

韓國의 勞使關係와 技術革新

-A자동차사를 중심으로-

김환석¹⁾, 이영희²⁾

1. 문제의 제기

일반적으로 기술혁신의 과정은 노사관계와는 상관없이 독자적으로 이루어지는 것으로 인식되고 있다. 즉 기술혁신의 주체는 단지 창의적인 기업가들이나 실험실의 연구원들에만 국한되는 것으로 생각되곤 하였다.

그러나 최근의 많은 연구들에 따르면 기술 혁신의 과정에 노사관계의 성격, 형태 등이 매우 중요한 영향을 미친다고 지적되고 있다. 특히 기술 후발국의 경우, 자체 기술 개발에 의존하기보다는 주로 도입기술에 의존하기 때문에 전문 과학 기술자가 주도하는 「근본적 혁신」(radical innovation)보다는, 생산 현장 작업자들의 지속적이고 적극적인 참여에 의해 수행되는 「점진적이고 누적적 혁신」(incremental and cumulative innovation)이 기술의 축적과 생산성 향상에 대단히 중요하다. 특히 제품 기술보다는 공정기술, 생산기술의 경우에 그 중요성은 더욱 크다. 주지하듯이 일본의 제조업체들의 경우도 기술 후발국으로 출발하였기 때문에 생산 현장에서 작업자들이 제안하고 주도한 점진적인 개선과 혁신을 수십년 간 꾸준히 축적해옴으로써 오늘날과 같은 높은 생산성과 국제 경쟁력을 확보하게 되었던 것이다. 그러나 이처럼 생산 현장에서의 기술혁신 과정에 작업자들이 적극적으로 참여하기 위해서는 합리적인 노사관계를 토대로 갖추고, 작업자들의 기능과 지식 수준의 향상을 통해 높은 현장 개선 능력을 이들이 지니도록 해주어야 한다.

그러나 대체로 우리 나라의 경우, 노조나 작업자들이 기술 도입이나 기술혁신에 대해 반대하는 것은 아니지만, 아직 작업자들의 적극적인 참여에 의한 생산 현장에서의 점진적인 기술 혁신이 그다지 활발히 이루어지고 있지는 못하다. 특히 80년대 후반 이후 많은 기업들에서 공장 자동화 설비를 확대하고, 새로운 생산 관리 기술(예컨대 JIT)을 광범위하게 도입하고 있지만, 이러한 새로운 기술들이 가진 생산 잠재력이 충분히 발휘되고 있지는 못하다고 보여진다. 그 이유는 무엇보다도 직접 새로운 기술들을 다루게 되는 현장 작업자들이 기술의 개선 과정에 적극적으로 참여할 의욕이나 지적 능력을 충분히 갖추고 있지 못하기 때문이며, 그 根底에는 상호 불신의 노사 관계가 자리잡고 있다. 이 글에서는 우리 나라의 대표적인 자동차 회사인 A자동차사의 사례를 중심으로 하여 우리 나라 기업에서 노사 관계가 기술혁신에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

2. 노사관계의 특징

여기서 노사관계라 함은 좁은 의미의 집단적 노사관계뿐만 아니라, 개별 작업자들의 숙련, 지식, 개선 능력 등의 인적 자원(human resources)이 기업에 의해 활용되는 방식까지를 포함하는 넓은 개념으로 사용하고자 한다.

1) 집단적 노사관계의 특성

A자동차사의 노사관계는 한 마디로 '불안정성'을 그 특징으로 하고 있다. 87년에 노조가 결성되자 노동자들의 누적된 개별적인 불만들이 집단적인 목소리로 강력하게 표출되면서 '산업 평화'는 깨지기 시작하였다. 노사 분규로 인하여 1년에 최소한 1차례 이상 생산라인이 중단된다. 이러한 생산 중단 사태는 1988년 및 1989년에 가장 심각하게 나타났으며, 이로 인해 기업측은 엄청난 금전적인 손실을 입게 되었다.

이러한 노사관계의 대립적 성격으로 인해 기업의 생산성은 대단히 불규칙하고 불안정하게 나타난다. 이러한 낮은 가동률과 그로 인한 많은 생산 손실은 주로 노사관계의 불안정에 기인한다. 회사의 자료에 따르면 가동률 저하를 가져오는 주요 요인은 노사관계의 불안정에 기인하는 근태 관련으로, 전체의 81.2%를 차지하고 있다.

한편 노조측 역시도 회사를 동반자적인 관계로 보기를 꺼려한다. 이는 한편으로는 회사측과 '적당한' 수준에서 타협

한 노조의 지도부는 언제나 조합원들에 의해 불신임을 받고 물러나야만 했던 상황과도 무관하지 않으며, 다른 한편으로는 노조측에서는 항상 회사가 자신들을 기만하고 기회만 있으면 노조를 파괴하려고 한다는 의구심을 가지고 있다는 사실과도 관련되어 있는듯하다.

그러나 신기술 도입과 관련된 문제에 대해서 노조측은 명확한 입장을 가지고 있지는 않다. 적극적인 찬성이나 적극적인 반대도 아닌 '소극적인 방관'으로 일관하고 있다. 이는 아마도 기업 성장의 호조로 인해 신기술의 도입이 바로 고용 문제를 야기하지는 않았기 때문이라고 보여진다. 따라서 회사측에서는 신기술 도입과 관련해서는 노사 관계상의 어떠한 장애도 느끼지 않는다. 다만 노사관계가 불안정하여 노동자들의 자발적인 열의와 헌신을 끌어낼 수 없기 때문에, 예컨대 일본의 도요다 자동차 회사처럼 도입된 신기술의 잠재력을 충분히 발휘되도록 하지 못한다는 문제가 있다.

2) 인적 자원 활용 방식상의 특성

A자동차사는 생산 방식의 면에서 보면 重厚長大한 생산 설비, 專用 기계의 광범위한 활용, 극도로 세분화된 분업 구조, 철저한 위계와 권한의 집중, 소수의 표준화된 제품의 대량 생산, 대규모의 동질화된 노동력 등으로 특징지어지는 전형적인 포드주의 방식으로 규정될 수 있다. 누구에게나 쉽게 숙달될 수 있고, 누구나 쉽게 대체 가능한 철저하게 표준화된 단순 반복형 노동이 대부분을 차지한다. 따라서 도요다자동차나 볼보자동차에서와 같은 직무 순환이나 배치 전환, 혹은 체계적인 교육 훈련을 통한 '다기능화'(multiskilling), 즉 '기능적 유연성(functional flexibility)'의 증대는 거의 찾아 볼 수 없다.

물론 A자동차사도 1991년에 자동화 학교를 개설하여 ① 기업 환경 변화에 따른 대응 능력의 개발, ② 기초 기술 습득으로 현장개선 능력 향상, ③ 다기능화 훈련으로 생산작업 능력 향상, ④ 실습 위주 교육으로 원만하고 조속한 현장 적응 등을 추구하고 있다. 그러나 '92년도 교육 대상은 전체 종업원의 15%에 지나지 않아, 한 작업자는 6~7년0 지나야 한번의 교육을 받을 수 있게 되어 있다. 따라서 기업내의 체계적인 교육 훈련을 통한 다기능화에 기반하여 작업자들에게 현장 개선 능력과 기술혁신 능력을 부여한다는 원래의 취지에 비추어 보면 매우 낮은 수준이다(각국 자동차사의 훈련 시간은 비교하고 있는 다음의 <표> 참조).

한편 현장 작업자들의 기능과 지식 수준이 낮은 또 다른 이유로는 생산에 대한 노하우의 축적이 대단히 빈약하다는 점을 들 수 있다. 생산에 대한 노하우의 축적은 근본적으로는 기업에의 장기 근속을 통해 얻어질 수 있으나, 근속년수가 전반적으로 낮다(생산직 평균 근속년수 5.3년). 물론 근속년수가 곧바로 노하우의 축적을 가져오는 '충분 조건'은 아니지만, 최소한의 '필요 조건'이 된다고는 할 수 있다. 따라서 생산에 대한 작업자들의 장기간의 경험적 수련을 통한 노하우와 지식이 축적되지 못함으로써 개선 능력과 혁신 능력이 결여될 수밖에 없는 것이다.

아울러 이처럼 노동자들의 작업과 관련된 기능과 지식의 수준이 낮기 때문에 생산 공정에서 작업 담당자가 곧바로 품질검사를 책임지고 할 수가 없다. 품질 검사만을 위한 부서가 별도로 존재해야 한다. 기계나 생산 설비에 문제가 생기더라도 이를 보수·수선하는 전문 요원이 달려와야 해결될 수 있다. 도요다자동차나 볼보자동차의 경우, 이처럼 기계나 생산 설비상의 문제가 생기면 그다지 큰 고장이나 문제가 아닌 한, 현장 작업자 자신들이 곧바로 해결할 수 있는 능력을 가지고 있다는 점과는 크게 대비된다. 이처럼 생산 과정상에서의 작업자들에 의한 책임 품질 검사가 결여되어 있기 때문에 외국의 자동차에 비해 품질이 낮은 것으로 나타난다('91년 현재 차 100대당 결점수를 보면 도요다 90, 혼다 111, Ford 127, GM 134, A자동차 249개).

3. 노사 관계와 기술 혁신

1) 노사 관계와 JIT, 자동화

JIT란 일본의 도요다 자동차사에서 개발된 공정 기술로서, 전통적인 밀어내기식(Push) 생산이 아니라, 뒷공정에서

<표> 기술 사원 연간 훈련 시간 비교

(단위: 시간)

	한국	일본	미국내 일본 공장	미국	유럽
생산 작업자	33.3	108.0	44.0	31.8	115.1
엔지니어(기사)	50.0	159.5	236.0	85.2	44.9
조반장	67.3	123.5	84.0	60.2	57.6

주: 한국의 경우 추계상의 문제로 실제보다 과대 평가되고 있을 가능성이 있음.

요한 때에 필요한 물품을 필요한 양만큼만" 앞공정으로부터 끌어당겨 생산(Pull)함으로써 재고를 최소화하고 시장(수요)의 변화에 신속하게 대응할 수 있는 생산 기술적 원리이다. 이는 특히 전통적인 대량 시장의 붕괴와 시장의 다변화로 인해 더욱 그 중요성이 커지고 있는 다품종 소량의 혼류 생산(products-mixed production)시대에 그 진가를 발휘할 수 있다. 그러나 이러한 JIT가 가능하기 위해서는 무엇보다도 공정의 원활한 흐름이 유지될 수 있도록 공정상의 낭비가 제거되어야 하며, 공정상에서 발생하는 문제점들을 즉시 현장 작업자들이 처리할 수 있어야 한다. 70년대 오일쇼크 이후 일본 자동차업체들의 눈부신 성장의 배경에는 이러한 공정 기술상의 혁신이 있었다.

A자동차사에서 JIT를 80년대 초반부터 도입하고자 노력하였다. 그러나 그 결과는 약간의 재고 감소 효과의 달성이라는 점을 제외하고는 전반적인 실패로 끝나고 말았다. 그 이유는 무엇보다도 노사 관계의 대립적 성격과 개별 작업자들의 다(고)기능 결여에 있다. 또한 JIT는 한 생산 지점에서라도 생산이 중단되면 재고가 없기 때문에 전체 공정이 멈추어야 하는 약점을 가지고 있다. 따라서 노사 관계가 안정화되기 전에는 경영측에서 JIT가 아무리 엄청난 생산 효율적 잠재력을 가지고 있다 해도 이를 전면적으로 도입할 수가 없는 것이다.

한편 A자동차사는 JIT와 더불어 80년대 중반 이후 생산 자동화 기계도 광범위하게 도입하고 있다. 로봇 이외에도 CNC, CAD/CAM 등 각종 첨단 자동화 기계들이 다수 도입되어 있다. 특히 자동화 설비에 대한 대규모 투자가 1987년 노조 설립 이후 집중적으로 이루어지고 있다는 점에서 노사 분규와 인력난에 대처하려는 목적이 크게 작용하고 있음을 알 수 있다. 문제는 완전 자동화가 기술적으로 불가능한 현재의 상황 하에서 엄청난 규모의 자본 투자를 바탕으로 한 자동화 기계들이 과연 그 만큼의 생산 잠재력을 제대로 발휘하고 있느냐 하는 점이다. 즉 생산의 효율성은 기계와 인간(작업자)의 최적의 결합에 의해 최대화될 수 있다는 점에 비추어 보면, 아무리 좋은 기계가 도입된다 하더라도 그것의 잠재력을 최대한 현재화하기 위해 작업자가 그만큼 기능이 향상되고 또 기능이 발휘되지 않는다면 자동화 기계의 효과는 반감될 수밖에 없는 것이다. 그러나 이 회사의 경우 노사 관계의 불안정으로 인해 설비 가동률은 보통 80%가 못될 뿐만 아니라, 가동이 되는 경우에도 작업자들의 헌신, 기능의 부족으로 신기술의 잠재력이 최대한 발휘되고 있지 못한 상태이다.

2) 노사 관계와 품질 관리·제안 활동

생산 현장에서의 점진적인 기술 혁신을 가져올 수 있는 가장 중요한 활동이 품질 관리(QC)와 제안 활동이다. 주지하듯이 일본의 경우 작업자들의 품질 관리 활동과 제안 활동이 매우 활발하여 생산물의 품질 제고뿐만 아니라 생산 기술의 개선 혁신에 중요한 역할을 하고 있다.

A자동차사에서 10여년 전부터 품질 관리와 제안 분임조 활동을 실시하고 있으나 그다지 큰 효과를 거두고 있지는 못하다. 먼저 품질 관리의 경우, 동일 부서, 동일 직종, 동일 업무에 종사하는 작업자 10여 명이 하나의 분임조를 이루고 있다. 그러나 회사의 관계자에 따르면 작업자들이 품질 관리 활동을 '노사 안정화 정책'이라고 반발하고 있어 단지 형식적으로만 유지되고 있다고 한다. 한편 제안 활동 역시 처음보다는 비교적 활발해졌지만, 여전히 작업자들의 참여도는 낮은 편이다. 자료에 따르면 A자동차사의 작업자 1인당 제안 건수는 '91년 현재 8.7건, 채택률 65%로 도요다 자동차사에 비해서는 형편없이 낮은 수준이다(도요다의 경우 1인당 제안건수 45건, 채택률 95%). 아울러 회사 관계자에 따르면 채택된 제안 건수('91년의 경우 15만 8천여건) 중에서 실제로 효과를 거둘 수 있는 것은 불과

천건 정도라고 한다.

이상에서 본 바와 같이 생산 현장에서의 점진적이고 누적적인 기술 혁신의 주요동력인 품질 관리 및 제안 활동이 별로 활성화되지 못하고 있는 근본적인 이유는 노사 관계의 불안정과 개별 작업자들의 개선·혁신 능력의 결여에 있다고 판단된다. 노사 상호 불신 관계 속에서 노조나 개별 작업자들은 회사의 주도에 의한 어떠한 활동에도 적극적으로 참여하려고 하지 않으며, 회사에서도 작업자들에게 덜 의존할 수 있는 자동화 생산에 주력하고자 하기 때문에 일종의 악순환이 계속되는 것이라고 할 수 있다. 한편 개별 작업자의 개선 능력과 관련해 보면 문제는 더욱 크다. 지극히 단순·반복적인 노동에만 종사한 나머지 생산 공정 전체를 이해하고 문제점을 지적 혹은 개선하려는 작업자들의 의지나 능력이 없는 상태에서 작업자들에게 기술혁신의 한 주체가 되기를 기대할 수는 없다. 더욱이 첨단 자동화 기계의 도입은 작업자들에게 높은 수준의 기능적 유연성을 요구하기 때문에 현재의 기능 수준으로는 이에 능동적으로 대처할 수 없는 것이다.

4. 결론 및 정책 제언

정보 기술(Information Technology)이 새로운 생산 기술의 '패러다임'으로 되어 대량 생산이 아니라 시장 변화에 신속히 대응하는 다품종 소량 생산이 요구되고 있는 현상황에서는, 노사 관계의 안정화와 인적 자원의 창조력 및 기능적 유연성 제고에 기초한 작업자들의 적극적인 생산 혁신 참여가 그 어느 때보다도 더욱 절실하게 요구되고 있다. 그러나 앞에서 살펴보았듯이 현재 우리 나라와 같은 대립적 노사 관계 시스템 하에서는 현장 작업자들의 창의성과 숙련 지식에 근거한 기술 혁신의 가능성은 매우 협소하다고 하겠다. 이에 우리는 기술혁신 능력을 제고시킬 수 있는 노사 관계의 정립을 위해 다음과 같은 정책 방향을 제언하고자 한다.

첫째, 기업 내부 노동 시장(Internal Labour Market)의 확립을 통해 이직률을 낮추고 노동자들에게 장기 고용을 보장해 주며 생산에 관한 지식과 기능을 많이 갖고 있는 자들을 대우해 줌으로써 노동자들 스스로가 자발적으로 더 많은 기능을 익혀 다능공화할 수 있도록 장려해 주어야 한다. 이를 위해서는 국가나 기업 수준에서의 교육 훈련이 보장되고 체계화되어야 한다. 이와 함께 정기적이고 체계적인 직무 순환 제도를 도입하여 노동의 단조로움으로부터 벗어나게 해 줌과 동시에 다기능을 몸에 익힐 수 있도록 해야 한다. 또한 작업자들의 기능 향상을 위한 '경력 개발 프로그램'(Career Development Program)을 빠른 시일내에 도입할 필요가 있다.

둘째, 노동자 혹은 그들의 대표 기구인 노조를 가능한 범위 내에서 점차적으로 기업 경영과 생산 과정에 참여시킴으로써 인간 노동력이 가진 잠재력을 최대한 끌어낼 수 있도록 해야 할 것이다. 이와 관련하여 정보 기술 생산 패러다임 하에서 노동자들의 생산에의 참여를 확대하기 위해 선진 국가들에서 널리 개발·보급하고 있는 각종 "노동 생활의 질"(Quality of Working Life) 향상 프로그램, "종업원 참가"(Employee Involvement) 프로그램, 혹은 "노동의 인간화"(Humanization of Work) 프로그램과 같은 혁신적인 시도들에 대한 진지한 고려도 필요한 시점이라 보여진다.

셋째, 더 나아가서는 서유럽에서 널리 도입되고 있는 '신기술 협약'(New Technology Agreements)의 체결 등도 고려해 볼 수 있을 것이다. '신기술 협약'이란 신기술의 도입을 경영측에서 일방적으로 추진하는 것이 아니라, 사전에 노조와 협의를 통해 신기술 도입이 야기할지도 모르는 노사 분류를 미연에 방지하는 한편, 신기술의 활용에 대한 작업자들의 참여도를 제고하고 신기술 도입으로 생겨난 경제적 성과를 노동자들에게 배분함으로써, 결과적으로 신기술 도입과 혁신을 효과적으로 추진하는 노사 협약이다. 앞으로 경제가 저성장 시대에 접어들면서 신기술 도입이 고용 문제를 야기하고, 이로 인해 심각한 노사 분류가 야기될 가능성도 배제할 수는 없기 때문에 이에 대한 장기적인 안목의 대책으로서 '신기술 협약'이 고려될 필요가 있다는 것이다.

넷째, 기업 활동에 대한 국민적 지지와 종업원들의 헌신을 제고시키기 위해서는 기업 소유 구조의 변화가 요구된다. 왜냐하면 현재와 같은 재벌 경영체제로는 경영층이 노동자들로부터 신뢰를 받지 못하고 있기 때문에 일본이나 스웨덴과 같은 상호 동반자적 노사 관계가 형성되기 어렵기 때문이다. 특히 소유와 경영의 분리에 의한 전문 경영인의 등용과 기업 주식에 대한 독점적 소유의 제한을 꾀함으로써 기업 활동에 대한 노동자들의 신뢰를 제고시킬 수 있을 것이다.

이상의 제언은 무엇보다도 생산에 있어서의 인간 노동력이 차지하는 위치에 대한 현재까지의 상식을 근본적으로 자

고해야 한다는 명제에서 출발한다. 즉 전통적으로는 생산에 있어 인적 요소는 단순한 생산 비용이자 불확실성의 운천으로 간주되어 가능한 한 기계에 의해 대체되어야 할 대상이 된다. 이러한 상황에서는 노사 관계 역시 매우 대립적으로 변화되기 쉽다. 그러나 인적 자원의 계발을 위한 많은 투자와 이를 통해 육성된 높은 수준의 숙련과 지식들 갖춘 작업자들(Humanware)이야말로 기술 혁신과 국제 경쟁력 확보의 가장 중요한 근거가 되며, 이는 또한 노사관계를 안정화시키는 주요한 역할을 하게 된다.*

주석1) 산업혁신 연구실장, 사회학 박사(기술 사회학)

주석2) 산업혁신 연구실 · 연구원