

勞 動 經 濟 論 集
第20卷(1), 1997.7. pp.117~158
© 韓國勞動經濟學會

21世紀 知識經濟와 企業의 雇傭, 人的資源開發 및 勞使關係*

조 우 현**

— 〈 目 次 〉 —

- | | |
|------------------------------|---------------------------------|
| I. 21世紀 새로운 經濟의
特徵에 관한 概觀 | IV. 人的資源開發 : 知力形成
制度和 그 誘引體系 |
| II. 知識經濟와 知力企業 | V. 參與와 協力の 勞使關係 |
| III. 雇傭패턴의 變化 | VI. 몇가지 政策提案 |

I. 21世紀 새로운 經濟의 特徵에 관한 概觀

20세기 마지막 몇 년 그리고 21세기에 걸쳐 나타날 기업환경은 세 가지 추이, 즉 세계화·정보화·네트워크화에 의해 특징지워진다.

세계화(globalization)란 EU 성립, WTO체제 확립에 의해 국가간의 경계가 크게 허물어져 상품, 자본, 서비스, 노동 등이 자유롭게 이동하는 단계를 지칭한다. 정보(information and communication)화란 각 지역의 LAN(Local Area Network)으로 연결된 컴퓨터 네트워크를 전세계적으로 연결한 지구 최대의 네트워크인 인터넷(Internet)을 중심으로 하되 각 나라 내에서는 자료, 문자, 그림, 음성,

* 이 논문은 매일경제연구소 「21세기 한국형 시장경제와 새로운 기업모형」 프로젝트 연구비에 의해 지원되었으며, 이 논문의 요약본은 <21세기 기업의 고용, 인적자원개발 및 노사관계>라는 제목으로 매일경제연구소 주최 「21세기 시장경제모형 정립 정책세미나」(1997. 4.)에서 발표된 바 있다.

** 숭실대 경제학과 교수.

동영상 등이 디지털(digital) 신호로 전환되어 光케이블을 통해 쌍방 교환되는 단계를 지칭한다. 인터넷의 장점은 종합적인 정보통신기반을 지칭하는 정보고속도로(information super-highway)에 의해 가계, 기업, 정부 등 경제 각 주체에게로 망 연결이 이루어지고, 국내의 정보고속도로가 해외광케이블망과 연결될 때 최대한 보장받을 수 있게 된다.

네트워크화(internetworking)란 정보화가 사회 전체와 각 기업에 급속하고도 광범위하게 적용된 결과 나타나는 생산시스템의 변화인 바, 기업들(대기업과 중소기업) 간의 네트워킹, 기업내 각 부문(제품설계 → 엔지니어링 → 부품구매 → 제조 → 출하 → 판매 → 서비스)간의 네트워킹, 소비자 수요와 기업내 작업팀과의 네트워킹, 작업팀 내의 근로자 상호간의 네트워킹 등에 의해 특징지어진다. 기업들간, 기업내 각 부문간, 소비자와 기업내 작업팀간의 네트워킹은 인터넷을 이용한 신속한 의사소통, 정보교환, 상호조정과 협력에 의해 가능해진다.

정보화는 분명 세계화를 촉진시킨다. 왜냐하면 인터넷에 의한 기업생산시스템은 기업간 네트워크 형성을 조장하고 세계에서의 기업간 상호 의존성을 심화시켜, 국가간의 시간·공간·비용의 장벽을 더욱 낮추게 할 것이기 때문이다. 또한 정보화는 一國의 한 기업이 자신의 핵심역량(core competencies: 핵심역량이란 기업의 長技로 번역될 수 있다. 경쟁자들보다 더 잘할 수 있고, 경쟁자들이 쉽게 모방할 수 없는 영역에서의 능력을 가리킨다)을 보유하면서 인터넷의 잠재력을 최대한 활용하여 他國들의 노동, 자원, 자본을 결합하여 생산하는 형태를 보편화시킬 것이기 때문이다. 정보화는 동시에 네트워킹을 촉진시킨다. 정보통신기술의 발전은 설계사, 제조엔지니어, 판매담당자, 고객 등이 동시에 참여할 수 있는 네트워트화된 컴퓨터 지원설계(computer-aided design) 및 설계, 설비, 제조 등 프로세스를 통합한 동시엔지니어링(concurrent engineering, simultaneous engineering, synchronous manufacturing)을 가능하게 한다. 따라서 21세기 기업활동의 세 가지의 환경인 세계화·정보화·네트워크화 중에서 정보화가 가장 중요하다고 할 수 있다.

정보화가 진전된 21세기의 새로운 경제는 자료, 문자, 그림, 음성, 동영상 등이 디지털 신호로 전환되어 컴퓨터에 저장되고, 각 컴퓨터 네트워크에 의해 전달되기 때문에 '디지털경제(the digital economy)'라고 불린다. 원래 정보화가 진전되는 21세기의 새로운 경제에서는 인간의 지식 그 자체와 인간지식의 창조적이고도 자발적인 활용, 응용, 적용인 知力(knowledge-power)이 중시된다는 의미에서 지식경제(the Knowledge Economy) 또는 知力資本主義라고 불린다.

지식이 노동·자본·토지보다도 중요한 생산요소로 되며, 지식노동자(knowledge worker 또는 intellectual labor)가 기업조직의 가장 중요한 자산이 되며, 물질자본은 점점 더 지식(인적자본)의 함수가 된다. 국내 지식과 국제 지식이라는 구분이 없듯이 지방·지역·국가 내에서 知力에 핵심역량을 갖춘 기업은 국경없이 범세계적 활동을 전개하게 되는데, 이러한 기업을 知力企業이라고 명명할 수 있다.

지식경제에서는 一國의 경쟁력의 원천이 종전과는 크게 다르다. 지식경제 이전의 시대에서는 一國의 경쟁력의 원천이 조립가공의 대량생산체제와 경영자의 경제의지(the will to economize)에 있어 왔으며, 특히 규모의 경제(economies of scale)와 범위의 경제(economies of scope)에 의한 가격경쟁력에 있어 왔다. 지식경제시대에서 一國의 경쟁력이란 지식을 창조적으로 활용하는 一國의 능력을 지칭하게 된다. 一國의 경쟁력의 원천은 정보고속도로망을 갖춘 인터넷 체제 및 해저광케이블망이라는 新社會資本의 형성에 있으며, 동시에 一國의 知力勞動形成(또는 學習 ; learning)시스템 그리고 '학습earning'에 대한 개인의 선택과 의지에 있다. 신사회자본이 구축되어 가고 있다고 가정할 때는 지식경제에서 경쟁력의 핵심은 知力勞動形成制度(또는 學習制度)와 개인의 學習意志(the will to learn)에 있다고 할 것이다.

19세기 그리고 20세기 후반인 1980년대에 이르기까지 표준화된 제품의 대량생산을 중시해 온 제조업 중심의 경제를 産業資本主義라고 할 때, 선진경제는 산업자본주의에서 지력자본주의 또는 지식경제로 진입하고 있음이 산업구조 및 고용구조 측면에서 실증적으로 분명해지고 있다(OECD, 1996). 우리나라가 한편으로는 후발개도국의 추격을 받으면서, 다른 한편으로는 선진국과의 경쟁관계에 진입한다고 할 때, 우리나라도 지식경제로 급속히 나아가는 것이 불가피할 것으로 전망되고 있다.

필자는 이 논문의 제Ⅱ장에서 정부의 계획대로 2005년까지 정부 주요기관, 연구기관, 기업 등이 정보고속도로망으로 연결되고 2015년까지 각 가계에까지 그 망이 확장되어 필수적 정보 인프라스트럭처(infra-structure)가 형성된다는 가정하에서 21세기 지식경제와 지력기업의 특징을 보다 구체화·입체화시킨다. 지력기업은 고능률 작업체계를 갖는 기업으로 정의되며, 고능률작업체계를 특징지우는 사업장관련 기업 구조, 생산·작업조직, 인적자원관리 방식 및 노사관계라는 네 가지 구성요소가 제Ⅱ장에서 논의된다. 제Ⅲ장에서는 21세기 기업의 고용패턴의 특징을 다룬다. 기본적으로 리스트럭처링(restructuring)이 이루어져 슬림화(slim)되고 다운사이징(down-sizing)이 이루어짐에 따른 고용구조 및 형태 변화가 다루어진다. 제Ⅳ장에서는 知力

勞動形成制度和 그 유인체제로 구성되는 기업의 인적자원개발을 다룬다. 제VI장에서는 전통적인 근로자 知力(숙련)形成의 유인체제로 제시된 장기적 암묵계약(long-term implicit contract)이라는 고용관계 이외에, 21세기 기업 지배구조(corporate goverance structure)와 관련된 Blair(1995, 1996)의 종업원지주제, 그리고 최근 Kazuo-Koike(1994, 1996)의 연구 결과에서 강조된 직능급에 의한 급여체제가 새로운 유인체제로서 제시된다. 산업구조 조정기에 주요 기업들이 어떻게 知力企業으로 나아갈 수 있을 것인가라는 시대적 과제에 대해 제VI장은 중요한 현실적 처방을 제시하게 될 것이다. 제V장에서는 참여와 협력의 노사관계가 지식경제에서는 기본골격이 되며, 참여와 협력의 노사관계를 위한 노동조합운동 노선이 새로이 제시된다. 마지막으로 제VI장에서는 21세기형 기업경영 패러다임으로 나아가기 위한 몇 가지 실천적 과제를 제시한다.

II. 知識經濟와 知力企業

산업혁명을 기점으로 지난 200년간 전개되어 온 산업자본주의(industrial capitalism)는 20세기말에서 21세기 초에는 정보화 혁명으로 지력자본주의 또는 지식경제에로 이동하게 된다. 미국 하버드대학의 경영사학자 찬들러(Chandler, 1990)의 정의에 의하면, 산업자본주의란 기업들이 규모의 경제와 범위의 경제를 추구하며, 기업구조의 측면에서는 수직적 결합기업, 수평적 결합기업 그리고 복합기업(conglomerate)이 일반화된 시대의 시장경제이다. 산업자본주의는 노동자가 고도의 분업체제에서 기계부품과 다름없이 단순반복적인 일을 행하는 포드주의적 생산방식의 시장경제이며, 국가정책 차원에서는 케인즈주의적 완전고용정책과 복지국가정책에 의해 특징지워지는 시대의 시장경제이다. 지식경제는 Tapscott(1996)의 이른바 '디지털 경제'이다. 지식경제에서는 지식, 정보의 창조적·능동적 활용을 의미하는 知力이 중시되며(강철규(1994), 紺野登·野中郁次郎(1994)), 물적생산성보다 인간의 생산성(human productivity)이 중시되며, 생산의 하드웨어(hardware)·소프트웨어(software)보다 유연다기능 노동자(또는 지력노동자)의 창의력 발휘, 헌신적이며 협력적인 자세를 유도하는 휴먼웨어(humanware)가 중시되는 그러한 시장경제이다. 지식경제에서는 정보기술이 생산에 적용됨에 따라 유연생산 제조공법이 대두되

고, 품질 및 고객의 다양성 및 서비스 요구에 부응하는 유연조직을 갖춘 知力企業이 일반화된다.

지식경제에서의 핵심은 知力企業에 있기 때문에 知力企業의 구체적 모습을 보다 상론할 필요가 있다.

필자는 知力企業을 美國의 Appelbaum & Batt(박준식 역, 46~47쪽, 92~95쪽)가 정의한 고능률작업체제(high-performance work organization)를 갖는 기업으로 정의하고자 한다. 반면 산업자본주의에서 기업의 주요형태는 포드주의적 작업체제를 갖는 기업이라고 할 수 있다.¹⁾

작업체제의 구성요소를 ① 사업장관련 기업구조인 기업의 외형적 구조(기업의 결합형태)와 내부구조(기업 관리형태), ② 생산방식, 작업조직, ③ 노동자의 노력과 헌신을 유인하는 전략에 관한 인적자원관리방식, ④ 생산과정에서 경영자와 노동자간의 권력관계 및 노조의 역할을 나타내는 사업장관련 노사관계(표 1 참조)로 나누어, 고능률작업체제를 각 구성요소별로 20세기의 주된 작업체제인 포드주의적 대량생산의 작업체제(이는 흔히 포드주의적 대량생산체제라고 불리므로 우리는 앞으로 이 관례를 따를 것임)와 대비하여 살펴보고자 한다.

우선 포드주의적 대량생산체제의 특징을 살펴보자.

첫째, 생산·작업조직에서 포드주의적 대량생산방식은 조립라인 생산방식에 의해 특징지워지며, 단순화·표준화·전문화라는 세 원칙에 입각하여, 노동자는 세분화되고 부문화된 일을 단순 반복적으로 행한다. 이러한 정규적인 일을 생산직 노동자가 담당하고 비정규적인 일, 예컨대 불량률 고치고 소비자기호 변화에 공장설비를 일부 조정하는 일은 기술자 및 엔지니어가 담당하는 분업체제를 갖고 있어 생산직 노동자의 숙련의 폭은 좁고 깊이는 대단히 얕다.

둘째, 포드주의적 대량생산방식을 가진 기업은 표준화된 제품을 대량생산함으로써 제품가격의 우위를 추구하고 원자재기업, 부품기업, 제조기업, 판매유통기업을 통합하는 수직적 결합기업, 여러 유사상품을 생산하는 기업들을 통합하는 수평적 결합기업, 그리고 수직적 결합과 수평적 결합의 통합형인 복합기업(conglomerate)으로, 나아가 전문경영자 지배의 重厚長大형 기업조직을 갖게 되었다. 우리나라는 소유자지배의 재벌이라는 독특한 형태의 重厚長大형 기업조직을 갖고 있다.

셋째, 美國의 경우 제2차 세계대전 후 내부노동시장이 형성되어 기업의 내부규칙과

1) 이 논문에서 고능률작업체제 및 포드주의적 작업체제에 대한 논의는 조우현(1996. 7.) 논문의 일부를 요약하면서, 보다 논리정연성을 갖도록 상당한 수정을 가한 것이다.

절차에 따른 임금·해고·승진의 결정이 이루어지고 따라서 종전의 자의적인 임금·해고 및 승진결정이라는 관행에 합리성과 공정성을 도입하였으나, 노동자에 대한 체계적인 숙련형성제도는 결여되고 있었다. 우리나라의 경우에는 생산직에 대한 내부노동시장은 거대기업에 있어서조차도 아직 초기단계에 있다.

넷째, 기업의 경영성과가 노동자에게 배분되는 작업장 차원의 노사관계의 성격은 대립적 관계에 의해 특징지워지며 기업경영 성과는 보통 주주와 경영자에 의해 전유되고 나머지가 일부 노동자에게 배분되는 구조, 즉 기업지배구조에서 주주와 경영자 위주의 二者지배구조를 갖고 있다.

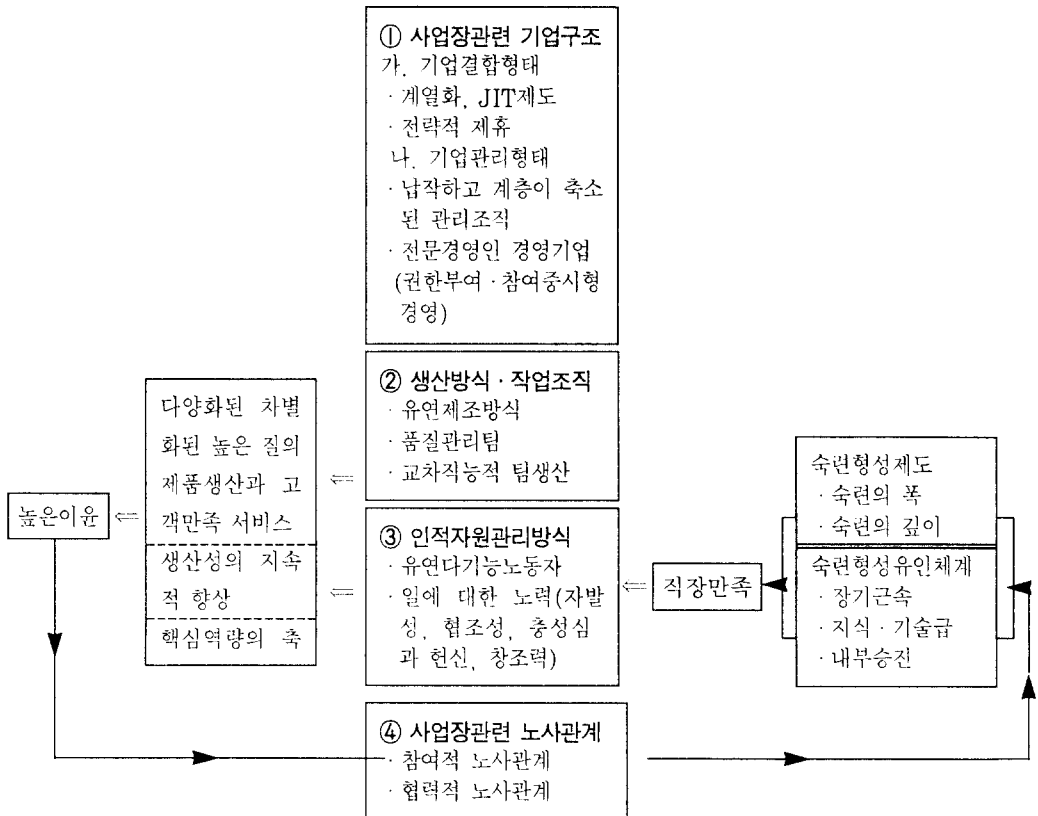
〈표 1〉 작업체계의 여러 측면

시기 작업체계 구성요소	19세기 후반 ~ 20세기 초	20세기 중반 이후	20세기 말 이후
사업장관련 기업구조			
기업의 외형적 구조 (결합형태)	단일사업기업 → 수직적 결합기업 수평적 결합기업	→ 복합기업	- 계열화, 유연전문화 (JTT) - 전략적 제휴
기업의 내부구조 관리조직	단순위계조직 → 중앙집권적 기능부서 제조직	→ 다사업 부서제조직 → 전문경영자 경영기업 (二者주권형) → 관료적 관리	→ 탈관료적 평면화조직 → 전문경영자 경영기업 (三者공동주권형, 노동 자참여 중시형) → 참여적 관리
소유권 행사방식	소유자경영기업 → 최대주주 직접경영 기업		
통제방식	직접관리 → 과학적 관리 (효율성임금, 온정주의적 및 인간관계적 접근포함)		
생산·작업조직	기계제생산방식 → 포드주의적 대량생 산방식 - batch형 작업 - 조립라인작업 - 숙련노(장인) - 정규적·비정규 및 공장감독중심 적인 분리 분업조직 - 단순반복작업	→ 포드주의적 대량생산 방식 - 조립라인작업 - 정규적·비정규적인 일 분리 - 단순반복작업	→ 유연제조방식 - 병렬적 구조 - 품질관리팀 - 교차식능력 팀생산 - 다차원의 작업
인적자원개발 방식	외부노동시장 의존 → 외부노동시장 의존 - 갯수제임금, 성과급 - 효율성임금제	→ 내부노동시장 의존 (단순숙련중시, 직무급)	→ 내부노동시장 의존 (多能, 교차식능 숙련 중시, 지식급)
작업장 차원 노사관계	- 노조불인정 - 대립적 관계 - 전제주의적 관리 - 실리적 조합주의 (임금교섭 중시) - 경영전권	- 대립적 관계 - 실리적 조합주의(직 장통제) - 경영전권	- 상호이익기반 협력적 관계 - 노동자애의 권한이양

20세기까지 歐美諸國의 물질적 번영을 가져다주고, 복지국가모형을 가능하게 했던 포드주의적 대량생산작업방식은 현재 위기에 직면하고 있다. 왜냐하면 소비자들의 소득수준이 대단히 높아져 맛, 멋, 품질, 서비스를 원하게 되었으나 重厚長大型 企業은 맛, 멋, 품질 대신 표준화된 규격제품을 생산해 왔기 때문이며, 거대한 관료조직은 소비자의 서비스 요구에 신속히 대응할 수 없었기 때문이다. 또한 고소득수준은 고학력화를 결과하게 되었는데, 테일러·포드주의적 단순반복작업체제는 저소득자, 무학자가 일반적인 20세기 초에는 대단한 생산성 증대효과가 있었으나 20세기 후반에는 고학력의 생산직 노동자에게는 노동 소외를 만연시키고 있었기 때문이다.

포드주의적 대량생산체계의 위기에 대응하여 1970년 중반 이후 20여년간의 모색끝에 대두되는 고능률작업체계의 특징은 <표 1>의 마지막列에도 요약되어 있지만, [그림 1]과 같이 표시할 수도 있다. 고능률작업체계의 특징을 다음 여섯 가지로 나누어 설명해 보기로 한다.

(그림 1) 고능률작업체계



첫째 고능률작업체제는 유연제조공법(flexible manufacturing techniques)과 유연다기능 노동자에 의해 특징지어진다. 유연제조공법은 컴퓨터 지원 설계·제조공법(CAD-CAM)에 의해 다양한 제품을 동시에 생산하는 병렬적 공정을 지칭하며, 네트워크화된 컴퓨터 지원·설계에 의해 설계·설비·판매 등의 담당자들이 교차기능팀(cross-functional team)을 형성하여 참여하는 동시엔지니어링을 포괄한다. 작업장에서는 품질관리에 의해 제품의 異常이 포착되고 현장의 생산직 노동자에 의해 불량률이 제거되며, 품질관리팀에 속한 생산직 노동자는 폭넓고 깊이가 있는 숙련을 지닌다. 이러한 유연다기능 노동자들은 제품의 설계, 공정의 변경 등의 최고경영 결정에 엔지니어, 디자이너, 부품업체, 판매업체와 더불어 교차기능팀의 일원으로서 참여하게 된다.

둘째, 고능률작업체제에서는 유연성과 다기능주의가 강조되며, 관리조직 또한 납작하고 위계구조는 축소된다. 종전의 관료제를 근간으로 했던 위계적 피라미드형 기업조직은 허물어져, 각 단위 부서간의 폐쇄적 벽이 낮아지고 각 부서간의 유기적인 상호 의존관계가 형성된다. 제품설계, 엔지니어링, 부품구매, 제조, 판매 부문 사이의 유기적 연계 및 교차기능적 팀의 형성은 위계관계보다 수평관계를 중시하며 각 부문간의 엄격한 분업에 의거한 조직보다 다능적 지식(숙련)을 요구하며, 따라서 불필요한 관리·감독의 계층은 제거된다. 즉 기업조직은 납작하고 계층이 축소된, 즉 리엔지니어링(reengineering)된 수평적 네트워크형 기업형태로 전환되어간다.

셋째, 고능률작업체제에서는 重厚長大型 기업과는 달리 부품업체와의 유기적 협력관계에 의한 적기납품제조(JIT)가 도입되고 관련기업과의 전략적 제휴에 의한 유연성이 중시된다. 重厚長大型 기업의 分社化에 의해 기업간에 중층적이고 신속적인 분업관계가 중시되는 네트워크형 기업조직이 일반화된다. 정보화의 진전으로 지역적으로 공간적으로 밀접하게 위치하고 있는 기업간의 JTT와 전략적 제휴가 아니라, 공간적·지리적 근접성이 보장되지 않는 상태에서도 정보통신네트워크에 의해 전자 JTT(electronic just-in-time)와 전자자료교환(electronic data interchange : EDI)²⁾에 의해 네트워크형 JIT 및 전략적 제휴가 이루어진다. 즉 가상적 수직적 통합(virtual vertical intergration)과 가상적 수평적 통합(virtual horizontal

2) 1980년대 후반에 신설된 GM-Saturn 공장에서는 자동차 생산에 필요한 부품의 약 70%를 대부분 자체 생산해 온 전통적 미국 자동차 기업들과는 달리, 대부분 시장거래를 통해 부품을 구입한다. 새턴 공장은 300여개의 부품 공급업자들과 온라인 제조 데이터 베이스를 설치하고 있어, 부품 공급업자들이 데이터베이스에 들어 있는 생산스케줄과 필요 부품량을 조회한 후, 자진해서 적절한 부품을 필요한 공장으로 보낸다. 이것이 전자자료 교환 및 전자 JIT의 한 예가 된다.

intergration)이 이루어진다.

넷째, 고능률작업체계에서는 현장에서 유연다기능 노동자들이 참여하는 팀생산이 중시되기 때문에 작업조직과 공장조직 또한 팀생산 중시형태로 변경된다. 예컨대, 토요타-큐슈 공장에서는 1km에 달하는 길고 단조로운 전통적 조립라인을 기능별로 100m 길이의 병렬적인 11개 라인으로 분할하고, 분할된 각 라인에서 20~25명으로 구성된 팀들이 자주적으로 운영하여 품질에 대해 책임을 지도록 만들었다(부록 그림 1 참조).³⁾

다섯째, 유연다기능 노동자는 기업의 숙련형성제도에 의해 두텁게 형성되며, 유연다기능 노동자는 자발적으로, 헌신적으로 창조적으로 회사에 기여한다. 즉 고능률작업체계는 인간에 의한 생산성 향상을 가장 중시한다. 그 결과 다양화된 높은 품질의 제품이 생산되고 지속적 개선에 의한 생산성 향상이 이루어지며 기술혁신이 기업의 長技가 되는 핵심역량의 추구가 이루어진다. 산업자본주의 시대에서는 노동자의 지력(숙련) 향상이 없는 내부노동시장(즉 非效率的 內部勞動市場)이 특징적이었으나 지식경제에서는 지력(숙련)향상과 결부된 내부노동시장(즉 效率的 內部勞動市場)⁴⁾이 특징적이게 된다.

여섯째, [그림 1]에서와 같이 높은 이윤은 노동자에게 체계적 훈련제공 및 생애경력개발과 내부노동시장에서의 고임금 및 고용안정으로 순환되기 때문에 노사간의 협력이 기업의 성공과 노동자의 경제적 지위 증진간의 好循環을 낳게 된다. 그리고 과거 포드주의적 생산체계에서와 같이 사용자의 일방적 지시에 의해 기계처럼 동일작업을 반복적으로 행하는 역할 대신, 권한부여(empowerment), 작업장참여, 신제품개발 및 공정개선이라는 경영결정에의 참여, 즉 참여의 노사관계가 특징적이 된다. 즉 고능률작업체계에서는 참여와 협력의 노사관계가 필수적이게 된다.

고능률작업체계에서 사업장관련 기업구조, 생산·작업조직, 인적자원관리방식 및 노사관계는 상호보완성을 가지며 이들 네 구성요소가 같이 작용하는 기업을 知力企業이라고 할 것이다. OECD의 한 보고서는 이러한 기업을 '네트워크(network)기업'

3) 이러한 작업장 분할은 토요타-큐슈 공장에 국한되지 않고 토요타-모토마치 본공장에까지 파급되었는데, 이는 토요타-큐슈 공장에서 입증된 효과가 타공장에 대한 파급효과라고 할 수 있다. 이는 1996년 11월 3일에 방문했던 토요타-큐슈 공장 인터뷰에서 확인된 것이다. 그리고 Schonberger는 『세계 일류 제조업: 향후 10년』(The World Class Manufacturing: the Next Decade, 1996, pp.155~175)에서 공장 재설계의 중요성을 논의하면서, 토요타-큐슈 공장의 예를 들고 있다.

4) 효율적 내부노동시장은 Williamson(1985, pp.271~272)에 의해 정의되었으며, 이 논문에서 정의한 비효율적 내부노동시장을 Williamson은 과보호 내부노동시장이라고 하였다.

이라고 명명하였으며, 20세기까지의 포드주의 경영모델과는 달리 21세기 대기업의 새로운 경영패러다임이 된다고 하였다.⁵⁾ 우리의 용어로는 포드주의적 대량생산체계를 갖춘 기업이 산업자본주의의 핵심이라면, 지식경제에서는 고능률작업체계를 갖춘 기업이 그 핵심이 된다고 하겠다⁶⁾

Ⅲ. 雇傭패턴의 變化

20세기 말 3~4년 그리고 21세기 초에 [그림 1]에 표시된 고능률작업체계가 확산 되면 우리나라 기업의 고용패턴은 어떻게 될 것인가? 고용패턴은 두 가지 측면으로 파악될 수 있다. 하나는 기업의 집합이 산업이므로 산업의 고용구조를 살펴 봄으로써 기업의 고용패턴을 추론할 수 있으며 다른 하나는 기업자체를 미시적으로 분석하여 기업내의 고용구조를 직접 살펴 봄으로써 기업의 고용패턴을 파악할 수 있게 된다.

5) OECD, *Technology and Employment*, 1992 (이근 외 역, 『과학과 기술의 경제학』, 경문사, 1995).

6) 이 논문의 익명의 논평자는 고능률작업체계에 대해 세 가지 의문점을 제시하였는데 그 주된 내용은, 첫째 고능률작업체계가 미국 이외의 나라에도 보편적으로 적용될 수 있는지 여부, 둘째 *American Lean Production*이 고려되어 있는지 여부, 셋째 정보화시대에 고능률작업체계가 지력기업의 새로운 모델이 될 수 있는지 여부였다. 첫째 OECD 보고서(1996)에 나타나고 있는 지식기반 기업구조에 관한 사례연구는 본 연구에서 묘사되는 고능률체계와 거의 일치한다는 점에서 고능률작업체계가 보편성을 갖는다고 할 수 있고, 둘째 *Lean Production*은 이 논문의 제 Ⅲ장 제2항에서 후술되고 있다는 점에서 고능률작업체계가 *Lean Production*과도 장합성을 갖는다고 할 수 있다. 마지막으로 고능률작업체계가 정보화시대 지력기업의 새로운 모델이 될 수 있는지 여부는 Tapscott(1996)의 저서를 이용하여 논의하도록 하겠다.

『디지털 경제』의 저자 Tapscott(1996)은 지식경제에서 기업조직은 네트워크화된 기업조직(internetworked business organization)이며, 이를 효과적 개인(the effective individual)→고능률팀(the high-performance team)→통합기업(the integrated enterprise)→확장기업(the extended enterprise)→네트워크 기업(internetworked business)라는 순서로 하위조직에서 상위조직으로 연결되어 상호 피드백을 주고받는 기업조직으로 묘사하였다.

가장 바탕이 되는 '효과적 개인'은 [그림 1]의 ③의 유연다기능 노동자이며, '고능률팀'이란 ②에 나타난 품질관리팀, 교차직능팀을 의미한다. 그 다음 '통합기업'이란 [그림 1]의 ①의 (나)에 나타난 납작하고 계층이 축소되고 각 직능간 직급간의 벽이 크게 허물어진 상태를 지칭하며, '확장기업'이란 ①의 (가)에 나타난 JIT제도를 시행하면서 전략적 제휴를 행하는 기업으로 표시된다. Tapscott은 '네트워크 기업(internetworked business)'이란 이상의 구성요소를 갖춘 기업으로 하었는데 사실상 [그림 1]의 체계를 갖는 기업이라고 할 수 있다. Tapscott의 미래기업의 형상화는 필자의 [그림 1]에 나타난 미래기업의 형상화와 내용상 유사성을 지닌다.

1. 산업의 고용구조

우리나라의 산업구조는 이중구조에 의해 특징지워진다. 우리나라의 공업화가 日·美에서 주요 부품, 원자재를 수입하여 中·低價의 제품을 생산·판매(수출)하는 조립가공형(저숙련요구형) 대량생산체계를 중심으로 이루어져 왔기 때문에(Keun Lee, 1996), 우리나라의 산업구조에서는 주요부품, 기계 등과 관련된 산업, 즉 숙련요구형 산업과 중위임금산업 등이 극히 취약하다고 할 수 있다. 산업을 고성장·고임금기업群, 중성장·중임금기업群, 저성장·저임금기업群으로 나눌 때, 중성장·중임금기업群이 취약한 우리나라의 산업구조는 이중적 산업구조의 典型을 보여준다.

이중적 산업구조의 직접적 해명은 조우현(1991)에서 시도되고 실증적으로 포착된 바 있지만, 고상원(1996)은 OECD의 기준에 따라 산업을 분류한 후, 우리나라 산업의 구조적 특징을 밝혔는데, 필자는 고상원의 최근의 실증적 분석을 토대로 논의를 전개하기로 한다.

고상원(1996)은 산업을 OECD의 구분에 따라 숙련要求 제조업과 숙련非要求 제조업으로 나누어, OECD 諸國에서는 1970년에서 1991년 사이에 있어 숙련요구제조업 비중이 증가하고 숙련비요구 제조업의 비중이 감소되고 있음을 소개한 후, 우리나라에서는 동일기간 중 반대로 숙련요구제조업은 감소하고 숙련비요구제조업은 오히려 증가하고 있음을 보이고 있다(표 2 참조).

또한 고상원은 산업을 OECD의 구분에 따라 고임금산업, 중임금산업, 저임금산업으로 나누었을 때, OECD의 주요국인 독일, 네덜란드, 덴마크, 노르웨이 등에서 1970년과 1991년 사이 저임금산업은 크게 감소하고 중임금산업과 고임금산업은 증가하여 산업구조가 [그림 2]의 逆V字형을 형성하고 있음을 보이고 있다(표 3 참조). 우리나라에서는 동일기간중에 고임금산업과 중임금산업이 증가하는 하였으나, 여전히 1991년 현재 산업 중 46%가 저임금산업, 42.7%가 중임금산업, 11.4%가 고임금산업으로 OECD국가에 비해 저임금산업의 비중이 지나치게 높고, 중임금산업의 비중이 상당히 낮은 취약한 산업구조를 갖고 있음을 보고하고 있다(표 3 참조).

고임금산업을 고성장의 고부가가치산업이라고 하고 중임금산업을 중성장의 중부가가치산업, 저임금산업을 저성장의 저부가가치산업으로 간주하면 <표 3>에 나타난 우리나라 산업구조는 다음 [그림 2, i]의 굵은선과 같이 표시된다. 반면 OECD 주요국의 산업구조는 [그림 2, i]의 점선으로 표시되는데, 기본적으로 중위층이 두터운 逆V字形으로 나타난다.

〈표 2〉 제조업 생산직 인력 중 숙련요구 對 숙련비요구 산업의 분포변화

(단위 : %)

	숙련기술요구제조업 ¹⁾		비숙련기술요구제조업 ²⁾	
	1970	1991	1970	1991
미 국	46.0	50.0	54.0	50.0
캐나다	44.7	47.2	55.3	52.8
영 국	40.6	47.4	59.4	52.6
독 일	40.9	45.1	59.1	54.9
프랑스	40.5	46.6	59.5	53.4
스웨덴	41.9	48.2	58.1	51.8
일 본	39.0	44.3	61.0	55.7
한 국	34.1	30.8	65.9	69.2

주 : 1) 숙련기술요구제조업은 식품, 종이, 인쇄·출판, 산업용 화합물, 의약품, 석유정제, 조립금속제조, 기계, 사무·계산기계제조, 음향·영상·통신장비, 항공, 과학정 및 제어장비업 등임.

2) 숙련기술비요구제조업은 섬유, 목재, 고무, 비금속광물, 철강, 비철금속, 음향·영상·통신장비제조 외 전기 및 전자, 조선, 사무·계산기계 제외 기계 자동차제조업 등임.

3) 숙련기술요구 또는 숙련기술비요구 산업의 구분에 관한 보다 상세한 논의는 OECD(1992)를 참조할 것.

자료 : 고상원(1996) 110쪽 일부임.

〈표 3〉 제조업 중 고임금·중임금·저임금 산업의 분포변화

(단위 : %)

	고임금산업 ¹⁾		중임금산업 ²⁾		저임금산업 ³⁾	
	1970	1991	1970	1991	1970	1991
미 국	15.2	16.8	48.6	51.0	36.3	32.2
캐나다	14.4	17.1	42.6	46.0	43.1	36.9
영 국	15.0	16.8	51.0	51.0	34.0	32.1
독 일	13.7	18.4	51.6	53.1	34.8	28.5
프랑스	16.9	19.3	43.9	44.6	39.3	36.1
스웨덴	10.4	17.5	55.6	55.0	34.0	27.5
일 본	11.3	13.8	48.2	50.5	40.5	35.7
한 국	8.7	11.4	31.8	42.7	59.5	46.0

주 : 1) 고임금산업은 자동차제조업, 사무, 계산 및 회계용 기계제조업, 의약품제조업, 항공기제조업, 산업용 화합물제조업 등임.

2) 중임금산업은 목재, 고무, 비금속광물, 철강, 비철금속, 조립금속, 기계, 조선, 의료, 광학, 과학장비제조, 음향·영상·통신장비제조업 등임.

3) 저임금산업은 음식료, 섬유·의복, 종이, 인쇄·출판, 음향·영상·통신제조 외 전기 및 전자, 기타제조업 등임.

4) 고임금·중임금·저임금산업의 자세한 구분은 OECD(1992) 참조

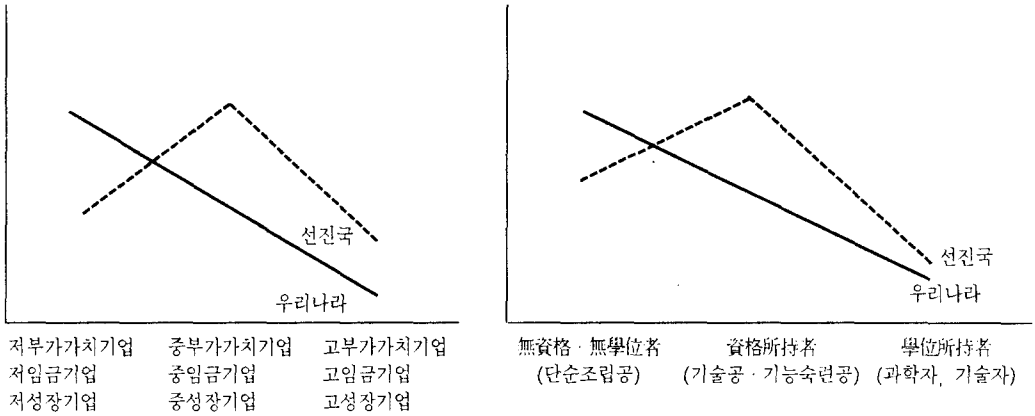
자료 : 고상원(1996) 105쪽 일부임.

중위층인 중임금·중성장·중부가가치산업이 상대적으로 취약한 산업구조에서는 이들 분야에서 고용될 중간기술인력, 즉 기술공·다기능숙련공 등이 크게 취약할 것이다. 또한 주요 대기업이 기술, 주요 기계·부품, 원자재를 수입에 의존하는 조립가공형 대량생산체계를 지니기 때문에, 주요 대기업에서조차 중간기술인력층은 취약할 것으로 예상된다.

[그림 2] 산업구조와 고용구조의 모습

(i) 산업의 분포

(ii) 學位·資格 기준의 勞動力 分布



우리나라 고용구조 특성의 실증분석은 류장수(1993), 이주호(1995)에 의해 분석되었다. 류장수는 노동자층을 ① 과학기술자, ② 기술공, ③ 상대적 숙련공, ④ 반숙련공 및 비숙련공으로 나눌 때, 1989년 기준 각각 4.5%, 2.5%, 16.7%, 76.1%로 중간기술자층이라고 할 기술공, 상대적 숙련공이 대단히 취약함을 보이고 있다. 이주호가 OECD 주요국과의 비교에서 우리나라 고용구조의 질적 측면을 분석한 [표 4]에 의하면 제조업 인력 중 자격소지자의 비중(7.7%)이 독일(60.8%)보다 대단히 낮고 우리나라 생산감독 중에서도 고급자격 또는 저급자격을 갖춘 자의 비중(16.3%)은 독일(83%), 프랑스(55%), 영국(42%)보다 대단히 낮다는 사실을 밝히고 있다. 따라서 우리나라 고용구조를 그림으로 나타내면 [그림 2, ii]에서의 굵은 선으로 표시되며 OECD주요국들은 [그림 2, ii]의 점선으로 나타날 것이다.

〈표 4〉 勞動力 質 수준에 관한 몇가지 指標

(단위 : %)

	韓國 (1991)	독일 (1978)	프랑스	英國 (1974~78)
1) 제조업인력 중 학위·자격소지자의 비중				
① 학위 소지자	10.9	3.5	-	3.3
② 자격 소지자	7.7	60.8	-	28.7
③ 무자격·무학위자	81.4	35.7	-	68.0
	한국 (1991)	독일 (1987)	프랑스	영국 (1988)
2) 제조업생산감독직 중 학위·자격소지자의 비중				
① 학위	0.7	-	1	3
② 고급자격	3.1	64	4	3
③ 저급자격	13.2	29	51	39
④ 무자격	82.9	7	44	55
3) 제조업기술공 중 직업자격소지자 비중				
① 학위	11.6	-	3	12
② 고급자격	19.5	-	21	14
③ 저급자격	28.7	-	49	13
④ 무자격	40.2	-	27	31

資料 : 이주호, 「중소제조업 고용문제에 대한 제도적 접근」 『고용대책과 인적자원개발』 KDI, 1996의 〈표 2-1〉, 〈표 2-2〉, 〈표 2-3〉의 재인용.

우리나라의 고임금기업·고부가가치·고성장부문에서 고능력작업체계가 도입되면 거대기업에서는 分社化가 이루어진다. 우리나라의 거대기업에서는 모든 종류의 사업체가 결합되어 거대기업화한 경우가 많으므로 이들을 分社化, 즉 리스트럭처링(restructurring)하여 계열기업간의 유기적 협력관계를 형성하고 주력기업은 고능력작업체계를 갖추어 핵심역량 축적에 전념하면 중임금기업, 중부가가치기업, 중성장기업이 상당수 창출될 수 있을 것이다. 그 결과 우리나라 산업구조의 중위층은 두텁게 되어 산업구조가 [그림 2, i]의 逆V字型 산업구조로 나아가게 하는데 기여하게 된다.

기존 산업의 질적 고도화가 진전될 뿐만 아니라 2010년까지 첨단·정보산업이 획기적으로 발전될 전망(산업연구원, 1996)으로 있다. 20세기 말에서 21세기초의 지식집약적이며 정보집약적인 기업은 重厚長大型이 아니라 輕薄短小型이기 쉬우므로, 지식 집약적이며 정보집약적 기업에 고능력작업체계를 도입하면 중임금, 중부가가치, 중성장의 중소기업이 크게 발흥하게 되어 우리나라 산업구조가 [그림 2, i]의 逆V字

뿐만 갖게 되며 고용구조 또한 다기능 기술공, 다기능 숙련공, 과학기술자의 층이 두터운 구조, 즉 [그림 2, ii]에서의 점선 분포인 逆V字型 고용구조를 갖게 된다.

한편으로는 [그림 2]의 (i)에서 점선 분포, 즉 逆V字型 산업구조에서는 一國 경제가 내적·유기적 관계를 갖고 움직이는 비교적 경쟁적 산업구조를 갖게 되며 다른 한편으로는 두터운 다기능 기술공, 다기능 숙련공, 과학기술자 계층에게 성장의 과실이 배분됨으로써 보다 안정적이고 균형된 성장이 이루어지게 될 것이다.

고능률작업체계를 갖춘 기업, 즉 지력기업에서는 고부가가치의 차별화된 신제품 개발 및 지속적 생산성 향상이 이루어지는 시너지 효과(synergy effect : 투입물의 상승작용에 의해 산출물의 상승적 증대를 낳는 경영학의 용어, 경제학에서는 투입물에 대한 수확체증효과라고 함)가 나타나며, 다른 한편으로는 고기술·고기능의 노동자에 대한 임금 및 고용보장이 이루어짐에 의해 국민경제의 안정·균형성장이 지속될 것이다.

2. 기업의 고용패턴

기업의 노동자는 정규직, 파트타임, 파견(또는 계약)직, 관련하청기업 근로자로 구성된다. 정규직 노동자는 단순기능직 노동자, 숙련기능직 노동자, 기술공, 기술자 그리고 관리자를 포괄한다.

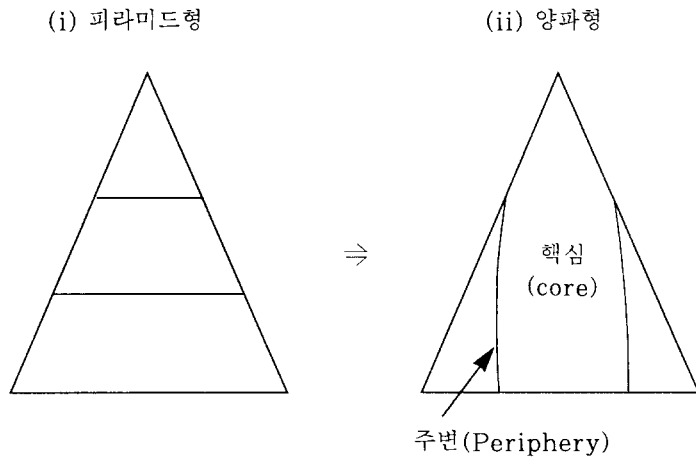
현재 우리나라 기업내 고용구조는 [그림 3, i]의 피라미드형이며⁷⁾ 각 직무간의 이동은 극히 제한되어 있다(다음 IV장 참조). 그러나 지력기업에서의 고용구조는 [그림 3, ii]처럼 핵심부문과 주변부문으로 나누어지며, 핵심부문⁸⁾에서는 내부노동시장에서 현장훈련, 현장외훈련, 배치전환, 승진 등에 의해 숙련의 폭이 넓고 깊이가 있는 유연다기능의 숙련노동자 및 기술공이 두텁게 형성되어 있고 이들이 경영자, 과학기술자, 부품업체, 판매부서 등과 교차기능팀을 형성하여 작업함으로써 직능간 경계는 낮다. 주변부문이란 단순반복업무를 주된 내용으로 하는 사무직, 판매직 그리고 생산직 노동자를 외부노동시장의 파트타임, 파견(계약직)노동자, 외국인 노동자로 대체할 수 있는 부문이다.

7) 피라미드형 고용구조란 [그림 2, ii]의 우리나라 노동력 분포(검은 선으로 표시된 분포)를 보다 입체화한 것임에 유의해야 한다.

8) [그림 3, ii]에서 핵심부문은 양파형(onion type)으로 표시되어 있는데, 이는 [그림 2, ii]의 선진국형 노동력 분포(점선 분포)를 보다 입체화하되 유선형으로 한 것이다.

21세기에 접어들면서 세계화·정보화·네트워크화라는 기업환경의 변화에 대응하여 기업은 고용패턴에 있어서 수량적 유연성과 기능적 유연성의 적절한 배합(optimal mix)을 추구하게 될 것이다.

[표 3] 기업 고용구조의 변화



구체적으로 기업은 핵심부문에서는 OJT, OFF-JT, 배치전환, 승진의 방법에 의해 두텁게 양성된 유연다기능 노동자에 의한 생산성 향상, 즉 노동의 기능적 유연성(functional flexibility)을 추구하며, 주변부문에서는 정리해고에 의한 다운사이징(downscaling)이 이루어지고, 파견근로(계약근로)의 활용, 공장내 하청(소사장제)에 의한 고용, 외부하청에 의한 고용 등이 원활히 이루어지는 수량적 유연성(numerical flexibility)을 추구하게 된다.

원래 20세기 거대기업의 등장요인으로 드는 것은 기업들이 필요로 하는 부품생산을 기업 외부에 있는 시장의 다수기업들에 의존하지 않고 내부화시켜, 즉 거대기업화하여 시장을 통할 때 발생하는 거래비용을 최소화하려 했기 때문이다. 예컨대 다수의 생산자와 계약할 때 이들과의 관계를 조정하는 비용, 즉 조정비용(coordination cost)과 다수의 생산자의 자격과 質을 적절히 파악하고, 이들이 적절한 성과를 스스로 제공하게 하는 동기부여비용(motivation cost) (또는 자격심사·감독비용)이 지나치게 높을 때, 기업은 시장거래를 내부화시킨다.

정보화 혁명의 진전은 한편으로는 조정비용을 크게 감소시킨다. 전자 JIT와 전자

자료 교환, 네트워크화된 CAD에 의한 동시엔지니어링 등은 정보통신기술을 활용하는 것인데, 이러한 정보통신기술은 거대기업의 조직운영비용을 크게 높이게 만든다. 따라서 정보화의 진전은 불필요한 관리조직이나 관리기능 및 비효율적인 부품생산분야 등을 제거한 린(lean)조직을 가능하게 한다. 즉 지식경제의 지력기업은 외형적으로 수량적 유연성을 추구하게 된다.

반면, 세계화에 의해 기업간 경쟁이 치열해지고 정보화에 의해 제품주기가 짧아짐에 따라 기업의 불확실성과 위험이 증대하게 될 때, 기업이 직면하는 불확실성에 대응하자면 신제품개발과 기술혁신을 추구하고 이의 성패에 책임을 지는 다수의 유연다기능 노동자의 존재가 필수 불가결하다. 이들이 네트워크형 기업에서 동시엔지니어링에 참여하며, 품질관리팀에서 불량과 변화에 즉각 대응하며, 동시에 동료노동자와의 협력하에 문제를 해결하고 후배 및 신참근로자에게 정보·지식·기술을 전수함으로써 집단적 학습(collective learning)을 이루어 낸다. 이러한 유연다기능 노동자에 의한 기능적 유연성이 기업의 핵심역량의 발휘와 기업의 제품 質의 지속적 개선을 가능하게 한다. 따라서 지식경제의 지력기업은 본질적으로 효율적 내부노동시장에 의해 기능적 유연성을 추구하게 된다. 이때 유연다기능 노동자가 기업내에 두텁게 형성되지 않으면, 기업의 거래비용 중 동기부여비용은 크게 증가할 수 있다. 만약 기업이 과도하게 수량적 유연성을 추구하면, 해고의 불안 때문에 유연다기능 노동자는 잘 형성되지 않고, 형성되어 있다 하더라도 오히려 타기업으로 이직할 것이며, 노동자의 기회주의(opportunism)와 도덕적 해이(moral hazard)로 인하여 기업의 동기부여비용은 크게 상승할 것이다.

결국 세계화 및 정보화는 기업으로 하여금 거래비용 중 조정비용을 낮추어 경쟁시장에 의존케 함으로써 한편으로는 수량적 유연성을 추구하게 한다. 그러나 불확실성과 위험의 증대 그리고 네트워크형 기업에의 자발적 참여의 중요성의 증대는 내부노동시장에 의존케 함으로써 기능적 유연성의 추구를 요구한다. 즉 지식경제에서는 수량적 유연성과 기능적 유연성의 적절한 결합이 요청되는 것이다.

3. 기업 고용패턴 변화의 부작용

지식경제에로의 진행은 한편으로는 知力기업 또는 고성과·고분배기업의 지배적 지위의 확립을 낳아 知力기업 또는 고성과·고분배기업에 고용된 知力노동자의 경제적 지위는 높아지나 非知力기업에 고용된 미숙련, 반숙련노동자의 경제적 지위를 열악화

시켜 사회적 통합보다는 사회적 양극화 현상이 심화될 것으로 보인다. 더욱이 세계경제 단일화는 지식경제의 사회적 양극화를 가속화시킬 것이다.

세계화 과정에서 기업의 생산입지 이전과 해외투자가 과거보다 한층 더 대규모로 진행될 것이다. 세계사회의 각 구성원은 유리한 생산입지를 갖추기 위한 경쟁을 행하게 된다. 특히 우리나라의 경우는 표준화된 제품의 대량생산 산업, 즉 노동집약적 경공업 및 조립가공의 중공업이 생산입지를 초기산업자본주의 국가로 이전함에 따라 그리고 거대기업이 리스트럭처링(restructurring)과 다운사이징(down-sizing)을 추구함에 따라, 구조적 실업문제가 크게 대두될 것이다. 동시에 정보기술의 적용에 따른 공장자동화, 사무자동화로 기술적 실업 또한 증폭된다. 그 결과 국내의 실업이 현재의 2~3% 수준에서 21세기 초에는 7~10%라는 歐·美國의 실업패턴을 보이게 되며, 이들 실업자들은 미숙련·반숙련노동자이기 때문에 지식경제에서는 장기실업자로 고착될 것이다. 사회적 통합보다 사회적 양극화가 진전되는 것은 공장입지 이전과 정보·통신기술에 의한 공장자동화로 인한 것이며, 이는 지식경제의 최대의 難題가 될 것이다.

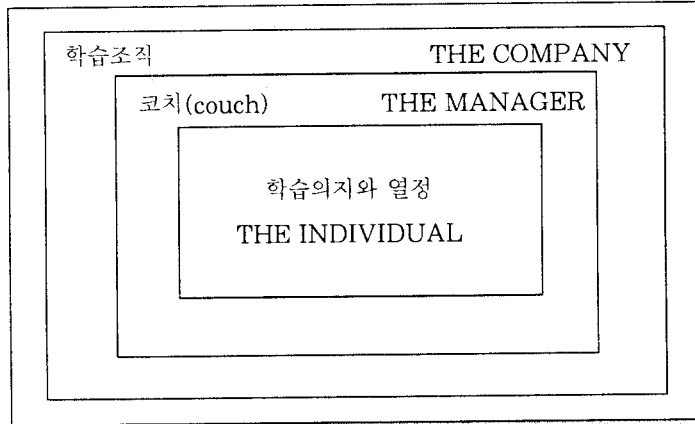
IV. 人的資源開發：知力形成制度和 그 誘引體系

21세기의 세계화·정보화 사회에서 기업조직, 경영 그리고 개인에 관하여 새로운 비전이 있어야 한다. 21세기에서는 기업은 앞장에서 논의한 노동자의 기능적 유연성을 높이는 소극적 역할을 행하는 데 그치지 않고, [그림 4]에 나타난 바와 같이 기업은 학습조직이며 경영자의 보편적 임무는 인적자원개발을 행하는 코치(couch)로서 적극적으로 기능하도록 재조정된다. 개인은 학습 의지와 열정(missionary zeal)을 가지며 협조적이며 헌신적인 자세를 갖는 '협조적 개인'으로 역할이 재조정될 것이다.

1. 지력(숙련)형성제도

지식경제의 시대에서 지력기업의 경쟁력은 기업의 인적자원개발의 順기능, 즉 기업의 知力노동(숙련)형성제도 설계와 개인의 참여 및 학습 의지의 지속적 발휘 그리고 이러한 인간에 의한 생산성 향상이 있다고 할 때, 특히 제조업 기업들을 중심으로 기

[그림 4] 학습조직으로써의 기업



업의 知力노동(숙련)형성제도 및 근로자의 참여를 살펴보는 것이 중요하다. 왜냐하면 제조업에서 지식의 창조적 활용이 가장 왕성하게 실험되고 응용되며 이 분야에서 작업과정에서의 학습(learning by doing)이 가장 대규모로 일어나며, 제조업에서의 지식의 창조적 활용 및 작업과정에서의 학습은 경제전체에 가장 강력한 正의 외부효과를 미치기 때문이다.

지력기업에서 생산과 관련된 노동력 구성을 설계와 디자인담당 과학기술자 및 조립 가공담당 생산직으로 나누었을 때, 고부가가치 제품의 개발은 신제품개발·공정개선을 행하는 과학기술자뿐만 아니라 현장의 생산직 지력노동자가 교차기능팀으로 참여할 때 보다 효과적으로 이루어진다. 발명, 응용, 개량은 현장의 생산직 지력노동자의 참여와 제안, 그리고 설계와 디자인을 담당하는 과학기술자와의 상호작용에 의해 지속적으로 그리고 누적적으로 이루어질 수 있다. 과학기술자의 양성 및 공급은 고등교육제도에 의해 이루어진다. 과학기술자의 지식·정보는 일반적 인적자본의 성격을 지니기 때문이다. 그러나 생산직 지력노동자의 형성은 노사공동인력개발에 의해서 가능하다. 왜냐하면 생산직 노동자의 지식·정보는 기업특수적 인적자본의 성격이 강하기 때문이다. 특히 이상과 변화와 관련된 그러한 지식·정보의 축적 및 그 활용은 기업특수적 성격을 갖는다고 할 수 있다. 우리는 생산직 노동자의 지력형성제도에 초점을 맞추어 논의를 전개하도록 하겠다.

기업의 노동자에게 知力(또는 숙련)을 형성시키는 방식으로는 기업내의 분업체계에서 노동자에게 하나의 일만을 잘 수행하도록 훈련을 실시하는 분리형 훈련체계와 노

동자에게 여러 종류의 일을 수행할 수 있도록 훈련을 실시하는 통합형 훈련체계가 있다. 知力(또는 숙련)형성방식에 따른 노동자훈련은 일본의 小池和男 교수(1990, 1994, 1996)에 의해 분석되었다.

구체적으로 현대의 대량생산 조립공정 사업장(자동차, 선박, 전자 등), 소재산업의 대량생산 조립공정 사업장(철강, 화학, 시멘트, 에너지 등) 그리고 소량생산 조립공정 사업장(기계산업 등)에서 예외없이 관찰되는 것은 작업장에서의 작업내용이 단조롭고 반복적인 정규업무(usual component of work)와, 변화나 변경을 다루거나 예상치 못한 결함을 찾아내어 제거하거나 시장수요 변화에 따른 기계설비의 변경 및 조정을 다루는 비정규적 업무(unusual component of work)로 구성되어 있다는 점이다.

기업의 비정규적 업무를 크게 분류하자면, 하나는 변화를 다루는 것(dealing with changes)이며, 다른 하나는 異常을 다루는 것(dealing with problems)이다.

변화는 제품구성의 변화, 생산방식의 변화, 새로운 생산품의 개발과 관련된 변화 및 노동력 구성의 변화이다. 소비자의 다양한 취향과 선호를 충족시키는 다품종의 차별화된 제품생산은 제품구성, 생산방식, 노동력 구성 등의 변화를 수반하며, 소비자의 기호가 변할 때, 이에 따른 변화가 동시에 수반된다. 변화에 신속히 유연하게 대응하는 것이 비정규적 업무이다.

또한 이상을 다루는 것은 제품생산의 결함과 생산공정의 결함을 일찍 탐지하며, 문제의 원인을 정확히 분석하며, 그 문제를 해결하기 위해 생산과정 또는 기계설비를 수리하는 일들을 포함한다.

기업이 정규적인 업무를 생산직에게 배당하고 비정규적인 일을 기술자·기술공에 배분하여 생산직에게는 정확·신속·근면을 강조하는 훈련을 시키는 경우를 知力(또는 숙련)형성의 분리형체계(separated system of skill formation)라고 한다. 知力(또는 숙련)형성의 분리형체계에서는 기업의 인력구조가 한편으로는 전문화된 기술자·기술공, 다른 한편으로는 미숙련·반숙련의 노동자로 양분된다. 전문화된 기술자·기술공은 주로 대학, 전문대, 工高 등 학교교육에 의해 양성된 사람들로 충원되며, 미숙련·반숙련 노동자는 일반계 고등학교 및 그 이하의 학력자로 충원된다. 기업은 생산직 노동자에 대한 투자를 별로 행하지 않으나, 전문화된 기술자·숙련공에 대해서는 숙련 심화를 위한 투자를 행한다. 이 경우 단능의 기술공과 숙련공이 형성된다.

반면에 知力(또는 숙련)형성의 통합형체계(integrated system of skill formation)에서는 생산직 노동자에게 정규적 업무와 비정규적 업무를 동시에 수행하도록 훈련시킨다. 생산직 노동자를 채용한 후, 배치되기 전 이론교육과 실기교육을 장시간 실시하며, 노동자가 각 업무에 배치된 후에도 현장훈련 및 배치전환을 통해 훈련이 계속된다. 10여년간의 공장생활 후에는 생산직 노동자가 과학기술자 및 엔지니어의 知的 숙련(intellectual skill)을 일부 공유하도록 훈련이 이루어진다. 숙련형성의 통합형체계에서는 다능의 기술공 및 숙련공이 형성되며, 이를 통칭 다능공(multi-skilled worker)라고 부른다.

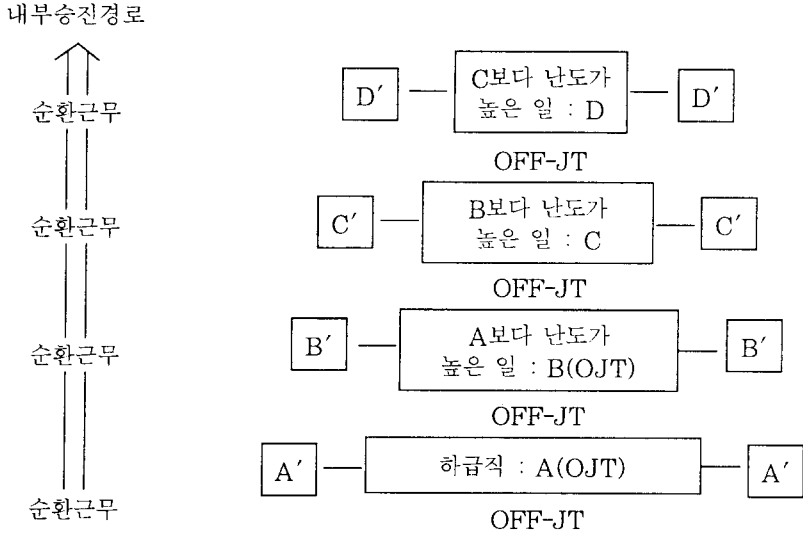
통합형 지력(또는 숙련) 형성방식은 [그림 5]를 이용하여 보다 명확하게 설명될 수 있다. 근로자는 A라는 직무에 채용되었을 때 현장훈련(OJT) 또는 현장외훈련(OFF-JT)을 통하여 知力(또는 숙련)을 형성하고 A' 및 A''라는 직무로 배치전환 또는 반간 이동(rotation)을 함으로써 知力(또는 숙련)의 폭을 넓힌다. A A' A'' 등의 직무를 경험한 후 보다 높고 어려운 직무인 B로 승진이 이루어지며 B B' B''의 순환보직 근무를 경험한다. 그리고 B보다 고난도의 C직무에 배치되어 C C' C''의 순환보직 근무를 행하게 된다. 이러한 방식으로 넓게 규정된 직무를 경험하면서 노동자가 직무사다리(job ladder)에 의거하여 하급직에서 상급직으로 승진을 통하여 올라가게 될 때 예컨대 A A' A'' ⇒ B B' B'' ⇒ C C' C'' ⇒ D D' D''의 과정이 이루어질 때, 작업현장에서 발생하는 사고, 변경 등을 능숙히 다루는 비정규적 업무와 관련된 知力(또는 숙련)을 노동자는 갖게 된다. 기계의 구조·기능 및 작동원리를 이해하고 기계를 분해·청소하며 재조립하는 능력을 갖춘 노동자들이 생산라인에서 발생하는 결함과 불량을 해결한다. 뿐만 아니라 생산기술의 변화, 시장에서의 소비자의 구매패턴 변화 등에 대해서도 유연히 대처할 수 있는 숙련을 갖게 된다.

하급직에 채용된 노동자가 OFF-JT, OJT 반내 또는 반간 이동을 통하여 보다 폭넓은 직무를 능숙히 수행하는 능력을 계발하고, 이러한 능력을 쌓은 이후 보다 난이도가 높은 직위로 승진하는 과정이 知力(또는 숙련)형성의 통합형체계이며 이로 인해 생산직 근로자도 과학자·기술자의 전문지식을 일부 공유할 수 있게 된다.

지력노동에 관한 Koike의 이론은 일본기업에서 생산직 노동자 지력(숙련)형성의 특수이론으로 간주되기보다는 이제 OECD 諸국가의 학자들에 의해 지식경제에서 기업의 인적자원개발전략으로 폭넓게 수용되고 있다.⁹⁾ 또한 정보화기술이 기업에 폭넓

9) Vickery '지식경제에서 기업전략과 인적자원개발' (OECD, 1996, pp.135~142)과 Stern '지식경제에서의 인적자원개발: 기업, 학교, 그리고 정부의 諸역할' (OECD, 1996, pp.189~206) 참고.

(그림 5) 통합형 知力(숙련)형성 방식의 例示



게 적용될수록 정규적인 일은 자동화기계, 로봇, 인공지능기계에 의해 대체되고, 비정규적 일을 처리하는 생산직의 중요성은 더욱 커지게 된다. 뿐만 아니라 세계화의 진전은 불확실성의 증대를 낳고 따라서 변화에 능동적으로 대응하는 생산직 知力노동의 중요성은 그 어느때보다 커지게 되며 회사 전체적 관점에서 일할 인적자원을 개발하는 통합형 지력(숙련)형성 방식이 더욱 중시된다고 할 것이다.

2. 지력(숙련)형성 유인체계

지력형성 유인체계로는, 첫째 근로자 知力중시 기업지배구조를 들 수 있다. 知力중시 기업지배구조로는 장기고용 또는 종업원지주제에 의한 종업원 知力중시의 경영체계를 들 수 있다. 그 다음으로는 직능등급제에 의한 임금 및 하급직에서 상급직으로의 연속적 승진경로의 존재가 효과적인 지력형성 유인체계가 된다.

가. 근로자 知力중시형 기업지배구조 : 주주·경영자·근로자三者 통치구조

적절한 유인체계 없이는 노동자는 지식과 정보를 축적하려 하지 않을 것이다. 지식과 정보의 축적 및 창조적 활용을 자극하고 유인하기 위해서는 우선 기업의 이윤이

소유자·경영자에 專有되는 것이 아니라 노동자에게도 배분된다는 것을 가시적으로 확실히 보여주는 기업지배구조가 있어야 한다. 즉 기업이 주주·경영자·근로자 셋째의 이해를 존중하는 지배구조를 가져야 한다.

종업원 이익중시 경영은 기업특수적 인적자본의 존재시 정당화된다. Becker(1964)의 고전적 논의는 노동자의 지식·정보가 기업특수적 인적자본의 성격을 지닐 때 기업특수적 인적자본의 투자비용은 노사공동에 의해서 분담되고 기업특수적 인적자본의 투자수익 또한 노사공동에 의해서 나누어 갖게 됨을 보여주고 있다. 노동자가 전액 투자하면 노동자가 투자수익을 회수하는 기간에 경기가 나쁘면 해고될 가능성이 있어 노동자는 기업특수적 인적자본의 투자를 회피하고, 기업이 전액 투자하면 기업이 투자수익을 회수하는 기간에 노동자가 이직하면 손실이 발생하므로 기업은 기업특수적 인적자본투자를 회피한다. 따라서 노사공동 투자비용 분담, 투자수익 나누어 갖기가 기업과 노동자 양자로 하여금 기업특수적 인적자본 투자를 행하는 유인체계가 된다. 기업은 노동자의 기업특수적 인적자본 투자수익을 회수할 수 있도록 장기계약관계를 맺고, 노동자와의 장기계약을 유지하는 데 주주의 이익에 못지않은 중요성을 부여하여야 知力노동이 형성될 수 있게 된다.

나. 구조조정기에 있어서 근로자 知力중시형 기업지배구조 : 종업원지주제의 새로운 측면

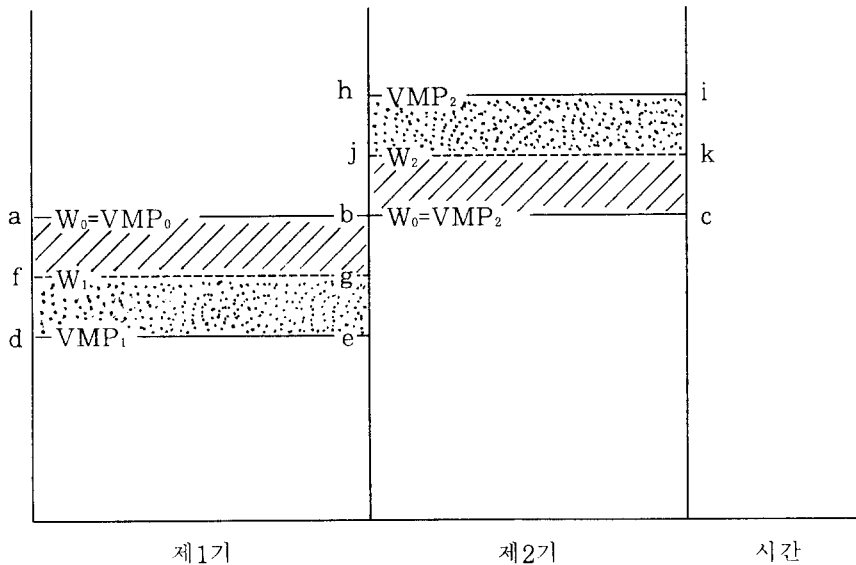
세계적 경쟁시대에서 기업의 수익성이 유지되거나 또는 기업이 불경기를 맞는다고 하더라도 불경기가 경기순환기의 한 국면에 불과하여 조만간 경기회복이 예상되는 경우 장기계약관계는 유지될 수 있다. 그러나 기업의 경쟁력이 세계적 경쟁에서 낙후되는 경우, 기업은 대량감원에 의한 규모축소(downsizing)를 행하며, 인력이 더 필요하면 단기계약 노동자를 이용함으로써 경쟁력을 회복할 수도 있다. 그러나 지식경제에서 대량감원·해고, 파견노동자 이용 등의 수단을 이용하는 수량적 유연성(numerical flexibility)을 과도하게 추구하면 이는 노동자로 하여금 기업특수적 인적자본 투자를 기피하게 하는 유인이 되어 장기적으로는 기업경쟁력 향상은 커녕 지력기업으로서의 존립이 붕괴될 수 있다. 맛·멋·품질·서비스를 추구하는 기업이 만약 세계적 경쟁에서 낙오하여, 경쟁력이 약화되는 경우에는 어떠한 유인체계를 노동자에게 제공하여 통합형 지력(숙련)형성체계로의 참여 및 기업특수적 인적자본 투자를 자극할 수 있을 것인가? 최근 Margaret M. Blair(1995, 1996)는 21세기에

있어서 기업의 전체적인 잠재적 부의 창출을 극대화하며 아울러 사회 전체의 부를 창출하기 위해서는 주주의 이익뿐만 아니라 종업원의 이익을 동시에 중시하는 기업 지배 구조로서 종업원지주제의 확대를 제시하고 있다. 기업특수적 인적자본 투자를 촉진하고 기업으로 하여금 21세기 지식경제에 대비하게 하는 Blair의 제안은 [그림 6]을 이용하여 간결히 설명될 수 있다.

두 기간(two-period) 모형의 한 근로자 A를 고려하자. 그가 代案的 第三의 일터에서 일을 하면 그의 노동생산성이 [그림 6]에서 VMP_0 라고 하자. 특정기업에서 제1기에 기업특수적 훈련을 받아 그 비용이 abed만큼이며 제2기에 기업특수적 인적자본 투자 수익회수를 하는데 그 수익이 bcih라고 하자. 기업특수적 인적자본 투자비용 중 abgf는 노동자가 부담, fged는 사용자가 부담하고 투자수익은 노동자가 bckj만큼, 사용자가 jkih만큼 나누어 가져 노동자의 임금은 제1기에 W_1 , 제2기에 W_2 라고 하자. 이러한 투자비용 부담-수익 나누어갓기의 임금경로(wage profile)는 기업특수적 인적자본론에 이미 널리 알려져 있는 바이다.

만약 세계적 경쟁에서 기업의 수익성이 악화되어 노동자의 생산성이 [그림 6]에서 VMP_2 이하로 하락하여 VMP_2 과 W_2 사이에 위치한다고 하자. 기업은 노동자에게

(그림 6) 생산성과 임금의 변화



W_2 라는 임금을 지급하여도 제1기에서의 투자비용의 일부를 여전히 회수하므로 노동자를 계속 고용한다. 그러나 기업 수익성 악화로 인하여 노동자의 생산성이 W_2 이하로 떨어져 代案的 第三의 일터 수준인 VMP_0 까지 하락하면 노동자에게 W_2 라는 임금을 계속 지급하는 것은 기업에 치명적이 되므로 노동자를 해고할 것이다. 그러나 기업특수적 인적자본을 갖춘 노동자의 해고는 당연히 노동자에게 $bckj$ 의 손실을 강요하므로 신규노동자는 앞으로는 기업특수적 인적자본 투자를 행하지 않게 된다.

이때 기업이 노동자를 해고하지 않고 제2기의 임금을 W_2 에서 W_2 로 감소시키되, 신주를 발행하여 임금삭감분만큼의 주식을 배분하면, 노동자의 생산에의 잠재적 기여도는 VMP_2 , 현재임금은 W_0 로서 그 차액만큼의 잠재적 잉여를 지속적으로 발생시킴으로써 기업의 경쟁력을 노동자의 실질 수입의 감소없이 회생시킬 수 있게 된다.¹⁰⁾ 이러한 종업원지주제의 도입이 없으면, 즉 노동자의 임금이 W_2 일 때, 노동자의 실제 기여도가 VMP_0 라고 하여 노동자를 해고시키면, $(VMP_2 - VMP_0)$ 만큼의 지대(rent)를 유실시키게 되는 것이다. 해고된 노동자가 타직장에서 W_0 만큼의 임금을 받으면 노동자의 실질 수입은 W_2 에서 W_0 로 감소하여 그 결과 사회적 소득분배 또한 악화된다는 것이 Blair(1996)의 논점의 핵심이다.

Blair는 미국 주식회사의 이윤이 1990년에서 1993년간 약 9,910억 달러이었으며 동일기간 노동자의 기업특수적 인적자본 투자에 대한 수익이 8,500억 달러로 추산될 수 있으므로 기업의 총수익이란 기업회계장부상의 이윤과 기업특수적 인적자본에 대한 노동자의 수익의 합이기 때문에 기업장부상의 이윤이란 기업총수익의 약 1/2에 불과하다고 하였다. 기업장부상의 이윤만을 위해서 기업특수적 인적자본을 갖는 노동자를 해고하면 기업의 잠재적 잉여를 크게 유실시키게 되며, 사회 전체의 부(social wealth)를 감소시키게 된다는 것이다. 따라서 기업은 주주의 단기적 이익만을 위해서가 아니라 주주와 근로자 양자의 장기적 이익을 위해서 운영되는 것이 21세기 기업의 지배구조가 되어야 함을 Blair는 제시하고 있다.

만약 Blair가 제시한 것과 같은 종업원지주제의 도입·확산을 시도하지 않고 주주의 단기적 이익을 위해 노동자를 해고함에 의해 경쟁력을 회복하는 것은 노동자로 하여금 기업특수적 인적자본 투자를 회피하게 만든다. 기업특수적 인적자본 투자를 사용자 단독으로 할 수 없기 때문에 노동자의 투자회피는 사용자의 투자회피를 결과하

10) 경영성과 연동보너스제 또한 효과적인 유인체계가 될 수 있으나, 기업경영 성과가 공개되지 않고, 경영정보의 투명성이 보장되지 않은 소유자 경영의 지배구조에서는 경영성과 연동보너스제 보다 스톡 옵션(stock option) 또는 종업원지주제가 보다 효과적인 유인체계가 될 것이다.

여 인적자본에 대한 과소투자문제가 발생한다. 더군다나 신제품개발 및 기술의 지속적인 개선에는 기업특수적 인적자본 투자가 필요함에도 불구하고 기업특수적 인적자본의 투자가 과소해지면 기업의 경쟁력은 결정적으로 약화된다.

知力기업에서는 노동자 투자에 의한 기업특수적 인적자본과 기업 투자에 의한 기업특수적 인적자본은 공동특수자산(cospecialized assets)이며 따라서 지력노동자는 물적자본 소유자 못지않게 맛·멋·품질과 서비스를 갖춘 제품개발 및 혁신의 성패에 책임을 지는 위험부담기능(risk-bearing function)을 담당하는 주체로 된다.¹¹⁾ 구조조정기라고 하더라도 종업원이익중시형 기업지배구조가 형성되어야 지력형성 유인체계가 확립될 것이다.

다. 知力중시형 급여체계 : 직능등급제

知力(숙련)의 폭을 확대하고 깊이를 심화시키자면 노동자에게 합당한 급여체계가 제시되어야 한다. 급여체계로서 우선 들 수 있는 것은 직무급이라고 할 수 있다. 통상적으로 이는 단순반복적 직무에 대한 급여는 낮게, 어려운 직무에 대한 급여는 높게 지급하는 것이다. 급여체계로서 두번째 들 수 있는 것은 성과급이다. 같은 직무를 맡고 있더라도 보다 생산을 많이 하는 자의 급여를 높게 하는 것이다. 그러나 직무급과 성과급은 知力の 폭을 확대하고 깊이를 심화시키는 데 크게 도움이 되지 않음을 유의해야 한다.

知力(숙련)의 첫째 요소인 폭넓은 知力(숙련)은 노동자의 현재직무 수행정도라는 좁은 틀로써는 평가될 수 없다. 동일직위의 두 사람의 예를 들어 보자. 한 사람 甲은 공장의 여러 가지 일을 하는 데 유능하고, 乙은 한 가지 일을 하는 데 유능하다고 하자. 甲은 결근근로자를 대신해서 일하기도 하고 신참근로자를 교육시키기도 하는 등 乙보다 조직 전체면에서는 보다 효율성에 크게 기여한다. 직무급체계에서는 감독직 이외에는 아무도 甲의 역할을 하려 하지 않을 것이며, 성과급체계에서도 각 근로자는 자신의 직위의 일을 능숙히 하려 할 뿐, 그 이외의 역할을 하려 하지 않게 된다. 더군다나 知力の 둘째 요소-이상과 변화를 다루고 해결하는 것은 결코 현재 배정된 직

11) 익명의 논평자는 종업원지주체에 종업원 경영참가가 수반될 때 그 효과는 높다는 실증분석 결과를 제시하였다. 필자는 종업원지주체 실시시 종업원주식지분을 block voting에 의거 행사함으로써 종업원 경영참가가 이루어져야 종업원지주체가 효과를 가질 것이라는 점에 있어서 익명의 논평자와 동감이다.

무를 어느 정도 잘하고 있는나와는 별개의 것일 수가 있다. 같은 직무에 배정된 사람이라도 이상과 변화를 다룰 수 있는 자와 없는 자간에는 효율성이 대단히 다르기 때문에 직무급은 부적합하며 동시에 성과급도 그러한 지력(숙련)형성에 부적합하다. 知力(숙련)형성을 위해서는, 첫째 직능급 둘째, 연공급, 셋째 공정한 평가가 핵심적 유인체계가 된다.

첫째, 知力형성을 촉진시키기 위해서는 급여는 知力(숙련)의 폭과 깊이에 있어서 개인의 차이를 반영할 필요가 있다. 이를 위해서 知力(숙련)의 깊이와 관련된 직능등급을 설계하고 직능등급별 급여 차등을 두고 동시에 동일직능 등급에서도 知力(숙련)의 폭과 관련된 급여의 차등지급을 가미하여야 한다.

둘째, 知力(숙련)형성을 장기적 관점을 가지고 이루도록 하자면 급여는 매년 급여가 상승되는 연공급적 성격을 지녀야 한다. 연공급은 장기근속을 유인하고 장기근속은 장기에 걸쳐 형성되는 知力(숙련)형성의 전제조건이 되기 때문이다.

셋째, 노동자에 의해 진전되는 知力(숙련)형성 정도를 객관적으로 공정하게 평가하는 것이 중요하다. 객관적인 공정한 평가 없는 연고주의에 의한 특혜는 知力(숙련)형성 그 자체를 붕괴시킬 것이기 때문이다. 공정평가의 한 방법은 <표 5>와 같은 작업장내 일 매트릭스(job matrix)를 작성하여 작업장의 게시판에 公示하는 것이다.

<표 5> 일 매트릭스 의 두 종류

(i) 知力(숙련)의 폭과 관련된 일 매트릭

(ii) 知力(숙련)의 깊이와 관련된 일 매트릭스

성 명	정규적인 일				성 명	비정규적인 일			
	Job1	Job2	Job3	Job4		이상 1	이상 2	변화 3	변화 4
갑	c	c	b	b	갑	-	c	c	-
을	c	b	a	b	을	c	b	b	c
병	a	a	b	b	병	a	a	b	b
.					.				
.					.				
.					.				

주 : a는 직무에 대한 설명을 듣고 수행함을 의미,
 b는 혼자 스스로 기능수행할 수 있음을 의미,
 c는 동료들에게 기능수행방법을 가르칠 수 있음을 의미함.
 자료 : Kazuo Koike(1994) pp.56~57에서 재인용.

평가에서 가장 높은 점수는 동료들에게 기능수행방법을 가르칠 수 있는 知力(숙련)에 대한 것이며, 그 다음은 혼자 일을 처리할 수 있는 정도 그리고 최하위는 일에 대한 설명을 듣고 하는 것 훈련을 끝낸 자들의 수준이다.

〈표 5〉의 (i)과 (ii)와 같은 작업장내 일 매트릭스를 매 3개월마다 반장·조장이 작성하여 작업장 게시판에 公示하면 개인의 知力(숙련)개발을 자극하고 평가의 공정성을 확보할 수 있을 것이다.

공정하고 객관적으로 평가된 知力(숙련)에 의거하여 직능에 따른 등급에 의거한 급여를 위주로 하며, 여기에 연공급을 가미한 임금체계를 도입하는 것이 知力(숙련)의 폭을 확대하고 깊이를 심화시키는 유인체계가 될 것이다.

연공급이 가미된 직능등급제의 도입이 지력(숙련)의 폭과 깊이와 관련된 경력개발에 효과적인 유인체계가 된다는 점을 Kazuo Koike는 캘리포니아 프레몬트에 있는 GM과 토요타 합작공장 NUMMI(New United Motor Manufacturing Inc.)와 母工場인 나고야의 타카오카 토요타 공장의 비교에서 분명히 제시하고 있다. [그림 5]에 나타난 방식과 같은 인적자원개발방식을 NUMMI에서 그대로 도입하였음에도 불구하고 美國은 종전과 같이 여전히 직무급체계—미국의 급여체계에서 지식급(pay for knowledge) 또는 직능급 (pay for skill)은 전혀 생소한 개념이다(Blinder (1990))—를 유지하였다. 그 결과 생산현장 美노동자의 경우 이상과 변화를 다루는 지력(숙련)의 깊이는 대단히 얕다는 것이 판명되었고 이상과 변화와 관련된 비정규적 일이 종전과 같이 감독직·기술직 노동자에 의해 전담된다는 것을 Kazuo Koike는 찾아내었다. NUMMI는 종전의 GM공장보다는 생산성이 50% 이상 향상되었음도 불구하고 Kazuo Koike는 이러한 차이로 인하여 NUMMI공장의 생산성은 토요타 공장보다 20~30%이상 떨어지게 되었다는 점을 제시하고 있다.

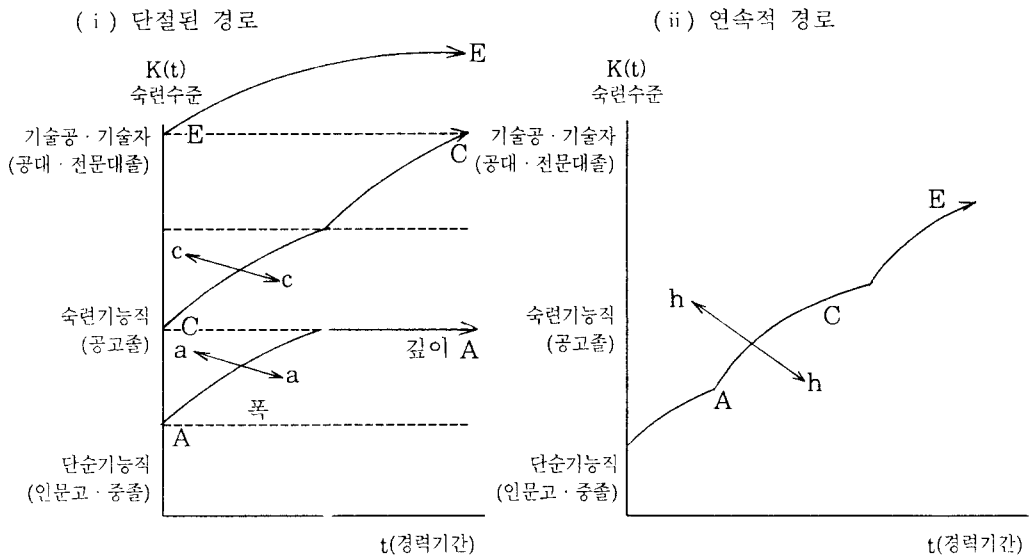
라. 연속적 생애경력경로

생애경력경로(career development path)는 Ben-Porath(1967)에 의해 최초로 제기되었다. 근로자가 일생에 걸쳐서 인적자본 축적을 행해 나감에 인적자본량이 점차 증가하는 경로는 흔히 [그림 7, ii]의 ACE와 같이 표시될 수 있다. 이제 생애경력경로 또한 폭(horizontal dimension)과 깊이(vertical dimension)라는 두 측면을 갖는 것으로 묘사하고자 한다. [그림 7, ii]에서 hh이라는 폭은 OFF-JT, OJT, 배치전환을 통하여 형성되는 지력(숙련)의 폭이다. ACE라고 표시된 깊이는 내부승

진을 통해 작업장의 하위직에서 작업장의 상위직으로 승진함에 따라 고난도의 비정규적인 일을 책임지고 수행하는 능력을 의미하게 된다. 생애경력 경로의 깊이는 구체적으로 인적자본의 양이 증가함에 따라 직무의 위계질서(job hierarchy)를 따라서 상향이동하는 정도를 나타낸다.

이제 [그림 7, i]를 고려하자. 작업장 내에 생산기능직과 기술공 그리고 엔지니어 및 설계사라는 세 가지의 직무가 있다고 하자. 생산기능직은 단순 반복적 작업을 수행하는 일반생산사원(operator)을 의미하여, 숙련기능직(technician)은 조장·반장 등 작업에 대한 기술적 지식을 보유하여 작업장의 생산을 총괄하며, 엔지니어 및 설계사는 보통 대졸의 과학기술인력이다. 그림(i)에서 단순기능직은 AA, 숙련기능공은 CC, 엔지니어 및 설계사는 EE의 생애경력 경로를 갖는다면 생산직 근로자의 생애경력경로는 연속적이지 않고 단절되어 있다.

(그림 7) 생애경력경로



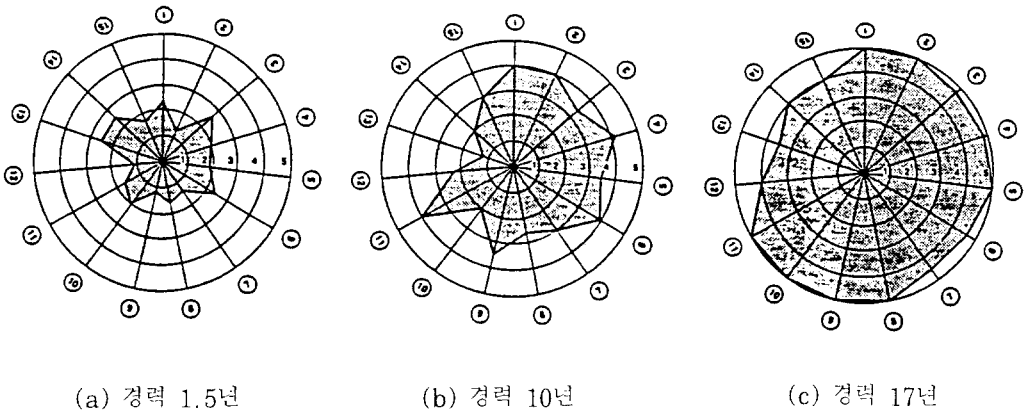
생산기능직의 입장에서 보면 AA의 경로를 가져 생애기간 동안 기술공수준까지 도달하지 못한다고 하더라도 aa라는 폭을 가질 수가 있는데 이는 野村正實(1992)의 이른바 저위다능공화이다.¹²⁾ 기술공의 입장에서 생애경력 경로가 CC가 되면서 cc의

12) 저위다능공화와 후술될 고위다능공화는 강수돌·이병희(1996)에서 재인용한 개념들이다.

폭을 갖는다면 고위다능공화가 진전된다. [그림 7] (i)의 AA, CC의 경우는 작업장 내에서는 근로자들이 저위다능공과 고위다능공으로 양분화된다. 만약 생산기능직이 작업장 내에서 A에서 출발하여 점차 C의 직무로 그리고 E의 직무의 일부까지 수행하게 된다면 [그림 7] (ii)의 ACE라는 연속적 생애경력 경로가 관찰된다. [그림 7] (ii)의 연속적 생애경력 경로 ACE는 [그림 7] (i)의 단절된 각각의 생애경력 경로 AA, CC, EE보다 그 깊이가 심화되어 있다고 할 수 있을 것이다. [그림 7] (ii)의 ACE라는 연속적 생애경력 경로는 앞절에서 설명된 [그림 5]의 통합형 知力(숙련)형성 방식을 보다 입체화한 것에 불과하다.

우리는 보다 구체적으로 지력(숙련)의 폭과 깊이를 심화시키는 일본 토요타 회사의 체계적인 접근을 [그림 8]을 가지고 예시하고자 한다.

[그림 8] 토요타에서의 기술수준 분석



주 : 1) 위 그림에서 원형 안에있는 수치 1, 2, 3, 4, 5는 다음의 기술수준을 의미하며, 노동자가 스스로 평가한 것임.

수준 1 : '나는 아무런 지식이 없다.'

수준 2 : '나는 고참엔지니어의 자세하고 꼼꼼한 지시(detailed instructions)하에서만 일을 수행할 수 있다.'

수준 3 : '나는 감독이나 고참엔지니어의 지도(guidance)하에서 일을 할 수 있다.'

수준 4 : '나는 충분한 기술적 능력과 지식을 지니며 스스로 일을 수행 할 수 있다.'

수준 5 : '나는 충분한 기술적 능력과 지식을 지니며 향상과 개선을 수행할 능력을 갖는다.'

2) 위의 그림에서 원형 바깥에 위치하는 번호①②⑮는 stamping dies 기술의 15가지 항목을 지칭함.

자료 : John Lorriman & Takash, Kenjo(1996). p. 131.

[그림 8]은 경력이 증가됨에 생산직 노동자 숙련은 경력 10년이 지나면 엔지니어의 知的 숙련과 유사하게 되고, 경력 17년이 지나면 거의 모든 분야에서 전문가가 됨을 보여주고 있다. 이러한 결과로 set-up 시간이 감소되고, batch 크기가 감소되며, JIT가 가능하게 되었다는 것이다(Lorriman & Kenjo, 1996).

[그림 7]의 (ii)와 같은 연속적인 생애경력 경로는 지식경제에서는 그 중요성이 더욱 커진다. 저기능·저숙련의 노동자는 정보화기술(IT)에 의해 곧 실업자로 될 수 있으며 저기능·저숙련은 知力경제에서는 장기실업으로 이르는 길이기 때문이다. 고기능·고숙련은 기업 내부에서 OFF-JT, OJT 배치전환 그리고 내부승진 등에 의해 형성될 수도 있으나, 때로는 社內기술대학, 기술전문대 및 기술·정보대학에의 편입학에 의거, 지식·정보 숙련의 심화과정과 연결되어 형성될 수도 있다. 순수히 기업 내에서 고기능·고숙련이 형성되든 아니면 교육체계화와의 연계하에 형성되든 간에 관계없이, 기업내에 연속적 생애경력 경로 및 직능등급에 의한 급여체계의 존재는 지력(숙련)형성의 강력한 유인체계가 될 것이다.

3. 우리나라 기업차원 인력개발의 평가와 향후 과제

우리나라에서 기업차원의 인적자원개발의 중요성이 조우현(1990)에 의해 본격적으로 제시된 이래, 이에 대한 실증분석은 박기성 박사에 의해 수집된 한국노동연구원의 자료인 1991년의 185개 사업체, 1,354명 근로자 대상 「제조업 인력부족 실태분석을 위한 사업체 및 근로자 고용조사」와 1992년 304개 사업체, 3,094명 근로자대상 「제조업 숙련형성관행에 관한 조사」에 주로 의거해 이루어져 왔다. 박기성(1992), Ki Seong Park(1996)은 주로 근로자를 대상으로 한 자료를 이용, 다기능 근로자로 되는 개인 선택모형을 추정하였고, 조우현·황수경(1993)은 1991년의 사업체 자료, 조우현(1995)은 1992년의 사업체 자료를 주로 이용하여, 기업차원의 인적자원개발 방식을 분석하였다. 최근 강수돌·이병희(1996)는 1993년의 9개 기업, 773명 근로자대상 「전자산업 실태조사」, 1993년 H자동차 1,584명 대상 설문조사, 1994년 H중공업 1,277명 대상 설문조사라는 사업장단위 사례조사를 토대로 생산직 노동자의 인적자원개발 방식을 분석하여, 우리나라 자동차, 전자, 조선 등의 핵심기업에서도 노동자 능력개발과 경력관리가 거의 이루어지지 않고 있음을 보고하여 조우현·황수경(1993), 조우현(1995)의 실증분석 결과를 심층적으로 구체화하고 있다.

우리나라 기업차원 인적자원개발에 관한 이러한 연구들에서 실증적으로 확인된 사

실은 우리나라 제조업 생산직의 知力(숙련)형성의 폭은 좁고 깊이는 대단히 얇아, 제조업 생산직의 知力(숙련)수준은 일반적으로 저숙련, 단능공의 경향을 보이고 있다는 것으로 요약할 수 있다. 다음 세 가지를 우리나라 기업차원의 인력개발의 특징으로 보다 구체화할 수 있다. 첫째, 우리나라 생산직 노동자에 대한 현장외훈련, 현장훈련 그리고 배치전환 등의 측면에서 노동자에 대한 기업의 체계적 훈련제도는 빈약하여, 지력(숙련)의 폭의 확대가 이루어지지 않고 있다. 둘째, 우리나라 제조업에서는 지력(숙련)형성의 분리형체계를 갖추고 있어 입사 전에 형성된 학력에 의해 생애경력경로가 결정된다. 즉 일반계 고등학교 출신자, 공고 졸업자, 이공계 대졸자는 각각 [그림 7]의 (i)의 AA, CC, EE라는 생애경력 경로를 밟게 되어, 학력별로 단절된 생애경력 경로를 형성하고 있으며, 일반생산직 사원은 기술공예로의 상향이동을 거의 경험하지 않는다. 따라서 생산직 노동자의 지력(숙련)의 깊이가 대단히 얇다. 셋째, 지력(숙련)형성의 유인체계로서 근로자 知力(숙련)중시 기업지배구조가 결여되어 있고 동시에 직능급에 의한 임금지급이 이루어지지 않아 노동자는 지력(숙련)형성에 강한 유인을 갖지 않는다.

우리나라 생산직 노동자의 지력(숙련)이 전반적으로 저수준에 머물고 있는 이유는 간단하다. 우리나라 기업이 <표 1>에 요약되어 있는 포드주의적 대량생산의 작업체계를 갖고 있기 때문이다. 구체적으로 우리나라 주요기업에서는 대부분의 노동자들이 조립라인에서 단순반복적 조립가공의 일을 수행해 왔으며, 정규직 일은 일반생산직에 의해 수행되고 비정규직 일은 관리감독직, 기술직에 의해 수행되었기 때문이며 동시에 노동자에 대한 동기유발은 효율성임금(efficiency wage)제에 의거하거나 감독관리직, 기술직에 의한 감시·감독 강화에 의한 노동규율의 강화에 의거하거나 하였기 때문이며, 기업의 지배구조 역시 소유자의 이익중시형 경영체계를 갖추고 있어, 노동자 지력(숙련) 중시 경영체계를 소홀히 했기 때문이다.

그러나 세 가지의 새로운 변화는 우리나라 기업차원 인적자원개발 방식에 심대한 도전을 제기하고 있다. 하나는 지식경제로 나아가는 선진경제와의 경쟁이며, 다른 하나는 國內의 노동력의 고학력화이며, 셋째는 정보기술(IT)의 도입이다.

우선 선진시장경제가 제I장과 제II장에서 논의한 바와 같이 지식경제로 이미 접어들었고 지력기업이 본격적으로 대두하고 있기 때문에 선진경제와 경쟁하여 살아남기 위해서는 우리나라도 지식경제로 이행해야 하는 불가피한 단계에 있어, 기업차원 인적자원개발 방식의 변화가 불가피하다. 뿐만 아니라 國內의 노동력의 고학력화로 인하여, 제조업 생산직 신규노동자는 예외없이 고졸자이기 때문에 저학력, 무학력 근

로자를 대상으로 한 작업체계인 현행의 포드주의적 대량생산방식과 동기유발체계는 직장불만족도를 오히려 크게 높이고 있으며, 직장장래성에 가장 높은 가치를 부여하는 고졸 생산직을 위해 기업차원 인적자원개발 방식의 전환이 불가피하다.¹³⁾ 특히 정보화기술(IT)의 도입에 따라 단순기능직은 장기실업자로 고착화할 것이기 때문에, 노동자들은 직장생활에서의 지력(숙련)향상을 요구하며, 때로는 사내대학, 전문대 또는 4년제 이공계 대학과의 연계하에서 지력(숙련)심화를 요구하며, 생애능력개발을 추구하는 경향성이 크게 대두될 것이기 때문에, 그리고 기업의 경우에는 세계화·정보화 진전에 따라 점증하는 불확실성에 대응하는 보다 유연화된 노동력을 요구하기 때문에 기업차원 인적자원개발 방식에는 일대전환이 일어나게 될 것이다.

V. 參與와 協力の 勞使關係

기업차원의 노사관계는 세 차원, 즉 작업현장차원의 노사관계, 단체교섭차원의 노사관계 그리고 기업의 장기전략과 최고이사결정차원에서의 노사관계라는 세 차원에서 파악될 수 있다. Kochan, Katz & Mckersie(1986)는 하급수준인 작업차원에서는 자율적 작업팀, 품질관리팀과 관련된 노사관계, 중급수준인 단체교섭차원에서는 노동조합의 교섭력을 바탕으로 한 단체교섭, 즉 기업경영 성과배분의 노사관계, 고급수준은 기업의 장기전략과 최고정책결정차원에서의 노사관계, 예컨대 기업지배구조에 미치는 노동조합 영향력과 관련된 노사관계라는 식으로 세 차원으로 나누어 노사관계를 분석하려고 하였다. 이러한 노사관계 분석방법에 의거하면, 英·美 스웨덴은 단체교섭 중시의 노사관계, 독일 오스트리아는 기업지배구조에 노조의 참여와 단체교섭 중시의 노사관계, 일본은 작업장참여 중시의 노사관계를 갖고 있다고 할 수 있다. 우리나라의 노사관계는 英·美의 실리적 조합주의의 영향 아래서 단체교섭 중시의 노사관계를 갖고 있으며 노사간의 상호불신과 대립이 특징적이라고 평가할 수 있다.

21세기 지식경제에서는 종전의 임금과 근로조건 위주의 단체교섭으로부터 인적자원개발 위주의 단체교섭으로 단체교섭의 핵심적 내용이 이동한다(조우현, 1997). 유연다기능 노동자 형성을 위한 인적자원개발 제도 및 유인체계의 설계 등이 구체적인

13) 이주호(1996) pp.142~145 참조.

교섭대상이 된다(표 6 참조). 왜냐하면 지식경제에서는 유연다기능 노동자가 되느냐의 여부가 생애에 걸친 임금상승과 고용안정 여부에 결정적으로 중요하기 때문이다. 인적자원개발 중시의 단체교섭차원 노사관계는 노동자의 참여와 협력이 동시에 이루어짐을 전제로 하기 때문에 21세기 지식경제에서 노사관계는 참여와 협력의 성격을 지닌다.

지식경제에서는 <표 6>에 나타난 바와 같이 인적자원개발의 단체교섭이 중심축이 되고 이를 중심으로 작업현장차원에서는 자율적 팀에의 권한부여, 품질관리팀, 그리고 설계 디자인의 동시엔지니어링에의 자발적 참여의 노사관계가 이루어지며 동시에 기업의 장기전략과 최고의사결정차원에서는 기업의 높은 이윤을 노동자에게 체계적 훈련제공 및 생애경력개발 그리고 내부노동시장에서의 고임금 및 고용안정으로 순환시킨다는 것을 가시적으로 보장함으로써 협력적 노사관계가 형성된다. 즉 노사간의 협력만이 기업의 성공과 노동자의 경제적 지위 증진간의 好循環을 낳게 되므로, 지식경제에서는 참여와 협력의 노사관계가 필수적이게 된다.

<표 6> 참여와 협력의 노사관계를 위한 원칙

전략적 수준

- 최고경영자의 인적자원개발에 대한 결의
- 최고경영자의 인적자원개발에 대한 지원
- 전략결정에서 인적자원부서의 효과적인 발언권

단체교섭수준

- 고용안정 중시의 단체교섭(스톡옵션제, 종업원지주제 도입)
- 인적자원개발체계 설계
- 참여와 협력을 강화시키는 보상제도의 설계

작업현장수준

- 종업원 선발시 '효과적 개인' 위주로 선발
 - 넓은 범위의 직무설계
 - 팀워크
 - 문제해결에 종업원참여
-

자료 : Kochan, T.A. and P. Osterman, *The Mutual Gains Enterprise*. Harvard Business School Press, 1994, p.46의 표를 유지하되 필자의 관점을 부각시키기 위해 다소 수정하였음.

VI. 몇가지 政策提案

21세기에는 우리나라는 지식경제로 이행하고 우리나라 기업은 지력기업으로 변신하게 된다. 왜냐하면 조립가공의 대량생산체계를 도입한 후발개도국으로부터의 치열한 경쟁에 직면하면서, 이미 지식경제에 진입한 선진국과 경쟁을 해나가자면 우리나라가 지식경제로 나아가고 우리 기업이 지력기업으로 변신하지 않을 수 없기 때문이다. 즉 세계시장에서의 경쟁의 힘 자체가 지식경제로의 지향성을 강요하게 될 것이다.

비록 세계시장에서의 경쟁이 지식경제로의 이행을 강요하게 된다고 하더라도 경영계, 노동계, 정부 모두 인식과 사고방식에 있어서 대전환이 있게 되면 지식경제로 진입은 보다 촉진될 것이다. 경영계, 노동계 그리고 정부는 知力노동자의 두터운 형성과 知力노동자의 창의성의 발휘가 21세기 기업경쟁력의 第一의 원천이 되며 노동자의 고임금과 고용보장의 원천이 된다는 인식을 공유하여야 한다.

우선적으로 기업의 최고경영자가 지력기업을 통하여 기업내의 노사관계를 대립구도에서 참여와 협력의 구도로 철저하게 바꾸겠다는 의지를 가지고 스스로 실천하여야 한다. 즉 최고경영자의 결의와 실천이 우선적으로 중요하다.

노동조합은 기업차원에서는 과거의 임금과 근로조건에 한정된 단체교섭 중심의 노사

관계에서 그리고 노사간의 대립구도의 시각에서 벗어나 인적자원개발 중심의 노사관계라는 참여와 협력의 노사관계를 추구하여야 할 것이다.

초기업차원에서는 노동조합은 지식경제에서 종전보다 새로운 중요한 역할을 담당하게 될 것이다. 지식경제에로의 진행은 지력기업에 고용된 지력노동자의 경제적 지위는 높아지나, 지력기업의 고용구조에서 주변부문에 고용된 노동자와 非知力기업에 고용된 미숙련·반숙련 노동자의 경제적 지위는 열악화되어, 이들은 빈번한 실업을 경험하면서 장기실업자로 고착될 것이다. 사회보장제 및 적극적 노동시장정책(active labor market policy)에 의해 실업이 발생한 후에 실업자를 구제하는 사후적 구제방식은 정보화시대에는 전혀 효과적일 수가 없다. 교육제도에 의해 지식경제에 필요한 기술·지식·정보·숙련 등을 개인에게 장기간에 걸쳐 형성시키고 기존 근로자들

이 숙련의 향상 또는 심화를 위해서 교육제도에 재진입할 수 있도록 함으로써 사전적으로 실업을 예방하는 사전적 구제방식에 보다 초점을 두는 사회안전망제도(social safety net)의 구축에 역점을 두는 노동운동노선이 새로이 제시되어야 할 것이다.

정부는 21세기를 대비하여 다음 네 가지의 일을 국정의 주요지표로 삼아 수행하여야 할 것으로 보인다.

첫째, 정부는 정보고속도로망을 갖춘 인터넷체제 및 해저광케이블이라는 新사회자본을 조속히 형성시켜 나가야 한다.

둘째, 정보통신기술에 기반하여, 조직 사람 그리고 기술을 유기적으로 통합시킴으로써 환경변화에 신속히 대응하는 민첩한 생산방식('agile' 생산방식), 동시엔지니어링, 전자자료교환, 전자JIT, 유연제조공법 등과 관련된 응용소프트웨어개발 그리고 여러 기업의 경험의 데이터베이스개발 등 기업들에게 충분한 정보를 LAN 또는 정보고속도로망으로 제공하여야 할 것이다. 그리하여 개별기업이 지력기업으로 전환하는데 따르는 비용과 고통을 줄여주고 혁신의 성공 가능성을 높여야 할 것이다.

셋째, 지력노동자와 미숙련·반숙련 노동자간의 사회적 양극화가 심화될 것이 예상되며, 이러한 사회적 양극화는 지식과 정보의 불평등한 분배에 의거하게 될 것이므로, 지식과 정보에의 접근에 있어서, 기회의 불평등을 줄이는 사회정책이 필요하다. 지식과 정보의 보다 평등한 분배는 다수의 학습의욕과 의지를 보다 고취시키며, 반대로 정보와 지식의 불평등한 분배는 다수의 학습의욕을 크게 저하시켜, 사회구성원 전체의 지력수준은 크게 낮아질 것이다. 보다 평등한 지식·정보의 분배는 교육제도에 의해 이루어질 것이므로, 협조적이며 창의적인 개인들이 다수 형성될 수 있도록 하는 교육개혁을 추구하여야 한다.

넷째, 기존 근로자들에게 정보화 교육을 집중적으로 시키는 국립기술대학(National

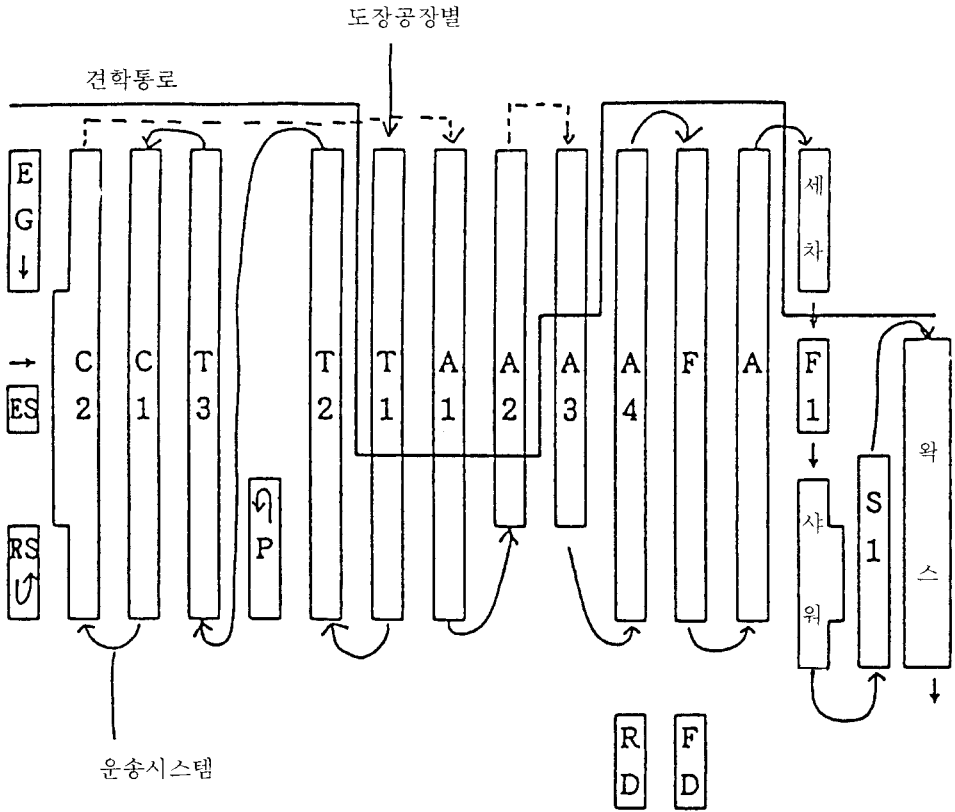
Technological University)을 설립하여야 한다. 강의실에서 정규교사·교수에 의한 강의가 아니라, 원격화상 학습시스템에 의해 강의를 진행되며, 강의교재 또한 국내 또는 세계 각국의 저명한 교사·교수의 강의를 멀티미디어 자료 및 CD-ROM으로 개발하여 필요시에 수시로 컴퓨터에 의해 그 강의에 접근하는 방식(Lectures-on-Demand: LOD)을 갖춘 가상의 국립기술대학을 만들고, 전국에 약 400곳 이상의 장소에 원격화상 학습시스템을 갖추거나 LOD를 수강할 수 있도록 하여야 할 것이다. 노동자에게 3~4개월 미만의 단기간 직업훈련을 시키는 정부의 능력개발사업 또는 직업훈련은 지식경제에서는 실업예방 및 취업촉진에 별다른 효과를 갖지 못하기

때문에, 장기간의 교육프로그램에 의거, 개인의 지식·정보를 높이는 방법을 강구하여야 한다.

歐美國가들에서 있어서는 그들의 경제가 이미 지식경제로 전환하였음을 대부분의 사람들이 동의하고 있으나 우리나라에서는 별다른 실감없이 단지 토론하고 논쟁하는 수준에 머물고 있다. 우리는 곧 다가올 미래에 대해 통찰력 있게 대처할 시점에 있고 그렇게 함으로써 21세기에 새로운 도약을 행할 수 있을 것이다.

고도성장기가 끝난 우리나라 경제는 상당기간 5~6% 수준의 성장을 유지할 것이다. 지난 30년간 8~9%의 고도성장단계에서 5~6%의 성장시기에의 진입은 기업단위에서 상당수준의 구조조정(restructuring)과 다운사이징(downsizing)을 낳을 것은 자명하다. 그렇다고 하더라도 부인할 수 없는 대흐름, 즉 지식경제에로의 지향성, 고학력 생산직의 가치변화, 정보기술 도입에 따른 지력(숙련)형성의 요구 등에 의한 기업내 인적자원개발 방식의 대전환의 필요성을 우리나라 경영층들이 심각하게 받아들여, 노동자 지력(숙련)의 폭을 확대하고 깊이를 심화시키는 인적자원개발제도와 노동자의 적극적 참여를 자극하는 유인체계를 동시에 도입하여야 할 것이다. 知力노동자의 두터운 형성과 知力노동자의 창의성의 발휘야말로 21세기 기업경쟁력의 第一의 원천이 됨을 유념하여야 할 것이다.

(부록 그림 1) 토요타 규슈공장 조립라인



C = 샤시라인(라디오등 조립)	
T = 배선, 배관라인	T1 = 레이아웃 T3 = 부품
A = 조립라인	A1 = 타이어부품
F = 최종라인	F1 = 드럼테스트와 브레이크

參 考 文 獻

- 강수돌·이병희, 「생산직 노동자의 능력개발과 경력관리」, 『분기별 노동동향 분석』, 1996 3/4분기, 한국노동연구원
- 강철규, 『지력사회 & 지력기업』, 웅진출판사, 1994.
- 고상원, 「중소기업 과학기술인력의 확보방안」, 과학기술정책연구원, 미발간 원고, 1996.
- 류장수, “한국노동시장의 숙련별 분단구조”, 서울대학교 경제학과 박사학위논문, 1993.
- 박기성, 『한국의 숙련형성』, 한국노동연구원, 1992.
- 배무기, 『한국노사관계의 개혁』, 경문사, 1996.
- 산업연구원, 『21세기를 대비한 산업정책 구상』, 21세기 경제장기구상 산업정책반, 1996.
- 어수봉, 『한국의 실업구조와 신인력정책』, 한국노동연구원, 1993.
- 유종일·이종훈·김재구, 『21세기 바람직한 노사관계모형: 共生體的 노사관계의 모색』, 연구보고서, 1996. 2.
- 이 근, 「21세기 한국형 시장경제의 모색: 참여, 협력, 경쟁의 시장경제」, 매일경제연구소, 21세기 시장경제모형 정립 정책토론회 발표문, 1997. 4.
- 이주호, 『고용대책과 인적자원개발-제도적 접근』, KDI, 1996. 9.
- 장지상, 「한국재벌의 기업지배구조: 문제의 소재와 개선방향」, 한국산업조직학회 정책세미나: 한국의 진로와 대기업집단 발표문, 1996. 9.
- _____, 「대기업집단의 소유·지배구조: 21세기 발전적 대안의 모색」, 매일경제연구소, 21세기 시장경제모형 정립 정책토론회 발표문, 1997. 4.
- 조우현, 「'87, '88 노사분규가 노동시장에 미친 영향과 노사관계 정립에 던지는 함의」, 『노동경제논집』, 제13권, 1990.
- _____, 「공업화과정에 나타난 노동수요측 특성과 임금 및 임금구조의 결정」, 『한국의 공업화와 노동력(II)』, 이대근 외, 1991. 12.
- _____, 「전략적 핵심기업의 인적자원개발 방식, 그 중요성과 실상」, 『경제학연구』,

- 제43집 제3호, 1995. 12.
- _____, 「신노사관계와 정부의 역할」, 『노사관계 개혁을 위한 워크숍 자료집』, 1996. 7. 200~238쪽.
- _____, 「知力자본주의와 새로운 노동운동」, 서울사회경제연구소 제4차 심포지엄 한국의 노동조합과 노사관계에서의 발제문, 1997. 1
- 조우현·황수경, 「독점·비독점 부문간 노동자숙련의 폭과 깊이의 비교분석」, 『노동경제논집』, 제6권, 1993. 12.
- 조형제 外, 『정보고속도로와 정보기술산업』, 서울대학교 출판부, 1996.
- 최경수, 「OECD 국가들의 노동시장 유연화의 경험」, KLI 노동연구속보 제74호, 1996. 12
- 홍순영·조달호·임지원·김종훈, 『소프트화, 인적자본 그리고 경제성장—21세기형 산업구조조정을 위한 실증적 연구』, 삼성경제연구소, 1996. 12
- 황신준, 「21세기 한국경제를 위한 정부의 역할」, 매일경제연구소, 21세기 시장경제 모형 정립 정책토론회 발표문, 1997. 4.
- 紺野登·野中郁次郎, 『知力經營』, 日本經濟新聞社, 1994.
- Appelbaum E. and R. Batt, *The New American Workplace*, Cornell University Press, 1994(박준식 옮김, 『미국기업의 작업현장 혁신』, 한국노동연구원, 1996)
- Becker, Gary S., *Human Capital*, National Bureau of Economic Research, 1964.
- Ben-Porath, Y., "The Production of Human Capital and Life Cycle of Earnings", *J.P.E.* 75 No. 6. 1967. 6.
- Blair, Margaret M., *Ownership and Control : Rethinking Corporate Governance For the Twenty-First Century*, The Brookings Institution, 1995.
- _____, *Wealth Creation and Wealth Sharing*, The Brookings Institution, 1996.
- Blinder, Alan S. (ed.), *Paying for Productivity : A Look at the Evidence*, The Brookings Institution, 1990.
- Chandler, Alfred D., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial*

- Capitalism*, Belknap Press, 1990.
- Faflamme, G., G. Murray et.al., *Flexibility and Labor Markets in Canada and the United States*, International Institute for Labor Studies, ILO, 1989.
- Kochan, Thomas A., H.C. Katz and R.B. Mckersie, *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, Inc., 1986.
- Kochan Thomas A. and P. Osterman, *The Mutual Gains Enterprise*, Harvard Business School Press, 1994.
- Koike, Kazuo, "Learning and Incentive Systems in Japanese Industry", Aoki, Masahiko & Ronald P. Dore(ed.), *The Japanese Firm*, Oxford University Press, 1994.
- Koike, Kazuo, "NUMMI and Its Mother Plant in Japan : A Comparative Study of Human Resource Development at the Workshop Level", unpublished paper, 1996.
- Koike, Kazuo and T. Inoki, *Skill Formation in Japan and Southeast Asia*, University of Tokyo Press, 1990.
- Lee, Keun, "The Mechanism of the Growth and Structural Adjustment in the Korean Economy", paper presented at the Eastern Economic Association, 1996. 10.
- Lorriman, John and T. Kenjo, *Japan's Winning Margins: Management, Training and Education*, Oxford University Press, 1996.
- OECD, *Technology and Economy*, 1992. (이근역, 『과학과 기술의 경제학』, 경문사, 1995)
- _____, *Industrial Policy in OECD Countries-Annual Review*, 1992.
- _____, *Employment and Growth in the Knowledge-based Economy*, 1996.
- Park, Ki Seong, "Economic Growth and Multi-skilled Workers in Manufacturing", *Journal of Labor Economics*, Vol. I. 14, No. 2, 1996. 4.

Schonberger, Richard J., *World Class Manufacturing: The Next Decade*, Free Press, 1996.

Tapscott, Don, *The Digital Economy*, McGraw-Hill, 1996.

Williamson, O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, 1985.

Womack, J.P., D.T. Jones and D. Roos, *The Machine That Changed The World*, Rawson Associations, 1990.