

# 고몰입 인적자원관리와 노사파트너십: 국가별 노사관계 모델을 중심으로

이 지 만

연세대 경영학

[Jimanlee@yonsei.ac.kr](mailto:Jimanlee@yonsei.ac.kr)

# 차 례

I . 인적자원관리의 개념과 특성

II . 고몰입 HRM과 노사 파트너십

III . 노사 파트너십 모델과 기업 경쟁력

VI . 국가별 노사관계 모델

V . 경제구조(제조업 중심/금융서비스업 중심)와 노사관계 모델

VI . 기업경쟁력과 한국노사관계 모델

# I. 인적자원관리의 개념과 특성

일반적으로 조직의 전략적 목적인 조직의 효율성과 경쟁력 확보를 위하여 필요로 하는 인력을 채용, 교육/훈련, 평가, 그리고 보상과 관련된 일련의 조직관리와 활동이라고 정의되고 있다.

HRM이 조직체의 전략목적을 반영하여 전략경영과정과 잘 연계되고 인적자원관리 기능간에도 조화를 이루어서 조직체의 전략목적을 효율적으로 달성 시키는 과정을 강조한다는 점이다.

## 인적자원관리의 4가지 특성

1

전략적 통합

2

품 질

3

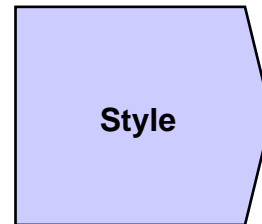
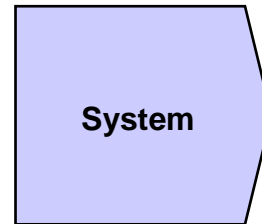
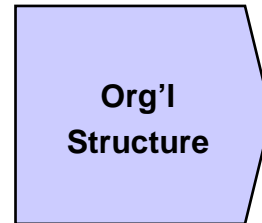
노동시장,  
기능적,  
재무적 유연화

4

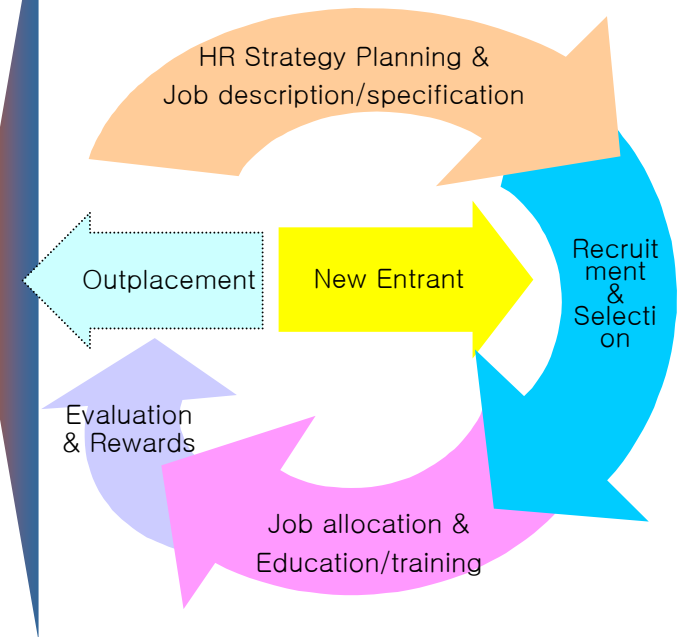
몰 입

# I. 인적자원관리의 개념과 특성

How HRM policies – in particular those related to recruitment and selection, training and development, appraisal and rewards – should fit a corporate strategy



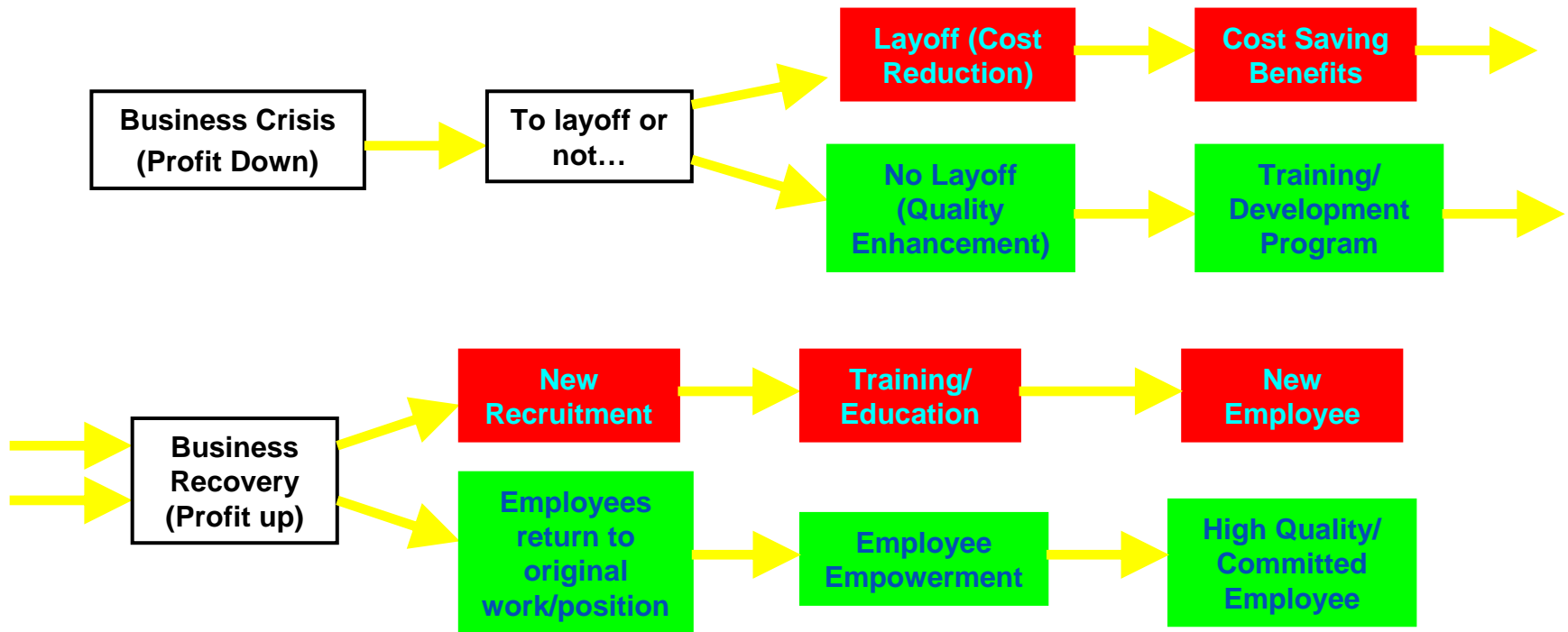
## HRM Planning Processes



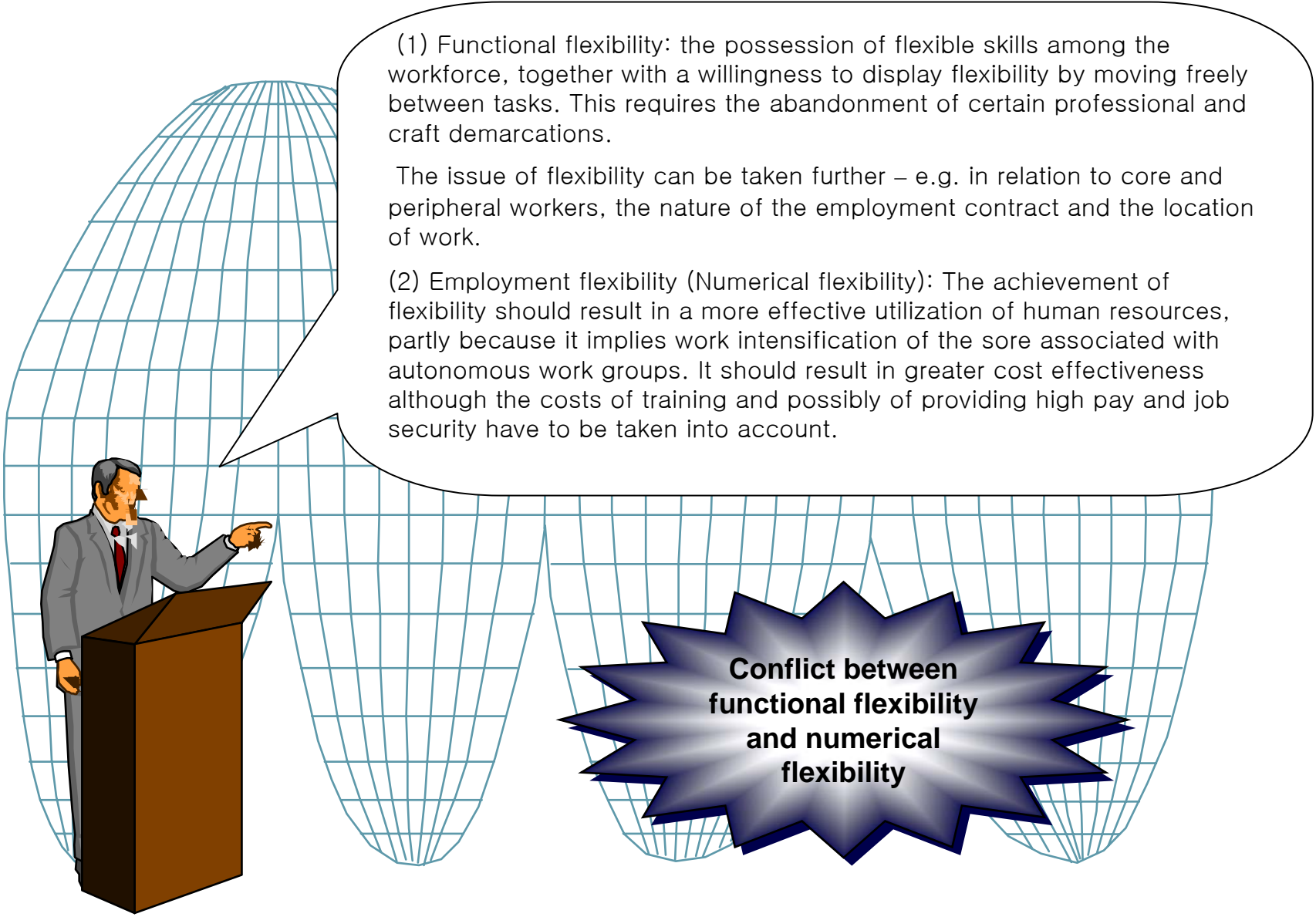
# I. 인적자원관리의 개념과 특성

The competitive advantages of HRM are illustrated by the following chart that depicts the differences between quality enhancement and cost-reduction strategies:

- The competitive advantages of HRM are illustrated by the following chart that depicts the differences between quality enhancement and cost-reduction strategies:



**HRM의 효과적 실행의 장애요인은  
무엇인가?**



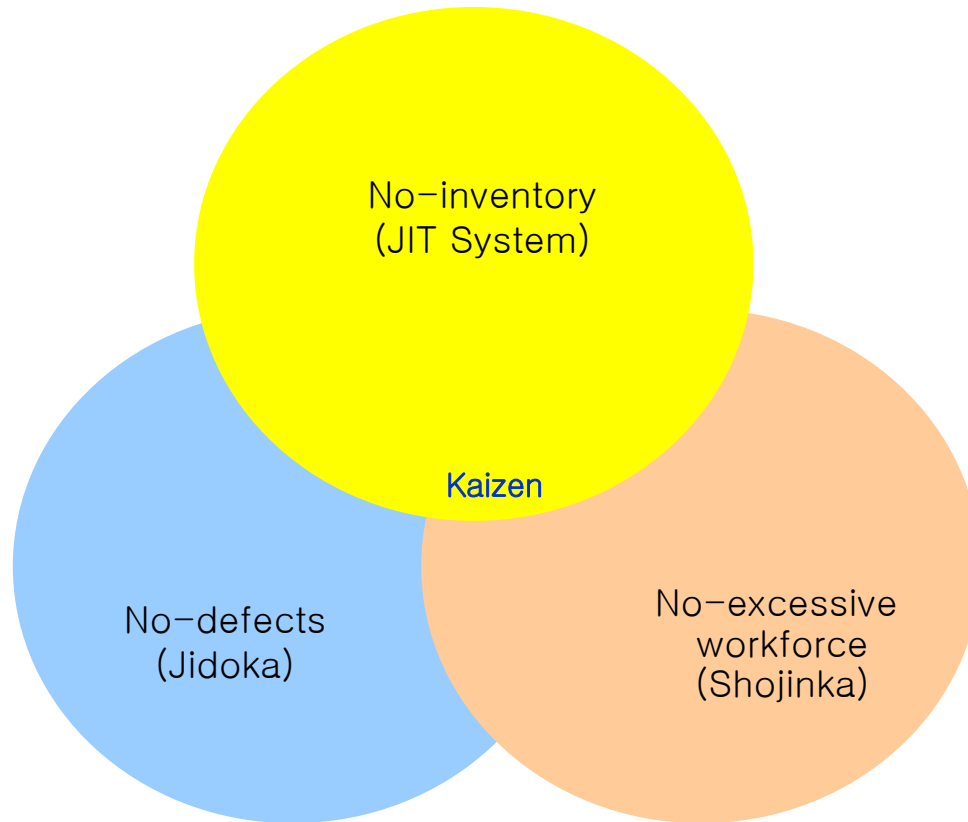
(1) Functional flexibility: the possession of flexible skills among the workforce, together with a willingness to display flexibility by moving freely between tasks. This requires the abandonment of certain professional and craft demarcations.

The issue of flexibility can be taken further – e.g. in relation to core and peripheral workers, the nature of the employment contract and the location of work.

(2) Employment flexibility (Numerical flexibility): The achievement of flexibility should result in a more effective utilization of human resources, partly because it implies work intensification of the sort associated with autonomous work groups. It should result in greater cost effectiveness although the costs of training and possibly of providing high pay and job security have to be taken into account.

**Conflict between  
functional flexibility  
and numerical  
flexibility**

# HRM의 목적



## HRM의 논리적 모순

- (1) 무결점, 무재고, 무과잉 인력을 추구: 현장 노동자들에 의한 품질과 생산성 향상 추구
- (2) 노동자의 조직 목적 달성의 기여는 스스로 과잉인력 창출

- ◆ 누가 회사정책에 기여할 것인가?  
어떻게 회사정책에의 몰입을 증가시킬 것인가?



**HRM**의 실행과정에서 발생하는 문제점을  
해결하기 위한 방안은 무엇인가?

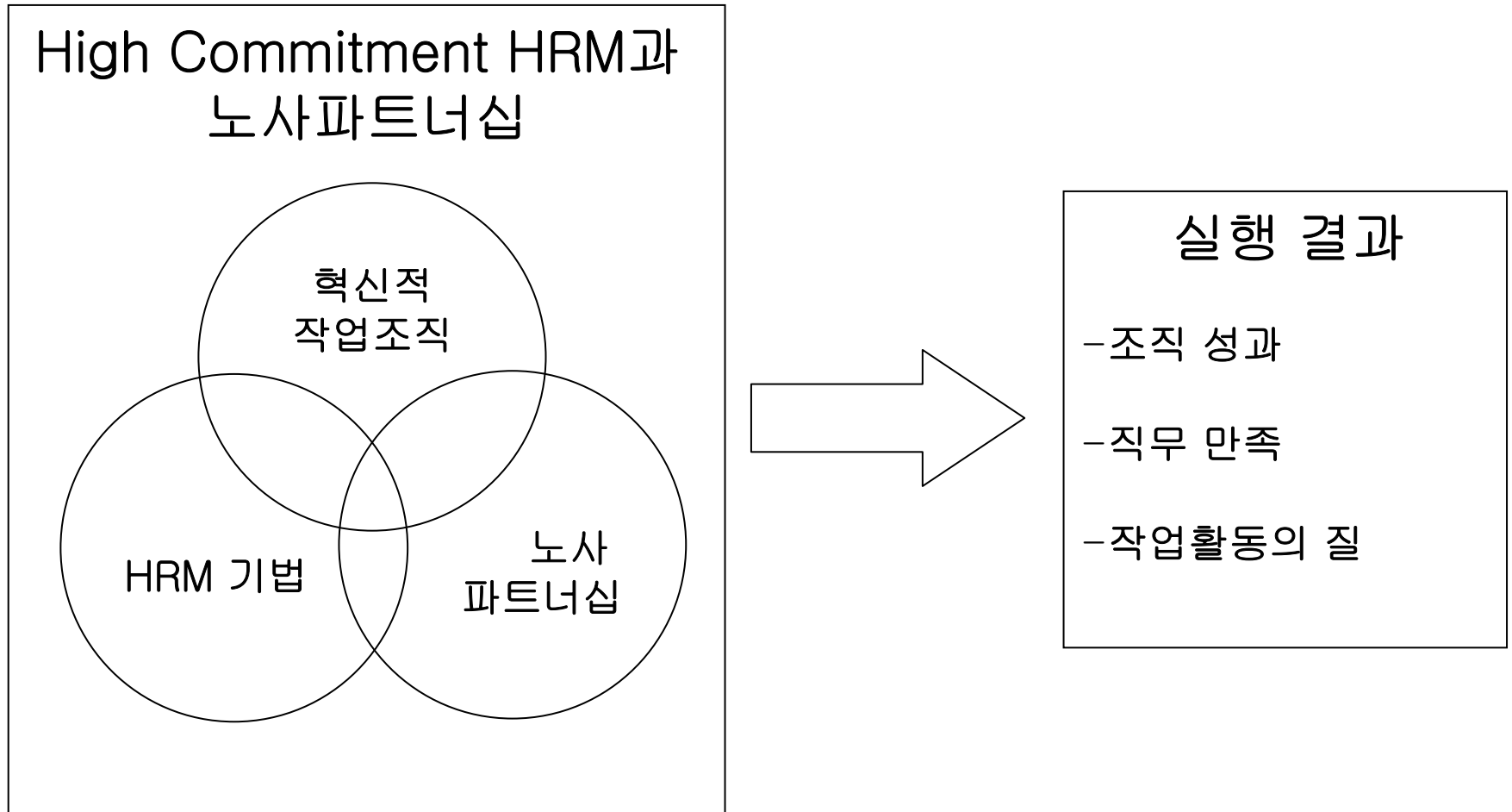
고몰입 인적자원관리

**(High Commitment/Involvement HRM)**

**&**

노사 파트너십

# 고 몰입 HRM과 노사 파트너십



## II. 고몰입 인적자원관리 개념과 특징

- 기업의 조직성과와 경쟁력 향상을 위하여 작업시스템 혁신, 자율적 팀조직, 노동자의 능력개발과 숙련향상, 직무재설계, 의사결정예의 종업원 참여, 광범위한 의사소통과 성과급과 같은 공정한 보상체계 등과 같은 혁신적 관리기법을 활용하는 인력관리기법을 의미한다.
- 작업장에서의 생산성과 품질과 같은 조직성과와 노동자들의 작업활동의 질과 능력향상을 달성하기 위하여 다양한 혁신적 관리기법을 활용하는 조직을 의미한다.

### 세가지 핵심 특징

1

대안적  
작업방식

2

인적자원  
관리기법

3

노사  
파트너십

고몰입 HRM의 세가지 특징의

필요성은 무엇인가?

1

자율적 팀 조직에  
근거한 작업방식

▶ 자율적 팀 조직은 고성능과 작업조직의 핵심으로 간주되고 있다. 기존의 분업화된 작업조직을 팀조직으로 개편하여, 팀리더를 중심으로 생산현장에서의 생산성과 품질 향상활동이 이루어진다.

▶ 현장 노동자들에게 스스로 불량을 발견, 검사

그리고 개선하는 과업자율성을 위양하는 것은 노동자들이 작업과정에서 새로운 기술과 지식을 학습할 수 있는 가능성이 있는지의 여부를 결정하는 요인이다.

▶ 만일 과업자율성이 없다면 노동자들이 자신의 노하우를 작업과정에 적용해 볼 기회를 가지지 못하게 되며, 따라서 그들의 기술과 지식이 작업현장의 문제를 해결하는데 적합한지의 여부를 알 수 없게 된다. 그러므로 과업자율성 없이는 노동자들이 자신의 기술과 지식을 작업수행과정에 적용해 보는 과정에서 발생하는 시행착오와 실행을 통한 숙련형성을 기대할 수 없게 된다.

2

참여형  
작업방식

- ▶ 팀내에서 노동자들은 불량을 발견, 검사, 개선하는 집단 문제해결 (Group problem-solving) 활동을 수행한다.

- 고성능작업조직은 기존의 생산방식 하에서

품질관리 전담반이나 엔지니어 등과 같은 전문인력에 의존하는

품질향상방식을 개별노동자들의 자율적인 품질향상활동에 의존하고 있다.

- ▶ 개별노동자들의 품질향상활동의 중요성

제조업의 품질의 80%는 제품디자인 설계과정에서, 그리고 나머지 20%는

생산과정에서 결정된다. (예) Made in Germany vs. Made in Brazil

# 국가별 주요 경영참여 유형

경영참여수준		국가	영국	스웨덴 네덜란드	독일	미국	일본	한국
		생산 과정 부문	<u>작업장 수준</u> - 품질, 생산성 향상 - 작업장내 자율성	▲	●	●	High Involvement HRM Model	●
분배 과정 부문	<u>HRM수준</u> - 대량해고, 전직배치전환 - 비정규직 아웃소싱 (경영 vs. 노조)	▲	●	●	X	●	(?)	
	<u>전략수준</u> - 신기술 도입 - 해외투자 (주주 vs. 노조)	X	●	●	X	X	(?)	



# 2

## 인적자원

## 관 리

- 일반적으로 조직의 전략적 목적인 조직의 효율성과 경쟁력 확보를 위하여 필요로 하는 인력을 채용, 교육/훈련, 평가, 그리고 보상과 관련된 일련의 조직관리와 활동이라고 정의되고 있다.
- HRM이 조직체의 전략목적을 반영하여 전략경영과정과 잘 연계되고 인적자원관리 기능간에도 조화를 이루어서 조직체의 전략목적을 효율적으로 달성 시키는 과정을 강조한다는 점이다.

### 고몰입 인적자원관리의 네 가지 특징

1

전략적  
통합

2

품 질

3

노동시장,  
기능적, 재무적  
유연화

4

몰 입

# 3

## 노사 파트너십

- 기업의 성공적인 운영과 고용주와 노동조합 / 노동자 간의 상호인식과 신뢰관계 구축을 위하여 노사가 서로 협력하는 노사관계

### 노사 파트너십의 네 가지 특징

1

고용안정성에  
최대한 노력

2

교육, 훈련  
프로그램과  
퇴직관리의  
활성화  
(고용가능성  
향상)

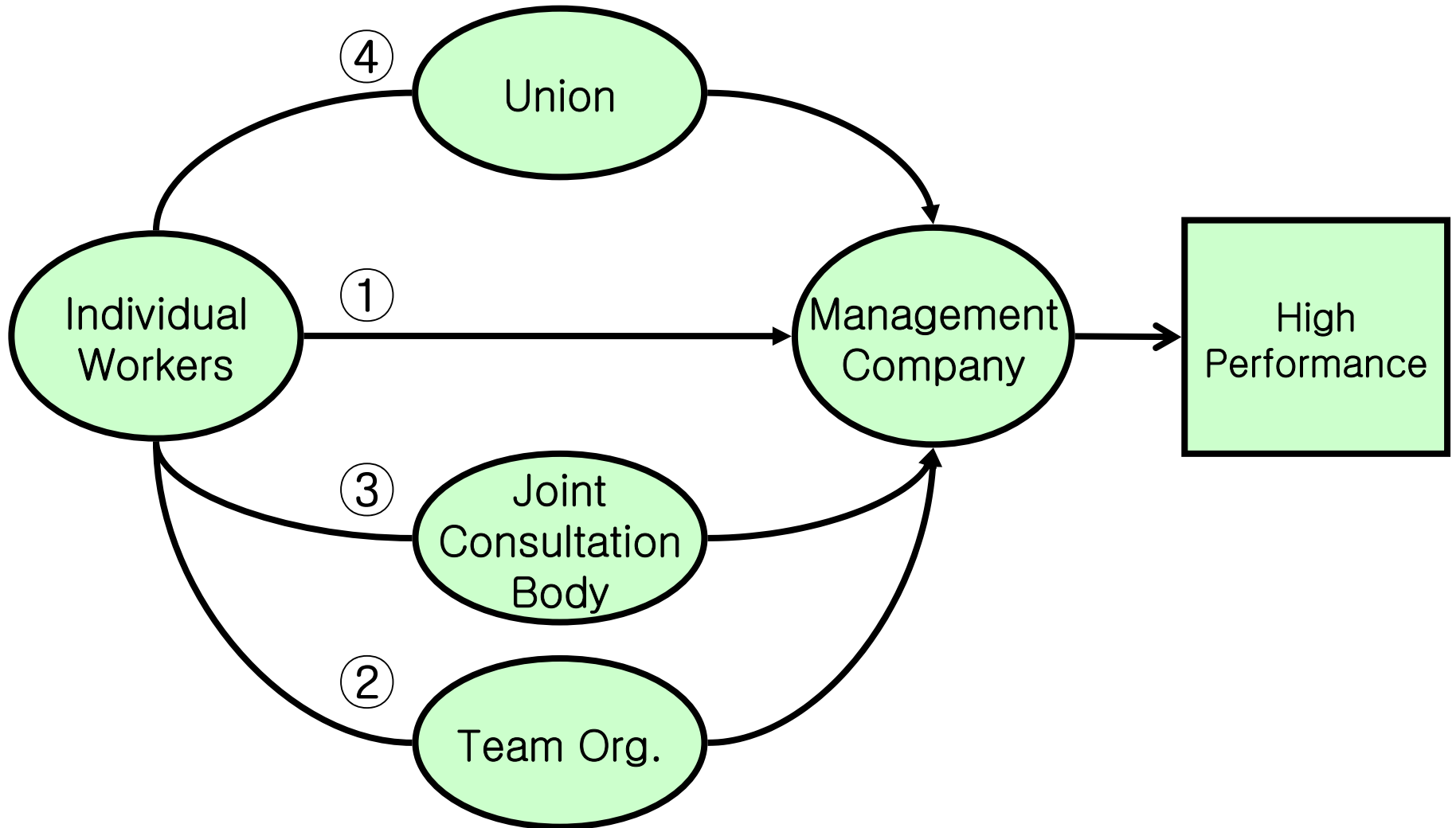
3

공정한  
보상제도

4

협의 / 합의  
기제를 통한  
노동자 참여

# 다양한 노사 파트너십 모델



# III. 노사 파트너십 모델과 기업경쟁력

## 1. 노사 파트너십 개념

기업의 성공적인 운영과 고용주와 노동조합 간의 상호인식과 신뢰관계 구축을 위하여 노사가 서로 협력하는 관계 (TUC, 1996)

## 2. 노사 파트너십 실행기법

(1) 유연화 작업기법에 대한 고용안정성 고려

⇒ 직업안정성을 위한 노사협의기구 설치의 의무화

(2) 협의기제를 통한 노동자들의 의견 반영

⇒ 노동조합이 유일한 노사간 대화 창구라 고집하지는 않는다.

그러나 노동조합과 노사협의회 간의 대립적 관계는 불인

(3) 공정한 보상제도

⇒ 노동자들이 임금에 대하여 경영자와 단체적으로 자유롭게 협약하는 것을 기본 원칙 (예, 최저 임금제, 경영층의 임금인상은 현장 노동자들의 임금인상을 고려)

(4) 교육, 훈련 프로그램에의 투자

# III. 노사 파트너십 모델과 기업경쟁력

## 노사 파트너십 모델의 중요성

1. “From Conflict to Cooperation”
2. 복수노조의 합법화를 시기를 위한 경영실무적 시사점:
  - Management with Unions
  - Unions with Management

# VI. 국가별 노사관계 모델

국가 \ 유형	노사자율주의		조합주의		공동 의사 결정	고용 계약	기업별 노조
	자유주의적 집단주의	자유주의적 개인주의	수요측면 C	공급측면 C			
영국	80년대이전 ● 80년대이후						
스웨덴 네덜란드			80년대이전 ● 80년대이후				
독일					●		
미국						●	
일본							●
한국	(?)		(?)		(?)	(?)	(?)

# VI. 국가별 노사관계 모델

## ■ 노사자율주의

: 단체협약과정에서 정부의 역할을 제한하고 노사간의 자율적인 협상을 강조하는 모델

- 자유주의적 집단주의(Liberal Collectivism)

: 자율적인 협상의 당사자가 노동조합/노동자대표와 경영자

→ 제조업에 적용 가능한 모델

- 자유주의적 개인주의(Liberal Individualism)

: 자율적인 협상의 당사자가 노동자 개인과 경영자

→ 금융(Investment bank) 산업에 적용 가능한 모델

# VI. 국가별 노사관계 모델

## ■ 조합주의

: 노사정 3자 협의제도(Tripartite system)를 통한 조정

중앙집중화된 단체협상을 통한 결정

1980년대 이후 임금협상의 중앙화 vs. 분권화

수요측면 조합주의→(1980년대이후 신자유주의적 경제환경)→공급측면 조합주의

(1) 수요측면 조합주의: 케인즈주의적 복지지출증대 및 임금 인상을 통한 총 수요관리를 통해 노사타협과 사회적 통합을 추구. 이는 구매력 증대로 이어져 경제활성화

(2) 공급측면 조합주의 : 신자유주의적 경제구조하에서 노사타협을 통해 공급측면의 혁신과 경쟁력 강화를 이룩하여 경제위기를 극복. 임금,복지 삭감이 아닌, 기술혁신과 노동자 숙련향상을 통하여 기업경쟁력 강화



# VI. 국가별 노사관계 모델

## ■ 공동의사결정제도

: 법적 틀 내에서 산업별로 노사가 경영 전반에 대하여 결정하는 제도

중앙집중화된 단체협상 vs. 분권화된 단체협상

중앙집중화된 단체협상은 개별 기업들의 특성을 반영하지 못한다.

- 임금 유연성의 제약

## ■ 고용계약

: 노사관계를 개인간의 고용계약으로 간주하는 모델

## ■ 기업별 노조

: 공동협의회 (Joint Consultation)을 중심으로 노사협의/협상이 개별 기업체 단위로 형성되는 모델

산별노조와 연계되어 있으나 거의 영향을 받지 않음.

개별기업의 자율성이 절대적임

# V. 경제구조(제조업 중심/금융서비스업 중심)와 노사관계모델

## ■ 제조업 중심의 경제구조 국가

제조업의 경쟁력의 원천 : 가격(비용) 경쟁전략 vs. 품질 경쟁 전략

- 가격경쟁전략(Price Competition Strategy)과 노사관계

- 인력을 비용(Costs)으로 인식
- 경기 불황시 → 노동유연화 강조 → 해고
- 경기 호황시 → 노동유연화 강조 → 고용

: 인원 감축으로 인한 이익 > 인원채용후 교육/훈련 비용

# V. 경제구조(제조업 중심/금융서비스업 중심)와 노사관계모델

- 품질경쟁전략(Quality Competition Strategy)과 노사관계
  - 인력을 자산(Assets)으로 인식
  - 경기 불황시 → 노동유연화와 직업안정성간의 탄력적 관계
    - 최소한의 (자발적) 해고
    - 유연화된 노동시간, 생산 인력을 교육/훈련 인력으로 전환
  - 경기 호황시 → 교육/훈련 인력을 생산인력으로 전환 (회사에 대한 애착과 충성심이 향상된 인력)

\* 품질경쟁전략 추구시 : 노동자/노조의 경영참여가 경쟁력 향상에 기여

: 품질 100%(제품디자인 과정 80%+제품생산과정 20%)

→ 경영참여(노조/노동자 교육 훈련 프로그램에서 숙련향상)

→ 품질향상에의 몰입 증대 → 품질경쟁력 확보

Volkswagen: Made in Germany vs. Made in Brazil

Sony: Made in Japan vs. Made in Singapore

# V. 경제구조(제조업 중심/금융서비스업 중심)와 노사관계모델

## 금융서비스 중심의 경제구조 국가

(1) 금융(Investment bank)산업 경쟁력: 생산과정의 품질보다는 최종 수익률이 가장 중요 → 100% 노동유연화 가능.

노조의 경영참여와 기업경쟁력은 무관

(2)서비스(Commercial bank 포함)산업 경쟁력:

고객을 위한 서비스 품질(Service Quality) + 경영효율성(비용경쟁력)

→ 서비스 품질향상을 위한 경영참여정책 실행이 필요함

## VI. 기업경쟁력과 한국노사관계 모델

