

통일시대 인적자원관리의 현황과 과제*

이 병 철**
이 경 목***
전 이 영****

본 연구는 북한의 인적자본 특성과 인적자원관리에 대한 전반적인 이해를 돕고 통일시대를 대비하여 북한 인적자원관리의 주요 기능별 이슈를 발굴할 목적으로 수행되었다. 기존 북한 관련 통계자료와 연구결과를 종합하여 북한 인적자본의 전반적인 특징과 현황을 정리하였고, 개성공단 입주기업의 관리자를 대상으로 설문조사 및 면접을 실시함으로써 북한 근로자들의 구체적인 특성을 살펴보고, 이를 바탕으로 북한 인적자본의 개발방안에 대해 고찰하였다. 연구결과 북한 근로자들은 학습능력이 뛰어나고 인건비가 싸다는 강점이 있지만, 국가주도의 노동정책에 익숙해 있기 때문에 수동적이며, 관료제적 규칙을 따르려는 형식성이 강하다는 단점이 있다는 것을 확인하였다. 향후 관리직 근로자들에 대한 리더십을 개발하고, 보편적인 시장경제 원리에 대한 이해를 증진한다면 북한의 근로자들은 더욱 높은 생산성을 낼 수 있을 것으로 기대된다. 이러한 논의를 바탕으로 통일 이후 남한과 북한의 인력이 동일 기업에서 조화롭게 일하도록 하는데 시사점을 제시할 수 있는 이문화적응모형을 제시하였다. 마지막으로 통일에 대비하여 학계, 산업계, 정부가 인적자원관리 측면에서 수행해야 할 과제를 도출하였다.

주제어: 통일, 북한 노동제도, 개성공단, 북한 근로자

1. 서론

분단 이후 지난 60여 년 간 북한과 남한의 관계는 갈등과 대립으로 점철되어 왔지만, 2000년대에 들어오면서 남한의 햇볕정책을 통해 금강산 및 개성관광이 실현되고, 2002년에는 개성공단이 설치되어 남북 간의 경제협력이 본격화되는 등 많은 변화가 있었다. 그러나 이명박 대통령이 집권한 이후에는 남북관계가 경색되어 2009년의 연평도 포격사건과 북한의 핵 문제 등이 불거지고, 금강산 관광이 중단되었다. 최근에는 김정일 위원장의 사망과 그 아들인 김정은 부위원장의 권력승계, 남한의 대북 정책 기

조의 미세한 변화 등 남북관계에 큰 변화가 예상되고 있다. 이렇게 남북관계가 경색되는 와중에 남북한 경제협력의 강도가 약화되었지만, 개성공단 사업은 축소되지 않고 원만하게 진행되고 있다.

남북 분단 이후 60여년 동안 북한 사람들은 남한과는 전혀 다른 경제, 사회, 정치, 문화시스템 하에서 생활해왔기 때문에, 남한 사람들과는 매우 다른 가치관, 노동관을 가지고 있을 것이라 추측된다. 그렇지만 자료 부족과 낮은 접근성으로 인해 북한 근로자들의 삶과 노동에 대한 가치관, 인적자본의 질적 수준, 자본주의에의 적응가능성 등에 대한 우리들의 이해 수준은 매우 낮은 것이 현실이다.

개성공단에 상주하는 남한 기업들이 북한의 인적

논문접수일: 2012. 01. 13. 1차 수정본 접수일: 2012. 02. 16. 게재확정일: 2012. 04. 16.

* 이경목 교수에 대한 서울대학교 경영연구소와 노사관계연구소의 연구비 지원에 감사를 표합니다.

** 동국대학교 경영학과 교수(bclee@donguk.edu)

*** 서울대학교 경영전문대학원 교수(kmlee@snu.ac.kr), 교신저자

**** 서울대학교 경영학과 박사과정(jiyoung0@snu.ac.kr)

자원을 활용하고, 탈북 근로자들 또한 남한이 포용해야 할 주요 인적자원이 되어가고 있는 상황에서 우리 기업들은 북한 인적자원의 특성과 현황에 많은 관심을 가질 수 밖에 없다. 또한 장기적인 시각에서 북한의 인적자원에 대한 정보는 통일이 되었을 때 북한지역에 진출하게 될 우리 기업들에게 소중한 자료가 되어 통일된 한국의 국가경쟁력을 제고하는데 도움을 줄 것이다.

본 연구는 북한의 인적자본과 인적자원관리에 대한 전반적인 이해를 추구하고 인적자원관리 주요 기능별 이슈를 발굴하고자 하는 목적으로 수행되었다. 이를 위해 기존의 통계자료와 연구결과를 종합하였다. 그런데 아래와 같은 이유로 이 자료들을 해석함에 있어서 주의가 요청된다. 북한에 관한 자료 대부분이 김일성선집 및 김정일선집, 북측의 발표자료와 언론 보도 등 북한체제의 홍보를 위해 작성한 것을 참조로 하기 때문에 왜곡되었을 가능성이 높다. 탈북자와의 면접을 통해 얻어진 자료도 이미 많은 시간이 지난 것이거나 또는 정치적으로 왜곡되었을 수 있다는 문제점을 갖고 있다. 또한 북한이 정권 수립 후 연간통계보고서를 발행한 적이 한 번도 없으며, 1960년대 초반부터는 국가 전반의 통계에 관한 보도를 중단하였고, 북한의 통계를 담당하는 중앙통계국의 기능이 매우 미약하기 때문에 북한 통계의 신뢰성에 대해서도 의문이 제기된다. 인구센서스는 1994년 UN인구기금의 지원을 받아 1993년 말 현재의 상태와 2008년 실시한 것이 정부수립 이후 유일한 것으로 이후의 통계자료는 북한이 발표한 자료를 기준으로 기존의 추세를 감안하여 추정된 것이다(이석, 2007; 최중태·김강식, 2003; 통계청, 2010).

이에 본 연구에서는 기존의 북한관련 연구를 보완하기 위해 2011년 7월과 8월 두 달에 걸쳐 현재 개성공단에 입주해 있는 기업들을 대상으로 북측 근로자의 특성을 묻는 설문조사와 개성공단 관리자 및 입주기업 관리자 면접을 실시하였다. 개성공단의 북

측 근로자들이 북한의 인적자원을 대표할 수 있는지의 여부에 대해서는 추가적인 논의가 필요하겠지만, 북한 기업에 근무하는 북한근로자들을 대상으로 직접 설문하거나 면담을 할 수 없는 현 상황에서 개성공단 입주기업의 관리자를 통한 평가가 북한근로자의 현실과 현황을 가장 잘 파악할 수 있는 방안이라 할 수 있다. 본 연구에서는 기존 자료 및 문헌과 개성공단 관련자에 대한 설문과 면접을 통해 수집한 자료를 종합하여, 통일시대를 대비하기 위한 정부, 기업, 그리고 학계가 인적자본 및 인적자원관리 측면에서의 수행해야 할 역할에 대한 시사점을 제시하고자 한다.

이 논문의 구성은 다음과 같다. 우선 북한의 전반적인 인적자본 현황을 문헌과 통계자료를 통해 살펴보고, 북한의 인적자본 현황을 파악하기 위해 개성공단 입주기업 설문조사 결과를 살펴본 후, 통일 이후 남한 기업과 북한 기업의 통합을 위한 인적자원관리 통합 모델을 제시하고, 통일시대를 대비하여 우리 기업, 학계, 정부가 준비해야 할 일에 대해 논의할 것이다.

II. 북한의 인적자본 현황

여기서는 북한의 노동력 규모, 학력수준, 인적자원 개발 현황 등의 전반적인 인적자본 현황 및 북한의 노동제도 현황을 기존의 통계자료와 각종 문헌을 종합하여 제시한다. 이를 통해 북한 인력의 특성과 인적자원 운영방침에 대해 이해할 수 있을 것이다.

2.1 인력규모

2009년 현재 남한의 인구는 약 4,875만 명인데 비해, 북한은 2,406만 명으로 남한의 절반 정도 수

준이다. 여성 백 명당 남성의 수에 해당하는 성비를 보면 남한이 100.9, 북한은 95.1로 북한에서 여성의 비율이 남한에 비해 훨씬 높다. 기대수명은 남한이 79.6세인데 비해, 북한은 69세로 남한에 비해 10년 이상 짧다(통계청, 2010).

여성 1명이 평생 동안 출산하는 자녀수의 평균인 합계출산율을 보면 남한은 1980년대 후반 1.60을 기록한 이래 지속적으로 하락하여 최근에는 1.26까지 떨어진 상황이며, 북한도 1970년대 이후 지속적인 만혼 장려와 1996년부터 2000년까지의 이른바 ‘고난의 행군기¹⁾’에 식량난 등으로 인해, 1980년 대 후반의 2.45에서 계속 하락하여 현재는 1.86 수준을 보이고 있다. 하지만 북한의 가임여성인구가 많기 때문에 출생아 수는 크게 감소하지 않아서, 2010년 현재 북한의 5세 미만 인구는 167만 명으로, 남한의 228만 명에 비해 크게 작지는 않다(통계청, 2010; 김두섭, 2011).

북한의 출산율이 계속 감소하고 있다고는 하나, 초저출산이 문제가 되고 있는 남한에 비해서는 여전히 높은 편이고 인구성장률 또한 0.41%로 남한의 0.38%보다 높다(UN, 2011). 그리고 북한인구 중 15-64세에 해당하는 노동가능연령 인구는 2010년 현재 67.8%로, 남한의 노동가능연령 인구 비중인 74%보다는 낮지만(한국사회과학자료원, 2010), 장기적으로 우리 기업이 진출했을 때 주요 노동력원이 될 수 있는 5세 미만의 인구 비율(6.9%)도 남한(4.6%)에 비해 높기 때문에 경제발전을 위한 노동력 수급에 있어서는 매우 좋은 조건을 갖추고 있다고 볼 수 있다. 또한 북한의 높은 여성인구 비율은 현재와 같은 경공업 위주의 산업구조에서 유리하게 활용될 수 있을 것으로 판단된다. 남한의 경우 급속한 고령화와 저출산으로 인해 2019년 이후 인구의 감소가 예상되고, 2018년부터는 65세 이상 인구의 비중

이 14%가 넘는 고령사회로 진입할 것으로 예상되는 상황인 만큼(김태현·장지연·전광희·양수경, 2007; 통계청 장래인구추계), 통일 시대에 북한의 인력은 남한의 인력부족문제를 해소하는데 도움을 줄 수 있는 중요한 인적자원이 될 것으로 기대된다.

2.2 학력수준

북한의 인적자원 육성 방침은 장기간의 무상의무교육, 수학 및 과학 분야 집중 육성, 그리고 수재육성 강조로 요약될 수 있다. 최근에는 북한에서도 시대의 조류에 맞추어 외국어 및 컴퓨터 교육이 강조되고 있으며, 시장개방에 대비한 자본주의 관련 교육이 고위관리층 등을 대상으로 이루어지고 있다. 아래에서는 그 세부 내용을 설명하고자 한다.

2.2.1 11년간의 무상의무교육

북한 인적자원의 질적 수준에 대해서는 우수하다는 평가와 그렇지 않다는 평가로 엇갈리는데, 북한의 인적자원의 우수성을 인정하는 견해는 주로 북한의 무상교육제도에 근거를 두고 있다. 북한은 유치원 1년, 소학교 4년, 중학교 6년을 포함한 총 11년간의 무상의무교육제도를 1972년 대도시부터 순차적으로 실시하여, 1985년부터 전국에 적용하고 있다. 이는 중학교를 포함한 9년제 의무교육이 2004년에야 완성된 남한보다도 앞선 것이다. 2008년 현재 유치원의 취학률은 88%에 이르고, 소학교 4년과 중학교 6년의 취학률은 100%에 달한다. 이러한 의무교육연한의 증가는 보다 많은 학생들에게 산업화에 필요한 충분한 지식과 기술을 갖추게 함으로써 양질의 노동인력을 공급할 수 있는 기반이 된다(조정아, 2005; 김두섭, 2011). 유치원부터의 무상교

1) 북한은 1995년과 1996년 대홍수로 인한 식량난을 항일시기의 혁명정신으로 이겨내자는 의미로 1996년부터 2000년을 ‘고난의 행군기’로 정하고 난관을 극복하겠다는 의지를 다졌다.

육으로 인해 북한의 10세 이상 인구 대부분이 문자해독이 가능하며, 2008년 북한 인구센서스에 나타나는 문맹자는 전국에서 총 326명에 불과했다(김두섭, 2011).

UN(2011)의 조사에 따르면 100%의 문자해독률을 갖는 나라는 조사대상 150개국 중 남한과 북한을 포함하여 18개국 뿐이며, 국민이 100% 고졸 이상의 학력을 보유한 높은 교육수준 또한 다른 국가에서는 찾아보기 쉽지 않다. 산업기반이 낙후된 이유로 북한의 근로자들이 선진화된 자본주의 국가에서 당장 필요로 하는 고급 기술을 보유하고 있지는 못하지만, 높은 기초 학력기반을 보유하고 있기 때문에 기능 및 각종 직업훈련 교육을 받는다면 국제적으로 경쟁력 있는 인적자본으로 바뀔 수 있을 것이다. 이런 이유로 국내 인건비 상승으로 생산시설을 중국, 베트남 등지로 옮기고 있는, 표준화된 능력을 보유한 대규모 인력을 필요로 하는 소품종 대량 생산 위주의 남한 측 기업에게 북한의 인력은 매우 좋은 대안이 될 수 있다.

2.2.2 고등교육과정

5세 이상 인구 2,164만 명 중 직업기술학교, 전문학교, 대학교를 포함한 고등교육기관을 졸업한 인구의 비율은 16.3%이다. 이는 중국(23%)과는 비슷하나 일본(58%), 러시아(75%)에 비해 매우 낮은 수치이며, 한국(95%)에 대해서는 현저히 낮은 수치이다. 고등교육과정 재학인원을 학령인구로 나누어 본 수치인 고등교육과정 총취학률은 19% 수준이다(김두섭, 2011).

북한에서 대학진학은 의무교육이 아니기 때문에 대학에 진학하고자 하면 예비시험과 각 대학의 본고사 등 소정의 절차를 거쳐야 한다. 중앙정부 내각에 설치된 교육위원회에서 도별로 각 대학 등에 본고사에 응시 가능한 수험생 수를 정해주고, 시·군 인민

위원회와 도별 진학 할당 인원수를 바탕으로 예비시험 합격자 수를 정하여 합격한 학생에게 본고사에 응시할 수 있도록 수험통지서를 발급해 준다. 예비시험을 통해 대학 추천을 받는 학생은 전체 중학교 졸업생의 약 20% 정도이며, 이 중 시험에 합격해 바로 대학에 진학하는 학생은 추천받은 학생의 절반에 해당하는 평균 10% 수준이다. 이들은 성적이 우수하고, 출신 성분이 확실하고 가정환경이 우수한 학생들로서, 이른바 '직통생'이라 한다. 시험에서 떨어지면 남학생은 군대에 가고, 여학생은 직장에 배치된다. 공식적으로 재수생은 없고 군대나 직장에 배치되었다가 사회인으로 추천을 받아 다시 대학시험에 응시할 수 있다(통일교육원, 2011). 하지만 개성공단 진출기업 관리자들과의 인터뷰에 따르면, 사회생활 경험 없이 바로 대학에 진학할 수 있도록 하기 위해 비공식적으로 재수를 하는 학생들도 있다고 한다.

대학진학 희망자가 응시할 수 있는 대학은 보통 시험성적에 의해 결정되나, 성품이나 소질도 중시되어 일종의 특례입학이 가능하며, 졸업하는 중학교의 수준차를 감안하여 합격기준이 다르게 적용되기도 한다. 경제난 이후 대학의 입학요건에는 성적과 출신 성분 이외에 교재, 교복, 숙식비 등의 각종 교육경비와 학교시설 정비 및 유지와 같은 학교운영 경비 등을 감당할 정도의 경제력이 있는지가 추가되었다. 이에 따라 실제 명문대학 내 당정 간부, 외화벌이 지도원 등 권력부유층 자녀들의 부정입학 사례가 많아지고 있다(통일교육원, 2011).

한편 북한 대학졸업자들의 전공별 구성 비율을 보면, 인문학 전공자의 비율은 4%에 불과하여 한국(18%), 일본(15%), 독일(16%), 프랑스(11%)에 비해 현저하게 낮다. 반면 과학기술분야 전공자가 58%를 차지하여 한국의 34%보다 훨씬 높다. 구체적으로 2008년 북한의 인구센서스에서 전문학교 이상을 졸업한 사람은 297만 명으로 나타나는데, 이들의 전공을 분야별로 보면 컴퓨터 및 공학, 제조,

건설, 생명과학 분야가 28.8%에 해당하고, 교원/교양원학²⁾ 19.9%, 농림수산업 15.6%, 보건/수의학 10.1%, 재정/경영학 7.4%의 순으로 나타난다(김두섭, 2011). 이는 북한의 전반적인 교육과정에서 수학과 과학 교과를 강조하는 전통과 무관하지 않다. 북한의 중등교육과정에서는 수학과 과학 교과가 차지하는 비중이 39.9%로, 남한에서 2003년부터 시행 적용한 7차 교육과정의 25.9%에 비해 상당히 높다(조정아, 2005).

위에서 보듯 북한에서는 대학 진학비율은 낮은 것으로 나타나고 있지만, 일반적인 의미에서의 교육열은 상당히 높은 편인 것으로 생각된다. 그리고 중등교육과정에서부터 수학과 과학교과를 강조하고 있어, 북한 학생들의 수리과학 실력은 전통적으로 높은 것으로 평가되고 있다. 대학교과과정에서도 수학과 과학 분야가 강조되고 있고, 인문학 분야는 전공자의 비중이 적은 것은 북한이 '자력갱생'하기 위한 기술기반을 형성하고자 한 노력이 반영되었다고 생각할 수 있다. 북한에서 고등교육을 받은 인력의 규모가 작고, 이들이 첨단 연구기자재를 활용한 경험이 부족하기 때문에 남한 기업들이 이들 고등교육을 받은 인력을 R&D에 대거 활용하여 큰 부가가치를 올릴 가능성이 높지 않은 것으로 판단된다. 학력 인플레이션, 즉 남한에서의 지나친 보편적 고학력화 현상으로 발생한 북한과 남한 인력의 학력 분포상의 차이는 남한 기업에게 큰 기회를 줄 수 있다. 남한에서는 학력 인플레이션으로 인해 생산현장과 많은 중소기업에서 구인난을 겪고 있는데, 이를 해소하는데 북한 인력이 큰 도움이 될 수 있다.

2.2.3 수재교육

북한에서는 대학진학률이 낮기 때문에 이들을 소

수의 수재(秀才)로 키우기 위해 노력해 오고 있다. 1984년 김정일은 자립적인 기술인력 양성을 위해 수재교육을 당의 중요한 교육방침으로 설정하여, 최고의 교육시설을 갖춘 평양 제1중학교를 신설하였고, 1985년에는 각 도 소재지마다 하나씩, 전국적으로는 총 12개의 제1중학교를 설립하였다(조정아, 2005). 이 같은 수재교육 방침은 1990년대 후반 강성대국 건설의 구호 아래 과학기술의 발전을 강조하면서 더욱 강화되었다(통일교육원, 2011).

2009년 현재 제1중학교는 전국 시·군·구역을 통틀어 무려 200여 개나 설립되어 있으며, 이들 학교에는 우수교원과 교육기자재를 우선 배치하고, 전문대학 수준으로 난이도가 높은 교과서를 사용하여 자연과학, 컴퓨터 및 영어 등을 가르친다. 이들 제1중학교들은 일반 중학교보다 우수한 교육시설과 교사진을 갖추고 있으며, 기초과학 중심으로 교과과정을 편성하고 있다(조정아, 2005; 전현준 외, 2009; 통일교육원, 2011). 학생들은 입학시험을 통해 선발되기도 하고, 일반 중학교 재학생 중 과학·수학 성적이 뛰어난 학생이 편입하는 방식으로 선발되기도 한다. 제1중학교 졸업생들은 졸업 후 군대에 자원하지 않는 경우 바로 대학에 진학할 수 있다(정창현, 2006a).

제1중학교 외에도 외국어를 전문으로 하는 특수교육기관으로 6년제 중학교 과정인 평양외국어학원과 각 시·도에 설치·운영되고 있는 외국어학원이 있고, 국가에 공이 있는 사람들의 자녀를 대를 이어 국가에 충성하는 인물로 양성하기 위한 혁명학원도 있다. 이중 만경대혁명학원은 8년제 특수학교로 최고의 환경 속에 최고 대우를 받으며, 졸업 후 이곳에서 배출된 인재들은 군 또는 특수요직에 진출한다(통일교육원, 2011).

이러한 수재교육은 대학에서도 계속되는데, 북한

2) 교원학은 교육학, 교양원학은 유아교육학에 해당한다.

당국에서 중학교의 수재교육 성과가 대학교육에서 완성된다고 보기 때문이다. 1996년 김정일이 대학에서 대상별 특성에 맞게 수재교육을 발전시켜 20대, 30대 학사와 박사를 양성해야 한다고 강조한 것을 계기로, 2001년 김일성종합대학 컴퓨터과학대학, 김책공업종합대학 체신학부, 평양의학대학 등에 수재반을 설치했고, 2002년에는 각 도 외국어학원과 평양건설건재대학에도 수재반을 신설했으며, 몇 년 뒤에는 주요 이공계대학에까지 확대했다. 수재반의 교육기간은 대학실정에 맞게 단축 조정할 수 있고, 설립취지에 맞게 별도시험을 거쳐 학부 졸업 후 바로 박사과정에 진학할 수 있도록 하였다(전현준 외, 2009). 한편 탈북자들의 증언 및 개성공단 관리자 등을 면담한 결과에 따르면 이러한 수재교육의 여파로 인해 특정학교에 물적 지원이 집중되면서 일반학교에서는 학습 의욕이 저하되고 있으며, 명문 유치원이나 수재교육기관 진학률이 높은 소학교에 진학시키기 위한 사교육이 성행하기도 한다(전현준 외, 2009; 정창현, 2007).

이처럼 북한의 중등교육에서는 보편적인 중등교육과 소수의 수재교육이 공존하고 있다고 할 수 있다. 북한은 수재교육에 많은 인적, 물적 자원을 투입함으로써 소수의 수재를 양성하고자 하는 것이다. 북한의 높은 교육열과 수재교육을 감안하면, 설사 이들이 남한 기업들이 현재 요구하는 수준의 고도의 업무수행능력을 갖추지 못하고 있다 하더라도, 남한 기업이 이들의 역량을 개발하기 위해 투자를 한다면 이들을 R&D와 같이 부가가치가 높은 일을 할 수 있는 인재로 키워 활용할 수도 있다는 것을 시사한다.

2.2.4 자본주의 관련 교육

북한에서는 1990년대 이후 자본주의 시장을 상대로 경제사업을 수행할 인적자원 육성에도 적극적인 모습을 보이고 있다. 1997년에는 김일성종합대학에

자본주의 경제강좌가 개설되었고, 1997년부터 2007년까지 스위스 개발청의 지원으로 총 125명의 북한 관리가 국제협상응용연구센터 연수에 참가하여 시장경제와 국제무역, 통상외교, 국제법 등을 교육받았다. 스웨덴 스톡홀름 상과대학은 2000-2005년 베트남 하노이와 호치민에 10여명의 북한 외무성 관리와 사회과학원 학자들을 초청해 시장경제, 국제무역, 경영학 등을 가르쳤다. 또한 독일 프리드리히 나우만 재단은 평양에서 재정, 무역 관련 워크숍을 10여 회 진행했고, 1주일 내외의 금융연수를 위해 북한관리를 독일로 초청했으며, 이탈리아 개발협력청도 2001년과 2004년 두 차례에 걸쳐 10여명 내외의 북한 학자를 이탈리아로 초청해 은행과 금융에 관한 장단기 교육프로그램을 진행하였다(전현준 외, 2009). 김일성과 김정일의 교시가 법보다 우선시되는 북한의 현실에서 법학은 따로 독립되지 못하고 1970년대까지 역사학부나 철학부에 흡수되어 있었으나, 1999년에는 자본주의 국가들과의 교류와 개방에 대응하기 위해 법률대학이 설치되어 법학과, 국제법학과, 정치학과 등 3개의 학과를 두고 무역법, 대외투자법 등을 교육하고 있다(통일교육원, 2011; 전현준 외, 2009).

북한이 세계화와 정보화의 진전에 따른 교육을 강화하면서 외국어 교육도 강조되고 있다. 그간 중학교부터 시작하던 영어교육을 소학교 3학년년부터 실시하기 시작했고, 대학에서는 학생들에게 재학기간에 외국어자료 원문을 번역할 수 있는 수준의 영어 구사 능력 배양을 요구하고 있다(전현준 외, 2009). 2000년대에 들어서면서 영어와 중국어가 제1외국어로 자리잡았는데, 특히 영어의 비중이 높아, 대부분의 중학교에서 영어를 외국어 과목으로 지정하도록 하는 한편, 평양외국어대학 영어과 정원을 대폭 늘리고, 다른 어학전공자들도 영어를 필수적으로 수강하도록 하고 있다. 그 뿐 아니라 문법에서 회화 위주로 외국어교육 방향을 전환하고, 대학에서 외국어

원서를 교재로 채택하거나, 외국어로 강의를 진행하도록 함으로써, 외교관 및 무역일꾼을 키우려 하고 있다(통일교육원, 2011).

컴퓨터 관련 교육은 1990년대 말부터 강화하기 시작하였다. 2001년에는 만경대 학생소년궁전(소학교 및 중학교 학생들의 과외활동을 위해 설립된 일종의 어린이회관)과 평양 학생소년궁전, 그리고 금성 제1중학교와 제2중학교에 컴퓨터반을 개설하여 전국의 소학교 졸업자 중에서 선발된 영재들이 컴퓨터기술을 배우게 되었다(통일교육원, 2011), 김일성종합대학에도 1999년 컴퓨터과학대학을 신설함으로써 국제사회의 정보화 추세에 부응하고자 하였다(정창현, 2006b). 북한의 방침 상 학생들이 인터넷에 자유롭게 접속할 수는 없으나, 학생들의 컴퓨터 활용도 증가하여 '광명', '내나라', '남산' 등 자체적으로 운영하는 네트워크를 통해 채팅을 하기도 한다(정창현, 2006b).

또 북한은 미국 정부와의 오랜 적대관계와는 관계 없이 미국 대학과도 과학기술 인력양성 측면에서 공조하고 있다. 미국의 시라큐스대학은 2005년부터 매년 북한 과학기술자와 관리 20명을 20일 간 베이징에 초청해 IT기반 영어능력 향상을 위한 강의와 실습을 지원해왔고, 2007년 11월에는 9명의 북한 대학생을 베이징으로 초청해 80일 동안 인터넷 사용법과 영어에 관한 교육을 실시한 후 32차 국제 컴퓨터 프로그래밍 경시대회(ICPC)에 참가하도록 지원했다. 또한 시라큐스대학은 김책공업종합대학 전자도서관 건립 과정에서 수 차례 상호 대표단을 교환한 바 있다(전현준 외, 2009).

이상과 같이 북한에서는 당국의 교육정책 변화에 따라 영어를 비롯한 외국어와 컴퓨터 활용 기초능력 교육도 강화되고 있으며, 아직은 소수를 대상으로 하고 있지만, 시장경제의 도입에 대비하여 경영관련 교육도 이루어지고 있다. 북한이 매우 폐쇄적이고 정보화와 세계화에 크게 뒤쳐진 것은 사실이지만,

그래도 영어를 구사하고 컴퓨터를 사용할 수 있는 역량을 갖춘 인재가 남한의 경영자들이 생각하는 것보다 많다고 한다. 특히 이런 현상은 시장 경제가 확산되면서 북한의 부모들이 자녀들에게 영어와 컴퓨터에 대한 교육에 더 많은 투자를 하면서 강화되고 있다고 한다. 남한 기업이 이들의 외국어와 컴퓨터 활용 능력을 과소평가하지 말고, 이들 인력을 제대로 활용할 방안을 모색할 필요가 있다.

2.3 북한의 인적자원관리제도

북한에서는 사회주의 정신에 입각하여 국가주도로 고용과 배치가 이루어지며, 집단주의를 강조하는 보상제도를 실시하고 있다. 그러나 경제난의 심화로 인해 사회주의적 인적자원관리제도는 점차 퇴색하고 있는 추세이다. 아래에서는 그 내용을 상세히 기술하고자 한다.

2.3.1 북한의 인적자원관리제도 개관

사회주의 국가들은 법적 및 이론적으로 노동시장의 존재 자체를 부정한다. 노동력의 배분을 노동시장이 아닌 국가가 주도함으로써 자본주의 체제가 초래하는 실업문제를 해소하고 전 국민에게 완전고용을 보장한다는 것이다(전병유 외, 2004). 자본주의 시장과 달리 사회주의 경제에서는 총수요의 증가보다는 노동집약적 기술 및 낮은 임금이 결합된 투자 주도형 성장전략과 이를 지원하기 위한 정교한 정책수단을 통해 완전고용을 달성하고자 한다(전병유 외, 2004). 그리고 경쟁을 통한 기업의 도태나 근로자의 퇴출은 장려되지 않고, 기업이나 근로자의 성과와 상관없이 관리자나 노동자 모두에게 일자리를 제공하려 한다.

이러한 사회주의 국가의 특성상 북한 역시 표면적으로 16세 이상 인구 중 경제활동 인구는 70.2%로

남한의 60.8%보다 높게 나타나고 있으나, 이는 '고난의 행군기(1996-2000년)' 직전인 1993년의 76.0%에 비해서는 5.8% 감소한 수치이다(김두섭, 2011). 1990년대 이후 산업시설의 노후와 에너지 부족으로 산업활동이 현저히 위축되고, 1990년대 중반 이후로는 공장가동률이 20-30% 정도로 낮아져 많은 노동력이 잠재적 실업상태에 빠져 있다(박경규, 2009; 차문석, 2008).

북한은 노동을 가장 '신성하고 영예로운 것'으로 규정하고 주민들로 하여금 노동에 삶의 가치를 들 것을 강조함과 동시에 노동에 있어서 자발성과 창의성을 촉구하고 있다(최종태·김강식, 2003). 그러나 실제로 북한에서는 노동을 제공하지 않으면 배급을 받을 수 없기 때문에 노동가능 주민에게 경제활동 참여가 강요되고 있다. 북한에서 고용은 국가에 의한 노동력의 배치라는 형태를 띤다. 즉 북한에서 개인의 취업에 대한 의사결정 권한은 개인이 아닌 국가에게 있고, 개인은 이를 따라야만 한다(최종태·김강식, 2003; 전병유 외, 2004)

한편 노동에 대한 보상이 노동 성과와 관계없이 사전적으로 결정되기 때문에 노동자에게 열심히 일할 유인이 제공되지 않는다(최종태·김강식, 2003). 기본적으로 사회주의 경제체제에서는 노동시장이 존재하지 않기 때문에 '수행된 일의 양과 질에 비례한

보상'의 원칙을 가지고는 있지만, 임금은 국가가 설정하고 규제한다. 일의 양과 질에 대한 평가는 국가에서 수행하되, 주로 숙련과 노력 투입의 정도에 따라 직무를 구분하고, 이를 바탕으로 임금수준이 결정된다(전병유 외, 2004).

북한에서는 사회주의정권 수립 직후인 1949년 내각결정 제196호를 통해 생활비기준을 정하였는데, 이 기준 하에서는 경노동보다 중노동이, 중노동 가운데서도 유해노동 종사자들이 더 많은 임금을 받게 되어 있고, 동일직종에서도 숙련도나 생산성 등 노동의 질에 따라 급수가 결정되며, 임금수준도 이에 따라 결정된다. 또한 일반 사무원보다는 당정기관 종사자의 보수가 상대적으로 높다. 생활비 기준은 1970년, 1976년, 1992년 등에 수차례 인상이 있었으며, 2002년 '7·1 경제관리개선조치'를 통해 임금을 이전의 약 25배 수준으로 인상했고, 이와 함께 기존의 '평균주의적 분배'를 배제하기 위해 '노동의 결과에 따른 분배원칙' 하에 기업의 수입 내에서 노동 정량과 작업과제 수행 정도에 따라 임금을 차등 지급하는 실적제를 도입하였다. 2011년 현재는 직종과 소속기관에 따라 차이가 있지만 평균 근로자 월급이 약 3천 북한원 수준인 것으로 추정된다(정창현, 2004; 통일연구원, 2009; 통일교육원, 2011). 북한원의 환율은 국가에서 정한 것(2008년 기준 달

〈표 1〉 7·1조치 이후 북한근로자의 임금수준(정창현, 2004 수정)

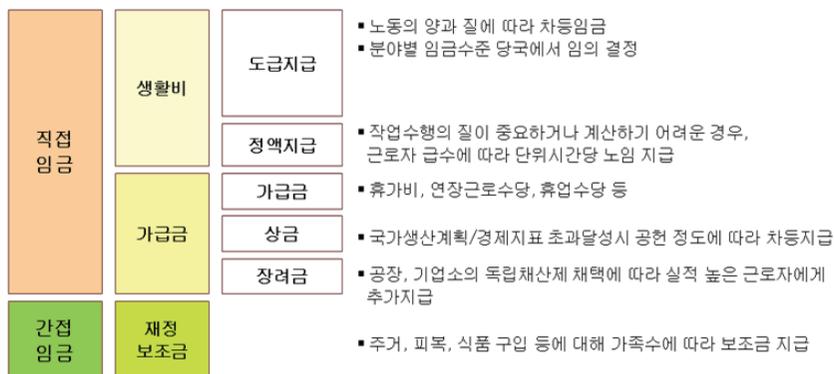
직종	직책	임금(북한원)
군인	영관급	4,130~5,830
	위관급	2,970~3,780
사무원	당 지도원	3,500
	중간관리자	2,400
노동자	중노동자(탄광 등)	6,000
	일반 노동자	2,000
	비생산부문 노동자	1,700
전문직	교수	4,000
	대학강사	3,500

러당 139원)과 시장에서 실제 거래되는 것(달러당 3,000원)이 매우 달라(통일부, 2008) 이를 바로 환산하여 남한의 급여수준과 비교할 수는 없지만, 2011년 1인당 GDP가 남한은 21,052달러, 북한은 504달러로(UN, 2011) 41.8배의 차이가 나는 것을 감안하면 어느 정도 개략적인 추정은 가능할 것이다.

북한 근로자들의 임금은 북한에서 1978년 제정된 '사회주의노동법'에 근거하여 결정된다. 사회주의노동법은 북한노동관계법의 일반법에 해당하는 것으로 1986년과 1999년 개정되어 지금까지 사용되고 있다. 근로자들이 받는 임금은 아래 <그림 1>과 같이 크게 직접임금과 간접임금으로 구분할 수 있는데, 직접임금으로는 생활비와 가급금이 있다. 생활비는 노동보수의 가장 중심이 되는 형태로서 근로과정에서 근로자가 소비한 노동력을 보상하고 그들의 생활비를 보장하는 차원³⁾에서 근로의 복잡성 정도와 근로조건의 차이, 요구되는 기능 및 기술의 수준, 경제발전에서 해당부문이 차지하는 중요성, 직제·자격 등 근로의 질적 차이에 따라 모든 부분의 근로를 일정한 등급으로 구분하고 그에 따라 생활비에 차이를

둔다(최종태·김강식, 2003). 북한의 생활비는 기본적으로 정액지불과 도급지불의 형태로 지급되는데,⁴⁾ 정액지불제는 노동정량을 정확히 계산할 수 없고, 작업수행의 질이 중요하거나 계산하기 어려운 경우 적용되고, 도급지불제는 노동의 양과 질에 따라 차등임금의 형태로 지급되며, 분야별 임금수준은 당국에서 임의로 결정한다(최종태·김강식, 2003; 조동호, 2000). 최근 들어 북한의 경제사정이 악화되면서 근로자들의 생산의욕을 높이고자 2002년 7·1 조치를 통해 정액지불제를 최대한 축소하고 기업의 수익 내에서 노동정량과 작업과제 수행 정도에 따라 생활비를 계산하여 지급하는 도급지불제를 확대하는 방향으로 제도를 개편하고 있다(정창현, 2004; 통일부, 2008).

가급금은 추가적 노동보수로서 가급금, 장려금, 상금 등을 포함하는데,⁵⁾ 이는 생산의욕과 창의성을 높임으로써 생산성을 높이고 사회 순수소득을 높일 목적으로 지급되는 것이다(최종태·김강식, 2003). 각각에 대해 보다 구체적으로 살펴보면, 우선 가급금은 생활비표에 규정된 부문별 노동자 직종과 기능 등급, 직제에 의한 생활비 기준액 만으로는 해결할



<그림 1> 북한 근로자의 임금구조

3) 사회주의 노동법 제38조.
 4) 사회주의 노동법 제39조.
 5) 사회주의 노동법 제39조, 제40조.

수 없는 노동지출의 질적 측면, 즉, 근속연한, 기술 자격 및 연한, 노동조건, 인민경제 발전 및 사회생활에서 제기되는 중요성 등을 감안하여 해당하는 근로자들에게 지급되는 보수이다. 둘째, 장려금은 공장, 기업들의 생산경영 활동에 직접 영향을 주는 기술경제적 지표들을 개선하도록 하기 위한 것으로서, 평균적인 노동강도 이상의 노동으로 인해 생산비가 절약되는 경우에 초과노동을 보상하기 위해 원가절감분이나 노동량을 높임으로써 조성된 절약액을 원천으로 지불된다(최종태·김강식, 2003). 마지막으로 상금은 기업들이 경제계획을 완수 혹은 초과 완수하거나 노동생산 능력을 높여 제품의 원가를 낮추고 원자재를 절약한 개별 노동자나 집단에 지급되는 것이다. 상금은 근로자들에게 물질적 자극을 부여함과 동시에 집단주의 정신을 날게 하는 데도 중요한 역할을 한다(최종태·김강식, 2003). 북한에서는 7·1 조치를 통해 실적제가 강화되면서 과거에는 상상할 수 없었던 기본노임 이외의 수입을 올리는 계층도 늘어나고 있다고 한다(정창현, 2004).

간접임금은 재정보조금으로, 가족 수에 따라 지급되는 주거, 피복, 식품구입 등을 지원하기 위한 목적으로 지급되는 임금이다. 이는 남한에서의 복리후생비와 유사하다고 볼 수 있는데, 7·1 조치 이전에는 북한의 근로자들이 세대 당 연간 1,300~1,500원의 재정보조금을 수령함으로써 생활비보다 더 큰 액수의 추가비용을 받았다. 그러나 7·1 조치를 통해 이러한 보조금은 대폭 축소되고, 북한의 노동자들은 식량을 비롯한 모든 생필품을 직접 구입하게 되었다(정창현, 2004).

휴일은 직종 및 지역에 따라 달리하고 있는데, 특히 생산직 노동자의 경우 평양은 일요일, 함경북도는 수요일 등으로 지역별로 휴일을 다르게 하고 있다. 협동농장의 경우에는 10일에 하루씩 쉬게 되어

있다. 한편 노동자는 사회주의노동법 제65조에 근거하여 연간 14일의 유급휴가를 받을 수 있고, 여성의 경우 1986년부터 150일의 산전후 휴가가 보장되어 있다. 정기휴가 이외에도 사업장에서 생산경쟁을 유도하기 위한 인센티브 제도로서 휴양권 또는 정양권⁶⁾이 있어서 모범근로자에 대한 포상으로 주어지고 있다(통일연구원, 2009).

여기서 살펴본 바와 같이 북한의 임금체계는 기본적으로 당국에서 결정되기 때문에 개인에게 근무의욕이나 생산성을 고취하기 어려운 형태로 오랫동안 유지되어 왔다. 그러나 2002년 이후로는 상금이나 장려금 등의 인센티브를 강조하고 정액지불제보다 도급지불제가 확산되면서 실적에 대해서도 이전보다 근로자들의 민감성이 높아지는 것으로 판단된다. 기업의 독립채산제 또한 북한에서 어느 정도 확립되고 있는 것으로 보이므로 이런 상황이 지속되면 북측 근로자들도 남북 통일 이후 성과를 강조하는 자유시장경제의 논리를 무리 없이 받아들일 수 있을 것으로 기대된다.

2.3.2 북한근로자의 일상

북한근로자는 보통 오전 7시에서 7시 30분 사이에 출근한다. 출근은 평양 등 대도시에서는 지하철이나 무궤도전차 등 대중교통수단을 활용하고, 지방에서는 30-40분씩 걸어서 출근하기도 한다. 출근을 하면 노동신문을 함께 읽으며, 토론을 하는 독보회 및 당 지시사항 전달, 강연회 등 정치사업에 참여한다(통일교육원, 2011).

정규작업은 8시에서 12시까지, 14시에서 18시까지 총 8시간이다. 작업은 일반노동자의 경우 50분 노동에 10분 휴식, 농민의 경우 100분 노동에 20분 휴식을 원칙으로 한다. 점심은 일반적으로 도시

6) 휴양시설에 들어가서 쉴 수 있는 권리를 제공함을 증명하는 문건

락으로 해결하며, 개성공단 근로자의 경우에는 기업에서 국이나 간식을 제공한다(통일교육원, 2011; 한국수출입은행, 2005). 법정 근로시간은 1일 8시간, 주6일 근무로 주당 48시간이나,⁷⁾ 다소 태만한 근무태도로 인해 주당 실제 근로시간은 48시간에 미달하며, 결근율이 7-8% 수준에 달하기도 한다(차문석, 2008). 그러나 개성공단에 입주한 남한 기업의 관리자들을 인터뷰한 결과, 이처럼 높은 결근율은 태만에서 비롯된다기 보다는 열악한 교통사정과 근로자들의 건강문제에서 비롯되기도 한다.

북한 근로자는 근로자들끼리 모여서 회의를 하는 '작업총화(作業總和)' 시간이 하루에 두 차례 오후 3시와 6시에 각 30분씩 있는데, 이 시간에는 자신의 잘못을 뉘우치는 '자아비판'과 동료들의 잘못을 지적하는 '상호비판'이 진행된다. 이 때, 비판의 기준으로 김일성 '교시'나 김정일의 '말씀'을 인용해야 한다(차문석, 2008; 통일교육원, 2011). 이러한 총화시간이 업무의 흐름을 끊고 생산성을 저해한다는 지적도 있으나(차문석, 2008), 일부의 개성공단 입주기업에서는 총화시간을 "생산성 향상 방안에 대한 토론과 회의의 장으로" 활용함으로써 생산성을 높이고 있다.

표면적으로 북한은 평등사회이나 실제로는 권위적·위계적 질서를 매우 강조한다. 북한 공장의 기본적인 노동과 생활의 단위는 작업반이며, 노동자들이 작업장 내에서 맺게 되는 사회적 관계 속에서 가장 중요한 의미를 갖는 사람은 작업반장이다. 작업반장은 공식적 업무뿐만 아니라 사적 영역에서도 영향력을 행사할 정도로 노동자들을 통제한다(조정아, 2007). 북한 근로자들에게는 노동을 통한 자기실현과 개인의 이익보다 집단의 이익을 우선시하고 개인의 이해를 집단의 이해에 일치시키고자 하는 집단주의가 지속적으로 강조되어 왔다(조정아, 2007). 하지만 최근 경제난이 가중되어 근로자들이 임금만으

로 살아갈 수가 없게 되면서, 기회만 주어지면 직장에서 일하기보다는 부업이나 개인장사에 몰두하는 등 계획경제보다 제2경제에 대한 참여도가 높아져 집단주의적 노동의식도 급속히 약화되고 있다(최수영, 2003).

살펴본 바와 같이 북한의 근로자들은 남한과 비교했을 때 위계성이나 집단주의 등에서 큰 차이를 보인다. 북한 근로자들은 작업총화나 독보회 등 집단적으로 수행해야 하는 일과들이 있는데, 이러한 일과들이 남한의 기업 입장에서 보면 비생산적인 것으로 비치기도 한다. 남한 기업들이 북한에 진출하게 된다면 집단주의의 장점을 살리면서 실리주의도 강조하는 방향으로 운영의 묘를 발휘해야 할 것으로 보인다. 실제 개성공단에서 성공적으로 운영되고 있는 기업들은 북한 근로자들의 특성들을 받아들이면서 자연스럽게 자유시장경제의 논리를 접목하고 있다.

III. 개성공단을 통해 본 북한 인적자원관리의 현황

여기서는 개성공단 입주기업을 대상으로 실시된 북한 인적자본의 특성에 대한 설문과 인터뷰를 중심으로 보다 구체적으로 북한의 인적자원관리 제도의 현황을 분석하고자 한다. 그리고 그 결과를 통해 향후 북한 인적자본의 경쟁력을 향상시키고 북한 인적자원 활용의 효율성을 증진하기 위한 이슈를 도출한다.

3.1 연구방법

설문에 앞서 개성공단의 근로자 특성이 일반적인 북한근로자의 특성과 동일하며 이들이 북한의 일반

7) 개성공업지구 노동규정 제20조.

근로자를 대표할 수 있는가에 대한 의문이 제기되었다. 개성은 2008년 현재 인구가 30만8천 명으로 북한에서 제9위, 평양에 비하면 1/10 규모 정도인 소도시이다. 개성이 속한 황해북도의 취업률은 남자 80.0%, 여자 60.9%로, 북한 전체의 남자 취업률(79.5%), 여자 취업률(62.2%)과 큰 차이가 나타나지 않는다(한국사회과학자료원, 2010). 무엇보다 2008년 현재 개성시내에 거주하는 인구 중 20-50세까지의 생산가능 인구는 15만 명에 불과하며, 개성시, 장풍군, 개풍군, 판문군 등을 중심으로 통근이 가능한 20-44세의 노동력은 14만 3천여 명이고, 이 중 농촌인력 4만 명과 개성시내 북측 기업소에 근무해야 하는 근로자 5만 명을 제외하면 실제 개성공단에 공급 가능한 최대 인력은 5만 명 정도이다(조봉현, 2008). 현재 개성공단에 근무하고 있는 인원이 4만 8천여 명이므로 사실상 모든 동원 가능한 근로자가 개성공단에 근무하고 있다고 보아야 할 것이다. 더욱이 북한의 인구이동 규모는 3.5% 정도로 남한의 33.1%에 비할 때 1/9 수준이며 빈번한 인구이동이 일어나지 않고 있기 때문에(한국사회과학자료원, 2010), 개성공단에 새로운 인력의 유입이나 인구구성의 변화가 발생했을 가능성도 매우 낮다. 따라서 개성공단에 경공업 중심의 남한 기업이 주로 입주하여 여성근로자의 비중이 높다는 것 이외에, 개성공단의 북측근로자가 갖는 특성이 일반적인 북한근로자의 특성과 다르지는 않을 것이라고 판단된다.

본 연구를 위해 2011년 7월과 8월 두 달 동안 122개 개성공단 입주기업의 인사담당자에게 설문지를 배포하여 24개 기업으로부터 응답을 얻었다. 설문문은 <부록 1>에 첨부되어 있듯이 개성공단 입주기업 및 근로자 구성의 현황과 북한 근로자의 역량수준 비교평가, 생산성 대비 인건비 평가, 금전적 보상에 대한 민감도, 북한 근로자의 근무태도, 다양한 보상에 대한 중시 정도 등 총 51문항으로 구성되어 있

다. 응답자의 지각(perception)을 묻는 질문에서는 리커트의 5점 척도를 사용하였다.

응답기업의 기초통계자료는 <표 2>와 같다. 이 표에서 볼 수 있듯이 응답기업 중 58.33%인 14개사가 섬유/의복 업종에 종사하고 있으며, 전기전자 업종이 4개사(16.67%), 기타업종이 5개사(20.83%)이다. 입주년도로 보면 2008년 입주사가 9개사(37.5%)로 가장 많고, 2007년과 2009년 입주사가 각 5개사(20.83%)이다. 이 중 25%의 기업이 중국 현지공장을 운영한 경험이 있고, 50%의 기업이 국내에서 외국인 근로자를 채용한 경험이 있었다. 종업원 수로는 300명 미만의 북측 근로자를 활용하는 기업이 10개, 300-500명을 활용하는 기업이 8개사였다. 응답 기업 24개사에서 종사하는 북측근로자는 모두 10,237명이며, 이들 기업의 개성공단에서 근무하는 남측 근로자는 289명이다.

한편 응답기업 소속의 개성공단 종업원 연령은 <표 3>에서 보는 바와 같이 20대가 28.79%, 30대가 40.26%, 40대 이상이 30.95%로 고르게 분포하고 있고, 학력은 고졸(중학 6학년)이 71.24%로 가장 많으며, 전문대졸과 대졸도 각 13.23%, 8.95%를 차지하고 있다.

3.2 개성공단 개관

개성공업지구는 북한의 경제난 해소와 남북화해를 위한 경제협력 차원에서 2002년 설치되었다. 특히 남한의 수도권에 근접하여 남한의 물적 인프라 지원을 받을 수 있고, 물류비용을 절감할 수 있다는 점과 2005년도 최저임금이 50달러로 남한(2005년 815,100원)의 8%, 베트남 호치민(월 134달러)의 37%, 중국 청도(월 100달러)의 50% 수준으로 매우 낮고, 토지 분양가 또한 평당 15만원 수준으로 비용이 매우 낮으며, 언어의 장벽이 없는 근로자를 이용할 수 있다는 점이 투자의 매력으로 작

〈표 2〉 응답기업 현황 기초통계

구분	세부항목		빈도	비율(%)
업종	섬유/의복		14	58.33%
	전기/전자		4	16.67%
	기계/금속		0	0.00%
	석유/화학		0	0.00%
	음식료		0	0.00%
	기타		5	20.83%
	종사자 수	북측	300명 미만	10
300~500			8	33.33%
500~700			2	8.33%
700이상			4	16.67%
북측근로자 계		10,237명		
남측		10명 미만	13	54.17%
		10~30	8	33.33%
	30이상	3	12.50%	
남측근로자 계		289명		
입주년도	2005		4	16.67%
	2006		1	4.17%
	2007		5	20.83%
	2008		9	37.50%
	2009		5	20.83%
중국공장 운영경험	있음		6	25.00%
	없음		18	75.00%
외국인 근로자 채용경험	있음		12	50.00%
	없음		12	50.00%

〈표 3〉 응답기업 종업원 구성 현황

구분	세부항목	빈도	표준편차	비율(%)
연령 (명)	20세-29세	2,809 명	85.10	28.79%
	30세-39세	3,928 명	113.93	40.26%
	40세 이상	3,019 명	104.47	30.95%
학력 (명)	중졸	552 명	135.76	6.57%
	고졸	5,986 명	251.71	71.24%
	전문대졸	1,112 명	47.08	13.23%
	대졸	752 명	43.07	8.95%

용하였다(통일부, 2006; 대한상공회의소, 2005) 개성공단 사업은 2005년 시범단지 개발을 통해 본격화되기 시작하였는데, 2004년 12월 시범단지

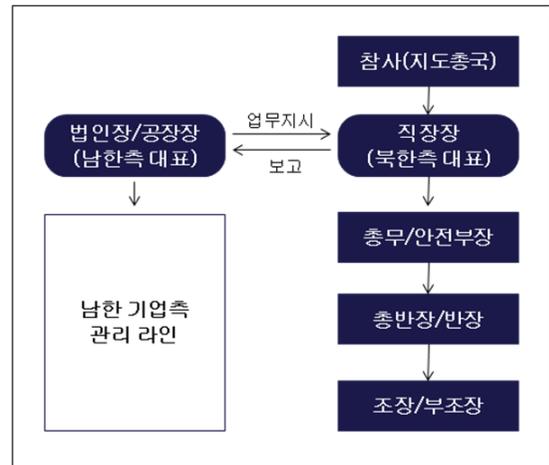
에 15개 기업이 입주한 이래 2011년 10월 현재 총 123개 기업이 입주하여 남측 근로자 722명과 북측 근로자 48,206명이 근무하고 있다. 공단 규모의 확

대에 따라 전체 생산액 또한 2005년 1,491만 달러에서 2010년 32,332만 달러로 계속 증가하고 있다. 전체 입주 기업 중 58.5%인 72개사가 섬유업종에 종사하고 있으며, 전기전자 업종은 10.6%인 13개에 불과하다. 경공업 위주로 구성되어 있는 개성공업지구의 특성상 종사근로자 중 여성근로자의 비중이 75%에 달한다(통일부, 2011; 개성공업지구지원재단, 2011).

이들 기업에서의 채용은 북한 측에서 운영하는 노력알선기관을 통해 진행하되, 기업은 노력알선기관과의 계약에서 필요한 근로자 수, 성별, 업종, 기능, 채용기간, 노임수준을 밝히고, 노력알선기관에서 알선한 근로자에 대한 기능심사, 인물심사 등을 통해 필요한 인력을 선발할 수 있다.⁸⁾ 그러나 실제로는 노동력의 부족으로 인해 알선 받은 근로자에 대해 심사를 할 수 있는 여건이 조성되어 있지 않다. 입주 기업은 노력알선기관에게 노력알선료로 \$17을 지불하며 선발된 인원은 개성공업지구 관리위원회에서 운영 중인 '기술교육센터'에서 4-10주 간 기초기술 교육을 수료한 후 입주기업에 배치된다. 최저임금은 2010년 현재 60.8 달러이며, 견습기간 3개월 동안은 최저임금의 70%가 적용된다(개성공업지구관리위원회, 2008; 개성공업지구지원재단, 2011).

공장의 운영은 다음 <그림 2>에서 보는 바와 같은 체계를 통해 운영된다. 먼저 남측 공장대표인 '법인장' 혹은 '공장장'은 공장의 총괄적인 운영을 담당하고, 북한측 노동자들을 통제하면서 경영을 이끌고 있는 것은 북측 대표인 '직장장'이다. 직장장은 북측의 정부기관인 지도총국에 속해있는 참사로부터 직접적인 통제를 받기는 하지만, 해당 공장 내에서는 전반적인 노동관리와 통제권을 행사하게 된다. 남측 책임자인 공장장은 북측 책임자인 직장장에게 업무와 관련된 지시를 내리고 직장장은 북측 노동자들을

관리 통제하여 지시를 이행하며, 직장장이 지시를 받아 처리한 업무 실행 결과를 구두나 문건으로 남측 공장장에게 보고한다. 직장장 이외에 총무와 안전부장을 활용하기도 하는데, 총무의 경우 공장내 생산 실적과 인원을 점검하는 기능을 담당하고, 안전부장의 경우 청소 및 공장내 안전을 담당한다. 북측 대표인 직장장 밑에 생산라인으로 작업반장이 있다. 반장의 수가 많은 공장의 경우 총반장을 두기도 한다. 반장의 경우 실제로 작업반을 지시하고 통제하는 책임을 맡고 있으며, 주로 숙련된 고참 노동자가 이 직책을 맡고 있다. 반장은 여러 명의 조장을 거느리고 있는데, 조장은 일반 노동자로 구성된 작업조를 통제하면서 직접적인 생산을 담당하고 있다(차문석, 2008).



<그림 2> 개성공단의 공장 운영체계(차문석, 2008)

입주기업은 노력채용계약 또는 노동규칙에 정해진 시간 안에서 노동을 시켜야 하며, 연장작업이 필요한 경우에는 종업원 대표 또는 해당근로자와 협의를 해야 한다. 공휴일과 명절에는 휴식을 보장하여야 한다(강일규, 2006).

8) 개성공업지구 노동규정 제9조.

3.3 생산성

2005년 개성공단의 월간 1인당 생산액은 618달러에 불과하였으나, 2006년에는 1,000달러, 2007년에는 1,256달러를 기록하며 계속 가파르게 증가하는 추세를 보여 왔다. 입주기업들이 추정하는 북한 근로자들의 생산성은 업종별, 기계장치 비율 등에 따라 차이가 있으나, 2007년 현재 평균적으로 중국 현지공장의 80-90% 수준에 도달한 것으로 평가되고 있으며, 특히 시범단지 입주기업들의 생산성은 남한에서 가동되는 공장의 80% 대 수준에 이른 것으로 평가되었다(개성공단5년 발간위원회, 2007). 최근에는 입주기업에 따라 차이는 있으나 평균 남측 근로자 노동생산성의 71% 수준 정도인 것으로 평가되며, 이는 중국 청도공단의 60%, 베트남 탄뚜언공단의 40%보다 확연히 높은 수치이다(현대경제연구원, 2011; 조명철 외, 2010). 특히 개성공단 입주기업 관리자들은, “안정단계에 접어든 기업들에서 북한 근로자들의 노동생산성은 남측의 90% 정도에 이른다”고 평가하고 있다

북한 근로자들은 현지 전산화나 기계화의 미비로 인해 개성공단 기업에 채용될 때는 생산성이 매우 낮게 평가된다. 하지만 컴퓨터·자동화기기·전산기계 등에 대해 훈련을 받고, 이를 활용하는 경험이 누적되면서, 입주기업들의 가동연혁이 길어질수록 근로자들의 꾸준한 기술습득과 작업집중도 향상에 힘입어 생산성이 꾸준히 높아지고 있는 것으로 판단된다. 초기 진출 기업으로 성공적 인사관리를 정착시킨 것으로 평가되고 있는 ㈜신원의 경우에는 “중국보다 생산성은 110%, 품질은 120%이지만 인건비는 중국공장의 50%에 불과”한 것으로 자체 분석하고 있으며(조선일보, 2011), 삼덕통상의 경우에는 “중국공장에서는 주로 저가 제품을 대량 생산하고 개성에서는 고부가가치 제품 위주로 생산”할 정도로 북한 근로자들의 생산성을 높이 평가하고 있다(임을

출, 2005).

북한 근로자들의 생산성은 남측 관리자들과의 관리 역량에 따라 편차가 크게 나타난다고 한다. 즉 남측 관리자가 북한 근로자들을 존중하고 이들의 특성을 감안하여 인적자원관리 정책을 활용하는 기업에서는 높은 생산성을 보인다. ERP관련 소프트웨어를 개발하여 판매하는 ㈜SJ테크의 대표는 “해당 기업의 북한측 근로자들이 남한측 근로자들보다 더 높은 생산성을 보이고 있다”고 평가한다. 입사 시에는 남한측 근로자들에 비해 컴퓨터나 소프트웨어에 대한 지식이나 역량 수준이 매우 낮지만, 북한에서 일류 대학을 졸업한 우수한 인재를 뽑아 가르치고 경력이 쌓이면서 역량이 올라가고, 이들이 장기 근속하기 때문에 최근에는 개성공단 근로자들의 생산성이 남한 공장 근로자들의 생산성보다 높다는 것이다. 반면에 북한의 근로자들의 자존심을 지켜주지 않는 잘못된 인적자원관리 방식을 택한 한 기업은 북측 근로자들과 심각한 갈등을 겪고 철수하기까지 하였다.

전반적으로 평가했을 때 현재 지급되는 평균임금(80달러 수준)을 감안하면 개성공단에 근무하는 북한 근로자들의 인건비 대비 노동생산성은 매우 높다고 할 수 있다. 북한 근로자들의 생산성 대비 임금을 개성공단에 입주한 기업들을 대상으로 설문 조사한 결과를 정리한 것이 다음 <표 4>이다. 약 70%의 기업들이 남한의 생산직, 사무직, 관리직 근로자와 비교하여 북한 근로자들의 임금이 매우 낮다고 응답하였으며, 54.2%의 기업들이 중국 근로자와 비교했을 때도 임금이 낮다고 평가하고 있다. 또 66.7%의 기업들이 남한에 근무하는 외국인 근로자와 비교한 경우에도 북한 근로자들의 임금이 낮다고 평가하고 있다.

현재 개성공단입주기업들이 요구하는 바와 같이 남한 기업에서 북한 근로자에게 직접 임금을 지급하는 임금 직불제가 시행되고, 성과급 지급 또는 승진 등의 인센티브가 제공될 경우에는 유사한 업무를 수행하는 남측근로자와 대등하거나 더 높은 생산성을 벌

〈표 4〉 생산성 대비 임금수준 평가

구분	세부항목	빈도	비율(%)	평균	표준편차
생산직근로자 (남한대비)	매우 비싸다	0	0.00%	4.58	0.78
	약간 비싸다	1	4.17%		
	비슷하다	1	4.17%		
	약간 싸다	5	20.83%		
	매우 싸다	17	70.83%		
사무직근로자 (남한대비)	매우 비싸다	1	4.17%	4.38	1.17
	약간 비싸다	2	8.33%		
	비슷하다	1	4.17%		
	약간 싸다	3	12.50%		
	매우 싸다	17	70.83%		
관리직근로자 (남한대비)	매우 비싸다	1	4.17%	4.33	1.17
	약간 비싸다	2	8.33%		
	비슷하다	1	4.17%		
	약간 싸다	4	16.67%		
	매우 싸다	16	66.67%		
중국 근로자 대비 인건비	매우 비싸다	1	4.17%	3.95	1.15
	약간 비싸다	0	0.00%		
	비슷하다	6	25.00%		
	약간 싸다	6	25.00%		
	매우 싸다	7	29.17%		
남한근무 외국인 대비 인건비	매우 비싸다	1	4.17%	4.18	1.1
	약간 비싸다	0	0.00%		
	비슷하다	5	20.83%		
	약간 싸다	4	16.67%		
	매우 싸다	12	50.00%		

수 있을 것으로 기대된다. 더 높은 생산성을 낼 수 있는 이유는 “남한 공장에서는 중소기업 기피, 생산직 기피 현상으로 중소기업의 생산직에 우수한 인재가 지원하지 않는 반면, 북한의 개성공단에서는 가동률이 매우 낮아 수입이 보장되지 않고 환경 면에서도 열악한 북한 내 다른 공장들에 비해 일자리가 보장되고 근무환경이 쾌적하기 때문에 상대적으로 잠재력이 우수한 인재들이 개성공단에 와서 일하기 때문”이라고 개성공단 입주기업 관리자는 설명하고 있다.

3.4 보상

3.4.1 동기요인보다는 위생요인 중시

개성공단에서 노동에 대한 보수는 기업이 화폐로 종업원에게 직접 지급해야 한다고 규정되어 있지만,⁹⁾ 실제로는 근로자가 노동보수명세표를 통해 연장근무와 노동보수만을 확인한 후, 기업이 북한당국에 달러로 임금을 입금하고, 북한당국이 근로자들에

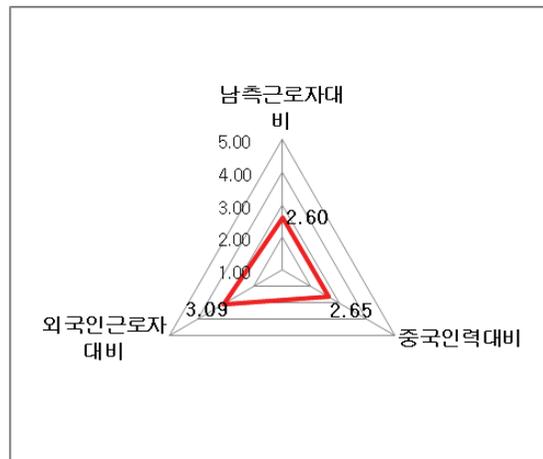
9) 개성공업지구 노동규정 제32조.

게 자체 기준으로 북한원을 지급하거나 생필품 구입권을 제공하고 있는 방식으로 운영되고 있다(최종태·김강식, 2003; 개성공업지구관리위원회, 2008; 차문석, 2008). 개성공단 북한근로자의 월 최저노임은 50달러에서 시작하였는데, 연 5%의 임금상승률을 적용하여 2010년 현재 60.8달러로 인상 적용되고 있다. 한편 기업들은 노동규정에 따라 노임총액의 15%를 사회보험료로 납부하며, 전체적으로 2009년 현재 북한근로자 일인당 월 평균 80달러 정도를 북한에 지급하고 있다(통일부, 2010, 현대경제연구원, 2011). 이는 월 최저임금이 112-135달러 수준이면서 수령임금이 250-300달러인 중국 청도공단이나, 최저임금이 63-71달러 수준이면서 수령임금이 120달러 수준인 베트남 탄뚜언공단보다 낮다(현대경제연구원, 2011; 조명철 외, 2011). 특히 북한근로자의 월 최저노임은 남북 간 합의된 바에 의하여 매년 5% 이하로 인상하도록 되어 있기 때문에¹⁰⁾ 중국과 베트남의 임금인상률이 연 15-20% 이상인 것을 감안할 때 개성공단의 매력도가 앞으로 더욱 높아질 것이라고 예측할 수 있다. 더욱이 현재 개성공단에서는 근로자의 학력수준과 무관하게 최저임금 수준에 기반하여 급여를 지급하고 있기 때문에 학력수준이 높은 근로자가 유입될 경우에는 장점이 더 커질 수 있다.

직책수당은 직급에 따라 다르지만 2~25달러로, 초과근무수당과 사회보험료를 포함할 때 2007년 현재 평균적으로 직장장은 \$105, 총무 \$87, 반장 \$80, 조장 \$77, 일반근로자 \$71 정도가 지급된 것으로 조사되고 있다. 여기에 근로자에 대한 출·퇴근비 보조(월 5\$), 점심식사 시 국 제공, 잔업 시 초코파이와 같은 간식 제공 등을 고려할 경우 인건비 부담은 다소 높아지고, 이와 함께 공장가동에 필수적이지만 현지에서 조달이 불가능한 소모품 및 식

자재 등의 원·부자재 구매비용을 포함할 경우 임금과 관련된 간접비용은 다소 증가한다(중소기업중앙회, 2007).

북한 근로자들의 금전적 보상에 대한 민감도는 다소 낮은 편이다. 실제로 설문조사 결과에서도 북측 근로자의 금전적 보상에 대한 민감도를 평가했을 때, 북한근로자들은 <그림 3>에서 보듯이 남측 근로자와 비교했을 때는 2.60, 중국 근로자에 비해서는 2.65, 그리고 남한에서 체류하는 외국인 근로자와 비교했을 때는 3.09 정도로 민감도가 낮은 편으로 나타나고 있다. 이는 북한 근로자들이 노력의 정도나 성과에 따라 차별적인 보상을 받지 않고, 북한 당국을 통해 임금을 지급받기 때문인 것으로 해석된다. Maslow(1943)의 욕구단계설에 따르면, 개성공단 진출기업에서 역량과 성과에 따라 차별적으로 임금을 지급한다면 금전적 보상에 대한 민감도는 남한에서보다 높을 것으로 추정된다. 금전적 보상으로 채워줄 수 있는 생리적 욕구와 안전 욕구가 아직 충족되지 않았을 것이기 때문이다.



<그림 3> 북측 근로자의 금전적 보상에 대한 민감도

10) 개성공업지구 노동규정 제25조.

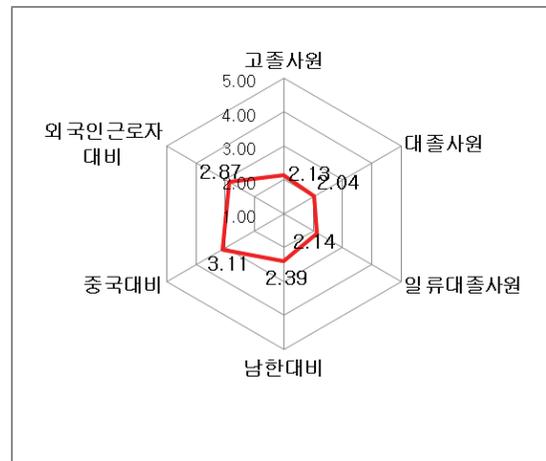
이처럼 북한당국이 주도권을 가지고 근로자의 임금을 재분배하는 상황에서 북측 근로자들은 작업안전과 쾌적한 작업환경에 더욱 높은 관심을 가질 수밖에 없으며, 그래서 개성공단 진출기업은 높은 성과를 내는 근로자들에게 초코파이 등 현물이나 복리후생 제공이라는 방식으로 인센티브를 부여하고 있다. 예를 들어 대부분의 진출기업들은 기업내 샤워실을 갖추고, 기업 형편에 따라 주 1회 정도 북측 근로자들의 샤워실 이용을 보장하고 있으며, 체육시설과 휴식시간을 제공하는 등 쾌적한 작업환경을 조성하기 위해 노력하고 있다(개성공단5년 발간위원회, 2007; 통일부, 2010).

북한의 인사제도가 북측 근로자들의 특성을 감안할 때는 개인성과급보다 집단성과급이 효과적인 것으로 추정된다. 현재 북한 당국은 노동자들이 자본주의 사상에 물들 것을 염려하여 개인별 차등보상에 거부반응을 보이고 있다(최수영, 2003). 개성공단 입주기업 관리자의 인터뷰에서도 “북측 근로자들은 대놓고 다른 근로자와 경쟁하여 높은 보상을 받아가는 것을 꺼려하지만 공산주의에서 오랜 기간 활용한 집단 간 경쟁을 통한 자극과 인센티브 부여에 대해서는 거부감이 매우 낮다”고 한다. 개성공단 입주기업 관리자에 대한 인터뷰 결과, “북한 근로자들은 작업충화를 통해 생산성에 관한 토론 시간을 갖는데, 같은 공장 내에서 작업반 별로 경쟁하도록 하거나 공단 내 다른 공장과 경쟁의식을 갖도록 하면 근로자들이 생산성 향상 노력에 적극적으로 참여한다”고 한다. 예를 들어 (주)SJ테크의 유창근 대표는 북측 근로자들의 인격을 존중하며 그들의 장점과 단점을 상황에 맞게 잘 활용하는 것이 중요하다고 주장한다. 특히 초기에는 한 사람에게 한 개의 공정만 집중적으로 맡김으로써 숙련의 형성을 유도한다든지, 자연스러운 반별 경쟁을 통하여 성취동기를 높이는 방법이 바람직하다고 조언한다(개성공단5년 발간위원회, 2007).

3.5 역량개발

3.5.1 현재의 역량수준에 대한 상반된 시각

60년이라는 시간 동안 다른 체제하에서 다른 교육을 받아온 북한 근로자의 역량수준을 현재 남한의 근로자 수준과 일률적으로 비교할 수는 없으나, 남한 관리자의 입장에서 북한 근로자의 역량은 동일한 학력 수준의 남한 근로자에 비해 다소 미흡한 것으로 평가된다. 다음 <그림 4>에서 보는 바와 같이 북측 근로자의 역량수준에 대한 만족도는 평균 2.73으로 다소 낮은 편으로, 남측의 대졸사원 대비 북측 대졸사원의 역량은 2.04, 고졸사원 대비 평균 2.13, 남측 일류대학 졸업사원 대비 2.14 정도로 낮게 나타난다. 그러나 중국의 동일학력수준 사원과 비교했을 때는 평균 3.11로, 외국인생산직 근로자에 비해서는 2.87로 비슷하게 평가하고 있었다.



<그림 4> 북측 근로자의 역량에 대한 만족도 수준

특히 영업, 마케팅, 재무 등 경영관련 교육은 북한에서 일반인을 대상으로는 거의 실시되지 않았기 때문에 북한측 관리자의 역할은 단순노무/생산 부분의 담당자나 일선관리자가 많고 경영기획/영업/마케팅

/재무 담당자, 기능별 관리자, 경영진, 창업가 등의 역할은 부족한 것이 현실이다. 자본주의와 시장경제에 대한 이해나 경험이 부족하기 때문에 생산직보다는 대졸사원이나 일류대졸사원의 역량수준이 상대적으로 낮게 평가되는 것으로 추정된다.

2011년 8월 개성공단 입주기업 관리자를 인터뷰한 바에 따르면 북한 근로자들의 역량 수준은 다음과 같다. 개성공단 입주기업들이 입주 초기에 낮은 생산성으로 고전했던 가장 중요한 이유는 북한의 열악한 경제상황 때문에 북한 근로자들의 생산관련 기술과 기능수준이 한국에 크게 뒤져 있어 이들을 최신의 생산설비에 즉시 적용하기 어려웠기 때문이다. 한 개성공단 입주기업의 인터뷰에 따르면, “북한에서는 컴퓨터가 매우 귀한 물건이라 북한 근로자들 중에 컴퓨터를 생전 처음 보는 근로자도 있고, 종이에 인쇄된 자판 그림을 가지고 타자를 연습할 정도였다”고 한다. 마찬가지로 생산관련 설비 역시 극도로 낙후되어 있는 상황이었으며, 이 때문에 기술수준도 현재 남한보다 20-30년 뒤진 상황이었기 때문에 이를 단기간에 따라잡기 어려워 입주 초기 근로자들의 숙련도는 매우 낮았다. 또한 이론교육과 숙련 형성이 필요한 작업이나 전문분야의 용어학습 등에는 상당한 시간을 필요로 했다. 하지만 북한 근로자들의 높은 학습 능력으로 인해 이제는 역량 수준이 많이 나아졌다고 한다.

지난 60년 간의 분단 고착화를 통해 남한과 북한 양측의 근로자들은 서로 다른 사회체제에서 생활해왔기 때문에 노동관과 사회관에서 큰 차이를 보이고 있다. 예를 들어 김승철(2000)은 북한 노동자들이 남한 근로자들에 비해 형식을 중시하고, 수동적이며, 단기적 관점에서 일한다고 지적하였다. 입주기업에 대한 설문조사 결과에서도 당의 업무지시를 수행한다는 맹종적인 사고나 수동성, 정해진 목표량만 생산하려는 사고 등이 있어서 관리감독이 없으면 업무 효율성이 매우 떨어진다는 불만이 다수 제시되고 있다.

그러나 장기간의 의무교육이나 한민족 특유의 교육열과 성실성, 열정이 있어 새로운 것을 학습하는 능력은 뛰어나다는 긍정적인 평가도 동시에 존재한다. (주)SJ테크의 유창근 사장은 개성공단의 북한인력은 무엇보다 우리말로 의사소통이 가능하기 때문에 교육을 통해 기술이전과 경영안정을 빨리 이룰 수 있다는 점, 중국인력에 비해 이직률이 낮아 생산 차질을 빚지 않으며 안정적으로 운영이 가능하다는 점을 장점으로 꼽는다. 또한 작업 및 기술교육에 임하는 자세가 진지하고 성실하며 열성적이기 때문에 특히 제조분야, 손재주를 이용하여 단순 반복작업을 시행하는 분야에서 성과가 높으며, 품질과 생산성 향상이 빠른 시간 내에 이루어질 수 있다고 주장한다(개성공단5년 발간위원회, 2007).

3.5.2 관리직 사원들의 리더십

일반 노동자들의 역량개발에서 관찰된 성공적 사례에 비해서 개성공단 진출 기업들의 가장 큰 어려움은 관리직 사원들의 리더십 개발이다. 개성 공단에서는 공장장과 같은 상위 경영자들은 남한 사람이지만, 이들이 북한 근로자들을 직접 지휘·감독하는 것이 원칙적으로 금지되어 있기 때문에 리더십을 정의하는 것이 쉽지 않은 상황이다. 현장 근로자들은 북한 현지인인 중간 관리자인 직장장이나 조장 혹은 반장들을 통하여 통솔되고 있기 때문에 중간 관리자 등의 리더십을 개발하는 것이 매우 중요한 과제이다. 이들 중간관리자들의 경영역량을 향상시켜 주는 것이 통일 비용의 감소에 절대적인 영향을 미칠 수 있는 것이다.

북한은 직업교육훈련에서도 정치사상교육 및 충성교육을 가장 우선시하며, 정책이 중앙집권적으로 결정되다 보니 제반 환경을 고려하지 않은 채로 형식과 대외적 선전성을 강조한 급진적 정책이 채택되는 경우가 많다(강일규 외, 2008). 특히 북한의 시장

경제교육은 정부관료나 학자 및 기업인, 특정 대학교의 학생 등 일부 계층에 집중되어 있고, 대외무역을 위한 단편적 지식교육과 해외선진산업 시찰 및 단기해외연수 위주로 이루어져 있으며, 시장경제에서 중시하는 능력주의, 경쟁, 자율성, 능동성 등의 가치는 제대로 전수되고 있지 않다(강일규 외, 2008). 특히 북한주민들은 상부의 명령에 따라 타율적, 수동적으로 행동하는 것에 익숙해져 있으며, 관리직 근로자들의 선발에서 당에 대한 충성도가 매우 중시되고 있다.

따라서 이들 관리자들이 남북 통일 전후 자본주의 기업에서 높은 성과를 내도록 하기 위해서는 보편적인 시장경제 교육을 통해 자발성과 능동성, 창의성을 개발할 필요가 있다. 개성공단에서 북한 근로자에 대한 교육을 가장 적극적으로 실시하고 있는 기업으로 손꼽히는 (주)SJ테크의 사례는 교육을 통해 관리자로서의 역량을 키울 수 있다는 것을 시사해 준다. 이 회사에서는 북한 측 관리자를 대상으로 원가개념, 각 부서별 경영지표, 비용관리 등을 교육하고, 그들 스스로의 '경영전략회의'를 개최하도록 하는 등 경영 마인드를 심어줌으로써 북측 노동자들의 자긍심을 높여주고, 북한 근로자의 자아성취와 개인성장을 독려하고, 단순한 저임금 노동력이 아니라 기술을 가진 근로자를 양성하고자 노력하고 있다. 이 회사의 대표는 "북한 근로자들의 성장이 매우 빠르고 능력이 뛰어나다"며 자부심을 보이고 있다.

3.6 모집 및 선발

북한의 사회주의 헌법은 만 16세 이상이 된 공민이라면 누구나 노동을 할 수 있고, 노동능력이 있는 모든 공민은 희망과 재능에 따라 직업을 선택할 수 있다고 규정하고 있다. 그러나 실제로는 취업희망자의 개인 의사뿐만 아니라 당과 행정기관의 조정과 의견이 반영된다. 그래서 북한에서는 취업보다는 '배

치'라는 용어가 널리 사용된다(정창현, 2009). 북한 주민의 직장배치는 중앙의 계획에 의해 집행되고 각 사회부문별 수요에 따라 할당된다. 직장배치 대상자는 학력에 따라 나뉘는데, 중학교(남한의 고등학교)를 졸업한 취업대상자는 시도 행정경제위원회의 노동부(일반 노동자) 또는 간부부(사무원 및 간부직원)에서 배치장과 소개장을 발급받아야 취업이 가능하다. 전문학교나 특수학교를 나온 학생들은 시군보다 높은 도 인민위원회에서 직장을 배치한다. 대학 졸업자의 경우 개별 학생들과 면담을 거쳐 졸업생들의 학업성적, 사상, 재학 중의 조직활동 등을 참작해 각 도별로 직장배치를 한다(정창현, 2009).

이와 같은 체제 하에서 북측 근로자들은 능동적인 직장선택 경험이 부족하고, 개성공단의 경우에도 진출 기업들의 관점에서 보면 진정한 의미의 종업원 선발 권리가 없으며, 북측에서 배정하는 인원을 수동적으로 받아들이고 있다. 이러한 상황 때문에 인사관리적 측면에서의 능동적인 모집이나 선발 기준을 적용하는 것이 현실적으로 불가능하다고 할 수 있다. 이러한 간접채용방식에 따른 비합리적인 인력 채용은 인력알선기관과 노동력의 사용자인 기업이 정보의 비대칭 상황을 만들어 지속적인 비효율을 야기한다(최수영, 2003).

앞으로 통일이 이루어지는 경우에 모집 선발이 가능하다고 하더라도 이러한 상황 때문에 초기 단계에는 매우 심각한 어려움이 예상된다. 우선 북한 근로자들의 경우에는 직업이나 직장을 능동적으로 선택한 경험이 없을 것이기 때문에, 선택 기준을 정하는 과정에서 심각한 혼란을 겪을 가능성이 크다. 또한 기업의 입장에서도 북측 근로자들의 과거 경력이나 업무 경험이 자발적 선택에 의해 이루어진 것이 아니기 때문에 일반적 기초 선발기준인 개인-직무간 적합성(Person-Job fit: Edwards, 1991)의 적용이 어려울 것이다. 개인들의 가치관에서 차이가 크고 해당 가치관을 측정할만한 기초 자료가 부족하기

때문에 개인-조직간 적합성(Person-Organization Fit: Tom, 1971)을 적용하기에도 어려움이 따를 것으로 보인다. 따라서 모집과 선발에 대한 적절한 기준을 설정하기 위한 추가적인 연구가 필요하다.

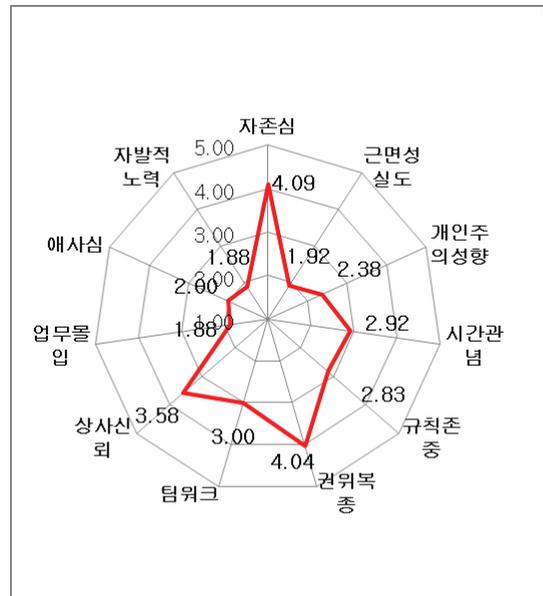
3.7 조직몰입

조직 몰입을 이루는 요소 중의 하나가 조직에 대한 동일시(identification)이다. 개인이 조직에 대해 갖는 심리적 애착은 조직에 대한 동일시의 과정을 통해 형성되며, 개인이 조직과 동일시하는 정도는 조직의 특성이나 관점을 내면화하는 정도를 반영한다(O'Reilly III & Chatman, 1986). 북한 근로자들의 경우에 직장은 자신의 선택이 아니라 당에 의해 선택되는 것이기 때문에 조직에 대한 동일시가 낮을 가능성이 높다. 작업조건과 복지후생이 좋은 기업에 다니고 있다고 하더라도 그것을 제공하는 기업이나 경영자에게 고마워하기 보다는, 그런 기업에 배치해 준 당국에 감사해 할 가능성이 높기 때문이다. 또한 임금도 기업에서 직접 근로자들에게 지급하는 것이 아니라, 북한 당국을 거쳐서 간접적으로 지급되는 형식이기 때문에 임금이 조직몰입에 미치는 효과가 크지 않을 것이다.

다만 이번 연구를 위하여 실시한 개성공단 사업자 설문조사에서 나온 결과를 바탕으로 북한 근로자들의 조직몰입도 증진가능성을 생각해 볼 수 있다. 아래의 <그림 5>는 개성공단 북측 근로자들의 조직 및 직무관련 태도에 대한 5점 척도로 설문조사 결과를 요약한 것이다. 그림에서 볼 수 있듯이 개성공단에서 일하는 남한측 관리자들은 북한 근로자들이 근면성실도(1.92), 업무몰입(1.88), 애사심(2.00), 감독이 없는 상태에서의 자발적 노력(1.88)이라는 차원에서 매우 미흡한 것으로 평가하고 있다. 이는 일반적인 의미의 조직몰입에 해당하는 내용으로, 북한 근로자들의 조직몰입이 낮은 수준으로 평가된다는

것으로 해석할 수 있다.

반면에 근로자들의 자존심(4.09), 권위에 대한 복종(4.04)과 상사에 대한 신뢰도(3.58)는 높게 나타나고 있는데, 근로자의 높은 자존심과 권위에 대한 복종에 대해서는 입주기업들이 입을 모아 북측 노동자의 독특한 특성으로 꼽고 있다. 특히 개성 주민들은 일반적으로 고려 500년 도읍지에 사는 주민으로서의 긍지가 크고 최고지도자에 대한 존경심이나 체제수호에 대한 자존심 등이 커서 조직에 순응적이고 단체생활에도 잘 적응하는 편이라고 한다(임을출, 2005). 한편 규칙에 대한 존중(2.83), 팀워크(3.00), 시간관념(2.92) 등은 평균적인 수준으로 나타났다. 소득수준이 매우 낮고 시장경제에 익숙하지 않은 북한 근로자들의 조직몰입 형성을 위해서는 현재 남한의 근로자들을 대상으로 사용하는 방법보다는, 남한의 산업화 초기에 조직몰입을 높이기 위해 사용했던 방식을 사용하는 것이 효과적일 것으로 판단된다.



<그림 5> 북한 근로자들의 태도 평가

IV. 통일시대 인적자원관리의 통합모델

지금까지 살펴본 바와 같이 북한 근로자들은 다른 체제 하에서 살아오면서 남한의 근로자들과는 다른 성격, 다른 특성을 지니게 된 것으로 볼 수 있다. 남한과 북한이 통일되기 이전에 북한 근로자들의 특성을 감안한 인적자원관리의 모델을 수립하지 못한다면, 통일이 되는 시점에서 북한 근로자들을 적극 활용하고자 하는 기업들도 개성공단에 진출한 기업들이 초기에 겪었던 것과 같은 시행착오를 되풀이 할 수 있다. 이에 본 장에서는 Nahavandi & Malekzadeh (1988)의 이문화적응모형을 적용하여 한국기업의 인적자원관리 통합모델을 제시하고자 한다.

4.1 한국기업의 인적자원관리 통합모델

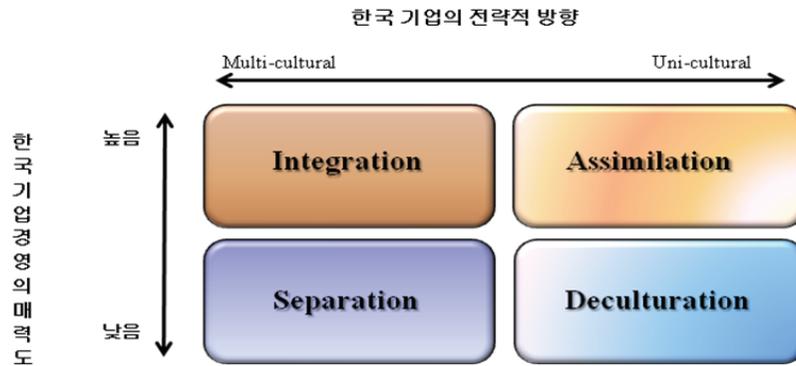
앞서 살펴본 바와 같이 북한근로자들은 남한과는 사뭇 다른 특성들을 보이고 있다. <그림 6>은 개성공단 입주기업 근로자들을 대상으로 설문 조사한 자료를 바탕으로 북한 근로자들이 회사생활에서 중요하게 여기는 요소를 평가한 결과이다. <그림 6>에서 보는 바와 같이 시장경제에 익숙하지 않은 북한 근로자들은 전반적으로 보상에 있어서도 금전적 보상(3.46)보다는 금전외의 보상(3.75)을 중요하게 여기며, 남한의 근로자들에 비해 승진(2.71)이나 역량개발(2.46), 고용안정(3.00) 등 개인의 성장에 관한 욕구는 미약한 편이다. 이러한 현황을 고려할 때 우리는 남한의 근로자들에 대한 인사관리 정책들을 북한 근로자들에게 그대로 적용하면 기대하는 효과를 얻기 어려울 것이라고 예측할 수 있다. 지난 60년간의 분단은 시간적 간극뿐만 아니라 극단적 사회주의 체제하에서의 상이한 가치관의 형성 때문에 거의 이문화(異文化)적인 적응을 필요로 하는 상황으로 볼 수 있다.



<그림 6> 북한 근로자들이 중시하는 요소

<그림 7>은 Nahavandi & Malekzadeh(1988)가 제시한 이문화적응모형(acculturation process)을 바탕으로, 통일 이후 남한 기업이 북한의 근로자들을 활용할 수 있는 대안적 모델들을 제시한 것이다. 이 모델에서는 남한 기업의 전략적 방향과 남한 기업 경영방식의 매력도를 두 축으로 설정하고 있다. 전략적 방향이란 합병한 기업의 측면에서 다문화나 다양성을 어느 정도로 용인하고 장려하는지를 의미한다(Nahavandi & Malekzadeh, 1988).

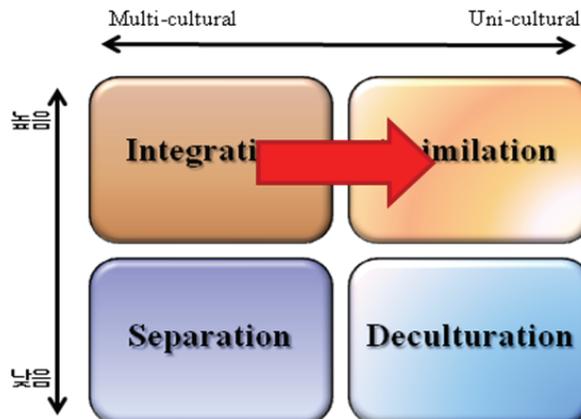
한국기업경영의 매력도는 남한 기업을 경영하는 방식이 북한 근로자들에게 얼마나 매력적인지를 의미하는 것이다. 만일 한국 기업경영의 매력도가 높은 상황에서 다양성 추구를 전략적 방향으로 한다면 두 문화가 공존하면서 각자의 장점을 발휘할 수 있는 통합(integration)을 이루게 될 것이다. 이러한 통합의 상황에서는 두 문화의 구성원들이 서로 상대 조직의 문화를 받아들임으로써 일상적 관습에서뿐 아니라 행동양식, 태도, 나아가 가치관까지도 바뀔 수 있다(강민정·장승권·이희진, 2011). 반면 북한 근로자들이 남한의 방식을 일방적으로 수용해야 하고 시너지의 창출을 강조한다면 동화(assimilation)의



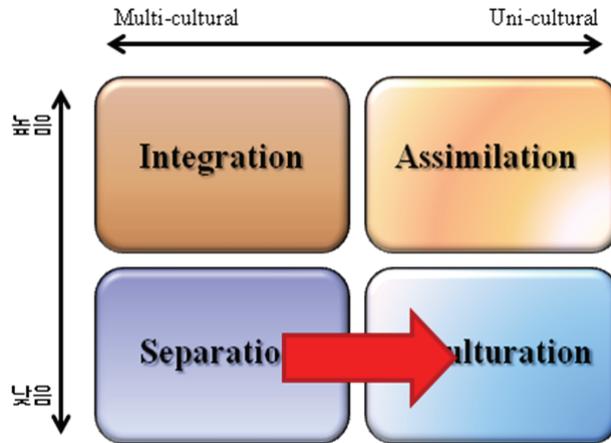
〈그림 7〉 통일시대 인적자원관리 통합 모델

방식으로 형성될 것이다. 만일 북한에서 남한 기업의 경영방식이 매력도가 낮다고 보고 이를 수용하지 않으려 하고, 남한 기업의 경영자가 다양성을 용인하는 경우라면 남한에서의 경영경험과 분리(separation)된 방식으로 북한 식의 경영이 이루어질 것이다. 남한 기업의 경영방식이 매력도가 낮고 다양성도 용인되지 못하는 상황에서는 결국 어느 쪽으로도 이어지지 못하고 표류(deculturation)하게 된다. 결국 통합과정이 사전 준비를 통해 양측이 선호하는 방식으로 이루어질 때, 이문화 적응은 스트레스와 저항이 적게 야기됨으로써 더 순조로운 프로세스로 진행될 수 있다.

통일 이후의 근로자 통합과 인적자원관리에 대한 선례가 될 수 있는 독일과 베트남의 경우를 이 모형으로 살펴볼 수 있다. 독일의 경우에는 통일과 함께 민영화된 동독의 기업들이 대부분 자본이 취약한 중소기업 위주였고, 경제적 혁신 잠재력도 부족했으며, 환경과 노동보호, 사회보장과 관련된 규정이나 법체계에도 적응수준이 낮아 경쟁력이 떨어지는 경우가 많았다(김동명, 2010). 따라서 서독 기업의 경영매력도가 동독 근로자들에게 높게 인식되고 있었으며, 통일 이후의 기업들의 인사전략도 가능하면 하나의 문화를 지향하는(uni-cultural) 방향으로 이루어진 것으로 보인다. 따라서 독일의 사례는 〈그림 8〉과



〈그림 8〉 독일 통일 후 이문화적 사례



〈그림 9〉 베트남 통일 후 이문화적응 사례

같이 통일 초기 단계의 통합(integration)에서 동화(assimilation)으로의 전환이 이루어진 것으로 분석할 수 있다. 물론 그 전환의 속도는 각 개별 기업의 문화 통합 역량에 따라 달랐을 것이다.

반면에 베트남 사례는 상당히 대조적인 현상으로 분석된다. 사회주의 월맹이 월남을 무력으로 통일한 상황에서 통일 베트남 기업들의 경영 매력도가 월남 근로자들에게 높게 인식되기는 어려웠을 것이다. 두 체제 간에도 상당한 차이가 존재하였을 것이기 때문에 통일의 초기 단계에서는 두 가지 체제를 어느 정도 인정하는 다문화(multi-cultural) 접근이 이루어졌을 것이다. 즉 분리(separation)적 접근이 초기 단계의 상황에서 적용된 것이다. 그러나 통일 후의 베트남은 당연히 하나의 체제를 지향하는 정책이 이루어졌지만, 남쪽의 근로자들 입장에서 보면

월맹 쪽의 경영방식의 매력도는 여전히 낮게 인식되었다. 결국 위의 모형에서 보면 〈그림 9〉와 같이 초기의 분리에서 두 가지 문화가 모두 거부되는 표류(deculturation)로의 전환과정으로 분석될 수 있다. 이 과정에서 기업 경쟁력은 더욱 저하될 수 밖에 없는 것이다.

이문화적응모형을 올바르게 적용하기 위해서는 북한과 남한 인적자원의 문화적 특징을 파악하는 것이 중요하다. 현재 자료의 제약 때문에 여러 가지 어려움이 존재하기는 하지만 〈표 5〉는 북한과 남한 인적자원의 문화적 특징을 부분적으로 제시하고 있다.

그렇다면 통일이 이루어지는 경우에 우리의 경우는 어떠한 상황이 이루어질 것인가? 가장 최선의 시나리오는 독일의 경우처럼 북한 근로자들이 한국 기업 경영의 매력도를 높게 인식하고 이에 따라 통합

〈표 5〉 북한과 남한의 인적자원 문화적 특징

북한	남한
<ul style="list-style-type: none"> • 동기요인보다 위생요인 중시 • 정치/도덕적 자수에 의존 • 집단간 경쟁의 유효성 • 형식성, 수동성, 단기성 • 수동적 조직관 	<ul style="list-style-type: none"> • 내적 동기부여수단의 중요성 • 집단/개인 경쟁 • 적극적 참여 욕구 • 장기적 성장 욕구

에서 동화로의 전환이 이루어지는 경우일 것이다. 이러한 전환 과정이 이루어진다면, 변화과정상의 효율성 손실이 거의 일어나지 않을 수 있으며, 동화 과정이 단기간에 이루어짐으로써 결과적으로 생산성의 향상도 기대할 수 있을 것이다. 그러나 이러한 최선의 시나리오가 이루어지기 위해서는 한국 기업의 경영매력도가 북한 근로자들에게 높게 인식되어야 한다는 전제 조건이 충족되어야 한다.

그러면 현재의 상황은 어떠한가? 통일 전의 독일의 경우에는 양 체제 간의 서신 교환과 인적 교류가 상당한 수준으로 이루어지고 있었고, 이러한 교류로 인하여 상대방에 대한 인식이 상당히 객관적으로 이루어질 수 있었다. 그러나 우리의 경우는 북한 주민들이 남한의 상황을 얼마나 정확히 이해하고 있는지를 판단하기가 쉽지 않은 것으로 보인다. 북한 근로자들은 북한에서 직접 운영하는 기업이나 공공기관에서 일할 때보다, 개성공단 입주 남한 기업에서 일할 때 더 쾌적한 근무환경에서 일할 수 있고, 초과근무 수당을 받을 수 있으며, 경영 목표나 작업 방식의 결정에 참여하는 경험을 할 수 있고, 이를 통해 더 높은 삶의 질을 향유할 수 있기 때문에 한국기업의 경영방식에 대해 긍정적인 인상을 가지고 있다고 한다. 따라서 개성공단의 사례는 북한 근로자들이 한국 기업에서 일해 보는 경험을 통하여 한국 기업이 사용하는 경영방식의 매력도를 직접 체험하고 인식할 수 있는 중요한 기회를 제공한다는 점에서 커다란 가치가 있다고 판단된다. 개성공단의 경험 축적을 통하여 북한 근로자들의 통합과정을 보다 효율적으로 이룰 수 있는 방안들을 구체화하는 노력이 필요할 것이다. 예를 들면 북한 근로자들에 대한 인간적 존중을 통하여 신뢰를 확보하고 보다 능동적인 기여를 이끌어 내는 경험이 공유되는 것이 바람직할 것이다. 동화는 가치관의 변화를 포함하기 때문에 보다 장기적인 접근이 필요할 것으로 보인다. 앞으로 개성공단의 사례가 계속 확대된다면 독일과 같은

전환이 이루어질 가능성이 높아질 것이다.

만약 통일 이전에 북한 기업들이 국제적으로 경쟁력 있는 경영방식을 활용하고 기업문화를 창달할 수 있다면 통합이라는 방식이 활용될 수도 있다. 원활한 통합을 위해서는 통일 이후 함께 일하게 되는 남한과 북한의 근로자들이 상대편 경영방식의 강점을 충분히 인식하고 상대편을 존중해야 한다. 그래야만 한 기업 내에서 북한의 방식대로 운영되는 사업부서, 남한의 방식대로 운영되는 사업부서가 공존할 수 있기 때문이다. 하지만 현실적으로 국제경쟁력을 갖는 북한 기업이 등장하기 어렵고, 한 기업의 경계 안에서 두 가지의 경영방식과 조직문화를 공존시키는 것이 어렵기 때문에 통합의 방식이 활용될 가능성이 매우 낮을 것으로 판단된다.

V. 토론 및 결론

본 연구에서는 기존의 북한 관련 자료의 분석, 개성공단 입주기업에 대한 관리자 인터뷰, 관리자 설문조사 등을 통해 변화하고 있는 북한 인적자본의 현황과 인적자원관리 방식, 북한 근로자들의 질적 수준과 노동 및 조직에 대한 태도를 분석하였다. 이를 바탕으로 통일시대 남한 기업과 북한 기업 간의 인적자원관리의 통합모델을 제시하였다.

분단 60년의 기간 동안 남북한은 서로 완전히 다른 체제 하에서 사실상 민족과 언어만 같을 뿐 전혀 다른 문화기반에서 다른 나라처럼 성장해 왔다. 특히 북한의 사회주의 체제에 기반한 인적자원관리와 경제난으로 인해 북한에서는 형식주의, 수동적 태도에 젖어 있고, 선진 자본주의 사회에서 당장 활용할 만한 기능 및 기술을 갖추지 못한 근로자들을 양산해 왔다. 하지만 북한 사회에서의 장기간의 무상의 무교육, 높은 교육열, 기초과학에 대한 강조로 인해

표준화된 인재를 대량으로 필요로 하는 산업에 활용할 수 있는 양질의 인력을 육성해 왔다고도 할 수 있다.

남북한의 통일을 전후해서 북한이 보유하고 있는 이러한 양질의 인력을 최대한 활용할 수 있다면 남북한 인력의 원만한 통합과 통일 비용을 크게 줄일 수 있을 것으로 기대된다. 남한 기업들이 북한의 인력에 맞는 인적자원관리를 연구, 개발하면서 통일시대를 대비한다면 통일을 전후하여 북한 인력을 대폭 활용하고, 북한 근로자들의 생산성을 크게 높일 수 있고, 이를 바탕으로 높은 임금을 지불할 수 있을 것이다. 이렇게 통일시대의 인적자원관리가 효율적으로 이루어진다면 양국 인적자원간 격차를 줄여 북한의 체제전환비용을 절감시키고 나아가 통일한국이 선진국의 대열에 조기 합류할 수 있는 계기를 만들어 줄 것으로 기대한다. 본 논문이 이러한 연구의 단초가 될 수 있을 것이다.

이상에서의 논의를 바탕으로 통일 비용을 줄이기 위해, 통일 이전에 남한의 학계, 기업계, 정부가 인적자원관리 측면에서 수행해야 할 일을 제시하면 다음과 같다. 먼저 학계에서 할 일은 다음과 같다. 첫째, 경영학자들의 북한 기업, 북한 근로자들에 대한 심도 있는 연구가 요청된다. 아직까지 남한 학자들의 북한 기업, 북한 기업의 경영, 북한 근로자에 대한 이해도가 매우 낮다. 통일에 대한 연구가 정치, 외교 및 경제 등 거시적인 측면에서는 많이 진행되고 왔고, 미시적인 측면에서의 북한 기업과 근로자에 대한 연구는 매우 부족했기 때문이다. 이러한 경향으로 인해 통일에 대비하기 위한 방안으로 정치, 외교, 경제적인 측면에서의 거시적이고 추상적인 대안은 많이 제시되었다. 이런 거시적이고 추상적인 대안 그 자체로도 큰 의미가 있을 수 있으나, 그런 안을 바탕으로 실행 가능한 구체적인 안을 제시하기 위해서는 미시적인 차원에서의 북한 기업 및 북한 근로자에 대한 더 심도 깊은 연구가 요청된다.

둘째, 현재의 분단 상황에 적합한 연구방법을 활

용할 필요가 있다. 그간 북한의 인적자원에 대해서는 자료의 제약과 사회제도적 장벽 등으로 인해 대부분이 한계를 가진 상태에서 연구가 이루어져 왔다. 북한 기업과 북한 기업에 종사하는 근로자들에 대한 직접적인 조사가 최선이겠지만, 현재와 같이 남한과 북한이 적대시하는 상황에서는 쉽지 않을 것이다. 본 연구에서 취한 개성공단에 진출한 남한 기업 관리자를 대상으로 한 조사, 북한을 탈출하여 남한에 정착해 살고 있는 새터민에 대한 조사가 대안이 될 수 있을 것이다. 물론 자료를 해석하는 과정에서 개성공단에 진출한 기업의 경우는 개성공단에서 사업을 성공적으로 영위한 기업을 대상으로 이루어져서 어느 정도 편향되었을 가능성이 있으므로 해석에서 주의가 필요하고, 새터민의 경우에는 북한에 대한 부정적인 시각으로 편향된 답변을 할 수도 있다는 것에 주의해야 할 것이다.

셋째, 북한 기업과 근로자에 관심을 갖는 연구자들의 연구 모임을 활성화할 필요가 있다. 이 주제에 대한 연구가 국가적 차원에서 매우 중요하다는 것에 대해서는 이론의 여지가 없을 것이다. 그러나 아직까지 국내 경영학자 중에서 북한 기업과 근로자에 대한 연구를 자신의 주전공으로 하는 사람이 없고, 관심을 갖는 학자의 수도 소수에 불과하다. 이런 상황에서 연구를 활성화하기 위해서는 경영관련 학회에서 이 주제를 정책 연구 주제로 삼아 관심있는 학자들이 함께 모여 연구하고 토론할 수 있는 기회를 만들어 주기 위해 노력할 필요가 있다. 일정 수 이상의 교수들이 관심을 갖는 주제이어야 연구 주체로서의 정당성을 확보할 수 있기 때문이다.

넷째, 남북이 통일될 때 노동시장의 통합과 관련하여 발생할 수 있는 다양한 이슈와 해결방안을 사전적으로 모색하기 위해 통일과 관련된 해외 사례를 적극 연구할 필요가 있다. 독일, 베트남, 홍콩과 중국의 통합 사례를 연구해 볼 필요가 있다. 독일의 통일을 예로 든다면 통독 이전 서독의 동독 인적자본

향상을 위한 투자에 대한 분석, 통독 전후 서독 기업의 동독 진출에 대한 분석, 통독 이후 동독 기업의 구조 조정에 대한 분석, 통독 이후 동독 근로자들의 자본주의 경제에의 적응에 대한 분석 등을 시도해 볼 필요가 있다.

기업계에서는 투자 위험을 최소화하면서 북한 시장, 근로자에 대한 이해도를 높일 필요가 있다. 현재 주요 재벌그룹에서 북한에 대해 부분적으로 연구를 하고는 있지만 다가올 통일과 통일이 가져다 줄 경제적 성장 기회의 크기를 고려한다면 상당히 부족하다고 할 수 있다. 언제 통일이 될지 예측할 수는 없지만 북한 기업, 근로자, 시장에 대해 연구하기 위해 더 많은 투자를 할 필요가 있다. 통일이라는 거대 변화에 잘 대비하고, 통일이 되었을 때 새로운 상황에 신속하게 적응할 수 있는 기업은 한 단계 도약할 수 있는 기회를 잡을 수 있기 때문이다. 간접적인 연구보다 더 중요한 것은 직접적인 경험을 통한 학습이다. 현대 아산의 금강산 관광사업의 경험에서 보듯이 북한 지역에 대한 대규모 직접 투자는 매우 높은 정치적 위험을 안고 있다. 그런 투자 위험을 최소화하고 직접 경험을 통해 학습하는 방안으로 리얼 옵션(real option) 개념의 투자를 고려할 수 있다. 리얼 옵션이란 합작회사에 대한 투자, 인텔 같은 거대 기업의 벤처기업에 대한 투자를 예로 잘 설명될 수 있다. 해당 사업에 처음부터 다걸기를 하지 말고, 조금 투자했다가 기대하는 성과가 나오지 않으면 손실 처리하고 좋은 성과가 나오면 더 크게 투자하는 것을 의미한다(Baldwin & Clark, 2000). 리얼 옵션은 하락의 위험을 분산시키면서 불확실한 상승 가능성을 자본화한다는 점에서 가치가 있는 투자방법이다(김경남·선우석호, 2011). 이러한 개념을 북한에 대한 투자에 대입하여 보면, 북한의 근로자들을 활용하여 수익을 창출할 수 있을지 불확실할 때 소규모 투자를 하여 북한 인력을 잘 활용할 수 있는지 확인해 볼 수 있을 것이다. 즉, 북한 인력을 잘

활용할 수 있는 역량을 쌓고 자신감이 있으면 통일 이후에 북한에 대규모 투자를 하여 사업을 확장하는 옵션을 갖자는 것이다. 남한과 북한의 관계가 좋아져서 현재의 개성공단에 추가적으로 진출하거나, 제2, 제3의 개성공단이 개설될 때 투자 금액이 크지 않은 경공업 분야에 투자하여 북한의 근로자들에 학습하는 것이 좋은 대안일 수 있다.

마지막으로 가장 중요한 것이 정부의 역할이다. 남북관계가 경색되면 앞에서 제시한 학계와 기업계의 노력 자체가 불가능할 수 있다. 가장 중요한 것은 정부에서는 남북간 화해무드를 조성하는 것이다. 남북한의 경제협력을 통해 통일이전에 북한의 근로자들이 자본주의와 기업에 익숙해지게 하고, 높은 기술 역량을 보유하게 한다면 통일 비용은 크게 줄어들 수 있다. 이를 위해 개성공단에 더 많은 기업이 입주할 수 있도록 지원하고, 이 지역만으로 부족하다면 제2, 제3의 개성공단을 대규모로 개발하여 더 많은 북한의 근로자들이 자본주의 기업경영에 익숙해지고 기술역량을 쌓아가도록 할 필요가 있다. 그리고 북한의 대학이 학생들을 대상으로 경영학을 가르치는 것을 정부 차원에서 지원하는 것도 고려해 볼 필요가 있다. 앞서서도 논의하였듯이 북한에는 단순 생산직 근로자에 비해 경영능력이 있는 관리자가 매우 부족하다. 북한에 자생적인, 국제적으로 경쟁력 있는 기업이 많을 때 통일 비용이 크게 줄어들 수 있기 때문에 북한의 대학생들이 경영학을 체계적으로 배우도록 지원하는 것이 통일 비용을 줄이는 좋은 방안이 될 수 있다. 그리고 국내 학생들이 북한의 기업, 경영, 근로자들에 대해 국가적 차원에서 연구할 수 있도록 대폭적인 지원을 할 필요가 있다.

이 연구는 객관적인 자료의 부족으로 인해 많은 한계를 가지고 있다. 북한의 공신력 있는 정부기관에서 발행한 자료가 부족하고, 북한의 기업, 관리자, 종업원들을 대상으로 한 직접적인 연구도 매우 부족한 상황이다. 그리고 남한과 북한의 적대적인 관계

로 인해 본 연구진이 북한 기업, 관리자, 근로자에 대해 직접 조사할 수 없었다. 차선책으로 본 연구에서는 북한의 개성공단에 진출해 있는 남한 기업의 남한측 관리자들을 대상으로 설문조사와 면담을 실시하였다. 연구 기간이 짧고, 연구 주제가 정치적으로 민감하여 충분한 표본을 확보하지 못했다. 또 연구의 성격상 개성공단에서 어느 정도 성공한 기업들이 응답했을 가능성이 높았다. 이러한 연구의 한계를 극복하기 위해 미래 연구에서는 새터민에 대한 설문과 면담, 더 많은 개성공단 관리자들에 대한 설문과 면담을 활용할 필요가 있다. 또 가능하다면 외국이나 북한의 학자들과 공동으로 연구하여 북한 기업, 관리자, 근로자를 대상으로 직접 자료를 수집하여 분석할 필요가 있다.

참고문헌

- 강민정·장승권·이희진(2011), "SK 네트워크의 중국 산토우 PS 합병 후 문화 통합 사례," **KBR**, 15(2): 25-46.
- 강일규(2006). 개성공단 근로자 인적자원 활용 및 노동력 실태와 인적자원 개발 차원의 협력방안. **국제고려학회서울지회논문집**, 9, 155-198.
- 강일규·이의규·고혜원(2008). 북한 인적자원개발 지원·협력 방안 연구, 서울, 한국직업능력개발원.
- 개성공단5년 발간위원회(2007). 개성공단 5년, 서울, 통일부 개성공단사업지원단.
- 개성공업지구관리위원회(2008). 개성공업지구 투자안내, 서울, 개성공업지구지원재단.
- 김경남·선우석호(2011), "태양광사업에 내재된 실물업권 가치에 관한 연구: 아주에너지(주) 사례를 중심으로," **KBR**, 15(2): 101-139.
- 김동명(2010). 독일 통일, 그리고 한반도의 선택: 스무 살 독일 얼마만큼 컸나?, 서울, 도서출판 한울.
- 김두섭(2011). 북한 인구와 인구센서스 분석, 서울, 통계청.
- 김태현·장지연·전광희·양수경(2007). 한국고령화 진행과정의 중장기 예측, 과천, 고용노동부.
- 대한상공회의소(2005). 개성공단의 투자매력도와 우리기업의 진출전략 연구, 서울, 대한상공회의소.
- 박경규(2009). "북한의 노동과 인적자원관리," **경영논총**, 20: 87-98.
- 이석(2007). 북한의 통계: 가용성과 신뢰성, 서울, 통일연구원.
- 임을출(2005). 웰컴투 개성공단, 서울, 도서출판 해남.
- 전병유·이일영·김연철·양문수(2004). 북한의 시장·기업 개혁과 노동인센티브제도, 서울, 한국노동연구원.
- 전현준·김국신·정영태·최수영·김진환(2009). 북한의 국력 평가 연구, 서울, 통일연구원.
- 정창현(2004). "북녘 경제읽기: 생활비 인상 후 한달 총수입 1만원 돼야 중산층," **민족21**, 2004년 2월호.
- 정창현(2006a). "명소로 본 북녘사회 ⑦ 제1중학교," **민족21**, 2006년 10월호.
- 정창현(2006b). 북한사회 깊이 읽기, 서울, 민속원.
- 정창현(2007). "정창현의 변화하는 북한읽기: ③ 평양에 부는 명문학교 입시 열풍," **통일시대**, 2007년 4월호.
- 정창현(2009). "사진으로 보는 북녘 생활문화⑥ 취업," **민족21**, 2009년 6월호.
- 조동호(2000). "북한 노동력 수준의 평가와 활용방안," **KDI 경제연구**, 285-362.
- 조명철·이종운·이상훈(2010). 개성공단과 주요 해외공단과의 경쟁력 비교 연구. 서울, 지식경제부·한국무역협회.
- 조봉현(2008). "남북경협 개성공단 365일: 심각해지는 인력난," **민족21**, 2008년 11월호.
- 조선일보(2011). "개성공단, 한반도서 가장 안전한 곳... 7년간 한반도 공장 멈춘 적 없어". 2011.12.21.
- 조정아(2005). 북한의 노동인력 개발체계: 형성과 변화, 서울, 통일연구원.
- 조정아(2007). "북한의 작업장 문화와 노동자 정체성," **경남대 극동문제연구소(편)**, 북한의 노동. 과주, 한울.
- 중소기업중앙회(2007). 개성공단 입주기업 실태 및 애로요인 조사, 서울, 중소기업중앙회.
- 차문석(2008). 북한의 공장 및 노동 실태 분석: "고난의 행군" 이후 현재까지, 서울, 한국노동중앙연구원.

최수영(2003). 북한노동력 활용방안, 서울, 통일연구원.
 최종태·김강식(2003). 북한의 노동과 인력관리, 서울, 서울대학교출판부.
 통계청(2010). 북한의 주요 통계지표. 서울, 통계청.
 통일교육원(2011). 북한이해, 서울, 통일교육원.
 통일부(2006). 통일백서, 서울, 통일부.
 통일부(2008). 북한개요, 서울, 통일부.
 통일부(2010). 통일백서, 서울, 통일부.
 통일부(2011). 개성공단 사업 통계, 통일부 홈페이지 available from <http://www.unikorea.go.kr/CmsWeb/viewPage.req?idx=PG0000000240>
 통일연구원(2009). 북한개요, 서울, 통일연구원.
 한국사회과학자료원(2010). 북한 인구센서스 분석 연구, 대전, 통계청.
 한국수출입은행(2005). 개성공단 투자환경, 서울, 한국수출입은행.
 현대경제연구원(2011). “개성공단, 중국·베트남보다 경쟁력 우월,” **현안과과제**. 현대경제연구원.
 Baldwin, C. Y. & Clark, K. (2000), Design Rules: The Power of Modularity. Cambridge, MA: MIT Press.
 Edwards, J. R (1991), Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique, in C. L. Cooper & I. T. Robertson(Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.6, Chichester, UK: Wiley, 283-357.
 Maslow, A. H(1943), A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50: 370-396.
 Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. R.(1988), Acculturation in Mergers and Acquisitions. *Academy of Management Review*, 13: 79-90.
 O'Reilly III, C. & Chatman, J.(1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.
 Tom, V. R.(1971), The Role of Personality and

Organizational Images in the Recruiting Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6: 573-592.

웹사이트

개성공업지구지원재단 홈페이지 www.kidmac.com
 통일부 홈페이지 www.unikorea.go.kr.
 UN Statistics Deivison unstats.un.org
 통계청 홈페이지 kosis.kr

〈부록 1〉 개성공단 입주기업 관리자 설문지

I. 입주기업 현황

회사명			설립연도		
업종	①섬유·의복 ②전기·전자 ③기계·금속 ④석유·화학 ⑤음식료 ⑥기타 :				
매출액(2010년)			주요생산품		
종업원 수	(북측) 명	개성 공단 입주 시기		년 월	
	(남측) 명	개성공단 투자 금액 (토지+건물+기계설비)		천원	
TEL		FAX		E-mail	
주소			작성자(직위/성명)		
1. 중국에서 공장을 운영한 경험이 있습니까?					
2. 한국에서 10명 이상의 외국인 근로자를 생산직에 활용한 경험이 있습니까?					

II. 개성공단 사업

1. 귀사의 개성공단 사업 분야는?
2. 귀사는 언제 개성공단에 입주하였습니까?
3. 귀사의 개성공단에 근무하는 북측 근로자들의 학력별 구성은 어떠합니까?
4. 귀사의 개성공단에 근무하는 북측 근로자들의 연령별 구성은 어떠합니까?
5. 귀사의 제품을 생산하는 북측 근로자에 만족하십니까?

III. 북한 근로자들의 인적 자본

1. 귀사에 근무하는 북측 고졸 사원의 업무수행역량은 평균적으로 남측 고졸 사원에 비해 어떠합니까?
2. 귀사에 근무하는 북측 대졸 사원의 업무수행역량은 평균적으로 남측 대졸 사원에 비해 어떠합니까?

3. 귀사에 근무하는 북측 일류 대학을 졸업한 사원의 업무수행역량은 평균적으로 남측 일류 대학을 졸업한 사원에 비해 어떠합니까?
4. 귀사에 근무하는 북측 사원들의 학습 역량(새로운 것을 배워가는 역량)은 평균적으로 남한의 같은 학력 수준 인력에 비해 어떠합니까?
5. 귀사에 근무하는 북측 사원의 업무수행역량은 평균적으로 중국의 같은 학력 수준 인력에 비해 어떠하다고 보십니까?
6. 귀사에 근무하는 북측 사원의 업무수행역량은 평균적으로 같은 학력 수준의 남한 근무 외국인 생산직 근로자에 비해 어떠합니까?

IV. 북한 근로자들의 생산성 대비 인건비

1. 귀사에 근무하는 북측 생산직 근로자들의 생산성 대비 인건비는 남한 출신 직원들의 생산성 대비 인건비에 비해 어떠합니까?
2. 귀사에 근무하는 북측 사무직 근로자들의 생산성 대비 인건비는 남한 출신 사무직 근로자들의 생산성 대비 인건비에 비해 어떠합니까?
3. 귀사에 근무하는 북측 관리직 근로자들의 생산성 대비 인건비는 남한 출신 직원들의 생산성 대비 인건비에 비해 어떠합니까?
4. 귀사에 근무하는 북한 출신 사원의 생산성 대비 인건비는 평균적으로 중국의 같은 학력 수준 인력에 비해 어떠합니까?
5. 귀사에 근무하는 북한 출신 사원의 생산성 대비 인건비는 평균적으로 같은 학력 수준의 남한 근무 외국인 인력에 비해 어떠합니까?

V. 북한근로자들의 금전적 보상에 대한 민감도

1. 귀사에 근무하는 북한 출신 근로자들의 단기적인 성과에 근거한 금전적 보상에 대한 민감도는 남한 출신 직원들에 비해 어떠합니까?
2. 귀사에 근무하는 북한 출신 근로자들의 단기적인 성과에 근거한 금전적 보상에 대한 민감도는 평균적으로 중국의 인력에 비해 어떠합니까?
3. 귀사에 근무하는 북한 출신 근로자들의 단기적인 성과에 근거한 금전적 보상에 대한 민감도는 평균적으로 남한 근무 외국인 인력에 비해 어떠합니까?

VI. 북한 근로자들의 근무태도

1. 귀사에 근무하는 북한 출신 근로자들의 자존심은 남한 출신 직원들에 비해 어떻다고 생각하십니까?
2. 귀사에 근무하는 북한 출신 근로자들의 근면/성실도는 남한 출신 직원들에 비해 어떻다고 생각하십니까?
3. 귀사에 근무하는 북한 출신 근로자들의 개인주의 성향은 남한 출신 직원들에 비해 어떻다고 생각하십니까?
4. 귀사에 근무하는 북한 출신 근로자들의 시간관념은 남한 출신 직원들에 비해 어떻다고 생각하십니까?
5. 귀사에 근무하는 북한 출신 근로자들의 규칙에 대한 존중은 남한 출신 직원들에 비해 어떻다고 생각하십니까?
6. 귀사에 근무하는 북한 출신 근로자들의 상급자의 권위에 대한 복종은 남한 출신 직원들에 비해 어떻다고 생각하십니까?
7. 귀사에 근무하는 북한 출신 근로자들의 팀웍은 남한 출신 직원들에 비해 어떻다고 생각하십니까?
8. 귀사에 근무하는 북한 출신 근로자들의 상사에 대한 신뢰는 남한 출신 직원들에 비해 어떻다고 생각하십니까?
9. 귀사에 근무하는 북한 출신 근로자들의 업무 몰입은 남한 출신 직원들에 비해 어떻다고 생각하십니까?
10. 귀사에 근무하는 북한 출신 근로자들의 애사심은 남한 출신 직원들에 비해 어떻다고 생각하십니까?
11. 귀사에 근무하는 북한 출신 근로자들의 감시가 없는 상태의 자발적 노력은 남한 출신 직원들에 비해 어떻다고 생각하십니까?

VII. 북한 근로자들이 회사생활에서 중시하는 요소

1. 금전적 보상을 남한 측 근로자들에 비해 어느 정도로 중시하십니까?
2. 고용안정을 남한 측 근로자들에 비해 어느 정도로 중시하십니까?
3. 역량 개발을 남한 측 근로자들에 비해 어느 정도로 중시하십니까?
4. 승진을 남한 측 근로자들에 비해 어느 정도로 중시하십니까?
5. 작업환경, 직무만족 등 금전 외 보상을 남한 측 근로자들에 비해 어느 정도로 중시하십니까?

VIII. 북한에 진출하고자 하는 남측의 경영자가 알아야 할 남측 근로자와 북측 근로자의 차이점

Human Resource Management in the Era of Korean Unification: Present and the Future

ByeongCheol Lee* · Kyungmook Lee** · Yiyoung Jeon***

Abstract

This study provides overall picture of human capital of North Korea and suggests key issues regarding the management of North Korean people after the unification of two Koreas. We evaluate the present states of North Korean human capital by combining statistics published by government agencies and literature on the human capital of North Korea. To investigate the detailed characteristics of North Korean workers, we conducted a survey on South Korean companies that have establishments at the Kaesong Industrial Complex and interviewed executives of those companies. We found that North Korea has cheap human resources with great learning capabilities. However, those workers tend to be passive and prefer to follow bureaucratic rules. Based on the analysis, we propose an integrative model that can acculturate North Korean people to the South Korean HRM practices and thus facilitate fast social stabilization and prosperity in the coming era of South-North unification. Finally, we discuss roles of scholars in business schools, business leaders, and government officers in preparing the unification with respect to the management of North Korean human resources.

Key Words: Unification, North Korean Labor Policies, Kaesong Industrial Complex, North Korean Workers

* Professor, College of Business Administration, Dongguk University

** Professor, Graduate School of Business, Seoul National University

*** Ph.D. Student, College of Business Administration, Seoul National University