

일본 항공산업의 노사관계와 재구조화

조 임 현*

〈 목 차 〉

- | | |
|--------------------|------------------|
| I. 서 론 | IV. 항공산업의 노무관리체계 |
| II. 일본 항공산업의 변천과정 | V. 일본 항공의 재구조화 |
| III. 일본 항공산업의 노사관계 | VI. 결 론 |

I. 서 론

항공산업의 세계화가 진행되고 있는 현재, 대량 수송 시스템의 도입에 의해 항공요금의 인하와 국민소득의 증가로 일본의 수송 서비스에 대한 수요는 꾸준히 증가되어 왔다.

일본의 민간부문의 항공운송사업은 2차세계대전¹⁾의 패전으로 인하여 연합군에 의해서 금지되었다가 1954년에 다시 재개되었다. 민간항공업계는 1950년대의 군소난립 시대, 1960년대의 급성장기를 거쳐서 1970년경에는 일본항공(JAL), 전일본공수(ANA), 일본 에어시스템(JAS)¹⁾ 등을 중심으로 과점시대로 이행한 후 1980년대 이후에는 「규제완화 정책」의 시행과 더불어 극심한 경쟁시대에 돌입하게 되었다.

* 세종대학교 경영·회계학과 교수

1) 현재의 일본 에어시스템으로 개명한 것은 1988년 4월로서, 1970년에는 동아국내항공 이라고 하였다.

일본에서 이착륙하는 54개 외국 항공사와 6개의 일본 항공사를 포함한 60개의 항공사가 서로 경쟁하고 있으며 일본을 이륙 및 기착점으로 한 모든 일본 항공사가 국제선 노선에서 차지하는 점유율이 이제는 급감하고 있다.

1986년 부터는 국내선에 대한 경쟁촉진정책이 시행되어 중복노선을 허용함으로써 각사의 경쟁은 일층 격화되었는데, 이러한 과정에서 노동자의 임금은 전체 산업의 평균수준에 근접하고 있는데 역사적으로 볼 때 항공사들은 매우 유리한 노동조건을 누려왔다. 이는 항공사가 정부 규제에 의해 보호되는 과점적 성격의 산업으로 분류되었기 때문이다.

그러나 과점상태에서 유지되어왔던 노사관계에도 변화가 요구되었다. 즉 일본의 산업 중에서도 항공산업은 규제에 의해서 보호받으며 성장하여 왔기 때문에 노사관계는 성숙된 단계에 도달하지 못하였으며, 노사협의체도의 운용도 다른 산업과 비교하여 미진한 면이 없지 않다. 사용자와 몇몇 항공사의 노동조합은 최근까지도 대립정책을 지속하여 왔는데 이들 노동조합은 경영 성과가 저조한 상황에서도 경영층과 협조하여 기업의 위기를 타개해 낼 것을 고려 하지 않았다. 그러나 규제완화와 첨예한 시장 경쟁은 이들 노동조합의 정책변화를 강요하고 있다.

본 연구에서는 먼저 통계 자료를 중심으로 일본의 항공산업의 변천과정을 살펴보고, 노사관계와 재 구조화를 중심으로 하여 항공업계의 자구책을 살펴보고자 한다. 이러한 과정은 IMF체제하에서 경쟁력 강화를 위해서 노력하는 국내의 항공업계에 시사하는 바가 될 것이다.

II. 일본 항공산업의 변천과정

일본 항공산업의 변천과정을 통계자료를 중심으로 살펴보기로 한다. <표 1>, <표 2>, <표 3>에는 1966년부터 시작하여 1996년까지의 자료가 10년 단위로 정리되어 있다. 좌석킬로를 기준으로 하여 수송력의 증가율을 살펴보면 <표1>에 제시되어 있는 것과 같이 1976년에는 1966년과 비교하여 약 6배 성장하였다. 1996년에는 1976년에 비해서 약 7배, 1966년과 비교해서 약 39배 신장하였는데 이로써 일본 항공산업의 수송력이 비약적으로 발전하였음을 확인할 수 있다.

<표2>에는 국내선과 국제선을 분리하여 여객수의 증가추이가 제시되어 있다. 국제선의 총 여객수는 1976년을 기준으로 하여 볼 때 1986년에는 약 2.2배 증가하였으며, 1996년에는 약 4.5배 증가하였고, 국내선의 총여객수는 1976년을 기준으

〈표 1〉 좌석킬로

단위 : 백만 좌석킬로

	1966	1976	1986	1996
국내선·국제선합계	5,590 (100)	31,420 (562)	57,996 (1,037)	217,037 (3,882)

주 : ()내의 숫자는 1966년을 100으로 한 비율임.

자료 : 航空労働研究會(1998), 規制緩和と 航空リストラ, 旬報社, P.20

〈표 2〉 여객수

단위 : 명

	1966	1976	1986	1996	
일본항공(국제선)	644,526 (22)	2,925,374 (100)	6,176,337 (211)	10,732,648 (366)	
일본항공(국내선)	1,736,302 (24)	7,001,830 (100)	9,373,911 (133)	18,079,323 (258)	
일본 아시아 항공	-	322,499 (100)	844,505 (261)	1,445,677 (448)	
일본 트레스오션 항공	-	805,171 (100)	1,485,204 (184)	2,069,447 (257)	
전일본공수(국제선)	-	-	-	2,290,000	
전일본공수(국내선)	2,241,656 (14)	15,618,189 (100)	24,763,371 (158)	35,322,171 (226)	
에어일본	-	52,858 (100)	1,204,365 (2,278)	4,765,975 (9,016)	
일본 에어시스템(국제선)	-	-	-	191,000	
일본 에어시스템(국내선)	-	4,769,193 (100)	9,538,010 (199)	16,723,254 (350)	
일본 에어코뮤타	-	-	-	1,141,000	
합 계	(국제선)	644,526 (19)	3,247,140 (100)	7,205,612 (221)	14,474,376 (445)
	(국내선)	4,780,504 (16)	28,246,440 (100)	46,364,861 (164)	78,100,754 (276)

주 : ()내의 숫자는 1976년을 100으로 한 비율임.

자료 : 航空労働研究會(1998), 規制緩和と 航空リストラ, 旬報社, P.21

로 할 때 1986년에는 약 1.6배 증가하였으며 1996년에는 약 2.8배 증가하였다.

〈표 3〉에는 일본 항공사들의 종업원의 증가추이가 제시되어 있는데 1966년을 기준으로 볼 때 1976년에는 약 2.6배 증가하였으며 1996년에는 약 3.6배가 증가하여 일본 항공산업이 종업원 수에서도 급속한 성장을 보여주고 있다.

〈표 3〉 종업원 수

단위 : 명

	1966	1976	1986	1996
일본항공	9,833	20,053	21,536	20,030
일본아시아항공	-	398	472	885
일본트렌스오션항공	-	351	589	759
전일본공수	2,510	8,878	11,410	14,649
에어일본	-	59	470	1,304
일본에어시스템	-	2,548	3,778	5,653
일본에어코뮤타	-	-	-	408
합 계	12,343	32,287	38,255	43,988

자료 : 航空労働研究會(1998), 規制緩和と 航空リストラ, 旬報社, P.20

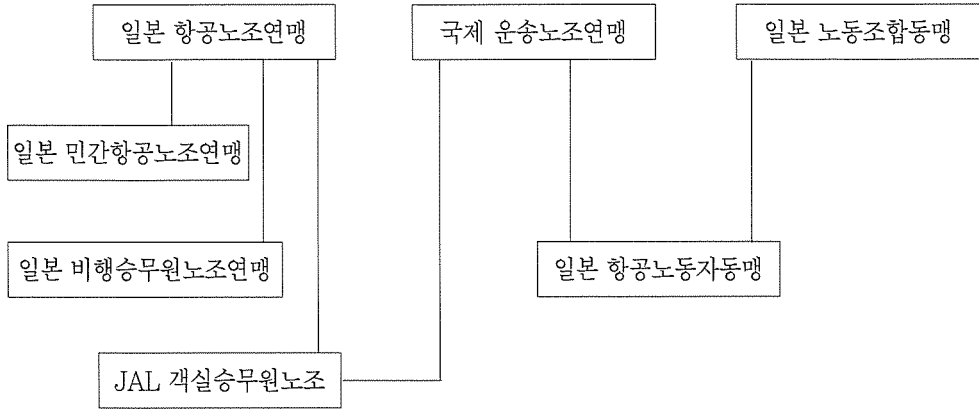
Ⅲ. 일본 항공산업의 노사관계

가. 항공 산업에서의 노동조합

〈그림 1〉은 일본 항공 산업의 노동조합과 그들의 가맹조합을 나타내고 있다. 항공 산업에서의 노조의 연합은 역사적으로 2개의 상위조직으로 나누어지고 있다. 일본 항공 노동자동맹(Japanese Confederation of Aviation Labor)과 일본 항공객실승무원노조(JAL Cabin Attendant Union)는 국제 운송 노조연맹(International Transport Workers Federation)에 속해 있다. 일본 항공 노동자동맹만이 전국적인 상위 조직인 일본 노동 조합동맹(Japanese Trade Union Confederation)에 속해 있다. 일본 항공 노동자동맹과 일본 민간 항공 노조연맹(Japan Federation of Civil Aviation Workers Union)은 두 산업차원의 상위조직이다. 상당히 많은 수의 노동조합이 후자에 속하는데 외국 항공사의 소규모 조합도 포함된다.

일본 비행 승무원 노조연맹(Flight Crew Unions Federation of Japan)에 6개의 일본 항공사의 승무원조합(crew unions)이 속해 있다. 이들은 통합된 동업조

〈그림 1〉 일본항공산업의 노동조합기구



합(craft union)을 만들고자 시도하였으나 기업간 조건의 차이로 기업노조(enterprise-based union)간에 느슨한 관계만을 유지하고 있다.

일본 항공 노조연맹(Japan Federation of Aviation Worker's Union)은 일본민간 항공 노조연맹과 JAL객실 승무원 노조(JAL Cabin Attendants Union), 그리고 일본비행 승무원 노조연맹 등으로 구성되어 있으며 어떠한 특정한 상위조직에 속해 있지 않다. 이들 노동 조합원은 정규적인 항공서비스 외에 항공화물을 취급하는 종업원들과 공항, 호텔, 여행사와 같은 곳에서 계산대 서비스를 제공하는 종업원들이다. 그러므로 8개 일본 항공사의 종업원들은 모두 한 개의 노동조합에 속하여 있다.

나. 주요 항공사의 단체협상

일본항공(JAL)에는 비관리직 종업원을 위한 4개의 노동조합과 2개의 관리자 노동조합이 있다. JAL1(지상 근무인력과 객실 승무원이 가입)과 JAL2(일부 객실승무원이 가입) 노동조합은 단체협약(labor agreement)을 기업과 함께 해결 하지만, JAL3(일부 지상근무직과 임시직이 가입), JAL4(비행승무원이 가입) 노동조합은 그렇지 않다. 따라서 전자는 경영위원회, 노사공동위원회, 단체교섭(collective bargaining)을 위한 자세한 규칙이 있지만, 후자는 그렇지 않다. 실제로 JAL3 노조는 경영위원회, 단체교섭, 객실승무원 위원회, 특별위원회, 실무협상과 같은 과정을 활용하여 협의할 기회가 있다. JAL4노조는 경영위원회, 단체교섭, 실무협상, 형태의 협의의 기회가 있으며 기업측에서는 노사공동회의를

단체협약의 토의를 통해 설립할 것을 제안하고 있다. JAL5와 JAL6 노조는 관리자가 소속되며 정상적인 절차는 경영진의 설명을 듣고 대체적이고 실무적인 협상을 진행한다. 전통적으로 노사협의회시스템을 강조해 온 JAL 노동조합 외에 다른 기업 노동조합에서도 경영 위원회와 노사공동회의를 유지하면서도 노사협의회 실질적인 수단을 찾기 위한 노력을 하고 있다. 물론 과거에는 단체교섭이 중점활동이었다.

전일본공수(ANA)에서 ANA1 노동조합은 비행승무원을 제외한 종업원이 속해 있으며 ANA2 노동조합은 비행승무원이 가입되어 있다. 전자는 사용자와 함께 단체협약을 결정하지는 않으며 구체적 사항은 개별적 협약에 기초한다. 반면 후자는 단체협약의 개정을 2년마다 결정한다. 노사 커뮤니케이션의 수단은 단체교섭, 노사 공동위원회, 그리고 실무협상이다. 1991년 시작된 항공산업의 노사공동회의는 몇 가지 유형들로 구분되는데, 이들은 노사공동회의(joint labor-management conference), 부서노사회의(departmental labor-management conference), 현장노사회의(operational labor-management conference), 특별 노사회의(special labor-management conference) 등이다.

ANA1 노동조합의 연간 활동은 29회의 단체교섭회의, 16회의 노사공동회의 그리고 실질적인 협상을 위한 33회의 회의 본부모임을 포함한다. 이는 단체교섭이 노사협상의 기본적 메커니즘이라는 사실을 말하여 준다. 과거에는 노사공동회의가 자주 열리지 않고 양 당사자들이 단체교섭에 대부분 의존하였지만 최근의 협의시스템은 질적인 변화를 겪고 있으며, 공동회의는 공항 업무영역과 영업업무영역에서도 열리고 있다. 과거에 단체교섭을 강조했던 ANA2 노동조합은 비행승무원을 위해서 정규적인 노사회의를 열고 있다. 특히 최근에는 ANA1 노조와 ANA2 노조가 공동으로 단체협상과 노사회의를 열고 있다. 더욱 그들은 공동으로 단체교섭회기를 개최하여 임금인상이나 계절적인 추가급여(seasonal extra pay)요구에 대한 경영자의 반응을 탐색하기 전부터 공동보조를 취한다.

전일본공수와 유사하게 일본에어시스템(JAS)에서도 비행승무원 이외의 종업원들은 JAS1 노동조합에 속해 있고 비행승무원들은 JAS2(비행승무원노조)에 가입되어 단체협약은 JAS2 노조와 공동으로 체결되며, 합의의 유효기간은 2년이다. JAS1 노조와의 협상은 개별적 협약에 기반을 두고 열린다. 분쟁은 일상적으로 다루어지지만 해결은 어떠한 협약에도 바탕을 둔 것은 아니다. 이들 노조의 구성원들은 교통 및 수송 사업담당 근로자들이므로 분쟁에 대한 단체행동이 취해지기 24시

간 전에 사용자에게 통고를 해 주어야 하며, JAS2 노조의 경우에는 48시간 이전에 알려주어야 한다.

노사공동위원회는 노동조합과 함께 1970년대 중반 이후 3월과 10월에 정기적으로 개최되어왔다. 이 회의에서는 사업전망을 토론하고 경영계획을 설명한다. 경영진 중 15-16명이 이 회의에 참석하는데 이들은 사장, 이사, 부사장 등이다. JAS1노조에서는 최고 3명의 임원과 상임위원회 멤버를 포함한 26명이 참석하고, JAS2노조에서는 20명의 상임위원회 멤버가 참석한다.

그러나, 단체교섭의 마찰을 줄이려는 노력이 계속 진행되고 있다. 실질적 협상을 위한 비공식적 회의가 2-3명의 노사관계 관리자와 3명의 조합간부 사이에 적어도 한 달에 한 번 혹은, 요구가 있으면 일주일에 한 번씩 열린다. 단체교섭 회의기간 중의 토론은 공식적인 정책에 초점을 둔다. 비공식적 협상 회의는 양자에게 상대방의 실제 의도가 무엇인지 밝히는 기회를 제공한다. 그러나 일본 에어시스템에서는 비공식적인 협상이 개최되면서도 단체교섭회의의 회수를 줄이지 않고 있다.

비록 단체교섭이 전통적으로 협상의 주된 도구(파업권을 보유함)이기는 하지만, 노조는 협상이 노사간의 협동을 반영하며, 파업에만 의존하지 않는 수단이란 점을 부인할 수가 없을 것이다. 이것은 항공산업내의 타 기업들의 추세이기도 하다.

즉, 기본적 개념은 가능하다면 작업장에서의 요구를 작업장에서 해결하려는 것이다. 예를 들면, 객실승무원과 비행승무원은 노조와 직접적으로 협의할 수 없는 데, 왜냐하면 그들은 자신들의 상사와 직접적으로 대화할 수 있는 기회가 거의 없으며, 반면 보수유지와 계산대 근무자는 상사들과 빈번하게 접촉한다. 따라서 노조가 조합원으로부터의 특별요구에 신속하게 대응하기 위하여 회사의 스태프들과 매일 실질적인 커뮤니케이션을 통해서 정보를 교환할 필요성이 있다.

한편 규제완화가 노사관계에 직접적인 영향을 미치지 않지만 노사를 둘러싼 산업환경은 각박해지고 있는데 이는 시장경쟁의 심화, 국제적 경쟁력 약화, 국내와 해외 시장 사이의 가격차이, 철도와 같은 다른 수송 수단과의 가격경쟁, 국내노선 운영의 낮은 수익성등 다양한 요인 때문이다. 이와 같이 변화하는 환경하에서 JAL1등 몇 개의 노조가 노사 협의회에 적극적으로 의존하고 있지만 단체협상을 중심으로 노동조합 운동을 해온 다른 노조들은 노사협의회와 실무협상을 병행하며, 경영진과 관련정보를 공유하면서 사용자의 주도에 따르는 실무협상을 활용하는 정책으로 전환하고 있다.

IV. 항공산업의 노무관리체계

가. 승진과 임금체계

타 산업과 유사하게, 항공산업의 승진체계 역시 능력등급제도(ability ranking system)에 기초한다. JAL은 1967년에 그들의 직무 등급 체계를 제도화하였다. 지상 인력은 9개의 직무등급에 따라 순위가 매겨진다.(등급 1에서 6까지는 비관리직 종업원이며, 등급 7에서 9까지는 관리자급). 직무자격요건을 갖춘 근로자는 적절한 직위에 배치된다. 능력 등급제도는 1971년 당시 시대 상황에 맞추어 도입되었는데 종업원이 특정한 자격요건을 갖추었다면 그들은 곧 상위직으로 승진될 수 있다. 따라서 비관리직 종업원은 3급인 주임에서 6급인 감독직으로 승진할 수 있으며 관리직 종업원도 그들의 능력에 따라 7급 감독직에서 9급인 총 감독직으로 승진할 수 있다. 이와 같이 인사체계는 능력 등급주의와 연계하여 개정된 것이다.

대량수송을 위한 대형 기종의 도입과 항공여행의 대중화로 항공서비스 수요는 1970년대에 급속한 성장을 하였으며, 일본 항공사는 전후 베이비붐 세대의 대졸자를 대량으로 고용하였다. 이때 10여년간 채용된 종업원들은 현재 관리자의 직위에 이르렀으며, 그 결과 그들은 관리자와 대등한 전문스텝으로서 대우받고 있다.

이러한 현상은 항공산업에만 국한된 것은 아니다. 중년층의 사무직 종업원들을 어떻게 관리할 것인가는 많은 선도적 일본 기업이 직면하고 있는 심각한 문제이다. 따라서 전통적인 일본의 연공서열(seniority-orient ed) 구조는 개인 성과에 가치를 두는 능력지향(merit-oriented)체제로 바뀌고 있다.

전술한 주요 항공사 모두가 능력등급제도를 비행승무원과 객실승무원에게 신속성 있게 적용하여 운영하고 있다. 그 첫째 이유는 이들 종업원들에 대한 비행수당이 막대하다는 점이다. 예를 들면, 일본에어시스템의 조종사는 경력년수를 고려하여 시간당 계산된 비행수당을 받는데 최소 65 비행시간을 보장 받는다. 비행수당은 객실 승무원에게도 지급되는데, 이들 역시 65비행시간을 보장 받는다. 이들의 비행수당의 액수는 실제 비행시간에 따라서 달라질 수 있지만 비행 승무원의 기본 임금과 거의 같은 액수이다. 지상 근무자들의 임금체계와의 조화를 유지하기 위해서 운항종업원의 임금은 주로 기본 급여와 비행수당으로 구성되어 있으며, 관리직을 제외하고는, 그들의 임금은 능력 등급제도의 영향을 받지 않는다.

두 번째 이유는 그들 직무의 특성 때문인데, 운항 승무원과 객실 승무원은 승진에 큰 관심이 없으며 프로펠러 비행기를 이용하던 때에는 비행수당을 타기 위한 보장

된 시간이 있었지만 제트기로 기종이 바뀐 후 비행시간은 점차 짧아졌으며, 항공회사의 비행승무원의 실제의 비행시간은 보장된 시간보다 감소 되었다. 따라서 과도한 비행수당의 지출은 항공산업 내에서 노사간에 커다란 이슈가 되고 있는 것이다.

나. 교육 및 훈련

일본항공의 직장 외 훈련(OFF-JT)은 크게 본사의 전문직 훈련과 일반 훈련으로 구분된다. 후자는 서열(rank)에 기초한 훈련과 목적에 의한 훈련으로 구분된다. 서열에 기초한 훈련은 신입관리자과정, 관리자 기초과정, 신입사원 교육과정, 도전계획과정, 통신교육등으로 되어 있으며 목적에 의한 훈련은 재무세미나, 직장 내 강사를 위한 과정, 발표와 협상기술 과정, 해외근무세미나, 외국회사세미나 등으로 구성되어 있다.

인적자원개발 부서에 의해 제공되는 이와 같은 일반적인 프로그램에 추가하여 전문직 훈련은 비행승무원, 지상근무자, 객실승무원, 배달원, 계산대 근무자에게도 관련 부서별로 제공된다. 항공산업은 인적자원의 질에 크게 의존하므로, 교육 및 훈련비용의 비중이 높으며 전문직의 훈련은 직무과정과 밀접하게 연관되어 있으며 훈련은 개별부서에 의하여 제공된다.

많은 비용은 조종사 훈련에 지출되며, 신규 대졸자는 기업 내에서 훈련을 받게 되는데, 부기장이 되는데에는 3년이 소요된다. 따라서 지상근무자들을 교육 훈련시키는 데에도 상당한 액수가 지출되며 이것은 훈련기간이 상당히 길고 이들 종업원들은 국가가 주관하는 자격 시험을 반드시 통과해야 하기 때문이다. 또한 많은 객실승무원에게도 상당한 액수의 훈련비용이 소용된다.

다. 경력개발

전일본공수의 승진배치체계는 기본적으로 일본항공과 유사하다. 능력주의에 근거한 평가와 신축성 있는 배치에 비중을 두며, 경력개발의 다양화에 부응하는 복합적 경력개발경로(multiple career path)를 제공하고 개성을 존중하는 관점에서 다양한 시스템을 제도화하였다.

지상 서비스 직무 중에서 특정 의무 직무들이 재구조화 되었고 기존의 2개의 부서 - 즉 예약과 일반사무를 담당하는 판매 및 사무부서와, 공항서비스를 담당하는 지상 안내부서가 서비스 인력부서로 통합되었다. 그 결과 배치와 승진은 통합된 방식으로 다루어지고 있다. 공항서비스 분야에서는 새로운 자회사 또는 다른 기업이

대행하는 과업이 증가하고 있다. 전일본공수는 종업원 배치에 있어서 신축성을 부여하기 위해서 노력을 기울이고 있으며, 이것은 계열기업에 종업원을 파견하는 것을 포함하며, 상이한 직무를 통하여 종업원 순환의 범위를 확대하고 있다.

또한 이 항공사는 개인 연령에 따르는 제한은 있지만 종업원들이 선호하는 특정 지역에서 지상 서비스직에 근무하거나, 국내 혹은 해외의 지역으로의 전근 가능성이 있는 일반직 근무 중에서 선택할 수 있는 제도의 도입을 시도하고 있다.

객실 서비스본부는 객실승무원이 소비자의 욕구와 취향을 제대로 파악하여 고도의 부가가치적인 서비스를 제공할 수 있다는 개념을 이해하여, 고객수요를 창출해 낼 수 있다라는 관점에서 마케팅부서에 소속되어 왔다. 이것은 서비스의 품질이 강력한 경쟁에 대처하기 위한 중요한 방법이 되는 현 상황에서 전보다 높은 비용경쟁력을 증진시킬 것이다.

사업구조가 확장됨에 따라 급속히 증가하는 객실승무원을 효과적으로 그리고 효율적으로 다룰 수 있는 새로운 조직구조가 요구된다.

입사후 3-4년 동안 훈련과정과 근무를 마친 객실 승무원은 그들의 업무를 전문가의 수준에서 수행하도록 기대되는데 그들은 그들의 업무를 서비스 측면에서 해낼 수 있어야 하며(응급상황 및 보호조치), 조정 및 높은 수준의 판단을 할 수 있는 관리기술, 그리고 리더십과 협동이 요구된다. 또한 경험이 적은 동료들을 지도하고 이끌 수 있어야 한다. 이것은 그들에게 요구되는 기본적인 경력상의 능력들이며, 이와 같은 능력을 구비한 종업원은 복합적 경력경로를 이용할 수 있으며, 운항경력 전문가로서 실무경험을 통해 획득한 기술과 지식을 사용할 수 있다. 또한 교육 및 훈련 전문가로서, 혹은 객실 전문가로서 부하직원이 개인적인 목표에 도달하도록 도와주고 집단 의사결정에 핵심요원으로서 참여한다. 유연성있는 배치 이외에도 이 항공사는 여성 근로자의 지속적인 고용과 적극적 활용을 위해 노력하고 있다.

일본 항공에서는 비행통제요원(flight control personnel)이 전문가의 수준에 이르기까지는 5-6년이 소요된다. 정부의 자격시험 때문에 이 직업은 비교적 상급 전문직으로 여겨지지만, 일본항공은 이 직종을 특정하거나 고정된 범주영역으로 제한하지는 않으려고 한다. 왜냐하면 고도의 통신 기술 및 네트워킹 시스템이 정확한 기상자료와 그밖의 정보 획득을 용이하게 하며 따라서 개인의 오랜 경험은 덜 중요하게 되며 또 기업 스스로 경직된 배치계획을 원하지 않으며 근로자들에게 다양한 기술을 기대하기 때문이다.

지상 근무자에게 요구되는 기술은 전기시스템, 엔진이나 비행기동체 보수등과

같이 개인적 책임에 따라서 다르다. 따라서 이들 전문직의 이동은 어려우며 직무의 순환은 거의 일어나지 않는다. 그러나 영업직원과 같은 다른 지상근무자에게는 신축성 있는 배치를 하고 있다.

V. 일본 항공의 재구조화

일본항공의 매출액의 상당한 비율은 국제운송 부분이며 이는 다른 일본 항공사에 비해 높은 비중이다. 이 기업은 국내와 외국 항공사에 의한 극심한 경쟁에 직면하게 되었으며, 비록 항공산업이 성장하고는 있지만, 1993년 이후 적자를 기록하면서 일본항공은 두가지 방향의 재구조화 계획을 추진하고 있는데, 이는 경영합리화와 서비스개선이다. 따라서 영업수입을 증가 시키고 모든 사업영역에 있어서 비용을 경감시키는 노력을 해야 하며 인건비를 줄이기 위한 재구조화를 촉진하기 위해서 기업은 노무관리 및 임금체계를 생산성 증진 방법과 병행하여 검토하고 있으며 이와 같은 개념에 기초한 계획들을 노사 협의회를 통하여 지속적으로 추진 중에 있다.

가. 임금조정

기준임금은 초과수당 및 기타 수당 산정의 기준이 되는데 기본급여, 부양가족수당, 가족수당 및 그 외의 항목으로 구성되어 있는데 비관리직 종업원을 제외한 부문관리자와 임원들의 급여는 삭감되었으며 일본 기업체의 총 인건비의 상당한 부분을 차지하는 추가급여(extra pay)의 총액도 감축되었다.

추가급여가 총인건비에서 차지하는 비중이 워낙 크기 때문에 1개월간의 급여에 해당하는 추가급여는 기업 수준에서 보면 년 총 90억엔에 달하며 단지 1%의 급여 증가라도 연간 30억엔의 추가적 지출로 나타난다. 그러므로 임금의 인상이나 추가급여가 감소되면 이는 인건비에 커다란 영향을 주게 된다.

다양한 수당도 조정되었는데, 예를 들면 지상스텝의 교대수당은 고정비율을 기본급여에 곱하여 지급되어 왔으나 이를 고정액수로 바꾸었다. 비행승무원이 장시간 비행하게 되면서 비행수당 역시 높은 비율로 증가하여왔는데 이 증가 비율은 보다 완만히 감소되었다. 종업원에게 지급되던 한냉지역수당(cold-region allowance)는 Hokkaido와 Thoku로 제한되었으며 연간 반달치의 급여에 달하던 이 수당은 축소되어 삭감되었다.

기장들의 대량 퇴직에 대비하여 일본항공은 일정한 수의 조종사를 고용하여 훈

련시켜 왔으나 일본인 조종사의 순환과 전세기 배치의 신축성을 높이고 해외의 낮은 인건비의 이점을 활용하기 위하여 외국인 조종사를 활용하고 운송의 하청화에 힘쓰고 있다.

또한 외국인 객실승무원의 비율을 증가시켜왔는데 다른 아시아인들은 일본인 인력의 1/5 수준의 비용으로 고용이 가능하며 유럽인들도 일본인 인력의 3/4정도의 비용으로 고용이 가능하기 때문이다.

일본항공은 비행기당 원가를 줄이기 위해서 몇몇 노선에 승무원과 비행기를 일괄하여 임대(leasing)하여 운영하고 있다. 1년 계약으로 고용된 객실승무원은 국내선에 투입되며, 계약된 종업원은 6일 주기로 일하는데 2일간의 휴일이 포함되며 3일간은 객실승무원으로 일하고 하루는 지상에서 근무하게 된다.

나. 고용조정

점보제트기를 도입한 이후 상당한 수의 종업원 고용이 이루어졌으며 이 때 고용된 근로자들이 기업체 노동력의 상당한 부분을 차지하고 있다. 근로자의 평균 연령은 점차 증가해 왔는데, 지금은 고용을 감축하고 있지만 앞으로 몇 년간 인건비 부담은 급속히 증가할 것이며, 이는 중장년층 종업원의 비율이 높아졌기 때문이다.

따라서 기업의 고용구조는 급속히 노령화되고 있으며 인건비 부담과 높은 관리직 비율의 측면에서 기업에 압력을 주고 있다. 물론 직무기능과 능력을 고려하여 일본항공은 불균형한 연령구조를 시정하기 위하여 임원들의 조기퇴직 장려, 중장년층 근로자들의 다른 직업으로의 전직과 이들의 효율적 사내 활용도 고려하고 있다.

그 밖에도 일본항공은 지속적인 노동력의 축소를 목표로 하고 있는데, 이를 다른 직무범주마다 상이한 방법을 통해서 달성하려고 한다. 즉, 지상근무자에 있어서는 현장업무의 하청계약, 간접부문에서의 고용삭감, 현장업무에서의 인력재배치, 계열사 이동 촉진 등을 통해 고정비용을 줄이는 것을 목표로 하고 있다.

임원들의 조기 퇴직체제하에서 부문관리자 및 임원들은 56세에 계열사로 이동하게 되는데 그 곳에서 그들은 60세까지의 고용을 보장받는다. 56세에서 60세 사이에 일본항공에서 일하면서 받게 될 총액을 56세에서 60세 사이에 새로운 계열기업으로 옮긴 후 받게 되는 것이다. 만약 종업원이 계속 남아 있게 되면, 관리직을 박탈당하고 일반 종업원과 마찬가지로 현장에 배치되며, 직위에 근거한 수당등의 특권을 상실하게 된다.

직업전환을 장려하기 위한 이 방법은 45세 이상의 근로자들이 회사를 떠나 다른

직업에 종사하도록 장려하는데, 퇴직수당으로서 일정금액이 정규조기퇴직수당에 추가하여 지급된다.

다. 배치전환

생산성을 증진시키기 위해서 일본항공은 근무시간과 종업원배치에 있어서도 변화를 도입하고 있다.

근무시간을 보다 유연하게 조정함으로써 효율성을 증진시키기 위해 신축근무제(flex-time)와 분할시간제(split-time system)를 도입하였으며 전자를 제도화하는데 성공하였다. 신축근무제 하에서는 하루 9시간 이상을 수일간 근무하고 또 수일간은 7시간 이하로 일하는데 월간 총 근무시간에는 변함이 없다. 하루 근무시간이 8시간으로 정해져 있을 때, 어떤 날은 초과근무가 불가피하고 또 어떤 날은 한가한 시간이 주어지기도 하였다. 이와 같은 비효율성은 신축근무제 도입으로 제거되었다. 일본항공은 이 시스템을 소규모 공항의 시설유지, 배송 및 탑승객 서비스 부분으로 확대하려고 하는데 이곳에서의 작업량은 극심한 변화를 보이며 근무시간 역시 길어지는 경향이 있다.

동시에 잔업근무를 줄이려는 노력도 이루어지고 있으며, 이것은 직무내용을 검토함으로써 가능하다. 또한 타 항공사와의 경쟁에서 우위를 획득하고 생산성 증진을 위한 비행노선의 구조변경을 위해서 월별, 연간 비행시간과 종업원의 휴일일수 및 휴일일정을 검토하고 있다.

가장 발전된 B747-400 기종에는 조종사가 3명에서 2명으로 줄어들었고 기장은 종래에는 임대한 차로 출퇴근하였지만 이제는 택시 등 대중교통을 이용한다.

일본항공은 비행 및 근무시간뿐만 아니라 월별, 연간 비행시간의 제한을 철폐하였으며 객실승무원의 수는 철저하게 탑승객의 수를 고려하여 정해지고, 과도한 객실승무원의 배치를 방지하기 위해 좌석이용률 통제시스템(load factor control system)도 도입하였다.

VI. 결 론

일본의 항공산업은 규제에 의해 보호를 받을 수 있었던 과점적 성격 때문에 다른 산업의 일반적인 근로조건과 비교해 볼 때 훨씬 양호한 상태를 유지해 올 수 있었다. 항공산업의 노사관계는 정부규제의 보호하에 발전되어 왔으며 성숙단계에

도달하지 못하고, 다른 산업에 비하여 발전이 늦어지고 있다. 일부 노동조합은 경영자에 반대하는 정책과 적대적인 태도를 유지해 왔으며 경영진과의 협조에 의하여 문제를 예방하려는 노력은 거의 하지 않았다. 그러나 경쟁의 심화로 인하여 일본 항공산업의 노사관계는 다른 산업과 마찬가지로 변화하고 있다.

항공산업내의 모든 항공사들은 인건비를 제외하고는 비행기 및 다른 자원의 측면에서 동일한 경쟁상황에 놓여 있으므로 항공사들은 인건비를 조정하려는 노력을 하여왔다.

인건비와 관련한 재구조화 계획은 인사부서에서 준비하여 노사협의회를 통해 노조구성원에게 전달되며, 기업의 조직을 통해서 종업원들에게 설명된다. 그러나, 종업원의 이해를 구하기란 매우 어려운데 왜냐하면 재구조화는 기득권의 제한을 포함하기 때문이다. 더구나 복수 노조가 존재하므로 경영층은 그들 각각과 교섭해야만 한다.

재구조화의 방법으로 일본항공은 계열사에 의해 운영되는 수익성 없는 사업을 취소하고, 판매 캠페인을 강화하였다. 또한 다른 기업에게 보수유지 업무를 위탁하고 계열사의 유희자산과 지분을 매각하였다.

일본항공의 재구조화 성공의 기초는 노사간의 신뢰를 바탕으로 한 상호관계이다. 이와 같은 관계는 노조구성원의 고용보장을 가장 중요한 요소로 보며 그들이 원한다면 정년에 도달 할 때까지 일을 할 수 있다는 원칙을 이끌었다. 이는 대폭적인 고용조정 없이도 인건비를 줄이는 여러 가지 정책들을 실행하여 나가는데 동기부여를 한 것이다.

노조의 협조와 종업원의 이해 및 신념이 없다면, 최선의 계획도 효과가 없을 것이다.

우리의 항공산업은 무한경쟁체제 속에서 세계화, 개방화등으로 어려움을 겪고 있다. 이와 같은 환경은 경영자에게 위협과 불안의 요소가 되기도 하지만 기업가는 변화를 모색하며, 거기에 반응하며, 변화를 기회로서 이용해야 하며 (Drucker, 1986) 지금의 기업환경에서 환경을 탐색하고, 전략을 수립하며, 조직구조를 재조정하고, 경영혁신을 도모해야 할 것이다. 그러므로 일본항공산업의 구조조정의 노력과 노사관계의 재정립은 우리에게 교훈이 될 것이다.

〔참고문헌〕

- 航空労働研究會(1998), 規制緩和と 航空リストラ, 旬報社
- 運輸經濟研究センター(1996), 運輸産業におけるコスト競争力に関する國際比較
調査報告書.
- 運輸經濟研究センター(1998), 運輸産業におけるコスト規制緩和の效果等に関する
調査報告書.
- Aviation Week & Space Technology(1998), "Japan's Big Three Face
Discount War", March, 9
- ICAO(1995), Digest of Statistics, Financial Data.
- Drucker, Peter F.(1986), *Innovation and Entrepreneurship* (New York:
Harper & Row)
- Yahata, Shigemi, Atsush Sato, Shonosuke Aoki and Kazunari Honda(1995),
Labor-Management Relations in the Japanese Airline Industry,
International IR-HR Research Group on the Airline Industry.