

環境變化와 經營戰略

- 人間戰略과 勞使關係戰略을 中心으로 *

金 範 國

目 次

I. 序 論	3. 우리나라의 組織風土와 組織開發
II. 經營環境과 經營理念	IV. 環境變化와 勞使關係戰略
1. 經營環境問題와 經營學	1. 우리나라 勞動問題의 特徵과 變遷
2. 經營理念의 轉換과 社會的 責任	2. 우리나라 勞使關係에 影響을 미치는 要因
3. 環境變化와 社會的 關聯問題	3. 바람직한 勞使關係 定立方向
III. 環境變化와 人間戰略	V. 結 論
1. 現代企業의 人間問題	
2. 人間問題로서의 組織開發	

I. 序 論

組織은 여러가지 環境要因과 더불어 存在하며 또한 組織과 그 環境은 相互依存的인 것이다. 組織은 社會에서 獨自的으로 存在하는 것이 아니라 다른 個人이나 集團 또는 組織, 그리고全體로서의 社會와 밀접히 關聯性을 맺고 서로 影響을 주는 것이다.

Emery와 Trist는 環境의 複雜性과 不確實性을 지적하면서 組織을 研究하는 데 있어서 가장 큰 문제는 環境의 內容 自體가 빠른 속도로 複雜性을 더해가는 사실이라고 말하고 있다.¹⁾ 또한 Drucker도 現代社會는 過去와 달리 環境의 變化가 非連續的이고 不確實하게 되어가는 “斷切의 時代”²⁾ 라고 말하고 있으며, Galbraith도 現代를 “不確實性的 時代”³⁾ 라고 표

1) F.E.Emery and E.L. Trist, "The Casual Texture of Organizational Environments" *Human Relations*, (February, 1965) pp.21~23.

2) J.K.Galbraith, *The Age of Uncertainty*, Boston, Houghton Mifflin co., 1977.

3) P.F.Drucker, *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society* New York and Evanston, Harper & Row, 1969.

현하고 있다.

組織은 環境과 相互作用을 하는 開放體系이므로 環境의 變化는 組織에도 직접적인 影響을 미치게 된다. 더우기 앞으로의 組織은 環境의 影響을 더욱 크게 받게 될 것이다. 이것은 마치 우리 人間이 社會와 自然에 도전하고 適應하면서 살아가는 것처럼 組織도 그 주위를 둘러싸고 있는 여러 環境要因의 變化에 適應하고 도전해 감으로써 비로소 그 存在의 價値가 있게 되는 것이다.

現代의 組織이 環境의 變化에 適應하고 能動的으로 도전해야만 한다는 사실은 이제 組織이 成長·發展하고 번창함에 있어 절대적인 原理가 되었고 이에 適應치 못하는 企業은 그 生存을 위협받고 있다.

따라서 本稿에서는 企業이 存續·成長하기 위한, 多元社會의 一員으로서의 役割을 遂行하기 위한 環境適應戰略을 모색하려는 目的을 두었다. 이를 위해 그 전제로서 從前의 經營學의 研究가 環境을 無視한 環境無視의 經營學이 아닌 經營環境을 經營問題로서 취급하는 經營學的 環境論의 必然性을 提示하고 이를 바탕으로 企業을 둘러싼 多樣的 環境의 問題를 社會關聯 諸問題로 해서 이 중에서 人間關聯 問題에 限定시켜 人間戰略으로서의 組織開發과 오늘날 先進產業國에서 論議되고 있는 QOWL (Quality of Working Life : 勤勞生活의 質 또는 職場生活의 보람)에 관한 從業員의 態度變化에 대응할 수 있는 勞使戰略을 우리 나라의 風土위에서 모색해 보았다.

II. 經營環境과 經營理念

事業經營이 眞空管 속에서 행해지는 것이 아니고 經營을 둘러싸고 있는 環境, 즉 自然的, 社會的, 政治的, 文化的 環境 속에서 그리고 그 影響下에서 행해지는 한 經營의 研究도 당연히 이와 같은 狀況을 認識하면서 研究가 이루어지지 않으면 안된다. 만일에 이와 같은 環境問題를 考慮하지 않을 때 環境無視의 經營이라고 말하지 않을 수 없다.

그런데 지금까지의 經營은 環境을 市場(購買, 販賣, 金融)에 국한시켜 이에 대한 研究는 상당히 進展되어온 것이 사실이다. 그러므로 環境을 靜的인 것으로 前提해서 環境을 正面으로 다루지 않았기 때문에 이런 觀點에서 보면 環境無視의 經營研究라고 하지 않을 수 없다.

우리가 잘 아는바와 같이 오늘날의 環境汚染, 自然의 破壞와 公害의 擴大는 우리 人類에게 危機를 造成하고 있다.

경영에 있어서도 이제는 環境이 단순히 부여되어 있는 것이 아니고 오히려 經營問題로서 다루어야 한다는 認識이 점점 높아져서 環境에 대한 研究는 急速한 進展을 보이고 있다.

그런데 대개의 경우 經營과 環境과의 關係라 할 때 주로 環境의 側面에만 중점이 두어져서 이것이 專門의이 되면 될 수록 순수한 環境論이 되어버리는 傾向이 있다. 經營과 環境, 組織

과 環境을 「테마」로 하고 있는 경우에도 經營이나 組織은 忘却되고 環境 그것만이 주제가 되어 經營無視의 環境論이 되기 쉽다. 따라서 環境無視의 經營學과 經營無視의 環境과의 對立을 전제로 해서 經營學이 經營環境의 問題를 經營問題로서 취급해야 할 것이다. 이것은 環境無視의 環境論에 대한 批判에 기초를 둔 經營學的 環境論의 必然性 내지는 必要性的 問題이다.

1. 經營環境問題와 經營學

앞에서 언급한 바와 같이 環境이 단순히 靜인 것이라면 經營에 있어서 環境은 거의 問題가 되지 않으며 經營學에 있어서도 이미 부여되어 있는 것으로 생각하여 環境無視의 經營學으로 存立이 可能했다. 그러나 環境이 複雜하고 動的인 것으로 變化함에 따라 이제는 環境이 부여되어 있는 것으로만 볼 수 없게 되었을 뿐만 아니라 오히려 企業에서의 戰略決定은 그 企業이 처해있는 環境을 積極적으로 確認하면서 樹立되지 않으면 안되게 되었다. 더구나 經營環境은 '60年代 以後에 激動期에 접어들었다고 할 수 있다. 經濟成長의 高度化에 따라 企業成長은 急速度로 빨라졌으며 技術革新은 계속되어 이제는 變化의 時代, 革新의 時代, 激動의 時代, 斷絶의 時代라고 말해지고 있다. 經營構造나 經營環境의 變化는 顯著하고 變化의 速度도 점점 빨라지고 더욱 深化되고 있다.

따라서 經營環境 變化의 사실, 특히 激烈한 環境變化의 事實을 認識하고 環境을 有利하게 變化시켜 好機(Opportunities)를 가져오는 努力과 變化에 대한 豫想이 없이는 經營政策의 樹立이나 經營實踐도 어렵게 되었다. 이것은 環境을 經營의 戰略要素로 고려하지 않으면 안된다는 것을 意味하며 經營이 環境에의 適應만이 아니라 環境을 經營에 適應시키는 것을 政策對象으로 하지 않으면 안되게 되었다. 또한 經營의 社會的 責任이나 經營의 새로운 理念 定立 등의 問題도 環境問題와 밀접한 관련을 가지고 있기 때문에 經營의 社會的 責任은 經營의 環境責任이라고도 할 수 있다.

따라서 經營學은 經營環境을 經營問題로 取扱하지 않을 수 없는 歷史的 轉換點에 있다고 하지 않을 수 없다. 그런데 經營學的 環境論의 必然성을 認定한다면 經營學은 그 問題를 固有의 問題로서 取扱할 수 있을까? 經營學的 環境論이라고 하는 새로운 研究領域은 可能한 것인가? 이 問題에 대한 解答을 얻기 위해서는 問題가 되는 環境의 性格이나 經營學 그것 자체를 理解하는 方式, 環境問題에 대한 독특한 接近方式 등 根本問題에 대한 解明이 필요하다.

그런데 經營學을 文字 그대로 經營의 學이라고 생각해서, 經營을 主體的 要素와 客體的 構造와의 主體的 統一로 생각해서 經營世界에서 他經營과 交渉하는 主體的 存在로 보고 環境問題도 經營本來의 問題로해서 어느정도까지 고려되는 것으로 본다면 經營學的 環境論의 可能性의 길이 열리게 될 것이다. 이 때 Contingency Theory of Organization이나 System Approach, System Analysis의 技法을 받아들일 필요가 있다. 이것은 지금까지의 傳統的인

經營學에서는 반아드리지 않았던 環境論을 現代의 經營學에서는 오히려 새로운 經營問題로 삼아야 한다는 것을 뜻한다.

2. 經營理念의 轉換과 社會的 責任

1) 經營目的의 變容

經營環境의 變化는 經營目的의 多目的化, 利潤目的의 變化, 國民福祉目的의 導入 등 經營目的에도 큰 영향을 미치게 되었다.

이에 대한 內容을 檢討해 보면,

첫째, 經營目的의 多目的化는 오늘날의 企業은 關係集團이 多樣해지고 利害集團도 多種多樣해져서 從來의 環境과 完全히 바꾸어졌다고 말할 수 있다. 따라서 企業이 環境으로부터 받는 影響이나 制約은 增大되고 동시에 企業이 環境에 미치는 權威나 影響力도 擴大되고 있다. 企業은 더 이상 순수한 自己目的만을 追求할 수 없게 되었고 環境이나 利害集團의 要求를 고려해서 새로운 經營目的을 세우지 않으면 안되게 되어 經營目的이 多樣化되고 多目的化 되었다.

둘째, 經營目的의 多目的化에 따른 필연적인 結果로서의 利潤目的의 變化이다. 從來의 經濟人的 立場에서 經營目的이 점차로 變化하여 利潤目的도 利潤最大가 유일한 目的이었으나 지금은 그 지위가 變하고 있다. 그렇다고 利潤 그것 自體가 否定되는 것은 아니고 또한 그 重要性도 결코 否定되는 것은 아니며 다만 利潤觀에 變化가 생겼다. 즉 利潤目的과 他的 多目的의 과의 調和가 強力히 要求되어 社會的 責任에의 配慮 등이 加해지고 있다는 것이다. 또한 이제까지는 短期的인 利潤만을 생각해 왔는데 반해서 長期的 安定利潤을 생각하게 된 것도 하나의 큰 變化라고 할 수 있다.

지금까지는 단순히 企業이 製品이나 「서비스」의 產出을 통해서 間接적으로 國民(社會)에 奉仕한다는 消極的인 생각을 해 왔으나 이제는 製品 및 「서비스」의 產出을 통해서 直接的으로 또한 積極적으로 奉仕하지 않으면 안되게 되었다.

세째, 企業의 힘이 커지고 權力이 크면 國民(社會)에 대한 企業의 責任도 크며 그 責任을 國民福祉目的으로 企業目的에 包含하지 않으면 안된다. 즉 「權力·責任均衡의 法則」이 필연적으로 要求된다.

따라서 現代企業은 環境變化에 對應해서 經營目的의 多目的化, 利潤目的의 變化, 國民福祉目的의 吸收 등을 企業의 經營理念으로 삼아야 할 것이다.

2) 經營目的의 轉換 (社會的 責任)

資本主義社會에서 企業經營者의 社會的 責任問題가 問題視된 것은 새로운 사실이 아니다. 이 問題에 대해서 우리 나라나 其他 先進國 등에서 큰 關心을 가지게 된 것은 최근에 와서 그 重要性이 急激히 增大되고 있기 때문이라고 할 수 있다.

특히 産業公害가 심각하고 石油危機에 따른 經營危機가 顯著히 나타나게 됨에 따라 經營者의 社會的 責任問題가 크게 注目을 끌게 되었다. 이제 까지 社會的 責任論이 次元이 낮고 推象的이며 議論의 段階에 머물렀던 것이 보다 次元이 높고, 具體的이며 實踐의 段階에 突入했다고 해도 過言이 아니다. 즉 社會的 責任의 問題가 實踐的인 것으로 되고 있는데 이의 구체적인 內容을 外的인 社會的 責任의 側面에서 살펴보면 첫째로, 企業의 綜合評價制度의 確立이 提案되고, 둘째, 社會的 責任遂行을 위한 機構와 組織整備가 要求되고 있으며, 셋째는 公害防止技術 開發이 提案되고 있다. 이에 刺戟되어 내적으로 業界나 企業 등의 行動基準이 作成되기에 이르렀고 끝으로 政府의 役割이 具體化되고 있다. 이 중에서 특히 企業의 綜合評價制度의 確立이 社會的 責任의 立場에서 要請되고 있는 것이 주목된다.

企業이 社會로부터 전적인 理解를 얻기 위해서는 企業의 經濟活動과 동시에 社會的 貢獻을 포함하는 企業의 綜合的 活動에 대해 제3자인 社會로부터 評價되는 새로운 「틀」을 만들고 國民的 合意造成에 企業 스스로가 努力하지 않으면 안되며 이를 위해 個個의 企業利潤에서 어느 정도 社會的 責任 費用을 負擔했는지, 또한 그것에 의해서 어느 정도 社會福祉에 공헌했는지에 대한, 즉 企業의 社會에 대한 貢獻도를 구체적으로 표시하는 수법과 「시스템」이 필요하게 되었다.

둘째로 注目되는 것은 社會的 責任遂行을 위한 機構와 內部組織의 整備가 요청된다는 점이다. 또한 企業外部와의 對話場所의 設定이 요청되며, 企業內에 새로운 地域社會 擔當役員과 消費者擔當役員을 둠과 동시에 地域社會 開發에 協力하기 위해 住民이나 學識經驗者·從業員 등을 포함하는 委員會를 設置할 필요가 있다.

또한 企業의 綜合評價制度의 確立과 普及을 위해서, 그리고 企業의 反社會的 行爲를 企業 스스로가 未然에 「체크」하기 위해서 民間企業의 出資에 의한 全國規模의 社會活動促進機構를 經濟界 內部에 設立하는 것도 提案된다.

셋째, 公害防止技術 내지는 technology assessment의 開發·整備와 이의 사전 公開가 필요하다. 새로운 技術의 諸影響에 대한 事前評價, 既存技術의 再點檢을 行하는 technology assessment 體制를 企業이 時急히 整備하여 經營方針에 명시하고 點檢을 위한 企業內 組織을 確立하여 外部와의 協力體制를 強化하고 點檢結果를 公開하는 것이 바람직 하다.⁴⁾

社會的 責任의 「프로그램」은 크게 區分하면 從業員의 選拔·訓練·昇進에 있어서의 適切한 節次, 公正·公平의 維持, 道德·倫理的인 面 등의 內的 社會的 責任과 經濟成長이나 地域社會에의 寄與, 順理的인 對政府關係, 文化와 藝術의 창달, 國民醫療에 대한 貢獻, 消費者 保護, 公害對策의 마련 등의 外的 社會的 責任으로 區分할 수 있다. 또한 社會的 責任은 質的인 面과 量的인 面을 포함하고 있다. 이는 企業의 社會的 責任이 社會的·物質的 環境에

4) 高田 馨, 企業의 環境適應, 中央經濟社, 東京, 昭和 50, pp.33~34.

관한 것만 아니라 특히 최근에 QOWL에 관한 것이 크게 「클로즈 업」되고 있음을 말하는 것이다.⁵⁾ 지금까지 우리 나라의 勞使紛爭의 주요 쟁점은 賃金과 權利認定이었으나 教育水準의 向上으로 先進産業國에서 勞使協力の 중요한 「이슈」로 등장하고 있는 QOWL 運動이 일어날 것이라 것은 쉽게 납득이 가기 때문에 앞으로는 質的인 面에도 많은 관심이 두어져야 할 것이다.

3. 環境變化와 社會的 關聯問題

現代企業의 形成過程인 高度成長過程에서는 企業을 둘러싸고 있는 주위의 環境은 急變하고 있기 때문에 市場關聯 問題만을 戰略으로 삼아왔던 企業은 이제는 市場關聯問題 이외의 多様하고 複雜한 問題에 대해 戰略적으로 對應하지 않으면 存續·成長이 不可能하게 되었다.

따라서 現代企業은 環境變化에 適應하면서 企業의 基本目標을 達成하기 위한 基本的인 活動方向을 樹立하지 않으면 안되게 되었다. 이와 같이 經營者로 하여금 環境適應을 위한 戰略問題를 認識케한 基本的인 要因은 各 問題領域에 놓여있는 對抗勢力의 힘이 增大된 때문이라고 할 수 있다.

이미 지적한 바와 같이 高度成長過程에서는 市場關聯戰略이 經營戰略의 有—한 또는 주된 內容이었다. 그러나 그와 같은 戰略은 環境變化를 어떻게 利潤機會에 연결시키느냐 하는데 따른 積極的인 戰略이었으나 現代企業의 戰略問題는 이와같은 積極的인 環境에의 作用에서부터 차차 受動的인 性格의 것에도 擴大해 왔다고 말할 수 있다. 그런데 企業에 있어서 이와 같은 經營戰略의 多様化, 領域擴大가 확실히 나타나기 시작한 것은 1960年代 이후라고 할 수 있다.

다음에 多様화된 戰略問題의 內容을 보면⁶⁾

첫째, 社會的 關聯의 諸問題에 대한 基本戰略: 1) 社會的 關聯의 諸問題 全體에 대한 基本的인 對應方向을 決定하는 社會戰略, 2) 企業內部的 大規模 支配機構에 놓여있는 人間組織에 대한 抑壓·疎外狀況 및 外部環境에서의 人間の 社會的인 日常生活에 미치는 심각한 影響에 對應하는 人間戰略

둘째, 社會的 關聯問題를 야기시킨 個個의 要因에 關한 戰略: 3) 이제까지의 製品市場 擴大方案에 추가하여 이 方案自體가 놓여있는 社會的 關聯의 諸問題에 對應할 수 있는 製品市場關聯戰略, 4) 國際活動에서 생겨나는 社會的 關聯의 諸問題에 對應하는 國際戰略, 5) 政治過程과 結合하는 方法을 根本的으로 檢討하는 政治戰略 등이다.

이와같은 多様な 社會的 關聯의 諸問題에 對應할 戰略問題에 어떻게 企業의 基本的인 活動方

5) 價侑根, 組織論, 茶山出版社, 1981, pp.475~476.

6) 植村省三, 南龍久, 現代企業의 管理と 組織, 白桃書房, 東京, pp.292~293.

向을 設定하느냐에 따라 現代企業의 存立이 달려 있는 것이다.

序論에서 밝힌 바와같이 本稿에서 考察할 環境適應戰略은 첫번째의 2)의 人間戰略에 그 範圍를 限定시켜 人間戰略으로서의 組織開發과 QOWL의 要求에 따른 勞使關係의 問題를 다루기로 하겠다.

Ⅲ. 環境變化와 人間戰略

1. 現代企業의 人間問題

現代企業이 當面한 社會的 關聯問題라고 하는 것은 실은 社會的 規模에서의 人間の 日常生活이 不安하게 威脅을 받고 있음을 말한다. 즉 社會生活을 영위하는 各界各層의 人間이 상당히 多様な 形態로 反人間的 狀況, 疎外狀態에 있음을 의미한다.

따라서 社會的 問題는 동시에 人間の 問題이며 社會戰略은 동시에 人間戰略이라는 의미를 갖고 있다. 그러므로 社會戰略의 基礎에는 「人間の 尊嚴」을 重要視하는 理念과 그것을 단지 理念의 空轉에 그치지 않고 經營者의 主體的 行動力이 뒤따르도록 하는 데 있다. 그런데 現實的으로는 經營者는 이러한 人間問題의 戰略을 어떻게 選擇하고 있는 것일까? 問題의 核心은 바로 여기에 있다.

現代企業이 안고 있는 人間疎外の 狀況은 우선 企業의 內的 시스템에 관한 問題인데 이것이 곧 “組織과 人間の 問題”로서 이것이 이제야 經營戰略에 基本的인 意味를 갖는 것으로 되어오고 있다.

1) 人間戰略으로서의 組織問題

現代企業이 當面하고 있는 社會的 關聯의 諸問題는 모든 社會各層의 人間이 상당히 多様な 形態의 疎外狀況에 놓여 있다는 것을 그 實體로 하고 있다.

人間の 問題라고 할 경우 現實的으로는 企業의 經營管理問題로서 이것을 더욱 直接的으로 取扱하고 있는 것이 組織問題이다. 그런데 그 組織의 問題는 「組織과 人間」의 問題 및 「組織과 環境」의 問題 두가지를 內容으로 하고 있으나 이 두가지 問題는 相互 밀접하게 關聯되어 있다.

대개 組織과 人間の 問題는 組織의 巨大化에 수반하는 官僚制支配에 의한 組織에 있어서의 人間の 抑壓問題를 根源으로 하나 이 強大한 支配機構를 갖는 巨大組織인 現代企業은 그것 自體가 人間の 日常的인 社會生活을 規制하고 있다. 따라서 「組織과 人間」의 問題에 대한 管理方式은 그것이 그대로 社會的으로는 管理社會의 狀況의 內容을 構成하는 것이 된다. 이 管理方式이 構成員으로 하여금 組織에 協力하도록 動機賦與를 하며 또한 官僚制機構를 維持・強化시켜 나갈 수 있는 것이다.

이것은 組織問題의 內容으로서 두 가지 問題가 늘 不可分의 關係에서 推進하지 않으면 안 되는 것을 意味한다. 組織과 人間의 問題에의 對應이 社會的으로 管理社會라고 하는 狀況을 만들고 또한 여기에서 派生되는 여러 가지 問題가 現代企業이 適應해야 할 環境變化의 問題를 提起하고 있다. 즉 이러한 環境變化에 對한 企業의 積極的인 對應戰略은 企業의 規模擴大와 이에 따른 支配機構의 擴大·強化를 가져 온 것이다.

따라서 이 巨大한 支配機構에 의한 새로운 環境適應方案은 組織을 構成하는 個個人間的 意思와는 關係없이 企業內部에 큰 變化를 가져 왔고 여기에 適應되지 못하는 各階層의 人間疎外狀況을 심각화시켰다. 熟練勞動者가 技術의 變化에 適應되지 못하고 職場안에서 自己地位를 喪失해 가는 狀況, 컴퓨터의 普及에 따른 루틴(routine) 職務를 擔當하는 미들매니지먼트(middle management)의 地位의 不安定化 등은 이의 代表的인 것이다.

이와 같은 狀況이 組織內에 一般化됨으로써 個個人間的 業務에 따른 意欲減退와 이에 따른 組織全體의 效率低下 傾向이 뚜렷하게 나타나고 있다. 이러한 現狀은 支配機構의 頂點에 있는 意思決定과 그것의 下部에의 貫徹過程에서 나오는 當然한 歸結로서 「自律的 人間觀」에 基礎를 두고 展開되는 一聯의 動機賦與管理가 서서히 企業에 導入되고, 이것이 곧 「參加的 管理」로서 包括的으로 取扱하게 된것도 이러한 狀況을 背景으로 하고 있다고 볼 수 있다.

2) 現代動機賦與管理의 基本問題

앞에서 살펴 본바와 같이 「組織과 人間」의 問題에 대한 管理方法으로서 現代企業에 重要한 意味를 갖는 參加的 管理는 參加를 通해서 「人間尊重」, 「人間性 實現」을 成就한다는 것보다는 「參加」 그 自體가 어떠한 制約도 없이 直接的으로 人間性實現에 連結되고 人間性實現이 그대로 組織有効性 實現에 直結되는 것으로 보고 있다.

動機賦與란 組織目的에 規定된 職務에 個人的 積極的인 努力을 통해서 組織目的에 自律的으로 協力하는 것을 意味한다. 사실 「人間에 대한 考慮」는 이 管理目的을 위한 手段으로서 管理方式의 發展段階에서 나온 것이다.

따라서 「人間尊重의 管理」라는 것은 人間尊重을 위한 管理가 아니라 人間尊重에 依한 組織效率向上을 위한 管理라고 하는 것이 옳은 말이라고 할 수 있다. 人間尊重理念을 어디까지 追求하며 어느 程度 實現시키느냐 하는 것은 個個人經營者의 主體的 姿勢 여하에 달려 있는 것이다. 動機賦與管理로서의 이 人間尊重管理方式이 人間戰略으로서 意味를 갖는 것은 바로 이점에 있는 것이다. 만일 「人間에 대한 考慮」에 比重을 두지 않는다면 企業內部에서 企業의 長期的存續을 阻害하는 要因이 싹트게 된다.

人間戰略으로서의 動機賦與管理는 社會戰略의 基本的 方向에 따라서 그 內容이 基本的으로 規定되는 것이다.

따라서 動機賦與의 基本方向은 具體的으로 보면 社會戰略을 基本으로 하는 各 戰略目標에 다르지 않으면 안된다. 動機賦與管理로서 많이 利用하고 있는 目標管理를 例로 보면 末端가

지 細分化된 各 目標은 Top management 에서 決定된 具體的인 戰略目標가 各層의 個人目標로서 分割된 것이다. 目標管理의 實質的인 特徵은 細分된 各 目標가 이것을 擔當하는 各 個人의 意思에 따라서 決定되는 것이지만 이때 各 個人이 選擇하는 代替의 目標은 Top management 가 獨自的으로 意思決定한 戰略目標에 의해서 個人의 意思와는 關係없이 提示되어진 것이기 때문에 여기에 個人의 參加에 대한 明白한 限界가 있는 것이다.

리더쉽의 問題에 있어서도 集團方式에 基礎를 둔 리더쉽패턴은 集團으로서의 個人의 結合關係를 緊密히 함으로서 集團全體가 組織目的에 대해 協力的 效果를 높히려는 것이 그 基本的인 目的이다. 이 때 集團 그 自體의 目標에 個人의 結合은 比較的 容易하나 그 集團이 큰 組織안에 있는 集團인 경우에는 事情이 確實히 다르다. 즉 個人의 結合된 集團의 目標은 集團 獨自的으로 設定하는 것이 아니고 組織全體目標과 有機的으로 結合되지 않으면 안되기 때문에 集團目標은 組織全體의 目標에서 나온 具體的인 目標가 되지 않으면 안되며 따라서 個個의 集團目標은 그의 組織目標에 따라서 調整되지 않으면 안된다.

이와 같이 組織目標과 集團目標와의 結合을 維持하기 위해서는 集團構成員 個個人이 組織目標을 內的인 것으로 받아들여야 하며 그렇지 못하면 集團凝集性은 期待할 수 없다. 따라서 集團凝集性을 높일 수 있는 程度는 組織의 全體目標 즉 社會戰略을 基本으로 하는 戰略目標의 內容에 따라서 決定되는 것이다.

마찬가지로 組織이 個個人에게 主體的인 意欲을 滿足시킬 수 있는 業務를 줄 수 있을 것인지, 줄 수 있다면 어느 程度인지 등도 社會戰略의 基本方向을 基礎로 해서 設定하는 組織의 戰略目標의 內容을 어떻게 하느냐에 달려 있다. 따라서 「人間性 實現」에 結合될 수 있는 것은 參加 그것 自體도, 業務 그 自體도 아니고 社會戰略을 基礎로 한 經營戰略의 基本方向의 內容과 그것을 決定하는 經營者의 基本姿勢 등이다.

앞에서 살펴 본 社會的 責任問題의 論議가 단지 當事者 全員에게 拷고루 利益과 惠澤을 주는 社會的 諸問題에 利潤의 還元이라는 理念의 提示만으로 끝나는 現實에서는 社會戰略의 明確한 確立이 없기 때문에 人間戰略에 結合될 수가 없고 따라서 現代企業은 構成員에 대해서 眞實로 人間的인 職務를 提供하고 있지도 못한 것이다. 앞으로의 人間戰略으로서의 組織變革은 이와 같은 現實을 直視하고 社會戰略의 明確한 設定에서부터 시작하지 않으면 안될 것이다.

2. 人間問題로서의 組織開發

組織變革이라고 할 경우 最近 새로운 動向으로서의 組織開發(Organization Development, O.D)이라는 問題의 展開가 있다. 이것은 目標管理에서 始作된 一聯의 動機賦與管理에 의 한 組織의 改變 및 環境適應을 위한 組織의 變革을 組織의 現實에 입각해서 綜合的으로 推進

해 나가기 위한 것이라기 보다는 이러한 새로운 方向을 實現하고 充實히 有用하게 活用할 수 있는 條件을 만들어 나가기 위한 計劃的 活動이라고 할 수 있다.

지금까지 組織變革을 하기 위해서는 상당히 충분한 時間을 消費하지 않으면 實現될 수 없는 것으로 생각되어 왔으나 積極的 計劃的으로 組織의 現狀을 變革시켜 나갈려는 것이 「組織開發」이라고 하는 것으로 展開되어 왔다고 할 수 있다. 特히 組織變革은 人間行爲에 關한 基本知識을 바탕으로 個人의 目標과 組織의 目標가 一致되게끔 人間中心的인 經營을 펴나가는 管理方式인 現代人的資源管理 (Modern Human Resources Management : MHRM)의 立場에서는 그 重要性이 더욱 크다. 그 理由는 이와 같은 管理方式이 人的資源의 開發과 人間行爲의 變化가 組織의 有効性を 높이는 데 지름길이 된다고 믿기 때문이다. 이러한 行爲中心的인 組織變革의 努力을 그 重要性에 비추어 다른 組織變化 努力과 區別하여 組織開發 (O.D) 이라는 單一題目으로 取扱하고 있는 것이다.

未來의 觀點에서 組織問題를 다룬 W.G. Bennis 는 그의 著書 「組織의 變革」에서 從來의 피라미트型 組織을 官僚制度라고 規定하고 두 가지 點에서 問題가 있다고 말하고 있다. 그 하나는 個人의 目標과 組織目標 사이의 緊張을 處理할 수 없다는 點이고 또 하나는 外部環境과의 適應問題인데, 官僚制度로서는 오늘날과 같이 革新的 變化에 놓여 있는 環境에 適應할 수 없다고 主張하고 있다. 또한 組織에 있어서의 個人의 相互依存性 (reciprocity) 및 環境에의 適應性 (adaptability) 이라는 組織의 두 가지 側面에서 官僚制는 硬直된 組織構造라고 批判하고 democracy 의 原理가 組織에 浸透함으로서 今後 25 ~ 50年 사이에 官僚制는 사라질 것이라고 까지 말하고 있다.⁷⁾

그는 이어 現代와 같이 變革의 時代에는 「有機的 適應組織 (organic adaptive organization)」의 採用을 勸奨하고 있다. 이것은 專門家들로 構成된 問題解決型 組織을 말하는 것인데 이른바 프로젝트組織을 指稱하는 것이며 앞으로는 組織의 約 40%가 이 有機的 適應組織으로 構成될 것으로 그는 豫見하고 있다.⁸⁾

Bennis 에 의하면 組織開發은 새로운 技術, 市場 및 變化 그 自體의 挑戰과 그의 놀랄만한 速度에 잘 適應할 수 있도록 人間의 信念, 態度, 價値觀 및 組織構造를 變革시키기 위해서 企圖된 複雜한 教育政策 (a complex educational strategy) 이다 라고 말하고 있다.⁹⁾ 그래서 그 特徵을 다시 7가지로 설명하고 있다.

(1) 計劃的 組織變革을 進行하기 위한 教育戰略일 것

7) W.G. Bennis, Organization Development : Its Nature, Origins and Prospects Addison - Wesley pub Co., 1969.p.2.

8) W.G. Bennis, Changing Organization, McGraw - Hill, New York, 1966, pp.3~14.

9) W.G. Bennis, ibid., p.2.

- (2) 要求되는 變革은 組織이 이겨내야 할 危機 내지는 要求와 結合되는 것일 것
- (3) 經驗的 行動을 強調하는 教育戰略에 依存할 때 data-feed back, 感受性訓練 (Sensitivity training), 對話 meeting, 그외의 經驗에 의한 方法을 廣範圍하게 利用할 것
- (4) 變革推進者 (change agent)는 全部의 경우는 아니나 거의 變革對象組織 (client system)의 外部의 사람일 것
- (5) 變革推進者는 變革對象組織의 構成員과 協力할 것
- (6) 變革推進者는 그들의 戰略을 樹立하고 그의 介入을 決定하고 變革對象組織에 대한 反應을 規制할 一般의世界觀, 特殊的으로는 人間組織에 대한 社會的 理念을 共有할 것¹⁰⁾
- (7) 變革推進者는 그 理念에 의해서 一聯의 目的을 共有할 것

또한 R. Reckhard는 組織開發이란 ① 組織全體에 걸쳐 ② 톰·매니지먼트의 管理下에 組織의 効果성과 健全성을 發揮하기 위하여 ④ 行動科學의 知識을 活用하며 ⑤ 組織을 計劃的으로 變革시켜 가는 努力이라고 말하고 있고¹¹⁾ C. Argyris는 組織開發에 있어서 核心은 技術的 人的資源에 의해서 組織을 活潑한 것으로, 活力이 넘치는 것으로, 現實的인 것으로 그래서 보다 새로운 것으로 나아가는 것이라고 하고 特히 人的資源問題를 中心으로 檢討하고 있다. 왜냐하면 Argyris에 의하면 人間은 組織을 만들고 이것을 維持하는 것이기 때문이며 組織을 健康한 狀態로 維持하기 위한 必要한 變革을 設計하고 받아들이고 實行해 나가는 것은 人間이기 때문이다.¹²⁾ 이러한 組織開發은 「人間의 尊嚴과 組織의 健康」을 實現해 나가는 方途라고 Argyris는 말하고 있다.¹³⁾

組織開發에 대해 先驅的인 方向을 提示한 Argyris와 Bennis에 의한 이러한 特徵들은 現實的으로 組織이 놓여 있는 環境의 狀況에 보다 잘 適應하여 組織이 보다 效率的으로 活動할 수 있도록 하기 위해서 組織을 움직이는 主體로서의 人間의 變革을 指向하는 組織의 計劃的인 活動으로서 組織開發을 擇하고 있다.

P. R. Lawrence와 J. W. Lorsch는 “組織이란 環境과의 計劃的인 交涉을 가져오기 위한 個個의 貢獻者의 活動의 調整이다”라고 하고 環境과의 關聯에 重點을 두면서 한번 組織이 움직일려면 個個人的인 追加的인 貢獻이 必要하기 때문에 問題는 人間의 問題에 重點을 두는 것이라고 하고 있다. 따라서 組織開發의 活動領域을 「集團對集團」·「個人과 組織」·「人間對人間」이라는 세 問題에서 구하고 있다.¹⁴⁾

10) W.G. Bennis, *ibid*, pp.10~15.

11) R. Beckhard, *Organization Development Strategies and Models*, Addison wesely pub. Co., 1969. pp.13~14.

12) C. Argyris, *Management and Organization Development*, 1972. Preface, p. xi.

13) C. Argyris, *ibid*, p.196.

14) P. R. Lawrence and J. W. Lorsch, *Developing Organizations : Diagnosis and Action*, 1969. pp.6~7.

또한 managerial grid論을 主軸으로 組織開發을 展開하는 Blake 와 Monton 은 組織의 效率化에 맞추어서 人間의 問題를 中心으로 다루고 있다. 이것은 리더쉽의 “매너지리얼 그리드” 理論에서 나오는 것으로서 이 訓練의 窮極的 目標은 managerial grid 理論에서 理想的인 리더로 指摘되었던 9·9 型的 리더, 즉 課業과 關係에 대해 둘 다 높은 關心을 보이는 管理者가 되도록 고무하는 것이다. 즉 Grid에 의한 管理者의 養成訓練이 中心內容이 된다. 이것은 會社를 變革시키기 위해서는 會社의 頂點에 位置한 사람이 그 變革을 指導해 가는 것이 必要하다는 見解에 의한 것이다.¹⁵⁾ 이 訓練의 效果에 대해 支持하는 立場에서는 이 方法이 組織有効性에 크게 寄與한다는 主張을 펴고 있다. 어떤 研究에 의하면 이 訓練에 의해서 作業時間이 短縮되고 人的資源의 活用이 增大되며 作業에 대한 個人的인 關心과 關與가 더 커지는 效果가 있다고 하고 있다. 이와 함께 Team Laboratory Training도 組織開發의 主要한 具體的 方法으로 利用되고 있는 데 各 論者에 거의 共通된 認識은 人間의 問題로서 組織開發을 把握하려고 하는 것이다.

위의 技法 이외에 새로이 集團內葛藤, data-feed back 등 많은 方法이 導入되고 있다. 이와 같은 訓練 프로그램의 目的은 단지 成員의 信念이나 態度의 變容만이 아니라 問題解決이나 意思決定을 環境의 變化에 맞추어서 正確하게 行해 가는 데 있다고 말할 수 있다.¹⁶⁾

最近 우리나라에서도 組織開發에 대한 關心이 매우 높아지고 있고 실제로 組織開發에 들어가고 있는 企業이 점점 많아지고 있다. 이러한 움직임은 從來의 構造中心의 傳統의인 組織觀에서 脫皮하여 「일」과 「사람」을 統合할 수 있는 動態的인 組織觀으로 企業의 體質을 變革시켜야 한다는 強力한 時代的인 背景에서 나온 것이다. 그 具體的인 施策으로서 登場한 것이 目標管理인데 이것을 導入한 後 約 10年이 경과된 오늘날에 와서는 이 目標管理를 效果의으로 展開하는 方法이 問題視되고 있다. 즉 communication과 리더쉽 問題, 그리고 形骸化를 打破하는 問題를 다루기 위해서는 職場單位, 組織單位의 意識의 變革, 行動의 革新을 노리는 組織開發의 問題로 점점 그 關心度가 높아지고 있다.¹⁷⁾

組織開發이 傳統의 經營을 脫皮하는 가장 重要한 實務技法 중의 하나라는 데는 의심의 여지가 없다. 그러나 OD도 그 나름대로 다음과 같은 限界가 있다.

첫째, 언제 OD를 使用할 것이냐에 관련된 限界, 둘째, 「컨설턴트」의 雇傭에 관련된 問題, 즉, 전적으로 外部人을 쓸 것이냐 아니면 自己組織의 活動部署에 外部人이라 할 수 있는 本部의 「스텝」과 같은 內部人을 쓸 것이냐 하는 데 經營者는 關心을 가져야 한다. 셋째, 組織의 生産性과 成功的인 發展에 있어 長期的인 目標을 바라보고 遂行해야 한다. 넷째, OD “컨설턴트” 자신들이 問題에 대한 常同的 態度를 갖는 解決案을 支持하기 쉽다는 것

15) R.R.Blake and J.S.Monton, Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development, 1969, p.11.

16) 馬場昌雄. 組織行動, 白桃書房, 昭和51, p.237.

17) 韓國經營學會, 經營學研究, 1979. 8집, pp.59~60.

등의 限界點을 充分히 認識하고 언제 어떤 條件下에서 이러한 技法이 成功할 수 있느냐 하는 데 關心을 가져야 할 것이다.¹⁸⁾

3. 우리나라의 組織風土와 組織開發

우리 나라 企業의 組織의 特徵을 傳統文化的인 側面에서 찾아보면 韓國社會에서는 倫理, 道德, 規範, 慣習, 經濟活動 등 거의 모든 生活樣式에서 나타나는 傳統文化가 家族體系와 밀착되어 있다. 家族生活을 통하여 經驗하고 習得된 生活樣式은 社會生活에서까지 擴大·延長되어 影響을 미치고 있는 것이다. 構造的 側面에서 보면 權力構造로서 重役들과 관련된 問題들을 排他主義로 또 職能部門組織에서 오는 派閥主義와 관련시켜 說明할 수 있고, 管理的 側面에서는 年功의 階層組織에서 오는 稟議的 運營으로, 또한 行爲의 側面에서는 家長의 權威와 和를 上級者의 리더쉽 行爲와 그리고 아랫사람의 服從心과 從屬心을 組織構成員의 意識構造와 관련시켜 說明할 수 있게 된다.¹⁹⁾ 그렇기 때문에 組織開發의 問題는 매우 緊要한 問題이면서도 그 效果의인 展開는 매우 어려운 실정에 놓여있다.

組織開發에는 바람직한 要素로 率直性, 갈등의 解決, 迅速한 反應, 組織의 柔軟性 등을 들 수 있다. 그러나 이러한 諸要素를 원만히 解決하여 組織開發을 完璧하게 이룩하기란 우리나라의 組織特徵에 비추어 실제로는 매우 힘든 일이다. 예를 들면 率直性의 問題만 하더라도 거기에는 限界가 있는 것이며, 모든 것을 赤裸裸하게 밝히는 것은 어려운 일이고 적지않은 抵抗이 일어나게 마련이다. 또 萬藤과의 對決의 問題도 그 原因을 밝혀내어 根本的인 解決을 해야 하겠지만 그러자면 여기에도 적지 않은 副作用이 일게 마련이어서, 어느 段階에서 서로를 理解하고 서로 讓步하는 妥協線을 긋지 않을 수 없는 것이 우리의 실정인 것이다.

이러한 우리나라의 組織風土를 고려해 볼 때 組織開發은 傳統的인 우리나라의 組織風土에 挑戰하는 意味로 받아들일 것이 아니라 그것은 現實的인 우리나라의 組織風土를 認定하고 좋은 점을 發掘하여 여기에 새로운 技法을 結合시키는 것으로 받아드려야 할 것이다.

우리 나라에서의 組織開發은 韓國的 經營이라는 獨自의 經營風土, 組織本然의 자세가 人間戰略의 觀點에서 어떠한 意味를 가지고 있느냐 하는 데서 출발하는 것이 필요하다. 經營效率의 一方의 追求, 利潤第一主義라고 하는 狹少한 觀點에서는 組織開發의 出發點을 確定할 수 없고 成功을 거둘 수도 없는 것이다.

18) 價侑根, 前掲書, pp.425~426.

19) 價侑根, 前掲書, p.513. 韓國經營學會, 前掲書, pp.64~65.

IV. 環境變化와 勞使關係戰略

1. 우리나라 勞動問題의 特徵과 變遷

近代化過程에서 우리社會의 모든 部分이 모두 골고루 發展하였다고 보기는 어렵다. 하나의 國民經濟가 원활하게 機能하면서 發展하고 그곳에 從事하는 사람들도 經濟社會의 發展에 相應하는 向上이 있었느냐고 묻는다면 이를 그대로 肯定하기는 어렵다고 본다. 成長과 開發을 強調하는 상당한 사람들은 經濟의 成長이면 되었지 무슨 사람을 따지느냐고 할지 모르겠다. 물론 지금까지는 그것이 可能하였다고 할 수도 있겠다. 그러나 可能은 하였지만 높은 代價 즉 勞動力의 枯渴的 使用과 落後되고 停滯的이며 不滿과 不信에 찬 勞使關係라는 높은 코스트를 支拂해 온것도 否定할 수 없다. 그뿐만 아니라 이제부터는 過去와 같은 方式으로 제 2의 도약을 꿈꾸는 韓國經濟의 새로운 차원으로의 發展이 不可能해지는 條件이 蓄積되어 온점을 看過해서는 안될 것이다. 그 중 重要的한 두 가지 점을 지적하면

첫째, 1975년을 계기로 韓國經濟는 過去의 無制度的인 勞動供給의 勞動市場에서 制限的 勞動供給으로 構造的 轉換을 하였다는 점이다. 따라서 過去의 思考方式과 그에 근거한 勞動政策 勞使關係가 그대로 1960年代와 70年代 中盤까지와 같이 問題點을 안채로 남아 機能하리라고 보기는 어려운 것이다.

둘째, 勤勞者를 하나의 人間으로 대우하여 對等한 人間關係를 維持하며 勞動三權의 確保에 基礎를 둔 정상적인 勞使關係에로의 환원없이 技術革新이나 生産性向上을 期待하기는 곤란한 것이다.

특히 生産性向上이나 品質向上이니 하는 것이 企業內에서의 人間關係, 集團意識의 改善, 涵養없이 기대될 수 없는 점은 아무리 強調해도 지나침이 없는 것이다.

우리나라 勞動問題의 變遷을 勞使關係의 直接的 當事者인 勞·使 兩側의 變化에 대해서 살펴보면, 勞組의 경우 1953年 勞動法이 制定된지 27년이 經過했지만 아직도 우리나라의 勞使關係는 그 幼年期를 벗어나지 못하고 있다. 1960年代와 70年代의 産業化過程에서 組織의 急速한 擴大를 보이기도 했으나 아직도 20%를 약간 上廻하는 낮은 組織率과 특히 1971年 12月 27日에 公布된 國家保衛에 관한 特別措置法에 의한 團體交涉 및 團體行動權의 強力한 規制로 거의 有名無實의 存在로 되어왔다. 이 問題는 正常的인 成熟된 勞使關係를 통하여 제 2의 跳躍段階를 이룩하여야 하는 現段階의 經濟政策目標과 직결되는 가장 시급히 是正되어야 할 문제중의 하나이다.

한편 使用者側의 勞使關係에 대한 意識이나 態度는 그동안의 經濟의 高度成長이나 急速한 經濟能力의 成長에 비하면 너무나 뒤떨어진 發展을 보였다고 해야할 것 같다. 金錢的인 報酬

보다는 오히려 그 이상으로 勞動組合의 存在意義라든지(團結權의 認定問題), 對等한 人間關係의 形成維持, 人間尊重등의 側面에서 극히 일부를 除外하고는 使用者, 企業主의 責任을 外面해온 것이 사실이다. 勤勞者들은 人間이며 人間으로서 몇푼의 金錢的 引上보다도, 人間다운, 對等한 人間關係를 요구하며 職場에서 發生하는 各種 不滿(grievance)을 정상적 경로로 處理해 줄 것을 요구하고 있는 것이다. 즉 勞動市場與件의 變化 및 産業化의 물결과 더불어 일어나고 있는 價値體系의 變化로 인해 우리의 意識構造가 상당한 변모를 하고 있다는 것이다. 그 하나가 近代의 規模의 事業장에서는 이 이상 家父長의 主從關係에 의한 組織의 運營이 不可能하게 되었고 勞使가 對等한 위치에서 契約을 締結함으로써 權限과 責任의 關係가 成立한다는 것이고, 둘째는 教育 및 매스컴등으로 인해 平等意識이 澎湃해 있다는 사실을 들 수 있다.²⁰⁾

2. 우리나라 勞使關係에 影響을 미치는 要因

많은 領域에 있어서 從來의 團體交涉과 勞使關係는 오늘날과 같은 激한 技術革新이 가져다 준 諸結果에 대처하기에는 適切한 手法이 못된다. 예를들면 設備投資의 立案에서부터 그 實施에 이르는 期間은 從來엔 10年 單位에서 計算했으나 오늘날엔 月單位, 週單位에까지 短縮하였다. 經營의 戰略 戰術은 오늘날 부단히 變化하는 動態的인 政策과 融和되어가고 있다.

西獨經濟奇蹟의 소위 아버지로 불리워진 前首相 「에르하르트」氏는 經濟가 人間의 運命을 좌우한다고 宣言한 적이 있었다. 勞動組合運動家는 이상하게도 그리고 아마도 처음으로 에르하르트博士의 이 意見에 同意했으며, 한 걸음 더 나아가 다음과 같은 論理를 전개했다. 만일 經濟가 人間의 運命을 좌우한다면 人間의 運命을 決定하는 일에 직접 參加한다는 것은 人間의 民主的 權利이다.²¹⁾

지금까지 우리 나라의 勞使紛爭의 주요 이슈는 賃金과 權利認定이었다. 그런데 先進國에서는 이외에 다른 條件이 많이 登場하고 또 설사 賃金과 權利認定에 대한 問題라 할지라도 우리 나라와는 많은 차이가 있다. 즉 開發途上國에서는 勞組의 認定 및 支配權, 賃金, 勞動時間 등이 초점을 이루고 있는데 비하여 先進産業國에서는 成長期·成熟期에 있어서는 先任權, 職務安定, 作業條件, 附加給付 組織目標, 職務滿足 등이 中心課題로 登場하고 있다.

이를 Herzberg의 衛生-動機理論을 빌려서 說明하면, 開發途上國은 衛生要因에 속하는 賃金, 作業條件 등의 物質的인 要素에 달려있는 比重이 절대적이지만, 先進産業國에서는 物質的인 要素 이외에 職務滿足, 職務生活 등의 精神的인 要素도 그의 主要課題로 삼고있다. 특히 최근 先進産業國에서는 勤勞者에게 職務滿足을 부여하고 職務를 통하여 自己의 人生의 꽃을

20) 韓國開發研究院, 開發研究, 1980, 2권 3호, p.133.

21) 多國籍企業과 勞動運動, 金錦守譯, 裕豐出版社, 1981. p.200.

22) G.A. Steiner, Business and Society, Random House, New York, 1975, pp.87 ~

피울 수 있도록 해야한다는 취지에서 勤勞生活의 質 또는 勤勞生活의 보람의 向上이란 소위 QOWL (Quality of Working Life) 運動이 勞使協助의 主要한 이슈로 등장하고 있다. 이것은 職務滿足의 水準向上과 勞動環境의 民主化를 통한 勤勞生活에 있어서 人間性回復의 運動이라 할 수 있다. 그런데 QOWL은 從業員 動機誘發과 관련된 內容과 性質을 變化시키는 職務設計(job design)의 概念과는 다르다. 職務設計라 하면 職務擴大(job enlargement)와 職務充實化(job enrichment)를 연상케 되는데 QOWL은 이들 兩 概念보다 훨씬 포괄적인 意味를 내포하는 概念이다. 즉 QOWL은 職務擴大 및 職務充實化의 概念이 아니라 雇傭安定(job security), 쾌적한 作業環境, 적절하고 公平한 報償, 雇傭의 機會均等の 概念보다도 더 넓은 것이다.²³⁾

앞으로는 企業에서 從業員들이 일에 대한 經濟的·心理的 報償을 더욱 要求하게 될 것이다. 그리하여 보다 나은 報酬나 附加給付, 安全하고 衛生的인 勤勞條件, 勤勞時間의 短縮, 無能한 監督者의 축출 등의 要求가 增大될 것이다. 이와 아울러 從業員들 자신의 주위 환경에 대한 參與權도 더욱 主張될 것이다. 企業에서는 個人이 昇進하게 됨에 따라 勞動者觀이 달라지기도 하지만, 대부분의 從業員들은 QOWL을 보다 追求하게 될 것이다. 意味있는 勞動, 能力의 活用, 昇進의 機會, 흥미있고 挑戰的인 일을 할 機會, 孤立되어 일하는 單調롭고 意味없는 일로부터의 脫皮, 그리고 滿足 등을 目標로 한 QOWL에 關心을 集中할 것이다.²³⁾

從業員들의 欲求是 그들이 職務에서 發見하는 것보다 훨씬 앞지르고 있으며 組織속에서 人間은 점점 더 Maslow의 理論을 빌리면 自我實現의 欲求를 期待하고 있는 것이다.²⁴⁾ 특히, QOWL의 要求는 從業員들로 하여금 經營者의 意思決定領域에 直接·間接으로 參與할 수 있는 機會를 부여받도록 努力해 왔다. 즉, 內部企業環境으로서의 組織속의 個人은 그들의 利害關係가 最高經營者의 意思決定過程에서 考慮되기를 바라는 나머지, 過去와 같이 法律의 範圍內에서 經濟的 要因에 입각하여 最高經營者가 獨自의으로 意思決定을 하던 것을 脫皮하고 組織構成員의 보다 創造的인 일을 위하여 意思決定過程에 이들이 參加할 수 있도록 尊重하고 있는 것이다. 이것은 企業의 社會的 責任이 質的인 面과 量的인 面을 모두 包含하고 있기때문에 社會的·物質的 環境에 관한 것만 아니라 生活의 質에 관한 것도 包含해야 하며 앞으로는 오히려 質的인 面에 더 많은 關心이 두어져야 함을 의미하는 것이다.

이와 같은 傾向에 비추어 앞으로 우리 나라 勞使關係에 影響을 미칠 몇 가지 與件을 살펴 본다.²⁵⁾

첫째, 教育機會의 擴大로 勞動力의 平均教育水準이 向上되어 勞動者의 平等思想이 澎湃해질 것이며, 個人의 創意力을 발휘할 수 있는 機會와 自己完成을 實現할 수 있는 風土의 造成

23) 慎脩根, 組織行爲論, 서울大學校出版部, 1982, p.10.

24) G.A. Steiner, *ibid.*, pp.507~508.

25) 金秀坤, 賃金과 勞使關係, 韓國開發研究院, 1978, pp.204~205.

이 시급히 요청될 것이다.

둘째, 勤勞者의 勞動生産性 向上으로 賃金所得이 上昇할 것이고 勞動時間은 短縮되는 경향이 있을 것이며 이와 아울러 雇傭機會의 相對的增加로 因해 勞使間의 交渉은 對等한 位置에서 이루어지게 될 것이다.

셋째, 勞動의 相對的 不足現象과 平等思想의 팽배로 經營者는 參與的 管理能力을 必要로 하게 되고 勞使平和維持의 必要性은 더욱 高潮될 것이다. 그러므로 우리 나라의 勞使關係는 이와 같은 새로운 與件下에서 成長과 繁榮을 약속할 수 있는 產業平和를 유지하기 위해서 우리 風土에 알맞은 生産的 勞使協力體制를 구축해 나가야 할 것이다.

네째, 앞으로 勞使間의 自律的 紛爭解決을 위해서 政府가 過剩介入하게 되며 當事者間의 自律的解決의 風土가 조성되지 못할 것이므로 앞으로 政府의 介入은 紛爭의 規模나 重要性을 감안하여 選別的으로 해야 할 것이며, 勞使間에 원만한 合意가 이루어지도록 誘導해 나가야 할 것이다.

다섯째, 勞使協議制度는 法的 拘束力에 의하기 보다는 自發的으로 企業單位別로 운영되어야 할 것이며 단순한 苦情處理 機構의 性格을 넘어서 從業員으로 하여금 積極的으로 人事에 관련된 組織體의 意思決定에 參與할 수 있도록 하는 協議體로 발전시켜 나가야 할 것이다.

3. 바람직한 勞使關係 定立方向

勞使間의 紛糾가 社會的으로 「클로즈 업」될 때마다 再發을 막기 위한 여러가지 制度的 裝置를 마련하는 努力이 傾注되어 왔다. 그러나 勞使關係는 그 基本이 人間關係라는 점에서 根本的인 解決의 方도는 相互 人間關係改善에서 찾아야 한다고 생각된다.

使用者는 勤勞者를 勞動力으로서 評價하여 勞動의 效率을 提高하려는 데서 勤勞者의 人格 尊重을 소홀히 하고 또 반면에 勤勞者는 現實의 生活與件을 조금씩 改善하려는 欲望이 지나쳐 우리 나라의 與件을 저버린 勤勞條件의 強制力을 기한다면 勞使間의 紛糾는 解消될 길이 없는 것이며 어떠한 制度的 裝置로도 이를 解決할 수 없는 것이다.

그러므로 우리 나라의 勞使關係 方向定立의 基本은 勞使間의 相互尊重의 念에서부터 出發되어야 하며 相互尊重에서 紛糾가 매듭지어지도록 되어야 한다.

따라서 우리 나라 勞使關係에 影響을 미칠 여러가지 與件을 감안한 勞使關係의 定立方向은²⁶⁾

첫째, 勞使間의 人間關係改善이 時急히 이루어져야 하겠다. 즉 相互信賴가 조성되어야 한다. 相互信賴는 友互的인 對話를 통한 平和的 團體交渉을 가능케 하는 基本前提가 되기 때문이다.

26) 韓國의 産業化와 勞使關係, 大韓商工會議所, 1981, pp.69~74.

崔鍾泰, 勞使關係論, 서울大學校出版部, 1981, pp.180~188 參照

使用者의 人格尊重의 思想과 勤勞者의 自己職場 中心의 勞動運動이 이루어질 때 相互信賴는 조성되는 것이다. 人格尊重은 勤勞者에게 고도의 滿足을 주어 企業이 기대하는 勞動力의 效率을 높이게 되며 勤勞者의 自己職場 中心의 勞組活動은 使用者의 勞組에 대한 의구심을 씻을 수 있게 하는 것이다. 使用者의 人格尊重의 思想은 勤勞基準法의 준수로 具體化되는 것이며 勤勞者의 自己職場 中心의 勞動運動은 企業保衛的인 活動으로 구체화되는 것이다. 즉 組織의 힘으로 勤勞條件을 企業에 대해 強制하는 것이 아니며 바람직한 勤勞條件을 共同努力으로 실현하여 가는 姿勢가 되어야 하는 것이다.

둘째, 勞使協議會의 活性化와 個別勤勞者의 不滿處理가 公正・迅速하게 解決될 수 있어야 한다.

勞務管理上 不滿의 要因을 事前的으로 방지하는 것이 가장 바람직 하지만 현실적으로는 勞使間 마찰이 일어나는 것임으로 公正・迅速하게 解決되는 制度의 運營이 매우 필요하다. 특히 勞使協議를 통하여 勞使關係「를」 制度에 勞組가 參與하게 되므로 遵法的인 方法에 따라 問題의 解決이 可能케 되는 것이다.

셋째, 高生産性-高賃金體制로의 經營轉換이 있어야 한다. 經濟的 滿足은 勞使安定의 제 1의 要件이기 때문에 經濟開發과 더불어 上昇되어가고 있는 勤勞者들의 QOWL 水準을 充足시키자면 高生産性-高賃金體制로의 轉換이 빠른기일 내에 이루어져야 한다.

네째, 勞使關係 政策面에서 基本方向은 勞動生産性 向上에 의해 賃金水準이 높아지고 賃金格差가 解消되며 勞動時間이 短縮되고 産業災害가 적은 것 등의 勞動條件의 改善과 勞動力過剩 또는 不足에 대한 雇傭安定, 體系의인 人力開發, 勞使關係安定에 의한 産業平和, 勞動福祉增進 등이 겹으나 이러한 目標達成을 위한 手段講究를 위해서는 구체적으로 政策이 立案・實施되어야 한다.

勞動權은 生存權思想이 生活權思想으로 바뀐에 따라 단순한 賃金引上이나 時間短縮에서, 오늘날에는 보다 차원높은 內容을 함축하기에 이르렀다. 즉 보람있는 일을 하기위해 배울權利(雇傭保障, 勞動環境의 人間化, 勞動疎外克服, 學校教育, 職業訓練, 各種 社會教育 등) 일한 것만큼 받아 生活安定을 누릴 權利(適正賃金, 最低賃金制, 保障所得, 適正勞動時間, 勞動福祉增大 등) 勞動權을 주장할 權利(勞動三權, 勞使關係의 安定, 産業民主主義의 실현 등) 등이 바로 그것이다.

이러한 勞動의 諸權利를 勞使가 對等한 立場에서 對話를 통해 民主的으로 解決하려는 것이 産業民主主義의 核心內容이고 産業民主主義의 目的은 어디까지나 勞動의 人間化에 있다. 그러므로 勞使關係政策은 時代變遷에 알맞는 새로운 理念이나 視角에서 勞動問題를 해명하고 勞動問題 解決을 위한 政策指針을 찾아내야 할 것이다.

다섯째, 職務에 대해 自律性, 技能多樣性, 情報, 一貫된 作業, 計劃活動의 면에서 職務의

質을 높임으로써 職務擔當者가 職務 그 自體로부터 얻을 수 있는 自我沒入, 自我尊重 및 挑戰의 機會를 갖게 될 뿐만 아니라, 일에 대한 보람을 가질 수 있게 해야 할 것이다.

여섯째, 職場에서 영위하는 個人的 勤勞生活은 家庭生活과 같은 其他의 生活領域에 긍정적인 影響을 미칠 수도 있고 否定的인 影響도 미칠 수 있다. 즉 作業時間이 延長될 경우 家庭生活에 重大한 影響을 미칠 수 있다. 그러므로 勞動時間 管理面에서 職場生活과 私生活間의 調和가 이루어질 수 있도록 努力해야 할 것이다.

앞으로는 產業政策의 量的擴大와 더불어 특히 質의 深化에 주력하여 勞動生産性向上을 도모하지 않을 수 없을 것이며 이에 따라 技術革新과 人力開發, 高生産性, 高賃金과 같은 觀點에서 勞使問題를 再照明하여 勞使問題 解決의 새 視角이 열리게 될 것이다.

또한 職場새마을運動을 통해서 勤勉, 自助, 協同함으로써 勞使間의 共同運命體의 意識을 涵養하고 對話와 參與의 機會를 늘리고 生産性的 提高를 통해 果實을 크게 하고, 이의 衡平에 입각한 分配를 함으로써 參與의 보람을 갖게 해야 할 것이다.

V. 結 論

企業을 둘러싸고 있는 環境條件은 時間의 經過와 더불어 變化한다. 經濟的, 政治的, 技術的, 社會·文化的 要因이 때로는 獨自의으로 또는 複合的으로 企業經營에 影響을 미치고 있다.

그런데 從來의 經營學의 研究는 이와 같은 環境要因을 靜的인 것으로 다루어 環境無視의 經營學이라는 批判을 받은 것이 사실이다. 앞으로 經營學의 研究는 複雜하고 動的인 環境要因을 積極的으로 受容하고 이를 經營學의 問題로 다루면서 兩者의 適切한 和合을 시도하는 經營學의 環境論이 되어야 한다는 것이다.

따라서 企業의 經營戰略은 企業의 內的인 側面에만 중점을 두고 管理해 온 傳統的인 經營管理方式에서 脫皮하여 外的環境要因에 대처할 수 있는 經營戰略의 樹立이 없이는 그 存續이 어렵게 되었다.

오늘날 企業組織의 構成員은 자신이 소속되어 있는 組織이 社會的으로 有益한 것인지? 아니면 社會에 나쁜 影響을 미치고 있느냐 하는 데 많은 관심을 가지게 되었다. 經濟學에서 말하는 利潤極大化는 企業의 存續을 위한 必要條件의 하나이지만 그것만으로 充分한 條件을 이루는 것은 아니다. 社會의 要求라는 外部的인 條件이나 地域社會에 있어서의 공적인 필요에 대한 條件을 채우는 것도 또한 企業의 存續을 위한 條件에 더해지지 않으면 안 된다. 특히 人間性的의 回復이나 個人的 復權, 혹은 삶의 보람 따위가 問題가 되어 個人的 尊嚴性이나 人間主體란 것이 절대가치가 될 것이다.

앞으로 10年 또는 20年間은 從業員의 QOWL 變數에 대해서 갖는 從業員의 기대는 組織狀況의 變化보다는 훨씬 빠를 것이다. 그러므로 人間性回復의 問題를 해결하려면 巨視的次元에서의 組織變化와 관련된 微視的次元에서의 變化도 더불어 이루어져야 한다.

이를 위해 人間戰略으로서의 動機賦與管理와 組織開發, QOWL의 水準向上을 위한 勞使關係戰略을 우리나라의 企業風土 위에서 제시해 보았다. 물론 이와같은 戰略이 個別的으로 適用된다고는 볼 수 없고 또한 適用될 수도 없으며 相互 複合的으로 적용되어야 할 것이다.

動態的 環境下에서 出現되는 諸問題는 항상 새롭고 解決에 큰 知力과 努力이 必要한 것이다. 역설적으로 말하면 이들 諸問題의 解決이 극히 困難하기 때문에 이를 위한 戰略의 樹立이 필요한 것이다.

요는 最高經營者가 組織의 目標 그 自體만을 強調하는 것보다 組織構成員의 尊嚴性을 認識하여 組織構成員들의 自我實現에 觸媒役割을 기꺼이 하게 할 때 繼續 企業으로서의 眞價가 具顯될 수 있을 것이라고 믿어진다.

여기에 提示한 人間戰略과 勞使關係戰略을 전개하는 데 있어서는 지금까지 흔히 踏襲해온 方法, 즉 否定的인 方法을 止揚하여 積極的이고 肯定的인 方法으로 전환해야 한다는 점이다. 물론 결점을 지적하여 이를 是正케 하는 것도 중요하지만, 그 是正이 根本的인 問題解決이 되지 못하며 現狀과 妥協하는 정도의 것이라면 組織構成員의 意識과 行動을 革新하는 것이라면 좀 더 積極的으로 우리 나라 企業이 지니고 있는 좋은 점을 발굴하여 이것을 토대로 連結시키려는 努力이 필요하다.

—Summary—

Business Environment Change and Management Strategy

— Lay emphasis on the human resources strategy and
the labor-management relationships strategy —

Bum-kook Kim

The conditions of environment surrounding business enterprises always change as goes on. They have independently or compositively an influence upon the enterprises; economic, political, technological and social-cultural. The enterprises is necessarily together with the environment factors and accordingly they are mutual independence. Under the dynamic environment of today, the coming problems are always new thing and their solutions stand in need of intellectual powers and efforts. Paradoxically speaking, establishing the adaptive strategy to the environment is inevitable because the solution of these problem is difficult.

In this study, I set limits to human problems among the over-all social problems, and research into labor-management relationship strategy that can be coped with the attitude change of employees about the human problems of modern enterprises and QOWL.

First, the strategy of human problems in modern enterprises has to be done by the management styles of human respects under the background of an idea of human esteem. And the strategy of leadership problems has to be done by being inner accepted individuals as organization objectives for combining with group objectives and organization objectives. Therefore, for the purpose of attaining organization change from a Modern Human Resources Management point of view, I also research into OD; MHRM is to be managed by human-oriented management for according with individual objectives and organization objectives on the basis of fundamental knowledge about human behavior.

Second, in developed industry nations, QOWL movements recently appear on the important issues of a labor-management cooperation. The essential strategy of a labor-management cooperation that is confronted by serious problems can be outlined as follows.

1. To promote the inter-relations of trust between labor and management by improving human relations.
2. To activate the joint consultation system of labor-management cooperation and settle fairly and rapidly with dissatisfaction of employees.
3. To turn into the systems of high-productivity and high-wages.
4. To provide the opportunity for self-actualization by job enlargement.

Therefore, the success of the management strategy depends on the effort of a management and employee. While both of them face up to reality about the business environment, a manager has to manage by human-oriented management regarding man's life and dignity and an employee has to get ready to receive organization objectives into his objectives. Thus, making up the atmosphere of inter-trust may be achieved the desired end.