

Quality of Working Life

— 職場生活에 대한 새로운 認識 —

金 永 煥 *

Abstract

Interest in the quality of working life is spreading rapidly and the phrase has entered the popular vocabulary. That this should be so is probably due in large measure to changes in the values of society, nowadays accelerated as never before by the concerns and demands of younger people. But however topical the concept has become, there is very little agreement on its definition. Rather, the term appears to have become a kind of depository for a variety of sometimes contradictory meanings attributed to it by different groups. A list of all the elements it is held to cover would include availability and security of employment, adequate income, safe and pleasant physical working conditions, reasonable hours of work, equitable treatment and democracy in the workplace, the possibility of self-development, control over one's work, a sense of pride in craftsmanship or product, wider career choices, and flexibility in matters such as the time of starting work, the number of working days in the week, job sharing and so on altogether an array that encompasses a variety of traditional aspirations and many new ones reflecting the entry into the post industrial era.

The term "quality of working life" was introduced by professor Louis E. Davis and his colleagues in the late 1960S to call attention to the prevailing and needlessly poor quality of life at the workplace. In their usage it referred to the quality of the relationship between the worker and his working environment as a whole, and was intended to emphasise the human dimension so often forgotten among the technical and economic factors in job design.

Treating workers as if they were elements or cogs in the production process is not only an affront to the dignity of human life, but is also a serious underestimation of the human capabilities needed to operate more advanced technologies. When tasks demand high levels of vigilance, technical problem-solving skills, self initiated behavior, and social and communication skills, it is imperative that our concepts of man be of requisite complexity.

Our aim is not just to protect the worker's life and health but to give them an informal interest in their job and opportunity to express their views and exercise control over everything that affects their working life. Certainly, so far as his work is concerned, a man must feel better protected but he must also have a greater feeling of freedom and responsibility.

Something parallel but wholly different is happening in Europe, industrial democracy. What has happened in Europe has been discrete, fixed, finalized, and legalized.

Those developing countries driving toward industrialization like R.O.K, shall have to bear in mind the human complexity in processing and designing the work and its environment. Increasing attention is needed to the contradiction between autocratic rule at the workplace and democratic rights in society.

1. 問題의 提起

1.1 豊饒以後의 社会와 「일」

先進工業國에서는 1960년대까지 누리던 豊饒한 社會가 1970년대의 挑戰을 받고 이제 豊饒以後의 社會秩序를 모색하고 있다. 1971年 8월에 발표된 닉슨大統領의 新經濟政策은 物價와 賃金을 凍結하는 苦肉策이었으며 1973年 12월에 일기 시작한 에너지波動속에서 닉슨大統領은 1974年 8月 辭任하는 격변을 연출하였던 바 이것은 豊饒한 社會를 지배하던 舊時代의 秩序가 더 이상 作用될 수 없음을 뜻하는 것이었다.¹⁾

갈브레이드가 말 했듯이 배고픈 사람의 문제는 所得增大를 통하여 경제적으로 해결할 수 있지만 高所得社會의 문제는 經濟學이 미치지 못하는 領域을 안고 있다. 衣食問題를 해결한 오늘날의 사람들은 일속에서 보람을 찾고 생활속에서 즐거움을 찾으려는 個人的인 迷宮에 빠져 있다.²⁾ 豊饒以後의 문제는 곧 社會學의 문제라고 할 수 있다.

60年代의 社會運動期를 체험하고 70年代에 多數세력으로 成長한 세대들을 그 이전세대와 구별해서 미국의 신세대(New Breed America)라고 호칭하는 주장이 있다.³⁾ 이들은 成功觀·職業觀 등 모든 價値體系가 그 이전세대와 다르며 오직 自己追求의 인특성을 보이고 있다. 이들 신세대들이 들어가면 갈수록 社會生活 전반에 변화를 초래하게 될 것이며, 특히 기업에 있어서의 雇傭管理體系도 再編成되지 않을 수 없게 될 것이다.

한편 Clark Kerr 같은 學者는 미국이 오늘날 勞動力의 발전과정에서 네번째 큰 변혁기에 처해 있다고 한다.⁴⁾ 그에 따르면 1880年代부터 시작된 重工

業의 發興과 외국으로부터의 大移民을 첫번째 변혁기로 꼽는다. 이 시기 이후 매 10년마다 평균 500만명이나 되는 男子移民이 들어와서 힘들고 어려운 작업을 자진해서 감당했으며 이것이 미국 경제발전의 밑거름이 되었다.

두번째 변혁기는 1차 세계대전이 시작되는 시기부터 나타난 內部的인 大人口移動, 특히 농촌인구의 감소에서 설명한다. 농촌인구의 도시유입은 1920年代의 공황과 2차대전으로 촉진되었으며 이들 새로운 勞動力은 주로 肉體勞動 需要 특히 自動車産業에 있어서의 단순노동의 공급원이 되었다. 이 기간을 통하여 미국은 도시화가 촉진되고 生活方式는 변화되었으며 郊外가 발달하고 빈민굴이 늘어났다.

세번째 변혁은 뉴딜정책기에 나타난 노동에 대한 政府介入에서 찾는다. 연방정부는 立法을 통하여 노동시장에 적극적인 介入을 하고 企業의 재량권은 정부와 노동조합에 넘어갔다. 이로 인하여 기업의 單一支配下에 있던 노동시장에는 복수의 세력이 등장하고 企業內 作業場에서도 二元的인 관리체제가 자리를 잡았다.

오늘날 미국이 직면하고 있는 네번째 변혁은 특히 1960년대나 1970년대에 촉진된 것으로 勞動力 內部에서 일어나고 있는 文化的 轉換을 들 수 있다. 高學力勤勞者의 增加, 女子勞動力의 현저한 진출, 소위 새로운 世代의 등장 등 여건은 「일」에 대한 태도와 기대면에서 既存世代와 근본적으로 다르다. 그들은 社會的인 成功보다 自己自身の 充足을 선택하고 學校에서 누리던 自由를 직장에서도 요구한다. 취향이 달라지고 심리적 만족에 탐닉하는 습관이 달라졌다.⁵⁾

여기에 참가를 요구하는 정치적 意識도 고도화되어 80년대에 있어서의 職場生活은 새로운 秩序를 필요로하고 있다 할 것이다.

이러한 변화를 或者는 人間資源의 革命이라고 부른다.⁶⁾ 社會變化가 主源泉이기는 하지만 오늘날의 근로자들은 그들의 「일」에 대하여 使用者에 대하여, 作業場 內외에 있어서의 욕구에 대하여, 종래와 다른 새로운 입장 즉 혁명적인 견해를 가지고 있다. 직

1) Gary Gappert, *Post Affluent America, New View Points*, New York: A Division of Franklin Watts, 1979. pX

2) *Ibid.*, p. XI

3) Daniel Yankelovich, *Work, Value, and the New Breed*, in Kerr, Clark and J. M. Rosow (eds.), *Work in America: The Decade Ahead*, New York: Van Nostrand Reinhold Co., 1979, pp. 3-25

4) Clark Kerr, *Industrialism with a Human Face*, *op. cit.*, p. X.

5) 이것을 Clark Kerr는 *Crisis of aesthetics*라고 한다. *Ibid.*, p. XI

6) Arnold R. Deutsch, *The Human Resources Revolution*, McGraw-Hill, 1979.

장을 가질 권리와 거부할 권리에 민감하고 그들의 職場生活에 영향을 미치는 일에 관하여 의견을 내고자 하며 종래의 企業利潤 優先에 대하여 근로자의 개인적 욕구를 내세운다. 경력을 존중하고 회사에 충성하던 전통적인 직업윤리는 쇠퇴하고 「일」이나 회사보다 자기 자신을 중요시하는 새로운 흐름이 나타나고 있는 것이다.⁷⁾

企業에 있어서의 人的側面에서 일어나고 있는 이러한 변화를 제3차 산업혁명이라고 보는 견해도 있다.⁸⁾ 이 견해에 따르면 生産의 機械化를 가져온 것이 第1次 産業革命이고 電算化過程을 第2次 産業革命이라고 보는 바, 이것들은 製品과 情報 등 人間の 要素와 관계가 없는 것이었다. 그러나 기계와 정보위주의 근대산업사회는 많은 공란을 하기도 했지만 人間の 욕구를 충족시켜 주는 것이 아니었다. 이것은 勞使紛爭·勞動移動·欠勤率 등의 증대, 製品의 品質低下, 納期不履行 등이 증명하고 있는 바, 제3차 산업혁명에서는 작업시스템의 실제에 있어서 종업원의 욕구와 기대의 충족이 主題가 된다고 한다.

한편 새로운 勞動世代의 요구가 管理에 반영된다면 어떠한 변화가 올 것인가의 문제가 예상되는 바, Lee E. Preston과 같은 사람들은 이러한 변화의 진행을 하나의 관리혁명이라고 보고 있다.⁹⁾ 그에 따르면 James Burnham이 주장한 管理革命은 專門經營者의 등장과 그들의 企業支配現象을 두고 말한 것이며 그 이전에 管理 自體가 組織階層 內部에서 專門化된 職能으로 등장한 것을 革命的인 발전으로 볼 때, Burnham의 管理革命은 두번째의 革命에 속하고 오늘날 진행되고 있는 새로운 변화는 組織內部에서 그 구성원들의 발언 범위를 넓혀가는 參加的 管理過程에서 찾고 있다. 이것은 工業化社會(industrializing and mature industrial society)에서 階層的이고 技術中心의 相互關係가 支配한 것처럼 脫工業化社會에서는 參加的 關係가 그 특성으로 나타나고 있음을 말한다. 그런데 공공롭게도 參加的 革命은 1차 管理革命이 일어나기 이전에 있었던 自然發生的인 內部關係와 같은 것을 再設定하려는 형태로 나타나고 있다는 사실이다.¹⁰⁾

7) *Ibid.*, pp. 1-14.

8) Cary L. Cooper, *Humanizing the Work Place in Europe: An Overview of six Countries*, *Personnel Journal*, vol. 59, No 6, June 1980, p. 488.

9) Lee E. Preston and James E. Post, *The Third Managerial Revolution*, *Academy of Management Journal*, vol. 17, No 3, September 1974, p. 476.

10) *Ibid.*, p. 477.

이상에서 우리는 우리가 살고 있는 80년대에 서 일어나고 있는 社會的 變化와 함께 우리가 관심을 쏟고 있는 産業社會에서 진행되고 있는 變化의 眞相을 區別했다. 그리고 그것은 주로 産業에 있어서의 「일」과 人間資源과의 관계라고 요약할 수 있으며, 비록 현재 당면하고 있는 변화가 革命的인 것이라고 할지라도 우리는 이미 앞서 있었던 革命的 變化에 對處해서 발전을 지속해온 경험과 지식을 축적하고 있기 때문에 80년대의 挑戰에서도 능히 새로운 解決策을 찾을 수 있을 것임에 틀림없다.¹¹⁾ 本稿에서 目的하는 바는 豊饒 以後의 社會가 겪고 있는 새로운 試鍊들의 正體를 보다 정확하게 理解함으로써 우리 나라가 指向하고 있는 工業化過程에서 豫想되는 問題들에 슬기롭게 對處하려는 데 있다.

우리는 先進工業國의 技術을 導入하는 단계에서 그들이 채택하고 있는 기술시스템을 아무 생각없이 받아들이고 있지만, 豊饒 以後 社會의 産業이 겪고 있는 管理革命이 바로 기계가 主人이 되는 기술시스템에서 연유하는 것이라면 우리도 공장과 작업장 설계과 점에서 반성해 볼 필요가 있을 것이다.

本稿은 선진국이 체험하고 있는 종업원 태도변화의 배경과 그에 대한 對應方案으로서의 QWL에 관하여 집중적으로 文獻을 추적하여 이를 체계화하고 改善記錄을 정리하여 우리 나라가 直面하게 될 앞날의 문제에 대비코자 한다.

1.2 生産性에 대한 새로운 照明

오늘날 經營成果나 生産性에 대한 評價에 財務諸表 또는 生産實績記錄들이 利用되고 있지만 여기에는 人間の 要素의 作用은 고려되지 않고 있다. 그러나 生産性을 좌우하는 것은 作業測定과 같은 工業的 方法의 아니라 人間の 要素(human component)에 있음을 R. Likert는 다음과 같은 예를 통하여 설명하고 있다.¹²⁾

그에 따르면 종업원 600명을 常時 雇傭하는 계속 작업공장에서 經營診斷結果 人員過多인 판명되자 사용자 業務命令을 통하여 過多人員을 一方的으로 解雇하고, 監督者를 독려하여 生産을 強行한 결과 直接勞務費 節減이 25萬달러에 달하였다. 그러나 3~4년 후부터 나타나기 시작한 從業員의 動搖¹³⁾로

11) Clark Kerr, *op. cit.*, p. X.

12) Rensis Likert, *Management styles and the human component*, *Management Review*, October 1977, pp. 23-28.

13) 여기에는 종업원의 생산제한에 의한 생산성 저하, 납기일 위배, 품질로 인한 소비자와의 갈등, 不平陳情事件 증가, 작업 중단, 기타 노사분규 등이 지적되고 있다. *Ibid.*, p. 27.

오히려 45萬달러의 損失이 나타나고 있음이 밝혀졌다. 즉 短期的으로는 直接的이고 強壓的인 統制方法¹⁴⁾이 成果를 올리지만 4~5년 후에 가서는 孤立化된 종업원의 否定的 反應¹⁵⁾이 達成해 놓은 成果를 오히려 잠식하게 되므로 비록 達成速度는 느리지만 從業員이 직접 作業組織 改善過程에 參與할 수 있는 參加的 管理方式을 통하여 人間의 잠재적인 能力을 活用하는 것이 보다 확실한 방법이라고 한다.¹⁶⁾

IBM회사에서의 실험결과는 産業工學的인 方法으로 設定된 作業標準을 強制한 作業팀보다 作業標準을 사용하지 아니한 작업팀이 生産性이나 士氣面에서 앞서 있음이 나타났다. 그 이유는 종업원의 意見을 듣고 그들의 意見을 生産方法에 實現하는 과정에서 종업원의 共感을 얻을 수 있었다는 점에 있었다. 이것은 作業測定方法을 변경시키는 결과를 가져왔는데 종래에 IE技師에 일임되었던 作業測定이 라인監督者 權限으로 이관되었다. 라인監督者는 재량권을 가지고 적절하지 못한 방법을 철회하거나 測定對象者를 교체할 수 있도록 한 것이다.¹⁷⁾

西歐工業化社會를 150년 이상이나 지배해 온 合理化, 專門化, 「일」의 細分化, 그리고 표준화 원리¹⁸⁾가 그 機能을 의심받게 된 배경은 무엇인가?

원래 分業의 利益에 대하여 Taylor 以前에도 主張이 있었으나¹⁹⁾ Taylor 이후 미국에서 實用化되어 온 것이며 소위 科學的 管理法으로 알려진 이 論理는 그 自體속에 모순을 內包하고 있었으나²⁰⁾ 여러

가지 요인들이 작용해서 그 認識을 지연시켜 왔던 것이다.²¹⁾ 예를 들면 工業化에 기여한 勞動力이 移民들이었기 때문에²²⁾ 우선 먹고 살아야 한다는 절박한 경제적 필요가 作業組織에서 일어나는 問題들을 糊塗해 버렸고 한편으로는 계속되는 生活水準向上에서 오는 利得이 制度上 短點을 補完할 수 있었던 것이다. 그리고 産業心理學이나 人間關係論, 그들 다이내믹스 등의 理論들이 나와서 部分的인 治癒에 성공할 수 있었던 것이다.²³⁾ 여기에는 機能의 專門化가 自然의 性質이며, 經濟的인 利益이 人間欲求의 根源이고, 힘든 작업에 종사하는 것이 宗教的인 原罪를 贖罪하는 길이라고 믿는 哲學的인 뒷받침의 作用도 컸던 것이다.²⁴⁾

그러나 教育水準의 向上과 文化的·經濟的 發展은 人間의 欲求水準을 변화시켜²⁵⁾ 종래의 作業組織이 안고 있던 人間的·社會的 문제에 대하여 再評價하기 시작하였다.²⁶⁾ 그 방향은 分業에 의한 專門化가 直接的인 費用을 節減하는 데는 기여하였지만 人間과 社會的 費用²⁷⁾을 고려하지 않았기 때문에 傳統的인 作業組織原理를 代置할 새로운 장치가 필요하다는 데에 있었다.²⁸⁾ R. Likert가 例示했던 것처럼 人間的내지 社會的 費用의 증가가 직접 비용의 절감을 앞선다면 전통적 방법에 의한 生産性 向上은 再考되지 않을 수 없는 것이다.²⁹⁾

그뿐만 아니라 전통적인 作業組織이 급속한 환경의 변화에 효과적으로 대처할 수 없음이 나타나기

14) R. Likert는 이러한 방법을 quick and dirty method라고 부른다. *Ibid.*, p.24.

15) Less motivated, more hostile, less productive, human component, *Ibid.*, p.27.

16) *Ibid.*, p.43.

17) *Ibid.*, p.28.

18) 職能別 專門化는 공장이나 사무실에서 가장 바람직한 작업형태라는 관념이 하나의 哲學으로 행세해 왔으며 (John M. Shepard, *Automation and Alienation*, The MIT Press, 1971, p.1), Lisle Klein, *New Forms of Work Organization*, Cambridge University Press, 1976, p.14., 分業에 의한 능률개념은 비단 산업에서만 아니라 教育, 經濟學 理論 構成 등 분야에서도 심각한 영향을 미쳐왔다. J. Carpenter, *Organizational Techniques and the Humanization of Work*, *International Labor Review*, vol. 110, No. 2, Aug. 1974, pp. 96-97.

19) A. Smith, *The Wealth of Nations*, London: Dent, 1970, vol.1, p.5.

20) *Ibid.*, p.95, 科學的 管理의 개념은 人間과는 관계없이 모든 事物을 세부적으로 분해할 수 있

고, 그 結合에 필요한 요소를 特化할 수 있다는 가정에서 출발하며, 더욱이 이 개념이 人間에게도 적용 가능하다고 믿었다.

21) J. Carpenter, *op. cit.*, pp. 99-100.

22) Clark Kerr, *op. cit.*, p. IX.

23) J. Carpenter, *op. cit.*, p. 96.

24) *Ibid.*, p.95.

25) Clark Kerr, *Industrialism with a Human Face*, in Clark Kerr, et al. eds., *op. cit.*, p. X. David Jenkins, N. Y.: *Job Power*, Doubledays & Co., 1973, pp.52-53.

26) Ben-Chieh Liu, *Economic and Non-Economic Quality of Life*, *The American Journal of Economics and Sociology*, vol. 36, No.3, July 1977, p. 226. Amitai Etzioni, *Work in the American Future*, in Clark Kerr, et al., eds., *op. cit.*, pp.27-34에서는 변화의 심각성을 제시하고 있다.

27) 결근의 보편화, 빈번한 노동 이동, 빈발하는 노사 분규 등.

28) J. Carpenter, *op. cit.*, p. 100.

29) Rensis Likert, *op. cit.*, p.27.

시작하였다. 즉, 능률을 위하여 조각조각으로 細分화된 作業은 그 일부가 잘못되더라도 全體에 영향을 미치지 때문에 오히려 費用의 증가를 가져 왔다.³⁰⁾

여기에서 經營은 새로운 必要에 부응할 수 있는 作業組織의 開發에 관심을 갖게 되었고 이것은 生産技術的인 측면에서뿐만 아니라 社會人으로서의 勞動者의 欲求와의 調和라는 측면이 동시에 추구되는 것이다.

높은 生産성과 勞動者의 利害는 平行線을 달리는 수레바퀴와 같은 성질의 것이지만 근로자가 人間의 欲求를 충족하고 경영도 急變하는 市場條件에 적응할 수 있는 管理시스템을 유지할 수 있다면 이상적인 해결책이 될 것이다. QWL 운동은 이러한 과제를 해결하는 수단으로 등장한 것이라고 할 수 있다.³¹⁾

脫工業化社會 또는 科學化社會 (scientific society)에서 일반적으로 직면하고 있는 勞動問題는 勞動者의 만연된 불만과 職人氣質 (workmanship)의 退化, 欠勤의 보편화, 잦은 移動, 빈발하는 大小紛糾등인 바³²⁾ 여기에서 오는 經濟的 損失은 傳統의인 管理技法, 즉 作業의 科學化나 組織의 統制強化를 가지고 감당할 수 있는 한계를 벗어난 것들이다. 오히려 傳統의인 管理方式에서 오는 반응이라고 할 수 있는 것이다.³³⁾

이제 生産性問題가 단순한 作業方法이나 技術上的의 문제가 아니라 人間的인 社會的인 문제임이 밝혀진 것이다. 勞動者로 하여금 쾌적한 환경 아래서 편안한 마음으로 직장생활에 專念할 수 있도록 조건을 조성해 주므로써 結果的으로 生産性을 확보할 수 있게 될 것이다.³⁴⁾

30) 예컨대 작은 부분의 품질이 전체품에 영향을 준다. ILO, *New Forms of Work Organization*, Geneva: ILO, 1979, p.2.

31) *Ibid.*, p.3.

32) Cary L. Cooper, *op. cit.*, p.481.

33) Andrew J. Dubrin, *Human Relations; A job oriented approach*, Prentice-Hall, 1978, pp.70-71.

34) 행복한 종업원이 생산성을 올리느냐에 관하여는 견해에 차이가 있지만 (Tom Kempner, *Keeping the workers happy—and productive*, *Industrial Management*, March 1979, p.31., Raymond A. Katzell, *Changing Attitudes toward Work*, in Clark Kerr et al., eds., *op. cit.*, p.44 등) 미국의 National Science Foundation의 계획하에 추진된 조사보고서에서도 이 점에 관하여는 명확한 결론을 내리지 못하고 있다 (Katzell, Yankelovich and others, *Work, Productivity, and Job Satisfaction*, The Psychological Corporation, 1975, pp.11-15).

1.3 「일」과 「職場生活」에 대한 새로운 照明

오늘날의 社會·經濟的 시스템하에서 사람의 일생은 職業을 中心으로 循環한다고 할 수 있다. 즉 職業을 갖기 위한 準備期間으로서의 일정한 教育이 끝나면 職業을 찾아 定着하고, 다시 일정한 「職場生活」이 계속되면 은퇴해서 餘生을 마친다.³⁵⁾ 이렇게 본다면 「일」이라는 것은 人間生活의 中心的인 部分이며 支配的인 基本的인 活動이다.³⁶⁾ 드라카가 말했듯이 오늘날의 産業社會에 있어서는 個人的 權威와 成就是 오로지 「일」을 통하여 그리고 「일」속에서만 가능한 것이다.³⁷⁾

하루생활 중 깨어 있는 시간의 대부분을 차지하고 一生을 통하여 볼 때 그 절반 이상을³⁸⁾ 지배하는 직장생활의 만족여부는 곧 근로자의 壽命과 결부된다.³⁹⁾ 단순작업이 大腦의 賞醒水準 (arousal level)을 저하시켜 결과적으로는 能率을 저하시킬뿐 아니라 作業者의 心理에 영향을 주어 권태감·離脫感·無氣力感을 가져오고 疎外感을 유발하는 등 정신건강에 문제를

35) Garry Gapport, *op. cit.*, p.132.

36) David Jenkins, *op. cit.*, pp.40, 54, 55. 일에 대한 평가는 시대에 따라 차이가 있는 것으로 古代社會에서는 「일」과 「일」이 아닌 生活의 구별, 즉, 노동과 여가의 구별 자체가 없었으나 古代그리스나 로마에 와서 「일」은 노예만 하는 것으로 관념되었고 中世에 와서 교회的影响으로 「일」이 神聖視되었다 (테사로나가 후서 3장 10절). 더욱 르네상스 시대에 와서는 「일」이 創造行爲로서 신성시되었으며 루터의 新敎運動에서는 商業活動과 富의 축적까지도 신의 뜻으로 이해되고 칼빈의 禁欲主義는 「일」의 고 통까지도 필요한 인내라고 해서 勞動觀을 확립하였다. 영국의 淸敎徒는 富의 힘으로 늘면서 快樂을 추구하는 행위를 비도덕적인 행위로 규정하고 힘든 노동을 권장하였으며 순간적인 육체의 환락을 피하고 노동을 통하여 더 많이 버는 것을 원칙으로 하는 자본주의 이데올로기를 확립하였다.

37) Peter F. Drucker, *The Concept of the Corporation*, N. Y.: 1946, pp. 140-141.

38) 고등학교를 卒業한 후 19세에 취직하여 55세의 정년까지 근무하고 70세까지 산다면 직장생활은 37년이 된다.

39) *Work in America, Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education, and Welfare*, The MIT Press, 1973, p. XVii, Timothy J. Keaveny et al., *An alternative to legislating the quality of work life*, *The Personnel Administrator*, April, 1979, p.60.

아기한다는 것은 이미 과학적으로 證明되고 있으며⁴⁰⁾ 이러한 현상은 결국 作業者의 心藏疾患要因과 결부되어 壽命 自體를 豫示하는 作用을 한다.

따라서 「職場生活」의 適否問題는 能率이라든가 生産性이라는 經營의 次元을 떠나서 人間資源의 維持活用이라는 國民經濟的 次元에서도 중요한 의미를 가지는 것이다. 우리 나라는 아직 工業化를 推進하는 단계를 벗어나지 못하고 있으므로⁴¹⁾ 先進工業化社會, 즉 豊饒以後의 社會 또는 脫工業化社會에서 體驗하는 것과 같은 내용의 문제에 직면하고 있는 것은 아니지만 作業場設計過程에서 앞으로 豫見되는 問題들에 대한 배려를 해야 할 것이다.

工業化諸國에서 경험했던 1970年代의 社會的 不安과 이단 勞使紛糾 등은 「일」과 作業組織(work organization)을 하나의 문제영역으로 照明하는 계기를 만들었다. 이것은 生理學과 心理學, 教育學과 醫學, 産業社會學과 組織社會學, 産業經濟와 勞動法, 政治學과 社會哲學 등 學際的 相互關聯性을 內包하고 있는 것이다. 그러나 아직 「일」과 作業組織에 대한 시스템적 究明이나 學際的 研究의 必要性에 대하여 충분한 연구가 이루어진 것은 아니다. 지금까지의 경향은 人間工學이나 經濟學的 觀點으로부터 能率, 生産性, 「일」에 대한 滿足 등의 變數를 原則論적으로 추구하거나 한편으로는 社會科學的 研究를 통하여 變化에 대한 規範的 接近을 하는데 치중되어 왔다.⁴²⁾ 그러나 오늘날의 모델들은 살아 있는 社會現象이 시스템속에서 광범하게 相互作用하며 그 結果는 豫測하기 어렵거나 無作爲的이라는 것을 전제로 한다. 規範論的 原則들이 全體의 存續을 위한 統合論과 調整으로 代置되고 있다.⁴³⁾

40) 齊藤一外, 單調労働に關する研究, 労働科学, 第45卷 第12號, 1969. 片岡博, 職場の活性化と職務再設計, 経営と人事管理, 第222號, 1980, 7, 第3面.

41) Herman Kahn은 국민소득과 工業化段階의 관계를 5단계로 구분하고 脫工業化社會는 1인당 국민소득이 4천달러線을 넘는 단계로 분류하고 있다. 이에 따르면 우리나라는 제3단계쯤에 해당한다고 볼 수 있을 것이다. Herman Kahn and Anthony J. Wiener, *The Year 2000*, The Macmillan Co., 1967, p.58.

42) Anant R. Negandhi and Bernhard Wilpert, *Work Organization Research*, Kent University Press, 1978, pp.1-3. 특히 미국에서는 survey-type methodology를, 유럽에서는 장기적인 케이스 스타디나 action research에 중점을 두는 특색을 보이고 있다.

43) J. Carpenter, *op. cit.*, p.103.

「일」이 대부분의 成人들에게 있어서 生活의 中心을 이루고 生活의 질서와 의의를 가져다주는 역할을 하고 있음에도 불구하고⁴⁴⁾ 오늘날의 産業社會에서 어떻게 받아들여지고 있는가 그 實態를 보자.

欠勤과 移職率의 증가, 不法作業中斷, 怠業, 不良品生産, 일을 멀리하려는 태도 등으로 인하여 生産性이 떨어지고 있음이 Work in America에서 여실히 보고되고 있다.⁴⁵⁾ 이보다 후에 이루어진 광범한 실태조사에서도 勤勞者의 不滿이 學者나 言論機關등이 만들어낸 假定이 아니라 實際 當面하고 있는 現實問題임을 노동조합측은 물론 經營側이나 정부당국자도 인정하고 있다.⁴⁶⁾

이번에는 근로자 자신의 입을 통하여 들어보자. 감독자로부터의 작업에 더 열중하라는 충고에 대하여 「피곤해서 앉고만 싶은데 어떻게 더 열중하란 말인가? 집채같은 쇠덩이를 밀고 당기고 하는데 무슨 열중이 있는가? 피카소는 그림을, 作家는 책을 내 作品이라고 자랑할 수 있지만 엠파이어 스테이트 빌딩을 짓는데 참가한 벽돌공·鐵工들은 무엇을 내가 해낸 「일」이라고 내세울 수 있는가? 건물 한편에 모든 근로자의 이름이라도 새겨 놓는다면 아들 손목을 잡고 이 빌딩을 지을 때 내가 45층의 스틸빔을 올려 놓았다고 할 수 있을지 모르지만……」⁴⁷⁾

이들에게 있어서 「일」은 무엇인가? Mike는 말한다. 「일을 마치고 집에 들어가면 세살박이 딸이 「아빠 어메 갔다 와?」라고 묻는다. 나는 「일하러」라고 대답하지만 세살박이가 「일」이 무엇인지 알 수 있겠는가 「더즈니랜드에 갔다 온다」라고 말할 수 있으면 얼마나 좋겠는가? 이때 만일 내가 기분나쁜 일이라도 있다면 어떻게 세살박이 딸한테 화풀이를 하겠는가? 직장에서 일어나는 기분 상하는 일을 집에 가지고 가지 않기 위하여 대포집에 먼저 들리게 되는 것이다.⁴⁸⁾ 이러한 生活을 하는 미국의 근로자들은 2世들은 bluecollar blue 계급에 머무르지 않고 上流社會에서 편안한 生活을 하기를 바라는 마음에서 「젊은 청년이 넥타이를 매고 멧쟁이 차림으로 지나는 것을 보면 나는 내 자식을 생각한다」라고 끝을 맺는다.⁴⁹⁾

44) Work in America, *op. cit.*, p. XV.

45) *Ibid.*, p. XVI.

46) Katzel Yankelovich and others, *op. cit.*, p.17.

47) Studs Turkle, *Working*, Pantheon Books, 1974, p. XXXii. 이 말을 한 사람은 Mike Leferre. 37세 製鉄所 勤務, 掃人은 회사 근방 웨이트레스. 1男1女의 家長이다.

48) *Ibid.*, p. XXXV.

49) *Ibid.*, p. XXXVIII.

이와 비슷한 실정은 自動車 組立라인의 용접공 말에서도 알 수 있을 것이다. 「만일 기계가 고장나면 그것을 곧 수리해 주는 사람이 있지만 내가 쓰러지면 나는 한옆으로 밀쳐지고 다른 사람이 와서 내 일자리를 채우게 될 것이다.」⁵⁰⁾

오늘날 기계화된 作業場에 있어서의 이러한 非情은 말할 것도 없고 「일」 自體에서 오는 소위 疎外感을 중심으로한 일련의 문제들은 「일」과 作業場을 再設計해야 한다는 주 요인이 되고 있다.

作業場에 있어서의 勤勞者의 疎外問題⁵¹⁾가 심각한 것을 느낀 미국정부는 1970년 노동부차관이 勤勞者의 不安과 疎外에 관한 報告書를 작성한 바 있고 保健, 教育 厚生省에서는 「Work in America」 연구에 착수하여 일을 통하여 야기되는 문제의 해결에 적극 나서고 있다.⁵²⁾ 한편 의회에서 미국 근로자의 疎外問題 解決을 위한 法案을 제출하여 정부가 産業內民主主義, 雇傭安定, 平等, 職業觀 確立 등 사업을 지원할 것을 촉구하였다.⁵³⁾ 民間側에서도 포드財團같은 기관에서는 「일」에 관한 問題究明을 위하여 1972년에 30萬달러의 研究費를 支援하고 있다.⁵⁴⁾

人間生活과 함께 存在해온 「일」이 어떠한 과정을 거쳐서 오늘날 社會의 관심을 끄는 문제로 변해 왔는가를 보자.

우선 놀라운 것은 「일」이 個人이나 國家에 대하여 가지는 重要性에도 불구하고 그것이 무엇이며 社會生活과의 관계가 어떤 것이고 生産性向上과 人間生活의 充足을 위하여 어떻게 管理되어야 할 것인가에 관하여 너무나 밝혀지지 않고 있다는 사실이다.⁵⁵⁾

50) *Ibid.*, p. 161. 이말은 Phil Stallings. 37세, 신희중, 오후 3시 30분에 출근하여 심야까지 3차 근무조 소속.

51) alienation의 요소로서 다음 네 가지가 자주 거론된다. ① powerlessness, ② meaninglessness, ③ normlessness, ④ instrumental work orientation, Jon M. Shepard, *Automation and Alienation*, MIT Press, 1971, pp.13-15.

52) 이 보고서는 1973년에 *Work in America*라는 標題로 出版되었다.

53) 이 법안은 1972년 8월 上院議員 Kennedy, Javits, Nelson, Stevenson의 명의로 發議되었으나 通過되지는 못했다. 이 법안은 1973년과 1974년에 1천만달러의 지원을 규정하고 있었다. Work Alienation Research and Technical Assistance Act of 1972.

54) David Jenkins, *op. cit.*, pp.320-321.

55) Thomas G. Cunnings and Suresh Srivastva, *Management of Work*, Kent University Press, 1977, p. Vii.

역사적으로 「일」은 人間과 함께 存在해 왔지만 本格的으로 研究의 대상이 되기 시작한 것은 20세기에 들어와서부터라고 할 수 있다. 특히 産業革命이 「일」의 형태를 바꾸어 놓은 것이 「일」에 관한 연구와 설계가 시작되는 轉換點이라고 할 수 있다.⁵⁶⁾

「일」의 古典的 모델이라고 할 수 있는 自給自足農을 보면 환경이나 欲求 또는 道具와의 관계에서 오늘날의 「일」과는 근본적으로 다르다. 그들은 스스로 일한 결실로 生活을 영위했고 環境을 스스로 만들어서 썼으며 스스로가 에너지의 원천이 되었기 때문에 일이 즉 生活이었다고 할 수 있다.⁵⁷⁾

中世의 熟練指向的 作業에 있어서도 作業者는 여전히 「일」의 中心으로서 品質, 작업속도, 道具使用 등 중요결정을 스스로 했고 생산된 제품을 스스로 처분하여 充足感과 熟練에 대한 자부심을 가지고 있었다.⁵⁸⁾ 그러나 18세기말에 영국에서 시작된 産業革命은 個人中心의 家族單位 生産體制를 市場指向的 企業單位로 바꾸어 놓고 雇傭勤勞者들은 전제주의적 환경속에서 기계공정의 한 工程을 맡는 관계로 바뀌었다.⁵⁹⁾

20세기에 들어와서 Taylor의 제창에 따라 「일」이 科學的인 方法으로 分解되어⁶⁰⁾ 能率指向的으로 再設計되면서부터 技術者의 個人的 熟練에 의존하던 「일」은 要素動作으로 細分되어 作業指導票 속에 收斂되어 갔다. 作業者의 行動은 기계적인 반복동작으로 제한되고 제품과의 직접적인 관계는 멀어져 갔다.⁶¹⁾

「일」을 科學的인 方法으로 再設計하는 知識은 産業工學으로 발전하여 細分化·標準화된 生産技術은 大量生産을 가능케하고 經濟的인 利益을 가져왔으나 産業工學技師들은 사람을 기계의 延長으로 보는 人間機械理論(machine theory of man)을 적용하였기 때문에 사람은 거대한 生産시스템속에서는 톱

56) *Ibid.*, p.6.

57) David Jenkins, *op. cit.*, p. 19.

58) Sar A. Levitan, Garth L. Mangum, Ray Marshall, *Human Resources and Labor Markets*, Harper & Row, 1976, p.11.

59) 기계화된 생산공정하에 예측된 근로자들은 독자적인 생각이나 창조적인 능력, 일에 대한 개인적인 참여의 기회는 無로 돌아갔다. David Jenkins, *op. cit.*, p.22.

60) 分業에 의한 作業의 再設計는 이미 Adam Smith가 핀 제조의 예를 통하여 구체적으로 제시하고 있었으며 (Adam Smith, *The Wealth of Nations*, London: Dent, 1970, vol. 1, p.5) 여기에서는 시간연구, 방법연구의 기법을 말한다.

61) Thomas G. Cunnings et al., *op. cit.*, p.17.

니바퀴와 같은 존재로 취급되었다. 이러한 生産시스템속에서는 各構成要素가 시스템상의 役割을 완수하는 것이 필요하였기 때문에 엄격한 過業의 配定, 監督과 統制의 強化, 明確한 報賞制度가 뒤따랐다.⁶²⁾

그래서 근로자들은 주어진 日程計劃에 따라 움직이는 기계의 부속과 같은 입장으로 轉落하고 「일」의 完成을 통하여 느끼던 보람은 사라져 갔다. 그 결과가 「일」로부터의 疎外感이며,⁶³⁾ 소외감이 가져온 부작용이 결근률·이직률의 증대, 職業觀(workmanship)의 退化, 노사분규의 증대현상이다.⁶⁴⁾

「일」과 사람과의 관계에 대한 機械論的 認識이 2세기 이상 産業社會를 지배해온 이면에는 勞動과 勤儉節約을 神의 뜻이라고 說教해온 宗教의 가르침이 기업가의 노동관과 일치 하였기 때문에 근로자들이 가혹한 작업환경을 참을 수 있었다는 일면이 있다.⁶⁵⁾

勤勞者의 作業能力을 分析해 들어가던 科學의 方法은 부수적으로 근로자의 態度가 중요하다는 것을 알게 되었고 빈발하는 勞使問題가 종래의 觀念만으로 해결하기에는 未洽하다는 것이 나타나기 시작했다.⁶⁶⁾ 근로자의 태도에 관한 관심의 증대는 전통적 종업원관, 특히 作業環境과 勞動慣行에 대한 비판으로 번졌고 근로자의 감정이나 欲求가 새롭게 추궁되기 시작하였다. 이미 1930년대에는 근로자도 똑같은 人間이며 근로자가 人間으로서 대접받지 못할 때 사기가 저하되고 無關心, 職業觀의 退化 등 혼란이

62) *Ibid.*, p.11. 엄격한 課業의 配定은 국민학교 학생에게 숙제를 과하는 것처럼, 성장한 어린이에게 불과한 근로자에게는 과업의 壓力이 최상의 方法이라고 한 Taylor 思想의 발로이다. Frederick Taylor, *Shop Management*, 1903, Included in Taylor, *Scientific Management*, Harper & Row, 1947, p.44. 監督과 統制의 強化는 작업자로부터 완전하게 생각하는 능력을 박탈하고 두뇌적인 일은 계획제로 넘기기 때문에 오직 시키는 대로 동작을 하게 하는 것이 Taylor의 과학적 관리법이다. Taylor, *op. cit.*, 1903, pp.98-99. 明確한 보상제는 돈이 근로자의 유일한 동기요인이라고 보는 A. Smith 이래의 종업원관을 표시한다. A. Smith *op. cit.*, p.73.

63) S. R. Packer, et al., *Sociology of Industry*, London: George Allen Unwin, 1978, p.146.

64) J. Carpenter, *op. cit.*, p.102.

65) David Jenkins, *op. cit.*, p.21.

66) Reinhard Bendix, *Work and Authority in Industry*, University of California Press, 1974, p.289.

일이 난다는 것을 일반적으로 알게 되었다.⁶⁷⁾

「일」의 社會的인 측면이 강조되고 근로자들이 직장에서 동료작업원과 함께 생활하는 方法 自體, 그리고 작업자가 속하는 작업집단의 役割과 가치가 근로자들에게 중요하다는 것이 밝혀졌다.⁶⁸⁾

「일」을 기계와 生産方法이 지배하는 기계적인 과정으로 보는 초기의 입장에서는 지나치게 技術的인 측면만을 강조한 나머지 사람까지도 기술적과정의 부수적인 존재로 파악하는 오류를 범하였으며,⁶⁹⁾ 뒤이어 등장한 論者들은 「일」의 社會的·心理的 側面을 중시한 나머지 사람의 社會的 環境이 物理的 環境보다 더 중요할뿐 아니라 個人的 欲求가 公式組織의 目標에 우선한다는 見解을 가지고 技術論者의 「能率의 論理」를 「感情의 論理」로 바꾸어 놓았다.⁷⁰⁾

결국 「일」을 보는 두 가지 視角, 技術的 側面과 社會的 側面이 人間이나 生産性이나 문제를 놓고 對立하고 있는 동안 2차 세계대전을 통하여 발달한 기술은 새로운 産業革命을 유도하였다. 第一産業革命이 에너지 개발을 통한 「일」의 기계화를 주도한 것처럼 새로운 産業革命은 情報技術을 통하여 意思決定의 기계화를 주도하고 있다. 自動制御시스템은 生産工程으로부터 사람을 통제하는 정보처리 과정에 關여하게 되었다. 즉 오늘날의 作業場은 점차 직접적인 肉體勞動이 줄어들고 정밀한 판단과 광범한 意思決定을 수반하는 知識 集約的으로 변모해 오고 있다. 作業者의 役割은 점차 管理와 計劃에 접근하고 熟練의 技能은 약화되어가고 있다.⁷¹⁾

이번의 産業革命은 아직 초보적인 단계에 머물러 있지만 2次 産業革命을 주도하는 理論家들은⁷²⁾ 1次 産業革命을 주도했던 IE기술자들과 마찬가지로 「일」

67) *Ibid.*, p.294. 이러한 각성의 계기가 된 것이 호손실험이다.

68) Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University Press, 1946, p.173, in David Jenkins, *op. cit.*, p.34.

69) Thomas G. Cunnings et al., *op. cit.*, p.19.

70) *Ibid.*, p.13.

71) *Ibid.*, p.15.

72) 2차 세계대전중에 개발된 레이더, 水中音波探知器, 전자계산기 등 기술을 平和時의 産業에 轉用하기 위한 종합적인 지식체계가 operations research로 정리되고 있다. R. L. Achoff, *The Evolution of Management System, Canadian Operational Research Society Journal*, 1970, 8, pp.1-13. in Thomas G. Cunnings et al., *op. cit.*, p.15.

의 기술적인 側面에만 치중할뿐 광범한 社會的인 要因을 방법론적으로 統合시키지 못하고 있다.⁷³⁾

요컨대, 「일」의 기술적이고 경제적인 측면이 중요하기는 하지만 그것이 「일」의 전부는 아니다.

「일」을 아무리 기술적으로 組織化시키더라도 그것을 수행하고 그 일에 의미를 부여하는 열쇠는 사람이 가지고 있으며 그 社會集團에 의하여 좌우된다. 즉 「일」에 있어서의 기술적 측면과 경제적 측면, 그리고 사회적 측면은 다같이 「일」을 구성하는 요인들이며 그 相互關係의 統合속에서 이루어지는 것이다.

더욱이 오늘날 作業時間이 단축되고 여가의 추구가 늘어 나면서부터 근로자의 生活은 職場生活과 私生活의 區別이 뚜렷해지고 있다. 가족관계, 여가활동, 종교활동, 정치활동 등은 모두 간접적으로 직장생활과 연결되어 職場生活의 가치추구에 그치지 않고 근로자의 全體生活이 관심의 대상이 되어가고 있다.⁷⁴⁾

여기에서 우리는 「일」에 관한 綜合的 理解와 함께 직장생활의 의미를 재평가해볼 이유를 찾을 수 있다. 職場은 個人的 次元에서 볼 때 經濟生活의 근거를 제공할뿐 아니라 직장생활을 통하여 文化的·社會的 태도와 비전을 형성케하고, 보다 높은 차원에서는 社會階層 構造의 골격을 이루고 정치적·경제적 세력형성에 작용을 한다. 多國籍企業의 擴張이나 國際間的 協業關係 增進은 「일」의 交流를 촉진하여 「일」이 國際政治의 초점이 될 가능성도 지니고 있는 것이다.⁷⁵⁾

2. QWL 改善運動의 展開

2.1 QWL을 강조하는 基本立場

앞에서 우리는 오늘날 産業社會가 여러 가지 측면에서 革命的인 변화를 體驗하고 있으며 그 가운데서 人間을 中心으로한 作業環境 與件의 변화를 개관하였다. 정치적·사회적·경제적·문화적 차이에도 불구하고 産業化社會에서 공통적으로 나타나고 있는 이러한 변화의 방향중의 하나가 QWL 改善運動이다.⁷⁶⁾

73) Martin, Michael, *Operational Research: A New Discipline*, Management Thinkers, ed. A. Tillett, T. Kempner et al., Penguin Books, 1970, pp.140-165, quoted in Thomas G. Cunnings, et al., *op. cit.*, p.16.

74) Thomas G. Cunnings, *op. cit.*, p.22.

75) Lisl Klein, *New Forms of Work Organization*, Cambridge University Press, 1976, p.1.

76) Jean de Givry, *The ILO and the Quality of Working Life*, *International Labor Review*, vol. 117, No. 3, May - June, 1978, p.262.

Quality of working life 라는 말은 당초 1950년 대말에 L. E. Davis⁷⁷⁾가 사용하기 시작한 것으로서, 처음의 의도는 作業場內에서의 劣惡한 生活條件에 관심을 끌기 위한 것이었다. 그리고 그 말속에는 작업장에서의 從業員 相互間的 關係, 作業環境 條件 등이 포함되었고 나아가서는 作業設計에서 기술적·경제적 요인에 밀려서 고려되지 않고 있던 人間的 側面을 강조하기 위한 것이었다.⁷⁸⁾

이 말이 처음에 누구에 의해서 사용되기 시작했건 그것이 의도하고 있는 바는 새로운 생각이 아니며, 勤勞者의 人間的 존엄성을 개선하기 위한 노력은 19세기 중엽부터 있었고, 특히 1919년 ILO가 設立되면서부터는 ILO가 추진해온 주요 방향이 바로 오늘날 말하는 QWL운동과 뜻을 같이하는 것이라고 할 수 있다.⁷⁹⁾ 그리고 오늘날에 와서는 1950년대와 1960년대에 강조되던 人間關係 管理技法에 대응해서 QWL이 人事管理担当者가 지나야 할 기본지식으로 인식되고 있다.⁸⁰⁾

QWL運動에 대해서는 대체로 세 가지 다른 立場의 理解가 있는 것 같다. 첫째로 産業社會가 內包하고 있는 諸般問題에 대하여 노동조합은 처음부터 그 解決策을 추구해 왔으며 QWL운동도 그 일환에 불과하다고 보는 입장을 들 수 있다. 즉 노동조합이 工業化 初期의 상황아래서는 經濟的 利益과 일자의 安定에 주력해 왔지만 그 궁극적인 목표는 「일」의 人間化와 QWL의 개선에 있었다는 것이다.⁸¹⁾

이것은 ILO가 설립된 이래 채택해온 條約이나 勸告들이 모두 근로자의 QWL을 개선하려는 의도를 내포하고 있었다고 주장하는 것과 같다.⁸²⁾ 즉 이

77) 현재 UCLA 경영대학원 교수이면서 동대학에 있는 노사관계연구소내의 Center for the Quality of Working Life 책임자로 있으며 이 분야의 지도적 역할을 하고 있다.

78) L. E. Davis, *Enhancing the Quality of Working Life*, *International Labor Review*, vol. 116, No. 1, July - August, 1977, p.53.

79) Jean de Givry, *op. cit.*, p.261.

80) Donald E. Klinger, *Changing Role of Personnel Management in the 1980 S*, *The Personnel Administrator*, September, 1979, pp.46-47.

81) Irving Blustone, *Creating a new world of work*, *International Labor Review*, vol. 115, No. 1, January - February 1977, p.1. Irving Blustone 은 미국 UAW의 부의원장이며 UAW-GM위원장으로 각 Journal 에 寄稿를 많이 하고 있다.

82) Jean de Givry, *op. cit.*, p.261.

표 2·1·1 유럽에 있어서의 産業民主主義形態

① 共同決定, 理事會參加	② 勞使協議會	③ 作業場參加方式	④ 經濟的 參加	⑤ 團體 交涉
<p>서독의 석탄·제철산업에서 反나치戰略으로 처음 등장(1947)</p> <p>그후 立法을 통하여 定着(서독·오스트리아·덴마크·스웨덴·네덜란드 등)</p> <p>영국에서는 Bullock Committee의 권고가 있었으나 채택되지 않았다. (1977)</p> <p>EEC에서도 서독형 참가제도를 유럽회사법에서 제안.</p> <p>일반적으로 이 제도가 근로자의 支配에 대응하는 意思疎通構造로 이해되고 있으며 經營에 지장을 준다는 예는 드물다. 공산주의에서는 이에 반대</p>	<p>2 차대전후 立法 또는 團體協約을 통하여 유럽에 도입.</p> <p>機能은 企業目的 達成, 勤勞條件 改善 從業員 勞組 主導型, 經營 主導型이 있다.</p> <p>협의회 간부는 민주적 방법으로 선출.</p> <p>프랑스는 입법으로 강제되고 있으나 실현 없고 영국은 강제성이 없으나 다양하게 전개되고 있다. 네덜란드와 서독은 입법으로 강력한 역할 수행, 스칸디나비아는 중요시 안되고 이탈리아는 강제성은 없지만 강력하다.</p>	<p>作業場 民主主義, QWL job enrichment 등으로도 混用된다.</p> <p>從業員의 職場生活에 영향을 미치는 사항에 근로자를 직접 참가시킨다는 構造이다.</p> <p>研究機關의 공로가 크며 경영층의 일관적인 job enrichment 노력은 별로 인기가 없고 노조와 경영층의 공동노력이 인기가 있다.</p> <p>立法이 뒤따르는 예는 없고 거의 自發的·個別的 活動이다.</p>	<p>利益分配制로도 呼稱, 노조측에서 거론이 많이 되고 있으나 프랑스 외에는 그 예가 없다.</p> <p>프랑스에서는 1973년 법으로 소수근로자가 근소한 수당을 받고 있으나 웃음거리가 될 정도이다.</p> <p>스웨덴에서는 私企業의 收益중에서 20%를 노조에 지급하도록 하는 Meidner plan의 제안이(1976) 사회민주당 失權의 이유라고 한다.</p> <p>노조에서는 社會主義에 대한 代案이라고 주장하나 共感을 얻지 못하고 社會主義側에서는 이 제도에 반대입장이다.</p>	<p>유럽에서 아직 支配的인 産業民主主義形態 비교적 프랑스와 영국에서 약하고, 서독·네덜란드·이탈리아·벨지움·스웨덴 등에서 강하다.</p> <p>立法을 통하여 團體交涉를 社會的 權利로 보호하고 經濟的 內容을 가진다.</p> <p>이탈리아에서는 産業民主主義 立法이 없으므로 단체교섭을 정치적 권리 획득의 기회로 이용한다.</p> <p>스웨덴의 1977년법 (Democracy of Work Law)에서는 경영의 고유한 권한을 단체교섭의 대상으로 확대하였다.</p>

Ted Mills, Europe industrial democracy: an American response, *Harvard Business Review*, November - December 1978, p.149.

場에서는 QWL 운동이 새로운 것이 아니고 그동안 勞組 또는 ILO가 추진해온 일련의 노력의 일환이라는 것이다.

다른 하나는 QWL이 미국적인 고유한 운동이며 유럽제국에서 1970년대부터 일기 시작한 産業民主主義運動에 대응하는 것이라고 본다.⁸³⁾

유럽은 産業革命以後 200년의 역사속에서 産業社會의 性質과 構造上 一大變革期를 1970년대에 체험하고 있다고 한다. 革命的인 사태는 없었지만 지난 10년동안 조용한 속에서 産業組織 內部에서의 영향력과 勢力行使 構造에 놀라운 변화를 기록하였다. 그것은 소수로부터 다수쪽으로 힘이 옮겨가는 것이었으며 소비자로부터 生産을 담당하는 勤勞者의 손으로 생산수단의 지배가 옮겨가는 것이었다. 그래서 이미 社會的 期待나 勢力均衡, 政治的 方向, 나아가서는 유럽産業 社會의 價値體系에 변화가 오고 있다

83) Ted Mills, Europe industrial democracy; an American response, *Harvard Business Review*, November - December 1978, pp.143 - 152.

고 본다. 이 변화의 흐름을 한마디로 産業民主主義라고 부른다.

원래 産業民主主義라는 말은 19세기말에 사용되기 시작하였지만⁸⁴⁾ 오늘날 유럽제국에서 政治的 壓力을 통하여 立法化되고 있는 다양한 사회적·경제적 自治權의 擴大現象을 말한다(표 2·1·1) 그 속에는 ① 理事會水準에서의 共同決定, ② 勞使協議會, ③ 作業場에서의 直接參加, ④ 經濟的 參加, ⑤ 團體交涉 등이 포함된다.⁸⁵⁾

유럽에 있어서의 産業民主主義 흐름은 外國의 企業인들이 우려하는 것과는 달리 自由市場體制(free-market system)를 否認하고 社會主義的 國有化體制로 改革하려는 것이 아니라, 自由市場體制를 유지·옹호하면서 그 속에 유럽사회에서 일고 있는 강력한 參加壓力을 반영하려는 것이었다.⁸⁶⁾ 그리고 그 이

84) Sidney & Beatrice Webb가 1887년에 *Industrial Democracy*라는 책을 발표하여 노동조합에 관한名著로 남아 있다.

85) Ted Mills, *op. cit.*, p.143.

86) *Ibid.*, p.144.

면에는 몸이 뻐 階級意識과 政府依存的 태도 및 政治에 민감한 氣質 등 유럽에 고유한 社會的 氣風이 작용하고 있다.⁸⁷⁾

그런데 이상하게도 유럽에서 산업민주주의가 세력을 확장하고 있던 1970년대에 미국에서는 마치 中世의 길드조직을 연상케 하는 새로운 관념이 나타났다. 이것은 경영자나 노동조합 또는 정부가 다같이 일하기 좋은 作業場 환경을 만들어 보려는 노력을 경주하는 가운데서 형성된 관념이다. 그 속에는 테일러적 원리로 형성된 作業組織에 대한 反省으로부터 시작하여, 급변하는 社會環境에서 날로 증대하고 있는 근로자의 개인적 期待感에 부응하기 위하여는 個人主義, 自由, 生活空間, 근로자의 인간적 존엄성이 존중되는 조직이 되어야 한다는 관념이 포함되어 있다.

이러한 관념이 오늘날 不透明한 QWL이라는 용어로 표현되고 있으며 이것을 美國式 作業場 民主主義라고 보는 것이다. 그리고 이것은 단순히 勞使關係에 적용되는 일시적 유행이 아니라 經濟哲學이라고 주장한다.⁸⁸⁾

GM과 같은 大企業에서 이미 人間의 成長과 작업장에서의 人間의 존엄성을 경영의 第一 指標로 삼고 있다.⁸⁹⁾ 이러한 QWL 운동이 미국에서는 전혀 독자적으로 現場次元에서 추진되고 있으며 정부의 지원이나⁹⁰⁾ 입법적 뒷받침이 없다.⁹¹⁾

個人主義와 행동의 自由를 신봉하는 전통을 가진 미국이기 때문에 自發的인 운동으로 미국적 産業民主主義의 실행형태인 QWL 활동이 전개되고 있고 그것은 또 勞動組合의 既得權이나 團體交涉活動을 약화시키지 않은 채 전개되고 있다.⁹²⁾

끝으로 QWL 운동을 社會發展의 일환으로 보는 입장을 구분할 수 있다. 西歐社會가 工業化 以後 발전할 수 있었던 것은 勤勉과 儉約을 바탕으로 하는 宗教的 價值觀에 힘입은 바 크지만 그것은 소비를 미

덕으로하는 物質社會로 연결되고 物質社會는 이어서 일을 기피하고 향락을 추구하는 希피적 享樂主義로 발전하였다. 그러나 價值觀의 충돌에서 비쳐진 希피적 反文化는 곧 사라지고 그 유산으로 보다 온건한 가치관이 모습을 들어내게 되었는데 그것을 Quality of life society 라고 한다.⁹³⁾

여기에서는 첫째 經濟發展, 科學, 技術, 成功, 物質的 豐饒 등 傳統的인 命題에 대한 회의로부터 출발하여 産業公害 등 기계문명의 피해를 규탄하는 자연환경 옹호론, 그리고 自然의 정복보다는 여가와 內的 平和, 그리고 자연과의 調和있는 關係를 주장하는 現代의 心理的 경향 등이 포괄되어 있다.

Quality of life society 에서는 경제적 발전보다 社會投資에 관심이 두어지며 노동은 自己實現의 기회에 중점이 두어지고 작업시간은 단축되지만 새로운 奉仕의 기쁨이 추구될 것이라고 한다.⁹⁴⁾ 이러한 思考가 作業場에 확산될 때 곧 QWL 운동이 될 것이다.⁹⁵⁾

이상에서 QWL 운동의 沿源에 대한 세 가지 다른 견해를 보았다. 이를 종합해보면 QWL 운동은 새로운 개념이 아니라 이미 오래전부터 노동조합이나 ILO 등에서 추구하고 왔지만 1970년대에 미국에서 고유한 발전을 보았으며, 이것은 産業社會에 일시 유행하다 사라지는 管理技法으로서의 성격보다는 앞으로의 사회를 이끌어갈게 될 哲學的 意味를 가진 하나의 社會發展 指標라고 할 수 있을 것이다.

2.2 QWL의 構造

(1) QWL 개선운동의 출기

1970年代 이후 QWL問題가 집요하게 추구하고 있음에도 불구하고 그 內容이나 構造에 관해서만 論議가 있을뿐 概念構成이 미흡하다.⁹⁶⁾ 사람에게 따서는 이것을 단순한 職務再設計와 같은 次元의 試圖로 보고 아직 그 成敗를 말할 단계가 아니라고 보는 경우도 있다.⁹⁷⁾ 이런 입장에서는 QWL 개선움직임을 미국에 고유한 것이 아니라 스웨덴이나 노르웨이

87) *Ibid.*, p.146.

88) *Ibid.*, p.150. Made-in USA form of work place democracy 라는 말은 GM 부사장 George Morris 가 1977년 3월 미국 자동차기술학원에서 발언한 것이다.

89) *Ibid.*, p.151.

90) 닉슨행정부 당시 National Center for Productivity and Quality of Work Life 라는 조직이 설립된 바 있으나 1978년 9월에 해체되었다. A. H. Raskin, Policy and the Quality of Working Life, in C. Kerr et al. ed., *op. cit.*, p.266.

91) 현재는 물론, 앞으로도 있을 것 같지 않다고 본다. *Ibid.*, p.266.

92) Ted Mills, *op. cit.*, p.152.

93) Amitai Etzioni, Work in American Future: Reindustrialization or Quality of Life, in Clark Kerr et al. ed., *op. cit.*, pp.27-34.

94) *Ibid.*, p.33.

95) 物質主義가 享樂主義를 넘지만 그 다음에 올 사회발전의 단계는 여기 말하는 Quality of life society 외에 物質主義社會의 점차적인 쇠퇴 또는 傳統的인 社會로의 復古도 가능한 미래로 들고 있다. *Ibid.*, pp.31-32.

96) Anant R. Negandhi, et al., *op. cit.*, p.339.

97) Neil W. Chamberlain, et al., *op. cit.*, p.84.

와 같은 유럽에서도 일찍부터 전개되어 온 일련의 활동,⁹⁸⁾ 즉 「일」을 보다 보람있고(meaningful), 재미있게(interesting), 그리고 만족을 주는(satisfying) 것으로 改造하려는 노력으로 이해하고 있다.⁹⁹⁾ 그러므로 「일」을 人間化한다는 표현으로도 混用하고 있는 것이다.¹⁰⁰⁾

여기에서 우리는, 첫째 QWL속에서 「일」을 人間化하려는 깊은 의지를 찾아낼 수 있다. 일을 人間化한다(humanization of work, making work more humane)는 理想은 곧 ILO의 목표이며¹⁰¹⁾ 이것은 또 勞動組合이 추구해온 목표이기도 한 것이다.¹⁰²⁾

이것은 오늘날 生産工場의 作業環境이 人間에게 快適한 조건을 제공하지 못할뿐 아니라(物理的 環境條件, 作業速度, 作業時間과 作業日, 賃金制度, 權限行使 등) 單調하고 反復的인 生産方法 自體가 疎外感을 助長해서 결국 근로자들은 직장을 자주 바꾸면서 不安한 生活을 하고 결근이나 罷業·暴行·飲酒

와 같은 防禦的 行動을 일으키게 되기 때문에¹⁰³⁾ 이러한 요인들을 제거해서 「일」을 통한 보람을 찾아 주고 만족을 주는 職場環境을 제공해 주자는 것이 「일」의 人間化 개념이라고 할 수 있다.

이것은 다른 각도에서 말할 때 오늘날의 근로자들은 열심히 일해서 돈을 버는 것을 出世라고 생각하지 않고 그 期待와 職業觀·社會觀이 변했기 때문에¹⁰⁴⁾ 또는 참을 수 없는 작업조건이 근로자의 정신적·육체적 질환을 유발할 수 있기 때문에¹⁰⁵⁾ 쾌적하고 만족을 주는 作業場 環境을 조성해 주어야 한다는 논리이다. 이때 무엇이 이러한 여건을 충족시켜 줄 것인가가 문제로 남기 때문에 각국에서는 다투어 연구를 계속하고 있다 할 것이다.

「일」의 人間化라는 개념속에서 우리는 호손실험 이래의 人間關係論과 1960년대의 행동과학, 그리고 1970년대의 소시어 메트리로 일관되어 흐르고 있는 人間中心的인 思考의 일단을 볼 수 있다.

다음으로 QWL운동속에서는 作業場 環境改善이 중요한 위치를 차지하고 있음을 볼 수 있다. 정부가 작업장 환경개선을 위하여 직접 개입하고 있는 것은 作業環境이 얼마나 중요한 위치에 있는가를 말해 주는 것이다.¹⁰⁶⁾

作業環境(working environment)에는 物理的·技術的 環境이 중요한 요인이지만 그 외에 作業

98) 스웨덴의 Volvo 자동차회사의 경우(Pehr G. Gullenhammar, *People at Work*, Addison-Wesley Publishing Company, 1977), 노르웨이에서는 Industrial Democracy 계획(Fred Emery and Einar Thorsrud, *Democracy at Work*, Martinus Nijhoff Social Science Division, 1976), 영국에서는 Glacier Metal Company와 Tavistock Institute of Human Relations의 공동계획으로 추진된 일련의 연구(F. E. Emery, *The Democratization of Work Place, Manpower and Applied Psychology*, vol. 1, No 2, 1967) 등을 들 수 있다.

99) Neil W. Chamberlain, *op. cit.*, p. 74.

100) *Ibid.*, p. 77. 일을 더 人間답게 개선하는 것(making work more humane)이 곧 ILO의 방침이며 이것이 QWL개선운동이라는 견해(ILO, *New Forms of Work Organization*, *op. cit.*, p. V)나 humanization of work, to humanize work 등 미국 노동조합이 지향해오던 표현이 QWL이라는 견해(Irving Bluestone, *op. cit.*, p. 1) 등을 들 수 있다. QWL개선운동이 다름아닌 humanization of working life program인 것이다(Anant R. Negandhi and Bernhard Wilpert, *op. cit.*, p. 2)

101) ILO, *New Forms of Work Organization*, *op. cit.*, p. Vi.

102) 미국 UAW 부위원장 Irving Bluestone은 "to humanize work"가 미국 노동조합 출범 이래의 목표라고 한다(Creating A New Work, *op. cit.*, p. 1)

103) J. Carpenter, *op. cit.*, p. 93, Studs Tuerkel, *op. cit.*, p. XXXV에서는 근로자의 입을 통하여 그 사정을 설명하고 있다. 이러한 현상은 分業의 利益을 주장한 A. Smith 조차도 간단한 단순작업만 되풀이하는 근로자들이 우둔하고 무지한 존재로 변할 것이라는 예언속에서 발견할 수 있고(Alan Mclean Occupational Stressors, in Eugene Louis Cass et al., ed. *Man and Work in Society*, Van Nostrand Reinhold Co., 1975, p. 178) 과학적 관리법은 이 논리를 극대화하여 인류가 고안해낸 것 중에서 가장 혹독한 非人間化 수단이 되었다고 갈파한 David Jenkins의 말(David Jenkins, *op. cit.*, p. 25)속에서 절실하게 이해할 수 있다.

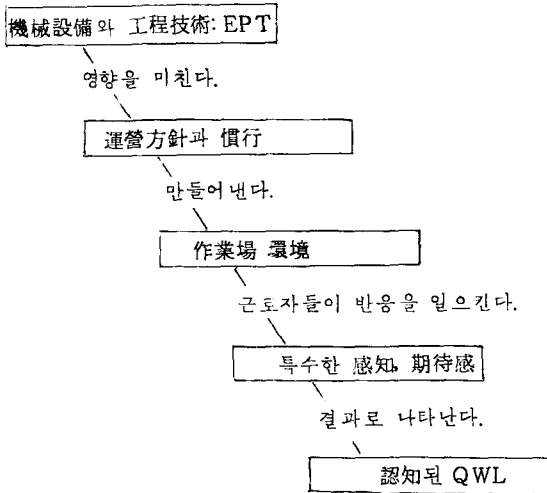
104) Paul Bernstein, *Workplace Democratization*, The Kent State University Press, 1976, p. 1, Daniel Yankelovich, *Work, Values, and the New Bread*, in Clark Kerr et al., *op. cit.*, pp. 9-11.

105) Report of Special Task Force, *Work in America*, Chap. 3.

106) 예를 들면 우리나라의 勤勞基準法, 勤勞安全保健管理規則, 미국의 OSHA 등.

物 管理시스템을 무시할 수 없다. 소음을 제거하고 집진기를 설치해서 쾌적한 물리적 환경을 조성하더라도 賃金支給制度가 무질서하고 감독자의 監督技法이 독선적이라면 좋은 작업환경이라고 할 수 없을 것이다. 즉 작업환경에는 機械設備와 工程技術 (equipment and process techniques: EPT) 외에 작업장 관리시스템이 포함되어야 한다.¹⁰⁷⁾

EPT는 그것 자체가 작업장의 관리시스템에 영향을 준다. 예컨대 自動制禦시스템과 연결된 作業팀에서는 個別刺戟賃金制를 도입하기 곤란하며 간단한 기제화가 同僚作業者의 감원을 초래하여 남아 있는 작업자의 반발을 산다면 기제화 자체가 성과를 올릴 수 없게 될 것이다. 즉 技術變化 過程에서는 무엇이 좋은 작업환경 조건이냐의 판단이 作業者의 個人的 主觀에 의하여 좌우된다. 이 관계를 표시하면 다음과 같다 (도 2·2·1)



(도 2·2·1 기술변화가 작업환경에 미치는 영향) Wickham Skinner, *op. cit.*, p. 208.

새로운 EPT는 「일」의 內容을 변모시킨다. 細分화된 組立라인의 등장은 단조롭고 반복적인 작업을 창출하여 권태증을 수반하고 疎外의 피해가 호소되고 있음은 이미 보았다. 이것은 EPT를 선택할 때에 QWL을 고려하지 않았다는 것을 의미한다. 혹은 그 부작용이 고려되었다 하더라도 그것은 人事部에서 능히 극복할 수 있을 것이라는 假定이 있었던 것이다.¹⁰⁸⁾

107) Wickham Skinner, The Impact of Changing Technology on the Working Environment, in C. Kerr et al., ed., *op. cit.*, p.206.

108) *Ibid.*, p.211.

이상을 요약하면 作業環境에는 기술적인 요인 외에 종업원의 心理的인 측면과 작업장 관리시스템이 함께 작용하고 있다는 결론이 된다.¹⁰⁹⁾ 종래의 産業工學의 입장에서 EPT가 작업환경의 전부라고 보았으나 EPT 외에 人間的 要素와 作業管理시스템이 포함되고 이런면에서 QWL을 결정하는 가장 큰 요인은 作業環境이 된다.¹¹⁰⁾ ILO나 일부 학자들이 QWL 개선을 주로 작업환경 개선에서 추구하고 있는 것은 이런 관점에서 연유되는 것이다.¹¹¹⁾

결론으로 QWL에는 作業場에 있어서의 自治의 活動이 포함된다. 직장생활에 영향을 미치는 요인의 의사결정과정에서 근로자를 참여시키는 것이 필요하다는 견해가 그것이다.¹¹²⁾ 미국에서는 이러한 방향의 주장들이 參加的 管理(participative management)로 집약되는 경향을 보이고 있으며¹¹³⁾ 西歐에서는 포괄적인 社會·經濟的 형태로 발전하여 産業民主主義, 勤勞者 參加, 自主管理, 共同決定 등 다양하게 표현되고 있다.¹¹⁴⁾ 미국에서는 參加的 管理가 經營技法으로서의 성격을 띠우고 있는데 대하여 西歐에서는 立法을 통한 制度化의 경향을 보이고 있는 것이 특색이다.¹¹⁵⁾

QWL을 주로 作業環境(EPT)의 개선에 중점을 두는 입장에서는 근로자의 경영참가를 別個의 次元에서 다루려는 경향을 보이고 있으며¹¹⁶⁾ QWL을 처음부터 西歐의 産業民主主義와 區別하게 되면 QWL에 경영참가적 요소가 배제되는 감을 준다.

109) *Ibid.*, p.214.

110) *Ibid.*, pp.227-228.

111) Jean de Givry, *op. cit.*, pp.261-262.

112) 文化的 背景의 변화와 근로자의 태도변화가 그 바닥에 흐르고 있는 요인이다. Raymond A. Katzell, Changing Attitudes toward Work, C. Kerr et al., ed., *op. cit.*, pp.46-54. 여기에서 제안되고 있는 技法에는 job enrichment, MBO, autonomous work group, participative management 등이 있다. Katzell Yankelovich and others, Work, Productivity, and Job Satisfaction, The Psychological Corp., 1975. p.12.

113) 金水煥, 勞使協力を 위한 經營參加制度研究, 中小企業研究, 第4輯, 韓國中小企業學會, 1980, 10, 第50面.

114) Richard D. Rosenberg and Eliezer Rosenstein, Participation and Productivity; An Emperical Study, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 33, No.3, April, 1980, pp.355-356.

115) Anant R. Negandhi et al., *op. cit.*, p.3.

116) Jean de Givry, *op. cit.*, p.262.

그러나 QWL 개선운동의 本質은 생산성을 높이려는 단순한 經營管理技法의 차원을 넘어서 職場生活의 民主化(democratizing the workplace)를 통한 직무만족(job satisfaction)의 창출에 있다고 본다¹¹⁷⁾ 自治的 職場環境은 必須的인 요소가 된다. 다만 유럽의 産業民主主義와 다른 점은 그 출발이 政治的으로 立法을 통하여 制度化되지 않고 企業內部에서 自治的으로 達成된다는 점이라고 할 수 있다.

유럽, 특히 스웨덴이나 노르웨이에서의 産業民主主義 推進을 보고 QWL 개선운동이 미국보다 유럽에서 먼저 출발했다고 보는 입장이 나올만큼¹¹⁸⁾ QWL 개선운동은 汎世界的인 關心의 대상이 되고 있다. 그리고 이 社會的 關心의 흐름속에는 가혹한 勞動生活로부터 편안하고 즐거운 勞動生活로 그 質的인 生活를 개선하고 나아가서 自由市民으로서 지역사회에서 누리고 있는 政治的 民主主義의 가치를 職場生活에 도입하여 依存的이고 拘束的인 生活로부터 獨立的이고 自治的인 生活를 영위하게 하자는 의지가 포함되어 있다고 본다. 그러므로 이 QWL 개선운동에는 근로자의 건강을 지키기 위한 物理的 環境改善은 물론 人間으로서의 존엄성을 존중하고 일을 통한 만족을 주장하며¹¹⁹⁾ 작업장에 있어서의 민주주의를 실현하는 社會文化的 흐름이라고 할 수 있다.

(2) QWL의 實體

Quality of Working Life 라는 말을 처음 사용하기 시작한 L. E. Davis 교수도 아직 보편화된 定義가 없음을 시인하면서 '오늘날 QWL에서 연유하는 용어들이 무질서하게 混用되고 있다고 지적한다.¹²⁰⁾

예를 들면, ① 職場의 安定, ② 적절한 賃金, ③ 안전하고 쾌적한 物理的 作業環境, ④ 合理的인 作業時間, ⑤ 公平한 處遇, ⑥ 作業場內 民主主義, ⑦ 個人的 發展의 機會, ⑧ 担當業務에 대한 自己統制, ⑨ 自己技能 또는 製品에 대한 긍지, ⑩ 폭 넓은 進路選擇, ⑪ 出勤時間, 週中勤務日數, job sharing 등에 대한 선택적 적용 등이 그것인바 이 말들은 전통적인 觀念을 초월하는 것들이고 어떤 말은 脱工業化

時代를 반영하는 것도 있다.

원래 社會的 변화는 정부의 증후적인 계획으로 이루어지는 것이 아니라 社會의 自變을 이루는 세력의 꾸준한 압력에 의하여 이루어지는 것이다.¹²¹⁾ QWL의 본거지라고 자처하는 미국에서도 정부의 적극적인 지원은 없었지만¹²²⁾ 社會의 관심을 일으킬 만한 충분한 변화가 진행되고 있다.

科學的 管理法과 官僚主義的 方法에 의한 職務設定에 도전하는 實驗的 研究들이 그동안 꾸준히 진행되어 왔으며¹²³⁾ 1971년에는 캘리포니아大學院에서 처음으로 QWL program을 강의하기 시작하였다. 1972년 9월에는 뉴욕에서 QWL을 주제로한 두 개의 會議가 개최되어 그동안의 QWL 발전을 정리하였고 같은 해에 미국 産業勞動者의 職場生活 實態를 폭로하는 유명한 報告書 Work in America¹²⁴⁾가 발표되었다.

이것을 계기로 정부는 정부대로 연구소를 설치하고 立法活動을 통하여 근로자의 직장생활 보호에 나섰고¹²⁵⁾ 대학에서는 QWL 코스를 개설하고 학위

121) Eli Ginzberg, *The Manpower Connection*, Harvard University Press, 1975, p.90.

122) 닉슨행정부 당시 National Center for Productivity and Quality of Working Life가 성립되었으나 그 정관은 생산성에 더 관심을 둔 것이고(Louis E. Davis, *Enhancing the Quality of Working Life*, *op. cit.*, p.54) 이 기관은 1978년 9월에 商務省과 勞動省의 갈등속에서 해산되고 말았다.

123) 예를 들면 1949년부터 1954년까지 계속된 Tavistock Institute의 탄광작업에 대한 社會心理學的 研究가 1960년대 sociotechnical system의 이론적 기초를 제공하였고(Eric Trist and Kenneth W. Bamforth, *Some social and psychological consequences of the longwall method of coalgetting*, *Human Relations*, vol. 4, 1951, pp.3-38.

124) 이 보고서는 1973년 W.E. Upjohn Institute for Employment Research의 감수하에 MIT Press에서 정식 출판되었다. 이 보고서는 聯邦政府의 放育厚生省이 설치한 특별조사반이 作業現場의 勤勞者 實態를 조사한 결과로서 정부는 물론 使用者와 勞動組合에 대해서도 새로운 覺醒을 불러 일으킨 유명한 보고서이다.

125) 1970. National Center for Productivity and Quality of Working Life 설치. Equal Employment Opportunity Act of 1972, Occupational Safety and Health Act of 1970, Environment Protection Act.

117) Irving Bluestone, *op. cit.*, p.44.

118) Neil W. Chamberlain, *op. cit.*, p.74.

119) QWL 운동을 organizational development (OD)와 같은 組織改善過程의 연장으로 보는 입장이 있다. W. Warner Burke, *Organization Development in Transition*, *Journal of Applied Behavioral Science*, Jan. 1976, p.22. cited in Andrew J. Du Brin, *op. cit.*, p.310.

120) Louis E. Davis, *op. cit.*, p.53.

까지 수여하고 있으며¹²⁶⁾ QWL을 주제로한 연구조사가 활발히 진행되고 있다.¹²⁷⁾ 여기에 부수해서 QWL 연구를 목적으로 하는 私設研究機關도 늘어나고 있다.¹²⁸⁾

그러나 이러한 주변의 여건보다도 중요한 것은 QWL의 당사자적인 경영과 노동조합측에서는 어떻게 대처하고 있는가 하는 점이다.

經營側の 입장은 회사에 따라 다르겠지만 오늘날 産業社會의 기초가 변질되어가고 있다는 사실의 인식과 함께 근로자들에게 動機를 부여하여 企業目標을 효과적으로 달성해야 한다는 부단한 압력이 經營으로 하여금 적극적인 활동을 하도록 이끌고 있다.¹²⁹⁾

그중 대표적인 흐름의 하나가 「일」의 遂行過程을 改編하는 활동이다. work reform, work structuring, job design, job enrichment, problem-solving groups 등 그동안 상당히 알려진 技法들이 여기에 포함된다. 특히 大企業에서는 종래의 기술적 합리화 과정이나 관료적 조직을 가지고는

126) University of Wisconsin, College of Engineering in Madison, University of California Graduate School of Management in Los Angeles의 두 대학에서는 碩士學位를 주고 University of California를 위시하여 Southern California, Case Western Reserve, Georgia State, Harvard (Business School), Massachusetts, Oregon, Pennsylvania (Warnton School) Utah, Wisconsin, Yale 대학 등에서는 QWL 코오스가 개설되고 있다.

127) University of California의 The Center for Quality of Working Life 집계에 따르면 1977년 당시 미국에서만 50여건의 독립연구가 진행되고 있었다.

128) National Center for Quality of Work in Washington D.C., Work in America Institute in Scarsdale, N.Y., Center for Quality of Working Life, Institute of Industrial Relations, UCLA 등.

129) L. E. Davis, *op. cit.*, p.58. 기업들이 노동력 확보에 신경을 쓰는 배경은, ① 성장기에 직면한 구인난에서 기업들은 외국인 노동력 수입을 촉진했으나, ② 외국인 노동력은 단기적으로 이용이 편리하지만 정착단계에 들어가면 사회문제를 유발하고, ③ 국내에 실업이 증가하게 되면 사회의 압력이 가해지게 된다. ④ 또한 면은 재직근로자의 이동·결근·노사분규 유발 등의 욕상실 현상이다. ⑤ 기업들은 늘어가는 인건비 충당을 위하여 생산성을 높이지 않으면 안되는 새로운 압력을 받게 된다. Eli Ginzberg, *The Manpower Connection. op. cit.*, pp.98-99.

새로운 價値觀을 가지고 등장하는 젊은 근로자층을 다스릴 수 없다는 것을 인식하고 적극적인 改善活動을 전개하고 있다.¹³⁰⁾

作業者の 개인적 성격과 職務 自體의 特性, 그리고 作業시스템의 3要因이 일치하는가의 여부가 곧 QWL을 높이고 생산성을 올리는 것과 相關關係가 있다고 주장하는 UCLA의 J. J. Morse 교수의 연구는 매우 구체적인 암시를 주는 것이다. 勤勞者들은 각각 人間的인 큰 期待를 가지고 회사에 들어가지만 各者의 期待는 그 내용과 성질에 있어서 저마다 다르기 때문에 어떠한 「일」 또는 어떠한 作業시스템이 어느 勤勞者에게 適合할 것인가 하는 것은 勤勞者-職務-作業시스템의 3者가 연결되는 連繫點에서 찾아야 할 것이다.¹³¹⁾

두번째 새로운 흐름은 組織, 工場設計 (organization-plant design) 활동에서 찾을 수 있다. 이것은 새로운 부지에 組織構造, 物理的 환경시설, 생산시설을 하나의 綜合單位로 設計하는 것이며, 특히 組織은 종래의 관료적이고 合理化 指向的인 概念에 입각해야 하는 것이다. 이러한 움직임을 심상치 않은 工場革命 (the not-so-quiet plant revolution) 이라고 부르는 사람도 있으며¹³²⁾ 많은 기업들이 이러한 개념에 입각한 공장들을 신설해 나가고 있다.¹³³⁾ 이 방면의 전문가들은 고도의 기술적 시설에는 새로운 조직과 管理形態를 필요로 한다고 주장하고 있으며 또 일부 고위 경영자들도 QWL을 高揚하는 것이 바로 기업의 存續條件이라고 인식하고 있다.¹³⁴⁾

다음으로 勞動組合側의 立場을 보면, 노동조합의 간부들이 원래 근로자의 직장생활을 보호하는 임무

130) L. E. Davis, *op. cit.*, p. 59.

131) John J. Morse and France R. Wagner, The Congruence of Employee Personality Characteristics, Job Design, and Work System Variables: Implications for Worker Productivity and Experienced Quality of Life at Work, in Anont R. Negandhi, et al., *op. cit.*, pp.295-296.

132) Edward E. Lau Ler III, *The New Plant Revolution*, Ann Arbor, University of Michigan, 1977.

133) 미국에서는 남부에 이런 공장들이 집중되고 있고, 이 공장들은 대개 그 조직 자체도 경쟁 요소로 보고, 비밀로 하고 있다. 대표적인 예로 General Foods Topeka Plant를 들 수 있고, 스웨덴의 Volvo 자동차회사 Kalmer Plant도 이러한 개념에 속한다고 보여진다.

134) L. E. Davis, *op. cit.*, p. 60.

를 담당하고 있었기 때문에 연구기관이나 경영이 이 문제에 파고 드는 것을 환영하지는 않는다.¹³⁵⁾ 그러나 근로자 자신이나 기업내 勞組代表들은 평소 자기들의 주장을 내세울 기회를 가지지 못하고 있었기 때문에 상급자와 협의할 기회가 부여되고 환경이 개선되는 이 計劃을 환영한다. 결국 勞組幹部는 그들의 기반을 잃지 않기 위하여 반대는 못하지만 계획 추진에 소극적 입장을 취한다.¹³⁶⁾

요컨대, QWL은 정치적 이데올로기나 일시 유행하다 사라질 管理技法이 아니라 앞으로의 人間資源 管理를 위한 理想이며 指標라고 할 수 있다.¹³⁷⁾

다시 말하면 生産性과 能率 爲主로 발전되어온 종래의 기술시스템을 人間中心的인 社會시스템으로 受容하는 과정¹³⁸⁾이라고 할 수 있다. 따라서 부단한 연구를 통하여 발전되는 것이지 完成된 定型이 있는 것은 아니다. 이런면에서 실제로 QWL 개선에 중사하고 있는 실무자가 QWL은 과정(process)이지 한번 시도해 보면 끝나는 計劃(programme)이 아니라고 말할 것은 적절한 표현이라고 할 수 있다.¹³⁹⁾

QWL을 논할 때 중요한 것은 정부차원의 指標가 개발되지 않고 있기 때문에 그 달성 정도를 測定하기 어렵다는 점이다. 그러므로 失業率, 근로시간수, 임금수준, 재해율, 殘業時間數 등 옛날쓰던 지표들을 이용할 수밖에 없다.¹⁴⁰⁾

3. QWL의 개선

135) 미국의 UAW의 경우는 예외에 속한다. *Ibid.*, p.54.

136) Eli Ginzberg, *The Manpower Connection*, *op. cit.*, pp.98-99, L.E. Davis, *op. cit.*, p.55.

137) Donald E. Klingner, *op. cit.*, p.47.

138) 1952년에 *The Man on the Assembly Line* 을 써서 QWL 문제를 일찍부터 제기했던 Robert H. Guest 교수도 QWL이란 근로자들의 직장생활에 영향을 미치는 의사결정에 근로자 자신을 참가시킴으로서 그들의 창조적 잠재력을 깨우치는 과정(proce)이라고 정의하고 있다(Robert E. Guest, Quality of Work Life-learning from Tarrytown, *Harvard Business Review*, July-August 1979, p.76).

139) GM에서 QWL 개선에 성공한 주역인 조직 개발 담당이사 Delmer L. Landen의 말이다. Ray Hill, Taking a New Route to Job Satisfaction, *International Management*, September, 1980, p.49.

140) L. E. Davis, *op. cit.*, p.62.

3.1 미 국

Work in America(1973)에서 들고 있는 General Foods 회사의 신설 공장설계의 예를 보면 IE기사들이 전통적인 標準化 原則을 적용해서 110명의 定員을 책정했으나 QWL을 고려한 새로운 설계의 결과 70명의 인원으로 가동하고 있다.¹⁴¹⁾ 여기에서의 특색은 종래의 職務設計에서는 주로 小集團을 中心으로 하지만 여기에서는 높은 QWL을 제공할 수 있는 協力시스템을 全工場을 單位로 설계한 것이 특징이며 이때 배려한 중요한 점은 다음과 같다.¹⁴²⁾

① 自治的 作業集團: 보통 8~12명으로 구성되는 作業集團에 넓은 범위의 생산공정을 책임맡게 하고 이 작업집단이 자치적으로 업무배정 등 관리적 업무까지 맡는다.

② 支援職能의 集中: 시설의 보수, 품질관리, 人事 등 시작에서 完成까지의 책임을 同一作業集團이 수행한다.

③ 意欲의인 業務配定: 직무마다 높은 水準의 人間の 能力과 責任이 수반되도록 하였으며 단조롭고 재미없는 일은 적절하게 안배하였다.

④ 職務移動과 學習手當: 모든 종업원에게 새로운 「일」을 익히면 그에 따른 임금을 지급하여 처음에는 팀내에서 각자가 모든 직무를 습득하게 되고 나중에 全工場의 직무를 담당할 수 있게 하였다.

⑤ 助長的 監督: 계획하고, 지시하고, 통제하는 감독자 대신 팀의 발전과 意思決定을 조장하는 감독자를 두어 팀리더가 반드시 필요한 것이 아니라는 인상을 준다.

⑥ 經營情報 通報: 작업자에게 경영정보와 아울러 의사결정과정을 알려주므로써 생산에 관한 意思決定을 작업자에게 할 수 있도록 한다.

⑦ 工場生活의 自治: 사전에 工場規則을 제정하지 않고 공동생활을 통하여 自生되도록 한다.

⑧ 一體感의 助成: 계급이나 신분때 따른 구별을 최소로 하여 工場施設의 공동이용을 도모한다. 예를 들면 공동주차장, 단일출입문, 사무실·식당·록카의 규격을 통일하여 수시 얼굴을 마주치는 과정에서 협조와 친교를 도모한다.

또하나의 대표적인 예는 뉴욕에 있는 GM의 자동차 조립공장 Tarrytown에서 볼 수 있다. 1970년대 초까지만 하더라도 GM의 18개 조립공장중에서 가장 성적이 나쁘던 것이¹⁴³⁾ 1973년 노동조합의

141) Work in America, *op. cit.*, p.98.

142) *Ibid.*, pp.96-98.

143) 해결을 기다리는 苦情이 2천전에 노사분규·결근·이동이 끊이지 않고 원가가 가장 높으며

요구로 착수된 QWL 개선운동의 결과 가장 안정된 공장으로 탈바꿈하였다. 결근율은 7.25%로부터 2~3%로 떨어지고 苦情處理 신청도 7년전의 2,000건에서 32건으로 줄어들었다. 비록 7년의 도입기간중에 3,600명의 종업원을 34명의 전임 훈련원이 18개월씩 훈련하는 과정에서 160萬달러라는 막대한 비용이 들기는 하였지만 從業員이 經營側과 같은 마음가짐으로 일하는 오늘의 결과는 숫자로 표현할 수 없는 것이다.¹⁴⁴⁾ Tarrytown 에서의 성공을 全社에 보급하고 있는 GM에서는 조업단축과 감원이 유행하는 불황을 모르고 있다.¹⁴⁵⁾ 특히 강조할 것은 스웨덴의 Volvo 회사가 조립라인을 없애는 기법을 도입했지만 Tarrytown에서는 조립라인을 그대로 두고 오히려 1분에 1대의 차를 생산하도록 生産速度를 더 빨리 하고 있다는 점이다.¹⁴⁶⁾

3.2 스웨덴

스웨덴에서는 세계의 이목을 집중한 Volvo 회사의 Kalmar 공장의 예를 빼놓을 수 없다. 이 공장은 애초 재래식 조립공정을 채택하도록 설계되고 있었으나 현재의 Pehr G. Gyllenhammer 社長이 1971년에 지배인으로 부임하면서 설계를 변경하도록하여 성공한 사례이다.¹⁴⁷⁾

1927년에 설립된 이 회사는 1953년에 조립라인에 의한 작업방법을 도입하여 계속 성장해 왔으나 1960년대 말에 와서 노사문제가 빈발하기 시작하여 1969년에는 이직률이 52%에 이르고 결근률이 계속 늘어났다. 여기에서 경영진은 生産能率보다 작업장에 있어서의 사회적·심리적 요인에 관심을 쏟기 시작하였고 이것이 새로운 방식을 도입케 하는 계기가 되었다.

재래식 공장보다 10%나 더 드는 공사비를 들여서 지은 Kalmar 공장은 새로 개발된 運搬體制, 작업장마다 아늑한 분위기를 조성해 주는 6각형의 특이한 建物設計, 약 20명으로 구성된 자체적 作業集團으로 구성된 것이 특징이다. 이 自治的 作業集團은 종래에 경영측이 결정하던 작업상·기술상의 문제를 자치적으로 결정하는 것이 특색이다.¹⁴⁸⁾ 그

렇게 하므로써 근로자의 潛在能力을 최대한 活用하는 분위기를 조성하여 작업장에서의 작업을 즐겁게 느끼도록하는 것이다. 그 결과 Volvo 회사는 스웨덴 굴지의 자동차회사로 성장하였고 새로운 運營方式은 세계의 이목을 끌고 있다.¹⁴⁹⁾

3.3 덴마크

덴마크에서도 QWL 개선을 위한 시도가 늘어나고 있는바, 예를 들면 電子製品를 생산하는 Bang & Olufsen 회사는 1973년에 TV공장에서 재래식 조립라인을 없애고 自治的 小集團 작업으로 변경하고 각 집단이 부속품의 운반부터 검사까지 책임지는 一貫作業을 시킨 결과 作業成果가 向上되었을 뿐 아니라 노사문제도 안정을 찾게 되어 1977년에는 이 방법을 電鍍 生産공장에 확대 적용하였다.¹⁵⁰⁾

3.4 프랑스

프랑스는 근로자의 QWL 개선을 지원하고 조사 연구와 정보제공을 목적으로하는 政府機關을 1970년에 설치하였는 바 1976년의 실태조사 결과에 따르면 작업의 人間化시스템을 도입한 회사들중 67%는 生産性 向上을 보았고, 47%는 개선된 作業場분위기를 시인하였고, 40%는 品質向上을, 33%는 결근률의 저하, 27%는 加工時間의 단축을 보았다.¹⁵¹⁾

3.5 기타

이와 비슷한 작업장 조직 개선은 이탈리아의 유명한 타자기 메이커인 Olivetti 회사의 Ivrea 공장, 자동차 메이커인 Fiat 회사 등에서도 보고되고 있고, 네덜란드의 전자제품 메이커인 Philips 社,¹⁵²⁾ 日本에서는 東京가스, 換氣扇專門메이커인 中津川製作所 飯田工場,¹⁵⁴⁾ 三菱電氣(株) 福山製作所, 百貨店 天満屋広場店,¹⁵⁵⁾ 등 그 예를 많이 볼 수 있다.

이상은 수없이 보고되고 있는 가운데서 몇개의 예

149) John M. Rouch, *op. cit.*, p.5.

150) Cary L. Cooper, Humanizing the Workplace in Europe: An overview of Six Countries, *Personnel Journal*, vol. 59, No. 6, June 1980, p. 489.

151) *Ibid.*, p. 490.

152) *Ibid.*, p. 491.

153) Kuichi Yoshida et al, Redesigning jobs for a better Quality of Working Life: The Case of the Tokyo Gas Co., *International Labor Review*, vol. 116, No. 2, September - October 1977, pp. 139 - 151.

154) 森田知義, 生産性と人間性の調和を實現した飯田工場の新職務設計, 工場管理, 第25卷, 第3號, 1979, 3, 第49-52面.

155) 片岡博, 職場の活性化と職務設計, 経営と人事管理, 第222號, 1980, 7, 第4-5面.

소비자로부터의 고발도 가장 높았다 (Ray Hill, *op. cit.*, p.50).

144) Robert H. Guest, *op. cit.*, p. 85.

145) Ray Hill, *op. cit.*, p. 50.

146) *Ibid.*, p. 51.

147) John M. Rouch, Why Volvo abolished the assembly line?, *Management Review*, September 1977, p. 49.

148) Pehr G. Gyllenhammer, *People at Work*, Addison - Wesley, 1977, pp. 56 - 65.

에 지나지 않지만 研究調査의 결과를 보면 오늘날 合理化가 잘된 大企業에 종사하고 있는 근로자들은 그들의 職場生活에 영향을 미치는 勢力에 参与하려는 경향을 보이고 있다. 이것은 전술한 바와 같이 教育水準의 향상과 價値觀의 變化에서 유래하는 것이지만 오늘날 젊은이들은 「일」에서 기대하는 것이 옛날의 직업관에 비하여 革命的으로 달라진 것을 알 수 있다. 그리고 그 期待들은 전통적인 勞使紛糾의 원인이 되어온 경제적인 문제나 직장안전에 관한 문제와 전혀 그 성질을 달리하는 것들이다.¹⁵⁶⁾ 여기에 대처하기 위해서는 전통적인 방법이 아니라 QWL 운동에서 보는 바와 같은 새로운 방법이 必要한 것이다.

4. QWL의 限界와 後進國에 있어서의 QWL

QWL 문제를 巨視的인 관점에서 볼 때 限界點이 없는 것은 아니다. QWL은 個人的인 次元에서 「일」을 통하여 만족을 얻고 「일」과 함께 발전하는 것을 포함한다. 그러나 이러한 요인들은 個人的인 차원을 떠나서 社會가 「일」과 근로자에 대하여 부여하는 가치와 관련을 가지고 있다는 점에서 QWL을 個人次元에서 다루는 한계가 있다.¹⁵⁷⁾

기업으로서의 그 경제적인 目的達成을 위하여 人間 資源을 必要로 하는데 일부 人間 資源(젊은 무기 능공)들이 細分化된 作業에 저항을 계속해 왔다. QWL을 반영한 職務設計가 일부 人間 資源의 모집에 도움은 주겠지만 새로운 직무에 配置된 후의 反應은 아직 미지수이며 또 보다 넓은 계층의 協力を 必要로 한다는 순환론에 빠질 우려가 있다.

사회나 國家次元에서 볼 때는 일자리를 확보하고 있는 사람에 대한 QWL 개선도 중요하지만 일자리 자체를 얻지 못하고 있는 少數集團이 있다는 것들간 과할 수 없다. 그들을 위하여는 訓練과 새로운 일의 창출이 必要하지만 창출된 일이 모두 QWL을 발전시켜 주는 것은 아니다.¹⁵⁸⁾

끝으로 QWL은 일에 대한 個人的인 受容에 따라 다르게 나타나기 때문에,¹⁵⁹⁾ 科學을 통하여 통일적으로 조작할 수 없다. 科學은 情報를 제공할 뿐 그것을 評價하고 受容하는 것은 여전히 개인이 맡겨질 수밖에 없는 것이다.¹⁶⁰⁾

이상에서 우리가 논한 것은 先進工業化 國家들이 成就한 工業化시스템의 내부에서 유발되는 문제들이다. 그러나 工業化를 추진하고 있는 나라에서는 고용의 기회가 우선 중요하므로 工業化 후에 나타날 社會發展의 阻害要因에 대하여는 소홀히 다룰 우려가 있다. 이것은 經濟發展이라는 국가利益을 우선 고려할 것이냐 아니면 근로자의 개인적 滿足을 먼저 생각할 것이냐의 문제로 壓縮된다. 그러나 이들 문제들은 일면 별개의 獨立된 문제같지만 사실은 같은 뿌리의 문제라고 할 수 있다. 工業化 후에 직면하게 될 文化的·社會的 問題들은 곧 國家的인 次元에서 다루어져야 하기 때문이다. 그렇다면 工業化를 추진하는 國家에서는 처음부터 先進工業化國家에서 겪고 있는 體驗을 받아들여 工業化를 설계할 때 반영해야 할 것이다.¹⁶¹⁾ 先進國의 工業化技術은 그와 함께 社會的·文化的 제도도 移植하게 되므로 더욱 중요한 것이다.

5. 結 言

우리나라는 물론 선진공업국에 있어서도 國家政策의 우선순위가 그 동안 國民所得의 增大에 두어져 왔었음을 부인할 수 없다. 그러나 세계에서 가장 높은 수준의 國民所得을 달성한 미국인은 점점 더 일상生活에서 混沌을 느끼고 不滿이 늘어가고 있다. 도시 犯罪의 증가와 빈민층, 정치적 스캔들, 인플레이와 에너지 위기, 낭비와 공해, 社會的·政治的 환경 문제에 시달리고 있는 것이다.

어찌하여 새로운 技術과 높은 水準의 成長이 社會的 病理를 감소하고 國民生活의 質(Quality of Life)을 개선시키지 못하고 있는가? 경제적 성장은 資本蓄積, 技術變化, 人間技能의 改善을 필요로 하며 그것은 동시에 사회구조의 변혁과 자원배분의 變化를 수반한다. 여기에서 기대했던 경제성장이 기대하지 않았던 社會的 또는 環境上 負擔을 가져왔고 그것이 生活의 質(QOL)에 逆作用을 미친 것이다!¹⁶²⁾ QOL에 관한 연구의 결과에 따르면 일정한 수준을 초과하는 所得의 증대는 QOL과 별로 관계가 없음이 밝혀졌다.¹⁶³⁾

156) Robert H. Guest, *op. cit.*, p.87.

157) J. Carpenter, *op. cit.*, p.110.

158) *Ibid.*, pp.109-110.

159) Wendell French, *The Personnel Management Process*, Houghton Mifflin, 1974, p.199.

160) J. Carpenter, *op. cit.*, p.111.

161) *Ibid.*, p.112.

162) Ben-Chieh Liu, *Economic and Non-Economic Quality of Life: Empirical Indicators and Policy Implications for Large Standard Metropolitan Areas*, *The American Journal of Economics and Sociology*, vol. 36, No.3, July 1977, p.226.

163) *Ibid.*, p.227.

대다수의 미국 국민들은 近來에 와서 갑자기 經濟的 成長에 대한 價值를 부인하기 시작하였기 때문에 職業, 生産性, 그리고 經濟의 方向에 대한 觀念이 混亂에 빠지고 있다. 164)

1970 년도의 해리스 여론조사에 따르면 17%만이 「生活水準의 向上」을 목표로 설정하는 것에 찬성하고 79%는 기본적인 要件만 갖추고 어떻게 살 것인가를 사람들에게 가르치는 일을 선택하였다. 그 외에도 더 크고 더 좋은 것을 탐구하는 일에 22%만 지지를 보내고 66%는 더 人間的인 生活를 좋아하였다.

1977 년에 실시된 해리스 여론조사에 따르면 불과 10년전에만 해도 젊은 층이 가지고 있던 가치관이 이제 미국인의 일반적인 價值觀으로 정착하여 65%가 근대 기술이 個人發展보다 社會領域에 집중되고 있다고 믿고 있으며 61%는 오늘날의 기술이 해결해내는 것보다 더 많은 문제를 만들어낸다고 보고 있고 60%는 大型化에 반대하고 있었다. 165)

이러한 價值觀의 변화는 작업장에서도 나타나 「일」에서 보람을 찾는 사람의 비율이 줄어들고 그 대신 여가를 즐기는 것에 生活의 重點을 두고 있음이 나타나고 있다. 166)

결국 오늘날의 産業社會를 이끌어온 生産시스템이 이제는 근로자의 욕구를 충족시켜 주지 못하고 반대로 사회문제를 야기하고 있음이 공인 되기에 이르렀다. 167) 여기에서 生産과 作業場組織의 설계에 종업원의 욕구와 기대를 우선적으로 배려하는 제3의 産業革命이 진행되기에 이른 것이다. 168)

이러한 맥락속에서 1970년대 이후 유럽과 미국에서 추진되어온 다양한 이름의 改善運動의 흐름을 QWL 속으로 우리는 요약하였다. QWL 개선운동

은 定型이 있는 것은 아니지만 社會發展의 한 단면이라고 할 수 있으며 169) 이것은 社會的 充足의 中心이 작업장임을 말하는 것이다. 170) 巨大한 組織이라고 하더라도 日常的인 對面關係로 이루어지는 小集團인 作業場으로부터 구성되는 것이므로 이 作業場에서의 充足達成은 곧 社會的인 充足으로 연결되는 메카니즘을 가지고 있는 것이다.

이러한 관점으로부터 QWL 개선운동에서 공통적으로 고려되어야 할 하나의 原則을 제시할 수 있을 것이다. 171)

原則 1. 공포와 불안에 대응하는 安定

고려 사항: 건강과 안전

보장된 직무

보장된 수입

제 보상금

감원 대신 자연감소에 의한 직무축소

原則 2. 差別待遇에 대응하는 平等

고려 사항: 임금격차의 公正性

이익 분배제

책임에 대한 적절한 보상

공정한 승진과 직무배정

原則 3. 倦怠에 대응하는 個性化

고려 사항: 熟練化—自治化

계속적인 교육

技能과 能力開發의 기회

비판료적 개별대우

原則 4. 權威的 組織의 수동성에 대응하는 民主主義

고려 사항: 參加的 管理

自己 管理

自治的 作業集團

同僚作業者 雇傭에 있어서의 參加

間接 民主主義

작업장에 있어서의 발언의 자유

以上은 하바드대학 교수인 N.Herrick와 Michael Maccoby가 제시한 작업장개선에 있어서의 基本 原則이지만 이 내용은 work in America 代表인 Jerome M. Rosow가 제시한 QWL의 7個 요인과 대체로 일치한다. Rosow는 「일」에 대한

169) Garry Gappert, *op. cit.*, p.151.

170) *Ibid.*, p.153.

171) *Ibid.*, p.152, Cary L.Cooper, *op. cit.*, p.488. 이 原則의 原典은 Neil Q. Herrick and Michael Maccoby, *Humanizing Work; A Priority Goal of the 1970 S*, in Michael Maccoby and Katherine A.Terzi, ed., *Character and Work in America*.

164) Daniel Yankelovich, *op. cit.*, p.4.

165) *Ibid.*, p.29.

166) 「일」과 여가중 어느 것이 만족을 주는 원천이라는 질문에 대하여 다섯사람중 한사람(21%)만 「일」이라고 대답했고 60%의 다수는 일을 즐겁게 할 때라도 만족의 원천은 아니라고 했고 19%는 일에 질린 상대라고 한다. 이러한 경향은 스웨덴의 조사에서도 나타났는데 1955년 조사에서는 가족·일·여가 세가지 중에서 가장 미있는 것이 무엇이냐는 질문에 대하여 45%, 33%, 17% 순의 대답이 나왔으나 1977년 조사에서는 41%, 17%, 27%의 순으로 역전되었다(Daniel Yankelovich, *Work, Value, and the New Breed*, *op. cit.*, p.13).

167) 전술한 *Work in America* 가 바로 그것을 말한다.

168) Cary L.Cooper, *op. cit.*, p.488.