

제27회 공인노무사시험	담당: 최중락 강사
인사노무관리론	기출문제 및 예시답안

제1문. 과학적 관리론이 직무설계, 선발과 훈련, 보상, 일선감독직무에 기여한 바를 논하고, 인간관계론을 과학적 관리론과 비교하여 호손실험(Hawthorne Study) 중심으로 논하시오. (50점)

#### 답안의 구성

#### I. 과학적 관리론의 영향

조직경영의 체계적 연구에 있어서 가장 선도적인 역할을 한 것이 테일러(Taylor)의 과학적 관리론이다. 이는 주로 공장을 중심으로 작업현장에서의 효율적 생산과 경영관리에 집중한 관점이지만, 그 내용면에서는 인적자원관리에 관한 관점과 기법도 다수 포함되어 있어 인사관리의 학문적 성장에도 중요한 공헌을 하였다.

##### 1. 과업관리와 직무설계

과학적 관리법은 스미스(Smith)의 분업원리에 그 바탕을 두고 있다. 따라서 근로자 각각의 직무와 그 수행방법을 근로자 자신이 결정하도록 방임하는 것이 아니라, 관리자가 근로자의 직무를 설계(design)해 주고 직무수행의 방법도 구체적으로 결정해 주는 직무연구(job study)의 책임을 져야 한다.

구체적으로는 시간과 동작연구(time & motion study)를 적용해서 작업수행에 사용되는 도구, 작업환경, 작업절차 등을 표준화하였으며, 최적의 직무수행방식(one best method)를 설정하였다. 또한 이를 기준으로 표준생산량(production standard)을 설정하는 등 관리자의 기획(planning) 기능을 강조하면서 체계적 직무설계의 기초개념과 기법을 개발하는데 크게 기여하였다.

##### 2. 과학적 선발과 훈련

직무연구에 의하여 설계된 직무내용을 기준으로 주어진 직무를 만족스럽게 수행할 수 있는 자격요건을 명시하고, 이에 따라서 근로자들을 선발하며, 나아가 직무조건에 맞추어 훈련을 시켜야 한다는 것이 과학적 선발과 훈련의

원리이다. 이 원리는 설계된 직무내용과 작업조건을 중심으로 인간공학(human engineering)<sup>1</sup>의 관점에서 직무에서 요구되는 육체적·지능적 자격을 갖춘 근로자들을 선발하고, 표준생산량을 달성하도록 그들의 훈련을 강조함으로써 체계적인 인력확보와 개발에 선도적인 역할을 하였다.

##### 3. 차등성과급제

과학적 관리법의 또 한 가지 공헌은 근로자 임금에 있어서 생산량에 비례하여 임금을 지불하는 성과급제(piece-rate payment)를 처음으로 적용하였다는 데 있다. 특히 테일러는 단순히 생산량에 정비례하여 임금을 지급하는 단순성과급제(straight piece-rate payment)와는 달리, 일정한 표준량을 설정하여 표준량까지는 단순성과급이 적용되지만 표준량을 초과하는 부분에 대해서는 더 높은 임금률을 적용하는 차등성과급제(differential piece-rate payment)를 창안하였다. 차등성과급제에서 적용되는 표준량과 임금률은 앞서 언급한 직무연구를 통하여 설정되었다.

##### 4. 기능적 감독자제도

공장의 생산성을 높이기 위한 테일러의 과학적 관리는 공장의 조직구조에까지 적용되었다. 테일러는 공장의 생산성에 가장 중요한 역할을 하는 사람은 일선감독자(first-line foreman)이지만, 그에게 주어진 업무가 너무 많아서 감독자의 관리기능이 제대로 발휘되지 못하여 생산성이 저하되고 있다고 믿었다. 그리하여 테일러는 일선감독자의 직무구조에 분업의 원리를 적용하여 일선감독자는 부하 근로자들의 생산을 감독하는 데에만 치중하도록 하고 기타 생산계획이나 품질점검 그리고 근로자들의 훈련 등의 관리업무는 이를 전문적으로 취급할 수 있는 감독자를 따로 채용하여 그들에게 이들 관리업무를 맡겨야 한다는

<sup>1</sup> 인간공학(人間工學, 영어: human factors or ergonomics)은 인간의 신체적 인지적 특성을 고려하여 인간을 위해 사용되는 물체, 시스템, 환경의 디자인을 과학적인 방법으로 기존보다 사용하기 편하게 만드는 응용학문이다. (출처: 위키백과)

기능적 감독자제도(functional foremanship)를 제안하였다.

사실 기능적 감독자제도는 관리구조의 합리성은 높여 주었지만, 실제 관리에 있어서 일선감독자와 기능적 감독자, 그리고 근로자 간의 권한관계와 지휘·명령관계의 복잡성으로 말미암아 테일러가 기대한 만큼의 성과를 거두지 못하였다. 그러나 기능적 감독자제도는 근본적으로 조직경영의 기능을 전문화하고 전문기능의 효과를 극대화시키려는 기능식 조직(functional organization)의 기본개념을 창시했다는 점에서 인적자원관리 발전에 있어서 그 의미가 크다고 할 수 있다.

이처럼 과학적 관리법은 공장경영을 효율화하고 능률과 생산성을 높이는 과정에서 직무연구와 성과급제, 과학적 선발과 교육훈련, 그리고 기능적 관리조직구조 등 현대조직에서 지금도 사용되고 있는 인적자원관리 기능과 기법을 처음으로 개발함으로써 인적자원관리 발전에 크게 기여하였다.

## II. 인간관계론과 호손실험

### 1. 호손실험의 내용

이 실험은 인간관계론(human relation theory)의 등장에 획기적인 이정표가 된 사건이다.

호손실험이 실시될 20세기 초 당시 기업들은 점차 조직규모의 확대, 기술적 복잡성, 전문화에 직면해 있었고, 여기에 적응하기 위하여 종업원의 기계화를 촉진하는 방식으로 관리를 하고 있었다. 이에 대하여 종업원들의 불만이 점차 가중되고 노조의 강경화가 진행되자, 경영자들은 새로운 관리방식에 대응할 필요가 있게 되었다.

이러한 시대적 배경 하에서, 하버드 대학교의 메이요(Mayo)와 뢰슬리스버거(Roethlisberger) 교수는 미국 서부전기회사의 호손(Hawthorne)공장 종업원을 상대로 연구를 수행하게 되었다. 당초 연구의 목표는 성과급이나 작업환경, 임률 등이 작업능률에 미치는 영향을 파악하기 위한 것이었으며, 연구는 8년에 걸쳐 모두 4단계로 진행되었다.

#### 1) 제1단계: 조명실험(1924년 11월 ~ 1927년 4월)

처음에는 조명의 효과를 측정하기 위한 실험이 진행되었는데, 실험집단뿐만 아니라 통제집단에서조차 작업성과가 향상되는 결과가 나왔다.

#### 2) 제2단계: 계전기실험(1927년 4월 ~ 1929년 6월)

이후 6인의 여성근로자를 대상으로 실시한 계전기 실험에서는 특정 작업조건(예, 휴식시간 제공, 간식의 제공, 작업시간 단축 등)이 주어질 때 성과향상 여부를 테스트했는데, 여기서는 실험이 끝난 뒤 특정 작업조건을 기존 상태로 환원하였음에도 불구하고 여전히 높은 생산성이 유지된다는 점이 발견되었다.

#### 3) 제3단계: 면접실험(1928년 9월 ~ 1930년 9월)

세 번째 연구는 공장 전체 근로자들을 대상으로 실시한 면접조사였는데 여기서는 구성원들의 만족과 불만족에 영향을 주는 요인들에 대한 접근이 이루어졌다. 그 결과 작업의욕이 개인적 감정에 의해서도 영향을 받지만, 그가 속한 집단의 사회적 조건에 따라서도 크게 달라질 수 있음이 밝혀졌다.

#### 4) 제4단계: 배전기실험(1931년 11월 ~ 1932년 5월)

마지막 배전기 실험에서는 작업능률에 영향을 미쳤던 비공식조직과 집단압력의 존재를 파악하게 되었다. 이상의 일련의 연구들을 통해 메이요는 작업능률의 사회성과 비경제적 요인의 중요성을 발견하였다.

### 2. 과학적 관리론과 인간관계론의 비교

인간관계론의 주요 내용을 호손실험에서의 연구결과를 바탕으로 과학적 관리론과 비교하면 다음과 같다.

#### 1) 직무설계의 관점

과학적 관리론에서는 분업과 직무전문화 및 작업조건인 표준화(standardization)를 강조하였다. 그러나 호손실험을 통해 객관적 작업조건보다는 종업원의 심리상태, 즉 만족감의 향상을 위한 상사로부터의 칭찬이나 인정이 중요함을 역설하였다. 이는 민주적이고 인간중심적인 직무설계의 필요성에 대한 최초의 문제제기라 할 것이다.

## 2) 선발과 훈련의 관점

기본관점과도 상통한다 하겠다.

과학적 관리론에서는 명확한 직무분석을 통한 자격요건의 구체화와 이에 기반한 선발 및 교육훈련이 중시되었다. 그러나 호손실험 결과, 구성원들은 동료 작업자와의 인간관계, 그리고 여기서 파생되는 사회적 압력(social pressure)에 훨씬 더 민감하게 반응하는 존재임이 밝혀졌다. 따라서 호손실험과 인간관계론의 연구내용을 토대로 우리는 집단구성원의 인간관계와 사기 및 집단응집성(group cohesiveness) 등을 고려하는 관점의 직원선발과 대인기술(human skill)에 관한 교육이 필요함을 확인할 수 있다.

## 3) 보상의 관점

차등성과급을 필두로 한 테일러리즘식 보상은 개인성과 향상을 위한 노력의 경주라는 점에서 그 효과가 있으나, 성과달성을 위한 지나친 에너지 투입으로 인한 소진(burnout) 및 인간소외의 유발 등의 문제점도 가지고 있었다. 호손실험의 결과 이러한 점이 확인됨과 동시에 심지어 성과급을 지급하더라도 구성원간의 담합에 의해 사회적 태만(social loafing) 등의 문제점이 발생할 수 있음을 발견하였다. 그리고 이러한 현상의 근저에는 동료집단 구성원을 보호하기 위한 사회적 동기(social motive)가 작용할 수 있음도 확인하였다. 따라서 경제적 측면에서 바라보는 인센티브 중심의 협의의 보상보다는 동료들과의 원만한 관계와 소속감 등을 강조하는 광의의 보상 개념이 강조되며, 이는 현대경영학에서 중시하는 총보상(total compensation) 개념의 단초를 제공한다고 볼 수 있을 것이다.

## 4) 일선감독직무의 관점

과학적 관리론에서는 기능식 조직화를 통한 분업 및 상사의 관리감독기능을 강조하였다. 그러나 호손실험의 결과 종업원들은 상사와 조직에 의한 분업시스템과 표준작업량 등의 지정보다, 집단구성원들간의 상호작용과 집단의 사기(morale) 및 응집력에 의하여 생산성 자극을 받을 수 있음이 확인되었다. 그 결과 구성원을 잘 이해하고 그들을 배려하며 구성원이 처한 문제와 고충을 적극적으로 해결해 주는 관리자로서의 민주적 자세가 중요하게 부각되기 시작했다. 이는 현대경영학의

제2문. 노사공동결정제도의 의의,  
기본사고(사상), 구조와 기능에 관하여  
설명하시오. (25점)

#### 답안의 구성

### I. 경영참가제도와 공동결정제도의 의의

경영참가(participation in management)란 기업경영상의 제반 문제에 대한 결정과 운영에 근로자 및 노동조합이 참여하여 그들의 의견을 반영하는 것으로서, 독일식의 공동의사결정 중심모델에 입각하여 노사간의 공동체적 협력관계를 안정적으로 제도화하는 장치이다.

노동자의 경영참가는 크게 자본참가, 성과참가, 의사결정참가로 구분되며, 그 중 경영참가의 핵심이라 할 수 있는 의사결정참가는 기업의 전체적인 전략적 정책이나 목표설정과정에서 근로자측이 영향을 미치는 모든 참여를 말한다. 사례로는 근로자이사제도, 노사합동위원회제도, 노사협의회제도, 공동결정제도 등이 이에 해당한다. 그 중 노사협의회(작업장평의회, labor-management committee) 제도는 노사대표자들이 단체교섭의 대상 외의 문제, 즉 작업능률이나 생산성 등에 대하여 논의하는 합동 협의기구이며, 공동결정제(joint-decision making)는 경영자가 어떤 중요한 사항을 전략적으로 추진하려고 할 때, 근로자 또는 노동조합을 기업의 의사결정과정에 참여시키는 것으로서, 통상적인 직무의 범위를 넘어 공동경영의 이념을 실현하는 제도이다.

### II. 공동결정제의 기본사고(사상)

조직구성원의 경영참가방법은 참여의 강조 내지는 정도에 따라 여러 단계로 구분될 수 있다. 구성원의 의사가 단순히 경영진에게 전달만 되는 방법, 노사가 함께 협의를 해서 문제에 대한 논의를 진행하는 방법, 그리고 노동자와 사용자가 의사결정을 공동으로 진행하는 방법 등이 있는데, 문제에서 묻고 있는 노사공동결정제도는 이들 여러 방식들 중 가장 노동자의 참여강도가 강한 산업민주제라 할 수 있다.

### III. 공동결정제의 구조와 기능

공동결정제도는 독일에서 유래하고 또 발달되었다.

따라서 이하에서는 독일의 공동결정제를 중심으로 이 제도의 구조와 기능을 살펴본다.

#### 1. 공동결정제의 구조: 이중구조

공동결정제가 정착된 독일의 경우, 전통적인 의사결정기구인 이사회(board)보다 상위에 감사역회(중역회)를 둔다. 즉 의사결정은 감사역회에서 이루어지고, 이사회는 감사역회에서 결정된 사항을 집행하고 일상적 업무를 처리한다. 여기서 감사역회는 전략적 의사결정을 담당하고, 이사회는 운영적, 업무적 의사결정을 담당한다. 예를 들어 근로자 대표가 감사역회에 참여하여 설비투자를 승인하고, 대규모 차입에 관한 의사결정을 수행하며, 이사의 선임과 해고에 대한 표결에 참여하는 동시에, 경영성과에 대한 정보를 보고받는 등의 활동을 하는 것이다. 이러한 공동결정 방식은 공동결정법(1951), 신공동결정법(1976), 경영조직법(1972) 등을 모체로 한다.

#### 2. 공동결정제의 기능: 순기능과 역기능을 중심으로

##### 1) 순기능

노사공동결정제는 자본주의적 생산방식의 발달에 따른 노동의 인간소외(alienation)를 극복하고 산업민주주의(기업 내 민주주의)를 실현하기 위하여 생산수단의 운영에 관계되는 기업의 의사결정과정에 근로자의 참여를 유도하여 노사 상호신뢰의 증진 및 경영의 효율화와 생산성 향상에의 기여를 도모하는 것을 목적으로 한다.

일반적으로 경영자측은 이 제도를 종업원 직무몰입의 증가와 생산성 증가 및 노사협조의 수단으로 보는 경향이 있는 반면, 노동자측은 노조와 사용자간의 힘의 균형관계를 확립하는 수단으로 보는 경향이 있다.

##### 2) 역기능

공동결정제도에 대해 사용자측에서는 경영권에 대한 침해 내지는 위협으로 받아들여질 소지가 있고, 노동자측에서는 노조의 단체교섭기능의 약화에 대한 우려가 있는 것이 사실이다.

우선 경영자측에서는 경영자 고유의 권한(경영대권)을 노동자와 사용자가 나누어

가진다는 의미로 받아들이는데, 이 과정에서 일부 경영자들은 노동자의 지식이나 경험 및 판단력에 의문과 불신을 갖고 경영참가를 회의적으로 보기도 한다.

한편 노조는 본질적으로 스스로의 기능을 사측과의 투쟁 수입기구로 보려는 경향이 있다. 이 와중에 공동결정을 하게 되면 경영의사결정에 대한 책임을 나누어야 하기에 노조의 기능이 유명무실해지고, 노조의 협상력도 악화될 수 있는 문제가 있다.

제3문. [지문...] 기존의 1단계 서류심사를 대체하여 ‘온라인 AI 채용시스템’을 도입하였을 경우, 이 시스템이 가진 선발평가 도구로서의 장점을 타당성, 신뢰성, 수용성, 실용성의 측면에서 각각 설명하고, 이 시스템의 지속적 활용이 향후 A사의 조직문화의 강도와 조직창의성에 미칠 영향에 관하여 각각 설명하시오. (25점)

#### 답안의 구성

#### I. 새로운 온라인 AI 채용시스템의 의의

새로운 채용방식은 기존 채용방식에 비해 수작업을 줄이고 자동화된 의사결정 방법을 도입한다는 점에서 차이가 있다. 1) 다년간 축적된 인사정보를 의사결정에 활용하고, 2) 채용담당자가 행정적인 잡무에 몰두하는 시간을 획기적으로 줄여주며, 3) 서류심사에서의 대량탈락으로 인한 지원자층의 불만을 감소하는 동시에, 4) 서류심사-면접으로 이어지는 단계적 제거법을 부분적으로나마 서류심사와 화상면접을 종합한 평가방식으로 전환함으로써 선발오류를 일부라도 제거할 수 있다는 점에서 획기적인 긍정적 변화라 평가할 수 있다.

#### II. 새로운 채용시스템의 장점

AI 채용시스템의 장점을 타당성, 신뢰성, 수용성, 실용성의 측면에서 분석해 보면 다음과 같다.

##### 1. 타당성의 측면

타당성(validity)이란 특정 선발도구가 선발과 평가의 목적에 부합되는 정도를 말한다.

평가도구를 통해 수집된 점수와 실제 직무성과간의 상관관계수가 클수록 선발평가의 타당성이 높다고 볼 수 있다.

기존의 선발평가는 서류심사를 통과한 사람이 면접에 응할 수 있는 방식의 단계적 평가였다. 이 방식에 따르면 면접에서 훌륭한 답변을 할 준비가 되어 있는 인재라 해도 1단계 서류심사를 통과할 만한 스펙(spec)이 부족한 경우에는 면접 기회 자체를 부여받을 수 없다는 문제가 있었다. 이는 선발오류로 이어질 가능성이 크다. 즉 일을 제대로 하지 못하는 직원이 선발되는 제2종오류(Type-II

error)나 유능한 인재가 선발과정에서 탈락되는 제1종오류(Type-I error)의 발생이 가능했던 것이다.

그러나 AI를 통한 종합평가가 도입될 경우 서류심사와 면접이 비교적 동시에 이루어지므로 서류심사와 면접점수를 종합적으로 판단할 수 있으며, 모든 지원자에게 동일한 면접질문이 주어지는 것이 아니라 서류심사를 통해 질문을 생성하므로 지원자의 능력과 적성을 판단하기에도 용이함이 있다.

##### 2. 신뢰성의 측면

신뢰성(reliability)이란 선발도구의 일관성 내지는 안정성을 의미한다. 따라서 동일한 선발도구로 동일한 환경에서 측정한 값이 유사할수록 신뢰성이 높다. 수작업으로 서류심사를 수행하고 사람이 직접 면접감독을 할 경우에는 후광효과나 고정관념 등의 다양한 선발오류가 발생할 수 있다.

AI를 통한 자동화 면접에서는 학벌이나 계량화된 스펙에 의한 후광효과 및 고정관념이 제거되고, 외모나 질문답변태도 등 전통적으로 우리의 면접시스템에서 오류의 원인으로 지목되는 요인의 영향이 획기적으로 줄어들기에 선발의 신뢰성이 향상될 수 있다.

##### 3. 수용성의 측면

수용성(acceptability)은 선발평가제도에 대해 구성원들이 이를 합당한 것으로 받아들이고 정당한 제도라 믿으며, 선발의 공정성과 그 활용목적에 대해 전적으로 신뢰하는 것을 말한다.

사람이 수행하는 서류심사로 면접대상자를 ‘걸러내는’ 기존방식은 객관적으로 회사에 기여할 수 있는 능력이 있는 지원자들이 납득할 수 없는 이유로 탈락되어 면접기회를 얻지 못할 수 있다는 의구심으로부터 해방되기가 힘든 측면이 있다. 반면 AI를 통한 자동화 방식 하에서는 오류나 편견이 적은 기계적 방식을 사용하며 서류심사인원 전원에게 면접기회가 주어지므로 공평한 면접기회가 부여된다는 점에서 수용성이 높아지며, 설령 그 결과가 좋지 않은 경우에도 모든 지원자들에게 상세한 피드백을 제공하므로 자신의 단점 및 보완점에 대한 정보를 얻을 수 있다는 점에서 역시 수용성상의 이점이 있다.

#### 4. 실용성의 측면

실용성(practicability)은 평가제도의 도입 및 운영 비용보다 그로 인해 얻는 효익이 더 큰 것을 말한다.

기존의 선발평가는 채용담당자, 즉 인사업무를 수행하는 현직 종업원들이 직접 수작업을 통해 서류를 걸러내고, 면접대상자를 결정하여, 면접을 수행한다. 따라서 인사부서가 전략적 의사결정에 집중하지 못한다는 문제점, 직원들이 근무시간에 기계적 작업을 해야 한다는 기회비용 등이 발생한다. 반면 AI를 활용한 자동화된 서류심사와 면접방식이 이루어질 경우 초기 시스템 구축에 들어가는 비용을 제외하고는 추가적 변동비용이 거의 발생할 가능성이 적어서 투자 대비 효익이 매우 크다 할 것이다.

#### III. 새로운 채용방식의 효과

AI를 활용한 새로운 채용제도가 조직문화와 창의성에 미칠 영향을 살펴보면 다음과 같다.

##### 1. 조직문화의 강도에 미칠 영향

조직문화의 강도는 구성원들이 얼마나 유사한 생각이나 가치관을 갖고 있느냐와 관련이 깊다.

슈나이더의 ASA 이론(attraction-selection-attribution theory)에 따르면 조직구성원의 선발과 조직사회화 과정을 통해 유사한 특성(trait)을 가진 구성원들이 조직에 채용되는 경우 조직문화의 강도가 증가한다.

아무래도 사람이 직접 서류를 심사하고 면접을 수행하는 기존방식을 따를 경우에는 신규 선발인력이 현직 종업원들과 유사한 속성을 가질 가능성이 클 것이다. 그러나 기계를 통한 AI 선발방식이 최초로 도입이 된다면 기존에 중시되던 선발요소(예, 학벌, 출신지역, 나이, 종교 등)보다는 성과에 도움이 되는 역량요소(지식, 기술, 자아개념, 특질, 동기)를 기반으로 한 채용결과가 나올 가능성이 크므로 당장 표면적으로는 기존 종업원들에 비해 이질적으로 보이는 구성원들이 채용되어 조직문화가 약해지는 것처럼 보일 수 있다. 하지만 장기적으로는 AI 시스템도 머신러닝(machine learning)을 통해 역량의 유사성을 중심으로 선발을 할 것이므로 건강한

조직문화가 지속적으로 전수되는데, 그리고 그 문화를 바탕으로 성과를 창출하는데 긍정적 영향을 미칠 것으로 전망한다.

##### 2. 조직창의성에 미칠 영향

Amabile에 따르면 창의성은 크게 전문역량, 창의적으로 사고하는 기술, 구성원의 내재적 동기에 의해 결정된다. 다양한 삶의 배경을 가진 지원자들은 각기 다른 바이오데이터(biodata)를 갖게 된다. 이 경우 화상면접에서 접할 문항도 지원자마다 달라질 것이므로, 이러한 선발절차의 결과로 채용되는 신입사원들은 다양한 역량과 전문성을 가지게 될 것이다. 그 결과 전문분야, 사고기술(thinking skill), 동기의 원천 등이 다양한 구성원들이 유입될 것이므로 조직창의성에도 긍정적 영향을 기대할 수 있다. 이러한 정보기반 선발이 제도적으로 정착될 경우, 이 기업의 향후 지원자들은 불필요한 스펙을 쌓기보다는 성과를 내는데 진정으로 필요한 역량을 스스로 향상하는데 집중하게 될 것이므로, 조직차원의 창의적 성과 역시 증가할 가능성이 크다.

그러나 AI 시스템을 잘못 설계하여 프로그래밍의 과정에서 정교하지 못한 기준으로 면접문항을 생성하거나 지원자 답변의 분석을 엉성하게 할 경우에는 도리어 획일적 합격자를 양산할 우려도 있는 것이 사실이다. 따라서 새로운 채용제도가 성공하기 위해서는 최고경영자가 지대한 관심을 가지고 제대로 된 채용시스템이 설계될 수 있도록 투자를 아끼지 말아야 할 것이다.