

작업장 재편과 노조의 전략

- 작업장의 인간화와 민주화를 위하여 -

이 호 창

한국노총 중앙연구원

• • •
발 간 사

“민주주의는 공장 문 앞에서 멈춘다”는 말이 있습니다. 민주주의는 사회 저편에서의 얘기일 뿐 일단 공장 문 안으로 들어서면 그것은 더 이상 아무 소용이 없다는 씁쓸한 말입니다. 작업장은 노동자들이 하루의 3분의 1 이상을 일하는 공간입니다. 물리적으로나 심리적으로 노동자의 삶 속에서 그 무엇보다도 중요한 의미를 갖고 있는 곳입니다. 그럼에도 불구하고 작업장이 노동자에게 ‘보람의 일터’로서가 아니라 ‘고난의 장소’로 투영되고 있다면 그것은 매우 가슴 아픈 일입니다. 이제 작업장의 인간화와 민주화를 통해 작업장이 노동자들이 정말 긍지와 의미를 갖고 일할 수 있는 곳이 되어야 합니다.

1990년대 초반 이후 소위 ‘신경영전략’이 본격화되며 작업장에 대한 사용자들의 적극적인 재편작업이 진행되었습니다. 유감스럽게도 이 신경영전략은 ‘현장관리체제의 확립과 유연성의 제고’를 지향하며 작업장에서 노동자들을 더 압박해 들어왔습니다. 더욱이 IMF 관리체제 이후 강도 높게 진행된 구조조정의 태풍은 작업장의 상황을 더욱 더 악화시키고 있습니다. 작업장이 인간화되고 민주화되기는커녕 오히려 노동자의 고통이 커져만 가고 있는 것입니다. 이와 같은 반(反) 역사적인 흐름은 하루 속히 시정되어야만 합니다. 사용자들은 노동자들을 몰아치는 이 방법이 혹 단기적으로 성과를 거둘지 몰라도 결국 노동자의 좌절과 분노를 증폭시켜 기업에게도 큰 손실을 입힌다는 사실을 인지할 필요가 있습니다.

그러나 사용자들이 앞장서서 작업장을 민주적으로 바꾸어 주리

라 기대하기는 어렵습니다. 노동자들 스스로가 적극적으로 나설 때만이 작업장의 인간화와 민주화가 앞당겨질 수 있습니다. 누가 뭐라 해도 우리 노동자만큼 매일매일의 노동 속에서 보다 인간화되고 민주화된 노동을 간절히 바라는 사람은 없을 것이기 때문입니다. 노동자들이 이제까지의 소극적인 자세에서 벗어나 ‘노동의 인간화’를 작업장 재편의 핵심적인 의제로 부상시키고 그것의 실현을 위해 노력한다면 분명 작업장의 모습은 바뀌어 질 수 있습니다.

이번에 발간되는 연구서적은 작업장 재편과 관련해 작업장의 인간화와 민주화를 어떻게 실현시켜 나갈 것인가 하는 문제에 관심을 갖고 있습니다. 여기서는 신경영전략과 구조조정기의 경영의 작업장 재편시도에 대한 내용 분석, 노동의 작업장 재편에 대한 대응과 노동의 인간화를 위한 활동에 대한 비판적 검토, 노동의 대응과 활동방향에 대한 모색 등을 시도하고 있습니다. 이 연구가 작업장 재편과 관련된 노동의 전략을 수립하는데 많은 도움이 되기를 바랍니다. 끝으로 이 연구를 맡아 수고해 준 연구원의 이호창 박사의 노고를 치하하며, 이 연구에 실린 내용은 연구자의 개인적인 견해일 뿐 한국노총의 공식적인 입장과 다를 수 있음을 밝혀둡니다.

1999년 7월

한국노동조합총연맹
위원장 박인상

<제 목 차 례>

제1장 머리말	1
제2장 경영의 작업장 재편전략	4
1. 신경영전략과 작업장 재편	4
1) 신경영전략의 추진배경	4
2) 신경영전략의 목표와 내용	6
3) 신경영전략의 실제효과	24
2. 구조조정기와 작업장 재편	27
1) 구조조정기와 노사관계의 지형	27
2) 구조조정기의 작업장 재편	29
제3장 노조와 작업장 재편	34
1. 노조의 대응과 활동	34
1) 경영 주도의 작업장 재편에 대한 노동의 대응	34
2) 노동 주도의 작업장 재편 시도	45
3) 요약 및 평가	52
2. 외국의 경험	55
1) 스웨덴	56
2) 독일	59
3) 레이버 노트(Labor Note) 그룹	6
제4장 노동의 대응과 활동 방향에 대한 모색	68
< 참고문헌 >	78

※ 한국노총 중앙연구원 연구서적 목록

<표차례>

<표 2-1> 5년 전과 현재(1991)의 주된 생산설비의 자동화 수준 ..	9
<표 2-2> 지난 3년간 정규직, 비정규직 인원변동	13
<표 2-3> 한마음생산회의의 설치배경 및 목적	21

<그림차례>

[그림 2-1] 직능자격제도를 기축으로 한 인사종합시스템	18
[그림 2-2] 기업문화전략의 구성	24
[그림 3-1] 참여 프로그램에 대한 노조의 대응 플랜	67

제1장 머리말

“민주주의가 공장 문 앞에서 멈추어서는 안 된다.”

- 스웨덴 노조의 슬로건 -

자본주의에서 작업장의 모습은 끊임없이 변화되고 있다. 작업장은 기술, 시장, 정치, 법·제도 등과 같은 외적 조건의 변화와 작업장을 둘러싼 노사간의 전략과 교호작용이라는 내적 요인의 변화에 따라 계속 재편되고 있다. 작업장 재편과정에서 경영이 기대하고 있는 것은 더 높은 생산성과 효율성이라고 할 수 있다. 경영측은 노동력으로부터 가장 효과적으로 더 많은 노동을 이끌어내기 위해 끊임없이 작업장의 모습을 재편하고 있다. 경영만이 작업장 재편을 희구하는 것은 아니다. 노동자들도 작업장의 모습이 바뀌어지기를 소망한다. 하지만 그 이유와 방향은 다르다. 노동자들이 원하는 것은 작업장이 보다 인간적이고 민주적인 공간으로 재편되는 것이다. “공장 문 앞에 멈춰 있는” 민주주의를 작업장 안으로 끌고 들어와 작업장의 모습을 새롭게 변화시키는 것이다. 이와 같이 노사가 모두 작업장의 재편을 원하긴 하지만 그 기본 방향은 분명히 다르다. 상황과 국면에 따라 경영의 욕망과 노동의 소망이 작업장 재편방향에서 교집합을 이루어 ‘생산성 향상과 노동의 인간화’라는 윈-윈 게임(win-win game)을 달성할 수도 있지만, 양자간에 존재하는 긴장과 갈등을 간과할 수는 없다.

1980년대 중반 이후 전세계적으로 작업장에 대한 경영의 유연화 공세가 강화되고 있다. 포드주의 모델이 작업장의 경직성과 비효율

성을 낳았다는 판단 아래 경영은 작업장 체제를 유연하게 재편하기 위한 대대적인 작업에 착수하였다. 유연화 공세가 일정한 성과를 보이며 경영은 작업장에서 노동력을 자유롭게 활용할 수 있게 되었지만, 노동자의 고용 및 근로조건은 불안정해지고 종종 악화되었다. 많은 노조들은 경영의 유연화 공세가 일방적으로 진행되지 않도록 또한 유연화로 인한 부정적 효과를 최대한 제어하기 위해 노력하고 있다. 전지구화(globalization) 속의 무한경쟁과 전세계적인 고용위기 상황 속에서 유연화 공세에 대한 노조의 대응이 어려운 것은 사실이다. 아직까지 대부분 ‘방어적 교섭’에 머무르고 있는 것처럼 보인다. 그러나 작업장의 상황이 어려워지면 어려워질수록 인간적이고 민주적인 작업장에 대한 노동자의 소망은 더욱 강해질 수밖에 없다.

한국에서도 1990년대 초반부터 소위 ‘신경영전략’이 본격화되며 작업장에 대한 경영의 적극적인 재편작업이 진행되었다. ‘현장관리 체제의 확립과 유연성의 제고’를 지향한 기업의 재편작업은 노사간에 많은 갈등과 충돌을 낳으며 작업장의 모습과 구도를 적잖이 변화시켰다. 이후 1997년 말, 한국이 IMF 관리체제로 들어가면서 본격화된 구조조정의 태풍은 다시 작업장의 모습을 크게 바꾸고 있다. 경영은 노동의 저항을 ‘고용이나 순응이나’는 양자선택의 강요로 압박하며 작업장 재편을 더욱 강도 높게 진행하고 있다.

이러한 상황 속에서 노동은 과연 무엇을 할 것인가? 경영이 주도하는 작업장 재편시도에 어떻게 대응하며 노동자의 바램인 작업장의 인간화와 민주화를 어떻게 실현시켜 나갈 것인가? 이 글은 경영 주도의 작업장 재편시도에 맞서 노동이 자신의 이해(利害)를 효과적으로 지켜내고, 더 나아가 노동이 주도적으로 작업장의 인간화와 민주화를 실현해 나가는 문제에 관심을 갖고 있다. 이러한 관심을 이 글에서는 신경영전략과 구조조정기의 경영의 작업장 재편시

도에 대한 내용분석, 노동의 작업장 재편에 대한 대응과 노동의 인간화를 위한 활동에 대한 비판적 검토, 노동의 대응과 활동방향에 대한 나름의 모색을 통해 발전시켜 보려고 한다.

이 글의 구성은 다음과 같다. 2장에서는 경영의 작업장 재편전략에 대해 알아본다. 먼저 신경영전략과 작업장 재편에서는 신경영전략의 추진배경에 대해 검토한 뒤, 신경영전략의 목표가 무엇인지, 그리고 신경영전략이 어떤 내용의 작업장 재편을 시도했는지에 대해 살펴본다. 다음 구조조정기와 작업장 재편에서는 구조조정기 노사관계의 지형이 어떻게 변화하고 있는지 알아본 뒤 구조조정 하에서 작업장 재편이 어떻게 진행되고 있는지 살펴본다.

3장에서는 노조와 작업장 재편에 대해 알아본다. 먼저 작업장 재편과 관련해 노조운동이 어떤 대응과 활동을 전개해 왔는지 살펴본다. 이것은 경영 주도의 작업장 재편시도에 대한 노조의 대응에 대한 분석과 노동의 인간화를 위한 노조운동 차원의 적극적 활동에 대한 분석으로 나누어 볼 수 있다. 여기서는 단순한 내용에 대한 소개가 아니라 가능한 비판적인 관점에서 노동의 대응을 검토해 보려고 한다.¹⁾ 다음으로 작업장 재편과 관련해 우리가 참조할 필요가 있다고 생각되는 외국의 세 가지 사례(스웨덴, 독일, 레이버 노트 그룹)에 대해 살펴보려고 한다. 그들의 경험을 우리가 직접적으로 수용할 수는 없겠지만 여러 면에서 많은 것을 생각할 수 있게 해주는 소재라고 믿는다.

마지막 4장에서는 앞서의 논의를 간략히 정리한 뒤, 노동이 작업장 재편과 관련해 어떻게 대응하고 활동해 나가야 될 지 그 방향에 대해 생각해 보려고 한다.

1) 어려운 여건 속에서 열심히 활동해 왔던 노조운동의 역사적 경험은 그 자체로 분명히 존중되어야만 한다. 그러나 반성을 통해서만 미래의 진진이 있을 수 있기 때문에 가능한 비판적인 관점에서 노조의 활동을 돌이켜보려고 한다.

제2장 경영의 작업장 재편전략

1. 신경영전략과 작업장 재편

1) 신경영전략의 추진배경

1987년 이전까지 한국 기업의 작업장에서는 ‘병영적 통제’(김형기 1988)라는 상황정의가 압축적으로 상징하듯이 억압적이고 강제적인 지배체제가 구축되어 있었다. 대량생산체제 하에서 테일러주의적 작업편성에 따라 단순·과편화된 노동이 반복적으로 진행되었고, 현장감독자는 작업장의 군기반장으로서 강력한 권한을 행사하며 노동자를 통제하였다. 당시의 작업장이 얼마나 전체적이며 비인간적이었는가 하는 것은 한국의 대표적 재벌인 H그룹 노동자들이 1987년 여름, 노조를 결성하며 회사측에 요구했던 항목 중에 ‘두발자유화’나 ‘욕설금지’가 포함되어 있었다는 사실에서 단적으로 확인할 수 있다.

이러한 억압적 체제가 성립·유지될 수 있었던 것은 무엇보다 권위주의적 국가가 자본축적 논리만을 일방적으로 지지하며 작업장 질서의 ‘직접적인’ 통제자로 나섰다기 때문이다. 기업의 부당한 처우와 관행에 항의하는 것은 곧바로 국가질서에 도전하는 것으로 간주되었고 가차없는 탄압이 가해졌다. 사용자는 국가권력의 강력한 비호와 노사간의 현격한 권력 불균형 속에서 억압적인 작업장체제를 구축할 수 있었다.

그러나 1987년을 분기점으로 상황은 변화하였고, 기업은 새로운

관리·통제전략을 추구할 수밖에 없었다. 여기에는 크게 다음 세 가지 요인이 배경으로 작용하였다.

첫째, 노사관계의 변화에 따른 작업장 권력관계의 변화이다. 1987년의 ‘노동자대투쟁’은 그동안 억눌렸던 노동자의 권리 욕구를 분출시키며 노사관계의 지형을 크게 뒤흔들었다. 많은 노조들이 생겨났으며 어용노조는 강성집행부로 대체되었다. 노동자들은 노조나 현장동료와 함께 기존의 억압적인 작업장 질서에 강력하게 도전하였다. 작업장에서 노동자들을 직접 관리하고 통제하던 조반장 등 현장관리자의 권위가 심각하게 흔들렸고, 기업의 현장 인사·노무관리체제를 담당하던 중간관리층도 권위를 상실하였다. 예전에는 회사의 지침이나 현장관리자의 지시에 따라 일방적으로 결정되던 작업장 내의 많은 문제들이 노사간의 교섭을 통해 결정되기 시작했다. 이제 작업장은 더 이상 과거와 같이 경영의 지시와 요구만이 일방적으로 관철되는 ‘병영’이 아니라 노사간의 갈등과 힘겨움이 끊이지 않는 ‘각축장(contested terrain)’으로 변모하였다.

둘째, 국가권력의 역할이 점차 작업장 질서의 ‘직접적’ 통제자에서 ‘간접적’ 통제자로 변화하였다. 과거 국가권력은 자본축적 논리만을 일방적으로 지지하며 작업장 질서의 ‘직접적’ 통제자로 나섰다. 그러나 학생과 시민의 저항으로 민주화가 진행되고 노동자의 권리의식이 강화됨에 따라 국가권력이 사적 영역인 작업장에 직접 개입하는 것이 이전에 비해 어렵게 되었다. 국가권력이 작업장에서 한 걸음 뒤로 물러남에 따라 이제 작업장을 통제하는 책임은 경영의 몫이 되었다. 경영은 작업장 질서유지의 책임을 국가에 상당히 의존할 수 있었던 예전과 달리 스스로 작업장을 온전히 감독·관리하지 않으면 안 되는 상황에 처하게 되었다.²⁾

2) 여기서 국가가 작업장의 ‘직접적’ 통제자에서 ‘간접적’ 통제자로 변화했다는 것은 상대적이고 제한적인 의미의 진술이다. 1990년대에 들어와

셋째, 전지구적 경쟁이 격화되고 유연생산방식이 새로운 생산방식으로 확산되어 갔다. 세계체제 내의 반주변부(semi-periphery)로서의 한국 자본주의는 전지구적 경쟁이 격화됨에 따라 중심국가들의 견제와 주변국가들의 추월 속에서 이중의 압박을 경험하게 되었다. 이제까지 관행적으로 이루어져왔던 방식과 전략으로는 더 이상의 상승은 커녕 자칫 나락으로 떨어질 수도 있는 상황이 되었다. 경쟁력의 문제에 부딪치고 있는 한국 기업들에게 전세계적인 관심 속에서 새롭게 확산되고 있던 유연생산방식은 놓칠 수 없는 것이었다. 문제는 유연생산방식이 전통적인 포드주의적 방식과 상당히 다른 부분이 있기 때문에 그것을 구현하기 위해서는 기존의 작업장체제를 새롭게 변화시키지 않으면 안 된다는 것이었다.

이러한 세 가지 요인을 배경으로 기업들은 새로운 경영전략과 작업장 관리·통제전략을 추진하기 시작하였다.

2) 신경영전략의 목표와 내용

1990년대 초반부터 본격화된 신경영전략의 추진목표를 작업장 관리·통제의 문제와 결합시켜 본다면, 크게 현장관리체제의 확립과 유연성의 제고라는 두 가지 목표로 압축할 수 있다.

먼저 기업은 노사관계와 국가의 개입방식의 변화에 따라 약화·이완되고 있던 작업장 관리체제를 다시 철저한 경영주도의 관리체제로 전환시키겠다는 분명한 의지를 갖고 있었다. 사용자들은 작업장 관리체제의 동요가 그 어떤 무엇보다도 기업에게 커다란 타격과

서도 국가는 종종 작업장 노사관계 무대의 전면에 등장해 노동자들을 억압하고 통제하였다. 한국의 작업장 노사관계를 이해함에 있어 국가의 직접적 개입과 통제의 문제를 결코 소홀히 할 수는 없다. 그러나 과거와 비교한다면, 국가개입의 정도나 방식은 (상대적인 의미에서) 간접적인 것으로 변화하였다.

위협이 되며 이것이 해소되지 않고서는 작업장 내에 어떤 새로운 제도나 방식의 도입도 효과를 거두기 어렵다고 생각하였다. “작업장질서의 확립이 기업경영의 가장 중요한 생명선”이라는 판단 아래 사용자들은 약화이완된 작업장 관리체제를 철저한 경영주도의 관리체제로 재편하고자 하였다.

두 번째로 신경영전략은 유연성을 추구·제고하려는 목적을 갖고 있었다.

일반적으로 유연성은 크게 다음 네 가지로 구분할 수 있다.(Atkinson 1988) 먼저 수량적 유연성(numerical flexibility)은 수요변동에 따라 노동력의 투입을 조정하는 것을 말한다. 여기에는 노동자의 수를 조정하는 방안(외적 수량적 유연성)과 노동시간을 조정하는 방안(내적 수량적 유연성)이 있다. 전자가 임시직·일용직·파트타임 등의 비정규노동력을 활용해 노동력의 투입을 조정하는 것이라고 한다면 후자는 탄력적 근로시간을 통해 노동력의 투입을 조정하는 것이다. 기능적 유연성(functional flexibility)은 노동자 수의 변화가 아니라 노동자들이 수행하는 작업의 변화를 말한다. 즉 당시의 상황에 따라 작업부하, 생산방법, 기술 등의 변화 요구에 작업자들을 유연하게 결합시키는 것이다. 이를 위해서는 다능공화(多能工化)와 직무경계의 유연화가 필수적이다. 임금의 유연성(pay/financial flexibility)은 능력과 성과에 따라 임금과 보상을 차별화하는 것이다. 이것의 요체는 능력주의적 인사관리에 입각해서 노동자의 임금을 결정하는 것으로 수량적 유연성과 기능적 유연성의 다양한 유형을 보상체계 차원에서 뒷받침하는 것이다. 마지막으로 외부화전략(distancing strategy)은 기업업무의 일부를 용역이나 하청과 같은 방식으로 외부화시킴으로써(outsourcing) 내부의 고용관계를 외부의 상업적 관계로 대체하는 것을 말한다.

이러한 유연성의 구분과 관련시켜 본다면, 한국 기업은 신경영전

략의 추구 속에서 수량적 유연화, 임금의 유연화, 외부화 등에 많은 관심을 보였고, 상대적으로 기능적 유연화에는 적은 관심을 보였다. 여기에는 생산방식과 기술수준이 아직 기능적 유연화를 그렇게 필요로 하지 않는다는 사실, 대립적 노사관계 속에서 일정 수준 이상의 노동자의 몰입을 전제로 한 기능적 유연화가 채택되기 어려웠다는 점, 그리고 다른 유연화전략이 주로 비용절감책으로 당장 효과를 거둘 수 있는 것이라고 한다면 기능적 유연화는 초기에 훈련·투자비용이 소요되면서도 소기의 성과를 거두지 못할 수도 있다는 사실이 사용자의 전략적 선택의 배경이 되었던 것으로 보인다.

이러한 두 가지 목표, 즉 현장관리체제의 확립과 유연성의 제고를 위해 신경영전략은 적극적인 작업장 재편전략에 착수하였다. 여기서는 신경영전략의 내용을 크게 생산기술 및 라인의 합리화, 표준작업의 강화와 노동력의 유연한 활용, 능력주의적 노무관리와 현장통제의 강화, 기업문화운동 네 가지로 나누어 살펴보고자 한다.

(1) 생산기술 및 라인의 합리화

신경영전략은 자동화, 신기술의 도입 등을 통해 생산방식의 효율화와 유연화를 적극적으로 추진해 갔다. 1987년과 1991년 하반기의 자동화 수준을 비교한 한 연구(송복 외 1992; 박준식 1996: 154-7)에 따르면, 5년 전인 1987년에는 수공구·동력화된 공구와 반자동 기계가 전체기업의 66.7%를 차지하던 것이 1991년 하반기에는 자동반복기계, 컴퓨터가 아닌 피드백 기계, 컴퓨터 제어기계가 전체의 62.7%를 차지하는 것으로 나타나 자동화정도가 크게 진척되었음을 보여준다. 특히 수공구·동력화된 공구의 비중은 급격히 줄어드는 반면 컴퓨터에 의한 제어기계를 비롯한 고도의 자동화설비의 비중이 증가하고 있음을 확인할 수 있다.(〈표 2-1〉 참조) 이러한 자동화추진경향은 1990년대 전반에도 계속되었다.

<표 2-1> 5년 전과 현재(1991)의 주된 생산설비의 자동화 수준
(단위: 개, %)

자동화 수준	5년전 기업수	현재 기업수	5년간증감률
수공구·동력화된 공구	48(29.1)	16(9.6)	-200
반자동기계	62(37.6)	46(27.7)	-30
자동반복기계	25(15.2)	50(30.1)	50
컴퓨터가 아닌 피드백기계	11(6.7)	21(12.7)	40
컴퓨터에 의한 제어	19(11.5)	33(19.9)	40
합 계	165(100.0)	166(100.0)	

* 5년간 증감 = {(현재 자동화 수준의 기업 수 - 5년 전 자동화 수준의 기업 수)/현재 자동화 수준의 기업 수} × 100.

이 비율은 각 자동화 단계에서 5년 간의 자동화 진척정도를 보여주는 지표이다.

출처: 송복 외(1992)

자동화의 진행 속에서 두드러진 것은 자동화가 정보통신기술의 발전과 더불어 진행됨으로써 단위공정의 자동화에 그치는 것이 아니라 기업내 영역과 기업간 관계를 조정하는 시스템적 성격을 지니는 ‘유연자동화(flexible automation)’의 모습을 강하게 띠어가고 있다는 점이다. 유연자동화란 생산설비를 자동화하고 이를 뒷받침하는 정보시스템을 발전시켜 생산기술을 고도화함으로써 생산방식의 유연성을 높이는 것이다. 즉, 같은 라인에서 생산하는 모델을 교체하거나 모델들간의 생산량을 조절하는 것이 기술적으로 용이하도록 한 것이다.(조형제 1997: 41)

자동화기술은 크게 노동자의 지식과 숙련을 적극적으로 결합시키는 ‘노동참여형’ 자동화와 노동자를 기계로 대체하여 노동의 불확실성을 제거하는 ‘노동배제형’ 자동화로 구분해 볼 수 있다. ‘노동참여형’ 자동화에서는 노동자의 지식·숙련향상을 위한 투자와, 인간과 기계의 보완적 결합이 중시되는 반면, ‘노동배제형’ 자동화에서

는 노동자에 대한 투자보다는 자동화설비의 도입을 통한 인간노동의 대체가 선호된다. 그런데 한국 기업의 자동화추진방식은 노동자들을 참여시키기보다는 배제하는 방향으로 진행되는 모습을 보여왔다.

생산방식의 합리화와 관련하여 또 하나 주목할 만한 것은 기업들이 생산라인의 레이아웃(layout)을 변경하고 라인의 길이를 단축해 왔다는 점이다. 부분적이긴 하지만 가공조립업종을 중심으로 U자형 라인을 도입하여 셀(cell)방식으로 생산하는 작업라인도 생겨났다. 라인의 단축은 공간절약이라는 물리적 장점뿐 아니라 생산리드타임(lead time)을 줄임으로써 생산성과 비용의 측면에서 기업에게 커다란 이익을 준다. 레이아웃 변경 및 라인 단축과 함께 작업방식을 좌식(坐式)작업에서 입식(立式)작업으로 바꾸는 업체도 늘어났다. 입식작업이 좌식작업에 비해 생산의 효율성을 높일 수 있으며 노동자들도 더 작업하기 편하다는 것이 경영측의 주장이지만, 실제로 하루종일 서서 일하는 작업자들의 입장에서는 작업피로도가 증대하며 몸에 무리가 따르게 된다.³⁾ 생산혁신으로 유명한 L전자의 경우, 신경영전략을 전개하며 약 3-4년 동안에 레이아웃 변경 등을 통해 생산라인에 따라서는 라인길이를 1/2 - 1/3수준으로 단축시키며 작업방식을 좌식작업에서 입식작업으로 변경시켰다.

3) 아직 한국의 경우에는 입식작업이 노동자 건강에 미치는 효과에 대한 체계적 분석이 나오지 않고 있지만, 입식작업에 대한 일본에서의 분석에 따르면 입식작업은 작업자의 피로도를 크게 증대시키고 중장기적으로 작업자의 어깨, 허리, 다리 등에 상당한 부담을 준다. 참고로 일본에는 입식작업이 노동자의 건강에 미치는 부정적 효과에 대해 집중적으로 연구하는 모임이 노조, 산업보건 관계자, 생산방식 및 노동과정 연구자들을 중심으로 조직되어 있다.

(2) 표준작업의 강화와 노동력의 유연한 활용

신경영전략은 표준작업의 강화를 통해 작업통제와 노동강도를 높이는 한편 노동력의 유연한 활용을 통해 생산의 효율성과 유연성을 증대시키고자 하였다. 얼핏 표준작업의 강화와 노동력의 유연한 활용은 서로 대립되는 것처럼 보이지만 사실은 그렇지 않다. 표준작업이야말로 노동과정에 대한 사용자의 관리·통제에서 가장 기본이 되는 것이다.

표준작업과 관련해서는 먼저 브레이버만이 “자본주의의 언어화(verbilization)”라고 규정했던 테일러주의가 표준작업을 어떻게 파악하고 있는지 살펴볼 필요가 있다. 철저한 시간 및 동작연구를 통해 표준작업을 설정하고자 했던 테일러는 표준작업제도의 목표가 “모든 형태의 근무태만과 일부러 천천히 일하는 것을 제거하고, 경영진의 친밀한 협력과 도움으로 개개의 노동자가 최대의 이익을 얻으면서 최대의 속도로 일하게” 하는 것이라고 하였다. 테일러는 “사람들이 표준을 달성하는 데 있어서 최대의 장애가 되는 것은 천천히 작업하는 것 혹은 속된 말로 시간을 때우는 것”이라고 하며 “공정한 하루의 작업”은 그 사람의 생리학적 최대치가 되어야 한다고 보았다. 실제로 그는 단지 소수의 사람만이 긴장된 상태에서 할 수 있는 속도를 선택함으로써 공정한 하루의 작업수준을 극단적인 경우로 규정하려는 경향이 있었다.(Braverman 1974) 표준작업에 대한 테일러의 이러한 이해는 기본적으로 작업과정 속에서 낭비시간(/여유시간)을 최대한 배제함으로써 노동밀도를 높이려는 경영의 욕망을 대변한 것이다.

표준작업은 한번 설정되었다고 해서 끝나는 것이 아니다. 아니 ‘끝’이라는 말은 영원히 존재할 수 없다. 낭비의 제거와 효율의 증가를 위해 표준작업은 끊임없이 재설정될 필요가 있다. 유연생산방

식의 대명사격인 도요타의 ‘마른 수건도 다시 짜라’는 구호는 단순한 구호가 아니며 표준작업 설정에서도 계속 추구되어야 할 실행원칙이다.

이런 점에서 볼 때 한국기업들이 현장관리체제의 확립과 유연성의 제고를 목표로 신경영전략을 추구하면서 표준작업의 강화에 나섰던 것은 전혀 놀라운 일이 아니다. 표준작업의 강화를 통해 흐트러진 현장분위기를 다시 잡고 유연성을 제고하기 위한 기본토대를 단단히 다지려고 했던 것이다.

구체적으로 표준작업의 강화는 택업(tact-up)과 맨아워(M/H)의 감소로 나타났다. 택업은 1시간 동안의 생산대수의 양적인 증가를 말하며, 맨아워(M/H)의 감소는 더 적은 인원을 배치하여 노동밀도를 증대시키는 것을 말한다.(이민영 1997a: 161-2)

일례로 D자동차에서는 NAC(New Automobile Industry Concept) 운동이라는 신경영전략을 추진하며 표준작업의 강화를 추진하였다. 표준작업의 실시단계를 초급, 중급, 고급으로 나누어 각 단위작업에 대하여 표준작업서가 작성되어 있는가, 개선활동을 통해 표준작업의 질이 어느 정도나 높아졌는가를 확인하였다. 표준작업 추진에 대한 D자동차 노동자들의 반응을 보면, 노동자들은 표준작업이 택트타임(tact time)의 감소를 통한 노동강도 증대와 생력화/생인화(맨아워 감소)를 추동하고 있다고 느끼고 있다.(대우자동차노동조합, 한국노동이론정책연구소 1996: 88-92)

노동력의 유연한 활용의 문제를 유연성 논의와 결부시켜 보면, 신경영전략에서는 수량적 유연화(/외부화전략)가 강력하게 추진된 데 비해 기능적 유연화는 체계적으로 전개되어 왔다고 보기 힘들다.

수량적 유연화(/외부화전략)는 임시직, 파견직, 파트타임, 계약직, 용역, 사내하청 등 비정규노동자들의 지속적 증가로 나타나고 있다. 기업측은 임금비용의 절감, 노동력의 탄력적 이용, 노조회피전략의

일환으로 비정규노동력의 활용을 적극적으로 시도하고 있다. 비정규노동자들은 청소, 운반, 자재보급 등 간접부문은 물론이고 직접생산라인에서도 활용되고 있다. 일부 기업에서는 비정규직이 정규직보다 오히려 더 많게 되는 역전현상이 벌어지기도 하였다.(〈표 2-2〉 참조)

<표 2-2> 지난 3년간 정규직, 비정규직 인원변동

(단위: %(개))

		전체	업종별		규모별	
			제조업	비제조업	300인미만	300인이상
정규직	증가	45.5	36.3	56.5	36.9	50.0
	변동없음	8.9	5.5	13.0	7.9	9.7
	감소	45.5	58.1	30.4	55.3	40.4
비정규직	증가	55.5	59.6	51.2	53.3	57.9
	변동없음	33.0	29.8	29.8	30.0	33.3
	감소	11.4	6.4	6.4	16.6	8.9
전체(노조 수)		100.0(101)	100.0(55)	100.0(46)	100.0(38)	100.0(62)

출처: 윤진호(1996: 39)

비정규노동자들은 정규직과 동일한 작업을 하는 경우도 많지만 정규직 임금의 70% 정도밖에 받지 못하며 고용불안도 심각한 상황이다. 이는 정규직의 고용불안, 노동강도 강화로 연결될 수 있으며 노조의 조직력에도 치명적인 영향을 미치게 된다. 좀 더 근본적인 문제는 노동시장 이중구조화로 인해 노동자들간 연대가 약화된다는 점이다. 정규직 노동자들이 비정규직을 자신들과 다른 사람으로 간주하거나 비정규노동자들이 정규직에 대해 불신과 적대감을 갖는 경우도 없지 않다.(이민영 1997a: 164-5)

기능적 유연화에는 다능공화(多能工化), 팀 작업, 직무순환(job

rotation), 교육훈련, 직무구분과 같은 사항이 해당된다. 전반적으로 볼 때, 사용자들은 부분적으로 기능적 유연성에 대해 관심을 보이긴 했지만, 그것을 경영전략을 통해 체계적이고 일관되게 추진해 왔다고는 할 수 없다.

먼저 직무구분은 한국 기업의 경우 별로 엄격하게 이루어지고 있지 않다. 직무가 명확하게 구분되어 있지 않아 직무와 작업자의 관계가 고정화되어 있지 않다. 심지어 일부 대기업에서조차 직무/직종개념을 체계적으로 관리하지 않는 경우가 가끔 있다. 그러나 이런 직무구분의 불명확성(blurring)은 기업의 의도적인 기능적 유연화 추구의 결과라기보다는 장인적 전통의 결여 등으로 인해 한국 기업에 원래부터 존재해 왔던 것이라고 할 수 있다. 따라서 현상적으로 존재하는 직무구분의 상대적 불명확성을 기능적 유연화의 맥락에서 이해하는 것은 부적절하다.

체계적인 다능공 양성책으로 유명한 일본 기업의 경우, 다능공화는 단계적·계획적으로 실시되는 직무순환과 교육훈련 프로그램을 통해 이루어진다. 그러나 한국 기업의 경우에는 교육훈련에 대한 투자 자체가 매우 미흡하며 교육훈련도 장기적인 관점에서 체계적으로 이루어지지 못하고 있다. 제조업 100인 이상 기업을 대상으로 했을 때 1988년에 연간 1인당 교육훈련비는 7.9만원에 불과하였다. 이후 증가세를 보이기는 했지만 1993년에도 27.7만원에 그치고 있다. 한편 1인당 기계장비액은 1988년에 약 900만원으로 교육훈련비의 100배를 넘어서고 있다. 이후 1인당 교육훈련비 대비 1인당 기계장비액의 비중은 약간씩 감소하고 있지만 1993년에도 약 90배에 달하고 있다.(류장수 1995: 81-2)

직무순환 역시 경영측 주도하에 계획적이고 체계적으로 실행되고 있는 사례를 발견하기란 쉽지 않다. 오히려 노조나 현장노동자의 힘이 강한 사업장을 중심으로 작업반 내에서 노동자들이 자율적

으로 작업부담 균등화를 위한 직무순환을 실시하는 경우가 종종 있다. 이러한 직무순환은 반(班)/직(職) 내의 작업교대 성격이 강하고 기업의 다능공 형성의 목적과 결합되지 않은 채 이루어지고 있다.

이와 관련해 주무현(1997: 288-9)은 자동차산업을 대상으로 직무통제 조합주의(job control unionism)를 추구하는 미국 노조와 비교해 흥미 있는 분석을 내놓고 있다. 한국 자동차산업의 노조가 미국과 마찬가지로 대립적 노사관계를 지향하고 있음에도 불구하고 직무평등주의(job-equality unionism)를 지향하게 된 것은 임금체계와 노동시장의 차이에서 비롯된다. 즉 미국의 임금제도는 직무에 따라 임금이 결정되는 직무급이기 때문에 엄격한 직무경계는 불가피하다. 반면 한국 자동차산업의 임금제도는 숙인적 성격의 연공임금제이기 때문에 직무와 작업부서의 차이는 그다지 중요하지 않다. 그리고 미국식 직무통제 조합주의는 일시해고가 일반적인 노동시장구조에서 가능한 한 많은 직무를 만들어 고용증대를 낳고 그것을 통해 조직력을 강화시키기 위한 노조의 운동노선이다. 아울러 한국 자동차산업의 직무평등주의는 안정적인 고용을 보장받은 내부노동시장에서 노동자간 직무불평등을 최소화시킴으로써 조직결속력을 집중시킨다. 이 대립적 노사관계의 직무평등주의는 작업장에서 노동자의 단결·통일을 지향하는 연대주의와 결합된다.

이와 같이 한국 기업에서는 다능공화를 목적으로 경영이 주도하는 교육훈련이나 직무순환이 제대로 전개되고 있지 못하다. 따라서 다능공화의 의미와 효과 역시 아직 제한적인 수준 이상을 넘지 못한다. 신경영전략 속에서 이루어지고 있는 다능공화의 양태를 보면, 주로 한 사람이 담당하던 기계의 대수를 늘리거나 간접부서 인원이 담당하던 검사, 보전업무 등이 자주검사, 자주보전이라는 이름으로 직접부문에 통합되는 방식을 취하고 있다. 한 사람이 여러 대의 기계를 담당하는 것은 자동화기계의 도입에 따라 기계조작이 단순해

진 결과라고 볼 수 있으며(이영희 1993: 140) 간접부서의 일부 업무의 담당 역시 아직은 제한적인 의미에서 이루어지고 있을 뿐이다. 전체적으로 볼 때 이런 다능공화는 업무범위를 확대하는 (job enlargement) 수준 이상의 의미를 갖고 있다고 말하기 힘들다.

팀방식(team concept)은 테일러·포드주의적 작업조직을 대체하는 유연작업조직의 중요 구성부분이다. 팀은 이양되는 권한의 성격과 팀 자체의 운영방식에 따라 매우 상이한 모습을 갖는다. 팀에 비교적 많은 권한이 이양되며 팀장 선출을 비롯한 팀 자체의 운영의 자율성을 일정 정도 보장하는 유럽의 산업민주주의적 전통의 팀방식이 존재하는가 하면, 제한된 권한만이 팀에 이양되며 팀장을 회사가 철저히 관할하는 일본의 팀조직이 있다.

일본적 팀방식은 공동책임제라는 팀 고유의 특징에 과도한 작업부하와 팀간 경쟁논리가 결합되어 있다. 그 결과 팀성원들은 팀과 동료에 대한 책임감에서 엄격한 자기규율(self-discipline) 하에 헌신적인 노동을 하게 된다. 그리고 만약 자기규율적인 노동에 실패하는 사람이 생긴다면 그는 팀동료의 압박(peer pressure)을 받게 된다.(이호창 1996; Parker and Slaughter 1988)

한국 기업에서는 신경영전략이 추진되며 팀제의 도입이 점차 활성화되고 있으나 본격적으로 이루어지고 있다고 평가하기는 힘들다. 팀제의 도입은 주로 관리직과 사무직을 대상으로 하고 있으며 생산직의 경우에는 아직 부분적으로만 이루어지고 있다. 그러나 대기업을 중심으로 일부 업체에서는 현장통제를 강화하기 위한 방안으로서 직장단위의 관리통제체제로서 팀을 조직·운영하고 있다. 도입·운영되고 있는 팀의 성격을 보면, 전반적으로 제한된 권한만이 이양되며 팀장을 회사가 임명·관할하는 일본적 팀방식의 특성을 띠고 있다.

(3) 능력주의적 노무관리와 현장통제의 강화

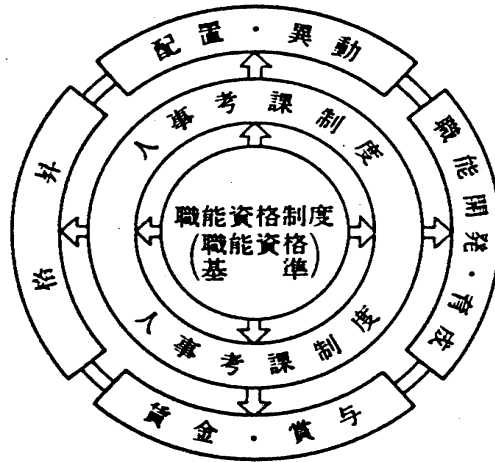
신경영전략은 작업장에 대한 관리·통제방식에서 능력주의적 노무관리와 현장통제의 강화를 추구하였다.

능력주의적 노무관리는 임금, 처우, 승진, 승격, 배치 등의 제반 인사운영을 노동자의 직무수행능력에 대한 회사의 평가 즉, 인사고과(人事考課)에 따라 실행하는 것을 말한다. 능력주의적 노무관리 도입의 핵심적 수단은 '신인사제도' 또는 '직능자격제도'라 할 수 있다.

직능자격제도는 직능자격기준을 배치, 이동, 능력개발·육성의 지표로 삼고, 다른 한편으로 직무수행능력의 신장도를 평가기준으로 하여 승격, 승진, 임금, 처우를 연결시키는 일련의 시스템이다. 이 제도는 ① 직능의 평가: 인사고과를 통한 직무수행능력과 일의 과정, 결과의 '공정한' 평가 ② 직능의 개발: 교육훈련을 통한 해당자격 등급자에 맞는 직능의 육성 ③ 직능의 활용: '적재적소'의 배치 및 조직적·계획적 직무순환을 통한 직능의 활용 ④ 직능의 처우: 종합적으로 평가된 직능에 대한 '적정한' 처우의 결정 등 네 가지 점을 중심으로 체계화된다.(竹内 1990)

직능자격제도는 임금, 승진, 승격과 같은 보상관리는 물론 교육훈련, 능력개발, 배치이동과 같은 제반 노무관리의 기축이 되는 것으로써 운영체계로서 인사고과의 전면화를 그 핵심적 내용으로 한다.([그림 2-1] 참조)

[그림 2-1] 직능자격제도를 기축으로 한 인사종합시스템



출처: 日經連(1989)

직능자격제도의 도입을 처음 제기한 업종은 은행권이였다. 금융기관들은 일본의 직능자격제도를 모방한 '신인사제도'안을 만들어 노조와 교섭을 추진하였다. 제조업에서도 1987년 이후 P제철에서 처음 이 제도가 도입된 이래 철강, 자동차, 조선 등의 대표적인 대기업을 중심으로 이 제도의 도입을 위한 본격적인 시도가 이루어졌다. (박준식 1996: 153)

신인사제도의 도입과 관련해 가장 현안이 된 것은 역시 임금체계의 개편문제라고 할 수 있다. 사용자들은 기존의 연공적 임금체계를 능력주의적 임금체계로 재편하고자 하였다. 사용자단체인 경총은 1991년 중반부터 임금체계 개편논의를 주도적으로 전개하며 방안을 제시하였는데, 이에 따르면, 연공서열을 중시하고 생활보장적 성격을 띠는 현재의 연공급체계를 장기적으로는 개별적 직무능력과 집단별 직무분석을 전제로 하는 능력지향적 성격의 직무직

능급체계로 전환시켜야 하며, 단기적으로는 ‘기본급 + 제수당 + 상여금’이라는 현 임금구조의 각 단위를 유지한 상태에서 각 단위별로 능력지향형의 임금체계로 변모시켜 나가야 한다고 주장하고 있다. 베이스 업의 비중을 줄이고 승급의 비중을 높이는 방향으로 개편을 추진하여 학력·연령·근속 등의 연공급 요소보다는 직무·직능·성과가 중시되는 임금체계로의 개편이 필요하다는 것이다.⁴⁾(노동조합과 임금체계 연구회 1993: 113)

경영계가 능력주의적 노무관리인 신인사제도의 도입을 추진하며 표면적으로 내세운 목적은 “공정한 평가를 통해 노동자의 능력개발 및 육성을 촉진하고 각자의 능력에 따른 적절한 처우와 업적의 향상을 도모한다”는 것이었다.

그러나 노동자의 관점에서 볼 때, 신인사제도로 상징되는 능력주의적 노무관리는 ① 직능등급 또는 자격구분에 따른 노동자들 내부의 이질화 ② 인사고과와 평가체계에 의한 직제통제의 강화 ③ 노동자들간의 경쟁강화를 통한 인사예속의 심화라는 문제점을 안고 있으며 이는 경영자의 작업장에 대한 통제의 강화를 함의하는 것이다. 신인사제도의 도입은 물질적인 보상체계뿐 아니라 제도적 규칙체계의 측면에서 노동자들의 기업의존성과 작업현장에 대한 경영자의 통제력을 새로운 차원으로 이행시킬 가능성을 갖고 있다.(박준식 1996: 153)

신경영전략은 현장밀착 관리와 현장통제 강화를 통해 1987년 노동자대투쟁 이후 이완·약화된 작업장 관리체제를 다시 철저한 경영주도의 관리체제로 재편하고자 하였다. 1987년의 노동자대투쟁과 그 이후 노동운동의 발전은 기존의 작업장 노사관계의 지형을 뒤흔들며 작업장 공간을 경영의 지시와 요구만이 일방적으로 관철되는

4) 개별기업 차원에서 이루어졌던 임금체계 개편의 사례에 대해서는 노동조합과 임금체계 연구회(1993)의 120-7쪽을 참조.

‘병영’이 아니라 노사간의 갈등과 힘겨움이 끊이지 않은 ‘각축장’으로 변화시켰다. 이런 상황에서 기업은 신경영전략의 현장통제 강화를 통해 작업장을 경영주도의 관리체제로 재편하려고 하였다.

신경영전략이 추진한 현장통제 강화의 방법은 대개 다음과 같은 양상을 보였다.(박준석 1994: 34)

- ① 현장감독자 및 관리자의 관리능력 및 권한을 강화하였다
- ② 관리감독자에 대한 합숙교육 및 관리능력 강화교육을 통해 관리감독자를 유연하고 세련된 고충처리요원으로 만들고자 하였다.
- ③ 현장문제 및 고충처리 등의 최종결정권한을 관리본부로부터 현장부서로 대폭 이관하였다.
- ④ 조반장의 숫자를 늘리고 권한을 강화하였다.⁵⁾
- ⑤ 작업장 차원에서의 관리감독뿐 아니라 일상적인 차원에서의 인간관계활동의 강화를 추진하였다.

전술한 방법들 외에 또 한가지 중요한 현장관리방안은 작업장별로 현장감독자 및 관리자가 주도하는 현장조직활동을 구축하고 이를 활성화시켜 나간 것이다. 이에 대해 D자동차 한마음생산회의의 사례를 살펴보도록 하자.(대우자동차노조, 한국노동이론정책연구소 1996: 104-114)

D자동차에서는 1992년 5월부터 각 직장별로 한마음생산회의를 구성하여 매주 월요일 시업시간에서부터 1시간씩 직장 주관 하에

5) 전병유(1994: 55)에 따르면, 통제감독기능을 담당하는 사람의 비중은 1980년을 1로 봤을 때, 1990년에는 1.8의 수준으로 상승하고 있다. 통제감독을 담당하는 사람의 비중이 10년 동안 거의 두 배 가까이 늘어난 것이다. 반면 지적숙련은 1에서 1.14로 대단히 미미한 수치의 변동만을 보여주고 있다.

작업자 모임을 갖도록 하였다.⁶⁾ 회의에서 다루어지는 중심의제는 회사의 경영방침 설명, 작업량 할당과 평가, 팀워크 조성 및 인간관계활동 등이었다. 한마음생산회의에서는 해당 직장구성원에 대한 ‘개인별 관리항목’과 ‘부서별 특성항목’을 설정하여 개인별 관리와 함께 직장을 한 단위로 하는 그룹별 관리를 통합·운영하였다. 개인별 관리항목은 개인의 다기능화 정도라든지 근태사항 등을 포괄하고 부서별 특성항목은 생산성, 품질, 원가 등을 포괄한다. 말하자면 그 직장 내 노동자의 실적관리와 근태관리를 통합운영함으로써 직장이라는 단위조직을 통해 노동자를 미시적으로 관리하는 한편 부서별 특성항목 관리를 통해 그러한 미시적 관리가 직장이라는 단위로 구성된 집단의 성과로 이어질 수 있도록 짜여져 있는 것이다.

<표 2-3> 한마음생산회의의 설치배경 및 목적

배 경	목 적
현장조직의 기본활동단위인 직장의 활동성과가 회사의 경영목표 달성에 합치하는 역할을 하지 못함	- 전 종업원의 회사경영참여의식 함양 ·현장개선활동을 통한 경영목표에의 기여 ·직장단위의 활동결과가 회사의 경영목표에 기여할 수 있도록 공동목표 부여
노사분규 등으로 위계질서 혼란 및 현장의 관리수단 미비로 공직장의 위상저하	- 직장단위의 조직활동 활성화 ·공·직장과 작업자간의 의사소통 원활화 (생산정보 공유) ·직장조직의 위계질서 확립 (공·직장 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

출처: D자동차 NAC추진실, 「‘NAC 도전’ 현장감독자 관리능력 혁신교육 - 한마음생산회의 추진 및 운영방안」

6) 1995년부터는 그 시간을 30분으로 단축·운영하였다.

한마음생산회의 설치의 배경과 목적을 회사측 자료를 통해 살펴 보면(표2-3 참조), 한마음생산회의의 목적이 기본적으로 현장에서의 노조활동에 대응하여 직공장의 현장활동력을 강화함으로써 현장의 위계질서를 직공장 위주로 확립하고 노동자를 밀착관리하여 회사측의 현장통제력을 회복하고자 하는데 있음을 알 수 있다.

(4) 기업문화운동

신경영전략의 특징 중 하나는 이전에 비해 기업문화운동과 인간관계관리가 새로운 차원에서 대폭 강화되었다는 점이다. 기업문화운동은 다양한 문화적 통제장치를 활용하여 기업에 대한 노동자들의 거부감과 적대감을 희석시키고 기업과의 일체감을 조성하여 노동자의 자발적 헌신과 자기관리를 유도하는 것이다. 의식의 개조 및 정서적 반응의 조형을 통해 노동자를 ‘기업인간형’으로 만들고자 하는 문화적 통제전략이 기업문화운동이다.

1987년 이전에는 한국기업들에게 기업문화와 인간관계관리는 별다른 관심의 대상이 되지 못했다. 1987년 노동자대투쟁 이후 기존의 전횡적이고 권위적인 기업내 명령·지시체계가 상당히 침체·손상되고 노사간에 새로운 관계가 형성되자 대기업을 중심으로 종업원들의 통합과 충성심, 몰입을 회복시키거나 증진시킬 목적으로 기업문화기법이 적용되기 시작했다. 기업들은 사내에 기업문화부를 새로 설치하거나 기존의 총무부 혹은 홍보부의 업무분장을 새롭게 하였으며 경영단체들은 전경련(『기업문화백서』 발간, 지역순회 문학의 밤, 근로자를 위한 컨서트 등), 경총(보람의 일터 운동), 상공회의소(기업문화연구회, 지역상공회의소의 각종 문화행사 등), 능률협회(기업문화추진매뉴얼 발간) 등을 중심으로 각종 기업문화프로젝트를 추진하였다. 정부 역시 기업문화협회의 발족을 주도하며

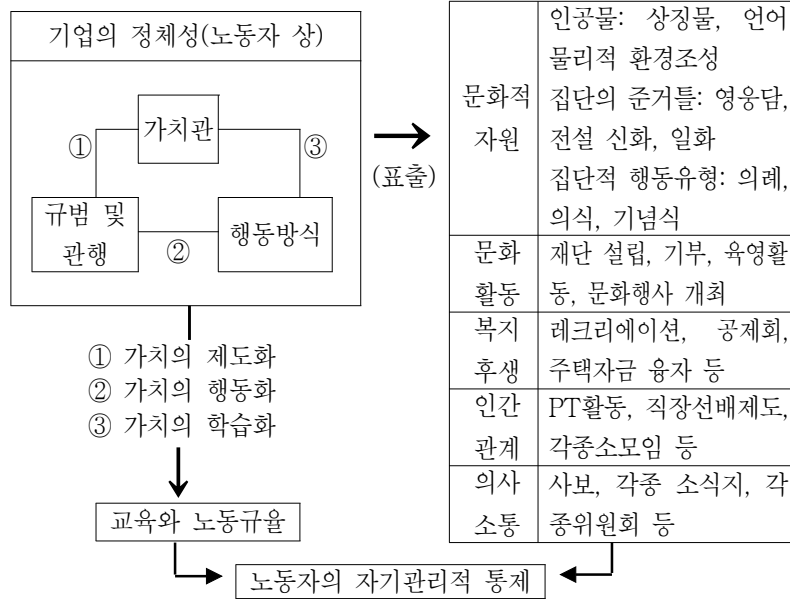
매년 기업문화 포럼과 선진기업의 기업문화 견학을 추진하였다.(박상언 1992: 304-320; 김도근 1995: 68)

대기업을 중심으로 활성화된 기업문화운동의 형태를 보면, 기업 내의 각종 이벤트행사, 교육훈련을 통한 의식화, 사보나 소식지를 통한 홍보활동, 복지후생제도의 확대, 지역주민대상의 활동 등 매우 다양한 방식의 활동이 복합적으로 동원되고 있다.

기업문화운동에서 강조하는 노사간의 공유가치는 의식화, 인격화, 상징화 등의 방식을 통해 생산된다. 의식화는 강연, 연수 및 교육훈련의 과정을 통해 공유가치를 생산하는 방식으로서 참여의 과정과 결과를 체크한다는 점에서 강제적 동의의 산출과정으로 파악할 수 있다. 인격화는 영웅 만들거나 일화(逸話) 유포를 통해 우회적인 공유가치를 생산한다. 상징화는 두발, 복장, 회의절차, 공간배치, 전시물, 기업의 로고, 마스코트, 사가(社歌), 이벤트행사, 캠페인 등의 상징을 통해 노사간의 동질성과 공유가치를 무의식적으로 각인시킨다.(신병현, 김도근 1993)

이와 같은 기업문화전략은 기업의 정체성을 정립함으로써 바람직한 노동자상을 가치관, 규범 및 관행, 행동방식의 차원으로 가시화하여 교육하고, 가치의 제도화·행동화·학습화를 통해 노동규율을 세우는 것이다. 또 기업문화전략은 ① 기업의 정체성을 문화적 자원을 통해 표현하고 유포하며 ② 문화적 활동의 지원과 개최를 통해 참여 노동자의 의식을 순치함과 동시에 기업의 공익성을 제고하며 ③ 광범위한 복리후생제도의 실시와 인간관계활동을 통해 가족주의 이데올로기를 강화하고 다양한 인적 관계와 매체개발에 의한 직접적 의사소통(문화적 커뮤니케이션)을 통해 직장 내 관계를 인간적 친분관계로 환원함으로써 기업의 의미를 중층적으로 생산한다. 기업문화전략은 이러한 다양한 기법들의 총체적 효과를 통해 바람직한 노동자상(good subject)을 향한 노동자들의 자기관리적 통제를 지향하는 것이다. ([그림 2-2] 참조) (김도근 1995: 72-3)

[그림 2-2] 기업문화전략의 구성



출처: 김도근(1995: 73)

3) 신경영전략의 실제효과

그렇다면 현장관리체제의 확립과 유연성의 제고를 목표로 1990년대 초반부터 본격화된 신경영전략은 과연 작업장에 어떤 변화를 야기했는가? 신경영전략은 경영의 의도대로 성공했는가, 아니면 노동의 저항으로 실패했는가? 결론부터 말하면 신경영전략은 경영의 관점에서 볼 때, ‘절반의 성공’을 거두었다고 할 수 있으며, 작업장과 노동방식에 적지 않은 변화를 야기하였다.

먼저 유연화 문제와 관련해 신경영전략은 임시직, 파견직, 파트타임, 계약직, 용역, 사내하청 등 비정규노동자들을 활용하는데 있어 상당한 성과를 거두었다. 이것은 신경영전략이 적극적으로 수량적 유연성을 추구한 반면, 조직구조나 활동면에서 정규직 중심에 머물

러 있던 기존의 노조운동은 상대적으로 소극적인 태도를 보였기 때문이다.

수량적 유연화에 대한 관심에 비해 기능적 유연화를 위한 기업의 노력은 상대적으로 적었다. 과거와 비교한다면 기능적 유연화를 위한 노력도 비교적 조직적인 차원에서 전개되었다고 할 수 있지만, 여전히 단계적·체계적으로 일관되게 추진되어 왔다고 보기는 힘들다. 특히 교육훈련을 통한 노동자의 숙련향상에 기초한 기능적 유연화의 추구노력은 거의 발견하기 어렵다. 다능공화라고 하더라도 그것은 작업자의 다기능(multi-skill)이 아니라 다과업(multi-task)을 추진한 것에 불과했다. 이와 관련해 노동강도의 증대나 회사의 자의적인 직무배치에 반발하는 노조나 노동자의 저항이 계속적으로 일어났다. 경영이 주도한 기능적 유연화가 작업장에 적용·확산되는 정도는 수량적 유연화의 효과에 비하면 미약했다고 볼 수 있다.

기능적 유연성의 문제와 관련해 한가지 흥미 있는 사실은 노조운동이 강력한 일부 사업장에서는 노조와 현장조직이 ‘직무평등주의’에 기초해 자율적인 과업분배와 직무순환을 실시했다는 점이다. 그 결과 어떤 부분에서는 표면상 유연한 직무배치와 작업순환이 이루어지기도 했으며 팀(조/반) 내에서 다능공화가 자연스럽게 이루어지는 효과를 보기도 하였다.(주무현 1997) 이것은 노조나 현장조직이 주도한 작업과정에 대한 자율적 통제가 기능적 유연화와 비슷한 효과를 낳은 흥미 있는 현상이라고 할 수 있다. 그러나 외관상의 유사성에도 불구하고 노동주도의 통제(/유연화)는 경영주도의 유연화와는 실질적인 내용과 효과 면에서 상당한 차이가 있다.

임금의 유연성은 능력주의적 관리의 추구 속에서 경영측이 상당히 적극적으로 관심을 가졌던 분야이다. 경영측은 기존의 연공적 임금체계를 능력주의적 임금체제로 재편하고자 하였다. 그러나 노동계 역시 임금문제는 가장 관심을 갖는 예민한 사안이었으며, 많

은 노조들이 경영의 능력주의적 임금체계의로의 개편시도에 강력히 반발하였다. 그 결과 능력주의적 임금체계는 부분적으로 도입이 이루어졌지만 전면적인 확산까지 이르지 못했다. 임금체계의 개편을 둘러싼 노사간의 힘겨움은 사실 능력주의적 관리체계의 도입을 둘러싼 노사간의 투쟁이었다고 볼 수 있다. 능력주의적 관리를 통해 노동자를 개별적으로 지배하고자 하는 경영과 평등과 연대의 원리에 따라 노조를 강화하고자 하는 노동간의 대립이었다.

현장관리체계의 확립과 관련해서 신경영전략은 현장밀착 관리와 현장통제 강화를 통해 그 동안 이완·약화된 작업장 관리체제를 철저한 경영주도의 관리체제로 재편하고자 하였다. 경영측은 작업장 관리체계의 동요가 그 어떤 무엇보다도 기업에게 커다란 타격과 위협이 되며 이것이 해소되지 않고서는 작업장 내에 어떤 새로운 제도나 방식의 도입도 효과를 거두기 어렵다고 믿고 있었다. 현장감독자의 권한을 강화하고 그들이 주도하는 현장조직활동을 활성화시킴으로써 작업장을 경영의 주도권(management initiative)이 철저히 관철되는 영역으로 만들고자 하였다.

이에 대해 1987년 이후 작업장에서 일정하게 자기영역을 확보하며 노동의 권리를 옹호해 오던 노조와 현장조직들은 크게 반발하였다. 현장통제 강화는 노동자들의 권리를 박탈하며 다시 현장을 ‘경영자의 왕국’으로 만들려는 경영의 책략이라고 보았기 때문이었다. 특히 현장통제의 강화 속에서 인간관계관리의 강화 등 보다 세련되고 소프트한 방법이 활용되기도 했지만, 그것 역시 기본적으로는 개별 노동자에 대한 철저한 기업의 관리차원에서 이루어졌던 것이며, 현장감독자의 인사고과권 강화나 노동강도의 증대로 인한 작업자의 부담이 커졌기 때문에 노조나 현장조직의 반응은 부정적일 수밖에 없었다.

처음 경영이 신경영전략을 통해 현장중심의 관리를 강화했을 때 노조는 이에 대해 별다른 대응을 하지 못했다. 그것은 우선 1987년

이전의 폭압적 현장관리방식과는 달리 신경영전략에서의 현장관리는 인간관계관리와 결합된 세련된 방식이었으며, 둘째 작업장 통제가 이완·약화되고 노조가 작업장 관행에 일정한 영향력을 행사하는 가운데 경영측의 현장관리가 제대로 진행되지 못할 것이라고 노동측이 다소 안이하게 생각했기 때문이다. 그러나 신경영전략은 인간관계관리라는 ‘저강도전략’을 통해 작업장에서의 노동의 영역을 잠식하며 현장관리체제를 확립해 나갔다. 노동이 이 문제의 심각성을 인식하게 된 것은 현실에서 작업장에 대한 경영의 장악력이 상당히 강화되었음을 보여주는 징후들이 표출되기 시작하면서부터라고 할 수 있다. 그 이후 노동측은 현장중심의 투쟁전략을 강화하며 신경영전략에 맞서기 시작했다. 특히 현장조직이 체계적으로 구축되어 있었던 일부 사업장에서는 일상적으로 노사간의 끊임없는 힘겨움이 있었으며 특별한 계기가 주어질 때마다 폭발적인 투쟁이 진행되는 양상을 보였다. 사안에 따라 노사간에 밀고 밀리는 상황이 계속되었다.

2. 구조조정기와 작업장 재편

1) 구조조정기와 노사관계의 지형

1990년대 초반부터 본격화된 신경영전략은 유연성의 제고와 현장관리체제의 확립을 추구하며 작업장에 여러 가지 새로운 변화를 야기하였다. 크게 보아 경영측은 ‘절반의 성공’을 거두었다고 할 수 있지만 신경영전략에 대한 노동측의 반발도 만만치 않았다. 노사간에는 신경영전략을 둘러싸고 때로는 작업장 일상 속의 팽팽한 긴장으로, 어떤 때는 분출하는 파열음으로 힘겨움을 계속해 왔다. 그러

나 경영측이 상당히 전면적이고 강력하게 신경영전략을 추진했던 데 비해 노동측은 여러 투쟁에도 불구하고 그것에 대한 체계적이고 효과적인 대응전략을 마련하는데 실패함으로써 신경영전략은 ‘절반의 성공’을 거둘 수 있었다.

이런 상황 속에서 작업장 노사관계는 1997년 말 IMF 관리체제로 들어가며 본격화된 구조조정의 태풍권 속에 편입되게 된다. 노동, 금융, 기업, 공공부문 4대 부문에 걸쳐 강도 높게 진행된 구조조정은 고용불안을 야기했고 노동측의 양보교섭(concession bargaining)을 강제하였다.

1998년에 이루어진 고용조정 상황만 보더라도 5대 재벌그룹이 6만 3천명에 대한 인력감축(9월말 현재)을 실시하였으며, 은행·보험·증권업 등의 금융권에서도 정부 주도의 구조조정정책에 따라 4만 5천명에 대한 인원정리(8월말 현재)를 추진하였다. 또한 공기업 및 정부기관을 포함하는 공공부문에서도 자체 구조조정을 통해 5만 3천명(10월 말 현재)을 감축하였다. 고용조정의 실패는 노사단체의 조사를 통해서도 여실히 드러나고 있다. 한국노총에 의해 9-10월 중에 실시된 산하 218개 노조에 대한 설문조사에 따르면, 피조사사업장의 78.8%가 인력감축을 경험하였으며 개별사업장에 있어 평균 210명의 인원이 감소된 것으로 밝혀졌다. 상공회의소에 의한 회원사 조사에 따르면, 69.7%가 인력감축을 추진하였던 것으로 나타나고 있다.(이병훈 1998: 52)

임금교섭에서도 노조의 양보교섭이 광범위하게 이루어졌다. 1998년도 임금교섭 타결현황(1998년 12월 18일 기준)에 대한 노동부 조사에 따르면, 임금총액 기준으로 마이너스 2.6%를 기록하고 있다. 임금협상 완료사업장 5081개소 중에서 임금동결이 3,340개소(65.7%), 임금삭감 또는 반납이 958개소(18.9%)에 이르고 있으며, 임금인상은 783개소(15.4%)에 불과하다. 이와 같은 결과는 당면한

경영위기를 타개하기 위한 경영측의 인건비 절감 요구를 노동측이 거의 일방적으로 수용하는 방식으로 이루어졌음을 보여준다.

IMF관리체제라는 경제위기 상황 속에서 강도 높게 진행된 구조조정은 노사관계의 지형을 노동에 불리한 방향으로 몰아갔으며 수세에 처한 노동계는 양보교섭을 어느 정도 수용하지 않을 수 없었다.⁷⁾ 노동계는 일방적으로 강요되는 구조조정 압박에 맞서 종종 강력한 투쟁을 전개하기도 했으나 주객관적인 어려움 속에서 상황을 근본적으로 돌파하거나 반전(反轉)시키기에는 여러 모로 한계가 있을 수밖에 없었다.

경제위기와 구조조정의 압력은 작업장 노사관계에서도 노동에 부정적인 영향을 미쳤다. 특히 경제위기와 구조조정으로 인한 고용위기의 심화는 작업장에서 노동의 권리를 확보하기 위한 적극적인 행동을 위축시켰다. 노동시장에서의 실업의 공포는 작업장의 벽을 타고넘어와 현장의 분위기를 싸늘하게 만들었다. 경영은 노동자에게 ‘경영자의 지시대로 순응할 것인지, 아니면 직장을 잃을 것인지’의 부당한 양자선택을 강요하며 작업장 체제를 자신의 의도대로 개편하고자 하였다.

2) 구조조정기의 작업장 재편

본격적으로 진행되고 있는 구조조정과정 속에서 경영은 작업장을 어떻게 재편하고자 하며 그 속에서 작업장은 어떻게 변해가고 있는가? 기본적으로 ‘유연성의 제고와 현장관리체제의 확립’이라는

7) 물론 경제위기와 구조조정이라는 상황이 노동에 모두 일방적으로 불리한 것만은 아니다. 경제위기 책임소재나 재벌개혁의 문제 등은 노동계가 강하게 틀어쥐고 공세적으로 제기할 수 있는 중요한 사안이다. 그러나 냉철히 현실을 직시할 때 노동계가 위기상황을 공세적으로 반전시키기에는 아직 힘과 조직 면에서 부족한 것이 사실이다.

신경영전략의 추진목표는 여전히 작업장 재편의 중심축이 되고 있다. 그러나 구조조정기 작업장 재편의 특징은 신경영전략에 “철저한 구조조정을 통한 경쟁력 제고”라는 강력한 목표가 부가되어 진행되고 있다는 점이다. 이제까지 작업장에서 계속적으로 경영의 재편방침에 맞서 저항해 오던 노동을 ‘고용이나 순응이나’는 부당한 양자선택의 강요로 압박할 수 있었기 때문에 경영의 작업장 재편은 어느 때보다도 강력하게 이루어질 수 있었다. 그러면 구조조정기 작업장 재편의 내용을 몇 가지 대표적인 사항을 중심으로 살펴보도록 하자.

첫째, 구조조정기의 작업장 재편은 철저한 인원삭감을 동반하고 있다. 이것은 단지 경제위기 상황하에서 일감이 줄어든 데 따른 것이 아니다. 인원삭감은 일감축소분(分)보다 몇 배 더 심하게 되어졌으며 나중에 일감이 다시 늘어난 뒤에도 인원증대는 여전히 인색하게 이루어졌다. 여기서 확인할 수 있듯이 작업장에서의 인원삭감은 단순히 경제위기에 따른 필연적 결과라기보다는 경제위기 상황을 활용한 경영의 철저한 합리화전략의 효과라고 할 수 있다. 경영자들은 철저한 인원삭감을 통해 비용을 줄이고 인원 대비 산출효과를 극대화시킴으로써 생산성을 증대시키려고 한 것이다.

둘째, 전술한 인원삭감과 밀접한 관련이 있는 문제로 구조조정기의 작업장 재편과정 속에서 노동강도가 매우 높아졌다. 일감이 줄어든 것보다 인원의 감소폭이 훨씬 크고 차후에 일감이 늘어나도 인원의 보충이 이루어지지 않음으로써 작업자들의 노동강도는 매우 증대되었다. 일례로 H정공 울산공장의 경우를 보도록 하자. 이 공장에서는 노사간의 합의·조정이라는 원칙을 무시하고 회사측이 '생산성 10% 증가, 노무비 10% 감소'의 방침 아래 작업자의 동작 하나 하나를 측정하는 '인원빼기 공정조사'를 일방적으로 시행하였다. 노조에 따르면 회사측은 초시계로 노동자의 작업동작을 미분화

하여 작업공정에서 인력을 빼고 있는데, 심지어 화장실 가는 시간 까지 측정하고 있어 노동자들의 불만을 사고 있다. 10명이 일하던 라인에서 회사측이 업무측정을 통해 2명을 일방적으로 빼서 교육 등 실질적인 대기발령을 하다보니 라인에서 빠진 2명의 경우는 고용불안에 떨어야 하고, 남은 8명은 10명의 몫의 일을 해야 하기 때문에 엄청난 노동강도에 시달리게 되었다.(매일노동뉴스 1998. 4. 14)

셋째, 비정규직, 불안정고용층의 비중이 매우 증대되었다. 앞서 보았듯이 신경영전략에서는 수량적 유연화가 강력히 추진되며 비정규직이 상당히 늘어났다. 구조조정기에서는 이런 고용의 불안정화 현상이 더욱 더 심화되었다. 단적인 지표로 상용고의 비중은 줄어드는 반면, 고용계약이 1년 미만인 임시직과 1개월 미만인 일용직의 비중은 빠른 속도로 늘어나고 있다. 한국은 1997년에도 이미 임시직과 일용직을 합한 수치가 전체 임금노동자의 47.2%를 차지할 정도로 매우 비중이 높았으나, 구조조정기 이후에는 불안정고용층이 더욱 증대하여 1999년 5월에는 임시직과 일용직을 합한 수치가 전체 임금노동자의 52.5%를 점유하게 되었다. 이것은 전체 임금노동자의 과반수 이상이 1년 미만의 불안정 고용계약 상태에 있음을 보여준다. 이렇게 불안정고용층의 비중이 증대되게 된 것은 경영자들이 정규직의 비중을 가능한 줄이면서 비정규직의 고용을 늘여나갔기 때문이다. 경영자들은 인력을 충원할 때도 정규직보다는 고용관계의 변화나 단절이 용이한 비정규직을 선호하였고, 심지어는 정규직을 정리한 이후에 그들을 다시 계약직과 같은 비정규직으로 채용하기도 하였다.

넷째, 임금체계의 유연화, 능력주의적 임금체계의 도입이 급진전하고 있다. 능력주의적 임금체계 도입문제는 신경영전략에서도 이미 경영측이 많은 관심을 보였던 부분이다. 하지만 노동계가 경영측의 개편시도에 강력히 반발하므로써 능력주의적 임금체계는 부분

적으로만 도입이 이루어졌다. 하지만 구조조정기라는 상황을 맞아 경영은 보다 광범위하고 강력하게 임금체계의 개편을 추진하고 있다. 이러한 움직임은 가장 철저한 능력주의적 임금체계라 할 수 있는 연봉제의 활발한 도입실태에서 확인할 수 있다. 최근 노동부 조사에 따르면, 1999년 1월 현재 100인 이상 응답사업장의 15.1%가 연봉제를 실시하고 있는 것으로 나타났다. 현재 연봉제를 실시하고 있지는 않으나 도입하려고 준비중인 기업은 11.2%, 앞으로 도입할 계획을 가진 기업이 25.0%로 나타나고 있다. 즉 연봉제를 현재 도입하고 있거나 도입할 예정이 있는 기업은 전체의 51.3%에 이르고 있다.(권혜자 1999) 구조조정기 이전의 상황과 비교해 볼 때, 대단히 많은 기업이 연봉제의 도입을 추진하고 있음을 알 수 있다.

또 한가지 최근의 임금체계의 개편 움직임 속에서 특징적인 것은 임금체계의 차별화와 고용형태의 차별화를 연계하려고 한다는 점이다. 1998년 경총이 일경련의 임금체계 전략을 그대로 수용하여 「불황기의 인건비 관리전략」이라는 제목으로 낸 자료를 보면, ‘장기축적능력활용형’을 제외한 나머지 고용형태에서는 장기고용과 연공급이 보장되지 않는다. 단지 일정기간 동안의 계약과 재계약이 반복됨에 따라 업적급인 연봉의 상승이 있을 뿐이다. 상용고인 ‘장기축적능력활용형’에 있어서도 일정 근속이 지난 이후에는 연공에 의한 임금상승이 정지된다. 이 경우 업적급의 상승만이 존재하게 되므로 고과평가에 의해서만 임금이 상승할 수 있다. 이에 따라 연공급은 거의 해체되며 기업의 총인건비 규모는 절감된다. 경총이 일경련의 임금체계 개편방향을 「불황기의 인건비 관리전략」으로 소개하고 있는 것은 최근의 고용유연화를 임금유연화로 연결될 수 있는 호기로 보고 있기 때문이다. 역으로 임금체계 유연화가 성공할 경우 이는 항상적인 고용유연화의 수단으로 기능할 수 있다. 불황기가 아니더라도 경기변동이나 기업내 고용조정이 필요할 때마

다, 기업은 능력주의 임금체계와 연동되어 있는 인사고과의 운영을 통해 일정한 인력을 퇴출시키거나 단기고용의 형태로 흡수할 수 있을 것이기 때문이다.(권혜자 1998: 19)

제3장 노조와 작업장 재편

1. 노조의 대응과 활동

작업장 재편과 관련해 노조운동은 어떠한 대응과 활동을 전개해 왔는가? 여기서는 그것을 경영의 신경영전략과 구조조정기의 작업장 재편시도에 대한 노조의 대응에 대한 분석과 노동의 인간화를 위한 노조운동 차원의 적극적 활동에 대한 분석으로 나누어 살펴보고 한다. 전자가 경영 주도의 작업장 재편에 대한 노조의 '반응(reaction)'이라고 한다면 후자는 노조가 주도적으로 의제(agenda)를 형성하며 작업장을 새롭게 만들어가려고 하는 능동적 '행위(action)'라고 할 수 있다.

1) 경영 주도의 작업장 재편에 대한 노동의 대응

처음 신경영전략이 도입되기 시작했을 때 노동측은 전반적으로 신경영전략을 그렇게 대단하거나 심각한 것으로 보지 않았다. 의례적으로 또는 일상적으로 진행되는 노동에 대한 경영의 공격, 자본의 합리화 전략 정도로밖에 인식하지 않았다. 당시는 1987년 노동자대투쟁의 영향으로 인해 현장에서 노동측이 비공식적이긴 하지만 비교적 많은 권한과 영향력을 행사하고 있었으며 따라서 노동측은 경영측의 기만적 책략과 시도를 '폭로와 투쟁'으로 분쇄할 수 있다고 믿고 있었다.

이와 같이 노조는 신경영전략에 대한 안이한 생각이나 근거 없는 자신감 속에서 신경영전략에 대한 체계적 대응을 거의 준비하지 못하고 있었다. 신경영전략의 작업장 재편과 관련해 1990년대 초반까지 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 작업장 수준에서 대의원들을 중심으로 노동강도를 통제하거나 작업자들의 배치전환 등에 개입하는 것이었다.(박준식 1997: 19)

그러나 노조가 신경영전략에 대한 올바른 인식과 체계적 대응을 미처 하고 있지 못할 때, 이미 현장은 빠른 속도로 경영에 의해 포섭되기 시작했다. 신경영전략은 이전의 일반적인 경영의 작업장 전략과는 달리 상당히 체계적인 계획과 집행 속에 진행되었으며, 무조건 노동자를 밀어부치는 우격다짐식의 관리가 아니라 기업문화와 인간관계관리라는 세련된 ‘저강도전략’을 통해 작업장에서의 노동의 영역을 잠식하며 현장관리체제를 확립해 나갔다. 또한 신경영전략은 현행 직제와 보수체계에 대한 노동자의 불만과 관리자와의 인격적인 관계형성에 대한 노동자의 바람을 적절히 포섭하여 진행했기 때문에 어느 정도 노동자의 공감과 호응을 얻을 수 있었다.

그 결과 작업장에서 노동측이 장악하고 있던 권한과 영역은 약화되어 갔으며 경영측은 현장을 점점 장악하게 되었다. 일례로 D조선에서는 1987년 노동자대투쟁 이후 대·소위원회제와 같은 현장조직의 활성화로 노조운동이 상당한 명성을 얻었으나 신경영전략의 일환인 ‘희망 90년대 운동’ 속에서 경영측이 주도한 반생산회의 등이 활성화되면서 급속도로 현장에 대한 노조의 영향력이 저하되며 경영의 권한이 강해졌다.(강석재 1995)

노동측이 신경영전략에 대한 대응책을 본격적으로 준비하게 된

것은 이미 일부 작업장에서 신경영전략의 효과가 가시적으로 드러나면서부터라고 할 수 있다. 신경영전략의 작업장 재편에 대한 노동의 대응은 결국 한 박자 늦은 것이 되고 말았다. 그렇다면 노동의 대응은 구체적으로 어떻게 이루어졌는지 앞서의 신경영전략의 내용과 관련시켜 살펴보도록 하자.

먼저 생산기술 및 라인의 합리화와 관련해 노조의 대응은 많은 경우 소극적이고 사후적인 수준을 벗어나지 못했으며, 일부에서는 신기술의 긍정적 효과만 강조하는 회사의 주장을 맹목적으로 수용하는 모습을 보이기도 하였다.

사실 급격한 기술발전과 생산공정의 혁신으로 인해 작업방식이 많은 영향을 받고 있음에도 불구하고, 생산의 하드웨어라고 할 수 있는 기술 및 공정의 변화에 대한 노조의 개입은 결코 쉬운 일이 아니다. 자칫 상당한 정보와 준비가 없이 대처하다가는 ‘기술진보 신화’에 대한 일방적 수용이나 ‘러다이트 운동(Luddite movement)’ 식의 무조건적 반대라는 곤혹스런 양자선택의 덫에 걸리기 쉽다. 바람직하기로 스웨덴과 같은 나라에서 일부 시도되고 있는 것처럼 기술형성 단계에서부터 사전적인 개입이 이루어져 ‘인간중심적 생산기술’이 도입되는 것이 좋지만, 그것이 어렵다면 최소한 생산기술 및 라인의 합리화가 노동조건(고용, 노동강도 등)에 부정적인 영향을 미치지 않도록 제어하는 장치가 필요하다.

그러나 한국 노조운동은 대부분 신기술도입 및 라인 합리화가 야기할 수 있는 부정적 효과에 대한 적절한 제도적 제어장치를 마련하는데 실패하였다. 그에 따라 현장 수준의 산발적 저항만이 생산기술 및 라인의 합리화에 대한 전형적인 대응양상으로 나타났다. 생산기술 및 라인의 합리화가 노동강도를 높여 산업재해가 증가하고 노동자들의 불만이 높아지면 현장에서 대의원들이 문제를 제기하거나 노동자들이 여러 모로 저항하였다. 이러한 현장수준의 저항

은 노조의 현장장악력이 높은 사업장들에서는 작업속도 증가와 생산량 증대 등의 사항들에 대해 부서별로 대의원과 협의하는 관행으로 발전하기도 했다. 하지만 이러한 관행이 단체협약으로 명분화되어 제도적 장치를 수립한 경우는 몇몇 사례에 국한되었다.

그 대표적 사례가 H정공 노조의 경우라 할 수 있다. H정공 노조는 신기술도입 및 생산설비 증설시 노조에 사전통보하고, 노동조건에 대해서는 사전협의할 것을 단체협약으로 규정했다. 또한 생산량과 기계속도를 조정할 때는 안전조건 및 인원배치 등 작업조건들에 대해 사전협의를 하도록 하였고, 비록 생산량과 기계속도 조정 자체에 관한 노사협의를 단체협약 규정으로 만들지는 못하였으나 울산공장의 경우 회의록을 통해 생산량과 기계속도 조정을 둘러싼 노사협의의 조향을 확보하였다.⁸⁾(조돈문 1999a)

표준작업의 강화나 컨베이어 벨트 속도의 증가를 통해 노동강도를 높이려는 경영의 시도에 맞서 노동은 노조나 현장조직을 중심으로 노동강화에 대한 반대투쟁을 전개하였다. 이 문제는 현장노동자의 작업조건에 직접적인 영향을 미치는 예민한 것이었기 때문에 노동측으로서는 현장작업자들의 광범위한 호응 속에서 강력한 투쟁을 전개할 수 있는 사안이었다. 노동측은 대개 노조나 부서차원에서 대책위를 꾸려 강력한 반대투쟁을 전개하였으나 상황전개에 따라 종종 생산투쟁(노동강화의 반대)에서 분배투쟁(관련수당 얻어내기)으로 중심축을 옮기가는 모습을 보여주기도 하였다. 이러한 선택은

8) 그러나 앞서 구조조정기의 작업장 재편 사례에서 보았듯이, H정공 울산공장의 경영자들은 이후 노사간의 협의·조정이라는 원칙을 일방적으로 무시하고 임의로 공정 및 인원배치의 변화를 시도하였다. 이런 모습은 아직까지 한국 기업에서는 경영측이 상황변화에 따라 임의로 노사협의를 파기할 수 있다는 점을 나타낸 것으로 한국 노사관계의 문제점을 단적으로 보여준다.

노동자들에게 보수 측면에서 일정한 실리를 가져다 주었지만 생산 영역에서 경영의 지배권을 사실상 그대로 인정해 버림으로써 소탐대실(小貪大失)의 우를 범한 것이라고 볼 수 있다.

이러한 잘못된 교환의 일례를 D자동차의 경우를 통해 보도록 하자. 앞서 보았듯이 D자동차에서는 NAC운동 속에서 표준작업의 강화(잡수(JPH, 시간당 생산대수)의 증가와 맨아워(M/H)의 감소)를 추진하였다. 그러나 노조는 이에 대한 투쟁 속에서 일의 힘든 정도에 따른 차별적 수당지급을 협상안으로 제시했고, 이것은 경영측에 의해 무난히 수용되었다. 이러한 대응방식은 신경영전략의 본질을 전혀 문제 삼지 않는 것이었기 때문에 쉽게 획득될 수 있는, 즉 경영에 의해 주어질 수 있는 것이었다. 심지어 이것은 부서별로 노동자들의 이해가 분열되는 부정적 결과를 낳았다. 예를 들어 노동강도가 매우 높고 일이 힘든 조립부와 상대적으로 느슨한 보전부의 노동자들은 NAC운동에 대해 전혀 상이한 평가를 내리고 있고, 그 결과 대의원들 사이에서도 대응방식을 두고 의견분열이 일기도 하였다.(박해광 1995: 250)

유연화 문제와 관련된 노동의 대응은 유연화의 성격과 내용에 따라 사뭇 그 대응강도와 제어정도가 달랐다. 유연성을 수량적 유연성, 기능적 유연성, 임금 유연성으로 나눈다고 할 때, 노조운동은 실질적인 측면에서 임금의 유연화에 대해 가장 적극적인 저항을 하였으며 수량적 유연화에 대해 소극적인 태도를 보였다. 이것은 노조운동이 정규직 중심의 기업별 노조체계 속에 전개되고 있다는 사실과 깊은 관련이 있다.

임금 유연성과 관련해 경영은 능력주의적 관리체제의 추구 속에서 연공적 임금체계를 능력주의적 임금체제로 재편하고자 하였다. 노동계는 이에 강력히 반발하며 생활임금 보장, 단일호봉제 도입, 단체교섭을 통한 임금결정, 연공급 유지 등을 주장하였다. 그 결과

능력주의적 임금체계는 부분적으로 도입이 이루어졌지만 전면적인 확산까지 이르지 못했다. 능력주의적 임금체계의 도입 저지라는 관점에서만 보면, 노동계는 확고하지는 않지만 일정한 성과를 거둔 것이 사실이다.

그러나 경영측의 능력주의적 임금체계로의 재편 움직임이 신인사제도라는 전반적인 틀 속에서 진행되었던 데 비해, 노동계의 대응은 주로 임금체계 개편이라는 현안의 문제만을 중심으로 이루어졌다는 한계를 갖고 있다. 종합적이고 전략적인 차원에서 임금체계 재편의 문제가 제기되었다기보다는 당장의 현안으로서만 이 문제가 다루어진 경향이 있다. 그 결과 조성된 국면과 내부 동력에 따라 임금체계 개편 투쟁에서 일정한 성과를 거두기도 하였지만, 상황 변화에 따라서는 급격히 투쟁전선이 약화되거나 무너질 수 있는 약점을 안고 있었다.

임금체계와 관련된 노동계 대응의 또 다른 문제점은 능력주의적 임금체계에 대한 반대와 연공급의 고수(固守)가 점점 많은 노동자들의 현실적 요구와 어긋날 수 있다는 것이다. 주로 청년층을 중심으로 점점 많은 노동자들이 합리성과 공정성만 보장된다면 능력과 성과에 따른 보수체계에 반대하지 않는다는 생각을 갖고 있다. 이들은 현행의 연공적 질서에 불만을 갖고 있으며 합리적인 능력주의가 도입될 때 적절한 보상을 받을 수 있다고 기대하고 있다. 이러한 요구를 계속 외면하거나 무시하기는 어렵다.

또한 연공급은 기업을 뛰어넘는 산업별 노동시장, 동일노동 동일임금 원칙을 추구하는 산별노조와 걸맞지 않는 임금체계라는 약점을 갖고 있다. 연공급 임금체계는 기업 근속연수에 따라 임금을 결정하는 것으로 기업별로 구분된 노동시장을 전제하고 있으며 그것을 강화한다.

이러한 연공급의 문제점과 관련해 노동계 일각에서는 숙련을 임

금과 연계하는 대안을 전략적 관점에서 주장하고 있다. 우선 교육 훈련을 통해 노동자들의 숙련을 지속적으로 개발하고 그것을 임금·승진과 연계할 경우 임금을 생계비곡선과 일치하게 하고 승진 기회도 확대할 수 있다. 다음으로 동일숙련 동일처우를 실현함으로써 동일노동 동일임금, 직군간 임금·인사차별 해소를 일정하게 달성할 수 있다.(이민영 1999)

임금 유연화에 대한 적극적 관심과 투쟁과는 달리 수량적 유연화에 대한 노조의 대응은 실질적인 측면에서 매우 소극적이었다고 평가할 수밖에 없다. 경영계가 임시직, 파견직, 파트타임, 계약직, 용역, 사내하청 등 비정규노동자들을 활용하는데 상당히 적극적인 태도를 보였던 것을 상기한다면 노동계가 수량적 유연화에 소극적으로 대응했다는 것은 의외의 사실로 보인다.

그러나 이것은 사실 노조운동이 정규직 중심의 기업별 노조체계에서 아직 벗어나지 못하고 있다는 사실을 정확히 반영한 것이다. 노조운동의 우선적 관심은 현재 조합원인 정규직의 이해를 어떻게 보호하고 대변할 것인가 하는 점이었으며 정규직의 테두리 밖에 있는 비정규직의 고용과 근로조건은 노조의 관심에서도 비껴나 있었다. 종종 당위적이고 선언적인 측면에서 비정규직 보호와 정규직 및 비정규직의 연대의 필요성이 제기되기도 했지만 그것이 노조운동의 실제적 활동으로 연결되지는 못했다. 오히려 많은 정규직 노동자들과 노조운동 일각에서는 비정규직을 정규직의 고용과 근로조건을 보장해주는 필요악(必要惡)적 의미에서의 안전판으로 인식하고 있었다.

수량적 유연화와 관련해 노조운동이 그나마 관심을 갖고 있었던 것은 비정규직의 증대가 직접적으로 정규직의 일감을 빼앗아가지 않을까 하는 점이다. 이와 관련해 몇몇 선진적인 조합에서는 하청, 외주, 용역전환 등과 관련해 회사의 일방적인 결정을 견제하는 제

도적 장치를 단체협약을 통해 마련하였다. 일례로 H정공에서는 고용조정과 관련해 단체협약에 다음과 같은 조항을 마련해 두고 있다.

(36조) 하청, 외주, 용역전환

1. 회사는 종업원의 고용안정을 위해 노력하고 작업물량을 외주처리 하거나 하청으로 전환하고자 할 때는 50일 전에 조합에 통보하며 협의하여 시행한다. 고용에 영향을 미칠 경우에는 사전에 합의한다.
2. 회사는 외주하청계약이 체결되면 외주 및 하청업체의 업체명, 대표자, 주소, 인원, 사업품목, 계약내용, 사업자 등록증 사본 등 제반 사항을 조합에 통보한다.
3. 회사는 불법노동자를 공급하는 회사로부터 노동자를 공급받지 않는다.
4. 사내하청 및 용역업체가 근로기준법, 산업안전보건법, 산업재해보상보험법상의 위반사항이 있을 시 이를 시정토록 요구한다.

(42조) 용역 및 임시직

회사는 용역 및 임시직의 사용기간은 2개월 이내로 하며 계속 고용할 수 없다.

기능적 유연화는 수량적 유연화나 임금 유연화에 비해 경영계가 상대적으로 관심을 덜 기울였던 분야라고 할 수 있다. 이와 관련해 노동계의 대응은 노동강화 중심으로 흐르는 기능적 유연화에 대한 현장중심의 저항과 투쟁으로 나타났다. 경영이 주도한 기능적 유연화가 작업장에 적용·확산되는 정도는 수량적 유연화의 효과에 비하면 미약했다고 볼 수 있다.

기능적 유연화에 대한 노동계의 대응은 현장중심의 노동강화 반대투쟁을 통해 일정한 성과를 거두었지만⁹⁾ ‘교육훈련을 통한 노동

9) 그러나 앞서 표준작업의 강화에 대한 논의에서 보았듯이 노동계 일부는 상황전개에 따라 종종 생산투쟁(노동강화의 반대)에서 분배투쟁(관련수당 얻어내기)으로 중심축을 옮기는 모습을 보여주기도 하였다.

자 숙련상승'과 같은 보다 적극적이고 공세적인 요구투쟁으로 발전해 나가지는 못했다. 노동계의 대응은 노동강화와 같은 부정적인 효과를 최대한 제어하는 수준에 머물렀으며 '노동의 인간화'와 '숙련향상'과 같은 의제를 적극적으로 제기하는 수준까지 진전하지는 못했다.

기능적 유연성의 문제와 관련해 한가지 흥미 있는 사실은 노조 운동이 강력한 일부 사업장에서는 노조와 현장조직이 '직무평등주의'에 기초해 자율적인 과업분배와 직무순환을 실시했다는 점이다. 그 결과 어떤 부분에서는 표면상 유연한 직무배치와 작업순환이 이루어지기도 했으며 팀(조/반) 내에서 다능공화가 자연스럽게 이루어지는 효과를 보기도 하였다.(주무현 1997) 이것은 노조나 현장조직이 주도한 작업과정에 대한 자율적 통제가 기능적 유연화와 비슷한 효과를 낳은 흥미 있는 현상이라고 할 수 있다.

현장관리체계의 확립과 관련해 경영측은 현장밀착 관리와 현장 통제 강화를 통해 작업장 관리체제를 철저한 경영주도의 관리체제로 재편하고자 하였다. 노동계는 처음 경영측이 신경영전략을 통해 현장중심의 관리를 강화했을 때 별다른 대응을 하지 못했으나 나중에 이 문제의 심각성을 인식한 뒤부터는 적극적으로 현장활동을 활성화하며 현장중심의 투쟁전략을 강화하기 시작했다.

노동계의 현장투쟁은 노조 현장조직의 강화, 현장 일상활동의 활성화, 신경영전략 반대와 작업장 민주화를 위한 투쟁 등으로 나타났다. 현장조직의 강화는 경영측이 직반장 등의 현장감독자의 권한 강화와 역할 활성화를 통해 경영주도의 관리체제를 구축하려고 하는데 맞서 노조 현장활동의 실질적 주체라고 할 수 있는 대소위원의 역할과 활동을 적극적으로 규정하며 강화하려고 하는 노력으로 나타났다. 현장 일상활동의 활성화는 경영측이 주도하는 반생산

회의나 인간관계활동에 맞서 작업장 안팎의 일상적인 문제들에 대해 노조운동이 적극적으로 개입하고 이슈화하여 발언하는 것이다. 일부에서는 반생산회의와 같은 경영층의 현장조직에 대한 노조 차원의 적극적인 참여와 비판적인 개입을 통해 경영의 의도를 무력화하는 성과를 거두기도 하였다. 신경영전략 반대와 작업장 민주화를 위한 투쟁은 신경영전략이 야기한 노동강도의 증대와 고용의 불안정에 대해 투쟁하고 작업장을 경영전제(專制)의 공간이 아니라 노동자의 민주적 통제가 활성화되는 영역으로 재편하고자 한 것이다. 이런 노동의 현장투쟁은 필연적으로 작업장에 강력한 관리체제를 확립하고자 한 경영층과 끊임없는 충돌을 빚게 되었다.

노조운동은 강력한 현장관리체제를 구축하고자 한 경영층에 맞서 초기 대응에는 실패했지만, 그 후 비교적 강고한 현장투쟁을 전개하였고 경영의 영향력을 일정 정도 차단하는 성과를 거두기도 하였다. 그러나 현장투쟁이 전체 노조운동과의 유기적 연관 속에서 배치·진행되어 역량이 극대화되기보다는 개별사업장이나 부서별로 고립분산적으로 이루어지는 경우가 많았고, 그 결과 노동측이 상당한 피해를 입는 경우도 적지 않았다.

또한 개개의 현장투쟁이 전략적 관점에서 통합되어 단계적·체계적으로 전개되지 못한 채 사안별로 제각기 분산적으로 진행됨으로써 종종 ‘전투에서는 이기고 전쟁에서 지는’ 결과를 초래하기도 하였다. 무엇보다 개별적 현장투쟁을 전략적 관점에서 묶어 세울 수 있는 통합적 목표와 분산적 투쟁을 효과적으로 연계시킬 수 있는 조직적 힘이 부족하였다.

기업문화운동에 대한 노조의 대응은 대체로 매우 미흡하고 소극적이었다. 다수의 노조들은 기업문화에 대한 총체적 인식을 결여한 채 기업문화운동을 몇몇 이벤트나 문화행사 정도로 단순하게 이해하였고(장홍근 1999) 그 의미와 효과를 복합적으로 분석·대응하지

못했다. 그와 관련해 많은 노조들은 기업문화운동에 대해 무관심이나 외면, 맹목적 수용, 무조건 거부 등의 극단적 자세를 보여왔다. 하지만 그 어느 것도 기업문화운동에 대한 효과적인 대응방안이 될 수는 없었다.

부분적이긴 하지만 기업문화운동에 대한 적극적인 개입과 대응을 모색한 노조도 있었다. 노조가 주도적으로 프로그램을 개발하여 기업문화운동에 대응한 경우나 단체협약을 통해 회사주도의 기업문화운동을 효과적으로 제어한 사례 등이 그것이다.

일례로 D조선 노조는 다양한 프로그램을 개발하여 기업문화운동에 대응하였다. “소비문화를 개선하자”는 취지로 ‘노조 제휴카드’를 발급해서 조합원이 근처 상점에서 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, 무의탁노인 초청 식사대접과 오락, 지역 내 중증 지체부자유자와 소아자폐증 환자들에 대한 지원 등을 실시하였다. 또한 명절에 회사가 지급하는 선물을 지역특산물로 하도록 하고 사내식당 부식재료를 거제도의 농축산물로 구입하도록 단체협약에 명문화하였다.(이민영 1997a: 171-2)

한편 H정공 창원공장 노조는 회사가 시행하는 시혜적인 성격의 기업문화활동의 세부적인 항목들을 단체협약화해 노조의 성과물로 전환시키는 전략을 구사해 상당한 성과를 거두었다. 예컨대 사원의 해외연수, 취미서클 지원 등을 단체협약에 명문화해 노사간 단체교섭사항으로 전환했으며, 회사가 실시하는 교육훈련에 대해 사전에 노사협의토록 명문화했고, 직무와 무관한 집단교육 등은 노사가 사전에 합의하도록 했다. 이런 대응기조 하에서 노조는 회사가 노조와 사전협의를나 합의를 거치지 않고 일방적으로 진행하는 각종 행사나 교육에 대해서는 조합원들의 불참을 이끌어냄으로써 사실상 행

사 자체를 무력화시키기도 하였다.(장홍근 1999: 128)

2) 노동 주도의 작업장 재편 시도

노동 주도의 작업장 재편을 이끄는 화두(話頭)요 방향타는 ‘노동의 인간화’라고 할 수 있다. 노동의 인간화를 거시적으로 정의하면 사회 전체적인 수준에서 노동자의 노동권, 생존권, 자기실현권을 보장하는 것이 되겠지만 미시적으로 정의하면 작업장 수준에서 노동 방식 자체를 인간화하고 민주화시키는 것을 말한다.¹⁰⁾

작업장 수준에서 노동의 인간화를 추구해 간다는 것은 작업환경과 노동방식을 다음과 같은 것으로 바꾼다는 것을 의미한다.

- ① 안전한 노동(safe work): 위험하고 불편한 작업환경을 안전하고 쾌적하게 만드는 것.
- ② 민주적 노동(democratic work): 억압적이고 권위적인 노동통제 양식을 노동자의 민주적 참여가 활성화되도록 변화시키는 것.
- ③ 협력적 노동(cooperative work): 고립분산적인 작업을 동료간의 사회적 유대가 증진되는 방식으로 바꾸는 것.
- ④ 숙련·지식노동(skill/knowledge work): 교육과 훈련을 통해 노동자의 숙련과 지식을 향상시키고 그것이 실제로 최대한 활용되도록 만드는 것.
- ⑤ 의미 있는 노동(meaningful work): 단순반복적이고 무의미한 작업을 자기성취와 자아실현이 가능한 노동으로 변화시키는 것.

그렇다면 우리의 경우 노동측은 작업장에서 이런 의제들을 얼마나 적극적으로 제기하고 현실화시켰는가? 결론부터 말하면 대답은

10) 노동의 인간화에 대한 다양한 이해와 논의는 奧林(1991: 2-8) 참조.

매우 회의적일 수밖에 없다. 그나마 일정한 진전이 있었던 것은 ‘안전한 노동’과 관련된 부분 정도였으며 나머지 부분은 실질적인 측면에서 약간의 변화에 머물거나 거의 진전이 없었다고 해도 과언이 아니다.

‘안전한 노동’은 노동자의 기본적인 바램이며 당연한 욕구라고 할 수 있다. 1987년 노동자대투쟁 이전까지 작업환경은 매우 열악한 상황이었으며 노동자들은 작업장 곳곳에 도사린 위험에 그대로 노출되어 있었다. 그러나 노사관계의 변화와 노동자 권리의식의 강화를 계기로 안전하고 쾌적한 작업환경을 요구하는 노동자의 목소리가 높아졌다. 노동자들은 ‘더럽고 위험하고 힘든(3D, dirty, dangerous, difficult)’ 작업장을 거부하였다.

‘안전한 노동’을 위해 노동측은 사업장 또는 부서별로 산업안전위원(회)을 선정하고 관리자들과 작업환경의 문제점 및 개선방향을 논의하기 시작했다. 그리고 필요한 경우에는 노사 합동 또는 노조 단독으로 외부의 전문가를 불러 작업환경 측정 및 진단을 실시하고 문제로 지적된 사항들에 대해 철저한 개선을 요구하였다.

노동측의 ‘안전한 노동’을 위한 노력과 관련해 특히 주목할 만한 것은 1996년에 본격적으로 제기된 ‘작업중지권’ 확보투쟁이다. 여러 노조들이 단체협약의 주요 요구사항으로 노조의 작업중지권을 제기하고 그것을 확보하는 성과를 거두었다. 노조의 작업중지권은 노조가 나서서 조합원의 안전과 건강을 지켜나갈 것이며 노동자도 더 이상 자신의 안전과 건강을 경영자에 맡기지 않고 스스로 보호하겠다는 산재예방 주체로서의 중요한 자각이라고 할 수 있다.¹¹⁾ 또한

11) 선진국에서는 이미 노조 내지 노동자대표의 작업중지권이 법률과 단체협약에 의해 확립되어 있다. 예컨대 스웨덴에서는 노동안전법에 의해 노동자대표 안전위원회에 위험하다고 판단할 경우에는 그 위험한 일을 즉각 중지시킬 수 있는 강력한 권한이 주어지고 있다. 이 안전위원회는 5인 이상의 노동자가 있는 직장에서는 노동자 중에서 임명되

이것은 노조운동 내에서 산업안전보건활동이 중요하게 자리매김 되기 시작했음을 의미하는 사건이기도 하다.

그러나 ‘안전한 노동’을 위한 노동계의 활동이 진일보했음에도 불구하고 여전히 선진국에서 이루어지고 있는 인간공학(ergonomics)적 측면에서의 노동의 인간화나 작업자의 편의를 고려한 ‘인간중심적 기술(human-centered technology)’ 개발 수준의 내용과 전문성에는 크게 못 미치고 있는 것이 현실이다.

한편 ‘안전한 노동’을 위한 노동계의 활동이 상대적으로 활성화되며 일정한 성과를 낸 데 비해 노동의 인간화와 관련된 다른 사안인 ‘민주적 노동’, ‘협력적 노동’, ‘숙련·지식노동’, ‘의미 있는 노동’ 등은 노동계에 의해 별로 힘있게 추진되지 못하거나 의제선정조차 제대로 되지 못했다.

부분적으로 경영의 작업장 재편구도에 대한 저항과정에서 ‘민주적 노동’을 위한 요구가 들어가거나 일부 사업장에서 노동 주도로 ‘협력적 노동’의 단초가 보였던 것은 사실이다. 하지만 근본적으로 ‘민주적 노동’을 위한 요구가 ‘노동의 인간화’ 전략의 적극적 의제형성 차원에서 나온 것이라기보다는 경영측의 공세에 대한 방어적·대응적 차원에서 제기되었다는 한계를 갖고 있다. 또한 일부 사업장에서 노동 주도로 이루어진 ‘협력적 노동’ 역시 공식적으로 제도화된 성격의 것이 아니라 작업장 내부에서 노동자들이 현장권력을 활용하여 비공식적으로 실시한 것이라는 점에서 큰 의미부여를 하기는 무리다. ‘숙련·지식노동’이나 ‘의미 있는 노동’과 같은 항목은 더 말할 것도 없다.

그렇다면 왜 한국에서는 노동의 인간화를 지향한 작업장 재편시

지 않으면 안 된다. 또한 미국에서는 단체협약에 의해 작업중지권이 확립되어 있다. 노조는 ‘위생적이고 안전한’ 작업환경에 대한 단체협약 규정이 지켜지지 않을 경우 노동력을 작업장에서 철수시켜 그 개선을 요구하고 있다.

도가 활성화되지 못했을까? 여러 가지 요인이 있겠지만, 특히 문제가 되는 것은 노동의 인간화에 대한 경영자의 매우 부정적인 자세와 법적·제도적으로 노동의 인간화를 뒷받침할 수 있는 장치의 미비라고 할 수 있다.

아직까지 작업장에 군림하는 데만 익숙한 경영자들은 노동의 인간화를 위한 요구들을 단지 자신들의 권위에 대한 도전으로 볼 뿐 그것이 오히려 기업의 생산성이나 품질향상에도 도움이 된다는 사실을 인식하지 못하고 있다. 신경영전략을 추구하며 작업장에서 노동자의 참여를 일부 유도하는 듯한 모습을 보이는 경우에도 그것은 노동의 인간화라는 관점에서 볼 때 매우 미미한 것이며 오히려 기만적이고 강제적인 성격을 강하게 지니고 있다. 이와 같은 노동의 인간화에 대한 경영의 적대적인 태도는 노동의 인간화를 작업장 재편의 의제로 형성하는 것을 어렵게 만들고 있다.

법적·제도적 장치의 미비 역시 노동의 인간화를 진전시키는데 걸림돌이 되고 있다. 아직까지 법제도나 판례는 소유권과 경영권을 절대적이고 독점적인 의미로 파악하며 주요 이해관계자(stakeholder)로서의 노동자의 개입과 참여를 금기시하는 경향이 있다. 1997년 제정된 ‘근로자의 참여 및 협력증진에 관한 법률’은 구(舊) 노사협의회법에 비해 노동자의 경영참가와 관련해 다소 진전된 내용을 담고 있으나 여전히 중요사항들에 대해 노조의 합의나 협의권을 제한하고 있다. 아직까지 우리의 법·제도적 환경은 노동의 인간화를 촉진시키기보다는 오히려 제어하는 방향으로 작용하고 있다.

그러나 이와 같은 객관적 조건만이 작업장 재편의 적극적인 의제로서 노동의 인간화를 등장시키지 못하게 했던 것은 아니다. 노동의 인간화를 작업장 재편의 핵심의제로 주도적으로 형성시켜 나가야 할 노조운동의 소극적 태도와 무관심 역시 큰 문제였다고 할 수 있다. 법·제도적 환경이 처음부터 노동의 인간화에 유리한 여

건으로 작용할 것으로 기대하거나 경영자들이 노동의 인간화의 효과에 주목하며 손을 내밀 것으로 기대하는 것은 우리의 현실로 볼 때 ‘나무에 올라가 고기를 구하는 것’(緣木求魚)과 같다. 어차피 이것은 노동이 스스로 적극적으로 추동하며 만들어나가야 될 사안이다. 그럼에도 불구하고 노동계는 노동의 인간화를 작업장 재편의 핵심의제로 부상시키지 못했다(/않았다).

그렇다면 왜 그랬을까? 여기에는 크게 두 가지 이유가 있다고 생각한다.

첫째, 노조운동이 임금과 기업복지 등의 경제적 분배교섭에만 경도된 나머지 생산영역의 변화에 대한 전략적 사고를 하지 못했기 때문이다. 물론 한국 노동자의 어려운 생활상태를 고려할 때 생존권, 생활권 확보 차원에서 벌어지는 경제적 분배교섭의 의미를 소홀히 할 수는 없다. 그러나 분배교섭은 기본적으로 결과에 대한 사후적 교섭(effect bargaining)의 성격을 벗어날 수 없으며 결과가 만들어지는 과정에 대한 사전적 개입(process bargaining)과는 거리가 멀다. 이 문제를 해결하기 위해서는 반드시 생산영역에 대한 적극적 개입이 불가피하다. 그럼에도 불구하고 대부분의 노조들은 생산교섭과 분배교섭을 결합시킨다는 관점을 갖지 못한 채 분배교섭으로 생산교섭을 대체하는 모습을 보였다.

하지만 이러한 전략은 일정한 한계를 안고 있다. 노조의 시각이 분배 측면의 단기적 이익을 추구하는 데만 집중된 나머지 작업장 제도와 관행, 고용체제의 변동, 신기술·숙련·작업조직 등 장기적이고 구조적인 수준의 문제들을 소홀히 하는 결과를 낳게 된다. 결국 노조는 단기적 이익을 취하는 대가로 작업장 수준에서의 조직적 기반과 자기들의 장기적 이익을 교환하게 되는 것이다. 단기적으로 노조는 임금인상이라는 성과를 얻어냈지만 시간이 흐르면서 작업현장에서의 영향력과 조직력은 침식되어 가게 된다.(박준식 1997: 22-3)

둘째, 우리의 상황에 맞는 작업장 변혁의 전략이 만들어지지 못한 채 좌우로 편향된 작업장 대응전략이 제기되었다. 작업장 변화와 관련해 한편에서는 노사 파트너십(partnership)에 기초한 ‘협력 전략’을 제기하였고, 다른 한편에서는 참여와 개입을 무조건 자본에 대한 포섭으로 금기시하는 ‘거부전략’을 제시하였다. 그러나 두 가지 모두 우리의 현실에 맞는 올바른 작업장 변혁의 전략이라고는 볼 수 없으며 오히려 작업장에 대한 노조의 개입과 대응을 더 어렵게 만들었을 뿐이다.

먼저 노사 파트너십에 기초한 협력전략은 기업의 경쟁력과 노동생활의 질을 향상시키기 위해서는 작업장의 혁신이 필요하며 이것은 생산영역에서의 노사간의 파트너십에 기초한 협력을 통해 이루어질 수 있다고 주장하였다. 이른바 ‘고능률 작업방식(high-performance work system)’의 구축을 위해서는 유연성, 고속런, 참여의 결합이 필요하다고 보며 이를 위한 노사간의 적극적 협력방안을 모색하고 있다. 이러한 논의가 이미 많은 선진국에서 하나의 주도적 담론으로 형성되고 있는 것은 사실이다.

그러나 파트너십과 새로운 작업조직에 대한 무수한 설교에도 불구하고 실제의 작업장 모습은 그와 상당한 거리가 있다는 많은 비판이 있음을 잊어서는 안된다. 즉, 파트너십에 기초한 새로운 작업조직이라는 담론과 유연화 공세에 고통받고 있는 노동자의 현실간에는 상당한 괴리가 있다는 것이다. 또한 적지 않은 노조들이 파트너십에 기초한 협력전략이 자칫 노조의 독자성(dependence)을 침해하며 노조를 유연화의 공범자로 만들 수 있음을 비판하고 있음에 유의해야 한다.¹²⁾

12) 가령 새로운 작업조직을 위한 노사의 파트너십을 주장한 유럽위원회(European Commission)의 그린 페이퍼(Green Paper, 1997)에 대해서 프랑스의 CGT-FO(노동자의 힘)는 파트너십이 노조의 독자성에 반하는 개념이며 “오로지 유연성을 확보하기 위한 수단”으로 활용되고 있

더구나 한국의 경우에는 앞서 보았듯이 경영자들이 노동의 인간화와 관련된 작업장 변화에 대단히 부정적인 태도를 보이고 있다. 그들은 노동을 제압하고 통제하기 위한 공세적 유연화에는 관심을 보이고 있으나 진정한 의미의 노동의 참여에는 매우 소극적이고 적대적이다. 또한 우리의 경우 노사간의 역관계나 제반 여건은 노동측에 불리하게 되어 있다. 이러한 상황에서 생산영역에서의 노사 파트너십에 기초한 협력을 일방적으로 얘기한다는 것은 설령 그것이 선의에서 출발했다 하더라도 노조운동에 부정적인 효과를 야기할 수밖에 없다. 이런 논의를 노조운동이 자신의 작업장 재편의 전략으로 채택할 수는 없을 것이다.

한편 참여와 개입을 무조건 자본에 대한 포섭으로 금기시하는 '거부전략' 역시 올바른 작업장 변혁의 전략이 될 수 없다. 이들이 말하는 파트너십에 대한 강력한 비판이나 참여가 포섭으로 귀결될 위험성에 대한 경고는 충분히 경청할 만하다. 그러나 이 유의미한 비판이 자칫 부정적인 비판에만 머물러 노동의 인간화에 기초한 적극적인 작업장 변혁전략과 의제형성 작업을 오히려 방해하게 된다면 그것은 정말 문제다.

거부전략은 경영의 작업장 재편전략의 문제점을 폭로하고 그것에 대한 강력한 투쟁을 전개하는 데 어느 정도 유효할 수 있다. 하지만 경영 전략에 대한 '부정적 대응(negative reaction)'만으로는 일정 수준 이상을 넘어서기 힘들며 지속적이고 장기적인 대응이 불가능해 진다. 작업장 변혁과 관련된 전향적인 전략적 목표와 계획이 수립되고 그 속에서 작업장 행동이 조직되지 않는다면 작업장 재편의 문제에서 노동측은 언제나 수세적이고 방어적인 상태에--- 결국 변화에 저항하는 보수적인 세력으로--- 물리게 될 것이다.

다고 비판하고 있다.(EIRO 02/99)

3) 요약 및 평가

지금까지 작업장 재편과 관련된 노동의 대응과 활동에 대해 살펴 보았다. 여기서는 그 과정에서 어떤 문제점들이 나타났는지 다시 한번 종합적으로 정리해 보도록 하자.

첫째, 노동측은 경영 주도의 작업장 재편 움직임에 대해서는 나름대로 ‘대응’했지만, 주도적으로 의제를 형성하며 작업장을 새롭게 만들어가려고 하는 능동적 ‘행위’의 측면에서는 많은 한계를 드러냈다. 노조운동이 작업장에서 ‘노동의 인간화’와 관련된 의제들을 적극적으로 제기하지 못한 데는 노동의 인간화에 대해 경영측이 매우 부정적인 자세를 가졌고 법적·제도적으로 노동의 인간화를 뒷받침할 수 있는 장치가 미비되어 있다는 객관적인 조건이 작용하였다. 그러나 주체적인 측면에서 볼 때 노조운동 스스로가 이 문제에 소극적이고 무관심했다는 점도 결코 놓쳐서는 안 된다. 이렇게 된 것은 우선 노조운동이 경제적 분배교섭에만 경도(傾倒)된 나머지 생산영역의 변화에 대한 전략적 사고를 하지 못했기 때문이다. 또 다른 이유로는 우리의 상황에 맞는 작업장 변혁의 전략이 만들어지지 못한 채 좌우로 편향된 대응방침이 제기되었기 때문이다. 작업장 변화와 관련해 한편에서는 노사 파트너십에 기초한 ‘협력전략’을 제기하였고, 다른 한편에서는 참여와 개입을 무조건 자본에 대한 포섭으로 금기시하는 ‘거부전략’을 제시하였다. 그러나 두 가지 모두 우리의 현실에 맞는 올바른 작업장 변혁의 전략이라고는 볼 수 없으며 오히려 작업장에 대한 노동의 개입과 대응을 더 어렵게 만들었을 뿐이다.

둘째, 노동측은 경영 주도의 작업장 재편 움직임과 관련해 초반 관성적으로 사고하며 체계적 대응책을 거의 준비하지 못했기 때문에 결국 한 박자 늦은 대응을 할 수밖에 없었다. 노동측이 신경영

전략에 대한 올바른 인식과 체계적 대응을 미처 하고 있지 못할 때, 이미 현장은 빠른 속도로 경영에 의해 장악되기 시작했다. 신경영전략은 이전의 전략과 달리 체계적인 계획과 집행 속에 진행되었으며 기업문화와 인간관계관리라는 세련된 ‘저강도전략’을 통해 작업장에서 노동의 영역을 잠식하며 현장관리체제를 확립해 나갔다. 노동은 뒤늦게 사태의 심각성을 인식하고 현장투쟁을 중심으로 한 강력한 대응을 통해 어느 정도 경영의 일방적 주도를 제어할 수 있었으나 상황을 근본적으로 반전시킬 수는 없었다. 직접적으로 이것 때문에 노동이 ‘절반의 실패’를 경험하게 되었다고 말할 수는 없겠지만 준비부족과 지체된 대응이 현장의 권력관계 변화에 상당한 영향을 준 것만은 분명하다.

셋째, 노동측이 작업장 재편과정에서 진행한 대응과 투쟁들이 유기적인 연관성을 확보하지 못한 채 분산적·단속적으로 진행되는 문제점을 드러냈다. 이것은 앞서의 두 가지 문제점과 결부된다. 노동측이 작업장 재편과 관련된 전략적 목표와 계획을 수립하지 못한 채 경영측이 주도적으로 제기하는 작업장 재편방안에 사후적으로 ---그것도 뒤늦게---반응하는 방식으로 작업장 교섭과 투쟁이 전개되는 바람에 작업장 재편에 대한 노동의 대응들은 전략적 체계화에 유기적 연관성을 갖지 못한 채 개별화되었다. 그로 인해 종종 ‘전투에서는 이기고 전쟁에서 지는’ 결과를 초래하기도 하였다. 무엇보다 개별적 현장투쟁을 전략적 관점에서 묶어 세울 수 있는 통합적 목표와 투쟁을 효과적으로 연계시킬 수 있는 조직적 힘이 부족하였다.

넷째, 조직이나 정책적 수준에서 현장과 전국을 효과적으로 결합시키는데 실패했다. 작업장 수준에서 전개되는 재편투쟁을 전국적 관점에서 이슈화하는 것이 결코 쉬운 일은 아니다. 그러나 신경영전략이 몇몇 특별한 사업장에서만 이루어진 것이 아니라 전국적으

로 많은 사업장에서 광범위하게 진행된 것이라고 한다면, 이 문제는 보다 확실하게 전국적인 관점에서 종합적으로 접근될 필요가 있었다. 그럼에도 불구하고 작업장 재편과 관련된 논의는 그것이 당장 문제가 되고 있는 해당사업장만을 중심으로 진행되는 모습을 보였다. 연맹이나 전국중앙은 작업장 재편과 관련된 투쟁에 조직적 차원에서 효과적으로 결합하지 못했다. 조직적 수준에서만 아니라 정책적 수준에서도 작업장 재편과 관련된 전국조직의 활동은 미진했다고 할 수 있다. 작업장 재편을 노동측에 유리한 방향으로 이끌기 위한 정책의 개발과 요구가 활성화되어야 했음에도 불구하고 현실은 그렇지 못했다.

다섯째, 작업장 재편과정에서 노동은 비정규직 문제와 관련해 연대적 관점의 대응에 실패하였다. 경영측이 작업장 재편과정에서 수량적 유연화를 추구하며 임시직, 파견직, 파트타임, 계약직, 용역, 사내하청 등 비정규직을 적극적으로 활용하는 데 대해 노동측은 자신의 일자리를 직접적으로 위협받지 않는 한 그에 대해 사실상 방조하는 모습을 보였다. 노조운동의 우선적 관심은 현재 조합원인 정규직의 이해를 어떻게 보호하고 대변할 것인가 하는 점이었으며 정규직의 테두리 밖에 있는 비정규직의 고용과 근로조건은 노조의 관심에서 비껴나 있었다. 종종 당위적이고 선언적인 차원에서 비정규직 보호와 정규직 및 비정규직의 연대의 필요성이 제기되기도 했지만 그것이 노조운동의 실제적 활동으로 연결되지는 못했다. 오히려 많은 정규직 노동자들과 노조운동 일각에서는 비정규직을 정규직의 고용과 근로조건을 보장해주는 필요악(必要惡)적 의미에서의 안전판으로 인식하고 있었다. 이러한 것은 노조운동이 정규직 중심의 기업별 노조체계에서 아직 벗어나지 못하고 있다는 사실을 정확히 보여준 것이다.

여섯째, 노동측은 종종 작업장 재편과정에서 생산교섭을 분배교

섭으로 대체하는 모습을 보였다. 이러한 선택은 노동자들에게 보수 측면에서 일정한 실리를 가져다주기도 했지만 생산영역에서의 경영의 주도권을 사실상 그대로 인정해 버림으로써 소탐대실의 우를 범한 것이라고 볼 수 있다. 노조의 시각이 분배측면의 단기적 이익을 추구하는 데만 집중될 경우, 작업장 제도와 관행, 고용체제의 변동, 신기술·숙련·작업조직 등 장기적이고 구조적인 수준의 문제들을 소홀히 하는 결과를 낳게 된다. 결국 노조는 단기적 이익을 취하는 대가로 작업장 수준에서의 조직적 기반과 자기들의 장기적 이익을 교환하게 되는 것이다. 단기적으로 노조가 보수 측면에서 일정한 실리를 얻어낸다 하더라도 시간이 흐르면서 작업장에서의 노조의 영향력과 조직력은 침식되어 가게 된다.

일급제, 노동측은 작업장 재편과정에서 경영의 독주에 대한 견제와 노동의 인간화의 성과를 제도화하는데 실패했다. 몇몇 선진사업장에서는 노사교섭을 통해 단체협약 내에 경영의 독주를 견제할 수 있는 조항을 삽입하는 성과를 거두기도 했지만---비록 구조조정기에 들어와 경영측이 일방적으로 이를 무시하거나 파기하는 모습을 보이고 있기는 하지만---대부분의 경우에는 여기까지 나아가지 못했다. 일부 사업장에서는 노동측이 작업장에서 관행적으로 상당한 권한을 행사하기도 했지만, 그것은 단지 관행에서 머물렀을 뿐 제도화되는 수준으로까지 발전하지는 못했다. 또한 작업장 재편과 관련해 사회적·법적 측면에서의 노동의 제도적 성과는 거의 없었다. 오히려 구조조정과 경쟁력강화라는 논리를 앞세운 경영측이 정리해고, 파견제, 탄력적 근로시간제 등의 도입을 통해 소기의 성과를 거두었다고 할 수 있다. 물론 이와 같은 제도화의 실패는 기본적으로 노동의 요구에 대한 경영과 국가의 부정적이거나 소극적인 자세에 기인한 것이다, 그러나 노동측도 내부 일각에 퍼져있는 제도화의 효과에 대한 무시나 폄하, 제도화 작업을 위한 정책적·조직적 준비 부족에 대해서는 반성할 필요가 있다.

2. 외국의 경험

작업장 재편과 관련해 외국 노조운동은 어떤 대응과 활동을 하고 있는가? 여기서는 우리가 나름대로 유의미하게 참조할 수 있다고 생각하는 세 가지 사례를 살펴보려고 한다. 처음 두 가지는 작업장 재편과 관련된 스웨덴과 독일 노조운동의 대응에 관한 논의이고, 나머지 하나는 미국 노동운동의 비판적 외곽 연구단체라 할 수 있는 레이버 노트(Labor Notes) 그룹의 논의다. 전자가 공식적 노조운동의 대응이라고 한다면 후자는 비판적·실천적 연구집단의 주장이라고 할 수 있다. 세 가지 모두가 동일한 맥락과 흐름에서 제기되고 있는 것은 아니지만 나름대로 모두에게서 참조할 부분이 있다고 생각해 소개해 보려고 한다.

1) 스웨덴¹³⁾

스웨덴 생산직노총(LO)은 1960년대 말 비공인파업(wildcat strike) 물결에 대한 대응으로 1971년 총회에서 산업민주주의로의 방향전환을 천명하였다. 총회에서는 새로운 종류의 작업조직, 특히 집단조직에 대한 요구와 공동결정권을 노조에게 주는 새로운 입법을 요구하였다. 1976년에는 사무직노총(TCO) 총회에서도 공동결정을 필수적인 요소라고 주장했고 LO총회는 산업민주주의를 지속적인 발전과정으로 보았다. 일상적 노동상황에서의 자주결정과 계획과 같은 경영문제에 대한 공동결정을 민주화과정에 필수적이며 상호 작용하는 두 가지 요소로 본 것이다. 결국 1970년대 중반에는 ‘공동결정법’, ‘노동환경법’ 등 산업민주주의를 제도적으로 확보하는 권리를 입법

13) 이하의 내용은 인수범(1997)과 조돈문(1999b)의 논의를 참조하여 정리한 것이다.

화하는 데 성공함으로써 노동의 인간화를 위한 법률적, 제도적 장치를 마련하게 되었다.

스웨덴 노조에서 추진한 노동의 인간화와 관련한 프로젝트 중에서 유명한 것으로 '노동생활에 관한 민주적 계획과 통제(DEMOS)' 프로젝트와 '유토피아(UTOPIA)' 프로젝트가 있다. DEMOS 프로젝트의 목적은 노조가 특정 기업의 신기술에 관한 계획과 실시에 영향을 미치는 능력을 체계화하는 것이다. 이 프로젝트는 신기술 도입의 부정적 결과를 막는 데 초점이 맞추어져 있다는 점에서 방어적인 성격을 지니고 있었다. UTOPIA 프로젝트에서는 노조가 적극적으로 대안을 제시하려고 하였다. 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.

1980년대 중반 이후 스웨덴 모델이 동요하면서 사용자들은 교섭 구조를 분권화하고 작업장 내의 유연성을 확대시키는 경영합리화 전략을 다각적으로 전개하였다. 이에 대해 금속노조(Metall)에서는 '보람있는 직무(rewarding work)'의 원칙을 명시함으로써 기업의 구조조정과 생산합리화 과정에 대한 대안을 제시하였다. 이것은 구조조정과 생산합리화 과정에 노조가 적극적으로 개입함으로써 노동의 유연성 및 노동강도의 강화 등과 같은 부정적 효과를 최소화하고 노동의 인간화를 적극적으로 추진하려는 것이었다.

금속노조가 규정하는 보람있는 직무의 9가지 원칙은 고용안정, 생산결과의 공정한 배분, 기업경영의 공동결정, 협력적 작업조직, 전문가적 기능을 수행하는 직무, 지속적 훈련, 사회적으로 적절한 노동시간, 작업장에서의 평등, 직업병과 산업재해의 위험 없는 작업

환경 등이다. 이러한 보람있는 직무를 실현하기 위하여 작업장 단위에서 노조가 추진해야 하는 전략은 다음 네 가지 요소로 나뉘어진다.

첫째, 직무개발. 작업장의 노동자들이 구상과 실행의 분리에 따라 직접생산작업만을 담당하고 있으나 직무확대와 직무충실화를 통해 간접작업들도 수행하게 함으로써 노동자들의 직무만족도도 높이고 생산성 향상도 이룬다. 더 나아가 화이트칼라나 감독자들이 수행하던 직무들까지 직접생산작업에 통합하는 방향으로 직무개발이 이루어져야 한다.

둘째, 자율적 팀 작업. 작업조직의 기본단위를 팀으로 하여 팀 단위로 직무를 수행하되 작업팀에 상당한 자율성과 권한을 부여한다. 팀은 생산목표, 생산방법, 작업시간 배분, 휴가 및 휴식시간의 관리 등 직무수행과 관련한 사안들에 대해 자체적으로 결정할 수 있도록 해야 한다.

셋째, 임금체계 개선. 임금체계는 직무통합과 팀 작업의 도입에 따라 그에 상응한 수정을 거쳐야 한다. 임금수준은 직무에 기초하여 직무수행의 난이도와 자격요건에 의해 결정되어야 한다. 따라서 임금체계는 직무평가체계에 기초하되 작업팀의 구성원들은 동일직무를 공통으로 수행하므로 개인 단위가 아니라 집단 단위로 평가되어야 하며 동일한 직무등급을 받는 것을 원칙으로 한다. 직무통합이 이루어지고 수행하는 직무의 난이도와 자격요건이 높아지면 그에 상응하는 직무등급의 상향조정과 임금인상이 수반됨으로써 노동자들에게 직무수행과 숙련향상에 대한 동기부여를 한다.

넷째, 교육훈련의 중시. 기업측은 노동자들의 교육훈련을 생산개발 비용의 일부로 투자한다. 모든 직무는 필요한 지식과 숙련을 적시하고 직무의 유형에 따른 교육훈련의 단계를 제시함으로써 노동자들이 교육훈련을 통해 숙련향상과 직무의 상향이동을 할 수 있도록

록 한다. 노동자들도 교육훈련을 통하여 다양하고 고난도인 직무를 수행할 수 있는 기술과 숙련을 습득함으로써 다른 사람들에 의해 교체될 위험을 피하고, 급변하고 복잡화되는 직무변화에 대응하여 고용안정성을 확보할 수 있게 한다.

1985년 시작된 금속노조의 ‘보람있는 직무’는 1991년 LO총회에서 그 중요성을 인정받게 되고 완전고용, 실질임금 증가, 공정한 분배와 함께 1990년대 스웨덴 노조운동의 4대 목표 중 하나로 자리잡게 된다. 또한 ‘보람있는 직무’의 실현을 위한 중요 주제로 직무의 개발, 훈련과 학습, 임금발전 세 가지를 설정하고 있다. 이로써 ‘보람있는 직무’ 전략은 금속노조뿐 아니라 전산업으로 확산되게 되었다. 이러한 노동의 인간화 실현 움직임은 1980년대 후반 지속적으로 확산되며 상당한 성과를 거둔 다음 1990년대 초 스웨덴 경제의 위기로 인한 기업의 자금압박과 실업률 증가로 주춤하기도 하였으나 현재는 다시 LO와 금속노조의 ‘LOKAL’과 ‘Projekt 2001’ 등으로 이어지고 있다.

2) 독일¹⁴⁾

생산영역에서의 ‘경영의 주도’와 분배영역에서의 ‘노동에 대한 보상’이라는 포드주의적 교환체계의 틀은 과거 독일에서도 그대로 관찰되었다. 1960년대까지 독일 노조들은 기술변화나 생산합리화에 대해 개입하지 않으면서 실질임금의 증가, 노동시간 단축, 노동조건 개선 등을 통해 노동자들의 삶을 개선하려는 ‘보상’ 위주의 정책을 폈다.

그러나 테일러·포드주의적 작업방식에 대한 노동자들의 불만이

14) 이하의 내용은 이민영(1997b), 조돈문(1998), 강수돌(1999)의 논의를 참조하여 정리한 것이다.

표출되면서 1970년대 초반부터 독일 노조는 적극적인 개입전략을 추구하기 시작했으며 이러한 개입전략은 기술체계보다는 작업조직 부문에서 더욱 활발하게 전개되었다.

독일에서도 ‘노동의 인간화’와 관련해 금속노조(IG-Metal)의 활동이 두드러졌다. 노동의 인간화에 대한 금속노조의 정책을 종합적이고 체계적으로 제시한 것이 1984년 중앙집행위원회에서 승인된 '노동과 기술'이라는 제목을 가진 행동강령(action program)이다. 여기서는 인간적인 작업조직과 기술의 기준으로서 ① 고속련 직무를 창출하는 것을 목표로 작업내용과 영역을 확대하고 작업사이클을 연장하는 것 ② 작업시스템에서 가능한 한 많은 직무를 유지하는 것 ③ 직업적 스트레스, 격무, 재해를 줄이는 것 ④ 노동강도와 스트레스를 줄이는 것 ⑤ 노동자들간 교류와 협력의 가능성을 개선하는 것 ⑥ 새로운 형태의 통제와 감시를 피하는 것 ⑦ 적절한 임금의 보장 등을 제시하고 있다.

21세기 산업노동의 재편방향과 관련해 독일 노조는 이미 1990년대 초에 ‘2000년대를 향한 단체협약 개혁안’(Tarifreform 2000)을 제출하고 이를 관철시키기 위해 노력하고 있다. 행동강령이 합리화의 부정적인 영향에서 노동자들을 보호하는 데 많은 비중을 두고 있는 데 반해, 이 개혁안은 새로운 작업조직의 구성과 내용에 대해 노조의 대안을 제시하고 그것을 형성하는 데 비중을 두고 있다. 여기서는 생산직과 사무직 사이에 통일된 임금체계를 마련하는 것, 노동자의 업무내용을 다양하고 풍부하게 재조직하는 것, 자율적인 분위기가 주도하는 팀 작업을 조직하는 것, 평생 계속되는 능력개발 프로그램을 구축하는 것, 작업시간 중에 직업교육을 받게 하는 것, 과업량을 노동자의 의사와 능력을 고려해서 공동결정하는 것, 인력배치와 인원조정을 교섭하는 것, 작업장 의사결정 과정에 노동자의 참여를 보장하는 것, 모든 결정을 노사 동수의 위원회에서 실

행하는 것, 노동과정을 적극적이고 민주적으로 형성하는 것, 여성 노동자와 미숙련 노동자를 위해 신분상승과 승진기회를 보다 많이 확보하는 것 등을 새로운 단체협약의 주요 내용으로 담아내어야 한다고 주장한다.

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 종업원평의회(Betriebsrat) 활동의 한계를 극복하기 위해 기술도입과 형성, 작업조직, 환경보호, 임금등급 설정, 노동과업, 인원배치, 데이터조사 등에 대한 공동결정권을 단체협약으로 강제하기 위한 노력을 기울이고 있다.

또한 금속노조는 노동자들의 숙련수준 제고에 많은 비중을 두고 있다. 노조는 노동자들의 직업훈련 기회를 마련하기 위해 지속적인 노력을 기울이고 있으며 이는 노동자들이 높은 숙련수준을 갖는 데 기여하고 있다. 금속노조가 노동자들의 숙련향상을 위해 활동하는 이유는 우선 숙련향상이 노동자들의 임금수준을 개선하기 위한 방안일 뿐 아니라 기술변화에 대한 인간중심의 해결책을 실현하기 위한 전제조건이기 때문이다. 노동력의 질을 높이는 것은 경영층의 노동배제적인 합리화정책에 대한 대안으로 제시될 수 있다. 다음으로 그것은 노동자들의 고용안정을 위한 장기적인 정책을 가능하게 한다. 한편 숙련상승은 작업조직의 민주화를 촉진하고 노동과정에 대한 노동자들의 통제를 확대하며 개인의 발전을 위한 여지를 마련한다.

숙련향상을 위한 작업장 차원 훈련에서의 금속노조 정책의 기본 방향은 이미 1984년 승인된 ‘행동강령’에 다음과 같이 제시되어 있다.

- 훈련의 내용과 목표에 대한 종업원평의회와 공동결정이 보장되어야 한다.
- 전체 노동자에게 훈련기회가 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.

작업조직과 재편과 관련해 금속노조는 팀 작업을 중요하게 보고 있다. 금속노조는 여러 차례에 걸쳐 바람직한 팀 작업의 기본 원리들을 구체적으로 제시하였는데(「팀 작업 12대 원칙」(1989), 「바람직한 팀 작업 10대 원칙」(1991) 등), 그것의 주요 내용은 다음과 같다.

- 의사결정구조의 분권화와 팀 자율성: 생산조직의 위계구조를 수평화하고 책임과 권한을 하부로 이양하도록 하고, 생산계약의 틀 내에서 계획, 할당, 수행, 통제 등을 팀의 자율성에 맡길 것.
- 직무통합과 공통의 직무수행: 팀 구성원들이 수행하는 직무는 품질관리, 보전, 작업준비 등 간접직무를 통합하여 직무총실화를 기하고 팀의 직무는 팀 구성원들이 모두 수행할 수 있는 공통의 직무들로 구성하며, 공통의 직무는 생산속도와 독립적으로 직무순환을 실시하고 팀 구성원들의 숙련향상을 기할 것.
- 직무수행의 자율성: 팀 구성원들에게 자신들이 수행하는 직무와 관련된 사항들, 즉 작업방법, 직무순환, 작업배분, 숙련향상, 협업 등에 관한 의

사결정을 내릴 권한을 주고 팀 토론 및 휴가계획을 자율적 의사결정에 맡길 것.

- 생산계획 합의: 생산목표는 팀 및 종업원평의회와의 합의를 거쳐 수립해야 하고, 생산량 할당과 인원배치는 팀의 합의를 거쳐야 하며 회복시간, 개인적 용무 여유, 숙련향상 훈련시간, 팀 토론시간들을 고려할 것.
- 팀 대표: 팀 대표는 민주적으로 선출하고 감독이나 길들이기 권한을 주지 않음.
- 팀 토론: 팀 토론에 필요한 공간을 제공하고, 팀 토론은 휴식시간을 이용하지 않고 작업시간에 포함시키며, 최소한 주당 1시간의 정규 미팅 시간을 허용하고, 토론의 주제는 자유롭게 선택할 것.
- 숙련향상 기회 제공: 팀 작업에 필요한 교육·훈련을 제공하고 숙련향상을 위한 기회를 제공할 것.
- 임금 균등: 팀원들에 대해서는 동등한 임금을 원칙으로 하고, 고임금 직무에 대한 기회를 균등하게 하며 임금격차를 줄일 것.
- 팀 작업에 적합한 기술체계 조성: 기계속도에 의한 구속을 제거하기 위하여 컨베이어 벨트는 수송을 위한 수단으로만 사용하고, 선 자세에서 일할 수 있도록 인체공학적 기술들을 적용하고, 사전 조립작업 (pre-assembly) 을 확대할 것.
- 팀 구성: 고령 노동자나 장애인들을 포함하고, 팀 구성에 대한 의사결정에는 종업원평의회를 참여토록 할 것.

3) 레이버 노트(Labor Note) 그룹

레이버 노트 그룹은 앞서 보았던 스웨덴이나 독일의 공식적 노조운동과는 성격이 다른 집단이다. 이 그룹은 미국의 공식적 노조운동의 관료적·타협적 태도에 비판적이며 자주적·전투적 운동을 지향하는 연구·교육집단이다.¹⁵⁾ 이들은 일찍이 유연생산방식의 대

15) 레이버 노트 그룹은 노동 현장의 활동가들에게 필요한 정보, 연구, 정책을 제공할 목적으로 발족한 노동자교육자료센터로 1977년에 설립되

표격이라고 할 수 있는 일본적 생산방식을 ‘스트레스에 의한 관리(Management by Stress)’로 규정하여 그것의 문제점을 강하게 비판한 바 있다.(Parker and Slaughter 1988) 이하에서는 경영층의 린(lean) 생산방식, 리엔지니어링(reengineering), 참여 프로그램 등에 맞서 노조운동이 어떻게 대응할 것인지에 대한 레이버 노트 그룹의 논의를 살펴보도록 하겠다.¹⁶⁾

레이버 노트 그룹은 참여 프로그램에 대한 대응이 1990년대 노조가 직면한 가장 어려운 도전 중 하나라고 본다. 미국 경영자들은 크게 ‘협력장치(cooperation apparatus)’와 ‘스트레스에 의한 관리(MBS)’ 두 부분으로 구성된 참여 프로그램을 내세워 노동자들을 압박하고 있다. 협력장치가 직무와 분리된 차원에서의 특별 이벤트, 품질과 협력에 대한 기업의 선전(propaganda) 등이라고 한다면, MBS는 생산방식의 문제로서 작업방식에 직접 영향을 주는 것이다. 우리 식으로 좀 더 쉽게 표현하자면, 협력장치가 경쟁력 강조, 기업문화운동 등의 이데올로기적 공세라고 한다면 MBS는 생산방식과 작업조직에 대한 경영주도의 유연한 재편을 말한다. 협력장치의 최종 목표는 MBS를 도입하는 것이다.

었다. 약 1만 부 정도 나가는 월간 정보지 Labor Notes 외에 노동 현장의 테마를 예리하게 해부한 자료와 책들을 출판하고 있다. 전미자동차노조(UAW) 안의 비판세력인 '새로운 방향(New Direction)'이나 트럭운수노조(Teamster) 안의 팀스터민주화동맹(TDU) 등 미국 내의 노조 민주화 운동세력들과 연대하여 활동한 바 있다. 국내에는 이 그룹에서 발간한 책들 중 일본적 팀 방식의 문제점을 신랄하게 비판한 파커와 슬로터의 책(『팀 신화와 노동의 선택』 강)과 레이버 노트의 편집장인 킴 무디가 신자유주의 공세 속의 노조운동의 대응을 논의한 책(『신자유주의와 세계의 노동자』 문화과학)이 번역되어 있다.

16) 이하의 논의는 Parker and Slaughter(1994)와 레이버 노트에서 나온 매뉴얼(A Union Strategy Guide for Labor-Management Participation Programs)을 참조하여 정리한 것이다.

그렇다면 노조는 이러한 참여 프로그램에 대해 어떻게 대응할 것인가? 레이버 노트 그룹은 노조의 대응을 무시(ignorance) 또는 수동적 반대(passive opposition), 전면적 수용(total acceptance), 보호적 참여(protective involvement), 동원적 참여(mobilized involvement), 적극적 반대(active opposition), 이 다섯 가지 범주로 유형화하고 있다.

처음 경영측이 참여 프로그램을 시작했을 때 노조의 일반적 반응은 무시하거나 수동적으로 반대하는 것이었다. 그러나 이러한 전략은 그때나 지금이나 제대로 작동하지 않는다.

전면적 수용은 노조가 경영 주도의 참여 프로그램을 그대로 수용하거나 그 참여 프로그램에 파트너십(partnership)이라는 기치 아래 적극적으로 참여하는 것을 말한다. 그러나 이런 참여의 최종적 결과는 MBS의 확립이다.

참여 프로그램에 대한 최근의 가장 일반적 반응은 ‘보호적 참여’라고 할 수 있다. 이것은 노조측의 정당한 이해관계가 보호될 것이라는 조건과 이해 아래 경영 주도의 참여 프로그램을 받아들이는 것이다. 참여 프로그램의 긍정성을 수용하면서 부정적인 효과를 제어하면 될 것이라는 이러한 ‘실용주의적’ 전략은 사실 안이한 생각과 잘못된 전제로 인해 노조운동을 함정에 빠트릴 위험성이 높다.¹⁷⁾

‘동원적 참여’는 참여 프로그램에 대한 노조의 적극적 역할을 강조하고 있다는 점에서 파트너십에 기초한 참여 논의와 언뜻 유사해 보인다. 그러나 실제로는 파트너십과 동원적 참여의 전략은 완전히 다른 것이다. 오히려 동원적 참여는 실질적으로 그 전망과 활동의 측면에서 ‘적극적 반대’와 공유하는 부분이 많다. 두 전략 모두 강

17) 보호적 참여의 사고와 그 문제점에 대한 자세한 비판은 Parker and Slaughter(1994)의 253-7쪽을 참조하라.

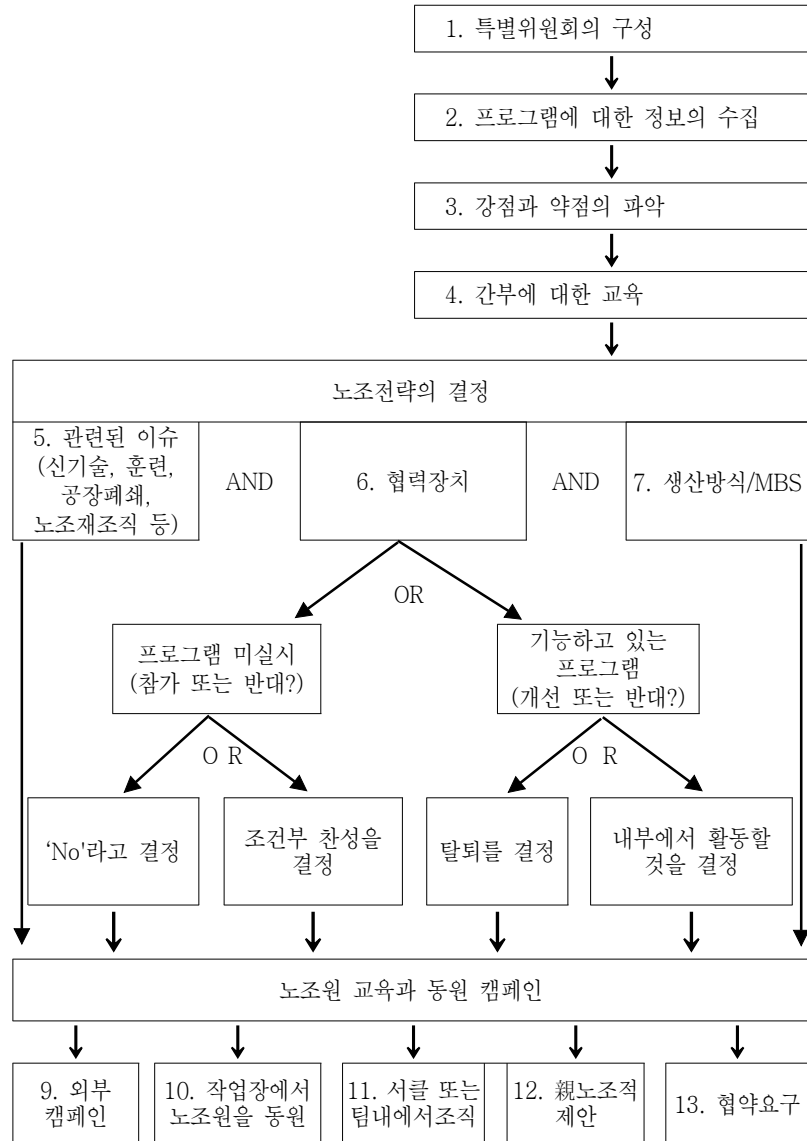
조점은 노조원과 간부의 단결과 동원(unified and mobilized union members and leaders)에 있다. 이하에서는 ‘동원적 참여’의 원칙과 방법에 대해 좀 더 자세히 살펴보도록 하자.¹⁸⁾

레이버 노트 그룹은 ‘동원적 참여’의 전략을 참여 프로그램에 대한 ‘단체교섭 모델(collective bargaining model)’이라고 부른다. 이것은 참여 프로그램이 단체교섭의 연장선상에 있다는 관점에서 참여 프로그램의 모든 수준에 대한 노조원의 참여를 조직하고 활성화시키는 것을 말한다. 프로그램에 참여한 노조원들은 ‘공동체(jointness)’라는 관점이 아니라 ‘우리/그들(we/they)’을 구분해서 사고하며, 자신들을 노조 집합체의 일부로 인식한다. 오늘날 통상적인 단체교섭이 소수의 교섭 팀에 의해 이루어지는 데 반해, 동원적 참여의 전략에서는 대중적 동원과 참여가 활성화되어야만 한다. 노조는 자신의 독자적 의제(agenda)와 제안(proposal), 그리고 조합원들 간에 이견을 해결하기 위한 자신의 방안을 가져야 한다. 동원적 참여가 이루어지기 위해서는 조합원들이 참여 프로그램의 일상적인 도전에 그들 스스로 대응해 나갈 수 있도록 교육되고 조직되어야 한다.

레이버 노트 그룹은 참여 프로그램에 대한 노조의 대응방안과 관련해 구체적으로 다음과 같은 플랜을 제시하고 있다.([그림 3-1] 참조)

18) 여기서는 ‘적극적 반대’에 대해서는 별도로 검토하지 않는다. 적극적 반대의 성공적 사례에 대해서는 Parker and Slaughter(1994)의 20, 21, 23, 26, 27, 40장에 나온 것들을 참조하라.

[그림 3-1] 참여 프로그램에 대한 노조의 대응 플랜



출처: Labor Notes, *A Union Strategy Guide for Labor-Management Participation Programs* p. 3

제4장 노동의 대응과 활동 방향에 대한 모색 : 어떻게 대응할 것인가

지금까지 경영의 작업장 재편전략과 노동의 대응 및 활동에 대해서 살펴보았다. 먼저 본문의 내용을 간단히 요약정리해 보도록 하자.

경영은 1987년을 분기로 변화된 상황 속에서 신경영전략을 추진하기 시작하였다. 신경영전략의 추진목표를 작업장 통제의 문제와 결부시켜 본다면 크게 현장관리체제의 확립과 유연성의 제고라는 두 가지 목표로 압축할 수 있다. 생산기술 및 라인의 합리화, 표준작업의 강화와 노동력의 유연한 활용, 능력주의적 노무관리와 현장통제의 강화, 기업문화운동 등을 추진한 신경영전략은 ‘절반의 성공’을 거두었다고 할 수 있으며 작업장과 노동방식에 적지 않은 변화를 야기하였다. 1997년 말, 한국이 IMF 관리체제로 들어가면서 작업장 노사관계는 본격적인 구조조정의 태풍권 속에 편입되게 된다. 구조조정기의 작업장 재편의 특징은 신경영전략에 “철저한 구조조정을 통한 경쟁력 제고”라는 강력한 목표가 부가되어 진행되고 있다는 점이다. 이제까지 작업장에서 계속적으로 경영의 재편방침에 맞서 저항해 오던 노동을 ‘고용이나 순응이나’는 양자선택의 강요로 압박할 수 있었기 때문에 경영의 작업장 재편은 어느 때보다도 강력하게 이루어지고 있다.

그렇다면 작업장 재편과 관련해 노동은 어떤 대응과 활동을 전개해 왔는가? 본문에서는 그것을 경영 주도의 작업장 재편에 대한 노동의 대응에 대한 분석과 노동의 인간화를 위한 적극적 활동에

대한 분석으로 나누어 살펴보았다. 노동측은 작업장 재편과 관련해 나름대로 격렬한 저항과 투쟁을 전개했지만 다음 몇 가지 점에서 문제와 한계를 드러냈다: ① 노동측은 경영 주도의 작업장 재편 움직임에 대해서는 나름대로 ‘대응’했지만, 노동의 인간화를 위한 능동적 ‘행위’의 측면에서는 많은 한계를 드러냈다. ② 노동측은 경영 주도의 작업장 재편에 대해 관성적 사고와 준비 부족으로 인해 한 박자 늦은 대응을 할 수밖에 없었다. 그리고 지체된 대응은 이후 현장의 권력관계 변화에 상당한 영향을 주었다. ③ 노동측이 작업장 재편과정에서 진행한 대응과 투쟁들이 유기적인 연관성을 확보하지 못한 채 분산적·단속적으로 진행되는 문제점을 드러냈다. ④ 조직이나 정책적 수준에서 현장과 전국을 효과적으로 결합시키는데 실패하였다. ⑤ 작업장 재편과정에서 노동은 비정규직 문제와 관련해 연대적 관점의 대응과 조직에 실패하였다. ⑥ 노동측은 종종 작업장 재편과정에서 생산교섭을 분배교섭으로 대체하는 모습을 보여 주었다. ⑦ 노동측은 작업장 재편과정에서 경영의 독주에 대한 견제와 노동의 인간화의 성과를 제도화하는데 실패하였다.

본문에서는 작업장 재편과 관련해 세 가지 외국의 논의를 살펴 보았다. 서로 상이한 부분---특히 스웨덴, 독일 노조의 입장과 레이버 노트의 견해 사이에---도 있지만, 나름대로 모두에게서 참조할 부분이 있다고 생각해 소개하였다. 스웨덴의 금속노조는 ‘보람있는 직무’의 원칙을 명시함으로써 구조조정과 생산합리화 과정에 대한 대안을 제시하였다. 이것은 구조조정과 생산합리화 과정에 노조가 적극적으로 개입함으로써 노동의 유연성 및 노동강도의 강화 등과 같은 부정적 효과를 최소화하고 노동의 인간화를 적극적으로 추진하자는 것이었다. 독일 금속노조 역시 ‘행동강령’과 ‘2000년대를 향한 단체협약 개혁안’ 등을 제출하면서 민주적이고 인간적인 작업장의 구축을 위해 노력하고 있다. 작업조직 재편과 관련해 특히 팀

작업을 중요하게 보고 있는 금속노조는 여러 차례에 걸쳐 ‘바람직한 팀 작업’의 기본원리를 구체적으로 제시한 바 있다. 미국의 비판적·실천적 노동연구집단인 레이버 노트 그룹은 참여 프로그램과 관련해 ‘파트너십’에 기초한 참여나 ‘보호적 참여’와 같은 전략에 대해 매우 비판적이다. 이들이 중시하고 있는 ‘동원적 참여’의 전략은 참여 프로그램에 대한 ‘단체교섭 모델’이라고 할 수 있다. 프로그램에 참여한 노조원들은 ‘공동체’라는 관점이 아니라 ‘우리/그들’을 구분해서 사고하며, 자신들을 노조 집합체의 일부로 인식한다. 동원적 참여의 전략에서는 대중적 동원과 참여가 활성화되어야 하며, 노조는 자신의 독자적 의제와 제안, 그리고 조합원들간에 이견을 해결하기 위한 방안을 가져야 한다. 동원적 참여가 이루어지기 위해서는 조합원들이 적극적으로 교육되고 조직되어야 한다.

이제 마지막으로 노동이 작업장 재편과 관련해 어떻게 대응하고 활동해 나가야 될 지 그 방향에 대해 생각해 보고자 한다.

먼저 노동측은 경영 주도의 작업장 재편과정에 대한 ‘비판적 개입(critical engagement)’을 활성화시켜야 한다. 비판적 개입은 경영측이 형성한 의제에 대한 ‘전면적 거부’나 ‘파트너십에 기초한 참여’와 이중전선을 형성한다. 특히 노사 파트너십에 입각한 참여나 협력전략과는 그 궤(軌)를 달리한다. 파트너십에 기초한 참여전략은 노조의 독자성을 침해하며 노조를 단지 유연화의 공범자로 만들 수 있다. 더구나 우리의 경우에는 소리만 무성할 뿐 진정한 파트너십을 구축하기 위한 경영측의 전향적인 자세가 전혀 보이지 않고, 노사간의 세력관계가 매우 비대칭적이며, 정부의 정책이나 제도적 장치도 미비한 상태이기 때문에, 파트너십에 입각한 참여전략은 내용 없이 모든 것을 내주는 노동의 일방적 포섭으로 귀결될 가능성이 높다. 비판적 개입전략은 또한 경영측이 형성한 모든 의제에 대한

전면적 반대투쟁의 비현실성과 모험주의에도 반대한다. 경영 주도의 작업장 재편과정이 노동자의 고용 및 근로조건을 불안하게 만들고 악화시키고 있다는 진단에 대해서는 상당 부분 공감하지만, 그에 대한 대응이 곧 전면적 거부투쟁이 되어야 한다고는 생각하지 않는다. 지금의 객관적 조건과 세력관계 등을 고려할 때 전면적 거부는 파국적 결과만을 초래한 채 오히려 노조운동을 무력화·고립화시킬 가능성이 높다. 비판적 개입전략은 참여와 개입을 추구하지만 파트너십에 기초한 참여와 달리 ‘우리과 그들’을 혼동하지 않고 자주성의 원칙을 확고히 지키며¹⁹⁾, 경영 주도의 재편에 대해 비판하고 투쟁하지만 전면적 거부전략과 달리 경영측이 형성한 모든 의제에 대해 전면적 부정을 시도하기보다는 효과적인 개입을 통해 그것의 부정적 효과를 최소화시키며 노동의 이해를 보호하려고 한다.

두 번째, 경영 주도의 작업장 재편에 대한 비판적 개입뿐 아니라 ‘노동의 인간화’라는 관점에서의 의제의 적극적 형성을 통해 작업장 재편을 둘러싼 이슈들을 새롭게 재규정해 나가야 한다. 비판적 개입이 경영 주도의 작업장 재편에 대한 노동의 방어적 대응이라고 한다면, ‘노동의 인간화’라는 관점에서의 적극적 의제 형성 노력은 작업장 재편을 위한 노동의 공세적 활동이라고 할 수 있다. 지금까지 대부분의 작업장 재편은 자본주의적 생산과정 내에서의 경영과 노동의 비대칭성의 문제와 관련해 ‘경영의 주도와 노동의 대응’이라는 구도로 전개되어 온 것이 사실이지만, 작업장 재편에 노동이 항상 수동적일 이유는 없다. 오히려 작업장의 저변에 항상 흐르고 있는 인간적이고 민주적인 노동에 대한 갈망과 요구를 적극적으로 담아내어 제기한다면 작업장 재편을 둘러싼 이슈들은 새롭게 재규정될 수 있을 것이다. 이 점에서 구조조정과 합리화 과정에 대한 대

19) 이와 관련해서는 앞서 보았던 레이버 노트 그룹의 참여 프로그램에 대한 ‘단체교섭 모델’을 참조하라.

안으로 ‘보람있는 직무’의 원칙을 제시했던 스웨덴 노조나 ‘행동강령’과 ‘2000년대를 향한 단체협약 개혁안’ 등을 제출하며 민주적이고 인간적인 작업장의 구축을 위해 노력했던 독일 노조의 경험은 주목할 만하다.

세 번째, 작업장 재편에 대한 비판적 개입과 적극적 의제형성 전략이 효과적으로 이루어지기 위해서는 무엇보다 작업장 공간과 생산영역에 대한 인식의 전환이 필요하며 전략적 의미 부여가 선행되어야 한다. 이제까지 많은 경우에 노동측은 작업장 공간을 경제적 의미로서만 이해해 왔으며 생산영역과 분배교섭을 맞교환할 수 있는 것으로 생각해 왔다. 그러나 이것은 명백한 잘못이다. 작업장에서 노동자는 물건을 생산할 뿐만 아니라(경제적 차원), 자본주의의 사회적 관계를 재생산하며(정치적 차원), 아울러 이런 관계에 대한 경험을 생산한다.(이데올로기적 차원)(Burawoy 1985) 이 세 차원은 상호 분리될 수 없는 것임에도 불구하고 노조운동은 종종 이런 통일적 측면을 간과한 채 작업장을 경제적 차원의 공간으로만 해석하여 작업장에서 재생산되는 자본주의적 관계와 그에 대한 경험을 방치해 왔다. 또한 작업장 재편과정에서 종종 노동측은 생산교섭을 분배교섭으로 대체하는 모습을 보여왔다. 이러한 선택은 노동자들에게 보수 측면에서 단기적 실리를 가져다줄 수 있지만 생산영역에서의 경영의 주도권을 사실상 그대로 인정해 버림으로써---작업장 제도와 관행, 고용구조의 변화, 신기술·숙련·작업조직 등 장기적이고 구조적인 수준의 문제들을 소홀히 함으로써---소탐대실의 우려를 범하게 된다. 이 모두는 근본적으로 작업장과 생산영역에 대한 잘못된 이해에서 비롯된 것이다. 이제 작업장을 정치, 경제, 이데올로기적 차원의 통일적 공간으로 조망하고 생산영역의 문제를 전략적인 관점에서 사고함으로써 작업장 재편에 대한 기존의 소극적인 자세를 전환해야 한다.

네 번째, 작업장 재편의 상(像)과 관련해 구체적으로 전략적 목표와 계획을 수립하고 활동해 나가야 한다. 그렇지 않을 경우 작업장 재편과 관련해 노동의 대응은 상황논리에 따라 갈지 자(之) 행보를 거듭할 위험이 농후하다. 바람직한 작업장 재편의 방향과 관련해서는 ‘노동의 인간화’를 전략적 목표로 제시할 필요가 있다. 작업장에서 노동의 인간화를 추구한다는 것은 안전한 노동, 민주적 노동, 협력적 노동, 숙련·지식노동, 의미 있는 노동을 만들어나간다는 것을 의미한다. 이에 대해서는 지금까지 여러 논의가 있어 왔으며 외국 노조운동에서도 참고할 경험이 있다. 그러나 아직까지 그 내용들은 좀 더 풍부해 질 필요가 있으며 우리 현실에 맞게 구체화되어야 한다. 또한 ‘노동의 인간화’라는 전략적 목표와 관련해 그것을 실현시키기 위한 행동 프로그램들(action programs) 역시 체계적·단계적으로 정립할 필요가 있다. 큰 그림만 있고 거기에 도달하기 위한 구체적인 계획들이 준비되어 있지 않다면 여전히 노동의 인간화는 공허한 메아리에 그칠 것이다.

다섯 번째, 작업장 재편과 관련해 철저한 정책적·조직적 차원의 준비와 대비가 필요하다. 이미 지적했듯이 노조운동은 신경영전략의 작업장 재편과 관련해 준비 부족으로 인해 한 박자 늦은 대응을 할 수밖에 없었고, 그로 인해 적지 않은 피해를 보았다. 시시각각으로 돌아가는 상황 속에서 적절한 정책적·조직적 준비와 대응을 하지 못한다면 커다란 피해를 볼 수 있다. 그런 점에서 앞서 간략히 보았던 레이버 노트 그룹이 제시한 참여 프로그램에 대한 대응 플랜은 시사적이다. 참여 프로그램의 일상적인 도전에 조합원 스스로가 대응할 수 있도록 교육과 조직을 강화하며 일단 문제가 제기되었을 때는 여러 ‘경우의 수’에 따라 적절한 대응을 조직하고 있다. 비판적 개입을 위해서든, 아니면 공세적 의제형성을 위해서든 그를 위한 철저한 정책적·조직적 준비를 하지 않으면 안 된다.

여섯 번째, 대중적 논의와 참여를 활성화시켜야 한다. 작업장의 일상적 삶 속에서 누구보다 작업장의 문제점을 체험적으로 느끼고 있는---설령 그것을 정확한 언어로 표현해 내지 못한다 하더라도--- 현장 노동자들이 작업장 재편과 관련된 자신의 갈망과 요구들을 적극적으로 논의하고 활동에 참여한다면 그것보다 더 강력하고 진실된 무기는 없을 것이다. 때로 그것은 현실적으로 불가능하거나 비효율적인 것처럼 보일 수도 있다. 그러나 대중적 논의와 참여만큼 노조운동의 힘과 기반이 되는 것이 어디 있는가? 사실 경영측도 작업장 재편과정에서 QC활동 등의 참가방식을 통해 현장 노동자의 경험과 지식을 활용하려고 하고 있다---물론 이것은 제한적이며 기만적이다. 하물며 경영측도 작업장 재편과정에서 노동자의 참여를 유도하고 있는데, 노조운동이 작업장 재편과 관련해 현장노동자의 논의와 참여를 활성화시키지 못한다면 어불성설(語不成說)이다. 현장 내 일상적 논의구조의 창출을 통해 작업장 재편에 대한 대중적 논의와 참여를 활성화시킬 필요가 있다.

일곱 번째, 노조의 현장조직과 활동을 강화시켜야 한다. 최근 경영의 작업장 재편전략의 중요한 특징 중 하나가 현장감독자의 권한과 역할의 강화를 통해 작업자를 개별적으로 공략하며 현장관리체제를 확립하고자 한다는 점을 고려할 때, 현장 차원의 조직적·집단적 대응의 필요성은 아무리 강조해도 지나치지 않을 것이다. 무엇보다 노조의 현장활동 강화와 관련해 현장 노조간부들(대의원, 소위원)의 역할과 활동을 제고시키는 것이 필요하다. 늘 현장에서 조합원들과 함께 호흡하고 있는 대의원, 소위원들이야말로 일상적인 차원에서 조합원과 같이 작업장 재편의 문제를 고민하고 활동해 나갈 수 있기 때문이다. 대의원, 소위원들에게 충분한 권한과 역할을 부여하고 이들의 활동을 노조 차원에서 효과적으로 결합시키는 것이 매우 중요하다.

여덟 번째, 조합원에 대한 교육과 문화활동이 강화되어야 한다. 작업장 재편과정에서 경영층의 노림수가 무엇이며 그것의 문제점이 무엇인지 조합원들에게 정확한 교육이 이루어질 필요가 있다. 그렇지 않으면 경영이 제시하는 이데올로기적 '신화(myth)'---예컨대 능력주의---가 '사이렌의 노래'처럼 조합원의 마음을 사로잡아 버릴 수 있다. 특히 최근의 신경영전략은 한층 세련된 기업문화운동과 인간관계관리 속에 진행되고 있기 때문에 이전보다 더욱 위력적이다. 조합원에 대한 교육활동에서 유의할 점은 무조건 단변에 경영층의 작업장 재편전략을 부정적으로만 몰아부치면 될 것이라는 단선적 조바심이다. 이러한 방식은 소기의 성과를 거두지 못할 뿐 아니라 자칫 조합원의 심정적 반발을 유도할 수 있다. 신경영전략이 조합원의 요구나 바람과 아무 상관이 없는 것이 아니라 그것을 부분적으로 수용하여 경영층의 구도와 결합시킨 것이라는 점에 유의한다면, 조합원에 대한 교육 역시 그것에 대한 단선적 폭로와 공격보다는 그 복합성을 충분히 드러낸 뒤 부정적인 효과를 공격하는 방식을 취해야 할 것이다. 특히 비판적 개입전략을 추구한다고 할 때 이런 방식의 교육은 더욱 중요하다. 아울러 점점 더 노동자의 의식을 총체적으로 공략해 오고 있는 기업문화운동에 맞서 노동자의 삶의 진정성에 입각한 문화활동을 다각적으로 전개할 필요가 있다. 이 역시 대중문화와 상품문화의 지배 속에 있는 노동자의 삶과 의식을 도외시한 채 무조건 외곽에서 진지를 새로 만드는 방식으로 접근해서는 곤란하며 '폭로'와 '비틀기' 등을 통한 '내파(implosion)'의 방식을 적절하게 결합시킬 필요가 있다.

아홉 번째, 작업장 재편에 대한 산별·전국 중앙 수준에서의 대응방안을 마련하고 현장과 전국 수준과의 정책적·조직적 결합력을 제고시켜야 한다. 종종 작업장 재편의 문제는 사안의 성격상 개별 사업장 내부의 문제로 치부되어 버리기 쉽다. 그러나 이미 신경영

전략 이후 작업장 재편의 문제는 전국의 많은 사업장이 공통으로 직면하고 있는 사안이며, 또한 노조운동이 강한 몇몇 사업장을 제외하고는 그것에 대한 정책적·조직적 대응이 매우 어려운 상황이라는 점을 고려할 때 산별·전국 중앙 수준에서 적절한 지침과 대응방안이 마련될 필요가 있다.

열 번째, 정규직 중심의 대응에서 벗어나 정규직과 비정규직을 망라한 연대적 활동을 전개해야 한다. 경영측은 작업장 재편과정에서 수량적 유연화를 추구하며 비정규직을 적극적으로 활용하는 데 반해 노조운동은 정규직 중심의 활동에만 머물 뿐 비정규직의 고용과 근로조건에 대해서 사실상 방조하는 모습을 보여 왔다. 이것은 현재 정규직 중심의 기업별 노조체계에 머물고 있는 노조운동의 수준을 반영하고 있는 것이다. 이 문제를 해결하기 위해서는 근본적으로 노조의 조직체계를 정규직, 비정규직을 포괄적으로 아우르는 산별 조직체계로 전환시키고 비정규직에 대한 철저한 보호정책을 전개해야 한다. 산별 노조로의 전환을 준비하고 있는 현 시점에서라도 비정규직 활용시의 노사합의, 일정 비율 이상의 비정규직 채용 금지, 비정규직 권익보호 장치의 마련, 비정규직에 대한 사회적 보호, 비정규직 조직화²⁰⁾ 등을 통해 비정규직 문제에 대한 적극적 대안들을 모색해 나가야 한다.

마지막으로, 법제도나 단체협약 등을 통해 작업장 재편과정에서 노동자를 보호하고 노동의 인간화를 실현하기 위한 부분들을 철저히 하게 제도화시켜 나가야 한다. 한국 노조운동은 상당한 전투성을

20) 최근 조직률 하락에 고민하는 노조운동이 급속히 증가하는 비정규직의 조직화 방안에 대해 적극적으로 고민하기 시작한 것은 만시지탄(晩時之歎)의 감은 있지만 긍정적인 변화라고 생각한다. 여러 여건상 비정규직의 조직화가 비록 쉽지는 않지만 ‘고민과 실행’ 속에 해법은 충분히 나올 수 있다고 믿는다. 비정규직의 상황과 조직화 방안 등에 대해서는 권혜자, 박선영(1999) 참조.

보여주고 있지만 아직 제도화의 측면에서는 그다지 성과를 거두지 못하고 있다. 물론 이것은 기본적으로 노동의 요구에 대한 경영과 국가의 부정적이거나 소극적인 자세에 기인한 것이다. 그러나 노동 측도 내부 일각에 퍼져 있는 제도화의 효과에 대한 무시나 폄하, 제도화 작업을 위한 정책적·조직적 준비 부족에 대해서 반성할 필요가 있다. 향후 제도화를 위한 노력들을 더욱 적극적으로 전개해 나갈 필요가 있다.

1970년대 일본의 르포 라이터 가마따는 지금 세계적 명성을 얻고 있는 도요타 자동차에서 계절공(季節工)으로 일한 뒤, 자신이 일한 작업장을 ‘絶望工場(절망공장)’이라고 불렀다.(鎌田 1973) 경영자에게는 유연성과 효율성을 완벽하게 구현한 ‘희망공장’일지 모르지만, 노동자에게는 고역과 한숨의 ‘절망공장’이었던 것이다. 지금 우리 작업장의 현실은 어떠한가? 작업장의 인간화와 민주화를 위한 노동의 행동은 더 이상 늦출 수 없는 시대적 과제다.

〈 참고문헌 〉

- 강석재(1995), “조선기업 대기업의 신경영전략과 작업장체제의 변화”, 서울노동정책연구소, 『일본적 생산방식과 작업장 체제』, 셋길
- 강수돌(1997), 『경영과 노동』, 한울.
- 강수돌(1999), 『작은 풍요』, 이후.
- 권혜자(1998), 『임금체계 유연화와 노동의 대응』, 한국노총 중앙연구원.
- 권혜자(1999), “연봉제의 도입과 노동의 대응”, 연봉제(사례와 대응) 토론회(한국노총, 한국노동교육원 주최).
- 권혜자, 박선영(1999), 『비정규노동자의 규모, 법적 지위, 조직화 방안』, 한국노총 중앙연구원.
- 김도근(1995), “일본적 생산방식의 노동자 지배체제와 기업문화전략”, 『일본적 생산방식과 작업장 체제』.
- 김형기(1988), 『한국의 독점자본과 임노동』, 까치.
- 노동조합과 임금체계 연구회(1993), 『임금체계의 새로운 논의』, 나라사랑.
- 대우자동차노조, 한국노동이론정책연구소(1996), 『대우자동차 신경영 전략에 따른 신노무전략과 노동조합의 대응』.
- 류장수(1995), 『한국기업의 교육훈련투자 결정요인과 효과분석』, 한국노동교육원.
- 박상언(1992), 『한국 대기업에 있어서 인사, 노무관리전략의 역사적 변화에 관한 연구: 1970-1990』, 연세대학교 경영학과 박사학위논문.
- 박준석(1994), “신경영전략과 노조의 대응”, 『노동연구』.
- 박준식(1996), 『생산의 정치와 작업장 민주주의』, 한울.

- 박준식(1997), “합리화와 노동의 인간화, 노동의 대응”, 박준식 외, 『노동의 인간화』, 한국노동사회연구소.
- 박해광(1995), “대우자동차의 신경영전략---일본적 생산방식 모방 운동”, 『일본적 생산방식과 작업장 체제』
- 송복 외(1992), 『한국 노사관계의 미래』, 한국경영자총협회.
- 신병현, 김도근(1993), “자본 합리화운동의 신경향: 기업문화전략을 중심으로”, 『동향과 전망』 가을호.
- 윤진호(1996), “고용조정과 노동조합의 대응”, 『노동시장 유연화의 현황과 정책과제』, 전국민주노동조합총연맹.
- 이민영(1997a), “노동의 인간화, 한국 노동조합운동의 전략적 과제”, 『노동의 인간화』.
- 이민영(1997b), “독일 금속노조의 노동의 인간화 정책”, 『노동의 인간화』.
- 이민영(1999), “신인사제도와 노동조합의 대응”, 조돈문 외, 『신경영 전략과 노동조합의 대응』, 전국민주노동조합총연맹.
- 이병훈(1998), “1999년 노사관계 전망”, 『노동사회』 12월호.
- 이영희(1993), 『기술체계와 작업조직의 발전유형에 관한 비교연구: 현대, 도요다, 불보 자동차공장 사례를 중심으로』, 연세대학교 사회학과 박사학위논문.
- 이호창(1996), “일본적 노무관리의 강제와 동의의 메커니즘”, 『산업노동연구』 2권 2호.
- 인수범(1997), “스웨덴의 경영합리화와 노조의 대응”, 『노동의 인간화』.
- 장홍근(1999), “기업문화운동과 노동조합의 대응”, 『신경영전략과 노동조합의 대응』.
- 전병유(1994), 『한국 제조업 생산직 노동자의 숙련구조에 관한 연구』, 서울대 경제학과 박사학위논문.

- 조돈문(1998), “독일 자동차산업의 생산방식 합리화와 ‘노동의 인간화’”, 『산업노동연구』 4권 1호.
- 조돈문(1999a), “생산공정 합리화와 노동조합의 대응”, 『신경영전략과 노동조합의 대응』.
- 조돈문(1999b), “스웨덴 자동차산업의 구조조정과 노동조합의 대응”, 조돈문 외, 『구조조정의 정치』, 문화과학사.
- 조형제(1997), “대안적 생산체제의 이론적 모색”, 『산업노동연구』 3권 2호.
- 주무현(1997), 『한국 자동차산업 생산체제의 일본화에 관한 연구』, 경북대학교 경제학과 박사논문.
- 鎌田慧(1973), 『自動車絶望工場』, 講談社.
- 奧林康司(1991), 『増補 労働の人間化-その世界的動向』, 有斐閣.
- 日經連(1989), 『職能資格制度と職務調査』
- 竹内裕(1990), 『職能資格人事制度』, 同文館.
- Atkinson, J.(1988), “Recent Changes in the Internal Labour Market Structure in the UK”, W. Buitelaar (ed.) *Technology and Work*, Avebury.
- Braverman, H.(1974), 이한주, 강남훈 역(1987), 『노동과 독점자본』, 까치.
- Burawoy, M(1985), *The Politics of Production*, Verso.
- European Commission(1997), *Green Paper---Partnership for a New Organization of Work*
- Parker, M and J. Slaughter(1988), 강수돌, 이호창, 강석재, 김종환 편(1996), 『탐신화와 노동의 선택』, 강.
- Parker, M. and J. Slaughter(1994), *Working Smart*, A Labor Notes Book.

참고문헌 81

Labor Notes(?), *A Union Strategy Guide for Labor-Management
Participation Programs.*

EIRO(European Industrial Relations Observatory) 02/99

[저자 약력]

• 주요약력

- 연세대 경영학과 졸업
- 연세대 사회학과 박사
- 일본 立教대 사회학부 박사후기과정(1994-1997)
- 현, 한국노총 중앙연구원 부원장

• 주요논문

- 『팀신화와 노동의 선택』 (공편) 1996
- 『노동조합교육의 현황과 과제』 1998
- 『고용정책·고용보험제도와 노조의 참여』 (공저) 1999
- 『일본의 직업능력개발정책의 변화와 현황』 1999

작업장 재편과 노조의 대응방향

1999년 7월 19일 인쇄	
1999년 7월 22일 발행	
발행인	朴仁相
발행처	한국노동조합총연맹
주소	서울시 영등포구 여의도동 35번지 (代) 02-782 -3884
등록	81. 8. 21 (13-31호)
인쇄	성문사 (代) 02-2268-0520

가격 : 5,000원