

勞 動 經 濟 論 集
第19(1), 1996. 7. pp.223~246
© 韓 國 勞 動 經 濟 學 會

世紀的 轉換期와 勞使關係의 新機軸*

- PDR 시스템 理論의 爭點 -

李 孝 秀**

< 目 次 >

- | | |
|-------------------------------------|-----------------------------|
| I. 序 論 | III. 世紀的 轉換期와 勞使關係
의 新機軸 |
| II. 勞使關係를 보는 새로운
視覺 : PDR 시스템 理論 | IV. 맺음말 |

I. 序 論

이 논문은 적극적·협력적 노사관계 구축을 위한 이론적 기초를 제공하기 위한 것이다. 따라서 노사관계 신기축을 위한 전반적인 논의들을 구체적으로 전개하기 보다는 'PDR 시스템 이론'에 기초하여 소극적·대립적 노사관계에서 적극적·협력적 노사관계로의 전환방향 및 방법에 대해서만 논의하기로 한다.

현재 산업현장은 물론 정책당국자들은 대립적 노사관계에서 협력적 노사관계로의 전환의 필요성을 역설하고 있다. 그러나 보다 본질적인 문제는 대부분의 노사관계 행위주체들이 소극적 노사관계관을 갖고 있다는 점이다. 對立的 勞使關係는 기본적으로 消極的 勞使

* 본 논문은 한국노동교육원의 요청과 지원에 의하여 시작되었다. 먼저 한국노동교육원에 대하여 고마움을 표한다. 그리고 한국노동교육원·한국경제신문사 공동주최 노사협력 공개토론회와 한국노동경제학회 학술발표대회 등에서 유익한 논평을 준 논평자들에게 감사드린다.

** 영남대학교 상경대학 경제학과 교수

關係觀에서 비롯된다. 한국 노사관계는 노동자대투쟁기를 전후하여 온정주의에 기초한 협력적 노사관계에서 대립적 노사관계로 전환되어 온 것으로 인식되고 있다. 그러나, 엄밀한 의미에서 노동자대투쟁기 이전에는 산업현장에서 협력적 노사관계라는 개념이 존재하지 않았으며, 이러한 개념은 어디까지나 노동자대투쟁기 이후의 대립적 노사관계에 대한 회상적 대응 개념에 불과하다. 이것은 노사관계 행위주체들이 지속적으로 소극적 노사관계관을 유지하고 있었다는 것을 의미한다. 消極的 勞使關係觀은 노사관계를 단지 분배를 둘러싼 갈등관계로 인식하고 있는데서 비롯되고 있다. 이것은 노사관계를 대립관계 내지 노사분규와 등치시켜 이해하고 있다는 것을 의미하는데, 이 경우 노사분규가 없으면 노사관계 문제가 없는 것으로 인식된다. 이에 비하여 積極的 勞使關係觀은 노사관계의 내용과 수준이 근로자의 삶의 질은 물론 기업의 경쟁력의 수준을 결정한다는 인식에 기초하고 있다.

따라서, 우리가 勤勞者의 삶의 질, 企業의 競爭力, 나아가서 國家의 競爭力을 지속적으로 제고하기 위해서는 消極的·對立的 勞使關係를 積極的·協力的 勞使關係로 전환시켜야 한다. 적극적·협력적 노사관계를 지속적으로 확산시키기 위해서는 첫째, 勞使協力이 어느 한 쪽에만 得이 되는 것이 아니라 노사당사자 모두에게 得이 된다는 사실을 객관적으로 입증하는 것이 중요하다.

둘째, 協力的 水準을 理論的으로 구분하고 어떠한 협력의 수준에서 적극적 노사관계관이 형성될 수 있는 가를 보여줄 필요가 있다.

積極的·協力的 勞使關係가 노사당사자에게 相互利益(mutual gains)을 가져다준다는 사실의 客觀的 立證은 理論定立에 의한 방법과 성공기업의 事例研究에 의한 방법이 있을 수 있다.

다음 장에서 구체적으로 논의되겠지만, 적극적 노사관계관에 기초한 협력적 노사관계를 확립하기 위한 이론적 기초를 도출하는데 가장 유용한 이론은 'PDR 시스템 이론'으로 판단된다.¹⁾ 'PDR 시스템 이론'은 서구의 노사관계 이론가들에 의하여 개발된 이론들과 달리 고용관계를 단순히 갈등관계로만 보지 않고 갈등과 조화의 관계로 파악하고 있다(Kochan, 1995, pp.8~9). 그래서, 본 논문은 'PDR 시스템 이론'에 입각하여 세기적 전환기에 처하여 소극적·대립적 노사관계에서 적극적·협력적 노사관계로의 전환의 필요성을 설명하고, 적

1) PDR 시스템 이론에 대한 주요한 포괄적 평가를 원문으로 인용하면 다음과 같다. Thomas A. Kochan(1995): "Hyo Soo Lee's provocative paper prepared for this Congress challenges Western industrial relations theorists to take a new approach to the study of employment relations in Asian enterprises and economies." Jean Sexton(IIRA 10th World Congress, Tape #013): "a refreshingly provocative paper as a model based on 'Humanware'." Jean Boivin(the Congress, Tape #019-B): "This model(PDR System Theory) may be used for not only Asian workplaces but also North American workplaces."

극적·협력적 노사관계가 노사당사자에게 상호이익을 가져다준다는 사실을 이론적으로 보여주고자 한다.

이를 위하여, 먼저 제Ⅱ장에서 'PDR 시스템 이론'의 기본 시각, 명제, 이론적 틀 등에 대하여 간단히 언급하고, 그것을 기초로 생산시스템이 분배시스템, 롤-메이킹시스템과 더불어 노사관계시스템의 3대 하위시스템들(subsystems)이라는 점을 분명히 한다. 그리고 이들 3대 하위시스템들의 내용과 상호작용에 의하여 勤勞者의 滿足水準, 生産性, 柔軟性 등 이른바 기업의 '總體的 競爭力'이 결정된다는 것을 이론적으로 보여줌으로서 적극적 노사관계관의 형성을 위한 이론적 기초를 제공하고자 한다. 또한 'PDR 시스템 이론'에 입각하여 PDR 시스템들에 대한 노사관계 행위주체들의 협력스펙트럼을 제시함으로써 協力的 勞使關係의 多樣的 形態를 보여주고자 한다. 이것은 협력적 노사관계에 대한 논의의 폭을 확대시킬 뿐만 아니라 어떠한 형태의 협력적 노사관계가 기업의 '총체적 경쟁력'을 가장 크게 제고시킬 수 있는가를 이론적으로 보여주는데 도움이 될 것이다.

제Ⅲ장에서 노동자대투쟁 이후 지배적인 형태로 알려져 있는 消極的·對立的 勞使關係의 形成 및 展開와 그 限界를 'PDR 시스템 이론'에 기초하여 설명하고자 한다. 이러한 논의는 현재의 우리나라 노사관계에 대한 이해를 증진시키고, 노사관계 신기축의 필요성을 인식시키는데 도움을 줄 것이다.

그리고, 현재 인류는 교통·전자통신혁명(TT Revolution)과 WTO에 의하여 세기적 전환기를 맞고 있다는 점을 밝히고, PDR 시스템 이론에 입각하여 이러한 전환기하에서 노사관계의 신기축이 불가피함을 논의하고자 한다. 그리고 노사관계 신기축의 기본방향으로서 적극적·협력적 노사관계의 구축방향을 제시하고자 한다.

Ⅱ. 勞使關係를 보는 새로운 視覺: PDR 시스템 理論

1. 主要 先行理論

制度學派 經濟學者인 미국의 Commons와 영국의 Webb 夫妻이후 수많은 학자들이 노사관계에 대한 연구를 하여 왔다. 그러나 노사관계에 관한 바탕이론(ground theory)을 처음으로 제시한 학자는 Dunlop(1958)이다. 노사관계분야는, 그 특성상 이론의 정립이 대단히 어려운 관계로, 그 이후 1980년대 중반에 이를 때까지 주목할 만한 이론적 진전이 없었다.

1980년대 중반에 이르러 Kochan, Katz and Mckersie(1986) 등이 노사관계 이론의 발전에 새로운 전기를 마련하였다.

Dunlop(1958)의 노사관계 시스템 이론은 노사관계의 학문적 발전의 기초를 제공하였다. Dunlop은 뉴딜 노사관계의 분위기 속에서 그의 이론을 정립해 나갔고, 그의 이론에는 이러한 분위기가 강하게 배어 있다. 그는 주어진 환경하에서 노사관계 행위주체들이 룰들(rules)을 제정 관리 하는 것을 노사관계의 중심적 과제로 보고 단체교섭을 통한 룰의 제정에 관심을 기울이고 시스템의 안정성을 행위주체들 간에 존재하는 공유된 이데올로기에서 찾고 있다. Dunlop은 이와 같이 룰을 勞使關係의 從屬變數로 설정함으로써, 자신의 의도와는 달리, 노사관계를 지나치게 협의로 규정하고 있다는 비판을 받고 있다.²⁾

Kochan, Katz, Mckersie 등(1986)은 1980년대 초반에 5년간에 걸친 미국 노사관계의 실태분석을 바탕으로 戰略的 選擇理論(Three-tier Strategic Choices Model)을 전개하였다. KKM은 Dunlop 理論의 靜態性을 批判하고 노사관계에서 사용자의 전략적 선택의 중요성을 강조하고 있다. 그들은 특히 기업내 노사관계를 기능에 따라 전략수준(Long-Term Strategy and Policy Making), 단체교섭 및 인사관리 수준(Collective Bargaining and Personnel Policy), 작업장 수준(Workplace and Individual/Organization Relationships)등 세 가지 수준(three levels)으로 구분하여 분석함으로써, 노사관계에 대한 노사관계 당사자들의 관심을 전통적인 團體交涉 및 人事管理 水準에서 戰略水準 및 作業場 水準으로까지 확대시키는데 기여하였다고 볼 수 있다. 그러나 KKM 이론도 생산시스템을 이론 체계 내에 명시적으로 도입하지 못하고 있을 뿐 아니라, 생산시스템과 분배시스템과의 관계를 분명히 하지 못함으로써 노사 당사자의 상호협력 필요성과 상호이익(mutual gains) 메커니즘을 보여주지 못하고 있다.³⁾

2. 새로운 視覺: PDR 시스템 理論의 基本 命題와 기본 틀

'PDR 시스템 이론'은 賃勞動에 의하여 生産이 이루어지는 모든 組織에 勞使關係가 존재하고 있다고 보고, 勞使關係를 生産·분배·룰의 제정 및 집행과 관련된 일체의 인간과 인간과의 관계 및 임노동자와 생산수단과의 관계로 定義하고 있다.⁴⁾ 그리고 'PDR 시스템 이

2) دنلوب 노사관계 시스템 이론의 유효성과 한계성에 대해서는 Dunlop(1993), Meltz(1991, 1992), Larouche and Audet(1992), Kaufman(1993), Adams(1992), 이효수·김태진(1995) 등을 참조.

3) KKM의 전략적 선택 이론에 대해서는 Kochan, Mckersie and Cappelli(1984), Kochan, Katz and Mckersie(1986), 이효수·김태진(1995) 등을 참조.

4) 'PDR 시스템 이론'은 다음 특성을 지니고 있다. 첫째 생산시스템(휴먼웨어시스템, 특히 마인드시스템을 도입)을 노사관계이론에 도입함으로써 생산과 분배를 일원적으로 파악할 수 있게 하였다. 이 이론은

론'은 한편으로 제도학파의 진화론적 접근방법을 따르면서, 다른 한편으로 노사관계시스템을 人體와 같이 다단계의 하위시스템들(sub-systems)의 종합(synthesis)으로 이루어져 있는 하나의 生命體로 파악하여야 한다는 철학적 바탕 위에서 다음 세 가지 命題에 기초를 두고 있다.

[명제 1] : 노사관계 시스템은 3대 하위시스템(three sub-systems) 즉 생산시스템(Production System), 분배시스템(Distribution System), 룰-메이킹시스템(Rule-Making System)의 종합(synthesis)으로 형성되어 있다.

[명제 1-1] : 생산시스템은 또한 3대 하위시스템(three sub-sub-systems)인 휴먼웨어시스템(Humanware System), 소프트웨어시스템(Software System), 하드웨어시스템(Hardware System)의 종합(synthesis)으로 되어 있다.

[명제 2] : 인적자원은 끊임없이 변화하는 속성을 지니고 있는 마음(Minds)과 능력(Abilities)이라고 하는 可變的 無形資產(variable intangible assets)을 내포하고 있다.

[명제 2-1] : 마음과 능력의 선순환적 메커니즘이 구축되면, 人的資源은 創造的 資源(Creative Resources)으로 전환된다.

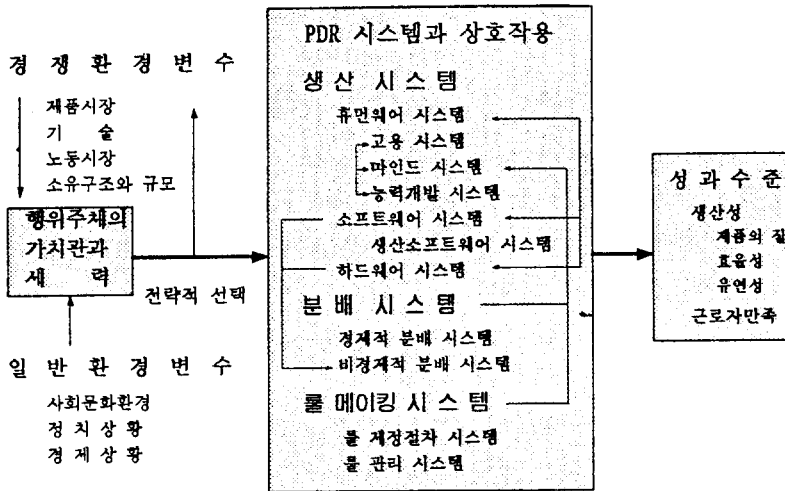
[명제 3] : 휴먼웨어시스템(Humanware System)은 한편으로 인적자원을 개발할뿐 아니라 그것을 창조적 자원(Creative Resources)으로 전환시킬 수 있고, 다른 한편으로 생산, 분배, 룰-메이킹시스템이라고 하는 3개의 하위시스템을 노사관계 시스템이라고 하는 하나의 상위시스템으로 통합하는 기능을 한다.

'PDR 시스템 이론'의 기본 틀이 [그림 1]에 나타나 있다. 동 이론에 의하면, 勞使關係 行爲主體들은 環境變數들을 고려하여 생산시스템, 분배시스템, 룰-메이킹시스템을 구축하고, 이들 세 가지 하위시스템의 內容과 相互作用에 의하여 勞使關係의 成果水準인 生産性, 柔軟性, 勤勞者의 滿足水準이 결정된다.

노사관계 분석은 물론 국민경제에서 생산과 분배의 조화 즉 국가 경쟁력과 삶의 질을 동시에 높일 수 있는 방안 모색에 이론적 기초를 제공하고 있다. 둘째 미시수준의 노사관계 분석을 위한 유용한 틀을 제공함으로써 개별기업의 노사관계 분석은 물론 기업진단자료 개발에 이용될 수 있다. 셋째 거시적 노사관계 분석을 위한 미시적 기초와 동태분석 메커니즘을 제공하고 있다. 넷째 단체교섭을 룰-메이킹시스템의 하나의 하위시스템으로 다룸으로써 노조가 있는 기업(union settings)은 물론 노조가 없는 기업(non-union settings)의 노사관계도 분석할 수 있도록 되어 있다. 다섯째 노사관계 연구대상의 범위를 확장시켜 놓았다. 여섯째 환경변수를 경쟁환경변수와 일반환경변수로 구분함으로써 노사관계의 동태적 분석과 인접학문과의 학제적 연구를 가능하도록 하였다.

'PDR 시스템 이론'에서 환경변수는 경쟁환경변수(Competitive Environmental Factors)와 일반환경변수(General Environmental Factors)로 구분된다.⁵⁾ 競爭環境變數는 企業의 戰略的 選擇의 對象이 되는 變數들로서 市場, 노동시장, 기술, 기업규모 및 소유관계 등이 이에 속한다. 따라서 경쟁환경변수들은 기업들의 상호 경쟁에 의하여 끊임없이 변화한다. 개별기업은 경쟁력을 확보하기 위하여 이들 경쟁환경변수들에 대한 전략적 선택행위 즉, 투자전략, 기술도입전략 등 경쟁환경전략(business strategies)를 구사한다. 그리고 기업은 이러한 전략의 성공적 수행을 위하여 PDR 시스템들에 대한 전략을 구사할 수밖에 없기 때문에 지속적으로 변화하고 있는 경쟁환경변수가 노사관계를 끊임없이 변화시킨다. 이에 비하여, 一般環境變數는 기업의 전략적 선택의 대상이 될 수 없지만 勞使關係에 影響을 미치는 變數들로서, 사회 문화적 환경, 정치상황, 경제상황 등이 이에 속한다.⁶⁾

[그림 1] 'PDR 시스템 이론'의 기본 틀



자료: Lee, Hyo-Soo(1994: 1995a: 1995b)

- 5) Lee, Hyo Soo(1994, 1995a, 1995b)와 이효수·김태진(1995)에서는 환경변수를 일차환경변수(Primary Environmental Factors)와 이차환경변수(Secondary Environmental Factors)로 구분하고 있다. 그러나 이 논문에서는 박동수교수의 코멘트를 받아들여 전자를 경쟁환경변수(Competitive Environmental Factors), 후자를 일반환경변수(General Environmental Factors)로 다시 명명하고자 한다.
- 6) Hunter교수는 'PDR 시스템 이론'에서 환경변수의 이러한 구분이 환경과 노사관계와의 상호작용 메커니즘을 체계적으로 분석할 수 있는 길을 열어 놓았을 뿐아니라, 노사관계의 동태적 분석(경쟁환경변수)과 인접학문과의 학제적 연구(일반환경변수)를 가능하도록 함으로써 노사관계이론 발전에 크게 기여할 것이라고 지적한 바 있다(IIRA의 노사관계이론 스타디 그룹 세미나와 E-mail을 통한 Hunter교수의 코멘트).

환경변수는 노사관계 행위주체들의 가치관(Values)과 세력관계(Power Positions)에 영향을 미친다. 價値觀은 전략적 선택의 범위를 결정하고, 勢力關係는 유효전략(effective strategies)을 결정한다.

行爲主體들의 勞使關係 戰略은 크게 두 가지로 나누어진다. 하나는 조직전략 등 자신들의 세력관계(Power Positions)를 강화시키는 전략이고, 다른 하나는 생산시스템, 분배시스템, 룰-메이킹시스템 등에 영향을 미치는 전략이다.

우리는 勞使當事者의 相互利益(mutual gains) 메커니즘을 밝히기 위하여, 생산시스템이 왜 노사관계 시스템의 하나의 핵심적인 하위시스템이고 그것이 분배시스템 및 룰-메이킹시스템과 어떻게 상호 연계되어 있는가를 究明하여야 한다. 이를 위하여 PDR 시스템들의 기본구성, PDR 시스템들의 상호작용에 대하여 보다 구체적인 논의를 전개하고자 한다.

3. PDR 시스템들의 基本構成

[명제 1]에서 밝힌 바와 같이, 'PDR 시스템 이론'에서는 노사관계 시스템(Industrial Relations System)을 생산시스템(Production System), 분배시스템(Distribution System), 룰-메이킹시스템(Rule-Making System)의 종합(synthesis)으로 파악하고 있다.

가. 생산시스템(Production System)

1) 생산시스템의 구성

생산시스템은 또한 3개의 하위시스템 즉 휴먼웨어시스템(Humanware System), 소프트웨어시스템(Software System), 하드웨어시스템(Hardware System)으로 구성되어 있다 [명제 1-1]. Lee, Hyo-Soo(1994, 1995a, 1995b)는 생산시스템이 이와 같이 3개의 하위시스템으로 형성되어 있고, 이들 하위시스템들의 내용과 상호작용에 의하여 생산시스템의 수준이 결정된다는 것을 밝히고 있다. 우리는 이것을 '3元的 生産시스템論(The Ternary Production System Theory)'으로 부르하고자 한다. 이 이론은 생산시스템을 체계적으로 분석할 수 있는 길을 열어 놓았을 뿐만 아니라, 휴먼웨어시스템과 생산소프트웨어시스템의 개념을 도입함으로써⁷⁾ 생산시스템을 노사관계시스템의 하나의 주요한 하위시스템으로 규정지을 수 있었다.

7) 휴먼웨어(Humanware)라는 개념을 최초로 사용한 학자는 Shimada, Haruo and John Paul MacDuffie (1986)이지만, 이들이 사용한 개념과 Lee, Hyo-Soo(1994, 1995a, 1995b)가 사용한 개념은 서로 다르다.

휴먼웨어시스템(Humanware System)은 고용시스템(Employment System), 마인드시스템(Mind System), 능력개발시스템(Ability Developing System)등으로 구성되어 있다. 즉 고용시스템을 통하여 외부인력을 확보 유지하고, 마인드시스템과 능력개발시스템을 통하여 끊임없이 변화하는 속성을 지닌 인적자원을 창조적 자원으로 전환시킬 수 있다([명제 2-1] 참조).

고용시스템은 채용, 배치전환, 승진시스템으로 이루어져 있다. 생산조직에서 요구되는 마인드시스템은 모든 사람에게 기본적으로 내재되어 있는 학습마인드(learning mind), 창조마인드(creative mind), 협력마인드(cooperative mind)로 형성되어 있다. 이러한 마인드의 수준은 능력개발시스템, 분배시스템, 물-메이킹시스템의 내용과 매칭수준에 의하여 결정된다. 그리고 능력개발시스템은 기초학습능력(academic bases), 교육훈련시스템(education and training systems), 경력개발시스템(career development system)으로 형성되어 있다. 기초학습능력은 고용시스템의 하위시스템인 채용시스템에 의하여 결정된다. 교육훈련시스템은 인성교육, 감성교육, 기술교육, 지식교육 등으로 형성되어 있고, 교육은 현장교육(OJT)과 교실교육(Off-JT) 등의 방법으로 이루어진다. 경력개발시스템은 배치전환 및 승진 시스템과 연계되어 있다.

소프트웨어시스템(Software System)은 컴퓨터소프트웨어시스템(computer software system)과 생산소프트웨어시스템(production software system)으로 형성되어 있다. 생산소프트웨어시스템은 인적자원을 컴퓨터소프트웨어 및 하드웨어시스템과 결합시키는 방법으로, 피라밋형 수직적 조직, 팀(team)등과 같은 作業組織(work organization) 및 機械의 排列方式(layout)과 JIT, 제안제도, QC등과 같은 作業場 慣行(work practices) 등이 이에 속한다.

하드웨어시스템(Hardware System)은 생산설비 및 기계 등으로 구성되어 있다.

2) 생산하위시스템들의 상호작용

생산시스템의 3개 하위시스템들은 서로 어떻게 작용하는가? 어떤 조직에서 인적자원의 수준은 휴먼웨어시스템의 내용과 수준에 의하여 결정된다. 이미 지적한 바와 같이, 휴먼웨어시스템은 인적자원을 창조적 자원으로 전환시킬 수 있다. 소프트웨어와 하드웨어는 개선의 대상일 뿐이지만, 창조적 인적자원은 개선의 대상이자 주체로서 이미 도입된 소프트웨어시스템과 하드웨어시스템을 잘 활용할 수 있을 뿐 아니라 그러한 시스템들을 지속적으로 개선해 나갈 수 있다.

[그림 1]에서 본 바와 같이, 3개의 생산하위시스템들은 상호작용하고 있기 때문에 하위

시스템들 상호간에 불균형(imbalance)이 심화되면 그만큼 각 개별 하위시스템도 제대로 기능을 할 수 없다. 예를 들어 생산소프트웨어시스템인 팀제를 외부로부터 도입할 경우에 휴먼웨어시스템과 하드웨어시스템의 내용에 따라 팀의 구체적 형태는 다르게 도입되어야 한다. 어떤 생산시스템에서 최적의 팀의 형태는 그 조직 내에 있는 창조적 인적자원에 의한 지속적 개선에 의하여 구축될 수 있다.

이것은 휴먼웨어시스템의 수준이 생산성, 유연성 등 기업의 경쟁력에 대단히 중요한 영향을 미친다는 것을 의미한다. 어떤 기업이 외부로부터 도입된 소프트웨어시스템이나 하드웨어시스템에 기초하여 경쟁을 하는 것을 '靜態的 競爭'이라고 한다면, 창조적 인적자원의 지속적인 생성을 가져올 수 있는 휴먼웨어시스템을 구축하고 그것에 기초하여 경쟁을 하는 것을 '動態的 競爭'이라고 할 수 있다.

나. 분배시스템(Distribution System)

분배시스템은 경제적 분배시스템(economic distribution system)과 비경제적 분배시스템(non-economic distribution system) 즉 정치적·사회적 분배시스템으로 형성되어 있다. 임금체계, 이윤분배 등 금전적 보상체계가 경제적 분배시스템에 속하고, 근로조건, 권한이양(empowerment), 작업배치, 소의 등이 정치·사회적 분배시스템에 속한다. 따라서, 經濟的 分配시스템이 經濟的 滿足水準을 결정한다면, 非經濟的 分配시스템이 업무수행상 자율성의 폭과 職務滿足 水準을 결정한다.

다. 룰-메이킹시스템(Rule-Making System)

룰-메이킹시스템은 룰-제정절차시스템(rule-making process system)과 룰-관리시스템(rule administration system)으로 형성되어 있다. 노사관계 룰은 국가수준(national level), 산업수준(industrial level), 기업수준(firm level)에서 제정 및 집행된다. 國家水準에서의 룰은 법률이나 정책수단 등에 의하여, 産業水準에서의 룰은 단체교섭 등에 의하여 제정된다. 그리고 企業水準에서의 룰은 단체교섭, 노사협의 등 근로자의 참여에 의하여 제정될 수도 있고, 사용자에게 의하여 일방적으로 제정될 수도 있고, 관행에 의하여 형성될 수도 있다. 근로자 참여의 형태 및 수준은 대단히 다양하다. 근로자 참여의 형태 및 수준을 결정할 때, 환경변수 및 PDR 시스템들의 상호작용 메커니즘을 잘 고려하여야 한다.

룰-관리시스템은 고충처리 등과 같이 룰의 집행과정에서 일어나는 불만의 사전처리, 상

· 별 등과 같은 사후처리는 물론, 조직내의 정보의 흐름을 관장하므로 意思疏通의 水準과 情報共有의 程度를 결정한다.

4. PDR 시스템들의 相互作用과 均衡(balance)

PDR 시스템들은 상호작용하고 있기 때문에, 'PDR 시스템 이론'에서는 시스템들의 相互作用에 대한 分析이 대단히 중요하다. [그림 1]에 의하면, 생산소프트웨어시스템과 하드웨어시스템이 근로조건 등 비경제적 분배시스템에 영향을 미치고, 분배시스템과 룰-메이킹시스템이 마인드시스템을 통하여 휴먼웨어시스템에 영향을 미친다. 휴먼웨어시스템은 소프트웨어시스템 및 하드웨어시스템과 상호작용하면서 생산시스템의 수준을 결정한다. 이것은 분배시스템과 룰-메이킹시스템이 마인드시스템을 통하여 생산시스템과 통합되어 하나의 노사관계시스템을 형성하고 있다는 것을 의미한다.

따라서, 생산시스템을 높은 수준에서 유지하기 위해서는 그 생산시스템과 최적 결합할 수 있는 분배시스템과 룰-메이킹시스템이 확립되어 있어야 한다. 이와 같이 하위시스템들이 최적결합 상태에 있을 때 우리는 노사관계 시스템이 균형상태에 있다고 한다. 앞서 지적한 바와 같이 PDR 시스템이론은 제도학파의 진화론적 접근방법에 입각하고 있으므로 여기서 균형개념은 물리학적 균형(equilibrium)을 의미하는 것이 아니라 생물학적 균형(balance)을 의미한다. 한의학에서 發病은 인체의 하위시스템 상호간의 균형의 파괴(imbalance)를 의미하는데, PDR시스템 이론에서도 노사관계 문제의 발생은 노사관계 하위시스템 상호간의 불균형(imbalance)을 의미한다. 불균형(imbalance)은 두 가지 경로로 나타난다. 하나는 시스템의 내적 불균형(physical imbalance)이다. 예를 들어 생산소프트웨어시스템에서 팀제를 도입하면서 분배시스템에서 세분화된 직무를 기초로 한 직무급 임금체계를 유지한다면 팀제의 도입은 성공할 수 없을 것이다. 다른 하나는 협력불균형(cooperative imbalance)이다. 사용자가 생산시스템에 대하여 근로자로부터의 협력을 요구하면서 분배시스템이나 룰-메이킹시스템에서 근로자와 협력하지 않으면 분배시스템과 룰-메이킹시스템은 물론 생산시스템도 제대로 기능하기 어렵다.

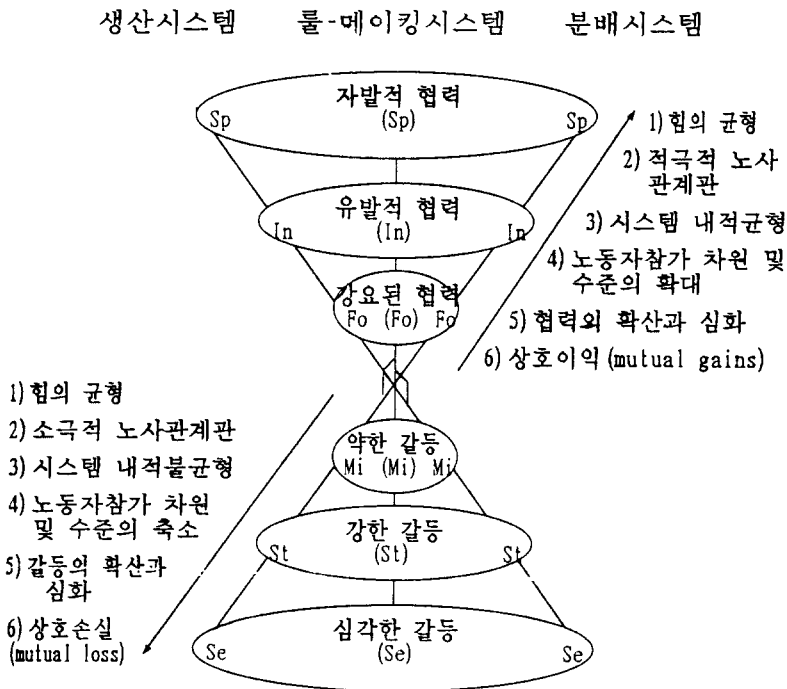
5. PDR 시스템들에 대한 勞使關係 行爲主體들의 協力스펙트럼

'PDR 시스템 이론'에 의하면, 노사관계시스템의 수준은 하위시스템들의 내용과 하위시스템들 상호간의 균형(balance) 뿐 아니라, 각 시스템들에 대한 勞使關係 行爲主體들의 協

力水準에 의하여 결정된다.

PDR 시스템들에 대한 노사관계 행위주체들의 협력스펙트럼이 [그림 2]에 나타나 있다. PDR 시스템 이론에서는, 생산에서는 협력, 분배에서는 갈등이라는 이분법적 사고에 기초하고 있는 것이 아니라, 노사관계 시스템의 일차적 하위시스템인 생산시스템, 분배시스템, 룰-메이킹시스템의 각각에 대하여 행위주체 상호간의 협력과 갈등의 요소가 내재되어 있는 것으로 본다. 그리고, 이들 하위시스템들이 상호작용하고 있기 때문에 어느 한 하위시스템에 대한 갈등은 다른 하위시스템에 대한 갈등을 유발한다고 보고 있다. 이러한 1차 하위시스템들에 대한 행위주체들의 협력의 동차원화 현상을 [그림 2]에서는 타원형으로 나타내고 있다. [그림 2]에서 협력스펙트럼은 자발적 협력(spontaneous cooperation), 유발된 협력(induced cooperation), 강요된 협력(forced cooperation), 약한 갈등(mild conflict), 강한 갈등(strong conflict), 심각한 갈등(severe conflict) 등으로 되어 있다.

[그림 2] 勞使協力 스펙트럼



[그림 2]는 넓은 의미에서 협력스펙트럼을 나타내고 있지만 논의의 편의를 위하여 여기에서는 협력스펙트럼과 갈등스펙트럼으로 구분하고, 주로 협력 스펙트럼에 논의를 집중하고자 한다. 協力스펙트럼에서 우상향의 화살표 방향은 첫째 勞使當事者의 힘의 均衡(power balance)의 회복, 둘째 적극적 노사관계관의 확산, 셋째 시스템의 내적 균형, 넷째 노동자 참가 차원 및 수준의 확대, 다섯째 協力の 擴散과 深化, 여섯째 勞使當事者의 相互利益(mutual gains)의 增大 등을 나타내 주고 있다. 이에 비하여 葛藤스펙트럼에서 좌하향의 화살표 방향은 첫째 勞使當事者의 힘의 均衡의 회복, 둘째 소극적 노사관계관 확산, 셋째 시스템의 내적 불균형, 넷째 노동자 참가 차원 및 수준의 축소, 다섯째 葛藤의 擴散과 深化, 여섯째 勞使當事者의 相互損失(mutual loss)의 增大 등을 보여주고 있다. 여기서 상호이익과 상호손실은 PDR 시스템에 대한 행위주체들의 협력의 결과이고, 힘의 균형, 행위주체의 노사관계관, 노동자 참가 차원 및 수준은 협력의 수준을 결정한다.

PDR시스템 이론에 기초한 노동자 참가차원과 참가수준들이 <표 1>에 요약정리되어 있다. 노동자 參加次元은 [그림 1]의 PDR 시스템이론의 기본틀에 따라 경쟁환경전략 차원, PDR시스템 차원, 성과 차원으로 구분되어 있다. 참가형태는 3개 차원 모두에서 참가수준의 차이는 있으나 의사결정참가가 이루어질 수 있고, 소유형태 전략에서는 자본참가, 분배 시스템에서는 성과참가가 동시에 이루어질 수 있다. 노동자가 참가할 수 있는 참가 차원과 참가수준은 노사협력수준에 상당히 중요한 영향을 미친다.⁸⁾

強要된 協力(forced cooperation)은 행위주체의 힘의 불균형 속에서 使用者가 權威主義的 價値觀을 갖고 專制主義的인 勞動統制方式에 의하여 근로자의 協力を 強要하는 형태를 말한다. 여기서 노동자 참가는 완전히 배제되어 있다. 이 경우 휴먼웨어시스템은 제대로 기

<표 1> 勞働者 參加의 次元과 水準

참가차원	참가내용	참가형태	참가수준	참가방법
경쟁환경 전략	투자 및 기술도입전략 소유형태전략	의사결정참가 (※자본참가)	정보참가 협의참가 결정참가	노동자 추천 이사제 노사공동 의사결정제 노사협의제
PDR시스템	PDR시스템의 구축과 운용	의사결정참가 (※성과참가)	"	노사협의제(생산시스템) 단체협약(분배 및 물-메이킹 시스템)
성 과	성과목표 설정	의사결정참가	"	노사협의제

8) 참가수준은 최종태 교수의 분류방법을 따른다. 최고수는 의사결정참가를 참가정도에 따라 정보참가(information sharing), 공동협의참가(joint consultation), 공동결정참가(joint determination)로 분류한다.

능할 수 없고, 生産性은 단지 하드웨어시스템과 勞動統制 水準에 의하여 결정된다. 이와 같은 강요된 협력은 노동자들의 교육수준이 전반적으로 낮고, 권위주의적 사회분위기가 지배하고, 기술수준이 단순조립가공 단계에 있는 환경하에서 일반적으로 목격된다.

誘發된 協力(induced cooperation)은 행위주체의 힘의 불균형 속에서 使用者가 家父長主義 價値觀을 갖고 온정주의적 인적자원 관리를 통하여 근로자의 協力を 誘導하는 형태를 말한다. 이 경우 노동자 참가는 참가차원이나 참가수준의 면에서 다양한 형태로 나타날 수 있다. 즉 PDR 시스템 차원이나 성과 차원의 참가는 물론 경쟁환경전략 차원에도 참가할 수 있다. 그러나 참가수준에서는 일반적으로 경쟁환경전략 차원과 성과 차원에서는 情報參加, PDR시스템의 생산 및 분배시스템에서는 協議參加의 수준을 넘기 어렵다. 決定參加는 거의 모든 참가 차원에서 배제되어 있다. 이 경우 휴먼웨어시스템은 상당한 수준으로 개발될 수 있고, 勤勞者의 創意的 協力を 유발할 수 있으나 그것은 유인책이 마련된 부분에서 制限的으로 이루어지게 된다. 따라서 생산성과 유연성은 상당한 정도로 제고될 수 있으나 동태적 경쟁체제의 확보는 보장될 수 없다.

自發的 協力(spontaneous cooperation)은 행위주체간의 힘의 균형 속에서 勞使當事者가 相互尊重의 價値觀과 共同體意識을 갖고 主體的 立場에서 自發的으로 서로 協力하는 상태를 말한다. 이 경우 경쟁환경전략, PDR시스템, 성과 등 3개 차원 모두에서 노동자 참가가 이루어지고 참가수준도 상당부분에서 결정참가로 된다. 자발적 협력체제는 積極的 勞使關係觀을 갖고 있는 사용자와 노동조합에 의하여 구축될 수 있다. 앞서 지적한 바와 같이 자발적 협력은 인적자원을 창조적 자원으로 전환시키는 휴먼웨어시스템의 기능을 극대화시킬 수 있고, 그에 따라 모든 시스템의 지속적인 자기개혁(incremental innovation) 기능이 확보된다. 이것은 動態的 競爭體制의 確立을 의미한다.

Ⅲ. 世紀的 轉換期와 勞使關係의 新機軸

1. 大量生産體制와 傳統的 勞使關係: 消極的·對立的 勞使關係

노동자대투쟁 이후의 한국 노사관계와 미국의 전통적인 뉴딜 노사관계는 소극적·대립적 노사관계로 인식되고 있다. 그러나, 消極的·對立的 勞使關係의 형성과 전개가 勞使關係理論에 기초하여 설명되고 있는 경우는 찾아보기 힘들다. 사용자는 단순히 無紛糾만을

지향하고 노동조합은 단순히 제로-섬 게임(zero-sum game)의 원리에 기초한 분배에만 집착하는 消極的 勞使關係觀을 갖고 있는 조직에서는 노사간에 힘의 균형이 회복될수록 대립적 노사관계가 형성된다. 우리는 이러한 형태의 노사관계를 消極的·對立的 勞使關係로 규정하고자 한다. 그리고 소극적·대립적 노사관계의 형성 및 전개와 그 한계를 'PDR 시스템 이론'에 기초하여 설명함으로써, 世紀的 轉換期 속에서 勞使關係 新機軸의 必要性을 보다 선명히 하고자 한다.

가. 형성과 전개

韓國의 勞使行爲主體들의 勞使關係觀은 미국의 뉴딜 노사관계관을 따르고 있고, 노동조합의 조직형태는 외형적으로 일본의 기업별 노조를 따르고 있다. 미국 뉴딜 노사관계는 기본적으로 소극적·대립적 노사관계로 특징 지워진다.⁹⁾ 이것은 노사간 힘의 균형이 어느 정도 회복된 노동자대투쟁 이후의 한국 노사관계가 기본적으로 소극적·대립적 노사관계의 성향을 띠고 있다는 것을 의미한다. 그리고 한국 노동조합의 조직형태는 소극적 노사관계관을 갖고 있던 정부의 전략적 선택의 산물인데, 그 조직 특성이 오히려 企業外生的 葛藤을 企業內部化 시킴으로써 소극적·대립적 노사관계를 심화시켜 온 측면이 있다.

미국 뉴딜 노사관계는 왜 소극적·대립적 성격을 지니게 되었는가?

이것은 뉴딜 노사관계의 二分法的 思考와 大量生産體制의 技術的 特性에 기초를 두고 있다. 뉴딜 노사관계는 기본적으로 經營權과 勞動權을 철저히 이분법적으로 구분하고, 노동자들이 團體交渉을 통하여 分配에 참여하는 대신에 사용자나 경영자에게 노동자들로부터 경영권을 철저히 보호해 주는 것으로 되어 있다. 그 결과 생산과 이와 관련된 물의 제정 및 관리는 경영층이 배타적으로 확보함으로써, 生産方式의 改善이나 변경에 노동자들이 참여할 수 있는 여지가 제도적으로 봉쇄되었다.

더욱이 대량생산체제하에서의 생산성 향상은 그 기술적 특성으로 인하여 創造的 人的資源의 參與보다 테일러의 科學的 管理法에 의하여 가능하므로, 사용자들은 생산체제에 있어서 勞動者의 自主的 參與를 보장할 필요성을 느끼지 못하였다. 즉, 대량생산체제하에서 생산성 향상은 기본적으로 컨베이어 벨트(conveyor belt)를 이용한 技術的 統制와 피라밋형

9) 물론 미국의 뉴딜 노사관계가 도입 초기단계에서는 적극적 노사관계관에 입각하고 있는 측면도 있다. 즉 당시 정책 입안자들 사이에는 케인즈주의에 기초하여 노동조합이 실질임금의 인상을 통하여 유효 수요를 창출할 것이므로 경기회복에 기여할 수 있기 때문에 노동조합을 활성화할 필요가 있다는 적극적 노사관계관을 갖고 있었다. 그러나, 뉴딜 노사관계 제도가 기본적으로 이분법적 사고에 기초를 둬으로써, 동 제도가 정착되어가는 과정에서는 소극적 노사관계관이 확산되었다.

의 수직적 직무구조를 이용한 '官僚的 統制'에 의하여 이루어진다. 테일러리즘은 분업의 원리에 기초하여 構想과 實行을 分離시키고 職務를 細分化 시켰다. 라인스피드를 높이기 위하여 직무의 표준화, 동작시간분석 등을 통하여 싸이클타임, 리더타임을 조정하였다.

노동력은 세분화된 직무의 반복적 수행을 통하여 그 질을 향상시키도록 되어 있으나, 職務가 지나치게 細分化, 標準化되어 있기 때문에 짧은 시간내에 숙련도는 한계에 이르게 된다. 이 경우 노동자의 창의적 능력이 생산성 향상에 기여할 수 있는 여지는 극히 제한된다. 사용자는 단순히 컨베이어 벨트의 속도조절을 통하여 노동강도를 높임으로서 생산성을 향상시킬 수 있다고 판단하는 경향이 있고, 이에 따라 생산성은 노동력보다 기계설비의 수준에 의하여 결정된다는 가치관을 갖는 경향이 있다. 이것은 생산시스템의 중심축을 휴먼웨어시스템이나 소프트웨어시스템보다 하드웨어시스템으로 인식하고 있다는 것을 의미한다. 즉 생산성은 기계 및 설비의 수준에 의하여 결정되므로, 경쟁력 있는 기계설비를 갖추고 분규에 의하여 생산활동이 중단되지만 않으면 기업의 경쟁력을 제고시킬 수 있다고 믿는다. 따라서 사용자는 휴먼웨어시스템의 체계적 구축의 필요성을 느끼지 못하고 노사관계가 기업의 경쟁력에 결정적인 영향을 미칠 수 있다는 積極的 勞使關係觀을 갖지 못한다.

한국의 대부분의 기업들도 지금까지 이와 같은 대량생산체제를 유지하여 왔기 때문에, 많은 사용자들은 생산성과 품질이 근로자의 창의적 참여보다 하드웨어에 의하여 결정된다는 소극적 노사관계관을 갖고 있다. 앞서 지적한 바와 같이 순수한 전통적인 대량생산체제 하에서 노동자들이 생산시스템의 개선에 참여할 수 있는 가능성은 제도적·기술적으로 제한되어 있고, 그들은 또한 정보의 비대칭 속에서 生産과 分配의 相互作用 메커니즘을 확인할 수 없었다. 이러한 환경 속에서 노동자들은 사용자가 生産管理를 통하여 勞動強度를 높임으로서 生産性 向上을 도모하고 있다고 믿는다. 이러한 분위기 속에서 노동조합은 생산성 향상운동을 주도하기 어렵고 제로-섬-게임(zero-sum game)의 논리에 기초를 둔 분배에만 집착하게 된다. 이것은 노동자들도 파지티브-섬-게임(positive-sum game)이나 상호이익(mutual gains)의 논리에 기초를 둔 積極的 勞使關係觀보다 消極的 勞使關係觀을 갖고 있다는 것을 의미한다. 노동자대투쟁기 이전에는 노사간에 극심한 힘의 불균형으로 갈등이 표면화되는 경우는 적었지만, 대부분의 기업에서는 이러한 소극적 노사관계관으로 말미암아 강요된 협력(forced cooperation)관계를 유지하고 있었다. 물론 일부 기업에서는 온정주의에 기초를 둔 유발된 협력(induced cooperation)관계를 유지하고 있었으나 동태적 경제체제를 확립할 수 있는 자발적 협력(spontaneous cooperation)관계를 유지하고 있었던 기업은 찾아볼 수 없었다. 그리고 노동자대투쟁을 통하여 노사간의 힘의 균형이 회복되면서 노사의 갈등이 표면화되고 消極的·對立的 勞使關係가 확산되었다.

나. 한계와 대전환의 시작

앞서 논의한 바와 같이, 순수대량생산체제 노사관계는 일반적으로 소극적·대립적 성격을 지니고 있다. 물론 모든 대량생산체제 노사관계가 소극적·대립적 관계를 기반으로 하고 있는 것은 아니지만 적어도 미국의 뉴딜 노사관계나 한국의 노동자대투쟁 이후의 노사관계는 분명히 소극적·대립적 노사관계를 기본특성으로 하고 있다.

일본은 1950년대 초를 전후한 노동자대투쟁기에 형성된 일본적 노사관계를 기초로 생산소프트웨어시스템(production software system)의 지속적 개선을 통하여 미국으로부터 도입된 대량생산체제를 일본형 유연생산체제인 '린 생산체제'(lean production system)로 변환시켜 나갔다.¹⁰⁾ 린 생산체제는 무다(낭비)의 지속적이고 철저한 제거를 위한 전 종업원의 꾸준한 참여에 의하여 확립되었다. 린 생산체제는 비용절감과 품질개선면에서 대량생산체제에 비하여 뛰어난 경쟁력을 가지고 있다. 1970년대 후반부터 미국시장에서 린 생산체제를 바탕으로 생산된 일본의 상품이 대량생산체제를 바탕으로 생산된 미국 상품에 비하여 상대적으로 높은 경쟁력을 발휘하기 시작하였다. 그 결과 상당수의 미국의 기업에서 매출액과 매출이익의 감소현상이 나타나기 시작하였다.

이러한 상품시장의 환경변화 속에서 미국의 노동조합은 집단적 해고로부터 조합원을 보호하기 위하여 임금 및 근로조건 동결에 합의하는 등 이른바 讓步交渉(concession negotiation)에 임하기 시작하였다. 이러한 분위기 속에서 勞動組合의 組織率은 지속적으로 하락하였고 노동조합의 힘은 급격히 약화되었다. 이 과정에서 미국의 기업들은 두 가지 서로 다른 길을 걸어왔다. 즉 一群의 使用者들은 勞動組合 無力化 戰略을 철저하게 구사하였고, 또 다른 一群의 使用者들은 적극적 노사관계관을 갖고 協力的 勞使關係를 構築하여 PDR 시스템들을 개혁해 나갔다. 후자의 기업들은 90년대 초에 들어서면서 世界 超一流 企業으로 부상하였으며, 그 결과 적극적·협력적 노사관계가 미국의 많은 기업으로 확산되고 있고 세계 여러 나라들로부터 주목을 받고 있다.

세계적 전환기로 규정할 수 있을 정도의 노사환경의 근본적인 변화속에서 전통적인 消極的·對立的 勞使關係는 限界를 지날 수밖에 없기 때문에, 일본 미국 등에서 이미 시작되고 있는 勞使關係 大轉換은 더욱 확산될 것이다.

10) 린 생산체제는 도요타자동차회사에서 개발되어 확산(diffusion)되어 온 생산방식으로 일반적으로 도요타생산방식 또는 일본생산방식으로 불리어지고 있다. MIT의 IMVP 연구팀이 이 생산방식을 대량생산체제(mass production system)에 대한 대응 개념으로 린 생산체제(lean production system)로 명명하였다.

2. 世紀的 轉換期와 勞使關係 新機軸의 必要性

인류는 지난 세기말과 금세기 초에 생산방식, 생산능력, 생활방식, 인간 삶의 환경을 총체적이고 획기적으로 변화시킨 세기적 전환기를 경험한 바 있다. 당시의 세기적 전환은 19세기 말의 기계의 발명을 기축으로 한 産業革命과 20세기 초의 大量生産體制의 構築에 의하여 이루어져 왔다.

인류 역사는 금세기 말 또 다른 세기적 전환기에 접어 든 것으로 보인다. 현재 진행되고 있는 세기적 전환은 기술적으로 교통 및 전자통신혁명(TT Revolution)에 의하여, 그리고 인적 물적 자원의 국제간 흐름을 제약하고 있는 모든 장벽의 제거를 추구하고 있는 WTO 체제의 도입에 의하여 촉발되고 있다. 이러한 혁명적 변화는 노사관계의 경쟁환경변수의 획기적 변화를 가져올 뿐 아니라 일반환경변수에도 심대한 영향을 미칠 것이다. 즉 교통 및 전자통신 혁명과 WTO 체제는 경쟁환경변수에서 세계 단일시장의 형성, 노동시장의 고학력화, 기술의 소프트화, 세계기업의 출현, 그리고 일반환경변수에서 기술 및 지식산업의 급성장, 정치면에서 민주주의의 고양, 사회문화적 분위기(social-culture climate)의 보편성 및 특수성의 동시적 확산으로 인한 사고방식 및 의식의 변화 등의 혁명적 변화를 초래시킬 것이다.

이러한 환경의 변화 속에서 한편으로 消費者의 嗜好 및 選好體系가 크게 다양화될 뿐 아니라 급속히 변하게 될 것이고, 다른 한편으로 교통 및 정보통신혁명으로 상품 및 용역의 供給者間의 競爭은 대단히 치열하게 될 것이다. 이 경우 경쟁의 핵심은 다양하고 급속하게 변화하는 소비자의 선호체계에 얼마나 빠르게 반응할 수 있느냐 하는 것이다. 이것은 기업의 경쟁력이 생산성 못지않게 柔軟性에서 확보된다는 것을 의미한다.

'PDR 시스템 이론'의 관점에서 보면, 환경의 변화가 이와 같이 총체적이고 폭발적으로 일어나면 노사관계 행위주체들은 PDR 시스템들을, 새로운 환경에 적응할 수 있도록, 근본적으로 변화시키지 않으면 안된다. 위와 같은 환경변화 속에서 기업의 생산시스템의 新機軸을 위한 基本的 戰略은 柔軟生産體制(flexible production system)의 구축으로 될 것이다.¹¹⁾ 따라서 금세기 말에 진행되고 있는 또 다른 世紀的 轉換은 交通 및 電子通信革命과 柔軟生産體制를 축으로 진행될 것이다.

이러한 환경변화속에서 대량생산체제로는 살아남기 어렵다. 대량생산체제가 지배적이었던 환경하에서는 새로운 환경에 비하여 제품의 수명이 비교적 길었다. 즉 한가지 제품을 생산하여 여러해 동안 판매할 수 있었다. 이 경우 경쟁의 핵심은 비용절감에 의한 가격경

11) 유연생산체제에 대한 논의는 Piore and Sabel(1984) 이후 많은 학자들에 의해 이루어져 오고 있다.

쟁이었다. 대량생산체제하에서 비용절감은 분업의 원리, 규모의 경제의 원리에 기초를 두고 있다. 그리고 비용절감은 물론 품질관리도 소프트웨어나 휴먼웨어 보다 기본적으로 기계설비의 기능과 성능에 의하여 결정된다. 이것은 대량생산체제하에서 기업의 경쟁력은 하드웨어의 수준과 규모에 의하여 결정된다는 것을 의미한다. 그런데 하드웨어는 그 자체 창조적 능력이 없고 대체비용이 많이 들기 때문에 유연성이 대단히 낮다. 또한 하드웨어는 有形資産(tangible assets)이므로 자본만 있으면 도입이 용이하다. 하드웨어 스스로가 외부 환경변화에 능동적으로 대응할 수 없다는 측면에서, 이러한 하드웨어 중심의 경쟁체제는 본질적으로 靜態的 競爭體制 일수밖에 없다. 이러한 정태적 경쟁체제로서는 급속한 변화의 요구에 능동적으로 대응할 수 없다.

이와 같이 대량생산체제에서 유연생산체제로의 전환이 불가피하다면, 'PDR 시스템 이론'에서 본 바와 같이 생산시스템은 노사관계 시스템의 주요한 하위시스템이므로, 대량생산체제를 전제로 구축된 노사관계 시스템은 유연생산체제에 적합하도록 재 구축되어야 한다.

3. 勞使關係의 新機軸: 積極的·協力的 勞使關係의 構築

가. 신기축의 기본방향

앞서 지적한 바와 같이 새로운 전환기에는 시장상황이 급속히 변할 것이고 이러한 급속한 변화에 기업이 능동적이고 신속하게 대응할 수 있는 능력 즉 유연성이 생산성 못지않게 주요한 기업의 경쟁지표가 될 것이다. 우리는 이와 같이 생산성(productivity) 뿐만 아니라 유연성(flexibility), 근로자의 만족수준 (satisfaction)까지를 포괄하는 경쟁의 개념으로서 기업의 '總體的 競爭力'이라는 용어를 사용하고 있다. 기업이 유연성을 확보하기 위해서는 유연생산체제를 구축하여야 한다. 柔軟生産體制下의 競爭의 核心的 要素는, 대량생산체제하에서와는 달리, 하드웨어시스템이라기 보다는 소프트웨어시스템과 휴먼웨어시스템이다. 일부에서는 벤치마킹 등을 통해서 소프트웨어시스템을 도입함으로써 유연생산체제를 성공적으로 구축할 수 있는 것으로 판단하고 있는 것 같다. 그러나 도입된 소프트웨어를 중심으로 한 생산체제는 동태적 경쟁체제를 확보할 수 없다. 왜냐하면 소프트웨어는 하드웨어와 달리 無形資産(intangible assets)으로서 유연성은 높지만 스스로를 개선시킬 수 있는 창조적 자원(creative resources)은 아니기 때문이다.

유연생산체제가 지배하고 있는 사회에서 살아남기 위해서는 시장상황 변화에 생산시스

템이 스스로 대응하는 動態的 競爭體制를 確保하여야 한다. 이를 위해서는 소프트웨어시스템과 하드웨어시스템을 유연체제로 새롭게 구축하여야 할 뿐아니라, 無形資産인 마인드와 능력을 내포하고 있는 人的資源을 創造的 資源(creative resources)으로 전환시킬 수 있도록 휴먼웨어시스템을 구축해야 한다. 협력스펙트럼에서 본바와 같이 인적자원을 창조적 자원으로 전환시킬 수 있는 휴먼웨어시스템의 수준은 노사간의 협력의 수준에 따라 차이가 있다. 유발적 협력(induced cooperation)체제 하에서도 인적자원은 창조적 자원으로 기능하지만 부분적이고 제한적이다. 그러나 PDR 시스템들에 대하여 노사간에 자발적 협력(spontaneous cooperation)체제가 구축되면 인적자원은 완전하게 창조적 자원으로 기능하게 될 것이다. 이를 위해서는 노사간에 자발적 협력이 가능하도록 분배시스템과 롤-메이킹시스템을 개선해야 한다.

이것은 세기적 전환기에서 살아남기 위해서는 지금까지의 소극적·대립적 노사관계에서 벗어나서 積極的 勞使關係觀을 갖고 勞使關係를 自發的 協力關係로 새로이 구축하여야 한다는 것을 의미한다. 물론 대량생산체제 하에서도 국가에 따라 노사관계 시스템이 다르듯이 유연생산체제하에서도 국가에 따라 구체적인 노사관계 시스템은 다르게 나타날 것이다. 이것은 환경변수의 차이와 행위주체의 가치관 및 힘의 차이, 그에 따른 전략적 선택의 차이에서 비롯된 것이다.

나. 적극적·협력적 노사관계 구축을 위한 전략적 선택

1) 노사정의 적극적 노사관계관의 확립: 교육과 확산

앞서 지적한 바와 같이, 積極的 勞使關係觀은 노사관계 시스템의 성공적인 구축을 통하여 생산성, 유연성, 근로자의 만족수준 등을 포함한 이른바 기업의 총체적 경쟁력을 확보할 수 있다는 가치관 내지 믿음을 의미한다. 이것은 노사관계 시스템의 수준에 따라 상호 이익(mutual gains)을 실현할 수 있다는 것을 의미한다. 相互利益에 대한 確信이 있을 때 安定的인 協力關係가 構築된다. 따라서, 협력적 노사관계 시스템을 구축하기 위해서는 노사관계 행위주체들이 적극적 노사관계관을 갖고 있어야 한다.

적극적 노사관계관을 확립하기 위해서는 모든 사람에게 노사관계 시스템의 수준이 기업의 총체적 경쟁력의 수준을 결정한다는 사실을 객관적으로 보여줄 수 있어야 한다. 이를 위해서는 이론적 접근과 실증적 접근이 병행되어야 한다. 'PDR 시스템 이론'은 생산시스템을 노사관계이론 체계 내에 명시적으로 도입하고 생산, 분배, 롤-메이킹시스템들의 상호작용 메커니즘을 중시함으로써, 다른 노사관계이론에 비하여, 노사관계 시스템 수준이 기업

의 '총체적 경쟁력'에 미치는 메커니즘을 대단히 선명하게 보여주고 있다.

이 메커니즘의 객관화를 위해서는 이론적 접근 뿐만 아니라, 이론에 기초한 사례연구가 성공기업과 실패기업을 대상으로 광범위하게 이루어져야 한다.

이러한 연구결과를 바탕으로 체계적인 교육이 노사정을 포함하여 광범위하게 지속적으로 이루어져야 한다. 노사관계 행위주체들이 적극적 노사관계관을 갖고 협력적 노사관계를 구축하면, 협력적 노사관계 경험의 축적이 또다시 적극적 노사관계관을 심화시킬 것이다.

2) 노사관계의 3차원구조 구축

韓國 勞動組合의 組織形態는 기본적으로 기업별 노조이고 산별연맹체제로 되어 있다. 연맹으로서의 산업별 조직은 단위노조에 대한 확고한 지위체계가 성립되어 있지 않고 예산도 극히 빈약하기 때문에 그 활동에 한계가 많다. 이러한 조직체계의 한계로 인하여 개별 기업 단위에서 해결할 수 없는 문제들이 단체교섭의 이슈로 되는 경우가 많다. 이것은 적극적 노사관계관의 형성에 중요한 장애요인이다.

따라서 노사관계의 이슈들이 그 성격에 따라 국가수준(national level), 산업수준(industrial level), 기업수준(firm level)으로 구분되어 다루어질 수 있도록 단위노동조합들의 상급단체들의 기능이 강화되어야 한다. 國家水準의 上級團體의 권한, 기능 및 전문성을 강화하고, 그것을 바탕으로 勞使政의 協議體(tripartism)를 구성하여 정치·경제·사회 이슈 등 산업현장에 광범위하게 영향을 미칠 수 있는 이슈들을 상시적으로 다룰 수 있어야 한다. 또한 産業水準의 上級團體도 권한, 기능 및 전문성을 강화하여 관련산업에 대한 폭넓은 분석을 바탕으로 산별 수준의 교섭 및 정책제안은 물론 단위노조에 대한 교육훈련 및 정보지원 등의 기능을 수행할 수 있도록 하여야 한다. 그리하여 企業水準에서는 기업내 노사관계와 관련된 이슈들만 다루어질 수 있는 환경을 형성하여 주어야 한다.

3) 자발적 협력(spontaneous cooperation)을 위한 기업단위 노사관계의 기반구축

① 합리적인이고 강한 勞動組合의 존재: 노동조합 지도부는 조합원들의 삶의 질을 지속적으로 높이기 위해서 적극적 노사관계관을 갖고 자발적 협력체제를 구축하는데 주체적으로 참여하여야 한다. 이를 위해서는 노동조합이 강력하고 합리적 이여야 하는데, 강력한 노동조합은 자주성, 민주성, 전문성, 도덕성, 합리성이 확보되어 있을 때 형성될 수 있다. 취약한 노동조합은 조합원들의 자발적 협력을 선도하기 힘들 뿐 아니라, 자칫하면 어용시비에 말려들 위험성이 있다. 이것은 오히려 갈등을 촉발시키게 된다.

② 상호신뢰의 구축: 상호신뢰가 구축되지 않으면 자발적 협력이 이루어질 수 없다. 상호신뢰를 구축하기 위해서는 情報의 共有와 勤勞者의 參與體制가 보장되어야 한다.

③ 일상적 관계 구축과 문제의 일상적 해결: 노사당사자는 동반자의 자세(partnership)로서 일상의 문제나 고충을 즉시 해결하는 자세를 가져야 한다. 그리하여, 단체교섭사항을 최소화 하고 일상적 협력체계를 구축 하여야 한다.

4) 노동자참가의 차원 및 수준의 제고

높은 수준의 협력적 노사관계를 구축하기 위해서는 또한 勞働者參加의 차원 및 수준을 제고시켜야 한다. 진정한 의미에서 자발적 협력을 유도하기 위해서는 경쟁환경전략 차원, PDR시스템 차원, 성과 차원 등 3개 차원 모두에서 노동자참가가 보장되어야 한다. 참가수준에서도 경쟁환경전략 차원과 성과 차원에서는 최소한 협의참가, PDR시스템 차원에서는 결정참가가 이루어져야 한다. 그리고 유발적 협력의 경우, 경쟁환경전략 차원과 성과 차원에서는 최소한 정보참가 내지 협의참가가 이루어져야 하고, PDR시스템 차원에서는 협의참가 내지 결정참가가 이루어져야 한다.

여기서 특히 유념해야 할 점은 노동자참가가 노사협력을 위한 필요조건이지 충분조건은 아니라는 점이다. 즉 노동자참가가 배제된 상태에서 진정한 의미의 협력적 노사관계를 기대할 수 없지만, 노동자참가가 보장된다고 해서 협력적 노사관계가 보장되는 것은 아니다.

5) 상호이익(mutual gains)을 위한 PDR시스템의 구축

안정적이고 지속적인 협력적 노사관계를 구축하기 위해서는, 노사간에 상호이익(mutual gains)이 지속적으로 실현되어야 한다. 급속한 환경변화 속에서 높은 생산성과 유연성을 지속적으로 확보하기 위해서는 動態的 競爭體制를 구축하여야 하고, 이를 위해서는 創造的 人的資源의 自發的 協力(spontaneous cooperation)을 지속적으로 확보하여야 한다. 創造的 人的資源은 無形資産(intangible assets)인 마인드와 능력이 지속적으로 상승작용 내지는 선순환을 할 수 있도록 능력개발시스템, 분배시스템, 룰-메이킹시스템이 구축될 때 개발될 수 있다. 학습·창조·협력 마인드를 유발하기 위해서는 능력개발시스템의 하위시스템인 교육훈련시스템이 잘 확립되어 있어야 한다. 그러나 이러한 마인드를 지속적이고 안정적으로 유발하기 위해서는 분배시스템과 룰-메이킹시스템이 그것을 뒷받침할 수 있도록 구축되어 있어야 한다. 이처럼 'PDR시스템 이론'은 근로자가 높은 만족수준을 유지할 때 기업이 동태적 경쟁체제를 구축할 수 있다는 것을 보여준다.

IV. 맺음말

우리는 지금까지 'PDR 시스템 이론'에 기초하여 생산시스템이 노사관계 시스템의 하위 시스템이고 그것은 또한 마인드시스템을 매개로 분배시스템 및 롤-메이킹시스템과 상호작용하고 있다는 점을 밝힘으로서 積極的 勞使關係觀 形成을 위한 理論的 基礎를 제공하였다. 또한 PDR 시스템들에 대한 노사관계 행위주체들의 협력스펙트럼을 논의함으로써 협력적 노사관계에 대한 다양한 시각을 제공하고 있다. 이 과정에서 우리는 진정한 의미의 協力的 勞使關係는 積極的 勞使關係觀을 기초로 한 自發的 參與에 의하여 형성될 수 있음을 밝히고 있다.

그리고 순수한 전통적 대량생산체제하에서 소극적·대립적 노사관계가 형성 전개되어 왔음을 밝히고, 세기적 전환기에 처하여 유연생산체제로의 전환이 불가피함을 지적하였다. 유연생산체제를 성공적으로 확립하기 위해서는 動態的 競爭體制를 갖추어야 하고, 이를 위해서는 PDR 시스템들에 대한 적극적·협력적 노사관계의 구축이 필요함을 밝히고 있다. 아울러 적극적·협력적 노사관계의 구축방향에 대해서도 논급하였다. 즉 '安定的인 協力的 勞使關係를 構築하기 위해서는 행위주체들이 적극적 노사관계관을 갖고 마인드와 능력이 지속적으로 상승작용 내지 선순환을 할 수 있도록 능력개발시스템, 분배시스템, 롤-메이킹 시스템을 구축하여야 한다.

그러나 우리의 연구목적이 기본적으로 소극적·대립적 노사관계에서 적극적·협력적 노사관계로의 전환의 필요성과 그 방향을 理論的으로 究明하는 것이었기 때문에 협력적 노사관계의 成功事例에 대하여 구체적으로 논의하지 않았다. 이것은 별개의 연구과제로 다루어야 될 것으로 판단된다. 그러나 'PDR 시스템 이론'은 동태적 경쟁체제를 확립하기 위한 PDR 시스템들의 구축을 위해서는 물론, 個別企業 勞使關係의 診斷과 處方을 위한 프로그램 개발에 대단히 유용하게 이용될 수 있을 것이다.

마지막으로 이 논문에 기초하여 PDR시스템 이론이 노사관계의 갈등적 측면을 경시하는 것으로 이해되어서는 안 된다. 이 논문이 협력적 노사관계를 중심으로 다루고 있는 것은 어디까지나 주제에 충실하고자 함이다. PDR시스템 이론은 노사관계의 진단과 예측을 위한 일반이론으로서, 노사관계의 협력적 측면과 갈등적 측면을 모두 분석할 수 있다. 이 이론은 오히려, 노사관계 협력스펙트럼에서 보여준 바와 같이, 시스템의 내적 불균형이나 협력

불균형, 또는 힘의 불균형등이 발생하면 노사관계는 쉽게 갈등관계로 전환된다는 것을 보여준다.

參 考 文 獻

- 이효수·김태진, “노사관계이론의 비교연구: 노사관계 시스템이론, 전략적 선택이론, PDR 시스템이론을 중심으로”, 한국노사관계학회, 1995 ; 정기학술발표회 주제발표 논문, 1995.
- Adams, R.J., “Theory Construction and Assessment: A Checklist”, in *Industrial Relations Theory: Its Nature, Scope, and Pedagogy*, ed. by R.J. Adams & N. Meltz, Melbourne, 1992.
- Barbash, J., “Industrial Relations Concepts in U.S.A”, *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 1991a, 46(1):91~118.
- Dunlop, J.T., *Industrial Relations Systems*(1958), revised edition, Harvard Business School Press, 1993.
- Kaufman, B.E, *The Origins & Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States*, Ithaca: ILR Press, 1993.
- Kochan, T.A., “Launching a Renaissance in International Industrial Relations Research”, Presidential Address, 10th World Congress of the International Industrial Relations Association, Washington, D.C., May 31. 1995.
- Kochan, T.A, Mckersie, R.B., and Cappelli, P., “Strategic Choice and Industrial Relations Theory”, *Industrial Relations*, 1984, Vo.23, No.1.
- Kochan, T.A., Katz, H.C., and Mckersie, R.B., *The Transformation of American Industrial Relations*, 2nd ed. 1994, ILR Press, 1986.
- Larouche, V. and Audet, M., “Theorizing Industrial Relations: The Dominance of Logical Positivism and the Shift to Strategic Choice”, in *Industrial Relations Theory: Its Nature, Scope, and Pedagogy*, ed. by R.J. Adams & N. Meltz, Melbourne, 1992.

- Lee, Hyo-Soo, "The New Paradigm of Industrial Relations: A Synthesis of Production, Distribution, and Rule-Making Systems," mimeo, MIT, 1994.
- Lee, Hyo-Soo, "Theory Construction in Industrial Relations: A Synthesis of PDR Systems," 1994년도 한국경제학회 정기학술대회 발표논문, 1995a.
- Lee, Hyo-Soo, "The Interaction of Production, Distribution, and Rule-Making Systems in Industrial Relations: The Case of the Korean Auto Industry", invited paper, IIRA 10th World Congress(May 31-June 4, 1995, Washington, D.C., U.S.A.), *Relations Industrielles/Industrial Relations* 51(2), 1995b.
- Meltz, N., "Dunlop's Industrial Relations Systems after three decades", in *Comparative Industrial Relations: Contemporary Research and Theory*, ed. by R.J. Adams, 1991.
- Meltz, N., "Industrial Relations Systems as a Framework for Organizing Contributions to Industrial Relations Theory", in *Industrial Relations Theory: Its Nature, Scope, and Pedagogy*, ed. by R.J. Adams & N. Meltz, Melbourne, 1992.
- Piore, M.J., and C.F. Sabel, *The Second Industrial Divide*, New York: Basic Books, 1984.
- Shimada, H. and J.P. Macduffie, "Industrial Relations and 'Humanware': Japanese Investments in Automobile Manufacturing in the United States," 1986, WP, 1855~88, MIT.