

# Quality of Working Life에 관한 研究

李 奎 昌 \*

- |                    |                |
|--------------------|----------------|
| 一. 序 論             | 四. Q.W.L과 諸施策  |
| 二. Q.W.L의 本質과 生成要因 | 五. Q.W.L과 労使關係 |
| 三. Q.W.L과 作業組織     | 六. 結 論         |

## 一. 序 論

오늘날의 産業社會에 있어 個人의 權威와 成就是 다만 "일"을 통하여 그리고 "일" 속에서만 可能하여진다.<sup>1)</sup> 이리하여 人間은 그의 一生을 "일" 속에서 마추게 됨이 一般的이다. 그럼에도 불구하고 "일"에서 얻고자 하였던 個人의 權威와 成就欲求를 達成하였던 사람이 얼마나 되었던가는 의문이 있다.

資本主義社會의 發展에 따라 經濟的繁榮이 이루어졌고 製造業에 있어서의 勞動生產性의 上昇이 보다 현저하여 예전에 비하여 높은 所得과 福祉를 實現하였음을 否認치 못한다.

그러나 이러한 成果가 "일"의 极端한 分業化와 單調로움 그리고 "일" 그것만에 限定하여 볼 때 큰 意味를 찾을 수 없는 無意味性에 의한 犧牲의 結果였음도 또한 否認할 수 없다. 이러한 産業化過程에서 보인 大規模工場化에 따른 不可避한 技術的拘束의 強化는 勤勞者의 意思와 行動을 標準化하고 機械化함으로써 人間疏外의 原因<sup>2)</sup>을 이루었고 現代的經營組織 아래서 要求되어지는 能率性과 有能性은 勤勞者가 社會一般에 대하여 敵意를 가지게끔 까지 하고 있다.<sup>3)</sup> 따라서 人間은 "일"에 대한 보람을 잃게 되고 自己의 權威와 成就意欲을 스스로 抛棄케 된다.

여기에서 勞動에 있어서의 人間化問題가 産業社會에 있어서의 새로운 課題로 대두된다. 즉 "일"로서 一生을 마치는 사람들을 어떠한 方法에 의해서 疎外로부터 解放하고 또한 "일"의 즐거움을 스스로 賴유함에 의하여 일하는 속에서 人間의 權威를 회복하고 成就欲求를 達成케 할 것인가에 관한 것이다. 産業社會속에서 이러한 問題들을 克服하기 위한 일련의 움직임이 1960年代로 부터 있어 왔다.

\* 本研究所 研究員, 檀國大 商經大 教授

1) P.F. Drucker, The Concept of the Corporation, N.Y., 1946, pp. 140-141.

2) G. Briefs, Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, Bern, 1934, S. 3.

3) F. Herzberg, The Managerial Choice: To be Efficient and to be Human, Dow Jones-Irwin, 1976, p. 1.

는데 이것이 "Quality of Working Life" 즉, Q.W.L運動<sup>4)</sup> 이였다. 本論文에서는 이러한 Q.W.L의 生成背景과 그 내용을 살펴봄으로써 韓國에도直面한 이러한 새로운 勞動環境에 對應할 方策의 일환을 模索코자 한다.

## 二. Q.W.L의 本質과 生成要因

勤勞者들에 대한 充分하고도 公正한 報酬, 安全하고 健康한 作業環境, 人間能力을 利用發展 시킬 수 있는 直接的 機會, 持續的 成長의 機會와 所得 및 履傭保障, 作業에 있어서의 社會的統合, 作業組織에 있어서의 民主的權利, 勞動과 生活全體의 調和 그리고 勞動生活의 社會的意義라고 하는 社會的 모든 側面이 當라되는<sup>5)</sup> Q.W.L의 内容에는 勞動의 人間化와 勞動生活의 質的向上이라는 두 가지 側面이 있음을 보게 된다.

이러한 Q.W.L에 대한 관심은 사실상 工場制生產體制 以後 계속되어 왔었다. 이것은 또한 오늘날 우리가 향유하고 있는 經濟的繁榮과 勞動生產性의 上昇에 따른 物質的 풍요의 裏面에 内包되어 있는 모순을 克服하기 위한 努力이기도 하였다. 즉, 外形的 풍요속에 감추어졌던 作業의 單純化와 標準化에서 온 無意味에서 연유한 人間疎外에 대한 反省이기도 하였으며 作業現場에 날로 增加하고 있는 危險의 增大에 어떻게 대처할 것인가의 傳統的 作業管理의 轉換을 위한 새로운 模索이기도 하였다.

이러한 Q.W.L運動은 다음과 같은 要因에 의하여 生成케 되었다.

첫째로는 大規模化 生產體制에 따른 能率爲主의 管理시스템에 대한 人間의 反省이라고 하는 點을 指摘할 수 있다. F.W. Taylor의 科學的 管理法의 特徵은 管理職能과 作業職能의 철저한 定型化였으며 따라서 勤勞者는 機械시스템의 한 部門으로서 作業할 것이 要求되여졌다. 여기에서 作業을 統制하기 위한 수단으로서 差別的成果給制가 創案되었으며 勤勞者는 단순한 賃金動機에서만 일하는 機械의 人間에 지나지 못하였다.<sup>6)</sup> 이러한 管理思想은 高度한 工場內의 分業을 전제로 하고 있는 것으로 그 후의 大量生產體制에 따른 標準化의 進展과 더불어 同時管理를 特徵으로 하는 휘드 시스템(Ford

4) "Quality of Working Life" 略하여 Q.W.L이란 말은 L.E.Davis에 의하여 1960年代末에 처음 쓰여졌다는 기록이 있다.

(L.E. Davis, Enhancing the Quality of Working Life, International Labor Review, July, Aug, 1977, p. 53).

5) R.E. Walton, Criteria of Quality of Working Life, (L.E. Davis and A.B. Cherns eds., The Quality of Working Life, Vol. 1, Vol. 2, 1975)

6) F.W. Taylor의 思想은 1895年の "A Piece Rate System" 및 1911年の "Principles of Scientific Management" 등에서 잘 說明되고 있다.

System)의 成立을 보게 된다.

최드 시스템에서는 大量生產을 能率的으로 수행하기 위한 前提條件으로서의 單一製品의 原則과 이를 구현시키는 手段으로서의 製品의 標準化에 의한 흐름作業이 그 核心이 되고 있다. 따라서 이 시스템下에서는 製品의 標準化, 商品의 規格化, 機械나 工具의 特殊化 및 作業의 單純화와 같은 大量生產을 위한 基本的要件下에 勤勞者는 作業의 進行에 따라 移動하지 않아도 作業은 機械的 強制的으로 進行되어 勤勞者의 能率을 能率給에 의하여 統制치 않아도 되게 되었다. 이러한 시스템下에서는 職務는 細分되고, 作業은 短은 時間안에 되풀이되는 反覆作業이 되며, 作業이 必要로 하는 知識과 技能의 程度도 낮어지게 된다. 이러한 事實이 結果的으로 生產工程에서의 勞動疎外現象을 야기케 하는 原因이 되고 있으며 勞動의 人間化를 위한 새로운 勞動組織을 模索하게 하는 背景이 되고 있다. 즉, 疏外現象이 具體化된 缺勤, 높은 移職率, 意業, 製品의 不良化 및 不法的인 作業中斷등을 防止하기 위한 作業組織의 再編成이란 課題<sup>7)</sup>가 대두케 된 것이다.

두번째로 Q.W.L의 生成原因으로 들 수 있는 것은 勤勞者階層內의 變化이다. 이러한 變化的 하나는 量的變化이며 다른 하나는 意識構造의 變化이다. 즉, 產業社會의 發展에 따른 被傭者率의 增加는<sup>8)</sup> 勤勞者階層의 社會的比重을 높이므로서 產業社會에 있어서의 勞動條件 및 生活環境에 관심을 表明하는 壓力階層으로 대두케 된다. 한편 產業社會의 發展에 따른 相對的인 失業의 危險의 解消, 社會保障에 의한 질병과 노후불안으로부터의 解放, 所得의 上昇에 따른 中流生活水準에의 도달, 教育의 補給과 育成에 따른 勞動階級間의 上昇欲求의 強化 및 都市의 再開發과 建設에 의한 勞動階層과 中流階層間의 混住現象등이 勤勞者意識의 變化要因으로 作用케 된다.<sup>9)</sup>

이러한 意識의 變化는 勤勞者들로 하여금 부르조아지化 하게 하고 內面的으로 勞動階層의 規範으로부터 벗어나 中流階層의 規範에 準據코져 하는 自己中心的 勤勞者가 增加하게 된다.<sup>10)</sup> 이러한 工業化的 結果에서 나타난 새로운 勞動人力은 社會觀, 職業觀, 出世觀등에 있어 從來의 世代와는 根本的으

7) 例컨대 ① Sweden의 Volvo自動車会社 Kamar工場은 이러한 作業組織의 改編에 의한 勞動의 人間化運動 즉, Q.W.L의 一環으로서 工場內의 벨트 콤베이어를 廢止한 代表의인 것이었다.

② Netherland의 電氣製造業體인 Philips社도 1960年代 中盤부터 職務再編成을 實施하여 벨트 콤베이어 廢止, 半自動的 作業集団에 의한 製品 또는 部品의 組立 및 管理組織의 簡素化를 試圖하였다.

8) 英国, 美国, 西独은 被傭者率이 1960年代에 80%線을 넘고 있으며 日本의 경우는 1970年代에 70%을 넘고 있다.

韓國의 경우는 1965年에 29.7%, 1970年 38.9%, 1975年 42.2%, 그리고 1980年에는 47.3%로 50%線에 다다른다. (經濟企劃院調查統計局, 調查統計月報 当該年報)

9) 間宏, イギリスの社会と労使関係, 1977年, 日本労働協会, pp.162-163.

10) 間宏, 上掲書, p.163.

로 다른 "the New Breed"<sup>11)</sup>로서 產業社會에 새로운 變化를 가져온다.

이러한 事實과 더불어 Q.W.L의 成立背景으로 作用한 要因으로 指摘할 바의 또 하나는 產業現場의 人間問題를 解明하기 위하여 추진되어 왔었던 行動科學的 接近方法의 成果이다. 產業現場에서의 人間問題研究의 章을 開拓하였던 Harvard Group의 Hawthorne 實驗이 행하여졌던 1900年代만 하드라도 社會의一般的 認識은 勤勞者란 人間의 尊嚴에 대한 所望을 갖지 않은, 強制되어 지지 않으면 協力하거나 열심히 일을 하지 않는 그리고 몹시 실증이 날 것과 같은 일에도 반발치 않을 것이라는 것으로 차 있었다.<sup>12)</sup>

그러나 종래에 인식치 못하였던 人間의 다른 側面 즉, 感情的側面을 糾明한 Harvard Group의 Human Relations 運動 이후 人間理解를 위한 深層研究는 더욱 促進되었다. 이를 시발점으로 하여 人間行動을 客觀的인 方法에 의하여 수집한 經驗論據에 따라 立證된 一般法則에 의하여 說明코져 하는 行動科學<sup>13)</sup>에의 관심은 높아졌고 그 成果 또한 커졌다. 第二次大戰後 R. Likert을 中心으로 한 Michigan大學 社會研究所의 研究는 傳統的理論의 誤謬를 밝히는 과정에서 팀 웍을 바탕으로 한 相互信賴의이며 人間關係指向의 參加的管理方式의 必要性을 주장<sup>14)</sup>하고 있으며 또한 從業員 中心的 監督의 重要性을 力說하고 있다.<sup>15)</sup> 즉, Likert는 勤勞者の 热誠을 獲得하기 위하여서는 그 스스로가 自己일에 대하여 主導權을 가지게끔 하는 管理方式 그리고 종래와 같은 統制에서 벗어난 自律이라고 하는 滿足을 부여하기 위한 統制의 위양을 주장하고 있다.

한편 Pittsburg大學 心理研究所의 F. Herzberg을 중심으로 한 動機賦與에 관한 치밀한 研究도 또한 注目되어진다. 그는 職場環境에 있어서의 動機賦與와 그것이 個人的心理的成長 및 精神健康에 미치는 영향에 관한 연구를 進行하는 과정에서 일에 滿足을 주는 要因과 不滿足을 주는 要因이 서로 存在하고 있음을 發見하였다. 여기에서 滿足을 주는 動機誘發要因으로서 達成, 承認, 일 그 自體의 배력, 責任, 그리고 昇進등을 들고 있다. 그러나 이러한 要因들의 결여가 職場에 대한 不滿足의 要因으로 되는 일은 극히 드문 일로서 不滿要因으로는 이와 相異한 領域의 要因들과 관계되고 있음을 들고 있다. 즉, 그것은 經營方針, 監督, 給與, 對人關係 및 作業條件과 관련되는 것으로 이러한 動機要因

11) R.A. Katzell, Changing Attitudes toward Work, in Clark Kerr eds., Work in America, D. Van Nostrand Co., 1979, pp. 35-57.

12) S.W. Gellerman, Motivation and Productivity, 1963, American Management Association,

(高橋達男 訳, 產業能率短大刊), p.19.

13) B. Barnard, The Behavioral Science Today, Harper, 1967, pp. 85-87.

14) R. Likert, New Patterns of Management, McGraw-Hill, 1961, pp. 234-236.

15) R. Likert, The Human Organization, McGraw-Hill, 1967, pp. 7-8.

과 不滿要因의 關係란 두개의 相異한 人間欲求의 領域과 關係되는 것이라 한다.<sup>16)</sup> 여기에서 Herzberg는 經營者가 設定한 一般目標를 어떻게 達成할 것인가를 스스로 決定하는 일이 중요하다는 前提下에 一定範圍內에서의 現實的인 參加 즉, 일을 通하여 自由를 가장 잘 活用할 수 있도록 從業員에게 可能한 限의 自由를 부여할 것을 勸告하고 있다. 또한 管理者의 行動의 밑에 흐르고 있는 人間行動에 관한 假定을 吟味하는 過程에서, 個個의 構成員이 管理者에 의하여 指導되어져야 함을 假定한 X型的人間像 보다는 創意的인 Y型的人間像을 내세워 統合의 原理에 따른 自己統制에 의한 成熟의 必要性 을 설명한 D. McGregor의 所論도 볼 수가 있다.<sup>17)</sup> 한편 C. Argyris는 個個人의 人格成長이 그 個個人이 일하는 環境의 여하에 따라 어떻게 영향을 받는가를 研究하는 과정에서 모든 人間은 自己實現의 可能性을 누구나 가지고 있으며 이러한 自己實現은 그 個個人 아니라 그가 일하고 있는 組織에도 利益이 되고 있음을 發見하였다. 그럼에도 불구하고 오늘 날의 組織들은 그러한 利益에 明白하게 妨害되는 方向으로 흐르고 있다. 따라서 모든 사람들은 受動의이고 依存의이며 服從의 人間 즉, 未成熟된 人間으로 다루어진다.<sup>18)</sup> 여기에서 Argyris는 이로부터 오는 不利益을 제거하기 위하여서는 從業員이 組織의 目標達成을 위하여 일하는 것과 同時に 個人으로나 集團의 一員으로서 自己實現의 欲求를 滿足시키므로서 成長하고 成熟할 機會를 가질 수 있도록 하여야 한다는 것이다. 따라서 그는 職務充實에 의한 責任의 幅의 擴大야말로 潛在能力을 發揮할 수 있는 動機賦與가 된다고 한다. 이러한 일련의 行動科學的 研究의 成果는 진부화된 傳統的인 統制的 管理體制로 부터의 轉換의 不可避性을 설명하고 있는 것이며 나아가 Q.W.L의 當爲를 主張할 수 있는 理論的 뒷받침이 되고 있다. 끝으로 Q.W.L運動의 生成要因으로 지적할 수 있는 것은 參與的 經營文化의 抬頭와 나아가 產業民主主義思潮의 張 배이다.

1960年代 이후의 工業化過程에 따른 社會環境의 變化는 傳統的인 諸要因과의 衝突을 불가피하게 하였다. 그 하나가 民主市民으로서의 權利意識作用에 따른 富의 分配問題와 연관되는 것이었으나 이러한 權利意識의 範圍는 점차 擴大되어 "일"의 進行에까지 發言權을 갖는 소위 參與(participation)라고 表現되는 일련의 傾向을 보이기始作하였다. 이러한 經營文化的變化는 先進工業化社會에서 管理의 專行의 慣行을 民主的方向으로 轉換치 않을 수 없게 하였다.<sup>19)</sup>

여기에서 從業員의 參與를 許容하기 위한 여러 方法들이 提案되고 있는 바 그 中에는 權限의 廣

16) F. Herzberg, Work and the Nature of Man, Thomas Y. Crowell Co., 1966, pp. 96-99.

17) D. McGregor, The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, 1960, pp. 33-34.

18) C. Argyris, Personality and Organization, Harper & Row, 1957, pp. 94-99.

19) 拙稿, 労使協議会制研究, 韓國開發研究院, 1983年4月, p. 124.

範한 위양을 통하여 組織內部에서의 參與의 效果를 살리기 위한 試圖에서 부터, '作業場單位에서 作業者의 관심을 集中시키는 스캔론 프랜 ( Scanlon plan ), 工場委員會의 共同協議 및 自主管理制度等 多樣함을 보게 된다.<sup>20)</sup> 이러한 作業現場內에서의 現場參與의 인 것에서 더 나아가 오늘날의 西歐 勞動運動의 흐름에 따른 ( 스페인, 폴란드, 그리스 等의 獨裁國家를 除外하고 ), 즉 어떠한 形態로든지 產業의 意思決定에 勤勞者 參加의 目標를 採擇함에 따른 現代產業革命에 있어 처음으로 맞이한 이 새로운 局面은 社會化된 企業과 民主的인 勞動環境을 基盤으로 하는 民主的社會로의 再編成을 不可避하게 하였다.<sup>21)</sup> 이에따라 社會制度로서 立法化된 다양한 社會的 經濟的 自治權의 擴大現象이 經營意思에의 共同決定, 勞使協議會, 團體交涉등 일련의 產業民主主義의 諸制度의 發展으로 나타나게 되였다. 이러한 產業民主主義의 制度의 發展은 結果的으로 自由市場體制속에서의 參與的文化의 實踐을 뒷받침하게 되며 나아가서 人間性回復을 위한 Q.W.L運動의 促進劑가 되고 있다.

### 三. Q W. L 斗 作業組織

前節에서 Q.W.L의 生成要因의 하나로 行動科學의 成果를 들었거니와 이는 勞動의 單調로움과 單純化를 減少시키고, 人間의 自己充實과 自己實現의 欲求를 充足시키기 위하여서는 作業의 類型이 多樣하여야 하며 일에 대한 意欲을 增大시켜야 함을 뜻하는 것이였다. 이에 따라 Q.W.L運動도 職務改編을 통한 새로운 형태의 勞動組織을 提唱하고 이에 따른 보다 높은 滿足度, 보다 改善된 勞使關係, 및 緊張과 不安의 緩和 및 그 結果로서의 生產性向上을 達成코져 하고 있다.

이리하여 傳統的인 作業組織의 改編을 위한 數많은 實驗이 행하여져 왔었다. 그 하나가 8 萬名의 從業員을 雇傭하고 있는 巨大한 電氣製造業體인 Netherland의 Philip社에 의하여 1963 年에 행하여진 職務形態의 改編을 위한 일련의 實驗이었다.<sup>22)</sup> 이 實驗의 目的是 勤勞者의 能力과 希望하는 바를 作業機能과 상호 관련 지우면서 作業變更과 勞動環境의 各種類型이 士氣에 미치는 영향을 추정함에 있었다. 伊太利의 FIAT社도 勞動組合의 強力한 要請에 따라 Turino에서 비슷한 實驗에着手하였다.<sup>23)</sup> Norway에서는 1960 年代부터 金屬 化學產業에 속하는 企業들에서 實驗을 進行하여 왔는데 그 中에는 職務交代, 職務擴大, 熟練增大와 관련된 것과 半自主的인 作業集團으로 하여금 自身의 作業을 組織함에 있어 통상적인 경우보다 범위를 擴大시키는 方法等이 包含되어 있었다. 또한 Sweden의 二大自動車會社인 Volvo와 SAAB도 勞動組合의 提唱에 따라 지난 數年間 作業의 人間化에 관한 여러 方

20) 拙稿, 上揭書, p. 125.

<sup>21</sup>) C. Levinson ed., *Industry's Democratic Revolution*, George Allen & Unwin, 1974, pp. 72-73.

22) C. Levinson eds., *Ibid.*, p. 45.

23) C. Levinson eds., *Ibid*, p. 45.

法을 試驗하여 왔다.<sup>24)</sup> 이러한 일련의 實驗과 한편 이와 연관된 이 이외의 類似한 實驗등이 행하여지는 사이에<sup>25)</sup> 工場이나 事務室에서의 높아져가는 從事者들의 抵抗과 낮아져가는 動機등과 연관된 諸問題에 對應하기 위한 手段으로서 作業組織의 變化나 管理에 있어서의 官僚主義가 排除되어져야 할 것이 強調되었다.<sup>26)</sup>

여기에서 새로운 作業組織을 위한 作業組織의 改編作業이 행하여지게 되었다. 그것은 Q.W.L 이一次的으로 作業이 現實的으로 이루어지고 있는 作業場이 中心이 되어야 한다고 하는 전제하에 意思決定機構인 最高管理階層에 代表를 파견하는 間接方式보다는 直接參加方式이 보다 우선적 관심이 되어야 한다는<sup>27)</sup> 發想에 바탕을 둔 것이였다. 이러한 새로운 職務 내지 作業組織設計者들은 作業組織의 改編에 앞서 이러한 일들이 從業員의 必要性에 對應되는 속성을 갖출것을 強調하고 있다. 즉 이 것은 從來의 雇傭契約에서 傳統的으로 取扱되어 왔던 賃金 勞動時間 등과는 區分되는 必要的 要件들이다. 그 代表的인 것이 F.Emery 등에 의하여 定式化된 다음의 여섯 項目이다.

- ① 職務內容이 意欲을 높이는 것으로 若干의 變化가 있을 것.
- ② 일에 관한 學習이 可能하여야 하며 여기에는 적절한 基準과 作業結果를 알 수 있도록 되여 있을 것.
- ③ 獨自의인 어려한 意思決定이 可能할 수 있어야 하며
- ④ 同僚間의 支持와 承認이 있어야 하며
- ⑤ 職務와 外部社會와의 有意的인 관係성이 있어야 하며
- ⑥ 職務에 무엇인가 未來에 대한 希望이 있음을 느낄 수 있어야 한다.<sup>28)</sup>

이러한心理的 要件은 從業員 어느 層에나 適用되는것이기는 하나 반드시 自覺하고 있어야 하는것은 아니다. 따라서 이러한 要件은 추상적인 것이기에 이를 보다 具體化하여 이를 보다 具體的으로 個人레벨과 그룹레벨에서 展開한 것이 다음의 것들이다.

#### 個人레벨에서의 職務設計의 原則으로는

- ① 課業에 적절한 變化가 있을 것.
- ② 課業이 有意的으로 統合되어 질 것.

24) C. Levinson eds., Ibid., p. 45.

25) 이 例 以外에도 Sweden, Holland, 美國, 独逸등 여러나라에서 100餘個에 달하는 会社가 伸縮의in 務時間制에 관한 實驗을 행하여 왔다. ( Ibid, p.47)

26) C. Levinson eds., Ibid., p. 47.

27) F. Emery & E. Thorsrud, Democracy at Work, Martinus Nijhoff, Leiden, 1976, p. 10.

28) 이 点에 대해서는 F. Emery & E. Thorsrud, Ibid 및 E. Thorsrud, Changing Organization Patterns in Norwegian Shipping, Work Research Institutes, 1980 을 參照.

- ③ 作業週期가 적정한 거리를 가질 것.
- ④ 生産의 量과 質을 設定함에 있어서의 若干의 여유.
- ⑤ 補助的 準備的인 課業의 어느 部分을 包含할 것.
- ⑥ 職務가 社會的으로 有用하고 또한 뜻있는 것이라 보이게끔 할 것.

등이다.

또한 自律的集團을 設定함에 있어서의 그룹레벨의 職務設計原則으로는

- ① 職務가 相互依存의 경우에는 課業을 연결하고 職務를 순환시키거나 또는 接近시킨다. 이는 커뮤니케이션, 相互理解를 促進시키고 作業集團形成에 寄與한다.
- ② 한 職務가 높은 스트레스를 隨伴하는 경우에는 앞의 項과 同一한 措置를 취한다. 이는 類似한 狀況下의 同僚의 支持에 의하여 긴장이 緩和된다.
- ③ 生產에 있어 뚜렷하게 寄與치 못하고 있는 職務에 대해서도 同一한 조치를 취한다.
- ④ 課業의 聯結 또는 職務轉換에 의하여 여러 職務가 結合되어 있는 경우에는 이들은 그룹으로서
  - (i) 하나의 業務形式을 취하여 生產物의 社會的 有用性에 寄與할 수 있도록 되어져야 하며
  - (ii) 標準을 設定하여 그 結果에 관한 情報를入手할 수 있는 餘地를 갖추어야 하며
  - (iii) 境界에 있는 인접한 다른 課業에 대하여 어느 程度의 統制가 可能하여야 한다.<sup>29)</sup>

는 것이다.

이러한 原則은 個別職務의 設計에만 아니라 集團의 設計 및 個人의 새로운 職務커리어도 可能하여 진다는 것이다. 여기에서 이러한 原則下의 作業組織의 變化가 實際로 成立可能한가의 實驗이 西歐의 여러 나라들에서 행하여졌다.例컨대 Norway의 Christiania Spigerverk社에서의 높은 勞動移動率과 낮은 土氣改善을 위한 일련의 實驗에서 얻은 社會 技術시스템에 의한 새로운 作業組織의 實際成立의 可能性과 勞使双方의 成果<sup>30)</sup> 그리고 裝置產業體인 Hunsfos 化學肥料工場에 있어서의 作業改善 可能性의 發見 및 Sweden의 Volvo Kalmar 工場의 벨트 콤베이어 廢止에 의한 成功等이 Q.W.L을 위한 새로운 作業組織의 有用性을 立證하는 좋은 例로 지적되고 있다. 여기에서 傳統的 作業組織과 代替될 새로운 組織의 改編이 推進되는데 그것은 單純한 課業自體를 分配하는 즉, 權限만이 各者에게 주어지는 것이 아니라 課業遂行과 關聯된 統制와 調整의 權限까지 주게 된다. 따

29) F. Emergy & E. Thorsrud, Ibid., pp. 15-17.

30) E.L. Trist, Work Improvement and Industrial Democracy, Commission of the European Communities, Conference on Work Organization, Technical Development and Motivation of the Industrial, Nov. 1974.

라서 커뮤니케이션과 權限의 關係도 官僚的組織에 있어서와 같이 組織設計의 要本要素가 아니라 組織全般에 偏在케 된다.<sup>31)</sup>

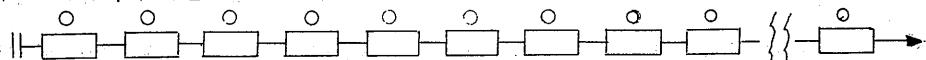
이리하여 權限은 作業集團에 의하여 作業過程에서 直接的이고 公開的으로 行使하게 되여 커뮤니케이션 또한 公開的으로 소통케 된다. 또한 課業은 물론 成果에 대한 補償이나 잘못에 대한 徵戒까지도 그것이 集團에 미친 바 寄與의 程度에 따라 割當된다. 이럼으로써 從業員이 作業集團에 애착을 느끼고 家族的 分위기에 젖게하여 스스로 보람있고 즐거운 職場生活을 영위케 한다.

이러한 作業組織의 改編에는 한편으로 새로운 作業組織에 對應할 機械 및 作業部署의 配置에 관한 研究와 方策이 당연히 수반되어야 한다. 그것이 從來의 組立工程作業組織에 있어서의 機能別配置에 의한 機能別組織 또는 大量生產方式下에 있어서의 傳統的組織인 라인組織으로부터 그룹生產方式<sup>32)</sup>으로의 機械 및 作業配置의 轉換이다. 즉, 部品 및 組立의 한 工程을 包含한 (product family) 同種의 製品그룹을 한 作業그룹에 의하여 完全히 處理할 수 있게끔 機械 및 作業部署를 配置코져 하는 것으로 從來의 機能別組織 또는 大量生產方式과의 차이는 다음의 <그림 - 1> 그룹生產方式(I) 및 <그림 - 2>의 그룹生產方式(II)에서 잘 밝혀주고 있다.

이러한 機械 및 作業配置構成의 改善은 結果的으로 加工期間의 短縮, 在庫의 減少, 需要에 대한 伸縮的對應이 可能하다고 하는 實利的인 面에서의 利點만 아니라 社會的시스템으로서의 自律的 作業集團이라고 하는 行動科學的 要請의 技術的 實體化라고 하는 면에서 큰 뜻을 갖는 것이다.

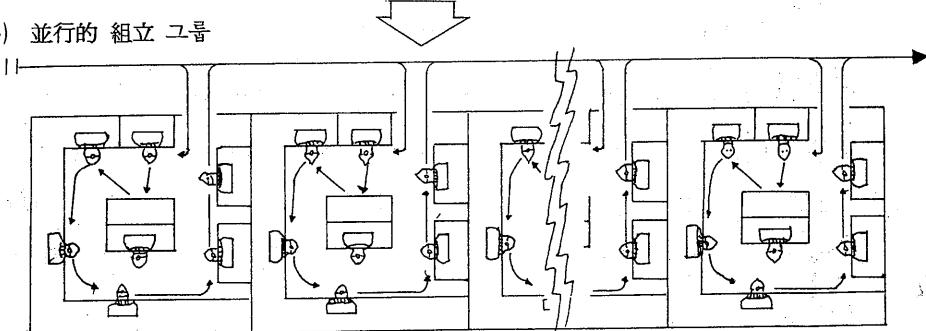
#### <그림 - 1> 그룹生產方式 (I)

##### (a) 콘베이어에 의한 組織라인



라인은 T.Vセット를 組立하고 있다. 四角은 各種의 完成段階의 T.Vセット, 圓은 作業者. 라인에는 35名, 사이클 타임은 1段階當 4分。

##### (b) 並行的 組立 그룹



各 그룹은 T.Vセット를 組立. 그룹은 7名으로 自律的, 사이클 타임은 1人1セット當 20分. 1人當生產高는 12%上昇한다.

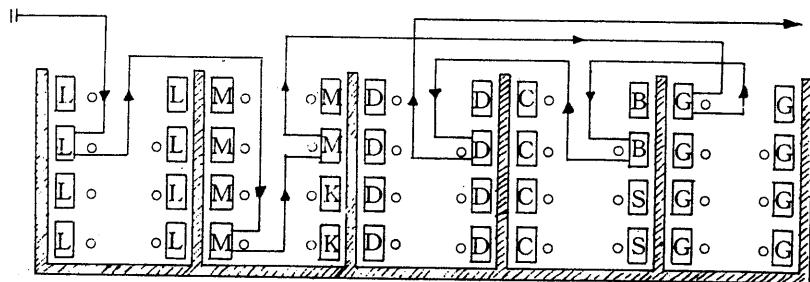
31) F. Emery & E. Thorsrud, Ibid., pp. 160-161.

32) E. L. Trist, Ibid., pp. 10-12.

&lt;그림 - 2 &gt;

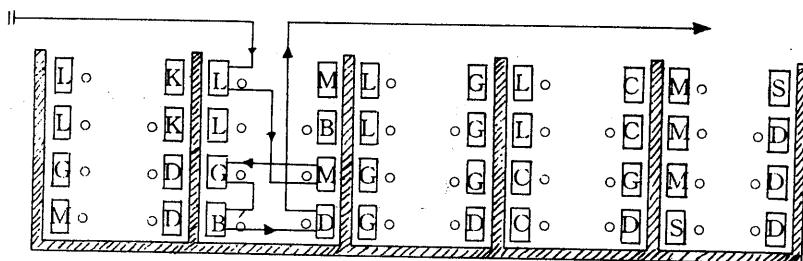
그룹生産方式 (II)

## (c) 機能別部門構成 (部品加工)



L, M, D... 은 旋盤等의 各種機種, 勤勞者는 各工程에 特化  
各部門은 거의 一機種

## (d) 部品群을 完成하는 그룹



各 巴즈는 그룹만을 通過, 作業者가 機械에 專門化하는 일도 數個의 機種을 取扱하는 일  
도 可能, 各그룹이 數個의 機種을 갖는 경우가 흔하다.

四. Q.W.L 과 諸施策<sup>33)</sup>

Q.W.L 運動을 위한 勞動環境의 改善計劃이나 諸施策을 위한 國際機構의 努力은 일찍부터 있어왔다. I.L.O가 1944 年 5 月의 Philadelphia 會議에서 "勞動은 商品이 아니다." 라고 한 宣言<sup>34)</sup>의 理念은 結果的으로 Q.W.L의 理念과 一致하는 것이였다. 그것은 이러한 理念을 바탕으로 하여 이루어진 1972 年 6 月의 「勞動環境의 保護에 관한 ILO의 貢獻」이란 決議속에 各國政府와 勞使는

33) Q.W.L에 대한 施策은 國際機構에서만 아니라 여러 나라들마다 관심을 주어왔고 實施되었으나 이 節에서는 國際機構에 의한 内容만 다룬다.

34) ILO는 1944 年 5 月 10 日 Philadelphia 에서 開催된 第 26 次 會期에서 ILO의 目的 및 加入國의 政策基調가 될 原則에 관한 宣言을 採択한 바 있는데 그 根本原則의 첫번째로 이러한 内容을 담고 있다.

勞動環境의 改善을 위한 努力を 強化할 것을 呼訴하고 있음에서도 알 수 있다. 또한 1974年の 報告에서는 勞動環境의 改善에 의하여 勞動生活의 質을 높이기 위한 「勞動環境에 관한 決議」가 행하여졌다. 이러한 決議에 따라 1975年에는 「勞動을 보다 人間的으로」<sup>35)</sup>라 題名이 붙은 事務總長의 報告書가 提出되었다.

이 報告書에서는 勞動生活의 質을 向上시키기 위한 全世界的인 行動計劃의 作成에 동의하고 이를 實踐함에 있어 따라야 할 指針을 明示하고 있다. 또한 加盟國에 대해서는 作業의 條件과 勞動環境의 改善을 行할 것, 災害 職業病 및 不快한 作業을 減少시키기 위한 特定의 目標를 設定할 것, 科學的研究의 成果가 人間의 尊嚴을 위하여 逆行되지 않을 것 등을 要求하고 있다. 이러한 취지에 따라 1976年부터 PIACT 즉, 「作業條件 및 勞動環境改善計劃」이라 불리워지는 綜合計劃<sup>36)</sup>이 시작되었다. 이러한 PIACT의 目的은 作業條件 勞動環境 및 勞動福祉를 增進함에 있었는데 이보다 앞선 「勞動을 보다 人間的으로」의 報告書가 그 内容을 보다 細分하여 詳하고 있다.

- 즉 ① 勤勞者의 生命과 健康을 尊重하는 것이 될 것.
- ② 勞動은 勤勞者들에게 休息과 離別를 위한 自由時間 to 남겨 줄 것.
- ③ 勞動은 勤勞者로 하여금 個人的 能力を 發展시킴에 의하여 社會에 奉仕하고 自己實現이 可能한 것이어야 할 것.

등이다.<sup>37)</sup> 이러한 I.L.O의 일련의 施策은 先進工業國에 있어서의 勞動에 대한 態度의 變化 즉, 勤勞者의 教育水準의 上昇과 作業의 細分化에서 일어나는 矛盾에 대한 "人間의 叛亂"<sup>38)</sup>에 對應하기 위한 것이었다. 뿐만 아니라 生活의 質의 向上에 대한 要求의 企業外로부터 職場內으로 波及, 產業民主主義의 長期的 趨勢에 대한 客觀的 事情의 變化에 대한 必然的인 傾向이기도 하였다.

이리하여 PIACT計劃은 더욱 進展되어 1977年에는 勞動環境과 관련된 148號條約 및 156號勸告<sup>39)</sup> 그리고 職業上の 安全과 健康에 관한 155號條約과 164號勸告가<sup>40)</sup> 1981年에 採擇되었다. 이러한 條約과 勸告等에서는 包括的이고 整理된 預防의 시스템으로서의 國家政策의 基本事項을 設定코자

35) I.L.O., Making Work More Human, Working Conditions and Environment, 1976.

36) I.L.O., International Programme for the Improvement of Working Conditions and Environment, GB200/PFA/1018/1976.

37) I.L.O., Making Work More Human, op cit., III.

38) Jean de Givry, The ILO and the Quality of Working Life, A New International Programme, PIACT, International Labor Review, Vol. 117, No. 3, 1978.

39) 條約과 勸告의 具體的인 名稱은 「空氣污染 韻音 및 振動에서 기인하는 作業環境에 있어서의 職業病 危害로부터의 労動者 保護에 관한 條約」 또는 勸告이다.

40) 「職業上の 安全 및 健康 그리고 勞動環境에 관한 條約」 또는 勸告

하고 있는데 그 내용은

- ① 物的要素와 關聯한 計劃 導入 維持등에 관한 規制
- ② 人的側面에서의 訓練等의 考慮
- ③ 人間과 物의 關係에 있어 物을 人間에 適合시킬 것.
- ④ 커뮤니케이션과의 協力은 各 레벨에서 행하여 지도록 할 것.
- ⑤ 公共機關, 使用者, 勤勞者의 機能과 責任을 明白히 할 것. <sup>41)</sup>

등을 들고 있다. 한편 이러한 내용을 實現시키기 위한 手段으로서 法規의 制定, 適切한 罰則과 監督의 實施, 法規를 지키게끔 指導, 危險 有害物에 대한 基準設置, 勞動災害, 職業病報告, 手續의 決定, 教育의 後援, 關係機關과의 協力 그리고 必要한 경우 統一된 機構를 設定할 것등이 中요한 内容이다.

또한 企業레벨에서는 合理的이며 可能한 範圍內에서의 安全을 試圖하며, 健康에 대한 危險으로 부터 勤勞者를 保護할 義務, 關係者와의 協力 및 勤勞者와 勤勞者代表의 權利 義務에 관하여 規定할 것 등을 要求하고 있다.

한편 OECD도 1970年代에 들어오면서 經濟問題를 中心으로 한 一般政策속에 Q.W.L에 관한 관심을 表明하고 있음을 보게 된다.<sup>42)</sup> 여기에서 1976年9月에는 이러한 施策의 結果를 끝으로 「職場生活에 관한 諸政策」<sup>43)</sup>이라는 報告書를 作成하여 1977年5月에는 理事會의 承認을 받고 있는데 이 報告書가 OECD에 있어서의 Q.W.L과 관련된 基本的文書이다.

이에 따르면 職業生活이란 個人에 있어서나 社會에 있어서나 重要한 것으로 政府는 國民의 福祉와 社會的利益을 위하여 그 改善을 試圖할 責任이 있다는 것이다. 이러한 責任과 관련한 政府의 政策對象領域은 <그림 - 3> 職場生活의 構成에서와 같은 内容들이 包含된다. 이러한 内容들은 職場生活들과 연관되는 것으로 이 報告書에서 職場生活을 改善하지 않아서는 안되는 理由를 다음과 같이 들고 있다. 그 첫째 理由로는 生活水準의 向上과 새로운 質의 教育 그리고 教育水準의 上昇을 들고 있다. 또한 둘째로 이러한 것을 背景으로 한 勤勞者의 意識, 態度, 行動의 變化 및 이들이 好む지 않음은 作業分野에의 人力難, 세째로 이러한 問題에 대한 매스 미디어(Mass Media)를 통한 國民의 意識의 反影 즉, 職場生活에서 發生하는 犠牲을 勤勞者만 질 것이 아니라 企業 또한 社會의 責任의

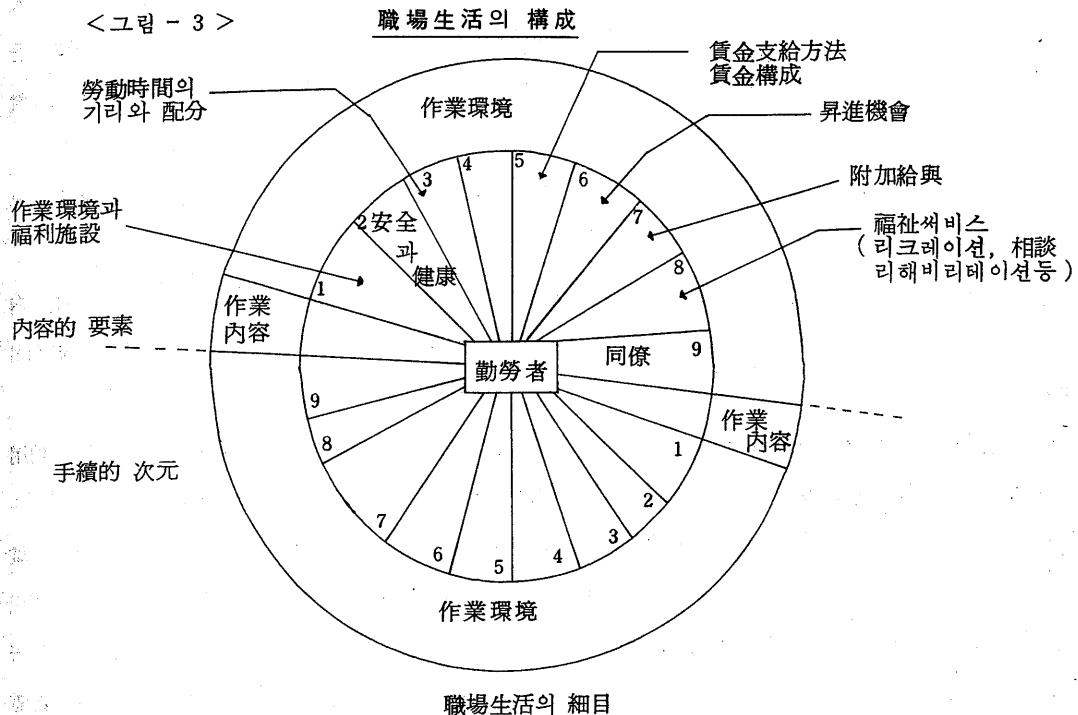
41) I.L.O International Labour Conference 67th Session 1981, Safety and Health and the Working Environment, Report Vol. (I), 1980.

42) OECD, The Emerging Attitudes and Motivations of Workers, Report of a Management Experts' Meeting, Paris, May 1971, 1972.

43) OECD, Policies for Life at Work, 1977.

一環으로 져야 한다고 하는 輿論 등이다. 또한 다른 한편으로는 職場生活의 適正한 水準의 改善은 生産性向上에 寄與한다고 하는 經驗의 集積이 또한 새로운 施策에 대한 現實的인 貢献이 되기도 한다.

&lt;그림 - 3 &gt;



資料 : OECD, Policies for Life at work, 1977.

또한 EC도 Q.W.L에 대한 관심을 높여오던 바 1973年10月에는 完全 그리고 보다 나은 雇傭, 生活條件의 改善 및 參加와 民主主義라고 하는 政策을 包括한 「社會行動計劃」이라는 基本計劃을 立案하고 1974年1月에는 生活 雇傭의 人間化라고 하는 새 用語를 使用하여 이 計劃을 承認하여 Q.W.L의 基本政策으로 하고 있다. 이 行動計劃의 主題로는

- ① 職場에 있어서의 安全과 健康의 改善
- ② 作業環境의 改善 및 職場滿足의 擴大에 의한 身體的 心理的 스트레스 解消
- ③ 責任이 주어지는 일에 대해서는 資格을 높일 機會를 擴大하는 것과 같은 作業組織의 改編<sup>44)</sup>

44) Commission of E.C., Reform of the Organization of Work, Com. (76) 253 Final, 1976.

등이 주어졌다. 이러한 主題에 立脚하여 作業組織이 心身의 健康과 安全에 미칠 영향을 살피거나, 安全을 위한 勤勞者의 參加의 必要性을 力說한 1975年4月의 「職場에 있어서의 安全衛生 및 保健保護에 관한 共同指針」이 그리고 1975年11月에는 뒤의 主題와 關聯한 人間工學的應用을 위한 「人間工學과 리해비리테이션 第3次研究計劃」등이 具體化되었다. 그후 1976年6月에는 勞動의 人間化를 위한 方法으로서 職務充實, 職務擴大, 職務轉換 및 半自律的作業集闇의 有用性에 바탕을 둔 社會 技術的시스템論을 理論的基礎로 한 「作業組織의 改革」이 「社會行動計劃」의 一環으로 具體化되었다.

이러한 EC의 Q.W.L에 대한 관심은 다음에 열거하는 企業環境의 變化에서 온 人間化의 壓力에 따른 것이였다.

즉 EC를 둘러싸고 있는 環境要因으로서의 生活條件의 向上에 따른 生活의 質을 높여야 한다는 内外的壓力, 教育水準의 向上과 勤勞者의 일에 대한 慮度의 變化, 企業의 社會的 責任에 대한 一般的의 思考 및 企業의 革新 등이다.

또한 EC內部의 要因으로서의 國際競爭力強化의 必要性, 共同體內에서의 새로운 作業組織을 利用한 後進地域에서의 產業發展의 要請等도 하나의 壓力要因이였다. 여기에서 EC는 勞動의 人間化를 추진하기 위하여 勞使의 之된 役割속에 勞使政이 이와 관련된 研究와 知識을 交換하고 問題가 있는 職務를 改善할 뿐만 아니라 立法 — 例컨대 利潤의 一定比率을 Q.W.L과 연관되는 目的을 위하여 使用한다는 것과 같은 — 을 행하도록 하고 있다. 또한 1975年5月에는 EC理事會規則에 의하여 所謂 "유럽財團"<sup>45)</sup>을 設置하여 보다 좋은 生活 그리고 雇傭條件을 위한 計劃 및 實現을 위한 必要한 知識의 普及等을 擔當도록 하고 있다.

## 五. Q.W.L과 勞使關係

生產組織의 變化에 대한 勞動組合의 慮度는 多樣하다. 때로는 變化에 適應하기도 하고 때로는 抵抗하기도 한다. 變化에 대한抵抗은 一般的으로 이에 따른 失業 또는 既得利權에 대한 不安으로부터 蓄起되는 경우가 많다.

그러나 이러한抵抗을 살펴보면 그것이 반드시 變化自體에 대한 것이 아닐 수도 있으며 대부분의 경우 반드시 必要하여 서만도 아니다.<sup>46)</sup> 이러한 變化에 따른不安에서 이들을 벗어나게 하기 위한

45) 본래의 名稱은 "European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions" 이다.

46) P.R. Lawrence, How to Deal with Resistance to Change, Harvard Business Review, No. 3, May-June 1959, pp. 51-52.

制度的裝置가 마련된다면 그리고 變化가 共同利益을 주는 것이라는 確信만 주어진다면 變化에 대한 抵抗은 克服할 수 있다. 여기에서 살펴본 Q.W.L도 一體의 革新이며 變化였기 때문에 經驗에 의하건대 이에 贊成하는 경우가 있는가 하면 反對의 事例도 볼 수 있다.

例컨대 Norway의 경우와 같이 勞使가 一致하여 產業民主主義를 推進하여 온 나라가 있는가 하면 佛蘭西의 例에서와 같이 Q.W.L에 대하여 批判의 見解를 보이는 國家도 있다. 이러한 事實은 勞使關係制度에 영향을 미치는 나라마다의 事情에 따라 상이하기에<sup>47)</sup> 한마디로 그 差異의 原因을 說明하기는 困難하다.

Norway의 경우에 있어서는 이미 1930年代에 勞使關係의 全國的協力關係가 成立되어 있었다. 특히 Norway는 産業發展過程에서 過剩人口가 外國으로 流出되어 都市化의 程度가 낮았고 自然的條件에 의한 獨自自營農漁民層이 社會低邊에 깊고 넓게 뿐리박혀 유럽의 어떠한 나라에 비하여서도 階級間의 對立意識이 약한 것이 그 特徵이다.<sup>48)</sup> 이러한 與件을 背景으로 Norway는 勞使協力下에 勞動의 人間化에 관한 實驗을 世界最初로 推進할 수 있었던 것이다. 뿐만 아니라 Q.W.L에 관한 事項은 團體交涉에 의하여 全國的 베벨에서 행하여짐도 特徵이라 할 수 있다. 이에 대하여 佛蘭西의 경우에 있어서는 批判의 立場으로부터 出發하여 받아들여진 경우라 할 수 있다. 이러한 것은 勞使關係에 있어 當初부터 階級的 鬭爭의 性格을 濃厚하게 풍겨온 佛蘭西의 勞使間의<sup>49)</sup> 階級意識의 作用이라 할 수 있다. 이러한 風土下에서 佛蘭西의 경우에 있어서는 作業組織의 改善은 經營者에 의하여 행하여지는 것이 一般的이였다. 다만 同族所有로 經營狀態가 良好한 企業의 경우인 Guilliet 社와 같은 例에서 經營權의 一部를 從業員에 위양하는 事例를 볼 수 있으나 事實上에 있어서는 組織改編의 導入過程에 問題解決팀을 構成하여 企業側과 協議케 할 뿐 經營主導의 例이라고 밖에는 할 수 없을 것 같다.<sup>50)</sup>

佛蘭西의 경우에도 때로는 傳統的管理에 대한 勤勞者 또는 勞動組合의 不滿이 壓力으로 作用하여 勞動爭議의 手段을 통한 作業組織의 改編이 이루어지는 例가 전혀 없는 바도 아니다.<sup>51)</sup> 그러나 이러

47) J.T.Dunlop는 勞使關係制度에 차이는 外部環境으로

- ① 勞動現場 및 勞動共同體에 있어서의 技術的 特性
- ② 当事者들에 圧力を 加하는 市場的 및 豫算上의 制約條件
- ③ 全體社會에 있어서의 権限의 配分狀態 등에 원인한다 하고 있다.

( J.T.Dunlop, Industrial Relations Systems, 1971; [李奎昌訳, 法文社刊], pp.25-26.)

48) Industrial Democracy in Europe, International Research Group, European Industrial Relations, Clarendon Press, 1981, pp. 11-33.

49) Clark Kerr, Productivity and Labor Relations, Productivity and Progress, 1967, pp. 1-32.

50) ILO, New Forms of Work Organizations, 1979, Vol. 1, pp. 46-75.

51) European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, New Forms of Work Organization in the European Community, France, 1978.

한 手段의 行使는 結果的으로 企業內에 있는 勞動組合 및 勞組代表의 地位가 위협받는 경우가 많았기 때문에 勞動組合의 立場에서 警戒하게 된다. 뿐만 아니라 作業集團의 代表가 經營者와 直接 意思疎通을 하고 이에 따라 參加的關係가 계속됨에 의한 從業員의 意識의 變化 및 左派的性格의 勞組의 離脫과 反발의 可能性이 있어왔으며 實際로 그러한 事例의 報告도 있다.<sup>52)</sup> 이리하여 佛蘭西의 경우에 있어서는 Q.W.L에 대한 勞使双方의 立場과 必要에 따라 相異한 見解 속에서 推進되고 있다.

또한 西獨에서와 같이 勞使間의 共同決定에 의하여 Q.W.L을 추진하는 例도 있다.

이러한 共同決定은 西獨의 共同決定法 및 經營組織法에서 잘 밝히고 있다. 例컨대 經營組織法에서 職場의 生產施設, 生產方法等을 變更할 때 一定한 手續下에서 使用者와 經營協議會는 일을 人間에 適合시키기 위한 勞動科學上에 確立된 知識을 고려하지 않아서는 안된다고 하고 있다.<sup>53)</sup> 여기에 經營者가 經營協議會의 意見에 따라야 할 義務는 없지만 作業場所 作業工程 作業環境의 變更에 의하여 法 90 條 및 91 條에서 言及한 바 勞動科學的 知識에 明白히 反하고 特別히 負擔이 增大되는 경우에는 經營協議會는 그 是正緩和, 代價措置를 要求할 수 있게 되여 있다. 이것은 共同決定의 權利로서 만일 合意가 이루어 지지 않을 경우에는 和解機關의 決定에 따르게 되여 있다.<sup>54)</sup> 이렇듯 西獨의 경우에 있어서는 Q.W.L이 勞動科學의 成果가 職場에 通用되어져야 한다고 하는前提下에 特히 經營組織法에 의한 經營協議會를 中心으로 勞·使·政이 共同으로 機能하고 있음을 보여주고 있다.

## 六. 結論

工業化의 急進的 進展에 따른 產業社會의 衝擊은 波及의 範圍에 있어 廣範할 뿐만 아니라 또한 깊은 것이였다. 이러한 工業化的 變化가 產業社會의 未來에 미칠 影향에 대한 所論은 대단히 區區하여 悲觀的見解와 樂觀的見解로 兩分되어 있다. 그러나 이 時點에서 이러한 事實에 관심을 갖기에 앞서 當面한 더 重要한 課題에 直面하고 있음을 우리는 認識하게 된다. 急激한 工業化가 隨伴할 產業社會의 未來에 대한 問題를 論議하기에 앞서 이 時點에 있어 生產活動은 持續되어야 하며 보다 높은 生產性을 示顯하여야 한다고 하는 當面한 課題가 앞서 있다. 설사 產業社會의 未來에 대하여 悲觀的側面이 있다 하드라도 現存하는 人類를 扶養하여 보다 풍요로워 지기 위하여서는 工業化를 추진치 않을 수 없는 當爲性을 지니고 있는 것이다. 이리하여 工業化는 추진되고 높은 生產性을 위한 技術革新과 管理組織의 高度化가 模索되여졌으며 되여지고 있다. 그러나 1960年부터 이러한 過程에서 従來에는 認識하지 못하였던 한 側面에 대한 관심이 주어졌다. 그것은 아무리 技術革新이 이루어지고 傳

52) European Industrial Relations Review, No. 37, Jan. 1977 을 參照。

53) 經營組織法 第 90 條, 第 91 條.

54) 經營組織法 第 76 條.

統的管理方式이 짜임새 있게 推進된다 하더라도 人間疎外의 問題를 作業現場에 남겨두는 限 높은 生產性을 實現할 수 없다고 하는 側面에서의 反省과 相對的으로 上昇되어 온 生活과 精神水準의 向上에서 온 壓力이 相乘한 Quality of Working Life에 대한 것이었다.

이리하여 일찍이 產業民主主義가 發展하여 온 西歐를 出發點으로 하여 그 類型은 달리하고 있으나 世界의 모든 나라에 人間尊重과 人間性回復 및 生活의 質을 向上시킨다는 名分下에 Q.W.L 運動이 擴散되기에 이르렀다. 本論文에서는 이러한 Q.W.L의 生成背景과 要因, 實踐例로서의 作業組織의 改編과 그 原則 그리고 國際機構에 의한 實施 및 이에 對應한 勞使關係의 類型을 살펴보았다.

韓國의 경우에 있어서도 Q.W.L에 관한 관심을 가질 時點에 이르고 있다. 즉 工業化에 따른 產業構造의 變化, 技術形態의 變化, 勞動人力의 質의 變化, 企業所有形態의 變化 및 經營의 國際化等<sup>55)</sup>은 우리나라 經營文化的 特性의 變化를 이루한 要因이 되여 일찍이 西歐에서 Q.W.L을 고려하지 않으면 안되었던 背景과 類似한 情況을 露呈하고 있는 것이다. 뿐만 아니라 60, 70 年代의 高度成長期에 있었던 여러 社會的 갈등과 內在的 矛盾은 우리나라의 경우에도 勞動問題에 관한 새로운 轉機를 마련하여야 할 必要性을 절감케 하고 있다. 이러한 與件에서 볼 때 Q.W.L의 展開야말로 이 時點에서 고려하여 봐야 할 것이라 생각되어진다. 왜냐하면 이미 살펴보아 온대로 Q.W.L은 分配에서 作業環境 그리고 勤勞生活의 質에 이르기까지의 모든 문제를 망라한 改革運動인 것이고 向上運動이기 때문이다.

또한 產業社會의 흐름에 併行되는 것이며 社會正義와 人間尊重의 바탕이 밑에 깔려있기 때문이다. 뿐만 아니라 經驗的으로 보아 勞使間에 共同利益을 가져다 주기 때문이기도 하다. 80 年代以後 새로운 勞使關係의 秩序를 模索하고 있는 이 時點에서 다시 한번 Q.W.L의 理念을 強調하는 바다.

55) 이 点에 関하여서는拙稿 前揭 勞使協議制研究, III. 2項 工業化過程과 經營環境의 變化를 參照.

