

인본주의 기업패러다임과 총체적 학습사회

Humanistic Corporate Paradigm and Comprehensive Learning Society

김 장 호(숙명여자대학교 경제학부 교수)

I. 서론 / 95

II. 勞動의 轉換: 意味와 示唆點 / 99

1. 포드주의 노동편성원리의 붕괴 / 99
2. 지식기반경제의 대두 / 101
3. 비정형 고용형태의 확대 / 103

III. 資本主義 發展과 企業패러다임의 變化 / 104

IV. 人本主義 企業패러다임과 總體的 學習社會의 具現 / 108

1. 인본주의 기업패러다임 / 108
2. 脫포드주의 작업조직 및 노사관계 / 110
3. 인본주의 노동경제의 비전 / 112
4. 총체적 학습사회의 구현 / 114

V. 持續的 雇傭과 學習의 善循環 模型: 유한킴벌리 成功事例 / 115

VI. 결론 / 119

참고문헌 / 121

Abstract / 122

I. 서론

21세기에 접어들면서 우리 사회에서는 과거 산업화시대와는 근본적으로 다른 새로운 시대상(像)이 대두하고 있다. 정보화·세계화(digital globalization)가 급속하게 진전되고 지식기반사회가 도래하면서 국가발전의 원천이 실물 자본에서 기술력과 인적자원으로 전환되고 있다. 규모 경쟁 및 인건비 경쟁을 특징으로 하는 우리의 기존 발전패러다임은 중국을 비롯한 후발국들의 추격으로 심각한 한계에 봉착하고 있으며 제조업의 공동화가 현실로 다가오고 있다. 이와 함께 우리의 노동현실에서도 과거와는 다른 새로운 현상들이 나타나고 있다. 고용형태가 비정형화되고 고용불안정이 크게 높아지고 있는 가운데 절대적 고용기회의 부족문제가 심각하게 대두되고 있으며 동시에 근로계층간의 격차확대로 양극화 현상이 초래되면서 사회통합이 훼손되고 있는 등 이러한 새로운 노동현실은 지난 날 공업화 단계 개발연대의 고도성장기, 대량생산체제에서는 거의 경험하지 못했던 새로운 성격의 노동문제들이다. 다시 말해 노동의 전환(transformation of work)이 일어나고 있음을 암시한다.

21세기의 새로운 시대상에 적극적으로 부응하고 바람직한 비전과 해결책을 강구하는 데 있어서 기존의 인식체계나 접근방식은 한계를 갖는다. 다시 말해서 새롭게 대두하고 있는 각종 노동문제에 대한 올바른 인식체계는 산업화시대를 대상으로 한 기존의 노동문제 인식체계를 뛰어넘는 새로운 접근 방식 즉, 과학철학자 쿤(T. Kuhn)이 말하는 패러다임 전환(paradigm shift)이 요구된다고 보기 때문이다.¹⁾

* 본 연구는 2001년도 숙명여자대학교 교비연구비에 의해 이루어졌음.

1) 과학철학자 토마스 쿤(T. Kuhn, 1962)은 어떤 현상이나 문제에 대한 보다 포괄적이고 근본적인 인식체계, 또는 사고체계를 패러다임(paradigm)이라 정의하고, 자연현상에 있어서 이전에는 나타나지 않았거나 인식되지 못한 새로운 사실이 누적될 경우, 기존의 패러다임을 뛰어넘는 불연속적인 성격의 패러다임의 전환(paradigm shift)에 의해 과학혁명이 이루어진다는 점을 강조하였다. 그러나 이러한 불연속적인 패러다임의 전환은 자연현상에서만

지난 10년 이상을 우리가 탈권위주의와 자율적 시장질서의 구축을 위한 개혁의 소용돌이에서 살아온 것도 이러한 사회경제 여건의 변화에 부응하기 위한 노력의 과정이라고 할 수 있다. 지금까지의 개혁노력에 대한 종합적 대차대조표를 작성해보면 구질서를 허무는 데는 높은 점수를 줄 수 있으나 새로운 질서의 창출에는 실패하고 있다는 것이 일반적 평가라고 판단된다. 특히 개혁을 통해 구축되고 있는 질서가 21세기의 시대적 변화에 제대로 대응하기 위해서는 아직 대단히 미흡하다는 것이 지배적인 견해이다. 그러므로 제1세대 개혁 즉, 하드웨어에 해당되는 기본 틀을 구축하기 위한 개혁은 지속되어야 한다. 그러나 세계경제환경이 크게 달라지고 지식기반경제가 주도하는 21세기의 시대상황에서 우리 사회의 통합과 도약을 담보하기 위해서는 제1세대 개혁만으로는 부족하다. 제도와 의식 양면을 포괄하는 전면적이고 질적 변화까지 수반하는 개혁을 통해 우리 경제사회의 종합적인 역량을 지속적으로 제고해나가는 새로운 패러다임의 정립이 필요하다. 소위 '제2세대의 질적 개혁'이 요구되고 있는 것이다. 21세기의 새로운 경제사회 환경에서 제1세대 개혁이 추구하는 정치적 민주화와 경쟁적 시장기구의 구축은 우리나라의 선진화와 발전에 있어 필요조건은 되지만 충분조건은 결코 아니기 때문이다.

지난 1990년대 말에 우리가 경험한 소위 IMF경제위기는 경제사회의 총역량을 지속적으로 제고하기 위한 제2세대 질적 개혁요구의 필요성을 여실히 보여주었다. 경제위기의 성격이 생산체제 자체 비정합성에서 초래된 생산성 위기로 판명되면서 경제사회의 근본적 체질 강화가 없이는 지속적 발전과 성숙이 보장되지 못한다는 것을 실감하였다. 제2세대 개혁이 필요한 분야의 경우 국가와 시장을 포함해서 그 영역은 실로 광범위하다. 그 가운데서 특히 근본적 발상의 전환과 새로운 패러다임이 요구되는 분야는 노동부문이다.

만 아니라 사회경제적 현상에도 적용될 수 있는 개념이다. 일반적으로 어떤 현상에 대한 과학적, 또는 체계적 이해나 설명을 위해 사용되는 개념으로는 패러다임 외에도 모형, 이론, 관점, 견해 등 우리에게 보다 익숙한 여러 용어를 들 수 있다. 그러나 이들 용어는 그것의 엄정성, 포괄성, 자기의식의 정도가 동일하지는 않다. 패러다임이라는 용어는 이론과 모형이라는 용어가 시사하는 논리적 통일성이나 연역적 일관성이 결여되어 있으나 그 대신에 관련 영역의 일반화 등 수반되는 모든 측면의 지적 과정 등에 있어서 은연중에 강력한 영향을 미치는 인식체계 또는 사고의 틀을 의미한다고 할 수 있다.

주지하는 바와 같이 1990년대 이후 노동개혁은 주요 개혁과제의 선두자리를 꾸준히 점해왔다. 국제기준에 맞추기 위한 노동법제의 개정도 없지 않았다. 경제위기 국면에서 노·사·정의 사회적 합의도 이루어낸 바 있다. 그러나 이러한 노동개혁의 노력에도 불구하고 여전히 우리의 노사관계는 분배주의 중심의 대결구도를 탈피하지 못하고 있으며 노사간의 신뢰기반은 대단히 취약한 실정이다. 노사관계가 경제사회 발전을 이끌어야함에도 불구하고 발목을 잡고 있다는 평가가 지배적이다. 왜 그런가? 여러 가지 요인이 지적될 수 있을 것이다. 지금까지의 노동개혁이 주로 제도와 형식에 치우치고 행위 주체들의 의식, 관행의 전환이 철저하지 못한 데에서 그 원인을 찾을 수 있을 것이다. 그러나 필자는 여기에 더하여 21세기에 접어들면서 나타나는 현실 노동문제의 성격 전환을 특히 강조하고자 한다.

사회체계론적 관점에서 볼 때 노동문제를 포함한 각종 사회경제 문제의 기본 성격을 결정하는 기저적(基底的) 하부토대 요인으로 해당 부문 생산시스템의 기술체계와 시장여건을 우선 들 수 있다. 그러나 한 국가의 특정부문내 구체적인 사회경제문제의 성격과 모습을 결정하고 재단하는 데 있어서는 이러한 하부토대 요인과 함께 그 나라의 고유한 정치적 지형, 문화적 전통 등도 중요한 배경으로 작용한다. 또한 이러한 조건이나 환경뿐만 아니라 관련 행위 주체들의 대응방식과 역량에 따라서 관련 제도의 공과(功過)는 크게 달라진다. 고로 일방적인 기술결정론적 인식체계는 배격하며, 세계화·정보화라는 새로운 환경에서도 각 주체들의 전략적 대응방식에 따라 새로운 사회경제 질서의 내용과 성격은 크게 달라질 수 있을 것이다.

오늘날 화두(話頭)가 되고 있는 정보화와 세계화는 다양한 측면에서 인식될 수 있다. 그러나 사회경제적 관점에서 볼 때 정보화는 기술조건이 산업화시대의 그것과는 크게 달라진다는 것을 함의한다. 또한 세계화는 시장여건이 국지적 차원을 넘어 지구촌 차원으로 점차 확장되어 보다 경쟁이 치열하게 된다는 것을 의미한다. 이러한 보편적 변화의 물결 자체를 일부 급진주의자들이 주장하는 바와 같이 거부한다는 것은 현실성 있는 대안이 될 수

없다. 그러므로 이와 같은 거대한 변화의 흐름에 적극적으로 동참하면서도 우리가 추구하는 사회경제적 가치 및 목표가 실현되는 제도와 관행을 정착 시키도록 전략적 대응자세를 취하는 것이 중요하다.

이 논문은 이상과 같은 문제의식과 인식시각으로 21세기 지식기반경제사회에서 효율과 형평의 조화를 담보할 수 있는 새로운 인본주의 기업패러다임 및 노동편성원리의 비전과 과제를 모색·제시하고자 한다. 오늘날과 같은 개방적인 세계화 시대에서 활력적이고 효율적인 경제질서를 형성하지 못할 경우 생존 자체가 흔들릴 가능성이 없지 않다. 동시에 관련 주체들의 참여와 협력이 바탕이 되고 인간 중심적인 사회적 납득성과 공정성이 주어지지 못할 경우 사회통합의 유지가 어렵게 될 가능성이 있고, 이것은 또한 효율적인 경제질서 자체를 위협할 수도 있다. 그러므로 지식기반사회에서 이러한 두 가지 목적을 동시에 담아내기 위해서는 사람의 가치를 극대화하는 인본주의가 그 기초적 이념이 되어야한다고 본다. 이러한 노동패러다임의 핵심 구성요소는 종래의 노동중심의 사회에서 노동과 학습이 병행되는 총체적 학습사회(comprehensive learning society)가 되어야 함을 강조한다. 이러한 인본주의를 바탕으로 하는 우리 경제사회의 지속적인 역량 업그레이드가 바로 제2세대의 질적 노동개혁의 완결이다. 미래상과 비전의 제시는 단순히 이상적이고 바람직하다는 사실의 나열만으로는 그 의미가 반감될 수밖에 없다. 그러므로 최근 나타나고 있는 노동환경 변화의 성격을 바탕으로 실현 가능하면서도 역사적 당위성도 부분적으로 갖는 비전과 과제의 제시가 본 논문에 있어 또 하나의 의도이다.

본 논문의 순서는 다음과 같다. 먼저 근래 대두하고 있는 노동경제 및 노동관계의 주요 성격변화를 검토하여 노동의 전환이 이루어지고 있음을 확인하고 새로운 기업패러다임과 노동편성원리의 필요성을 강조한다. 이어서 자본주의의 발전단계에 따른 기업패러다임의 변화 추이를 검토하여 21세기 탈자본주의 시대에 요구되는 인본주의 기업패러다임과 노동편성원리의 비전 및 정책기조를 제시한다. 또한 새로운 패러다임으로 노동과 학습이 병행되는 총체적 학습사회의 구현이 요구된다는 점을 강조하고, 지속적 고용과 학

습의 선순환 모형이라고 볼 수 있는 유한킴벌리의 혁신사례를 통하여 인본주의 기업패러다임의 가능성을 제시하고자 한다.

II. 勞動의 轉換: 意味와 示唆點

자본주의 노동양식 또는 노동편성원리의 개념규정과 포괄범위는 논자에 따라서 다양하게 사용된다. 그러나 주요내용에는 작업체계, 보상체계, 숙련체계, 노사의 권력배분구조, 근로시간제도, 노동력의 수급구조와 재생산구조 등이 포함된다. 이들 개별 요소는 독립적이라기보다는 상호 의존적인 관계를 갖고 진화적 과정을 거치면서 변화하는 것이 일반적이다. 노동의 전환(transformation of work)이란 이러한 노동양식 또는 노동편성원리의 성격이 전반적으로 크게 달라지는 것을 의미한다. 노동양식의 주요 결정요인으로는 기술조건, 시장환경, 구성원의 가치관과 이데올로기 등을 들 수 있다. 이 요인들이 변모함에 따라 노동양식의 기본 틀도 일반적으로 진화적인 과정을 거치면서 그 성격이 달라진다.

1. 포드주의 노동편성원리의 붕괴

정보화·세계화라는 21세기의 새로운 기술토대와 시장환경의 등장은 산업화시대의 발전모형 자체의 변화를 요구한다. 대량생산체제 중심인 산업화시대의 노동편성원리는 조절이론(Regulation Theory)가들의 용어를 빌리자면 포드주의 노동편성원리이다. 산업화 시대의 발전기제였던 포드주의 대량생산체제의 노동편성원리는 구상노동과 실행노동을 엄격하게 분리하는 테일러식의 과학적 관리방식과 분배위주의 대립적 노사관계를 주요 내용으로 하고 있다. 이러한 포드주의 노동편성원리는 표준화된 소수의 규격화된 품목을 대량으로 생산하는 데에는 대단히 효율적인 방식이다. 그러나 포드주의는 노동측면에 있어서 양날의 칼과 같은 속성을 갖고 있다. 상대적인 고임금과 안정적인 내부노동시장을 구축하여 직장의 안정성이 높은 반면에 경직적이고 또 노동소외의 문제를 내재하고 있기 때문이다.

포드주의 노동편성원리는 그것이 갖고 있는 본질적인 경직성 때문에 새로운 경제 환경에 적극적으로 부응하기 어렵다. 지금은 세계화에 따른 경쟁의 확대와 더불어 상품수요패턴의 가변성이 크게 증대하고 있다. 또한 이러한 상품시장의 변화에 효과적으로 부응할 수 있는 유연한 작업조직은 정보화 기술혁신에 따라 이전에 비해 그 도입이 용이해지고 있다. 이러한 유연생산 방식의 필요성과 이에 대한 기술적 충족은 유연한 성격의 노동편성원리를 요구하고 있다.

또한 포드주의체제에서 일반적으로 나타나는 대립적이고 분배주의 중심의 노사관계와 분리형 작업조직체제는 근로자들의 학습능력 향상을 제한하게 되어 정보화 기술혁신의 이점을 충분히 살리기 어렵다. 따라서 세계화·정보화라는 새로운 여건의 대두는 산업화 시대의 포드주의 노동편성원리의 현실 정합성(relevancy)을 떨어뜨리고 있다.

지금까지 한국의 생산방식은 논란의 여지는 있으나 그 성격은 주변부적인 포드주의 체제라고 할 수 있다.²⁾ 미국과 일본에 크게 의존하는 한국경제의 구조적 특성과 수출주도형이라는 점이 주변부적인 생산체제의 성격을 갖고 있으나, 한국의 노동편성원리는 기본적으로 포드주의방식의 성격에서 크게 벗어나지 않기 때문이다. 그러나 근래 경제사회 패러다임의 전환으로 한국의 포드주의 노동편성원리의 현실 정합성이 떨어지면서 앞에서 언급한 새로운 노동문제들이 제기되고 있다. 이러한 기존 생산방식의 한계는 1990년대 이후 예상과는 달리 총요소생산성(total factor productivity)의 증가율이 최근 거의 영에 머물고 있다는 사실에서 잘 나타나고 있으며, 이는 경제위기의 근본적 요인으로 작용하고 있다. 이같은 사실은 1990년대 말 한국경제위기의 성격이 생산성 위기(productivity crisis)라고 봐야 한다는 점을 입증하는 것이다.

2) 김형기(1998), 「한국경제의 대안적 발전모델 모색」, 경북대학교 주체 국제학술심포지움 『21세기 새로운 경제질서의 모색』 발표논문과 줄거 (1999), 『한국노동경제론 1-새로운 생산방식과 고용』, 한길사 등 참조.

기존의 한국 생산방식의 한계점을 극복하기 위해서 거시적으로는 자기책임성의 원리가 제대로 작동하는 금융시스템의 구축과 시장질서의 구축을 위한 제도개혁이 불가피하다. 그 동안 정부의 개혁 기초는 주로 여기에 집중되어 왔다고 말할 수 있다. 그러나 이러한 거시적 체계의 개편만으로는 생산현장의 효율성이 획기적으로 개선된다는 보장이 없다. 그러므로 생산현장의 효율성이 획기적으로 제고되기 위해서는 기존의 포드주의 노동편성원리와는 다른 새로운 노동편성원리의 구축이 필수적으로 요구된다.

2. 지식기반경제의 대두

정보화의 급속한 진전으로 대두된 지식기반경제(knowledge-based economy)는 기존 노동편성원리의 전환을 이끄는 핵심적인 기저적 요인이다. 21세기에는 정보화 기술혁신의 급속한 진전에 따라 지식의 창출이 가속화되고, 확산된 지식의 흡수·활용이 경제사회 활동의 근간을 이룰 것으로 예상되고 있다. 이 점은 최근 인터넷의 급속한 보급으로 개별 경제주체들간의 정보의 교류와 네트워킹화가 가속화되고 있는 현실에서 더욱 분명해지고 있다.³⁾ 이러한 경제사회 기반의 혁명적 변화는 종래의 산업사회를 대체할 21세기 경제사회의 새로운 패러다임 대두라고 말할 수 있으며, 이러한 패러다임 전환이 경제적 측면에서 우선적으로 이루어지고 있어 흔히 이것을 지식기반경제라 부른다.

지식기반경제는 지식의 창출과 확산, 습득과 활용을 통해 경제주체들이 혁신능력을 배양하고 이러한 능력이 성장의 기반을 이루는 경제라고 말할 수 있다. 종래의 산업사회에서는 자본, 노동 등의 유형자본이 부와 각종 경제력을 결정하는 핵심 요인이었다. 반면에 지식기반경제에서는 무형의 지식 자산과 혁신능력이 국가의 경쟁력, 기업의 생산성, 노동시장에서의 개인의

3) 미래학자 피터 드러커는 산업화 시대의 기반기술은 증기기관이며 각 지역의 개별 기기가 철도를 통하여 통합됨에 따라 산업화가 완성된 것과 같이 인터넷의 확산에 따라 개별 컴퓨터가 상호 기능적으로 통합되는 것은 정보화 사회의 완성을 의미한다고 주장한다. Drucker, P. E. (1999), Beyond Information Revolution, *The Atlantic Monthly*, November.

지위를 결정하는 원천이 된다. 또한 지식기반경제로의 이행에 따라 고기술 산업, 정보통신, 전문서비스산업 등과 같은 지식집약산업의 비중이 커지고 기존 산업의 지식집약화도 진전될 것으로 전망하고 있다. 주요 선진국의 경우 지식관련 산업의 부가가치 비중은 이제 절반을 넘어서고 있으므로 앞으로 한 나라 생활수준의 개선은 이러한 지식집약산업의 발전에 크게 의존하게 될 것이다.

지식기반경제에서 요구되는 핵심적인 노동정책과제로는 크게 두 가지를 들 수 있다. 첫째는 지식경제사회에 요구되는 새로운 인력의 창출이다. 지식사회의 경쟁력에 있어 핵심원천은 '죽어있는 지식체계'인 물적 자원이 아니라 '살아있는 지식의 생산자·활용자'인 인적 자원이다. 그러나 이러한 인적 자원의 창출 및 배분방식의 경우 종래 산업화시대의 그것과는 다른 접근방식이 요구된다.

둘째는 지식기반사회에서 불가피하게 수반되는 개인간 지식정보격차(digital gap)의 확대에 따른 불평등을 보정하는 정책이다. 지식기반경제의 도래에 따른 지식의 격차는 새로운 불평등의 원천으로 작용할 가능성이 크다. 지식기반경제로의 이행은 고소득을 누리는 지식근로자의 창출 등 새로운 기회를 제공하는 한편으로 일련의 노동시장의 수급불일치와 지식격차를 확대시켜 실업의 증가, 소득격차의 확대, 노동시장의 양극화 등이 발생할 가능성이 크다. 이러한 전망은 주요 선진국에서 근래 나타나고 있는 소득분배의 악화와 질적인 측면에서의 노동력의 수급 불일치는 대부분 정보화 기술혁신의 진전에 따른 개인간 정보격차, 지식격차가 중요한 요인이라는 사실에서 이미 입증되고 있으며, 한국도 이제 여기에서 예외가 아니다.

일반적으로 지식기반경제에서는 경제의 활력 제고를 위해서 경쟁적 시장의 기능이 확대되는 한편 이것은 다시 개인간의 정보격차를 더욱 확대시키는 악순환구조가 고착될 수 있다. 이와 함께 정보화·세계화에 의해 시장범위가 확대됨에 따라 정보격차에 의한 개인간의 보상격차는 더욱 커지게 된다. 소위 '승자독식(winner takes all)'의 새로운 분배논리가 정보화의 확산으

로 심화될 가능성이 크다는 것이다.⁴⁾ 그러므로 지식집약화로 인적자원개발이 전반적으로 확대될 것이나, 지식격차를 축소하고 노동시장의 통합을 강화하기 위한 정부의 적극적인 정책이 부족할 경우 사회통합은 심각한 도전에 직면하게 될 수 있다. 고로 이러한 문제를 해소하기 위한 국가의 새로운 노동시장정책이 필요하다.

3. 비정형 고용형태의 확대

앞에서 검토한 포드주의 노동편성원리의 붕괴와 지식기반경제의 대두는 노동의 성격전환을 초래하는 기저적 요인이다. 이에 따른 노동의 전환에 있어 주요발현 양태는 노동의 유동화와 고용형태의 비정형화로 요약될 수 있다. 고용형태의 비정형화는 통상적인 상시고용 또는 정형고용과는 구분되는 새로운 형태가 다양하게 대두되는 현상을 말한다. 이에 따라 전체 근로자 가운데 통상적 정규고용의 비중은 축소되고, 그 대신에 새로운 고용형태라고 할 수 있는 비정규직의 비중은 점차 증대하고 있다. 우리 나라에서 노동시장의 비정규직화 문제는 1990년대 초부터 나타나기 시작하여 1990년대 후반의 경제위기 이후 본격적으로 부각되었다. 이처럼 급속한 비정규직화는 한국노동시장이 최근 빠르게 유연화되고 있다는 주요한 단서이지만, 동시에 고용의 질적 저하, 노동시장의 분단화·이중구조화의 심화 등 여러 사회경제적 문제점을 야기하고 있기도 하다.

고용형태의 비정형화는 노동 공급주체의 다양화에 의해 또 공급자의 필요에 의해 초래되는 측면도 없지 않다. 그러나 핵심요인은 노동의 수요측 필요에 의해 초래되고 있다. 정보화·세계화는 기업환경의 불확실성을 증대시킨다. 이 경우 기업 측면에서 미래의 불확실성에 보다 신축적으로 대응하고 비용의 최소화를 위해서 노동력을 상용직의 핵심군과 임시일용직의 주변군으로 구분할 필요성이 증대한다. 중심 근로자는 기업특수인적자본을 구비하

4) 이러한 신자유주의적 양극화 분배논리가 미국에서 관찰됨에 따라 나타나고 있는 문제의 심각성에 대해서 Krugman, Paul(2002), 'For Richer', *The New Times Magazine*, Oct. 20.의 글은 시사하는 바가 크다. 일독을 권한다.

고 장기계약을 통하여 경제효율성을 도모한다. 반면, 주변군 근로자는 일상적이고 기계적인 업무를 담당하는 임시·일용직 근로자로 외부노동시장에서 쉽게 조달할 수 있을 만큼의 숙련도만을 가진다. 이렇게 노동력을 이중화 시킴에 따라 기업은 시장수요에 맞춰 신속하게 대응하고 노동비용을 낮출 수 있게 된다.

고용형태의 비정형화는 또한 기업내부노동시장 성격의 전환을 초래한다. 동일한 조직 내에서 핵심노동력은 정규직으로 주변노동력과 차별적인 고용관리를 하는 내부노동시장의 이중화 전략이 확산되고 있다. 한 사업장에서 유사한 노동을 하면서도 정규직 노동력은 고용이 안정되고 근로조건이 양호하며 임금이 높은 반면, 비정규직 노동력은 고용이 불안정하고 근로조건과 임금이 낮은 것이 일반적이다. 이러한 이중화 전략을 통해 기업내 정규직에 비하여 비정규직 노동력이 상대적으로 확대되면 단기적으로 인건비 절감효과를 얻을 수 있고 노동조합의 세력약화도 기대할 수 있다. 많은 기업이 최근 이러한 이중화 전략을 선택하게 되는 데에는 시장원리와 계약자유주의에 기초하고 있다기보다 공동체원리가 강한 한국노동시장 토양에서 정규직에 대한 자유로운 정리해고가 현실적으로 쉽지 않을뿐만 아니라 정규직에 대한 강력한 고용보호규제가 여전히 유지되고 있는 점이 주요한 배경이 되고 있다. 그러나 이러한 내부노동시장의 이중화 심화는 단기적 비용절감이라는 효과에도 불구하고 장기적인 관점에서 볼 때 전체적으로는 분배구조의 악화, 인력배분구조의 왜곡심화 초래, 장기적 노동유연화의 실패 등 여러 가지 부정적인 효과를 초래할 가능성이 크다.

Ⅲ. 資本主義 發展과 企業패러다임의 變化

21세기 노동사회의 비전이 역사적 당위성과 현실성을 확보하기 위해서는 자본주의의 특징을 생산방식, 기업패러다임과 노동편성원리를 중심으로 그 변화과정까지 검토할 필요가 있다. 21세기 노동세계의 기본구도도 새롭게 대두하는 생산방식과 기업패러다임에 의해 재단될 것이기 때문이다.

기술토대의 발전과 시장여건의 변화에 따라 희소자원의 성격이 달라지고 이에 따라 각 나라 자본주의의 구체적인 내용과 형태는 끊임없이 변화·발전해왔다. 그러나 그것의 성격이나 특징은 일정한 유형을 보이고 있어 향후의 경향을 조망하는 것이 가능하다. 자본주의체제하에서의 생산활동은 기본적으로 기업이라는 조직을 통해서 이루어진다. 산업화의 진전에 따른 생산방식의 변화 추이는 기업의 본질(identity) 또는 기업상(像)에 대한 기본철학이라고 할 수 있는 기업패러다임의 변화를 동시에 수반해왔다. 이제 20세기까지 노동편성원리의 변화를 고전적인 경쟁자본주의와 독점경영자본주의로 구분하여 살펴보고자 한다.

산업화 초기, 즉 18세기 중반에서 19세기 말에 해당되는 이른바 고전적인 경쟁적 자본주의시대의 생산방식은 수공업적인 주문생산방식이 지배적이었다. 그 당시 노동은 풍부한 반면 자본은 부족하였으므로 기업의 성패는 자본동원 능력에 따라 결정되었다. 따라서 희소재인 자본을 소유한 자본가가 기업을 지배하게 되고 자본 중심의 기업관, 즉 소유주의 기업패러다임이 등장하였다. 이때에는 자본 소유자인 개인이나 그 가족이 기업을 직접 경영하고 지배하는 개인자본주의 또는 가족자본주의 형태가 보편적이었다. 그러므로 경영이념은 주주의 이익을 최우선으로 하는 주주 주권이 중심이었다.

소유주의가 중심이었던 산업화 초기의 기업에서는 노동을 사고 파는 상품으로 취급하는 노동상품관이 팽배하였다. 또한 인간을 물질적 존재로만 이해하고 기계를 작동시키는 수단으로써만 간주되었다. 따라서 기업활동에서 자본은 본질적이고 고정적인 요소인 반면에 노동은 비록 숙련도에 따라 다소 차이는 있어도 어디까지나 부차적인 가변요소로 간주되었다. 이때의 노사관계는 적대적이고 대립적인 계급 갈등관계(class conflict relations)로 간주되었으며, 노동운동이념도 노동자계급의 경제·사회적 지위 향상은 자본주의적 생산양식의 타파에서 찾을 수밖에 없다는 정치적 조합주의가 풍미하였다.

선진국을 기준으로 볼 때 20세기의 자본주의는 대량생산방식과 관리중심

의 기업패러다임이 지배한 경영자본주의(managerial capitalism) 시대라고 할 수 있다. 이러한 생산방식은 20세기에 이루어진 기술혁신과 시장여건의 변화를 그 배경으로 하고 있다. 20세기에 접어들면서 교통·통신기술이 획기적으로 발달함에 따라 대량수송체계가 확립되며 시장의 광역화가 이루어졌다. 또한 생산공정에 있어 기계화·자동화기술혁신의 확산은 표준적이고 규격화된 상품의 경우 대규모생산체제의 보편화를 가져왔다. 이에 따라 거대기업이 등장하게 되고 거대자본의 동원이 요구되었다. 거대자본의 필요는 수많은 새로운 소액주주들을 등장시켜 기업설립자의 주식소유비중은 크게 낮아지게 되었다. 이러한 소유분산현상은 기업의 소유와 경영을 점차 분리시켰으며, 특히 거대기업의 운영과 관리는 전문경영인들의 지배로 바뀌게 하였다. 이러한 상황에서 기업의 성패는 자본동원능력이 아니라 거대기업의 효율적인 관리능력에 의존하게 되었으며, 희소재는 자본이 아니라 우수한 전문경영능력이었다.

과학적인 관리방식의 도입을 통한 대량생산방식의 발전은 일선 근로자들의 반숙련화를 초래했지만, 다른 한편으로는 생산성혁명이 실현되어 근로자들의 임금수준이 대폭 증대하고 사회 전체적으로 두터운 중산층의 형성을 가져왔다. 이러한 환경의 변화로 노사관계도 산업화초반의 계급갈등관계에서 점차 대등관계를 바탕으로 이해조정이 가능한 비적대적 대립관계(interest accommodating relations)로 변화되었으며 노동이념도 경제주의가 지배하게 되었다. 따라서 자본주의체제하에서도 이제 노동자들의 사회·경제적 지위의 향상과 복지실현은 제도적 방식을 효과적으로 활용할 경우 가능하고 그 뿐만 아니라 바람직하다는 인식까지 확산되었다.

일반적으로 공업화초기의 자본중심 기업관에서 사용자는 노동조합운동을 적대적이고 비우호적으로 간주하는 반조합주의정서가 지배적이었다. 그러나 산업화의 진전에 따라 노동운동에 대한 반조합주의적인 태도만으로는 효율적 생산과 합리적 경영이 어렵다는 점을 기업도 인지하게 되고, 이후 노무관리와 노사문제를 전담하는 부서를 두어 합리적이고 제도적인 대응을 시도하게 되었다. 또한 정부도 노사문제에 대한 공정한 룰(rules)을 설정하고 감

독자로서의 역할에 치중하게 되었다. 그리하여 노사관계의 기본기조는 경제주의로 변모되었고 단체교섭 등의 제도적 장치를 통해서 노사갈등을 예방하고 해소시켜나가는 관행의 정착을 가져왔다.

<표 1> 자본주의 발전과 기업패러다임의 변화

구분	고전적·사적·경쟁적 자본주의	독점·경영자본주의	탈자본주의·고도정보화사회
시기	18세기 말~19세기 말	19세기 말~20세기 말	20세기 말 이후
작업체계	수공업적 주문생산 작업체계	대량생산 작업체계	유연생산 작업체계
산업화 단계	초기 공업화	산업화	탈산업화
기업 패러다임 및 경영이념	소유주의 (자본중심기업) 주주 주권	경영주의 (관리중심기업) 경영자 주권	인본주의 (인간중심기업) 종업원(소비자) 주권
기업 지배구조	소기업 소유와 경영의 일치 개인경영·가족경영	거대기업 소유와 경영의 분리 소유분산과 전문경영	중견기업 소유와 지배의 분리
노동시장	외부 노동시장 숙련노동자 초과공급	내부 노동시장 반숙련노동자 직종간 분리 노동력 관리 중시	내부 노동시장과 외부 노동시장의 분단화 지식노동자 생산직·사무직 분리 축소
작업조직 및 관리이념	전제주의적 관리 도제제도 온정적 관리	위계적 피라미드 조직 테일러주의적 과학적 관리 관료적 관리	네트워크조직 정보·지식과 숙련의 조직 능력 참여적 관리
노동운동이념 및 노사관계	정치적 조합주의 종속적 노사관계	경제주의 대결적 노사관계	협업주의 협동적 노사관계

자료: 김장호 (1999), p. 40.

IV. 人本主義 企業패러다임과 總體的 學習社會의 具現

미래학자 피터 드러커(Drucker, 1993)도 갈파한 바와 같이 21세기에는 사회경제의 소유구조 및 계급구조는 전통적인 포드주의 대량생산방식이 중심인 산업화시대와는 달라지겠지만 시장의 역할은 더욱 확대되는 후기자본주의(Post-Capitalism)가 도래할 것이다. 그러면 21세기 후기자본주의의 생산방식, 기업패러다임, 그리고 노동편성원리는 20세기의 그것과 비교할 때 어떻게 달라지는가? 낙관적인 관점에서 21세기에 요청되는 기업패러다임과 노동편성원리는 다음과 같다.

1. 인본주의 기업패러다임

앞의 <표 1>에서 제시된 바와 같이 선진국을 중심으로 볼 때 20세기 후반까지 지배적이었던 대량생산방식과 경영자본주의 기업패러다임은 1980년대 이후 정보화 기술혁신의 급속한 진전과 세계화의 확산으로 근본적인 변화를 경험하게 된다. 소위 후기산업사회, 정보화시대, 탈자본주의 시대 등은 21세기의 시대상(像)을 표현하는 용어들이다. 그러면 21세기 초에 본격화될 새로운 시대의 노동방식과 기업패러다임은 과연 어떤 모습일까? 논란의 여지는 있지만 변화의 방향은 대체로 지금까지의 경직적인 소품종 대량생산방식의 관리중심 경영주의 패러다임에서 점차 탈피하여 다품종 유연생산체제가 지배적이고, 또한 소비자와 종업원이 중심이 되는 인본주의적 기업패러다임으로 나아간다고 말할 수 있다. 이러한 기업패러다임하에서는 정보화기술조건을 최대한 활용할 수 있게 될 뿐만 아니라 불확실성이 요구되는 시장여건에서 보다 효과적으로 대응역량을 갖추게 되기 때문이다.

21세기 탈산업화·정보화시대의 기업발전 원동력은 초기 공업화시대의 자본동원능력이나 포드주의 대량생산체제시대의 경영능력이 될 수 없다. 새로운 시대에서 기업의 발전은 종업원들에게 내재되어 있는 지식과 정보, 숙련과 기능, 일에 대한 열성 등을 얼마나 효과적으로 동원하고 조직화 해내는

가에 좌우될 것이다. 이제 기업의 조직은 과거와 같이 관리자와 피관리자로 확연하게 구분되는 수직적인 관료조직형보다는 지식노동자(knowledge worker) 중심의 팀(team)으로 구성되는 자기관리적이고 협동연대망(networks) 형의 조직으로 전환될 것이다. 이처럼 새로운 시대에 요구되는 기업조직에서는 전통적인 관리와 복종보다는 참여와 자율이 조직효율의 제고에 더욱 중요한 요소로써 작용할 것이다.

인본주의 기업패러다임이 요구되는 객관적 조건은 우선 새로운 기술토대에서 주어진다. 전통적으로 표준화·규격화된 제품의 대량생산은 기계식 자동화를 바탕으로 생산공정과 관리체계를 최대한 분해하고 단순화하여 불필요한 동작을 최소화함으로써 조직효율을 극대화시키고자 하였다. 이러한 작업조직내에서 근로자는 관리자의 엄격한 감시·감독(monitoring)을 받았다. 그러나 이제 생산기술에 있어 다품종소량생산을 목표로 하는 유연생산방식이 도입되면서 업무는 점차 통합화되고 단능공보다는 다능공이 중시되며 명령과 지시보다는 자율과 재량 폭의 확대가 요구되고 있어 종업원들의 자발적이고 적극적인 개입 및 관여가 경쟁력의 핵심요소로써 대두하고 있다. 그리하여 노동의 상품화를 극복하고 대신 인간화의 추진이 불가피하게 된 것이다.

지금까지 노동의 인간화는 주로 노동운동의 활성화와 근로자의 권리의식 성숙에 따라 생산과정에서 노동소외를 극복해야 한다는 필요성과 연계, 요구되어져 왔다. 그러나 지금은 이같은 노동공급 측면에서 노동의 인간화 요구와 더불어 정보화라는 새로운 기술토대와 세계화라는 시장여건의 변화에 의한 노동수요 측면에서 그 요구가 더욱 거세지고 있다. 이제 인간을 물질적·기술적 존재라기보다는 정신적·정보적·심리적 존재로 파악하여 감성에 적극적으로 부응하는 작업체계를 도입하지 않을 경우 진정한 유연생산체제의 정착은 실효성을 갖기가 어려울 것이다. 이러한 변화는 앞으로 종업원의 경영정보공유 폭의 확대, 의사결정과정에서의 참여 확대, 자율과 창의의 제고, 공동결정과 공동책임의 강화 등이 새로운 기업패러다임과 작업방식의 구체적 내용이 될 것임을 암시한다.

인본주의적 경영이념에서 종업원주권의 이념이 크게 부각됨에 따라 노동운동이념에서도 노사협동주의가 강조될 것이다. 기존 노사관계의 개념에서 벗어나 노사간에 존재하는 이해의 대립과 갈등을 극복 내지 해소시키는 공동의 이해관계를 가진 사회적 파트너관계(social partnership relations)로의 발전이 요구되어질 것이다. 아울러 노동조합의 목표와 기업의 목표는 과거 대량생산체제에서와 같은 대립·상충의 관계가 아닌 상호 상승적으로 통합이 가능할 것으로 예측된다.

2. 탈포드주의 작업조직 및 노사관계

21세기에 우리가 장기적으로 지향해야 할 생산방식과 노동편성원리는 한마디로 탈포드주의(Post-Fordism) 모형이라고 할 수 있다. 왜냐하면 우리의 생산체제가 보다 효율적일 뿐만 아니라 포드주의 노동편성원리의 부정적 요소를 극복하기 위한 방향이기 때문이다. 생산방식의 개편은 노동편성원리의 개편이 중심이다. 다시 말해서 탈포드주의 노동편성원리의 기본방향은 기존의 구상과 실행노동이 철저하게 분리되는 테일러주의적 작업조직과 대립적이고 노동배제적인 노동편성원리를 혁파하고 보다 인본적이고 노동의 참여가 전제되는 유연적 노동방식이다. 이러한 노동편성원리는 정보화 기술혁신을 보다 인간 중심으로 활용하고자 하는 작업체계라고 말할 수 있다.⁵⁾

이와 같은 노동개혁은 새로운 방식의 인력개발과 학습체계, 작업조직, 보상체계, 노사관계를 포괄하는 새로운 노동편성원리의 구축을 의미한다. 이는 21세기 초반 본격화될 지식기반경제에서 노동의 위상후퇴를 근본적으로 억제하고 노동자계급 내부의 과도한 격차를 억제함으로써 활력에 찬 경제사회의 실현을 담보하기 위해 필수적이다. 탈포드주의 작업조직 및 고용관계는 기존의 포드주의 체제와 어떠한 면에서 차별성을 갖는 지 살펴보고자 한다.

5) 정보화 기술혁신은 기존의 포드주의 노동편성원리를 더욱 철저하게 강화하는 방향으로도 활용될 수 있다. 이러한 방향의 작업체계 혁신을 신포드주의(neo-Fordism)라고 한다. 그러나 21세기의 새로운 노동여건을 감안할 때 신포드주의 작업체계는 궁극적인 대안 모형이 되기는 어렵다고 본다. 새로운 노동편성모형의 흐름에 대해서는 김장호(1999a)를 참조하라.

<표 2>에서는 작업조직 및 노사권력배분구조를 중심으로 탈포드주의 모형을 포드주의와 대비하여 제시하고 있다. 먼저 포드주의체제에서 경영진은 노동자를 통제와 감독의 대상이라고 전제하는 데 반해 탈포드주의에서는 노동자도 창조적 기여자로 간주된다. 따라서 탈포드주의 작업조직은 기본적으로 인본적이어야 한다. 아울러 경영구조도 기존의 수직적이고 일방적인 명령체계를 거부하고 보다 유연하고 수평적이다. 또 각 프로젝트팀 중심의 구조가 요구되며, 직무설계에 있어서는 수평적·수직적으로 통합된 직무가 중심이고 근로자의 숙련특징은 다기능화가 중심이 된다. 종래 포드주의체제의 임금형태에서는 임금의 결정기준이 직무 중심이며 인센티브제도는 매우 제한적이었다. 그러나 탈포드주의 체제에서는 상대적으로 사람 자체와 그의 숙련수준에 따라 임금이 결정되며 다양한 집단보너스 제도가 활용된다.

포드주의에 비해 탈포드주의 노동편성원리의 가장 중요한 특징은 노사의 권력배분구조에서 나타난다. 먼저 작업배치방식을 비교하면 포드주의 작업배치는 근로자와의 사전 협의 없이, 그리고 현장지식에 크게 의존하지 않고 관리자가 일방적으로 결정하는 방식이 일반적이다. 그러나 탈포드주의의 작업배치는 노사가 협의하여 공동으로 결정되는 방식이 지배적이므로 소위 기능적 유연성이 높아지게 된다. 전통적으로 포드주의 노사관계는 대결구도와 분배주의가 주요 특징이다. 따라서 노사간의 정보교류나 대화는 제한적이며, 단체교섭도 불안정적이다. 그러나 탈포드주의체제에서는 관련당사자의 상호 신뢰를 바탕으로 합의도출이 일반화되고, 공동체와 개체를 조화시키는 협동주의가 지배적이게 되면서 단체교섭은 안정화·유연화된다. 한마디로 탈포드주의체제의 노사관계는 노사의 권력배분구조가 수평화·분권화되는 것을 의미한다.

<표 2> 포드주의와 탈포드주의의 작업조직 및 노사관계

구분	포드주의	탈포드주의
노동자에 대한 경영진의 전체	노동자들은 믿을 수 없기 때문에 엄격한 감독에 의해 통제되어야 함	노동자들은 도전적인 일을 원하고 창조적인 기여를 하고자 함
경영구조	상명하달적 명령체제 노동자의 절대적 복종 요구 노조와의 공동결정 없음	유연하고 수평적인 의사결정구조 통제보다 조정 강조 프로젝트팀에 기반
직무설계	파편화되고 탈속련적인 직무 직무범위 협소 구상과 실행의 분리	수평적·수직적으로 통합된 직무 다기능화 팀에 의거한 작업
속련형성	외부노동시장에서 '구입한' 속련 노동자는 대체가능하고 불황기에는 해고, 훈련/재훈련이 거의 없음, 승진사다리 없음, 직무는 기계에 의해 규정됨	'내부노동시장'에서 육성된 속련 직무안정성, 직무의 일부로서의 훈련 직무는 속련수준에 의해 규정됨
임금형태	임금은 사람보다는 직무에 의해 규정됨 보너스와 인센티브의 개별화	임금은 직무보다는 사람에 의해 규정됨 속련의 중요성, 집단보너스
작업배치	협이 없음, 현장지식에 전혀 기대하지 않음	협이와 공동 결정, 유연한 대응이 가능함
노사권력배분구조	노·사·정·학간 상호불신과 정보불공개, 개체윤리 및 내뭇 찾기, 단체교섭의 불안정, 노사대화 위축 및 경직적 작업규칙	노·사·정·학간의 상호신뢰와 합의도출, 공동체와 개체의 조합 및 협동주의, 단체교섭의 안정화, 노사대화 활성화 및 유연한 작업 규칙

자료: 김장호 (1999), p.116

3. 인본주의 노동경제의 비전

앞에서 제시하고 있는 21세기 새로운 기업패러다임에 부합하는 노동경제의 비전은 간단히 말해서 활력에 찬 인간중심의 체제가 되어야 할 것임을

강조하고 있다. 다시 말해서 향후 지향해야 하는 새로운 노동경제의 비전은 노동유연화를 통해 활력에 찬 직업세계를 구축하여 경제사회의 효율성이 제고되어야 할 뿐만 아니라 동시에 고용의 안정 및 노동계층의 탈양극화 등의 담보를 통한 사회적 형평이 도모되는 것이어야 한다. 이러한 두 가지 지향점은 개별적으로 서로 상충되는 경우도 있으나 전체적인 차원에서는 서로 조화되는 방향이 모색되어야 한다.

효율과 형평의 조화를 추구하는 이러한 노동경제의 비전이 확립되기 위해서는 광의의 기업패러다임 변화를 포함하여 여러 가지 제도개혁 및 의식변화가 요구된다. 그 가운데 직접적인 노동경제의 영역에 해당되는 주요 과제로는 ▲고용 개념의 확장을 통한 고용기회의 충분한 보장 ▲참여와 협력의 노사관계 구축과 인본적 노동편성원리의 정립 ▲인본적 노동조건의 확립 ▲공정한 보상제도의 확립 ▲노동시장에서의 낙오자에 대한 적극적 의미의 사회안전망 구비 ▲기본권으로서 교육훈련 기회의 사회적 보장 ▲노동시장에서의 공정한 교환 및 노동윤리의 정립 등을 들 수 있다.

장기적인 관점에서 노동개혁의 기본 목표는 이같은 새로운 노동경제의 비전 구축이 되어야 할 것이다. 이러한 노동경제의 비전을 실현하기 위한 각종 노동개혁은 노사관계의 목표를 단순한 갈등해소를 통한 노사안정 차원에 머무르지 않고 지속적인 경제사회 발전의 핵심적인 기제로 작용하는 시스템과 관행 구축까지를 의미한다. 특히 21세기 세계화라는 새로운 경제환경에서는 전통적인 정책수단인 재정·금융정책의 유효성이 상대적으로 크게 제약되고 있다. 그러므로 이러한 방향의 노동개혁은 경제사회의 지속적 발전을 위한 중요한 견인차가 될 뿐만 아니라 다른 분야 경제개혁의 기초가 된다는 사실을 인식하는 일도 중요하다.

이러한 방향의 노동경제 질서를 구축하기 위한 개혁은 작업체계(work system) 측면에서는 한국의 기존 노동편성 원리인 주변적 포드주의 작업체계를 극복하고 보다 효율적일 뿐만 아니라 인간적이고 민주적인 노동질서를 구축하는 것을 의미한다.

4. 총체적 학습사회의 구현

앞에서 제시하고 있는 21세기의 인본주의 경영이념 및 탈포드주의 작업조직과 노사관계의 비전은 활력에 찬 인간중심의 작업장과 직업세계를 구축하자는 것이다. 이를 통해 경제사회의 효율성 제고뿐만 아니라 동시에 고용안정성을 제고하고, 노동계층의 양극화와 노동의 질적 저하를 줄여 사회적 통합을 이루는 것을 지향한다. 또한 인본주의 노동편성원리에 부합하는 바람직한 企業像은 제품의 생산활동과 더불어 구성원의 인적자원개발이 함께 이루어지는 이중적 기능을 수행하는 조직으로 그 기능이 확대될 필요가 있음을 말해준다.

앞에서 이미 제시된 바와 같이 효율과 형평의 조화를 추구하는 이러한 노동경제의 비전이 우리사회에서 구체화되기 위해서는 기업패러다임의 변화를 포함하여 여러 가지 제도개혁 및 의식변화가 필요하다.

지금까지 한국은 교육훈련과 노동부문이 쌍방적으로 작용하는 저숙련균형 함정(low skill equilibrium trap)에 놓여 있었다. 노동부문에서 창의적인 고숙련이 요구되지 못함에 따라 교육훈련부문에서도 고기술인력의 창출유인이 낮게 되는 숙련형성순환구조가 고착되어왔기 때문이다. 이러한 저숙련 함정은 포드주의 생산체제에서 볼 수 있는 현상이다. 그러나 21세기 지식기반사회에 적극적으로 부응하기 위해서 우리 사회는 기존의 저숙련 함정을 극복하여 고숙련·고성과 조직, 고신뢰 사회로 전환되어야 한다. 이를 바탕으로 고부가가치 창출을 담보하는 선진경제로 발전하기 위해서 모든 개인과 조직은 보다 학습지향적으로 전환되어야 한다. 다시 말해 총체적 학습사회의 구축이 절실하게 요구된다.

총체적 학습사회는 수평적으로 개인, 조직, 사회의 모든 조직이 학습조직화되고 상호 학습네트워크가 구축되는 것을 주요 내용으로 하며, 수직적으로는 모든 구성원들에게 평생에 걸친 학습체제가 마련되는 것을 의미한다. 그러므로 이것은 개인의 일생주기를 중심으로 파악하는 평생학습사회의 개

념보다 더 적극적이고 포괄적 의미를 담고 있다. 총량적 수준에서 고용기회가 부족해지고 노동의 질적 저하가 초래되는 21세기 상황에서 총체적 학습사회의 구축은 여러 측면에서 그 필요성을 찾을 수 있다.

우선 생산기반의 확대재생산을 수반하는 일자리 나누기를 가능케 하는 기반이 될 수 있다. 인간의 삶의 구조를 학습주기와 노동주기로 교차 편성함으로써 사회 전체적으로 더 많은 사람에게 고용 기회를 제공하여 실업의 문제를 해소할 수도 있다. 동시에 학습과 교육 자체를 새로운 산업으로 육성하여 총수요를 확대하는 사회전체의 선순환을 조장함으로써 지식기반사회의 보다 안정적인 구축이 가능하게 하는 바탕을 제공할 수 있다. 또한 작업장 내에서의 학습조직화는 산업경쟁력을 높이고 더욱 지식집약적인 상품생산의 기초가 된다는 점에서 노동뿐만 아니라 기업에게도 도움이 될 수 있다. 그러므로 총체적 학습사회의 구현은 노사가 상생할 수 있는 21세기 인본주의 경영이념과 노동패러다임에 적극적으로 부응하는 토대가 된다.

V. 持續的 雇傭과 學習의 善循環 模型: 유한킴벌리 成功事例

21세기 지식기반사회에서 높은 경쟁력을 유지하는 일류기업에서는 종업원의 교육훈련에 많은 투자를 하고 있다. 외국의 초일류기업에서 흔히 볼 수 있는 이러한 학습지향적 기업모델은 기업구성원 인적자원가치의 극대화를 추구한다는 점에서 앞에서 제시된 인본주의 기업에 부합되는 면이 적지 않다. 그러나 이러한 통상적인 우량기업의 경우 학습조직의 대상은 기업구성원의 핵심인력에만 국한되는 경우가 대부분이다. 그러므로 이러한 학습조직 모형으로는 많은 국가가 당면하는 고용기회의 부족문제를 해소하는 데 한계를 갖는다. 그러나 지속적 고용과 학습의 선순환을 이루어내고 있는 유한킴벌리(YK)의 경영혁신 성공사례를 보면 일자리나누기를 통해 더 많은 사람에게 고용기회를 제공할 뿐만 아니라 전 종업원에게 평생학습의 기회와 가능

성까지 제공하고 있다. 따라서 YK사례는 우리가 당면하는 여러 가지 사회경제적 문제를 해결해줄 수 있는 뉴패러다임 기업혁신모형으로 관심을 끌기에 충분하다 (문국현, 「고용창출, 인적자원육성 및 경영혁신사례」, 뉴패러다임포럼창립대회 발표자료, 2003. 11.).

1980년대 말 YK는 경쟁환경의 심화, 경영악화, 심한 노사간의 불신 등으로 경영위기에 처하게 되었다. YK는 정리해고를 통한 인원감축이라는 일반적인 위기대처방식 대신에 일부 경영진과 노조가 합심하여 3조근무 방식을 4조근무 방식으로 전환하고 다양한 경영혁신을 추진했다. 단순히 보면 이것은 일자리 나누기(job sharing)의 한 형태라고 말할 수 있다. 그러나 YK모형의 중요한 특징은 일자리 나누기와 함께 전 근로자에게 교육훈련의 기회를 대폭 확대한 것이다. 특히 16일을 주기로 하는 4조 2교대 근무방식[주간 4일 12시간씩 근무 후 3일 휴식 및 1일 교육, 이어서 야간 4일 12시간씩 근무 후 4일 휴식]은 예비학습조를 도입함으로써 근로자에게 평생학습의 기회를 제공하는 것이다. 예비조 도입에 따른 인건비 및 교육비 증대는 설비가동률 제고와 생산성 향상으로 보전될 수 있었다. YK모델은 한마디로 생산성향상이 수반되는 일자리나누기 모형이고 동시에 전 종업원 대상의 학습조직화 모형이며, 또한 고정자산의 적극적 활용 모형이라고 할 수 있다. 그러므로 YK모형은 외국의 초우량기업에서 볼 수 있는 제한된 핵심인력 중심의 학습조직과도 다를 뿐만 아니라 생산성 향상이 수반되지 않는 단순한 일자리나누기 모델을 능가하는 것이다.

YK의 경영혁신사례는 단순히 노사관계에서 뿐 아니라 여러 가지 측면에서 모범사례로 평가되고 있다. 주요한 내용을 살펴보면 4조 운영을 통한 일자리 나누기, 연간 300시간에 이르는 강도 높은 훈련과 워크샵 방식의 특이한 인적자원개발, 작업장 혁신을 통한 세계수준의 품질과 생산성향상, 윤리경영과 환경경영에서도 다른 회사의 모범이 되고 있다. 이와 함께 산업안전의 개선과 고용안정을 이루어냄으로써 소위 품위 있는 일자리(decent work)의 유지와 창출을 이루고 있다. 이러한 점에서 YK모델은 노사가 모두 상생하는 인본주의 경영이념에 부합된다고 말할 수 있다.

YK모델의 핵심인 4조2교대 작업방식은 기존의 통상적 작업체계에 비해 노사관계를 비롯한 사회적 측면으로도 여러 가지 장점을 보여주고 있다. 먼저 근로자 측면에서 볼 때 산업안전이 크게 개선되었고, 대부분의 근로자들이 미래에 대비할 수 있는 지식전문가화 될 수 있었으며, 다양한 경영참여 기회가 주어짐에 따라 일에 대한 보람과 만족도도 크게 제고되었다. 더욱이 근로주기와 여가주기의 규모화는 근로자 개인과 가족의 삶의 질을 제고해 줄 뿐만 아니라 지역사회 발전에도 참여의 가능성을 확대시켜준다. 또한 기업적 측면에서는 고신뢰 노사관계의 실현, 고정자산절감에 따른 재무구조의 개선, 지속적 기술혁신에 의한 기업경쟁력 제고 등 여러 가지 성과가 달성되었다.

YK의 성공사례는 다각도에서 시사점을 제공하고 있다. 노사관계 측면에서 보았을 때 개별기업차원에서의 노사관계 혁신들이 집적될 경우 국가전체 노사관계 개혁이 이루어질 수 있다는 것을 시사한다. 이것은 또한 노사관계 혁신이 작업장혁신 및 일자리 지키기로 수렴될 필요성이 있다는 것을 의미하기도 한다. 아울러 YK모델은 모든 종업원들에게 평생학습의 기회를 제공하고 있어 정규직과 비정규직으로 양극화되고 있는 노동시장의 분단구조를 해소할 수 있다는 메시지도 주고 있다.

YK성공사례는 사회경제 전체 차원에서도 새로운 가능성을 보여주고 있다. 기존 기업패러다임에 비해 설비와 시설을 보다 적극적으로 그리고 유연하게 활용할 경우 거시적으로 더 많은 사람들에게 고용의 기회를 갖게 해준다는 점을 시사한다. 특히 이러한 점을 일반적으로 설비가동률이 낮은 일부 공공부문과 장치산업에 확산시킬 경우 괜찮은 일자리가 상당 정도 추가적으로 창출될 수 있다는 것을 의미하게 되므로, 고용위기가 다가오고 있는 현 시점에서 시사하는 바가 대단히 크다. 그러나 이러한 원리가 수용되기 위해서는 기존의 '1주 5일, 하루 8시간, 낮 시간 근무'라는 소위 표준근로시간제도의 일반적 관행을 탈피할 수 있는 더욱 유연한 노동규제의 도입이 필요하다. 새로운 21세기 정보화 시대에서 산업화 시대의 표준근로시간제를 고집하는 것은 경제사회의 활력 제고를 위해 결코 바람직한 것이 아니다.

YK성공사례는 단순한 일자리나누기 모형이 결코 아니다. 노동과 학습이 함께 병행되는 학습사회모형이라는 점에 특별한 의미를 두어야 한다. YK사례는 특정장치산업의 혁신사례로 다른 업종이나 산업에 바로 적용시키는 것은 한계가 있다. 그러나 예비조 또는 학습조의 도입을 통한 고용기회의 확대와 평생학습기회의 제공이라는 기본 원리는 다양한 부문에 접목될 수 있다고 본다. 이것은 또한 우리 사회가 당면하고 있는 심각한 고용위기와 노사갈등을 동시에 풀 수 있는 가능성까지 제공해 주고 있다.

개발연대에 구축된 한국의 발전모형은 기본적으로 인건비 경쟁모델이라고 할 수 있다. 그러나 이러한 모형은 중국의 급부상, 그리고 지식기반경제의 대두에 따라 현실 적합성이 점차 상실되고 있다. 일하는 사람은 장시간 노동으로 과부하(overload) 상태인 반면에 많은 사람들은 일 할 기회조차 갖지 못하는 모순구조가 심화되고 있다. 개발시대 기존 모형의 한계를 극복하기 위해서는 사람 중심의 새로운 모델을 정립해야 하며 이러한 인본주의 모델은 기업내 학습에 의한 인적자원 개발을 통해서 신경쟁력 및 지속가능한 일자리를 창출하는 기반이 될 수 있어야 한다. 앞으로 이러한 인본주의 모형의 확산은 노사협력과 사회통합을 이끌어내는 근간이 될 수도 있다. 이같은 YK의 성공사례는 조직내에서 학습과 노동의 병행을 통한 인본주의 노동패러다임의 실현 가능성을 보여주는 소중한 사례이다.

우리 사회에서는 이제 노사가 상생할 수 있고, 사회경제적 차원에서 선순환을 담보할 수 있는 새로운 패러다임의 필요성에 대해서 사회적 공감대가 확산되고 있다. 그러나 YK성공사례와 같은 선순환 모형이 우리의 산업현장에서 자생적으로 확산될 수 있도록 하는 토양은 척박한 상황이다. 많은 기업인들은 이러한 새로운 접근과 시도에 대해 그 필요성은 공감하면서도 냉소적이고 소극적인 의식을 탈피하지 못하고 있다. 분배주의 노동운동 이념과 상호불신을 탈피하지 못하고 있는 우리의 노사관계도 이러한 인본주의 모형 확산을 위한 대타협 도출에 있어 장애요인이다. 따라서 노사의 자율에 맡겨 새로운 모형이 구축되도록까지 손을 놓고 있기는 어려운 실정이다. 민관(民官)이 함께 머리를 맞대고 YK모형과 같은 인본주의 노동패러다임을 확

산시키는 국민운동이 필요하다. 이제 시민운동은 결코 일부 운동가만의 몫일 수 없기에 이러한 운동과정에는 더 많은 전문가들의 자발적 참여가 있어야 한다.

VI. 결론

이 논문에서 우리는 근래 대두하고 있는 노동의 성격 전환 의미와 시사점을 검토하고, 21세기 지식기반사회에서 요구되는 인본주의 기업패러다임 및 노동편성원리의 비전과 정책기조를 제시하였다. 즉 활력이 넘치면서도 공평한 생산체제가 구축되기 위한 사상적·철학적 기초는 인본주의가 되어야 하며, 이를 뒷받침하는 탈포드주의 노동편성 원리는 노동소외의 극복과 형평의 제고를 위해서 뿐만 아니라 장기적인 관점에서 경제적 효율성의 확보를 위해서도 요구된다는 점을 강조하였다. 또한 이러한 비전은 단순히 바람직한 당위일 뿐만 아니라, 21세기에 예상되는 기술조건·기업환경·노동시장여건 등의 변화를 고려할 때 역사적 필연성도 갖는 현실이라는 점을 시론적 수준에서 주장하였다.

요약하면 이제 사회 전체가 노동중심 사회에서 노동과 학습이 병행되는 총체적 학습사회가 되어야 함을 강조하였다. 이러한 총체적 학습사회 구현을 앞당기기 위해서 국가와 시장, 기업과 노조 모두 새로운 원리로 재정립되어야만 한다. 지속적 고용과 평생학습을 통해 강한 기업으로 발전하고 있는 YK사례는 이러한 비전의 가능성을 보여주는 중요한 사례이다. 발상을 전환할 경우 지금 우리가 당면하고 있는 고용위기는 극복될 수 있음을 보여주는 긍정적 사례이기도 하다.

장기적인 관점에서 노동개혁은 이러한 인본주의 기업패러다임과 노사관계의 구축이 기본목표로 제시되어야 한다. 이러한 노동개혁의 비전은 노사관계를 노사간의 갈등해소를 통한 노사안정 차원에만 머무르지 않게 하고 지

속적 경제사회 발전의 핵심적인 기제로 바라보게끔 하는 것을 의미한다. 21세기 세계화라는 새로운 경제환경에서는 전통적인 정책수단인 재정·금융정책의 유효성이 상대적으로 크게 제약되고 있으므로 노동개혁은 경제사회의 지속적 발전을 위한 중요한 견인차가 될 뿐만 아니라 다른 분야 경제개혁의 기초도 된다는 사실을 인식하는 일이 중요하다.

참 고 문 헌

- 김장호(1999). 『한국노동경제론 1-새로운 생산방식과 고용』, 한길사.
- 김장호(2002). 「노동시장 유연화: 현황·쟁점·과제」, 미발표 원고.
- 김형기(1998). 「한국경제의 대안적 발전모델 모색」, 경북대학교 주체
국제학술심포지움 『21세기 새로운 경제질서의 모색』 발표논문.
- Beck, Ulrich/홍윤기 옮김(1999). 『아름답고 새로운 노동세계』, 생각의나무.
- Drucker, P. E.(1993). *Post-Capitalistic Society*, Harper Business.
- Drucker, P. E.(1999). *Beyond Information Revolution*, *The Atlantic Monthly*,
November.
- Krugman, Paul(2002). 'For Richer', *The New Times Magazine*, Oct. 20.
- OECD(2000). *Pushing Ahead with Reform in Korea - Labor Market and Social
Safety-Net Policies*, OECD.
- Rifkin, J.(1994). *The End of Work*, New York: William Morrow and
Company, Inc.

〈Abstract〉

**Humanistic Corporate Paradigm and
Comprehensive Learning Society**

Sookmyung Women's University
Jang-Ho Kim

This paper examined the significance and meaning of characteristic transformation of work that has come into the limelight recently and suggested the humanistic corporate paradigm, vision of work system principle and basic policy direction required in the 21st century knowledge-based society. Recently, the change in the technology paradigm of informationalization globalization and the change in social economic conditions are transforming the characteristic of labor, thus requiring the establishment of a new corporate paradigm and work system principle. This paper emphasized that the basic ideological and philosophical condition of the production system that actively conforms to the new social economic condition has to be human oriented, and that the post-Fordism work system principle that backs this is needed not only to overcome labor alienation and to raise equity, but also in order to secure economic efficiency in a long term point of view. This paper also pointed out that such a vision is not only something that is desirable, but is a reality of historical trend, considering the changes expected in the 21st century including the transition in technical condition, corporate environment and labor market conditions.

It also stressed that in order to meet the humanistic corporate paradigm and post-Fordism's work system principle, the whole society

needs to outgrow from the existing labor-centered society and become a comprehensive learning society in which learning keeps pace with labor in all units of organizations. This paper asserted that in order to speed up the realization of such comprehensive learning society, the nation, market, businesses and labor unions should all be approached with a new principle and way of thinking. The business reengineering success case of Yuhan-Kimberly, Inc., which is growing strong through consistent employment security and lifelong learning, is an important case that proves the potential of humanistic learning corporations. It hints that the employment crisis that we face now could be overcome with a paradigm shift.

Keywords : Humanistic Corporate Paradigm, Knowledge-based society, labor market, Comprehensive learning Society