

2012 동계통합학술심포지엄 및 정기총회

---

## 제 18 회 上南經營學者賞

최 종 태 서울대학교 명예교수

대통령소속 경제사회발전노사정위원회 위원장

---

□ 특별강연

“노사관계의 축의 시대와 자본지향적 경영학의 반성”

# 노사관계의 축의 시대와 자본지향적 경영학의 반성

서울대학교 명예교수 / 대통령소속 경제사회발전 노사정위원회 위원장 최종태

## <목 차>

<서언> .....	1
I. 경이적인 경제성장과 노사관계 .....	2
II. 노사관계 축의 시대와 병리현상 .....	5
III. 새로운 진로 모색과 경영의 전략적 선택 .....	11
IV. 자본지향적 경영학의 반성과 전개 방향 .....	23
<결 언> .....	30
【참고문헌】 .....	32

## < 서 언 >

본고는 경이적인 성장발전을 이룩한 한국경제의 원동력은 어디에 있으며, 여기에 노사관계는 어떠한 역할과 변천을 하여왔으며, 노사관계 상생의 새로운 축의 시대를 열기위해서 경영의 패러다임은 어떻게 변해야 하고, 또 이를 위한 경영학의 역할은 무엇이며, 어떻게 전개되어야 할 것인가를 고찰하고자 하는데 목적이 있다. 본고는 3막으로 이루어져 있다.

**제1막:** 노사관계 축의 시대

**제2막:** 경영의 전략적 선택

**제3막:** 자본지향적 경영학의 반성

## I. 경이적인 경제성장발전과 노사관계

노사관계를 산업관계라고도 한다. 노사관계와 경제성장, 그리고 산업정책과는 밀접한 관계를 지니고 있다. 그러므로 노사관계의 변천과정은 경제성장과 산업정책의 변천과정 속에서 이해할 수 있다.

### 1. 경이적인 경제성장 발전

대한민국은 지난 반세기동안 세계가 놀라는 경이적인 경제성장을 이룩하였다. 맨주먹에서 출발해서 세계 10위 경제대국으로 발돋움하게 되었다 1960년 1인당 국민소득이 60달러 수준이었던 한국경제는 이제 2만 달러를 넘어서게 되었다.

2010년 기준으로 우리나라의 총수출액도 5,570억 달러로 세계 7위 수준에 올라섰다. 우리 수출이 사상 처음으로 1억 달러를 돌파한 1964년을 기준으로 하면 5,570배 성장한 규모이다. 1960년 아프리카의 가나 등 최빈국 수준이었던 경제를 여기까지 끌어올리게 된 것이다. 에디오피아나나 파키스탄 등 오늘날 최빈곤 국가로 지목받고 있는 나라들도 70년대 초까지만 해도 우리나라보다 소득이 높은 나라였다. 어디 그 뿐이겠는가. 우리의 이웃인 동남아 여러 나라들, 이를테면 필리핀, 태국, 베트남 미얀마 등도 다들 우리보다 잘 살았지 않았던가. 더욱이 북한도 1972년 이전까지 GNP가 우리보다 앞서 있었다. 이와 같이 짧은 기간 동안 우리나라와 같은 경이적인 성장을 이룩한 나라는 유례를 찾아볼 수 없다.

한국이 이룬 성취는 “한강의 기적”으로 불린다. 제2차 세계대전 이후 세계에서 가장 빠른 성장을 기록하였고, 원조를 받던 나라에서 원조를 제공하는 나라로 올라선 유일한 사례이다. 1인당 소득 2만 달러, 인구 5천만명 이상의 국가에 해당하는 이른바 20-50클럽에 진입한 7번째 선진강국의 면모를 갖추게 되었다. 국내적으로는 정치적인 민주화도 이루어냈다. 우리 국민들이 충분히 자부심을 가질 만하다. 여기에는 한국인 특유의 강한 성취동기, 위기에 굴하지 않는 도전정신이 원동력이 되었다.

80년대까지만 해도 필자가 살아 생전에 포춘지(Fortune)에서 매년 발표하고 있는 세계 500대 기업 명단에 우리나라 기업이 등장할 것이라고는 상상하지도 못했다. 그런데 2012년 <Global 500>에 14개의 우리 기업이 등재되었고, 100위 안에 포함된 기업들도 삼성(20위), SK(65위) 등 2개나 있다. 이 같은 사실은 일제와 60년대의 가난에 찌든 비참한 조국의 운명을 체험한 우리 세대들에 있어서 실로 마음 뿌듯하고 자랑스럽기 한이 없는 일이다.

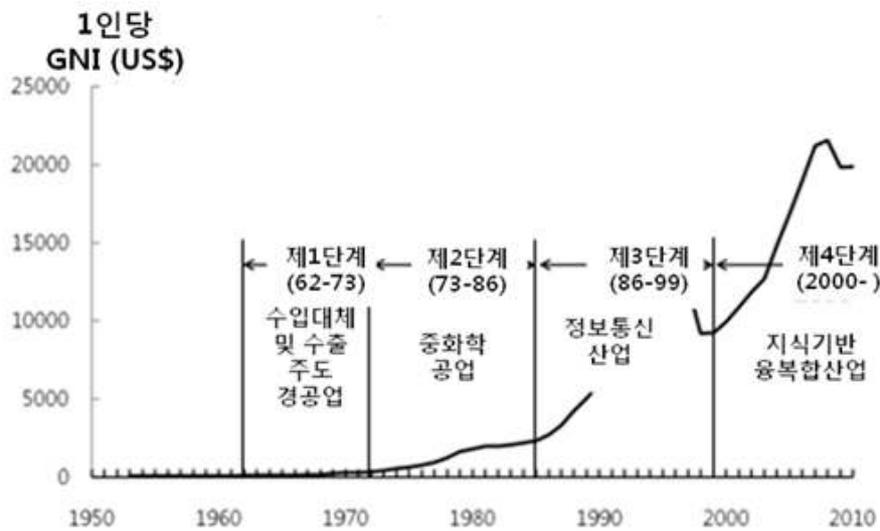
한국 경제사회의 경이적인 성장은 근로자의 땀, 과학 기술자의 노력, 경영인의 선택, 국가 지도자의 결단이 어우러져 만들어낸 작품이다. 그러나 그 이면에는 우리나라 기업가의 피눈물 나는 노력과 함께 시련과 역경을 뚫고 헤쳐 나온 독특한 경영의 멋과 DNA가 깔려 있음을 부정할 수 없다. 실로 우리 기업들은 그동안 경영에 있어서 개성 있는 경영, 그리고 가치 있는 경영을 해왔다. 동태적이고 능동적이며, 창조적이고 의욕적인 멋(merit)을 보여주었다.

이러한 경영강국 대한민국의 힘을 형성시키는 경영의 DNA는 무엇인가? 그것은 바로 인재강국 대한민국의 노사상호작용을 통한 ‘도전과 혁신’의 산업정책 결과라고 할 수 있다.

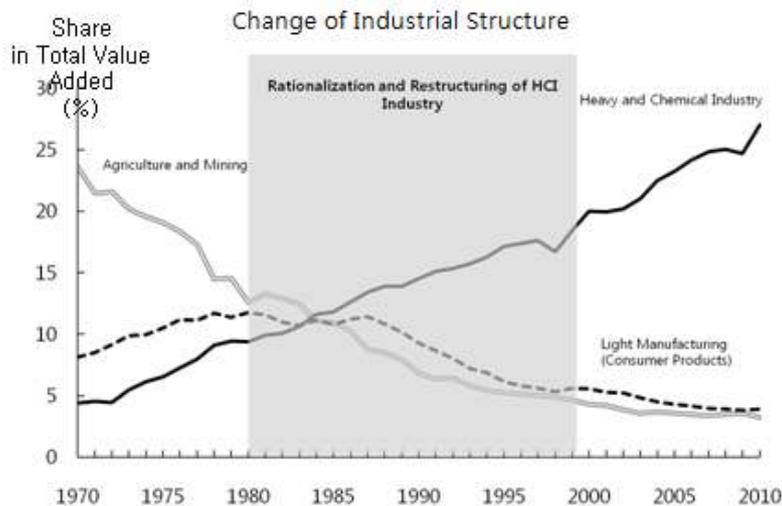
## 2. 산업정책의 변천

경이적인 한국경제성장과 노사관계변천의 지주 역할을 한 산업정책은 7차례의 '5개년 경제개발계획'과 더불어 4단계의 정책으로 변천하여 왔다. 즉, 60년대의 수출기반 산업정책, 70~80년대의 중화학공업기반 산업정책, 90년대의 정보화기반 산업정책, 2000년대의 지식기반산업정책으로 이어졌다. 이에 따라 산업구조는 경제성장과 더불어 농업에서 경공업, 경공업에서 중화학공업, 그리고 지식기반 정보서비스산업으로 변천하여 왔다. <그림 1참조>

<그림 1> 한국경제 성장 단계



자료: 세계은행



Source: Bank of Korea, Economic Statistics DB (J. D. Lee, 2010)



이러한 우리나라의 성장 궤적을 살펴보면, 경제적 측면(economic context)의 산업정책과 사회적 측면(social context)의 노사관계로 나누어볼 수 있으며, 이는 국가 경제발전과 밀접한 연관관계를 지니고 있다.

- 1) 1950년대 : 최빈국 원조경제기반 산업정책
- 2) 1960년대 : 경제개발 수출기반 산업정책
- 3) 1970년대 : 구조 고도화 중화학공업 기반 산업정책
- 4) 1980년대 : 산업구조의 합리화와 중화학공업의 구조조정
- 5) 1990년대 : 정보화 및 전자·통신 산업 기반 산업정책
- 6) 2000년대 : 융복합 지식 서비스산업 기반 산업정책

### 3. 노사관계의 변천

우리나라에서 노사관계의 태동이라고 볼 수 있는 임노동 관계의 시작은 서구의 유입과 내부의 자본주의적 맹아의 발전이 나타나기 시작한 1890년대부터라 할 수 있다. 그러나 본격적인 자본주의적 사회체제의 발전은 일본 제국주의의 식민지배로 인해 그 발전은 기형적으로 시작되었다. 1945년 해방이후에도 정치·경제·사회의 불균형은 노사관계에 직접적으로 작용하여 노사관계의 불균형적인 발전을 가져왔고, 이에 따라서 수많은 노사관계의 사건과 이슈들을 양산하여 왔다. 그러나 해방 이후 초기의 좌우대결의 정치적 과잉시기를 제외하면 본격적이고 근대적인 노사관계의 전개는 산업화가 시작된 1960년대 이후 경제개발을 위한 산업정책과 더불어 시작되었다.

권위주의 정권에 의한 개발독재 시기에 국가권력은 경공업 중심의 수출산업 확대 전략에 이어 중화학공업화 추진과 함께 사용자단체와 기업주들은 노사관계관리 기능을 정부에 의존하였다. 1987민주화 투쟁의 분출과 중화학공업 대기업 생산직 노동자들의 불만 폭발, 대대

적 노조결성 투쟁, 기업단위 노조운동의 활성화(임금인상, 기업복지 확대), 1990년 전노협 결성 이후 복수노조시대의 개막, 양 노총 조직간 경쟁 격화 등을 겪었다. 1997년말 외환위기 발발, 경제위기 국면에서는 기업구조조정을 촉진하기 위한 해고자유 확대를 위해 노동계의 양보를 유도하였다.

시대구분은 먼저 1960년대와 70년대를 경제개발시대의 ‘억압적 노사관계’로, 그리고 80년대를 민주화시대의 ‘대립투쟁적 노사관계’로 규정하였고, 90년대는 노동시장과 노사관계의 변화 속에서 경제위기 시대의 ‘대립갈등적 노사관계’로 파악하고, 2000년대 이후는 아직 진행중이지만 양극화 시대의 ‘동반갈등적 노사관계’로 구분지을 수 있겠다. 특히 노사관계의 객관적 환경으로서 가장 중요한 정치적 상황과 경제적 상황은 무엇이며, 과정요소로서 노·사·정 당사자 간에 상호작용하면서 나타나는 노사관계 사건들과 노사관계의 이슈들은 무엇이며, 이에 따른 노동법제와 노동정책, 그리고 변화된 관행들을 볼 때 우리는 다음과 같이 시기별 전개 과정을 제시할 수 있다.

- 1) 경제개발시대의 노사관계 (1962-1971)
- 2) 고도성장기의 노사관계 (1972-1980)
- 3) 민주화시대의 노사관계(1981-1990)
- 4) 경제위기시대 노사관계(1991~1999)
- 6) 양극화시대 노사관계(2000~ )

## II. 노사관계 축의 시대와 병리현상

철학자 칼 야스퍼스는 『역사의 기원과 목표』(Vom Ursprung und Ziel der Geschichte)라는 저서에서 "축의시대" (軸의 時代: Achsenzeit: Axial Age)를 거론하였다. 축의 시대란 주축이 되는 시대를 뜻으로 기원전 500년을 전후로 하여 - B.C. 900~200년 사이 - 인류정신사상의 주축이 되는 위대한 사상들이 나타났으며, 이때를 축으로 하여 인류 문명에 새로운 기틀을 마련되었다고 한다. 즉 야스퍼스가 지적한 ‘축의 시대’는 동서양 모든 인류가 정신의 기본 축으로 인정할 수 있는 문명사적 대폭발의 시대를 의미 한다. 그런데 경제사회발전 과정에도 축의 시대가 있다. 노사관계의 전개과정에도 축의 시대가 있다.

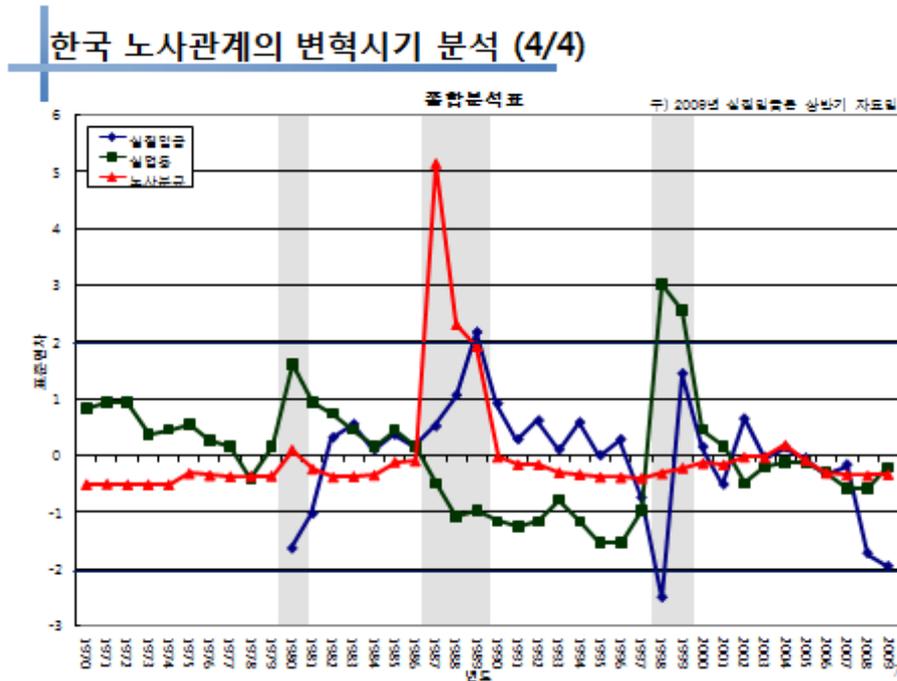
노사관계 축의 시대는 우리 노사관계사에 있어서 매우 중요한 시기임은 틀림없다. 이때 노사관계 축의 시대의 중요성은 그 영향력이 오늘날에 이르기까지 계속 이어지고 있다는데 있다. 경제는 계속 성장발전의 진화를 이루고 있지만, 축의 시대에 한번 이루어진 노사관계의 기본틀은 아직 까지 크게 벗어나지 못하는 속성을 지니고 있다. 한국 노사관계도 새로운 축의시대를 열 때가 되었다.

### 1. 한국 노사관계의 축의 시대

국제기구인 OECD와 스위스의 국가경쟁력평가기관인 IMD의 평가 등에서 한국 노사관계는 계속 비교대상 국가들 중에서 최하위 영역을 벗어나지 못하고 있다 노사관계형성의 3대

핵심변수인 ‘임금’, ‘고용’, ‘노사분규’를 근간으로 하여 후발적 산업화를 본격적으로 시작한 1965년부터 오늘날까지를 관리도기법에 입각하여 분석해 볼 때, 우리 노사관계는 다음과 같은 세 차례의 중대한 격변기를 거치면서 압축경제성장으로 인한 병리적 현상이 계속 표출되고 있다.

<그림 2> 한국 노사관계의 시기별 분석



$$z = \frac{x - \mu}{\sigma}$$

where,  $x$  = 관측 변수,  $\mu$  = 관측변수의 평균,  $\sigma$  = 관측 변수의 표준편차

- \* 실질임금, 실업률, 노사분규건수 등의 주요 변수를 정규화 과정을 거쳐 변환
- \* 정규화는 변수를 평균 = 0, 표준편차 = 1이 되게끔 조정하는 작업을 의미함

첫 번째 격변기는 1970년대 말로서 정치적으로는 1961년 5.16 이래 18년간 집권해온 박정희 대통령이 시해된 10.26사태 이후의 소위 '서울의 봄'으로 불리는 권력공백기이고, 경제적으로는 제2차 오일쇼크 때에 해당된다.

두 번째 격변기는 1980년대 말로서 정치적으로는 1987년 6월 민주화항쟁과 6.29 선언, 7.8월 노동자투쟁으로 이어지는 민주화 시기이고, 경제적으로는 주택 200만호 건설로 인하여 노동력의 부족현상과 더불어 인건비가 폭등한 시기이다.

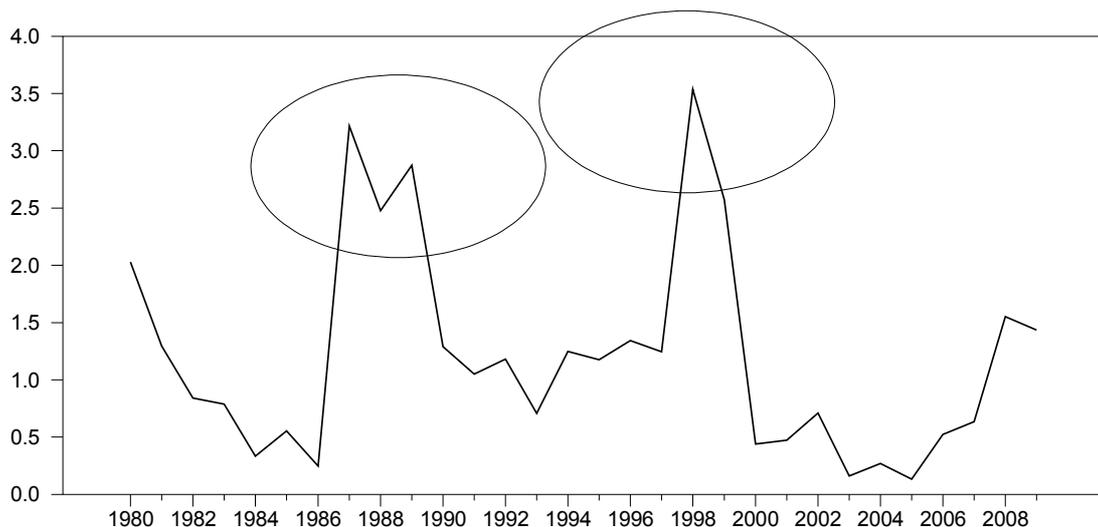
세 번째 격변기는 1990년대 말로서 정치적으로는 1960년대 이후 집권세력이 교체된 여야의 정권교체기 이었고, 경제적으로는 1997년 말 외환 및 금융위기에 따른 IMF 구제금융에 의한 관리시기였다. 이때 한국노동 노사관계는 새로운 전환점의 계기를 맞이하게 된다. 세계화와 무한경쟁의 물결 속에 한국의 노동과 노사관계는 국제사회에서 경쟁력을 잃게 되

었고, 이는 곧 국가경쟁력상실이라는 결과를 초래하기도 하였다.(최종태, 2002)

이상과 같이 우리나라 산업화가 본격적으로 전개된 지난 40여년 동안 노사관계는 세 번의 격변기를 맞이하게 되었고 그중에서도 1980년대 말의 두 번째 격변기는 그 어느 때보다도 심각한 양상을 보였다. 이때 제기된 핵심쟁점은 '산업민주화' 이었다. 특히 1987년 6월 민주항쟁과 7·8월 노동자대투쟁과 더불어 발생한 노사분규는 대단히 심각하였다. 이때 한 해 동안 일어난 노사분규건수가 대한민국정부 수립 후 발생한 노사분규 총건수보다 많은 양상을 자아내기도 하였다.<도표 1 참조>

이상의 격변기 양상을 기반으로 노사관계의 축의 시대를 찾아보기 위하여, 노사관계의 주요 변수인 「임금」, 「고용(실업률)」, 「노사분규」 에다 「조직변수(노조조직률 등)」를 포함시켜 합한 주성분 분석 시뮬레이션 결과는 다음 <그림 3>와 같이 87년과 98년을 전후로한 2대 산맥의 뚜렷한 특징적인 양상을 나타내고 있다.

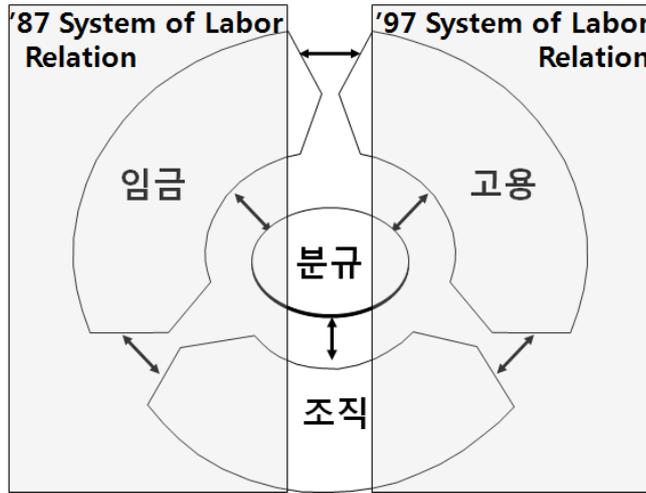
**<그림 3> 임금·고용·노사분규 변수대비 노사관계의 축의 시대**



따라서 우리나라 노사관계의 체제 변화는 크게 1987 민주화 투쟁 전후, 그리고 1997년 외환위기 전후로 크게 시기 구분이 가능하다. 이를테면 1987년의 급격한 노사분규와 더불어 주로 임금 수준을 둘러싼 노사간의 대립 및 투쟁 양상이 전개되었고, 1997년 외환위기 이후 구조조정이 사회적 이슈로 대두되면서 실업 및 불완전 고용, 비정규직 등의 문제를 중심으로 노사간의 대립 및 투쟁 양상이 전개되었다. 이러한 계기를 중심으로 노사관계의 구조-기능 측면에서 볼 때 우리의 노사관계는 “87년 투쟁의 체제”와 “97년 갈등의 체제”라는 ‘축의 시대’ 정의가 가능하게 되었다.

87년 축의 시대는 노동 주도의 임금, 단결권 이슈를 중심으로 한 고강도 투쟁적 노사관계 체제를 형성하였다. 그리고 97년 축의 시대는 자본주도의 고용, 정리해고 이슈를 중심으로 한 중강도 분규유발의 지속적 갈등체제를 형성하였다.

<그림 4> 87년과 97년 노사관계의 변화



지난 50년간의 우리나라 노사관계를 노사간 교섭이슈와 분쟁 등 상호작용 양태를 중심으로 구분하면 전단적(專斷的) 노사관계(62-86년), 투쟁적 노사관계(87-96년), 갈등적 노사관계(97년-)로 변천된 것으로 볼 수 있다. 87년 이후 10년간 투쟁적 노사관계 시기에는 기본급과 수당, 상여금 인상 등 근로조건 개선이 핵심적 요구였으며, 97년 외환위기 이후 갈등적 노사관계 시기에는 글로벌 경쟁환경에서 살아남기 위한 구조조정과 감원이 상시화됨에 따라 고용유지 및 보장이 가장 중요한 노사간 이슈가 되었다. 이처럼 정치 경제 사회적 상황변화에 따라 노조의 요구 및 협상대상이 판이하게 달라져 왔다.

<표 1> 한국 노사관계의 변천

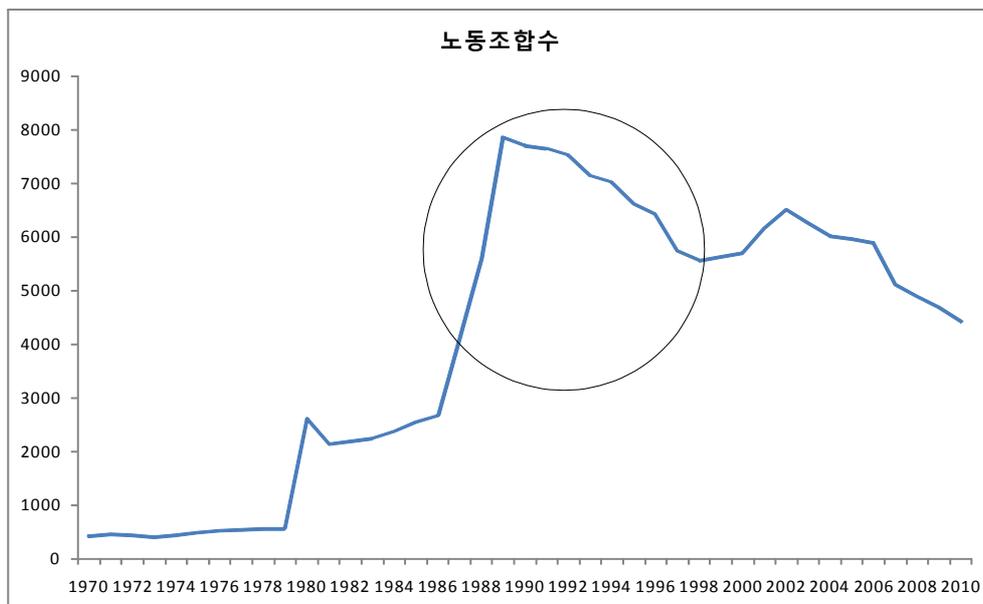
	1단계 (1962-1986)	2단계 (1987-1996)	3단계 (1997-2012)
노사관계 유형	전단적 노사관계	투쟁적 노사관계	갈등적 노사관계
노사분규 발생	연평균 100건	'87(3,749건) '88(1,873건) '89(1,616건) 이후 연평균 176건	연평균 194건
주요 원인	임금+권리분쟁	임금인상>단체협약	임금인상<단체협약
환경 조건	<산업화> 선성장 후분배 수출주도 고성장 단체행동권행사금지 (71년, 특조법)	<민주화> 6.29민주화 선언('86) 좌우 이념갈등 노동3권 회복	<세계화> '97외환위기 글로벌 금융위기('08) SNS혁명

## 1) 87년 축의시대와 투쟁체제

87년 축의시대는 임금 및 근로조건을 둘러싼 노사 대립과 고강도의 장기 투쟁체제를 형성시켰다. 이 시기는 소위 개발독재 하의 근대화시기가 끝나고 새로운 민주화의 시기가 시작된 때로서 민주노총 출범과 더불어 고강도의 대립투쟁적 노사관계의 구도를 형성했다.

노사간의 단체교섭 대상을 살펴보면 62-86년 전단적 노사관계 시기에는 장시간 근로와 저임금 개선을 위한 노조결성과 단체교섭 등 노동3권의 행사과정에서 자행된 사용자측의 부당노동행위가 가장 중요한 노사문제였다. 그러나 87년 민주화 선언 이후 3년간 신규 노조 결성이 급증하였다. 특히 조직이 어려웠던 중화학공업 대기업 근로자를 중심으로 노조원이 증가하여 노동운동 주체 세력이 종래 섬유산업 여성근로자로부터 중화학공업 분야 남성 근로자로 전환되었다. 조직율 또한 크게 증가하였는데 89년에 조직율이 19.8%(193만명)를 기록하였다.<그림 5 참조>

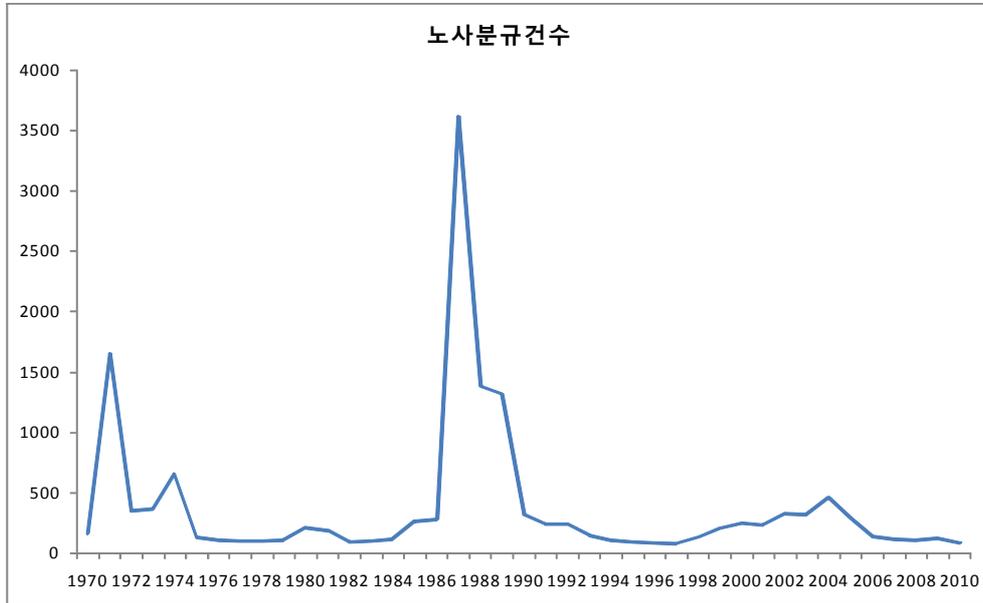
<그림 5> 노동조합 수 변화 추이



노사관계 축의시대 결정에 핵심이슈로 대두되는 노사분규는 60년대초 이후 86년까지 대체로 연평균 100건 정도 발생하였으나, 87년에 3,749건, 88년에 1,873건, 89년에 1,616건의 노사분규가 발생하여 3년 기간 동안 역사상 유례가 없는 노사분규를 경험하였다. 특히 1987년 6월 민주항쟁과 7-8월 노동자대투쟁과 더불어 발생한 노사분규는 대단히 심각하였다. 이때 한 해 동안 일어난 노사분규건수가 대한민국 정부수립 후 발생한 노사분규 총건수보다 많은 양상을 보이기도 했다.<그림 6, 7 참조> 선농성·후협상 관행이 만연하였고 80% 이상의 분규가 불법분쟁이었으며 사용자가 처분권을 갖고 있지 않은 요구사항을 제시하여 분규가 악화되는 사례가 빈번하였다.<그림 8 참조> 일부 사용자가 구사대를 이용하여 불법적 대응을 하기도 하였으나, 그간 공권력에 의지해온 사용자들은 자율적인 대응 역량이 부족하였다. 이후 불법 노사분쟁의 비중이 낮아지기는 하였으나, 폭행과 감금, 분신, 단식농

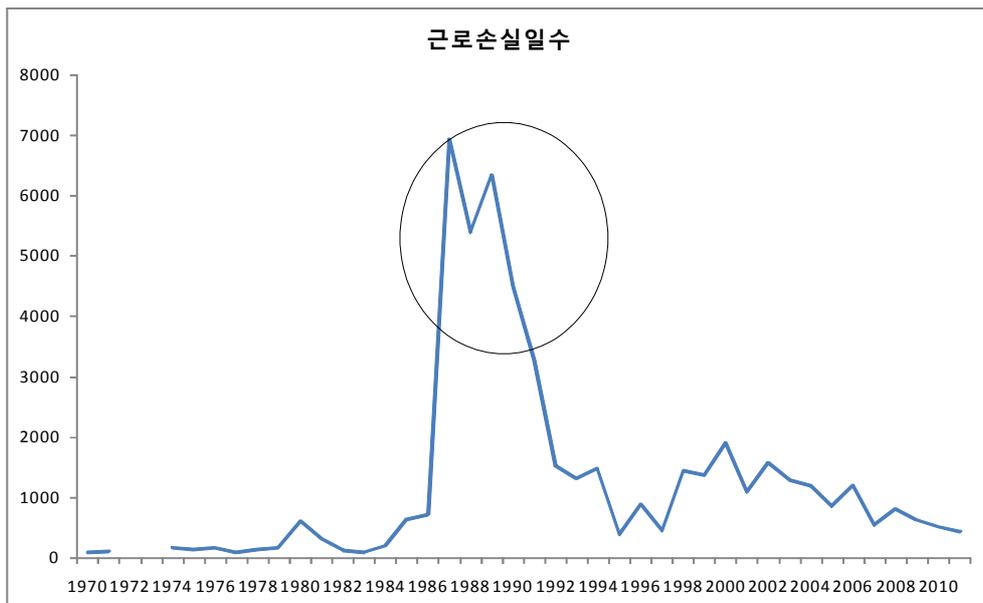
성, 고공농성 등 근로자들의 강도 높은 투쟁행위는 사라지지 않고 계속되었다.

<그림 6> 노사분규 건수 추이



\* 87년 3,600건을 상회할 정도로 급격하게 높아진 노사분규 건수는 89년에 이르면 1,300여 건으로 낮아짐. 이후 1999~2005년 기간 동안 250~460여건의 분규가 발생하였으나, 대체로 분규 건수는 크게 줄어드는 상태를 지속. 2010년 이후로는 100건을 하회

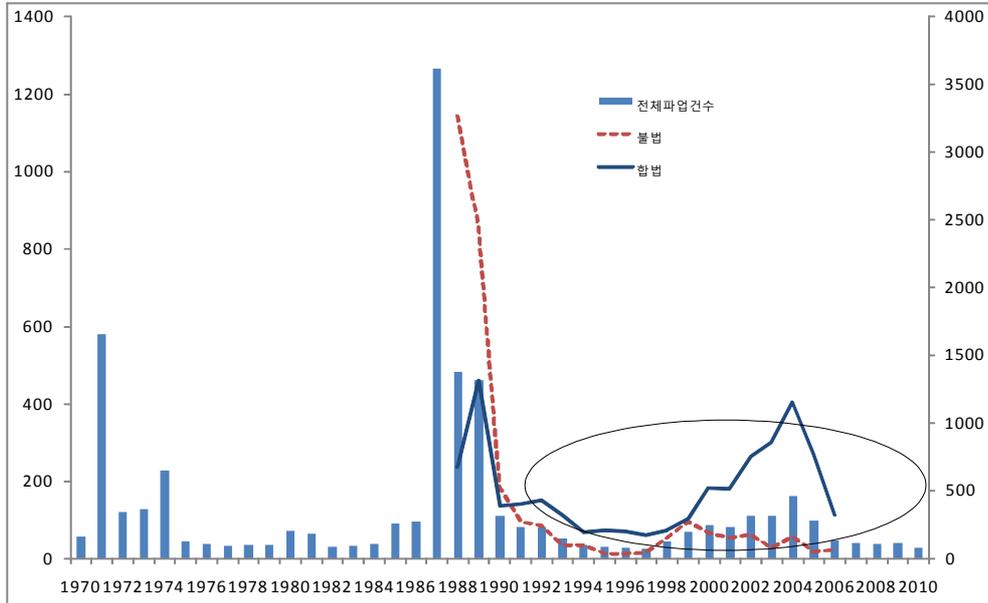
<그림 7> 근로손실일수 추이



\* 근로손실일수 역시 87~88년을 정점으로 하락

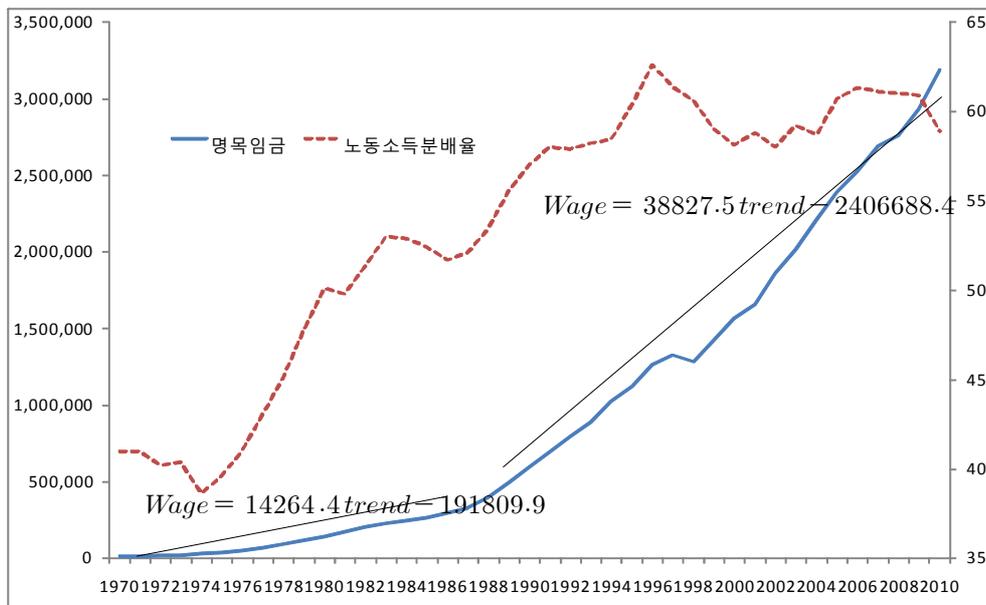
- 근로손실일수( = 파업 참가자수 × 파업일수 ÷ 8시간

<그림 8> 전체 파업건수 대비 합법·불법 파업 추이



\* 87년 노동자 대투쟁을 기점으로 불법파업건수가 크게 늘었으나 90년대 이후 파업 과정에서 준법성이 크게 신장

<그림 9> 임금, 노동소득분배율 추이



\* 87년 이전에 비해 87년 이후 임금의 기울기가 더 커지는 양상

\* 97년을 정점으로 노동소득분배율 증가가 정체 상태

이 시기에 노동3권이 실질적으로 모든 노동자에게 보장되었고 작업장 민주화가 크게 신장되었다. 그리고 실리적인 측면에서 과거와 비교할 수 없을 정도의 임금과 근로조건 개선이 이루어졌다. 87년 이후 10년간 매년 두 자리수의 임금인상(87-96년간 연평균 14.6%)이 있었고, 동기간중 연간 근로시간도 265시간 감소했다. 학력별·직종별 임금격차가 크게 감소했고, 소득분배도 개선되었다.<그림 9> 참조.

## 2) 97년 축의시대와 갈등체제

97년 축의시대는 구조조정, 해고 등 고용을 둘러싼 노사 대립과 중강도의 분규유발 지속적인 갈등체제를 형성시켰다. 수출위주 산업구조에서 우리 경제는 노동비용 급상승과 분규로 인한 사회적 손실로 제품의 국제경쟁력이 약화되고 국제수지가 악화되는 어려운 현실을 맞게 되었다. 우리 경제의 개방 확대와 함께 노사관계 악화로 고착된 고비용 저효율 경제구조로 글로벌 환경변화에 취약한 상황이 되었다. 국제적으로 자본이동이 자유로워진 금융시장 환경에서 97년말 외환위기 사태가 초래되어 IMF에 구제금융 지원을 요청하게 되었다.

97년말의 외환위기로 한국의 정치경제 시스템은 전면적인 구조개편을 겪게 되었다. 개혁은 과거의 부실을 정리하고 새롭게 시장경제 질서를 확립하는 것이었다. 정권을 인수한 국민의 정부는 구제금융을 지원받기 위한 긴축과 구조조정 약속을 이행해야 했고 기업은 그간 누적된 부채비율을 줄이고 적자사업 부문을 정리하기 위한 구조조정 작업을 강도 높게 진행하였다. 특히 외환 위기의 주범으로 지목된 부실은행 즉 동화, 대동, 동남, 경기, 충청 등 5개 은행이 전격 퇴출되었고, 긴축을 위해 금리가 급상승하여 초고금리 시대가 전개되었다.

IMF와 미국 등으로부터의 구제금융 지원은 불가피하고 중요한 위기극복 수단이었지만 그 조건과 결과는 혹독했다. 금리는 30%를 넘어섰고 긴축재정과 공기업 민영화, 금융시장 개방, 적대적 M&A 허용, 기업 구조조정, 정리해고제 도입 등 이른바 구제금융 패키지(rescue package)이 잇따랐다. 비록 3년 내에 외채를 상환하고 경제회복 단계로 접어들었지만 그 후유증은 심각했다.

수출은 회복되고 기업이익은 증가했지만 국내외 자본투자자의 배당과 수익 증가에 비해 근로자의 실질임금과 가계의 소득은 정체되거나 하락했다. 노동시장의 급격한 규제완화로 저임금의 불안정한 고용상태에 있는 비정규직과 영세자영업에 종사하는 노동인구가 급증하여 정부 공식 통계로도 비정규직 비율 30%, 자영업 비율 30%에 이르게 됐다. 실질소득의 감소를 메우기 위해 신용카드와 주택담보대출을 통한 가계부채가 증가했다. 결국 한국경제는 외환위기 극복에도 불구하고 기업과 금융부문의 성장과 가계와 일자리의 퇴보라는 대가를 치러야 했다.

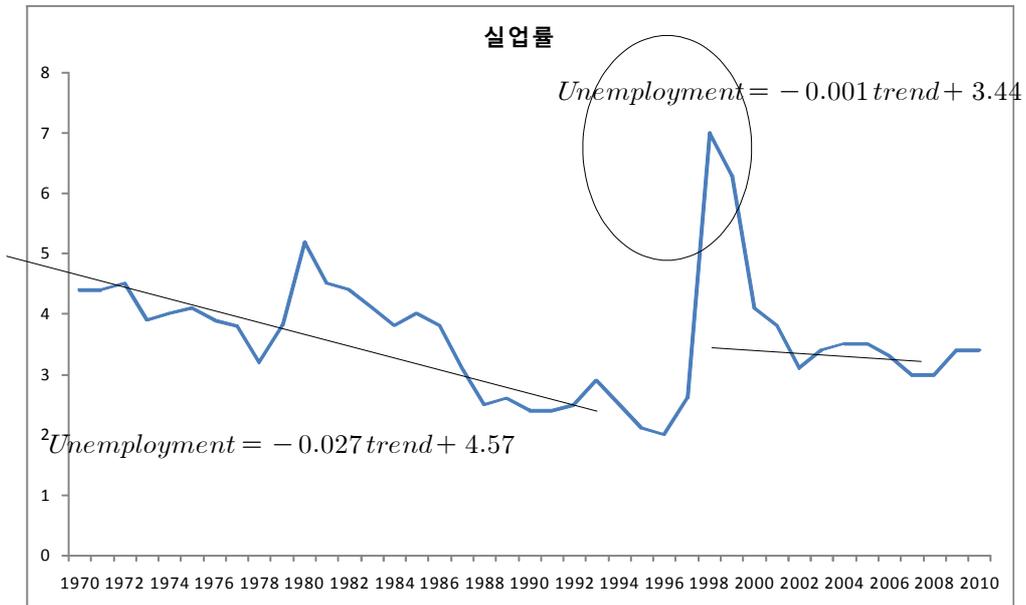
98년 이후 우리나라 노동운동은 노동시장에서 새롭게 대두되는 전반적인 고용위기의 문제, 비정규직의 문제, 원·하도급 노동자간의 문제, 그리고 근로빈곤층의 문제에 대한 해결방안을 제시하기보다 기업내 보호와 임금·복지 극대화에 치중함으로써 전체 노동자 대변기구로서의 위상에 큰 타격을 입게 되었다. 고도성장기 완전고용을 전제로 성공했던 갈등적 노사관계는 저성장·고용위기의 시대에 들어서면서 새로운 패러다임의 창출을 요구받고 있다.

이러한 노동시장 유연화 전략은 기업들의 노동비용 절감을 위한 기업 내·외부 하청의 증가, 임시직·시간제와 같은 비정규직 고용의 확대 등으로 구체화되기 시작하였다. 이와 같은 노동시장 유연화 정책은 한국의 노동시장에서 기업의 도산과 대량해고, 비정규직의 무분별한 사용 등에 의한 실업의 증가와 고용불안, 소득 불평등에 의한 양극화 현상을 뚜렷하게

증가시켰다.<sup>1)</sup>

따라서 외환위기를 전후하여 노동시장 유연화에 따라 비정규직의 지속적인 증가와 소득 양극화가 확대되었고, 이에 따라 비정규직 등을 보호하기 위한 기간제법 및 파견법의 제정이 있었다. 기간제법은 기간제 및 단시간 근로자의 사용기간을 제한하고 차별을 금지하는 것을 핵심내용으로 하고 있다. 그러나 기간제법은 법개정 논의 과정에서 노동계가 비정규직의 남용방지와 차별금지의 핵심 수단으로 주장했던 사용사유제한과 ‘동일가치노동 동일임금 원칙’을 채택하지 않았다.

<그림 10> 실업률 추이



\* 경제발전 과정에서 하락국면을 지속하던 실업률은 97년 외환위기를 전후로 변화  
 - 97년 외환위기 당시 실업률 7%를 기록, 이후 3% 실업률을 지속

노동의 양극화 현상은 규모면에서는 대기업과 중소기업, 고용면에서는 정규직과 비정규직 간의 노동에 대한 임금과 고용안정의 현격한 차이로 표출되고 있다. 우리나라 고용의 절대 비중을 차지하고 있는 중소기업에 한계기업이 집중되어 있고 이들은 최저임금을 감당치 못하고 위반하는 기업들이 속출하고 있는 실정이기도 하다. 이에 비하여 대기업의 정규직 노동의 임금은 중소기업의 평균 2배 이상을, 그리고 선도대기업에서는 심지어 3배 이상을 책정하여 노동의 심각한 양극화를 빚어내고 있다. 이러한 노동의 양극화 양상은 기업의 구조조정 조치와 더불어 조직노동의 집단이기주적 노동운동으로 인하여 야기되는 비정규직 노동의 가속화로 인하여 더욱 심화되었다. 1987년 민주화투쟁 이후 기업별 노조체제가 확립되면서, 거대기업노조의 정규직노조원들이 그 동안 향유하지 못하였던 부의 재분배를 추구하

1) 1990년대 이후 정부의 노동정책은 유연화 일변도였다. 1993년 2월 출범한 김영삼 정부는 노동정책의 과제를 노동시장 유연화에 두었고, 1998년 2월 출범한 김대중 정부는 기업구조조정과 노동시장 유연화를 강조하였고, 2003년 2월 출범한 노무현 정부하에서도 노동시장 유연화가 지배적 가치로 자리 잡고 있다(김유선, “노동시장 구조와 비정규직”, 최장집(편), 「위기와 노동」, 후마니타스, 2005, 54면).

였고 이들의 응집력은 반복적인 파업과 지속적인 임금의 상승경쟁을 도모하여 왔다. 이에 대응하기 위하여 사용자는 노동비용과 유연성을 확보하려는 방편으로 사내외하청, 용역, 계약직 등 비정규직을 다수 사용하는 유연생산체제를 갖추는 방향으로 적극적인 대책을 강구하였고 이에 조직노동자인 기업별 노동조합은 암묵적으로 동의하여 왔다. 그 결과 실업문제의 대두와 더불어 한국의 노동운동은 정규직과 비정규직으로 분리되었다. 대기업노조들이 정규직 조합원의 이익을 극대화하기 위하여 연쇄적인 파업을 하고 임금인상을 요구하면, 사용자는 하청업체와 비정규직에 지급하는 비용을 줄여서 임금인상의 재원으로 활용한 사례도 흔히 있었다. 즉 사용자는 정규직과 비정규직을 분리하여 통치하게 된 것이다. 또한 정규직노조의 잦은 파업으로 하청업체근로자, 지역의 상공인과 영세업체들이 피해를 보게 되면서 정규직노조의 파업을 "노동귀족의 배부른 파업"으로 성토했고 파업현장에서 반대시위를 하는 사례가 빈번하게 발생하게 되었다.(김동원, 2007)

## 2. 한국 노사관계의 병리 현상

앞에서도 언급한바 있듯이, 대한민국은 지난 반세기동안 세계가 놀라는 경이적인 경제발전을 이룩하였다. 그러나 다른 한편으로는 이러한 압축고도성장 과정에서 적지 않은 비용을 치러야 했다. 60년대 이후 국가 주도의 산업화 시기에는 권위주의 정부에 의한 억압적인 노사관계가 지배했다. 그 시절에는 사실상 자주적인 노조활동이 대단히 어려웠다. 근로자들의 고통이 적지 않았다. 반면 80년대 정치적 민주화 이후 근로자의 권리의식이 발달하고 노조결성이 폭발적으로 증가하면서 전투적인 노사관계가 지배하는 이른바 '87년 체제'가 형성됐다. 이번에는 기업들이 상당한 어려움을 겪어야 했다. 대립과 갈등의 노사관계는 90년대 중반 이후 IMF 관리체제를 겪으면서도 좀처럼 개선되지 않고 있었음에도 최근 10여 년간 '투쟁 동반자' 관계에서 서서히 '갈등 동반자' 관계로 이동하는 모습을 보여주고는 있었다. 극한적인 투쟁은 줄어드는 대신 저항도의 분쟁과 갈등 국면으로 조정되고 있는 양상이다. 이상과 같은 양대 축의시대를 겪어면서 다음과 같은 한국노사관계의 병리적 현상을 자아내었다.

첫째, 한국노사관계의 병리적 현상으로 갈등과 대립의 투쟁적 노사관계를 손꼽을 수 있다. 1980년 중반을 넘어서면서 정치민주화의 운동과 더불어 적극적으로 표출되기 시작한 산업민주화운동은 1987년에 급격한 노사분규와 함께 강력한 밀리턴시(militancy) 노동조합과 과격한 노동행동을 유발시켜 산업불안을 자아내었다. 이것이 해마다 파업과 직장폐쇄, 공권력 투입 등으로 얼룩져 왔으며 산업민주화요구와 더불어 투쟁적인 노동 갈등의 해소를 위한 산업평화유지의 이슈는 뿌리깊게 한국 노사관계에 있어서 핵심쟁점으로 부각되고 있고, 앞으로도 해결해야할 주요 정책과제이다.

둘째, 한국노사관계의 또 하나의 병리적 현상으로는 가치혼재적 노사관계를 들 수 있다. 한국 노사관계는 경쟁의 원리에 입각한 이념과 규칙을 지키는 노동거래관계로서의 노사관계 시스템도 아니고, 공동체의 원리에 입각한 이념과 규칙을 지키는 참여공동체 관계의 노사관계 시스템도 아닌 영거주출한 가치·규범이 혼재된 노사관계를 유지하고 있는 것이다. 이러한 노사관계의 문제점으로는 법과 질서를 지키지 않는 노사관계, 양보와 희생을 외면하는 노사관계, 상생과 고통분담을 거부하는 전투적 노사관계가 수시로 돌출함으로써 기업성장과 국가발전의 걸림돌이 되어 세계시장에서의 경쟁력을 약화시키고 있다.

셋째, 우리 노사관계의 또 다른 병리적 현상은 '이슈의 복합성'을 들 수 있겠다. 지난 반세기 동안 한국사회는 엄청난 정치·경제·사회적 혼란 속에서 산업과 국민경제의 급속한

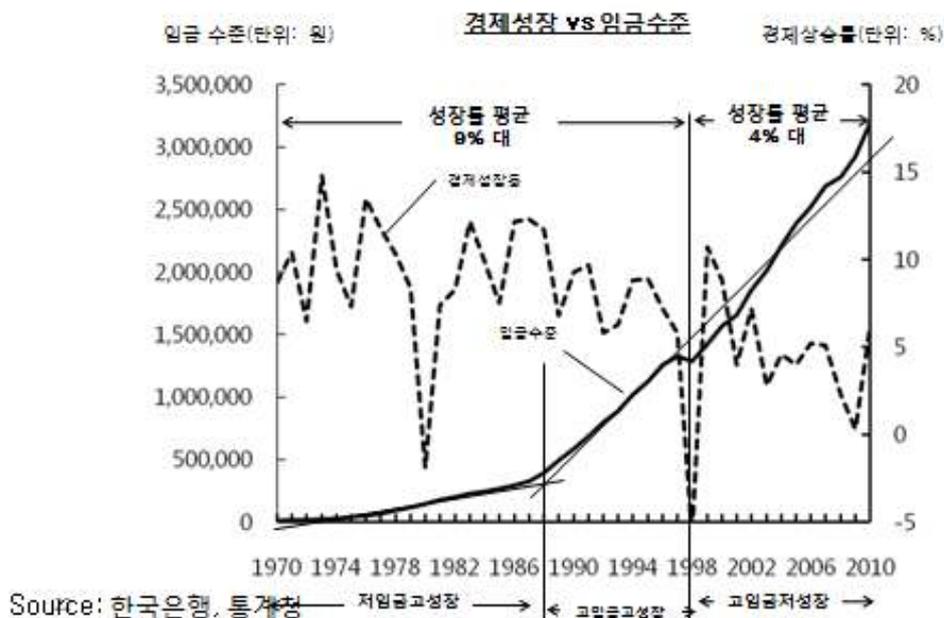
성장을 이룩하였다. 그 가운데 오늘날 표출되고 있는 노사관계의 요구사항은 산업사회 초창기에 야기되는 권력·파워적 이슈에서부터 성숙된 산업사회에서 나타나는 사회·정신적 이슈에 이르기까지 다양한 복잡성을 지니고 있다. 즉 노사갈등 이면에는 전근대적, 근대적, 현대적 이슈들이 혼재되어 복잡한 노사관계의 병리적 현상이 표출되고 있다.

### III. 새로운 진로 모색과 경영의 전략적 선택

#### 1. 지각변동과 새로운 진로모색

한국노사관계는 노사생태계의 지각변동을 맞이하여 새로운 진로를 모색해야 할 전환점에서 있다. 우리경제는 저임금고도성장에서 고임금저성장의 하이로드(high-road) 단계로 접어들었다.<그림 11 참조>. 여기에다 개방화와 세계화의 물결은 무한경쟁 시대를 예고하고 있고, 정보화와 디지털 혁명은 노사생태계를 뒤흔들어 놓고 있다. 이러한 경제 기술사회의 지각변동에 즈음하여 노사관계도 새로운 모습으로 태어나지 않으면 진화되지 못하고 노사는 공동공멸할 수밖에 없다.

<그림 11> 경제성장과 임금수준 상관관계



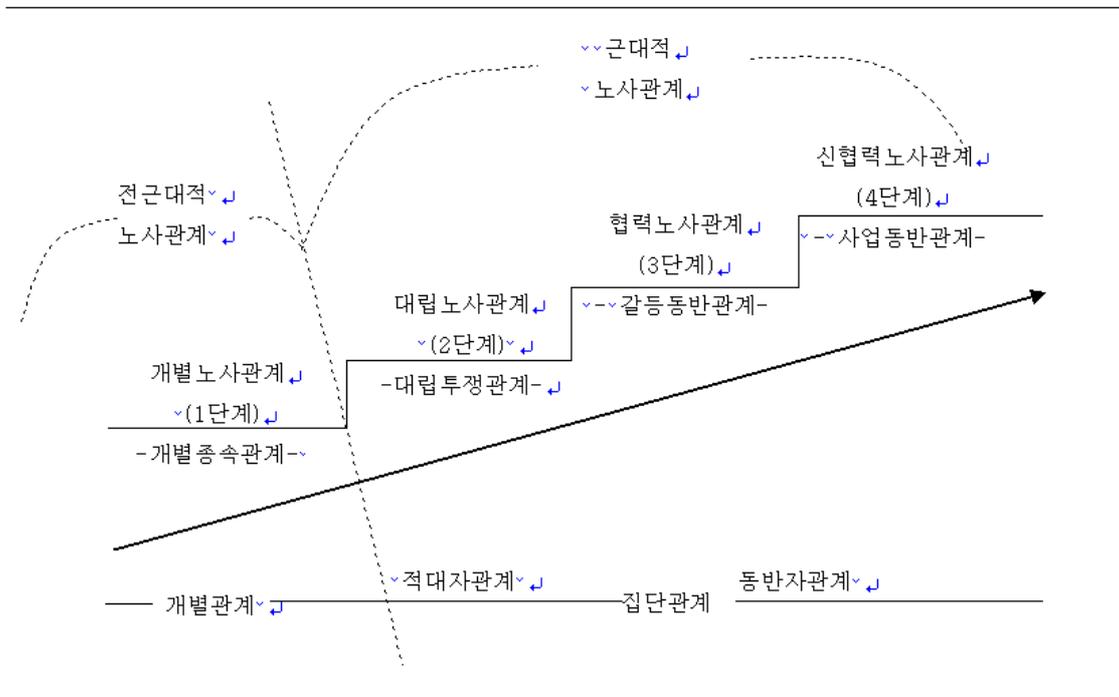
#### 2. 노사선진화의 전개 방향

노사관계의 발전단계는 ‘개별노사관계(개별종속관계) - 대립노사관계(대립투쟁관계) - 협력노사관계(갈등동반관계) - 신협력노사관계(사업동반관계)’의 4단계로 구분할 수 있다. 한

국 노사관계의 새로운 진로 모색에 즈음하여, 그 선진화 전개방향은 '갈등동반자 관계'를 뛰어넘은 '사업동반자적 공동체지향 노사관계' 확립이 필요하다.

그러나 우리의 노사관계는 2단계의 대립적 노사관계 틀을 아직도 벗어나지 못하고 있다. 우리의 노사관계도 하루빨리 대립적 노사 틀을 벗어나서 협력적 노사관계를 넘어서서 신흥협력적 노사관계로서의 사업동반자적 공동체노사관계로 발전할 수 있도록 노사 선진화 로드맵을 적극적으로 짜야 하겠다. 이미 선진산업국은 물론, 우리의 경쟁대상국들도 3단계인 협력적 노사관계 단계를 넘어서 노·사·정 3자가 국가적 차원에서 노사문제를 해결하고, 협력하는 소위 신흥협력노사관계 단계(4단계)인 사업동반자적 공동체 노사관계로 전개되고 있다.(Kochan, T. A., Katz, H. C., & McKersie, R. 1986)

<그림 12> 노사관계의 발전단계



신흥협력 노사관계는 단순히 노사의 양자간 협조만을 강조하는 것이 아니라 국민경제적 입장에서 노사관계를 바라보는 성숙된 입장에서 나타난 유형으로 노·사·정에 의한 소위 3자협력주의(tripartism)에 입각한 공동체노사관계를 말하는 것이다. 우리 노사관계도 "사업동반자"로서의 공동체관계의 역할과 활동이 적극 기대되고 있다. 오늘날 복구를 비롯한 선진사회에서는 노동조합은 기업경쟁력을, 사용자는 일자리 유지와 창출을 위하여 최선의 노력을 다하고 있다. 노사관계는 이해공통적인 측면과 이해대립적인 관계가 동시에 공존한다. 이는 생산적인 측면에서는 이해공통관계가, 분배적인 측면에서는 이해대립관계가 성립되기 때문이다. 이러한 특성 때문에 노사관계를 갈등 동반자관계(Konfliktpartnerschaft)로 규정 지우기도 한다.(Mueller\_Jentsch, W., 1991) 그러나 환경이 급변하고 국제경쟁이 치열해짐에 따라 기업존립의 측면에서 노사는 이해공통관계로 전환하지 않을 수 없는 상황에 이르게 되어, 노사를 이익공동체로 그리고 운명공동체로 이해하게 되었다. 이러한 상황변화에 따라 기업은 이익집단으로서의 성격뿐만 아니라 공동체적 성격을 회복하여 노사간의 상반된 이익을 수용하고 대립과 이질성을 극복하여 사업동반자관계로 가고 있다.

세계는 자본이나 노동기반의 시대가 아닌 자본과 노동이 융합된 공동체기반의 시대를 맞이하고 있다. 그러므로 노사관계를 투자공동체로서, 그리고 사업공동체로 보는 눈이 필요하게 되었다. 선진 산업사회에서는 80년대 후반부터 노사관계를 노동과 자본의 계급투쟁이나 노동 상품의 거래관계로 정의하는 ‘기계론적’ 패러다임에서, 가치창출을 실현시키는 자본과 노동의 사업공동체인 ‘유기체적’ 패러다임으로 전환하기 시작 하였다. 노사는 합작투자(joint venture)로서 이익공동체인 동시에 운명공동체인, 소위 소셜 조인트벤처(social joint venture)의 이념과 행동으로 바뀌기 시작하였다. 치열한 무한경쟁의 불확실한 난기류 속에서 생존을 위한 필사적인 노력을 위해선 노사는 대립과 경쟁의 원리가 아닌 협력과 공동체 원리에 입각하여 기업의 위험을 공동으로 부담하고 관리하는 노력이 필연적으로 요청되기 때문이었다.

사업동반자로서 노사관계를 기대하기 위해서는, 우선 노동을 상품으로 사고 파는 대상에서 투자의 대상으로 보는 눈이 필요하다. 또 근로자에 대한 보상을 노동상품의 대가로서만 보는 눈에서 사업동반자로서 투자의 대가로서 보는 눈도 필요하다. 이를 위해선 투자적임금(Investiv Lohn)의 개발을 통하여 기업의 경영성과에 따른 사후적 보상도 적극적으로 실현 되도록 노력하여야 할 것이다(Spilker, M., 1994). 뿐만 아니라 노동은 한시바빠 이념적 투쟁에서 해방되어 사업과 기업의 경쟁력을 중시하여야 하고, 경영은 투명성과 함께 경영의 객체로서의 노동이 아닌 주체로서의 노동의 참여와 혁신노력이 적극적으로 이루어지도록 노력하여야 한다. 사람을 주체로 삼는 경영, 사람을 중시하고 이들의 유기적인 협동관계를 중시하는 경영이 추구되도록 하여야 한다.(Gaugler, E., 1997)

### 3. 경영의 전략적 선택

노사관계 생태계의 지각변동에 대응한 기업차원에서 경영의 노사관계에 대한 전략적 선택은 어떻게 해야 할 하는가? 생산적인, 협력적인 노사관계 구축을 위해선 경영의 노사관계 정책과 관리에 대한 전략적 선택은 대단히 중요하다. 사실, 그동안 노사관계에 있어서 경영의 전략적 선택은 대단히 미흡했다. 경영의 핵심전략으로서의 정책적 차원에서의 중장기적인 노사관계발전대책 없이 노동에 이끌려 가거나 정부에 의존하는 수동적인 자세로 임하여 왔다. 경영의 생산전략, 마케팅 전략, 재무전략, M&A 전략 등은 있어도 노사관계전략은 거이 찾아볼 수 없는 실정이다. 제로섬이 아닌 포지티브섬의 합리적인 선택에 근거한 노사관계에 대한 경영의 전략적 선택은 기업의 지속적인 성장 발전을 위하여 대단히 중요하다. 때문에 경쟁력 있는 선진사회의 우량기업들은 하나같이 노사관계를 경영의 핵심전략의 대상으로 삼고 있다.

한국기업과 글로벌 선진기업과 차이점을 보면 선진기업들은 비즈니스모델과 사명에 사람과 노사관계를 가장 먼저 포함시키고 모든 프로그램의 시작을 사람으로부터 시작한다. 이를 바탕으로 소위 능력개발 우선- 고객만족- 이익실현 등의 성공공식(success formula)을 만들어 커뮤니케이션 등 구성원들의 공감대 형성을 비롯해서 모든 제도와 프로그램에서 이를 실현하기 위하여 노력하고 있다. 경영의 성패를 좌우하는 기업의 핵심역량은 단순히 물질 경영자원의 집합체가 아니라 인적자원과 다른 경영자원간의 조정의 복합패턴이며 그러한 조정기능을 수행하는 데에는 반드시 건전한 노사관계가 필요한 것이다.

환언하면 기업의 성장과 발전에 있어서 경영자원을 핵심역량화하는 과정에는 합리적이고

건전한 노사관계가 절대적으로 뒷받침되어야 한다. 오늘날 경쟁력의 원동력인 인적자본(human capital)은 그의 형성과정에 있어서 물질, 금전자본과는 그 성격을 근본적으로 달리 한다. 인적자본은 반드시 사회적 상호작용이란 과정을 통해서 형성되고, 이는 노사관계에 의해서 이루어지게 되는 것이다(Becker, G. S., 1993) 그러므로 노사관계는 경쟁력의 원동력인 인적자본형성의 매개변수로서 기업성장발전의 절대적인 역할을 담당한다. 노사관계 발전 없이는 기업의 성장 발전은 물론이고 국가와 사회발전도 기대하기 어렵다. 그러므로 노사관계 선진화는 곧 대한민국 선진화의 사회적 인프라 구축이며 이를 위한 노력은 경영의 핵심전략으로 추진되어야 한다.

지속적인 성장의 경영과 노사관계 발전을 위해선 노사관계를 오로지 과거 투쟁의 연장선 상에서 상황과 구조에 의해 규정된다고 보는 시각에서 벗어나 경영의 의도적이고 주체적인 의지에 의한 전략적 선택의 중요성과 이해가 절실히 요구되고 있는 바이다.

전통적인 노사관계론은 산업관계론과 노동경제학이론에 입각하여 노사관계는 산업관계, 노동시장, 노조 교섭력, 정부정책 등 기업외부의 요인에 의하여 결정된다고 보고 기업의 환경적 요인에만 집중하였을 뿐 기업 주체적인 노사관계는 중시하지 않았다. 따라서 노사관계 전략은 기업간의 차이, 즉 각 기업이 갖고 있는 경영전략과 역량 등 개별기업의 특성과 차이에 대한 고려는 상대적으로 등한시하고 산업내에서의 위상과 이데올로기적 파워에 입각한 전략 수립을 강조하였던 것이다.

그러나 현대 노사관계론은 기업을 주요 행동주체로 삼아 기업의 독보적인 역량(ditictive competence)을 중시하여 노사관계가 환경적 영향에 의해 일방적으로 결정되는 것이 아니라 환경은 각주체가 선택할 수 있는 범위를 정해줄 뿐이라고 보고 기업들이 지닌 경영전략과 내부역량측면에서 노사관계의 전략적 선택이 노사관계의 성과를 좌우한다고 본다. 따라서 단체교섭 중심의 노사관계에서 경영정책과 전략중심의 노사관계를 강조하고 있다. 이는 종래의 노사관계가 제도적 관점의 한계를 벗어나지 못한 것으로 보고 새로운 설명방식을 제공한 것이다. 과거의 제도적 관점에서는 경영은 노사당사로서의 제도 속에 역할에 의해 규정되어진 행동을 수행함으로써 노사관계라는 틀이 형성되는 것으로 보았다. 그러나 현대 노사관계론은 노사관계의 틀 형성에 있어서 기업과 경영의 행동을 변화의 주요인으로서 경영의 전략적 선택과 행동을 중요시한다.

## 1) 노사 공동체적 경영패러다임 구축

경제기술사회와 노동사회의 지형변화와 노사관계의 지각변동에 대응한 사업동반자적 공동체지향의 노사관계를 전개시키기 위해서는 어떠한 경영의 전략적 선택의 노력이 필요한가? 여기에는 우선 노사 쌍방의 이해관계를 공존공영의 방향으로 이끌 수 있는, 즉 공동의 이해 증진 목표를 모색할 수 있도록 하는 새로운 경영 패러다임의 구축이 절실히 요청되고 있다.

한국 노사관계의 특징은 압축성장으로 인하여 초기 산업사회의 자본과 노동의 투쟁적양상과 성숙 산업사회의 경영과 노동의 갈등적 양상이 동시에 야기되고 있다. 그러므로 자본과 노동의 이념적 대립의 양상과 경영과 노동의 이해적 갈등 양상이 동시에 제기되고 있다.

특히 87년 체제는 임금, 단결권 이슈를 중심으로한 고강도 권력 파워적 노동 주도의 투쟁적 체제를 형성하였다. 그리고 97년 체제는 기능적 차원에서는 고용, 정리해고 이슈를 중심으로한 자본주도적 지속적 갈등체제를 형성하였다. OECD가 지적한 바와 같이 우리나라는 노사관계 후진성을 아직 탈피 못하고 있으며, 압축성장에 따른 투쟁과 갈등의 체제가 계

속 이어지고 있다. 이제 우리 노사관계도 87년과 97년의 노동 또는 자본주도적 투쟁과 갈등의 체제를 뛰어 넘어서 이른바 ‘2013년 체제’라고 부를 수 있는 공동체적 상생의 노사관계 구축이 절실히 요청되고 있다.

**<표 2> 노사관계 체제의 전략적 변화**

	87년 체제	97년 체제	2013년 체제
성격	투쟁체제	갈등체제	상생체제
갈등	고강도 장기분규	중강도 분규	공동체 안정
이슈	임금(분배) 이슈	고용 이슈	유연안정(flexicurity)
조직률	조직률↑	조직률↓	조직률↑
영향	정치적 영향	경제적 영향	소통과 참여

- 1987년 체제 : 노동주도, 임금(분배) 중심, 고강도 장기분규 → 투쟁체제
- 1997년 체제 : 자본 주도, 고용중심, 중강도 분규잠복 →갈등체제
- 2013년 체제 : 공동체 중시, 저분규 → 상생체제

### 가. 노사파트너십 경영공동체 패러다임

사업동반자적 노사공동체 실현을 위해선 공동체적 노사파트너십 실현의 경영 패러다임이 구축되어야 한다. 경영의 노사관계에 대한 공동체적 패러다임 구축을 위해선 기업을 보는 눈이 달라져야한다. 공동체적 경영패러다임은 기업을 보는 시각에서 시작된다. 현대경영학에서는 기업을 가치창출을 하는 하나의 독립된 실체(entity)로 보고, 그것도 생명을 지닌 시스템으로 본다. 이러한 점에서 기업의 목적은 가치창출을 위해 생존과 더불어 생명을 유지발전시키는데 있다고도 할 수 있다. 따라서 기업을 하나의 생명을 지닌 행동주체로 보아 그 존재와 가치를 인정하여야 하겠고, 니클리쉬(Nicklisch, H.)가 제시한바 있듯이 기업을 행동하는 구성원의 유기적 공동체로 보는 눈이 필요하다.(高田, 1957) 따라서 기업을 기계시설, 자본 등의 객체적인 물리적 집합체로 보는 눈에서 가치창출을 실현시키는 주체자인 사람의 집합체로 보는 눈이 필요하다(Nicklisch, H., 1912)

노사관계는 이해공통적인 측면과 이해대립적인 관계가 동시에 공존한다. 이는 생산적인 측면에서는 이해공통관계가, 분배적인 측면에서는 이해대립관계가 성립되기 때문이다. 이러한 특성 때문에 노사관계를 갈등 동반자관계(Konfliktpartnerschaft)로 규정지우기도 한다.(Mueller\_Jentsch, W., 1991) 그러나 환경이 급변하고 국제경쟁이 치열해짐에 따라 기업 존립의 측면에서 노사는 이해공통관계로 전환하지 않을 수 없는 상황에 이르게 되어, 노사를 이익공동체로 그리고 운명공동체로 이해하게 되었다. 이러한 상황변화에 따라 기업은 이

익집단으로서의 성격뿐만 아니라 공동체적 성격을 회복하여 노사 간의 상반된 이익을 수용하고 대립과 이질성을 극복하여 동반자관계로 가고 있다. 최근에 와서는 노사 이해대립관계의 전형적인 대상인 임금 및 기타 보수결정도 노사 이해공통관계 사항으로 변하고 있다. 기업을 둘러싼 환경이 급변하고 국제경쟁이 치열해짐과 동시에, 기업의 공공성이 강하게 표출됨에 따라 기업의 생존이 곧 경영의 최대관심사이며 경영목표로 등장하게 되었다. 이러한 현상은 노사가 대내적으로 대립하기보다는 대외적으로 함께 힘을 모아 불확실성 시대에 경쟁에 임하지 않으면 기업생존에 위협을 느끼게 되므로 기업존립의 측면에서 노사 이해공통관계로 전환하지 않을 수 없는 상황에 이르렀다는 것을 말해주고 있다.

## 나. 자본과 노동의 융복합 경영패러다임

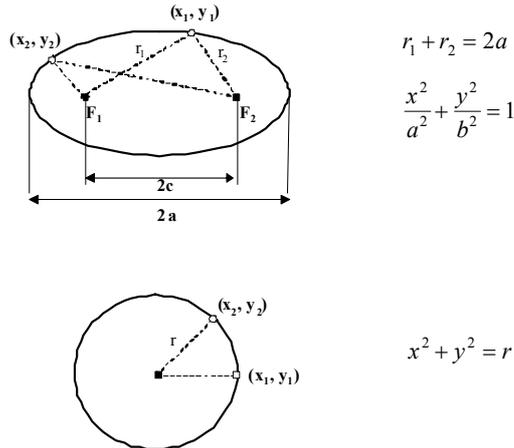
사업동반자적 노사공동체 실현을 위해선 기업경영에 절실히 요청되고 있는 융복합 경영패러다임이 노사관계의 파트너십 구축에도 실현되도록 해야 한다. 즉, 오늘날 지식과 창의기반시대를 맞이하여 경영은 융복합 패러다임을 절실히 요구되고 있다. 경영전략 차원에서 오늘날 세계적으로 경쟁력 있는 기업들의 아주 독특한 공통점이 있다. 대기업은 굵고, 유연하지 못하고, 관료적이라고 하지만. 거인(巨人)도 날쌔고 유연할 수 있다. IBM, P&G(프록터 앤드 갬블), 시멕스(Cemex), 시스코(Cisco), 방코 레알(Banco Real) 등 거대 기업들이 마치 작은 벤처기업처럼 재빠르게 움직인다는 것이다. 거인이 날쌔기까지 한다는 것은 매우 모순적으로 들릴지 모르지만 현실은 그렇게 행동하지 않으면 생존할 수 없다. 그것은 서로 상반될 것 같은 두 가지 목표들 사이에서 절묘한 융합과 균형을 이루고 있다. 이를테면 경영에 있어서 글로벌화와 로컬화 등 상반되는 목표를 절묘하게 조화시키고 있다. 한편으로 글로벌화하면서도 다른 한편으로 로컬화하고, 표준화하면서도 혁신적이며, 보편성을 띠면서도 다양성을 중시했다. 여기에 그치지 않는다. 수익창출과 사회공헌을 함께 실현하고, 사람이나 문화·책임감 같은 '소프트(soft)' 자산과 함께 기술이나 제품 혁신 같은 '하드(hard)' 자산도 함께 가꾸면서 지속적인 성장을 꾀하고 있다.

경영의 융복합 패러다임은 곧 타원케도(Ellipse Focus) 패러다임과 유사하다. 이는 공동체적 노사관계 파트너십 형성에서도 필요하다. 이를테면 원과 타원은 케도형성에 절대적인 차이가 있다. 하나의 초점 주위를 도는 물체의 케도는 원이 되고, 두개의 초점 주위를 도는 물체의 케도는 타원이 된다.(그림 13 참조). 기업은 혁신과 공동체, 성장과 안정, 성과도출과 공정배분, 창조성과 생산성 등 두 개의 초점을 가지는 타원케도 위의 존재하는 것과 같다. 예컨대 혁신은 창의를 기반으로 한다. 창의는 개인의 머리에서 시작되기도 하지만 팀워크의 협력을 통하여 완성된다. 팀워크는 이해관계에서 시작되기도 하지만 공동체를 통하여 완성된다. 그러므로 창의 기반시대의 핵심과제는 혁신과 공동체의 실현이다. 이 두 가지는 서로 상반되게 작용도 하지만 서로 보완적으로도 작용 한다.

기업의 가치창출 노력에 있어서도 '경제적 가치창출'과 상반되는 '사회적 가치창출'을 잘 조화시키고 있다. 정부와 '파트너십'을 구축하고 공공의 선(善)을 확산시킴으로서 자기 이익만을 추구할 것 같았던 대기업이 사회공헌에 적극 참여함으로써 지속적 성장을 이룩하고 있다. 예를 들면 IBM은 최근에 이집트 정부에 '문화 유적과 역사 정보를 3D 이미지로 디지털화해서 후손에게 생생하게 전달하자'는 프로젝트를 건의해 성공적으로 마무리했다.. IBM은 '문화유산 보존'이라는 정부의 역할을 일부 수행 하면서도 이 프로젝트를 '사이버 투어'와 연결시켜 수익도 창출하였다.(Kannter, R. M., 2008) 그러므로 우리는 서로 상반되는 듯한 가

치들이 오히려 공존하는 시대에 살고 있다. 마찬가지로 지식창의기반시대의 노사관계에 있어서도 서로 상반된 이해관계와 주장을 조화시키는 융복합 패러다임이 절실히 요청된다.

<그림 13> 타원궤도로서의 융복합 패러다임



이상과 같이 상반되는 목표를 절묘하게 조화하기 위해선 기업들은 보다 큰 가치와 비전을 공유하여야 한다. 언뜻 불가능해 보이는 이 같은 미션을 달성하기 위해선 기업 전체가 보다 큰 가치, 가슴을 울렁이게 하는 큰 비전을 공유해야 한다. 그러므로 기업도'이윤 극대화'라는 좁은 시야에서 벗어나 사회전체의 가치창출을 극대화'하는 가치와 비전을 추구할 수 있어야 한다. 경영은 타원궤도의 융복합 패러다임을 노사파트너십 형성에도 적극 실현될 수 있도록 노력과 투자를 아끼지 않아야 한다.

## 2) 공동체적 노사관계 경영정책의 구현

### 가. 경영 공동체 정책의 구현

사업동반자적 공동체지향의 노사관계를 전개시키기 위해서는 이를 실현시킬 수 있는 정책적 수단이 반드시 마련되어야 한다. 사업동반자적 공동체 노사관계는 목표요 결과이다. 이러한 목표를 달성하기 위해서는 이를 실현시킬 수 있는 정책의 뒷받침이 있어야 하는 것이다. 또 정책은 실현 가능한 현실성이 있어야 하며, 그렇기 위해선 상황에 적합한 것이어야 한다. 그 정책적 수단은 니클리쉬가 지적한바 있듯이 경영공동체의 구현이다

기업의 노사파트너십은 경영공동체 실현을 통하여 완성된다. 경영공동체의 구현은 기업들 자본의 결합체인 소위 캐피털 조인트 벤처(capital joint venture)의 개념을 뛰어넘어 자본과 노동의 결합체로 파악하는 소셜 조인트 벤처(social joint venture) 개념에서 시작된다.

따라서 경영공동체의 실현은 노사관계를 계급투쟁이나, 또는 노동상품을 사고 파는 이해거래관계를 뛰어넘어서 경영의 사업동반자로 보고 노사 파트너십을 적극 추구한다(Fisher, G., 1954). 노사관계는 생산적인 측면에서는 이해공동관계가, 분배적인 측면에서는 이해대립관계가 존재한다. 그러나 환경이 급변하고 국제경쟁이 치열해짐에 따라 기업존립의 측면에서 노사는 이해공동관계로 전환하지 않을 수 없는 상황에 이르게 되어, 노사를 이익공동체로 그리고 운명공동체로 이해하게 되었다. 이러한 상황변화에 따라 기업은 이익집단으로서의 성격뿐만 아니라 공동체적 성격을 회복하여 노사간의 모순과 상이성을 수용하고 대립과 이질성을 극복하여 가고 있다.(최중태, 2002)

지금 세계는 자본이나 노동 기반의 시대가 아닌 자본과 노동이 융합된 창의 공동체 기반의 시대를 맞이하고 있다. 그러므로 노사관계를 투자공동체로서, 그리고 사업공동체로 보는 눈이 필요하게 되었고, 선진 산업사회에서는 90년대 후반부터 노사관계를 노동과 자본의 계급투쟁이나 노동 상품의 거래관계로 정의하는 ‘기계론적’ 패러다임에서, 가치창출을 실현시키는 자본과 노동의 사업공동체인 ‘유기체론적’ 패러다임으로 전환하기 시작하였다.

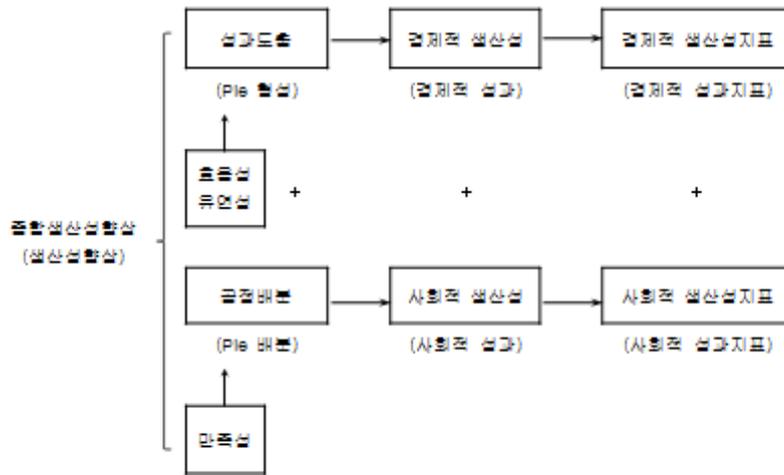
우리나라 노사관계도 한시바빠 전통적인 갈등과 투쟁동반자 관계에서 벗어나, 사업동반자와 투자동반자로 변신할 수 있도록 노사 당사자뿐만 아니라 국민 모두가 함께 노력해야 할 시급한 과제이다. 이러한 상황변화에 따라 기업은 이익집단으로서의 성격뿐만 아니라 공동체적 성격을 회복하여 노사 간의 모순과 상이성을 수용하고, 대립과 이질성을 극복하여 공동체를 이룩하기 위한 경영공동체 패러다임 구축과 함께 이를 실현시킬수 있는 정책의 구현이 절실히 요청된다.

## 나. 경영공동체 정책구현의 지주

경영공동체 정책을 구현시키기 위해선 우선 기업을 보는 눈도 달라져야한다. 기업을 거래장소 내지 흥정하는 곳으로 보는 시각에서, 노사관계를 이해공통의 공동체관계로 보고 기업을 노사공영의 상생의 터전으로 여기도록 해야 한다. 그러기 위해선 경영공동체건설의 지주로서 반드시 성과도출과 성과배분의 원리가 실현되어야 한다. 즉 우리는 노사공동체의 실현과 유지의 토대로서 성과획득과 성과배분을 손꼽을 수 있다. 피셔(Fischer, 1954)는 노사공동체를 파트너샤프트(Partnerschaft) 이론에 따라 니클리쉬의 경영공동체의 유지의 법칙과 관련하여 경영성과의 원리에 입각한 성과획득과 성과분배를 노사공동체 실현지주로서 강조하고 있다. 즉 경영공동체가 되기 위해선 반드시 성과획득인 성과도출과 성과배분인 공정배분이라는 두 가지 명제를 반드시 갖추어야 한다. 요컨대 기업의 공동체인 경영공동체는 경제성에 의한 경영성과의 원리를 전제로 하여 성과의 획득과 배분을 통하여 공동체가 유지되고 발전된다.

그러므로 무엇보다도 경영성과의 획득, 즉 경영성과의 도출 없이는 경영공동체는 유지는 물론 존립할 수도 없다. 또한 경영공동체가 실현되기 위해선 획득된 경영성과가 반드시 공정하게 배분되어야 한다. 그러므로 성과도출과 공정배분은 서로 불가분의 관계를 맺고 있고 경영공동체 확립의 양 수레바퀴라 할 수 있다. 실로 기업의 지속적인 성장 발전을 기하기 위해선 경영공동체의 확립이 절대적으로 필요하고, 여기에는 경영성과 도출에 따른 공정배분이 반드시 실현되어야 하는 것이다.

<그림 14> 경영공동체에서의 성과도출과 성과배분



(출처: 김, 「중소기업 생산을 위한 노·사·정 협력모델 연구」, 생산성평가연구소, 1991)

그런데 경영성과배분은 참여적임금제도의 정착화를 통해서 구체적으로 실현될 수 있다. 참여적임금은 사전적 임금이 아닌 사후적 임금체제로서 이익참가와 자본참가의 효율적인 실현을 통하여 경영공동체 지향의 임금정책으로 나타난다. 전자의 이익참가를 통한 경영성과배분을 경영성과적임금(Erfolgslohn), 후자의 자본참가를 통한 경영성과배분을 투자적 임금(Investivelohn) 이라고도 한다. 이익참가방식과 자본참가방식에 의한 사후적 보상실현은 유연적이고 탄력적인 임금정책을 적극적으로 실현시킬 수 있도록 한다. 때문에 경영의 성과로 도출되는 수익은 자본제공자인 주주 뿐만 아니라, 경영자, 근로자등에게도 위험부담의 참여자로 배분이 요구된다.

## IV. 자본지향적 경영학의 반성과 전개방향

### 1. 자본지향적 경영의 반성

그동안 우리는 경영의 경제적인 측면인 수익성과 경제성에만 초점을 두어 경영의 경제적 가치창출과 성과도출의 이론과 실재를 제시하는데 급급하였고, 경영의 사회적 측면인 고용과 근로생활의 질, 그리고 환경과 사회적책임 등 경영의 사회적 가치창출과 성과배분에 대해선 경시하여 왔다.

대부분의 경우 노동대가인 임금도 오로지 원가구성요소로만 생각한다. 임금관리는 개별경쟁을 중시하고 이익도출을 위한 비용절감의 원칙을 기본으로 삼는다. 그 결과, 경영의 성과도출에만 집중하고 성과배분은 등한시하여 노사관계를 대립적이고 투쟁적인 시각으로 바라보게 한다. 경영위기가 경영실패에 직면하여서는 자본의 이해에 따라 구조조정에 의한 일자리 감소 및 해고, 임금 및 복지후생의 삭감, 작업시간 연장 및 작업강도 강화 등을 핵

심전략으로 삼고, 고용과 노동의 삶의 질 및 조직유효성 등은 고려치 않는 경영을 야기토록 한다. 환언하면 전통적 자본지향적 경영은 경영의 주체로서의 노동과 그의 주관적인 세계는 무시하고, 오로지 객체로서의 노동의 개관적 세계에만 치중한다. 노동을 자극-반응의 기계적인 합리성 추구 관리방식을 통한 경영의 성과를 기대하는, 소위 인간성 무시의 경영을 자아내게 하고, 경영의 이해관계자와 생태적 환경을 존중치 않는 오로지 주주 등의 자본제공자 이익만을 대변하는 이론과 실재를 제시함으로써 경영의 사회적 가치창출의 책임과 지속적 성장 발전을 저해하는 경영이라는 비판을 면하기 어려운점이 있다.

그러나 경영의 지속적 성장을 위해선 수익을 비롯한 경제적 가치창출을 중시하면서도 고용을 비롯한 사회적 가치창출도 존중해야 한다. 경영에 있어서 성과도출을 절대적으로 중요시 하지만, 그에 따른 공정한 성과배분도 중요시되어야 한다. 이를 위해선 경영은 투명성과 함께 경영의 객체로서의 노동이 아닌 주체로서의 노동의 참여와 혁신노력이 적극적으로 이루어지도록 노력하여야 한다. 사람을 주체로 삼는 경영, 사람을 중시하고, 이들의 유기적인 협동관계를 중시하는 경영이 추구되도록 하여야 한다.

경영의 지속적성장을 위해선 수익을 비롯한 경제적 가치창출을 절대적으로 중시하지만 고용을 비롯한 사회적 가치창출도 존중 하여야 한다 경영에 있어서 성과 도출을 절대적으로 중요시 하지만, 그에 따른 성과배분도 중요시 하여야 한다

## 2. 자본지향적 경영학의 반성

경영학도 그의 연구대상인 기업과 경영에 대한 보는 눈을 달리 해야 한다. 기업을 오로지 자본의 집합체로 보고 자본의 논리에 입각하여 경영의 가치창출의 목표를 경제적 가치창출인 이익 극대화에만 치중하여, 주주 이익이나 경영의 성과 도출만 추구하는 생산, 마케팅, 재무, 회계, 인사노무, MA, 구조조정 등의 합리성추구의 기능별 이론과 실제에만 치중하는 자본지향적 전통적 경영학에서 탈피해야 한다. 기업을 하나의 독립적인 가치창출의 실체로서 보는 눈, 기업의 지속적적인 성장을 위해선 경제적 가치창출도 중요하지만, 사회적 가치창출도 함께 중요시 하는 눈이 필요하다. 경영에 있어서는 성과 도출도 중요하지만, 성과의 배분도 중요하다. 경영의 성과로 도출되는 수익은 자본제공자인 주주뿐만 아니라, 경영자, 근로자등에게도 위험부담의 참여자로서 배분되어 지도록 하는 연구가 강화되어야 하겠다. 지속적인 경영성장을 위해선 경영의 성과 배분을 자본제공자인 주주에게만 귀속되는 차원을 넘어서 경영자, 근로자, 소비자등 이해관련자에게도 성과의 몫을 정하는 노력이 요구되는바, 성과도출과 성과배분을 함께한 자본과 노동을 통합시킨 의사결정론적 시스템지향의 경영학 연구가 강조된다. 실로, 오늘날 경영환경의 급격한 변화는 그 어느 때보다도 기업의 위험부담이 증가되고 있음으로 기업의 생존과 성장발전을 기하기 위해선, 이해관계자의 적극적인 위험부담과 관리의 참여가 있어야 한다. 이에 노사관계를 단순히 노동의 거래관계로만 보는 시각에서, 기업의 수익과 손실을 함께하는 사업동반자적 경영공동체관계로 보는 시각이 필요하다. 따라서 경영학도 경영경제시스템 및 경영기술의 이론과 실재를 규명하는 범주를 넘어서서 경영사회시스템 및 경영 공동체 이론과 실제에 대한 규명에 더한층 박차를 가해야 될 줄로 안다.

경영의 이론과 실제의 전개에 즈음하여 두가지 상반된 패러다임이 제시되고 있다. 즉 자본지향적경영(Kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre)과 노동지향적경영(Arbeitsorientierte Betriebswirtschaftslehre)대한 논의가 되겠다(Ackermann, K. F, 197 ).

자본지향적 경영은 기업을 자본의 집합체로 보고 이익극대화를 경영의 목표로 삼는다. 동시에 자본제공자인 주주의 이익을 경영의 최대목표로 삼는다. 그 과정에서 노동을 원가구성요소로만 여겨 원가절감차원에서 관리되고 논의된다. 즉 경영체 형성의 중심점을 자본(Kapital)에 두고 전개 시킨다. 따라서 경영은 자본의 가치순환과정과 경제적 효율성 증대 목표에다 초점을 두고 수익성(profitability: Gewinn)과 경제성(rentability: Rentabilitaet)의 증대 등 경영경제적 지표에 치중 한다

이에 상반된 견해로서 노동지향적 경영(Arbeitsorientierte Zielvorstellungen)은 기업을 노동의 집합체로 보고 노동의 욕구만족과 삶의 질 향상을 경영의 중심목표로 삼는다. 그 과정에서 자본은 기업존립의 한 구성요소만 여겨 자본 투자의 최소한 대가 지불 차원에서 관리되고 논의 된다. 즉 경영체의 중심점을 노동(Arbeit)에다 두고 전개시킨다. 따라서 경영은 구성원의 만족성 충족에다 초점을 두고 일자리안정(Arbeitsplatzsicherheit), 소득증대(Einkommenssteigerung), 자아실현의 노동형성 (Arbeitsgestaltung) 등 경영 사회적 지표에 치중 한다.(최종태, 2006) 노동지향적 경영은 인간적 노동조건 (humanner Arbeitsbedingungen) 형성과 실현을 위하여 개별노동 보다도 집단노동행위를 선호한다. 때문에 기업의 노동지향적 경영 목표설정과 실현을 위한 노력은 독일 노동조합(DGW)에서 그의 활동전략으로 강조되기 시작 하였다.

전통적인 자본지향적 경영학에 대한 비판과 반성이 일어나고 있다 전통적 경영학은 개별 자본의 논리에 따라 자본가를 대변하는 자본지향적 경영학이라는 혹평을 받기도 한다.(三戶公, 1968., 馬場克三, 1968) 경쟁의 효율성과 수익성 목표에다 초점을 두고 경영의 이론과 실재를 전개함으로서 재무와 시장중심의 자본지향적 목표의 경영학이라는 비판을 받고 있다. 즉, 전통 경영학은 노동을 경영의 객체적 관리대상으로만 여겨 '비용-수익'(cost-benefit)의 성과와 경쟁주의에 입각한 경영의 이론과 실재를 중점적으로 제시 한다. 생산과정에 있어서는 노동의 합리화(Rationalisierung der Arbeit)에 따라 동작, 시간연구 등을 통한 과학적 작업관리에 의한 직무세분화 등 노동의 세분화와 단순화를 통한 노동생산성향상을 추구함으로써, 노동의 인간화(Humanisierung der Arbeit)는 무시되고 있다는 비판을 받고 있다. 자본지향적 경영학은 노동대가인 임금도 오로지 원가구성요소로만 생각한다. 임금관리는 개별 경쟁을 중시하고 이익도출을 위한 비용 절감의 원칙을 기본으로 삼는다. 경영의 성과 도출에만 집중하고 성과배분은 등한시하여 노사관계를 대립적적이고 투쟁적인 시각으로 도출케 한다. 경영 위기나 경영실패에 직면하여서는 자본의 이해에 따라 구조조정에 의한 일자리 감소 및 해고, 임금 및 복지후생의 삭감, 작업시간 연장 및 작업강도 강화 등을 핵심전략으로 삼고, 고용과 노동의 삶의 질 및 조직유효성 등은 고려치 않는 경영을 야기토록 한다. 환언하면 전통적 주류 경영학인 자본지향적 경영학은 경영의 주체로서의 노동과 그의 주관적인 세계는 무시하고, 오로지 객체로서의 노동의 개관적 세계에만 치중한다. 노동을 자극-반응의 기계적인 합리성 추구 관리방식을 통한 경영의 성과를 기대하는, 소위 인간성 무시의 경영을 자아내게 하고, 경영의 이해관계자와 생태적 환경을 존중치 않는 오로지 주주 등의 자본제공자 이익만을 대변하는 이론과 실재를 제시함으로써 경영의 사회적 책임과 지속적 성장 발전을 저해하는 경영이론이라는 비판을 받고 있다. 사실 지금까지 경영학은 경영의 경제적인 측면인 수익성과 경제성 에만 초점을 두고 경영 경제적 가치창출과 성과도출의 이론과 실재를 제시하는데 급급하였고, 경영의 사회적 측면인 고용과 근로생활의 질, 그리고 환경과 사회적책임 등 경영의 사회적 가치창출과 성과배분에 대해선 경시하여 왔다.

### 3. 경영학연구의 전개방향

자본지향적 경영에 대한 반성으로서 현대경영학에서는 기업을 생명을 지닌 시스템(living system)으로서, 지속적인 성장발전을 위한 독자적인 가치창출을 추구하는 존재로 본다.(北原貞輔, 1993) 그러므로 기업을 자본의 집합체 또는 노동의 집합체로만 여기지 않고, 또 자본과 노동의 결합체로도 여기지 않는다. 이해당사자 편에서만 기업을 보지 않고 하나의 독립된 가치창출의 시스템으로 보는 눈에서 시작한다. 경영의 지속적 성장을 위해선 수익을 비롯한 경제적 가치창출을 절대적으로 중시하지만 고용을 비롯한 사회적 가치창출도 존중한다 경영에 있어서 성과도출을 절대적으로 중요시 하지만, 그에 따른 성과배분도 중요시 한다.

경영에 있어서 핵심역량이 이동되고 있다. 기업 경쟁력의 원동력인 핵심역량이 자본중심에서 기술중심으로 바뀌고 있다. 이때 기술은 기계시설 등에 따라다니는 하드웨어기술이 아닌 사람에 따라다니는 소프트웨어 기술 휴먼기술을 말 한다. 노동에 따라다니는 기술 즉 노동과 기술의 결합을 말한다. 그리고 요소시장에서 쉽게 구할 수 없는 경쟁우위를 결정하는 기술이다. 이때 기술은 기업 내에서 인적자원을 통하여 축적되는 기술로서 쉽게 모방이 불가능 하며, 경쟁우위의 근본이 된다. 더욱이 이러한 기술의 경영자원은 인적자본(human capital) 이론에 입각하여 구성원의 능력이나 조직학습과 같이 기업 내에서 쉽게 파악하거나 모방하기 어려운 것임이 밝혀지면서 지적자원 및 조직학습이론 과 결합하는 배경을 현대경영학에 제공하였다.

시대는 변하고 사회도 변하고 있다. 오늘의 지식기반사회에 이르기까지 과학기술의 괄목할만한 발전과 함께 사회에 존재하는 기업의 위치와 역할이 급격하게 변하여 왔다. 이제 기업을 보는 시각을 국가 사회발전의 견인차로 본다. 또 이를 자본이나 물적 요소의 집합체로서만 여기는 물리학적 기계론 패러다임에서, 자본과 노동의 인적 주체가 결합된 경영공동체로서의 생물학적 유기체론 패러다임으로 보며, 사람을 기업 가치창출의 중추적인 역할 담당자로 보고 경영의 이론과 실체를 전개시키고 있다.

### 4. 계몽적 자유주의 사상이 주는 시사점

사람을 중시하고 자유를 존중하는 계몽적자유주의 사상이 자본지향적 경영학의 반성과 새로운 경영학 연구의 전개방향에 주는 시사점이 대단히 크다. 즉 계몽적자유주의 철학은 우리에게 경영을 "보는 눈", 그리고 경영의 "이론과 실제"의 연구에 하나의 새로운 "틀"(構造)을 제공하고 있다. 경영의 "옳은 것" 그리고 어떤 것이, "참된 것"인지를 가르쳐 주고 있다. 경영의 실체가 무엇이며, 본질이 무엇인가를 가르쳐 주고 있다. 경영의 형이상학(形而上學)을 가르쳐주고 있다. 형이상학은 아리스토텔레스에 의하면 "있는 것"(存在)을 있는 것으로 다루는 학문이다. 스스로 서 있는 실체를 다루는 학문이다. 스토아 철학자들은 실체는 질료(質料)와 형상(形狀)으로 되어 있다고 한다. 실체는 존재와 본질(本質)로 구성되어 있다고 한다. 우리 또한 경영의 발전을 위하여 경영이란 실체의 형상과 질료는 무엇이며, 본질은 무엇인가를 생각해 보는 사유(思惟)의 노력이 필요하다. 사유는 보는 눈을 넓혀주고 인식의 폭을 넓혀 준다.

오늘날 무한경쟁 속에서 선진 대한민국이 되기 위해선 우리 기업의 경영도 우물 안 개구리 차원을 벗어나야 한다. 우리의 강점 DNA를 살리면서 새로운 보편적인 차원에서 경영의 이론과 실재가 모색되어야만 한다. 특히 계몽적 자유주의 사상에 근거를 찾을 수 있는 희망철학, 정도철학, 공동체철학은 경영의 이론과 실천 세계에 새로운 전개방향을 제시해주고 있다. 실로 계몽적자유주의 철학은 우리에게 경영이란 무엇이며 그의 본질은 어디에 있는가에 대한 깊은 생각과 인식의 장을 제공해 준다. 경영의 실체와 본질에 대하여 깊게 그리고 넓게 생각하도록 한다. 계몽적 자유사상은 우리에게 “희망경영철학”을 필두로 “정도경영철학”과 “공동체경영철학”을 제시하고 있다. 독일 경영학의 할아버지로 여기는 니콜리쉬는 계몽적 자유사상에 기반을 둔 규범론적 경영학의 체계를 확립하여 경영학 연구의 기반을 제공하였다. 특히 그는 경영공동체론의 목적론에서 '자유'의 법칙'을 칸트의 자유사상에 기반을 두고 발전시켰다.

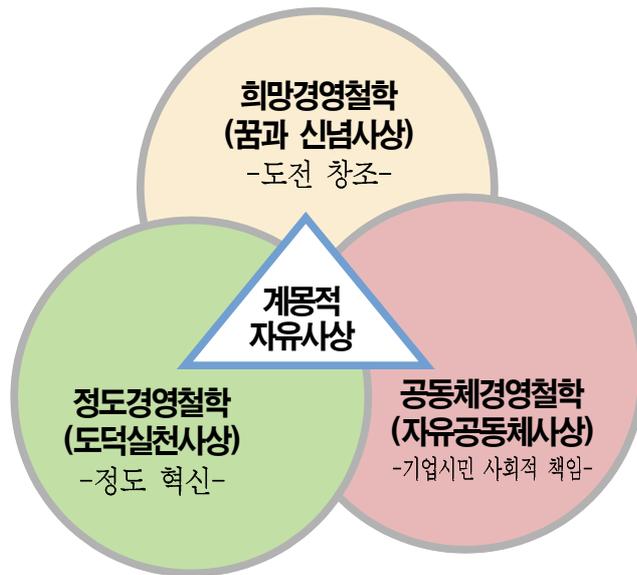
계몽적 자유사상에는 희망경영철학(Management Philosophy of Hope)이 자리를 잡고 있다. 계몽적 자유사상은 자아실현주의를 추구한다. 계몽적자유사상의 자아실현주의는 경영에 있어서 희망경영철학을 도출토록 한다. 즉 계몽적자유사상은 경영에 있어서 꿈과 신념, 그리고 낙관주의를 기반으로 한 '희망경영철학'을 갖도록 한다. 희망철학(Hoffnungsphilosophie)은 독일의 철학자 에른스트 블로흐(Ernst Bloch) (1885~1977)가 칸트의 계몽적 자유사상을 기반으로 한 <희망의 원리(Das Prinzip Hoffnung)>란 개념으로 체계화시켰다. 자유주의에서의 자아실현은 에리히 프롬(Erich P. Fromm)이 강조했듯이 '소극적인 자유'가 아닌 자아의 자발성을 뜻하는 '적극적인 자유'를 의미한다. 자유를 억압하는 요소에는 크게 외적인 것과 내적인 것이 있다. 자유는 내적인 자발적 자아를 이룩하고 개성을 형성해 나감으로써 세계와 새로운 방식으로 결합하여 무력감과 고독감을 극복하는 토대가 된다. '적극적 자유'가 자유사상 실현의 목표이며, 인간의 근본적인 문제를 해결할 수 있는 방법이다. 그것은 희망을 통해서 이룩된다. '희망'이란 '더 나은 삶에 대한 꿈'이다. 이 꿈은 머릿속 관념의 문제가 아니라 존재 자체의 본질적 모습이다. 그 꿈을 실천을 통해 구체적으로 창조해낼 때 그 행위 속에서 희망은 존재한다고 블로흐는 말한다. 여기에 블로흐의 '희망 철학'의 고유한 특성이 있다.<sup>2)</sup> 희망경영철학은 경영의 목적론을 올바르게 설정하는데 사유의 길을 마련 해주고 있다. 이는 경영목적설정에 있어서 기업 자체의 희망뿐만 아니라, 기업을 둘러싼 이해관련자를 비롯한 사회의 희망도 담을 수 있도록 올바른 방향을 제시해 준다.

계몽적 자유사상에는 또한 "정도경영철학"(Management Philosophy of Right Path) 이 자리를 잡고 있다. 즉 정도경영을 추구를 찾을 수 있다. 계몽적 자유사상은 도덕실천주의를 추구한다. 계몽적 자유사상의 도덕실천주의는 경영에 있어서 정도경영철학을 도출 시킨다. 도덕실천주의 계몽적 자유사상에서 경영에 있어서 도덕질서를 기반으로 한 '정도경영철학'을 찾을 수 있다 경영에 있어서 항상 도덕적 본심을 지니고, 어떠한 시련을 당하더라도 정도의 경영을 잃지 않도록 한다. 계몽적자유사상의 대표자인 칸트는 인간 이성으로 이해 할 수 있는 법칙을 통해 자연질서와 도덕질서를 다시 세워 보려고 하였으며, 이를 도덕 철학의 출발점으로 삼았다. 칸트의 도덕철학은 아리스토텔레스의 윤리학과 비교하면 그 특징이 뚜렷이 나타난다.<sup>3)</sup> 아리스토텔레스는 자연질서의 법칙속에서 자유를 추구한데 반하여 칸트는

3) 강영안(2002), 『도덕은 무엇으로부터 오는가 - 칸트Kant의 도덕철학』, 소나무, p.19. 이하 이 글에서 다루는 참고문헌은 강영안의 책의 면수를 표시한 것이고 그 책에서 인용되는 칸트의 원저작은 배

도덕질서의 법칙 속에서 인간의 존엄성과 자유를 추구한다. 칸트의 도덕철학은 객관적 인격 존중을 토대로 한 소위 '정언명령'<sup>4)</sup>의 보편적인 법칙인 도덕법칙을 인간 자유실현의 기반으로 삼는다. 도덕법칙이 보편적이라는 것은 도덕법칙이 한 개인에게 타당한 것이 아니라 이성적인 존재이면 누구에게나 타당하기 때문이다. 칸트는 어떤 행위의 준칙이 한 개인에게 뿐만 아니라 이성적인 존재 모두에게 타당한 보편 법칙으로 수용될 수 있는 적합성을 가지고 있을 때, 비로서 우리는 도덕법칙에 도달 할 수 있다고 본다.<sup>5)</sup>

<그림 15> 계몽적자유사상의 경영철학



뿐만 아니라, 계몽적 자유사상에서 우리는 공동체경영철학(Management Philosophy of Community)을 찾을 수 있다. 계몽적 자유사상은 인간사회의 유기적인 공동체를 추구한다. 유기적 공동체주의는 경영에 있어서 공동체경영철학을 도출 시키며, 기업시민사상과 더불어 기업의 사회적 책임경영을 자리 잡도록 한다. 계몽적 자유사상의 자유는 개인적인 차원을 넘어서서 사회적 차원에서도 실현되도록 노력한다. 인간은 다른 인간들과 함께 하나의 사회 속에서 존재하도록 한다. 또한 그 사회에서 예술과 학문에 의해서 자기를 육성하고, 개화하며 또한 도덕화하도록 이성에 의해서 결정되어 있다고 본다<sup>6)</sup> 이는 권리의 주체로서의 인간을 단순한 원자론적 존재가 아니라 불가피한 사회적 상호의존성과 보편성 속의 자율성을 인정하는 것이다. 자유의 실현이라는 이상을 고려할 때 칸트와 루소 공히 실질적으로는 공동체라는 테두리 안에서 문제 삼고 있다는 점을 주목해야 한다. 즉 한 개인의 삶의 목표는 인간의 사회적 본성상 오로지 공동체 안에서만 제대로 발휘되고 실현될 수 있다고

를린 학술원에서 발간된 전집(Kant Gesammelte Schriften)의 전집권 권수와 면수를 함께 표시한 것이다.

- 4) 정언명령(定言命令)은 어떤 목적을 위한 수단이 되는 조건부의 가언명령(假言命令)과 달리 반드시 그렇게 해야만 하는 단언적(斷言的)인 지상명령을 의미하며, 칸트에게 있어 도덕법칙은 이성적인 존재라면 누구에게나 통용되어야 하는 정언명령이 된다. 강영안(2002), 위의 책, p. 31.
- 5) 강영안(2002), 위의 책, p. 44.
- 6) 이근식·황경식편(2001), 『자유주의란 무엇인가』, 삼성경제연구소, p. 52.

생각한 점에서, 자유주의 근본정신에는 항상 공동체주의를 함축하고 있다. 심지어 루소는 인간의 모든 도덕적 악에 대한 책임 소재를 사회라는 공동체에서 찾는다. 이는 동시에 공동체의 역할에 의해서만 도덕적 악이 극복될 수 있다는 것을 의미한다. 그런 점에서 공동체의 변화와 개혁을 통해서만 인류를 구제할 수 있다는 견해는 루소와 칸트 모두가 공유하고 있는 신념이다. 때문에 계몽적자유사상의 공동체경영철학에는 자유사상을 기반으로 한 기업의 사회적 책임이행의 소명의식과 사회적 가치창출의 책임경영을 찾을 수 있다. 뿐만 아니라 유기체적 상생 노사공동체 경영사상도 찾을 수 있다.

계몽적자유주의 철학은 경영실천에 즈음하여 또한 우리에게 지속가능성장 경영모형을 찾을 수 있도록 하였다. 기업이 지속가능성장을 기하기 위해선 기업이 경영과 행동에 있어서 자유로워야 한다. 수익경제단위인 기업에 있어서 의사결정을 이끌어내는 자유의지는 경영의 성과를 좌우하는 결정적인 역할을 하며 이때 의사결정을 규제하는 “자유”는 가치창출을 수행하는 경영의 정신적 지주가 되는 것이다. 그런데 자유가 실현되기 위해선 도덕(moral)과 윤리(ethic)가 확립되어야 한다. 이러한 점에서 윤리와 도덕은 자유로운 행동의 길잡이가 되며, 사회형성에 있어서 파워의 원동력이다. 칸트의 도덕형이상학은 정도경영철학에 길잡이가 되고 있다. 실로 오늘날 기업이 생존하고 지속가능한 성장을 기하기 위해선 도덕(moral)과 윤리(ethic)경영이 확립되어야 한다. 이러한 점에서 계몽적 자유주의 철학은 지속가능성장 윤리경영모형을 제공한다. 뿐만 아니라 계몽적 자유주의는 유기적 공동체 사상을 통하여 경영의 경제적 가치창출과 더불어 사회적 가치창출의 중요성도 인식토록 하였다. 기업이 지속가능성장을 기하기 위해선 경제적 가치창출 뿐만 아니라 사회적 가치창출도 함께 적극적으로 실현되어야 하는 것이다.

돌이켜 보건대, 지금까지 우리가 논의 해온 계몽적 자유사상 경영철학과 실천에 기반을 둔 훌륭한 기업가와 경영자들을 우리의 경제성장발전 과정에서도 쉽게 찾아 볼 수 있다. 이들은 스페터가 지적한 바와 같이, 사업을 위한 창의적인 열정과 신념을 가지고 위험을 기꺼이 감수하고 극복해내며, 위험을 관리하는데 있어 치밀한 조직 능력과 대응책을 갖춘 의지와 신념을 지니고 성공적인 기업경영, 가치있는 경영의 멋을 보여 주었다. 그 이면에는 계몽적 자유사상을 기반을 둔 ‘희망경영철학’ ‘정도경영철학’과 ‘공동체경영철학’으로 이어지는 경영의 세계관을 찾아 볼 수 있다. 이는 한국적 경영이론 과 실제, 나아가서 한국적 경영학 정립에 절대적으로 검토되어야 사항이라고 여겨 지는 바이다

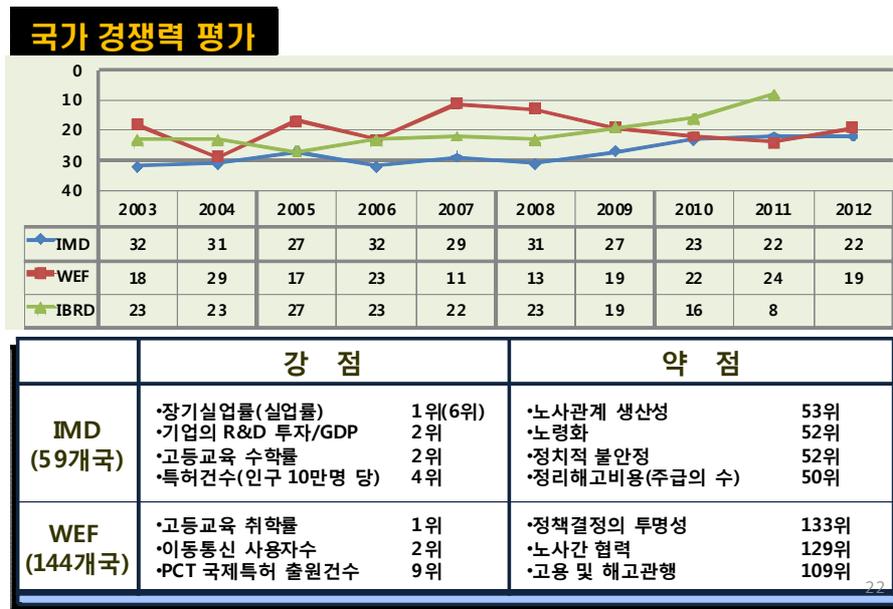
세계를 놀라게 한 경이적인 한국경제성장의 이면에는 한국인 특유의 강한 성취동기, 위기에 굴하지 않는 도전정신과 더불어 근로자의 땀, 과학 기술자의 고심(苦心), 기업 경영인의 선택, 국가 지도자의 결단이 어우러져 만들어 낸 작품이라고 할 수 있다. 하지만 이러한 이면에는 또한 세계적인 기업들과의 경쟁을 이겨낸 자랑스러운 우리나라 경영자들의 전략적 선택과 결단, 그리고 강력한 그들의 리더십이 있음을 간과해서는 안 된다. 그들은 무역입국을 지향하는 우리나라 경제발전과 해외시장 개척에 선도적인 역할을 하였고, 무수한 시련과 역경을 뚫고 당당히 선진국 기업들과 어깨를 겨루는 한국 기업인들의 남다른 개성과 독창성을 보여 주었다. 역동적인 도전과 개척경영, 가부장적인 카리마 경영, 가족적 공동체 경영 등 한국기업인과 경영자들이 지닌 가치창출 경영의 특성들이 있다. 그의 창조적이고 역동적인 경영의 멋과, 불굴의 의지와 탁월한 타고난 리더십은 오늘날에 와서도 많은 개발도상국과 경쟁국의 경영의 이론과 실제에 귀감이 되고 있다. 경영의 이론과 실제의 세계에 한국적 경영이 제공한 경영특성은 실로 귀중한 경영의 유산이며, 자산이다. 이는 경영의 이론과 실천에 대단히 존중되어야 할 우리의 자산이다.

하지만 한국적 가치창출 경영모형 추구에서, 우리는 한국이 지닌 성장동력과 창조·혁신의 DNA를 최대한 살리면서, 자본지향적인 경영을 뛰어 넘어 계몽적 자유주의에서 인식되고 있는 사람존중의 경영철학과 실천들을 경영의 보편적 정언명령(定言命令)차원에서 적극적으로 습득해야 될 줄로 안다.

## < 결론 >

경제 성장발전에는 축의 시대가 있다. 노사관계의 전개과정에도 축의 시대가 있다. 1987년과 1997년은 우리 노사관계사에 있어서 매우 중요한 축의 시대였다. 이때의 투쟁과 갈등의 영향력은 오늘날에 이르기까지 계속 이어지고 있다. 경제와 사회는 계속 성장 발전의 진화를 이루고 있지만, 노사관계 축의시대에 형성된 갈등과 투쟁의 기본틀을 아직까지 벗어나지 못하고 있다.

<그림 16> 국가경쟁력 평가와 노사관계



하지만 한국 노사관계의 생태계는 다시금 심각한 지각변동을 맞이하고 있다 이제 87년과 97년의 투쟁과 갈등의 틀을 뛰어넘어 새로운 상생의 축의시대를 열 때가 되었다. 이러한 노사관계 새로운 축의 시대를 여는 데에는 새로운 패러다임의 경영이 절실히 필요하다. 특히 노사관계 발전을 위하여 경영의 전략적 선택은 대단히 중요하다.

이를 위해선 그동안의 자본지향적 경영을 뛰어 넘어야한다. 사람을 중시하는 경영철학과 실천들을 경영의 보편적 정언명령(定言命令)차원에서 적극적으로 습득해야 될 줄로 안다.

이러한 노력에 경영학계의 역할도 대단히 중요하다. 경영학도 자본지향적 패러다임을 뛰어넘어야 한다. 전통적 경영학은 경영학의 연구대상인 기업을 자본의 집합체로 보고 주주의 이익극대화를 경영의 최대 목표로 삼아왔다. 이에 대하여 현대경영학은 기업자체를 독립된 가치창출의 의사결정시스템으로 보고, 자본의 논리에 의한 자본지향적 경영학에 대한 반성

과 더불어 경영의 지속적인 성장과 발전을 위하여 사회적 가치창출도 존중한다. 성과도출의 이론과 함께 성과배분의 이론도 기업의 지속적인 성장을 위하여 존중한다.

이제 기업을 자본이나 물적 요소의 집합체로서만 여기는 물리적 기계론적 패러다임에서, 자본과 노동의 인적 주체가 결합된 경영공동체로서의 생물학적 유기체적 패러다임으로 보며, 사람을 기업 가치창출의 중추적인 역할 담당자로 보고 경영의 이론과 실재를 전개시키고 있다. 그러므로 현대 경영학은 전통적 자본지향 경영학의 한계를 뛰어넘어 노동과 경영의 통합을 통하여 경영의 가치창출과 노사관계에 대한 전략적 선택의 이론과 실재를 추구하도록 해야 한다.

우리가 당면하고 있는 지식과 창의기반사회에서의 사업 밀천은 금전자본(financial capital)이 아닌 인적자본(human capital)이며, 사회적자본(social capital)이다. 자본은 사업 밀천이다. 밀천 없이는 기업이든 국가이든 사업을 할 수 없다. 21세기 글로벌 경쟁시대에는 '사람이 자본'이라고 한다. 오늘날 경쟁력의 원동력은 기술이고, 이는 기계시설에 따라다니는 하드웨어 기술이 아닌 사람에 따라 다니는 소프트웨어 휴먼웨어 기술을 말 한다. 기술형성은 곧 능력개발, 인적자원개발을 통한 인적자본형성을 의미한다. 때문에 인적자본은 기업과 국가 경쟁력의 원동력이 된다. 현대 경영전략이론을 인적자원기반 전략이론이라고 하는 이유도 바로 여기에 있다.

실로, 세계는 화폐자본시대에서 인적자본시대로, 이는 다시 사회적자본시대로 이행하고 있다. 왜냐하면 경쟁력의 원동력인 원천기술의 뿌리는 인적자본이고, 이러한 인적자본형성을 위해선 반드시 사회적자본의 뒷받침이 있어야 하기 때문이다. 노벨상 수상자인 베커(Becker, G. S.)는 인적자본형성은 반드시 이해당사자의 적극적인 사회적 상호작용(Social Interaction)에 의한 사회적자본의 뒷받침을 통해서 실현된다고 파악했다. 즉, 경쟁력의 원동력인 인적자본은 그의 형성과정에 있어서 물적, 금전자본과는 그 성격을 근본적으로 달리 한다. 인적자본은 반드시 사회적 상호작용이란 과정을 통해서 형성되고, 이는 노사관계에 의해서 이루어지게 되는 것이다. 그러므로 노사관계는 경쟁력의 원동력인 인적자본형성의 매개변수로서 기업성과 국가 발전에 있어서 결정적인 역할을 한다.

우리나라도 창의기반시대를 맞이하여 인적자본과 사회적자본의 시대에 살고 있다. 그러므로 경영혁신의 새로운 패러다임으로서 인적자본형성을 위한 사회적자본 형성 패러다임이 절실히 요청되고 있다. 사회적자본 형성 없이는 결코 경쟁력의 원동력인 인적자본을 형성할 수 없고, "성장-고용-복지"의 선순환도 기대할 수 없기 때문이다.

사회적자본 시대는 자본과 노동이 융합된 공동체적 노사관계구축이 절실히 필요하다. 노사관계를 투자공동체로서, 그리고 사업공동체로 접근하는 노력이 필요하다. 노사관계를 "노동상품 거래관계 패러다임"에서, 가치창출을 실현시키는 "경영공동체 패러다임"으로 전환되도록 하는 노력이 필요하다. 비록 현실적으로 많은 어려움이 뒤따르겠지만, 창조와 도전의 경영혁신 DNA를 적극 살려서 대립과 경쟁의 원리가 아닌 노사 공동체원리에 입각하여 위험을 공동으로 부담하고 관리하는 경영의 노력이 절실히 요청된다.

이러한 점에서 사람을 중시하고 자유를 존중하는 계몽적 자유주의 사상이 자본지향적 경영학의 반성과 새로운 경영학 연구의 전개방향에 주는 시사점이 대단히 크다. 계몽적 자유주의 철학은 우리에게 경영을 "보는 눈", 그리고 경영의 "이론과 실제"의 연구에 하나의 새로운 "틀"(構造)을 제공하고 있다. 경영의 "옳은 것" 그리고 어떤 것이, "참된 것"인지를 가르쳐 주고 있다. 경영의 실체가 무엇이며, 본질이 무엇인가를 가르쳐 주고 있다. 그러한 철학을 통해 재정립된 새로운 실천이 학계와 경영계 모두에 요구되고 있다.

## 【참고문헌】

### <국내 문헌>

- 김동원(2007), 기업과 노조의 사회적 책임, 노동법률, 8월호, 중앙경제, pp.34-38.
- 송복(1995), 『사회발전과 공동체 재건, 국가전략』, 세종연구소.
- 에리히 프롬(2002), 『소유냐 존재냐』, 차경아역, 까치.
- 이근식(1999), 『자유주의 사회경제사상』, 한길사.
- 이근식·황경식편(2001), 『자유주의란 무엇인가』 삼성경제연구소.
- 최종태(1989), 『한국기업의 사회적 가치창출에 관한 연구』, 대한상공회의소.
- 최종태 외(2010), 『도전과 정도경영의 40년 -동원그룹 · 김재철 회장 연구』, 동원엔터프라이즈.
- 최종태(2005a), 상생노사관계와 공정보상시스템. 서울대 출판부.
- 최종태(2006), 임금관리의 새로운시각: 고임금 저성장하의 임금관리전략. 노사관계연구 제 17권, 165-195. 서울대학교 노사관계연구소.
- 최종태(2008b), 경제사회의 지각변동과 창의기반사회. 노사관계연구 제19권, 1-33. 서울대학교 노사관계연구소.
- 최종태(2001), 단속평형이론과 노사관계의 변혁. 서울대학교 노사관계연구소. 노사관계연구, 제12권, pp. 39-75.
- 최종태(2002), 노사관계 선진화를 위한 전략적 선택. 서울대학교 노사관계연구소. 노사관계연구소, 제13권, pp. 1-35.
- 최종태(2003), 상생노사관계 구축을 위한 전략적 선택, 서울대학교 노사관계연구소. 노사관계연구소. 제14권, pp. 1-26.
- 최종태(2008). 경제사회의 지각변동과 창의기반사회, 노사관계연구, 서울대학교 노사관계연구소, 제19권, pp. 1-33.
- 최종태(2008), 한국노사관계의 변천과 전략적선택, 경상논총, 한독경상학회, 제26권 1호, pp. 1-31.
- 최종태(2012), 윤곡 정인영 창업회장의 리더쉽과 사회적 책임경영, 한라그룹 윤곡 정인영 창업회장 연구, 한국경영사학회.
- Kant, I. (2005), 이석윤 역, 『판단력비판』, 박영사. Kant, I (1924). *Kritik der Urteilskraft, (Der philosophischen Bibliothek Band 39)* Hrg. von Karl BorLaender, 7. Auflage, 1924
- Kant, I. (2007), 백종현 역, 『순수이성비판1~2』, 대우고전총서 019~020, 아카넷.
- Kant, I. (2002), 백종현 역, 『실천이성비판』, 대우고전총서 005, 민음사.
- Kant, I. (2005), 백종현 역, 『윤리형이상학 정초』, 대우고전총서 016, 아카넷.
- Kant, I. (2009), 백종현 역, 『판단력비판』, 대우고전총서, 024, 아카넷.

#### <일본어 문헌>

- 高田 (1957). 經營共同體 原理. 森山書店.  
高田 (1979). 經營成果の原理. 千倉書房.  
高田 (1980). 經營目的論. 千倉書房.  
三戸公 (1968). 個別資本論序說. 森山書店.  
馬場克三 (1968). 個別資本と經營技術. 有斐閣.  
北原貞輔 (1993). 經營進化論. 有斐閣.

#### <영어 문헌>

- Becker, G. S. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, Third Edition, The University of Chicago Press.
- Campbell, D. T. (1965). Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution. In: Barringer, H. R., Blanksten, G. I., Mack, R. W. (Eds.), Social Change in Developing Areas: a Reinterpretation of Evolutionary Theory, Shenkman.
- Drucker, Peter F. 1993. Innovation and Entrepreneurship, Harper Business.
- Dunlop, J. T. (1971) Industrial relation system., Southern Illinois University Press.
- Erickson, C. L., & Kuruvilla, S. (1998). Industrial relations system transformation. *Industrial and Labor Relations Review*, No. 2:1, 3-21.
- Geus, A. D. (1997). *The living company*. Longview publishing.
- Kaletsky, A. (2010). Capitalism 4.0. PublicAffairs. New York.
- Kanter, R. M. (2008). *Transforming Giants*, Harvard Business Review 86.
- Kochan, T. A., Katz, H. C., & McKersie, R. (1986), The Transformation of American Industrial Relations., Basic Books.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*, George Allen & Unwin, New York.

#### <독일어 문헌>

- Ackermann, K. F. (1973). Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre contra Kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre. Thesen und Antithesen, ZfB 1/75, 29-41.
- Ernst Bloch(1985), Das Prinzip Hoffnung 3 Bände, Taschenbuch Wissenschaft Suhrkamp. Frankfurt am Main.
- Fisher, G. (1954). Partnerschaft im Betrieb. Verlag Quelle und Meyer. Heidelberg.
- Fürstenberg, F. (1977). Soziale Unternehmenspolitik. de Gruyter. Berlin.

- Gaugler, E. (1997). Mitarbeiter als Mitunternehmer, In: Klimecki, R., Remer, A.(Hrsg).  
Personal als Strategie. Neuwied.
- Jaspers, K.(1945), Vom Ursprung und Ziel der Geschichte R. Piper & Co Verlag,  
München
- Kant, I (1924). Kritik der Urteilskraft, (Der philosophischen Bibliothek Band 39) Hrg. von  
Karl BorLaender, 7. Auflage, 1924
- Mueller\_Jentsch, W. (Hg.), Konfliktpartnerschaft, Rainer Hampp, 1991
- Spilker, M. Investive Lohnpolitik- Vision fuer Aufbau und Beschaeftigung,  
Bertesmann Stiftung, 1994
- Nicklisch, H. (1912). Allgemeine kaufmännische Betriebslehre als Privatwirtschaftslehre  
des Handels (und der Industrie). Stuttgart.
- Nicklisch, H. (1921). Der Weg aufwaerts! Organisation. Versuch einer Grundlegung.  
Poeschel, Stuttgart.
- Weber, M. (1972) , Wirtschaft und Gesellschaft . fuenfte revidierte Aufl. Mohr,  
Tübingen.