

초우량기업의 경영혁신, 노사관계 및 인적자원 개발*

金 兌 基**

선진국의 '초우량기업'은 거의 공통적으로 고객만족을 경영 혁신의 방향으로 잡고 있다. 우리나라 대기업들도 고객만족의 경영을 표방하고 있으나 질적으로는 선진국의 '초우량기업'과 상당한 차이를 보이고 있다. 이러한 차이는 크게 보면, 인적 자원 개발과 노사관계에 대한 시각에서 찾을 수 있다. 선진국의 '초우량기업'은 경영 혁신을 달성하기 위해서는 건전한 노사관계가 뒷받침되어야 하며, 건전한 노사관계는 인적 자원 개발에 의해서 가능하다고 보고 있다. 반면 우리나라 대기업은 경영 혁신과 노사관계가 별개의 차원에서 다루어지고 있으며 인적 자원 개발에 대한 관심도 적다. 즉 우리나라 대기업과 선진국의 '초우량기업'의 경영 혁신의 차이는 노동에 대한 자리매김에 있어서 나는 것이다.

경영혁신과 인적자원 개발

인적자원 개발 전략의 역할

선진국의 '초우량기업'이 경영 혁신의 방향을 고객만족에 두는 이유는 단순히 비용을 절감하거나 품질을 개선하는 데 그쳐서는 안되고 제품의 개발주기 단축과 같은 기술 변화나 소비자 기호의 다양화 등에 끊임없이 대응할 수 있어야 한다는 사실에 두고 있다. 社측이 이러한 방향으로 경영 혁신을 추진하는 이유는 경쟁 격화에 따른 기업의 채산성 악화에 있다고 할 수 있다.

'초우량기업'에서 경영 혁신에 대해 종업원들이 공감하고 참여하는 이유는 우리나라의 현실에 비추어 볼 때 특히 관심을 끌지 않을 수 없다. 종업원들이 경영 혁신에 대해서 공감하고 참여하는 이유는 경영 혁신이 성공하지 않고는 직장의 안정마저도 기대할 수 없다는 위기 의식에도 있지만, 고객의 만족이 가능하기 위해서는 종업원

* 이 글은 본 연구원의 경영혁신 특강(1994. 4. 15)에서 「초우량기업의 인적자원 개발 전략」이란 주제로 발표된 내용 중 일부를 발췌 정리한 것임.
** 한국노동연구원 연구위원, 미국의 아이오아 대학교 경제학 박사, 노사관계 전공.

의 만족이 이루어져야 한다는 논리를 경영 혁신이 철학으로 삼고 있기 때문이다.

따라서 인적 자원의 질이 기업의 경쟁력을 결정적으로 좌우한다고 보고 인적 자원 개발 그 자체가 경영 혁신의 큰 줄거리가 되도록 만든 것이다. 이러한 관점에서 종업원의 만족을 임금과 같은 물질적 만족보다는 권한의 위양과 정보의 공유를 통해서 참여 기회를 확대하고 지도력을 개발하며, 숙련 형성의 기회와 교육훈련 투자의 대폭 강화를 통해서 종업원의 노동력 가치 제고와 같은 정신적 만족에 보다 치중하고 있다.

‘초우량기업’을 노조사업장과 비노조사업장으로 나누어 볼 때 경영 혁신의 방향과 추진 방식에 있어서 거의 유사한 양상을 보이고 있다. 노조사업장과 비노조사업장 모두 종업원의 참여가 경영 혁신의 골격이 되고 있는 것이다. 노조사업장과 비노조사업장이 유사해지는 이유는 비노조사업장이 경영 혁신을 노조사업장보다 앞서서 추진하게 되었고 노조사업장도 경영 혁신을 하지 않으면 비노조사업장에 비해서 도태될 수밖에 없게 되었기 때문이다.

또한 노조사업장과 비노조사업장을 막론하고 초우량기업에서는 종업원의 해고를 최대한 피하며 내부승진제도를 활성화시키는 점에서도 유사해지고 있다. 내부승진제도를 유지하면서도 기업이 인력의 경쟁

력을 확보하기 위해서는 자연히 숙련 형성과 교육훈련을 통한 인력의 자질 향상이 더욱 강조된다. 이러한 변화는 ‘초우량기업’에서는 결국 노사관계가 단체교섭 위주로 운영되는 데서 탈피해 종업원의 참여가 핵심이 되도록 바꾸게 된다.

인적 자원 개발 전략의 개념

‘초우량기업’의 인적 자원 개발 전략은 지향하는 바는 같으나 기업의 특성 때문에 구체적인 내용은 기업에 따라 다소 다르다. 따라서 ‘초우량기업’의 인적 자원 개발 전략을 개념화시켜 볼 필요가 있다. 인적 자원 개발 전략은 기능, 구조, 인적 특성 측면에서 설명할 수 있다. 인적 자원 개발 전략은 기능적 측면에서 볼 때 종업원의 참여, 종업원의 자질 향상, 성과에 대한 공정한 보상을 추구하고 있다. 기능적 특성은 다시 의사 결정, 작업 수행, 동기 부여 차원에서 설명할 수 있다.

① 의사 결정 차원의 특성

의사 결정 차원의 특성은 권한의 강화와 의사 교환의 활성화로 나타난다. 권한의 강화를 통해서 종업원의 자발적인 참여 의식을 자극하고 종업원의 작업 능력을 향상시키게 된다. 또한 권한의 강화를 통해서 작업목표의 설정이나 달성에 있어서 작업자의 자율 범위를 넓히고 동시에 책임 소재를 분명히 하여 성과와 능력의 공정한

보상을 뒷받침하게 된다. 권한의 강화가 실효성을 거둘 수 있도록 종업원의 교육훈련을 강화하고 작업 수행에 필요한 정보를 충분히 제공하는 데 역점을 둔다. 이러한 사례는 GM-새튼(SATURN)이 대표적이라 할 수 있다.

의사 교환의 활성화를 통해서도 종업원들이 자신의 과업 달성에만 급급하고 전체 작업 과정에 대한 시각의 결여 문제를 방지한다. 또한 종업원들의 다양성을 존중하면서 창의력을 유도하고 경영정보의 공유가 작업현장에서부터 뿌리를 내릴 수 있도록 하고 있다. 의사 교환의 활성화는 작업 과정에서 대화뿐 아니라 유선TV 등 사내 매체를 통한 종업원 홍보에 대규모 투자를 수반하게 된다. 세계적인 항공 택배업체인 Federal Express사의 경우 社内 TV방송 시설에만 80억 원을 투입하였으며 그 운용에 종업원 일인당 연간 8만 원을 투자하고 있다. 결국 '초우량기업'에서는 권한의 위양과 의사 교환의 활성화는 종업원의 자발적 참여를 가능하게 만드는 결정적 요인으로 작용하게 된다.

② 작업 수행 차원의 특성

'초우량기업'에서 작업 수행 차원의 특성은 능력의 개발과 성과의 발휘로 나타난다. 능력 개발의 방향은 생산기능직의 경우, 신축적인 배치전환을 통한 다능공화에 두고 사무관리·기술직의 경우 전문화에 두고 있다.

능력의 개발은 적재적소의 배치, 현장학습 강화, 교육훈련에 대한 투자로 뒷받침한다. 적재적소의 배치를 위해서 신입사원의 적응교육을 강화하고, 종업원의 경력자료를 전산화시키며, 사내자격증제도를 도입하기도 한다. 이것은 '초우량기업'이 종업원의 능력은 자신의 소질과 맞는 일을 하느냐에 좌우된다는 것을 인식하고 있다는 것을 말해준다. 현장학습의 강화는 작업 과정에서 상사가 부하에 대해서 성실하게 지도하고 동료끼리 서로 협조하도록 만드는 것이다. 교육훈련의 경우 현장학습과 보완관계 속에서 추진된다.

따라서 교육훈련은 한편으로는 작업 수행 과정에서 느끼는 작업자의 애로를 해결하고, 다른 한편으로는 경력 개발 욕구를 지원하는 것이다. 교육훈련은 그 속성상 장기적인 투자이기 때문에 그 효과가 불확실하다.

이러한 문제를 인식하고 '초우량기업'은 일정 시간을 의무화시키고 있다. 또한 교육훈련의 내용도 종업원 개개인의 작업현장에서의 애로와 경력 개발 욕구를 뒷받침할 수 있도록 세분화시키고 있다. 세계적인 무선통신업체인 모토롤라의 경우, 인건비 對比 교육 훈련비가 3.6%에 달하고 자동차업체인 GM-새튼의 경우 총작업시간의 5%가 의무적인 교육훈련시간이 된다. 교육훈련에 대한 '초우량기업'의 지대한 관심은 기업을 종업원들이 자신의 능력을

개발하고 발휘할 수 있는 場으로 보고 있다는 것을 의미한다.

성과의 발휘는 개발된 능력이 성과로 발휘될 수 있도록 보상을 연계시키는 데 초점을 맞추고 있다. 개인 단위의 성과와 팀과 조직 전체의 성과로 나누어지며 팀의 성과가 가장 강조된다. 성과의 발휘에 있어서 핵심은 공정한 평가에 있다고 할 수 있으며 이를 뒷받침하기 위해서 수직·수평적 평가 개념을 도입하고 있다. 예를 들면, 항공 택배업체인 Federal Express사는 급여 결정에서 「소비자 만족도 지수」(Service Quality Indicators)와 「종업원 만족도 조사 지수」(Survey-Feedback-Action)를 연계시키고 있다. 前者는 배송 과정에서 지연과 같은 문제점을 지수화시키는 것이고, 後者는 상사에 대한 부하의 만족도를 지수화시키는 것이다.

③ 동기 부여 차원의 특성

‘초우량기업’에서 동기 부여 차원의 특성은 평가의 객관성과 보상의 공정성으로 나타난다. 평가의 객관성은 상사와 부하 간의 평가 과정에서 면담, 상향식 평가, 동료 내부의 평판에 의해서 뒷받침된다. 평가제도의 목표를 평가 그 자체에 두기보다는 종업원 개개인의 애로 파악과 경력 개발을 촉진하는 데 두고 있다. 상사와 부하의 평가 과정에서 면담은 상사가 권위주의적 의식을 버리고 부하의 요구나 불만을 적극적

으로 수렴하고 개선 방안을 실천에 옮기도록 만든다. 상향식 평가는 부하들에게 비전을 제시하여 인재 육성을 자극하는 효과를 가져온다. 동료 내부의 평판은 상호 간의 기대를 공유하도록 만들어 건설적인 공동체적 의식을 유도하게 된다. 대표적인 사례로는 GM-새튼을 들 수 있다.

보상의 공정성은 성과에 따른 급여제도로 뒷받침된다. 특히 조직의 목표 달성을 중시하고 있다. 예를 들면 품질, 비용, 소비자에 대한 서비스 전달과 같은 목표 달성 정도를 급여에 연계시키고 있다. 대표적인 사례로는 제록스(Xerox)사를 들 수 있다.

제록스사는 「고객 만족도 측정 시스템」(Customer Satisfaction Measurement System)과 「종업원 만족도 측정 시스템」(Employee Satisfaction Measurement System)조사를 실시하여 그 결과를 급여 결정에 반영하고 있다.

관리 구조와 인적 특성

‘초우량기업’의 관리 구조와 종업원의 인적 특성은 앞에서 설명한 기능적 특성을 그대로 반영한다. 우선 기업의 조직을 철저하게 성과 조직으로 만들으로써 가치를 직접 창출하는 부문이 위주가 되도록 조직이 설계되어 있다. 생산직 사원 등 가치 창출의 최일선에 있는 계층이 조직에서 가장 큰 비중

을 가진다는 의미에서 조직에 대한 개념을 피라미드형에서 逆피라미드형으로 만든다.

조직을 수평적으로 보았을 때 직접부문의 작업자가 통제할 수 있는 영역을 대폭 확대하여 간접부문을 직접부문에 통합시키고 관리 업무를 대폭 줄이고 있다. 예를 들면, 노무부서가 존재하지 않으며 그 기능이 생산이나 영업 등 현장 부서에서 직접 수행된다. 직접부문의 간접 부문 흡수는 조직이 팀 단위로 만들어지게 하며 동시에 팀의 권한을 강화시키게 된다.

‘초우량기업’에서는 종업원들이 다양한 가치관을 가지고 있다는 사실에 주목하고 이러한 다양성 속에서의 조화가 기업의 발전을 가져온다고 보고 있다. 또한 인간이 자율성을 느낄 때 근로 의욕도 발휘될 수 있다고 보는 것이다. 이러한 관점에서 상사는 부하를 관리감독하는 역할을 수행하기보다는 코치의 역할을 수행한다. 상사는 방향을 제시하고 부하를 격려하며 경영 혁신을 솔선수범하게 된다. 이때 종업원의 「아래에서부터 위로」의 자발적 참여와 상사의 「위에서부터 아래로」의 혁신 의지가 결합하게 되는 것이다.

품질 개선 운동

‘초우량기업’에서는 ‘품질이 생산성이다’라는 철학 하에 거의 공통적으로 품질 개선

운동(Total Quality Management: TQM)을 벌이고 있다. 종업원의 참여가 「아래에서부터 위로」를 지향한다면 품질개선운동은 「위에서부터 아래로」를 지향하고 있다. 이러한 점에서 ‘초우량기업’에서 품질개선운동은 단순한 품질개선 차원의 운동에 머무는 것이 아니고 조직 활성화 차원에서 기업의 성패를 좌우하는 운동으로 보고 있는 것이다. 품질 개선 운동이 성공하기 위해서는 생산과정 전체가 대상이 되어야 하기 때문에 위에서는 치밀한 계획을 필요로 한다. 품질개선운동이 성공하기 위해서는 원인 치료가 따라야 하기 때문이다. 즉 부서간의 업무협조는 물론, 하청 회사 등 협력회사와의 관계강화, 대리점을 위시한 소비자들과의 접촉기회 증대 등을 필요로 한다. 이를 위해서 현장사원뿐 아니라 최고 경영층에 이르기까지 품질교육을 의무적으로 실시한다. 따라서 ‘초우량기업’에서는 품질개선운동을 통해서 「위에서부터 아래로」와 「아래에서부터 위로」의 통합을 이루고 있는 것이다.

경영 혁신에 대한 노동조합의 대응

‘초우량기업’의 경영 혁신에 대한 노동조합의 대응은 우리나라 노동계에 주는 의미가 매우 크다. 자동차노조(UAW)의 GM자동차 회사에서의 사례와 통신 노조(CWA)의 AT&T에서의 사례를 살펴보자. 미국자동차노조(UAW)는 미국을 대표하는 노동

조합이며 전세계 노동운동에도 지대한 영향을 끼쳐 왔다. GM은 전세계에서 매출액 규모가 제일 큰 기업으로 승용차부문에서 일본 자동차업체의 도전을 받아 적자 상태에 놓여 왔다. 그리고 노사 관계에 있어서는 미국 자동차 노조(UAW)와 GM자동차 회사가 단체교섭을 중심으로 한 노사관계 모형을 주도해 왔다.

GM-새튼의 사례

미국 자동차시장이 일본 자동차업체에 의해서 크게 잠식되면서 미국의 자동차업체는 80년대 들어오면서 경영 위기에 처하게 되었다. 미국자동차노조도 조합원의 대량 해고, 조합원 수의 감소, 임금 동결 등으로 위기에 처하게 되었다. 노사가 모두 위기 의식을 느끼는 가운데 GM과 미국자동차노조는 1983년에 대립적 노사관계를 청산하고 새로운 생산방식과 노사관계를 기초로한 자동차 생산에 합의하게 되었다. 일본 자동차업체의 진출로 타격이 제일 큰 소형승용차 생산의 타당성을 공동으로 검토하게 되었고 이를 위하여 1984년에는 노사를 대표하는 관련 전문가들이 99인위원회를 발족시키게 되었다.

1985년 새튼은 미국에서 소형차를 생산하여 일본 자동차업체가 장악하고 있는 시장을 되찾는 데 노사가 공동 목표를 둔다는, 소형차 생산에 합의하였다. 1985년의 「노

사간 협정서」(memorandum of agreement)는 새튼은 존재하고 지속되는 한 유효하다. 이러한 새튼프로젝트는 전통적인 미국의 노사관계에서는 일대 충격이었다. 미국의 노사관계는 노동조합측은 경영의 책임이 社측에게 있다는 인식을 하고 있었고, 반면 社측은 경영 사정이 악화되면 종업원을 대량 해고시키는 등 노사 간의 불신으로 얼룩져 왔기 때문이다. 따라서 대립적인 노사관계를 청산하고 협조적 노사관계로 나아가는 데 대해 새튼의 주변에 있는 노사 모두는 회의적일 수밖에 없었다. 그러나 새튼프로젝트를 추진하는 GM의 경영진과 UAW의 수뇌부는 고뇌 속에서 同 프로젝트를 추진하게 되었다. 새튼의 노동조합지부장은 “우리가 과거에 했던 대로 한다면 앞으로 우리에게 돌아오는 것도 과거와 같을 것이다.”라고 말하고 있다.

새튼은 GM자동차의 한 사업 부문으로서 GM의 경영 목표를 달성하기 위해서 파트너십을 새튼의 기본적인 경영 철학으로 정하게 되었다. 파트너십 관계는 영업소, 하청업자, 지역주민, 공공기관에까지 확대되어 설정하고 파트너십은 이해관계의 다양성을 인정하는 가운데 공동 이익을 추구하는 장기적인 거래관계라 할 수 있다. 예를 들어, 소비자에게 품질이 좋은 차를 만들어 만족시키면 그 소비자는 다른 소비자에게 추천하게 되므로 새튼은 광고 비용을 줄일 수 있다. 새튼에서는 1990년에 생산

이 시작되었고 현재 소비자들로부터 매우 좋은 호평을 받아 일본의 소형차보다 높은 경쟁력을 확보하고 있다.

새튼의 경영 철학은 앞에서 소개한 ‘초우량기업’의 경영 철학의 표본이라고 할 수 있다. 그 내용은 다음과 같다. “우리는 모든 사람이 자신에게 영향을 미치는 의사 결정에 참여하기를 바라며, 자신의 직장에 관심을 갖고, 자신을 존중하며, 그리고 자신들의 노력에 따른 성공을 같이 향유하기를 바란다고 믿고 있다. 상호 신뢰와 존경의 분위기를 조성하고, 개인의 지식과 전문적인 기술을 인정하고 활용할 때 그리고 모든 사람에게 기술과 교육훈련을 제공할 때 우리는 모든 사람에게 생활 안정과, 기업과 공동체에 성공을 보장하도록 하는 공동목표를 성취할 수 있는 통합된 경영시스템에 대한 소속감과 성공적인 관계를 누릴 수 있을 것이다.”

새튼의 생산 방식은 GM이 차지하는 의미로 볼 때 향후 전세계에 걸쳐 광범위하게 영향을 미칠 것으로 보인다. 새튼의 생산 방식은 스웨덴의 볼보자동차회사의 「현장 자율 생산 방식」과 일본의 「간판 생산 방식」을 가미한 것으로 볼 수 있다. 조직의 의사 결정 단위를 팀 단위로 하고 관계되는 여러 팀이 원형의 의사 결정 기구를 만들어 현장자율 경영을 뒷받침한다. 「간판 방식」은 하청업체와의 관계 속에서 볼 때

자재 및 부품의 품질 검사, 출하 검사 등을 직접부문의 작업자들이 직접 수행함으로써 앞서 나가게 되는 것이다.

새튼의 생산 방식과 의사 결정 방식은 전환배치등 직무 배치의 탄력화와 종업원의 교육훈련에 의해서 뒷받침되고 있다. 직무 배치를 예를 들면, 조직 단위에서 동료 한 사람이 결근하면 다른 동료가 담당할 수 있도록 직무의 범위를 넓히고 이러한 자질을 못 갖추면 별도의 관련 교육훈련을 받도록 동료들이 압력을 가하게 된다. 전체 작업시간의 5%는 교육훈련 시간으로 의무화되어 있다. 또한 동료 한 사람이 이러한 의무교육을 이수하지 못하면 임금의 일부를 본인은 물론, 조직단위 내의 다른 동료들도 받지 못하게 된다.

새튼 생산 방식의 핵은 현장자율경영이라고 할 수 있기 때문에 보다 자세한 내용을 설명하기로 한다. 현장자율경영은 팀에 기초한 조직 원리와 노사협의회에 의해서 뒷받침된다. 최일선의 1개 작업팀은 6~15명으로 구성되며 예산범위 내에서의 생산, 품질 관리, 자재 및 재고 관리, 교육훈련, 선발 및 채용을 포함하여 그날그날의 작업 할당과 목표를 달성하는 데 필요한 권한과 책임이 주어지게 된다. 새튼의 의사 결정은 노사협의회를 통해서 이루어지게 된다. 노사협의회는 매주마다 모여 회사 전체 수준의 협의회(Saturn

Action Council)와 공장 차원의 협의회(Manufacturing Action Council)가 있다. 공장노사협의회는 사업팀의 간사로 구성되고 사업팀(business team)은 다시 각 부문팀(module)의 간사 관련 사내전문가들로 이루어진 부문팀(module)의 간사로 구성된다. 각 부무팀(module)은 다시 작업팀(work unit)의 간사로 구성된다.

AT&T에서 인적자원 개발을 위한 노사의 공동 노력

1984년 전신·전화망에 대한 독점체제 해제 조치에 따라 AT&T는 수익 기반이 급격히 약화되었다. 이에 따라 AT&T는 기술집약에 의한 비교우위를 추구하고 관료화의 문제를 줄이기 위해서 대량 해고를 하게 되었다. 그러나 경영 성과는 별로 개선되지 못하고 노사관계는 악화되었다. 1989년에 들어와 AT&T는 고객만족을 경영 철학으로 삼고 이를 달성하기 위해서 종업원의 참여, 권한의 하부 위양, 사업 성격과 인력 개발 및 노사관계 전략의 일치화에 두게 되었다.

AT&T를 대표하는 노동조합의 하나인 통신노조는 ‘미래의 작업장’(Workplace of the Future)란 협약을 통하여 이러한 경영 철학과 달성 전략에 참여하게 되었다. 이 협약의 원칙에는 다음과 같은 작업 현장의 모형을 제시하고 있다. 첫째, 종업원 참여

둘째, 자율경영팀 셋째, 끊임없는 품질 개선 노력 넷째, 유연하고도 고속련적인 작업 분위기 다섯째, 정보 공유 여섯째, 새로운 작업조직 개발의 노조 참여가 내용이 되고 있다.

‘미래의 작업장’이란 협약 하에서 노동조합의 참여는 4 단계로 되어 있다. 그 내용은 다음과 같다. 첫째, 공장단위에서 노사가 종업원의 참여, 품질 개선, 정보 공유의 문제 등을 위해서 공동 노력한다. 둘째, 사업 부문별로 노사가 「기획위원회」를 설치하여 신기술의 개발과 도입, 작업 조직의 개선 과제를 다룬다. 셋째, 본사 차원에서 「건설적 노사관계를 위한 위원회」를 만들어 공장단위와 사업부문단위의 노사관계를 점검한다. 넷째, 인력자원위원회를 노사는 물론, 인력자원의 전문가를 포함하여 구성하고 장기적인 관점에서 종업원의 교육훈련이나 의료보험 등 복지문제 등을 다룬다.

AT&T가 경영 위기와 고용 위기에 처하게 되자, AT&T를 대표하는 통신노조(CWA)와 전기노조(IBEW)는 조합원들의 능력 개발이 직장에서 계속 근무하거나 다른 직장을 찾아서 일할 수 있도록 만드는 데 필수적이라는 판단을 하게 된다. 회사도 경쟁력을 회복하기 위해서는 종업원들의 자질 제고가 필수적이라고 판단을 하게 된다. 또한 노사 양측은 종업원들이 자신들의 경력을 개발하기 위한 계획과 교육훈

련을 받을 수 있는 기회가 부여된다면 자신들이 스스로 능력 개발을 위해서 더 노력할 것이라는 판단을 하게 된다. 이때 개별 종업원은 안정된 직장을 확보할 수 있고, 노동조합의 힘은 강화되고, 기업은 경쟁력을 제고시킬 수 있다고 보게 되었다.

1986년 AT&T는 통신노조(CWA)와 단체 교섭을 통해서 전기노조(IBEW도 나중에 합류하게 됨) 「인력 자원 개발을 위한 노사공동기구」(The Alliance for Employee Growth and Development)를 만들고 여기에 필요한 재원을 확보하게 된다. 노동조합과 회사는 이 계획을 수행하기 위한 독립적 기관을 만들게 되고 각각 3사람씩 지명하는 인물로 이사회를 만들게 되었다.

이사회는 노사 협동 프로그램 전문가와 교육훈련 전문가를 임명하게 되고 이 전문가들은 「부문별 노사합동 교육훈련위원회」(Alliance Local Committees: ALCs)를 설치하는 것을 지원하며 교육훈련을 주관하게 된다. 부문별 노사합동 교육훈련위원회는 사업장별, 지역별, 사업부문별로 조직된다. 노사를 대표하는 각 1인이 공동대표를 맡으며 대개는 각 2인이 위원으로 참여하게 된다. 미국 전역에 약 300 개의 위원회가 설치되어 있다. 위원회는 근로자들의 경력 개발과 교육 훈련의 관심사를 찾아내고, 교육훈련 계획과 교육훈련 참여를 수립하며, 교육훈련 과정을 관리한다.

인적 자원 개발을 위한 노사공동기구(Alliance)의 전문가들은 본부와 3 개의 지역사무소를 가지고 있으며 자금, 법률, 계약 등에 관련된 문제를 다루고 대부분의 시간은 현장에서 각 위원회를 지원하며 시간을 보낸다. 노사합동 교육훈련위원회(ALCs)는 근로자들의 교육훈련 수요와 교육 기회를 조사하고, 그 다음 단계에서는 워크샵 등을 통해 근로자들의 경력 개발을 위한 자문을 하며, 노동시장 정보를 제공하며, 참가자들의 개인별 경력개발 계획(Career Action Plan)을 수립하게 된다. 교육훈련의 내용은 종업원의 관심과 요구에 의해서 결정되며 AT&T가 통상적으로 제공하는 교육 훈련과 중복되거나 대체되지 않도록 한다.

부문별 노사합동 교육훈련위원회의 프로그램에는 전체 종업원의 40% 이상이 참여하고 있다. 부문별 노사합동 교육훈련위원회를 통하여 노사 모두 공동의 이익을 찾아내고 증진시키기 위해서 노력하게 된다. 1991년의 한 조사에 의하면 위원회는 교육훈련뿐 아니라 품질 향상, 경쟁력 제고에도 기여를 한 것으로 평가되었다.

우리나라 대기업과의 비교

우리나라 대기업이 최근에 들어와 고객만족을 경영 철학으로 택하고 있다. 그러나 경영 혁신을 추진하는 사측의 자세와 노동

조합의 대응에 있어서 커다란 차이가 있다. 몇 가지 사항을 예로 들면 다음과 같다. 첫째, 경영 혁신에 있어서 인적 자원 개발의 역할에 대한 인식이 차이가 난다. 선진국의 '초우량기업'에서는 인적 자원 개발이 경영 혁신의 골자를 이루는 반면, 우리나라 대기업은 인적 자원 개발의 필요성을 막연한 수준으로 인식하고 있어 경영 혁신과 연결을 시키지 못하고 있다. 우리나라 대기업에서는 우선 인적 자원 개발에 대한 개념이 정립되어 있지 못하고 있다. 따라서 인적 자원 개발이 급여나 승진 체계의 개편 수준에 머무르고 있다. 반면 선진국의 '초우량기업'에서는 인적 자원 개발의 핵심을 사실상 권한의 강화, 의사 교환의 활성화, 능력 개발의 촉진 차원에 두고 이에 대응할 수 있는 급여나 승진 체계를 도입하고 있다.

둘째, 경영 혁신과 인적 자원 개발의 연결고리 역할은 노사관계에서 찾을 수 있다. 따라서 노사관계 모형 측면에서 우리나라 대기업과 선진국의 '초우량기업' 간에 차이가 난다. 노사관계 모형을 크게 단체교섭형과 종업원 참여형으로 나눌 때 우리나라 대기업의 노사관계모형을 단체교섭형에 속하고 GM-새튼이나 AT&T와 같은 세계 '초우량기업'의 노사관계 모형은 종업원 참여형에 속한다고 할 수 있다. '초우량기업'의 종업원 참여형 노사관계 모형은 작업현장 차원에서의 참여를 토대

로 경영 차원의 참여를 지향하고 있다. 종업원 참여형 노사관계 모형은 단체교섭형 노사관계형과 달리 인적 자원의 개발에 의해서 뒷받침된다.

셋째, 우리나라 대기업과 선진국 '초우량기업'의 경영 혁신에 차이를 사측의 자세 측면에서 언급할 필요가 있다. 권한이 상부에 집중되어 있어 경영 혁신의 추진이 단기 업적주의로 흐르는 경향을 보이게 되어 업무에 있어서 경쟁은 강조되나 협조는 취약하게 된다. 또한 경영 혁신이 종업원들에 돌아갈 혜택 등 종업원의 비전을 제시하지 못하여 참여 의욕을 적절하게 끌어내지 못하고 있다. 또한 경영 혁신의 과제 추진에서 일관성이 부족하여 조직의 하부로 갈수록 형식에 그치는 경향이 강하다.

넷째, 우리나라 대기업과 선진국 '초우량기업'의 경영 혁신의 차이를 노측의 자세 측면에서도 언급할 필요가 있다. 우리나라 대기업의 근로자들과 노동조합 측은 경영 혁신의 필요성 그 자체는 인식하고 있으나 변화에 적응해 나가는 데 따른 '고통'을 기피하는 경향을 보이고 있다. 근로자들이 '피동적'인 자세를 가지고 있다면 노동조합은 어용성 시비나 지도부의 불안정으로 경영 혁신에서 동반자적 역할을 수행하기를 꺼리고 있다. ♣