책을 내면서

한국의 노동조합들은 오랫동안 임금·근로조건 개선을 위한 활동에 치중해 왔다. 여기에는 우선 열악한 임금·근로조건의 개선에 대한 노동자들의 절실한 요구가 반영되어 있었다. 그러나 87년 이후 임금·근로조건이 상대적으로 개선되면서 노동자들의 인식과 태도는 변화하고 있다. 특히 대기업 노동자들의 경우 임금인상보다 노동시간 단축, 고용안정, 작업조건의 개선 등에 더 높은 가치를 부여하는 경향도 나타나고 있다. 숙련향상 기회의 확대나 작업장의 민주화에 대한 요구도 높아지고 있다.

한편 경쟁력 강화와 효율 제고를 구실로 한 기업측의 경영합리화정책은 노동자들과 노동조합에 중대한 도전으로 다가오고 있다. 현재 한국에서 진행되고 있는 '합리화'가 노동배제적이며, 근로조건의 악화를 초래하고 있다는 것은 부정할 수 없는 사실이다.

이런 상황에서 '노동의 인간화' 실현은 더 미룰 수 없는 과제가 되고 있는 것이다. 노동의 인간화는 말 그대로 노동자들이 인간다운 삶을 영위하는 것을 의미하며, 사회체제를 변혁하여 노동자들이 자주적이고 민주적인 삶을 실현하는 것까지를 포함하는 것이다. 이 책에서는 이런 입장을 견지하면서 노동의 인간화를 주로 현재 기업측이 추진하고 있는 경영합리화에 대한 대립항으로서 논의하고 있고, 주로 산업민주주의의 실현, 숙련의 향상, 작업조직의 개선 등을 다루고 있다.

이 책은 크게 제1부 진단과 모색, 제2부 합리화와 노동의 대응으로 구성되어 있다. 1부에서는 독일·스웨덴·미국·캐나다의 경험, 노동의 인간화에 대한 조합원 의식조사분석, 노동의 인간화를 실현하기 위한 한국노동조합운동의 과제가 제시되고 있고, 2부에서는 한국에서 추진되고 있는 합리화의 양상과 그에 대한 노동의 대응을, 자동차 대기업과 한국통

신의 사례를 통해 살펴본다.

노동의 인간화에 관한 실천적 성과가 미진한 형편이고, 체계적인 조사와 연구도 많지 않기 때문에 비교적 체계화된 조사를 바탕으로 하여 노동의 인간화 실현을 위한 원칙과 몇 가지 대안을 제시한 것은 이후 이론·실천활동을 진전시키기 위한 토대가 되리라 믿는다. 반면 처음이다시피 한 조사·연구작업이었기 때문에 조사·연구의 객관성이나 구체성에서 허술한 점도 있을 것임을 인정한다. 이런 점들은 앞으로 노동조합의 실천활동이 활발하게 전개되면서 보완되고 충실해질 수 있을 것으로 생각된다.

이 연구작업은 프리드리히 에베르트재단의 후원으로 이루어졌다. 조사·연구사업은 1996년 5월부터 1997년 5월까지 1년에 걸쳐 진행되었으며, 한림대 박준식 교수가 연구책임자로 수고하였고, 서울산업대 정이환 교수, 한림대 사회학과 대학원 석사과정 박수진씨, 서울대 사회학과 박사과정 박명준씨, 한국노동사회연구소의 이민영, 인수범 연구위원 등이 참여하였다. 연구를 담당해 준 분들과 연구·조사사업에 협력해 준 노동조합 간부, 조합원 여러분, 그리고 후원을 아끼지 않은 프리드리히 에베르트재단에 깊이 감사드린다.

1997. 6. 20.

한국노동사회연구소 소장 김 금 수

<차례>

책을 내면서 ····· 4

제1부 진단과 모색

1장 합리화와 노동의 인간화, 노동의 대응 · 박준식
1. 문제의 제기 ····· 14
2. 합리화의 성격: 수량적 유연성과 포디즘의 제도화 ····· 16
3. 노동의 대응과 그 한계 ····· 18
4. 노동의 전략: 경영참여, 형성적 접근, 산업별 지향 ····· 23
5. 노동의 대응: 산업민주주의와 노동의 인간화 ····· 30

2장 독일 금속노조의 노동의 인간화정책 · 이민영
1. 머리말 ····· 34
2. 독일 노사관계시스템과 노동의 인간화 ····· 35
3. 독일 금속노조 기술정책의 변화 ····· 42
4. 노동의 인간화 실현을 둘러싼 각축 ····· 47
5. 맺음말 ····· 58

3장 스웨덴의 경영합리화와 노조의 대응 · 인수범
1. 머리말 ····· 64
2. 사회민주주의 이론과 스웨덴 노사관계 ····· 65

3. 경영합리화전략과 노조의 대응 ····· 69
4. 볼보자동차 사례 ····· 82
5. 맺음말: 전망 ····· 97

4장 린생산방식과 노동조합의 대응 · 박준식
1. 문제의 제기 ····· 103
2. 북미지역 자동차산업의 구조변화: 린생산체제의 도전 ····· 105
3. 노조의 대응: UAW와 CAW의 전략 ····· 108
4. 노조에의 영향 ····· 118
5. 결론 ····· 121

5장 노동의 인간화에 대한 의식조사분석 · 정이환
1. 조사방법과 자료 ····· 129
2. 노동의 인간화의 요건에 대한 인식 ····· 131
3. 노동과정과 노동조건에 대한 평가 ····· 135
4. 경영합리화와 노동자 의견 ····· 145
5. 작업과정 결정에의 노조참여 ····· 153
6. 소결 ····· 154

6장 노동의 인간화, 한국 노동조합운동의 전략적 과제 · 이민영
1. 머리말 ····· 157
2. 경영합리화의 양상과 노동조합의 대응 ····· 158
3. 노동의 인간화의 현 단계 ····· 172
4. 노동의 인간화 실현을 위한 모색 ····· 181

5. 맺음말 ····· 191

제2부 경영합리화와 노동의 대응: 사업장 사례

7장 합리화에 대한 자동차 대기업 노동조합의 대응 · 박명준
1. 서론 ····· 198
2. H사 경영합리화전략과 노조의 대응 ····· 200
3. D사의 경영합리화전략과 노조의 대응 ····· 224
4. 비교 고찰 ····· 247
5. 함의 ····· 253

8장 한국통신의 합리화와 노동의 대응 · 박수진
1. 문제의 제기 ····· 258
2. 통신사업 합리화의 배경과 방향 ····· 259
3. 경영합리화의 전개 ····· 265
4. 경영합리화의 영향과 노동의 대응 ····· 282
5. 맺는 말 ····· 291

<표 차례>

<표 2-1> 각 공동결정제도의 비교 ····· 38
<표 2-2> 법정 평의원 수와 전임자 수 ····· 40
<표 2-3> 종업원평의회의 참가권 ····· 41
<표 2-4> LRTV Ⅱ의 주요 내용 ····· 44
<표 2-5> 인간적인 노동의 기준 ····· 46
<표 2-6> 작업장 훈련조치의 기준 ····· 55
<표 2-7> 테일러주의적인 집단작업과 자율적인 집단작업 ····· 57
<표 3-1> 볼보자동차의 세계시장 점유율 ····· 84
<표 3-2> 볼보 토스란다(Torslanda)공장의 이직률 추이 ····· 86
<표 3-3> 주요국의 제조업 평균 대비 자동차 노동자의 임금수준 ····· 87
<표 3-4> 볼보자동차 노동자 수 및 비중 ····· 88
<표 3-5> 조립공장과 생산(1988-1993) ····· 88
<표 3-6> 볼보자동차 공장들의 개관 ····· 89
<표 5-1> 응답자의 개인속성 ····· 131
<표 5-2> 노동의 인간화의 요건에 대한 인식 1 ····· 132
<표 5-3> 노동의 인간화의 요건에 대한 인식 2 ····· 133
<표 5-4> 속성별 노동의 인간화 요건에 대한 인식 ····· 135
<표 5-5> 노동과정의 제 측면에 대한 인식 ····· 137
<표 5-6> 노동조건 및 노무관리에 대한 인식 ····· 138
<표 5-7> 노동과정 및 노무관리의 재범주화 ····· 140
<표 5-8> 노동자 속성별 노동과정 평가 ····· 141

<표 5-9> 각 설명변수의 표준화 회귀계수 ····· 144
<표 5-10> 경영혁신에 대한 노동자 의견 ····· 146
<표 5-11> 노동자 속성별 경영혁신에 대한 태도 ····· 147
<표 5-12> 직무순환 여부 ····· 149
<표 5-13> 직무순환에 대한 의견 ····· 149
<표 5-14> 다기능화 정책에 대한 의견 ····· 150
<표 5-15> 경영합리화운동 실시 현황 ····· 151
<표 5-16> 경영합리화조치 도입의 효과에 대한 평가 ····· 151
<표 5-17> 교육훈련 필요성 인식 ····· 152
<표 5-18> 회사가 교육훈련 기회를 마련하는가 여부 ····· 152
<표 5-19> 자동화 설비 프로그램 수정 가능 여부 ····· 153
<표 6-1> 자동화 추진 효과 ····· 161
<표 6-2> 지난 3년간 정규직, 비정규직 인원변동 ····· 164
<표 6-3> 한국의 산업민주주의 ····· 177
<표 6-4> 사업내 직업훈련 미활성화 이유 ····· 179
<표 6-5> 신구 노사협의회법 비교 ····· 185
<표 6-6> 독일 종업원대표법과 개정 노사협의회법의 참가권 비교 ····· 186
<표 7-1> H사의 GT-10 계획 ····· 201
<표 7-2> H사 NO1 라인 UPH 상승관련 투입 인원 ····· 217
<표 7-3> H사 부서별 사내하청 인원현황 ····· 222
<표 7-4> D사 연도별 생산실적 ····· 225
<표 7-5> NAC운동의 각 단계 ····· 226
<표 7-6> NAC 도전운동(1단계)의 내용 ····· 227
<표 7-7> 한마음생산회의 설치 배경 및 목적 ····· 242

<표 7-8> D사 사내하청 인원 현황 ····· 246
<표 7-9> 노사의 합리화전략 비교 ····· 248
<표 7-10> 합리화의 결과 비교 ····· 251
<표 7-11> 합리화의 대 노조 영향력 비교 ····· 252
<표 8-1> 정부 통신정책의 변화 ····· 260
<표 8-2> WTO 기본통신협상의 주요 일정과 내용 ····· 262
<표 8-3> 한미통신 협상의 일정과 내용 ····· 263
<표 8-4> 현통신시장의 구조 ····· 264
<표 8-5> 교환시설 확충 및 현대화 현황 ····· 267
<표 8-6> 노동자 1인당 회선수 비교 ····· 274
<표 8-7> 직종별 인원추이 ····· 276
<표 8-8> 통신관리단 인력충족률 ····· 277
<표 8-9> 지역사업본부 인력 충족률 ····· 277
<표 8-10> 연도별 교육훈련 참가자수 ····· 279
<표 8-11> 직군별 노동강도 변화 ····· 284
<표 8-12> 연도별 직원이직 ····· 286
<표 8-13> 업체별 이직인원 현황 ····· 286
<표 8-14> 통신사업 합리화에 대한 정부와 노조의 입장 ····· 289

<그림 차례>

<그림 2-1> 새로운 참여위원회 ····· 53
<그림 2-2> 의사결정의 개선 ····· 54
<그림 3-1> 직무발전의 구성요소 ····· 78
<그림 3-2> 칼마르공장의 작업조직: 도크(Dock) 조립라인 ····· 90
<그림 3-3> 칼마르공장의 생산과정 ····· 91
<그림 3-4> 우데발라공장의 구조 ····· 95
<그림 3-5> 작업장의 생산 흐름 ····· 96
<그림 6-1> 바로바로 생산시스템 ····· 167
<그림 6-2> 생산직 숙련수준의 변화 추이 ····· 180
<그림 7-1> GT-10 추진체계 ····· 202
<그림 7-2> H사 직급제도에 대한 노사 합의안 ····· 206
<그림 7-3> H사 팀제 도입의 배경 ····· 208
<그림 7-4> 작업공수의 구성 ····· 214
<그림 7-5> D사 신노사문화 구현 개념도 ····· 229
<그림 8-1> 통신사업 합리화 배경과 행위자간의 관계 분석틀 ····· 259
<그림 8-2> 5에리어 집중화 ····· 268
<그림 8-3> 전화국의 조직개편 ····· 272

제1부 진단과 모색

1장 합리화와 노동의 인간화, 노동의 대응

박 준 식 *

1. 문제의 제기

오늘날 자본주의 산업국가의 노동운동은 너나 할 것 없이 합리화 공세에 직면해 있다. 자본 합리화의 물결은 선진 자본주의 국가들 뿐 아니라 한국과 같은 후발 산업화 국가들 역시 동일하게 직면하고 있는 현실이라는 점에서 역사적 보편성을 지닌다. 넓은 의미의 경영합리화란 자본주의 체제 하에서 생존을 위해 움직이는 모든 기업들이 추진해 온 생존의 전략을 통칭하는 개념이라 할 수 있다. 그러한 의미에서 합리화는 자본주의 체제 자체의 항구적인 속성이며, 그러한 이유 때문에 노동운동의 역사에서 합리화에 대한 대응의 문제는 핵심적 위치를 점해 왔던 것이다.

그렇다면 노동운동은 자본의 합리화 공세에 직면하여 어떠한 대응을 취해 왔던가? 우리는 노동운동이 지향해 온 합리화에의 대응이 궁극에는 '노동의 인간화'를 지향해 왔다는 점에 주목해 보고자 한다. 합리화가 복잡하고 다면적인 모습을 지닌 것과 마찬가지로 노동의 인간화 역시 자본주의의 발전과 더불어 복잡하고 다면적인 모습을 띠며 전개되어 왔음을 알 수 있다. 여기에서 우리는 노동의 인간화의 내용을 크게 세 가지 단계로 나누어 보고자 한다.

---

* 한림대학교 교수, 사회학

노동의 인간화의 첫 번째 내용은 자본의 합리화 공세로부터 노동자들의 사회·경제적 처지를 보호하는 '노동보호적' 측면을 강하게 갖고 있다. 노동의 인간화의 두 번째 내용은 노동보호적 측면으로부터 노동계급의 정치, 경제, 사회적 권리의 적극적 쟁취와 배분을 향해 나아가는 것으로, 우리는 이를 '노동분배적' 측면의 인간화로 파악할 수 있다고 본다. 노동의 인간화의 세 번째 내용은 위의 두 측면의 인간화와 더불어 노동계급의 적극적인 정치, 경제, 사회적 형성을 지향하는 '노동형성적' 측면의 내용을 포함하고 있다.

노동보호와 노동분배, 그리고 노동형성적 측면의 노동의 인간화는 불가분의 상호 연관성을 맺고 있으며, 이 중 어느 하나의 요소를 사상한 노동의 인간화는 상상하기 힘들 것이다. 그러나 노동의 인간화의 다양한 측면들은 자본주의적 합리화의 성격과 내용에 따라 다양한 형태로 전개되어 왔다. 즉, 자본주의와 합리화의 내용과 성격은 이에 대한 노동의 대응 전략으로서 노동의 인간화전략의 내용과 성격에 영향을 미쳤으며, 그러한 의미에서 합리화와 노동의 인간화는 동일한 역사적 진화 과정의 두 얼굴이었던 것이다.

자본주의 사회의 초기 단계에서 나타난 노동의 인간화의 주된 내용은 노동보호적 측면의 인간화에 두어져 있었고, 이후 자본주의 발전과 더불어 노동운동의 가장 중요한 내용으로 자리잡게 되었다. 분배적 측면의 인간화는 노동의 권리를 작업현장에서 확립하여 제도화시키고, 노동자들이 정당한 사회적 기여의 몫에 대한 권리를 차지하는 것을 주된 내용으로 하고 있으며, 포디즘적 자본축적 체제와 긴밀한 연관성을 맺고 발전해 왔다.

그렇다면 오늘날처럼 보다 급속히 고도화되고 있는 자본합리화에 맞서기 위해 노동운동이 지향해야 할 노동의 인간화의 내용이 어떠한 것이어야 하는가의 문제는 노동운동의 핵심적 고민의 하나일 수밖에 없을 것이다. 이 연구는 한국사회에서 전개되어 온 자본합리화 전략에 대한 노

동의 대응 방향을 노동의 인간화로 설정하고, 노동의 인간화의 관점에서 최근에 전개되어 온 자본합리화의 성격을 이해하고, 이에 대한 대응 방향을 모색하는 데 있다.

주지하는 바 한국의 주요 대기업들은 90년대에 들어서면서 너나 할 것 없이 대대적인 경영합리화를 추진해 왔다. 이들이 지향해 온 합리화 전략의 성격과 영향을 노동의 인간화의 관점에서 올바로 파악함과 동시에 이에 대한 대응 방향을 모색하는 것은 한국 노조운동이 모색해야 할 주요 과제로 등장한 것이다. 이와 관련하여 이 글에서는 우선 한국 기업들의 합리화전략의 성격을 논의한다. 다음으로 한국의 노조들이 시도해 온 합리화에 대한 노동의 저항을 '작업장 계약의 현실'이라는 각도에서 살펴본다. 그리고 효과적인 노동의 대응 방향을 '경영참여', '형성적 접근', '산업별 지향'이라는 세 가지 축을 중심으로 논의해 보겠다. 본 연구에서 필자는 합리화에 대한 노동운동의 효과적인 대응은 노동의 인간화와 산업민주주의의 관점에 입각하여 조직 과정에서의 경영참여를 지향하되, 그 방향은 작업장 수준을 기반으로 산업별 지향성을 함께 가져야 하며, 분배 지향적 전략보다는 노동계급의 기능적, 지적, 문화적 형성을 지향하는 형성적 측면의 전략과 정책들이 요구된다는 논리를 전개해 보고자 한다.

2. 합리화의 성격: 수량적 유연성과 포디즘의 제도화

그 동안 한국 기업들이 주도적으로 추진해 온 조직 합리화를 요약하는 핵심 용어는 '유연성(flexibility)'이라는 개념일 것이다. '기능적' 측면과 '수량적' 측면을 동시에 포함하고 있는 이 유연성의 내용 중에서 한국 기업들이 더 중시해 왔고, 주도적으로 추진해 온 것은 물론 유연성의

수량적 측면이라 할 수 있다. 수량적 유연성 중심의 경영주도적 합리화 정책들이 어떠한 내용을 갖고 도입되어 왔고, 이것이 노동자들에게 어떠한 영향을 미쳐 왔는지에 대해서는 이미 상당한 연구가 축적되어 왔으며, 이것이 미치는 조직적 효과들이 노동배제적 합리화의 성격을 극명히 드러내고 있다는 점도 어느 정도 확인된 바 있다(박준식, 1996; 정승국, 1995; 이민영, 1997).

우선 80년대 후반 이후 급속한 속도로 진행되어 온 자동화기술의 도입은 '기계와 노동의 융합' 보다는 '기계에 의한 노동의 배제'를 기본 성격으로 하고 있으며, 생산에 대한 노동의 역할은 점점 더 부차화되고 있는 것을 확인할 수 있다. 이에 따라 '숙련의 상승' 보다는 '숙련의 박탈' 효과가 더 강화되고 있고, 노동과정에 대한 직접 생산 노동자들의 개입이나 숙련이 절실히 요구되지 않는 '자동화' 중심의 작업현장이 형성되어가고 있음을 볼 수 있다(정승국, 1995; 이민영, 1997).

또한 작업조직 측면에서 진행되어 온 노동과정의 합리화는 표준작업 제도의 강화를 통한 정위치, 정시간, 정작업의 강화와 노동강도 강화, 라인의 생산량을 증대시키는 이른바 '스피드 업(speed-up)'이 주된 방향이라 할 수 있다. 이러한 체제 하에서 작업현장의 합리화는 노동의 질보다는 노동의 양이, '자율성' 보다는 통제와 관리, 규율이 중시되는 방향으로 나타나게 된다(김태기, 1992; 이병희, 1997).

이러한 상황에서 기업의 작업조직에서 요구되는 노동력은 이른바 '고능률 작업조직 체제(high-performance work system)'에서 요구하는 높은 수준의 지적 숙련을 갖춘 자율적 노동력이라기보다는 작업 목표에 따라 할당된 수량적 목표 생산량을 충실히 달성하는 규율잡힌 노동력이라 할 수 있다. 기업들이 요구하는 작업조직과 기술체계가 지적 숙련을 요구하지 않고, 제한된 수준의 기능과 지식만을 갖춘 중위 수준의 숙련을 요구한다고 할 때 작업조직과 숙련 측면의 합리화는 노동의 인간화와 모순될 수밖에 없는 것이다(전병유, 1994).

노동배제적 경영합리화의 실상을 잘 보여주는 대표적인 부분의 하나는 기업의 고용 전략이라 할 수 있다. 그 동안 한국의 대기업들을 중심으로 도입되어 온 고용전략의 핵심은 기업내 고용의 수량적 유연성을 극대화시키는 것에 그 초점이 두어져 왔다. 이러한 전략의 내용을 그대로 보여주는 것이 외주의 확대, 비정규 노동력의 활용 증대, 정규직의 축소 등 기업내 고용형태의 다양화라 할 수 있다. 이와 같은 고용의 수량적 유연성 증대는 노동시장의 이중구조화와 계층화를 초래하게 될 수밖에 없다(윤진호, 1996; 박준식, 1997a).

노동법 개정의 과정에서 경영측이 끝까지 관철시키기 위해 노력한 제도들이 정리해고제, 변형근로시간제였다는 사실은 합리화의 방향이 노동력 활용의 수량적 유연성 확대에 있었다는 것을 말해준다. 또한 하청체제를 기반으로 형성되는 '적기생산체제(Just-In-Time Production System)'는 노동력의 다기능화나 숙련 향상의 측면보다는 대기업의 물류비용을 하청기업에 전가함으로써 합리화의 부담을 전가하는 경향이 더 강하거나 노동강도를 강화시키는 효과가 더 큰 것으로 나타나고 있다(이민영, 1997; 박준식, 1997b).

3. 노동의 대응과 그 한계

경영 주도의 합리화가 노동자들과 노조에 대해 본격적인 영향을 미치기 시작하면서 이에 대한 대응의 문제는 초미의 관심사가 되었다(장홍근, 1995; 윤진호, 1995). 그러나 작업현장에서 이루어진 노동자들의 대응은 노동조건을 악화시키거나 노조를 약화시키는 경영합리화에 대해 반대하는 등 합리화의 결과에 대한 방어적 대응 이상을 넘어선 것이 아니었다. 사업장 단위의 합리화에 대한 노조의 정책은 '일이 저질러지고 나서 수

습하는' 사후적 대응 즉 '결과교섭(effect bargaining)'을 벗어나지 못했던 것이다.

노동조합이 합리화가 갖는 중요성에 대해 눈뜨기 시작한 것은 노동배제적 경영전략의 효과가 작업장 수준에서 감지되기 시작한 90년대 초반에 들어서였다(영남노동운동연구소, 1995; 윤진호, 1995; 한국노동이론정책연구소, 1995, 1996a, 1996b). 그 이전까지는 작업장 수준의 경영전략에 대해 노조는 관심이 별로 없었다. 90년대 초반 무렵까지 노조가 갖고 있었던 거의 유일한 대안은 합리화로 인한 노동강도의 강화, 혹은 라인 스피드의 상승을 수당이나 임금인상으로 대체하는 것이었다. 컨베이어 라인 수당의 신설 등은 이러한 예의 하나라 할 수 있다.

보다 적극적인 경우는 작업현장 수준에서 대의원들을 중심으로 노동강도를 통제하거나, 작업자들의 배치전환 등에 개입하는 것 등이었다. 이러한 가운데 경영합리화에 대한 노조의 체계적인 대응 필요성이 점점 더 강하게 제기되면서 노동의 대응은 크게 세 수준에서 이루어져 왔다. 그 첫째는 개별 노동자 수준이며, 두 번째는 작업현장 수준, 그리고 세 번째는 노조 수준의 대응이라 할 수 있다.

첫 번째로 개별 노동자 수준의 대응은 주로 '개인적 저항'의 성격이 매우 강하였다. 이 경우 노동자들은 노조를 통한 공식적 단체교섭보다는 자발적 저항, 생산성 증대와 노동강도 강화에 대한 개인 수준의 다양한 저항들을 시도한다. 공장의 합리화와 자동화, 그리고 다기능화의 과정에서 노동자들은 라인 속도 증대와 노동강도 강화에 대해 극히 민감하며, 이에 대해 다양한 형태의 비공식적 저항을 보여준다. 때로 이러한 저항들은 개별적, 혹은 비공식 작업 중단 같은 형태로 폭발하기도 하였다. 노동자가 컨베이어 라인의 전원을 차단함으로써 공장 가동을 멈추는 등의 행위는 이러한 저항의 형태들 중 가장 적극적인 행동들 중의 하나였다. 특정 라인이나 부서의 하청화에 저항하기 위해 개별 노동자가 아무도 담당하지 않으려는 유해, 위험작업을 스스로 자청함으로써 해당 라인의 하

청화를 막아낸 경우도 있었다. 이러한 노동자들의 저항은 때로 '분신' 같은 극단적인 행동으로 나타나기도 했다. 결국 노동자들은 일종의 '약한 자들의 무기(weapons of the weak)'를 동원함으로써 노동강도의 강화나, 고용의 불안정화에 대처해 왔던 것이다(Scott, 1985). 그러나 노동자들의 이와 같은 분산적이고 자발적인 형태의 저항들은 분명하고 현실적인 대안적 행동으로 조직화되지는 못하였다.

노동자들의 두 번째 대응은 현장 작업조직 수준에서 노동자들을 대표하는 대의원 등을 중심으로 보다 집단적인 성격을 띠며 나타난다. 작업현장 수준에서 노동자들의 이해를 대변하는 대의원들은 고충처리, 작업방식과 속도, 배치전환 등에 대해 공식적, 비공식적으로 개입하고, 협상을 주도하기도 하였다. 자동차산업의 경우 현장의 대의원들을 중심으로 작업속도, 적정 인원 등에 대한 비공식적 현장교섭이 폭넓게 이루어지기도 하였다. 일부 전투적 대의원들은 작업과정이나 조직의 변화 시도에 대해 공개적이고 적극적인 의사표명을 함으로써 작업현장의 조직적 저항을 주도하기도 한다. 이 과정에서 특히 현장 대의원들의 역할은 노동자들의 저항을 조직화하는 데 구심점으로 작용하였다. 그럼에도 불구하고 노조의 대응은 '사후적', '사안별' 대응의 수준을 크게 벗어난 것은 아니었다.

세 번째 수준의 대응은 사업장 전반의 제도적 변화와 관련된 사안들에 대해 노조 수준의 대응이 이루어지는 경우이다. 노조 차원에서 가장 체계적이고 높은 수준의 조직적 대응이 이루어지는 경우 작업장 문제를 전담하는 다양한 공동위원회, 혹은 소위원회들이 이러한 제반 활동들을 매개한다. 작업현장에서 노사간의 이해가 현재화된 부분은 고용과 임금체계의 '유연화' 문제였다. 임금체계의 능력주의적 개편에 대해서는 단일호봉제, 단일직급제 등이 노조의 주된 정책 대안으로 나타났다. 고용문제의 경우 사내 하청, 휴·폐업, 배치전환 등이 핵심 현안으로 등장하였다. 노조는 고용의 안정성을 높이기 위해 임의적 감원, 정리해고, 공장이전,

비정규 노동력 활용 등에 대해 단체협약을 통한 규제를 시도해 왔지만, 정규직 중심의 기업별 노조체제 하에서 비정규 노동력의 이해까지 대변하기는 힘들었다. 자동차나 기계 및 조선산업의 일부 노조들에서는 생산의 자동화나 공장 설비의 이전, 하청화 등으로 고용문제가 발생할 경우 노조와 사전에 합의하거나 해고 불가, 혹은 고용 보장 조항을 설정하는 데 성공하기도 하였다. 그러나 노조의 대응은 어디까지나 정규직 노동자들을 중심으로 한 것이었을 뿐 비정규직까지 포함하지는 못하였다.

경영합리화에 대한 노조 수준에서 이루어진 최고 수준의 의식적이고 전면적인 대응 시도로는 대우조선의 사례가 있다. 대우조선의 경우 노조는 경영 주도의 경영합리화에 대해 단순히 수동적 대응의 차원을 넘어 노조의 반생산회의 참여 등 '작업현장에 대한 적극적 참여와 개입'을 위한 노력을 전개해 왔으며, 회사 주도의 승진 및 직급체계 개편 시도에 대해서는 근속년수 기준의 자동승진제를 근간으로 하는 '현장 단일직급제' 등을 주도하였다. 또한 회사의 기업문화 전략에 대해서는 노조 제휴카드 발급 등 창의적인 노동문화 활성화를 통해 '대항 헤게모니'의 조직화를 위해 적극적 노력을 기울여 왔다. 이와 같은 노조의 노력은 비록 극히 일부 노조들을 중심으로 전개된 것이었지만 대단히 의미 있는 것이다. 그럼에도 불구하고 노조의 시도는 아직 극히 일부 대기업 노조들 중심의 개별적 시도를 벗어나지는 못하고 있으며, 작업현장에서 이루어진 타협의 결과들이 전체 노조운동의 목표와 조응하지 못하는 경우도 종종 드러나고 있다.

노조가 안았던 대표적인 모순적 타협은 고용문제에서 나타났다. 경영의 다각화, 외주화, 하청화, 해외이전 등은 개별 기업 수준의 대응이 안을 수밖에 없는 한계를 극명히 드러내고 있는 것이다. 고용문제에 대해 이루어진 최악의 암묵적 타협은 정규직의 고용안정을 유지하는 대가로 비정규직의 안전판 활용에 정규직 중심의 기업별 노조가 동의하는 것이었다. 이 경우 고용문제에 대한 회사와 정규직 중심 기업별 노조의 타협

은 정규직이 기피하는 공정, 단순작업 등을 하청화함으로써 비정규직을 고용의 안전판으로 활용하는 방식으로 타협이 이루어지는 경우가 많다. 그러나 이러한 타협은 결국 노동자들 내부의 '계층화'를 심화시키는 모순을 내포한 선택이었다(박준식, 1997b).

개별 기업 수준의 노력이 한계에 직면하자 일부에서는 합리화에 대해 노조간의 연대를 통한 해결 방안을 모색하는 경우도 나타났다. 자동차산업노조연맹의 경우 완성차와 하청업체 노동자들간 연대를 목적으로 불공정거래 개선운동을 연맹 차원에서 추진하기도 하였던 것은 이러한 산업적 연대의 한 예이다(이민영, 1997). 경영합리화에 대한 노동조합의 본격적인 대안 모색은 최근 들어 합리화의 부정적 측면들이 부각됨에 따라 보다 적극화되는 양상을 보이기 시작하였다.

그럼에도 불구하고 현재까지 이루어진 노조의 대응은 '사전적 예방'이 아닌 '사후적 저항', '결과교섭', '수량적 교섭'의 측면이 매우 강하였고, 현장 수준의 임시적 대응이 주를 이루어 왔다. 87년 이후 한국 기업에서 진행되어 온 노동배제적 경영합리화전략과 이에 대한 노동자들의 대응에서 드러난 가장 큰 문제는 이른바 단기적 이익을 중심으로 한 '분배교섭(distribution bargaining)'의 문제라 할 수 있다. 분배교섭 전략은 노동배제적 합리화를 일정 부분 수용하는 대신 그 결과의 배분 과정에 노조가 참여함으로써 합리화에 대한 암묵적 협조 대신 그 결과의 분점을 지향하는 정책을 의미한다. 다시 말해 노조는 기업이 추구해 온 노동배제적 경영합리화를 일정한 부분 '암묵적'으로 승인하는 대신 이에 대한 대안을 작업조직과 노사관계제도의 개혁, 노동력의 형성, 혹은 노조의 권한에 기반한 참여보다는 기업 단위의 임금인상이나 복지의 향상과 같은 단기적인 이익을 추구함으로써 합리화의 부정적 영향을 보상하려 해 왔다.

그러나 이러한 전략은 일정한 한계를 안고 있다. 노조의 시각이 분배측면의 단기적 이익을 추구하는 데 집중되어 있었을 뿐 아니라 기업에 한정되어 있기 때문에 노조가 작업장 제도와 관행, 고용체제의 변동, 신

기술·숙련·작업조직 등 장기적이고 구조적인 수준의 문제들을 소홀히 하는 결과를 낳았다. 결국 노조는 단기적 이익을 취하는 대가로 작업현장 수준에서의 조직적 기반, 그리고 자신들의 장기적 이익을 교환해 왔던 것이다. 노조가 안고 있는 이와 같은 딜레마는 기업 중심 노사관계 하에서 경제적 분배투쟁에 주력할 수밖에 없는 기업별 노조의 한계와, 이러한 한계 속에서 취해진 전략 선택이 결합되어 나타난 것으로 볼 수 있다. 따라서 단기적으로 노조는 임금인상이라는 성과를 얻어냈지만, 시간이 흐르면서 작업현장에서의 영향력과 조직력은 침식되어 갔던 것이다. 물론 노조의 전략은 기업 단위 노사관계를 기본 틀로 하고 있는 한국 노사관계제도 하에서는 상당한 부분 불가피한 것이었다. 그럼에도 불구하고 노조가 이러한 문제들에 관심을 기울이지 못했던 것은 장기적으로 노조의 기업내 조직기반 자체에 심각한 문제를 야기할 위험성을 감수하는 행위였다.

4. 노동의 전략: 경영참여, 형성적 접근, 산업별 지향

1) 세 가지 시각

오늘날의 현대자본주의 사회에서 합리화의 성격을 이해하고 이에 대한 대응 방향을 수립하는 것은 한국 노동운동뿐 아니라 세계 노동운동이 직면하고 있는 가장 중요한 과제라 할 수 있다(Altmann ed., 1992; Babson, 1995; Yanarella and Green ed., 1996). 우리는 이 글에서 지금까지의 논의를 작업장 수준에서 이루어진 노조의 대응이 경영합리화에 대한 체계적이고 효과적인 대응의 방향을 수립하는 데에는 많은 한계를 지니고 있다는 점을 지적하였다. 그렇다면 합리화에 대한 노조의 전략적 대

응 방향은 어떻게 설정되어야 하는가? 이와 관련하여 우리는 세 가지 정도의 방향을 논의할 수 있다고 본다.

그 첫 번째는 합리화가 노동자들에게 미치는 부정적 영향을 극소화시키고, 이에 반대하는 투쟁을 조직화하는 입장이다. 이러한 전략은 노동자들을 합리화의 결과로부터 보호하는 '보호적 전략(protective strategy)'이라 할 수 있다. 이 전략은 자본합리화로 인한 부정적 결과들로부터 노동자들을 보호하고, 합리화가 노조에 미치는 부정적 영향에 맞서 노조의 조직력을 유지·강화하기 위한 전투적 투쟁을 포함한다.

두 번째 전략은 합리화를 부분적으로 수용하거나 이에 대해 소극적 반대의 입장을 취하면서 합리화의 부정적 효과를 분배투쟁을 통해 상쇄하는 전략인데, 우리는 이를 '분배적 전략(distributive strategy)'이라 부를 수 있다. 그런데 이러한 전략은 '결과교섭(effect bargaining)'의 성격을 벗어날 수 없을 뿐 아니라 합리화에 대한 예방적 대응이 될 수 없으며, 장기적으로 노조의 조직력에 대해서도 긍정적일 수 없을 것이다. 또한 기업 중심의 결과교섭이 장기화될 경우 노조운동은 자체의 계층화라는 돌이킬 수 없는 부작용을 제도화시킬 가능성이 높다.

세 번째 전략은 합리화의 문제를 산업민주주의와 노동의 인간화의 관점에서 노조의 조직 과정에 대한 적극적 참여를 통해 노동운동의 과제들 중의 하나로 내재화시키고, 이에 대한 참여적 대안을 모색하는 전략으로 우리는 이를 '통합적 전략(integrative strategy)'으로 볼 수 있다고 본다. 이러한 전략은 합리화의 부정적 결과에 대한 반대와 결과적 대응의 차원을 넘어 합리화 이전의 전략적 의사결정 과정에 대한 적극적 참여, 그리고 노동과정 자체에서 노동자 숙련의 향상을 통한 새로운 노동 주체의 형성들을 포함하는 것으로 산업민주주의와 경영참가를 통한 노동의 연대성, 창의적이고 주체적인 노동의 형성을 지향한다. 통합적 전략이 지향하는 노동의 인간화는 작업조직의 인간화와 근로조건의 개선이라는 '보호적' 측면과 더불어 숙련의 향상과 노동자들의 능력 증진을 위한 적극적 투자

와 교육훈련을 포함하는 '형성적' 측면을 동시에 포함하는 확대된 의미를 지닌다. 이러한 접근은 스웨덴이나 독일 등 일부 국가에서 노조의 전략으로 의미 있는 성과를 거둔 바 있다.

이처럼 산업민주주의와 노동의 인간화에 입각한 통합적 전략의 관점에서 볼 때 합리화에 대한 한국 노조의 대응들, 다양한 연구들이 제시하고 있는 정책적 대안들은 일정한 한계를 안고 있다. 대부분의 경우 노조의 접근은 임금이나 근로조건, 복지와 같은 분배 영역에서의 노동자 상태 개선을 합리화에 대한 소극적 수용과 교환하는 형태로 진행되어 왔으며, 일부 연구들이 제시하는 정책적 대안은 보호적 전략 수준을 넘어선 적극적이고 형성적인 정책들을 포함하지 못하고 있기 때문이다. 노동과정에서 나타난 노조의 대응 역시 '사전적 예방'이 아닌 '사후적 저항', '결과교섭', 작업장 노동강도의 '수량적 교섭'의 성격을 벗어나지 못했던 것이다. 바로 이러한 문제 때문에 합리화에 대한 노조의 대응은 가장 수준 높고 전투적인 경우에조차 현장 대의원들, 혹은 전투적인 조합원들을 중심으로 작업속도, 노동강도, 감원 등을 규제하는 정도의 내용을 갖출 수밖에 없었던 것이다.

2) 노동의 전략: 경영참여, 노동형성, 산업별 조직화

합리화에 대한 노동운동의 대응 방향을 산업민주주의와 노동의 인간화의 관점에 선 통합적 전략으로 설정할 때 노동조합은 어떠한 정책에 초점을 두어야 하는가. 우리는 향후 노조운동이 지향해야 할 전략과 정책의 방향을 참여적, 형성적, 산업적 지향이라는 세 가지 축을 중심으로 논의해 보고자 한다.

(1) 참여적 지향

노동운동이 참여적 지향을 가져야 한다는 것은 낮게는 미시적 작업현장에서부터 시작하여 노조가 기반하고 있는 기업조직, 그리고 더 나아가 지역공동체뿐 아니라 전체 사회의 다양한 영역에서 이루어지는 제반 의사결정에 대한 적극적인 참여를 통해 노동의 입지를 강화해 나아가는 것을 의미한다. 이러한 전략은 생산의 주체인 노동자들이 작업현장을 포함한 조직 과정에 전면적으로 참여함으로써 참여를 통한 작업현장 민주주의의 실현을 지향하는 과정으로 이해될 수 있다. 노동운동이 참여적 지향성을 가져야 한다는 것은 곧 경영의 불가결한 부분이면서 대등한 존재로서의 노동의 자격과 권리를 인정하는 것 곧, '작업장의 시민권'을 획득하는 것을 의미한다. 여기에서 참여적 노동운동은 특히 작업장 수준에서 경영 주도의 노동배제적 합리화에 대응할 수 있는 유일한 대안이면서 동시에 조직의 진정한 생산성과 효율성을 증대시키는 데에도 기여할 수 있다. 노동자 경영참여가 이 두 가지 가능성을 동시에 연결시키는 고리가 되는 것은 이것이 갖고 있는 몇 가지 핵심적 순기능 때문일 것이다.

경영참여가 가져다주는 첫 번째 순기능은 '상호감시'를 통한 '규제 효과'라 할 수 있다. 노동자들이 기업의 의사결정 과정에 참여하게 될 경우 자의적 경영권 행사는 견제받지 않을 수 없다. 특히 노동배제적 합리화, 노동의 비인간화를 초래하는 경영전략의 무분별한 도입은 크게 제한받지 않을 수 없게 되는 것이다. 노동자들의 경영참여가 자의적 경영권력 행사를 견제함으로써 경영자들로 하여금 노동배제적 합리화전략을 포기할 수밖에 없게 만든 대표적인 역사적 사례는 독일의 경우라 할 수 있다(Streeck, 1992). 참여는 일종의 '권력 분점'을 의미한다. 권력 독점의 상태와 권력 분점의 상태에서 취해지는 경영의 전략은 크게 다를 수밖에 없다. 상호감시를 통한 규제가 가능하기 위해서는 경영 과정에 대한 노동의 참여, 특히 의사결정 영역에서의 노동자 경영참여가 필수적이다.

노동자 경영참여의 두 번째 순기능은 '정보의 공유'를 통한 '신뢰의 축적'이다. 노동자 경영참여는 경영 정보의 효과적인 공유를 가능케 한

다. 조직에 대한 정보가 공유될 때, 상대방에 대해 축적된 정보의 절대량이 증가할 때 진정한 의미의 신뢰 축적이 가능하다. 반면 서로가 갖고 있는 정보량이 불균형할 때 신뢰는 축적되기 어렵다. 경영참여는 상대방, 특히 경영에 대한 정보 획득의 핵심적 수단이며, 이를 통한 신뢰의 축적에도 기여할 수 있다. 바로 그 이유 때문에 경영참여는 산업민주주의에 기반한 경영합리화를 촉진하는 수단으로 기능할 수 있는 것이다.

노동자 경영참여의 세 번째 기능은 경영의 근대화를 통한 조직의 효과성을 향상시키는 데 기여할 수 있다. 경영참여가 조직의 효과성을 향상시키는 노동자들의 자발적 헌신을 유도함으로써 감시와 통제에 의존하는 전통적 관리 방식에서 발생하는 조직내 '거래비용(transaction cost)'을 크게 줄일 수 있기 때문이다(조우현, 1995). 여기에서 거래비용이란 노동자들에 대한 통제와 감시, 규율 강화와 감독에 드는 비용을 의미한다. 그러나 참여가 제도화될 경우 이러한 비용은 노동자들의 참여를 통해 극소화될 수 있다. 실제로 기업이 생산하는 재화와 서비스는 노동자들의 자발적 헌신이 전제되어야만 가능하다. 참여를 통한 자발적 헌신이야말로 거래비용의 감소, 재화와 서비스의 품질 향상에 결정적으로 기여할 수 있다.

(2) 노동형성적 지향

합리화에 대한 노조의 노동형성적 접근은 노동보호와 분배 영역을 그 속에 포함하되, 보다 적극적 의미에서 노동의 기능적, 지적, 문화적, 사회적 형성을 지향하는 정책들이라 할 수 있다. 노동의 형성을 지향하는 노조의 정책들에는 노동의 인간화를 지향하는 작업조직의 개편, 노동자들의 지적, 기능적 능력을 발전시키기 위한 숙련형성정책, 노동자들의 사회적, 문화적 삶의 질 향상을 위한 다양한 노력들, 노조의 전문성 제고와 생산 관련 지식 및 정보의 체계적 축적 등이 포함될 수 있다. 앞서 제시

한 경영참여 정책들 역시 포괄적 의미에서 노동형성적 지향의 중요한 부분을 차지하게 된다.

노동형성적 정책들을 지향한다는 것은 노동의 인간화의 단계를 노동자 보호와 결과의 분배 영역을 넘어서는 보다 포괄적이면서 높은 단계로 설정한다는 것을 의미한다. 여기에서 좁은 의미의 노동의 인간화는 작업조직의 인간화와 근로조건의 개선에 초점을 두지만, 확장된 노동의 인간화 개념에는 숙련의 향상과 노동자들의 능력 증진을 위한 적극적 투자와 교육훈련, 그리고 노동자들의 지적, 문화적, 사회적 형성을 지향하는 정책들이 포함된다. 궁극적으로 노동의 인간화는 노동의 존재 조건을 항구적으로 개선하고 향상시키며, 인간적이고 민주적이며 생산적인 작업현장을 실현하는 과정으로 이해될 수 있다. 특히 노동자들의 숙련 향상은 작업현장에서 노동자들의 발언권 뿐 아니라 적극적 참여를 위한 중요한 매개로 작용할 수 있다.

노동조합이 형성적 정책들을 지향한다고 해서 노동보호적 측면과 분배적 측면을 소홀히 한다는 것은 결코 아니다. 노동보호, 분배, 그리고 형성 정책들은 상호 긴밀히 연관된 위계적 구조를 형성하고 있다. 다시 말해 노동의 형성은 노동의 보호와 정당한 분배를 전제하는 것으로 이 두 가지 전제가 갖추어지지 않은 노동형성전략은 아무런 의미가 없다. 노조가 노동형성적 정책에 관심을 갖는다는 것은 노동자 보호와 정당한 분배의 확립이라는 노조 본연의 정책을 확대·강화해 온 실천의 기반을 품에 안으면서 더 높은 단계의 실천을 지향한다는 것을 의미한다.

(3) 산업별 지향

경영합리화에 대한 노조의 대응은 작업현장에서 출발하면서도 궁극적으로 산업별 지향성을 가질 수밖에 없다. 노조가 산업별 지향을 가져야 하는 이유는 두 가지로 정리할 수 있다. 그 첫째는 자본의 합리화전략

자체가 개별 기업 수준을 넘어서는 '시스템적' 성격을 갖고 있기 때문이다(Altmann, 1992; Tokunaga, Altmann, Demes ed., 1992). 현실 자본주의 사회에서 자본의 합리화는 단순히 개별 기업조직의 범위를 훨씬 넘어서고 있다. 자본의 합리화가 시스템적 성격을 갖는다고 했을 때 노동의 대응 역시 그러한 방향을 지향할 수밖에 없다.

두 번째 이유는 개별기업 수준의 대응이 가질 수밖에 없는 개별조직적 합리성의 한계 때문일 것이다. 그러나 개별 기업 중심적 합리성은 때에 따라 노조운동 전체 수준의 합리성과 모순을 일으킬 수 있다. 개별기업 중심의 이익을 추구하는 과정에서 노조의 의도와는 관계없이 노동계급이 계층화되는 현상은 개별적 이익 추구 전략이 내포하는 전형적 모순이다. 노조가 이러한 문제를 극복하고, 개별적 이익과 전체적 이익의 조화를 지향하기 위해서는 산업별 지향성을 갖는 것이 중요하다.

산업별 지향은 또한 노조운동이 추구해 온 '수평적 연대성'의 확대라는 기본 목표의 확대·강화를 의미하며, 그러한 의미에서 노동의 궁극적 이해와 정합성을 지닌다. 그러나 산업별 지향이 단순히 수평적 연대의 확대와 교섭력 강화를 통한 고용 및 근로조건의 표준화와 평준화만을 의미하는 것이어서는 안된다. 산업별 지향은 노조가 구축해 온 노조운동의 현장 기반을 근거로 해야만 한다. 기업의 현장 기반을 도외시한 현장 탈출적 산별노조운동의 궁극적 도달점은 노동운동의 관료화이기 때문이다. 그러나 산업별 조직을 지향한다는 것이 노동체제의 경직성을 강화하는 방향으로 나아간다는 것과 동일시될 필요는 없다. 이 경우 바람직한 산업적 지향은 노조의 교섭력 강화를 바탕으로 한 참여적 노동운동의 방향과 함께 하는 것이어야 한다. 산업별 지향성과 작업현장 수준의 유연성, 그리고 노조의 현장 조직력 유지는 산업별 모델의 생존 가능성을 높이는 길이 될 수 있다. 이 점에서 우리는 독일의 노동운동이 이와 같은 요소들을 성공적으로 접맥시켜 노동운동과 기업조직의 민주화, 그리고 효율적 생산체제를 구축할 수 있었던 것에서 역사적 교훈을 찾아야 할 것이

다(영남노동운동연구소, 1996).

5. 노동의 대응: 산업민주주의와 노동의 인간화

이 글의 주된 목적은 합리화에 대한 노동의 대응 방향이 어떠한 방향에서 이루어져야 하는가의 문제를 고찰하는 것이었다. 이에 대한 접근을 위해 본 연구에서는 한국 기업에서 전개되어 온 합리화의 주된 성격을 수량적 유연성의 추구와 포디즘적 작업조직의 효율화에서 찾고자 하였다. 경영 주도의 노동배제적 합리화는 노동의 기능 강화나 노동력의 형성이라는 측면보다는 노동배제적 성격을 더 강하게 가졌고, 자율적 참여보다는 노동의 규율 강화를 지향해 왔음이 밝혀졌다.

그러나 이러한 경영 주도적 합리화에 대한 노동의 대응 역시 '사후적', '수량적' 교섭의 측면이 강했을 뿐 아니라 노동보호적이고 분배적인 측면의 정책들에 초점이 두어졌기 때문에 포디즘적 노사관계의 제도화를 넘어서는 적극적 대안이 될 수 없었다는 점을 지적하였다. 또한 기업을 중심으로 전개되어 온 작업장의 교환관계는 그것이 아무리 전투적 성격을 지닌다고 하더라도 분배 중심의 수량적 교섭과 결합되는 한 포디즘적 작업장 제도들을 더욱 강화할 수밖에 없는 노동의 딜레마를 지적하였다.

이러한 상황에서 노동운동이 지향해야 할 바람직한 전략적, 정책적 방향을 경영참여, 형성적 접근, 산업별 지향이라는 세 가지 축을 중심으로 논의해 보았다. 이러한 지향은 노동의 인간화와 산업민주주의의 관점에 입각하여 조직 과정에서의 경영참여를 지향하되, 그 방향은 작업장 수준을 기반으로 산업별 지향성을 함께 가져야 하며, 분배 지향적 전략보다는 노동계급의 기능적, 지적, 문화적 형성을 지향하는 형성적 측면의 전략과 정책들을 중시하는 것을 의미한다. 산업민주주의를 통한 노동계급

의 연대성을 기반으로 '경영참여'와 '노동의 인간화'를 지향하면서 노동형성적 정책들을 적극적으로 모색하는 것은 노동배제적 합리화에 대한 노조의 유력한 대응 방향으로 고려될 필요가 있다. 이러한 점에서 독일의 노조운동이 강력한 노조의 존재를 통한 생산현장의 민주화, 인간적 작업조직의 지향, 그리고 숙련 지향의 연대적 노동정책을 지향해 온 것은 생산성이 높은 기업만이 살아남을 수 있는 체제를 강제함으로써 결과적으로 독일 기업의 경쟁력도 높일 수 있었다는 점에 유념할 필요가 있다(Streeck, 1992; Turner, 1991).

<참고문헌>

김태기(1992), 「생산성 향상과 기업의 인력관리제도」, 『한국노동연구』 제3집, 한국노동연구원.

박준식(1996), 『생산의 정치와 작업장 민주주의』, 서울: 한울.

_____(1997a), 「노사관계제도, 고용전략, 고용체제의 변동」, 『연대와 실천』 4월호, 영남노동운동연구소.

_____(1997b), 「노동조직과 민주화: 작업장 노사관계의 현실과 쟁점을 중심으로」, 한림대학교 사회조사연구소 워킹페이퍼.

윤진호(1995), 「한국에서의 일본식 생산방식의 도입과 노동자」, 『산업노동연구』 1권 1호, 한국산업노동학회.

_____(1996), 「고용조정과 노동조합의 대응」, 『산업노동연구』 2권 1호, 한국산업노동학회.

영남노동운동연구소(1996), 「독일노동자조직의 성격에 관한 연구: 1980년대 유연화에 대한 노동자조직의 대응을 중심으로」.

이민영(1997), 「노동의 인간화와 한국노동조합운동」, 한국노동사회연구소, 『경영합리화와 노동조합, 노동의 인간화』 심포지엄 발표 논문.

이병희(1997), 「한국 제조 대기업에서 노동규율 메커니즘의 특징」, 『동향과 전망』 봄호.

이정우(1997), 「한국의 노동조합과 경영참가」, 서울사회경제연구소 제4차 심포지엄 자료집.

장홍근(1995), 「경영합리화의 양면성과 사무전문직 노동운동의 선택」, 『경제와 사회』 봄호, 한울.

전병유(1994), 「한국제조업 생산직 노동자의 숙련구조에 관한 연구」, 서울대학교 경제학과 박사학위논문.

정승국(1995), 「유연적 생산을 향한 기술과 조직의 변화」, 성균관대학교 사회학과 박사학위논문.

조우현 엮음(1995), 『세계의 노동자 경영참가: 참여의 산업민주주의를 위하여』, 서울: 창작과 비평사.

황석만 · 박준식 · 노진귀(1995), 『참여경영과 노동조합의 과제』, 한국노총 중앙연구원.

한국노동사회연구소・프리드리히 에베르트재단(1997),『경영합리화와 노동조합, 노동의 인간화』, 1997. 5. 8.

한국노동이론정책연구소(1995),『현대중공업 노동조합 정책수립을 위한 연구보고서』.

_____(1996a),『기아자동차 신경영전략과 노동조합 활동 진단』.

_____(1996b),『대우자동차 신경영전략에 따른 신노무정책과 노동조합의 대응』.

Altmann, Norbert ed.(1992), *Technology and Work in German Industry*, London: Routlede.

Babson. Steve. ed.(1995), *Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Detroit: Wayne State Univ. Press.

Bluestone, Barry and Irving Bluestone(1992), *Negotiating the Future,* New York: Basic Books(장현준 역,『미래를 위한 새로운 노사관계』, 한국노동연구원).

Katz, Harry C.(1985), *Shifting Gears: Changing Labor Relations in the U.S Automobile Industry.* Cambridge: MIT Press.

Locke, Richard, Thomas Kochan and Michael Piore(1995), *Employment Relations in a Changing World Economy,* Cambridge: The MIT Press.

Parker, Mike and Jane Slaughter(1988), *Choosing Sides: Unions and the Team Concept,* Boston: South End Press.

Piore, Michael J., and Charles F. Sabel(1984), *The Second Industrial Divide*, New York: Basic Books.

Scott, James C.(1985), *Weapons of the Weak*, New Heaven: Yale Univ. Press.

Streeck, Wolfgang(1992), *Social Institutions and Economic Performance: Studies of Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies,* London: SAGE.

Tokunaga, Altmann, Demes ed.(1992), *New Impacts on Industrial Relations: Internationalization and Changing Production Strategies*, GmbH München.

Turner, Lowell(1991), *Democracy at Work: Changing World Market and the Future of Unions,* Ithaca: Cornell Univ. Press.

Yanarella, Ernest J. and William C. Green(1996), *North American Auto Unions in Crisis: Lean Production as Contested Terrain,* NY: State Univ. of New York Press.

2장 독일 금속노조의 노동의 인간화정책

이 민 영 *

1. 머리말

경쟁의 격화, 급속한 기술변화, 소비자 요구의 다양화 등은 어느 나라에서나 기업측으로 하여금 합리화를 추진하게 하는 동인이 되고 있다. 그러나 합리화가 노동에 미치는 영향은 노사간의 역관계와 노사관계제도, 노동조합의 전략에 따라 다양한 양상을 띠고 있다. 먼저 노동조합운동이 통일되어 있고 중앙집중적인 경우 분열되어 있는 것보다는 상대적으로 강한 조직력, 교섭력을 활용하여 합리화조치의 방향을 규제하거나 관련 노사관계제도를 유지·개선할 수 있다. 또한 기업측의 합리화조치에 개입할 수 있는 제도적 권리를 보장하는 산업민주주의제도가 발전되어 있을 경우 노동자들과 노동조합은 합리화의 진행과정에서 부정적인 영향을 최소화하고 자신의 대안을 일정하게 관철할 수 있다.

합리화에 대해 노동조합이 취할 수 있는 전략은 다양하다. 먼저 합리화의 부정적인 영향을 우려하면서 적극적인 반대를 조직하는 전략이 있을 수 있다. 하지만 합리화가 나름의 객관적인 근거를 갖고 노동자들로부터 일정한 동의를 얻으면서 추진된다는 점을 고려할 때, 이런 전략은 노동대중의 지지를 받기 힘들다. 다음으로 합리화조치를 수용하거나 그것에 개입하지 않으면서 임금·근로조건의 유지·개선을 추구하는 전통

* 한국노동사회연구소 연구위원

적인 전략이 있을 수 있다. 하지만 이런 전략은 합리화가 초래하는 작업장의 변화를 방치함으로써 결국 노동자들의 삶의 질 개선이라는 목표를 소홀히 하는 것이 될 수 있다. 다음으로 합리화에 대해 나름의 대안을 제시하면서 합리화의 방향과 양상을 노동자들의 이익에 맞게 규제하는 전략이 있을 수 있다. 이런 전략이 합리화에 대해 협력하는 것이라는 비판이 제기되기도 하지만, 일정한 성과를 거둔 것도 부정할 수 없는 사실이다.

독일 노동조합운동은 집중적이고 통일적인 조직구조에 근거한 강력한 투쟁력과 정치력을 발휘하여 독일 사회·경제에 일정한 영향력을 행사해 왔고, 대안적인 정책을 제기하면서 기술과 생산방식의 변화에 개입함으로써 일정한 성과를 거두었다. 한편 독일의 공동결정제도는 사용자들의 합리화조치에 대한 노동자들의 참여를 보장함으로써 그 부정적인 영향을 줄이고, 노동의 인간화를 실현하는 데 긍정적으로 기능해 왔다.

이 글은 주로 합리화에 대한 독일 금속노조의 대응전략, 곧 노동의 인간화정책이 제기되게 된 배경과 그 내용을 살펴봄으로써 한국 노동조합운동이 노동의 인간화를 실현하는 데 유의미한 시사점을 찾고자 한다. 먼저 2절에서는 주체적·제도적 조건이라 할 수 있는 노동조합의 조직구조와 공동결정제도가 노동의 인간화를 실현하는 데 어떤 영향을 미치는가를 검토할 것이다. 다음으로 3절에서는 합리화에 대한 금속노조의 정책이 어떤 계기를 거쳐 변화했고 그 기조는 어떠한가를 추적한다. 4절에서는 노동의 인간화를 합리화에 대한 '보호'라는 측면과 인간적인 작업장의 '형성'이라는 측면으로 나누어 그것을 둘러싼 노사간의 각축을, 5절에서는 몇 가지 시사점을 정리할 것이다.

2. 독일 노사관계시스템과 노동의 인간화

경제의 국제화 추세가 가속화되는 조건에서 사용자들의 전략이 근본적으로 다를 수는 없다. 하지만 각국마다 사용자들의 전략 선택을 규제하는 노사관계시스템은 상이하다. 특히 산업민주주의의 수준, 노동조합의 조직구조와 조직력은 경영합리화 양상의 차이를 설명하는 중요한 변수가 될 수 있다(Turner, 1991). 따라서 여기에서는 독일 노동조합의 조직구조와 공동결정제도가 노동의 인간화와 관련하여 어떤 영향을 미치는가를 살펴보고자 한다.

1) 독일 노동조합의 조직구조

독일의 노동조합은 집중적인 구조를 가지고 있다. 독일노동조합연맹(DGB)의 경우 1995년 말 현재 16개의 산별노조로 구성되어 있고 각 산별노조는 특정 산업분야의 거의 모든 조직 노동자들을 포괄하고 있다. 실례로 약 300만명의 금속노동자를 대표하는 금속노조는 지방본부 차원에서 항공, 자동차, 금속제조, 전기, 전자산업을 포괄하는 단체협약을 체결한다. 또한 금속노조는 철강과 비철금속산업을 대표하여 단체협약을 체결한다.

적어도 조직형식이라는 면에서는 전형으로 인정되고 있는 이런 집중적인 조직구조는 단결력을 강화하여 정치·경제적 환경변화에 대응하고자 하는 노동자들의 지난한 실천과정의 산물이었다. 19세기 말 독점자본이 형성됨으로써 사용자들의 정치·경제적인 힘이 커졌고, 급속한 기술발전에 의한 노동과정의 변화로 미숙련 노동력의 비중이 늘어났으며, 시장이 국제적인 차원으로 확대됨에 따라 일정 지역의 남성 숙련 노동자들만을 조직하고 있던 기존 직업별 노조의 대응력은 한계를 드러냈다. 이에 따라 1891년 6월 1일 프랑크푸르트에서 독일 최초의 산업별 노동조합인 독일금속노동자연맹(Deutsche Metallarbeiterverband)이 결성되면서 산별노조 건설운동이 본격화되었고, 제2차 세계대전 이후 현재의 조직구조가

확립되었다. 최근 들어 독일 노동조합운동은 노동조합의 활동력을 더욱 강화하기 위해 산별노조간의 통합을 추진하고 있기도 하다.

노동조합운동이 집중적인 경우 기업이나 직종으로 분열되어 있을 때보다 강력한 조직력을 바탕으로 정부나 사용자와의 교섭과 투쟁에서 상대적으로 유리한 지위에 설 수 있다. 이것이 바로 독일 노동조합들이 지속적인 통합을 추진해 온 중요한 이유 가운데 하나이며, 독일의 높은 수준의 임금·근로조건, 공동결정권, 사회복지제도 등은 이런 집중적인 산별노조의 조직력과 투쟁력에 기인한다고 할 수 있다.

물론 노동의 인간화는 노사관계제도나 산업별 단체협약으로 규제하는 것만이 아니라 실제 작업현장을 변화시켜야 하는 차원의 일이고, 작업장 차원에서 노동의 인간화를 실현하기 위해서는 현장조직의 역할이 중요할 수밖에 없다. 하지만 노동조합이 집중적이라는 것은 곧 재정이나 인력의 면에서 많은 자원을 가지고 있거나 동원할 수 있다는 것을 의미한다. 독일 금속노조가 급속하게 변화하는 환경에서 연구개발을 통해, 예를 들어 집단작업(Gruppenarbeit)과 같은 구체적인 대안을 마련하고 그것을 관철하는 데 일정한 성과를 거둔 것은 바로 이런 점을 드러내는 것이다.

한편 독일 금속노조의 현장조직으로는 현장위원(Vertrauensleute)들이 있는데 이들은 조합원 모집, 조합 자료 배포, 노조와 조합원간의 의사소통 등을 담당한다. 현장위원은 조합원 약 20명당 1인씩, 3년마다 선출된다. 그러나 대기업을 제외하고는 현장위원이 상근을 하는 경우가 별로 없기 때문에 그 활동은 제한적일 수밖에 없다. 독일 노동조합의 현장활동은 주로 비조합원까지를 포함하는 전체 노동자들 중에서 선출되어 구성되는 종업원평의회(Betriebsrat)를 통해 전개된다. 금속노조는 조직 노동자들의 대부분을 포괄하고 있기 때문에 종업원평의회의 후보를 추천하고 그 대다수를 차지하게 된다. 그래서 평의원들은 대부분 적극적인 노조 활동가들로 구성되며 당연직 현장위원이 된다.

금속노조는 전국 각지에서 일어나는 작업장의 변화를 조사하고 나름

의 대안과 협상전략을 마련하여, 교육과 선전매체를 통해 종업원평의회에 전달한다. 한편으로 본부의 상근자들이 특정 사업장에 파견되어 종업원평의회와 함께 대안을 구체화하거나 모범을 만들어 그것을 다른 사업장에 전파한다. 따라서 집중적이고 포괄적인 노동조합의 약점으로 제기될 수 있는 현장조직의 취약성은 본부와 사업장 조직간의 긴밀한 연계에 의해 보완될 수 있다. 결국 합리화에 대한 대응과 같이 특히 전문적인 정책역량을 요구하는 경우, 집중적인 노동조합 조직구조는 커다란 이점을 가질 수 있는 것이다.

2) 독일의 공동결정제도

독일의 경우 공동결정제도가 사업장 차원의 노사관계를 규율하고 있다. 이는 종업원대표법(Betriebsverfassungsgesetz)에 의한 공동결정제도와 공동결정법(Mitbestimmungsgesetz)에 의한 기업조직 참가제도로 구분되는데, 제2차 세계대전 후 제도화되었다.

<표 2-1> 각 공동결정제도의 비교

	1951년 몬탄공동결정법	1976년 공동결정법	1952년 종업원대표법
적용범위	1,000명 이상의 탄광·철강기업	2,000명 이상, 탄광·철강산업 제외	500-2,000명, 탄광·철강산업 제외
감독회 구성	노사동수	형식적 노사동수(노측에 중간관리자 포함)	노동자 대표 1/3
노동이사제	1인	1인	없음

자료 : The Federal Minister of Labour and Social Affairs, 1991.

먼저 독일의 기업조직 참가제도는 적용대상에 따라 종업원 1,000명 이상의 탄광·철강기업에 적용되는 몬탄공동결정법, 탄광·철강산업 이외의 종업원 500-2,000명 사이 기업에 적용되는 1952년 종업원대표법, 탄광·철강산업 이외의 종업원 2,000명 이상 기업에 적용되는 1976년 공동결정법 등이 있다. 이 법률들은 노동이사제와 감독회의 노사 동수 참여를 규정하고 있다.

이런 기업조직 참가제도에 따라 일정 규모 이상 대기업의 경우 다른 이사들과 동등한 권리를 갖는 노동자대표 1인이 이사회의 일원으로 참석함으로써 노동자들은 경영전략에 관한 정보를 얻을 수 있다. 다음으로 노동자들은 감독회[1]를 통해 경영관련 사안에 대해 일정하게 개입할 수 있다. 물론 1976년 공동결정법이 적용되는 경우에는 감독회의 의결과정에서 감독회 의장이 보통 사용자측에 유리하게 캐스팅 보트를 행사하지만, 예를 들어 폭스바겐처럼 주정부가 주식의 일정량(20%)을 보유하고 있고 주정부를 사회민주당(SPD)이 장악하고 있을 경우, 노동자측이 감독회의 다수를 차지하게 되어 강력한 영향력을 갖는다.

사업장 차원의 공동결정과 관련해서는 종업원대표법에 의해 노동조합 조직과는 구분되는 종업원평의회가 설치되어 있다. 종업원대표법에 따르면 평의원은 명예직으로 보수를 받지 않으며 작업시간 중에 유급으로 업무를 수행할 수 있다. 종업원평의회 활동을 위해 연장근무를 한 경우에도 그에 대한 임금을 받을 수 있다. 그리고 사용자는 종업원평의회 활동에 필요한 비용을 부담하며, 종업원평의회 회의와 일상활동에 필요한 사무실, 사무원, 물질적 편의 등을 제공해야 한다. 법률로 정해진 평의원 수와 전임자 수는 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 법정 평의원 수와 전임자 수

1) 감독회의 주요 임무는 이사회의 감독과 이사의 지명·해임이다. 또 회사나 감독회의 정관은 일정한 양 이상의 투자나 증자, 한도 이상의 신용과 대부, 간부사원의 채용·해임 등의 사안에 대해 감독회의 승인을 받도록 규정하고 있다.

선거권이 있는 노동자 수	평의원 수	전임자 수
5-20	1	
21-50	3	
51-150	5	
151-300	7	
301-600	9	1
601-1,000	11	2
1,001-2,000	15	3
2,001-3,000	19	4
3,001-4,000	23	5
4,001-5,000	27	6
5,001-6,000	29	7
6,001-7,000	29	8
7,001-8,000	31	9
8,001-9,000	31	10
추가 인원	노동자 9,000명 이상은 3,000명 당 2인 추가	9,001-10,000 11인, 10,000 이상 2,000명당 1인 추가

자료 : The Federal Minister of Labour and Social Affairs, 1991.

종업원평의회는 평화의무, 비밀준수의무를 지켜야 하고, 단체교섭권, 단체행동권도 부여되지 않는 노동자 대표기구이다. 하지만 인사, 고용, 교육훈련, 작업조직 등의 영역에서 사용자들은 종업원평의회의 동의를 얻거나 사전에 협의해야 한다. 물론 신기술 도입과 직무설계 등의 영역에서 사용자들은 시행 전에 종업원평의회에 정보를 제공하고, 의견을 들은 후에는 종업원평의회의 의사와 관계없이 나름의 조치를 취할 수 있다. 그러나 종업원평의회는 종업원대표법에 의해 작업장 합리화에 영향을 미치는, 중요한 공동결정권을 가지고 있다. 이것들은 임금, 노동시간, 산업안전, 복지시설, 성과에 대한 사용자의 감시, '인간적인' 기준을 침해하는 작업설계 등 광범위한 영역에 걸쳐 있다.

<표 2-3> 종업원평의회의 참가권

공동결정(종업원평의회의 주도권, 불성립시 조정위원회가 결정)	- 노동시간, 휴가의 결정 - 임금지급 시기, 장소, 방법 - 노동자들의 행동 및 성과 감시 장치의 도입 및 활용 - 법률이나 규정에 근거한 재해 및 직업병의 예방, 건강보호 - 복지시설의 형태, 조성 및 관리 - 사원주택의 배분 및 사용 규칙 - 임금제도의 변경, 직무급・상여금・성과급의 결정 - 제안제도의 원칙(이상은 87조) - 특별한 부담이 주어지는 직무, 공정, 작업환경의 변화(91조) - 감원보상계획(112조)
동의(동의를 얻지 못한 경우 조정위원회 또는 노동법원이 결정)	- 인사관련 설문(94조) - 노동자의 채용, 배치전환, 등급 재설정, 해고 대상자의 선택기준(95조, 99조) - 직업훈련 사항(96-98조) - 청소년・도제 대표, 평의원의 해고(103조)
협의	- 안전관리와 산재 예방에 관한 조사나 논의(89조) - 작업장・사무실 등의 신축・변경・확장, 신설비, 작업절차와 공정, 직무설계(90조) - 인력계획(92조) - 설비의 감축이나 전체 또는 일부 사업장의 폐쇄, 전체 또는 주요부서의 이전, 다른 사업장과의 통합, 사업장의 조직과 목적의 주요한 변화, 새로운 작업방식과 생산과정의 도입(111조)
청문	- 노동자의 해고(102조)
정보	- 간부사원의 채용과 이동(105조) - 경영위원회에 대한 회사의 경영·재정사항 보고(106조)

자료: The Federal Minister of Labour and Social Affairs, 1991.

이런 영역에서 사용자들은 종업원평의회의 동의를 얻거나, 그렇지 못할 경우 노사 동수로 구성되며 의장은 양측이 동의하는 중립적인 인사가 맡는 조정위원회(Einigungsstelle)의 결정에 따라야 한다. 따라서 독일의 사용자들은 종업원평의회가 동의하지 않는 합리화조치를 일방적으로 시행

하기 어렵고, 종업원평의회와의 협상과정에서 합리화조치의 내용은 변화하지 않을 수 없다.

3. 독일 금속노조 기술정책의 변화

1) 변화의 계기

독일 노동조합들은 기본적으로 기술변화나 생산합리화에 대해 개입하지 않으면서 실질임금의 증가, 노동시간 단축, 노동조건 개선 등을 통해 노동자들의 삶의 질을 개선하려는 '보상' 위주의 정책을 폈다. 이 배경에는 노동조합이 굳이 노동자들의 고용불안, 노동조건 악화를 초래할 수도 있는, 생산성 향상을 위한 경영진의 노력에 협력할 필요가 없다는 인식이 자리잡고 있었다. 한편 1950년대와 60년대에 실질임금이 계속 증가함에 따라 노동자들은 노동강도의 증가를 임금으로 보상받을 수 있었다. 하지만 이 과정에서 짧은 작업사이클, 세분화에 따른 단조로운 작업, 빠른 작업속도 등 테일러주의적인 작업조직 원리는 지속적으로 확산되었다. 더욱이 사용자들은 치밀한 시간·동작연구에 근거하여 생산목표를 올리고 노동밀도를 높였다.

그러나 1970년대에 들어서면서 독일의 경제는 극심한 인력난을 겪게 되었고 노동자들의 기대와 요구도 변화하였다. 육체적 노동강도와 정신적 스트레스에 대한 노동자들의 자각이 높아졌고, 특히 독일의 젊은 노동자들은 테일러주의적으로 조직된 직무에 매력을 느끼지 못했다. 이런 노동자들의 요구는 결근, 이직, 비공인파업 등의 증가로 표출되었다. 이에 따라 노동의 인간화는 노동자들의 절실한 요구임이 확인되었고 사용자들의 입장에서도 테일러주의적인 작업조직 원리를 재검토하지 않을 수

없게 되었다.

노조는 이제 기술변화나 합리화를 자연적인 발전과정으로 수용하는 것이 아니라 적극적인 개입이 필요한 영역으로 여겼다. 기술정책의 목표는 기술변화나 합리화의 부정적인 영향에 대한 노동자들의 보호나 보상(예를 들어 노동강도의 증가를 수당이나 임금의 인상으로 벌충하는 것)이 아니었다. 노조는 기술발전에 영향을 미치기를 원했고, 특히 직무설계에 개입하는 일은 결정적으로 중요한 목표가 되었다.

한편 기업측도 테일러주의적인 작업조직이 여전히 합리적이고 효율적인가 하는 의문을 갖게 되었다. 세계시장에서 유연성과 품질에 대한 요구가 증가했지만 이는 테일러주의적인 경직된 작업조직에서는 수용하기 힘든 것이었다. 테일러주의적인 작업조직은 노동자들의 숙련향상과 노동력의 유연한 활용을 제약했을 뿐 아니라 품질 지향적인 것도 아니었다. 더욱이 노동자들이 테일러주의적인 작업조직에 대한 불만을 노골적으로 표출함에 따라 기업측은 더욱 심각한 고민에 빠졌다.

이에 따라 테일러주의적 작업조직에 대한 대안을 제공하는 논의들이 중요한 의의를 갖게 되었다. 이 가운데 대표적인 것이 타비스톡(Tavistock)학파의 사회기술체계론으로, 이들은 사회체계와 기술체계의 최적 결합을 통해 조직 효율성을 극대화할 수 있다는 점을 강조했다. 이 개념은 스칸디나비아의 대규모 산업민주주의 실험에서 적용·확대되었고, 여기에서는 공통적으로 개별 노동자들과 작업집단의 높은 자율성, 작업내용과 방식에 대한 노동자들의 통제, 노동자 대표의 기술과 조직 설계 참여 등이 강조되었다. 70년대 이후 독일의 기업들도 점차 이런 이슈들에 대해 적극적인 관심을 기울이게 되었다.

2) 노동의 인간화정책의 구체화

금속노조는 단체교섭과 정치개혁 요구를 통해 노동의 인간화를 실현

하고자 했다. 단체교섭의 영역에서 금속노조는 1973년에 노조의 요새인 북뷔르템베르크/북바덴에서 새 임금구조협약(LRTV Ⅱ)을 체결하기 위해 파업을 벌였다. 파업은 주로 슈투트가르트 지역의 벤츠와 보쉬 노동자들이 중심이 되어 1973년 10월 16일부터 5일간 지속되었다. 1973년 11월 1일에 발효된 LRTV Ⅱ는 조립라인과 성과급 노동자들의 경우 시간당 5분의 휴식시간을 추가로 보장받은 것, 최소 사이클타임을 1분30초로 늘인 것, 55세 이상 노동자들의 소득을 보장받은 것 등 노동조건의 개선과 관련한 중요한 성과를 담고 있었다(Markovits, 1986: 228-231). 금속노조가 이 협약을 다른 교섭지역으로 확대하는 데는 실패했지만 이 협약을 계기로 노동의 인간화는 독일 노사관계에서 주요한 의제가 되었다.

<표 2-4> LRTV Ⅱ의 주요 내용

— 모든 조립라인과 성과급 노동자들은 시간당 최소 5분의 휴식시간을 갖는다.
— 화장실 사용을 위해 시간당 3분이 배당된다.
— 시간당 실작업시간은 결코 52분을 초과할 수 없다.
— 모든 작업공정은 더 이상 세분화될 수 없다. 최소 사이클타임은 90초이다.
— 55세 이상 노동자가 최소 1년 동안 해당 기업에 근무한 경우 그들의 수입은 감소될 수 없다.
— 53세 이상 노동자가 최소 3년 동안 해당 기업에 근무한 경우 해고될 수 없다.
— 작업장이나 출퇴근 시간의 재해로 인한 무능력자의 경우 순임금(net wage)이 78주 동안 지급된다(이전에는 6주).
— 입사 초기 2년 동안 모든 성과급 노동자들은 공장 평균의 125%에 해당하는 임금을 받는다. 그 이후에는 비율이 130%까지 상승한다.
— 보상시스템을 마련하기 위한 데이터의 수집과정은 더욱 객관적이 되어야 한다. 엄격한 규칙이 이 과정과 관련한 활동을 규제할 것이다.
— 종업원평의회는 집단작업의 설계를 비롯한 모든 집단적인 시도에 참여한다. 또한 작업장 차원의 공동결정권은 노동자들에게 영향을 미치는 변화와 관련한 모든 정보에 대한 접근을 포함한다.

자료: Markovits, 1986, p. 231.

한편 1974년에 사회민주당·자유당 연립정부에 의해 주도된 '노동생활

의 인간화' 프로그램은 노동의 인간화 논의에서 결정적인 역할을 했다. 이 프로그램의 목표는 다음과 같다(Altmann, 1992: 363-365; Thelen, 1991: 188).

— 노동자들을 보호할 수 있는 방법을 개발하고 기계·시스템·사업장의 최저 기준을 확립하는 것
— '인간적인' 생산기술을 개발하는 것
— 새로운 양식의 작업조직과 직무구조를 고안하고 시험하여 확산시키는 것

이 시기에 노조는 신기술을 인간적으로 적용하는 모델 사업장들을 만들기 위해 노력했다. 이와 관련하여 처음 시도되었고, 가장 널리 알려진 사례들은 폭스바겐, 보쉬 등이다. 실례로 폭스바겐에서 노조는 자동차 조립라인을 재조직하기 위한 인간화 프로젝트에서 종업원평의회와 함께 작업을 하여 모범적인 생산조직을 만들어 내고자 했다. 노조의 목표는 조립라인의 전통적인 기술을 버리고, 개별적으로 직무를 수행하든 집단작업으로 수행하든 간에 개별 노동자들에게 최대한의 직무자율성을 부여하는 생산체계를 세우는 것이었다.

그러나 사용자들은 처음부터 노동의 인간화와 효율성을 연계할 필요가 있다는 점을 강조했다. 사용자들이 70년대 초부터 테일러주의적인 작업원리의 개선을 시도했던 것은 효율성 때문이었다. 사용자들의 입장에서는 작업조건의 개선은 생산성 향상, 품질 개선 등과 함께 진행되어야 하며 공동결정권을 당연히 포함해야 하는 것은 아니었다. 사용자들의 입장에서 가장 중요한 것은 반자율작업팀과 같은 작업조직 모델이 노동자들의 생산성과에 미치는 영향이었다.

작업조직이 개선될 경우 노동자들이 광범위한 숙련을 얻는 것이 가능하게 되고 과거에는 엄격한 분업에 의해 활용되지 않던 숙련이 더욱 효율적으로 활용될 수 있다. 이 경우 사용자들은 인력을 더욱 유연하게 활용할 수 있으며, 예를 들어 결원을 보충하는 것이 용이하게 되는 등 효

율적인 인사관리를 통한 인력감축도 가능하게 된다. 결국 사용자들의 입장에서는 의사결정 범위의 확대, 파편화된 노동의 극복 등이 갖는 의의는 부차적인 것이었다. 이런 사용자들의 압력에 따라 노동생활의 인간화 프로그램이 점차 기업의 합리화계획을 지원하는 양상을 띠게 됨에 따라 노조는 이에 대한 비판의 강도를 높였고 주된 활동 영역을 단체교섭으로 이동시켰다.

금속노조의 노동의 인간화정책을 종합적으로 드러내는 것은 행동강령이다. 행동강령의 준비작업은 1980년에 시작됐다. 당시 금속노조 전국대회에 파견된 대표자들은 기술문제에 대한 새로운 전략을 마련하는 일을 노조 중앙집행위원회에 위임했다. 노조는 우선 금속산업에서 합리화 현황을 진단하기 위해 1982-83년에 1,100개 사업장을 조사했다. 조사에 근거하여 노조의 기술부는 '노동과 기술'이라는 제목을 가진 '행동강령'을 만들어 1984년 11월 중앙집행위원회의 승인을 얻었다(Thelen, 1991: 195).

<표 2-5> 인간적인 노동의 기준

인간적인 작업조직과 기술의 기준 (IG Metall, 1984)	미래의 노동(IG Metall, 1993)
— 고숙련 직무를 창출하는 것을 목표로 작업내용과 영역을 확대하고 작업사이클을 연장하는 것 — 작업시스템에서 가능한 한 많은 직무를 유지하는 것 — 직업적 스트레스, 격무, 재해를 줄이는 것 — 노동강도와 스트레스를 줄이는 것 — 노동자들간 교류와 협력의 가능성을 개선하는 것 — 새로운 형태의 통제와 감시를 피하는 것 — 적정한 임금의 보장	— 다양한 노동 — 자율적인 그룹·팀노동 — 생애에 걸친 숙련향상 기회 — 노동과업의 협정 — 인원배치의 협상 — 참여권의 보장 — 노사 동수 결정 — 적극적인 노동형성 — 승진기회의 개선

한편 최근 금속노조의 노동의 인간화정책은 1991년과 1993년에 발간한 '단체협약 개혁 2000' 이라는 문건을 통해 살펴볼 수 있다. 행동강령이 합리화의 부정적인 영향에서 노동자들을 보호하는 데 많은 비중을 두고 있는 반면 이 문건은 새로운 작업조직의 구성과 내용에 대해 노조 나름의 대안을 제시하고 그것을 형성하는 데 비중을 두고 있다. 금속노조는 일본식 생산방식의 위험을 경계하면서, 노동자들의 숙련수준 제고, 동기 유발, 창조성의 발휘 등이 생산력 발전의 원동력이고 이를 위해서 위계질서와 극도의 분업이 아니라 통합과 협력, 작업장 민주주의를 실현해야 한다고 주장한다.

4. 노동의 인간화 실현을 둘러싼 각축

여기에서는 노동의 인간화를 실현하는 데서 제기되는 주요 사안들을 합리화의 부정적인 영향으로부터 노동자들을 '보호'한다는 측면과 인간적인 노동을 '형성'한다는 측면으로 구분하여 살펴보고자 한다. 물론 각 사안들이 이 두 가지로 분명하게 구분되는 것은 아니다. 예를 들어 독일 금속노조는 기술변화에 따른 노동자들의 임금 저하를 막기 위해 노동자들의 숙련형성을 촉진하면서 임금과 숙련을 연계시키고자 하는데 이는 '보호'와 '형성'이라는 양 측면을 가지고 있는 것이다. 한편 산업민주주의 확대는 인간적인 노동을 '형성'하는 데 있어 핵심적인 사안일 뿐 아니라 가장 적극적인 '보호' 수단일 수 있다. 따라서 이 구분은 다분히 임의적일 수 있음을 밝혀 둔다.

1) 합리화에 대한 노동자들의 '보호'

(1) 임금제도의 개선

독일 금속노조 임금정책의 중요한 초점 중의 하나는 임금구조협약을 임금, 작업조직, 숙련 사이에 더욱 긴밀한 연계를 확립하는 방향으로 개혁하는 것이다. 독일에서 노동자들의 임금등급은 직무의 성격에 기초하여 결정되기 때문에 신기술 도입으로 직무가 단순화되거나 고온·소음과 같은 유해요인이 없어지는 경우에 등급 하락(곧 임금 손실)이 발생할 수 있다. 따라서 숙련과 자격기준이 높은 직무를 창출하는 것은 안정적인 수입을 확보하는 중요한 수단이 된다.

이와 관련하여 중요한 단체협약으로는 폭스바겐의 임금격차협약(LODI)과 퇴겔레협약, 북뷔르템베르크/북바덴 지역의 '임금구조협약(LGRTV - Ⅰ) 등이 있다(Müller-Jentsch, 1992: 106-107; Altmann, 1992: 371-372; Thelen, 1991: 197-198).

1979년 폭스바겐의 임금격차협약(LODI)은 개별 직무에 대한 평가를 직무군(이른바 작업시스템)에 대한 평가로 대체했다. 이 직무군은 많은 유사한 과제들을 포함하며 보상은 가장 높은 수준의 숙련이 필요한 과업과 연계된다. 이 시스템 내에서 노동자들은 그 직무에 관계없이 동일한 임금을 받는다. 이론적으로 직무군은 수백 개의 공정을 포괄할 수 있지만 실제로는 평균 25개에서 30개로 구성된다. 한 직무군에 포괄되어 있는 업무들은 동일한 것으로 간주되고 개별 공정의 자격요건 차이는 최소화되기 때문에 임금격차의 증가는 별로 없다.

더욱 중요한 것은 이 협약으로 금속노조가 노동자들의 소득과 숙련을 보호한다는 자신의 목표를 달성할 수 있게 된 데 있다. 한편 사용자들은 인력을 유연하게 활용할 수 있는 여지를 넓혔다. 폭스바겐협약의 핵심은 '더 높은 소득 안정성을 위한 더 많은 유연성'이라는 측면을 가지고 있지만, 한편으로 새로운 유형의 노동과 작업시스템 출현을 위한 계기를 제공하기도 했다.

폭스바겐협약은 개별 직무가 아니라 유사한 과제영역들이 평가의 기초가 되지만 여전히 직무와 관련한 평가에 근거하여 운영된다. 하지만 1982년의 퇴겔레협약은 개인에 대한 평가에 근거한다. 곧 임금등급 설정은 직무와 관련한 특징들에 따라서 결정되지 않고 직무경험, 그리고 공식훈련의 유형과 범위에 따라 결정된다. 특히 주목할만한 것은 사용자들이 직무와 노동조건을 결정하는 데서, 노동자들의 숙련을 보호하고 향상시킬 수 있도록 하기 위한 규칙을 마련한 점이다. 이런 의무를 충족시키기 위해서 노동내용은 다음과 같이 조직되어야 한다.

— 학습과 직업훈련을 촉진한다.
— 일반적 숙련을 얻을 수 있게 한다.
— 스트레스와 숙련의 손실을 야기할 수 있는 유형의 작업설계를 피한다.

더불어 노동자들은 자신의 책임 하에 완수할 수 있는 과업을 맡게 된다. 협약은 또한 사무직과 생산직에 대해 단일한 형태의 보상을 제공한다. 대체로 그것은 노동자들의 숙련을 높이고 직무상의 스트레스를 줄이는 한편 기업측이 노동력을 유연하게 활용할 수 있게 한다. 이 협약은 노동의 인간화를 실현하는 데서 일정한 진전으로 볼 수 있지만 노조는 유사한 임금협약을 광범위하게 확산하는 데는 실패했다. 독일사용자단체연맹(BDA)은 이 회사의 회원자격을 박탈함으로써 이 협약에 대한 반대입장을 분명히 했다.

1988년에 체결된 북뷔르템베르크/북바덴 지역의 '임금구조협약(LGRTV-Ⅰ)'은 숙련의 지속적인 상승을 촉진함과 아울러 직무보다는 그가 가지고 있는 숙련에 임금을 연계시킨다는 노조의 이중적인 전략을 반영하고 있다. 협약은 이후에 요구되는 숙련요건과 거기에 걸맞은 재훈련 프로그램을 계획하고 이행하기 위해 종업원평의회와 경영측간에 매년 협의할 것을 의무화하고 있다. 사용자들은 모든 훈련비용을 부담하며 훈련은 작업시간 동안에 유급으로 행해진다. 새 협약은 완성된 숙련에 따른 임금

시스템을 확립하지는 못했지만, 훈련을 받았더라도 고숙련(따라서 더 많은 임금을 받는) 직무로 승급하지 못한 노동자들은 특정한 중계(bridge)기간 동안 더 많은 임금을 받도록 되어 있다. 그래서 훈련을 마친 4개월 후에도 고숙련 직무에 배치되지 않은 노동자는 최소 10개월 동안 월 임금의 3%에 상당하는 추가임금을 받을 권리가 있다. 협약의 배경에는 탈숙련과 소득 상실에 대해 노동자들을 보호하는 최선의 방법은 노동자들의 숙련을 지속적으로 상승시키는 것이라는 생각이 깔려있다.

(2) 산업안전

금속노조는 독일의 작업조건을 다음과 같이 진단한다.

> 독일에서도 많은 직무들은 여전히 더욱 단조롭고 파편화되어 있다. 예를 들어 노동자들은 고정된 자세로 오랜 시간 동안 컴퓨터 단말기에 앉아 있거나 빠른 속도의 컨베이어벨트에 종속되어 있다. 수백만의 노동자들이 같은 동작을 매일 수없이 반복해야 하며, 단조로움과 긴장으로 고통받는다. 노동자들은 조금씩 지치고, 점점 더 빨리 마모되어 결국 직장을 떠나야 하게 된다. 노동자들을 빨리 지치게 하여 정년까지 버티지 못하게 하는 직무는 점점 더 많은 사업장에서 나타날 수 있다. 매우 혁신적인 기업이 건강에 유해한 센터가 될 위험마저 존재한다.
>
> 뿐만 아니라 노동강도는 높아지고 있고 특히 정신적인 스트레스가 증가하고 있다. 사람들은 동료들과 단절되어 작업을 하고 있으며 무인공장의 경우 전자장치를 통한 '통신'이 이웃 노동자들과의 대화를 대체하고 있다. 작업환경의 위험도 증가하고 있다. 독일의 산업은 60,000개 이상의 물질을 사용하고 있고 그 중 다수는 노동자들의 건강에 위험하다. 그럼에도 위험도를 결정하기 위한 실용적이고 단순한 방법이 개발되지 않았고 이런 물질을 다루는 작업에 대한 적절한 사전 주의와 보호조치가 취해지지 않고 있다(IG Metall, 1984: 19-20).

그러나 독일의 종업원대표법은 합리화조치와 관련하여 종업원평의회에 폭넓은 정보권 이상을 보장하고 있지는 않다. 공동결정권은 도입된 작업설계가 '과학적으로 입증된 인간적인 작업설계'와 부합되지 않고 오히려 모순되며 노동자들이 '심각한 정도로' 부정적인 영향을 받는다는

것을 종업원평의회가 입증할 때만 효력을 갖는다. 이런 증거를 제시하는 것은 어렵기 때문에 노동자들이 작업설계에 개입하는 것은 제한된다. 고립된 직무에 의한 스트레스나 전자파에 노출되는 비디오 작업장에서의 장시간 작업처럼 신기술이 도입될 때 산업안전 문제는 작업조직과 긴밀히 연계될 수 있다. 그러나 이 경우에 작업설계에 개입하기 위한 법률의 요건을 충족시키기는 어렵다. 따라서 이 영역에서 노동조합 활동은 두 가지 주요 영역에 집중된다(Altmann, 1992: 369).

먼저 부정적인 효과가 과학적으로 입증된 경우에 그 바람직하지 못한 결과로부터 노동자들을 보호하는 대신에 기술과 조직을 형성하고 설계하는 데 참여하는 것이다. 곧 문제를 시정하는 차원이 아니라 인간적인 형태의 작업설계를 관철하는 것이다. 이것은 단지 연구를 통해 적절한 모델을 설계할 수 있느냐 하는 것뿐만 아니라 해당 기업이 거기에 투자를 하느냐 그렇지 않느냐에 따라 결정되며 이는 결국 협상력의 문제이다.

다음으로 종업원평의회가 특정 기업의 조치가 현재의 건강기준과 걸맞지 않는다는 것을 증명하는, 거의 불가능한 과제를 떠맡는 것이 아니라 기업 스스로가 그들이 도입하는 신기술이 인간적인 작업설계의 최신 기준과 부합한다는 것을 증명하게 하는 것이다. 이 문제가 해결되지 않으면 종업원평의회가 장래에 이 문제를 다루는 것은 불가능하게 된다.

(3) 컴퓨터에 의한 감시의 제한

생산과정과 개인에 대한 데이터를 기록하고 집적하는 신기술이 진전됨에 따라 컴퓨터에 의한 감시를 둘러싸고 노사간에 첨예한 갈등이 일어났다(IG Metall, 1984: 23-26; Altmann, 1992: 373-374).

1970년대 중반까지 개인별 정보시스템은 주로 통계적인 목적(작업시간의 기록과 임금계산 등)에서 이용되었다. 그러나 그것은 점차 인력계획 등에 활용되었다. 숙련과 자격요건, 결근, 연장근로 참여 등에 관한 다양

한 데이터가 기계고장, 기계가동, 생산품질 등에 관한 정보와 연결될 때 이 시스템은 노동자들의 행동과 성과를 감시하기 위해 활용될 수 있다. 금속노조는 정보시스템을 활용한 체계적인 평가가 노동자들에게 악영향을 미친다고 비판한다. 그것은 작업장에서 자율성의 영역을 축소하며, 평균 이하의 성과를 낸 사람들을 핵심 노동력에서 배제하는 데, 그리고 노동과정에서 휴게시간을 파악함으로써 노동강도를 강화시키는 데 활용되기 때문이다.

여기에서 중요한 것은 정보시스템이 생산관리를 위해 활용되는 것으로 제한되어야 한다는 점이다. 예컨대 금속노조는 정보시스템이 개인의 인격이나 업무성과에 관한 정보를 수집하여 노동자들을 선별하는 데 활용되어서는 안된다고 주장한다. 금속노조는 자율적인 행동을 취할 수 있는 최소한의 개인적·집단적 영역을 유지하고, 생산에 대한 작업자들의 지식을 보호함으로써 노동자들의 영향력을 유지·확보하려고 하는 것이다. 다음으로 금속노조는 정보가 경영진의 특권이 되어서는 안된다고 주장한다. 그렇지 않으면 종업원평의회의 협상력은 제한되기 때문이다.

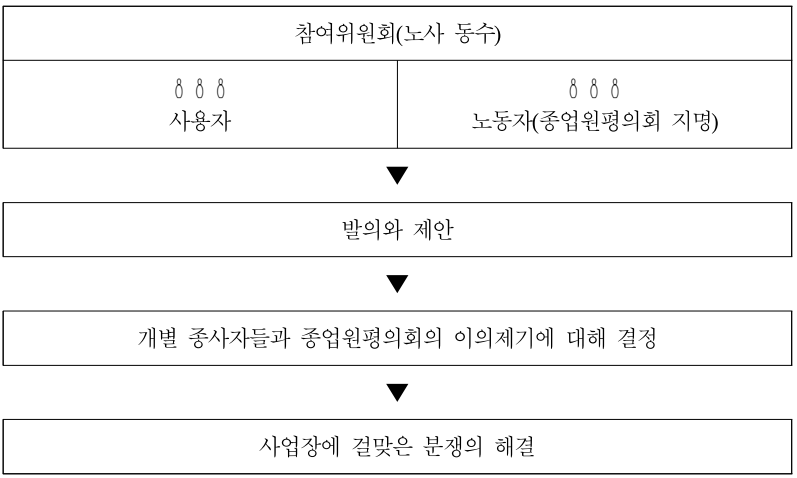
2) 인간적인 작업장의 '형성'

(1) 공동결정의 확대

종업원평의회는 공동결정제도에 의해 일정한 참여권을 갖고 있지만 전략적인 의사결정에서는 배제되며 관련 노동자들도 그러하다. 따라서 금속노조는 단체협약을 통해 이런 한계를 극복하기 위해 노력하고 있다. 우선 금속노조는 '민주적인 노동문화의 형성'을 위해 기술변화의 영향을 받는 노동자들의 참여가 보장되어야 함을 주장하고 있다. 이는 일상적인 작업과정에서 노동자들이 해당 사안에 대해 함께 생각하고, 함께 논의하며, 함께 결정하는, 작업장 민주주의를 실현하고자 하는 것이다. 또한 종

업원평의회 활동의 한계를 극복하기 위해 기술도입과 형성, 작업조직, 환경보호, 임금등급 설정, 노동과업, 인원배치, 데이터조사 등에 대한 공동결정권을 단체협약으로 강제하기 위한 노력을 기울이고 있다(IG Metall, 1993: 16-20).

<그림 2-1> 노동과 기술, 숙련향상, 임금등급 설정을 위한 새로운 참여위원회



자료: IG Metall, 1993, p. 19.

한편 금속노조는 임금등급의 설정, 숙련향상, 노동조건, 환경보호에 관한 새로운 참여위원회의 설치를 주장하고 있다. 금속노조 정책의 초점은 단체협약을 통해, 많은 중요한 사안과 관련하여 노동자들이 실제로 배제되는 공동결정제도의 한계를 극복하고자 하는 것이다.

그러나 사용자들은 공동결정제도에 대해 탐탁지 않아 했으며 이런 태도는 현재도 변함이 없다고 할 수 있다. 공동결정은 무엇보다 사용자들에게 많은 비용을 요구하기 때문이다. 우선 공동결정은 수요가 폭증하는 시기에 물품 인도기간의 연장, 훈련비용의 증가, 투자계획의 연기나 수정 등을 초래할 수 있다. 물론 이런 단기적인 비용은 생산중단의 축소, 신속

한 신기술 도입, 고품질 등으로 보상될 수 있지만 이는 불확실하고 해외 경쟁업체들은 단기적인 반사이익을 얻을 수 있다. 더욱이 공동결정은 경영자들의 재량이나 '경영전권'을 구속한다(Streeck, 1992b: 165). 결국 공동결정의 확대와 관련해서는 노사간에 근본적인 이해의 불일치가 존재할 수밖에 없는 것이다.

<그림 2-2> 의사결정의 개선

이전	개혁 아이디어	
	이후 기술을 사용할 사람, 관리자, 종업원평의회간의 논의. 노동자는 자신의 지식과 경험을 활용하고 자신의 이해를 반영.	◀ 동수위원회의 제안
기업이 결정. 종업원평의회가 정보 받음.	기업이 더 나은 정보에 근거하여 결정. 종업원평의회와 공동결정.	
관련 노동자들은 참여하지 못함.	관련 노동자와 종업원평의회는 결정에 대해 의의를 제기할 수 있음.	◀ 동수위원회는 분쟁에 대해 결정

자료: IG Metall, 1993, p. 22.

(2) 숙련향상

독일 노동조합은 노동자들의 숙련수준 제고에 많은 비중을 두고 있다. 노조는 노동자들의 직업훈련 기회를 마련하기 위해 지속적인 노력을 기울이며 이는 독일 노동자들이 높은 숙련수준을 갖는 데 기여하고 있다. 독일의 노동조합이 노동자들의 숙련향상을 위해 활동하는 이유는 우선 숙련향상이 노동자들의 임금수준을 개선하기 위한 방편일 뿐 아니라 기술변화에 대한 인간 중심의 해결책을 실현하기 위한 전제조건이기 때문이다. 곧 노동력의 질을 높이는 것은 기업측의 노동배제적인 합리화정책

에 대한 대안으로 제시될 수 있다. 다음으로 그것은 노동자들의 고용안정을 위한 장기적인 정책을 가능하게 한다. 한편 숙련향상은 작업조직의 민주화를 촉진하고 노동과정에 대한 노동자들의 통제를 확대하며 개인의 발전을 위한 여지를 마련한다.

숙련향상을 위한 작업장 차원의 훈련에서 노동조합 정책의 기본방향은 훈련내용과 목표에 대한 공동결정, 훈련에 대한 동등한 기회의 보장, 기업 특수적인 훈련이 아니라 일반적인 훈련이 시행되도록 하는 것, 숙련을 임금과 연계하는 것 등이다.

<표 2-6> 작업장 훈련조치의 기준

— 훈련의 내용과 목표에 대한 종업원평의회의 공동결정이 보장되어야 한다.
— 전체 노동자에게 훈련 기회가 주어져야 하며 특히 합리화의 영향을 받는 노동자그룹의 우선권이 보장되어야 한다.
— 훈련은 작업시간 중에 유급으로 행해져야 한다.
— 재훈련을 받은 노동자는 숙련 수준에 상응하는 직무를 수행하고 임금을 받을 자격이 있다.
— 훈련프로그램의 설계와 계획은 참여자들의 수준 차이를 고려해야 한다.
• 공식 직업교육을 이수하지 않은 참여자들이 노동시장에서 인정되는 증명서를 받을 수 있어야 한다.
• 연속적이고 단계가 설정되어 있는 훈련의 경우 참석자들이 모든 단계를 이수할 수 있어야 한다.
• 현장의 훈련프로그램은 성인교육방법을 이용하여 행해져야 한다.

자료: IG Metall, 1984, p. 17.

그러나 직업훈련과 관련하여 노사간에는 다음과 같은 근본적인 입장의 차이가 존재한다(Altmann, 1992: 370-371).

— 먼저 노동조합은 감원에 대비하기 위해 노동시장에서 일반적으로 활용되는 자격을 얻을 수 있는 향상훈련을 실현하기 위해 노력하지만 기업들은 기업 특수적인 훈련을 실시하고자 한다. 사용자들은 직업훈련을 실시할 경우 훈련비용의 회수를 가장 중요하게 고려한다. 따라서 일반적인 훈련에는 비용을 지출하

고자 하지 않는다.
— 다음으로 노동조합은 모든 노동자들에게 훈련기회가 부여되는, 평등주의적 방식을 선호한다. 하지만 사용자들은 우선 핵심노동력을 형성함으로써 유연성을 높이고 변화에 대해 빨리 적응하고자 한다.
— 또한 사용자들은 향상훈련을 합리화조치에 대한 노동자들의 동의를 확보하는 수단으로 이용하려 한다. 이것은 진정한 의미의 직업훈련이라 할 수 없으며 노동조합은 이에 대해 저항하지 않을 수 없다.
— 마지막으로 사용자들은 소그룹활동과 같은, 공동결정권이 존재하지 않는 형태로 사업장 향상훈련조치를 취함으로써 종업원평의회의 공동결정을 회피하려 한다.

(3) 집단작업

일반적으로 팀작업은 경영진이 주도하여 도입된다. 하지만 독일에서는 노조가 새로운 형태의 팀작업 개발을 주도해 왔다. 금속노조는 "현재 기업과 노동자들은 서로 다른 관점과 이해를 가지고 있기는 하지만 집단작업(Gruppenarbeit)에 대해서는 동일하게 높은 기대를 보이고 있다. 노동자들은 파편화되고, 동료들과 단절된 작업이 아니라 다양성이 있는 완결적인 작업을 원한다. 한편 기업은 원만한 노동과정과 효율성 제고, 생산성 향상을 원한다. 집단작업은 논쟁의 여지없이 양측이 이익을 구할 수 있는 모델이다."(IG Metall, 1993: 49)라며 집단작업 모델을 대안적인 작업조직으로 제시하고 있다.

금속노조 작업조직정책의 핵심내용은 직무범위의 확대, 자율성 확보, 팀리더의 민주적 선출, 회의시간의 보장 등이다. 이러한 정책은 일정한 성과를 거두었다. 특히 자동차산업의 경우 팀작업이 점차 확대되고 있으며 부분적으로 금속노조의 작업조직 모델이 수용되고 있다. 예를 들어 폭스바겐, 벤츠 등에서는 집단작업이 도입되면서 팀 리더의 선출제가 도입되었다.

<표 2-7> 테일러주의적인 집단작업과 자율적인 집단작업

	테일러주의적인 집단작업	자율적 집단작업
직무내용	제한된 영역, 라인속도와 긴밀한 연계, 컨베이어벨트	넓은 영역, 라인속도로부터의 자유, 박스
기능의 통합	제한됨, 작업집단에 대한 할당, 전문가들에 대한 훈련	높음, 모든 성원들은 과업들(보전, 품질보증, 작업계획 등)에 대한 훈련을 받을 수 있음
자율성	낮음, 대부분의 과업은 감독자가 지시, 일부는 협의	높음, 노동과정의 계획과 감독, 고충처리, 자주관리
작업집단 대표자	직접 업무를 담당하지 않음, 하급관리자나 감독자로 행동함	민주적 선출, 협력작업, 관리자가 아님, 집단을 대표하고 조정함
작업집단 회의	제한됨, 낮은 수준의 참여, 회의시간 보장 안됨, 생산성과 관련한 사안으로 주제가 제한됨	주당 30분에서 1시간, 회의시간 보장, 임금·고충 등을 포함하여 자유로운 주제 선택
생산목표에 대한 정책	지속적인 과부하, 표준화된 공정, 공정과 작업시간의 지속적인 극대화	안정적인 조건, 성과에 대해 작업집단과 감독자간의 타협, 종업원 평의회를 통한 공동결정

자료: Roth, 1995, p. 11.

그러나 독일의 사용자들은 높은 생산성을 인정받고 있는 일본식 생산방식을 추구하고 있으며, 테일러주의적인 작업조직의 기본원리가 여전히 유지되고 있다. 직무내용에 대한 흥미와 동기부여가 아니라, 표준화되고 벨트에 종속된 노동에 의해 높은 수준의 생산목표 달성이 추구된다. 노동과정은 컨베이어벨트에 강하게 종속되어 있으며 과업 통합과 자율성의 수준은 낮아 노동자들의 노동조건에 대해 매우 부정적인 영향을 미치고 있다. 빡빡한 시간계획은 생산목표 달성에 대한 압력으로 이어진다. 자율성의 결여는 연대의 붕괴로 귀결되며 직무순환은 거부되고 성과가 낮은 사람은 직장을 떠나라는 압력을 받게 된다. 집단성을 발휘할 여지는 거의 없다. 노동자들의 요구 실현은 제한되면서 노동과정은 감독자들에 의

해 좌우된다. 노동자들의 노동에 대한 기대와 실제 상황과의 간격은 더욱 커지고 있다(Roth, 1995: 15-16). 이런 조건에서 노동조합과 종업원평의회는 일본식 생산방식의 도전을 극복하고 자신의 집단작업 모델을 확산시키기 위해 싸우고 있다.

5. 맺음말

여기에서는 독일 금속노조의 노동의 인간화정책과 그것을 실현하는 과정에서 나타나는 쟁점들을 통해 얻을 수 있는, 한국 노동조합운동의 실천과 관련하여 중요한 점들을 노동의 인간화와 효율성, 노동의 인간화 실현을 위한 정책방향, 주체적 조건의 마련 등으로 구분하여 정리해 보고자 한다.

1) 노동의 인간화와 효율성

독일 노동조합들이 노동의 인간화 실현을 추구하는 데서 가장 장애가 되는 요인은 무엇보다 사용자들이 효율성을 우선한다는 것이다. 사용자들은 노동의 인간화 실험이 효율의 제고나 생산성 향상에 도움이 되지 않을 경우, 곧 이윤 확보에 기여하지 못할 경우 거기에 흥미를 느끼지 않으며 오히려 반대한다. 독일 사용자들 역시 노동의 인간화보다는 높은 생산성과 품질로 경쟁력을 인정받고 있는 일본식 생산방식 도입에 관심을 갖고 있다. 물론 일본식 생산방식은 다른 사회·경제적 조건과 노사관계제도, 중앙집중적이고 자주적인 노동조합 등을 가지고 있는 독일에 그대로 이식될 수는 없다. 그러나 사용자들이 일본식 생산방식의 여러 요소들을 도입하기 위해 노력하고 있다는 것은 분명하고 노동조합은 일

본식 생산방식의 부정적 요소에 대해 대항하면서 자신의 노동의 인간화 정책을 관철하기 위해 싸우고 있다.

물론 독일 노동조합은 생산성이나 효율성에 대해서도 나름의 대안을 제출하고 있다. 대안을 한마디로 요약하자면 노동의 인간화가 경쟁력의 기초가 된다는 것이고, 이는 고임금과 좋은 근로조건, 공동결정제도 등을 가지고 있는 독일의 경제가 그간 세계시장에서 우월한 지위를 점한 역사적 경험을 통해 확인되고 있기도 하다. 그러나 국제경쟁에 노출되어 있는 사용자들이 이런 대안을 수용하는 데는 설득보다는 힘이 필요하다는 것은 부정할 수 없는 사실이다. 사용자들의 입장에서는 생산성을 높이면서 비용을 최대한 절감하는 것이 일차적인 과제가 되기 때문이다. 이런 점들은 노동의 인간화 실현은 사회·경제제도에 의해 근본적인 제약을 받는다는 점을 보여준다.

따라서 우리는 노동의 인간화 실현을 최대한 추구하면서 이 과정에서 장애가 되는 사회·경제제도의 문제점을 개혁한다는 입장을 취해야 한다. 한편으로 생산성과 효율성의 문제가 노동조합운동의 일차적인 관심사가 될 수는 없지만 노동조합운동의 입장에서 나름의 대안을 제출하는 것이 필요하다. 적어도 이와 관련한 이데올로기적인 장벽을 깨뜨리지 못하는 한 노동의 인간화는 진전되기 힘들기 때문이다.

2) 노동의 인간화 실현을 위한 정책방향

노동의 인간화를 실현하는 데서 합리화의 부정적인 측면, 곧 고용불안정의 확대나 근로조건의 악화를 수용하면서 그에 대한 보상을 추구하는 전략은 근본적으로 한계가 있으며 바람직하지 못하다는 것은 분명하다고 할 수 있다. 특히 사용자들이 노동배제적인 합리화를 추진하고 있는 우리나라의 현실에서는 합리화의 부정적인 영향으로부터 노동자들을 보호하는 것이 중요하다. 하지만 합리화의 방향과 성격에 대해 개입하지 못

하는 경우 노동의 인간화 실현이 제약될 수밖에 없다는 점은 독일뿐만 아니라 우리나라 노동조합운동의 그간의 경험을 통해서도 확인할 수 있는 것이다.

따라서 우리나라 노동조합운동은 앞으로 합리화의 성격과 방향에 대해 개입하면서 인간적인 작업장을 형성하는 데 많은 노력을 기울여야 한다. 여기에서 중요한 것은 산업민주주의의 실현이다. 먼저 노동조합이 인력의 배치·활용·양성, 신기술 활용, 새로운 생산방식이나 작업조직의 도입, 경영전략의 결정 등에 참여할 수 있을 경우, 경영합리화의 부정적인 영향을 줄일 수 있다. 노동조합은 참여를 통해 기업측으로부터 실질적인 정보를 얻고 나름의 대응책을 모색할 수 있으며, 특히 사전합의 수준의 참여권을 가지고 있는 경우에는 노동자들과 노동조합에 부정적인 영향을 미치는 합리화조치를 거부하거나 그 진행과정에서 자신의 대안을 관철할 수 있다. 따라서 이 경우 노조 무력화 전략이나 극단적인 노동강도 강화는 원천적으로 가능하지 않으며 합리화가 노동의 인간화의 기회로 활용될 수 있는 여지를 갖고 있기도 하다.

더욱이 노동자들과 노동조합의 의사결정 참여가 법률이나 산업 차원의 단체협약으로 제도화되어 있는 경우 기업측의 '자유'는 크게 구속된다. 예컨대 독일은 종업원대표법에 의해, 스웨덴은 공동결정법과 단체협약에 의해 노동자들의 참여권을 보장하고 있다. 따라서 신공장을 설립하여 노조를 회피하면서 새로운 합리화조치를 관철하는 것과 같은 전략은 효과를 거두기 힘들다. 기업측은 생산기지를 해외로 이전하는 전략을 취하거나 아니면 노동자들의 요구를 일정하게 수용하는 타협을 하지 않으면 안된다.

한편 노동배제적인 경영합리화에 대한 인간 중심의 해결책을 추구하기 위한 토대가 되는 노동자들의 숙련향상을 도모하며, 노동자들이 위계적인 통제와 세분화된 분업으로부터 벗어나 자신의 창조성과 능력을 온전하게 발휘할 수 있도록 작업조직을 민주적으로 개편하는 것도 중요한

과제가 된다. 숙련의 향상과 작업조직의 민주적 개편이 산업민주주의의 실현에 긍정적으로 작용할 수 있다는 점도 무시할 수 없다.

3) 노동의 인간화 실현을 위한 주체적 조건의 마련

노동조합이 기업측의 경영합리화조치에 대해 개입할 수 있는 제도적 장치를 확보하고 있을 뿐 아니라 집중적인 조직구조에 기반한 강력한 조직력과 전문적 역량을 가지고 있다는 점이 독일에서 노동의 인간화가 상대적으로 진전된 중요한 이유 가운데 하나이다. 우리나라의 경우 조직형태를 개편하는 것이 노동의 인간화 실현을 위한 주체적 조건을 마련하기 위한 일차적 과제 가운데 하나이다.

우리나라의 노동조합운동이 기업측의 경영합리화전략에 대해 효과적으로 대응하지 못하고 있는 이유는 우선 그 성격과 방향을 정확하게 분석하고 나름의 대안을 마련하지 못하는 데서 찾을 수 있다. 이를 위해서는 상당한 수준의 전문성이 필요하나 현재의 기업 단위 노조가 이런 역할을 수행하는 데는 근본적인 한계가 있기 마련이다. 기업 단위 노동조합에서 활동하는 간부들이 이런 문제에 대한 대안을 마련하는 데 역량을 발휘하기는 힘들며 기업 단위 노조가 동원할 수 있는 자원은 제한적이기 때문이다.

한편 우리나라 노동조합은 기업별로 조직되어 있고 단체교섭도 기업차원에서 이루어지기 때문에 기업별 조직이 여기에 거의 모든 힘을 쓰고 있다. 사실 우리나라의 경우 노동조합의 1년 사업 가운데 임단협관련 활동이 거의 대부분을 차지한다. 하지만 사용자들은 나름의 합리화전략을 관철하기 위해 끊임없는 노력을 기울이고 있고 작업장을 자신의 의도대로 변화시키는 데 일정한 성공을 거두고 있다. 이런 양상이 지속될 경우 노동의 인간화 실현은 요원한 과제가 아닐 수 없다.

<참고문헌>

강수돌(1995), 「독일 자동차산업의 참가형 노사관계」, 『세계시장을 지배한 노사합심』, 한국경제신문사.

_____(1997), 「독일 자동차산업의 인사조직 혁신: 폭스바겐사의 사례」, 『자동차산업의 노사관계 및 인적자원관리 혁신 포럼』, 한국노동연구원.

미하엘 슈만(1997), 「전환기의 독일 자동차산업」, 박영범 · 이병훈 편, 『자동차산업의 고용관계』, 한국노동연구원.

신명훈(1991), 『선진국 직업훈련 실태와 한국의 과제』, 산업인력관리공단 산업인력연구소.

이민영(1996a), 「독일의 공동결정제도」, 『노동조합의 경영참가』, 전국민주노동조합총연맹 · 한국노동사회연구소.

_____(1996b), 「독일 산업별 노동조합의 형성과 발전」, 『산별노조의 과거, 현재, 그리고 미래』, 한국노동사회연구소.

Altmann, Norbert(1992), "Unions' Policies Towards New Technologies in the 1980s: An Example from the Metal Industry", Altmann, Norbert, Christoph Köhler, Pamela Meil ed., *Technology and Work in German Industry*, Routledge.

The Federal Minister of Labour and Social Affairs(1991), *Co-determination in the Federal Republic of Germany.*

IG Metall(1984), *Action Program: Work and Technology.*

_____(1993), *Tarif Reform 2000: Ein Gestaltungsrahmen für die Industriearbeit der Zukunft.*

Jacobi, Otto, Berndt Keller and Walther Müller-Jentsch(1992), "Germany: Codetermining the Future?", Edited by Anthony Ferner & Richard Hyman, *Industrial Relations in the New Europe*, Blackwell.

Jürgens, Ulrich(1995), "Lean Production and Co-determination: The German Experience", Steve Babson ed., *Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Wayne State University Press.

Lecher, Wolfgang(1991), *Die Gewerkschaften in den 12 EG-Ländern*, Translated by Pete Burgess(1994), *Trade Unions in the European Union*, Lawrence & Wishart, pp. 21-31; pp. 157-171.

Markovits, Andei S.(1986), *The Politics of the West German Trade Unions: Strategies of Class and Interest Representation in Growth and Crisis*, Cambridge

University Press.

Müller-Jentsch, Walther, Katharina Rehermann, Hans Joachim Sperling(1992), "Socio-Technical Rationalisation and Negotiated Work Organisation: Recent Trends in Germany", *New Directions in Work Organisation: The Industrial Relations Response*, OECD.

Roth, Siegfried(1992), "Japanization, or going our own way", *Japanization, or going our own way*, Hans-Böckler-Stiftung.

_____(1995), "Rediscovering its Own Strength?: Lean Production in the German Automobile Industry", Paper for the IIRA 10th World Congress.

Sorge, Arndt and Streeck, Wolfgang(1988), "Industrial Relations and Technical Change: The Case for an Extended Perspective", in Hyman, R. and Streeck, W. ed., *New Technology and Industrial Relations*.

Streeck, Wolfgang(1992a), "Training and Industrial Relations: a Strategic Role for Unions?", edited by Marino Regini, *The Future of Labour Movements*, SAGE.

_____(1992b), "Co-determination: After Four Decades", *Social Institutions and Economic Performance*, SAGE.

Thelen, Kathleen A.(1991), *Union of Parts: Labor Politics in Postwar Germany*, Cornell University Press.

Tolliday, Steven, Jonathan Zeitlin(1987), *The Automobile Industry and its Workers: Between Fordism and Flexibility*, St. Martin's Press.

Tokunaga, Shigeyoshi, Norbert Altmann, Helmut Demes ed.(1992), *New Impacts on Industrial Relations: Internationalization and Changing Production Strategies*, iudicium verlag Gmbh.

Turner, Lowell(1991), *Democracy at Work: Changing World Markets and the Future of Labor Unions*, Cornell University Press.

3장 스웨덴의 경영합리화와 노조의 대응

인 수 범 *

1. 머리말

한국의 노동운동은 1987년 노동자 대투쟁 이후 10년이 채 안되는 동안 발전을 거듭해 왔다. 노동자들의 요구도 초기에는 노동기본권 인정과 임금 및 근로조건의 향상을 중심으로 했으나, 최근에는 고용안정, 인사·승진제도의 개편 등이 핵심적인 문제로 되고 있다. 또 1996년 12월말부터 시작된 노동법 개정투쟁은 이제 노동조합이 사회개혁에서 중요한 역할을 할 수 있을 정도로 성장하였다는 것을 보여주었다.

1990년대 들어서는 이른바 '노동의 유연화'전략으로 이름 붙일 수 있는 '신경영전략'이 거의 모든 기업에서 활발하게 추진되고 있어서, 노동조합에서도 신경영전략에 대해 체계적이고 과학적으로 대응해야 하는 과제를 안고 있다. 신경영전략에 대한 대응은 기존의 파업을 주요 무기로 하는 집단행동뿐만 아니라 노동조합이 정책대안을 가지고 단체교섭이나 노사협의회 등에서 자신의 주장을 관철하는 방식을 필요로 하고 있다. 이런 이유로 노조활동의 방식과 내용도 어느 정도의 변화를 겪고 있는 상황에 있다.

이런 조건에서 기업의 신경영전략에 대한 노동조합의 대응방안은 '노동의 인간화'[1]라는 말로 집약될 수 있을 것이다. 물론 노동의 인간화전

* 한국노동사회연구소 연구위원

략은 사회적 산물이기 때문에, 각국에서의 노동의 인간화 논의와 실현과정의 배경이 되는 구체적인 사회적·역사적 조건들을 깊이 알아볼 필요가 있다.

이 글의 목적은 '양날을 가진 칼'[2]로 알려진 노동의 인간화에 대한 스웨덴 노조의 정책은 무엇이었는지를 살펴보는 것이다. 특히 스웨덴 모델로 불리어지고 있는 볼보자동차 칼마르공장과 우데발라공장의 사례를 통해, 작업장 차원의 구체적인 변혁 및 노조의 참가내용을 알아볼 것이다. 스웨덴은 노동의 인간화가 가장 진전되었고, 노동조합의 정책도 발전된 나라 중의 하나이기 때문에, 한국 노동조합운동에 많은 시사점을 줄 수 있을 것이다.

이 글의 구성은 2절에서 스웨덴 노동의 인간화의 이론적·역사적 토대가 되는 사회민주주의 이론과 스웨덴 노사관계의 특성을 간단히 살펴보고, 3절에서 경영합리화정책과 노동의 대응을 알아볼 것이다. 4절에서는 볼보자동차 사례를 통해 노동의 인간화가 단위 사업장에서 어떻게 진행되었는지를 분석할 것이다.

2. 사회민주주의 이론과 스웨덴 노사관계
— '노동의 인간화'와의 관계

1) '노동의 인간화'라는 말은 논자에 따라서 다양한 의미로 사용되고 있지만, 이 글에서는 작업장 차원의 노동환경 개선, '산업민주주의', 노동조합의 국가적 차원 사회·경제정책 참가, '경제민주주의' 등을 모두 포함하는 의미로 사용하고 있다.

2) 노동의 인간화는 생산과정에서의 민주주의를 확대시키는 측면이 있는 반면, 노조 역량을 기업 단위로 분산시키고 사용자 주도의 '기업내 연합'을 발전시킴으로써 노동운동을 기업별로 분단시키는 측면을 모두 가지고 있다는 점에서 양날을 가진 칼이다(정이환, 1993; 이영희, 1993).

1) 사회민주주의 이론과 노동의 인간화

노동의 인간화에 대한 스웨덴 사회민주주의자들의 생각은 20세기 중반에 이론적으로 실천적으로 발전된 사회민주주의 이론, 특히 기능사회주의론에 의해 뒷받침되고 있다. 사회민주주의자들은 공통적으로 레닌식(러시아식)의 급격한 사회체제 변혁은 스웨덴에서는 현실적으로 불가능하다는 것을 주장한다. 하지만 사회민주주의는 그 내부에 많은 의견들을 포함하고 있다. 사회민주주의를 통한 사회주의로의 점진적인 이행을 주장하는 입장이 있는가 하면, 사회주의 이념은 포기하고 개혁된 자본주의라고 볼 수 있는 사회민주주의체제 자체를 최종목표로 생각하는 입장도 있다.

스웨덴 사회민주당(SAP)이 만들어질 당시에도 수십 개의 분파들이 존재하였다. 그 중에서는 크게 두 개의 입장이 중요하였는데, 하나는 정통 마르크스주의였고 다른 하나는 라쌀레주의였다. 그런데 시간이 지남에 따라 라쌀레주의적 입장이 강화되었는데, 그것은 일단 사회민주주의자들이 의회를 자신의 싸움터로 선택하고 계급동맹을 보다 확대하는 것이 정당하다는 것을 인정하게 되자, 정치적 세력화와 계급적 단결을 위한 사회민주주의자들의 전략에는 정부정책에 대한 영향을 미치려는 노력이 포함될 수밖에 없었기 때문이었다. 결론적으로 스웨덴 사회민주주의자들은 사회민주주의를 국가의 입법을 통해 계급적 단결을 구축하고 역량결집을 추구하는 운동으로 정의하게 되었다(이병천 외, 1993: 28).

이런 생각을 이론적으로 뒷받침해 준 것이 '기능사회주의(functional socialism)'였다. 기능사회주의는 스웨덴에서 외무부장관을 역임했고 법학교수였던 에스텐 운덴(Östen Unden)이 펼쳤던 소유권에 대한 법률이론에 기초한 것이다. 아들레르-칼쏜은 이에 대해 다음과 같이 설명하고 있다.

> 에스텐 운덴이 강조했던 것은 로마법의 법적 전통에 입각해서 소유권의 개념이 불가분의 개념이 아니라 오히려 정반대로 쉽게 나누어질 수 있는 서로

다른 소유권의 기능이 합쳐진 개념이라는 점이었다. 즉 소유권(O)은 여러 기능들(a, b, c 등)이다. 이것을 다른 식으로 표현하면 O=a+b+c……+n이 된다. 이러한 추론방식에 따르면 사회주의의 목표들을 달성하기 위해 전면적인 사회화를 추진할 필요가 없게 된다. 소유권의 기능 중 일부, 예를 들면 c를 제외한 a와 b를 사회화하는 것으로 충분하며 오히려 그것이 경제적으로 더 나을 수도 있다.

이것을 예를 들어 증명해보자. 주택소유자를 한 예로 들 수 있겠다. 무제한의 소유권을 보장하는 사회에서 이러한 소유권은 무엇을 의미하는가? 이것이 의미하는 바를 열거하면 ① 소유자는 자신이 직접 그 집에서 사는 쪽을 선택할 수 있다. ② 그는 그가 결정한 가격으로 세를 놓아 화폐소득을 얻을 수 있다. ③ 그는 자신이 선택한 방식에 따라 집으로부터 생긴 소득을 처분할 수 있다. ④ 그는 집을 부수고 다시 지을 수 있다. ⑤ 그는 계약기간이 끝나면 세입자를 내쫓을 수 있다. ⑥ 그는 집을 팔 수 있다. ⑦ 그는 좀더 많은 이윤을 얻을 수 있는 외국으로 돈을 송금할 수 있다(Adler-Karlsson, 1967).

이처럼 사회민주주의론은 자본주의적 사적 소유권도 여러 가지 기능으로 나눌 수 있고, 사적 소유권의 완전폐지가 아니라 소유권의 기능들을 사회적 소유로 점진적으로 만들어 가는 과정을 통해서 진정한 사회적 소유가 현실적으로 이루어질 수 있다는 것을 주장한다. 이 생각을 자본주의체제까지 확대시킨다면, 사회주의체제는 자본주의의 여러 기능들을 점차 민주적으로 변화시킴으로써 성취될 수 있다는 것이다.

구체적으로 사회민주당은 1930년대에 집권하면서부터는 사실상 사회주의 강령을 포기하였고 자본주의체제 내의 실용적인 개혁에 집중하였다. 당의 지도자들은 계급투쟁에 대해 의문을 제기하고 협조와 상호 이해를 강조했다. 사회화는 사회복지로, 계급갈등은 '인민의 집'으로, 전략으로서 민주주의는 최고의 원리로서 민주주의로, 힘에 의한 지배는 타협·협조·협약으로 대체되었다. 사회민주당은 집권 10년 이내에 실업보험, 유급휴가, 출산수당, 개선된 노인연금 등 복지제도를 확립하였는데 노동윤리, 개인 책임의 가치를 강조하면서 파업과 공장폐쇄의 유해성, 산업발전에 대한 노동자들의 책임감을 주장하였다(홍성우, 1996: 177).

여기서 다루는 노동의 인간화도 이런 문제의식에서 나온 것이다. 노동의 인간화는 자본의 여러 기능들 중에서 경영권에 대해 노동조합운동

이 개입할 수 있도록 만든다는 데 그 의의가 있다. 노동의 인간화에는 산업민주주의, 좀더 넓게는 경제민주주의까지 포함되는 것이다.

스웨덴의 역사를 보면, 20세기 초에 정치민주주의가 성취되고 20세기 중반에 사회복지민주주의(또는 사회적 민주주의)가 이루어졌으며 20세기 후반에 산업민주주의 및 경제민주주의가 이루어지고 있는 상황이다. 이에 대해 간략히 살펴보도록 하자.

2) 스웨덴 노사관계와 노동의 인간화

스웨덴은 20세기 초 격심한 노사대립을 겪었지만 1918년 보통선거권이 기본권으로 인정되면서 '정치적 민주주의'가 발전하였다(Therborn, 1977). 이후 노동자의 이해를 대표하는 사회민주당(SAP)은 1932년 집권한 이후 현재까지 두 차례만 빼고는 계속해서 집권에 성공하였다.

이러한 정치적 민주주의를 토대로 사회민주당과 노동조합은 1930-40년대 실업보험 논쟁 등 사회복지에 관한 논의를 통해 이른바 스웨덴 복지국가를 형성하였다. 즉 '사회적 민주주의'를 창출하였고, 렌(Rehn)과 마이드너(Meidner)의 모델 즉, '연대임금정책'과 '적극적 노동시장정책'의 결합을 통해 사회복지의 질적인 발전이 지속적으로 이루어져 왔다.

그런데 1960년대 후반 스웨덴 북부지역의 키루나(Kiruna) 탄광에서 시작된 비공인파업은 짧은 기간에 200여 공장으로 확산되어 1961년에 12건이었던 쟁의건수가 1969년에는 41건, 1971년에는 60건으로 증가하였다. 노동자들의 요구는 임금인상보다는 작업장 민주화, 노동소외의 극복이었다. 한편 테일러-포드주의적 단순반복업무에 대한 노동자들의 불만은 높은 결근률과 이직률로 나타났다. 이에 따라 노동조합(LO)에서는 노동운동의 방향전환을 천명하여 산업민주주의 및 경제민주주의를 노동운동의 핵심적 과제로 제기하였다. 1970년대 동안 산업민주주의 관련 법률들[3]이

3) 그 예들은 상당히 많다. 예를 들면, 「노동자 대표의 이사회 참가법」(1973년), 「현

입법되었고, 경제민주주의를 규정한 법률인 임노동자기금법[4]도 1984년에 통과되었다.

산업민주주의와 경제민주주의는 연대임금정책이 갖고 있는 한계들을 보완한다는 의의를 갖고 있었다(Meidner, 1991). 연대임금정책은 기업 차원의 노동환경과 작업조건에 대한 문제를 해결하지는 못했기 때문이다.

그러나 1980년대 후반 들어 사용자측은 기업 차원의 노사협력주의를 구축하려는 시도들(작업장내의 유연성 확대, 교섭구조의 분권화 등)을 하였고, 1991년에는 보수연립정부가 들어서면서 「임노동자기금법」을 폐지하는 등 이른바 신경영전략이 본격적으로 추진되었다.

이에 대해 노동조합은 신경영전략에 의해 침식되고 있는 연대임금정책을 보완하기 위해 연대노동정책을 제시하면서 대응하고 있다(Kjellberg, 1992). 사용자의 신경영전략이 본격화되고 일본적 생산방식(린생산방식)의 도입이 구체적으로 추진되고 있는 상황에서 그 동안 자신이 발전시켜 온 산업민주주의제도 및 관행을 지켜내고, 작업장 차원의 노동환경 개선과 노동자의 숙련형성 및 발전을 위한 정책을 내세우고 있는 것이다.

3. 경영합리화전략과 노조의 대응

스웨덴에서 '노동의 인간화'는 사용자에 의해서 먼저 추진되었다. 1950-60년대에 이룩한 고도의 경제성장을은 뒷받침해 주었던 생산의 합

장위원의 지위에 관한 법」(1974년), 「고용안정법」(1974년), 「공동결정법」(1976년), 「공공고용법」(1976년), 「작업환경법」(1977년) 등이 입법화되었다.

4) 임노동자기금은 원래 부르주아정당과 사용자단체들의 강력한 반대로 말미암아, 입법 당시에 1991년까지 한시적인 제도로 운영되다가, 1991년 총선에서 부르주아정당들이 승리하면서 폐지되었다. 임노동자기금의 운영과정과 효과에 대해서는 Pontusson(1992)을 참고할 것.

리화[5])가 노동자들의 결근률과 이직률 그리고 파업을 증가시키고 심각한 노동력부족을 초래하자, 사용자들은 노동자의 참가를 일정 정도 허용하는 방향의 프로그램을 실시하였다(이영희, 1993: 169).

즉 사용자들은 작업조직을 개선함으로써 1970년대의 새로운 환경에 적응하려고 했던 것이다. 따라서 사용자측에서는 노동의 인간화를 위한 경영 주도의 프로그램 및 노사 공동의 프로젝트를 추진하였다. 또 노동조합에서도 1970년대 들어서 독자적인 노동의 인간화 프로젝트를 실시하였다(Tsiganou, 1991).

1) 사회기술체계와 경영합리화전략

사용자가 주도한[6]) 경영합리화의 이론적 기반은 사회기술체계론(socio-technical system theory)이었다. 사회기술체계론은 영국의 타비스톡(Tavistock) 인간관계연구소에서 광산의 작업조직을 연구하면서 발전시킨 것으로, 스웨덴의 옆 나라인 노르웨이에서 1960년대에 추진된 산업민주주의 프로젝트의 이론적 기반이 되기도 하였다.

사회기술체계론은 기존의 인간관계론에서처럼 주어진 기술체계는 그대로 두고 소집단활동과 같은 사회체계만을 재편하려는 시도, 또는 단순히 직무만을 재편하려고 하는 직무충실론과 같은 이론에 대한 비판에서 출발하였다. 사회기술체계론은 조직체계는 사회체계와 기술체계라는 상이한, 그리고 상대적으로 자율적인 두 개의 체계로 구성되어 있고, 조직의 효율을 극대화하기 위해서는 양 체계의 동시적 변화를 통한 최적화를

---

5) 생산의 합리화에 대해서 스웨덴 노조는 전통적으로 협력적인 입장을 갖고 있었다.

6) 경영합리화는 대부분의 나라에서 먼저 사용자에 의해 도입되거나 실행된 후에 노동조합이 방어적인 대응을 하는 것이 일반적이다. 그런데 스웨덴의 사용자가 실시한 것은 작업환경을 개선하고 작업조직을 인간화한다는 측면을 담고 있기 때문에, 현재 한국에서 실시하고 있는 이른바 '신경영전략'과는 질적으로 다른 것이라고 할 수 있다. 이런 차이는 노동운동의 정치적·사회적 역량과 스웨덴과 한국의 처해 있는 경제적 위상이 다르기 때문일 것이다.

이루어야 한다고 본다.

즉 사회기술체계론은 직무뿐만 아니라 기술체계의 변화 역시 수반되어야 한다는 점을 강조하였다. 또 기존의 직무설계이론은 분석의 단위를 조직이 아니라 개별 작업자의 직무에 한정하였다는 문제가 있다. 사회기술체계론은 새로운 작업조직으로서 집단을 기본 단위로 하는 '반자율적 작업팀'을 제시하였다. 또한 직무순환, 직무확대, 직무충실 등을 통해 노동소외를 극복하기 위한 노력을 해야 한다는 것을 주장한다.

스웨덴 경영자들은 이런 사회기술체계론에 입각해서 작업환경의 개선, 신기술의 도입, 개별 노동자의 참여 등을 통해 60년대 말 70년대 초의 높은 이직률과 결근률에 대응하려고 하였다. 이런 노력의 일환으로 노동의 인간화 프로젝트를 추진한 것이다.

(1) URAF[7] 프로젝트: 노사 공동 프로젝트

노동의 인간화는 스웨덴 사용자연맹 기술부에 의해 먼저 연구되었다. 이후에 추진된 노사 공동 프로젝트도 사용자에 의해 주도되었다. 1960년대 말에 이루어진 많은 프로젝트들은 근로조건의 인간화(직무만족도로 측정됨)와 생산성의 증대라는 두 가지 목표를 가지고 있었다. 이것은 1966년에 생산직노총(LO), 사무직노총(TCO), 사용자연맹(SAF)의 3자에 의해 설립된 '협력문제 발전위원회(Development Council for Cooperative Issue)'가 '조사연구 특별모임(URAF)'을 만들면서 구체화된다.

URAF는 기업 수준의 발전모임에 기반을 두고 10개의 프로젝트들을 추진하였다. 산업민주주의(또는 노동의 인간화)를 위한 이러한 노력들에서 중심적인 요소는 작업조직의 혁신이었고 기본적인 원리는 물론 사회기술적 원리였다. 그리고 직무확충과 '자율적 작업집단'이 공통적인 수단

7) URAF는 '(협력문제를 다루는) 발전위원회 조사연구모임(Utveckingsrådets arbetsgrupp för forskning)'이라는 뜻의 약어이다.

이었다.

'사회기술적 접근'은 특히 국가소유 기업에서 다양한 형태의 민주적 제도에 의해 보완되었다. 예를 들면, 3명의 노동자와 감독자로 구성되는 부서위원회(departmental committee)와 모든 노동자가 참여하는 부서별 모임(departmental meeting) 등이 있었다. 국가부문에서는 다양한 의사결정에 노동자 대표의 참가가 보장되었다. 이 분야에서 처음에 시도된 몇몇 실험들은 매우 희망적인 것으로 보였다.

하지만 변화가 구체적으로 도입되는 과정에서 노사간의 갈등이 일어났다. 사용자는 생산성과 인사문제의 해결을 원했고, 노동자는 지속적인 민주화를 원했기 때문이다. 민간부문에서는 협력적 노력이 점차 사라져 갔고, 국가부문에서는 노조와 학계를 한편으로 하고 경영자를 다른 한편으로 해서 커다란 갈등이 빚어졌다(Sandberg, 1992: 59).

(2) '신공장(New Factory)' 프로젝트: 경영주도 프로젝트

URAF 프로젝트가 진행되는 시기에 경영자들은 많은 기업들과 공동으로 자신들의 산업민주주의 모델을 추구하였다. 이것은 노사 공동의 URAF 프로젝트가 무산되었을 때 더욱 더 강화되었다. SAF의 '신공장(New Factory)' 프로그램은 '새로운 생산기술'과 '새로운 작업조직'을 모델로 하면서 슬로건으로서는 '조정된 독립성(coordinated independence)'을 내걸었다. 부분적으로 독립적인 하위 생산단위들은 일부 노동자에게 일상적인 작업에서 직접적인 영향력을 행사할 수 있게 하였다. 물론, 그것은 경영자에 의해서 조정된 체제 아래에서 였다(Sandberg, 1992: 60).

1970년대에 사용자연맹 기술부는 엔지니어링산업에서 '혼합생산(mixed production)'이라는 개념을 만들어냈다. 경영자들은 더 나은 기술과 원료관리, 집단조직 등을 통해 효율적인 생산흐름을 개발하기를 원했다. 원재료와 생산과정 흐름에 대한 통제는 노동자의 집단작업, 상세한 계획과

관련되어 있다. 이것은 한 단위로서의 노동자집단에게 제공되는 임금체계에 의해 장려되었다.

사실상 개별적 임금체계를 폐지하는 것은 경영자가 집단작업에 관심을 크게 보인 중요한 동기였다. 개별적 임금체계는 중앙 임금협약의 통제를 넘어서는, 작업장에서의 임금증가를 결과하였기 때문이다. SAF는 작업장의 소집단활동을 지원한다는 전략적 결정을 선택했다. 1966년에 기술부가 설치되었을 때, 채용된 모든 사람들은 산업엔지니어들이었고, 그들 중의 대부분은 파예르스타(Fagersta)의 철강기업 출신이었다. 그들은 1960년대 초에 집단작업과 집단임금 실험을 한 경험이 있었고, 사회기술체계 설계에 관심을 갖고 있었다.

기술부 연구의 결과물이 1974년에 나온 『새로운 공장』(New Factory)이다. 이 책의 기본적인 생각은, 생산이 다른 유형의 기계를 가진 부서들(Departments)로 조직되는 것이 아니라, "생산집단은 생산의 흐름에 따라 조직되어야 하며 모든 부서들은 다른 유형의 기계와 과정을 가지는 '완전한 공장들'로 조직될 수 있어야만 한다"는 것이었다. 이것을 단적으로 표현하면, 생산과정 지향의 기능적 조직으로부터 생산물 및 생산흐름 지향의 조직으로의 근본적인 변화를 의미하는 것이다.

SAF의 실험의 예를 토마스 산드베리(Thomas Sandberg)는 다음과 같이 요약하고 있다.

> SAF 실험에서 수행된 해결책은 그 실험들이 해결하려고 했던 문제들만큼이나 다양했다. 사브-스카니아(Saab-Scania) 가솔린엔진 조립은 조직변화와 신기술체계 결합의 많은 예 중 하나이다. 이것은 개인에 기초한 조직의 수정이고 집단조직으로의 변화를 포함할 수 있다. 사브-스카니아와 볼보의 칼마르공장에서 기술체계의 새로운 요소는 고정된 속도의 조립라인을 속도가 고정되지 않는 트롤리로 대체한 것이었다 ……(Sandberg, 1992: 66-67).

SAF의 1974년 보고서에서 직무확대와 집단작업이 중요한 해결책으로 제시되었다. 집단은 두 가지로 나뉘어졌다. 첫째는 '생산집단(production

group)'이다. 이 집단은 직접 생산라인에서 일하는 집단이다. 둘째는 '개발집단(development group)'이다. 이들은 예를 들면 1주에 1번 모임을 갖고, 문제점, 방법의 개발 등을 분석하고 토론한다. 이 집단들은 현재 일본식의 품질분임조(QC: quality circles)와 유사한 것으로 보인다.

'신공장' 프로젝트는 이어서 1977년에 보고서를 발간하였고 1979년에 편집, 요약되었다. '신공장' 프로젝트는 기본적으로 두 가지 목적을 가지고 있다. △ 효율적인 생산과 △ 인간적 작업이 그것이다. SAF는 이 두 가지 목적이 서로 조화롭게 발전될 수 있다고 주장한 것이다.

2) 노조의 대응: 다수준 공동결정과 연대노동정책

(1) 다수준 공동결정(multi-level codetermination)[8]

노동조합은 조직적으로는 60년대 말 비공인파업 물결에 대한 대응으로 1971년 총회에서 산업민주주의로의 방향전환을 천명했다. 1960년대 초까지 노조운동 내부에서의 테일러주의적 작업조직에 대한 '가능한 대안'에 관한 논의는 거의 없었다. 사실, 상세한 분업과 단순노동은 '현대사회의 기술구조에서 필수적인 요소'라고 생각되었던 것이다.

1966년 총회에서는 반복적인 작업을 하는 전통적인 작업조직을 비판하는 논의가 이루어졌고, 1971년 총회에서는 새로운 종류의 작업조직 특

8) 마틴은 노동조합의 정책을 4개의 국면으로 분류하고 있다(Martin, 1987). 첫째 국면은 1950년대의 완전고용정책이다. 둘째 국면은 1960년대의 구조조정으로 인한 노동자의 고용불안정에 대처하는 시기이다. 셋째 1970년대에는 단체교섭을 작업장 의사결정까지 확대한 것이다. 넷째는 1980년대 이후로 기술발전에 대한 노동조합의 영향력을 확장하였다.

그런데 여기에서는 1970년대까지를 다수준 공동결정 전략으로, 그리고 1980년대 중반 이후를 연대노동정책으로 개념화하려고 한다. 이러한 구분은 마틴의 시기구분에 의하면 세 번째와 네 번째 시기에 대응하는 것이라고 생각할 수 있다. 이 글의 관심은 주로 1970년대 이후의 작업장 환경개선과 작업조직 혁신 그리고 노사관계의 발전에 있기 때문이다.

히 집단조직에 대한 요구가 제기되었다. 또한 총회는 공동결정권을 노조에게 주는 새로운 입법을 요구하였다.

이런 전략은 SAF의 정책과는 대조적인 것이다. SAF의 전략은 개별노동자의 일상적인 작업에서의 변화는 허용하는 반면에 기업 또는 사회의 기존 권력구조는 그대로 유지하는 것이기 때문이다.[9] 노동조합에서는 사용자측에서 주장하는 노동의 인간화에 대해 사용자 중심의 논리라고 비판하였다(Sandberg, 1992). 첫째, 사용자가 추진하려고 하는 노동의 인간화는 작업환경 개선, 신기술·자동화설비 도입 등에서 긍정적인 측면이 있지만, 산업민주주의는 기업 차원뿐만 아니라 전국적 또는 산업적 차원에서도 이루어져야 한다는 것이다. 둘째, 사용자의 노동의 인간화는 개별노동자의 작업조건 개선에 초점이 맞추어져 있어서 노동자의 조직적 행동을 가로막을 수 있다는 것이다. 따라서 노동의 인간화의 도입은 노조와의 합의를 통해서 이루어져야 하며, 공동결정권을 통해 경영합리화 과정에 노조가 적극적으로 참가할 수 있어야 한다는 것이다.

LO는 당시 국가소유 기업에서 이미 시작된 실험들과 같은 유형의 새로운 실험들이 민간부문에도 이루어지기를 원했다. 국가부문의 실험들은 작업조직의 사회기술적 변화뿐만 아니라 대표체계의 변화까지도 포함하는 것이었다. 그러한 실험들이 노동생활의 공동결정을 규율하는 새로운 법률을 제정하는 기초를 제공할 수 있다는 생각 때문이었다. 그런데 다양한 부문들에서의 실험들이 정체되고 무산되자, LO는 교섭권을 법률로 인정받으려는 노력에 집중하게 된다.

1976년에는 TCO 총회도 공동결정이 필수적인 요소라고 주장했고, LO 총회는 산업민주주의를 지속적인 발전과정으로 보았다. 일상적 노동상황에서의 자주결정, 계획과 같은 경영문제에 대한 공동결정은 민주화과정

9) 1960년대 후반에 이미 LO는 노르웨이의 실험(사회기술적 작업조직)에 대해 알고 있었지만, 스웨덴의 사용자와의 의견차이 때문에 사용자연맹 기술부의 실험에 참여하기를 꺼려하였다. 또한 LO는 SAF 실험의 일부인 집단보너스 임금체계가 경쟁을 강화하고 집단내/집단간 긴장을 고조시킬 것을 두려워했다.

에 필수적인, 상호 작용하는 두 가지 요소로 본 것이다. 따라서 LO는 SAF의 기술부를 다음과 같이 비판하였다. “SAF는 발전 프로젝트에서, 집단적 해결을 복잡하게 만드는 형태로 개인을 강조하였다.”

결국, 1970년대 중반에는 만족스러운 수준은 아니지만, ‘공동결정법’[10], ‘노동환경법’ 등 산업민주주의를 제도적으로 확보하는 권리를 입법화하는 데 성공함으로써, 노동의 인간화를 위한 법률적, 제도적 장치를 마련하게 된다.[11] 물론 구체적인 시행과정에서는 각 기업 및 공장수준의 노사간의 역학관계에 의해서 규정되는 측면은 존재한다.

스웨덴 노동조합에서 추진한 노동의 인간화 관련한 프로젝트 중에서 유명한 것이 ‘노동생활에 관한 민주적 계획과 통제(DEMOS)’ 프로젝트와 ’유토피아(UTOPIA)‘ 프로젝트이다.

‘노동생활에 관한 민주적 계획과 통제(DEMOS)’ 프로젝트의 목적은 노동조합이 특정 기업의 신기술에 관한 계획과 실시에 영향을 미치는 능력을 체계화하는 것이다. 그 방법은 노동조합이 활동프로그램을 정식화하기 위하여 연구집단을 통해 특정 기업의 조합원으로부터 노동경험과 의욕을 활용한다는 원칙에 기초한다. 4개의 기업체[12]가 이 프로젝트에 참

---

10) 스웨덴의 노동생활센터(Arbetslivscentrum)에서 1989년에 조사한 결과에 의하면 기업 차원의 노조지부(local union)가 작업 재조직이나 기술 도입과정에 참가하는 정도는 다음과 같다. 경영자들은 노조의 참가 비중이 변화 도입국면(initiation phase)에서는 10%, 의사결정 과정(decision-making process)에서는 68%, 실행국면(implementation phase)에서는 42%라고 응답하였다. 한편 노조들은, 변화 도입국면(initiation phase)에서는 24%, 의사결정 과정(decision-making process)에서는 94%, 실행 국면(implementation phase)에서는 59%라고 응답하였다(EIRR, 1989). 응답 결과 기업 의사결정 참여에 대한 노조측의 평가가 더 높게 나왔음에도 불구하고, 사용자들은 공동결정제가 스웨덴에서 너무나 많이 진전되었다고 이야기하는 반면 노조들은 더 많은 공동결정이 있어야 한다고 주장하고 있다.

11) 이러한 노동조합운동의 노력은 대표적으로 다음의 세 가지 제도로 나타났다. ① 건강안전위원회(1977년 ‘노동환경법’에 의해 도입됨) ② 이사회 노조 대표(1972년 입법) ③ 공동결정제(1976년)와 발전협약(1982년 SAF와 LO/TCO간에 맺은 공동결정에 관한 단체협약)이 그것이다. 이에 대한 좀더 자세한 내용은 인수범(1996), 홍성우(1996), IPD(1996)을 참고할 것.

여하였고 LO는 이 프로젝트를 노동조합 입장에서 볼 때 가장 적절하고 유리한 연구라고 긍정적인 평가를 내린다(박준식 · 이영희 편, 1991: 248). 그런데 이 프로젝트는 신기술 도입의 부정적인 결과를 막는 데 초점이 맞추어져 있다는 점에서 방어적인 것이라는 한계를 갖고 있다.

하지만 '유토피아(UTOPIA)' 프로젝트에서는 노동조합이 적극적으로 대안을 제시하려고 했다. 이 프로젝트의 목적은 인쇄업에서 컴퓨터화가 이루어지면서 노동자가 탈숙련화되거나 심지어는 업무가 없어질 위험상황을 바꾸어보려는 것이다. 즉 노동자가 고품질의 생산품을 만들 수 있는 '대안적 컴퓨터기술'을 개발하고, '대안적 컴퓨터기술'을 활용할 수 있는 데 필요한 작업조직과 현장훈련을 개발하는 것을 목적으로 하였다.

1980년에 주로 노르딕 그래픽노조(Nordisk Grafisk Union, NGU)와 스웨덴 노동생활센터(Arbetslivscentrum, ALC)[13]에 의해 공동으로 추진된 유토피아 프로젝트는 전산화된 텍스트와 이미지 공정에 초점을 맞추었다. 프로젝트 팀은 15명으로 구성되었는데, 그 중 한 명은 프로젝트 리더이고 나머지는 노르딕국가 신문들에 고용되어 있는 노동자들, 덴마크와 스웨덴 대학의 컴퓨터 과학자들이었다. 또 덴마크, 핀란드, 노르웨이, 스웨덴의 그래픽노조 대표들은 준거집단(reference group)을 만들어서, 프로젝트 팀의 보고를 듣고 협의하였다(Martin, 1987: 121).

프로젝트 팀은 현존하는 컴퓨터 하드웨어를 이용하여 노동과 생산의 질적 수준을 분석할 새로운 하드웨어를 개발하였다. 또한 유토피아 프로젝트는 새로운 기술시스템이 개발되는 대로 이용하였으며, 노동조합의 관점을 기초로 새로운 시스템을 위한 교육교재를 준비하였고, 신기술의 유지 및 개발 그리고 노동환경 조직 등을 포함하는 교육을 실시하였다.

---

12) 4개의 기업체는 기관차수리공장, 신문제작공장, 기계공장, 슈퍼마켓으로, 전체적으로 컴퓨터기술에 대한 대응에 대한 것이었다.

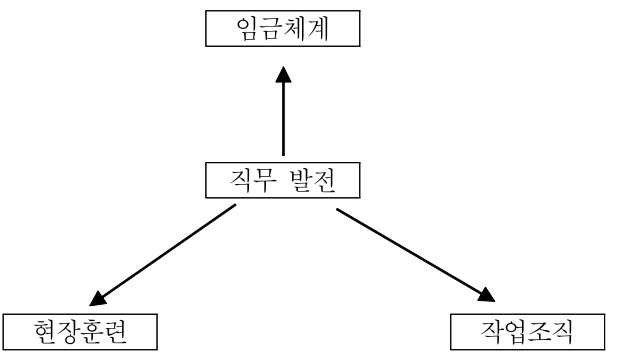
13) 스웨덴 노동생활센터는 정부, 노조, 사용자들의 대표로 구성되어 정부와는 독립된 기구로서 1977년에 설립되었다. 노사 양측은 스웨덴 의회가 제정한 법률의 범위 내에서 노동생활센터의 활동방향을 결정하였다.

다시 말해서 기술개발, 신기술 교육, 노동조직을 통합된 전체로서 간주하였다(박준식・이영희 편, 1991: 248-249).

(2) 연대노동정책(solidaristic work policy)

1980년대 중반 이후 노총(LO)과 사용자연맹(SAF)간 중앙교섭이 붕괴되고 경영합리화전략이 다각적으로 행해지는 가운데 금속노조에서는 연대노동정책을 노조의 대응정책으로 제시하였다(Metall, 1985).

<그림 3-1> 직무발전의 구성요소



자료: Metall(1985), p. 33.

1980년대에 금속노조는 새로운 작업조직과 경영을 비판적으로 분석하기 시작하였고, 조합원들이 이러한 경영합리화를 어떻게 받아들이고 있는가를 검토하였다. 새로운 전략들이 나온 기반은 LO의 '민주주의와 영향력 조사'였다. 그리고 사회민주당도 '열악한 직무(worst jobs)'를 조사하는 위원회를 만들었고 그것을 해결하려는 입장을 취하였다. 노조의 정책은 1970년대의 "민주주의가 공장 문 앞에서 멈추어서는 안된다"에서 1980년대에는 "노동자는 공장문 안에서 그들의 머리를 활용할 수 있어야

한다"로 이동하였다(Sandberg, 1992).

금속노조의 보고서는, 금속노동자의 직무 발전은 임금체계, 작업조직, 현장훈련(OJT)과 밀접하게 연결되어 있다고 주장한다. 즉 금속노동의 발전을 위해서는 이 세 가지 요소가 상호 작용한 결과가 중요하다는 것이다(Metall, 1985: 33).

금속노조(1985) 보고서의 주요 내용은 다음과 같다.

<작업장과 직무발전>[14)]

1. 직업으로서의 금속노동의 장기적 발전

우리의 출발점은 직접생산에서 노동자가 기업과 생산체계의 발전에 필수적인 지식과 경험을 필요로 한다는 것이다. 이것은 생산과정에서 획득한 직접적인 지식과 경험이 전체적인 상을 잡는 데 필수 불가결하다는 것을 의미한다. 금속산업의 노동은 변하고 있고 앞으로도 계속해서 변할 것이다. 특히 새로운 생산기술이 도입되는 경우에는 노동의 성격이 틀림없이 변한다. 즉 소수의 고숙련 직무들이 생겨날 것이고, 대부분의 금속 노동자의 직무는 내용이 없는 것이 될 위험성이 존재한다. 이런 추세는 사회적으로 지탱할 수 없는 상황으로 이끌 것이다.

직접생산 노동자들은 점점 더 직무에 불만족하게 되고, 제조업은 중요한 자원들을 잃을 것이다. 그러므로 기술·생산체계·기업조직의 변화와 관계없이, 생산에서 금속 노동의 내용과 지위의 중요성을 강조함으로써 미래를 준비하는 것은 긴요한 일이다. 자동화가 점점 더 가능하게 됨에 따라, 금속 노동의 성격도 변할 것이다. 미래에는 생산직 노동자가 로봇이나 기계를 다루는 사람으로 될 것이다.

이런 상황은 우리가 직무내용을 보호하고 발전시켜야 된다는 것을 의미한다. 생산체계나 기업조직에 변화가 도입되었을 때, 노동조합에서 적용할 수 있는 틀을 만들어야 하는 것이다. 기술, 작업조직과 독립적으로 직무내용이 정의될 수 있어야 한다.

그러나 우리는 신기술 설비가 도입되어야 하는지 아닌지에 대해 질문을 던

14) 이런 기업 차원의 정책 이외에 사회 차원의 정책도 있다. 보고서는 이것을 '사회와 직무발전'이라는 제하에 ① 적극적 기술정책 ② 작업장 문제에 대한 조사연구 및 개발 ③ 민주화와 공동결정의 증대의 세 가지를 들고 있다.

지지는 않는다. 이런 질문은 신기술이 어떻게 도입되는지를 감추는 데 기여할 뿐이다. 전통적으로 직무내용은 기술과 조직이 바뀔 때까지 변하지 않는다. 직무발전을 위한 기회는 매우 적고 어떤 경우에는 존재하지 않는다.

개인과 집단에 대한 임금인상과 직무발전에 따른 임금상승이 가능하도록 하는 제도적 기반이 마련되어야 한다. 하지만 사용자 단독으로 직무내용의 발전을 결정하는 것을 허용해서는 안된다. 이것은 (노동자에게 심각한 위협이 되는) 상여금제도와 개별적 임금결정을 포함하기 때문이다.

직무발전을 위한 가장 분명한 전략은 직무확대(job enlargement)이다. 그러나 이것은 다음의 세 가지 부분들(직접 감독이 없는 집단작업, 새로운 임금형태, 현장훈련)과 밀접하게 연결되어 있다.

2. 특별한 직무감독이 없는 집단작업

생산노동이 조직되는 첫 번째 요건은, 사람들이 공동의 결과를 낳기 위해 서로 협력하는 것이다. 두 번째로 각자가 자신의 일에 개인 또는 작업팀의 일원으로서 자율성을 갖고 있어야 한다. 세 번째는 작업조직과 직무설계가 노동시간이든 여가시간이든 개인에게 숙련과 능력을 향상시킬 수 있는 넓은 기회를 제공해야 하는 것이다.

이런 요구들은 전통적인 작업조직과 갈등관계에 있다. 전통적인 작업조직에서는 모든 작업이 상세하게 정의된 행위들(operations)로 분할되어 있다. 노동자간의 협력은 감독자에 의해 이루어진다. 이런 작업조직은 협력기회를 최소한으로 감소시키는 경향이 있다. 개인별 성과급체계는 이런 효과를 강화한다.

집단작업은 감독자의 기능을 감소시키는 것을 전제한다. 미래에 감독자의 직무는 일이 잘 되게 하기 위해 필요한 서비스를 이런 집단들에게 해주는 것이다. 이런 유형의 작업조직은 일상적인 집단 내부의 일을 집단이 결정할 권리를 가지고 있다는 것을 의미한다. 집단은 또 구성원들의 노동시간에 대한 결정권을 가져야 한다. 노동시간은 생산리듬에 따르는 것이 아니라 개인적 여건에 맞도록 조정되어야 한다.

3. 장기적 임금발전을 지원하는 임금체계

임금체계는 많은 모순적인 요소들간의 균형을 맞추는 문제를 안고 있다. 가장 분명한 모순은 고임금에 대한 요구와 좋은 근로조건에 대한 요구의 관계이다. 이것은 노동조합운동에서 가장 중요한 문제들 가운데 하나였다.

임금인상에 대한 단기적 집중은 성과급의 비중이 커지는 결과를 낳는다. 성과급은 이론적으로 임금이 생산성 곡선을 따르는 것을 의미한다. 그러나 이런 체계는 많은 단점을 갖고 있어서 지속적인 논쟁점이 되어 왔다. 첫째로, 성과

급은 작업속도를 계획에 정확히 맞추도록 강제하는 데 기여한다. 둘째, 노동자 간 갈등과 긴장이 초래될 위험이 있다. 집단작업이나 직무순환도 도입하기가 어렵다.

대신에 좋은 근로조건을 달성하는 데 초점을 둘 경우 고정임금(fixed wages)에 대한 요구로 연결된다. 이 경우 생산성 증가와 임금인상 사이에는 직접적인 관계가 없다. 역사적으로 이것은 노동자의 임금이 다른 계층들보다 뒤처지게 만들었다.

노동조합 내의 논의는 다양한 스펙트럼을 가지며, 산업마다 다양한 임금체계들이 있다. 우리의 주요 과제 중의 하나는 연대성을 훼손하지 않고 이러한 딜레마를 해결하는 것이다. 여기서는 생산과 직무의 발전이라는 차원에서 임금체계를 다룰 것이다.

임금체계는 다음과 같은 요소들을 포함해야만 한다.

△ 직무의 확대와 함께 임금이 증가되어야 한다. 직무확대는 새로운 업무에 대한 교육훈련을 포함해야 하고 노동자의 자발적인 의사에 기초해야 한다. △ 임금체계는 작업조직의 변화를 증진시켜야 한다. 부가급여는 개인이 아니라 집단의 과업, 책임성과 연결되어야 한다. △ 임금체계는 미래의 생산에서 발견될 수 있는 새롭고 복잡한 직무에 대처할 수 있어야 한다.

4. 직무의 일부로서의 직업훈련

노동자는 자신의 직무능력을 다양한 방식으로 획득한다. 그들은 직장에서 동료 노동자나 생산과정을 통해 배운다. 또한 그들 중 대부분은 공식적인 직업훈련을 통해 배운다. 엔지니어링산업의 직무들은 미래에 변할 것이기 때문에, 노동자의 숙련은 개발되고 새롭게 되어야 한다. 새로운 유형의 직무들은 새로운 유형의 지식을 요구할 것이다. 기업측은 사무직 노동자에게 향상훈련을 시키는 것이 자연스러운 일이라는 것을 알고 있다. 생산직 노동자에게도 같은 기회들이 주어져야 한다. 이것은 정의의 문제이기도 하다.

소수의 노동자에게는 좀더 복잡한 노동이 주어지고, 다수의 직무는 단순한 노동이 될 위험성이 있다. 우리는 이런 종류의 변화를 받아들일 수 없다. 생산체계는 엔지니어와 로봇을 위해서가 아니라 사람들을 위해 설계되어야 한다. 그러므로 우리는 직업훈련이 노동의 일부가 되어야 한다고 주장한다. 여기에는 두 가지 이유가 있다. △ 우리가 작업을 수행할 수 있는 지식을 갖고 있지 않다면, 우리는 이 업무들이 우리에게 속한다고 주장하기가 매우 어렵다는 것을 알게 될 것이다. 그 업무들은 다른 사람에 의해 수행될 것이다. △ 새로운 기술에 대한 지식이 부족하다면, 우리는 작업조직을 모든 사람이 이런 새로운 작업내용을 배울 수 있는 것을 보장하는 수단으로 이용할 수 없다.

노동의 일부로서의 향상훈련은 중요하다. 그러나 완전한 직업훈련을 위해

자신의 직장을 떠날 수 있는 것도 중요하다. 이것이 가능하기 위해 두 가지 요건들이 이루어져야 한다. △ 비용은 생산결과로부터 지급되어야 한다. 직업훈련은 다른 무엇보다도 중요한 투자이다. △ 노동자는 미래에 엔지니어링산업에서 요구되는 지식을 제공하는 교육과정에 참여할 수 있어야 한다. 훈련센터, 직업학교 등은 직장에 다니고 있는 사람들에게 그 코스를 개방하여야 한다.

이처럼 처음에 금속노조에 의해 제기된 '가치 있는 노동(Good Jobs)' 문제는 1990년대에 들어서는 LO에 의해서 스웨덴 노동조합운동의 주요한 과제로 채택된다. 즉 LO는 자신의 일반적인 목표를 네 가지로 정리하면서, 그 중의 하나를 가치 있는 노동으로 설정하고 있다. 그 네 가지 목적은 △ 완전고용 △ 실질임금 증가 △ 공정한 분배 △ 가치 있는 노동이다. 가치 있는 노동의 실현을 위한 중요 주제는 금속노조와 유사하게 △ 직무의 개발 △ 훈련과 학습 △ 임금발전 등 세 가지로 나누고 있다.

4. 볼보자동차 사례

1) 볼보자동차 경영전략의 변화

볼보자동차는 원래 볼베어링 제조회사인 SKF의 한 부분으로 1926년에 설립되었다가, 1935년에 독립하였다. 볼보자동차는 1950년대부터 본격적으로 승용차를 생산하였고, 볼보자동차는 1965년까지 점진적으로 성장하였다. 1965년에 자동차 판매대수는 27만대였다. 그 이후에는 주기적으로 호황과 불황을 경험하였다. 현재까지 두 번의 정점(peak)이 있었다. 1976년과 1988년이 그것이다. 1988년에는 총판매대수가 35만대를 넘어섰다. 이 기록은 1992년 이후 급격히 감소하여 1993년에는 12만 5천대로 급감하였다.

스웨덴의 자동차시장은 수입차의 비중이 상대적으로 높은 편이다. 제2차 세계대전 전에는 총판매의 90%가 수입차였다. 스웨덴 자동차업체들은 근대적 대량생산방식을 도입하여 국내시장 점유율을 점점 높여 갔다. 그리하여 1970년에는 점유율이 49%로 가장 높았다. 1990년에는 30%로 그 비중이 내려갔다. 프랑스 자동차기업들의 국내시장 점유율이 60%이고 독일의 경우도 비슷한 비중을 차지하고 있는 것을 감안하면 매우 낮은 것이다.

따라서 볼보자동차의 경우는 국제시장의 비중이 크다. 외국시장의 비중이 80%에 이를 때도 있었다. 결국 볼보자동차는 세계경제의 부침에 따라 경기 호황과 불황을 겪는 상황에 직면하였다. 정부는 불황기였던 1976-77년과 1981-82년, 1992년에 각각 10%, 26%, 25%의 환율인상을 단행함으로써 볼보자동차가 국제경쟁력을 유지하게 해 주었다. 볼보와 사브(Saab)는 독일, 프랑스, 이탈리아처럼 미국 수출로부터 시작했다. 최근에는 영국시장의 중요성이 증가되고 있는 상황이다. <표 3-1>을 보면 알 수 있듯이, 미국이 가장 큰 수출시장이고, 그 다음이 영국, 독일, 이태리, 일본 순이다.

한편 볼보의 수직적 통합수준은 장기간 동안 낮았다. 자동차 가격 기준으로 부품의 70%가 외부 기업에 의해 조달되었다. 그 외부 기업들 대부분은 외국에 입지한 회사들이다. 1980년대 말에, 메르세데스-벤츠가 부품의 90%를 독일 부품업체로부터 공급받고, 르노가 70%를 프랑스 업체로부터 공급받은 반면, 볼보는 부품의 65%를 외국기업(가장 많은 것이 독일임)으로부터 공급받았다.

볼보자동차는 초기에는 일반 소비자를 대상으로 하는 생산전략을 채택하였다. 그러다가 1970년대 말에는 요소비용이 급격히 늘어남에 따라 대량생산방식을 통해서는 경쟁하기 어렵다고 판단하고 고급차 생산에 주력하였다. 그리고 볼보자동차의 이미지를 '품질, 안전, 영구성'으로 설정하였다. 이런 이미지 만들기는 자동차 모델 체인지를 별로 많이 하지 않

는 그 동안의 정책과 맞아떨어지는 측면이 있었다. 이런 정책은 유럽의 고급차 생산기업들의 정책과 비슷한 것이다.

<표 3-1> 볼보자동차의 세계시장 점유율

구분 / 국가	볼보자동차 등록대수		시장점유율(%)	
	1994년	1995년	1994년	1995년
미국	80,800	87,000	0.9	1.0
스웨덴	42,700	49,000	27.4	28.9
영국	41,200	39,600	2.2	2.0
독일	25,600	31,000	0.8	0.9
이태리	19,700	27,200	1.1	1.6
일본	15,400	20,500	0.5	0.5
네덜란드	16,700	19,000	3.9	4.3
대만	9,200	10,000	2.1	2.4
스페인	9,500	9,200	1.1	1.1
벨기에	8,400	8,600	2.2	2.4
캐나다	7,100	7,800	1.0	1.2
프랑스	9,500	6,800	0.5	0.4

자료: Volvo, 1996, p. 13.

1979년-1990년대까지 볼보자동차의 경영전략은 크게 △ 인수와 공동투자 △ 사업의 다각화 △ 합병 등 세 가지였다. 이 중에서 1971년 볼보자동차의 회장이 된 길렌함마르(Gyllenhammar)의 경영정책에서 가장 중요하게 다루어야 하는 것은 '사업의 다각화(Diversification)'이다. 1973-74년의 석유위기로 말미암아, 자동차산업의 안정적이고 지속적인 성장이 어렵게 되었다. 길렌함마르 회장의 결론은, 볼보가 자동차의 경기순환과 다른 순환을 지닌 산업에 투자해야 한다는 것, 즉 사업을 다각화해야 한다는 것이었다. 1970년대 말에는 에너지부문에 투자하였고, 자동차와 관련해서 노르웨이 정부가 주식의 40%를 소유하는 주요 주주가 되어 주기를 바라면서 접촉한 바도 있다. 1980년대에는 제약품과 식품산업에 투자하

기도 했다.

그러나 이런 정책은 실패로 돌아갔고, Sören Gyll이 볼보회장에 취임하면서 볼보자동차의 경영전략이 다각화전략에서 자동차 중심의 전략으로 바뀌었다(IMF, 1995: 4). 새로운 경영진은 앞으로 볼보가 자동차산업에 집중할 것이라는 점을 분명히 하였다. 이렇게 결정하게 된 이유는 다음과 같다. △ 볼보는 앞으로 몇 년간 투자자본을 필요로 한다. △ 르노와의 합병계획의 실패로, 좀더 많은 투자비용이 들게 되었다. △ 새로운 경영진은 기존 주주들을 행복하게 해주어야 한다는 데 강조점을 두었다. △ 현재 경영추세는 핵심사업을 집중적으로 지원하는 것이다.

2) 노동의 인간화 시도: 칼마르공장과 우데발라공장

먼저 볼보자동차 노동의 인간화 실험의 배경이 되는 스웨덴 경제의 특징을 간단히 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 1970-1990년까지 스웨덴의 실업률은 3% 이하였고 1980년대 후반에는 2% 이하였다. 둘째, 여성노동자의 경제활동 참가율이 매우 높다. 1980년대 말에 여성 경제활동인구의 80%가 취업을 하였다. 셋째, 노동조합 조직률이 매우 높은 편이다. 1996년 현재 노조조직률은 85%이다. 넷째, 노동조합은 수십 년 동안 '연대임금정책'을 펴 왔다. 임금은 개별 기업들의 이윤과 상관없이 직무의 성격에 따라 고정되어 있다. 평등한 임금구조는 자동차기업이 경제호황기에 노동자를 채용하고 충원하는 것을 어렵게 만들었다. 볼보자동차는 이런 노동시장 문제를 해결하기 위해 일련의 혁신적 작업장 설계를 추진한 것이다(Berggren, 1995).

볼보자동차는 1970년대와 1980년대 호황기에 자동차생산능력을 확대할 필요가 있었다. 그러나 볼보자동차사를 둘러싸고 있는 노동시장 상황은 매우 좋지 않았다. 즉 볼보자동차는 70년대 이후 만성적인 인력난을 겪고 있었다. 이는 스웨덴의 총인구가 860만 명밖에 되지 않기 때문에

노동인구의 절대 수가 부족하다는 점뿐만 아니라 노동자들의 높은 이직률과 결근률에 기인한다. 이러한 만성적인 인력난이 경영측으로 하여금 혁신적인 기술과 작업조직을 도입하게 하는 주된 요인이 되고 있다(이영희, 1993: 65).

이는 <표 3-2>의 볼보의 본 공장인 예테보리 토스란다 공장의 이직률 추이를 보면 알 수 있다. 1982년에 12.0%이던 공장의 이직률이 1989년에는 27.3%로 증가하여 거의 2.5배나 증가하였다. 연도별 추이를 보더라도 1982년 이후 계속해서 이직률은 증가하는 추세를 보이고 있다.

<표 3-2> 볼보 토스란다(Torslanda)공장의 이직률 추이

연 도	이직률
1982	12.0
1983	13.2
1984	16.3
1985	16.1
1986	19.7
1987	21.6
1988	25.2
1989	27.3

자료: Berggren, 1995, p. 11.

이러한 높은 이직률 추세는 작업환경이나 작업조직에 대한 불만과 임금수준 및 임금체계에 대한 불만 때문이었다. 1960년대 말-1970년대 초 노동자의 비공인파업(wildcat strike)을 통해서 확인할 수 있듯이 전통적인 테일러주의적 작업방식에 대한 불만족은 광범위한 것이었다.

다음으로 다른 제조업과 비교한 상대적인 임금차이를 알아보자. <표 3-3>은 각국의 제조업 평균 대비 자동차 노동자의 상대임금을 보여주고 있다. 스웨덴의 경우, 1980년대 중반까지 연대임금정책을 실행함으로써, 특히 생산직 노동자간 임금격차는 다른 나라에 비해서 적은 편이다. <표

3-3>을 보면, 1980년에 미국 자동차 노동자의 상대임금은 1.49인데 비해, 스웨덴은 1.05로 다른 나라들(독일, 프랑스, 일본)에 비해 눈에 띌 정도로 임금격차가 없는 편이다. 또 1970년과 1980년의 자동차 노동자의 임금을 비교해보면, 미국은 1.31에서 1.49로 늘어났고, 일본도 1.13에서 1.23으로 상대임금이 증가한 반면 스웨덴은 1970년에 1.19, 1980년에 1.05로 오히려 임금격차가 크게 감소한 것을 알 수 있다.

<표 3-3> 주요국의 제조업 평균 대비 자동차 노동자의 임금수준

연도 / 나라	1970년	1980년
미국	1.31	1.49
독일	1.20	1.21
프랑스	1.25	1.16
일본	1.13	1.23
스웨덴	1.19	1.05

자료: Berggren, 1995, p. 9.

이처럼 볼보자동차는 경기 호황기에 노동자에게 인센티브를 제공하기 위해서 임금 및 작업내용을 개선해야 했던 것이다. 그런데 연대임금정책이 실행되는 조건에서 임금조건 개선은 작업팀 차원의 보너스나 기타 수당을 지급하는 정도에 그칠 수밖에 없었기 때문에, 작업장 혁신[15]을 통

15) 1971년에 길렌함마르(Pehr Gyllenhammar)가 볼보의 최고 경영자가 되면서 기업은 분권화되고 노동의 인간화 실험이 진행되게 되었다. 볼보의 핵심 경영진들은 노동자가 기계에 적응하는 것이 아니라 직무가 노동자에게 맞게 조정되어야 한다는 신념을 갖고 있다(Rehder, 1993). 길렌함마르 회장은 다음과 같은 말을 하였다.

> 현대적인 노동자는 그의 일상작업에서 목적의식을 가지길 원하고 만족감을 얻기를 원한다. 그는 팀에 속하고 싶어하며, 주위환경에서 편안함을 느낄 수 있기를 원하고, 그가 만드는 상품에 자신을 일치시킬 수 있기를 원하며, 적어도 그가 하는 일에 대해 정중한 대접을 받고 싶어한다. 공장 노

해 노동자들을 끌어당기는 정책을 취한 것이다.

<표 3-4>는 볼보자동차의 노동자 수를 나타낸 것이다. 볼보자동차 노동자 수는 1995년 현재 31,050명이다. 여기서 특이한 것은 1992년과 1993년에는 노동자 수가 1,000명 정도가 감소하였다는 점이다. 이것은 1992년 경기불황으로 말미암은 우데발라공장과 칼마르공장의 폐쇄결정 때문인 것으로 보인다. <표 3-5>, <표 3-6>은 볼보자동차 공장들의 생산대수와 생산능력을 보여주고 있는 것이다.

<표 3-4> 볼보자동차 노동자 수 및 비중

	1991년	1992년	1993년	1994년	1995년
볼보자동차	29,570	28,450	26,800	29,080	31.050
볼보그룹 전체	63,580	60,120	73,640	75,550	79,050

자료: Volvo, 1996, p. 42.

<표 3-5> 조립공장과 생산대수(1988-1993)

	Torslanda	Kalmar	Uddevalla	Ghent	Born	Others	전체
1988년	150,400	28,000	1,900	91,000	115,000	14,300	400,600
1989년	139,600	23,450	9,200	94,000	133,200	14,550	414,000
1990년	121,000	18,800	16,100	83,400	121,300	15,500	376,100
1991년	73,900	18,100	19,100	69,500	84,500	13,200	278,300
1992년	82,100	17,500	21,800	77,300	94,000	11,500	304,200
1993년	72,800	19,300	4,400	102,700	80,200	11,300	290,700

자료: IMF, 1995, p. 9.

동이 인간에 맞도록 조정되어야지, 인간이 기계에 맞도록 조정되어서는 안된다. 이것이 가능하기 위해서는 인간관계의 측면뿐만 아니라 기술적 측면에서 혁신이 이루어져야 한다. 나는 노동의 인간화와 효율성은 양립될 수 있다고 믿는다. 나는 오늘날에는 그 둘은 절대로 분리될 수 없다고 믿는다(Gyllenhammar, 1977: 21).

<표 3-6> 볼보자동차 공장들의 개관

설립연도	공장 이름	내 용	생산능력
1964	Göteborg Torslanda	완성차 공장	170,000
1965	Gent	완성차 공장	50,000(80년), 150,000(94년)
1974	Kalmar	최종 조립공장	30,000
1989	Uddevalla	최종 조립공장	40,000
1974	Skövde	엔진공장	300,000 400,000(94년)
1974	Cheesapeake, US	자동차 공장	100,000
1976	Borås	버스샤시 조립공장	5,000
1981	Göteborg LB	트럭공장	6,000

자료: Berggren, 1995, p. 6.

(1) 칼마르공장: 경영측 주도

가) 경영측과 노동측의 전략

1974년에 칼마르공장을 설립하면서 당시 볼보자동차 회장이던 길렌함마르는 새로운 작업조직 및 작업환경을 구체화시킨다. 그는 컨베이어벨트 대신에 무인반송차(AGV)를 도입하고 반자율적 작업팀을 활용하는 전략적 결정을 내린다.16)

반면, 노동측에서는 칼마르공장에 대해서는 거의 아무런 영향력도 행사하지 못하였다. 1970년대 초까지만 해도 노동조합은 경영참가를 다소 비판적으로 바라보았다. 노조의 경영참가가 자칫 노동조합의 조직력이나 단결력을 침식할 가능성이 있다는 판단 때문이었다.

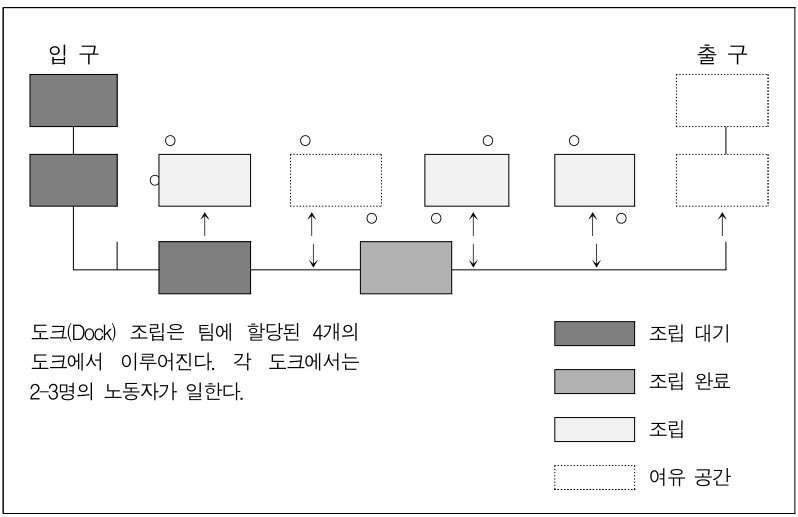
16) 그러나 1970년대 후반에 볼보 경영진은 수익성이 저하되자 무인반송차를 통제하는 중앙제어컴퓨터를 이용하는 등 최초의 정책을 수정하게 된다.

나) 작업장 혁신

1974년에 칼마르공장이 설립되었다. 칼마르공장의 작업조직은 다음과 같은 원칙에 입각하여 설계되었다. 즉 △ 작업공정의 연장, △ 보조작업의 통합, △ 책임 및 권한의 이양, △ 직무순환, △ 작업팀내의 직무순환, △ 컨베이어벨트의 폐지, △ 완충재고의 확보가 그것이다.

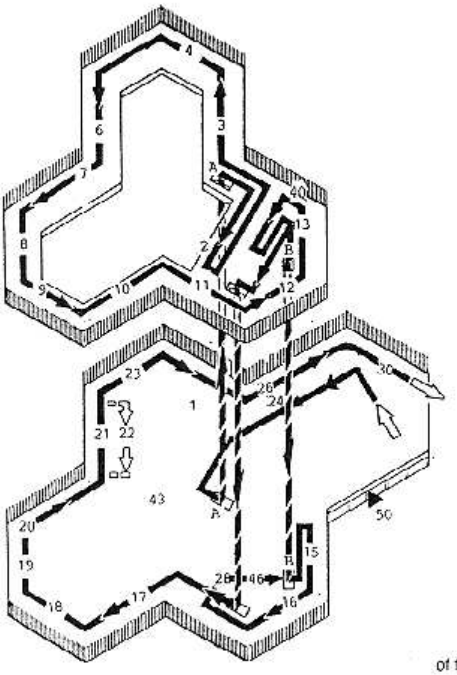
구체적으로 보면, 칼마르공장은 컨베이어벨트를 완전히 제거하고 작업팀이 속도를 자율적으로 조정할 수 있는 무인반송차(AGV)를 이용하여 최종조립을 하며, 철저히 작업팀을 중심으로 생산한다. 공장의 설계 역시 작업팀의 독립성과 자율성을 최대한 보장해 주기 위해 6각형 건물을 4개 조합하여 만들었다(김환석 · 이영희, 1992; Augren et al, 1984).

<그림 3-2> 칼마르공장의 작업조직: 도크(Dock) 조립라인



자료: Augren, S. et al., 1984, p. 20.

<그림 3-3> 칼마르공장의 생산과정



0 차체 풀기
1 버퍼 오븐
2 커버 플레이트 제거
3 문짝 제거
40 문짝 조립
4 연료 시스템, 브레이크 관, 채광창, 페달, 범퍼, 하부 프레임
6 내부 지붕, 히터, 선바이저, 배기 시스템
7 앞/ 뒤 라이트, 경적, 수세용 탱크, 케이블 매트
8 도구판, 통풍관, 히터 조절판
9 좌석벨트, 뒷면/측면 유리창, 엔진뚜껑 잠금
11 유리창, 덮개, 계기판
12 뒤 축, 안정장치, 운전 샤프트
13 문, 전기 검사
46 기어 이동, 연결대, 배기 시스템의 사전 조립

of 1

28 앞 축, 엔젠, 기어 박스, 스티어링 너클(steering knuckle)의 사전 조립
15 후면 스프링, 완충기, 클러치 선(wire)
16 후면 범퍼, 바퀴, 앞/뒷면 카페트
17 후면 버팀대, 좌석, 스포일러, 핸들, 배터리
18 최종 엔진 설치
19 라디에이터 액체, 가솔린/디젤 유리 와이퍼
20 통제와 조정
21 구르기(rolling) 검사
22 기계공학적 조정
23 광택내기
24 도장 수리 오븐
26 표장(emblems)
30 하부 방수처리
43 부품 재고
50 부품 전달
A 1번 엘리베이터
B 2번 엘리베이터

자료: Augren, S. et al., 1984, p. 21.

각 작업팀은 보통 15-20명으로 구성되며, 칼마르공장 내에 30개 정도 존재한다. 각 팀은 자체적인 세면장, 커피 룸을 가지고 있으며, 각 팀의 작업장에는 영상단말기가 있어 작업의 진척 정도를 알 수 있다. 팀작업

을 통해 구성원들 각각의 지식과 경험이 증진될 뿐만 아니라 팀 내의 원활한 의사소통을 통해 민주적인 분위기가 형성된다. 또한 노동자 개개인에 대한 직무급 외에 작업팀 단위의 성과급이 팀원들에게 제공됨으로써 팀 단위의 자율성과 함께 연대책임성을 강화시킨다.

아우그렌 등(Augren et al., 1984)에 따르면, 칼마르공장의 팀작업에 대한 노동자의 생각은 대단히 호의적이다. 또 다른 공장에 비해 이직률과 결근률이 낮고, 생산성과 품질도 높은 것으로 나타났다.

⑵ 우데발라공장: 노사 공동 프로젝트

가) 경영측과 노동측의 전략

경영진은 1985년에 자동차시장의 호황에 힘입어 우데발라에 새로운 공장을 다시 건설하게 된다. 원래 우데발라에는 커다란 조선소가 있었으나 일본, 한국 등과의 국제경쟁에서 패배함으로써 문을 닫게 되자, 스웨덴 정부는 여기에 자동차공장을 유치하기로 결정하였다. 이에 따라 볼보경영진은 처음에는 우데발라 지역에 최종조립공장만이 아니라 프레스, 도장, 용접공장도 함께 세우려고 하였으나, 공해문제를 우려하는 지역주민들의 반대로 최종조립공장만을 세우기로 결정하였다(이영희, 1993).

볼보경영진이 새로운 공장을 1965년에 건설된 벨기에 겐트(Gent)공장처럼 외국에 설립하지 않고 국내에 설립한 이유는 크게 두 가지로 볼 수 있다. 첫째 우데발라공장에 대한 스웨덴 정부의 보조금과 정책지원이 있었고, 둘째는 우데발라 지역의 잉여노동력을 활용하자는 것이다.

경영진에서는 당시 칼마르공장이 다른 조립공장보다 생산성 면에서 뒤떨어지지 않았고, 여전히 노동력이 부족한 상황 속에서 칼마르공장의 모델을 따라서 우데발라공장을 설계하려고 하였다.[17] 즉 '노동포섭적 합

---

17) 폰투쏜에 따르면 새로 건설될 우데발라공장 기술체계에 대해 경영진이 모두 일

리화'를 통해 노동자의 기업내 정착률을 높이고, 노동자의 숙련과 기술적 지식을 최대한 활용하고자 하는 전략을 더욱 중시하게 되었다.

한편, 노동측에서는 우데발라공장 설계과정에 대해 적극적인 개입을 하였다. 노동조합이 적극적으로 공장설계에 개입하려 하였을 뿐 아니라, 1977년에 시행된 '공동결정제'와 1982년에 체결된 '발전협약' 그리고 볼보그룹 차원에서 노사간에 체결된 '공동결정협약'에 의해서 신기술 도입이나 공장설계시 노조가 참여할 수 있는 기회가 열려 있었기 때문이다(Pontusson, 1992).[18] 볼보자동차 노사간에 맺은 공동결정협약에는 "생산전략의 선택이나 새로운 생산시스템의 채택, 그리고 이를 위한 투자가 이루어지기 이전의 초기 단계에서 노조의 참여가 이루어져야 한다"고 규정하고 있다. 이 협약에 따라 노조는 우데발라공장의 건설과정 초기부터 적극적으로 참여함으로써 노동자의 입장을 최대한 반영시킨다는 전략을 취했다.

노동조합에서는, 칼마르공장과 거의 유사한 작업조직과 공장설계안을 경영측이 제시하자 이를 거부하고 우데발라공장을 좀더 혁신적인 작업장으로 만들어야 한다고 주장하면서 다음의 4가지 원칙을 제시하였다.

> 첫째, 조립작업은 움직이는 라인 위에서가 아니라, 정지된 상태(stationary objects)에서 이루어져야 한다.
> 둘째, 사이클타임은 적어도 20분 이상이 되어야 한다.
> 셋째, 기계가 속도조정을 해서는 안 된다.
> 넷째, 모든 조립 노동자는 간접작업도 그들의 정규적인 작업의 중요한 부분으로 수행해야 한다.

관된 견해를 가지고 있었던 것은 아니다. 경영진 내에서도 '전통주의자'와 '혁신주의자'들이 공존함으로써 서로 갈등할 소지를 안고 있었다. 초기에는 '전통주의자'들의 목소리가 컸으나, 노조의 강력한 개입으로 결국 '혁신주의자'들의 입지가 넓어지게 되었다(이영희, 1993; Pontusson, 1992).

18) 공동결정제에 의해 우데발라공장 설계과정에 금속노조 간부 3인과 볼보자동차 지부 2인이 프로젝트에 3년 동안 참여하였다(Pontusson, 1992).

나) 작업장 혁신

볼보자동차는 1989년 우데발라공장 조립라인을 가동하였고, 이것은 더욱 인간적인 방법과 대안으로서 상징성을 갖고 있다(Berggren, 1994). 이런 성과는 칼마르공장과는 달리 처음 설계단계부터 노조가 참여하였기 때문이라고 할 수 있다.

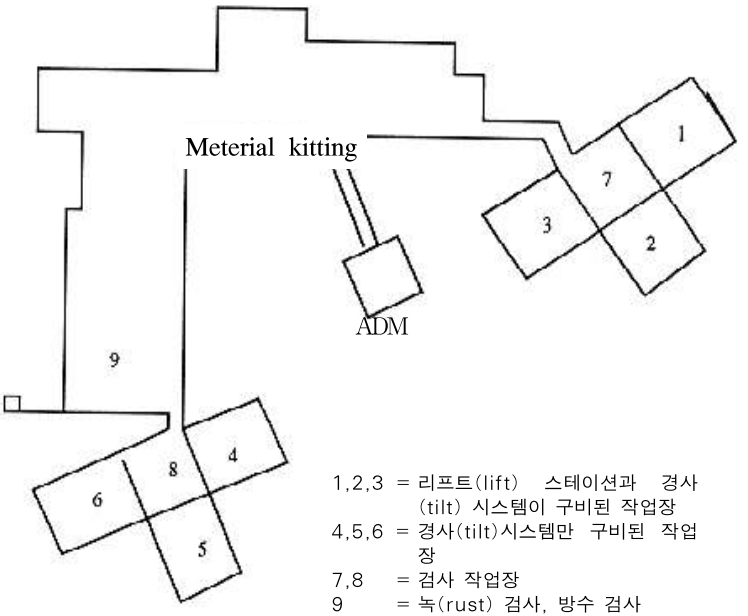
우데발라공장의 입지(해안)와 주변환경은 매혹적이고, 공장의 인테리어도 매우 훌륭하다. 깨끗하고 밝은 인테리어를 갖춘 공장은 소음과 동작을 최대한 감소시킴으로써 스트레스가 작은 작업환경을 만들어냈다(Rehder, 1993).

공장은 인체공학에 의거한 용구와 기계를 사용하여 작업의 80%를 서서 일하도록 설계되었다. 유니폼과 신발을 주문식으로 디자인함으로써 개인차를 반영하였다. 대부분의 일본 해외공장에서처럼 모든 공장은 노동자와 손님을 위해 깔끔한 카페를 설치하였다. 남성을 위해 개인별 옷장, 세탁기, 드라이어가 설치된 훌륭한 락카시설을 갖추고 있고, 여성도 남성과 비슷한 별도의 락카룸을 가지고 있다.

각 조립팀은 나이와 성별로 균형 있게 조직되었다. 각 작업팀이 사회적 조화, 균형 있는 가치, 경험과 판단 등을 얻을 수 있도록 하기 위한 것이다. 공장의 장기적 목표는 40%를 여성 노동자로 하고 25세 이하의 노동자와 45세 이상의 노동자를 각각 총고용 인구의 25% 내외로 배치함을 원칙으로 하였다.

직업훈련도 다시 설계되었다. 신규 노동자는 16개월 동안 단계적인 개발프로그램에 참가한다. 이러한 훈련과정은 팀의 자치와 의사결정의 분권화를 가능케 한다. 팀리더는 팀 구성원에 의해 선출되며 2개월마다 교체된다.

<그림 3-4> 우데발라공장의 구조

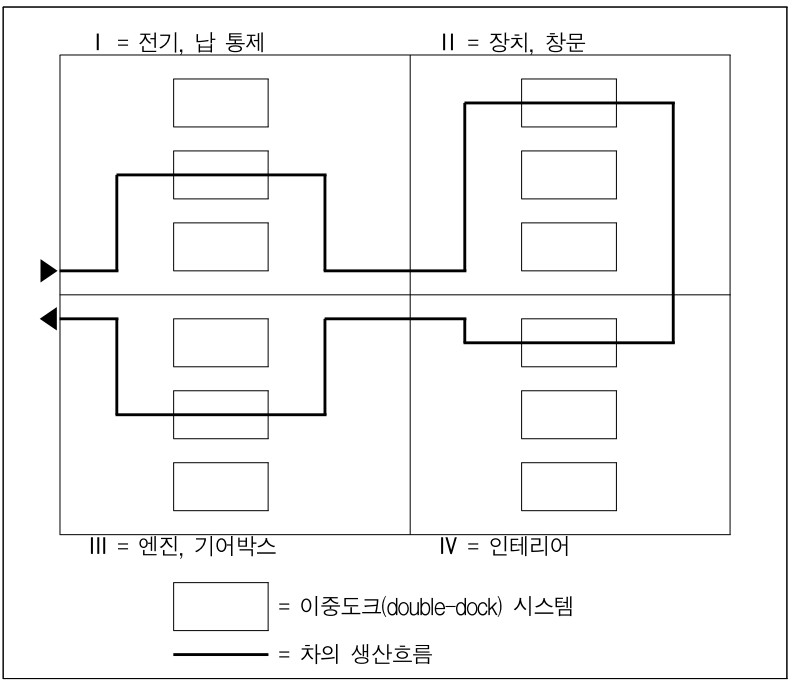


자료: Sandberg, Å ed., 1995, p. 46.

작업조직은 칼마르의 팀작업에다가 집단 조립생산의 개념을 결합하였다. 하나의 긴 조립라인 대신에, 복수의 병렬적 소집단(multitude of small parallel teams)이 완성차를 만드는 것이다.

각 7개 팀으로 구성된 조립공장이 5개 운영되었다. 각 팀은 유연성과 안전성을 제공하며, 육체적인 고통을 현저하게 줄인 새로운 경사진 작업대를 사용하여 생산라인의 여러 장소에서 차를 조립한다. 팀들은 자신들의 작업스케줄을 계획하고, 스스로 작업속도를 여유있게 설정함으로써, 반복적인 동작에서 오는 부상과 지루함, 라인속도에 맞추어야 하는 데서 오는 스트레스를 최소화할 수 있다.

<그림 3-5> 작업장의 생산 흐름



자료: Sandberg, Å ed., 1995, p. 48.

임금도 작업팀의 생산성과 품질수준에 따라 팀별로 차등화되어 있어서, 팀 내 노동자간 경쟁보다는 협력을 강조하고 있다. 여기에 숙련습득 정도와 생산성에 따라 개인별 보너스가 보완적으로 지급된다.

우데발라공장에서는 숙련 노동자를 양성하기 위한 교육훈련을 매우 중시한다. 즉 새로운 작업팀에 새로운 팀원이 들어오면 그는 16개월간의 집중적인 교육훈련을 받게 된다. 처음 4개월간은 '기초숙련'훈련과 공장 시스템에 대한 폭넓은 지식개발훈련으로 이루어진다. 이 4개월 훈련 이수 후에는 전제 조립작업의 1/4 정도를 마스터하게 된다. 다음 단계는 '숙련확대' 교육훈련으로 이 과정을 이수하면 전체 조립작업의 50%를 스스로 할 수 있게 된다. 그리고 최종적인 단계는 100% 혼자서 전체조립

을 할 수 있는 것을 목표로 하는 교육훈련이다. 이 과정은 '장인단계'로 불리는데, 1991년 여름 현재 12명이 이 단계에 도달하였다. '장인단계'는 작업에 대한 계획, 작업수행, 검사, 조정까지도 담당할 수 있는 능력을 배양하여 수공업적 장인과 같은 뛰어난 노동자를 배출하는 것을 목표로 한다(이영희, 1993; Sandberg, ed., 1995).

이렇게 혁신적인 작업조직과 노동환경을 구현한 우데발라공장은 생산성과 품질 면에서도 커다란 성과를 냈다. 다음의 4가지 성과가 있다. 생산성은 1990년에 비해 1992년에 50%나 향상되었고, 품질 면에서도 다른 공장에 비해서 명백한 우위를 보여주었다. 또 모델변경시 공구교체 및 훈련비용이 50% 낮아서 높은 유연성을 보였고, 생산된 차를 짧은 시간 안에 고객에게 인도할 수 있었다(베르그렌, 1993).

5. 맺음말: 전망

볼보 경영진은 1990년대 초반 계속되는 판매저하로 인해 생산과잉 상태가 되었기 때문에, 1992년 10월에 공식적으로 우데발라공장과 칼마르공장을 각각 1993년과 1994년에 폐쇄할 것이라고 발표하였다. 이로써 볼보자동차의 최종조립공장은 스웨덴 국내에는 예테보리의 토스란다 공장만 남게 되었다.

경영진은 두 공장의 폐쇄로 얻는 이점을 다음과 같이 세 가지로 설명하였다. 첫째, 예테보리에서 만들어진 차체를 칼마르공장과 우데발라공장에 수송하고, 최종조립이 끝난 차를 다시 예테보리로 수송하는 데 드는 비용의 절감, 둘째, 공장의 분산으로 인해 발생하는 관리와 행정 비용 절감, 셋째, 공장설비 유지비용의 절감 등이 그것이다.

노동조합은 볼보자동차 경영진의 폐쇄결정에는 반대하였지만, 예테보

리(Göteborg)공장 노동자의 고용안정을 위해 칼마르와 우데발라공장의 폐쇄에 적절한 대응을 하지는 못하였다(Sandberg, 1995). 이런 노조의 적절한 대응의 부족은 당시 정치·경제 상황을 반영한 것이라고 할 수 있다. 우선 정치적으로는 1991년에 사회민주당이 선거에서 패배함으로써 부르주아적 연립정부가 구성되어 있었고, 경제적으로도 1990년대 들어 실업률이 10% 가까이로 급증하고 경제위기가 현실적으로 다가왔기 때문에 노동자의 고용안정 문제가 노조의 중요한 과제로 되었던 것이다.

칼마르공장과 우데발라공장이 폐쇄되면서 스웨덴 모델에 대한 논의는 다소 정체되었다. 그러나 대안적 생산체제가 "일본식 팀제냐, 아니면 스웨덴식 팀제냐" 하는 논쟁은 여전히 중요한 의미를 가지고 있다고 할 수 있다. 이런 시각의 차이를 대표적으로 드러냈던 것이 미국의 누미(NUMMI)공장과 스웨덴의 우데발라(Uddevalla)공장에 대한 베르그렌과 아들러·콜의 논쟁이었다(Berggren, 1994; Adler & Cole, 1993).

베르그렌을 비롯한 유럽의 연구자들은, 일본식 린생산방식은 노동의 인간화가 아니라 노동자의 노동력을 효율적으로 통제하려는 시도라고 비판하고 있다. 일본의 다기능화는 숙련의 향상이 아니라 노동자가 여러 가지 직무를 담당하게 함으로써 양적인 생산성을 높이는 '유연한 테일러리즘'이라는 것이다. 또한 일본식 팀제는 팀이 결정할 수 있는 권한에 한계가 있을 뿐만 아니라 팀장도 민주적으로 선출되는 것이 아니라 경영자가 임명한다. 한편 일본의 노동조합은 노사협조주의적이고 힘이 약하기 때문에 작업장체제에 힘있게 개입할 수 없다. 이들에 따르면 결국 일본식 생산방식은 그 동안 유럽 노동운동이 취해왔던 노동의 인간화전략에 역행하는 것이고 노동조합운동의 힘이 사회화되어 있는 유럽의 경우에 일본식 생산방식의 도입이 쉽지 않다는 것이다.

이에 반해, 스웨덴 모델의 경우 팀은 자율적인 권한을 갖고 있고, 팀리더는 민주적으로 선출된다. 또 노동조합은 공동결정협약을 통해 노동과정 및 작업장 문제에 대해 개입할 수 있다(Berggren, 1992; Sandberg,

1992).

한편, 볼보자동차는 자동차에 대해 집중 투자한다는 경영전략에 따라 1994년에 폐쇄되었던 우데발라공장을 재가동하였다. 총 15억 스웨덴 크로나(Kr)가 투자되었다. 영국 TWR사의 지분이 51%나 되어서 현실적으로는 볼보사의 공장이라기보다는 영국 TWR사의 공장이라고 보는 견해도 존재한다. 또한 전에는 조립공장만 있던 것이 이제는 엔진공장과 도장공장도 함께 있다고 한다. 이런 투자로 말미암아 300-400개의 일자리가 창출되었으며, 작업방식은 이전에 우데발라공장에서 행해진 것을 적용하고 있다.

우데발라공장의 이후 전망은 점점 유럽시장을 잠식하고 있는 일본식 생산방식에 대해 어떻게 대응하느냐에 달려 있다고 할 수 있다. 이는 우데발라공장에서 시험된 인간적인 방식과 경영이 추구하는 효율성을 어떻게 조화시킬 것인가(IMF, 1995: 12) 하는 문제와 연관되어 있다.

<참고문헌>

로버트 레더(1993), 「볼보의 휴머니즘적 우데발라공장이 일본의 린생산방식과 경쟁할 수 있을까?」, 『자동차산업연구』 9305호, 한남대경제연구소.

박준식 · 이영희 편(1991), 『기술혁명과 노동문제』, 두리.

베르그렌(1993), 「볼보자동차 생산방식의 도전과 좌절」, 한남대경제연구소.

송호근(1992), 「스칸디나비아 사회민주주의의 종언, 위기, 혹은 재조정?」, 『사회비평』 8호, 나남.

신광영(1990), 「스웨덴 사회민주주의와 경제정책」, 『사회비평』 4호, 나남.

이영희(1993), 「기술체계와 작업조직의 발전유형에 관한 비교연구」, 연세대 사회학과 박사학위논문.

인수범(1996), 「스웨덴의 산별노조 건설과정과 단체교섭구조의 변화」, 『산별노조의 과거, 현재 그리고 미래』, 한국노동사회연구소.

정이환(1993), 「일터의 민주화와 경제민주화」, 『경제와 사회』, 18호, 한울.

조기제(1994), 「스웨덴 사회민주주의 연구 - 그 성취와 한계」, 서울대 정치학과 박사학위논문.

홍성우(1996), 「스웨덴의 노동자 경영참가제도와 관행」, 조우현 편, 『세계의 노동자 경영참가』, 창작과 비평사.

Adler, P. & Cole, R.(1993), "Designed for Learning: A Tale of Two Auto Plants", *Sloan Management Review* Spring.

Adler-Karlsson, G.(1967), *Functional Socialism: A Swedish Theory for Democratic Socialization*, 이병천 외 엮음(1993), 『사회민주주의의 새로운 모색』, 백산.

Auer, P. & Riegler, C.(1990), "The Swedish Version of Group Work", *Economic and Industrial Democracy* Vol. 11.

Åsard, E.(1986), "Industrial and economic democracy in Sweden: from consensus to confrontation, *European Journal of Political Research* Vol. 14 No.3.

Berggren, C.(1992), *Alternatives to Lean Production*, ILR Press.

_____(1994), "NUMMI vs. Uddevalla", *Sloan Management Review,* Winter.

_____(1995), "A Second Comeback and a Final Farewell?: The Volvo Trajectory 1970-1994", *Working Paper.*

Brulin, G. & Nilsson, T.(1991), "From Societal to Managerial Corporatism: New

Forms of Work Organization as a Transformation Vehicle", *Economic and Industrial Democracy*, Vol.12, Sage.

_____(1995), "The Volvo and Saab Road to Lean Production", *Working Paper.*

Brulin, G. & Victorin, A.(1992), "Improving the Quality of Working Life: the Swedish Model", OECD, *New Directions in Work Organisation.*

Edlund, S. et al(1989), *Views on Co-determination in Swedish Working Life*, Lund: Juristförlaget.

EIRR(1989), "Whatever happened to Swedish co-determination?", No. 189 October.

Esping-Andersen, G.(1985), *Politics against Markets*, Princeton Univ. Press.

Gyllenhammar, P.(1977), *People at Work*, Massachusetts.

Haas, A.(1983), "The Aftermath of Sweden's Codetermination Law: Workers' Experiences in Gothenburg 1977-1980", *Economic and Industrial Democracy* Vol. 4.

Higgins, W.(1986), "Industrial Democracy and the Control Issue in Sweden", Davis, E. & Lansbury, R. ed., *Democracy and Control in the Workplace*, Longman Cheshire.

IMF(1995), *Upturn at Volvo: A Brighter Future for Workers.*

IPD(1996), *Industrial Relations and Collective Bargaining.*

Kjellberg, A.(1990), "Sweden: Can the Model Survive?", A. Ferner & R. Hyman ed., *Industrial Relations in the New Europe*, Blackwell.

LO(1991a), *Wage Policy for the Future.*

___(1991b), *Work and Fulfillment.*

Mahon, R.(1991), "From Solidaristic Wages to Solidaristic Work: A Post-Fordist Historic Compromise for Sweden?", *Economic and Industrial Democracy* Vol. 12.

Martin, A.(1987), "Unions, the Quality of Work, and Technological Change in Sweden", Sirianni, C. ed., *Worker Participation and the Politics of Reform*, Temple Univ. Press.

Meidner, R.(1991), "Beyond Wage-Earner Funds", Hancock, D., Logue, J. and Schiller, B. ed., *Managing Modern Capitalism*, Greenwood Press.

Metall(1985), *Rewarding Work.*

Oscarsson, B. & Dockerty, P.(1987), *New Technology, Working Life and Management in Sweden*, The Swedish Work Environment Fund.

Olsson, A.(1990), *The Swedish Wage Negotiation System*, Aldershot: Dartmouth.

Ozaki, M.(1992), "Technological change and labour relations in Sweden", *Technological Change and Labour Relations*, ILO.

Pontusson, J.(1990), "The Politics of New Technology and Job Redesign", *Economic and Industrial Democracy*, Vol.11.

_____(1992), *The Limits of Social Democracy*, Cornell Univ. Press.

Rehn, G. & Viklund, B.(1990), "Changes in the Swedish Model", Baglioni, G. & Crouch, C.(ed.), *European Industrial Relations: The Challenge of Flexibility*, Sage Publications.

Sandberg, Å.(1992), *Technological Change and Co-Determination in Sweden,* Temple Univ. Press.

Sandberg, Å. ed.(1995), *Enriching Production*, Avebury.

Svallfors, S.(1995), "The End of Class Politics? Structural Cleavages and Attitudes to Swedish Welfare Politics", *Acta Sociologica* Vol. 38.

Therborn, G.(1977), "The Rule of Capital and the Rise of Democracy", *New Left Review*, No.103.

Thompson, P. & Sederblad, P.(1994), "The Swedish Model of Work Organization in Transition", Elger, T. & Smith, C. ed., *Global Japanization*, Routledge: London and New York.

Tsiganou, H.(1991), "The Scandinavian Model of Workers' Participation", *Workers' Participative Schemes*, Greenwood Press.

Volvo(1996), *Annual Report 1995.*

Whyman, P. & Burkitt, B.(1995), "Restructuring the labour process in Sweden: the offensive of the SAF and the LO response", *Industrial Journal* Vol. 26 No.2.

4장 린생산방식과 노동조합의 대응

— 미국과 캐나다의 자동차노조를 중심으로

박 준 식 *

1. 문제의 제기

1980년대 이후 북미지역의 자동차산업은 생산현장을 중심으로 커다란 산업 재구조화를 경험하였다. 전지구적 차원의 산업구조 변동과 자동차 생산의 국제화, 포디즘적 생산체제의 위기와 근본적 재구조화, 그리고 일본식 생산체제를 원형으로 하는 린생산체제(lean production system)의 도전은 북미지역 자동차산업의 노사관계에도 엄청난 영향을 미쳤던 것이다. 생산과정에서 재고의 최소화, 지속적 개선, 다기능화, 생산현장 중심의 노동자 참여, 신중한 채용, 핵심 노동력의 고용안정, 밀도 높은 노동자 사회화 등을 특징으로 하는 린생산적 노사관계는 북미지역의 포디즘적 노사관계에 근본적인 변화의 압력으로 작용했던 것이다(Womack and Jones, 1990; Kenney and Florida, 1993). 급격한 산업합리화와 린생산방식의 도전은 그 영향에 대한 평가와 이에 대한 노조의 대응을 둘러싸고 노동조합 내부 뿐 아니라 연구자들간에도 뜨거운 논쟁을 불러일으키고 있다.

린생산체제의 영향을 긍정적으로 평가하는 일부 연구들은 이것이 대

* 한림대학교 교수, 사회학

량생산과 장인생산을 조립라인에 의존하는 기술과 유연하게 결합시켜 포디즘을 넘어선 '포스트 포디즘(Post-Fordism)'적 생산체제의 성립을 의미하는 것으로, 전 세계의 모든 생산자들이 시급히 수용해야만 하는 보편적 모델로 보았다(Kenney and Florida, 1993; Adler, 1995; Womack and Jones, 1990; Shimada and MacDuffie, 1987; MacDuffie, 1994, 1995). 반면 일부에서는 일본식 생산기법의 새로운 경향들을 인정하면서도 대량생산과 린생산간에는 근본적인 연속성이 있다는 의미에서 '네오 포디즘(Neo-Fordism)'론을 제기하였다(Jürgens, Malsch, and Dohse, 1994; Milkman, 1991). 또한 일부에서는 생산체제와 노사관계의 재편과정에서 포디즘적 요소들과 포스트 포디즘적 요소들의 장점을 종합하면서 포디즘 체제의 단점을 극복하고 조직노동의 핵심적 역할을 보존하는 전략이 제안되기도 하였다(Streeck, 1985, 1992; Turner, 1991; Bluestone and Bluestone 1992; Jenson and Mahon, ed., 1993).

이러한 논란 속에서 북미지역에서는 생산체제와 노사관계의 변화에 대해 전미자동차노조(UAW, United Automobile Aerospace and Agricultural Implement Workers of America)와 캐나다자동차노조(CAW, Canadian Auto Workers Union)간에 서로 뚜렷이 구분되는 대응 전략을 보여 왔다. 한마디로 UAW는 린생산체제의 도전에 대해 보다 협력적이거나 애매모호한 태도 사이에서 다원적 대응을 보여준 반면, CAW는 적극적이고 일관된 반대 전략을 동원해 왔던 것이다. 동일한 환경의 압력에 직면하여 두 노조가 취한 대조적인 전략은 두 노조가 활동하고 있는 북미지역 자동차산업의 노사관계, 특히 노조의 조직력과 작업현장에서의 노동의 역할에 어떠한 영향을 미칠 것인가와 관련하여 비상한 관심을 불러일으키고 있다.

이 연구의 목적은 두 노조가 직면하고 있는 경제적 압력의 성격, 즉 자동차산업 생산의 국제화와 린생산체제의 도전에 주목하면서 환경의 변화에 대한 노조의 전략 선택이 어떠한 결과를 만들어내고 있는지를 살펴보는 데 있다. 본 연구는 북미지역 자동차산업 노사관계의 구조변화에

대한 사례 연구이지만, 생산의 국제화와 린생산체제의 확산이라는 유사한 경제적 구조변화의 압력에 직면하고 있는 조직노동의 대응 전략에 대해서도 많은 시사점을 제공할 수 있다고 본다.

2. 북미지역 자동차산업의 구조변화: 린생산체제의 도전

1) 린생산 공장들의 확산

70년대 후반부터 북미지역의 자동차산업은 대량생산체제와 포디즘적 노사관계 전반에 영향을 미치는 근본적 위기에 직면하였다. 이 위기의 주요한 원인은 자동차 생산 및 시장의 급속한 국제화와 일본의 자동차 메이커들에 의해 발전된 새로운 생산방식의 도전에서 찾아질 수 있다(Elger and Smith, 1994; Yanarella and Green, 1994, 1996a). 70년대부터 북미지역의 자동차시장을 크게 잠식해 온 일본계 자동차 메이커들은 80년대에 들어서면서 자신들의 공장과 생산시스템을 북미지역에 직접 이식하기 시작하였고(Abo, 1994; Kenney and Florida, 1993), 빅쓰리를 비롯한 기존의 자동차 메이커들도 새로운 공장들에서 린생산 모델과 관행들을 적극적으로 도입하였던 것이다(Womack and Jones, 1990).

린생산 모델의 노사관계는 지금까지 미국계 자동차 메이커들이 유지해 왔던 포디즘적 노사관계와는 근본적 차별성을 지니는 것이었다. 린생산 모델을 지향하는 회사들은 채용단계에서 노동자들에 대한 철저한 스크린을 실시하고, 체계적인 교육훈련과 다양한 '작업장 의식들(factory rituals)'을 통해 노동자들을 조직에 몰입시키고 문화적인 동질화를 시도한다. 린생산체제에서는 노동자들을 경영에 의해 지도되는 '팀체제'와 '개선(Kaizen)' 과정에 동원함으로써 노동자들의 전인격적 헌신을 지향한

다. 그리고 이를 기반으로 라인의 속도를 증대시키고, 노동자들의 지식을 획득하며, 회사와 노동자 개인을 일치시키는 과정을 통해 회사에 대한 충성심을 확보한다. 이러한 과정은 개별화된 인적자원경영과 임금 차별화 및 개별화 효과, 그리고 내부 이동의 활성화 등을 통해 제도화된다. 자동차산업의 세계적 구조재편과 린생산방식의 확산은 이러한 방향으로 공장체제를 세계적 차원에서 재편하는 효과를 발휘하게 되는 것이다.

미국과 캐나다 지역에서 진행된 자동차산업의 구조적 재편과정은 두 나라의 노사관계에 대해 커다란 변화의 압력으로 등장하였다. 자동차산업의 급속한 국제화와 더불어 부가가치가 낮은 부품 및 조립공정의 상당한 부분은 멕시코 지역으로 빠져나갔고, 미국과 캐나다 지역에서 효율성이 떨어지는 공장들은 문을 닫는 운명에 직면하였다. 북미지역의 자유무역협정은 이러한 방향의 구조변화를 더욱 가속화시키는 계기로 작용하였다(Cook and Katz, ed., 1994). 그러한 가운데 일본식 린생산방식을 도입한 새로운 공장들이 미국과 캐나다 지역에 급속히 확산되어 갔다. 82년부터 89년에 이르는 기간 동안 북미지역에서는 닛산, 혼다, 도요타, 스즈끼, 미쓰비시, 마쓰다, 이수즈 등 일본계 주요 자동차 메이커들이 현지 공장들을 확산시켜 갔고, 이들 중 상당수의 대규모 핵심 공장들에서 노조 조직화는 실패하였다.

린생산 모델의 급속한 도입은 북미지역 자동차산업의 노사관계에 대해서도 엄청난 영향을 미쳤다. 린생산적 노사관계 모델은 조립라인 중심의 단순반복적 작업조직, 위계적 관리, 엄격한 직무 구분, 그리고 단체교섭과 계약 중심의 대결적 노사관계를 특징으로 하는 북미지역의 전통적인 포디즘적 작업장 노사관계와 비교할 때 몇 가지 핵심적인 측면에서 큰 차이를 보여주었기 때문이다(Graham, 1993; Katz, 1985). 우선 일본계 기업들을 중심으로 도입된 린생산 모델에서는 노조의 존재가 근본적으로 부정되고 있었을 뿐 아니라, 노조가 조직되어 있는 빅쓰리의 경우에는 기존 노조의 역할과 위상에 대한 커다란 변화를 요구했다. 린생산적 작

업장에서는 전통적인 패턴교섭을 지양하고, 작업장 수준의 개별적 단체교섭을 강화하는 조치들이 이루어졌다. 작업현장 수준에서는 노동자들의 엄격한 직무구분이 철폐되고, 작업조직을 팀 중심으로 전면적으로 개편함과 동시에 다기능화 훈련, 직무순환, 개선활동 등과 같은 새로운 개념들이 도입되었던 것이다. 이렇게 도입된 일련의 새로운 노사관계시스템이 작업현장의 노동자들과 노조의 위상, 그리고 노사관계의 발전 방향 등에 어떠한 영향을 미칠 것인가의 문제는 노사관계의 핵심 관심사가 되었다. 일본식 생산관리에 그 기원을 두고 있는 린생산체제가 기존의 포디즘적 작업장 조직 원리와 커다란 차이를 갖고 있었기 때문에 새로운 생산체제가 전통적인 포디즘적 노사관계를 어떻게 변화시킬 것인가의 문제는 이 지역 노사관계의 미래를 좌우할 정도로 중요한 문제로 등장한 것이다.

2) 도전에 직면한 노조

노조에 대한 린생산체제의 도전은 80년대 초반까지는 간접적인 것이었다. 이 시기까지만 해도 북미지역의 자동차 조립공장들은 거의 100% 노조가 조직되어 있었을 뿐 아니라, 일본계 공장들도 존재하지 않았기 때문이다. 그러나 80년대 중반을 넘어서면서 상황은 크게 달라졌다. 미국과 캐나다 현지에서 일본계 기업들이 대거 진출하면서 일본계 현지 공장들은 린생산방식을 미국지역에 적극적으로 도입하기 시작했기 때문이다(Abo, 1994; Kenney and Florida, 1993).

미국과 캐나다 지역에 진출한 일본계 기업들은 포디즘적 작업조직과 노사관계 모델을 탈피하고 일본식 작업조직과 노사관계를 현지에 접목시키려 하였다. 북미지역 현지에 진출한 일본계 공장들은 채용단계에서부터 치밀한 전략을 구사하면서 노조에 적극적인 인물들을 배제하고, 노동자들에 대한 교육훈련 과정에서 회사의 철학과 경영 방침을 주입시키고,

작업현장 노동자들을 공장 단위에서 뿐 아니라 노동자 가족과 공동체 생활까지 엮어 내는 공장체제를 구축하려고 시도해 왔다. 일본계 공장들은 신중한 채용과 함께 인간관계 및 기업문화, 노동자 태도 등에 중점을 둔 교육훈련, 그리고 여기에 덧붙여 다기능화와 개별적 성과 중심의 보상체계를 결합시킴으로써 노동자들을 개별화시키고 팀의 정체성과 회사에 대한 충성심 이외에는 어떠한 대안도 존재할 수 없는 '헤게모니적' 상황을 구조화시키려 했던 것이다(Graham, 1993; Yanarella, 1996b).

린생산체제를 현지에 정착시키는 과정에서 일본계 공장들은 대부분 비노조 전략을 고수해 왔고, 노조의 조직화 시도를 적극적으로 저지함으로써 현지 노조와의 마찰을 일으켰다(Fucini and Fucini, 1990; Babson, 1993). 비노조 일본계 기업들은 대부분 노조를 피해 노조가 약하거나 보수적인 남부 지역에 공장을 건설하거나 처음부터 노조 자체에 강력히 반대하였다. 물론 UAW나 CAW는 이들 기업들에서 노조를 조직화하기 위해 상당한 노력을 기울였지만, 이러한 시도는 몇몇 경우를 제외하고 거의 실패로 끝나고 말았다. 결국 노조는 린생산체제를 기반으로 한 일본계 비노조 공장들이 현지에 뿌리박는 것을 저지하는 데 실패함으로써 린생산체제의 확산을 효과적으로 저지할 수 있는 조직적 기반을 확보하지 못하였고, 이러한 상황은 노조의 조직률을 떨어뜨리는 주요한 요인으로 작용한 것이다. 이러한 상황에서 린생산체제의 도전에 대해 노조가 어떠한 대응을 취해야 하는가의 문제는 노조의 미래 전망을 좌우할 수 있는 핵심적인 전략적 의제로 등장하게 된 것이다.

3. 노조의 대응: UAW와 CAW의 전략

1) 북미지역 자동차노조의 전략적 대응과 분열

린생산체제의 도전에 대한 UAW와 CAW의 대응을 검토하기 위해서는 우선 이들 두 나라들에서 노조가 차지하고 있는 정치·경제·사회적 지위에 대한 이해가 필요하다. 전통적으로 미국 사회에서 노조의 정치 및 경제에 대한 영향력은 매우 취약했고, 주변적 역할을 넘어서지 못하였다. 반면 캐나다의 경우에는 노조의 정치적, 법적 지위가 훨씬 강력하였다. 캐나다의 경우 미국에 비해 노조의 조직화가 비교적 용이한 법·제도적 환경 하에서 활동하고 있고, 노조와 사회민주주의 정당간의 관계가 훨씬 긴밀할 뿐 아니라 노조운동에 대한 여론 역시 미국에 비해 상대적으로 호의적이었다(Meltz, 1986; Chaison and Rose, 1991). 캐나다 노조는 신민주당(New Democratic Party)을 통해 정치과정에 적극적으로 참여해 왔고, 신보수주의의 확산에 대해 보다 적극적이고 전투적인 입장을 취함으로써 캐나다의 정치체제 속에서 노조의 입지를 지켜낼 수 있었다(Huzley, Kettler, and Struthers, 1986; Calvert, 1988; Adams, 1989).

이러한 상황에서 캐나다와 미국 자동차노조의 노사관계구조 변화에 대한 대응은 상당한 전략적 차이를 보여주었다. CAW 산하의 캐나다 자동차공장들의 경우에는 변화에 대한 노조의 반대로 인해 보다 전통적인 노사관계 모델이 지속되고 있는 반면, UAW 산하의 미국 공장들의 경우 대립적 모델로부터, 보다 협력적인 노사관계 모델로의 이행 경향을 보여주었다(Wood, 1986). 캐나다 노조의 경우 70년대 후반부터 진행된 일련의 경제적 위기와 산업의 재구조화, 그리고 린생산체제의 도입 과정에서 노조의 정치적·조직적 지위와 영향력의 약화 가능성에 대처하고, 노조의 조직력을 강화하기 위한 일관된 정책을 제시하면서, 노조의 정치 및 경제적 지위 향상을 위한 전투적 역할을 포기하지 않았다(Gindin, 1989). 반면 UAW는 80년대부터 경영의 공세와 양보교섭 요구에 응해 왔고, 이 과정에서 단체교섭체제의 전반적 변화와 노조의 지위 및 역할 변화를 사실상 인정하는 입장을 취하였다. 반면 CAW는 전통적 단체교섭의 틀과 노조운동의 활력을 유지하기 위해 양보교섭 요구에 응하지 않았

다.

CAW는 이러한 전략을 다양한 형태로 전개했다. '양보 불가 전략(no-concession strategy)', 노조의 '투쟁력'을 유지하기 위한 다양한 형태의 문화 및 교육사업, 노조 자체의 내부민주주의 확대, 그리고 산업의 재구조화와 린생산방식의 도입이 근로조건과 노조에 미치는 영향에 대한 체계적인 조사·연구 등을 통해 CAW는 캐나다 노조에서도 가장 전투적인 입장을 견지했다. 따라서 협력적 노선을 강화하던 UAW와 불가피하게 충돌하지 않을 수 없었다. 두 노조의 입장 차이는 린생산에 대한 대응을 둘러싸고 결정적으로 첨예화되었다.

UAW의 경우 노사협력 프로그램에 노조가 참여함으로써 이를 빅쓰리 사업장에 대해서도 도입하는 것을 인정하였다. 노사 공동 프로그램은 특히 88년대 초반부터 UAW의 GM 담당 부위원장이었던 어빙 블루스톤(Irving Bluestone) 등 협력적 지도부와, 단 이플린(Don Ephlin) 등 노사 협력을 지향하던 노사관계 담당 경영진이 활동하던 시기에 적극적으로 도입되었다. 이에 반해 전투적인 입장을 취했던 CAW는 노동자 협력 프로그램에의 참여를 거부하였고, 1985년 경에 이르면 두 노조는 서로 화해되기 힘든 상황으로 나아갔다. 이에 따라 CAW는 UAW와의 공식적인 결별을 선언하고 지금까지 UAW의 캐나다 지역 본부의 지위에서 탈피하여 UAW와 결별한 새로운 조직으로서 캐나다자동차노조(CAW)를 창설하여 독자 노선을 걷게 되었던 것이다.

이제 UAW와 CAW는 각각 린생산체제의 심각한 도전을 극복해야 하는 과제에 직면하였다. UAW는 일본계 주요 자동차 공장들에 대한 노조 조직화를 시도하였지만, 실패하였다. 하지만 CAW는 일본과 한국의 현지 공장들에 대한 전투적 조직화를 시도하여 부분적인 성공을 거두기도 하였다.

2) UAW의 대응: 협력(cooperation)과 소극적 관망(suspicion)

UAW의 린생산방식에 대한 대응은 다분히 방어적 성격이 강하였다. 특히 70년대 후반부터 80년대 초반에 이르는 기간에 UAW는 경영진의 '양보교섭' 요구를 거의 수용하는 정책을 취하였다. UAW는 이 시기에 임금, 작업규칙, 근로조건 등 노조가 그 동안 갖고 있었던 주요한 기득권들을 상당 부분 포기하는 대폭적인 양보에 응하였던 반면 UAW 캐나다 지부는 경영진의 양보교섭 요구에 대해 격렬하게 저항하였다. 결국 UAW와 CAW의 분열은 이 시기에 이미 그 조짐을 드러냈다고 보아야 할 것이다(Yanarella and Green, 1996a: 43-44).

80년대 초반 UAW는 자동차산업 노사관계의 커다란 '구조변화'를 야기할 가능성이 있는 두 가지 측면의 핵심 사항들에 동의하였는데, 그것은 포디즘적 작업조직 체제에 묶여 있던 경직적 작업규칙을 유연화시키는 것과, 노동자들의 임금을 기업의 성과에 연동시킴으로써 보상체제의 유연성을 강화시키는 것이었다. 그리고 노조는 작업규칙과 근로조건 측면의 양보를 수용하는 대가로 작업현장 및 경영 의사결정 영역에서 노동자들의 참여 확대 전략을 취했던 것이다. 이와 같은 노조의 전략은 UAW가 지금까지 유지해 왔던 '팔길이 관계(arm's length relations)'에 기초한 대립적이고 계약적인 노사관계와는 큰 차이를 보이는 것이었다. 이는 '계약적(contractual)', '대립적(adversarial)' 관계로부터 '협약적(concertation)', '협력적(cooperative)' 관계로의 방향 전환을 의미하는 것이었다. 이와 같은 노조의 전략은 팀제, 노사공동위원회 등 작업현장 수준에서 노동자들의 참여를 촉진하는 다양한 관행들의 본격적 도입을 촉진하는 계기가 되었고, 개별 공장들간의 성과가 보상의 차이로 나타남에 따라 기업간 차별성과 다원성을 확산시키는 계기로 작용하였다(박준식, 1997).

UAW의 협력적 대응을 보여준 대표적인 사례는 새턴공장이었다. 새턴공장은 UAW 내의 협력적 지도자들과 GM의 노사협력체제를 지지하는 경영진의 주도하에 미국 자동차산업의 새로운 노사관계 모델을 형성하는

것을 목표로 만들어졌다. 이 모델은 경영권의 영역을 과감히 개방하여 작업현장 수준에서부터 전략적 의사결정 영역에 이르기까지 조직의 모든 수준에서 노사공동위원회(joint union-management committee)의 틀을 통한 의사결정을 지향함으로써 노사관계의 파라다임을 새로운 반향으로 전환시키기 위한 야심찬 시도였다(이병남·박준식, 1994). 이 모델을 주도적으로 주창했던 UAW의 GM 담당 부위원장 블루스톤(Bluestone) 등은 이를 새로운 '작업장 협약(enterprise compact)' 체제로 파악하고, 미국 자동차산업의 노사관계가 지향해야 할 궁극적 모델로 제시한 바 있다(Bluestone and Bluestone, 1992; 이병남·박준식, 1994).

새턴 모델은 여러 가지 우여곡절을 거치면서 92년부터 본격적인 생산을 시작하였다. 그러나 이 모델은 진행과정에서 수많은 비판과 공격에 직면하였다. 우선 UAW의 기존 집행부는 협력적 노선이 지나칠 경우 산별노조의 통제력을 약화시킬 수 있다는 점을 우려하면서, 새턴 모델의 확산에 회의적인 입장을 보이기 시작하였다. 다음으로 새턴 내부에서도 노조 위원장의 노선에 대한 반발이 점차 증가하기 시작하였고, 일부에서는 마이클 베넷(Michael Bennett)을 비롯한 Local 1853의 집행부가 점차 권위주의적 태도를 보이기 시작하였다는 문제를 제기하였다. 이들은 노조 집행부가 현장과 유리되어 현장의 목소리를 외면하고 있다는 비판을 제기하면서 집행부의 노선에 반대해 왔다(Yanarella and Green, 1994; 1996a). 이러한 내외적 비판에 직면하면서 집행부는 1992년의 선거에서 과반수를 겨우 넘어서는 조합원들의 지지로 당선되었다. 새턴지부는 경영 과정에서의 참여권을 얻어내는 데는 성공했지만, 린생산방식을 적극적으로 도입함으로써 하청화를 확대시켰고, 조직 내부의 반대파뿐만 아니라, 새턴 모델에 대해 회의적인 UAW의 현 집행부와 갈등을 빚는 어려움에 직면해 있는 것으로 보인다.

노조가 직면하고 있는 또 다른 딜레마는 린생산방식의 적극적 도입과 노동자 참여가 노동의 인간화와 산업민주주의의 실현에 기여하지 못하고

있다는 비판에 있다. 새턴에서 도입한 팀작업에 대해 일부 연구자들은 이것이 노동자들의 현장 지식을 경영자들에게 넘겨버리고, 노동자 참여라는 이름으로 노사간의 대립성을 약화시킴으로써 노동자들의 단결과 집단적 목소리를 파편화시키는 결과를 낳았다고 지적한다. 또한 노동자들에 대한 교육훈련을 강조하는 이 모델에서 실제로 이루어지는 교육훈련의 주된 부분이 노사협조 및 경영 이데올로기의 강화에 있다는 지적 역시 제기되고 있다(Yanarella, 1996a). 결국 협력적 노선을 취해 온 현 집행부가 이러한 내외의 비판에 대응하면서 새턴의 노사관계를 어떠한 방향으로 이끌어가게 될지는 큰 관심이지만, 전망이 밝지만은 않다는 것을 알 수 있다.

새턴식 노사관계 모델의 장기적 전망은 현 UAW 위원장인 스티브 요키치(Steve Yokich)를 포함한 UAW 집행부의 결정에 의해 상당한 부분 결정될 것으로 보인다. 그런데 보다 전통적 노사관계를 지향해 온 요키치의 태도로 볼 때 새턴식 모델을 여타 사업장으로 확산시키는 일은 현재로서는 어려운 것으로 보아야 할 것이다. UAW의 현 집행부는 새턴식 모델이 산별노조의 통제력을 벗어난 기업중심 노사관계를 강화하는 방향으로 이행할 가능성이 크다고 보기 때문이다(Yanarella and Green, 1996a).

린생산체제에 대한 UAW의 대응을 볼 때 이에 대한 노조의 전략은 일관성을 결여한 듯이 보인다. 80년대부터 90년대 초반에 이르는 기간 동안 UAW는 비교적 협력적인 태도를 취한 반면, 최근 들어서는 보다 전통적 입장을 강화하려는 경향을 보이고 있기 때문이다. 이처럼 노조의 태도가 불확실하고 일관성을 결여한 이면에는 UAW 자체의 조직적 특성이 큰 영향을 미치고 있는 듯이 보인다. 전통적으로 UAW는 산업별 노조체제를 유지하고 있으면서도, 그 집행부는 자동차 3사 위원장들이 상당한 정도의 정책적, 전략적 자율성을 갖고 있는 구조로 되어 있다. 이러한 자율성은 전국 수준뿐 아니라 지역 및 사업장 단위에서도 나타나 전국노조의 통일된 정책이 효과를 발휘하기 힘든 구조로 되어 있다. 또한

전국노조 지도부의 엘리트 중심적, 행정 지향적 성격 역시 작업현장과 전국노조간의 유기적 연계성을 약화시킨 요인으로 작용한 것으로 보인다. 이러한 상황에서 UAW는 린생산체제에 대한 사업장 단위의 다원적 대응을 허용해 왔고, 이것이 사업장 단위의 '다원성(divergence)'을 확대시키는 방향으로 작용했던 것이다(Darbishire and Katz, 1996; 박준식, 1997).

자동차산업의 노사관계 변화는 UAW와 노동자들 내부에서도 변화가 가져올 영향을 둘러싼 심각한 논의들을 활성화시켜 왔다. UAW의 논의는 주로 노동생활의 질에 대한 영향보다는 노동자 참여가 노사관계에 미칠 영향에 대한 논의를 중심으로 전개되었으며, 노조 내부에서도 참여그룹과 반대그룹간의 갈등을 노출시켜 왔다. 참여 및 협력적 대응에 대해 가장 비판적인 입장을 견지해 온 그룹은 '신노선운동(New Directions Movement)' 그룹이었다. 이들은 공장 수준의 선거들을 통해 신노선을 내세우고 입후보하기도 하였으며, 이러한 움직임을 주도해 온 제리 터커(Jerry Tucker)는 UAW 집행부를 장악해 온 이른바 '간부그룹(administrative caucus)'의 견제에도 불구하고 집행부 선거에 입후보하였다. 1992년에 치러진 선거에서 터커는 오웬 비버(Owen Bieber)에 현저한 표차로 패배하였다. 그럼에도 불구하고 신노선 후보자들은 지부 단위에서 이루어진 몇몇 선거에서는 상당한 성공을 거두었다(Katz and Kochan, 1992: 159).

노조와 노동자들 내부에서는 다운사이징과 작업조직의 재편에 공격적으로 저항하는 전투적 입장도 존재한다. 이들은 보다 전통적이고 전투적인 조직화 노선을 지지하면서 지도부에 도전하는 경향을 보이고 있다. 신노선 운동 그룹은 이러한 경향을 대표하고 있으며, 린생산방식의 부정적 측면들이 전면에 부각될 경우 이들의 입장이 세를 얻을 가능성도 충분히 있다. 이들은 캐나다 노조에서 취한 바와 같은 적극적이고 전투적인 반대전략과, 린생산방식의 헤게모니에 대한 대항 헤게모니를 조직화하고 노조의 연대전략을 확대함으로써 공장폐쇄나 일시해고 등과 같은

경영자들의 전략을 약화시킬 수 있다고 본다(Babson, 1993, 1995; Yanarella and Green, 1996a, 1996b; Parker, 1996; Parker and Slaughter, 1988).

새로운 작업관행들에 대한 노동자들 내부의 논란은 노조 지도부 뿐 아니라 작업현장에서도 활성화되는 양상을 보였다. 작업현장에서의 논의가 활성화된 배경에는 새로운 관행과 변화의 형태와 내용들이 공장들마다 많은 차이를 보이면서 진행되었을 뿐 아니라, 그 영향 역시 다양하게 나타났기 때문이었다. 예를 들어 팀제도의 형식과 내용만 해도 NUMMI 공장의 경우 테일러주의적 노동과정과 현장 중심의 노동자 참여에 무게가 두어지고 있는 반면(Adler, 1995), 새턴의 경우에는 노조와의 파트너십에 기반한 참여가 더 강조되고 있다. 따라서 이에 대한 노동자들의 대응이나 반응 역시 편차를 보였던 것이다. 이러한 상황에서 UAW는 팀이나 노사 공동 프로그램들에 대한 자체의 공식적 입장을 내놓지 못하고 있다.

노조가 노사관계의 변화에 대해 공식적 입장을 정리하지 못하는 것은 UAW 자체의 문제 이상으로 구조적 변화에 대한 노조의 전략적 대응이 그만큼 어렵다는 현실을 반영하는지도 모른다. 다운사이징과 고용감소라는 최악의 조건 속에서 노조는 소극적이고 방어적인 대응을 취할 수밖에 없었던 것이 80년대의 상황이었다. 경제환경의 악화 속에서 노조의 전투성이 발휘되기란 힘들었고, 노조의 전략적 선택의 폭 역시 협소하였던 것이다(Green and Yanarella, 1996a).

80년대를 통해 진행되어 온 변화는 경제적 환경의 근본적 악화를 배경으로 작업현장을 중심으로 진행된 것이었고, 분산적이고 다원적 성격을 띈 것이었다. 전국노조는 공장별로 커다란 편차를 띄며 전개되는 변화에 대해 이를 어쩔 수 없이 수용하면서도 어느 정도까지 변화를 수용해야 하는가 하는 딜레마에 직면해 있는 듯이 보인다. 노조가 직면한 딜레마는 회사가 노조에 대해 이른바 '이중플레이(whipsawing)' 전략을 적극적으로 활용하는 경우 더욱 심각해지지 않을 수 없다. 실제로 경영자들은 공장간 경쟁을 부추기면서 린생산방식으로의 변화를 수용하지 않을 경우 외주를 주거나 물량을 다른 공장으로 넘기는 등의 이중플레이 전략

을 구사해 왔다. 전국노조의 입장에서는 공장간 작업규칙의 표준화를 유지하고 단결의 기반을 흔들지 않으면서 고용안정을 유지해야만 하는 어려운 선택에 직면하였던 것이다.

노조의 공세적 전략이 먹혀들기 힘든 경제적 상황에서 UAW는 '반대(opposition)'도, '협력(cooperation)'도 함부로 조직화하지 못하고, '의심 섞인 협력(cooperation with suspicion)'의 길을 걸어 온 듯이 보인다. 이러한 노조의 자세는 노사관계와 작업조직의 재편과정에 대한 사전적 참여보다는 그 효과나 결과를 문제시하는 일종의 '결과교섭(effect bargaining)'에 주력하도록 하였고, 노조는 '근로조건' 및 '작업규칙'의 유연화 요구를 상당한 부분 수용했던 것이다.

UAW는 작업장 수준의 다양성 확대 속에서 과거와 같은 강력한 집권적 통제력을 상당한 부분 상실한 것처럼 보인다. 이러한 상황에서 현재 UAW는 작업조직의 재편을 포함하여 경영진이 강력하게 추진해 온 린생산체제의 도입에 대해서도 명확하고 일관된 정책을 갖지 못하고 있는 듯이 보인다. 노조의 입장은 아직도 기존 노동력의 고용유지 같은 방어적 측면의 전략에 무게를 두고 있는 듯하다. 작업규칙을 양보하면서 일자리를 방어하는 전략을 취하는 가운데 노조의 조직적 연대성이 어느 정도까지 보존 가능할 지에 대해서는 상당한 의문의 여지를 남겨두고 있는 것이다. 게다가 확대된 작업현장의 다원성을 효과적으로 극복하는 것 역시 쉽지 않다고 할 때 노조의 입장에서 '집중화'와 '탈집중화'간의 조화와 밸런스를 맞추면서 '참여의 확대'를 기하고 '연대의 정치'를 실현하는 것은 지난한 과제인 것처럼 보인다.

3) CAW의 대응: 적극적 반대와 비판적 개입

UAW가 린생산체제의 도입에 대해 비교적 협력적인 태도를 취해 온 반면 CAW는 이러한 전략에 대해 강한 반발을 보이면서 작업조직의 재구조화에 대한 '적극적 반대(active opposition)' 정책을 분명히 하였다(Kumar and Meltz, 1992; Kumar and Holmes, 1994; Yanarella and Green ed., 1996a, 1996b; Gindin 1989). CAW의 전투적이고 생디칼리즘적 입장

은 도요타(Toyota)와 GM의 합작으로 건설한 누미(NUMMI)식 모델을 캐나다에 적용하기 위해 GM과 스즈키(Suzuki)가 캐나다에 건설하기로 한 카미(CAMI)공장에서의 활동을 통해 분명히 드러났다.

CAW는 린생산체제의 도입과정에서 일본식 생산방식의 대부분의 핵심 요소들에 대한 거부의 입장을 분명히 하고, 전통적 단체교섭과 전투적 노조주의를 고수하는 입장을 취하였다. 이와 동시에 노조는 노조나 노동자들의 권리를 침해하거나 작업장의 근로조건을 악화시키지 않는 형태의 품질지향 생산과 기술혁신만을 받아들이는 입장을 고집하였다. 노조는 노조의 유일한 단체교섭권을 인정받는 대신 유연 생산방식을 최소한도로만 수용하는 입장을 취하였다. 노조는 NUMMI의 경우처럼 노동자들을 해고한 이후 선택적으로 고용하지 못하도록 하고, 공장의 건설과 가동 이전에 노조원들을 고용할 것(pre-hire policy)을 관철시켰다.

CAW는 CAMI 공장에 대해 가동 이후부터 노동조건에 대한 체계적인 연구를 수행해 왔으며, 린생산방식의 도입으로 노동강도가 강화되고 노동자들의 불만이 지속적으로 증가해 왔다는 것을 발견하였다(Robertson, et al., 1993; Robertson, Rinehart, and Huxley, 1992). 이 과정에서 노조의 전략적 대응은 작업현장의 투쟁을 조직화하고, 작업조직의 변화 방향에 영향을 미칠 힘의 균형을 회복하는 데 주력하는 것이었다. 이와 같은 노조의 대응은 CAMI공장에서의 파업을 통해 전면화되었다.

린생산체제의 부정적 영향에 대한 노동자들의 반발은 1992년 CAMI 공장에서 벌어진 35일간의 파업으로 절정에 달하였다. 당시 CAW의 Local 88은 린생산체제의 도입으로 인한 노동강도 강화 문제를 본격적으로 제기하면서 파업에 돌입하였다. 파업의 주된 이슈는 다른 공장들과의 임금수준을 맞추는 것뿐 아니라 린생산으로 불리는 새로운 작업 방식의 핵심 내용들, 그리고 악화되는 노동조건들의 재조정 등을 포함하는 것이었다. 노조는 단체교섭을 통해 '교체노동자(relief worker)' 제도의 실시, 노조와 정원 문제에 대한 논의 없는 공정변화 금지, 팀 리더의 선출과 '소환(recall)'제, 그리고 노동력의 유연한 배치를 제한하는 조항들을 관철

시켰다.

CAMI Local 88에서의 이러한 교섭은 UAW의 대응과는 상당히 대조적인 성격의 것으로 경영과 노동간의 권력 균형을 유지함으로써 작업현장에서 노동의 주도적 역할을 전투적으로 관철시키려 했다는 의미를 지닌다. CAW는 린생산체제에 대한 노조의 대응방향을 노조의 힘과 조직력을 강화하고, 작업현장의 재조직화에 대해 노조의 자율적 입장을 강화시키는 방향의 대응전략을 취했다는 점에서 NUMMI나 새턴에서 나타난 바와 같은 협력적 대응과 큰 차이를 보이고 있는 것이다. 린생산체제에 대한 CAW의 대응 전략을 한마디로 정리해 본다면 우리는 이를 '적극적 반대'와 '비판적 개입'의 결합 형태로 파악할 수 있다고 본다.

4. 노조에의 영향

1) UAW의 대응과 노조에의 영향

린생산체제에 대한 UAW의 다원적이고 애매모호하며, 분산적인 대응이 UAW 산하 작업장들의 노사관계에 미친 영향을 한마디로 정리한다면 우리는 이를 '다원화(divergence)', 혹은 '파편화(fragmentation)'와 이로 인한 '산업적 다원주의(industrial pluralism)'의 형성으로 파악할 수 있다고 본다. 앞서의 논의를 통해서 나타난 바처럼 UAW는 린생산체제의 도입에 대한 일관된 전략을 장기간에 걸쳐 견지하지 못하였고, 이는 UAW 자체의 다원적 성격과 일정한 관련성이 있다.

UAW는 린생산체제의 확산, 자동차 생산의 세계적 재구조화와 빅쓰리의 지위 약화, 전통적인 노조의 지위에 대한 경영의 공격, 그리고 작업현장의 재구조화에 대해 협력적 태도와 전통적 태도 사이에서 일관성을 견

지하는 데 실패함으로써 전국 노조의 지위와 영향력을 상당한 부분 약화시킨 것으로 판단된다. 게다가 일본계 현지공장들에 대한 노조의 효과적인 조직화 전략이 이루어지지 못함으로써 UAW는 경영자들의 '이중플레이(whipsawing)'를 저지하지 못하였고, 이에 따라 노조의 조직력은 상당히 약화될 수밖에 없었다. 노조는 NUMMI나 새턴 같은 일부 사업장에서 '작업장 협약(workplace pact)' 모델을 만들어내기도 하였지만(Bluestone and Bluestone, 1992), 이 역시 일관된 입장이 지속되지 못한 채, 자체의 다양한 비판과 보수적 경영전략에 직면하여 매우 불확실한 전망을 보이고 있다.

빅쓰리와 UAW간의 협력적 작업장 프로그램들은 비노조 린생산 모델의 도전에 직면하여 린생산적 생산시스템과 조직관행들을 지나칠 정도로 수용함으로써 노동의 인간화에 역행한다는 비판에 직면해 있다. 전체적으로 볼 때 린생산체제의 도전에 대한 노조의 정책은 작업장 단위의 다원성을 촉진하는 효과를 만들어냈다고 보아진다. 그리고 노조의 협력적 대응은 기존 노동력의 고용안정과 작업장 단위에서의 노동자 참여 확대, 혹은 산업 경쟁력 향상 등의 측면에서는 기여한 바 크지만, 노조의 조직적 연대성, 산업별 노조의 통제력, 그리고 노동의 인간화의 관점에서는 상당한 문제점들을 드러내고 있다고 보지 않을 수 없다(박준식, 1997).

2) CAW의 대응과 노조에의 영향

UAW가 일관성을 결여한 정책 속에서 다원적 대응 양상을 보였다면, CAW는 린생산에 대한 노조의 보다 적극적이고 '예방적(proactive)' 대응, 노조의 조직력과 정체성, 단결력을 유지하기 위한 일관된 전략적 입장, 노조의 정치력과 작업현장의 자원 활용에 대한 적극성, 린생산체제의 헤게모니에 대응하기 위한 다양한 형태의 저항적 문화투쟁들, 노동자들의 불만을 조직화하기 위한 적극적인 노력 등을 통해 린생산체제가 안고 있

는 문제를 노조의 입장에서 비판적으로 개입하고, 적극적으로 변화시키는 데 중요한 역할을 하였다. CAMI 공장에서 CAW Local 88이 보여주었던 전투적이고 비판적인 대응은 린생산체제 하에서도 노동자들의 저항과 불만은 폭넓게 존재하고 있고, 이를 노조가 성공적으로 대변할 경우 산업민주주의의 실현에 기여할 수 있을 뿐 아니라, 비노조 작업장에서의 노조 조직화를 성공적으로 진행하는 데 많은 도움이 된다는 것을 보여주었다.

CAW는 작업조직의 변화가 경영이 주도하는 린생산체제의 틀 속에 머무는 것을 적극적으로 저지하고, 전투적인 단체교섭 등을 통해 이 체제의 성격을 보다 전통적 노사관계의 틀 속에 유지시키는 데 주력해 왔다(Gindin, 1989; Yates, 1990). 전체적으로 볼 때 CAW의 대응은 노조들간의 '조정(coordination)'과 '연대성(solidarity)'을 높이는 데에는 어느 정도 성공한 것으로 판단된다. 그러나 그럼에도 불구하고 CAW의 전략이 장기적인 효과성을 갖는 데에는 수많은 어려움들이 도사리고 있는 듯이 보인다.

우선 CAW는 린생산체제에 대한 적극적 개입과 반대 입장을 유지하고 있지만, 이를 넘어선 새로운 대안을 제시하는 데까지는 나아가지 못하고 있다. 이러한 상황 때문에 노조의 전략은 새로운 대안의 모색보다는 포디즘적 노사관계와 단체교섭의 틀을 유지한다는 의미에서 아직도 방어적 성격을 벗어나지 못하고 있는 듯이 보인다. 그러나 작업장을 둘러싼 생산체제의 기술적 조건, 그리고 더 나아가 생산의 국제화가 급속히 진행되고 있는 상황에서 이런 전략으로 경영의 '이중플레이'에 효과적으로 대응하는 데에는 상당한 한계가 있을 수밖에 없다. 자동차산업의 지속적 세계화, 린생산체제의 확산, 그리고 제3세계를 중심으로 급속히 확산되고 있는 저임금 지향의 대량생산 모델 등은 노동의 인간화와 작업장 민주화를 지향하는 노조운동의 입지를 근본적으로 약화시키는 흐름이라고 했을 때 CAW가 이러한 도전에 대해 어떻게 대응해 나아갈 지의 문제는 국제

적 차원에서도 큰 관심사라 할 수 있다.

노사관계의 구조변화에 대한 CAW의 기본 전략은 노조의 주도적이고 비판적인 개입을 통해, 린생산체제의 도전에 직면하여 다원화되는 노사관계를 연대성의 틀 속에 묶어두는 데 있는 것처럼 보인다. 그러한 점에서 우리는 CAW의 전략을 '연대성 속에서의 다원성(divergence within solidarity)'으로 부를 수도 있을 것 같다. 그러나 이러한 노조의 전략은 자체의 노력에도 불구하고 여전히 기본적으로 넘어서야 할 문제들을 안고 있다. 노조가 안고 있는 첫 번째 문제는 자칫 전투적이고 생디칼리즘적 대응이 전통의 고수라는 복고주의적 전략으로 흐를 위험성이다. 이 경우 노조의 전략은 쉽게 보수주의라는 비판에 직면할 가능성이 있다. CAW의 두 번째 딜레마는 CAMI 등에서의 전투적 전략에도 불구하고 일본계 비노조 사업장들에 대한 조직화는 이루어지지 않고 있다는 점이다. 이것은 CAW가 린생산체제의 도전이라는 과제를 여전히 극복하지 못하고 있음을 보여준다. 결국 린생산체제의 도전과, 복고주의로 전락할 위험성을 동시에 극복하면서 노조의 적극적이고 예방적이며 주도적인 참여하에 새로운 생산체제의 기틀을 모색하는 것은 미완의 과제라 할 수 있다.

5. 결론

지금까지 본 연구에서는 북미지역에서 자동차 생산의 세계화와 더불어 80년대 이후 급속히 진행되어 온 린생산체제의 확산에 대한 북미지역 노조들의 서로 다른 전략이 두 나라의 노조와 노사관계에 대해 어떠한 영향을 미쳤는가를 살펴보았다. UAW와 CAW는 노조를 둘러싼 정치·경제적, 제도적 환경의 상당한 차이에도 불구하고 기본적으로 동일한 도전

에 직면해 왔고, 이 동일한 도전에 대해 서로 상이한 전략적 대응을 보였다고 할 수 있다.

UAW의 경우 80년대 후반까지 경영과의 협력과 파트너십을 지향하다 90년대에 들어서면서 부터는 보다 전통적인 단체교섭체제로의 복귀를 지향하고 있지만, 기본적으로 린생산체제의 확산에 대해 '의심 섞인 협력'의 태도를 취해 왔다고 볼 수 있다. 이 과정에서 노조는 노사관계와 작업조직의 재편과정에 대한 사전적 참여보다는 그 효과를 중심으로 한 '결과교섭(effect bargaining)'에 주력하는 경향을 보였고, 노조는 '근로조건' 및 '작업규칙'의 유연화 요구를 상당한 부분 수용하는 대신 '고용안정'과 '노동자 참여의 확대'를 얻어내려 했던 것으로 보인다. 그러나 UAW는 작업조직의 재편을 포함하여 경영진이 강력하게 추진해 온 린생산체제의 도입에 대해 일관된 정책을 취하지 못하였고, 노조는 기존 노동력이 갖고 있는 현재의 상태와 기득권을 유지하는 방어적 전략에 주력하였다. 이와 같은 노조의 전략은 노조의 조직적 연대성을 보존하는 데에는 상당한 부분 문제점을 드러내 왔다고 볼 수 있으며, 노조의 다원적 대응은 결과적으로 작업현장의 다원성을 확대하는 결과를 낳음으로써 확대되어 가는 탈집중적, 다원적 경향을 극복하고 어떻게 효과적인 '연대의 정치'를 실현하는가의 문제에 직면하고 있다.

이에 반해 CAW는 린생산체제의 도입에 대한 '적극적 반대'와 '비판적 개입'의 태도를 분명히 하면서 이에 대한 일관된 정책을 유지해 왔다. 이 과정에서 노조는 린생산 공장들에 대한 조직화 노력을 적극화하였고, 린생산체제가 노동자들에 미치는 부정적 영향을 제거하기 위한 전투적 교섭 전략을 취함으로써 노조의 입장을 상당한 부분 관철시키는 성과를 거두었다. CAW는 작업조직의 변화가 경영 주도의 린생산체제의 틀 속에 머무는 것에 반대하면서 이 체제의 성격을 전통적 노사관계의 틀 속에 유지시키고 노조들간의 '조정(coordination)'과 '연대성(solidarity)'을 높이는 데에는 어느 정도 성공한 것으로 판단된다(Wood, 1996). 그러나 노

조의 대응이 전통적 대응의 틀을 넘어서 새로운 대안을 제시하는 데까지는 나아가지 못하고 있다. 노사관계의 구조변화에 대한 CAW의 기본 전략은 노조의 주도적이고 비판적인 개입을 통해 린생산체제의 도전에 직면하여 다원화되는 노사관계를 연대성의 속에 묶어두는 데 있는 것처럼 보이지만, 복고적 전략으로 회귀할 위험성도 남아 있다. 이 경우 노조는 단기적으로 린생산의 부정적 영향을 저지하는 데에는 어느 정도 성공할 수 있을지 모르지만, 장기적으로 설득력 있는 대안을 제시하지는 못하는 듯이 보인다. 결국 작업현장에서 새로운 작업조직과 노동과정에 대한 노동자들의 통제권을 강화하면서 린생산방식의 특정한 관행들을 제한하려는 캐나다 노조의 적극적 반대 전략이 북미지역의 노조 활동에 어떤 영향을 미치게 될 것인가는 중요한 관심사가 아닐 수 없다.

북미지역 자동차산업 노조들이 처한 위기는 단순히 해당 사회의 노조들만이 경험하고 있는 특수한 상황의 위기는 결코 아니다. 북미지역의 노조들이 경험한 문제들은 본질적으로 '생산의 세계화(globalization of production)'와 린생산체제의 확산이라는 세계적 차원에서 진행되어 온 산업구조 재조정의 맥락 속에서 일어난 것들이기 때문이다(Locke, Kochan and Piore, 1995). 그러한 점에서 린생산체제에 대한 노조의 궁극적인 대안은 국내뿐 아니라 국제적 차원에서 노동조직들간의 더 높은 수준의 '조정'과 '협력' 및 '연대' 속에서 나올 수밖에 없을지도 모른다. 린생산체제에 대한 노조의 적극적 대응 논의 역시 이러한 맥락에서 활성화를 요구받고 있다. 노조의 대응은 보다 적극적인 대항 '헤게모니' 전략의 필요성 뿐 아니라, 대량생산에 기초한 포디즘체제로부터 포스트 포디즘으로의 이행과정에 대한 노동의 역할이라는 관점에서의 적극적 개입과 대안의 모색이라는 문제의식 속에서 모색되어야 할 것이다. 노사관계를 둘러싼 환경의 전환과 변화과정에서 노조의 주도적이고 자율적인 역할을 포함하는 대안적 모델을 구체화시키는 것은 포디즘이나 포스트 포디즘이라는 양자택일적 대안보다는 두 모델의 다양한 결합 형태들 속에서 구체

화될 것으로 보인다. 이 과정에서 노조는 보다 민주적이고 인간적인 미래의 대안도 모색해야 할 것이다. 더불어 린생산체제의 도전은 근본적으로 생산체제의 '세계화' 라는 맥락 속에서 진행되어 온 장기적이고 구조적인 환경변화라는 점을 주목할 때 이에 대한 노조의 대응 역시 노동운동의 국제적 '협력'과 '조정'을 강화하는 방향에 두어져야 할 것으로 보인다.

<참고문헌>

박준식(1997), 「미국 자동차산업 노사관계의 구조변화에 관한 고찰」, 한림대학교 사회조사연구소 워킹페이퍼.

이병남 · 박준식(1994), 「미국 자동차산업의 조직혁신: 새턴의 경우를 중심으로」, 『경제와 사회』 여름, 한울.

Abo, Tetsuo(1994), *Hybrid Factory: The Japanese Production System in the United States,* Oxford: Oxford Univ. Press.

Adams, Roy J.(1989), "North American Industrial Relations: Divergent Trends in Canada and the United States", *International Labor Review* 128(January-February), pp. 47-54).

Adler, Paul(1995), "The Learning Bureaucracy': New United Motor Manufacturing, Inc." in B. M. Staw and L. L. Cummings ed., *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press.

Babson, Steve(1993), "Lean or Mean: Lean Production at Mazda", *Labor Studies Journal* Vol. 18 no. 2(Summer).

Babson. Steve. ed.(1995), *Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Detroit: Wayne State Univ. Press.

Bluestone, Barry and Irving Bluestone(1992), *Negotiating the Future,* New York: Basic Books, 장현준 역, 『미래를 위한 새로운 노사관계』, 한국노동연구원.

Calvert, John(1988), "The Divergent Paths of Canadian and American Labor", ed. by Mike Davis and Michael Sprinker, *Reshaping the US Left: Popular Struggles in the 1980s*, New York: Verso.

CAW(1993), *Work Reorganization: Responding to Lean Production.* North York, Ontario: The Canadian Auto Workers Union.

Chaison, Gary N. and Joseph B. Rose(1991), "Continental Divide: The Direction and Fate of North American Unions", *Advances in Industrial and Labor Relations* Vol. 5, pp. 169-205.

Darbishire, Owen and Harry C. Katz(1996), "Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Relations", forthcoming.

Elger, Tony and Chris Smith(1994), *Global Japanization?: The Transformation of the Labor Process,* London: R&KP.

Fucini, Joseph, and Suzy Fucini(1990), *Forking for the Japanese: Inside Mazda's American Auto Plant.* New York: Free Press.

Gindin, Sam(1989), "Breaking Away: The Formation of the Canadian Auto Workers", *Studies in Political Economy* Vol. 29(Summer).

Graham(1993), "Inside a Japanese Transplant: A Critical Perspective", *Work and Occupations* Vol. 20, pp. 147-1173.

Huzley, David Kettler, and James Struthers(1986), "Is Canada's Experience 'Especially Instructive'?", ed. by Seymour Martin Lipset, *Unions in Transition: Entering the Second Century*, San Francisco: Institute for Contemporary Studies.

Jenson, Jane and Rianne Mahon, ed.(1993), *Challenge of Restructuring: North American Labor Movements Respond,* Philadelphia: Temple Univ. Press.

Jürgens, Ulrich, Thomas Malsch, and Knuth Dohse(1994), *Breaking from Taylorism: Changing forms of Work in the Automobile Industry,* Cambridge: Cambridge Univ. Press.

Katz, Harry C(1985), *Shifting Gears: Changing Labor Relations in the U.S Automobile Industry,* Cambridge: MIT Press.

_____(1993), "The Decentralization of Collective Bargaining: A Literature Review and Comparative Analysis", *Industrial and Labor Relations Review* Vol. 47 no. 1(October), pp. 3-22.

Kenney, Martin and Richard Florida(1993), *Beyond Mass Production: The Japanese System and its Transfer to the U.S*, London: Oxford Univ. Press.

Kumar, Pradeep, and Noah Meltz(1992), "Industrial Relations in the Canadian Automobile Industry", in R. Chaykowski and A. Verma ed., *Industrial Relations in Canadian Industry*, Toronto: Dryden.

Kumar, Pradeep, and John Holmes(1994), "Change, But in What Direction? Divergent Union Responses to Work Restructuring in the Integrated North American Auto Industry", in F. Deyo ed., *Global Capital, Local Labour,* London: Macmillan.

Lichtenstein, Nelson and Howell John Harris ed.(1996), *Industrial Democracy in America: The Ambiguous Promise*, London: Cambridge Univ Press.

Locke, Richard, Thomas Kochan and Michael Piore(1995), *Employment Relations in a*

Changing World Economy, Cambridge: The MIT Press.

MacDuffie, John Paul(1994), "Human Resources Bundles and Manufacturing Performance: Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review.*

_____(1995), "Workers' Roles in Lean Production: The Implications for Worker Representation", in Babson, Steve ed., *Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Detroit: Wayne State Univ. Press.

Meltz, Noah M.(1986), "Labor Movements in Canada and the United States", in Thomas Kochan ed., *Challenges and Choices Facing American Labor*, Cambridge MIT Press,

Milkman(1991), *Japan's California Factories: Labor Relations and Economic Globalization,* Los Angeles: University of California, Institute of Industrial Relation.

Parker, Mike(1996), "Industrial Relations Myth and Shop-floor Reality: the 'team concept' in the Auto Industry", in Lichtenstein, Nelson and Howell John Harris ed., *Industrial Democracy in America: The Ambiguous Promise,* London: Cambridge Univ Press.

Parker, Mike and Jane Slaughter(1988), *Choosing Sides: Unions and the Team Concept,* Boston: South End Press.

Robertson, David, et al.(1993), *The CAMI Report: Lean Production in a Unionized Auto Plant,* North York, Ontario: CAW-Canada Research Department.

Robertson, David, James Rinehart, and Christopher Huxley(1992), "Team Concept and Kaizen: Japanese Production Management in a Unionized Canadian Auto Plant", *Studies in Political Economy* Vol. 39(Autumn), pp. 77-107.

Shimada, Haruo and John Paul MacDuffie(1987), "Industrial Relations and 'Humanware': Japanese Investments in Automobile Manufacturing in the United States", IMVP Working Paper.

Streeck, Wolfgang(1985), "Introduction: Industrial Relations, Technological Change and Economic Restructuring", in Wolfgang Streeck, ed. *Industrial and Relations and Technical Change in the British, Italian, and German Automobile Industry,* Berlin: Wissenschaftszentrum.

_____(1992), *Social Institutions and Economic Performance: Studies of Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies,* London: SAGE.

Turner, Lowell(1991), *Democracy at Work: Changing World Market and the Future of Unions,* Ithaca: Cornell Univ. Press.

Womack, James P., Dan Jones, and Dan Roos(1990), *The Machine that Changed the World,* New York: Rawson Associates.

Wood, Stephen(1986), "The Cooperative Labour Strategy in the US Auto Industry", *Economic and Industrial Democracy* Vol. 7, pp. 415-447.

Yanarella, Ernest J. and William C. Green ed.(1996), *North American Auto Unions in Crisis: Lean Production as Contested Terrain,* NY: State Univ. of New York Press.

Yanarella, Ernest J. and William C. Green(1994), "The UAW and CAW Confront Lean Production at Saturn, CAMI, and the Japanese Automobile Transplants", *Labor Studies Journal* Vol. 18 No. 4, pp. 52-75.

_____(1996), "The UAW and CAW Under the Shadow of Post-Fordism: A Tale of Two Unions", in Yanarella and Green ed., pp. 41-64.

Yanarella, Ernest J.(1996), "Worker Training at Toyota and Saturn: Hegemony Begins in the Training Center Classroom", in Yanarella and Green ed., pp. 125-160.

Yates, C.(1990), "The Internal Dynamics of a Union: Explaining Canadian Autoworkers' Militancy in the 1980s", *Studies in Political Economy* Vol. 31, pp. 73-105.

5장 노동의 인간화에 대한 의식조사분석

정 이 환 *

1. 조사방법과 자료

1) 조사개요

본 조사는 한국노동사회연구소가 주관한 '노동의 인간화에 대한 연구'의 일환으로 이루어졌다. 이 조사의 목적은 한국의 노동자들이 노동의 인간화, 그리고 근래에 진행되고 있는 경영합리화에 대해 어떤 생각을 가지고 있는가를 파악하는 것이다. 두 가지 중에서 경영합리화보다는 노동의 인간화 관련 사항을 조사하는 데에 중점이 두어졌다. 이를 위해 「노동의 인간화를 위한 실태조사」라는 제목의 설문지를 작성하고, 이를 표본노동자들에게 배부하여 조사하였다.

2) 조사방법

조사는 기업 단위 노동조합의 협조를 얻어 진행되었다. 협조를 한 노동조합은 모두 16개이다. 해당 노동조합에 대해서는 조사책임을 맡은 노조 간부에게 조사의 취지를 충분히 설명하고, 조합원에게 설문지를 배부하여 자계식으로 작성하게 하고 회수하는 방법을 사용하였다. 이 때 조

* 서울산업대학교 교수, 사회학

합원의 연령과 직무내용이 편중되지 않게 조사되도록 하였다. 특히 직무내용별로 다양하게 표집되어야 한다는 것을 강조했다. 16개 노동조합에서 회수된 설문지는 565부였다. 이 중 응답내용이 부실한 5부를 제외하고 560부가 유효표본으로 정해졌다. 또한 유효표본 모두를 분석하지 않고 평조합원이 응답한 것만을 분석대상으로 삼았다. 노조 간부나 대의원의 경우 평조합원과는 구분되는 의식을 가지고 있을 가능성이 크기 때문이다. 그 결과 최종적으로 분석에 사용된 질문지는 369부이다.

3) 응답자의 성격

조사대상 기업의 특징은 다음과 같다. 업종별로는 기계 1, 철강 1, 자동차 완성업체 3, 자동차 부품업체 2, 전자 1, 제지 1, 식품 1, 석유화학 1, 시멘트 1, 제화 1, 화학 1, 유리 1, 화섬 1 등이다. 대체로 중화학공업 사업체들이지만, 그 속에서는 상당히 골고루 분포되어 있다고 말할 수 있을 것이다. 크게 보면 금속과 화학산업으로 나눌 수 있을 것이다. 사업체 종업원 규모를 보면 10,000명 이상이 1개, 5,000명-9,999명이 1개, 1,000명-4,999명이 5개, 500-999명이 4개, 300-499명이 4개, 300명 미만이 1개이다. 그러므로 이 조사는 중소기업 노동자의 의식은 반영하지 못하고 있다.

개인적 특성들을 보면 다음 <표 5-1>과 같다. <표 5-1>에서 응답자의 직무를 보면 대체로 생산직이다. 또한 성별로는 남성이 대부분이고 연령별로는 30대 이하가 대부분이다. 즉 이 조사의 응답자들은 주로 중화학공업의 남성 생산직 노동자임을 알 수 있다. 한편 직무종류를 자세히 보면 조립·가공 등 이른바 직접부서의 노동자들이 대부분이다. 그러나 검사, 수리·보전 등 간접부서 노동자의 수도 상당 수 되고 있다. 그러므로 직접부서 노동자와 간접부서 노동자의 의식을 비교할 수 있을 것이다.

<표 5-1> 응답자의 개인속성(단위: 명(%))

직무종류	조립	103(27.9)
	가공	91(24.7)
	차량운전 · 물류운반	28(7.6)
	기계 · 설비의 운전 · 제어	66(17.9)
	설계	1(0.3)
	검사	21(5.7)
	수리 · 보전	34(9.2)
	사무	3(0.8)
	관리 · 감독	4(1.1)
	기타	11(3.0)
	무응답	7(1.9)
성	남성	330(89.4)
	여성	35(9.5)
	무응답	4(1.1)
연령	20대 이하	158(42.8)
	30대	151(40.9)
	40대	39(10.6)
	무응답	21(5.7)

2. 노동의 인간화의 요건에 대한 인식

먼저 조사대상 노동자들이 '노동의 인간화'를 위해 무엇이 필요한 것으로 생각하고 있는가를 보기로 한다. 우리는 설문지에서 '귀하의 일터가 보람있는 곳이 되고, 하는 일이 만족스러운 것이 되게 하기 위해서는 다음의 사항들이 얼마나 중요하다고 보십니까?'라는 질문을 했다. 이 질문은 좁은 의미의 노동의 인간화(숙련화, 작업방식의 개선, 참여)보다 넓은 범위의 질문이면서 다소 막연하기도 하다. 그러나 우리는 노동의 인

간화란 일터에서의 모든 조건을 포함하는 넓은 개념이 될 수 있다고 생각한다.

<표 5-2> 노동의 인간화의 요건에 대한 인식 1

순 위	항 목	점 수
1	산재나 직업병의 위험이 없어져야 한다	2.6776
2	온도 · 먼지 · 소음 등 작업환경이 개선되어야 한다	2.6359
3	노조활동이 보장되어야 한다	2.6230
4	복지시설이 개선되어야 한다	2.5464
5	고용불안이 없어져야 한다	2.5178
6	직장 분위기가 인간적 · 민주적으로 되어야 한다	2.4659
7	인사의 공정성이 높아져야 한다	2.3169
8	노조의 경영참가가 확대되어야 한다	2.2459
9	임금이 대폭 올라야 한다	2.1413
10	작업방식 결정에 대한 작업자의 발언권이 증대되어야 한다	2.0929
11	교육훈련을 충분히 하여 작업자의 기능이 향상되어야 한다	1.9945
12	노동시간이 줄어야 한다	1.9511
13	작업자세가 더 편안해져야 한다	1.8022
14	작업속도나 작업량이 줄어야 한다	1.3370
15	승진이 잘 되어야 한다	1.2575
16	작업이 단조롭지 않게 되어야 한다	0.9725

<표 5-2>의 수치는 각 항목에 대해 '매우 중요'를 3점, '다소 중요'를 1점, '별로 안 중요'를 -1점, '전혀 안 중요'를 -3점으로 점수화한 결과이다. 표를 보면 먼저 거의 모든 항목에서 응답점수가 높다는 것을 알 수 있다. 거의 모두 1점 이상이다. 그 중에서도 '산재나 직업병의 위험이 없어져야 한다', '온도 · 먼지 · 소음 등 작업환경이 개선되어야 한다', '노조활동이 보장되어야 한다', '복지시설이 개선되어야 한다', '고용불안이 없어져야 한다' 등의 문항에 대한 찬성의 정도가 상대적으로 더 높다. 특히 본 조사대상 기업이 대부분 대기업임에도 불구하고 '산재나 직업병의 위험이 없어져야 한다', '온도 · 먼지 · 소음 등 작업환경이 개선되어야 한

다'는 것처럼 아주 기본적인 근로조건에 해당한다고 할 수 있는 사항들이 가장 개선되어야 한다고 응답되었다는 점이 주목된다.

<표 5-3> 노동의 인간화의 요건에 대한 인식 2

설 문 문 항	개 념	응답 점수
ㄱ) 임금이 대폭 올라야 한다 ㄴ) 노동시간이 줄어야 한다	노동력 판매조건 개선	2.0462
ㄱ) 작업환경이 개선되어야 한다 ㄴ) 복지시설이 개선되어야 한다 ㄷ) 고용불안이 없어져야 한다 ㄹ) 산재나 직업병의 위험이 없어져야 한다	작업환경과 복지 개선	2.4877
ㄱ) 직장 분위기가 인간적·민주적으로 되어야 한다 ㄴ) 승진이 잘되어야 한다 ㄷ) 인사의 공정성이 높아져야 한다	인사노무관리 개선	1.9862
ㄱ) 작업속도나 작업량이 줄어야 한다 ㄴ) 작업자세가 더 편해져야 한다 ㄷ) 작업방식 결정에 대한 작업자들의 발언권이 증대되어야 한다 ㄹ) 작업이 단조롭지 않게 되어야 한다 ㅁ) 교육훈련을 충분히 하여 작업자의 기능이 향상되어야 한다	노동과정 개선과 숙련화	1.6540
ㄱ) 노조활동이 보장되어야 한다 ㄴ) 노조의 경영참가가 보장되어야 한다	노조활동 증진	2.4699

위의 문항들을 다시 몇 가지로 재범주화한 것이 <표 5-3>이다. 이 표를 보면 5가지 사항 중 노동자들은 작업환경과 복지 개선을 가장 중요한 것으로 보고 있다는 점을 알 수 있다. 전통적으로 중요시되어 온 임금인상이나 노동시간 단축은 그것에 비해 상대적으로 중요성이 적은 것으로

나타나고 있다. 이런 결과가 나타난 이유는 부분적으로는 조사대상 기업이 대체로 대기업이어서 이런 사항은 덜 중요하게 여겨지고 있기 때문일 것이다. 아무튼 임금인상과 노동시간 단축보다는 고용안정을 포함한 작업환경 및 복지의 개선을 중요하게 여긴다는 것이 주목된다. 또 하나 주목되는 것은 노조활동이 증진되어야 한다는 것이 두 번째로 중요한 사안으로 꼽히고 있다는 점이다. 이것은 조사대상 노동자들이 기업의 시혜보다는 노조를 통한 노동조건 개선을 더 효과적인 방법이라고 생각하고 있음을 반영한다고 생각된다.

한편 노동과정의 개선은 가장 덜 중요한 것으로 꼽혔다. 특히 위의 <표 5-2>에서 보면 '작업이 단조롭지 않게 되어야 한다'는 문항에 대한 찬성의 정도는 가장 약하다. 그러므로 일반적으로 사용되는 '노동의 인간화'의 중요한 내용으로 여겨지는 직무충실화, 작업자율성, 숙련화 등이 다른 노동조건에 비해 덜 절실한 과제로 생각되고 있음을 알 수 있다. 또한 인사노무관리 상의 개선도 비교적 덜 절실한 것으로 받아들여지고 있다. 그렇지만 노동과정의 문제들이 무시되어서도 좋은 것은 아닐 것이다. 뒤의 <표 5-5>나 <표 5-6>을 보면 응답노동자들이 노동과정이나 노무관리의 여러 사항을 상당히 부정적으로 인식하고 있다.

그러면 노동의 인간화의 요건에 대한 인식이 노동자 속성별로는 어떻게 차이가 나고 있는가? <표 5-4>가 그것을 보여주고 있다. 전체적으로 말하면 커다란 차이가 없다. 먼저 직접/간접/기타 부문별로 보면 인사노무관리 개선, 노동과정 개선과 숙련화에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타나고 있다. 그런데 차이는 직접부문과 간접부문 사이에 나타나는 것이 아니라 직접·간접부문과 기타부문 사이에서 나타나고 있다.

<표 5-8>에서 보면 직접부문과 간접부문 사이에 직무내용의 풍부함, 그리고 노동강도와 노동통제에 대해 느끼는 정도가 다르게 나타나고 있다. 그런데 여기서는 - 비록 문항은 좀 다르지만 - 직접부문과 간접부문 노동자 사이에 의견차이가 별로 없는 것으로 나타나고 있다. 간접부문

노동자들이 현 상황을 덜 심각하게 느끼지만, 개선의 필요성은 비슷하게 느끼고 있는 것이다.

<표 5-4> 속성별 노동의 인간화 요건에 대한 인식

	노동력 판매조건 개선	작업환경과 복지 개선	인사노무관리 개선	노동과정 개선과 숙련화	노조활동 증진
직접부문	2.1038	2.5097	2.0594	1.7019	2.5251
간접부문	2.0179	2.4554	1.9091*	1.7929**	2.3214
운전·기타	1.7885	2.4118	1.6933	1.2174	2.3529
20대	2.2089	2.5159	2.1140	1.8821	2.5032
30대	1.9934**	2.5369	1.9200	1.5622***	2.5067
40대 이상	1.6053	2.3553	1.8468	1.2057	2.3158
금속	2.1892	2.6156	2.0658	1.8000	2.6259
화학	1.9500*	2.4014**	1.9321	1.5540*	2.3653**

주: *** = $p < 0.001$, ** = $p < 0.01$, * = $p < 0.05$

연령별로 보면 노동력 판매조건, 그리고 노동과정 개선과 숙련화에서 차이가 나타나고 있다. 즉 젊은 층일수록 이런 과제들이 중요하다고 보고 있다. 산업별로는 인사노무관리 개선을 제외한 네 가지 사항에서 차이가 나타나고 있다. 전체적으로 금속산업의 응답자들이 제시된 문제의 개선을 더 절실히 요구하고 있다.

3. 노동과정과 노동조건에 대한 평가

이번에는 노동자들이 자신의 노동과정과 노동조건에 대해 어떻게 평

가하고 있는가를 보기로 한다. 여기서는 그 중에서도 노동과정에 대해 자세히 살펴보겠다. 노동조건에 대한 조사는 많이 이루어져 있기 때문이다.

1) 노동과정과 노동조건의 특징

(1) 노동과정의 특징 개괄

<표 5-5>는 자기가 하고 있는 작업방식에 대한 응답내용이다. 각 문항에 대해 '정말 그렇다', '그런 편이다', '그저 그렇다', '아닌 편이다', '전혀 아니다'는 5점 척도로 설문문항을 구성하였는데, 여기서는 각각 2점, 1점, 0점, -1점, -2점을 주어 점수화하였다. 그리고 점수가 높은 순서대로 각 항목을 제시하였다.

전체적으로 보면 노동내용이 힘들고 단순반복적이라는 등의 부정적인 문항에 대한 점수가 높고, 여유가 있다거나 숙련향상이 된다는 긍정적인 문항에 대한 점수가 낮다. 좀 더 구체적으로 보면 '내 업무는 작업방식이 미리 정해져 있어서 내가 변경할 여지가 없다', '내 일은 간단한 업무(동작)를 계속 반복하는 것이다', '내 일은 너무나 힘들다'의 네 문항에 대한 응답점수가 0.6점 이상으로 상당히 높은 편이다. 즉 조사대상 노동자들은 자신의 업무가 단조로울 뿐 아니라 노동강도가 높다고 느끼고 있는 것이다. 단, '나는 우리 부서의 업무가 전체적으로 어떻게 돌아가는지를 잘 알고 있다'는 문항에 대한 점수도 0.4918로 얼마간 높은 편인데, 이것은 우리나라 대기업 생산직 노동자의 근속년수가 짧지 않고 기업측의 교육도 얼마간 이루어지고 있는 사실 때문일 것으로 추론된다. '내 업무를 통해 기능이 많이 향상되었다', '내 업무를 하면서 틈틈이 쉴 수 있는 여유가 많다', '내 일을 하는 데에는 몸보다 머리를 많이 써야 한다'는 문항에 대한 응답점수는 모두 -2.5미만으로, 노동자들이 자신의 노

동을 정신노동보다는 육체노동으로 인식하고 있으며, 자신의 직무를 통한 기능향상 가능성에 대해 회의적이라는 점을 알 수 있다.

<표 5-5> 노동과정의 제 측면에 대한 인식

순 위	항 목	점 수
1	작업방식이 미리 정해져 있어서 내가 변경할 여지가 없다	0.7875
2	내 일은 간단한 업무(동작)를 계속 반복하는 것이다	0.7778
3	내 일은 너무나 힘들다	0.6856
4	우리 부서의 업무가 전체적으로 어떻게 돌아가는지를 잘 알고 있다	0.4918
5	내 업무를 하면서 다른 생각을 할 여유가 없다	0.1707
6	내가 맡은 업무는 단조롭지 않고 다양하다	0.0353
7	내 업무를 하려면 늘 동료와 의논하고 협조해야 한다	0.0325
8	내 업무를 잘 하려면 경험만이 아니라 여러 가지 지식이 필요하다	0.0163
9	일을 하는 동안 다른 사람과 거의 말하지 않는다	-0.0163
10	내가 일하는 속도를 스스로 조절할 수 있다	-0.0326
11	내 업무를 통해 기능이 많이 향상되었다	-0.2609
12	내 업무를 하면서 틈틈이 쉴 수 있는 여유가 많다	-0.2927
13	내 일을 하는 데에는 몸보다 머리를 많이 써야 한다	-0.3815

그 외에 '내가 맡은 업무는 단조롭지 않고 다양하다', '내 업무를 하려면 늘 동료와 의논하고 협조해야 한다', '내 업무를 잘 하려면 경험만으로는 안되고 여러 가지 지식이 필요하다', '내가 일하는 속도를 스스로 조절할 수 있다'는 문항에 대한 응답은 거의 0에 가까운데, 역시 직무의 다양성과 기능향상 가능성에 대해 회의적인 태도를 가지고 있음을 보여준다고 말할 수 있을 것 같다.

(2) 노동조건과 노무관리의 특징개괄

이번에는 노동조건 및 노무관리에 대한 의견을 보겠다. <표 5-6>에서 보면 노동조건 및 노무관리에 대한 견해가 대체로 부정적으로 나타나고

있음을 알 수 있다. '항상 산재나 직업병의 위협을 느낀다'가 0.8829이며 '기능직(생산직)과 기술직의 업무가 명확히 구분되어 있다'가 0.6247이다. 이 중 후자는 우리나라에서 노동자의 숙련화가 제한되고 있음을 엿볼 수 있는 결과라고 생각된다. 승진 가능성, 인사조치의 공정성, 근무환경, 복지혜택에 대한 응답은 -0.7미만으로 부정적이다.

<표 5-6> 노동조건 및 노무관리에 대한 인식

순 위	항 목	점 수
1	항상 산재나 직업병의 위협을 느낀다	0.8889
2	기능직(생산직)과 기술직의 업무가 명확히 구분되어 있다	0.6247
3	회사 내에 내가 가입할 수 있는 서클이 많이 있다	0.3234
4	우리 회사는 규율이 엄격하다	0.2500
5	내가 일하는 동안 늘 관리자가 주시하고 체크한다	-0.1335
6	나는 이 직장에서 해고나 감원이 될 걱정을 하지 않는다	-0.1576
7	작업방식에 대해 관리자에게 내 의견을 말하면 잘 반영된다	-0.2541
8	우리 회사에서 내가 받는 임금은 다른 사람과 비교해서 공정하다	-0.2554
9	우리 회사는 복지혜택이 잘되어 있다	-0.7112
10	내 근무환경은 깨끗하고 쾌적하다	-0.7174
11	우리 회사의 인사조치는 공정하다	-0.7705
12	현장 노동자의 승진이 잘되는 편이다	-1.1739

(3) 노동자 특성별 노동조건 및 노무관리

이번에는 여러 문항에 대한 노동자들의 태도가 노동자의 속성별로 어떻게 차이가 나는가를 보기로 한다. 그런데 질문문항이 매우 많고 문항 중에는 유사한 것들도 있다. 그러므로 요인분석기법을 통해 위의 문항들을 몇 개의 요인으로 압축하기로 한다. 노동과정과 노동조건에 대한 22개의 문항에서 모두 6개의 요인이 추출된다. 그 중 하나는 이론적으로 정당화되기 어려운 것이어서 제외하고, 나머지 5개 요인을 보면 다음과 같다.[3] 각 요인의 고유값(Eigen Value)은 모두 1이상이다.

요인분석을 통해 만들어진 개념적 변수를 노동자 속성별로 분석한 것이 <표 5-8>이다.

'직무내용 풍부함'에 대한 전체 점수는 -0.2231로 부정적인 편이다. 노동자들은 대체로 자신이 하고 있는 일의 내용이 다양하거나 숙련을 향상시키는 것이라고 생각하고 있지 않은 것이다.

노동자들이 직접부문에 속해 있는가 간접부문에 속해 있는가에 따른 차이를 보자. 질문지에서는 노동자가 맡고 있는 업무를 물었는데, 이 중 조립, 가공, 기계·설비의 운전·제어 등 세 직무는 '직접부문'으로, 설계, 검사, 수리·보전 등 두 직무는 간접부문으로, 그리고 운전, 사무, 관리감독, 기타는 기타로 나누었다. 표에서 볼 수 있듯이 직무내용에 따라 직무내용의 풍부함에 대한 의견에 많은 차이가 나타나고 있다. 직접부문 노동자의 의견은 -0.3629로 부정적인 데 비해 간접부문 노동자의 의견은 0.3274로 긍정적인 편이다. 부문별 일원분산분석 결과 유의도도 0.1%수준에서 유의하게 나타나고 있다.

연령별로는 연령이 낮을수록 부정적인 견해를 나타내고 있는데, 30대와 40대는 별 차이가 없고 20대에서 특히 낮게 나타나고 있다. 이것은 부분적으로는 20대가 주로 직접부문 노동자이기 때문일 것으로 생각되나, 동시에 젊은 층이 불만을 강하게 표출하기 때문이기도 할 것이다.

산업별로는 금속산업에서 부정적인 견해가 강하고, 화학산업에서는 긍정도 부정도 아닌 정도의 점수로 나타나고 있다. 산업별 차이의 유의도도 0.1% 수준에서 유의미하다. 이것은 금속산업에 단순조립을 맡고 있는 노동자가 많은 반면 화학산업에는 기계운전 등 보다 업무가 자율적인 노동자의 비율이 높은 때문일 것이다. 아무튼 이러한 인식의 산업별 차이는 노조운동의 산업별 차이와 깊은 연관을 가지고 있을 것이다.

---

3) '항상 산재나 직업병의 위험을 느낀다', '회사 내에 내가 가입할 수 있는 서클이 많이 있다'가 하나의 요인으로 추출되었는데, 이 요인을 이론적으로 개념화하기는 어렵다.

<표 5-7> 노동과정 및 노무관리의 재범주화

설 문 문 항	개 념
ㄱ) 내가 맡은 업무는 단조롭지 않고 다양하다 ㄴ) 내 업무를 하려면 늘 동료와 의논하고 협조해야 한다 ㄷ) 내 일은 간단한 업무(동작)를 계속 반복하는 것이다(-값) ㄹ) 내 업무를 통해 기능이 많이 향상되었다 ㅁ) 내 일을 하는 데에는 몸보다 머리를 많이 써야 한다 ㅂ) 내 업무를 잘 하려면 경험만이 아니라 여러 가지 지식이 필요하다	직무내용 풍부함
ㄱ) 내 업무를 하면서 다른 생각을 할 여유가 없다 ㄴ) 내 일은 너무 힘들다 ㄷ) 일을 하는 동안 다른 사람과 거의 말을 하지 않는다 ㄹ) 내 업무를 하면서 틈틈이 쉴 수 있는 여유가 많다(-값)	노동강도
ㄱ) 우리 부서의 업무가 전체적으로 어떻게 돌아가는지 잘 알고 있다 ㄷ) 내가 일하는 속도를 스스로 조절할 수 있다 ㄷ) 작업방식에 관해 관리자에게 내 의견을 말하면 잘 반영된다 ㄹ) 나는 이 직장에서 해고나 감원될 걱정을 하지 않는다	직장내 발언권
ㄱ) 우리 회사에서 내가 받는 임금은 다른 사람과 비교해서 공정하다 ㄴ) 현장 노동자의 승진이 잘 되는 편이다 ㄷ) 우리 회사는 복지 혜택이 잘 되어 있다 ㄹ) 내 근무환경은 깨끗하고 쾌적하다 ㅁ) 우리 회사의 인사조치는 공정하다	노동조건 양호함
ㄱ) 내가 일하는 동안 늘 관리자가 주시하고 체크한다 ㄴ) 내 업무는 작업방식이 미리 정해져 있어서 내가 변경할 여지가 없다 ㄷ) 우리 회사는 규율이 엄격하다 ㄹ) 작은 일도 상급자에게 물어보고 해야 한다 ㅁ) 생산직과 기술직의 업무가 명확히 구분되어 있다	노동통제

노동강도에 대한 평가를 전체적으로 보면 0.2832로, 노동강도가 다소 높다고 느끼고 있다. 부문별로 보면 예상할 수 있는 것처럼 직접부문에서 높고 간접부문에서 낮지만, 통계적으로 유의미한 정도의 차이는 아니다. 간접부문 노동자들도 자신이 하는 일이 다소 힘들다고 느끼고 있는

것이다.

<표 5-8> 노동자 속성별 노동과정 평가

	직무내용 풍부함	노동강도	직장내 발언권	노동조건 양호함	노동통제
직접부문	-0.3629	0.3154	-0.0843	-0.7104	0.3976
간접부문	0.3274***	0.1384	0.2136***	-0.8286	0.1750*
운전·기타	-0.1176	0.2783	0.3137	-0.6640	0.4231
20대	-0.3960	0.3307	0.0353	-0.6590	0.3987
30대	-0.0751**	0.2285	-0.0650**	-0.8649**	0.3133
40대 이상	-0.0360	0.3526	0.2230	-0.5027	0.4054
금속	-0.5856	0.4983	-0.2245	-0.8743	0.3342
화학	0.0229***	0.1391***	0.1797***	-0.6184***	0.3889
합계	-0.2231	0.2832	0.0165	-0.7222	0.3669

주: *** = $p < 0.001$, ** = $p < 0.01$, * = $p < 0.05$

연령별로는 통계적으로 유의미한 차이가 없다. 30대나 40대도 20대 못지 않게 노동강도가 강하다고 느끼고 있는 것이다. 산업별로 보면 0.1% 수준에서 유의미한 차이가 나타나고 있다. 화학 쪽에 비해 금속 쪽 노동자들이 더 힘들게 느끼고 있다. 이것은 직무내용 풍부성에 대한 응답과 일맥상통하는 것이다. 즉 금속산업 노동자들은 주로 조립 등 단순반복적이며 노동강도가 높은 일을 하고 있기 때문에 이런 결과가 나타나는 것이다.

직장 내 발언권에 대한 의견을 전체적으로 보면 0.0165점으로 긍정도 부정도 아닌 정도의 응답임을 알 수 있다. 부문별로 보면 운전 및 간접부문이 높고 직접부문이 낮다. 간접부문 노동자들이 숙련수준이 높고, 직무자율성도 높기 때문일 것으로 보인다. 연령별로도 40대 이상에서 유의미하게 높은데, 이것 역시 쉽게 예상되는 것이다. 산업별로는 화학이 유

의미하게 높다.

다음으로 노동조건에 대한 평가를 보자. 전체적으로 -0.7222점으로 평가가 나쁘다. 이것은 앞에서 노동자들이 노동의 인간화를 위해 가장 필요한 것으로 복지 및 임금 등 근로조건을 들었다는 사실과 일맥상통하는 결과이다. 부문별로는 통계적으로 유의미한 정도의 차이가 없다. 연령별로는 연령이 높을수록 덜 부정적이다. 산업별로는 화학 쪽이 덜 부정적이다.

노동통제에 대한 의견을 보자. 전체적으로 보면 0.3669점으로, 노동자들은 회사측이 엄격하고 관료적인 노동통제를 하고 있다는 것에 동의하고 있다. 우리나라에서 포스트포드주의적인 생산방식이 별로 도입되어 있지 못하고, 작업과정에서 작업자의 자율성이 보장되지 않는다는 평가와 일치하는 결과이다. 부문별로는 간접부문에서 다소 통제가 약한 것으로 나타나고 있다. 그러나 그 차이의 통계적 유의도는 강하지 않다. 특징적인 것은 화학산업의 노동자도 금속산업의 노동자와 마찬가지로 통제가 엄격하다고 느끼고 있다는 점이다.

2) 노동과정, 노무관리 및 직무의식

본 연구의 설문지에는 노동소외, 직무만족 및 직무몰입에 대한 조사문항도 포함되어 있다. 위에서 본 노동과정 및 노동조건의 특징들이 노동소외, 직무만족 및 직무몰입과 어떤 관련이 있는가를 보기로 하자.

노동소외란 보통 블라우너(Blauner, 1964)의 연구에 따라 고립감, 무의미성, 무력성, 도구주의 등 네 차원으로 측정하는데 여기서도 이런 방법을 택하기로 한다. 노동자가 노동소외감을 강하게 느낀다면 그만큼 노동의 인간화가 이루어져 있지 않다고 말할 수 있을 것이다. 직무몰입이란 자신이 하는 일에 얼마나 몰입하고 있는가를 나타내는 개념이다. 노동소외와 대립되는 개념이라고 할 수 있다.

노동소외
ㄱ) 나는 위에서 시키는 대로 할 수밖에 없어서 조직의 부속품처럼 느낀다.
ㄴ) 직장에서 나 혼자이며 외롭다고 느낄 때가 많다.
ㄷ) 지금 내가 하고 있는 일이 회사나 사회를 위해 가치 있는 일이라는 생각이 안 든다.
ㄹ) 회사 내의 모든 일은 나와 상관없이 결정된다.
ㅁ) 내가 일을 잘한다고 해서 우리회사 제품이 얼마나 좋아지는지 잘 모르겠다.
ㅂ) 내가 지금 이 일을 하는 것은 돈 때문이고 일 자체에는 별 흥미나 보람이 없다.
ㅅ) 보수를 더 주는 직장이 있다면 언제라고 옮기겠다.

직무만족
ㄱ) 나는 지금의 직장생활에 만족한다.
ㄴ) 나의 능력에 비추어 볼 때 지금의 직장은 괜찮은 직장이다.
ㄷ) 친구가 이 직장에 입사한다면 찬성하겠다.

직무몰입
ㄱ) 내가 하고 있는 일에 대해 자부심을 느낀다.
ㄴ) 나는 지금 하고 있는 업무를 더 잘하기 위해 항상 궁리한다.
ㄷ) 지금의 업무에서 내가 가진 능력을 충분히 발휘하고 있다.

각 문항에 대한 응답 중 '정말 그렇다'는 2, '그런 편이다'는 1, '그저 그렇다'는 0, '아닌 편이다'는 -1, '전혀 아니다'는 -2점을 주어 평균값을 구해 보면 다음의 수치와 같다.

노동소외: 0.3226, 직무만족: -0.2322, 직무몰입: 0.1471

이 수치를 보면 응답 노동자들은 노동소외의식을 느끼고 있다고 응답하고 있다. 또한 직무만족도는 부(-)의 점수로 나와 직무만족도가 낮음을 알 수 있다. 그럼에도 불구하고 직무몰입도는 정(+)의 점수로 나타나고 있다. 즉 조사대상 노동자들은 노동소외를 느끼고 있고, 자신의 회사생활에 높은 만족도를 보이고 있지 않음에도 불구하고, 열심히 일하겠다는 태도를 나타내고 있는 것이다. 단, 직무몰입의 정도가 아주 높은 것은 아니라는 점에 유의해야 하겠다.

<표 5-9> 각 설명변수의 표준화 회귀계수

	노동소외	직무만족	직무몰입
직무풍부성	-0.2760***	0.1979**	0.4297***
노동강도	0.0922	-0.0315	0.0310
직장내 발언권	0.0238	-0.0594	0.0581
노동조건 양호함	-0.1433*	0.4223***	0.2077***
노동통제	0.1489*	-0.0507	-0.0596
조정결정계수 (Adj R sq)	0.166	0.251	0.295

주: *** = p < 0.001, ** = p < 0.01, * = p < 0.05

노동소외와 직무몰입을 피설명변수로 하고, 노동강도 및 노동조건 변수들을 설명변수로 하여 회귀분석을 한 결과가 <표 5-9>에 제시되어 있다. 설명변수로 응답자의 개인적 속성들, 즉 임금, 교육수준, 근속기간, 경력년수 등을 추가해 보았으나, 전체적인 결정계수의 증가량은 0.01정도에 불과하고 개인적 속성변수 중 5%수준에서 유의미한 것이 없어 분석에서 제외하였다.4)

<표 5-9>의 회귀분석 결과를 보면 노동과정 및 노동조건의 제 측면들이 노동소외, 직무만족 및 직무몰입에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 다섯 가지 설명변수들이 노동소외의 16.5%를, 직무만족의 25.1%를, 그리고 직무몰입의 29.5%를 설명하고 있다. 직무몰입에 대한 설명력이 특히 높다는 것을 알 수 있다.

여러 변수들 중에서 직무풍부성과 노동조건의 영향이 가장 높다. 직무풍부성은 노동소외와 부정적인 관계를 가지고 있고, 직무만족 및 직무몰입과는 긍정적인 관계를 가지고 있다. 즉 직무풍부성이 높을수록 노동소외가 낮고, 직무만족도와 직무몰입도가 높은 것이다. 그리고 그 영향을

4) 단, 직무만족에는 임금이 0.5%수준에서 유의미한 변수이다.

나타내는 회귀계수는 0.1%, 또는 1% 수준에서 유의미하다.

노동조건의 양호함도 노동소외와 부정적인 관계를, 그리고 직무만족 및 직무몰입과 긍정적인 관계를 가지고 있다. 즉 복지를 증진하는 등 노동조건을 개선하는 것이 노동소외를 낮추고 직무만족도를 높이고, 직무몰입도를 높이는 효과가 있는 것이다.

노동통제는 노동소외와 긍정적인 관계를 가지고 있는 것으로 나타나나, 그 정도는 크지 않고 회귀계수의 유의도도 낮다. 노동강도와 직장 내 발언권은 노동소외의식이나 직무몰입과 통계적으로 유의미한 관계가 없는 것으로 나타나고 있다.

이런 결과를 보면 노동조건을 개선하고 직무내용을 풍부하게 하는 것이 노동소외감을 줄이고 직무만족도를 높이며 자신이 하고 있는 일에 몰두하여 하게 하는 데에 중요한 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 특히 노동의 인간화를 위해서는 노동조건 개선과 함께 직무내용을 풍부화하는 것이 중요한 과제라는 시사를 얻을 수 있다.

4. 경영합리화와 노동자 의견

1) '경영혁신운동'에 대한 노동자의 의견

근래에 우리나라에서 확산되고 있는 경영혁신운동에 대해서 노동자들이 어떻게 생각하고 있는가를 보자. <표 5-10>은 경영혁신운동에 대한 응답을 점수화한 것이다. 각각의 문항에 대해 '정말 그렇다'는 2점, '그런 편이다'는 1점, '그저 그렇다'는 0점, '아닌 편이다'는 -1점, '전혀 아니다'는 -2점으로 점수화하였다.

먼저 경영혁신의 부정적 효과에 대한 점수가 높다. '경영혁신은 고용

불안을 초래할 것이다'는 문항에 대한 점수가 1.0220점이고, '경영혁신운동은 노동강도만 높일 뿐이다'는 문항에 대한 응답점수는 0.8843으로 각각 높다. 응답노동자들이 경영혁신운동이 가져올 수 있는 부정적 효과에 대해 우려하고 있음을 알 수 있다. 특히 고용불안의 가능성에 대해 우려하고 있다.

<표 5-10> 경영혁신에 대한 노동자 의견

순 위	항 목	점 수
1	경영혁신운동은 고용불안을 초래할 것이다	1.0220
2	경영혁신운동은 노동강도만 높일 뿐이다	0.8843
3	노조는 무조건 반대 말고 경영혁신에 참여하면서 문제점을 고쳐야 한다	0.4766
4	노동자들은 경영혁신운동에 동참해야 한다	0.1022
5	경영혁신운동은 노사 모두에게 도움이 된다	0.0110
6	경영혁신운동이 노동자에게는 안 좋지만 회사의 발전을 위해 불가피하다	-0.0829

한편 경영혁신을 적극적이거나 소극적으로 찬성하는 문항에 대한 응답점수는 낮다. '경영혁신운동은 노사 모두에게 도움이 된다'거나 '노동자들은 경영혁신운동에 동참해야 한다'는 문항에 대한 응답점수는 0에 가깝다. 이는 부정적인 문항에 대한 응답점수가 높다는 점을 고려하면 일단 당연한 결과이다. 그런데 여기서 주목되는 것은 찬성문항에 대한 점수가 커다란 부(-)의 수치로 나타나지 않는다는 점이다. '경영혁신은 노동자에게는 좋지 않지만 회사의 발전을 위해서는 불가피하다'는 문항에 대한 점수만 -0.0829로 부(-)의 수치이지만 거의 0에 가깝다. 즉 응답노동자들은 경영혁신운동의 부정적 영향에 대해 크게 우려하고 있지만, 동시에 경영혁신운동을 반드시 거부하고 있지는 않은 것이다. 더욱이 '노조는 무조건 반대하지 말고 경영혁신에 참여하면서 문제점을 고쳐야 한다'는 문항에 대한 점수는 0.4766이어서 노동자들이 찬성의사를 나타내고 있음을 알 수 있다. 이것은 노동조합의 활동방향과 관련하여 의미

있는 사실이라고 생각된다.

요인분석 결과를 참조하면서 위의 문항들을 '긍정적 태도'와 '부정적 태도'로 재구성하여 노동자 속성별 태도를 보기로 한다. 여기서는 위의 문항 중 '경영혁신운동은 고용불안을 초래할 것이다'와 '경영혁신운동은 노동강도만 높일 것이다'는 부정적 태도로, '노동자들은 경영혁신운동에 동참해야 한다', '경영혁신운동은 노사 모두에게 도움이 된다', '경영혁신운동이 노동자에게는 좋지 않지만 회사의 발전을 위해 불가피하다'는 긍정적 태도로 재구성하고, '노조는 무조건 반대하지 말고 경영혁신에 참여하면서 문제를 고쳐야 한다'는 별도로 분석하였다.

<표 5-11> 노동자 속성별 경영혁신에 대한 태도

	긍정적 태도	부정적 태도	노조 참여해야
직접부문	-0.0846	0.9981	0.4591
간접부문	0.2976*	0.7411	0.4286
운전·기타	0.2177	0.9600	0.6200
20대	-0.1472	1.0519	0.5032
30대	0.0246**	0.9533	0.3733
40대 이상	0.5135	0.7895	0.7568
금속	-0.2397	1.1361	0.2653
화학	0.1891***	0.8287**	0.6204**

주: *** = $p < 0.001$, ** = $p < 0.01$, * = $p < 0.05$

표를 전체적으로 보면 긍정적 태도에서 노동자 속성 변수별 차이가 크고, 부정적 태도나 노조참여에 대한 의견에서는 상대적으로 차이가 크지 않다. 예를 들어 부정적 태도의 경우 부문별, 연령별 차이는 통계적으로 유의미하지 않고 산업별 차이만 1% 수준에서 유의미하게 차이가 난다. 즉 화학산업일수록 부정적 견해가 약하다. 그러나 화학산업에서도 부정적 태도점수가 0.8287점으로, 경영혁신운동의 부정적 결과에 대해 상당

히 우려하고 있다는 것을 알 수 있다.

노조 참여의 필요성에 대한 인식도 부문별, 연령별로는 통계적으로 유의미한 차이가 없고 산업별로 차이가 있는데, 금속산업의 경우 노조참가의 필요성을 덜 강하게 느끼고 있다. 그러나 금속산업 응답자들도 노조참여의 필요성을 얼마간 느끼고 있다고 말할 수 있을 것이다.

경영혁신에 대한 긍정적 태도의 정도는 직접부문일수록, 젊은 층일수록, 금속산업일수록 낮은데, 이는 예상할 수 있는 결과이다.

2) 경영합리화의 주요현상과 이에 대한 의견

이번에는 경영합리화의 어떤 조치가 어떻게 실시되고 있으며 이에 대한 노동자들의 의견은 어떤가를 보기로 하자. <표 5-12>는 직무순환을 실시하는가, 실시한다면 어떻게 실시하는가 여부이다. 실시하지 않는다는 응답이 43.6%로, 실시한다는 응답이 좀 더 많다. 단, 직무순환을 실시하는 경우에도 조(팀)내에서 실시하는 것이 36.3%로 일반적이고, 서로 다른 조간에 실시하는 경우는 13.6%로 적으며, 서로 다른 반간에 실시하는 경우는 1.6%에 불과하다. 여기서 체계적이고 폭넓은 직무순환은 실시되지 않고 있다고 말할 수 있을 것이다. 이는 기존의 여러 연구결과들과 일치하는 사실이다.

<표 5-13>에서 직무순환에 대한 의견을 보면 '기능도 익힐 수 있고 일도 지루하지 않아 좋다'는 의견이 40.1%이다. 즉 적극적인 찬성의견은 과반수가 되지 않는 것이다. 반면 부분적으로만 긍정적이거나 유보적인 의견('일은 덜 지루하나 기능을 익히는 데는 도움이 안된다', '하나 안하나 차이가 없다')도 37.8%로 상당히 높다. '힘만 더 들어서 좋지 않다'는 부정적인 의견도 14.6%로 무시할 수 없는 정도이다.

<표 5-12> 직무순환 여부

	응답자수	비 율
거의 하지 않는다	161	43.6
조(팀)내에서 한다	134	36.3
반내에서(조간에) 한다	50	13.6
다른 반간에 한다	6	1.6
기타, 무응답	18	4.9
계	369	100.0

<표 5-13> 직무순환에 대한 의견

	응답자수	비 율
기능도 익힐 수 있고 일도 지루하지 않아 좋다	148	40.1
일은 덜 지루하나 기능 익히는 데는 도움 안된다	59	16.0
하나 안하나 차이가 없다	80	21.7
힘만 더 들어 좋지 않다	54	14.6
기타, 무응답	28	7.5
계	369	100.0

비록 과반수는 되지 않지만 많은 응답자가 직무순환을 긍정적으로 생각하고 있다는 점이 주목된다. 직무순환이 보다 넓은 범위에서 체계적으로 이루어진다면 긍정적인 의견이 더 늘어날 가능성도 있다고 보인다. 따라서 노동의 인간화를 위해서는 체계적인 직무순환을 실시하는 방안이 모색될 필요가 있을 것이다.

다음에는 우리나라에서 널리 도입되고 있는 다기능화에 대한 의견을 보자. <표 5-14>에 잘 나타나듯이 다기능화에 대한 응답자들의 반응은 부정적인 편이다. '기능향상에 도움이 되므로 찬성이다'라고 응답한 비율은 17.9%에 불과하고, 일이 힘들어지므로 반대한다는 의견이 약 41%에 이르고 있다. 다기능화가 주로 노동강도를 높이는 결과를 가져온다는 사

실을 반영하고 있다고 생각된다.

<표 5-14> 다기능화 정책에 대한 의견

	응답자수	비 율
경험해 보지 않아 모르겠다	138	37.4
기능향상에 도움이 되므로 찬성	66	17.9
기능은 향상될지 모르지만 일이 힘들어지므로 반대	77	20.9
기능도 향상되지 않고 일만 힘들어지므로 반대	75	20.3
기타, 무응답	13	3.5
계	369	100.0

이번에는 경영합리화운동의 다른 측면들이 얼마나 도입되어 있는가와 함께 이에 대한 평가를 보기로 한다. <표 5-15>는 도입 현황이다. 적기생산운동(무재고운동), 사내하청, 팀작업제도들이 상당히 널리 도입되어 있음을 알 수 있다. '대폭 실시'되고 있는 경우와 '약간 실시'되고 있는 경우를 합하여 60% 이상이다. 반면 기업문화운동과 직능자격제도는 상대적으로 실시되고 있는 비율이 낮다.5)

설문지에서는 위의 각 조치가 실시된 이후 '귀하의 회사생활은 전보다 좋아졌습니까?'를 물었다. 이에 대한 응답은 '크게 좋아짐', '다소 좋아짐', '달라진 게 없음', '다소 나빠짐', '크게 나빠짐' 등 5점 척도로 되어 있는데, 각각을 2점, 1점, 0점, -1점, -2점으로 점수화하여 결과를 보기로 한다. <표 5-16>이다. 표를 보면 사내하청에 대해 가장 부정적인 평가를 하고 있음을 알 수 있다. 응답자들은 사내하청이 실시된 이후 직장분위기가 나빠졌다고 응답하고 있는 것이다. 기업문화운동은 '대폭 실시'된 경우 평가점수가 0점으로, 긍정도 부정도 아닌 것으로 나타났다. 적기생

5) 이 조사의 표본이 작기 때문이 이 결과를 일반화하는 데에는 주의가 필요할 것이다.

산이나 직능자격제도, 팀작업은 모두 긍정적인 영향을 미친 것으로 나타나고 있는데, 이는 다소 의외의 결과이다. 특히 직능자격제도가 도입된 이후 직장생활이 나아졌다는 응답이 눈에 띤다. 이것은 우리나라에서 직능자격제도나 직능급이 생산직 노동자를 대상으로 도입되더라도, 노사간 교섭에 의해 변형되어 도입되기 때문에 노동자간 경쟁을 유발하는 효과가 크지 않기 때문일 것으로 생각된다.

<표 5-15> 경영합리화운동 실시 현황(단위: 명(%))

	적기생산 (무재고운동)	기업문화 (다물교육)	직능자격 제도	사내하청	팀작업
대폭 실시	78(21.1)	30(8.1)	23(6.2)	102(27.6)	82(22.2)
약간 실시	164(44.4)	129(35.0)	122(33.1)	152(41.2)	161(43.6)
실시되지 않음	110(29.8)	190(51.5)	206(55.8)	89(24.1)	105(28.5)
무응답	17(4.6)	20(5.4)	18(4.9)	26(7.0)	21(5.7)
계	369(100.0)	369(100.0)	369(100.0)	369(100.0)	369(100.0)

<표 5-16> 경영합리화조치 도입의 효과에 대한 평가

	대폭 실시	약간 실시
적기생산(무재고운동)	0.4000	0.1854
기업문화(다물교육)	0.0000	0.2017
직능자격제도(직능급)	0.5217	0.2143
사내하청	-0.3505	-0.0571
팀작업제도	0.2632	0.0861

노동과정의 특성 중 노동의 인간화와 관련하여 중요한 것이 숙련화의 문제이다. 설문지에서는 '귀하는 생산공정 및 기술이 변화하거나 자동화함에 따라 교육훈련을 받을 필요성을 느끼고 있습니까?'라는 질문과, '회사측에서 필요한 교육훈련 기회를 충분히 마련하고 있습니까?'를 물었다.

이에 대한 응답을 <표 5-17>과 <표 5-18>에서 보자.

<표 5-17> 교육훈련 필요성 인식

	응답자수	비 율
강하게 느낌	178	48.2
약간 느낌	126	34.1
거의 느끼지 않음	45	12.2
전혀 느끼지 않음	16	4.3
무응답	4	1.1
계	369	100.0

<표 5-18> 회사가 교육훈련 기회를 마련하는가 여부

	응답자수	비 율
충분히 하고 있다	10	2.7
어느 정도 하고 있다	76	20.6
별로 하고 있지 않다	171	46.3
전혀 하고 있지 않다	110	29.8
무응답	2	0.5
계	369	100.0

먼저 교육훈련 필요성에 대한 인식은 응답자의 48.2%가 '강하게 느낀다', 34.1%가 '약간 느낀다'고 응답하여 대다수가 교육훈련을 받을 필요성을 느끼고 있다는 것을 알 수 있다. 반면 회사측에서 교육훈련 기회를 마련하는가를 보면 '별로 하고 있지 않다'가 46.3%, '전혀 하고 있지 않다'가 29.8%로 노동자들의 교육훈련 욕구가 충족되지 않고 있다. 더욱이 본 조사의 응답자들이 주로 대기업의 노동자임을 고려하면 기업에서의 교육훈련이 극히 미흡함을 알 수 있을 것이다.

<표 5-19> 자동화 설비 프로그램 수정 가능 여부

	응답자수	비 율
공식적으로 내 업무	37	10.0
공식적으로는 내 업무가 아니나 한다	66	17.9
거의 프로그램 기사가 한다	63	17.1
전적으로 프로그램 기사가 한다	87	23.6
기타, 무응답	116	31.5
계	369	100.0

이처럼 노동자들에 대한 교육훈련이 제대로 이루어지지 않는 상황에서 기업은 생산에서 노동자들의 잠재력을 충분히 이용하지 못하고 있다. <표 5-19>는 자동화설비가 도입되어 있는 경우 그것의 프로그램 수정을 작업자가 할 수 있는가라는 질문에 대한 응답이다. 자동화설비의 프로그램을 누가 담당하는가는 컴퓨터를 이용한 신기술의 도입이 노동자의 숙련화로 이어지는가를 가늠하는 중요한 판단기준이 된다. 표를 보면 '기타, 무응답'을 제외하고 '거의, 또는 전적으로' 프로그램 기사가 한다는 응답이 작업자 자신이 한다는 응답보다 높다. 특히 '공식적으로 내 업무이다'는 응답의 비율은 10%에 불과하다.

5. 작업과정 결정에의 노조참여

노동의 인간화의 주요 요건의 하나는 작업장에서의 민주주의이다. 기존 연구결과들에 의하면 우리나라에서 경영참가는 별로 발전되어 있지 못하며, 특히 인사나 생산관련 사항은 더욱 그러하다. 본 조사에서는 작업방식에의 노조참여를 기존 연구와는 다소 다른 방식으로 조사했다. 즉

노조 참여의 정도를 '노조의 개입 없이 회사가 결정', '회사가 노조나 노조 대의원과 협의는 하지만 거의 회사가 결정', '회사가 노조나 노조대의원의 협의를 통해 의견을 충분히 반영한 후 결정', '노조나 노조 대의원이 합의해주지 않으면 회사가 일방적으로 결정할 수 없다'는 4가지로 나누었다. 이에 대한 응답결과가 <표 5-20>에 제시되어 있다.

<표 5-20> 작업방식 결정에의 노조참여 정도(단위: 명(%))

노조의 개입 없이 회사가 결정	116(31.4)
회사가 노조나 노조 대의원과 협의는 하지만 거의 회사가 결정	178(48.2)
회사가 노조나 대의원의 협의를 통해 의견을 충분히 반영	50(13.6)
노조나 대의원이 합의하지 않으면 회사가 일방적으로 결정 못함	18(4.9)
기타, 무응답	7(1.9)

기존의 연구결과와 마찬가지로 작업방식의 결정권은 거의 회사측에 있는 것으로 나타나고 있다. '노조나 대의원이 합의해주지 않으면 회사가 일방적으로 결정할 수 없다'는 4.9%에 불과하고, 회사가 노조나 대의원과의 협의를 통해 의견을 충분히 반영하는 경우도 13.6%에 불과하다. 노동의 인간화를 위해서는 작업장에서의 경영참여가 크게 진전되어야 함을 보여주는 결과이다.

6. 소결

이상의 조사결과에서 두드러지는 사실을 정리하고 몇 가지 함의를 생각해 보자.

첫째, 응답노동자들은 일터가 보람있는 곳이 되고 하는 일이 만족스럽게 되기 위해서는 작업조건이나 고용 등 노동조건의 개선이 가장 시급한

것으로 생각하고 있다. 반면 숙련이나 직무다양성 등 노동과정의 문제는 덜 중요하게 생각하고 있다. 이것은 아직 우리나라의 노동자들에게 기초적인 노동조건의 개선이 중요한 것으로 여겨지고 있음을 보여준다. 일반적으로 노동과정상의 요구는 기초적 노동조건 상의 요구가 얼마간 해결된 후에 중요한 요구로 제기되기 때문이다.

이런 면에서 노동자들은 '노동의 인간화'를 통상적인 용례보다 더 넓은 의미로 받아들이고 있다고도 말할 수 있을 것이다.

둘째, 그렇지만 응답자들은 노동과정의 제측면에 대해 매우 불만족하게 생각하고 있다. 또한 노동과정의 개선도 꽤 중요한 과제로 생각하고 있다. 그러므로 이런 과제를 해결하는 것도 노동의 인간화를 위한 요건이라고 할 수 있다. 서구의 경험에 비추어 본다면 앞으로 우리나라에서도 이런 요구가 강해질 것으로도 예상된다.

셋째, 조사대상 노동자들은 노동소외감을 느끼고 있고, 자신의 회사생활에 만족하지 않고 있다.

넷째, 그럼에도 불구하고 노동자들은 비교적 열심히 일하겠다는 태도를 나타내고 있다. 노동조건이 개선되고 노동의 인간화가 진전되면 직무몰입도는 더 높아질 수 있을 것이다.

다섯째, 노동소외나 직무만족, 그리고 직무몰입 등 일터에서의 노동자의 의식이나 태도를 결정하는 데에 노동조건과 함께 직무내용의 풍부함 여부가 중요한 변수인 것으로 나타나고 있다. 그러므로 노동의 인간화를 위해서는 노동조건과 함께 노동과정을 개선하여 직무내용을 풍부화하는 것이 중요한 과제라는 시사를 얻을 수 있다.

여섯째, 응답노동자들은 경영합리화의 제 조치에 대해 크게 긍정적인 평가를 하지 않고 있다. 특히 사내하청에 대해서는 매우 부정적인 평가를 하고 있다. 그러나, 회사측의 경영혁신운동에 노조가 무조건 반대하지 말고 참여하면서 개선해야 한다는 의견을 가지고 있다. 또한 직무순환에 대해서는 긍정적인 평가를 하고 있다.

6장 노동의 인간화, 한국 노동조합운동의 전략적 과제

이 민 영 *

1. 머리말

한국의 노동조합들은 기술이나 생산방식의 변화 등 생산의 문제에는 개입하지 않으면서 임금·근로조건 개선을 위한 활동에 주력해왔다. 여기에는 우선 열악한 임금·근로조건의 개선에 대한 노동자들의 절실한 요구가 반영되어 있었다. 또한 생산의 문제는 사용자의 일이고 노동조합이 할 일은 노동자들의 삶의 질을 개선하는 것이며, 노동조합이 굳이 노동자들의 고용불안과 노동조건 악화를 초래할 수도 있는, 생산성 향상에 협력할 필요가 없다는 인식이 깔려 있었다.

그러나 87년 이후 임금·근로조건이 일정하게 개선되면서 노동자들의 인식과 태도는 변화하고 있다. 특히 대기업 노동자들의 경우 임금인상보다 노동시간 단축, 고용안정, 작업조건의 개선 등에 더 높은 가치를 부여하는 경향도 나타나고 있다. 숙련향상 기회의 확대나 작업장의 민주화에 대한 요구도 높아지고 있다. 한편 경쟁력 강화와 효율 제고를 구실로 한 기업측의 경영합리화정책은 노동자들과 노동조합에 중대한 도전으로 다가오고 있다. 현재 한국에서 진행되고 있는 '합리화'가 고용불안정의 확대, 임금·근로조건의 악화, 노동자들간 연대의 파괴와 노동조합의 약화

* 한국노동사회연구소 연구위원

등 부정적인 요소를 안고 있다는 것은 부정할 수 없는 사실이다. 이에 따라 합리화를 둘러싼 첨예한 갈등이 표출되고 있으며 노동조합은 경영참가 등 합리화의 방향과 내용에 개입하기 위한 나름의 대응책을 모색하고 있다.

이 글에서는 노동배제적 합리화에 대한 대안으로 노동의 인간화를 제기하고자 한다. 노동의 인간화는 좁은 의미로는 작업조직을 변경함으로써 직무만족을 높이는 노무관리수단으로 볼 수 있다. 넓은 의미로는 노동자들이 인간다운 삶을 영위하는 것을 의미하며, 사회체제를 변혁하여 노동자들이 자주적이고 민주적인 삶을 실현하는 것까지를 포함할 수 있다. 하지만 여기에서는 노동의 인간화를 주로 현재 기업측이 추진하고 있는 경영합리화에 대한 대립항으로서 논의할 것이다.

또한 사용자들의 경영합리화정책이 현장통제력을 강화하고 노동조합을 약화시키는 데 중심을 두고 있는 조건에서 우리는 단순히 노동자들의 임금·근로조건 하락, 고용불안정 확대를 막는다는 차원을 넘어서 장기적으로 작업장 차원의 권력자원을 형성한다는 입장에서 노동의 인간화정책을 제기하고자 한다. 따라서 여기에서는 주로 산업민주주의의 실현, 숙련의 향상, 작업조직의 개선 등을 노동의 인간화의 내용으로 다룰 것이다.

이 글은 주로 제조업, 특히 금속부문 대기업의 경험에 의지하고 있다. 이것은 다른 나라에서도 노동의 인간화가 다른 부문보다 주로 금속산업에서 제기되었고 한국의 경우에도 금속산업 대기업에서 합리화와 관련한 노사간의 갈등이 가장 첨예하게 진행되고 있기 때문이다.

2. 경영합리화의 양상과 노동조합의 대응

1) 개요

최근 들어 우리나라에서 각 기업들이 경영합리화운동을 적극적으로 전개하고 있는 배경은 두 가지로 요약할 수 있다. 먼저 87년 이후 한국의 노사관계는 크게 변화하였다. 87년 노동자 대투쟁과 더불어 많은 사업장에서 자주적이고 민주적인 노동조합이 설립됨으로써 노동자들의 임금·근로조건은 일정하게 개선되었으며 기업측이 최대이윤을 얻기 위한 전제라고 할 수 있는 노동통제체제도 상당히 약화되었다. 다음으로 경제의 국제화 추세가 가속화되고 있는 점을 들 수 있을 것이다. 현재 각 기업들은 무한경쟁에 내몰리고 있으며 효율성과 경쟁력을 제고하는 문제가 더욱 중요한 과제로 제기되고 있다.

이런 조건에서 각 기업들은 다양한 형태의 경영합리화전략을 추진하고 있으나 여기에서는 생산합리화, 노동력의 탄력적 이용, 노사관계의 안정화라는 세 가지 범주로 나누어 살펴보고자 한다.[1] 생산합리화와 관련하여 중요한 것은 자동화·신기술 도입의 확대와 표준작업제도의 강화이다. 이는 노동력에 대한 의존도를 최대한 줄이면서 그 활용도를 최대한으로 높이려는 기업측의 의도를 드러내고 있다. 노동력의 탄력적 이용과 관련해서는 각 기업들은 임금체계의 개편, 비정규 노동력 활용, 다기능화 등을 통해 이른바 '유연성'을 추구하고 있으며 이를 조직적으로 담보하기 위한 팀제를 도입하고 있다. 노사관계의 안정화는 이런 기업측의 합리화전략을 추진하기 위한 전제라고 할 수 있으며 이와 관련하여 최근 들어 중요한 변화는 기업측이 노무관리전략의 중심을 현장에 두면서 한편으로 기업 종사자들의 가족, 더 나아가서는 지역주민으로 그 범위를 넓혀가고 있다는 점이다.

경영합리화에 대한 한국 노동조합의 대응은 전체적으로 낮은 수준이

---

1) 물론 현재 합리화는 단위 기업 차원을 뛰어 넘어 생산을 외부화하거나 기업간의 분업관계를 재편하고, 세계화전략을 실현하는 차원에서 추진되고 있다. 하지만 이 글에서는 이른바 시스템 합리화라는 차원에서 다루어져야 할 사안들은 제외한다.

라 할 수 있으나 경영합리화의 부정적인 영향이 분명하게 드러나면서 노동조합운동도 나름의 대응방안을 수립하기 위해 노력하고 있고 일정한 성과를 거두고 있기도 하다. 하지만 한국 노동조합운동의 대응은 단위기업 차원에 머물러 있고, 그 내용은 임금·근로조건의 개선, 고용안정의 보장 등으로 제한되며, 과정에 대한 개입이 아니라 사후 결과에 대한 대응이라는 한계를 안고 있다.

2) 생산합리화

(1) 자동화·신기술의 도입

한국의 기업들은 80년대 중반 이래 임금비용의 상승, 파업으로 인한 생산 중단의 위험에 대처하면서 생산 효율성을 높이기 위해 자동화를 급속하게 진전시켜 왔다. 직접 생산공정에서는 로봇, 수치제어공작기계 등이 도입되었으며, 간접부문에서는 컴퓨터 지원 설계 및 제조시스템(CAD/CAM)이 도입되었다. 한편 LAN, VAN 등 정보통신기술이 공정관리, 근태관리를 위해 활용되고 있다. 최근에는 PC나 통신네트워크 등 고도의 컴퓨터 기술을 이용하여 설계에서 출하까지의 전 과정을 컴퓨터로 관리하는 컴퓨터 통합생산시스템(CIM)을 추구하고 있다.

자동화와 신기술의 도입은 심각한 고용불안을 야기할 수 있다. 상공부의 실태조사에 따르면 자동화를 추진함으로써 얻은 효과에 대해 기업들은 생산성이 약 62% 증가하였고 인원을 약 37% 절약하였다고 답하고 있다. 자동화와 신기술의 도입은 또 한편으로 노동자들의 숙련을 해체하고 인간을 기계에 종속시키는 효과를 유발할 가능성도 없지 않다. 특히 한국의 경우 자동화와 신기술 도입에 따른 교육훈련이 뒷받침되지 않음에 따라 작업자들이 단순한 기계 조작자 또는 자동화기계의 보조자로 전락하고 있는 점은 이런 우려를 더욱 짙게 한다.

<표 6-1> 자동화 추진 효과(단위: %)

업 종 \ 추진효과	생산량 증가율	품 질 향상률	인 원 절감률	가동시간 연 장	안전사고 발생감소
음식료품	114	20	20	-	29.8
섬유・의복・가죽	35.7	40.9	28.8	6.9	16.7
나무・종이・인쇄	50	62.5	7.2	-	-
화학・석유・고무	69.5	32.5	38.3	8.4	36.5
비금속광물	82.4	60.9	27.3	54	30
1차금속	171	59.6	55.7	-	-
조립금속・기계	64.1	62.8	39.8	33.6	41
전기・전자	56.2	54.2	38.7	20	14.3
기 타	22.6	42.6	17.5	9.3	-
전 체	61.9	55.1	36.6	26.1	9.6

주: 지역별・업종별로 표본 추출한 300개 사 대상 조사, 응답은 174개 사.
자료: 상공부 산업정책국 산업진흥과, 「자동화 설비자금 운영실태 조사결과」, 1992.

(2) 표준작업제도의 강화

표준작업제도의 강화는 현재 진행되고 있는 생산합리화의 주된 내용 가운데 하나가 되고 있다. 기업측은 시간・동작연구를 실시하고 이를 근거로 표준작업서를 작성하여 정위치, 정시간, 정작업이 이루어지도록 하고 개선활동을 통해 이를 끊임없이 개선하는 표준작업제도의 강화를 추진하고 있다. 현재 기업측의 표준작업제도 강화는 신기술 도입, 신제품 생산, 라인 변경 등 구체적인 계기가 주어질 때뿐만 아니라 비용 절감과 생산량 증대를 위한 합리화를 추진하는 데서 핵심적인 수단으로 등장하고 있다.

이는 다음과 같은 형태로 나타난다. 첫째, 이른바 택업(Tact-up) 이라고도 하는데 1시간 동안의 생산대수의 양적인 증가를 말한다. 둘째, 맨아워(M/H)의 감소 곧, 더 적은 인원을 배치하여 노동밀도를 증대시키는 것이

다. 대우자동차의 경우 표준작업의 실시 단계를 초급, 중급, 고급으로 나누어 각 단위작업에 대하여 표준작업서가 작성되어 있는가, 개선활동을 통해 표준작업의 질이 어느 정도나 높아졌는가를 확인한다. 이것이 바로 표준작업 인증제도이다.

표준작업제도의 목표는 "모든 형태의 근무태만과 일부러 천천히 일하는 것을 제거하고, 경영진의 친밀한 협력과 도움(노동자가 당연히 받아야 하는)으로 개개의 노동자가 최대의 이익을 얻으면서 최대의 속도로 일하게" 하는 것이다(Taylor, 1947: 18). 결국 작업에서 최대한 여유시간을 줄이고 노동밀도를 높이려 하는 것이라고 할 수 있다.

(3) 노동조합의 대응: 고용 보호, 노동강도 규제

자동화·신기술 도입과 관련하여 노동조합은 노사합의에 의해 추진할 것을 요구하고 있고 일부 노동조합에서는 단체협약에 '신기술 도입시 노사협의'를 명문화하고 있기도 하다. 하지만 일반적으로 신기술 도입에 대한 대응이 노동조합의 주된 활동영역 가운데 하나라고 하기는 힘들며, 관심도 주로 신기술이 고용이나 노동조건, 노동강도 등에 미치는 영향으로 제한되어 있다. 표준작업의 재정비 등에 따른 노동강도의 변화에 대해서는, 현대정공노동조합의 경우 작업속도를 높일 경우 노사간에 합의하도록 하는 단체협약 조항을 확보하고 있기도 하지만 일반적으로는 작업장 차원에서 규제하고 있다.

생산합리화가 첨예한 노사갈등의 원인이 되고 있는 자동차산업의 경우 각 작업장 차원에서 현장투쟁이 빈발하고 있고 노동조합 대의원들이 주축이 되어 작업속도, 감원 등을 규제하고 있다. 기아자동차노동조합의 경우에는 노조 집행부에 생산문제를 전담하는 생산대책부가 설치되어 있어 작업장문제에 대한 대응이 비교적 효율적으로 이루어지고 있고 대의원들로 구성된 공장투쟁위원회 등이 현장투쟁을 주도한다.

한편 사후적이고 근로조건 보호 차원이라는 한계를 안고 있기는 하지만 부서인사공정위원회, 부서환경개선위원회, 노사소위원회 등 부서 단위 노사공동위원회 등을 통해 생산과정에 대한 규제가 이루어지고 있다. 라인 신설시에는 노사소위원회를 통해 생산량, 작업환경, 노동강도 등을 협의한다. 이를 통해 정원, 인원보충 및 조정, 사이클타임 등이 결정된다. 해당 부서 대의원을 주체로 하고 집행부의 생산대책부, 산업안전부, 조직부 등이 지원하는 형태의 이러한 노사공동위원회는 대의원 조직을 활성화하는 일상적 활동공간으로도 작용하고 있다(김영두, 1996: 178-179).

2) 노동력의 탄력적 이용

(1) 임금체계 개편

89년 포항제철에서 직능급을 도입한 이래 삼성그룹, 럭키금성그룹, 현대그룹 등에서 현행 임금체계를 개편하려는 시도가 본격화되어 왔다. 자본측이 연공급을 직능급으로 개편하려 하는 이유로는 근속년수에 따른 임금의 자동적인 상승은 평균 근속기간이 길어지는 추세에 비추어 볼 때 인건비를 가중시키는 요인이 된다는 점, 연공급은 일의 성과가 반영된 임금이 아니므로 생산성을 제고하는 유인기능이 미흡하다는 것 등이 지적되고 있다. 한편 노동자들 가운데서도 젊은 층, 그리고 전문적인 업무를 담당하고 있는 노동자들의 경우 기존의 연공서열식 임금체계에 대해 불만을 가지는 사람들도 적지 않으며, 노동조합이 직능급을 요구하는 경우도 있는 실정이다.

이러한 신인사제도는 노동자들에게 일정한 호소력을 갖고 있다. 먼저 능력 중심의 인사관리는 젊은 층과 전문적인 업무를 담당하는 노동자들에게 합리적인 것으로 받아들여지며 직군간 차별의 철폐, 승진적체의 해소 등 긍정적인 요소가 없는 것도 아니다. 그러나 신인사제도에서 핵심

적인 문제는 직능자격제도 운용의 토대가 되는 인사고과제도이다. 직능자격제도에서 능력평가를 수행하는 주체는 기업이며 평가의 기준은 결국 '기업이 기대하는 직무수행 능력'이다. 따라서 신인사제도가 도입될 경우 노동자들의 능력에 대한 평가는 결국 개별 노동자들이 기업의 요구에 얼마나 순응하는가에 따라 결정되는 것이다. 이런 이유 때문에 자본측은 신인사제도, 곧 능력주의적 인사관리를 경영합리화의 핵심적인 요소로 판단하고 있는 것이다.

(2) 정규직 감원과 비정규 노동력 활용

<표 6-2> 지난 3년간 정규직, 비정규직 인원변동(단위: %(개))

		전체	업종별		규모별	
			제조업	비제조업	300인 미만	300인 이상
정규직	증가	45.5	36.3	56.5	36.9	50.0
	변동 없음	8.9	5.5	13.0	7.9	9.7
	감소	45.5	58.1	30.4	55.3	40.4
비정규직	증가	55.7	59.6	51.2	53.3	57.9
	변동 없음	33.0	29.8	36.6	30.0	33.3
	감소	11.4	6.4	9.9	16.6	8.9
전체(노조 수)		100.0(101)	100.0(55)	100.0(46)	100.0(38)	100.0(62)

자료: 윤진호, 1996, p. 39.

각 기업들에서 임시직, 촉탁, 파트타임, 계약직, 용역, 사내하청 등 비정규 노동자들이 지속적으로 증가하고 있다. 기업측은 임금비용의 절감, 노동력의 탄력적 이용, 노조 회피 전략의 일환으로서 비정규 노동력 활용을 적극 시도하고 있다. 비정규 노동자들은 청소, 운반, 자재보급 등 간접부문은 물론이고 직접생산라인에서도 활용되고 있다. 제조업 대기업

에서도 현대자동차 전주공장처럼 비정규직이 정규직보다 더 많은 곳이 나타나고 있다. 앞으로도 비정규 노동력 활용은 더욱 확대될 전망이다.

비정규 노동자들이 정규직과 동일한 작업을 하는 경우도 많지만 정규직 임금의 70% 정도밖에 받지 못하며 고용불안도 심각한 실정이다. 이는 정규직의 고용불안, 노동강도 강화로 연결될 수 있으며 노동조합의 조직력에는 치명적인 영향을 미치고 있다. 좀더 근본적인 문제는 노동시장 이중구조화로 인한 노동자들간 연대의 약화문제이다. 정규직 노동자들이 비정규직을 자신과는 다른 사람으로 간주하거나 비정규직들이 '계급적인 차이에 기인한 적대감'을 갖고 있는 극단적인 경우도 없지 않다.

(3) 다기능화

다기능화는 직장 내 모든 직무능력의 습득, 기계설비 보전업무의 수행, 자신이 가공·제조하는 제품의 품질에 대한 책임, 기계설비나 생산방법 개선 참여 등의 형태로 이루어진다. 기업측은 다기능화를 통해 작업자들이 다양한 업무를 담당하게 함으로써 결근 등으로 인한 생산중단에 용이하게 대처할 수 있다. 다음으로 업무범위를 확대함으로써 곧, 한 작업자가 여러 기계나 공정을 담당할 수 있도록 함으로써 인력을 최소화할 수 있다.

현재 한 사람이 담당하던 기계의 대수를 늘이거나 기존에 간접부서의 인원들이 담당하던 검사업무, 보전업무 등이 자주검사, 자주보전이라는 이름으로 직접부문에 통합되는 사례가 많이 나타나고 있다. 이런 다기능화는 세분화된 분업 노동의 한계를 극복하고 노동자들의 직무만족과 숙련을 높이기보다는 업무범위를 확대하는 성격의 것이다. 기업측은 기존의 직접생산 업무에 검사와 보전업무를 추가함으로써 간접부문 인력을 줄여 비용을 절감하고자 하고 있다. 노동자들도 다기능화에 대해 일이 힘들어지므로 반대한다는 의견을 밝히고 있다(5장 노동의 인간화에 대한 의식조사분석 참조).

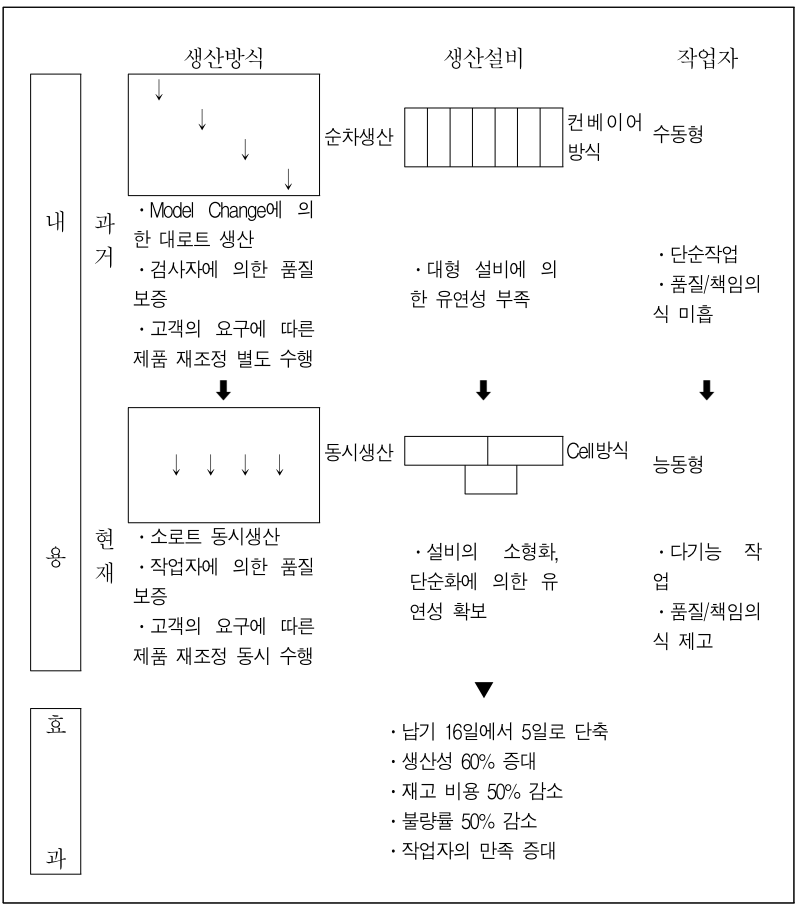
일본에서 다기능화를 실현하는 수단은 교육훈련, 직무순환, QC활동과 제안제도 등이다. 우리나라, 특히 생산직의 경우 현장훈련(OJT) 이외의 교육훈련은 거의 실시되지 않고 있다고 할 수 있다. QC활동, 제안제도 역시 형식적인 절차가 마련되어 있지만 노동자들의 참여는 저조한 실정이다. 직무순환은 회사의 방침에 의해 체계적으로 실시되고 있다기보다는 주로 작업부담의 경중에 대한 균형을 맞추기 위해 현장관리자의 판단이나 작업자들의 자율적 결정에 의해 이루어지고 있으며 순환범위도 대개 제한적이다. 우선 기업에 따라 차이가 있기는 하지만 사용자들은 기본적으로 대량생산체제 하에서 직무의 세분화가 효율적이라고 판단하고 있다. 예컨대 난이도가 높은 중요한 작업을 숙련되지 않은 사람이 담당하는 경우가 생기는 등, 다기능화를 위한 정기적인 직무순환이 생산에 장애가 될 수도 있기 때문이다. 노동자들도 회사측의 일방적인 전환배치에 대해서는 강하게 반발한다.

(4) 팀제의 도입

구상과 실행의 분리, 세분화된 직무, 위계적 통제 등을 특징으로 하는 테일러주의적 작업조직의 대안으로 팀제도가 도입되고 있다. 물론 각국마다 도입되고 있는 팀 또는 집단작업이 동일한 내용을 갖고 있는 것은 아니다. 단순하게 구분하자면 유럽식 팀제도는 팀장의 선출, 작업속도나 방식의 결정 등에서 노동자들에게 일정한 권한이 주어지며 노동의 인간화 실현의 기회로서의 요소가 있지만 일본의 팀제는 새로운 형태의 통제 시스템이라는 측면이 강하다고 할 수 있다.

최근 한국에서도 팀제가 도입되고 있으나 현재까지는 주로 관리직이나 사무직을 대상으로 하고 있고 생산직의 경우에는 부분적으로 도입이 시도되고 있다.

<그림 6-1> 바로바로 생산시스템(LG전자 평택공장 PC생산부문)



자료: LG경제연구원 경영컨설팅센터, 「자율경영팀 프로젝트 추진개요」, 1995; 이정택, 1996, p. 256에서 재인용.

LG전자 평택공장과 구미공장의 경우 팀제가 도입되면서 '직·반장 중심의 현장자율경영체제의 구축'을 목표로 직·반장에게 권한과 책임을 대폭 부여하고 그들의 능력배양을 위한 각종 교육훈련을 강화하고 있다. 또한 기존의 컨베이어 설비에 의한 '일자라인 생산방식'에서 3-4인이 한

조를 이루어 조립, 검사, 포장까지 하는 '셀(Cell) 생산방식'으로 전환하여 '생산성과 직무만족의 증대를 도모'하는 움직임도 나타나고 있다(이정택, 1996: 251-257).

그러나 팀제가 팀리더의 선출, 작업방식과 내용에 대한 노동자들의 통제, 팀원들의 숙련향상과 승진 기회 등을 보장하지 않으면서 기업측 주도로 도입될 경우 그것은 새로운 형태의 노동력 관리방식일 뿐이다. 이 경우 팀제는 인사노무관리 기능을 팀장에게 위임함으로써 노동통제를 강화하고, 노동자들의 업무범위를 확대하며 노동밀도를 높이는 역할만을 할 가능성을 가지고 있다.

(5) 노동조합의 대응: 유연성의 규제

우리나라 노동조합은 기본적으로 이른바 '유연성'을 최대한 규제한다는 입장에 서있다. 노동조합의 입장에서 '노동의 유연화'는 곧 고용불안정의 확대, 임금·근로조건의 악화, 노동자들간 연대의 파괴와 노동조합의 무력화를 의미할 수 있기 때문이다. 따라서 노동조합의 대응은 주로 직능급 도입 반대, 비정규 노동력 활용 제한 등에 집중되고 있다. 하지만 다기능화나 팀제에 대해서는 나름의 대안을 갖고 있지 않다.

특히 90년대 이후 노사간에 핵심적인 쟁점으로 부각되고 있는 임금체계 개편과 관련한 우리나라 노동조합의 대안은 한 마디로 연공적 요소를 강화하는 것이다. 현재 임금체계가 갖는 문제점은 생활보장의 미흡, 낮은 기본급 구성, 직급·직종간 임금차별로 요약할 수 있다. 인사제도와 관련해서는 인사고과의 자의성, 직종·직급간 승진 차별이 문제로 제기되고 있다. 따라서 직종·직군간 임금과 승진의 차별 해소를 약속하는 직능자격제도가 노동자들에게 일정한 호소력을 갖는 것이다. 물론 이 경우 기업측의 인사고과권의 강화 곧, 효율적인 통제수단의 확보라는 목표에 대해 어떻게 대처할 것인가 하는 문제가 제기된다. 따라서 대부분의 노동조합은 단일호봉제, 단일직급제를 대안으로 제시하고 있고 일부 노동조

합에서는 그것을 관철하기도 했다. 이것이 노동자들간 경쟁을 막고 단결과 연대를 극대화할 수 있는 방안이기 때문이다. 하지만 이런 대안은 노동자들의 숙련형성과 승진을 담보할 수 없다는 한계를 안고 있다.

한편 87년 이후 각 노동조합은 고용안정에 상당한 비중을 두어 왔으며 임의적인 감원이나 정리해고, 공장이전, 비정규 노동력 활용 등을 규제하는 장치를 단체협약에 마련해 두고 있기도 하다. 최근 들어서는 정규직뿐만 아니라 비정규직의 고용문제에 대한 관심도 늘어나고 있고 일정 기간 이상 근무한 비정규직을 정규직으로 전환하는 등 일정한 성과를 거두고 있기도 하다. 물론 우리나라 노동조합은 대부분 정규직만을 조합가입 대상으로 하고 있고 따라서 정규직의 고용문제에 대해서는 총력을 기울여 대응하지만 비정규의 고용문제에 대해서는 상대적으로 소홀한 편이다.

비정규 노동력 활용에 대한 대안으로서 일정 기간이 지난 비정규직 노동자들을 정규직으로 전환하는 것, 비정규직 노동자들을 노동조합에 가입하게 하는 것 등이 있지만 두 가지 다 실제 시행하기에는 쉽지 않다. 무엇보다 회사측의 강력한 반발에 직면할 것이고 이를 극복하기 위한 투쟁동력이 실리지는 않기 때문이다. 또한 비정규직 노동력 활용을 줄이고 정규직을 채용할 경우 정규직 노동자들이 직접 고용불안이나 직무불안정(배치전환 등)에 노출되게 되는데 여기에 어떻게 대처할 것인가 하는 문제가 남는다.

3) 노사관계의 재편

(1) 현장통제의 강화와 기업문화운동

87년 민주적이고 자주적인 노동조합이 등장함으로써 기존의 권위적, 병영적 통제가 불가능하게 되자 각 기업들은 노무관리부서를 강화하면서 나름의 대응책을 실행하였다. 엄격한 채용관리, 개별 활동가나 활동가그

룹에 대한 감시·감독의 강화, 협조적인 그룹의 양성, 조합원에 대한 후생복지의 확대와 인간관계활동의 강화 등이 그 구체적인 양상이라고 할 수 있다.

최근 들어 기업측의 노무관리전략에서 나타나고 있는 중요한 변화는 그 초점을 현장에 두면서 한편으로 기업 종사자들의 가족, 더 나아가서는 지역주민으로 그 범위를 넓혀가고 있다는 점이다. 기업측은 현재의 노사관계에서 현장통제력과 더불어 국민의 여론이 중요한 요소로 작용하고 있는 현실에 적응하기 위해, 현장통제력을 높이는 데 주력하면서 또 한편으로는 노동자들의 가족과 지역주민들 속에서 자신의 이데올로기를 유포하려는 노력을 기울이고 있는 것이다.

먼저 기업측은 87년 이후 노동조합의 활성화에 따라 이완된 작업장의 노동규율을 회복하기 위해 질서 지키기 운동, 현장관리자의 역할 강화 등을 통해 노동규율 관리를 강화하고 있다. 특히 기업측은 현장관리자들의 지위와 권위를 회복하는 것을 주요한 목표로 삼고 있다. 이것은 노동조합의 현장활동에 대응하여 현장의 위계질서를 현장관리자 위주로 확립하고 노동자들을 밀착 관리하고자 하는 것이다. 기업측이 이를 실현하는 구체적인 기제는 활동비 지급, 인사권 강화, 교육 강화, 관리대상 인원수의 감소 등이다. 대우조선의 반생산회의, 현대중공업의 두레활동 등 소집단활동 역시 현장관리자의 권한과 위상을 강화하기 위한 수단이라고 할 수 있다.

한편 기업측은 기업문화운동을 활발하게 전개하고 있다. 기업문화운동은 다양한 문화매체를 활용하여 기업에 대한 노동자들의 거부감과 적대감을 희석함으로써 노동자들이 기업의 이념에 맞는 자발적인 주체로서 활동하도록 유도하는 것이다. 기업문화운동의 구체적인 형태는 기업내의 각종 이벤트행사, 교육훈련을 통한 의식화, 사보나 소식지 등을 통한 홍보활동, 각종 소모임 등을 통한 인간관계활동, 복지후생제도의 확대, 지역주민 대상의 활동 등이다. 기업문화운동은 본질적으로는 경영위기 등을 구실로 기업의 목표를 노동자들에게 '주입'하는 것이지만 노동자들의

자발성이라는 형식을 띄고 진행되고 있다.

기업문화운동은 다른 합리화조치에 비해 노동자들이 우호적으로 평가하고 있는 편이다. 이는 역으로 기업문화운동이 노동자들에게 기업목표를 자신의 것으로 동일시하고 그에 몰입하게 함으로써 노동자들의 저항을 약화시키는 효과를 어느 정도 거두고 있음을 반증하는 것이라 할 수 있다.

(2) 노동조합의 대응: 현장조직력 강화, 활동영역 확대

87년 이후 노동조합 현장조직의 축은 어용노조의 민주화를 자신의 목표로 삼는 '노조민주화추진위원회'(노민추) 형태가 지배적인 것이었다. 노민추는 현장투쟁을 주도하면서 현장조직력을 강화했으며, 노조내 민주주의를 실현하는 주요한 원동력이 되었다. 그러나 집행부를 장악하고 난 후에는 상대적으로 약화되는 것이 일반적이었다. 우선 집행부를 구성하는 데 대부분의 역량이 배치되기 때문이다. 한편으로 노동조합을 민주화한다는 '노민추'의 목표가 달성된 이후에는 다른 내용과 형태를 가진 현장조직이 요구되기 때문이다. 이에 비해 공식적인 지위를 가지고 있는 대의원(그리고 소위원)들의 역할은 더욱 중요해지고 있는 것으로 보인다. 사실 대의원들은 작업현장의 일상적인 고충처리를 담당하고 있고 작업방식, 속도, 배치전환 등에 공식, 비공식적으로 개입하고 있다. 아무튼 노동조합 현장활동의 내용과 방식에 대한 새로운 모색이 필요한 듯하다.

한편 최근 들어 노동조합들은 기업문화운동에 대해 더욱 치밀하고 다양한 방식으로 대응하고 있다.

대우조선노조의 경우 다양한 프로그램을 개발하여 기업측의 기업문화운동에 대응하고 있다. 먼저 조합원의 80%가 주택을, 75%가 자가용을 소유하고 있고 생활수준의 향상에 따라 정서와 요구에 변화가 발생했다는 점을 인정하고 "소비문화를 개선하자"는 취지로 '노조 제휴카드'를 발급해서 지역의 주유소, 여객선, 의류점, 옷감가게, 책방, 신발점, 유리점,

시계가게, 꽃집, 보석상, 자전거가게 등에서 조합원들이 10-20%의 가격할인을 받을 수 있도록 하였다. 이는 인기를 모아 5천장이 발급되었다. 또한 지역주민과 결합하기 위해 낙도 어린이 초청 조선소 관광, 아동영화 무료 상영, 무의탁 노인 초청 식사대접과 오락, 무의탁 노인을 위한 일일 찻집, 지역 내 중증 지체 부자유자와 소아자폐증 환자들에 대한 지원 등을 실시하였다. 또한 명절에 회사가 지급하는 선물을 지역특산물로 하도록 하고, 사내식당 부식재료를 거제의 농축산물로 구입하도록 단체협약에 명문화했다.

3. 노동의 인간화의 현 단계

1) 경영합리화와 노동조합, 노동의 인간화

자본측의 경영합리화전략의 목표는 비용을 줄이고 수익을 늘임으로써 최대이윤을 추구하는 것이고 이를 실현하기 위한 전제조건 가운데 하나는 노동력의 최대 활용이다. 따라서 그것은 본질적으로 노동자들의 이해와 대립되는 성격을 가지고 있다. 하지만 경영합리화의 구체적 양상은 각국의 사회·경제적 조건과 노사간 역관계에 따라 다양하게 전개되며, 반드시 노동측에 부정적인 영향만을 끼치는 것은 아니다. 예를 들어 스웨덴을 비롯한 북유럽지역에서 진행된 노동의 인간화 실험이 그러하다.

이것은 사용자들의 입장에서 보더라도 시장에서 고객지향성과 품질이 강조되고, 신기술이 급속하게 도입되는 조건에서는 저임금과 열악한 근로조건, 직무의 세분화와 탈숙련, 위계적 노동통제가 곧 최대 이윤을 보장하는 것은 아니기 때문이다. 선진 각국의 초일류 기업들이 기업경영에서 이른바 '참여경영', '인적자원관리'를 강조하고 있고, 과로사를 유발할

정도로 높은 노동강도와 열악한 근로조건에 기반하여 높은 경쟁력을 과시하고 있는 일본의 경우에도 근로시간을 단축하고 작업시간의 틈새를 늘리며 재고 없는 생산방식을 완화함으로써 노동자들에 대한 유인체계를 강화하고 있다는 사실이 바로 이런 점을 드러내는 것이다.

그러나 우리나라 기업측 경영합리화전략의 기조는 생산설비의 해외이전, 하청의 확대 등을 통해 직접 생산품의 비중을 낮추는 한편 자동화를 통해 인간에 대한 의존도를 줄이고, 정규인력의 노동밀도를 높이기 위해 현장통제력을 강화하는 것이라고 할 수 있다. 특히 최근 들어서고 있는 신설공장에서 기업측의 이런 전략이 노골화되고 있다. 현대자동차 아산공장의 경우 자동화 수준을 극도로 높이는 한편 작업중 이동시간을 공수계산에서 제외하는 등 표준작업제도를 강화함으로써 필요인력을 40% 정도 절감하였다. 비정규 인력의 비중도 높아 전체의 35% 정도를 차지하고 있다. 한편 기업측은 이런 전략을 실현하기 위해 채용시 과거에 노동조합활동 전력이 있는 사람은 배제하고, 입사시 한 달간의 의식화교육을 실시하였다(노동조합 간부 면담자료, 1997. 4. 3).

왜 경영합리화의 양상이 시대나 나라의 차이에 따라 다르게 나타나는가. 이와 관련하여 기술 또는 시장과 노동의 인간화 실현 가능성을 연계하는 견해가 있다. 그러나 현대 기술과 제품시장이 언제 어디서나 노동의 인간화 실현의 기회를 부여하는 것은 아니다. 극소전자 회로는 근본적으로 서로 다른 유형의 작업조직을 지원할 수 있기 때문이다. 정보를 가공하고 전달하는 능력의 증대는 통제의 중앙화와 업무의 차별화를 가능하게 한다. 동시에 그것들은 조직이 더욱 복잡하고 특수한 환경의 요구에 더 잘 반응할 수 있는, 다양한 기능을 가진 유연한 하부단위에 결정을 위임할 수 있게 하기도 한다. 한편 신기술을 어떤 방식으로 이용하는가는 다시 해당 기업이 소속되어 있는 생산시장과 연관되어 있다. 현재의 생산시장에서는 점점 고객지향성과 품질이 중시되고 있다. 그리고 다품종 소량생산 또는 고객지향 생산을 할만큼 유연한 기업들은 높은 이

윤을 올릴 수 있고, 시장에서 유리한 지위를 차지할 수 있으며 장기적인 안정성을 누릴 수 있다. 노동자들의 참여와 높은 숙련, 분권화된 작업조직 등은 이 경우 특히 중요한 의의를 가질 수 있다. 그러나 분명한 것은 소량 생산, 고객지향 생산의 경제적인 유인력은 해당 국가나 지역의 임금수준에 달려있다는 점이다. 임금을 충분히 낮출 수 있는 기업들은 대량생산자로서 전망을 가질 수 있기 때문이다(Streeck, 1992: 256-258).

신기술과 제품시장 변화의 기회가 어떤 방식으로 활용되는가, 노동에 어떤 영향을 미치는가는 한편으로 해당 국가의 노사간 역관계와 이를 반영하는 노사관계제도, 그리고 가장 직접적으로는 노사의 전략에 달려 있다. 예컨대 노동운동이 강력한 정치력과 조직력을 가지고 있으며 산업민주주의가 발전되어 있고 노동조합이 작업장의 변화에 적극 개입하고 있는 북유럽의 경우, 사용자들의 전략적 선택은 제약되고 사용자들은 상대적으로 유연하고 분권화된 작업조직과 고임금·고숙련 노동자를 갖추고, 고객 지향적인 재화를 생산하는 품질경쟁력이 있는 생산자가 되기를 원할 가능성이 높으며 여기에서 노동의 인간화 실현의 가능성도 높다. 노동운동의 힘과 제도적 기반이 취약하며 노동조합이 대안을 제시하면서 작업장의 변화에 개입하지 않는 미국이나 일본의 경우 사용자들이 품질경쟁력이 있는 생산자가 되기를 원한다고 하더라도 경영합리화의 구체적인 양상은 노동의 인간화 실현보다는 노동자들에 대한 포섭전략으로 나타날 가능성이 높다. 노동운동이 국가에 포섭되어 있고 임금수준이 낮은 나라들의 경우에는 사용자들이 위계적인 조직구조, 탈숙련, 저임금 등으로 표준화된 재화를 생산하는 가격경쟁력을 갖춘 생산자가 되기를 원하기 쉬우며 경영합리화는 곧 비인간화를 의미할 가능성이 높다.

한국의 경우 노동배제적 경영합리화, 낮은 노동의 인간화 수준은 먼저 국제분업구조에서 차지하는 한국 경제의 지위가 소품종 대량생산자로서의 가능성을 남겨 두고 있다는 것에서 연유한다. 물론 중국, 말레이시아 등 개발도상국들의 저가상품시장 점유율이 높아짐에 따라 가격경쟁력 위

주의 전략이 한계에 부닥치고 있고 고객지향성과 품질이 강조되는 현재의 상품시장의 조건을 고려할 때 사용자들의 입장에서도 앞으로 나름의 노동의 인간화 프로그램을 실행하는 것이 중요한 과제가 될 것이다. 그러나 노동조합운동이 임금·근로조건개선투쟁에 머물러 있고 예컨대 산업민주주의제도나 숙련형성, 작업조직 개편에 개입하는 방향으로 조직력을 발휘하고 있지 못하며 정치적인 영향력도 취약한 상태에 있는 조건에서는 노동의 인간화 실현이 제약될 수밖에 없다.

물론 기업측의 경영합리화전략이 강화됨에 따라 분신과 같은 극단적인 선택을 하는 노동자들도 나타나고 있고 노동조합도 나름의 대응을 모색하고 있다. 현장조직력에 따라 다양한 모습을 띠고 있기는 하지만 일방적인 노동강도 강화나 전환배치에 대응하여 작업장 차원에서 대의원들이 중심이 되어 나름의 규칙을 만들어 나가고 있기도 하다. 하지만 그 대응은 현재까지는 임금·근로조건, 노동조합활동과 직접 연관된 것이 대부분이어서 폭이 좁은 편이고 사전적인 예방이나 규제라기보다는 사후의 결과에 대한 저항이라는 특징을 가지고 있다. 이런 방식의 활동이 한계에 부닥치고 있으며 장기적으로는 노동조합 조직력을 잠식할 수 있다(Turner, 1991)는 점은 외국 노동조합운동의 경험에서도 드러나고 있다.

2) 산업민주주의

최근 경영합리화의 부정적인 영향이 노골화되면서 우리나라에서도 산업민주주의에 대한 관심이 고조되고 있지만 현재 산업민주주의의 수준은 전체적으로 낮은 편이다. <표 6-3>의 평균점수는 노사합의, 사전협의, 사전통보, 사후통보를 각각 4점, 3점, 2점, 1점, 회사 일방시행 0점으로 점수화한 것이다. 모든 영역에서 사전협의에서 사후통보 수준이며 제도화 정도도 그리 높지 않은 것으로 나타난다. 각 영역별로는 임금·근로조건, 인사, 산업안전, 고용관련사항의 산업민주주의 수준이 높고 제도화가 잘

되어 있는 반면 교육훈련, 생산, 고용관련 사항은 그렇지 않다는 것을 알 수 있다.

산업민주주의의 수준이 가장 높은 사항은 임금·근로조건과 관련한 것이다. 전체 평균점수는 2.9651점으로 사전협의 수준에 이르고 있다. 하지만 이 중에서 인사고과 기준은 1.7177점으로 사전통보 수준을 하회하며 제도화도 안되어 있는 편이다. 이는 노동자들에 대한 핵심적인 통제 장치라고 할 수 있는 인사고과와 관련하여 기업측의 일방적인 결정이 지배적이며 노동조합도 이에 대해 규제력을 갖고 있지 못하다는 것을 드러낸다.

인사와 관련한 영역, 특히 노동조합 간부의 인사와 관련한 산업민주주의 수준과 제도화 정도는 각각 사전협의, 단체협약 명시 88.8%로 높은 편이다. 이는 주도적인 활동가들에 대한 탄압을 통해 노동조합을 와해시키려는 사용자들의 전략에 대해 노동조합이 사활을 걸고 대응해 온 결과라고 할 수 있다. 물론 이것이 기업측의 인사관행이 민주적으로 이루어지고 있다는 것을 드러내는 것은 아니다. 조합원들의 인사와 관련한 부분의 산업민주주의 수준이 낮을 뿐 아니라 미조직 부문의 경우에는 일방적인 인사관행이 일반적이기 때문이다.

산업안전과 관련한 사항의 산업민주주의 수준은 전체적으로 사전통보 수준이다. 여기에서 정기검사 결과에 대한 개선대책 수립에 관한 사항은 평균점수가 1.1775로 사후 통보하는 정도이고 단체협약 명시가 20.5%로 제도화 수준도 낮은 편이다. 이는 산업안전과 관련한 활동이 사후대책 차원에 머물러 있고 사전예방에는 많은 노력이 기울여지지 않고 있는 사정을 반영한다.

<표 6-3> 한국의 산업민주주의

영역		평균점수	단체협약 명시여부(%)	
			명시	명시 안됨
임금 · 근로조건	임금체계 개편	3.6201	75.2	24.8
	인사고과 기준	1.7177	27.6	72.4
	작업시간 변경	3.5684	79.5	20.5
	전체	2.9651		
인사	조합원 인사	1.9241	60.5	39.5
	조합원 해고 · 징계	2.6658	82.2	17.8
	노조간부 인사	3.2598	88.8	11.2
	노조간부 해고 · 징계	2.9867	80.0	20.0
	전체	2.7246		
산업안전	작업환경 측정 · 건강진단 실시	2.7638	80.4	19.6
	재해 발생시의 조사 및 대책수립	2.3298	53.7	46.3
	정기검사 결과에 대한 개선대책 수립	1.1775	20.5	79.5
	작업상 필요한 보호구	1.9246	40.9	59.1
	전체	2.0399		
고용	공장이전, 합병	2.2528	49.5	50.5
	휴, 폐업	2.4338	53.2	46.8
	집단감원	3.0566	77.6	22.4
	임시직의 채용	1.3448	26.8	73.2
	용역 · 파견노동 이용	1.4216	28.5	71.5
	시간제노동자 이용	0.9855	15.9	84.1
	전체	1.8921		
교육훈련	직무훈련 방침 수립	1.4640	23.4	76.6
	훈련 대상자 선정	1.0565	11.1	88.9
	기업문화운동 실시	1.1264	4.6	95.4
	전체	1.1963		
생산	생산계획 수립	0.6947	7.5	92.5
	작업조직 변경	1.6288	27.1	72.9
	신기술 · 설비 도입	0.7249	7.9	92.1
	QC 등 도입과 운영	0.8244	3.5	96.5
	하도급 전환	1.5498	33.3	66.7
	전체	1.0813		
경영	경영계획수립	0.8095	10.0	90.0
	경영혁신 방안 마련	1.0663	7.7	92.3
	전체	0.9390		

주: 우편조사를 통해 수거된 유효 설문지는 389부임.

자료: 전국민주노동조합총연맹 · 한국노동사회연구소, 「노동조합의 경영참가에 대한 실태조사」, 1995.

고용관련 사항은 전체적으로 사전통보 수준이나 정규직의 고용문제와 관련한 사항은 사전통보 수준을 상회하고 제도화도 상대적으로 잘되어 있는 반면, 비정규직관련 사항은 사후통보 수준에 머무르고 있고 제도화도 안되어 있어 그 양상이 차별적으로 나타나고 있다. 이는 기업측이 비정규직 인력을 수량적 유연성 확보의 주요한 방편으로 이용하기 위해 노조의 개입을 허용하지 않으며 정규직 중심의 노동조합도 이 문제에 대해서는 상대적으로 소홀하기 때문이다.

교육훈련, 생산, 경영관련 사항은 전체적으로 사후통보 수준이고 제도화도 안되어 있다. 여기에서는 작업조직 변경과 하도급 전환관련 사항의 평균점수가 각각 1.6288, 1.5498로 다른 사항에 비해 높은 것이 특징적인 점이다. 이 사항은 조합원들의 고용 또는 직무 안정성과 긴밀한 연계를 가지고 있어서 노동조합이 다른 사항에 비해 적극적인 노력을 기울이고 있기 때문인 것으로 판단된다.

3) 숙련과 작업조직

기술이 급속하게 변화함에 따라 기업내 교육훈련의 중요성, 곧 '작업장을 학습의 장으로' 만드는 것이 갖는 의의가 부각되고 있다(Streeck, 1992). 그러나 우리나라의 경우 대부분의 기업들은 그 동안 교육훈련투자에 매우 인색하였다. 제조업 100인 이상 기업을 대상으로 했을 때 1988년에 연간 1인당 교육훈련비는 7.9만원에 불과하였다. 이는 이후 증가세를 보이기는 했지만 1993년에도 27.7만원에 그치고 있다. 한편 1인당 기계장비액은 1988년에 약 900만원으로 1인당 교육훈련비의 100배를 넘어서고 있다. 이후 1인당 교육훈련비 대비 1인당 기계장비액의 비중은 약간씩 감소하고 있지만 1993년도에도 약 90배에 달하고 있다(류장수, 1995: 81-82). 특히 생산직 사원들의 경우 현장훈련(OJT) 이외에는 교육훈련이 거의 없다고 할 수 있다.

한국노동연구원의 실태조사에 따르면 기업들은 먼저 시설·장비구입비용(28.6%), 직업훈련 수료자 근속 저조(16.8%), 직업훈련비용 기준 불합리(5.6%), 채용 불가자 발생(4.1%) 등 직업훈련비용에 대한 손익계산과 관련한 문제, 곧 "직업훈련비용을 회수하는 것이 가능한가" 하는 문제 때문에 직업훈련을 기피하고 있다. 이것은 사용자측이 직업훈련을 실시할 때 항상 고려하는 것이고 장애가 되는 요인이다. 다음으로 기업들은 기능수준상 불필요(26.0%), 기능향상에 기여 낮음(8.7%) 등 직업훈련 자체의 필요성이나 그 효과를 의문시하고 있다.

<표 6-4> 사업내 직업훈련 미활성화 이유(단위: 개(%))

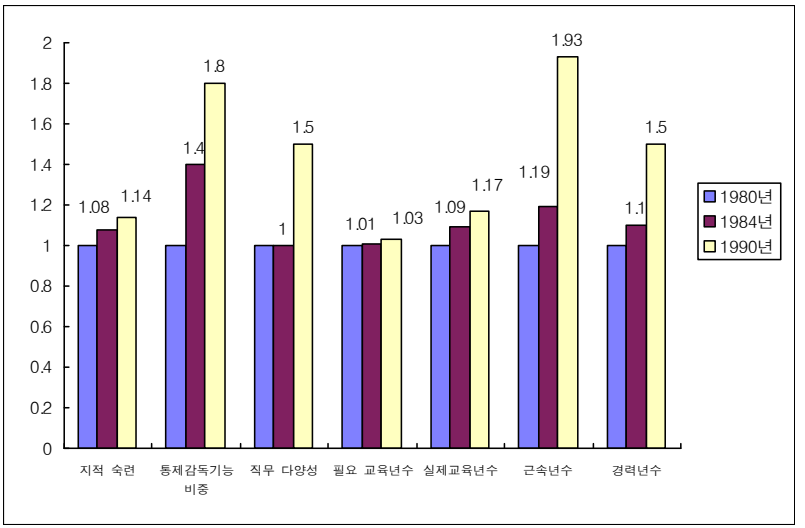
	비율
시설·장비 구입비용	56(28.6)
기능수준상 불필요	51(26.0)
직업훈련 수료자 근속 저조	33(16.8)
직업훈련교사 구하는 문제	19(9.7)
기능향상에 기여 낮음	17(8.7)
직업훈련비용 기준 불합리	11(5.6)
채용 불가자 발생	8(4.1)
기타	1(0.5)
전체	196(100.0)

주: 98개 사업체가 2개씩 응답.
자료: 박기성, 1992, p. 170.

한편 우리나라의 작업조직은 테일러·포드주의적인 원리에 따라 조직된다. 특히 자동차산업의 경우 직무는 세분화되어 있고 작업속도는 컨베이어벨트의 속도에 종속되며 직무의 다양성, 상위 직무의 통합, 작업방식과 작업내용에 대한 자율성 등은 부정된다. 반면 현장관리자에 의한 위계적인 통제가 강조되며 노동자들의 창의성과 열의는 억제된다. 최근 들어 다기능화의 추진, 셀생산방식 도입 등이 기존 작업조직을 형식적인

면에서는 일정하게 변화시키고 있으나 근본적인 혁신이 추진되고 있다고 보기는 힘들다.

<그림 6-2> 생산직 숙련수준의 변화 추이



주: 1984년, 1990년의 수치는 1980년의 수준을 1로 하여 지수화한 것임.
자료: 전병유, 1994, p. 55.

통제나 자율성과 관련해서는 오히려 노동자들의 자율성을 축소시키고 통제를 강화하는 경향이 나타나고 있다. 대부분의 기업들에서 현장관리자의 수를 늘이고 노무관리 기능을 강화하기 위해 다양한 노력을 기울여 왔다.2) 직무내용과 관련해서도 효율적인 통제나 표준화를 위해 작업자들의 프로그램 작성이나 수정 업무를 규제하는 경우도 있다. 작업자들이 프로그램 작성을 담당하는 경우 맨아워(M/H)를 통제하기가 어렵고 임의적인 수정은 제품의 표준화에 장애가 되기 때문이다.

2) 물론 이는 87년 이후 노동조합의 활성화라는 조건과도 관련을 가지고 있다. 노동조합의 활성화로 노동통제체제가 약화됨에 따라 기업측은 이에 대응하여 현장관리자들의 수를 늘이고 역할을 높임으로써 현장통제력 회복을 시도한 것이다.

한국 생산직 노동자들의 숙련수준과[3] 작업조직의 변화를 <그림 6-2>를 통해 확인해보자. 1980년에서 1990년 동안 노동자들의 교육년수, 근속년수, 경력년수 등이 각각 1.17배, 1.93배, 1.5배 늘어난 것으로 나타난다. 직무 다양성도 80년대 중반 이후 약간 늘어난 것으로 나타나는데 이는 기업측의 다기능화 추진과 관련되어 있는 것으로 보인다. 반면 1980년에 비한 1990년의 지적 숙련 지표는 1.14로 거의 늘어나지 않아 인적자본의 변화를 따라잡지 못하고 있다. 통제감독기능을 담당하는 사람의 비중은 같은 기간 동안 약 두 배 가까이 늘어난 것으로 나타난다.

4. 노동의 인간화 실현을 위한 모색

1) 노동의 인간화정책의 기본 방향

노동의 인간화를 좁게 해석하면 테일러·포드주의적인 작업조직 원리, 곧 직무의 세분화, 탈숙련과 위계적인 통제 등을 반대하고 노동자들의 직무만족을 높일 수 있는 방향으로 작업조직을 재조직하는 것을 의미한다. 특히 경영학적인 논의에서는 노동의 인간화를 근로조건을 개선하거나 작업조직과 작업방식을 개편하는 것으로 제한하는 경향이 있지만 이는 기본적으로 노동자들을 인사관리, 생산관리의 대상으로 파악하고 관리의 방식을 바꾸는 것에 불과하다고 할 수 있다. 예컨대 팀작업방식이나 U라인의 도입이 곧 노동의 인간화는 아닌 것이다.

---

3) 여기에서 숙련을 어떻게 정의할 것인가 하는 문제가 있는데 숙련을 기능이나 교육년수 등 인적자본으로 정의할 경우 이런 조건에서도 숙련이 상승한다고 할 수 있다. 하지만 숙련의 핵심적 내용은 지적 숙련이다. 그리고 중요한 것은 노동자들의 인적자본이 학교교육 등을 통해 일정 수준으로 형성된다고 하더라도 실제 작업장에서 그것이 활용되고 발전될 수 있는 조건이 마련되지 않는 문제이다.

노동의 인간화는 한마디로 노동자들의 인간다운 삶을 보장하는 것이다. 특히 경영합리화와 관련하여 한국에서 노동의 인간화를 실현하는 데서 일차적인 것은 그 부정적인 영향으로부터 노동자들을 보호하는 것이다.[4] 여기에서 중요한 것은 다음과 같다.

— 임금·근로조건의 유지·개선
— 고용안정의 보장(예를 들어 생산시설의 해외 이전, 외주 하청 확대, 노동 대체적인 신기술 도입 등을 규제하는 것, 노동시간을 단축하는 것)
— 인사고과의 부활 또는 강화를 막는 것
— 일방적인 현장통제나 노동강도의 강화를 막는 것
— 노동자들에 대한 의식화를 목적으로 하는 교육을 통제하는 것

그러나 노동의 인간화를 진전시키기 위해서는 경영합리화의 성격과 방향에 대해 개입하면서 작업장을 변화시키지 않으면 안된다. 경영합리화의 부정적 영향에서 노동자들을 보호하기 위한 활동은 수세적이며 경영합리화의 결과에 대한 대응이라는 한계를 가질 수밖에 없어서 작업장 자체를 인간적으로 형성하기 위한 활동과 결합되지 않으면 성과를 거두기 힘들기 때문이다. 여기에서 중요한 것은 산업민주주의의 실현, 숙련의 향상, 작업조직의 민주적 개편 등이다.

한국 노동조합운동은 특히 산업민주주의의 실현을 주된 과제로 삼아야 한다. 산업민주주의는 작업장 차원 노사관계의 정치적 측면을 나타낸다. 산업민주주의란 작업현장에서 민주주의를 관철하는 것으로서 기업의 경영과 생산이 노동자들의 의사를 반영하여 시행되는 것을 의미한다. 생산의 주체인 노동자들이 기업의 의사결정에 참여하는 산업민주주의는 노동의 인간화의 핵심적 요소이다.

---

4) 물론 기업측의 경영합리화전략을 전면적으로 거부하거나, 수용하면서 그에 대한 보상을 추구하는 경우도 생각할 수 있으나 전자는 대중적인 지지를 얻기 힘들고, 후자는 노동자들의 삶의 질을 희생하면서 물질적 이익을 추구하는 것으로 노동의 인간화정책과는 거리가 멀기 때문에 여기에서는 논의하지 않는다.

숙련과 작업조직은 작업장 차원 노사관계의 토대라 할 수 있는 노동과정의 성격을 드러낸다. 숙련은 노동과정의 내용이며 작업조직은 그것을 담는 형식이다. 숙련을 좁게 파악하면 기능과 동일한 의미로 파악할 수 있다. 하지만 숙련을 기계와 구별되는 인간의 능력으로 파악할 경우 사고력과 판단력 등 지적 숙련이 그 핵심 내용이 된다는 것을 쉽게 생각할 수 있다. 지적 숙련은 노동자 개인이 정상적인 인간으로서 삶을 영위하는 데 필수적일 뿐만 아니라 집단으로서도 중요한 권력자원이 된다. 사실 테일러·포드주의적인 생산방식의 중요한 특징 가운데 하나는 생산노동자들한테 사고능력 곧 지적 숙련을 박탈하는 것이었고 이는 노동통제를 실현하기 위한 중요한 물적 기반이었다.

숙련형성을 위해서는 테일러·포드주의적인 작업조직을 개선하는 것이 필요하다. 테일러·포드주의적인 작업조직은 근본적으로 노동자들의 탈숙련을 전제로 한 것일 뿐만 아니라 노동자들의 숙련향상을 크게 제약한다. 역으로 노동자들의 숙련수준이 높을 경우 테일러·포드주의적 작업조직 원리가 곧이곧대로 관철되기는 힘들다. 노동자들의 높은 숙련수준은 민주적 작업조직의 근거가 될 수 있는 것이다(Roth, 1995).

한편 숙련과 작업조직, 그리고 산업민주주의는 서로 긴밀한 연관을 가지고 있다. 노동자들의 높은 숙련과 민주적인 작업조직은 그 자체가 산업민주주의의 중요한 내용이며 전반적인 산업민주주의의 실현을 촉진하는 역할을 한다. 예를 들어 현장관리자 선출제는 그 자체가 산업민주주의 주요 내용이며 전체 기업의 관리방식을 민주화하는 기초가 될 수 있고, 노동자들이 높은 숙련수준을 가지고 있는 경우 기업측의 위계적인 통제방식이 관철되기는 힘들다. 역으로 산업민주주의가 실현되는 경우 노동자들은 자신의 창조성을 온전하게 발휘할 수 있으며 이는 숙련형성과 작업조직의 개선에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

2) 산업민주주의의 확대

기업측이 노동강도의 강화와 노동조합의 무력화를 직접적인 목표로 삼아 경영합리화를 추진하고 있는 한국의 조건에서 산업민주주의가 갖는 의미는 더욱 분명하다고 할 수 있다. 경영전략의 공동결정이라는 차원까지는 아니라 하더라도 경영전략을 사전에 파악할 수 있는 경우 그것이 노동자들과 노동조합에 미치는 부정적인 영향을 최소화할 수 있기 때문이다. 나아가 산업민주주주의는 노동조합이 작업장을 인간적으로 설계하기 위한 가장 중요한 자원이며 전제조건이다.

현재 한국의 노동조합이 산업민주주의를 실현하기 위한 기본 방법은 단체협약 영역을 생산·경영관련 사항으로 더욱 확대하고 노사협의회를 효과적으로 활용하는 것이다. 먼저 단체협약 영역의 확대가 일차적인 과제가 된다. 그러나 사용자들은 단체협약 영역의 확대에 대해 완강하게 반대해 왔고 앞으로도 그러할 것이다.

따라서 현재로서는 법률적으로 보장된 노사협의기구를 충실히 활용하여 산업민주주의 확대를 위한 발판을 마련하는 일이 중요하다. 이제까지 노사협의회는 주로 노동조합의 단체교섭 기능을 보완하는, 주로 조합원들의 고충이나 복지관련 사항 등을 해결하는 창구 역할을 해왔다. 이것은 무엇보다 과거의 노사협의회법이 갖는 제한성 때문이었다.

그러나 최근 개정된 '근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률'은 교육훈련 및 능력개발 기본계획 수립 등 합의사항을 신설하였고 협의사항에서도 경영상 또는 기술상의 사정으로 인한 인력의 배치전환·재훈련·해고 등 고용조정의 일반원칙, 작업 및 휴게시간의 운용, 임금의 지불방법·체계·구조 등의 제도 개선, 신기계·기술의 도입 또는 작업공정의 개선 등의 조항을 신설함으로써 노동조합이 기업측의 경영합리화전략에 대해 개입할 수 있는 여지를 열어놓고 있다.

<표 6-5> 신구 노사협의회법 비교

	노사협의회법	근로자 참여 및 협력 증진에 관한 법률
합의사항	없음	교육훈련 및 능력개발 기본계획 수립 복지시설의 설치와 관리 사내근로복지기금의 설치 고충처리위원회에서 해결되지 아니한 사항 각종 노사공동위원회의 설치
협의사항	생산성 향상 및 복지 증진 교육훈련 노사분규 예방 고충처리 안전·보건, 기타 작업환경 개선 인사·노무관리제도 개선 기타 노사협조	생산성 향상과 복지증진 채용·배치 및 교육훈련 노동쟁의의 예방 고충처리 안전·보건, 기타 작업환경 개선과 건강 증진 인사·노무관리제도 개선 기타 노사협조 경영상 또는 기술상의 사정으로 인한 인력의 배치전환·재훈련·해고 등 고용조정의 일반원칙 작업 및 휴게시간의 운용 임금의 지불방법·체계·구조 등의 제도개선 신기계·기술의 도입 또는 작업공정의 개선 작업수칙의 제정 또는 개정 종업원지주제, 기타 재산형성에 관한 지원 성과배분
보고사항	경영계획 전반 및 실적 분기별 생산계획과 실적 인력계획 기업의 경제적·재정적 상황	경영계획 전반 및 실적 분기별 생산계획과 실적 인력계획 기업의 경제적·재정적 상황

참고로 '근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률'을 독일의 종업원대표법과 비교해보면 독일의 종업원대표법이 상대적으로 공동결정권, 합의권을 폭넓게 보장하고 있는 반면 '근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률'은 그렇지 않다. 그러나 독일의 종업원대표법도, 한국에서 조직력이 강한 노동조합들의 경우 사실상 합의권을 확보하고 있는, 임금·근로조건에 관한 사항에 대해서만 공동결정권이나 동의권을 보장하고 있을 뿐

이며 경영관련 사항, 생산관련 사항의 경우에는 정보권이나 협의권 정도를 부여하고 있다. 따라서 장기적으로는 노사협의회법을 개정하기 위한 노력이 필요할 것이지만 현재로서는 일단 제도적으로 주어진 기회를 최대한 활용하는 것이 중요하다고 할 수 있다.

<표 6-6> 독일 종업원대표법과 개정 노사협의회법의 참가권 비교

영역		종업원대표법	개정 노사협의회법
임금・근로조건	임금체계 개편 작업시간 변경	공동결정 공동결정	협의 협의
인사	근로자의 채용・배치・해고 원칙 평의원 해고 노동자 해고	동의 동의 청문	협의 규정 없음 규정 없음
산업안전	직업병 예방, 건강보호 안전관리, 산재 예방	공동결정 협의	협의
고용	감원보상계획 인력계획	공동결정 협의	고용조정 일반원칙 협의 보고
교육훈련		협의	협의(기본계획 수립은 합의)
생산	설비 감축, 폐쇄, 주요부서 이전, 통합, 조직과 목적의 주요한 변화, 신기술・작업방식 도입	협의	신기술 도입, 작업공정 개선에 대해 협의
경영		정보	보고

자료: The Federal Minister of Labour and Social Affairs, 1991; 근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률.

물론 '근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률'은 합리화와 관련한 사항을 단체교섭에서 배제하고 노사협의로 대체하려는 의도를 담고 있다. 하지만 노동조합이 여기에 구애받을 필요는 없으며 일단 노사협의회에서 논의를 진전시켜 단체협약으로 제도화하는 것, 곧 '노사협의회를 단체교섭의 연장으로 활용'하는 것이 필요하다. 이와 관련하여 중요한 것은 노

동조합운동이 여기에 어느 정도 역량을 투여할 수 있는가, 그리고 기업측의 제안을 압도하면서 조합원들의 힘을 집중하기 위한 전제라고 할 수 있는, 사업장의 구체적인 실정에 근거한 '대안'을 제출할 수 있는가 그렇지 않은가 하는 점이다.

3) 숙련과 작업조직

직업훈련 실시에 노동조합이 개입하는 일은 노동조합의 활동 영역을 넓히고 그 내용을 더욱 풍부하게 한다. 조합원들은 다양한 요구를 가지고 있으며 노동조합운동은 그것에 응답하지 않으면 안된다. 이런 점에서 노동자들의 경력개발에 기여하는 일은 노동조합이 조합원들의 삶의 요구에 다가감으로써 조직 확대·강화의 계기를 마련하는 활동이 될 수 있다. 또한 기업측의 의식화교육을 통제하기 위해서도 노동자들의 숙련향상을 위한 직무교육을 요구할 필요가 있다.

현재 한국 노동조합운동이 숙련형성에 개입하는 데서 중요한 것은 다음과 같다.

— 교육훈련계획이 반드시 노동조합의 동의를 얻어 수립·시행되게 하는 것
— 유급 교육훈련의 기회를 양적으로 확대하는 것(예를 들어 입사 초기의 양성훈련만이 아니라 지속적인 향상훈련을 받을 수 있도록 하는 것)
— 교육훈련이 노동자들의 실질적인 숙련향상에 기여하게 하는 것(예를 들어 단순한 기능교육이 아니라 구조와 배경을 이해할 수 있는 교육이 되게 하는 것, 기업측의 합리화전략을 정당화하는 의식화 교육을 막는 것 등)
— 교육 기회가 전체 노동자들에게 평등하게 돌아가며, 특히 합리화의 영향을 받는 노동자들에게 교육 기회의 우선권이 보장되게 하는 것(예를 들어 교육훈련이 중간관리자 위주로 진행되는 것을 막는 것, 신기술·신기계가 도입되는 경우 반드시 관련 교육을 실시하도록 하는 것 등)
— 교육훈련의 내용이 자격증의 취득과 최대한 연계되도록 하는 것
— 교육훈련이 성인교육방법을 이용하여 행해지게 하는 것(예를 들어 강의식 교육을 탈피하고 토론 위주로 진행하는 것, 다양한 교보재를 활용하는 것)

작업조직을 민주적으로 개편하여 직무를 다양화하고 그 질을 높이는 것은 노동자들의 삶을 풍부하게 할 뿐 아니라 노동자들의 숙련형성을 위한 토대가 된다. 한국에서 사용자들이, 그리고 노동자들도 숙련형성에 깊은 관심을 가지고 있지 않은 것은 "숙련보다는 체력을 요구하는" 작업장의 현실을 반영한 것이다. 따라서 단순반복적인 기능만을 요구하는 작업조직을 개편하는 것이 곧 숙련형성의 토대를 마련하는 길이 되는 것이다.

또한 작업조직의 개편은 기업측의 노무관리전략에 대처하는 방편이 되기도 한다. 현재 기업측은 현장관리자들에게 노무관리기능을 맡도록 함으로써 노무관리층을 두텁게 하고 현장에 밀착하게 하여 현장통제를 강화하고 있고 이것이 노동조합의 현장조직력을 위협하는 결정적인 요소가 되고 있다. 이를 막기 위해서는 현장관리자의 선임에 노동자들이 개입할 수 있게 하는 제도적인 장치를 마련해야 한다.

물론 작업조직을 근본적으로 개편하기 위해서는 컨베이어벨트의 폐지 등 생산설비의 개선과 레이아웃의 변경이 필요하다. 하지만 이것은 막대한 설비투자비용이 요구되고 신설공장이 세워질 때 노동조합이 처음부터 개입하지 않으면 관철하기 힘들다. 따라서 우리 노동조합운동은 이를 중장기적인 과제로 삼아야 할 것이며 중단기적으로 중요한 것은 다음과 같다.

— 현장관리자가 민주적으로 선출되도록 하는 것. 사업장의 역관계와 구체적인 작업조건을 고려하여 직접투표에 의한 선출제, 순환제, 2-3인을 노동자들이 추천하고 기업측이 최종 선택하는 방식, 기업측이 선임하되 대다수 노동자들의 의사에 반하지 않도록 하는 것 등 다양한 방법이 있을 수 있다.
— 작업속도, 작업방식, 작업내용에 관한 합의권을 보장받는 것. 현대정공노동조합의 경우 이미 작업속도에 관한 합의권을 단체협약에 명문화하였고 다른 노동조합의 경우에도 일정한 참여권을 가지고 있으나 이를 더욱 확대하는 것이 필요하다.
— 체계적인 직무순환이 행해지도록 하는 것. 이는 작업의 단조로움 뿐 아니라 노동자들간 업무부하의 불균형을 해소하기 위해서도 필요하며 부분적으로 숙

련형성에도 기여할 수 있다.
— 최대한 상위의 직무, 예를 들어 프로그램의 수정과 작성, 보전·검사업무 등을 통합하는 것. 이는 노동자들의 숙련향상을 위해 반드시 필요한 것이다. 직무를 다양화하고 사이클타임을 연장하는 것. 이는 직무의 단조로움을 피하기 위해서 필요하다.
— 작업시간 중에 예를 들어 1주 1시간 정도의 회의시간을 확보하는 것. 이는 작업방식과 내용, 작업속도 등에 대해 작업자들이 함께 논의하고, 제기되는 문제점을 해결하기 위해 필요하다.

4) 노동의 인간화와 연대정책

노동의 인간화 실현을 위해서는 노동조합활동의 개선이 일차적 과제이다. 노동의 인간화는 노사간의 역관계에 의해 좌우되며 특히 한국의 경우 사용자들이 자발적으로 노동의 인간화 실험을 추진할 가능성은 별로 없기 때문에 더욱 그러하다. 따라서 노동조합운동은 노동의 인간화를 강제할 수 있는 주체역량과 여건을 마련해야 한다. 여기에서 중요한 것은 '연대'의 폭을 넓히고 질을 높이기 위한 연대정책을 본격적으로 추진하는 일이다.

특히 산별노조 건설, 곧 연대적인 조직정책은 노동의 인간화와 관련해서 중요한 과제가 된다. 현재 많은 사람들이 노동의 인간화를 실현하는데 장애요인 가운데 하나로 노동조합이 임금·근로조건 개선, 곧 분배위주의 활동을 벌이고 있다는 점을 지적한다. 하지만 어느 나라 노동조합도 임금·근로조건 개선활동을 소홀히 하는 경우는 없다. 이 문제는 한국의 노동조합이 기업별로 조직되어 있고 단체교섭도 단위 기업 차원에서 이루어지기 때문에 기업별 조직이 여기에 거의 모든 힘을 쏟는 비효율성을 개선해야 한다는 차원에서 제기되어야 한다. 사실 노동조합이 산업별로 조직되고 단체교섭도 산업별로 이루어질 경우 기업 차원의 조직 곧 산업별노동조합의 지부나 분회가 보충교섭을 한다 하더라도 상대적으로 많은 힘을 임금·근로조건 개선 이외의 활동에 쏟을 수 있는 것이다.

또한 일정한 산업에서 기술변화와 합리화의 양상이 근본적으로 다른 양상을 띠고 전개되는 것은 아니다. 이에 대해 효과적으로 대응하기 위해서는 역량을 집중하여 산업 전체의 실태를 파악하고 대응책을 마련하는 것이 필요하다. 한편으로 노동조합이 노동의 인간화정책을 실현하기 위해서는 전문역량을 쌓고 재정을 집중하는 것이 필요하지만 현재의 기업별 노동조합이 이런 과제를 수행하는 데는 근본적인 한계가 있기 마련이다. 산업별 노동조합 건설은 노동의 인간화 실현을 위해서도 필수적인 과제인 것이다.

둘째, 연대적인 임금정책은 노동의 인간화 실현을 위한 토대를 마련하기 위한 것이다. 연대적인 임금정책은 고임금과 평등한 임금구조를 유지하는 것이다. 스웨덴의 경험에서 확인할 수 있듯이 임금이 높고 하방경직적인 경우 사용자들은 노동의 인간화를 통해 효율을 제고하는 방법을 선택할 가능성이 높다. 반대로 임금수준이 낮고 임금격차가 크면 클수록 사용자들의 인간화에 대한 관심은 적어지고 사용자들은 가격경쟁력 위주의 전략을 택할 여지가 크다. 노동의 인간화가 추진된다고 하더라도 사용자들은 그 대상을 핵심부문을 담당하는 일부 고임금 노동자들로 제한하면서 여타 부문의 경우 저임금·저숙련 노동력을 이용함으로써 전체적인 비용을 낮추려 할 가능성이 크다.

노동의 인간화, 특히 숙련형성을 위해서는 숙련에 대해 보상하는 임금제도의 도입도 중요하다. 이는 노동자들이 학습에 열의를 갖게 할 뿐만 아니라 기업측에 일정한 내적 유연성을 제공하여 수량적 유연성 확보를 통한 비용절감 압력을 완화한다. 그러나 합리화에 따른 직무내용의 변화가 임금소득의 저하를 초래할 가능성을 가지고 있는 직무급과는 달리 한국의 연공급 임금체계는 오히려 경영합리화의 부정적 영향, 예를 들어 극단적인 경쟁과 개별화로부터 노동자들을 보호하는 긍정적인 요소도 갖고 있기 때문에 노동조합의 입장에서 볼 때 임금체계를 근본적으로 개편할 필요성이 제기되는 상태는 아니라고 할 수 있다. 따라서 숙련에 대한

보상은 연공급을 보완하는 것이어야 하며 평가기준의 설정과 평가과정에 노동조합이 개입할 수 있어야 한다는 것을 전제로 하여 검토할 수 있을 것이다.

셋째로 노동의 인간화 실현을 위해서는 연대적인 고용정책, 곧 고용의 지속성과 안정성을 보호하는 제도를 유지·확대하는 것이 필요하다. 노동자들을 자유롭게 해고할 수 있는 사용자들은 고용의 경직성에 직면하고 있는 사용자들보다 노동의 인간화에 대한 인센티브가 작을 수밖에 없다. 기업측이 '말썽 많은' 노동자들을 해고하고 외부노동시장에서 노동조합활동에 무관심한 숙련 노동자를 채용함으로써 노사관계의 안정과 숙련 노동력에 대한 요구를 쉽게 충족시킬 수 있는 경우 굳이 권위주의적인 경영방식을 변화시키거나 교육훈련에 많은 비용을 투자하려 하지는 않을 것이다. 특히 비정규 노동력의 자유로운 활용을 통해 비용을 절감할 수 있는 사용자들은 노동의 인간화를 통한 품질 제고보다는 저임금, 저숙련 노동력을 이용함으로써 가격경쟁력을 높이려는 전략을 택할 가능성이 높다.

한편 고용불안정은 노동자들의 인간화 요구를 가로막는 구실을 한다. 일자리가 위협받는 상황에 처해 있는 노동자들의 입장에서는 노동의 인간화가 '사치스러운' 것이 될 수 있기 때문이다. 또한 비정규 노동력 활용은 예를 들어 직무불만족도가 높은 작업을 외부화함으로써 정규직의 인간화 요구를 해소하는 방편이 될 수도 있다.

5. 맺음말

노동조합운동의 목표는 노동의 인간화라는 한 마디로 압축될 수 있다. 물론 이 경우 노동의 인간화는 이 글에서 논의했던 것보다는 훨씬 폭넓

은 의미를 담고 있어서 노동자들이 작업장에서뿐만 아니라 정치·경제·사회적으로도 온전한 삶을 누리는 것을 의미하며, 정치·경제·사회적인 조건이 노동자들의 삶을 큰 틀에서 규정한다는 점은 부정할 수 없는 사실이다. 하지만 정치·경제제도의 변혁이 노동의 인간화의 전제조건이라는 인식은 일면적인 것이다. 오히려 정치·경제제도의 변혁을 노동의 인간화의 한 과정으로 위치지워야 하며, 이럴 때 노동조합운동이 안고 있는 과제를 대중의 힘에 의거하여 해결할 수 있고 정치·경제제도의 변혁도 앞당길 수 있다.

특히 현재 한국의 조건에서 노동의 인간화정책은 기업측의 경영합리화에 대한 당면한 대응책으로서의 의미를 가지고 있다. 기업측이 현장통제력 회복이라는 자신의 목표를 달성하는 데서 일정한 성과를 거두고 있고 상대적으로 노동조합운동의 현장기반은 약화되고 있는 것이 현실이다. 물론 여기에서 노동조합운동의 주체적 역량과 관련한 문제, 예를 들어 노동조합 간부들의 준비정도나 활동방식 등의 한계가 일정한 작용을 하고 있다. 하지만 노동조합운동의 지도력도 급변하는 대내외 환경에 적절하게 대응하면서 성장·변화해야 하며 그렇지 않을 경우 노동조합의 존립 자체가 위협받을 수 있다. 결국 노동조합운동의 진전은 주·객관적인 여건 변화에 대한 냉철한 인식을 바탕으로 정확한 정책을 수립하는 데서 출발할 수밖에 없다.

작업장에서 기업측이 노동자들을 물질적·이데올로기적으로 포섭하는 한편 통제를 강화하기 위해 다양한 전략을 전개하고 있고, 나아가서는 세계적인 차원에서 자신의 활로를 모색하고 있는 조건에서 임금인상·단체협약 갱신투쟁 위주의 활동이 한계를 갖는다는 것은 두말할 나위가 없고 이것은 이미 우리 노동조합운동의 경험을 통해 확인되고 있다. 이런 점에서 한국의 노동조합운동이 노동의 인간화를 구호로 내걸고 기업측의 전략에 대응하는 것은 노동자들의 삶의 질을 개선할 뿐만 아니라 노동조합의 활동을 확대·발전시키며, 더 나아가서는 노동조합운동의 미래를

개척한다는 의미도 가지고 있는 것이다.

<참고문헌>

기아자동차노동조합・한국노동이론정책연구소(1996), 『기아자동차 신경영전략과 노동조합 활동진단』.

김도근(1996), 「자동차산업의 관리전략 변화와 노사관계」, 연세대학교 경영학과 박사학위논문.

김영두(1996), 「노동조합 경영참가 사례조사」, 『노동조합의 경영참가』, 전국민주노동조합총연맹・한국노동사회연구소.

김태기(1992), 「생산성과 기업의 인력관리제도: 대기업 생산직 사원의 경우」, 『한국노동연구』, 한국노동연구원.

김환석・이영희・조형제(1992), 『기술혁신과 노사관계에 대한 한국, 일본, 스웨덴의 국제비교연구: 자동차산업의 사례분석』, 한국과학기술연구원 정책・기획본부.

노동인권회관 엮음(1995), 『세계시장을 지배한 노사합심』, 한국경제신문사.

대우자동차노동조합・한국노동이론정책연구소(1996), 『대우자동차 신경영전략에 따른 신노무정책과 노동조합의 대응』.

류장수(1995), 『한국 기업의 교육훈련투자 결정요인과 효과분석』, 한국노동교육원.

박기성(1992), 『한국의 숙련형성』, 한국노동연구원.

박덕제(1995), 『노동자 능력개발을 위한 노동조합의 역할』, 한국노총 중앙연구원.

박영범・이병훈 편(1997), 『자동차산업의 고용관계』, 한국노동연구원.

박준식(1996), 『생산의 정치와 작업장 민주주의』, 한울.

신명훈(1991), 『선진국 직업훈련 실태와 한국의 과제』, 산업인력관리공단 산업인력연구소.

윤진호(1995), 「한국에서의 일본식 생산방식의 도입과 노동자: 대우자동차의 사례를 중심으로」, 『산업노동연구』 제1권 제1호, 한국산업노동학회.

_____(1996), 「고용조정과 노동조합의 대응」, 『노동시장 유연화의 현황과 정책과제』, 전국민주노동조합총연맹.

이영희(1994), 『기술체계와 작업조직의 발전유형에 관한 비교연구: 현대, 도요다, 볼보 자동차공장 사례를 중심으로』, 연세대학교 사회학과 박사학위논문.

이정택(1995), 『대기업 교육훈련의 현황과 과제: A전자, B조선 사례연구』, 한국노동교육원.

_____(1996),『혁신하는 자만이 미래를 연다: LG전자 노경혁신 사례』, 한국노동교육원.

전국노동조합협의회(1994),『임금체계 개편 사례 분석』.

전국민주노동조합총연맹(1997),『노동법 개정투쟁 평가와 97년 사업방침 수립을 위한 정책토론회』.

전병유(1994),「한국 제조업 생산직 노동자의 숙련구조에 관한 연구」, 서울대 경제학과 박사학위논문.

정승국(1994),「유연적 생산을 향한 기술과 조직의 변화: 현대자동차에 관한 사례연구」, 성균관대 사회학과 박사학위논문.

정이환(1996a),「한국노동조합의 경영참가방안 모색」,『노동조합의 경영참가』, 전국민주노동조합총연맹・한국노동사회연구소.

_____(1996b),「노동조합 경영참가의 결정요인」,『산업노동연구』, 제2권 제1호, 한국산업노동학회.

현대자동차노동조합・한국사회과학연구소(1993),『현대자동차노동조합의 정책수립에 관한 조사보고서』.

현대정공노동조합・노동정책연구소(1997),『현대정공(울산) 신경영전략에 대한 대책 연구』.

奥林康司(1991),『勞動の人間化: その 世界的動向』, 有斐閣.

Altmann, Norbert(1992), “Unions’ Policies Towards New Technologies in the 1980s: An Example from the Metal Industry”, Altmann, Norbert, Christoph Köhler, Pamela Meil ed., *Technology and Work in German Industry*, Routledge.

Appelbaum, Eileen, Rosemary Batt(1994), *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*, ILR Press, 박준식 역(1996),『미국 기업의 작업현장 혁신』, 한국노동연구원.

Brunhes, Bernard(1989), “Labour Flexibility in Enterprises: A Comparison of Firms in Four European Countries”, *Labour Flexibility*, OECD.

The Federal Minister of Labour and Social Affairs(1991), *Co-determination in the Federal Republic of Germany.*

IG Metall(1984), *Action Program: Work and Technology.*

_____(1993), *Tarif Reform 2000: Ein Gestaltungsrahmen für die Industriearbeit der Zukunft.*

Jürgens, Ulrich(1995), “Lean Production and Co-determination: The German Experience”, Steve Babson ed., *Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Wayne State University Press.

Lee, Byoung-Hoon(1997), “Workplace Transformation at Incrementalist Plants: A Cross-national Comparative Study of a Ford and a Hyundai Plant”, Doctoral Dissertation of Cornell University.

Parker, Mike and Jane Slaughter(1988), *Choosing Sides: Unions and the Team Concept,* 강수돌 외 역(1996),『팀신화와 노동의 선택』, 강.

Roth, Siegfried(1995), “Rediscovering its Own Strength?: Lean Production in the German Automobile Industry”, Paper for the IIRA 10th World Congress.

Sorge, Arndt and Streeck, Wolfgang(1988), “Industrial Relations and Technical Change: The Case for an Extended Perspective”, Hyman, R. and Streeck, W. ed., *New Technology and Industrial Relations*.

Streeck, Wolfgang(1992), “Training and Industrial Relations: a Strategic Role for Unions?”, edited by Marino Regini, *The Future of Labour Movements*, SAGE.

Swedish Metal Workers’ Union(1987), *Rewarding Work*.

Taylor, Frederick W.(1947), *The Principles of Scientific Management*, 박진우 역(1994),『과학적 관리의 원칙』, 박영사.

제2부 경영합리화와 노동의 대응: 사업장 사례

7장 합리화에 대한 자동차 대기업 노동조합의 대응

— H사노조와 D사노조의 비교

박 명 준 *

1. 서론

합리화와 노사관계의 성격 변화의 한가운데에는 노동조합이라고 하는 중요한 변수가 작동하고 있다. 노조마다 이념, 정책력, 조직구조의 특성과 기존 노사관계의 성격에 따라서 합리화에 대한 입장과 대응이 다르며 이는 합리화의 과정에 영향을 끼친다(Turner, 1991). 한국의 경우 87년 이후 기업내 노사간 역관계에서 노조의 위상은 이전에 비해 대폭 높아졌다. 따라서 사용자들은 합리화의 추진과정에서 노조의 저항과 개입의 비용을 고려하지 않을 수 없는 상황이다. 그러나 노동조합이 지니는 노동자들에 대한 지도력과 현장규제력은 기업마다 다르다. 이러한 노조의 활동력과 방향성의 차이는 합리화에 대한 대응에 있어서 차이를 나타내고 이는 결과적으로 작업장 노사관계에서도 다소 상이한 모습을 초래하고 있다.

한국에서 기존의 연구들은 대부분 합리화의 시스템적 특성을 논하는 데에 주안점이 놓여 있었다. 바로 그 과정에서 생산 주체들이 벌이는 작업장내 역동적 경합의 과정에 대한 분석이 결여되어 있었다. 그 중에서

* 서울대학교 사회학과 박사과정

도 특히 합리화에 대한 노조의 대응양상에 대한 언급이 빠져있었기 때문에, 합리화 그 자체의 속성만을 두고 비관론과 낙관론의 입장편이가 생겼던 것이다. 이 연구에서는 △ 현재 진행되고 있는 기업의 합리화의 주된 내용과 그 성격에 대한 진단과 더불어 △ 그 과정에서 노동자들은 어떠한 전략을 가지고 대응하고 있는가를 살펴보고자 한다. 즉 합리화의 미래는 그 기술적 내용의 정치한 구사뿐만 아니라, 실제로 작업장에서 실현되는 과정에서 행위자들의 전략과 태도에 따라 더 크게 규정받는다고 보기 때문이다.

이 글의 주요 문제의식은 다음과 같다. 첫째, 기업들의 생산합리화는 대체로 그 전략적인 면에서는 유사하다. 그러나 기업의 사정에 따라 그 전술적 차이는 있을 수 있다. 따라서 그것에 대하여 단적으로 소위 '일본식 생산방식의 도입'이라는 일반적인 지적을 하는 것에만 머무르는 것이 아니라 구체적인 상황에 따라 차별적으로 추진되는 합리화에 대한 구체적인 이해를 하는 것이 필요하다.

둘째, 한국의 합리화에 대한 기존의 연구들은 노동조합의 대응과 참여에 대하여 적극적인 분석을 수행하지 않고서 합리화의 전망을 논한 측면이 있다. 그러나 합리화의 전망을 논함에 있어서는 노동조합의 움직임에 대한 심층적인 이해가 필요하다. 즉 "노조의 움직임은 어떠하였으며, 왜 그러하였는가?"에 대한 설명이 필요하며 이에 대한 구체적인 연구가 진행되어야 한다. 이 글에서는 두 회사에 대한 비교의 방법을 통해 노조의 대응양상을 이해하고자 한다.

셋째, 합리화의 진행은 작업장의 구체적인 변화를 도모하기 때문에 그러한 미시적인 과정은 작업장의 노사 당사자들의 전략적, 관행적 행위 및 그 관계에 상당히 의존한다. 따라서 교섭과 갈등의 정치적인 과정을 동반하는 미시적인 작업장 각축에 대하여 이해할 필요가 있다. 그러한 미시적 과정에는 한국 노동체제의 성격이 녹아 들어가 있다고 할 수 있다.

넷째, 합리화와 노조의 대응에서 핵심적인 문제는 다음과 같다. 합리화로 인하여 노조, 노동자들은 어떠한 영향을 받게되는가? 과연 테일러주의적 관리기법과 포드주의적 생산시스템은 변화하고 있는가? 만일 그러하다면 그 방향성은 '노동의 인간화(Humanization of Work)'나 '작업장 민주화(Democracy at Work)'의 가치에 비추어 보았을 때 어떠한 가능성과 한계를 지니는 것인가? 또한 그러한 가치는 과연 한국 노조의 성장과 발전에 있어 얼마나 절실하고 실효성 있는 전략으로 구체화될 수 있을 것이며 그러한 가능성은 주로 어디에서 찾아볼 수 있는 것일까?

2. H사 경영합리화전략과 노조의 대응

1) 개요

(1) 경영합리화전략

소위 GT-10(Globl Top 10)은 H사가 2000년까지 세계 10위의 자동차사로 진입하겠다는 목표를 가지고 추진하는 합리화전략의 모토(motto)이다.

<표 7-1>에서 알 수 있듯이 GT-10의 계획은 3단계로 나누어진다. 그것은 91년에 출발, 기반구축기-발전기-정착기를 거치며 10년 동안 진행될 계획이다. GT-10의 추진체계는 '경영혁신'과 '의식혁신'의 두 수준을 지향한다. '경영혁신'은 △ 의식 △ 기술 △ 품질 △ 원가 △ 관리 △ 생산 △ 판매 △ 인사조직 등 '8대 분야의 혁신', '전략적 경영', '경영체계의 개선' 등을 추구하는 것이고 그 구체적인 방안으로 △ 비지니스 리엔지니어링(Business Reengeneering: BR)을 추진하는 것 △ 합리화 추진 전체를 전략기획팀으로 이관하는 것 등이 있다. '의식혁신'은 '새로운 행동',

'새로운 가치관', '새로운 이미지'를 그 세부 지침으로 하고 있다. 그 방안으로는 △ 바로운동 △ 5S운동 등이 있다(회사 자료, 1995).

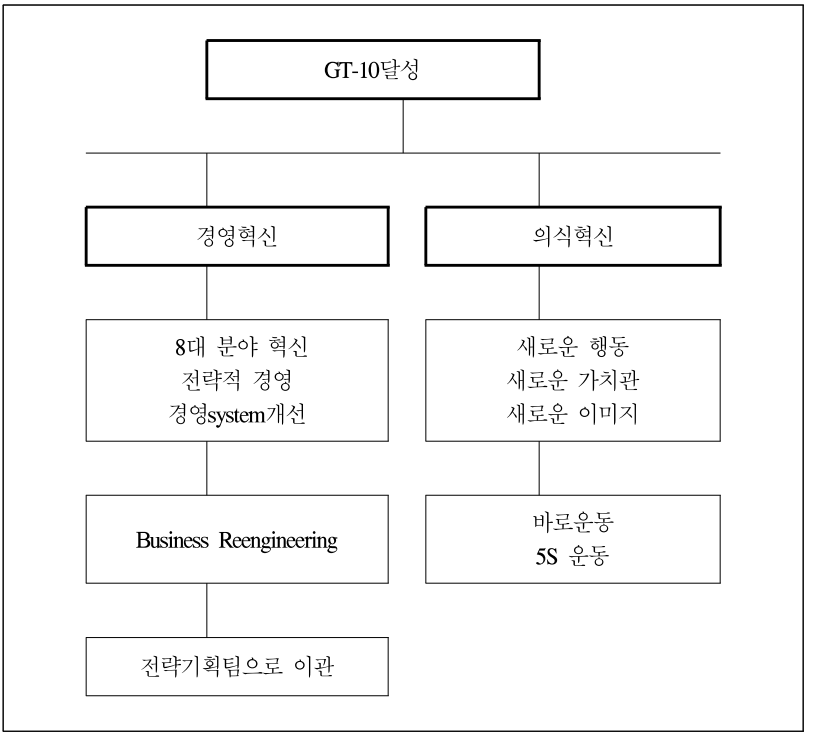
<표 7-1> H사의 GT-10 계획

1단계	2단계	3단계
1991-1993	1994-1996	1997-2000
기반구축기	발전기	정착기
추진조직 구성 경영계획 수립	조직활동 강화 기업문화 구축 경영계획 수립	새로운 기업문화 경영혁신 정착 의식개혁 정착

GT-10은 경영시스템의 제도적, 정책적 개선이라는 한 축과 임직원 및 작업자들의 의식과 행위의 변화 도모라는 다른 축으로 이루어진 총체적인 기업체질 개선전략이다. 그러나 사측에서는 현재까지 추진해 온 GT-10은 "부문별 세부 추진목표의 미설정, 목표 대 실적 평가 부진 등으로 그리 성과적이지는 못하였다"고 평가를 내렸다.[1] 따라서, "국내외 환경의 급격한 변화로 21세기를 대비한 장기사업 전략을 (95년 말부터) 체계적으로 수정"하였다(회사 자료, 1995). 그리하여 1995년 이후 H사는 GT-10을 완수하기 위한 새로운 핵심적인 전략으로 조직, 장기 손익 계산, 생산성 향상, 상품 개발, 기술 개발, 세계화, 기업 이미지 제고 등 일곱 가지를 정하고 추진하고 있는데, 그 주요 내용을 몇 가지만 살펴보자.

1) 95년 11월 현재까지 H사 사측이 GT-10의 추진을 위하여 실시한 사업들은 다음과 같다. △ 매년 분기별 바로운동 평가(92-94년) △ GT-10조형물 건립(92년) △ 바로운동 아침홍보 TAPE 방송(93-94년) △ 바로운동 홍보영화 제작(92-94년) △ 바로회의 캠페인(94년) △ 바로광장 실시(94년) △ '바른마음, 좋은 글' 공모(94년) △ 바로운동 사진 전시회(93년) △ 현자뉴스 'GT-10 바로알기' 연재(94년) △ 현자인의 결의문 배포(93년) △ 연간 테마별 바로운동 실시 △ 종업원 의식 조사(93년) △ BR 추진(94년)(사내자료, 1995)

<그림 7-1> GT-10 추진 체계



7대 핵심전략 가운데 '조직전략'은 "팀제의 도입 등을 통해 신속한 의사결정과 책임 및 권한 부여의 방향으로 나아가는 것"이다. '생산성 향상 전략'은 △ 지속적인 자동화 투자로 1인당 장비사용액 수준 향상 △ 부품의 모듈화, 외주비율 증대 등 합리적인 외주(Outsourcing)을 통한 맨아워(M/H) 절감 △ 서류 없는 기업(paperless company)을 구현하여 사무직 인력의 능률을 향상 △ 지속적인 원가절감을 통한 부가가치 생산성의 극대화 등을 추구하고자 것이다. '기술 개발전략'은 "연구개발투자 확대 및 선진기술 운영체계의 확립을 통한 기술 자립화" 등을 목표로 하는데, 이를 위하여 다원화되어 있는 각 연구소의 운영을 기초연구, 제품개발, 스

타일 등으로 차별화하고, 연구개발투자를 97년까지 매출액 대비 7% 수준까지 확대할 계획이다. '세계화전략'에서는 현지 판매거점 및 해외 생산거점 확충을 동시에 시행하며 환경변화를 고려하여 점진적으로 확대하고자 한다. 아울러 자동차 부품과 인력의 현지조달, 자본의 해외조달로 회사의 경쟁력을 강화하고, 경쟁력 있는 부품업체와의 전략적 제휴를 검토한다는 것이다.

(2) 노조의 대응전략

H사의 5대 집행부는 실리적인 노선에 입각하여 88년 이후 노사간에 현안으로 되어 왔던 '직제개편'을 확정, 실행하려고 하였으나 현장조직으로부터 강한 반발에 부닥치게 되어서 결국 5대 집행부 임기내 시행은 유보되었다. 또한 5대 집행부는 노동강도 강화를 둘러싸고 작업장에서 발생하였던 마찰들에 대해서 "컨베이어를 정지시켜서는 안된다"는 등 오히려 노동자들을 비난하는 목소리를 내기도 하였다. 이는 기존의 전투적인 활동가들과 자신의 정체성을 명확히 구별짓기 위함이었고, 합리화에 대한 양보를 통해 임금, 복지 등에서의 높은 수준의 보상을 요구하고자 하는 전략이었다. 그러나 이러한 전략은 작업장의 상황을 악화시키는 계기가 되었다. 결국 1994년 의장 2부 소속 양봉수 대의원의 분신사건으로 5대 집행부의 신임도와 역량은 상당히 훼손되었고, 이후 1995년 하반기 신임 집행부 선거에서 패배하였다. 현장 노동자들이 협조적 노선을 거부하였던 것이다.

한편 5대 집행부가 합리화에 대한 양보와 수량적 보상 증대를 도모하면서 노동자들의 현장규제력은 약화되고 노동강도의 강화가 초래되었던 점에 반발, 새로 집권한 6대 집행부는 교섭력을 유지하면서 사측을 견제해 나가려 하였다. 노조는 대립적 관계를 유지하면서 사측과 협상을 통해 문제를 해결하는 전략을 취하였다. 그리하여 팀제, UPH협상, 공장이

전으로 인한 배치전환 등에서 반대만 하는 것이 아니라 노측의 의견을 적극적으로 반영시켜 나가려고 하였다. 또한 5대 집행부에서 실행단계에까지 나아가지 못하였던 직제개편을 다시 추진했다. 그러나 이제는 거꾸로 사측에서 직제개편을 유보하고 있는 상황이다. 노조는 조직체계와 내부노동시장의 재편 그리고 생산과정의 변화 등에 대한 대응에 비중을 두고 있는데 그 주요 주제는 '고용안정', '직무안정'이다.

그러나 5대나 6대 모두 기존의 보상시스템과 테일러주의적인 생산과정이 지니고 있는 문제점을 인식하고 그것의 개혁을 염두에 두고는 있었으나, 나름의 체계적인 '대안'을 제시하지는 못하였다. 최근 들어 작업장 민주화와 노동의 인간화를 실현하기 위한 방안을 진지하게 모색하고 있는 중이다.

2) 합리화와 단체교섭

(1) 직제개편

H사의 직제개편은 직급제도, 급여제도, 평가제도, 승진제도 등 내부노동시장 전반에 걸친 개혁뿐 아니라 작업조직의 변화까지 함께 다루고 있는 그야말로 노사관계제도의 총체적인 개혁과 관련된 활동이었다.

사측은 현장관리자들의 현장규제력의 복원과 유연적 생산체계를 뒷받침하는 경쟁적인 보상 인센티브의 확립, 새로운 노동규율 등을 필요로 하였다. 노측도 나름대로 직제개편의 필요성을 느끼고 있었다. 노측의 관점에서 보았을 때 직급체계의 경우 학력에 의한 신분 구분의 부당성, 생산직 승진 가능성의 희박성 등의 문제가, 급여체계의 경우 불합리한 연차별 급여차이 등의 문제가 있었다.

직제개편에 대한 논의는 80년대 후반부터 추진되었다. 88년 단체교섭에서 호봉제 요구가 공식화되었고, 89년에는 인사제도연구위원회가 구성

되었다. 그러다가 90년 2대 집행부 시기에 최초로 캔(CAN)미팅을 실시하면서 노사 공동합의서를 마련하여 노사 공동연구의 초석을 닦았다. 그러다가 91년 말 이후 노조 직제개편위원회와 집행부간의 의견 차이로 노조의 활동은 정지되었으나 회사는 독자적으로 직제개편에 관한 용역사업을 하는 등 지속적인 노력을 기울였다. 한편 노조에서는 4대 윤○근 집행부가 들어서면서 다시 직제개편위원회 활동이 시작되었다. 93년 4월에 직급 및 임금제도 개편에 대한 회사측 설명회가 개최되었고 이를 기점으로 노사간의 직제개편 논의가 재개되었다. 93년 하반기 이후 5대 집행부에서는 다시 노사 합의를 통하여 직제개편을 마무리하고자 하였다. 5대 집행부는 노동자들에 대한 여러 차례의 설문조사와 캔미팅, 공장조사, 사측과의 수십 차례의 협상과 공동연구의 과정 등을 통해 직제개편을 실현시키고자 하였다.

H사의 직제개편은 노·사 양쪽의 직제개편위원회와 직제개편 노사공동연구위원회 활동을 통해 구체화되었다. 이 기관들간의 의견교환과 조정 및 대립은 지난한 과정을 거쳐왔다. 여기에서 93년을 기점으로 해서 제기된 대표적인 내용들 몇 가지를 살펴보도록 하자. 93년 정식화되었던 사측 직제개편위원회의 주장은 다음과 같다.

직급체계의 경우 주요 내용은 △ 전사원 단일호봉체계 △ 승진연한 단일화(사무직, 생산직: 2년 단축) △ 직급호칭 단일화 △ 일반직과 사무직의 통합 △ 직능자격(승진)제 등이었다. 급여체계는 근속 존중의 원칙에 따라 호봉급을 유지하고 직급 존중 원칙에 따라 직능급제를 도입한다는 것을 기본으로 하면서, 개별 임금의 결정 룰(rule)을 명확화하기 위하여 급여체계를 단순화하고, 임금의 공정성을 확보함으로써 상대적 불만을 해소하려는 취지를 지녔다. 평가체계는 영어, 상식 등의 공통시험, 담당업무에 관한 능력을 평가하는 승진시험, 업무수행 태도를 평가하는 태도평가, 개인의 기질과 잠재력 등의 장래성을 평가하는 적성관찰, 그리고 목표 대비 업무성과를 평가하는 업적평가(관리직) 등을 그 주요 내용으

로 한다. 승진체계는 △ 본부 승진심사위원회와 △ 직종별 승진심사위원회로 이원화된 심사위원회에서 직급에 따라 요소별로 차등을 둔 평가를 실시, 승진자를 결정하며 승진율은 내부요인과 전략요인을 감안하여 부문별, 직종별로 결정한다는 것이었다. 사측은 또한 신인사제도 하에서 로테이션제도의 시행을 계획하였다. 여기에는 실무 전문가 육성과 매너리즘 방지, 부정방지 등을 목적으로 하는 일반로테이션과 필요인력 수급조절이나 특수목적을 위한 특수로테이션 등이 있었다.

한편 노사 공동연구의 결과 일정한 합의에 도달하였다. 대표적으로 직급제도의 합의안은 <그림 7-2>와 같다. 이는 대체로 사측의 안을 노측이 부분적으로 조정하는 수준에서 합의를 본 것이다.

<그림 7-2> H사 직급제도에 대한 노사 합의안

<table>
<tr><th>직급</th><th>승진연한</th><th>호칭</th><th>비고</th><th colspan="5">직책</th></tr>
<tr><td rowspan="2">1급갑
을</td><td rowspan="2">5</td><td rowspan="2">부장
차장</td><td rowspan="2"></td><td>부서장</td><td rowspan="4">과
장
(팀장)</td><td rowspan="6">생
산
계
장</td><td rowspan="6">반

장</td><td rowspan="8">조

장</td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">2급갑
을</td><td>3
2</td><td>과장
과장</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">3급갑
을</td><td>2
2</td><td>대리
대리</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">4급갑
을</td><td>2
2</td><td>기사/주임
기사/주임</td><td rowspan="2">대졸</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">5급갑
을</td><td>3
2</td><td>사원
사원</td><td rowspan="2">고졸</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

그런데 이러한 5대 집행부의 움직임에 대해서 현장의 활동가 조직, 그

가운데에서도 특히 '노동자의 길' 그룹은 다른 대안을 제시하면서 집행부를 공격하였다. '현자노동자신문'측도 나름대로의 목소리를 내었다. 결국 노사간에 완전한 합의를 이루지 못하여 96년 현재까지 직제개편이 추진되지 못하였다. 다만 97년부터 몇 가지 사항들을 시행할 것을 합의해 놓은 상태에 있다. 현재의 상황은 오히려 역전이 되어서 사측에서는 직제개편에 대해서 쉬쉬하는 반면 오히려 노조측에서 직제개편의 필요성을 강하게 주장하고 나오는 상황이다. 노사간의 오랜 합의를 통해 공동연구를 진척시켰으나, 결국 구체적이고 실효성 있는 실행단계에 까지는 이르지 못하고 있는 상태인 것이다.

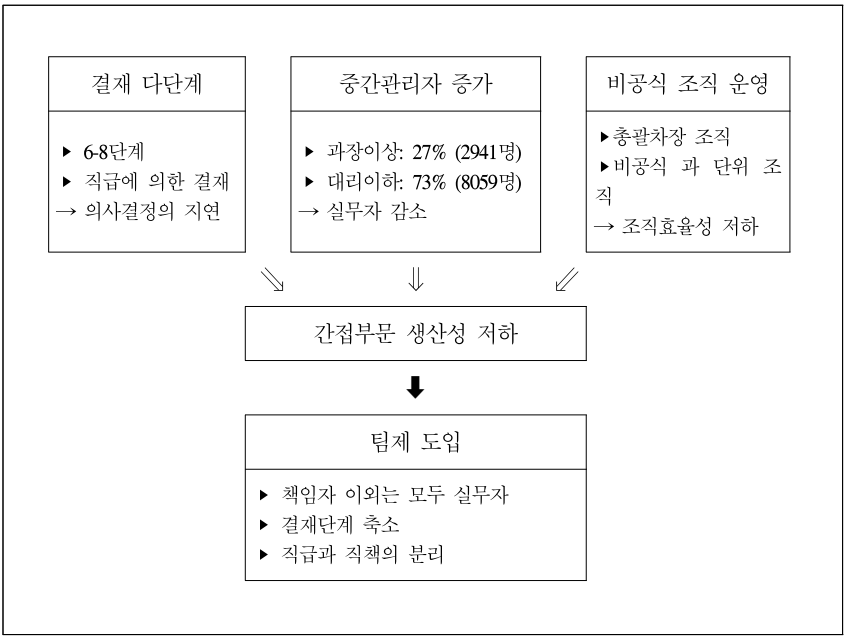
(2) 조직 개편(팀제의 도입)

95년도 말 사측은 '팀제의 도입'을 공표하였다. H사에서 팀제의 도입을 추진하는 배경을 다음의 <그림 7-3>을 통해 이해해 보자. 먼저 H사 사측이 팀제를 도입할 필요성으로 인식하고 있던 것은 첫째, 결재가 지나치게 다단계화되어 있다는 점, 둘째, 중간관리자의 증가로 인하여 실무자의 감소가 초래되고 있다는 점, 셋째, 조직운영의 공식성이 떨어져서 효율성이 낮다는 점 등이었다. 이는 곧 간접부문의 생산성을 저하시키는 원인으로 작용하는 것이었고 따라서 이러한 요인들의 개선을 위하여 팀제의 도입을 추구한 것이었다. 팀제의 도입은 책임자 이외에는 모두가 실무자가 되며, 결재단계를 간소화시키고, 직급과 직책의 분리를 도모한다는 점을 그 내용으로 하고 있다.

팀제의 도입은 일단 간접부문(본사부문, 연구소, 공장지원 사업부)에만 적용되는데, 이 경우 조직은 '사장-본부-사업부-실-팀'으로 간소화되고 또한 이전의 수직성에 비해 수평적인 성격이 강조된다. 팀 구성은 첫째, 현행의 부·과 조직을 기준으로 재편성하고 둘째, 팀장의 관리범위를 고려한다. 직접부문의 경우는 아직은 본격적으로 팀제를 시행하지는 않고 현

행의 부·과제를 유지(단, 과 단위 조직은 조정함)하며, 현장조직의 변동은 없다. 간접부문의 경우 우선 포스트(POST)의 수를 대폭적으로 줄이고 있고(800→357), 조직의 단위도 상당히 간소화시키고 있음을 볼 수 있다. 팀제의 도입으로 인하여 팀장 이상만이 관리자화하고 고직급의 실무자들이 생긴다는 사실은 사측이 관리의 효율화를 위하여 얼마나 애쓰고 있는가를 잘 보여주는 예라고 하겠다. 그러나 직접부문 및 영업부문의 경우는 간접부문에 비해서 큰 변화를 주고 있지 않다.

<그림 7-3> H사 팀제 도입의 배경



H사에서는 이렇게 팀제의 도입을 통하여 조직의 효율화를 추구하고자 하였다. 그러나 이러한 사측의 목표는 그대로 관철되지 못하였고, 팀제 도입은 노사간 합의를 통해 진행되었다. 한편 H사 간접부서 조합원들을

대상으로 한 설문조사의 결과를 보면 H사의 노동자들은 팀제의 도입에 대하여 그다지 긍정적인 반응을 보이고 있지 않다는 것을 확인할 수 있다. 대부분의 노동자들은 팀제의 도입 이후 업무량에 있어서 큰 변화가 없거나 오히려 더 많아졌음을 토로하고 있고, 근무분위기에 대해 약 1/3은 '더 나빠졌다'고까지 주장하고 있다. 그러나 팀제를 예전으로 전환하자는 의견에 대해서는 다소 신중한 모습을 보이고 있음을 엿볼 수 있으나 대체로 찬성의 분위기를 띠고 있다. 팀제를 이전으로 전환시키려면 문제점을 보완해야 한다고 생각하고 있는 것을 포함하면 80% 가까운 노동자들이 팀제를 예전으로 전환하는 문제에 대해서 적극적인 편이다.

이제 이러한 팀제의 도입에 대한 노조의 대응 양상에 관하여 살펴보자. 95년 11월 말부터 회사의 팀제 도입 시도가 서서히 언론에 유출되면서 H사노동조합 6대 집행부는 기존의 직제개편위원회 차원에서 구체적인 대안들을 모색해 나갔다. 우선 사내 언론매체를 활용하여 노동자들의 여론을 환기시키면서 사측의 독단적인 팀제 강행을 제어하는 분위기를 만들어 나가려고 하였다. 팀제의 도입과 관련하여 노조가 민감한 움직임을 보이면서 노사간에는 팀제에 대한 논의가 구체적으로 전개되었다.

단기간에 걸친 회사와의 줄다리기를 통해 노조는 다음과 같은 세부적인 합의사항을 얻어냈다. 첫째, 팀장의 임명과 관련하여 "팀장은 유능한 인재를 발굴하여 임명하되, 직급과 연공, 팀원의 의견을 참작한다." 둘째, 해외연수 및 교육과 관련하여 "해외연수 및 교육기간은 1년 이내로 하되, 부득이하게 연장시 본인의 의견을 존중한다." "연수 및 교육 이수 후에는 교육연수내용을 참작하고 본인의 의견을 존중하여 적재적소에 보임한다." 셋째, 사외파견과 관련하여 "사외파견(협력업체 기술지도 등) 시에는 그 기간은 1년 이내로 함을 원칙으로 하고, 임금 및 복지관련 처우는 파견근무 이전과 동일하며 원직 소속을 유지하고 종료와 함께 원직에 복귀함을 우선으로 한다." 넷째, 순환보직과 관련하여 "순환보직은 개인의 능력개발과 회사의 기술발전을 동시에 달성할 수 있는 직무경력표를 설

정하고, 이에 따라 실시하기로 하며 희망자, 승진자를 우선 배려한다." 다섯째, 효율적인 인력관리를 위해 T.F.T를 활성화하되, 부·팀은 고유업무를 수행하고 신설 T.F.T는 개선업무를 보조한다. 여섯째, 업무표준화를 위한 팀운영규정을 제정한다. 일곱째, 팀제 도입 후 수정, 보완사항은 직제개편 노사연구에 포함하여 보완한다. 여덟째, 생산부문은 기존의 부, 과조직으로 한다(회사 자료, 1996).

(3) 공장의 신설과 이전

H사에서는 공장을 신설하여 새로운 생산설비와 노동력을 통해 경영효율을 증진시키려는 시도를 하였고, 이는 현재 전주와 아산에 설립된 신설공장으로 구체화되었다. 울산의 상용 5공장을 이전하면서 새로이 설립된 전주공장은 96년부터 가동되었다. 그리고 향후 2공장의 주력 라인도 신설공장으로 일부 이전할 계획이다.

연 25만대 생산능력을 갖추고 96년 10월부터 본격적인 양산체제에 들어간 아산공장은 향후 제2공장 신설계획까지 포함하면 연 50만대의 생산능력을 갖춘 공장이 될 전망이다. 아산공장 1교대 운영 필요인원은 1700여명으로 이중 직영이 1300, 하청이 400여명이다. 이는 노사가 직영 대 하청의 비율을 7:3으로 한다고 협의한 바에 따른 것이다. 그리고 약 370여명의 직영 인원이 본 공장에서 전출을 희망하였다(현노신, 1996).

공장 신설 및 이전은 노사간에 주요한 의제가 되었다. 특히 신설공장에서의 노동조합 존재여부, 사내하청 도입으로 인한 노동력의 구조, 노동과정과 노동강도, 배치전환된 본 공장 노동자에 대한 정당한 보상, 주거나 교육과 같은 여타 기업복지제도의 확충문제 등은 이러한 과정에서의 주요한 쟁점들이다. 사측의 경우 신공장의 설립을 통하여 비용절감뿐만 아니라 노동조합의 '발언'을 대폭 줄일 수 있기를 기대한다.

1993년 11월 "H자동차는 세계 10위권의 자동차업체 진입을 목표로

2000년까지 3조3천억 원을 투입하여 전북 완주와 충남 인주, 전남 여천 등 세 곳에 제2, 제3, 제4공장을 건설키로 하였다. 신설 3개 공장의 연간 생산능력은 87만대로 신설공장이 완공되면 H자동차는 2백만 대의 생산 체제를 구축하게 된다." 는 내용의 언론보도 이후 93년 7차 정기 대의원 대회에서는 H사 공장이전·신설에 따르는 전반적인 문제점의 검토와 대책의 수립을 위하여 '공장이전대책위'를 구성하였다. '대책위'는 93년 12월 이후 임대APT, 숙소, 교통, 문화, 인원선발, 잔류인원 문제 해결 등을 기본 방향으로 정하여 활동을 하였다. '대책위'는 수 차례에 걸친 회의와 현지 답사를 하면서 제기되었던 문제점들을 종합하고 공장이전에 따른 조합원들의 복지후생 및 인원운영계획 등 구체적 대안을 마련하여 해당 사업부와 회사측에 제안, 요구하였다(공장이전대책위, 1994).

특히 H사노조의 공장이전 활동에서 돋보이는 점은 6대 집행부가 전주 공장 이전시에 1000여명의 배치전환을 완수한 작업이다. 희망자, 연하자 우선의 원칙 하에 진행되었던 배치전환 작업에서 노조는 사측의 무단 감원을 예상, 최대한 합리적으로 배치전환을 실시하려고 하였고, 그 가운데에서 잉여인원은 교육을 받을 수 있도록 배려하였다(면담자료, 1996).

지금까지 단체협상 과정을 통하여 H사의 노조집행부가 사측의 합리화 조치에 대하여 어떠한 대응을 취하여 왔는지에 관하여 살펴보았다. H사의 노사관계에서 노조의 개입력은 어느 정도 수준에 도달해 있는 상태라고 하겠다. 노조의 개입은 유럽 노조들의 경영참가 수준에까지는 이르지 못하고 있지만 사측이 독단적으로 제도를 도입하거나 시스템을 개혁하는 것은 불가능하다. 한편으로 단체협상이 진척되면서 노조의 정책역량도 점차 향상되었고, 노사관계의 파행적 대립도 자제되었다.

3) 현장의 노사 각축

(1) 자동화

H사의 경우 혁신적인 신기술을 꾸준하고도 전폭적으로 도입한 점이 두드러진다. 이미 80년대 후반부터 추진되어온 자동화 기기의 도입은 단순히 간이자동화[2]의 차원을 넘어섰고, 소위 '유연적 자동화' 내지 '통합적 자동화'를 지향하고 있다. 경쟁사인 D사에 비해 H사의 자동화는 일찍부터 체계적으로 추진되어 왔다. 자동화율 뿐 아니라 로보트 도입대수의 절대량에 있어서도 H사의 수준은 국내 최고수준이다. 한편 최근에는 PC나 통신네트워크 등 고도의 컴퓨터 기술을 이용하여 생산을 제어하는 컴퓨터통합생산시스템(CIM)을 추구하고 있다.

현재 노동자들은 자동화로 인하여 다소 고용불안을 느끼기는 하지만 아직까지 그것으로 인한 대폭적인 감원이 발생하지는 않은 상태이다. 그것은 물론 노조가 규제하고 있기 때문이다. 대체로 자동화 기기의 도입은 노동자들에게 직무만족, 노동의 인간화, 노동소외의 극복을 가져오는 방안이 되지 못하였다(면담자료, 1996). 자동화가 노동의 인간화를 위하여 기획된 것이 아니며, 현재 노조에서 그를 위해 집중적인 노력을 기울이고 있지도 않기 때문이다.

노동자들은 단지 "작업장이 깨끗해졌다"는 차원에서 긍정성을 인정하고 있지만 또 거꾸로 자동화로 인한 소음과 환경악화로 인하여 오히려 더 안 좋아졌다고 이야기하기도 한다. 또한 그러한 문제들을 건의하였을 때에도 "잘 받아들여지지 않는 경우가 태반"이라고 한다. 즉 자동화 설비의 도입, 운영, 문제점 해결의 과정에서 노동자들은 여전히 소외되어 있는 것이다. 또한 고장이 잦기 때문에 여전히 수작업의 중요성은 사라지지 않고 있다(면담자료, 1996).

자동화가 진전됨에 따라 이제 점차 노동조합에서도 이러한 생산시스템의 변화과정을 이해하여 그것을 제어해 나가야 하는 시점이 오고 있다고 보여진다. 그렇지만 이는 아직 요원한 형편이다. 현재는 대의원들이

---

2) 간이자동화란 작업과정에서 간헐적으로 드러나는 문제들을 그때그때 자동화 기기로 대체하는 시도로, 통합적·체계적 자동화와는 구별된다(김도근, 1995).

자동화로 인하여 생기는 전환배치의 과정에 간여를 하는 정도이다. 이는 희망자나 연령을 고려하여 적절하게 수평적 부서 이동을 하게 하여 신기술의 도입으로 인한 고용조건의 저하를 막으려는 노력의 일환이라고 볼 수 있다.

(2) 노동강도 및 현장관리의 강화

현재 한국 자동차산업의 기업들은 작업장 합리화를 통하여 무엇보다도 '시간의 경제(Economy of Time)'의 효과적인 책정에 노력을 아끼지 않고 있다. 시간의 경제란 "얼마나 많은 노동이 노동력으로 전화되는가를 결정하는 문제"이며 "하나의 상품을 생산하는 데 얼마나 많은 노동력이 필요한가를 결정하는 문제"이자 "이 변형을 통제하기 위한 기업의 전략을 결정하는 문제"이다(정승국, 1995). 다시 말하면 필요노동력을 적정한 수준에서 책정하려는 기업의 전략이 바로 이 시간의 경제에 의하여 정해지는 것이다. 그리고 시간의 경제를 결정하는 것은 노동강도를 높이려는 사측의 입장과 공동결정권을 가지고 표준의 산정에 간여하려는 노동의 입장의 대립적인 상호관계이다.

이러한 시간의 경제를 나타내는 핵심적인 매개변수는 바로 맨아워(M/H)이다.[3] 그것은 차 한 대를 만드는데 필요한 사람의 작업시간(인원수)을 의미한다. H사의 경우 '작업공수' - 이것이 곧 M/H라고 할 수 있

3) M/H의 산출이 어떻게 노동강도의 강화와 관련되는지를 H사 차체3부의 M/H 단축과정을 통해 이해해보자. 93년 60UPH((시간당 60대를 생산)-연 25만대 생산목표'가 94년에 63UPH-연 28만대 생산목표로 바뀌었다. 차체 3부의 M/H는 1.59M/H이고 현재의 작업인원은 81명이다. 60UPH에 1.59M/H라면 필요한 생산에 92.5명(60명×1.59=92.5명)을 요하는 것인데, 현재에도 약 10명의 인원이 부족하다. 이 때 63UPH로 높아지면 이는 3×1.59=4.77명만큼 노동강도가 강화되게 된다. 즉 1.59M/H에 63UPH의 경우 총 필요 인원이 97.27명(92.5+4.77)인데 81명이 작업을 하니 기존에도 인원이 부족한 가운데 생산목표가 더 높아지면 노동강도가 더욱 강화되는 것이다.

음 - 를 산정하여 업무의 표준을 도모한다. 이는 물론 공정별로 차이가 나지만 대개는 다른 공장일 경우에도 같은 공정에 해당하는 부서는 동일한 작업공수가 적용된다.

<그림 7-4> 작업공수의 구성

<table>
<tr><td colspan="4">총공수 - 비생산성 포함 실적기준</td></tr>
<tr><td colspan="3">계획(designed)공수 - 생산가동율 향상목표 기준</td><td rowspan="3">※비생산성 근무시간
- 개선활동
- 외곽불량활동(결품작업)
- 준 생산작업
- 기타(교육, 휴가, 출장 등)</td></tr>
<tr><td colspan="2">표준(standard)공수 - 작업자 배치 기준</td><td rowspan="2">※가동률</td></tr>
<tr><td>정미공수</td><td>※여유율 및 편성 효율(15-20%)</td></tr>
</table>

자료: H사 사내자료, 1996. 3.

표준M/H를 설정하는 목적은 △ 합리적인 작업배분 △ 정원산정의 기초자료 마련 △ 차종별 실적 M/H(투입공수) 산출기준 마련 △ 제조원가(노무비) 산출기준 마련 △ 작업훈련 계획 △ 실적 M/H 절감목표 등에 있다(노조 자료, 1995).

H사에서 M/H를 산정하는 데에는 몇 가지의 관건이 있다. 첫째, 피로도를 감안한 여유율을 몇 %를 주느냐의 문제이다.[4] 둘째, UPH변동시에 투입인원의 증감 수준을 정하는 것이 관건이다. 이는 생산량을 증가시킬 때 M/H가 낮춰지면서, 아니면 양산 초기 물량 확보를 위해 초과 투입한 후에 나중에 안정화될 때 다시 정상인원으로 조정할 때에 문제가 된다. 셋째, 조장을 M/H산정에 포함하는 지 여부가 문제이다. 조장이 M/H에 포함될 때 그가 작업에서 빠지게 되면 그만큼의 작업량이 다른 사람에게 전가되게 된다. 넷째, 대치인원으로 산정할 때 등이다(표준 M/H 측정시 기준모델 대비 지역별, 모델별, OPTION별 추가 작업시간은 필히 M/H의

4) 예컨대 여유율이 20%일 때 기본 1.5M/H×120%=1.8M/H=64.8명이 된다.

반영을 요구함). 문제는 각각의 상황 속에서 사측의 의견과 노측의 의견이 대립을 하는데 어느 쪽의 의견이 얼마나 반영되는가에 있다. 그리고 이러한 M/H 산정의 과정은 바로 최근의 작업장교섭과 갈등의 주요 의제로 되어 있다.

기업측 입장에서 작업장 생산합리화의 목표는 비용 절감과 생산성 향상에 있다. 현재 진행되고 있는 한국 자동차기업 생산합리화의 주된 내용은 노동강도의 강화라고 해도 과언이 아닐 정도로 사측은 이데올로기적 위기의식을 고취하고 표준작업에의 필요성을 강조하면서 노동강도의 강화를 추구하고 있다.

여기에는 몇 가지의 방법이 있다. 첫째, 실제로 Job수, 즉 단위 시간(1시간)당 생산대수를 늘리는 것이다. 소위 '택업(Tact-up)' 이라고도 하는 이러한 방법은 생산대수의 양적인 증가를 말한다. 컨베이어 조립작업의 경우 이를 위해서 그 회전속도를 빨리 하게 되고 그럴 경우 작업자의 부담이 커지게 되어 있다. 따라서 여기에서 새로운 인원의 배정을 둘러싸고 작업장 당사자들간에 시간의 경제를 추구하는 '생산의 정치'가 이루어진다. 둘째, - 이것이 현재 강조되고 있는 것인데 - M/H의 감소이다. 이 경우 사측은 필요 노동자보다도 더 적은 인원을 배치하여 인건비 절감 및 노동밀도 증대의 효과를 보게된다. 사측은 끊임없이 M/H의 감소를 추구하는데 이 경우 주된 논리는 앞서 언급한 '표준작업' 혹은 '표준공정'의 필요성이다. 표준작업을 강조하면서 라인내 적정인원을 산술적으로 계산해 내고 현재의 인원이 그보다 많음을 주장하게 된다. 즉 표준작업, 표준M/H가 정해지면 표준인원이 산출되고 이는 현재의 작업자 수가 과도한 수준에 있다는 것을 주장할 수 있는 근거가 된다. 셋째, 노동자 개인의 직무과정에서 낭비를 제거하거나 유휴노동시간까지도 생산과 관련된 행위를 하게끔 하는 것이다. 소위 일본적 노동력 이용방식의 성격을 지니는 이러한 직무 재구조화(Job Restructuring)의 시도들(다기능화, 직무통합, 직무순화, 제안제도 등)은 한국에서는 아직 두드러지는 성과를

내고 있지는 않지만 어쨌든 노동자들의 노동강도 강화에 기여하게 된다.

사측이 임의로 UPH를 올리는 관행이 작업장 전반에 걸쳐 시도되면서 최근 몇 년간 H사의 작업장교섭에서 주요한 쟁점이 되어 왔다. 회사측은 이 과정에서 노동자들의 반발을 억누르기 위해 현장관리자에게 징계권을 주기도 하였다. 결국 UPH상승과 부당징계의 문제는 94년도에 의장 2부의 양봉수 대의원의 분신사태를 낳았고, 이후 UPH의 강압적인 상승은 다소 자제가 되었으나 그것을 향한 사측의 기도 자체가 없어진 것은 아니었다. H사노조는 이러한 M/H로 인하여 발생하는 문제에 대해서 라인정원제 실시나 대치인원 확보, 그리고 UPH 변동시 공청회를 요구하는 등의 방안을 추진해 왔다. 그러나 대체로 노사의 현장대표들간의 국지적인 관계에 의존하여 M/H가 결정되고 있는 상황이다.

95년 말부터는 승용 1,2,3,4공장에서 노사간에 대대적인 UPH협상을 벌어졌다. 기존에 일방적으로 사측이 결정하고 이에 대해서 대의원들은 무조건 반대를 하며 격한 갈등으로 번졌던 상황을 지양하고자 노조에서 먼저 협상을 제기하고 사측이 수용을 하면서 2-3개월 동안 진행되었던 UPH협상은 “노조에서 노동강도 강화를 승인해 준다”고 하여 일부 대의원들로부터 반발을 사기도 하였으나, 노조의 입장에서는 노사간의 불필요한 충돌을 완화시켰으며, 노동강도를 다소나마 약화시켰다고 하는 성과가 있었다. 노조는 현장의 협상이 진행된 이후에 후속작업을 통해 노동강도의 실태를 파악하기도 하였다(면담자료, 1996).

그렇다면 M/H의 감축(인원절감)과 단위 생산량 증가의 과정은 어떠한 메커니즘을 통해서 이루어지는 것일까? 앞서 언급하였듯이 시간의 경제는 작업장교섭의 산물이고, 작업장의 세력관계 속에서 행위주체들이 취하는 전략에 따라서 그 모습이 달라진다. 작업장에서는 노사간에 일상적인 협의 내지는 공방이 존재한다. 이것은 대의원과 관리자들간의 ‘간담회’ 혹은 ‘부서별 노사협의회’라고 하는 다소 공식적인 통로를 통하기도 하고, 그때그때 비공식적인 장에서 의사소통이 이루어지기도 한다. 최근

들어서는 인원과 시간의 낭비제거에 대한 사측의 문제제기 - 합리화의 필요성 - 가 강해지면서 M/H를 줄이고 단위시간 내 작업량을 늘리려는 시도가 늘어나 이러한 노동강도와 관련한 작업장교섭이 부쩍 늘어날 수 밖에 없었다.

H사에서 전개되었던 UPH협상의 상황과 작업장교섭의 맥락을 이해하기 위하여, 지난 95년 12월에 있었던 의장A부의 협상과정을 살펴보자. 의장A부의 UPH상승관련 협상은 95년 11월 22일 부서 설명회를 시작으로 조·반장과의 간담회, 조합원 설문조사, 안전진단 등을 거치며 진행되었다.

<표 7-2> H사 NO1 라인 UPH 상승관련 투입 인원

반		11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	소계	51	52	소계	총계
반별 편성 인원	직영	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	48	7	1	8	56
	하청	1		2	1					2				6				6
	계	5	4	6	6	4	4	4	4	6	4	4	3	54				62

주: 사측의 의장A부 증원 제시안(1995. 12. 21).

회사는 기존의 51UPH-70.5초를 56UPH-64.3초로 상승시키면서 각 반에 직영 4인씩을 추가 투입하고, 부서 전체로는 54명을 증원할 것을 제시하였다. 이에 대해서 의장1부 대의원들은 각 반 5인씩, 전체 부서 66명을 증원할 것을 요구하였다. 12월 21일에 사측은 UPH 상승시에 각 반에 직영 5인을 증원할 것을 요구한 대의원의 안은 "현실적으로 무리이며 자신없다"는 부서장의 답변을 통해 사실상 거부하였고, 이에 대해 대의원들도 UPH의 일방적인 상승이 추구될 시에는 전면 작업중지를 할 것을 결의하는 집회를 열고 조합원의 의사를 받아들일 것을 촉구하였다. 이러한 공방이 지속되다가 사측은 "더 이상의 인원 충원은 불가하며 12명 부족

분은 기존 안에서 0.5UPH를 낮추고, 4.5UPH만 증가시키는 것으로 대신하자"고 하는 안을 내놓았다. 대의원들은 이러한 54명 추가, 0.5UPH 저하 안은 거부하였고, 현장의 제반 여건과 노동강도 강화를 고려하여 사측이 주장하는 추가인원 54명을 수용하고 사측 안인 5UPH에서 1.5UPH를 낮출 것을 수정안으로 제시하였다. 12월 26일 오전에 대의원들과의 협상과정에서 사측은 54명에 4.2UPH만 상승(0.8UPH 낮춤)하자고 마지막 안을 내놓았다. 그러나 대의원들은 이에 대해 거부하였다. 오후 2시부터 다시 협의에 들어가서 결국 인원은 4명씩 증원하여 총 54명을 투입하되 노동강도는 3.8UPH만 상승(1.2UPH 낮춤)한 54.8UPH-65.7초(4.9초 상승)로 한다는 잠정합의안을 도출하고 구체적인 내용은 추후에 별도협의하기로 하고 협상을 마무리하였다(윤○○, 승용A공장 UPH상승관련 협상 결과보고, 1995. 12. 27).

한편 위와 같은 작업장교섭은 노사간의 힘겨루기 과정에서 애초에 성립이 안되거나 아니면 성립과정에서 마찰을 빚거나 한다. 특히 사측의 무리한 비용절감 추구는 노동자들의 잦은 반발을 동반하고 있다. 여기에서 H사 활동가 조직의 대중신문인 '노동자의 길' 94년호[5]에 게재된 현장제보 기사들(대자보) 가운데 합리화와 관련하여 벌어진 갈등의 사례들을 살펴보자.

— 엑셀 3대당 1대 꼴로 생산하던 스텔라를 2대당 1대 꼴로 생산하여, 조합원들이 반발하면서 컨베이어를 10분간 정지시켰다가 담당 관리자의 사과로 일단락(승용1부, 1994년 3월 2일자).
— 대자보, 조합원 특근 거부, 대소위원 머리띠 착용 등의 대응으로 10일간 협상 끝에 하청이관 저지(공작사업부, 1994년 4월 4일자).
— 충성파 현장관리자들의 밀어부치기식 생산량 증대와 컨베이어 속도 상승에 트럭부 대소위원회에서 대책, 실천 결의(상용5공장, 1994년 5월 3일자).
— 야간조 작업 중 과부하가 예상되었음에도 불구하고 그냥 투입, 약속 불이행.

5) 94년은 H사노동조합 5대 집행부가 현장의 갈등에 대해서 이렇다할 지원과 개입을 하지 않은 상태였고 사측과 협조적인 노사관계를 유지하면서 작업장 내에서는 알게 모르게 사측의 의도가 관철되었던 시기이다.

대소위원들 결의로 4시간 라인정지, 부장의 출근으로 협상, 라인 재가동(1994년 5월 17일자).
— 컨베이어 속도 증가에 따른 책임자 해명 및 조치를 요구하면서, 70여분간 컨베이어 정지시킴. 주동자 징계회부(1994년 7월 26일자).

지금까지 H사의 노동강도 및 현장관리 강화 경향과 그를 둘러싼 노자간의 작업장 각축(교섭 및 갈등)의 양상을 살펴보았다. 유연화와 합리화를 견제하는 현장 노동자들의 활동으로 H사의 노동강도 강화는 D사에 비해서는 어느 정도 저지되었다. 또한 협상과 교섭의 활성화 속에서 노조의 현장규제력은 상실되지 않았고, 정책역량 축적의 계기와 기회가 마련되었다고 볼 수 있다.

(3) 직무 재구조화

여기에서는 일반적으로 노동자들의 숙련형성에 기여한다고 파악되는 제안제도, 직무통합, 직무순환 등이 H사에서 어떻게 시행되어 왔는지에 대한 기존의 연구들을 살펴보고, 그에 대한 노동조합의 대응 양상을 진단하도록 하겠다.

이러한 항목들은 노동자에게 직무를 부과하는 방식에 있어서의 변화를 의미하는 직무 재구조화(job restructuring)의 일환이라고 생각할 수 있다. 그리고 그것은 소위 '기능적 유연화'의 주요한 내용이라 할 수 있다. 대체로 한국에서는 이러한 기능적 유연화가 적극적, 본격적으로 추진되고 있지는 아니하다. 그 이유는 무엇보다도 경영측이 소위 일본식 생산시스템의 요소들을 부분적으로 도입할 뿐 생산방식의 혁신을 추구하지 않고 있기 때문이다. 한편 아직까지 노조는 이러한 생산과정과 노동력 이용방식에 대해 사측의 방침을 견제하는 차원에서만 개입하고 있다.

정승국(1995: 90-91)의 연구에 따르면, H사에서는 1975년부터 TQC 추진본부를 신설하고 분임조 제도를 도입하여 사내 TQC 기본교육과 분임조 발표대회를 가졌다. 1977년에는 제안제도를 도입하고 79년에는 이를

전 회사 차원으로 확대시켰다. H사에서 도입하고 있는 제안에는 품질문제 제안, TPM 제안, 아이디어 제안, 나의 제안 등이 있는데, 이 가운데 가장 낮은 수준인 나의 제안이 97%라는 압도적인 비중을 차지한다. 또한 정승국의 조사에 의하면 라인 노동자의 10% 내외, 라인지원 노동자의 15% 내외만이 QC와 제안활동에 적극적이라고 밝혔고, 대다수는 그저 그렇거나 소극적인 축에 속했다. 즉 QC와 제안활동은 질적으로나 양적으로나 그리 높은 수준이 아니다.

또한 H사에서는 노동자들로 하여금 보전업무까지 부분적으로 담당할 수 있도록 하였다. 그것이 전사적인 수준에서 이루어지는 상황을 TPM(Total Productive Maintenance)이라고 한다. 이는 노동자가 부분적일지라도 테일러주의적인 직무할당의 관행을 벗어남을 의미하기 때문에 이러한 제도의 시행은 주목의 대상이 된다. 그러나 이 역시 그렇게 활발하게 진행되고 있는 편은 아니다.

한편 보전업무를 전담하는 키퍼(Keeper)제도는 숙련향상의 계기로 작용할 수 있는 잠재력을 지니고 있다. 키퍼들의 작업 역시 반복노동, 단순노동에서 크게 벗어난다고는 할 수 없지만 다소의 자율성과 비단순 복잡노동의 성격을 지니고 있기 때문이다. 그리고 H사의 경우 대체로 키퍼가 되어야만 조장으로 승진할 수 있다. 그러나 노동자들은 키퍼의 업무가 지나치게 다양한 것에 신경을 써야 하는 것이기 때문에 키퍼가 되기를 원치 않는다고도 한다(면담자료, 1996).

H사의 경우 원래는 사측이 직무순환을 의무화하였으나, 노동자들의 거부로 안되다가 이제는 다시 노동자들간에 반(半)자율적으로 실시하고 있다(이병훈, 1997). 의장부서의 경우 특히 목이나 허리에 이상을 느끼는 환자가 많은데, 이는 부품들을 조립하기 위하여 차체내에 들어갔다 나왔다 하는 동작을 하루에도 수백 차례 반복해야 하기 때문이다. 따라서 직무순환의 필요성은 노동자들에게 절실한 것이다.

그러나 이러한 제도들을 시행함에 있어서 사측의 노동력 이용방식의

발본적인 전환이 동반되지는 않고 있다. 다만 수동적인 차원의 조치들에 머물고 있으며, 이를 노동의 인간화의 적극적 계기라고 판단하기에는 어려운 처지이다. 필자가 면담을 한 노조의 간부는 H사에서의 숙련형성의 가능성에 대해서 부정적인 대답을 하였다. 그는 "숙련이 아니라 체력이 문제"라고 강조를 하였다. 이는 아직까지 자동차 공장의 노동은 단순반복 노동이 지배적이기 때문에 그러하다(면담자료, 1996).

(4) 사내하청

H사는 소위 '수량적 유연화 전략'의 일환이라고 할 수 있는 사내하청의 도입을 지난 몇 년간 가속화시켰다. 그 결과 현재 울산공장에만 약 4,000명 이상의 사내하청 노동자들이 존재한다. 소위 '협력업체'라는 이름을 가지고 있는 소규모의 회사들이 작업장 안팎에 들어와서 직접 현장 사무소를 꾸리고, 수십 명 규모의 인원을 고용하면서 그들을 생산과정에 파견하고 있는데 이러한 시스템에 대하여 통상 사내하청이라고 명명한다.

사내하청 노동자들은 H사와 직접 계약관계를 맺는 것이 아니라, 각자의 협력회사 사장들과 계약을 체결한다. 사장들은 물량도급이나 인도급의 형태로 H사와 계약을 체결하고 중간에서 이익을 챙긴다. H사 내에서 오랫동안 근무했던 직원이 퇴직을 하고 협력업체를 차리는 경우도 있다. 주요 부서에 투입된 하청 노동자들은 대부분 컨베이어 라인 안에서 직영 노동자들과 함께 일을 하는 경우가 대부분이다. 그리고 의장부서에 많이 투입되어 있다. 이는 의장부서의 작업이 가장 힘이 들어 작업자들이 기피하기 때문이다.

한편 사내하청이 도입되는 과정은 전형적으로 다음과 같은 경로를 따른다. 우선 신기술의 도입 등으로 생산시스템이 개편되면서 전체 라인 가운데 특정한 부분에 대하여 작업기피 현상이 생겨난다. 사측은 기피작

업에 대해 하청을 주자고 하고 노동자들도 사측의 주장에 동조한다. 이러한 과정이 반복되면서 상당수의 작업이 하청의 몫으로 돌아가고 급기야 보조(sub)라인을 넘어서 주(main)라인까지 들어오게 된 것이다.

<표 7-3> H사 부서별 사내하청 인원현황(1995년 11월 현재)

부서명	인원 (명)	부서명	인원 (명)
공장출고사무소	83	수출정비교육부	41
그레이스부	166	시트2부	58
기술관리부	7	안전환경부	377
도장1부	232	엔진보전부	64
도장2부	147	의장1부	315
도장3부	186	의장2부	322
보전4부	29	의장3부	212
부품운영부	90	주철주조부	75
생관1부	40	차체1부	93
생관2부	58	차체2부	123
생관3부	60	차체3부	120
생관4부	22	포터부	58
소재보전부	92	품관3부	23
소형엔진부	77	프레스3부	10
수출선적부	409	KD운영부	120
합계		3,715	

한편 노동조합의 작업장 대표들은 노조의 작업장 규제력이 상실되고 노동자들이 고용불안에 시달리게 될 것을 우려하여 하청의 도입을 반대하거나 아니면 도입하더라도 일정한 제한조건을 둔 상태에서 하도록 조치를 취한다. 대의원의 힘이 강한 부서는 하청을 둘러싼 작업장교섭을 활발하게 펼치지만 그렇지 못한 곳은 사측의 의도대로 많은 작업들이 하청의 손으로 넘어간다.

필자의 설문조사 결과에 따르면 사내하청 노동자들의 나이와 학력은

직영 노동자들과 별반 차이가 없다. 하청 노동자들은 대부분 20-30대이고 고졸의 학력을 가지고 있다. 조사대상 270명 가운데 고졸 수준의 노동자들이 약 70%에 이른다. 이들의 근속년수는 상당수가 1년이 채 못 되는 상태이다. 근속년수가 짧은 이유는 협력업체측에서 이들에게 퇴직금을 지급하지 않기 위하여 1년이 채 되기 전에 해고를 시키거나, 열악한 조건에 대해서 불만을 느낀 하청공 스스로 이직을 하기 때문이다. 이들의 고용계약기간은 없는 경우가 가장 많은 것으로 드러났고, 혹 있을 시에는 대부분 1년을 기준으로 하고 있었다. 하청 노동자들은 상당수가 이직을 결심하고 있기도 하나, 대부분은 "일이 고되어도 어쩔 수 없이 다녀야" 하는 형편을 토로하고 있다.

이들에게 잔업은 경제적 이유나 사장의 강요에 의하여 필수로 되어 있다. 게다가 사장이 특근을 요구하였을 때에는 쉽게 거부를 할 수 없어서 이 경우 노동시간은 상상을 초월할 정도로 늘어나곤 한다. 어떤 경우는 48시간 내내 퇴근을 하지 않고 작업을 한 작업자도 있었다. 그러한 하청공에 대하여 사람들은 모두 '노예'라고 지적하며 애처로워하였다(면담자료, 1996).

한편 여타의 조건이 동일함에도 하청공들의 임금은 매우 적다. 상여금을 제외한 이들의 급여는 대부분 60만원 수준이었다. 이는 비슷한 근속년수의 직영 노동자들에 비해서 매우 낮은 수준이다. 즉 직영 노동자들과 동일한 노동조건 속에서 동일한 성격의 노동을 수행하지만 그들에게 지급되는 급여의 수준은 직영 노동자들의 50-60% 정도밖에 되지 않는 상황이다. 하청 노동자들은 대부분 이러한 낮은 임금수준에 대하여 가장 큰 불만을 가지고 있었고, 이는 신분상의 차이로 인하여 받는 불평등인지라 그들에게는 하나의 사회적 모순으로 다가가는 것이었다. 따라서 이들은 직영 노동자들에 대한 동료의식을 별로 안 가지고 있다. 또한 직영에 존재하는 노조가 모든 노동자의 대표기관이 되어야 한다고 생각하고 있지만, 현재는 직영만을 위한 기관이라고 판단하고 있다.

심각합니다. 이 사람들은 직영한테서 계급의식을 느끼고 있습니다. …… 작업장 안에 새로운 계급이 생겨나고 있는 겁니다(면담자료, 1996).

H사노조 간부의 이러한 진술은 사내하청 노동자들과 직영 노동자들간 관계의 현상태를 잘 드러내고 있다. 이러한 노동력 내부의 이질화는 노조의 입장에서 심각한 문제를 가지고 있다. 첫째, 아직은 보편적으로 정규직이 더 많은 수를 차지하고 있으나 향후 사내하청이 더 많아질 수도 있다. 이는 신규공장에서는 이미 현실로 드러나고 있는 상황이다. 그렇게 되었을 때 노동조합이 전체 노동자들을 대표할 수 없게 될 수도 있다. 둘째, 이러한 이질화는 노동자들의 의식과 문화의 측면에서도 드러난다고 할 수 있고 어쩌면 이것이 보다 심각한 문제라고 하겠다. 이질화된 의식과 적대적인 감정의 만연은 노동자들의 통일된 정체성 확보를 불가능하게 할 수도 있기 때문이다.

3. D사의 경영합리화전략과 노조의 대응

1) 경영합리화전략과 노조의 대응

D사는 생산실적 면에서 최근 급격하게 성장하였고 만성적인 적자에 허덕이던 D사의 채산성은 흑자로 돌아섰다. 생산실적의 빠른 향상을 가져오게 한 요인이 경영합리화였다면 그것의 특성은 어떠하였으며, 또한 그것이 노동자들에게 어떠한 영향을 끼쳤는지를 살펴보는 일은 매우 중요할 것이다.

D사는 선도적인 국내 자동차 메이커로서의 위상을 지켜 왔으나, 80년대 중반 이후 계속해서 적자를 면치 못했다. D사로 하여금 급격한 합리화를 추진하도록 한 배경은 무엇보다도 심각한 경영난이었다고 할 수 있

다. 1980년대 후반 3저 호황의 종식과 함께 급격히 불황국면으로 떨어졌던 한국의 자동차산업은 1990년대부터 다시 호황기조로 돌아섰다. 그러나 그러한 호황 속에서도 D사의 채산성은 오히려 급격히 악화되었다. 경쟁사인 H사가 91년에 538억 원, 92년에 416억 원의 당기순이익을 낸 반면, D사는 오히려 91년 1467억 원, 92년 957억 원의 적자를 기록하였다. 또한 승용차 내수시장 점유율에 있어서도 D사는 91년 18.6%, 92년 11.2%로 급락하였다. 만성적 적자기업의 이미지는 1992년까지 D사를 특징짓는 주요한 것이었다(박해광・유길종, 1995: 209-211).[6)]

<표 7-4> D사 연도별 생산실적(단위: 대)

연도	1991	1992	1993	1994	1995
승용차	191,462	172,484	293,247	332,436	445,889
버스	3,371	3,715	4,142	4,273	4,497
트럭	7,945	2,175	2,008	2,744	2,927
트럭특장	1,014	646	697	1,254	1,040
소계	203,792	179,020	300,094	340,707	454,353

93년도에 노조에서 시행한 설문조사 결과를 살펴보면, 노동자들의 54.3%는 회사의 '경영실패'로 인하여 현재의 경영난이 발생했다고 진단하고 있었으며, 그 극복방안으로는 '기술개발 및 시설투자'(54.5%), '적자원인의 공개와 노조의 경영참가'(32.1%)를 들고 있다(노조 사업보고, 1993). 합리화의 필요성은 단순히 기업측에서만이 아니라 악화된 경영상황을 우려하는 대다수의 노동자들로부터도 제기되는 그야말로 객관적인 요구였던 것이다.

6) 박해광・유길종에 따르면 90년대 초반 D사의 이러한 경영악화는 GM(General Mortors)사의 굴레, 체계적인 노무관리의 부재, 타사에 비해 생산성이 매우 낮은 비효율적인 공정 등에 기인한 것이었다.

경영난을 해소하기 위해 생산시스템과 노사관계를 정비하려는 시도가 1992년부터 본격적으로 시작되었다. D조선의 사장인 김○구씨가 D자동차의 사장으로 취임하면서부터 적극적으로 추진한 합리화운동인 NAC(New Automotive-industry Concept) 도전운동이[7] 실시되면서 부터였다. 한마디로 그것은 전(全)사적인 생산, 품질, 노사관계, 의식의 혁신전략이었다.

<표 7-5> NAC운동의 각 단계

1단계	2단계	3단계
92-95년	96-98년	99-2000년
체질개선단계	신노사문화 구축	세계경영단계

NAC 도전운동은 3단계로 나뉘어서 추진될 계획이었다. 1단계인 92-95년은 '체질개선단계', 2단계 96-98년은 '신노사문화 구축단계', 그리고 마지막 3단계는 '세계경영단계'로 2000년까지의 시기이다.[8] NAC에는 바로 D사 경영진의 합리화전략 전반이 포괄적으로 담겨 있다고 할 수 있다. NAC운동의 1단계의 내용에는 어떠한 것들이 있었으며, NAC 2단계의 과제는 무엇인지 살펴보자.

NAC운동은 전반적으로 "생산과 효율의 증대를 꾀하기 위하여 노동자들의 의식과 행위를 사측의 의도에 맞게 바꾸어 내려는 내용"을 지니고 있다.

<표 7-6> NAC 도전운동(1단계)의 내용

7) NAC 도전운동의 자세한 내용에 대해서는 박해광 · 유길종(1995), 윤진호(1995), 김도근(1995), 권순원(1996), D사노조 · 한국노동이론정책연구소(1996)를 참조하시오.

8) 그러나 이 글에서 합리화 및 노조의 대응의 사례로 주로 검토하는 시기는 NAC 1단계의 시기이다.

운동		내용
체질 개선 활동	한울타리 운동	NAC 도전교육/ 전사대청소/ 임직원 Line Out/ 부문별 캠페인 활동/ 일본공장 OJT/ 직원부인 교육/ 내 일터 가꾸기 등
	한마음 생산회의	현장감독자 관리능력 혁신교육/ 한마음생산회의 운영/ 우수직장 발표회/ 전사경진대회 등
	M2 혁신운동	개혁제안활동/ 부문개혁테마활동/ 전사개혁테마활동/ 업무매뉴얼 작성/ 낭비척결운동 등
3대 중점 활동	QM활동	품질개선활동/ 테마 발표회 등
	IE활동	자주개선활동/ 팀 개선활동/ 자주보전활동/ 표준작업 등
	VE활동	원가절감을 위한 비공식 팀활동 등
시스템 혁신운동		품질보증 시스템/ 제품개발 시스템/ 생산관리 시스템/ 협력업체 육성 등
기업문화운동		신노사문화/ 인재육성/ 복지향상/ 신조직문화 등

NAC 1단계 시기 D사는 기존의 대립적 노사관계 관행을 혁신하고 생산시스템을 개선하기 위한 여러 새로운 제도들을 도입하려 하였다. 그 가운데 '체질개선활동'은 주로 현장의 조직구조를 혁신하려는 노력이고 '3대 중점활동'과 '시스템 혁신운동'은 생산과정의 개선을 추구하려는 것이다. 항목들의 양적인 비중에 비추어 볼 때 NAC 1단계의 목표는 조직구조의 개선, 특히 종업원들의 자발적인 참여를 유도할 수 있는 제도들을 갖추고 실행하려는 데에 있었다. 교육과 캠페인 등의 한울타리운동, 현장관리자 중심의 제안 및 생산관리제도인 한마음생산회의, 사무직을 중심으로 개선활동을 추구하는 M2혁신운동 등이 체질개선활동의 주요한 내용들이다. 3대 중점활동은 QM, IE, VE 등 품질개선, 자주개선 및 표준화, 원가절감을 위한 방침들로 이 역시 직무구조(Job Structure)를 변화시키려는 것이다. 이러한 체질개선과 3대 중점활동은 1단계 NAC운동의 핵

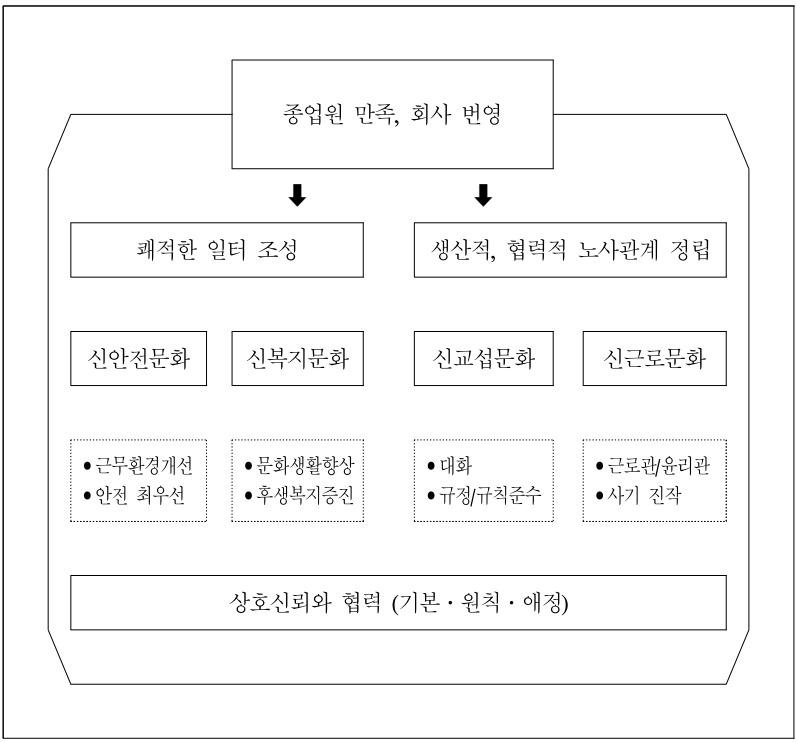
심을 이루는 것들이다.

그러나 D사의 경영합리화 1단계의 경험은 소위 '노동자 참여운동'과는 거리가 먼 것이었다. 왜냐하면 참여의 전제가 노사의 대등한 파트너십 및 서로 다른 이해관계에 대한 인정에 있다고 하였을 때, D사의 합리화는 노조가 배제된 채 전적으로 사측 의도만을 관철시키고자 하였기 때문이다. 이러한 상황에서 노동자들은 합리화에 대해서 불만을 가지고 있다. 다만 사측의 압력이 심하고 또 고용불안을 느끼고 있는 상태이기 때문에 합리화조치들에 대해서 '비자발적 순응'의 태도를 보이고 있는 것으로 판단된다.

1996년부터는 새로이 NAC 2단계가 추진되고 있는 상황이다. D사 사측이 2단계의 주요 프로그램으로 잡고 있는 것은 크게 '기업문화', '인재육성', '지속적인 개선활동' 등 세 가지이다. D사는 첫째, '기업문화 구축활동'으로 신노사문화와 신조직문화를 구축하고, 둘째, '인재육성책'으로 경력개발교육을 체계적으로 실시하고, 이를 토대로 개인별 교육과 인력관리체계를 정비하여 인사제도나 개인고과에 연계해 나가며, 셋째, '지속적인 개선활동'으로 1단계에서 추진했던 품질 향상, 생산성 향상, 원가절감, 서비스 개선 등의 활동을 내실 있게 운영하고, 특히 세계경영체제의 구축을 위해 기존의 제반 시스템(사양관리, 생산관리, 자재관리, A/S관리, KD관리, 일반관리) 개선활동을 전개하며, 96년 하반기부터 국내외 공장을 하나의 축으로 연결하기 위한 통합 시스템 구축활동을 전개해 나갈 방침이다(사내자료, 1996).

NAC 2단계는 1단계에서의 시스템 개혁의 터전 위에서 노사 합의적인 문화의 구축과 인적자원에 대한 투자를 통해 생산성 향상을 추구하려는 것이다. 그러나 아직까지 2단계에서 과감한 인적자원에 대한 투자가 이루어졌다고 보기는 어렵다.

<그림 7-5> D사 신노사문화 구현 개념도



<그림 7-5>에서 보다시피 D사의 신노사문화 개념은 크게 두 가지 내용으로 나뉘어 진다.

우선 '쾌적한 일터를 조성'한다는 것이다. 그 가운데 먼저 '신안전문화'의 정립을 위해서 근무환경 개선과 안전 최우선 의식의 제고를 추구한다. 근무환경의 개선은 지속적인 현장실사활동 실시, 동하절기 현장환경의 개선, 제조 장애와 애로사항 개선활동의 추진, 정리 · 정돈 · 청소활동의 활성화 등을 그 내용으로 하고 있다. '안전 최우선 의식의 제고'를 위해서는 무재해운동의 전개, 안전 · 보건교육의 내실화, 안전점검의 내실화 등을 추구한다. '신복지문화'의 정립은 먼저 '문화생활의 향상'을 위해 문화행사의 개최와 직원가족 대상 교양프로그램의 운영을 추진하고,

'후생복지의 증진'을 위해 후생복지위원회를 구성, 운영하는 것이다.

다음으로 '생산적, 협력적 노사관계의 정립'을 이룬다는 것이다. 우선 '신교섭문화'에서는 대화와 규정, 규칙의 준수를 강조한다. 노사간의 대화에서는 특히 "모든 정보와 자료는 공유한다"는 것과 "합의된 사항에 대해서는 다시 거론하지 않는다"는 원칙을 강조하고 있는 것이 특징이다. 더불어 '신근로문화'의 정착에서는 중장기 경영목표와 비전의 제시, 생산직 사원 진급체계의 정립, 직무·직능교육의 내실화, 직원 자녀 교육의 실시 등을 통해 근로관, 윤리관을 확립하고 더불어 사기를 진작하는 것을 강조한다(신노사문화 구현으로 가는 길, 1996).

D사노조는 91년 대기업노조연대회의 사건으로 11대 이○구 노조위원장이 구속된 이후 그 공백을 딛고 91년 말부터 새로이 12대 김○열 위원장 체제로 들어갔다. 그리고 바로 이 때부터 NAC운동이 시작되었다.[9] 즉 노조가 약화된 틈을 이용하여 사측의 공세가 시작되었던 것이다. 합리화 초기부터 노조에 대하여 배제적인 성향을 보였던 사측은 노조활동의 무력화를 기도하였다.[10] 더불어 작업장에서 조직과 생산방식을 사측의 주도로 바꾸어 나가면서 경영난 해소의 발걸음을 진척시켰다.

91년 말 D사의 김○중 회장은 △ 생산설비투자에 비하여 생산량이 저조하므로, 현재의 시설로 50만대를 생산 △ 판매력 강화를 위해 3,000명을 판매에 투입 △ 일본의 근로정신을 배우기 위해 OJT연수를 실시 △ 판매, A/S망을 정비, 확충하기 위해 판매주식회사 설립 등의 내용을 골자로 하는 경영정책을 발표하였다. 이러한 내용들은 다음 해의 NAC운동과

---

9) 생산합리화에 대한 D사노조의 대응은 크게 세 시기로 나누어 볼 수 있다. 첫째는 92년 NAC운동의 시작부터 93년 말의 소위 'Job수 투쟁'까지의 시기이다(12대 집행부). 두 번째 시기는 93년 말에서 94년 말 13대 집행부의 시기이고, 세 번째 시기는 94년 말에서 96년 말 14대 집행부의 활동 기간이다. 이 글에서 주요 고찰 대상으로 삼고 있는 시기는 첫 번째와 두 번째 시기, 즉 NAC 1단계의 출발과 급격한 추진기이다.

10) 예컨대, NAC운동의 초기부터 각종 교육, 특히 한마음생산회의의 내용 속에서 노조에 대한 경계와 원색적인 비난의 목소리가 노골적으로 드러났다.

더불어 실제로 추진되었고, 1992년 내내 12대 집행부(92-93년)로 하여금 그에 대한 대응책 강구로 부심(腐心)하게 하였다. 특히 사측은 노조가 주장한 단협안을 '인사경영권 침해'라는 이유로 단호하게 거부했다. 이는 NAC 실행과정에서 문제가 될 우려가 있는 사안들에 대한 노조의 개입을 보장하지 않겠다는 의도였다. 노조의 입장에서는 합리화의 과정에 개입하기 위한 최소한의 제도적인 장치를 마련하고자 하였으나, 사측의 완고한 반대에 부닥쳐 그것을 제대로 실현하지 못한 것이다. 게다가 사측은 노조의 입장에서 보았을 때 개악이라고 할 수 있는 단협안을 제시하였다.

93년에는 현장의 노동강도 문제 때문에 분쟁이 발생하였는데 이른바 'Job수 투쟁'이 그것이다. 이는 91년 말부터 심각하게 높아진 승용 1, 2공장의 Job수에 대하여 현장의 대의원들이 먼저 문제제기를 한 것이 발단이 되었다. 94년 제13대 집행부 들어서는 노동강도가 심화되는 작업장의 문제를 전면적으로 제기하였다. 그러나 노조는 사측과의 밀고 당기는 줄다리기에서 큰 성과를 거두지는 못하였다.

사측의 합리화전략에 대한 D사노조의 대응은 H사와 마찬가지로 '대립적 작업장체제에 기초한 교섭전략' 위주였다. 이는 합리화에 대한 장기전략이 H사와 마찬가지로 부재하였던 상황에서의 자구책이었다고 하겠다. 극단적인 경영악화의 상황에서 추진되었던 합리화였기 때문에 노조는 '회사를 살리려는' 사측의 노력에 대하여 많은 부분 승인을 하고 시작해야만 했다. 그러나 결국 노조의 활동력은 약화되어 갔고 집행부에 대한 신임도도 떨어지게 되어서 결국 전통적으로 협조적인 노선을 취하였던 원○복씨가 노조 위원장으로 당선되게 되었고, 이 시기에 NAC 1단계가 마무리되고 2단계로 넘어가게 되었다.

2) 합리화와 단체교섭

(1) 일본 OJT연수

NAC운동 중에 체질개선운동, 그 중에서도 '한울타리운동'은 애초에 "다채로운 교육과 합숙훈련을 통하여 화합된 근무환경의 조성과 생동감 넘치는 작업환경을 조성하고자 하는 목표"를 지닌 것이었다. 그러나 이는 주입식 교육을 통해 거대조직을 하나의 틀에 끼워 넣는 프로그램의 성격을 띠었다(노조 자료, 1993).

D사에서는 이렇게 다채로운 교육과 합숙훈련을 하는 '한울타리운동'의 일환으로 90년대 초부터 직원들을 OJT(On the Job Training)의 명분으로 일본의 스즈끼사와 이수즈사 두 곳으로 연수를 보냈다. OJT연수의 목표는 두 가지라 할 수 있다. 하나는 노동자들의 '정신개조' 차원의 것이고, 다른 하나는 '노동력 이용의 합리화'이다. 우선 D사에 비해 훨씬 높은 생산성을 유지하고 있는 험난한 일본식 노동과정을 체험하게 하여 사측의 합리화정책에 부응해야 한다는 사고를 주입하려 하였던 것이다. 다음으로는 당시의 인력 규모를 줄여서 현재의 생산시스템 하에서 노동력 이용을 효율적으로 하며 그를 통해 향후 감원의 빌미를 얻겠다는 계산이었다.

92년 초 당시 세워졌던 일본 OJT 연수계획의 내용을 살펴보면, △ 한 해 동안 1차에서 3차에 걸쳐 50여명(이수즈)에서 200명 혹은 400명(스즈끼) 정도의 직원을 파견 △ 기본급여는 본봉, TQC수당, 근속수당, 생산장려수당, 가족수당으로 구성 △ 상여금은 국내 기준에 준하여 지급 △ 월 115,000엔(70만원)의 OJT수당 지급 △ 주야 2교대 근무, 월 평균 2회 토요근무 △ 숙식 및 출퇴근 버스는 현지 회사가 제공 등이었다. 당시 이러한 사측 안에 대하여 노조는 노사협의회를 요구하면서 ▲ 기본급여 가운데 라인수당, 보건수당, 특수작업수당이 제외되어 있다 ▲ OJT수당인 115,000엔은 그 액수가 너무 적다 ▲ 잔업, 특근 수당이 지급되지 않는다 ▲ 교육 불참자에 대한 처리 등의 문제점을 개선할 것을 제기하였

다(노조신문, 1992).

이후에 OJT문제를 놓고 계속해서 노사협의회가 개최되었다. 92년 8월에 실시되었던 노사협의회에서 노조는 7월에 현지실태조사를 실시한 결과를 근거로 문제점의 개선을 요구하였다. 노조는 △ 심야 OJT수당 부족분 62,476엔 지급 △ 라인수당 43,200엔 지급 △ 연장근무수당 지급(평균 125시간) △ 노조간부 상주인원 파견 △ 개인신병 발병시 치료비 사측 부담 △ 소감문 제출 삭제 △ 유해수당 15,000원 지급(국내기준) 등의 내용을 주장하였다. 그러나 사측은 여타의 비용들은 모두 115,000엔에 포함되어 있다고 주장을 하며 노측의 모든 요구를 거부하였다. 다만 연수보조비 명목으로 월 2만5천 원을 지급한다는 결론만을 되풀이하였으나, 이에 대하여는 노조가 거부하였다(노조신문, 1992).

계속된 공방 끝에 결국 그해 12월에 노사는 △ OJT기간 중 해외 OJT 라인수당 월 3만원을 추가로 지급 △ 2교대 근무자에 대하여 월 23,000원의 야간 근로 보건 수당을 지급 △ OJT 2차 계약시 시간외 근로에 대한 별도 적용을 결정할 경우 그 기준을 1차 년도 OJT수료직원에게 소급적용 △ 2차 년도 재계약시 회사는 노조와 충분한 협의를 거쳐 노조의 요구사항을 최대한 반영하도록 노력 등의 내용을 합의하였다(노조 사업보고, 1993).

그러나 이듬해 2월에 간부합동회의 과정에서 92년 12월의 합의서가 당시의 상황에 비해 너무 미흡한 것이라는 데 노조 간부들의 의견이 모아졌다. 3월의 간부합동회의에서 노조는 8개항[11]을 제시하고 대책위원회를 구성하여 '전면거부투쟁'을 계획하였다(노조 자료, 1993). 이후 3월말부터 5월1일까지 약 2주일 정도 노조 간부 철야농성과 세 차례의 노사협의가 진행되었다. 결국 5월에 노조와 사측은 신규연수에서 △ 희망자 우

11) 당시 정하였던 집행부 안은 다음의 내용들이다. △ 연수비: 20만엔 △ 국내임금: 1차 년도와 동일 △ 연수기간: 2개월 △ 연수교육내용: 2/3실습, 1/3교육(주26시간 실습, 14시간 교육), 고유업무에 관련된 연수 △ 간식: 조합원 의견수렴 △ 산재처리 △ 후생복지 △ 원직복직

선의 원칙 △ 연수비 1인당 10만원 지급 △ 연수기간은 3개월 △ 원직복직 및 산업재해시의 단서조항 등의 내용을 합의하였다(노조 사업보고, 1993).

OJT 연수 계약은 일본식 생산방식을 습득한다는 명목으로 D사가 요청을 하고 스즈끼사가 받아들이는 형식이었고, 작업형태와 근무시간 등은 현지 회사가 전적으로 결정하도록 하였다. 노동자들의 실정은 일본 현지에 취업을 함에 다름 아니었고, 게다가 급여수준을 비롯한 여타의 조건이 상당히 열악한 상황이었다. 이러한 문제에 대하여 12대 집행부는 회사와의 교섭을 추진하면서 그것이 관철되지 않을 경우 교육연수를 거부하는 투쟁을 계획했던 것이다. 또한 자체 조사팀을 파견하여 현황을 파악하고 고충사항 시정을 회사측에 요구하였다.

(2) 노동강도 강화

NAC운동이 추진되면서 노동강도가 강화되고 Job수가 올라가는 것에 대하여 노동조합은 일정한 규제를 가하고자 하였다.

이미 12대 집행부 시절인 93년에 임금협상을 하는 과정에서 △ 생산대수 증대계획은 3개월 전에 노조에 통보한다 △ 각 공장별로 공장조사위원회를 구성하여 Job수대책위를 통해 노조와 최종 협의한다 △ 일방적인 Job수 증대는 하지 않는다는 내용의 노사 합의를 하였다. 이는 이후에 노동조합이 노동강도의 문제를 제기할 때 하나의 근거로 계속 작용하였다.

그러나 이러한 합의사항은 제대로 지켜지지 않았고, 사측의 일방적인 Job수 증가는 계속되었다. 결국 93년 10월 25일 노조는 사측의 계속된 시간당 생산대수 증가방침에 대하여 근로기준법 4조를 위반한 것으로 고발하였다. 그 직접적인 발단은 93년 10월 13일에 사측이 일방적으로 보내온 '승용차 증산계획 통보' 때문이었다. 그것에 대하여 노조는 "노조와

회사는 Job수 증가에 따른 보상문제가 현재 협의 중에 있으며 이 부분이 마무리되기 전에는 생산증산이 이루어질 수 없음"을 통보하고 "일방적이고 강압적인 Job수 증가로 인해 발생되는 모든 사태는 전적으로 회사의 책임"임을 밝혔다. 그러나 사측은 93년 10월 14일 시간당 2대를 증산하였으며, 노조는 이를 근거로 D사의 사장을 고발한 것이다(노조 사업보고, 1996).

이후 13대 집행부 시기인 94년에도 유사한 내용의 합의가 이루어졌다. 마찬가지로 임금협상을 하는 과정에서 기타 단서조항으로 노사가 합의를 본 내용을 살펴보면 △ 회사는 JPH 증가시 93년 7월에 노조와 합의한 사항을 이행한다 △ 회사는 협의 없이 일방적으로 인원축소를 하지 않는다 △ 노사 동수의 JPH중앙협의회를 구성하여 상시적으로 발생될 수 있는 문제점을 보완, 해소한다 등이었다.

(3) 공장 이전

90년대 초 작업장의 주요이슈가 OJT와 Job수 문제였다면 90년대 중반으로 오면서는 공장이전의 문제가 노사간 작업장 정치의 핵심으로 대두되었다(노조신문, 1992).

13대 김○수 집행부 시기인 94년도 7월에 임금협상을 하면서 노조는 '상용차 군산공장 이전'에 관하여 사측과 합의를 하였다. 여기에서는 무엇보다도 △ 희망자 우선의 원칙과 △ 직급, 직위의 수평이동의 원칙을 강조하였다. 노조는 공장이전으로 인한 배치전환 과정에서 나타나는 사측의 강제성을 우려하면서 사측의 독단을 견제하고자 하였다.

14대 원○복 집행부 때에도 군산공장의 이전과 관련하여 부평공장 폐쇄와 고용불안의 문제, 절차와 논의의 문제, 법인체 등록문제 등을 쟁점으로 제기하면서 이 문제의 해결을 모색하였다.

그리고 96년 10월에 출범한 신임 15대 집행부도 군산공장 가동이 가

까워 오자 이전보다 더 강경한 대응을 추진하였다. 핵심적인 문제는 군산공장의 법인체를 (주)대우로 하여 부평공장과 소유권 자체를 분리하려는 사측의 의도였다. △ 노사는 군산공장 법인체가 대우자동차가 되도록 공동 노력키로 하며, 특별대책위(회사: 사장 포함 5인, 노조: 위원장 포함 5인)를 구성하고 △ 7월 이내 회의 개최, 군산공장 가동 1개월 전까지 문제를 매듭짓도록 노력한다는 내용을 96년 말에 합의하였다.

3) 현장의 노사 각축

(1) NAC 생산방식과 노동강도의 증가

D사는 NAC 도전운동을 추진하면서 작업장 생산시스템의 개선을 도모하였는데 이를 가리켜 NAC 생산방식이라고 명명하였다. NAC 생산방식의 내용은 자동화의 추진, 혼류생산 시스템의 구축, 표준작업을 강조하는 시스템 개혁 등을 그 대표적인 내용으로 삼고 있다.

가) 자동화

윤진호(1995)는 D사의 자동화에 대하여 다음과 같이 설명하였다. 첫째, 자동화 수준이 경쟁사에 비해 상대적으로 낙후되어 있고, 대부분 작업을 보다 편리하게 하기 위한 간이자동화의 수준이지 라인자동화나 단위 공장 자동화 등 생산설비의 본격적인 자동화는 이루어지지 않고 있다. 둘째, 자동화의 대부분은 이른바 유연생산체제로의 전환이라기보다는 포드주의적 시스템을 온존하면서 각 노동투입 지점에 자동화기기를 도입함으로써 이를 보강하는 형태가 대부분이다. 셋째, 인간-기계간의 최적화를 추구하는 자동화가 아니라 인건비 절감 및 노사분규의 회피라는 차원에서의 인력절감을 그 주된 목표로 하고 있다.

한편 최근 노동조합에서 시행한 설문조사의 결과를 보면, 92년 이후 자신의 '작업공정이 자동화되었다'고 대답한 노동자 402명 가운데, '자동화로 인하여 노동강도가 높아졌다'고 대답한 노동자들은 75.6%에 달한다. 그에 반하여 62.2%가 '작업인원이 줄었다', 90.4%가 '작업량이 늘었다'고 답하고 있으며, '작업 속도'는 85.8%가 '늘었다'고 답하였다(D사노조, 1996). 이렇게 자동화의 진행에 대하여 노동자들은 부정적인 입장을 밝히고 있다. 노동자들의 응답이 정확히 자동화의 문제를 인식하고 있는 것인지 아니면 최근 작업장의 전반적인 추세들에 대해 종합적으로 느낀 바를 드러낸 것이었는지는 분명하지 않지만, 여하튼 이러한 진단들이야말로 바로 D사의 흑자경영의 뒷모습이라고 할 수 있다.

NAC 2단계에서는 통합적 생산시스템을 구축하기 위하여 노력한다고 하였는데 이에 대해서는 향후 추이를 관망해야 할 것이다. 그러나 이러한 자동화의 계획은 인원감축과 밀접히 연관되어 있어서 97년까지 각 부서별로 총 1,000명에 육박하는 노동자들을 자동화를 통해 감소시킬 예정이다.

나) 표준작업제도

D사에서도 노동과정 합리화의 차원에서 표준작업을 강조하였다. 회사 내 모든 작업공정에 대해 비디오 촬영을 하고, 모든 동작에 대해 시간을 측정하여 이를 기초로 작업리스트를 작성했다. 여기에는 가장 효율적인 동작의 순서와 시간이 기재되어 있는데 이를 가리켜 '표준작업서'라고 부른다. 감독자들은 표준작업서에 기초한 표준작업지도서를 작성, 그것을 토대로 작업자들을 지도한다(노조 사업보고, 1994). 또한 D사는 감독자에게 필요한 5가지 조건을 선정하여 생산과정에서 감독자의 역할을 높이려 하였다. 그것은 △ 일의 지식 △ 직책의 지식 △ 가르치는 기능 △ 사람을 다루는 기능 △ 개선하는 기능 등이다. 한편 NAC 생산방식에서는 낭

비의 종류를 7가지로[12] 나누어서 각각에 대해 작업자가 세심한 주의를 기울일 것을 요구하고 있다(NAC생산방식, 1993).

D사에서는 표준작업의 실시 단계를 초급, 중급, 고급으로 나누어 각 단위작업에 대하여 표준작업서가 작성되어 있는가, 개선활동을 통해 표준작업의 질이 어느 정도나 높아졌는가를 확인한다. 이것이 바로 표준작업 인증제도이다. 예를 들어 승용1공장의 경우 96년 1월 현재 직접부서 전체가 초급인증을 얻었고, 중급의 경우 차체1부가 59.1%, 차체3부가 81.3%, 도장부가 72.2%, 조립부가 66%의 인증률을 보였다. 간접부서의 경우는 이보다는 다소 떨어지는 수준에 있었다. 96년 6월에는 승용1담당 메인 B직장, 승용2담당 샤시 5A직장, 차체3부 언더바디 B직장, 엔진구동 담당 실린더 헤드 A직장과 B직장 등 5개 부서가 고급인증을 받게 되었다. 이는 새로운 보상인센티브를 부여하여 경쟁을 유발하는 효과를 발휘하고 있다.

다) JPH의 상승

지금까지 보았듯이 NAC 생산방식을 통해 D사는 설비투자의 증진과 효율화의 측면보다는 노동력을 효과적으로 이용하는 여타의 기술적, 제도적인 수단을 통하여 노동생산성의 증대를 도모해 왔다. 그러나 그 과정에서 노동자들의 의견과 입장은 배제되었고, 정당한 보상이 동반되기보다는 오히려 상당수가 감원이 되었다. 또한 노동강도의 강화는 작업자들에게 큰 부담을 안겨주었다. 94년 노동조합의 설문조사에 따르면 '노동강도가 강화되어서 더 힘들어졌다'는 응답이 응답자의 89.7%에 달하고 있고(D사노동조합, 1994), 96년 자동차연맹에서 조사한 설문조사에서도 노동강도가 '상당히 증가했다'와 '약간 증가했다'고 대답한 조합원이 합

12) 7가지 낭비란 불량·수정, 과잉생산, 가공, 운반, 재고, 동작, 대기의 낭비를 가리킨다.

계 89.3%에 이르러 동종사 중 최고치를 보이고 있다(자동차연맹, 1996).

현재 D사에서는 각 부서별로 차이가 다소 있기는 하지만 대체로 Job 수를 60JPH 정도의 수준으로 운영하고 있다. 그러나 이는 최근 몇 년 새에 급격하게 상승한 결과이다. 예컨대 한 승용부서의 경우 91년 12월에는 32JPH였던 것이 이듬해 1월 한달 새 46JPH로 뛰었다. 한 동안 그 수준이 유지되다가 93년 10월에는 50JPH로 다시 뛰었다. 그리고 94년 2월에는 54JPH, 94년 10월에 60JPH로 다시 껑충 뛰었다. 짧은 기간 동안에 엄청난 노동강도 강화를 이룩한 것이다.

한편 D사의 경우도 M/H를 줄여서 '시간의 경제'를 달성하고자 하는 노력이 표준작업에 대한 강조와 더불어 강하게 시도되어 왔다. 예컨대 D사의 조립X부에서는 95년에 11.52M/H였던 시에로의 경우 이를 14.1% 줄여서 9.9M/H로, 에스페로의 경우 13.29M/H였는데 11.68M/H로 12.1% 줄일 것을 계획하였다(조립X부 96년 사업계획, 1995).

라) 작업장교섭

여기서 D사의 Job수 문제에 대한 작업장 대응의 대표적인 사례 하나를 살펴보자. 93년 말에 승용 2공장 조합원들의 문제제기가 있었는데, 조립 1부도 이에 합세하여 Job수 문제에 대한 요구안을 공동 작성하였다. 인원보충 및 보상에 대한 요구였다. 그런데 인원문제에 대해서는 협의를 통하여 노사간의 합의를 찾았으나, 보상에 대해서는 사측이 수용불가의 입장을 고수하여 협의가 결렬되었다. 게다가 사측은 노사협의회를 마무리하지도 않고 다시 일방적으로 Job수를 올렸다. 이에 대항하여 대의원들은 93년 10월 14일 공청회를 개최하여 합리적인 시행을 주장하였다. 사측은 공청회를 이유로 대의원 6명을 인사위원회에 회부, 해고시켰다. 다음 날인 15일 신임 13대 집행부의 임기가 시작되면서 신임 집행부 및 해당 대의원이 교섭대표를 구성하여 노사협의를 재개하였다. 사측은 Job

수 보상문제는 임금합의서에 의한 수당체계 조정시 고려한다고 주장하였고, 노측은 임금합의서 이행문제와 Job수 보상문제는 '별도로' 처리되어야 한다고 주장하였다. 이후 노사는 세 차례의 협의를 통하여 컨베이어 작업자에 대한 배려가 필요하고, 협의에서 결정되는 사항은 현안에서 직접 대상이 되는 승용2공장, 조립1부에 국한하여 우선 적용하며, 그 방법은 '수당신설'로 한다는 원칙에 합의를 하였다.

이러한 수당 신설 합의 이후 그 구체적인 실행을 위하여 교섭이 계속 진행되었다. 사측 6명과 조합측 7명이 선출되어서 약 3개월간의 협의와 현장조사를 통해 객관적이고 타당한 직무분류를 모색하였다. 조사는 사람을 가장 힘들게 하는 요인이 무엇인가를 하나하나 열거해 가면서 현장에 적용, 제기되는 문제점을 수정하면서 진행되었다. 결론적으로 사람을 힘들게 하는 요인으로 5가지를 설정하였고 이것을 현장에 적용하여 A, B, C의 세 그룹으로 분류하였다.[13] 이러한 5가지의 요인은 상당한 시간과 열띤 토론을 거쳐서 얻은 결과물이었다. 노사는 먼저 조립부에 근무하는 작업자들이 가장 힘들어하는 것에 공감하여 조립부를 A등급으로 정하고, 기타 부서는 그 다음 등급으로 나누는 안으로 합의를 보았다(노조신문, 94.3: 14-15).

(2) 한마음생산회의와 종업원 참여제도

---

13) 5가지 Factor는 다음과 같다. ① 강제구동식 컨베이어: 형태가 일체식으로 구성되어 있으며 인위적 구동이 불가능한 시스템으로서 중앙통제식일 것, ② Tact Time(1대분 또는 부품 1개를 몇 분 몇 초로 만들지 않으면 안되는 시간): 일정한 단위시간으로 연속 반복되는 작업장에서 Tact Time이 초과되면 라인에 흐르는 완성품 생산이 즉시 중단되는 작업일 것, ③ 재공 재고(공정과 공정 사이에 있는 재고로서 인위적으로 컨트롤이 가능한 것): 공정에 재공이 있음으로서 Tact Time이 초과되어도 후공정에 즉시 영향을 주지 않는 1개 이상을 보유하고 있는 여유재공품, ④ 연속반복작업: 동일한 동작과 작업량으로 정해진 시간 내에 계속 반복되어 이루어지는 작업, ⑤ 직접생산작업: 완성품 제조에 직접 연관된 부가가치 창출작업으로서 조립, 가공작업을 말함.

이제 NAC 1단계의 체질개선활동 중에 대표적인 것이라 할 수 있는 '한마음생산회의'에 대해서 알아보자. 작업자들은 매주 월요일 시업시간부터 1시간씩 직장의 주관 하에 의무적으로 모임을 가졌다. 회의에서 다루어지는 중점적인 의제는 회사의 경영방침 설명, 작업량 할당과 평가, 팀워크 조성 및 인간관계활동 등이었다. 여기에서는 특히 제안활동이 장려되었고 그것에 따른 보상 인센티브도 주어졌다. 또한 해당 직장 구성원에 대한 '개인별 관리 항목'과 '부서별 특성 항목'을 설정하여 개인별관와 직 단위의 그룹별 관리를 통합 운영하도록 하였다. 하지만 이 역시 회사의 주도로만 일관하였고, 노동자 개인으로 하여금 업무일지를 쓰고 그것을 컴퓨터에 입력시켜 회사측이 일일이 파악할 수 있게 하기 때문에 하나의 집단감시 도구로 쓰였다(노조 자료, 1993).

D사에서 한마음생산회의 및 제안제도를 활성화하고자 한 것은 무엇보다도 직·공장 중심 현장통제 강화 방침의 일환이었다. 실제로 사측은 한마음생산회의를 실시함에 있어서 직장 단위의 경여참여, 조직활동의 활성화를 통한 현장관리자 중심의 위계질서 확립, 자율관리활동을 통한 생산기반의 안정화 등을 강조하였다. 현장관리자들의 리더십을 강화하여 작업장내 사회적 통합력을 증진시킨다는 인간관계 조직전략의 일환인 한마음생산회의는 결국 사측 주도의 현장통제력 강화의 기제로 작용하였다.

다음으로 D사는 고장과 불량, 그리고 재해가 모두 0에 될 것에 도전하며, 최대의 설비 효율을 실현할 것을 목표로 생산, 보전, 생산기술 부문을 중심으로 TPM이라는 소집단활동을 실시하였다. TPM은 첫째, 생산체제 변화에 적응할 수 있는 오퍼레이터(operator)육성, 둘째, 6대 로스(loss)[14]의 철저한 제거로 설비의 종합 효율을 높여 생산성 극대화, 셋째,

14) 6대 로스의 내용은 다음과 같다. ① 고장로스: 수리를 필요로 하는 설비의 불합리가 발생시키는 로스(설비의 정지시간, 수리의 공수, 예비품 등) ② 준비, 교체, 조정로스: 조임의 개시, 제품의 교환, 운전조건의 변경이 발생시키는 로스, ③ 순간정지로스: 설비의 고장은 아니고 일시적인 트러블로 인하여 설비가 정지하거나

최고의 생산 효율을 유지, 관리할 수 있는 인재 육성 등을 기본방침으로 삼고 있다(회사 자료, 1993).

<표 7-7> 한마음생산회의 설치 배경 및 목적

배경	목적
현장조직의 기본활동 단위인 직장의 활동성과가 회사의 경영목표 달성에 합치하는 역할을 하지 못함	— 전 종업원의 회사 경영참여 의식 함양 · 현장개선활동을 통한 경영목표에의 기여 · 직장 단위의 활동결과가 회사의 경영목표에 기여할 수 있도록 공동목표 부여
노사분규 등으로 위계질서 혼란 및 현장의 관리수단 미비로 공, 직장 위상 저하	— 직장 단위의 조직활동 활성화 · 공, 직장과 작업자간 의사소통 원활화(생산정보 공유) · 직장 조직의 위계질서 확립(직, 공장 위상 정립) · 동료간 협조체제 구축 및 선의의 경쟁을 통한 동기유발과 자아실현
사무실 위주의 공장운영으로 현장 자율관리활동 저조	— 안정된 생산기반 구축 · 체계적이고 능률적인 생산활동 추진 · 생산성, 품질, 정리정돈, 작업준비, 안전, 근태, 질서 등

자료: 회사 자료, 1992.

그렇다면 이러한 한마음생산회의의 실시와 종업원 참여제도의 시행은 과연 목적한 바, 유의미한 효과를 나타낸 것이었다고 할 수 있을까? 이를 위하여 한마음생산회의와 제안활동에 대한 노동자들의 주관적인 반응을 조사한 최근 데이터들을 살펴보자.

96년 사측의 조사자료에 따르면 '한마음생산회의가 업무만족도를 향상시킨다'는 진술에 대하여 29.0%는 부정적, 25.3%는 긍정적, 45.7%가 보통이라고 진단하였다. '한마음생산회의를 통해 직장 동료들간의 인간관계가 좋아졌다'는 진술에 대하여 39.8%가 긍정적 대답, 42.2%가 보통으로

공전하는 로스, ④ 속도로스: 설비의 설정 스피드에 대해 실제의 스피드 차이의 로스, ⑤ 불량, 수정로스: 불량, 수정에 의한 물량 로스, ⑥ 수율로스: 원재료가 유효하게 사용되지 않는 로스.

대답하였다. 특히 '한마음생산회의를 통해 품질개선과 효율성이라는 경영목표에 공감하게 되었다'라는 진술에 대하여 39.8%의 노동자들이 긍정적으로 대답, 21.9%는 부정적으로 대답하였다. 이는 한마음생산회의가 대체로 노동자들에게 경영진의 목표를 공감하게 하였음을 말한다. '한마음생산회의를 통해 공정개선능력과 조직능력을 향상시켰다'는 진술과 '기술·기능을 몸에 익힌다'라고 대답한 노동자들도 상당한 정도를 차지, 한마음생산회의는 목적한 바 그 성과를 거두었던 것으로 진단된다(회사자료, 1996).

노동조합측에서 조사한 설문조사에서도 마찬가지의 응답이 나타나고 있다. 우선 60-70%이상의 노동자들이 '한마음생산회의로 인하여 품질과 생산성의 향상을 가져올 수 있었다'고 응답하였다. 더불어 '직장과 작업자간의 의사소통'에 대하여는 38.2%가, '직장별 집단의식'에 대하여도 38.2%가 '강화되었다'는 쪽으로 응답을 하였다. 그러나 70.4%가 '한마음생산회의로 인하여 작업자에 대한 직장의 관리와 통제가 강화되었다'고 인식하고 있으며, 반면에 '대의원의 발언권 약화'에 대해서는 30.2%가 '그렇다'는 쪽으로 대답을 하였고 45.9%는 '변화 없다'고 대답하였다(D사 노조, 1996: 112).

다음으로 TPM에 대한 의견을 살펴보겠다. 사측의 조사 데이터에 의하면 현재 '우리 부서는 다른 부서와 비교하여 TPM이 활발한 편이다'라고 생각하는 조합원이 약 36.5%를 차지했다. 또한 자신의 참여 상황에 대해서도 약 33.1%가 '그렇다'는 쪽으로 대답했다. 현재 D사의 TPM의 실시 상황은 어느 정도 유의미한 수준에서 이루어지고 있다고 볼 수 있다. 그러나 'TPM을 통해 기술 기능을 몸에 익히고 있다'는 문항에 대해 34.8%는 그렇지 않으며, 43.2%는 보통이라고 대답하였다. 'TPM을 통해 공정개선능력과 조직능력을 향상시키고 있다'에 대해서도 33.2%는 부정적이며, 44%이상이 보통이라고 인식하고 있는 것으로 나타났다. 또 'TPM을 통해 업무만족도를 향상시키고 있다'에 대해서도 마찬가지로 36.6%, 45.6%가

각각 '부정적', '보통'이라고 대답하였다.

이후 14대 집행부는 사측의 통제를 두 가지로 나누어서 인식을 하고 각각에 대하여 대응방안을 강구하고자 하였다. 그 첫째는 '산업하사관(직장)에 의한 현장 장악 구도'이고, 둘째는 사측의 '강압적 관리'와 '유화적 관리'에 의한 직접통제의 구도이다.

92년까지는 현장의 조합원에게 문제가 발생하면 대의원이 나서서 해결하였으나 92년 말부터는 사측이 직·공장의 요구는 들어주고 대의원이 나서면 거부하는 현상들이 벌어졌다. 이에 대하여 노조는 '조합원 교육의 강화'로 대응하고자 하였다. 그러나 사측의 시책에 비하면 그것은 실제로 큰 영향력을 발휘하지 못하는 것이었다. 다음으로 사측이 시행하는 '강압적 통제'란 활동가에 대한 징계와 특근 선별, 시간·질서지키기, 초·중·고급 승급 시행 등이다. 또 '유화적 통제'란 92년 전에는 없었던 생일선물 지급, 여러 가지 격려금, 조합원 고충에 대한 직장의 적극적 대응, 직원부인 초청, 지역민 행사 등이다. 이에 대하여 노조는 다음과 같은 네 가지의 방법을 하나의 대응책으로 제시하였다. 그것은 △ 출근 후 3분 집회 및 점심시간 5분 집회를 시행, 사측의 문제점 및 노조의 활동에 대한 관심 고취 △ 노조활동 방향에 대한 제안을 실시 △ 부서 소식지의 발행을 보편화 △ 노조에 의한 새로운 서클 결성 등이다(노조신문, 1996).

그러나 이러한 대응은 조합원들의 적극적인 지지를 받으면서 힘있게 실현되지는 못하였다. D사의 합리화는 92-94년에 집중적으로 이루어졌고 그 과정에서 노조의 배제와 무력화가 어느 정도 성공한 상태인지라 95년도 14대 집행부의 대응은 때늦은 감이 있었다. 결국 위의 조사결과들에서 나타났듯이 사측 주도의 통제강화가 D사 작업장에 만연하게 되었고 노조의 현장역량은 크게 훼손되었다.

(3) 직무 재구조화(통합 및 순환)

D사에서도 H사와 마찬가지로 키퍼가 존재하는데 이곳에서는 이들을 가리켜 풀맨이라는 이름으로 부르기도 한다. 과거 '릴리프(relief)'라고 하여 한 과의 공장 산하에 주야간 각기 4-5명씩 작업수정과 결원대체 역할을 하는 인원을 두었는데, NAC 이후에는 이를 풀맨이라고 부르면서 보다 활성화시키게 되었다. 게다가 품질관리를 위해 신설하였던 '키퍼'제도도 강화하였다. NAC운동을 시작하면서 사측은 각 직장마다 1인씩 키퍼를 두면서 품질강화에 주력하였다. 키퍼제도는 NAC 이전에 해당 부서의 최종 직장으로서 수정업무를 담당하던 '리페아(repair)' 직장을 보완하는 것으로 품질관리를 직장별로 책임지도록 하기 위해서 만들었던 것이다. 키퍼는 사전에 불량을 제거하는 기능을 맡고 있었다. 키퍼가 풀맨으로 통합된 이후에도 아직까지 '키퍼'라는 이름이 사용되기도 한다(노조 사업보고, 1996). H사의 키퍼와 마찬가지로 D사의 풀맨도 △ 결원대체 기능 △ 1M/H 이하 △ 일정한 경험적 숙련의 보유 △ 주로 조장급의 중고참 등의 특성을 지니고 있다(노조 사업보고, 1996).

한편 사측은 다기능화정책의 일환으로 직무순환을 대폭 실행케 하였다. 96년 노조의 설문조사 결과를 보면 '직무순환이 실시되고 있다'고 응답한 노동자는 전체의 55%에 달했다. 그러나 라인작업자의 경우는 100%가 직무순환을 하고 있는 것으로 나타났다(노조 사업보고, 1996). D사의 경우도 H사와 마찬가지로 작업장에서 소위 일본식 생산기법에 기반한 직무 재구조화 전략이 진행되고 있음을 알 수 있다.

(4) 사내하청

H사와 마찬가지로 D사에서도 많은 수의 하청 노동자들이 현장에 들어와 직영 노동자들과 함께 작업을 하고 있는 상황이다. 현재 D사 사내하청 노동자들의 현황 <표 7-8>과 같다. 여러 부서들 가운데 조립부에 가장 많은 수가 근무하고 있음을 알 수 있다. 한편 D사 사내하청 노동자

들의 추이는 92년에 512명이었던 것이 93년에는 621명, 94년에는 755명, 그리고 95년에는 1162명으로 계속해서 늘어왔다(D사 사내자료, 1996). 즉 3년 사이에 사내하청 노동자들의 수가 2배로 증가한 셈이다. 또한 D사에서는 이러한 노동자들 이외에 해외에서 파견된 산업연수생들, 공고에 재학중인 학생들이 현장에서 작업을 하고 있는 상황이다.

<표 7-8> D사 사내하청 인원 현황(부평공장 총 1162명, 1995년 현재)

승용1담당		승용2담당		KD담당		엔진담당		기타	
조립1부	190	조립2부	148	운영	317	생산관리	36	생산조정부	5
품관1부	25	품관2부	10	자재관리	6	엔진	2	시설부	5
도장1부	104	도장2부	82	기술	1	샤시	17	부품물류	1
차체1부	11	차체2부	14			품질관리	2	물류담당	20
생산1부	93	생관2부	40						
차체3부	18	프레스	1						
계	441	계	295	계	324	계	57	계	45

노조는 96년에 △ 노사협의 없이 정규직 업무를 용역으로 전환할 수 없다 △ 명목이 어떠하든 불법용역은 철폐되어야 하며 현재 용역 노동자는 1개월이 지나면 자동으로 정규직으로 전환한다고 하는 단협갱신 요구안을 내세웠다. 또 외국인 노동자 OJT에 대해서도 △ 외국인 노동자를 채용하고자 할 경우 조합과 사전에 합의해야 한다 △ 외국인 노동자의 인원에 관계없이 정원을 유지해야 한다 △ 외국인 노동자의 채용을 이유로 조합원을 감원하거나 그 업무를 대체할 수 없다 △ 외국인 노동자와 관련된 일체의 자료를 조합에 제출하여야 한다는 규정을 요구하였다(노조신문, 1996).

4. 비교 고찰

1) 노사관계와 합리화전략

노사간 합리화전략의 내용은 다음의 <표 7-9>와 같다. 대체로 H사와 D사의 상황은 전략의 내용에 있어서 차이점보다는 공통점이 더 많다고 보인다. 그럼에도 합리화의 결과가 다소 차이를 보이는 것은 우선 물적 토대와 투자의 양적인 규모가 다소 차이가 나기 때문이고, 더불어 노사관계 및 노사의 전략과 작업장 규제력의 차이 때문이다.

H사의 사용자는 일찍부터 자동화 설비를 도입하였고 통합적 자동화 생산시스템을 추구하고 있는 상황이다. 그러나 H사의 노동자들은 교육에 대한 다양한 갈증을 풀지 못하고 있는 상황이다(면담자료, 1996).

D사의 경우는 '세계경영'을 구실로 노동력의 해외 의존도를 증대시키려는 전략을 심화시키고 있다. 이는 임금과 노무관리비용을 절감하고자 하는 전략으로, 노사관계의 개선을 통한 고능률 생산시스템의 수립에는 당연히 부정적인 영향을 끼치는 것이다. 그리고 자동화의 수준은 낮은 편에 속하며, 노동력 이용의 합리화가 두드러지는 상황이다. NAC 2단계에서는 협력적 노사관계의 수립을 위해 노력하겠다고 했지만, 공장이전 문제 등에서 드러나는 바 여전히 노조 배제의 논리는 가시지 않고 있다.

<표 7-9> 노사의 합리화전략 비교

	H사		D사	
	사용자	노동조합	사용자	노동조합
전략	· 자동화 설비 투자 심화 · 인적자원 투자 미비 · 노조배제성	· 대립적 작업장 체제에 기초한 교섭전략 · 장기적 합리화정책 부재 · 협조전략(5대)→견제전략(6대) · 경영참가의 필요성	· 설비 자동화 추진 · 세계화전략 · 인적자원 투자 미비 · 노조배제성 · 사측 주도, 단기간에 강력하게 추진	· 대립적 작업장체제에 기초한 교섭전략 · 장기적 합리화정책 부재 · 견제전략(12,13대)→협조전략(14대)
단체교섭	· 대체로 노동배제적이나 상대적으로 합의적 · 내부노동시장 정비 노사 합의 추진 · 대의원 중심 노무관리	· 결과교섭 위주의 대응 · 직제개편위원회 활동 · 공장이전대책위 활동 · 팀제 대응 · 사내 하청 대책	· 노조배제적 · 일본 OJT연수, 사내 하청 · 대의원 포섭	· 결과교섭 위주의 대응 · OJT대책 · JPH협상 · 공장이전 대책 · 외주용역 대책
작업장	· 노동강도 증가 추구 · 작업조직의 부분적 유연화	· 대의원 및 현장조직의 민감한 대응 · 수량적 대응 위주	· 노동강도 대폭 증진 · 직장 권한 강화(한마음생산회의)	· 현장 대응력 부진 · 수량적 대응 위주

노동조합의 경우 H사는 집행부가 바뀌면서 합리화에 대한 문제의식을 심화시키고 있고, 다양한 경영참가 방안을 모색하고 있다. D사의 경우에는 견제전략을 취하였던 집행부가 93년 말 이후에 역량이 위축되면서 현장장악력을 상실하였고 따라서 94년 말부터 96년 말까지 협조적인 집행부가 들어서게 되었다.[15] 그러나 최근에는 90년대 초 집권하였던 민주노

15) H사도 마찬가지이지만, 협조적 집행부의 특징은 임금과 복지에 치중하는 점이다. 협조적 노선을 취하는 집행부의 문제의식은 노사관계의 대립이 심한 한국적 상황에서 그것을 개선하겠다는 노측의 능동적인 움직임이라고 할 수 있을 지 몰라도, 그것이 사측 주도의 합리화로 인하여 현장권력의 이완과 노동조합 정책 역

조진영이 다시 집행부를 구성하고 있다.

H사나 D사 모두 93, 94년을 경과하면서 사측 주도의 작업장 개혁 프로그램이 진행되면서 노조 혹은 노동자 현장조직들의 심한 반발을 초래했다. 그런데 H사의 노조는 합리화의 과정에서 영향력을 행사하며 그 진행에 굴절을 일으켰으나, D사의 노조는 H사노조만큼의 영향력을 행사하지 못하였다. 이는 조합원들의 노조에 대한 신망, 노동자들의 통합력과 전투성의 정도 등의 요인들이 복합적으로 작용한 결과였다고 하겠다. H사의 경우 노사 합의적 관행이 진전이 되어 상대적으로 안정된 노사관계의 양상을 보여 왔고, 노동조합에서 합리화의 내용들을 단협의 의제로 만드는 데에 어느 정도 성공하였다. 그러나 D사의 경우는 노사 대립적 관행은 가시지를 않았고, 노조는 단체협상을 통하여 노동자 해외 파견, 노동강도, 외주용역, 공장이전 등의 문제를 해결하고자 하였으나 현장에 대한 규제력을 상실해 가는 가운데 사측과의 줄다리기에서 유의미한 성과를 내지 못하였다.

현재 각 사의 전체적인 작업장 상황은 개별 현장의 당사자들의 전략으로 인하여 기업내에서도 각기 편차를 보인다. 특히 대의원이 성격이 어떠하냐에 따라 작업장 합리화의 진행 양태가 결정되는 측면이 강하다. D사는 합리화과정에서 치밀하고도 효과적으로 대의원 및 현장 노동자조직들을 관리하는 데 성공했다고 할 수 있다. H사의 경우 현장의 노동자 권력이 상대적으로 덜 훼손되었는데, 이는 무엇보다도 대의원들의 활동력에 기인한다고 하겠다.

작업장에서의 각축은 노사간의 작업장교섭과 갈등으로 표출된다. 현재 이러한 각축의 양상에 노조 집행부는 주도적으로 개입하고 있지 못하다. 오히려 분쟁이 생겼을 시에 사후적인 개입을 모색하는 차원이다. 작업장 교섭의 주요 의제는 노동시간과 복지, 생산방식의 개선과 노동력 이용방식의 변화 등이다. 그런데 작업장의 변화와 관련하여 양사는 사측과

량의 상실을 가져온다면 이는 노조의 입장에서 유효한 전략이라고 보기 어렵다.

노측 모두 임금, 노동시간 등 수량적 측면에 집중하였다. 사측의 경우 노동강도와 밀도의 상승을 도모하였고, 노측의 경우 임금을 통해 보상받으려 하거나 그 정도를 낮추기 위해 대립을 하는 양상이었다. 이는 지금의 생산시스템과 작업조직의 성격을 질적으로 변화시키는 것과는 무관한 것이다. 따라서 현재의 노사의 합리화전략 속에서 고능률 시스템을 통한 윈-윈(win-win) 게임의 가능성은 찾아보기가 어려운 형편이다.

2) 양사의 합리화 결과

합리화의 결과는 어떠하였다고 할 수 있는지 여기에서는 합리화과정 그 자체인 생산과정, 조직구조, 내부노동시장, 기업문화 등 주요 쟁점들을 중심으로 살펴보도록 하겠다.

생산과정에서는 일관되게 노동강도 강화 경향이 있으며 숙련향상이나 노동의 인간화의 전망은 낮다. 생산과정에의 경영참가의 수준도 노조가 참가하지는 않고 노동자 개인의 직무를 확대하는 성격의 것으로 노동자들의 참여는 저조하다. 노조의 개입은 '경영권 침해'라는 이름으로 차단되고 있으며, 또 사실 노조 스스로도 파이에 대한 분배과정이 아니라 생산과정에 대한 참여에 대하여는 적극적인 노력을 기울이고 있지 못하다.

이러한 상황에서 H사의 경우는 여전히 친노조적 대의원들의 활동력이 강한 상태라고 할 수 있다. D사는 직·공장의 권한이 강화되고 대의원에 대한 사측의 포섭전략이 상당히 관철되어 있는 상황이라고 할 수 있다. 그 결과 노동강도, 밀도는 증대하고 있는 상황이다.

내부노동시장의 경우 D사는 능력급제를 도입하고 현장관리자들의 인사고과권을 강화시키려는 정책을 추진 중에 있다. 그러나 H사는 임금과 승진제도를 사측 마음대로 할 수 없는 상태이며, 현재는 사측은 개편의 의사가 없는 반면 오히려 노조측에서 합리적인 보상시스템을 갖추어 나아갈 것을 요구하는 상황이다.

<표 7-10> 합리화의 결과 비교

		H사	D사
생산 과정	노동강도	다소 강화	심하게 강화
	숙련의 가능성	저숙련 노동력 위주 / 인적자원 투자 부진 / 적극적 숙련의 가능성 미비	저 숙련 노동력 위주 / 인적자원 투자 부진 / 적극적 숙련의 가능성 미비
	경영참여 수준	필요성 / 노조의 참가 제재	필요성 / 노조의 참가 제재
	노동의 인간화	낮음	낮음
조직 구조	현장권력의 기울기	조·반장 ≦ 대의원	직·공장 ≧ 대의원
	대의원 성향	노조측 대다수	사측 상당수
	조직의 민주성	낮음(수직적)	낮음(수직적)
내부 노동 시장	진행상태	개편안 구체적으로 진척 / 미실행	개편안 막 추진 / 미실행
	진행과정의 성격	노사 합의적	사측 주도
기업 문화	효과	약한 편	강한 편

기업문화의 경우 H사의 '바로운동'은 몇 가지의 상징적 통합 전략을 펼쳤으나 그 효과가 그리 크지 않았다고 할 수 있는 반면, D사의 경우 경영위기의 극복에 대한 필요성이 수용되면서 회사 몰입도가 상대적으로 증진되었다고 할 수 있다.

3) 합리화의 대노조 영향력

그렇다면 결과적으로 합리화는 노조에 어떠한 결과를 가져왔다고 할 수 있는가? 앞서 언급하였듯이 전반적으로 작업장 합리화에 대한 노조

집행부의 일관된 대응전략이 존재하지는 않는 상황이라고 하겠다. 그렇지만 단협 수준의 활동과 작업장 대응력에서의 편차는 결과적으로 합리화 이후의 노조의 모습을 다소 다르게 변화시켰다. 여기에서 다음의 <표 7-11>을 살펴보도록 하자.

합리화 과정에서 단협 수준이나 작업장 수준에서 많은 갈등이 있었으나 대체로 H사는 합리화의 의제들이 완전히 사측의 독단에 의해서 진행되지는 못하였고, 노조 집행부, 해당 사안 담당 기구, 그리고 현장활동가 조직들에 의해서 견제되었다. 그러나 D사는 노조에 대한 봉쇄 속에서 이루어졌고 이는 결코 노사관계의 진전을 가져오지 못하였다.

<표 7-11> 합리화의 대 노조 영향력 비교

	H사	D사
노사관계	노사 합의적 관행 진전	노조 배제적 관행 위주
노조 리더십	강화	약화
노조의 정책력	다소 진전	미비
노조의 현장규제력	유지	약화
노동자들의 노조 신망도	유지 · 강화	약화
노동자 의식	노조 의지성 하에서 개인주의 증대	노조 회의 및 회사몰입 증대
현장 대의원 활동력	유지 · 활성화	위축

노조의 리더십은 H사는 5대 협조적 노선에서 6대의 견제노선으로 가면서 보다 강화되었으나 D사의 경우는 12, 13대 민주 집행부에서 역으로 협조적인 14대 집행부로 가면서 약화되었다고 할 수 있다. 그리고 그에 대한 재반발로 96년에는 15대 민주 집행부가 다시 들어섰다. 여하튼 전반적으로 D사노조 집행부의 리더십이 합리화의 진행과정 속에서 약화된

측면은 사실이다.

H사의 경우 사측과 단협, 노사협의회 등을 통해 부닥치면서 노조의 정책력은 다소 강화되었다. H사의 경우 작업장의 생산시스템과 제도적인 장치들에 대하여 노조는 상대적으로 폭넓게 발언하고 있다. 그렇지만 D사의 경우 사측의 독단적인 추진에 의해 소외되면서 정책적 역량을 쌓지 못하였다. 이제 내부노동시장의 개편을 추진하는 시점에서 노조는 정책적 대응력 마련을 위해 고심하고 있는 상태이다.

한편 H사노조보다는 D사노조의 현장규제력 약화가 상대적으로 컸다. 예를 들어 고충처리의 문제를 놓고 보았을 때, H사의 경우는 상대적으로 이전과 큰 변화가 없는 것으로 드러나고 있는 반면(H사노조 설문조사, 1996) D사의 경우는 대의원의 역할과 힘이 다소 밀려나는 모습을 보인다. 이는 한마음생산회의 등 현장관리자 중심의 사회적 통합 기제를 적극적으로 추진한 D사 사측의 집요한 노력과 그에 대하여 적절히 견제하지 못한 결과라고 생각된다. 일례로 93년 노조에서 시행한 설문 조사 결과를 보면 12대 집행부에 대한 평가에 대해서 '그저 그렇다' 혹은 '믿지 않는다'가 73.9%에 달했다(노조 사업보고, 1993: 189).

5. 함의

지금까지 H사와 D사를 중심으로 한국 자동차기업의 합리화와 그에 대한 노동조합의 대응에 관하여 살펴보았다. 여기에서 중요한 내용들은 다음과 같다.

첫째, 한국의 합리화는 인적자원에 대한 투자나 숙련, 조직의 민주화, 직무소외 극복의 가능성 등 합리화의 연성 측면에서 그 수준이 매우 낮다. 이는 합리화를 추진하는 경영진의 전략이 발본적으로 개선되지 않고

있다는 증거이다. 이는 대립적 공장체제 하에서 노동자들을 신뢰하지 못하는 사측의 자구책일 수도 있다. 여하튼 이러한 상태에서 진행되는 관리의 강화, 노동강도의 강화, 노동밀도의 증대는 노동자들에게 긍정적으로 받아들여지지 않는다. 게다가 그것은 노조 배제적인 성격을 지니는 것이기에 더욱 문제가 많은 것이다. 한편 노동조합의 대합리화전략은 사측의 이러한 입장과 결부되어서 질적으로 그리 심화되어 있지 아니하다. 노조는 시스템과 제도의 개편 방안을 깊이 있게 모색하고 있지 못한 것이다.

둘째, 이러한 상황에서 노동조합은 합리화의 관행이 사측의 전횡으로 일관되지 않도록 견제를 해야 하였고 이는 주로 단체협상과 노사협의회를 통하여 진행되었다. 그러나 노조가 협상력이 있는 경우에는 협의의 테이블이 나름대로 작동을 하면서 합리화의 진행에 영향을 끼쳤지만, 그렇지 않은 경우 구체적인 협의를 넘어 실행의 단계에까지 노동조합이 영향을 끼치는 것은 역부족이었다. 그러나 그러한 가운데에서도 내부노동시장의 개편, 공장이전, 노동력 이용의 합리화 등의 주제와 관련하여 노동조합은 적극적이고, 때로는 전투적으로 대응하였다. 그리고 이러한 대응은 노동조합의 위상과 정책력을 강화시키는 계기로 작용하였던 측면도 있다.

셋째, 바야흐로 합리화의 문제는 노사간의 작업장 각축이 그 관건이라고 하겠다. 문제는 이러한 작업장 각축의 주요 의제와 해결 기제가 무엇인가에 있다. 노조의 대응 가운데 상당한 부분은 현장 노동자들의 문제제기로부터 시작된 측면이 강한 것이었다. 그러나 노조 집행부가 작업장을 완전히 규제하고 있지 못한 조건에서 합리화에 대한 대응은 현장의 자율적인 활동력에 의존하는 측면이 강하다. 또한 현재 사측의 노무관리전략이 대노조 관리에서 대의원 관리로 하향화되면서 현장 대의원과 사측의 부서 책임자와의 관계는 합리화의 정치에 있어서 더욱 더 중요한 요인으로 작용하게 되었다. 대의원의 활동력이 왕성하고 현장의 규제력

이 강한 부서는 사측의 전권으로 합리화조치가 진행되기는 힘들다. 그러나 대의원이 사측에 포섭되어 있는 정도가 높고 현장규제력이 떨어지는 부서는 기민한 대응을 취하지 못하고 사측의 의도대로 합리화가 진행되는 것이다. 이후 이러한 합리화 진행의 미시적 과정인 작업장 노사관계에 대한 세밀한 연구가 필요할 것이다.

넷째, 합리화에 대한 노동조합의 대응의 양상과 노사관계의 전개과정에 따라서 합리화의 결과는 회사별로 다소 차이를 보이고 있다. 이는 비교를 통해서 확인하였다. 상대적으로 합의적인 노사관계의 관행 속에서 진행된 합리화는 노조의 약화를 가져오지도 않았고, 그 가운데 다소 나마 노조의 정책력이 함양되었다. 그러나 사측 주도의 노동력 이용방식 재편을 통하여 대립적 노사관계가 계속되었던 경우에는 노조의 무력화와 현장규제력 상실이 초래되었다.

다섯째, 이러한 합리화의 전개과정으로부터 다음과 같은 두 가지 함의를 도출할 수 있다. ① 합리화의 진행은 노사간 상호인정의 관행 속에서 보다 안정적으로 진행될 수 있다. ② 한국 자동차기업에서의 합리화는 노조로 하여금 아직까지는 심각한 혁신을 요구하는 수준까지 나아가지는 않았지만, 보다 강화될 전망이다. 따라서 노조는 기존의 양의 정치에 더하여 효과적인 질의 정치를 추구할 수 있는 역량을 갖추어 나가야 한다.

<참고문헌>

강석재, 이호창 편역(1993),『생산혁신과 노동의 변화』, 새길.

강현아(1995),「생산방식의 변화가 노동통제 및 노사관계에 미친 영향」,『한국사회학』 Vol. 29, 한국사회학회.

김도근(1995),「자동차산업의 관리전략 변화와 노사관계」, 연세대 경영학과 박사학위논문.

D사노동조합 · 한국노동이론정책연구소(1996),『D자동차 신경영전략에 따른 신노무정책과 노동조합의 대응』.

김환석 · 이영희(1995),「기업내 기술혁신과 노사관계」, 김경동 · 심윤종 편,『신기술과 신노사관계』, 한울.

박성인(1996),「자동차 산업의 현황과 전망」,『현장에서 미래를』 15호, 한국노동이론정책연구소.

박준식(1992),『한국의 대기업 노사관계연구』, 백산서당.

_____(1996),『생산의 정치와 작업장 민주주의』, 한울.

박해광 · 유길종(1995),「대우자동차의 신경영전략: 일본적 생산방식 모방운동」, 서울노동정책연구소,『일본적 생산방식과 작업장 체제』, 새길.

윤진호(1994),『한국의 불안정 노동자』, 인하대학교 출판부.

_____(1995),「한국에서의 일본식 생산방식의 도입과 노동자: 대우자동차의 사례를 중심으로」,『산업노동연구』 1권 1호, 한국산업노동학회.

이영희(1993),「기술체계와 작업조직의 발전유형에 관한 비교연구」, 연세대 사회학과 박사학위논문.

전국민주노동조합총연맹 · 한국노동사회연구소(1996),『노동조합의 경영참가』.

전국자동차산업노동조합연맹(1996),『자동차6사 조합원 생활실태 조사결과 보고서』.

정승국(1995),「유연적 생산을 향한 기술과 조직의 변화」, 성균관대 사회학과 박사학위논문.

최성수(1995),「대기업의 노사관계 전략에 관한 연구」, 고려대 사회학과 박사학위논문.

최영일(1995),「작업장내 자본의 신경영전략과 노동자 조직의 대응에 관한 연구: 현대정공 울산공장의 사례를 중심으로」, 한림대 사회학과 석사학위논문.

최태룡(1994), 「경영혁신운동의 계급적 함의」, 한국산업사회연구회 편,『계급과 한국사회』, 한울.

허석렬 엮음(1994),『현대노동과정론』, 자작아카데미.

H사노동조합 · 한국사회과학연구소(1993),『H사노동조합의 정책수립에 관한 조사보고서』.

Lee, Byoung-Hoon(1997), "Workplace Transformation at Incrementalist Plants: A Cross-national Comparative Study of a Ford and a Hyundai Plant", Doctoral Dissertation of Cornell University.

Taylor, C.(1947), *The Principles of the Scientific Management*, 박진우 역 (1993),『과학적 관리의 원칙』, 박영사.

Turner, Lowell(1991), *Democracy at Work: Changing World Markets and the Future of Labor Unions*, Cornell Univ. Press.

8장 한국통신의 합리화와 노동의 대응

박 수 진 *

1. 문제의 제기

경영합리화에 관한 연구는 제조업과 금융업을 중심으로 진행되어 왔다. 제조업을 대상으로 한 연구들은 경영합리화의 실태와 노사관계의 변화를 중심으로, 금융업을 대상으로 한 연구들은 신기술이 노동에 미치는 영향과 신인사제도를 주요 주제로 하였다. 그리고 최근에는 경영합리화에 대한 대안을 모색하려는 논의들로 그 무게가 이동하고 있는 추세이다.

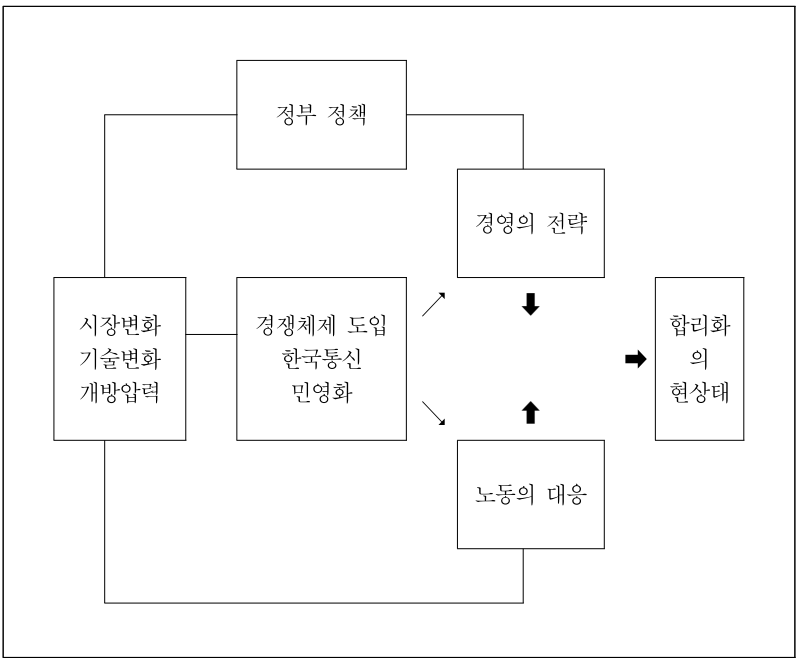
이 글은 통신사업 합리화의 실태와 노동의 대응을 한국통신의 사례를 중심으로 고찰하고자 한다. 분석대상인 한국통신은 한국의 대표적인 통신업체로 90년대 초부터 급격한 변화의 소용돌이 속에 있다. 경쟁체제로의 변화라는 새로운 환경, 독점 공기업의 지위를 누리던 업체의 민영화 추진, 기능별 사업분할 계획, 그리고 이를 주도하는 정부, 정부에 끌려다니는 경영진, 최초의 강성 노동조합이라는 삼주체간의 갈등 속에 한국통신의 합리화는 전개되어 왔다.

이 글은 정부의 급속한 합리화 과정이 노동에 미친 영향과 그 대응을 중점적으로 파악하고자 한다. 이를 위해 이 글은 우선 정부가 합리화를

* 한림대학교 사회학과 석사과정

추진한 배경을 살펴본다. 한미통신협상과 세계무역기구의 출범이 결과한 통신시장의 개방, 이로 인한 정부 정책의 주요한 변화를 살펴본다. 그리고 합리화의 전개양상을 기술변화, 민영화, 기능별 사업분할, 조직개편과 배치전환 등의 내용을 중심으로 살펴볼 것이다. 그리고 마지막으로 이러한 합리화의 전개가 노동에 어떠한 영향을 미치고 있고, 또 노조에서는 어떻게 대응해 왔는가를 검토할 것이다.

<그림 8-1> 통신사업의 합리화 배경과 행위자들간의 관계 분석틀



2. 통신사업 합리화의 배경과 방향

90년대에 들어서면서 정부의 통신정책은 급변하였다. 80년대까지 정부의 통신정책은 분야별 독점체제 하에서 보편적 서비스로서 기간통신사업의 발전을 도모하는 것이었다. 그러나 정부의 통신정책은 시장경제 원리에 입각한 경쟁체제 하의 고이윤 창출·육성으로 바뀌기 시작했다. 정부는 두 차례에 걸친 대대적인 통신사업 구조조정과 통신사업 기본정책 방향을 발표하면서 이러한 내용을 구체화하였다.[1)]

<표 8-1> 정부 통신정책의 변화

정부 정책 발표	정책 방향	주요 내용
제1차 통신사업 구조조정 1990년	경쟁체제의 점진적 도입	• 장거리, 국제전화, 이동통신의 점진적 경쟁체제 도입 • 부가통신사업 외자비율(50%) 철폐 • 1991년부터 국제 부가서비스(VAN) 전면 허용
제2차 통신사업 구조조정 1994년	경쟁체제를 위한 제도 보완	• 한국통신 민영화 방침 발표 • 통신사업 진입장벽 완화 • 재벌과 미국의 시장 참여 장벽 완화 • 전기통신기본법, 사업법 대폭 개정
통신사업 경쟁력 강화를 위한 기본정책 방향 1995년	전면적 자유시장 경제체제	• 한국통신 민영화 확인 • 1996년 신규사업자 선정을 통한 사업분할 • 1997년 신규사업자 허가제도를 자유신청제로 바꿈 • 1998년 매수·합병·분할 허용

자료: 정보통신부, 1996.

정부의 통신정책의 기본방향은 '선 국내경쟁 후 국제경쟁 원칙' 하에 가능한 한 조기에 전면적 국내경쟁체계를 구축하고 한국통신의 민영화와 경영혁신을 통해 경쟁력을 강화하는 것으로 요약할 수 있다. 즉, 정부는

1) 97년 2월 15일을 만료일로 하는 WTO의 협상결과에 따라 96년 관련법규의 1차 개정에 이어 '97년의 2차 관련법규 개정이 있을 예정이고 '98년부터는 전체 통신사업이 경쟁체제로 전환될 예정이다.

98년 통신시장의 전면 개방을 불가피한 것으로 보고 국제시장에서의 경쟁 전에 국내시장에서의 경쟁력을 강화하겠다는 것이다.

이를 실현하기 위해 정부는 94년 제2 시외전화사업자로 데이콤을 선정한 데 이어 96년 국제전화에 제3 사업자로 한국글로벌테레콤을 선정하였고, 무선통신분야로 신규사업인 개인휴대통신(PCS)과 주파수공용통신(TRS), 발신전용전화(CT-2), 무선호출, 무선데이터에 27개의 신규사업체를 허가하였다. 그리고 94년에는 12년간 독점 공기업의 지위를 누리던 한국통신의 민영화계획을 발표하고, 경영혁신조치를 단행하고 있다. 정부는 향후에도 경쟁체제 구축을 가속화해 98년에는 시내전화의 경쟁체제 도입과 통신사업의 인수·합병까지 허용할 계획이다.

이러한 정부 통신정책의 급속한 변화에는 두 가지의 배경변수가 존재하는데, 그것은 우루과이라운드(UR)협상 타결로 출범한 세계무역기구(WTO)시대의 도래와 미국을 중심으로 한 선발 선진국들과의 쌍무통신협상을 통한 통신시장 개방압력이다.

WTO의 기본통신서비스 분야의 협상인 기본통신협상그룹(NGBT: Negotiation Group on Basic Telecommunication)은 1994년 4월 UR협정 최종 서명과 더불어 시작되어 1996년 4월 30일을 협상시한 만료일로 정하고 14차례의 협상을 진행해 왔지만 협상시한을 다 채우고도 협상이 타결되지 못해 협상만료일을 1997년 2월 15일로 연기하고 계속해서 협상을 진행하고 있다.

<표 8-2>를 통해 알 수 있듯이 한국은 93년 12월의 제10차 NGBT협상의 양허안(Offer List)에서 정보와 부가통신서비스 분야의 개방의사를 밝히면서 통신시장 개방은 본궤도에 올랐다. 그러나 미국은 계속해서 상호주의 입장을 천명하면서 자국과 동일 수준의 시장개방을 요구하고 있고 이러한 미국의 요구는 NGBT협상 타결의 걸림돌로 작용하고 있다. 이러한 미국의 태도는 한미통신협상에서도 동일하게 나타난다.

<표 8-2> WTO 기본통신협상의 주요 일정과 내용

주요 일정/회의	주요 내용
1986.9	GATT 각료회의에서 UR협상 출범 4년 기한으로 협상 종결 결의, 농산물 분야 제외하고 순조로운 진행
1993.12	UR협상 타결, WTO체제 출범 양허안(Offer List)에서 한국은 개방서비스를 정보검색, 정보처리, 데이터 단순전송 서비스로 하고, 94년 1월부터 부가통신 서비스 분야에 외국인 투자 전면 허용의사 밝힘
1995.2.28-3.3	제5차 WTO 기본통신협상(NGBT)에서 미국은 상호주의 입장 천명 효과적인 시장진입 보장 주장
1995.7.10-7.14	제7차 WTO 기본통신 협상에서 미국은 기본통신분야 사업자수 제한 금지, 공정한 상호접속 보장, 외국인 지분제한 철폐, 한국통신의 공정경쟁 보장을 위한 회계분리·망공개 요구
1996.4.13-4.30	미국의 외국인 통신회사의 투자지분 제한철폐와 위성통신시장 개방, 현지 정부의 통신기술 표준지정 철회 요구 등이 관철되지 않아 합의에 도달하지 못해 기본통신협상 타결 시한(4.30)을 넘기고 97.2.15로 연기

자료: 정보통신부, 1996; 김상곤, 1995.

미국은 1988년 종합무역법에 통신부문을 포함시킨 후 자국 진출시장에 적극적인 개방을 요구하기 시작했다. 1989년에는 슈퍼 301조를 근거로 유럽연합(EU)과 한국을 '우선협상대상국'으로 지정하였다. 결국 미국과 한국은 92년까지 5차례의 통신협상과 5차례의 쌍무협상을 벌인 끝에 통신시장을 개방하는 데 합의하였다. 그러나 이러한 한국의 통신시장 개방에도 불구하고 미국은 한국이 통신장비 조달에 미국상품을 차별하고 있다고 밝히면서 1996년 7월에 다시 우선협상대상국으로 지정하였다. 미국에 대한 통신시장 개방과 아울러 96년에는 EU와의 통신협상이 진행되었고, 그 결과 한국은 97년부터 통신장비를 구매하게 되었다. EU에게까지 시장을 내준 상태이기 때문에 일본과 캐나다 등 타국의 개방압력이 더욱더 가속화될 전망이다.

<표 8-3> 한미통신 협상의 일정과 내용

주요 회의 일정	협의내용
1989.2	한국, EC '우선협상대상국'으로 지정
1992.2	10차례 통신협상으로 합의각서 교환 VAN(부가통신서비스) 사업 투자제한 폐지 DTS(데이터 단순전송) 투자정책 검토 DB(데이터 베이스)/에 등록제 폐지 검토 전용회선 이용제한 완화 공정경쟁 보장제도 시행 특정 통신사업 참여(별도 합의) 통신장비시장 개방
1993.10 1994.2	특정 통신서비스(규제서비스의 일부) 전국적 제공 보장 PCS(개인휴대통신)사업 조기 추진 자기통신용 TRS 이용 규제 완화 부가통신사업 운영제도 개선(규제 간소화) 공정보장제도의 조속한 시행 및 지속적 논의 AT&T의 국설교환기 5ESS2000구매 요구
1995.3	한국통신 기기 조달에 미국제품이 배타적이라고 주장 시장개방 지연 이유로 한국통신 교환기시장에 진출
1996.4	한미통신협정 폐막 국산품 우선 구매 폐지 요구 새로운 통신사업 선정시 통신장비 시장 진출권 요구
1996.7	한국 우선협상대상국으로 재지정

자료: <표 8-2>와 같음.

WTO의 NGBT협상과 한미통신협상의 결과는 한국의 통신정책에 적극 반영되었고, 그 결과는 바로 국내통신시장의 점진적 경쟁체제 도입을 그 골자로 하는 1990년과 1994년의 '제1차 통신사업 구조조정'과 '제2차 통

<표 8-4> 현통신시장의 구조

사업분류	사업업종	사업체	비고
기간통신	시내전화	한국통신	98년부터 유선전화에 33% 외자참여 허용
	시외전화	한국통신, 데이콤	95년부터 데이콤 시장참여, 96년 시장점유율 30% 이상
	국제전화	한국통신, 데이콤 한국글로벌텔레콤	95년 데이콤(LG그룹이 최대 주주, 동양그룹, 삼성, 대우, 현대도 주식소유)의 시장 점유율 25% 97년부터 한국글로벌텔레콤(고합, 대륭정밀, 동아, 롯데, 아시아시멘트, 일진, 한라, 해태) 신규진입
무선이동통신	이동통신	한국이동통신 신세기이동통신	한국이동통신(선경 23%로 최대 주주) 신세기이동통신(포철 15%, 코오롱 14%, 삼성, 현대, 대우 LG 각각 3%, 한전 4.5%로 복점)
	개인휴대통신(PCS)	한국통신 LG텔레콤 한솔PCS(한솔, 데이콤)	사업자 선정시 4대 통신설비업체에 외국 진출시 특혜 약속 한국통신이 본체로 사업권 획득을 요구했으나 자회사에 돌아감
	발신전용휴대전화 (CT-2)	한국통신(전국) 나래이동통신, 서울이동통신, 부일이동통신, 강원이동통신, 충남이동통신, 세한이동통신, 세림이동통신, 광주이동통신, 전북이동통신, 제주이동통신	
	주파수공용통신 (TRS)	아남텔레콤(전국), 서울TRS(선진), 글로벌텔레콤(세방기업), 대구TRS(대구도시가스), 광주텔레콤(보성건설), 제주TRS(우진종합건설)	미국의 지오텍이 아남의 지분 21%소유
	무선호출	해피텔레콤(성미전자)	
	무선데이터	에어미디어(고려아연), 인테크무선통신(인테크산업), 한컴텔레콤(한국컴퓨터)	한컴텔레콤은 모토로라와 기술제휴
	전기통신회선설비임대 (국내유선)	윈네트(삼보컴퓨터, 한전), 지엔지텔레콤(대한송유관공사)	

자료: 통신개발연구원, 1995; 신문기사.

신사업 구조조정', 그리고 1995년에 발표된 '통신사업 경쟁력 강화를 위

한 기본정책 방향'으로 나타난 것이다. 90년 이후 정부 통신정책의 변화는 한국의 통신시장을 <표 8-4>와 같은 구도로 바꾸어 놓았다.

3. 경영합리화의 전개

공기업인 한국통신의 경영합리화는 민간기업과는 사뭇 다른 양상을 띠면서 추진된다. 우선 공기업이라는 구조적인 성격 때문에 합리화의 주도권은 정부가 쥔다. 이는 한국의 공기업적 특성을 그대로 반영하는 것으로 회사는 독자적인 자율성을 가지기보다 정부 방침을 따라가기에 급급한 모습을 보여준다. 따라서 정부의 한국통신 민영화 방침, 사업분할 등 굵직한 정부계획이 바로 회사의 계획으로 나타났다. 둘째, 한국통신의 민영화, 경쟁체제의 도입, 공사분할로 대표되는 정부의 합리화 계획으로 알 수 있듯이 합리화의 주 내용은 거시 구조적인 수준에 맞추어져 있다. 이러한 사실은 공사측이 여러 차례 조직개편은 했지만 그 내용이 작업과정에 대한 과학적인 평가와 재설계로 이어지지 않은 점을 통해서도 알 수 있다. 셋째, 일관된 경영혁신 프로그램 하에 합리화가 진행되지 못하고 그 방침이 여론과 노조의 반응에 따라 좌충우돌하면서 추진된다. 이는 통신시장 개방이 빠르게 추진되면서 정부가 사전준비 없이, 통신시장의 특성과 한국통신에 대한 명확한 진단이 부재한 속에서 급하게 추진하였기 때문이다.

한국통신 합리화의 주요내용은 정부의 민영화 추진과 회사의 '전화국 합리화'로 요약할 수 있다.[2] 감량경영을 핵심목표로 하는 전화국합리화

2) 정부와 회사의 합리화 방향이 다른 것은 아니지만 정부는 소유권의 이전과 사업분할을 통한 합리화, 회사는 감량경영을 통한 경영합리화의 직접적인 추진주체가 된다고 볼 수 있다. 이 글에서 전자의 내용은 노조의 대응과 관련해서만 다룰 것이고, 후자의 내용을 중심적으로 고찰할 것이다.

는 세 가지 방향으로 이루어졌다. 첫째는 사업별로 업무를 집중화시키고 집중화가 가능해진 업무는 자회사로 외부화시키는 것이다. 둘째는 내부 업무의 효율성을 기하기 위해 행정업무를 전산화, 자동화하고, 업무처리 절차를 간소화, 표준화시키는 것이다. 그리고 마지막으로 이러한 결과로 생긴 여유인력을 신규업무와 인력수요업무에 재배치시키고 신규채용을 줄여 내부노동시장을 유연화시키는 것이다.

1) 기술변화: 디지털화, 광통신 보급

통신기술의 발전은 가입자가 시내, 전국, 해외의 전화가입자와 즉시 통신이 가능하도록 하는 방향으로 발전해 왔는데, 여기서 핵심적인 역할을 하는 것은 교환기술과 전송기술의 발전이다. 한국통신의 교환기는 기계식 교환기(ST, STD, EMD)에서 반전자 아날로그 방식(M10-CN, NO-1A)을 거쳐 전(全)전자교환기(TDX-1)로 발전해 왔다. 1983년부터 수동식 교환기의 공급을 중단하고 자동식 교환기로 대체해 온 결과, 1987년에 가입전화 교환시설이 100% 자동화되었고, 84년부터는 기계식 교환기가 단계적으로 철거돼 1994년에는 교환시설이 100% 전자화되었다. <표 8-5>에서 제시된 바와 같이 1995년에는 총90만 회선 전량이 디지털교환기로 공급되어 시설수가 2,168만 회선으로 증가하였으며, 시설규모에서는 세계 8위권을 유지하게 되었다. 디지털화율은 1989년 23.7%에서 1995년 63.4%로 증가하였고, 시설수는 1990년 13,276에서 1995년에는 18,600으로 증가하였다.

전송기술 또한 87년부터 아날로그 전송로의 공급이 중단되었고 PCM 전송방식(Pulse Coded Modulation: 시간별 다중방식)으로 교체되면서 디지털화가 본격화되고 광통신시스템이 실용화되고 있는 단계에 와 있다. 기존의 아날로그 방식으로는 영상전송, Video Tex, CATV 등 다양한 비음성 서비스에 대한 신속하고 정확한 전송이 불가능하였는데 전량 디지털

화 되면서 종합정보 통신망 구축이 가능해졌다.

<표 8-5> 교환시설 확충 및 현대화 현황(단위: 만회선)

구분	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
전자식 교환기 공급	226	253	268	201	171	101	90
기계식 교환기 철거	15	59	46	50	59	37	-
총시설수	1,335	1,529	1,751	1,902	2,014	2,078	2,168
디지털화율(%)	23.7	35.8	46.5	53.2	58.8	61.8	63.4

자료: 정보통신부, 1996, p. 249.

기술체계의 발전이 한국통신에 미친 직접적인 효과는 무엇보다도 잉여인력의 창출로 볼 수 있다. 반전자식 교환기의 보급은 가입자가 교환원을 거치지 않고 시외 및 장거리 전화를 할 수 있게 하여 교환직무의 제거와 인력감축을 가능하게 하였고, 전자식 교환기 즉, 디지털화는 고급인력의 수요를 증대시켰다. 그리고 전송 디지털 PCM의 보급은 새로운 선로의 설치 필요성을 감소시켜 보수·유지 업무를 감소시켰다. 회사측은 이러한 기술변화가 결과한 여유인력을 신규업무와 배치전환을 통해 해결하고 있다. 둘째, 새로운 교환기와 선로의 도입은 직무교육의 필요성을 증가시켰다. 그러나 기존에는 교육이 현업 노동자에게까지 폭넓게 이루어지지는 않았는데 그 이유는 새로운 교환기나 선로의 도입 후에 교육일정이 있어도 과중한 업무로 참가가 용이하지 않고, 새로운 기기가 서서히 교체되어 현장교육(OJT)만으로도 직무수행에 어려움을 느끼지 못하기 때문이었다. 그러나 최근에는 직무교육이 상당한 폭으로 확대되고 있는 추세에 있다. 셋째, 기술변화가 숙련수준에 미친 영향을 평가하기는 아직 이르지만, 자가진단시스템의 발전으로 작업자 개인의 문제해결 범위는 더 좁아진다는 평가가 있다.

2) 업무의 재조직화: 기능별 집중화와 사업분할

한국통신의 업무집중화는 현업 전화국의 합리화계획에 의한 수요조사, 전화민원(0번), 급여, 회계업무의 집중화, 후방 지원센터의 설립과 집중화, 전송로 집중운용보전시스템, 교환시설 야간무인화, 전용회선 고장수리업무, 전용회선 집중운용·보전, 해안무선 집중화 등으로 나타났는데, 회사는 해당업무들이 고객과 대면하지 않는 업무이고 관리·지원적 성격이 강해 현업 전화국을 통하지 않고 후방지원센터 형태로 운영하는 것이 중복투자를 피해 시설의 효율성과 전문화를 꾀할 수 있다는 주장 하에 집중화를 추진해 왔다. 결국 96년 현재 전체 업무 중 전화민원접수업무, 수요조사업무, 교환시설 야간무인화는 집중화가 이루어졌고 나머지 전용회선 업무들은 집중화되었다가 6개월만에 원상복귀 되었다.

<그림 8-2> 5에리어 집중화

영동전화국	신사전화국	수서전화국	반포전화국	과천전화국	양재분국	서초분국
전송기술부	교환기술부	판매과	창구과 수납과	영업점	영업점	영업점

업무의 집중화와 더불어 저부가가치, 저기술성 업무로 직무의 지속성이 유지되면서 슬림화 효과가 큰 업무를 외부화, 즉 사업분할로 자회사를 건설하려는 계획을 추진 중에 있는데 현재 주요하게 거론되는 업무는 114안내 업무와 선로유지·보수업무, 그리고 산업개발주식회사(청사관리주식회사)를 분할하는 것이다. 업무의 집중화는 현장 수준에서도 추진되고 있는데, 서울지역의 5에리어(Area)[3]는 기존 전화국 업무인 전송기술부, 교환기술부, 판매과, 창구와 수납, 영업점을 분리해서 한 전화국에서

3) 국번이 5로(5××) 시작하는 전화번호를 가진 지역을 말한다.

한 업무만 보도록 하는 형태로 업무를 집중화시켜 시범 운영하고 있다.

이러한 현업 수준의 집중화와 외부화는 장기적으로 회사측이 지향하고 있는 광역전화국과 자회사 설립의 전 단계에 해당한다. 광역전화국이란 기존 전화국은 영업점 형태로 운영하고 광역을 포괄하는 전화국을 한 에리어에 하나씩만 두는 것인데 그러한 형태와 유사한 형식이 바로 서울지역의 5에리어 집중화에서 볼 수 있다. 또한 114안내업무와 유지·보수업무, 청사관리업무는 업무의 독자성을 유지시켜 사업분할이 용이하도록 사전준비를 하는 의미가 있다. 결국 업무의 집중화는 첫째, 현업 전화국 업무 중 후방지원이 가능한 업무는 중앙집중센터를 설립해 직접관리하고 둘째, 저기술·저부가가치 업무는 자회사를 설립해 외부화하고, 셋째, 현업 전화국 업무는 작은 영업점으로 바꾸어 조직을 재구조화하는 것이다. 이러한 조직의 재구조화로 감량경영을 할 수 있다는 것이 공사의 판단이다.

회사의 조직 재구조화 과정이 순조롭게 진행되지만은 않았다. 조직 재구조화의 골자는 집중화와 분할을 통한 조직의 슬림화에 있기 때문에 노동자들의 고용불안이 야기될 수밖에 없었고, 노동자들의 반대도 거셌다. 실제 설문조사 결과 63.7%의 노동자가 분할에 반대 입장을 표시하였다. 결국 집중화와 분할을 둘러싼 문제는 청사관리주식회사의 설립과 5에리어 집중화에 대한 노조와 노동자들의 반대로 표면화되었다. 납입자본금 80억 규모의 자회사를 설립해 한국통신의 청사와 시설, 경비, 냉난방 업무를 위탁하려는 계획에 해당 노동자 2,978명 중 2,400명이 반대서명을 했고 관련공청회에도 다수 참가하였다.[4] 그리고 5에리어 집중화에 대한 노동자들의 강한 반대는 영동전화국을 전송기술부로, 반포전화국을 수납과로, 양재분국과 서초분국을 영업점으로 집중화시키는 데 그치게 하고

4) 해당 인원은 약 3,000여명이 될 것이라고 하는데 임원 3명, 추가인력 97명, 청원경찰 897명, 방호원 974명, 냉난방 549명, 청소 371명으로 구성될 계획이다. 노조가 반대한 주요근거는 청사관련 자회사(산업개발주식회사)가 독자적인 회사로서의 전망이 없고 단기적인 인력절감 효과만을 노린다는 것이다.

신사전화국과 수서전화국, 과천전화국의 집중화를 막아내었다.5) 또한 집중화계획이 단기간에 급하게 추진되었기 때문에 현실적인 전화국의 조건과 맞지 않게 추진된 경우들도 많았는데 그 예가 바로 전용회선 고장업무의 집중화 실패이다. 6개월만에 원위치될 수밖에 없었던 이 계획은 광역으로 관리하게 되면서 이동시간이 너무 드러나고 현업 전화국과의 연계가 힘들어졌기 때문에 다시 원상복귀 될 수밖에 없었던 것이다.

그리고 마지막으로 주목할만한 것은 집중화계획의 추진과정이 노조배제 성격을 띤다는 것이다. 5에리어 집중화계획의 경우는 노동자들이 업무별로 집중화되기 때문에 소속 전화국과 작업 전화국이 다르게 되는 결과를 낳아 노조 지부의 존립자체를 흔들기도 하였고, 추진과정에서 동의하는 전화국에 포상을 해 전화국간의 경쟁을 부추기기도 하였다. 그리고 전용회선 집중화의 경우는 중앙센터로 선발된 노동자들에게 이동 차량과 핸드폰 등 갖가지 편의시설과 높은 인사고과점수 부여라는 유인책을 사용해 현업 노동자들과의 거리 두기 효과를 노리기도 하였다. 노조는 이러한 집중화 추진이 80년대 중반부터 임원들의 자리 만들기가 낳은 폐해를 노동자들의 희생으로 해결하려고 하는 것이라고 주장한다.

3) 업무 프로세스의 재설계

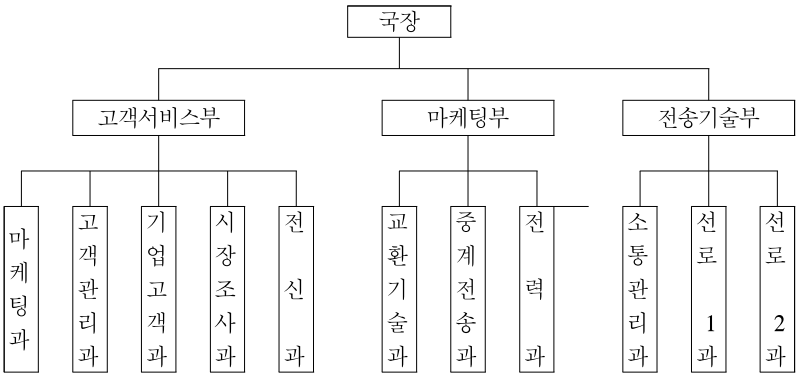
업무 프로세스의 효율성을 도모하기 위한 방안으로 조직개편, 내부업무의 전산화와 자동화, 업무처리의 간소화와 표준화가 이루어졌다. 한국통신은 92년 이후 해마다 중앙 수준에서 조직개편을 해 왔고, 현업 전화

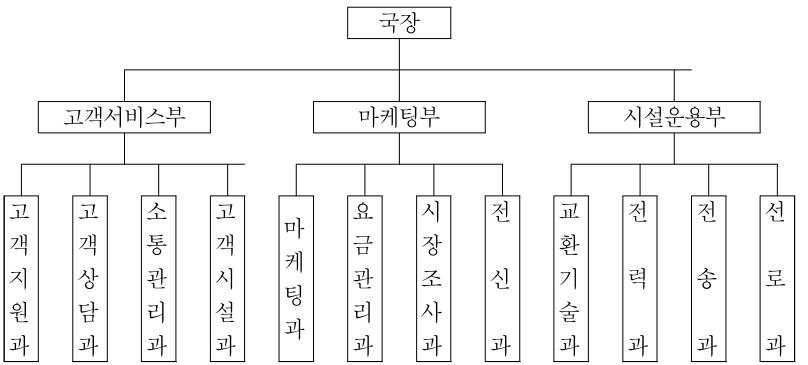
5) 5에리어 집중화에 대한 노조와 조합원들의 반대근거는 다음과 같다. 첫째, 고용불안 문제이다. 한 전화국으로 집중화되면 중복업무의 발생으로 종사원이 줄 수밖에 없는데, 회사측은 고용문제와 관련해 어떠한 언급도 없다는 것이다. 둘째, 현재와 같이 연고지 중심의 배치는 이루어질 수 없고, 파견자의 경우는 인사, 상훈 등에서 불이익을 받을 수밖에 없다는 것이다. 또한 조합원 개인이 입는 피해뿐 아니라 한 전화국에 다른 전화국 소속의 같은 부서가 근무하게 되어 소속감이 결여된다는 것이다.

국 수준에서도 적어도 1년에 한두 차례는 반드시 조직개편을 하였다. 중앙의 조직개편은 기구축소, 마케팅, 인력관리업무 강화 등에 초점이 맞춰져 있었다. 95년 2월 조직개편시 관리직의 자리를 40여 개 축소하였고, 96년도 조직개편에서는 마케팅본부와 시외, 국제전화 등 경쟁이 도입된 부문의 업무를 강화하였다. 그리고 최근에는 전문경영인체제와 소사장제 도입을 검토하고 있다. 이러한 중앙 수준의 조직개편과 아울러 현업 전화국에서의 조직개편도 이루어졌는데, 주로 기술업무와 행정업무를 통합시키고 영업을 강화하는 데 초점을 맞춘 것이었다.

그러나 이러한 조직개편에 대한 노조와 노동자들의 평가는 다소 부정적인 것으로 보인다. 실제로 94년도 조직개편에 관한 설문조사 결과 '그저 그렇다'가 52.4%, '잘되었다'가 16.2%, '잘못되었다'는 응답이 30.1%로 나타나 부정적인 평가가 긍정적인 평가의 두 배이고, 조직개편에 따른 이동여부와 적응정도를 묻는 질문에도 '아무런 이동이 없었다'가 64.8%, '잘 적응되고 있다'는 응답이 19.4%, '별로 잘 적응이 안된다'가 6.2%,. '모름/무응답'이 6.2%로 나타나서 조직개편에 대한 인지도도 낮고 현장업무의 변화도 그다지 느끼지 않는 것으로 나타났다. 이렇게 부정적인 평가가 많은 이유는 조직개편이 지나치게 전시효과만을 노려 실제로는 책상 바꾸기에 그치기 때문인 것으로 보인다. 즉, 조직개편이 인사이동에 맞춰 의례적으로 이루어지는데 3-4년 동안 부서 이름만 서너 차례 바꾸고 업무 자체는 전혀 변화가 없어 잦은 조직개편으로 업무 차질만 가중시킨다는 것이다. 그리고 <그림 8-3>에서 제시된 것처럼 무리하게 행정업무(고객서비스부)와 기술업무(선로1, 선로2과)를 통폐합해서 운영상 업무협의가 제대로 안되고 행정직과 기술직의 괴리만 더 심해졌다는 것이 노동자들의 반응이다.

<그림 8-3> 전화국의 조직개편





내부 업무의 효율성을 높이기 위해 전산화와 자동화도 꾸준히 추진해 오고 있는데, 주요 해당 업무는 114안내, 요금관리, 가입전화 관리업무, 대국민 서비스관련 업무, 재무관리, 인사관리와 같은 관리업무이다. 내부 업무의 전산화 정도를 높이기 위해 92년 말 요금 및 고객 서비스용의 UNISYS 2200, 경영관리용 DPS-8000 및 IBM 3090 등을 개발 보급한 데 이어 전화국 업무지원시스템(TOSS: Telephone Office Support System)을 개발해 단위업무 처리, 각종 장표류 관리 및 보고 등을 전산화하고, 기관 상호간 전자결재를 통해 업무처리의 신속도를 높였다. 그리고 지속적으

로 사무자동기기(OA)의 보급률을 높여 93년 말 현재 2,975대를 97년에 2.5배로 늘인다는 목표 아래 사무자동화기기를 꾸준히 보급하고 있다. 특히 114안내의 경우는 91년 전산화가 완료되어 단말기(CRT) 검색을 통한 안내가 이루어졌고, 93년 7월부터는 컴퓨터를 이용한 자동음성안내서비스가 시행되어 서비스 시간이 4-5초 정도 단축되고 인원 면에서도 15%의 증원효과를 가져와 인력절감 효과가 큰 것으로 확인되었다. 공사의 자료에 따르면 전산화와 자동화를 통한 인원합리화의 효과가 전체 인원합리화 기여도의 20%를 차지한다고 한다. 그러나 전산화와 자동화에 대한 노동자들의 반응은 단순반복적 업무를 줄이는 효과 때문에 대체로 긍정적이며, 또 자동화나 전산화가 일시에 갑자기 일어난 변화가 아니고 지속적으로 나타난 현상이기 때문에 변화를 민감하게 느끼지 않는 실정이다.

전산화, 자동화와 더불어 고객 중심의 통신서비스를 실현한다는 목표로 전화 한통화로 고객의 욕구를 해결하는 One-Call서비스와 하나의 창구에서 여러 서비스를 처리하는 One-Stop서비스, 고객을 직접 찾아가는 AM활동, 간이영업소 설치 등 다양한 서비스를 시도해 왔다. 뿐만 아니라 감량체제를 실현하기 위해 단위업무를 20%, 장표류·보고서를 30% 감축하기도 했다. 이러한 서비스를 실현하기 위해 노동력 이용을 극대화하기 위한 계획과 새로운 기업문화도 시도하였다.

4) 노동력 이용의 극대화

한국통신의 인원합리화 방향은 한편으로는 신규채용 억제와 인력방출로 인력절감을 꾀하고 다른 한편으로는 기술변화와 업무의 집중화, 전화국합리화 과정에서 파생한 여유인력을 배치전환을 통해 해결하는 것이다. 한국통신은 인원증가율이 상당히 낮은데 실제 공사로의 전환 후 회선은 약 3.3배 증가하였지만 인원은 약 1.8배 증가하는 데 그쳤다. 또한

1인당 회선수가 외국의 동종사업자와의 비교에서 1위로 나타나 한국통신이 시설증가에도 불구하고 인원합리화를 꾸준히 추진해 온 것을 알 수 있다.

<표 8-6> 노동자 1인당 회선수 비교

	회사명	시설수(백만)	종업원(천명)	1인당 (회선수)
미국	AT&T	16.5	81.0	206
일본	NTT	50.3	283.3	198
프랑스	FT	27.0	156.8	172
영국	BT	23.9	237.2	101
독일	DBF	27.2	216.2	126
한국	KT	15	55	275

자료: ITU Yearbook-FCC Common Carrier-PTO Annual Report; KISDI 통신정책동향 ('91.4.16). 조용환(1993)에서 재인용.

이러한 낮은 인원증가율은 신규채용 억제가 직접적인 원인이 되었는데 93년도 공채인원이 4급은 행정 10명, 통신 20명이었고, 6급은 행정이 50명, 통신이 108명이었다. 공사측은 전산화와 자동화 등을 이유로 11개 업무를 충원중지직렬로 분류해 신규채용을 하지 않고 대체조정직렬로 재배치하고 있다.[6] 이러한 결과 전배직과 교환직은 86년부터 감소추세에 있고, 선로직도 92년부터는 감소추세로 접어들고 있다. 이러한 신규채용 억제와 더불어 인력방출도 계속해 왔는데 93년도에는 111명을, 95년에는

6) 충원중지 직렬은 교환(82.11), 통신사(83.1), 전신(83.1), 전배(83.1), 타자(83.1), 통신기계(86.12), 전송(86.12), 수위(86.12), 잡무(84.10), 선로(92..4)로 총 10개이다. 중지사유는 교환직의 경우는 자동전화 광역화에 따른 업무량 감소, 통신사, 전신, 전배, 타자, 통신기계, 전송은 업무 전산화로 인한 업무량 감소, 수위는 단순업무로 기능직 충원, 선로는 선로유지·보수체계의 개선 등이다.

3,200명을 명예퇴직시켰다.

공사는 이렇게 인력수급을 조절하여 절대적인 인원증가율을 줄이면서 내부인력의 조정도 시도해 왔다. 자동화, 업무의 집중화, 전화국 합리화 과정에서 파생된 여유인력을 재배치하여 10개의 충원중지직렬과 새로운 업무의 인력문제를 해결한 것이다. 회사는 93년도에는 1,980명을, 94년 상반기에는 595명을 배치전환시켰다. 이러한 경향은 앞으로도 계속될 전망인데 97년도에는 전배, 전신직을 체신부로 넘겨 빠른 우편으로 대치하고 기존의 창구를 통하던 접수업무도 115로 대체해 잉여인력 약 580명을 배치전환시킬 계획이다. 아직까지는 배치전환이 전근 형식을 취하지는 않고 동일 전화국내에서 업무를 바꾸는 데 그치고 있지만 앞으로는 전근까지 될 것이라는 불안감이 노동자들 사이에서 퍼져 있다.

한국통신 인원합리화의 또 다른 방안은 비정규직을 확충해서 인력절감을 도모하는 것이다. <표 8-9>에서 알 수 있는 바와 같이 지역사업본부의 경우 부족인원의 6.4%가 비정규직으로 충원되고 있다. 비정규직이 집중되어 있는 직무는 선로유지·보수와 청소업무이다. 선로유지·보수는 전체 인력 중 25%에 차지하는 직무인데, 전체인원 중 4분의 1가량이 비정규직으로 이들은 4명 가량으로 구성되는 각 조 단위에 1인 정도로 배치되어 정규직과 동일한 업무를 수행한다. 대개 인문고 출신의 기술자격증을 소지한 사람들로 대부분의 경우 해마다 재계약을 체결하는 방법으로 한 전화국에서 장기간 근무하는 경우가 많다. 이들은 2-3년 비정규직으로 근무하다가 근무성적에 따라 전화국장 재량으로 특채 선발된다. 청소업무의 경우는 용역의 형태로 전화국에 파견되어 업무를 담당한다. 그러나 비정규직 활용이 전직종에서 공통된 현상은 아니다.

<표 8-7> 직종별 인원추이

직군	직렬	'82	'83	'84	'85	'86	'87	'88	'89	'90	'91	'92	'93	'94	'95
행정·기술		63	93	301	95	75	279	241	115	48	43	31	31	27	23
행정	행정	3,904	4,636	4,866	5,419	5,850	6,314	6,337	6,838	7,258	7,683	7,980	8,209	8,463	8,782
	전산										2	257	449	496	562
	통신사	551	680	658	600	600	569	533	388	366	286	218	190	137	64
	전신	796	996	1,009	988	1,014	1,016	1,011	1,039	1,035	1,041	1,043	1,051	1,010	757
	계리	1,090	1,267	1,468	1,515	1,575	1,605	1,630	1,714	1,841	2,080	2,213	2,277	2,268	1,934
	소계	6,341	7,579	8,001	8,522	9,039	9,324	9,551	9,999	10,500	11,092	11,711	12,176	12,374	12,099
통신	기술	65	58	35	83	88	96	98	99	111	122	125	130	137	137
	통신기술	11,931	12,646	13,141	14,060	14,699	14,888	15,353	15,858	16,349	16,778	17,150	17,570	17,833	18,773
	통신기계	1,666	1,849	1,756	1,819	1,873	1,827	1,764	1,707	1,647	1,587	1,549	1,529	1,466	877
	선로	4,624	5,088	5,483	5,751	5,981	6,146	6,300	6,512	6,843	7,359	7,239	7,206	6,959	6,462
	전람	2,076	2,400	2,620	2,800	2,911	3,112	3,244	3,366	3,616	4,107	4,495	4,672	5,226	5,859
	전송	296	305	308	316	340	319	304	298	292	281	275	271	264	157
	소계	20,658	22,356	23,343	24,835	25,545	26,388	27,063	27,840	28,858	30,234	30,833	31,315	31,885	32,265
공업	기계기술	21	21	23	22	23	24	25	32	36	51	52	61	66	67
	기계	339	363	374	381	393	398	417	432	466	493	514	542	552	574
	전기기술	359	475	512	548	614	653	697	733	796	900	938	978	1,030	1,182
	전기	359	386	424	447	479	485	499	507	557	619	671	696	748	735
	화공기술	7	7	7	7	7	7	7	7	7	8	8	8	8	6
	소계	1,199	1,252	1,340	1,405	1,516	1,567	1,645	1,711	1,862	2,071	2,183	2,285	2,404	2,564
시설	토목기술	97	98	107	108	108	109	115	122	142	172	187	201	216	229
	건축기술	50	50	48	53	55	64	71	77	96	125	128	134	137	141
	소계	148	148	155	161	163	173	186	199	238	297	315	335	353	370
기타	전배	328	603	596	624	641	630	627	625	607	581	569	565	527	365
	교환	4,986	7,295	6,950	6,952	7,195	7,193	7,057	6,992	6,834	8322	6,382	,109	6,062	5,135
	운전	838	755	781	825	873	918	921	979	1,045	1,093	1,121	1,139	1,136	937
	선박	14	14	15	15	16	16	16	16	16	16	17	17	17	17
	수위	32	29	27	25	23	20	19	18	16	11	7	7	5	4
	소계	6,198	8,696	8,369	8,441	8,748	8,777	8,640	8,630	8,518	8,322	8,096	7,837	7,747	6,458
총계		34,653	37,563	41,529	43,459	45,453	46,508	47,326	48,474	50,024	52,059	53,169	53,979	54,790	53,779

자료: 『전기통신통계연보』, 1983-1996년에서 재구성.

<표 8-8> 통신관리단 인력충족률

소요인력	정원	부족인력충당			정원충족률	
		임시직	시간외 근무 등	소계	목표	B/A
2,426	2,261명	-	277명	11,155명	85±5	93.2%
100%	93.2%	-	12.5%	12.5%		

자료: 심익섭, 1994.

<표 8-9> 지역사업본부 인력 충족률

소요인력	정원	부족인력충당			정원충족률	
		임시직	시간외 근무 등	소계	목표	B/A
58,879명	42,724명	3,474명	7,681명	11,155명	75±5	79.3%
100%	79.3%	6.4%	14.3%	20.7%		

자료: <표 8-8>과 같음.

<표 8-8>과 <표 8-9>에서 제시된 바와 같이 전문기술직으로 분류할 수 있는 통신관리단의 경우는 부족인원 충당을 시간외 근무를 통해 해결하는 반면, 지역사업본부의 경우는 시간외 근무와 더불어 임시직을 같이 사용하고 있다. 즉, 인력대체가 가능한 업무는 임시직을 통한 해결을, 전문기술을 필요로 하는 업무는 시간외 근무를 통한 해결을 추구하는 것이다.

내부노동시장의 수량적 유연화와 더불어 노동력 관리방식에서도 새로운 변화가 시도되었는데 능력주의적 인사관리와 교육훈련의 강화가 그것이다. 94년, 95년 노동조합과 회사측의 전례 없는 대격돌은 새로운 노무관리방식의 모색으로 이어졌다. 95년 임투의 종결과 더불어 회사는 신인

사제도를 기존의 임금·승진과 노사관계문제 해결책으로 들고 나왔다. 일반적으로 알려진 바와 같이 '공기업은 사다리가 길고 임금이 짜다'. 한국통신의 경우도 마찬가지여서 4급 초임을 동종업체와 비교해 보면, 한국통신을 100으로 할 때, 한국이동통신, 데이콤, 신세기이동통신, 포항제철 등은 각각 133, 178, 223, 142에 해당한다. 저임금 문제뿐만 아니라 승진적체 문제도 심각한데, 평균적으로 6급 사원에서 5급 사원으로 승진하는 데 5년 10개월, 5급 사원에서 4급 과장대리로 승진하는 데 8년 3개월, 다시 3급 과장으로 승진하는 데 8년 11개월이 필요하다. 따라서 6급 평직원으로 입사해 과장급으로 승진하는 데 23년 이상이 소요된다. 이러한 저임금과 승진적체 문제를 회사측은 업적고과와 인사고과 성격이 강한 차등성과급과 연말성과급을 확대하는 방향으로 임금구조를 개편해 해결하고자 하였다. 회사는 임금구조만이 아니라 인사관리 전부분에 능력 중심의 보상을 강화하고 있다. 그것은 전직종의 인사평가에 개인 실적이 반영되는 형식으로 나타나고 있는데, 현재 선로직에 종사하는 노동자들에 대한 평가도 판매실적이 주업무평가로 대체되고 있는 실정이다.[7] 이러한 인사관리 방식은 노조와 노동자들로부터 강한 반대에 부닥쳐 왔다. 노조는 신인사제도가 기존의 저임금과 승진적체 문제는 뒷전으로 하고 개인간의 경쟁심만을 부추기는 데다 인사평가 방식이 지나치게 주관적이라는 이유를 들어 강하게 반대하였다. 물론 노동자들의 반응도 부정적이었는데 당시 설문조사 결과 노동자의 73%가 반대의사를 밝혔다.

회사는 교육훈련도 꾸준히 재정비하였다. 기존에는 교육훈련의 이수율도 낮고 참가가 개인 자율에 맡겨진 데다, 그 내용도 형식적이라 많은 비판의 대상이 되었다. 그러나 최근에는 교육시설에 대한 투자를 늘이고

---

7) 선로직의 경우는 업무평가가 난코스를 해결할 수 있는 능력을 중심으로 이루어지는 것이 보통인데, 최근에는 새로운 제품의 판매실적이 업무평가를 대신하고 있다. 공사측이 종사자들을 업무에 몰입시키기보다 판매경쟁으로 내몬다는 것이 노동자들의 평가이다.

전직원에게 1회 이상의 교육이수를 의무화해 교육 기회를 확대하였다. 실제 한국통신은 4년 동안 교육 이수율이 2배로 늘어났다. 교육시설도 확충하여 94년에 3개의 연수원을 개원하였고, 교육과정 또한 다양해졌는데, 전문인력 양성을 위해 국내외 석·박사과정과, 해외훈련 등 위탁교육을 늘이고, 사내 통신대학원 개설, 정보문화센터의 뉴미디어 과정 이수 등이 이루어졌고, 최근에는 소프트웨어와 어학훈련을 강화하기도 하였다.

<표 8-10> 연도별 교육훈련 참가자수(단위: 명)

	사내직무훈련	한국통신대학 및 통신대학원	국내위탁교육	해외훈련
1991	14,372	30	245	331
1992	15,300	58	265	333
1993	19,913	80	78	249
1994	28,026	80	114	391

주: 『연차보고서』, 1991-1994.

그러나 아직까지 교육의 내용이 지나치게 현실업무와 동떨어져 있다는 비판을 많이 받는다. 또한 현재 교육 기회가 전직종과 전직원에게 골고루 부여되는 것으로 보이지는 않는다. 전문기술직으로 35세 이전의 젊은 층들이 주된 대상이 된다. 물론 교육훈련의 효과를 평가하기에는 아직 이르지만, 한국통신이 공익사업장이라는 특성은 숙련향상으로 나아가지 못하는 원인이 되는 것으로 보인다. 통신사업자체가 국가 기간산업이기 때문에 업무장애 발생의 여지를 줄이는 장치들이 상당히 발전되어 있다. 예를 들어, 한국통신에서 전문기술직으로 분류할 수 있는 교환업무 노동자들의 경우 교육을 통해 새로운 것을 배웠어도 자가진단시스템이 매우 발전되어 있기 때문에 교환원의 문제해결 범위가 상당히 좁다. 또 업무장애는 거의 없고, 한 지역 전체가 전화가 두절되는 등 대형사고를 막기 위해 대부분 통신기기 제조업체들이 문제를 해결하며 작업자가 개

입할 수 있는 여지는 거의 없다. 따라서 교육을 통해서 배워도 실력 발휘를 할 기회가 없다는 것이 노동자들의 답변이다.

5) 기업문화: 동의의 창출

한국통신은 다양한 새로운 기업문화운동을 전개해 왔는데, 그 방향은 '경영사고의 민영화'를 위한 의식개혁운동이었다. 90년 '기업문화헌장'을 선포해 '정보·통신·인간의 융화'를 슬로건으로 내걸고 새로운 '기업이념'과 '사고와 행동의 실천원리'를 정하는 등 본격적인 기업문화운동을 전개하였다[8]. 특별교육, 위탁교육, 저명인사 초청강연 등 다양한 교육이 이루어졌고, 직무교육과 신입사원교육시 기업문화에 관한 교육이 필수적으로 이루어졌다. 또한 개인의 사기를 진작시키기 위한 포상제도로 KT-STAR 발굴, 우수기술인상 시상, 마케팅왕 선발 등 다양한 프로그램들을 실시하였다. 뿐만 아니라 공동체의식을 함양하고 직장분위기 쇄신을 위한 사내·외 각종 행사, 출판활동, 사원 및 사원가족을 대상으로 한 한국통신 이미지 SONG 제정 등을 시행하기도 하였다. 한국통신의 기업문화운동은 상당히 일찍부터 시작된 것이어서 '기업문화효시상'을 수상하기도 하였다. 그러나 이러한 대외적인 평가와 달리 사원들의 평가는 상당히 부정적이었다.

---

8) 90년 12월 18일 선포된 기업문화헌장은 전문과 기업이념, 사고와 행동의 실천원리, 통신인의 긍지와 보람 등을 타이틀로 하는 세 개의 장으로 구성되었다. 기업이념은 '한계에 도전하여 세계 첨단기업을 만드는 것', '가치를 창출하여 종합통신사업을 운영하는 것', '고객과 함께 하는 인간중시 경영'을 구현하는 것으로 정하였다. 그리고 구체적인 사고와 행동의 실천원리는 '새로운 것을 찾는 것', '남보다 한발 앞서는 것', '고객의 작은 소리도 크게 듣는 것', '일의 본질을 추구하는 것', '스스로 능력개발을 하는 것'으로 하였다. 또한 통신인의 긍지와 보람은 '함께 사는 기쁨을 나누는 보람', '맺고 풀고 사람 사이에서 일하는 보람', '마을과 세계를 한울타리로 이어주고 남북통일의 물꼬는 트는 데 앞장서는 보람', '신바람나게 일할 수 있는 터전을 마련하는 보람', '변화하는 시대를 보자기로 싸는 보람'으로 정하였다.

5년 이상 추진해온 기업문화운동에 대한 평가가 이렇게 부정적인 이유는 기업문화운동이 전시위주 성격이 강하고 인사이동에 따라 쉽게 바뀌는 데다 무엇보다 노동자들의 기본적 욕구충족이 이루어지지 않은 상태에서 추진되기 때문이다. 근로조건에 대한 불만은 높은데 의식개혁운동과 포상제도만으로 생산성을 올리려는 것이 노동자들에게 부정적으로 비쳐지는 것이다.9) 또한 회사가 추진하는 여러 포상제도들의 시행방식이 주관적이라는 데에 그 이유가 있다. 전문기술인력에 대한 타경쟁사의 스카웃을 방지하기 위한 '우수기술인상', 판매실적을 올리기 위한 '마케팅왕' 등이 공정하고 객관적인 기준에 따라 시상되는 것이 아니라 전화국장의 재량에 따라 관리자에게 굽실되고 노조활동에 반대하는 사람들이 받는 경우가 많아서 노동자들간에 위화감을 조성한다는 것이다.10)

물론 노조는 이러한 포상제도의 문제점을 지적하고 개선을 요구했다. 노조는 개별적 포상보다는 기본적인 임금구조 개선의 필요성을 역설하고 포상제도가 진정한 사기진작과 기업문화운동에 기여하기 위해서는 포상대상을 확대하고 상금도 하향 조정해 많은 사람들에게 포상의 기회를 주어야 한다고 주장했다. 또한 노사동수로 심사위원회를 상설화해 운영하고 직원들이 분야별로 추천해서 투표하고 심사위원회가 확정함으로써 대상자 선정의 공정성을 기할 것을 요구하였다.

마지막으로 한 가지 주목할만한 사실은 최근의 의식개혁운동은 반노

---

9) 인사, 승진정책에 대한 설문조사결과 불공정하다고 답변한 경우는 53.1%인데 공정하다고 답변한 경우는 11.3%에 불과했다. 또한 임금수준에 대한 만족도를 묻는 질문에도 75%가 불만족스럽다고 답변하였고, 단지 6%만이 만족스럽다고 하였다. 타회사 동급직원과 비교할 때에도 90%가 불만족, 1.2%만이 만족을 표시해 임금과 승진에 대한 만족도가 상당히 낮다는 것을 알 수 있다.

10) 인터뷰에 응한 한 노동자는 "30년을 근무하고 내일 모레 정년퇴직이지만 선로기술요원이라 승진도 못하고 이렇다 할 상 한번 못 탔다. 그저 관리자들한테 굽실거리던 사람만 한직에서 놀다가 몇백만 원씩 타가기 일쑤다. 이젠 열심히 일하고 싶은 생각도 없다. 열심히 하건 안하건 결과는 똑같은데 뭐하러 공들여서 일하나?"하고 반문하기도 하였다.

조 성격을 강하게 띤다는 점이다. 기존의 기업문화운동은 의식개혁운동으로서 사고의 전환에 초점을 두었는데 94년 민주노조를 표방하는 집행부가 등장하면서 노동조합이 경영혁신에 장애가 된다는 논리를 전개하는 교육이 이루어지고 있다. 그 예로 다물교육을 들 수 있다. 현재까지 다물교육에 참가한 사람은 대략 1천 명으로 추정되는데, 주요 참가자는 회사 귀속감이 크고 반노조적이면서 전화국에서 영향력 있는 사람들이다. 여기서 주로 다루어지는 내용은 노조활동에 대한 부정적 평가이고 노조간부 개인에 대한 인식공격까지 일삼아 문제가 되기도 하였다.

4. 경영합리화의 영향과 노동의 대응

1) 노동에 미치는 영향

한국통신의 일련의 합리화조치가 노동에 미친 가장 커다란 충격은 아마도 고용불안일 것이다. 95년 조직개편안에서 97년까지 임직원 5천30명을 희망퇴직 형태로 감원시킬 계획을 발표한 이후 한국통신의 고용문제는 계속해서 노사간의 주요한 갈등요인으로 작용해 왔다. 민영화, 114분할, 청사관리 자회사 건립, 명예퇴직 등으로 이어지는 일련의 합리화계획 발표는 한국통신 노동자들을 고용불안감에 시달리도록 하기에 충분했다. 한국통신을 평생직장[11]으로 여기던 시대는 가고 한국통신에도 바야흐로 감원의 분위기가 일렁여 종사원들의 사기를 꺾는 주요한 원인으로 작용하고 있다.[12] 95년 12월 노조에서 실시한 설문조사에 의하면 민영화의

11) 공기업 근로자들의 입사동기는 '안정된 직장'이라는 것이 무엇보다도 큰 이유이다. 한국통신의 경우도 46.9%가 안정된 직장이라서, 17.2%가 희망한 다른 직장을 얻지 못해서 입사했다는 설문조사 결과가 있다.

12) 실제로 96년 7월 공사측이 청사관리 자회사 설립에 관한 조합원의 의견을 묻는

효과를 묻는 질문에서 44.4%가 고용불안으로 답했고, 34.5%가 재벌장악, 11.0%가 업무량 증가라고 답변하였다.

한편 기술발전과 자동화를 이유로 계속되어 온 인원합리화는 근로조건과 작업환경을 더욱 열악하게 하고 있다. 산업재해와 직업병, 노동강도의 강화 등이 바로 경영합리화가 작업장에 미치는 효과이다.

한국통신의 재해율은 꽤 높은 편이다. 회사측의 재해분석자료에 따르면, 재해건수는 93년도에 178건, 94년 211건으로 18.5%가 증가하였고, 재해자수도 93년에는 170명에서 94년도에는 220명으로 50명이 늘어나 29.4%가 증가하였다. 주로 재해를 당하는 직종은 현장근무인 선로(75명), 전람(53명) 등으로 2개 직렬에서 58%를 차지해 다른 직종보다 재해율이 높은 것으로 나타났다.

96년도에는 전화교환원들이 VDT증후군에 시달리고 있다는 검진결과가 나와서 문제가 되었다. 노조와 공사측이 VDT증후군에 대한 진찰을 실시한 결과 13%인 4백98 명이 유소견자로, 요주의자는 11%인 4백20 명으로 나타났다. 이러한 이유를 노동부는 유해광선, 전자파 등 비가시적 장애요인 차단 설비가 미흡하고 취급노동자의 체형을 고려한 책상, 의자의 조절기능이 부적합하기 때문이라고 밝혔다. 노조는 VDT증후군 유소견자가 많이 발견된 직접적인 이유를 자연감원과 명예퇴직을 통한 종사자의 감소로 인한 노동강도의 강화 때문이라고 밝힌다. 실제 교환직은 82년 11월부터 자동전화 광역화에 따른 업무량 감소를 이유로 충원이 중지된 직렬로 95년 교환원들이 1천1백 명이 대거 명예퇴직 했음에도 불구하고 현재까지 신규채용이 없는 상태이다. 114 교환원들의 하루 처리량

회의에 250여명의 방호원, 청원경찰, 용원, 기계직 대상자들이 전국에서 참가해 당사자들의 고용불안감을 직접적으로 나타내었는데, 어느 한 조합원은 다음과 같이 호소하기도 했다. “한국통신에서 방호업무를 23년간 수행해 왔다. 비가 오나 눈이 오나 태극기를 아내처럼 간직하며 열심히 일해 왔다. 이제 와서 회사에서 나가라니 비정한 현실에 할 말을 잃었다.”

은 1시간당 최고 2백 75건에 달해 일본의 2-3배에 이르는 실정이다. 최근에 회사측은 이러한 문제해결의 방안으로 114안내 분할의 전 단계라고 할 수 있는 114 유료화를 시작했다.

VDT증후군과 더불어 백혈병도 나타나고 있다. 기계식 전화기 유지·보수시 벤젠, 카본텍스 등을 세척제로 사용해 백혈병에 걸린 것으로 추정되는 노동자 1인이 산재신청을 내서 문제가 되고 있는데, 현재까지 파악된 자료에 의하면 94년 95년에 4명이 백혈병으로 사망했고 2명은 투병중인 것으로 알려져 새로운 문제로 부각되고 있다.

<표 8-11> 직군별 노동강도 변화(단위: %)

	행정직	통신기술직	나선, 선로	교환	전배
강화되었다	68.6%	84.3%	89.7%	66.4%	68.7%

주: N=4,532
자료: 한국통신노동조합, 1995.

경영합리화를 현장에서 가장 직접적으로 느낄 수 있는 것은 인원합리화와 이로 인한 초과근무와 노동강도의 강화라는 것이 바로 현업 노동자들의 답변이다. 95년도 조합의 설문조사 결과에 의하면 초과근무시간은 주당 평균 8.2시간에 달하고 소속별로는 통신망이 가장 길어 10.1시간에 달한다. 노동자들은 초과근무의 원인을 인원부족에서 찾는다. 이러한 인원부족으로 인한 노동강도의 강화는 노동강도에 관한 답변에서 다시 한번 확인할 수 있다. 노동강도와 인원적정도를 묻는 질문에서 79.2%가 노동강도가 강화되었다고 답변하였고, 인원에 관련해서도 70.4%가 부족하다고 답하였다.

2) 노동자들의 반응

경영합리화에 대한 노동자들의 반응은 첫째 무관심, 둘째 노조를 통한 문제해결, 셋째 이직이라는 세 가지의 형태로 나타나고 있다. 첫 번째 무관심한 반응을 보이는 노동자들의 경우는 한국통신에서 그 동안 큰 변화가 없었고 공기업이기 때문에 쉽게 해고 등의 인사조치를 할 수 없다는 생각을 하고 있지만 최근에는 감정적 동요를 보이고 있다. 두 번째 반응을 보이는 노동자들은 대부분 노조활동에 적극적이고 민주노총 계열의 6대 집행부에 대한 신뢰가 두터운 이들로 노조가 민영화 등 합리화조치에 주요한 영향력을 행사할 수 있다고 보는 경우이다. 그러나 수적으로 보면 두 번째 경우는 적고, 첫 번째 경우가 많다. 마지막으로 주목해야 할 것은 이직으로 문제해결의 전망을 찾는 경우이다.

기업내 고용불안의 심화와 경쟁체제의 가속화는 개별 노동자 수준의 노동시장전략인 이직이라는 새로운 흐름을 만들어내고 있다. 한국통신 노동자들 중 전문기술을 보유하고 있는 노동자들의 경우는 경쟁사로의 이직을 통해 문제를 해결해 왔고, 이렇다할 기술을 보유하고 있지 못한 고연령층의 노동자들은 자영업 등 새로운 일거리를 찾는 탈출을 시도하고 있다.

이직인원은 89년부터 94년까지 4백 40여명, 95년에도 5백여 명으로 합계 1천여 명으로 알려졌다. <표 8-12>에서 알 수 있는 바와 같이 통신사업이 본격적인 경쟁체제에 돌입하면서 상당 규모의 이직인원이 발생하는 것을 알 수 있다. 주요한 이직대상자들은 상당수 고급 전문기술요원들이지만 정책, 제도관련 업무 담당자들도 포함되어 있다. 이들의 이직에는 한국통신의 임금과 인사문제에 대한 불만이 가장 큰 요인으로 작용한다. 이직을 하지 않은 사람들도 기회가 오면 이직을 하겠다는 생각을 가지고 있다.

94년 경영진단을 위해 실시된 설문조사에서 72%가 이직의 기회가 오면 떠나겠다고 답변했고, 조직에 대한 자부심과 조직가치의 수용 여부에 대해 부정적인 답변이 각각 76%, 83%로 나타나 조직 내에서 문제해결을

하려는 생각이 별로 없다는 것을 알 수 있다. 앞으로도 이러한 경향은 계속될 전망이다. 신규사업자로 선정된 기업들에서 대략 4,000-5,000으로 추정되는 소요인력을 대부분 한국통신에서 스카웃해 갈 가능성이 크기 때문이다.

<표 8-12> 연도별 직원이직

	현재원	이직사유(명)					이직률(%)	
		계	의원면직 (명예퇴직 포함)	정년퇴직 (임기만료 포함)	사망 (순직포함)	직권면직 (파면,당연면직포함)	총 이직률	의원면직
1982	34,698	657	549	46	41	21	1.89	1.58
1990	54,158	1,423	1,099	216	27	12	2.63	2.03
1991	56,138	1,960	1,653	217	67	28	3.49	2.94
1992	58,157	1,766	1,627	57	67	15	3.04	2.80
1993	59,573	1,432	1,023	306	73	30	2.40	1.72
1994	59,972	1,589	1,149	372	53	15	2.65	1.62
1995	59,565	5,085	4,253	726	58	48	8.54	7.14

자료: 『전기통신통계연보』 1983-1996년에서 재구성.

<표 8-13> 업체별 이직인원 현황

업체명	한국이동통신	데이콤	신세기	신규삐삐(015)	한국PC통신	CATV	한국통신기술	한국통신진흥
인원수	500	230	40	150	40-50	30	10-20	
이직시기	89-94	91-94	94	94	91년 이후	94	-	

자료: 조선일보 95. 4. 30.

3) 노조의 대응

경영합리화에 대한 노동조합의 대응은 상당히 복합적이고 다양하게 전개된다. 위에서도 밝혔지만 한국통신의 경우 민간기업과 달리 경영합리화가 정부 주도로 이루어졌고, 기업의 소유권을 이양하거나 사업을 분할하는 방식을 취했다. 더군다나 경영측은 장기적인 마스터 플랜 없이 국가의 계획에 따라 좌충우돌하면서 경영합리화를 추진해 왔기 때문에 노조의 경영합리화에 대한 대응도 국가와 공사 양측을 대상으로 할 수밖에 없었다.

국가에 대한 노조의 대응은 다음의 세 가지에 그 초점을 두었다. 첫째는 통신공사의 자율경영권에 대한 요구이고, 둘째는 통신산업의 구조조정에 대한 대응이고, 셋째는 국가의 민영화와 분할에 대한 대응이다. 위의 각 부분에서 노조의 입장은 정부의 통신정책을 전면 반대하는 것이었고 국가 또한 공기업 중 가장 전투적인 성격을 띤 노조에 대해 일관된 탄압정책을 구사해 그 갈등이 큰 사회적 파장을 불러일으키기도 했다.

첫 번째 노조는 지나친 정부 규제와 간섭을 줄일 것을 요구했다. 한국통신의 경우는 공기업으로서의 규제와 통신사업자로서 규제를 동시에 받고 있다. 한국통신은 정부투자기관 23개를 공통관리하는 정부투자기관관리기본법의 틀 안에서 통제를 받고 있으며, 한편으로 전기통신기본법, 전기통신사업법 및 통신공사법에 의해서 규제를 받고 있다. 이러한 법적인 규제가 한국통신의 자율적 경영을 어렵게 한다는 것이다. 따라서 해결방안은 소유권 이양이 아니라 정부의 지나친 규제를 없애고 경영진이 자율권을 획득하는 데에 있다. 이렇게 되면 자연 경영혁신도 이루어지고 경쟁력도 높아질 것이라는 것이 노조의 주장이다.

둘째는 정부의 통신사업 구조조정에 대한 것이다. 정부의 통신사업 구조조정은 두 가지 방향으로 추진되고 있는데, 하나는 기간통신망에 경쟁체제를 도입하는 것이고, 다른 하나는 부가가치가 높은 신규통신사업에 자본력이 있는 대기업이 진출하게 하여 경쟁력을 키우는 것이다. 이런 방향에 대해 노조는 강력하게 반발했다. 노조는 기간통신망이 보편적 국

민 서비스의 성격이 강하기 때문에 경쟁체제보다는 독점적 지위를 유지하면서 외국자본과 경쟁할 수 있도록 준비해야 한다는 것이다. 또한 노조는 PCS사업이 고스란히 독점재벌에게 넘어가는 것에 반대하였다. 결국 통신사업 구조조정을 둘러싼 정부와 노조간 대립의 쟁점은 급격한 통신시장의 개방이라는 조건에서 독점재벌의 자본력을 이용해 단기간에 통신사업을 확대할 것인가 아니면 중소기업과 한국통신 등에게 신규사업권을 주어 공공서비스로서의 특성을 유지할 것인가의 문제였다.

세 번째 문제는 직접적인 한국통신의 경영합리화 방안이라고 볼 수 있는 민영화와 분할 문제이다. 정부는 한국통신의 경영이 비효율적이라고 진단하고 그 이유가 덩치가 크고 주인 없는 공(空)기업이기 때문이라고 판단해 효율적 경영을 위해 사업을 기능별로 분리하고 주인 없는 공기업을 민간에게 이양해 경영합리화를 꾀한다는 방침을 추진해 오고 있다. 그러나 노조는 이러한 정부안이 한국통신 종사자들의 고용문제를 전혀 고려하지 않은 것이고, 그간에 보편적 국민서비스를 담당하던 기업을 재벌에게 넘기는 것은 국가의 신경망인 통신산업에 대한 무지에서 비롯된다고 보고, 비효율성의 원천은 정부의 지나친 규제에 있기 때문에 경영혁신의 방안은 경영자율권의 획득에 있다고 주장한다. 또한 한국통신이 민영화되면 보편적 서비스의 기능을 저버리고 이윤추구에만 골몰할 것이기 때문에 공기업 형태를 유지하면서 경영혁신이 꾀해야 한다고 주장한다. 94년 통신구조조정법 개정, 민영화계획 발표와 희망퇴직제도 도입, PCS 사업권 재벌인수, 114 유료화, 청사관리주식회사 분할계획 등 굵직굵직한 정부의 통신정책이 발표될 때마다 정부와 노조의 이러한 갈등은 첨예한 양상을 띠었다.

그러나 노조가 적극적인 반대투쟁을 전개했던 민영화와 PCS사업자 선정, 분할문제 등에서 정부안이 고스란히 관철되고 말았다. 민영화와 관련하여 한국통신의 정부출자기관으로의 전환이 머지않아 실현될 전망이다. PCS사업자 선정에서도 결국 한국통신은 자회사 형식으로 참가하는 것으

로 끝났고, 분할문제에서도 114는 그 전초전 성격을 띠는 유료화가 97년부터 시행되었으며, 산업개발주식회사(청사관리주식회사) 추진 일정도 곧 가시화 될 전망이다.

<표 8-14> 통신사업 합리화에 대한 정부와 노조의 입장

비교항목	정부	노조
정책방향	시장경제체제	분야별 독점(기존체제 유지)
통신시장 구조 개편	시장개방 기정사실화 일반 및 특정사업 영역 급속히 폐지	시장개방 지연 요구 점진적 규제 완화
신규사업자 선정	자본력, 기술력 강조 재벌참여 인정(장비제조업체 진출 인정), 기존 통신사업자 외 새로운 사업자 육성	기술력우위 강조 재벌참여 반대, 중소기업 육성, 기존 통신사업자 선정 요구
통산사업의 역점	고이윤 창출	공공적, 보편적 서비스
한국통신의 경쟁력 강화 방안	소유권 이전(민영화) 사업별 분할	공기업 유지 자율경영권 보장

경영합리화에 대한 노조 대응의 또 다른 한 축은 공사의 경영진에 대한 것이었다. 노조가 일관되게 경영진에 대해 비판했던 지점은 공사가 정부의 통신구조조정에 대해 속수무책으로 수수방관했다는 점이다. 국제, 시외, 시내 전화에 대한 점진적 경쟁체제 도입, 시외요금 차등화, PCS 사업자 선정, 114 유료화 등 국가통신정책이 객관적으로 한국통신의 발전을 저해하는 내용이었음에도 공사의 태도는 노조의 반발과 상당히 대조적이었다. 따라서 노조는 통신산업과 한국통신의 발전을 위해 정부의 통신정책에 대해 적절하게 비판해야 한다는 것을 역설했다.

또한 노조는 경영합리화로 인한 피해를 최소화하는 데 집중해 왔다.

조직의 슬림화와 경영혁신이라는 구실 아래 단행된 95년과 96년의 조직개편 그리고 희망퇴직이 몰고 온 고용불안은 노조가 경영진과 충돌했던 가장 중심적인 내용에 해당한다. 그리고 VDT증후군으로 불거진 한국통신의 산업재해와 감원을 통한 노동강도의 강화에 대해 노조는 대책 마련을 요구하였다.

한편, 노조의 대응형태에서 주목해야 할 부분은 통신정책에 대한 적극적 입장표명과 기업경영 및 의사결정에의 참여 요구이다. 노조는 96년 한국통신의 신인사제도 도입여부를 둘러싼 대립과정에서 노사 동수로 구성된 '인사제도개편위원회'를 설치하는 성과를 올리기도 하였다. 노조의 두드러진 정책적 개입 또한 상당히 독특하다. 한국통신노조는 공사의 모든 방침에 대해 입장을 계속 발표했고, 노조와 협의할 것을 요구하였다. 노조가 이 정도의 목소리를 낼 수 있었던 데는 공기업의 특성이 상당 부분 반영된 것이다. 낙하산 인사를 통한 경영진의 무능함이 민간기업에 비해 노조가 상대적으로 입장을 개진하기에 유리하도록 하였던 것이다. 또한 노조로서는 분할 등 조직개편이 향후 조합원들의 고용불안 문제, 그리고 조합 자체의 존재조건과 관련되는 중차대한 문제이기 때문에 강도 높은 투쟁을 전개할 수밖에 없었다. 그러나 노조에 대한 회사측의 반응은 시종일관 협상회피였다. 노조는 VDT증후군 문제와 회사분할, 조직개편과 관련해 단체협상을 계속해서 요구했는데, 회사측은 VDT문제는 노사협의회에서 처리할 것을 주장하였고, 회사분할은 경영권에 속한다는 이유로 거절하였으며, 조직개편은 구두합의 후에 일방적으로 추진하는 모습을 보였다. 신인사제도도 인사제도개편위원회의 논의가 다른 사안에 밀려 흐지부지되면서 결국에는 97년부터 4급까지 적용될 상황에 처하게 되었다.

5. 맺는 말

이상으로 한국통신을 중심으로 통신산업 합리화의 특징과 그것이 노동에 미친 영향을 검토하였다. 한국통신의 합리화과정은 필연적으로 고용문제를 야기하면서 일어났다. 구조적 수준의 합리화라고 할 수 있는 민영화 및 사업분할과 작업장 수준에서의 신기술 도입과 자동화, 업무의 기능별 집중화, 그리고 배치전환 및 감원 등은 모두 직접적인 고용불안을 야기하는 요소들이다. 한편 합리화가 정부 주도로, 노동자 및 노조를 철저히 배제시킨 채 진행된 점도 중요한 특징이다. 이는 합리화의 부정적 효과를 더욱 증폭시키는 주요 요인으로 작용하고 있다. 산업재해와 노동강도 강화, 늘어난 이직율은 합리화가 현장의 업무상황을 고려하지 않고 무리하게 진행되고 있으며 그 동의수준도 상당히 낮다는 것을 명확히 드러내 준다. 이렇게 부정적 영향을 미치면서 해당 노동자들의 동의 없이 진행되는 합리화는 한국 통신사업의 발전에 악영향을 미칠 수 있다. 국민이 궁극적 소유주체인 공기업답게 광범위한 이해당사자 특히 기업운영의 한 축인 노동자들과의 협의와 동의 하에서 합리화 방안이 마련되어야 할 것이다.

<참고문헌>

김상곤(1995), 「통신시장 개방과 한국통신 민영화, 무엇이 문제인가?」,통신시장 개방과 한국통신 민영화에 대한 공청회 발표논문.

김홍배(1994), 「통신기술혁신과 숙련형성의 변화: 한국통신공사를 중심으로」, 고려대 경제학과 박사논문.

미디어리서치(1994), 『한국통신 사원의식 조사보고서』.

심익섭(1994), 『한국통신의 기술진부화 인력의 재활용 방안에 관한 연구』, 통신학술연구과제.

정보통신부(1996), 『전기통신에 관한 연차보고서』.

조용환(1993), 『한국통신 조직의 슬림화를 위한 용역 및 도급제 확대 운용 방안』, 통신학술연구과제.

통신개발연구원(1995), 『정보통신서비스 통계집』.

한국통신 경영진단 컨소시엄(1994), 『한국통신 경영진단 종합보고서』.

한국통신공사(1983-1996), 『전기통신통계연보』.

한국통신공사(1991-1994), 『연차보고서』.

한국통신공사(1992), 『한국통신 10년사』.

한국통신노동조합(1995), 『조합원 설문조사 결과 보고서』.

Appelbaum, Eileen and Resemary Batt(1994), *The New American Workplace: Transforming Worksystem in the United States,* Ithaca, Cornell Univ. Press, 박준식 역(1996), 『미국기업의 작업현장 혁신』, 한국노동연구원.

Jeffrey Keefe & Karen Boroff(1994), "Telecommunication Labor Management Relations: One Decade After the AT&T Divestiture", in Paula B. Voos ed., *Contemporary Collective Bargaining in the Private Sector,* Industrial Relations Research Association.

• • • • •

집필자

박준식 한림대학교 교수, 사회학

정이환 서울산업대학교 교수, 사회학

이민영 한국노동사회연구소 연구위원

인수범 한국노동사회연구소 연구위원

박수진 한림대학교 사회학과 석사과정

박명준 서울대학교 사회학과 박사과정

• • • • •

노동의 인간화, 현장에서 희망을

ⓒ노동사회연구, 1997

초판 인쇄/1997년 8월 20일

초판 발행/1997년 8월 25일

지은이/한국노동사회연구소

펴낸곳/도서출판 노동사회연구

펴낸이/김금수

등록/제2-2201호

주소/100-051 서울시 중구 회현동1가 100-48 남산빌딩 201호

전화/778-4225～7, 팩스/776-4444, 모뎀/klsi21(천리안)

홈페이지http://bora.dacom.co.kr/~klsi/

E-mail/klsi@bora.dacom.co.kr

* 잘못된 책은 바꾸어 드립니다.