

## 일본의 勞使關係와 技術革新

김 훈 1)

### 1. ME 기술 혁신과 일본의 생산 시스템 변화

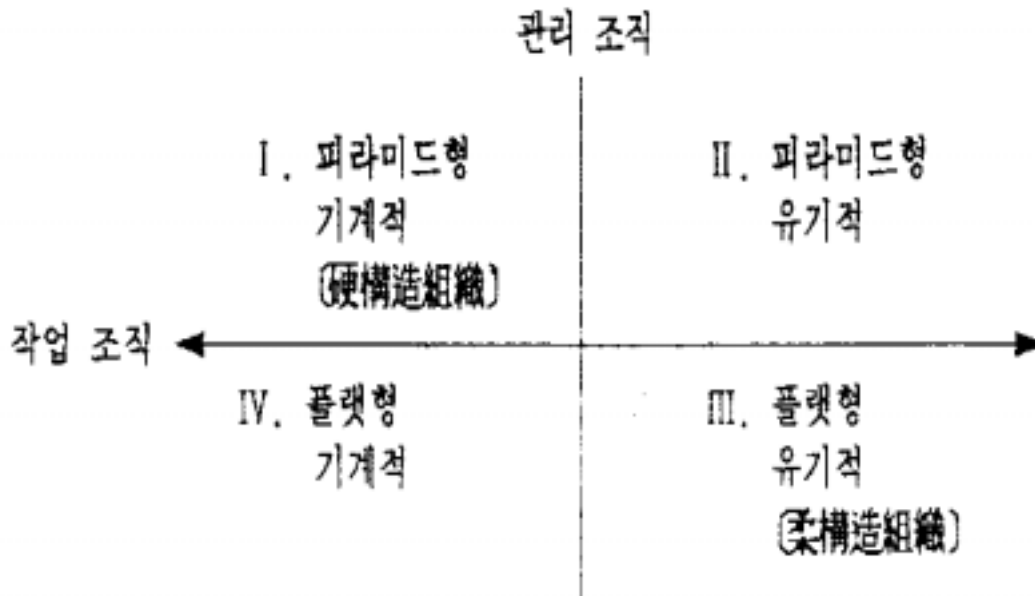
오늘날 ME 기술에 의한 자동 제어, 전자계산기에 의한 대량 정보의 신속 정확한 처리, 대량의 데이터 통신 시스템 등을 중심으로 한 기술혁신이 <탈공업화 사회> 또는 <정보화 사회>로 불리는 새로운 사회 형태로의 구조 변동을 촉진하고 있음은 주지의 사실이다. 일본에서도 70년대 석유위기 이후 ME 기술이 급속히 확산되면서 거시적인 사회 변화와 더불어 기업의 경영과 생산 시스템 그리고 노사관계에 있어 큰 변화를 경험해 왔다.

석유 위기 후의 안정 성장기에 들어 산업용 로봇, NC 공장 기계, CAD/CAM, FMS 등 생산 공정에의 신기술 적용이 급속하게 확산된 배경 요인으로는 시장·경쟁 조건의 변화, 즉 量産型工業의 生産能力過剩化의 진전과 量産品市場의 飽和狀態에 따른 시장 환경의 불확실성의 증대(안정형 제품 시장→유동형 제품 시장)를 들 수 있다. 이같은 시장 환경의 불확실성의 증대에 대응하기 위해 기업으로서는 끊임없는 기술혁신을 통해 신제품 개발을 가속화(→제품의 고도화·차별화·다양화)하는 동시에, 수요 변동에 유연하게 적응 가능한 생산 시스템의 구축을 적극적으로 추진하지 않을 수 없었다.

1985년에 실시된 「ME 기술 혁신 하의 일본적 경영에 관한 실태 조사」에 기초한 연구 보고서에 의하면 일본의 기업 조직은 기업을 둘러싼 시장 환경의 불확실성의 증대에 따라 전반적으로 작업 조직과 관리 조직의 두 측면에서 <硬構造組織>으로부터 <柔構造組織>으로 이행하고 있음이 밝혀지고 있다(그림 1 참조). 전자는 기계적 작업 조직과 피라미드형 관리 조직의 결합을, 그리고 후자는 유기적 작업 조직과 플랫폼 관리 조직의 결합을 구조적 특징으로 한다. 기계적 작업 조직은 직무 내용의 단순화, 판단 여지의 부재, 작업자 간 상호 원조의 고립화를 특징으로 하는 반면, 유기적 작업 조직은 직무 내용의 복잡화, 판단 여지의 확대, 작업자 간 상호 원조의 강화를 특징으로 한다. 또한 피라미드형 관리 조직은 관리 계층의 확대, 상부에 집중된 의사 결정 기구, 조직 단위가 되는 課 상호 간의 관계의 고립을 특징으로 하는 반면, 플랫폼 관리 조직은 관리 계층의 단축, 의사 결정의 하부 이양, 課 상호 간의 협력적인 관계를 특징으로 한다.

일본 제조업의 국제 경쟁력의 원천으로서 최근 일본형 생산 시스템(JIT 생산 시스템)이 주목을 받고 있다. JIT 생산 시스템의 기본 특징은 소재에서 완성품에 이르기까지의 모든 공정에 있어서의 <無在庫>를 추구하는 데 있다. 기존의 Fordism의 생산 시스템의 경우 재고의 존재는 공정 간 진척도의 불균형 및 불량

<그림 1> 기업 조직의 유형



<표 1> 노동 편성의 특징

Fordism	JIT 생산 시스템
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무의 세분화</li> <li>• 기능적 전문성(경직성)</li> <li>• 개인책임주의</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 노동의 포괄성</li> <li>• 기능적 범용성(유연성)</li> <li>• 집단책임주의</li> </ul>

품 발생에 의한 작업 중단을 회피하기 위한 필요악으로 간주되어 왔다. 그러나 JIT 생산 시스템에서는 불필요한 재고의 발생을 피해 각 공정이 '後工程이 필요로 하는 것을 필요한 때에 필요한 만큼' 생산하는 <後工程引受方式>을 취하여 실제의 생산 지시가 후공정의 진척도에 연결되므로 해서 재고에 의존하지 않는 공정 간 조정과 생산의 '흐름'을 확보하고자 한다. <後工程引受方式>에 입각한 JIT 생산 시스템은 기본적으로 제품 시장에서의 판매율 <-> 공장 라인에서의 생산율 <-> 요원배치 계획의 일관성 있는 통일, 즉 同期化(synchronization)를 추구하는 생산 시스템이다. 그리고 이러한 동기화의 실현을 위한 재고압축과 생산의 '흐름'을 확보하기 위해 필연적으로 요구되는 것이 <노동의 포괄성>이다.

JIT 생산 시스템에 대응하는 노동 편성의 특징을 Fordism하의 노동 편성과 대비해 보면 <표 1>과 같다.

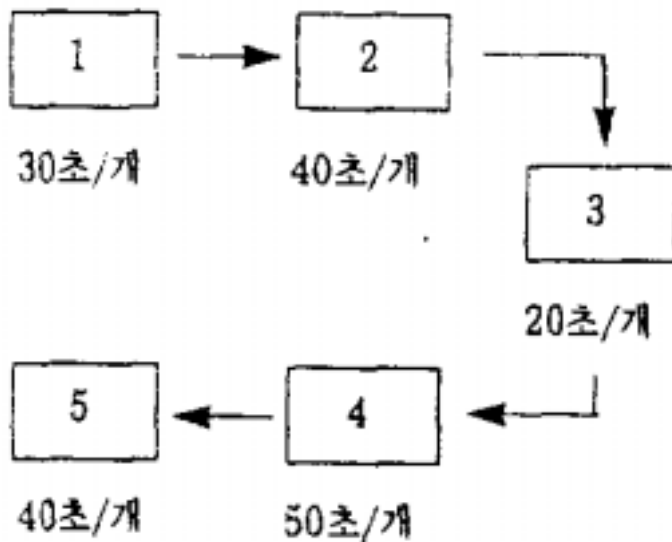
Fordism은 구상과 집행의 분리, 직무의 세분화와 작업자에 대한 세분화된 직무의 고정적 배분, 기능적 전문화에 의한 효율 추구에 불가피하게 수반되는 경직성, 개개인의 직무 수행에 있어 상호원조나 집단 책임 등 집단성의 계기가 개재될 여지가 없는 개인 책임주의를 노동 편성의지가 없는 개인 책임주의를 노동 편성의 특징으로 한다. 이에 대해 JIT 생산 시스템에서의 노동 편성의 특징으로는 먼저 작업자가 수행하는 노동의 내용이 수평적으로나 수직적으로나 극히 포괄적이라는 점을 들 수 있다. 이른바 <多能工>이란 용어는 이러한 노동의 포괄성을 그대로 표현하고 있다(기업내 교육 훈련, OJT, 직무 순환을 통한 多能工化 고용 관계의 장기화를 유도·보장하는 인사 노동 관리 시스템), 포괄성의 범위는 직접 작업뿐만 아니라 제안 활동이나 QC 서클 활동을 통한 품질관리, 작업 방법이나 설비의 문제점의 발견과 개선 및 설비 보전 등의 간접 작업에까지 이르고 있

다. 작업자의 직무 내용은 특정의 세분화된 전문적 직무에 한정되지 않고 작업 조건의 변화에 대응하여 유연하게 실제의 직무 내용이 변경 가능하며 특정 직무에의 배치 및 직무 순환은 작업집단을 단위로 수차율적으로 행해진다.

기계의 작업 전환(machine change over) 시간의 단축, 품질 불량 원인 제거를 위한 설비·治工具 등의 개선, 설비의 보수 관리·예방 보전 등 JIT 생산 시스템에서의 재고의 압축과 생산의 '흐름'을 유지하기 위해 필요한 기술은 기술 개발을 임무로 하는 전문 기술자·연구자의 활동에서 비롯되기 보다는 바로 현장의 다면적인 실천적인 지식을 보유하고 있는 작업자의 <노동의 포괄성>의 산물이다. 직접 생산 라인에서도 同期化를 추구하는 JIT 생산 시스템의 불가결한 요소인 <多工程保有>는 <노동의 포괄성>을 전제로 비로소 실현 가능하다.

<그림 2>의 U형 생산 라인을 예로 들면 다수의 연속 공정을 한 사람의 多能工이 소화할 경우 1에서 5까지의 연속 공정을 통과하는 시간은 180초로 단축된다.

<그림 2> U형 생산 라인과 多工程保有



## 2. 기술혁신에 대한 노동조합의 대응

-철강업의 사례-

上記한 바와 같이 안정 성장기 이후, 일본의 민간 제조업 부문의 높은 국제 경쟁력 유지는 JIT 생산 시스템에서 보는 바와 같은 생산 시스템의 유연성을 하나의 중요한 근거로 하고 있다. 이러한 생산 시스템의 유연성은 내부 노동 시장에서의 근로자의 배치와 이동 및 노동 지출의 유연성, 즉 근로자의 직무 범위와 표준 작업량, 요원, 배치 및 배치 전환, 근로 시간이나 잔업량 등이 시장 조건에 따라 극히 탄력적으로 조절됨을 의미한다. 그럼 여기에서는 일본 철강업(新日本製鐵)의 사례를 중심으로 생산 시스템의 효율화에 따른 요원 합리화 문제에 일본의 노동 조합이 어떻게 대응하고 있는가를 살펴보기로 한다.

생산·요원 합리화에 대한 일본의 노동 조합의 대처 방침은 사전 협의 제의 확립을 통한 희생의 배제와 합리화에 기인한 성과의 배분을 두 축으로 하고 있다.

### 1) 사전 협의제

자본제 경영은 코스트를 낮추고 이윤율을 유지·향상시키기 위하여 끊임없이 생산 시스템의 효율화를 추구한다. 즉 새로운 기계 설비의 도입 및 개선에 의한 생산과정의 기계화·자동화, 노동 조직의 개편, 작업 방법의 개선, 직무의 통폐합 및 확대를 통한 요원 삭감, 이를 통해 총비용에서 차지하는 노무비의 비율을 줄이고 생산성을 향상시키고자 하는 것이 기술의 자본제적 총용의 본질이다. 이와 같은 경영측의 합리화 압력에 대해 신일본 제철에서는 사업소 수준의 노사 협의 기구인 <노사위원회>에서 정식으로 경영측이 요원 합리화를 제안하기 이전에 합리화 실시 내용에 관해 조합측과 <사전 협의>하기로 제도화 되어 있다.

설비 조건의 변경에 의한 요원 합리화의 경우 이미 기계화·설비 개선 등이 실시되어 요원 삭감의 구체적 목표가 설정된 시점에서 제안이 이루어지게 되면, 조합측으로는 설비 합리화의 내용 그 자체에 대해서는 발언할 수 없고 다만 제안된 요원배치로 실제 작업상 문제가 발생하지나 않는지를 <사후적>으로 점검할 수 있을 따름이다. 이러한 문제에 대처하기 위해 사전 협의 제도는 합리화에 따른 요원 삭감에 대해서는 3개월 전에 제안하도록 하는 것을 기본으로 하여 사전에 조합측 의견이 반영되게끔 노력한다(1971년 9월 入幡 노조 제49회 정기 대회)는 방침 결정에 기초한 조합측의 거듭된 정책 노력의 산물로서 1977년 12월의 노사 위원회에서 경영측의 동의를 얻어 비로소 확립되었다.

## 2) 요원 합리화 성과 환원급 제도

합리화에 대한 성과 배분은 신일본 제철에서는 요원 합리화 성과 환원급 제도(要員合理化成果還元給制度)(1971. 10. 도입)로 구체화되어 있다. 이것은 생산 시스템의 효율을 높이기 위하여 요원 합리화로 발생한 노무비 절약 부분의 일부를 근로자에게 환원하는 제도로, 임금 체계의 일부를 구성하여 조합측이 요원 합리화에 따른 <희생의 대가>를 요구하는 수단이 되고 있다.

요원 합리화 성과 환원급 제도에서 성과 배분의 형태에는 (1) 기술직 사원 전체에게 지불되는 <一般還元>, (2) 합리화 대상 직장의 기술직 사원에게만 지불되는 <重點支給>의 두 가지가 있으며 기술직 사원의 임금 체계 가운데<職務加給>이라는 항목으로 지불된다. 직무 가급은 직무급으로 평가되지 않는 기능 상승, 노동 부하의 증대 부분을 평가하기 위해 설정된 임금 항목으로 그 재원은 고정 자원(제도 발족시 1인당 평균 ¥5,000), 반년 단위로 계산되는 일반 환원 자원, 중점 지급 자원의 세가지가 있다.

이상과 같이 합리화에 따른 희생의 배제 및 보상 조치를 전제로 한 것이긴 하지만, 일본의 노동 조합은 생산 시스템의 효율화를 위한 합리화 그 자체에 대해서는 소극적인 수용이기 보다는 오히려 적극적인 협력의 자세를 보여 왔다. 조합이 이 같은 자세를 취하는 데는 기본적으로 고용 관계가 <기업계약주의>에 기초해 있어 조합원들 간에 직무 재산권(job property right)의 관념이 희박하고 직무의 소멸 혹은 직무 범위의 확대를 수반하는 합리화에 대한 저항감이 약한 점, 그리고 합리화가 기해져도 그것이 곧바로 고용의 상실을 의미하지 않고 정년까지의 장기 근속을 전제로 기업 안정을 통한 생활 보장에 대한 기대가 강한 점 등의 요인이 작용하고 있다고 보여진다.\*

주석1) 한국 노동 연구원 연구 위원, 사회학 박사

