

민주노동총서1007

신경영전략과 노동조합의 대응

조돈문 · 박준식 · 이병훈 · 장홍근 · 이민영



전국민주노동조합총연맹

민주노총 총서 007

신경영전략과 노동조합의 대응

박준식 · 이민영 · 이병훈 · 장홍근 · 조돈문

초판인쇄

1999년 6월10일

초판발행

1999년 6월11일

지은이

전국민주노동조합총연맹

펴낸곳

전국민주노동조합총연맹

주소

150-032 서울특별시 영등포구 영등포2가 139 대영빌딩 5층

전화

02-635-1133

전송

02-635-1134

신경영전략과 노동조합의 대응

민주노총 총서 007

박준식 · 이민영 · 이병훈 · 장흥근 · 조돈문

 전국민주노동조합총연맹

책을 펴내며

한국의 노동운동 진영은 자본의 신경영전략이라는 새로운 도전에 직면하고 있다. 근래의 신경영전략은 종래의 국가와 자본의 노골적인 탄압양식과는 그 성격과 질을 달리 하면서, 지난 10여년간 노동운동이 쌓아온 성과들을 밑바닥에서부터 침식해오고 있다. 바야흐로 노동운동은 신경영전략의 강력한 도전에 직면하여 중대한 기로에 서있는 셈이다.

이 책은 이러한 문제의식에서 근래 한국의 노동운동에 대해 심각한 도전으로 등장하고 있는 신경영전략의 성격과 내용을 다면적으로 분석하고 이를 통해 노동조합의 대응방안을 탐색하려는 목적에서 지난 97~98년 8개월간 민주노총 정책국이 추진해온 정책연구사업의 산물이다. 계획은 98년에 발간할 예정이었으나 여러 사정으로 늦어지게 됐다. 연구팀은 신경영전략과 관련된 기존의 논의와 연구성과들을 종합적으로 검토하였고, 구체적으로 주요한 산업·업종에 속하는 대표적인 기업 및 조직들에서 진행되고 있는 신경영

전략의 실상과 이에 대한 노동조합의 대응양식과 그 결과들을 면밀히 살펴 보았다.

이번 작업을 시작하면서 지녔던 문제의식은 몇 가지로 요약될 수 있다. 첫째 1990년대 이후 급속하게 확산되고 있는 신경영전략의 전개양상을 주요한 몇몇 측면을 중심으로 구체적으로 분석, 총괄하고 이를 통해 현재 진행 중인 신경영전략이 노동운동에 어떠한 도전을 던지고 있는가를 분석하는 것이다. 둘째는 자본측의 이러한 신경영전략에 대해 각 노동조합들에서 어떻게 대응해 왔으며, 그 결과는 어떻게 나타났고, 성공적인 대응사례의 경우, 그 요인은 무엇이었으며, 성공적으로 대응하지 못한 경우 그 한계는 무엇이었던가를 규명하려고 하였다. 셋째 이러한 작업의 결과를 종합적으로 검토하면서 현재의 정치·경제 상황 속에서 신경영전략에 대한 노동운동 진영의 기본적인 대응방향과 원칙을 탐색하고자 하였다.

우리는 이 책에서 가능한 한 신경영전략에 대한 노조의 바람직한 대응방향과 구체적인 대응방안을 모색하려고 하였다. 이 책에는 다양한 산업·업종에서 신경영전략이 전개되는 모습과 그에 대한 노조의 대응방식들이 다양하게 소개되어 있을 뿐 아니라, 신경영전략의 공세에 맞서 앞으로 노조가 취해나가야 할 방향들이 제시되어 있다. 그렇지만 신경영전략이 산업·업종에 따라 또 개별 기업에 따라 워낙 다양한 형태와 방식으로 전개되고 있기 때문에, 개별 노조가 필요로 하는 구체적인 정책대안을 제시하는 데는 적지 않은 한계가 있을 것이다. 직제개편이 초점이 되는 경우가 있는가 하면, 임금체계

의 개편이 쟁점이 되기도 한다. 제조업에서는 작업현장 권력의 장악을 둘러싼 각축이 치열한 반면, 비제조업의 공공부문에서는 민영화 여부와 방식이 핵심쟁점으로 되는 경향을 보인다. '다물교육'과 같은 기업문화운동을 둘러싸고 노사간에 첨예한 대립전선이 형성되기도 한다.

마지막으로 우리 연구진이 이 책을 활용하는 현장의 동지들에게 전하고 싶은 말은 “신경영전략에 대한 대응전략의 왕도는 없다”는 것이다. 무엇보다 중요한 것은 각각의 기업이 처한 구체적인 상황과 노조의 주체적인 역량을 종합적으로 판단하여 적합한 대응전략과 전술을 모색하려는 능동적이고 주체적인 노력이 필요하다는 사실이다. 시시각각으로 침투해 들어오는 신경영전략의 공세 앞에서 노동운동의 성과물을 지키고 새로운 발전의 전기를 찾고자 노력하는 노동조합 및 현장의 동지들이, 신경영전략의 성격과 본질을 좀 더 정확하게 이해하고 고민의 지점과 방향을 정교하게 다듬는 데 이 책은 적지 않은 도움이 될 것으로 믿는다. 다만 IMF 이후 최근의 현장 변화 등을 담아내지 못해 아쉬운 점이 있다.

이 책을 내는 데 많은 분들이 수고해주셨다. 우선 조돈문 가톨릭대 사회학과 교수, 박준식 한림대 사회학과 교수, 산업사회연구회의 이병훈 노사관계학 박사, 장홍근 사회학 박사, 이민영 한국노동사회연구소 연구실장 등이 연구작업을 담당하였다. 그리고 현장에서 신경영전략에 맞서 치열한 투쟁을 벌이고 있는 동지들이 연구작업에 참여하여 신경영전략과 그에 대한 노동조합의 대응 사례를 정리할 수 있도록 도와주었다. 연구작업을 담당해준 분들

과 여기에 협력을 아끼지 않은 간부, 조합원 여러분께 깊이 감사드린다.

끝으로 이 보고서의 내용은 연구자들의 견해로 민주노총의 공식적인 견해가 아님을 밝힌다.

1999. 6. 10.

이 갑 용

전국민주노동조합총연맹 위원장

차례

책을 펴내며

제1장 신경영전략을 어떻게 볼 것인가

- 14 신경영전략의 등장
- 16 신경영전략의 추진 현황
- 16 신경영전략의 추진 배경
- 22 신경영전략의 전개양상
- 24 신경영전략의 도전과 노조의 대응

제2장 생산공정 합리화와 노동조합의 대응

- 28 생산공정 합리화의 전개 양상
 - 생산기술 합리화
 - 직무재구조화
- 42 노동조합의 대응 양상과 성공 사례
 - 노동조합의 대응 양상
 - 대응 성공 사례
- 44 생산공정 합리화에 대한 노동조합의 대응 방향
 - 생산기술 합리화에 대한 노동조합의 대응 방향
 - 직무재구조화에 대한 노동조합의 대응 방향

제3장 작업조직 재편과 노동조합의 대응

52	작업조직 재편의 전개 양상
	사무직 팀제
	생산직 반생산회의
57	노동조합의 대응 양상과 성공 사례
	노동조합의 대응 양상
	대응 성공 사례
60	작업조직 재편에 대한 노동조합의 대응 방향

제4장 신인사제도와 노동조합의 대응

68	신인사제도의 양상
	직능자격제도
	연봉제
	코스별 인사관리
	직군별 인력운용
	임금체계
	평가

83	신인사제도에 대한 노동조합의 대응
	서울지하철공사노조의 임금·인사제도 개선안
	평가
87	노동조합의 대응방향
	기본방향인사제도
	인사제도
	임금체계
	교육훈련
	평가제도

제5장 고용조정과 노동조합의 대응

96	사업구조조정과 고용조정
98	비정규 노동력의 확대
103	고용조정에 대한 대응방향

제6장 기업문화운동과 노동조합의 대응

110	기업문화운동에 대한 인식
112	기업문화운동의 전개양상과 노조의 대응
	기업이념의 체계화
	의식개혁 및 교육훈련
	다물교육과 산업다물단 활동
	사내 동호회 혹은 서클활동 지원
	문화이벤트 및 지역사회 지원
127	노동조합의 대응 방향

제7장 기업의 반노조전략과 노동조합의 대응

130	적대·배제적 대노조정책
132	대노조정책의 유형별 전개 양상과 노조의 대응
	자주적 노조활동의 봉쇄
	민주노조의 파괴·탄압
	노조활동에 대한 개입·간섭 및 분열공작
	기업문화활동을 통한 포섭
140	노동조합의 대응 방향

1

신경영전략을 어떻게 볼 것인가

장홍근

사회학 박사

신경영전략의 등장

신경영전략을 제대로 이해하기 위해서는 태동하게 된 역사적인 맥락을 우선 살펴볼 필요가 있다. 우리나라 노동운동은 1987년 노동자 대투쟁 이후 수많은 도전들을 극복하며 굳건하게 발전해 왔다. 한때 국가권력과 자본의 탄압으로 외형상 침체의 모습을 보이기도 했지만, 1995년 11월 마침내 민주노총을 건설하는 데 성공하였고, 1996년 말~97년 초 김영삼 정권의 반동적인 노동법 개악기에도 대해 전후 최초, 최대규모의 전국적인 총파업 투쟁을 조직하는 저력을 발휘하기도 했다. 하지만 한국의 노동운동은 조직적으로, 이념적으로 여전히 그 기반이 취약한 상태에 놓여 있다. 노동운동을 둘러싼 정치·사회적 상황 역시 결코 유리하지 않다. 노동자들의 이익을 정치적으로 대변할 정당도 없으며, 노동조합 역시 기업별 조직의 틀에서 벗어나지 못하고 있다.

1987~88년간에 걸친 노동의 파상적인 공세 앞에 움츠러들었던 국가 권력과 자본측은 1989년의 공안정국과 1990년 3당 합당을 통해 내부 진영을 재정비하면서 노동운동에 대해 대대적인 반격을 개시했다. 노동쟁의에 대한 무차별적인 공권력의 개입이 재개되었고, 현장권력을 다시 장악하려는 시도들이 다양하게 전개됐다. 이러한 상황에서 국가와 자본은 지난 10여년간 노동운동이 간고한 투쟁을 통해 획득한 성과물들을 재탈환하기 위해 집요하게 노력하고 있다. 이러한 노력은 총자본의 수준에서는 노동법과 노사관계제도의 개악 움직임으로 나타나고 있고, 개별 자본 수준에서는 신경영전략으로 표출되고 있다. 경영합리화나 경영혁신, 신경영 등 다양한 이름으로 진행되고 있는 신경영전략은 기업 차원에서 자본의 새로운 헤게모니를 구축하려는 전략적 실천의 일환이다.

한국 기업에서 경영전략의 변화과정은 역사적으로 다음과 같은 세 단계로 크게 구분해 볼 수 있다. 첫째는 권위주의적 통제의 단계이다. 이는 1987년 노동자 대투쟁 이전까지 지배적이었던 것으로, 이 시기에는 최소한의 노동기본권조차 부정되고 유린되는 상황에서 국가와 자본의 직간접적인 폭력이 노동통제의 유력한 수단으로 이용됐다. 노사관계에 있어서는 자본의 전제적 지배가 관철됐고 부분적으로 가부장적 온정이 배풀어지는 정도였다. 경제성장의 구호아래 저임금과 장시간노동이 제도적으로 강제됐다. 경영전략은 비체계적이었고 합리성도 요구되지 않았다. 이러한 관리전략은 1987년 노동자 대투쟁을 거치며 급속히 붕괴됐다.

두 번째 단계는 1987년 대투쟁 이후 1989년까지 노자간의 격렬한 헤게모니 투쟁이 전개되던 시기의 과도기적 시기이다. 이 시기에는 전국 각지에서 수많은 노동조합들이 속속 결성됐다. 노조의 강력한 투쟁력을 바탕으로 기존의 권위주의적 통제체제가 도처에서 와해됐다. 노조의 현장장악력이 현저하게 강화되면서 노자간에 치열한 각축전이 벌어지기도

했다. 사용자들이 어쩔 수 없이 노동자들의 요구에 굴복하는 경우가 빈번했다. 경영관리상의 구체제는 붕괴되었지만 이를 대체할 새로운 체제는 형성되지 못했다. 그러나 이러한 과도적 혼란기를 거치면서 자본은 새로운 경영전략들을 모색하기 시작했다.

세 번째 단계는 이른바 신경영전략의 시기이다. 이는 대략 1990년을 전후로 시작해 현재까지 이어지는 시기이다. 1980년대 말 몇 년간의 노사분규를 거치면서 자동차, 조선업종 등의 일부 대기업을 중심으로 새로운 경영전략이 추진됐다. 선진 각국에서 개발된 새로운 경영기법들을 이용해 종래의 전근대적 경영관리방식을 탈피한 나름대로의 합리성과 체계성을 구비한 새로운 인사조직관리, 노무관리, 임금·직급체계들이 개발되었고 노동자들의 의식구조와 생활양식까지 자본의 헤게모니 아래로 포섭하려는 기업문화운동도 광범하게 전개됐다. 이러한 새로운 경영전략은 이후 수많은 기업, 업종으로 급속하게 확산되고 있다.

신경영전략 추진 현황

1990년대 이래 국내의 웬만한 기업들은 강도 높은 경영혁신운동을 전개해 오고 있다. <표 1-1>은 한국 주요 산업 업종에서 비교적 신경영전략이 활발하게 전개돼 온 기업들의 경영혁신운동 현황을 정리한 것이다.

신경영전략의 추진 배경

1990년대 이래 이처럼 각 기업에서 경영혁신운동을 활발하게 추진하게 된 배경은 몇 가지로 요약할 수 있다. 첫째 1980년대 이래 국가와 자본의 탄압에도 불구하고 노동운동이 꾸준히 성장해온 결과, 노사관계의

〈표 1-1〉 한국 주요 기업들의 신경영전략 추진 현황

부문/산업·업종	기업/기관	경영혁신운동	주요내용
민간제조업	자동차	대우자동차	
		NAC도전운동 1단계(1992~95)	- 체질개선활동(한울타리운동, 한마음생산회의, M2혁신운동) - 3대 중점활동(QM활동, IE활동, VE활동) - 시스템혁신운동(품질보증시스템 / 제품개발시스템 / 생산관리시스템/ 협력업체 육성) - 기업문화운동(신노사문화 / 인재육성 / 복지향상 / 신조직문화 등)
		2단계(1996~98)	- 기업문화(신노사문화, 신조직 문화 구축) - 인재육성(경력개발 체계화, 인력관리 체계 정비) - 지속적 개선활동(품질, 생산성 향상, 원가절감, 서비스 개선 지속)
자동차	현대자동차	GT-10운동	
		1단계(1991~93)	- 의식, 기술, 품질, 원가, 관리, 생산, 판매, 인사조직 등 '8대 분야의 혁신'
		2단계(1994~96)	- 전략적 경영
		3단계(1997~2000)	- 경영체계의 개선(BR) - 새로운 행동 - 새로운 가치관 - 새로운 이미지 - 바로운동 - 5S 운동
조선	대우조선	MAST 운동 (1987.9)	목적 : 경영난 타개 - 정신개혁 - 전사조직개편 - 인력감축 - 직종축소
		희망 90S운동 (1987.9)	- 2단계 기구개편 - 직무직능급 추진 - 현장노무관리 강화(근무기강) - 반생산회의 도입(1990.9) - 현장 작업조직 개편(1988.7) - 기업문화운동 · 의식개혁 · 5대생활화운동(인사, 정리정돈, 시간지킴이, 책임생산, 분임조활동) · F.T. (family training)교육 · 직·반장 특별직무교육 · 다물단 활동 지원 - 개인별 성과급제 도입(1988.8)

〈표 1-1〉 한국 주요 기업들의 신경영전략 추진 현황

부문/산업·업종	기업/기관	경영혁신운동	주요내용
조선	대우조선	희망 90S운동	- 현장기사감원 및 직무이동
		희망 2000 운동	- 의식혁신 - 관리혁신 - 기술품질혁신
		현대중공업	- 두레활동(반생산체제) - 작업장 규율확립
조선	한진중공업	HIT 94 운동	
조선	한라중공업	STRIKE 21	- 초관리근무 - 신바람운동
기계/금속	현대정공	도전 2000 (1992~)	- 기업문화운동(사내취미서를 지원, 지역사회봉사, 한마음캠프, 교양교실, 문화행사, 한마음교육, 한마음 산악훈련, 다물교육 시도(노조 반대로 좌절), 해외연수, 제주도여행 등) - 고용유연화(하청 확대) - 신인사제도 도입 시도 - 직·반장 등원 무쟁의 서명 - 세계화(생산기지 이전) - 고부가가치화
		대우중공업	목표: '매출신장, 이윤극대화' - 세계화 - 자동화 및 신기술 도입 - 표준작업제도 강화 - 임금체계개편(능력주의 임금체계 도입) - 고용유연화(정규직 축소, 비정규직 활용) - 다기능화 - 팀제 도입 - 현장 통제력 강화 - 기업문화운동(질서지킴이운동 등)
		두산기계	목표: '보람과 즐거움이 넘치는 회사' 구현 ('삶의 질' 향상 운동) - Change Leader Group 조직 운용 (삶의 질 향상팀, 의식개혁팀, 제도/관행 개선팀) - 인사제도개편 · 직제개편 · 급여체계 개선(능력급 강화) · 능력주의 인사고과제도 도입 →회사비전달성, 공동체 기업문화,

부문/산업·업종	기업/기관	경영혁신운동	주요내용
민간제조업	기계/금속	두산기계	경영혁신운동
	전자	삼성그룹 (삼성전자)	신경영 (신바람운동)
			기술인력화 - 기업문화운동(의식개혁, 다물단 조직 지원) - 경영이념, 기업정신 체계화 - 신바람 기업문화 운동(새롭게, 자신있게, 올바르게, 다 함께, 신나게) - 조직재구축 - 능력주의 인사제도 - 인적 자원 육성 - 무노조 노사관계 정착
민간서비스업	금융(은행)	한미은행	ACE 2000 (1993.2 시작)
			목표 : '21세기 초일류은행' - 의식개혁 - 교육, 홍보 - 사무관습개혁 - 업무효율화 - 권한위양 - 조직혁신 - 직군별 고용관리제 추진
		21세기비전	- 초일류기업 벤치마킹 - CS 경영전략 수립 추진 - 지속적 의식개혁을 통한 '창의적 기업문화' 조성
	금융(증권)	쌍용투자증권	경영합리화
			- 신인사제도(BEP 연계 성과급제도) - 고용유연화(계약직 증가) - 직군제, 직급정년제 - 직무개편(종합참구제, 점포 소형화, 대형점포 팀제) - 사무개편 전산화
	금융(증권)	대우증권	21세기전략인사 시스템(1996.10~)
			목표 : '성과, 능력중심, 부가가치 창조형 인사시스템' 구축 - 직군제 도입(1997.4) - 능력별 경력관리제 - 직군별 임금체계 - 성과 보수제도 보완 - 호봉제 폐지, 능력급제 도입 - 능력중심 승진제 강화 - 업적, 능력 중심 평가제도
민간서비스업 병원		서울중앙병원	경영합리화 (1995년 본격화)
			- 기업문화운동(의식개혁, 친절교육, 동호회활동지원, 제인제도, 중간관리자교육,

〈표 1-1〉 한국 주요 기업들의 신경영전략 추진 현황

부문/산업·업종	기업/기관	경영혁신운동	주요내용
민간서비스업 병원	서울중앙병원	경영합리화 (1995년 본격화)	QA활동, 홍보강화) - 업무전산화: OCS(Order Communication System) 도입. - 고용유연화(용역, 비정규직 확대) - 임금·직급체계 개혁(신인사제도)
공공서비스업 대학	단국대학교	행정/조직개혁 (1997.6 시작)	목표: '경영합리화 및 행정효율화' - 조직개편(부서 통폐합, 단과대 교학과 폐지 등) - 업무개선(업무편람 작성) - 인력감축 - 근무평정방법 개정 - 교육훈련 실시 - 성과급제 실시 - 정보화(행정전산화) - 팀제 도입(1997.10)
병원	서울대병원	경영합리화	- 기업문화운동(의식개혁, 교육, 봉사, 홍보, 동호회 지원, 제안제도, QA활동) - 업무전산화: OCS(Order Communication System) 도입 - 고용유연화(정규직 축소, 비정규직 확대) - 임금·직급체계 개선 추진 - 시차제/변형근로시간제 도입 - 조직개편, 부서 통폐합
지하철	서울지하철	직제개편	- 인사사고파 강화 - 자동승진제 폐지, 능력주의 승진제도 운영 - 능력중심 임금체계 - 조직개편(소사장제, 팀제, 현업본부제, 호선별 사업본부제) - 근무형태 변경(4조 3교대를 3조 2교대로) - 현업업무 용역화 추진
통신	한국통신	KT비전 2005	- 기업문화운동('92년 기업문화현장 선포) - 민영화추진 - 사업다각화 - 임금체계 개편 - 글로벌 경영체제 구축
과학기술	정부출연 과학기술 관련 연구소	PBS(Project Base System)	- 총연구원이 반영제도 - 연구사업책임자 중심제도 - 연구사업중심 기관경영제도

구조가 변화했다는 점이다. 거시적 노사관계에서는 물론 작업장 노사관계에 서도 이제는 더 이상 국가와 자본의 일방적인 지배가 관철되지 못하는 상황이 됐다. 한국의 노동자들은 더 이상 예측적 지위에 머물기를 거부하고 당당한 '생산의 주체'로서 자신을 새롭게 인식하게 됐다. 기업 수준에서 노조의 결성과 민주화가 크게 진전되었고, 더 나아가 산업·업종별로 명실상부한 전국적인 조직화를 위한 노력이 힘있게 전개돼 왔다.

둘째 수년간의 대규모 투쟁을 통해 노동자들이 상당한 수준의 임금인상 및 복지제도를 쟁취함으로써, 종래의 저임금·장시간 노동체제가 더 이상 작동할 수 없게 됐다는 점이다. 임금 및 각종 복지비용이 가파르게 상승하는 상황에서 기업들은 새로운 급여체계, 인사제도를 모색할 수밖에 없게 됐다.

셋째 노동운동의 사회적 시민권이 어느 정도 확보되고, 비교적 높은 임금상승이 몇 년간 지속된 결과, 노동자들의 의식구조와 생활수준, 욕구가 크게 변화했다는 점이다. 이제 기업은 '시키는 대로 일하고 주는 대로 받던' 과거의 노동자가 아니라 '하고 싶은 일'과 '받고 싶은 임금'을 주저 없이 요구하는 새로운 노동자들을 상대하게 됐다. 이러한 상황변화에 따라 보다 체계적이고 치밀한 인력관리방식이 요구됐다.

넷째 기업 경영환경의 급격한 변화이다. 소련 및 동구권 사회주의 체제 붕괴 이후 세계는 급속하게 글로벌 시장체제로 변모하고 있다. 국내 외의 시장장벽이 허물어지면서 안팎에서 기업간의 경쟁이 격화하고 있다. 세계무역기구(WTO)의 출범은 전지구적 차원에서 자본주의체제의 새로운 질서가 시작되었음을 의미한다. 특히 한국의 경우 1996년에 경제협력개발기구(OECD)에 가입함으로써 세계자본주의 체제에 더욱 깊숙이 편입됐다. 이는 한편으로 세계시장에 적극적으로 진출할 수 있는 기회가 확대됐다는 것을 의미하면서 동시에 세계의 초우량기업들과 국내

외에서 치열하게 경쟁해야 하는 상황으로 내몰리게 됐다는 것을 의미하기도 한다.

마지막으로 정보통신기술을 핵심으로 하는 과학기술의 급속한 발전을 들 수 있다. 이른바 ME혁명으로 불리는 과학기술의 급속한 발전은 생산과정의 혁신은 말할 것도 없고, 근래에는 사무관리 및 서비스 등의 간접 부문에까지 커다란 영향을 미치고 있다. 정보통신기술의 혁신에 힘입어 생산자동화, 사무자동화가 급속히 진행되고 있다. 경영정보시스템의 발전도 눈부시게 진행되고 있다. 정보처리 분야의 기술혁신은 오늘날 기업들로 해금 고도의 새로운 경영전략을 추진할 수 있게 하는 토대이다.

신경영전략의 전개양상

현재 진행되고 있는 신경영전략은 산업·업종에 따라 또 개별 기업이 처한 상황에 따라 다양한 형태로 전개되고 있다. 현재 진행되고 있는 신경영전략의 양상을 주요한 분야별로 개략적으로 살펴보면 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째 기업간 관계의 합리화전략이다. 오늘날 자본주의 세계시장은 수많은 기업들로 구성되는 긴밀한 네트워크의 형태로 존재한다. 따라서 기업간 관계를 여하히 형성하는가는 기업의 성패를 좌우하는 주요한 요인의 하나로 등장했다. 기업활동을 개별 기업의 경계 안팎에서 전개되는 일종의 시스템적 운동으로 파악할 경우, 이 시스템 차원에서 일어나는 합리화는 간과할 수 없는 중요한 문제이다. 경제의 세계화가 급진전되면서 세계를 무대로 노동력과 자본, 기술을 동원하고 재화와 서비스를 판매하는 글로벌 경영체제가 확산되고 있다. 일부 재벌그룹에 의해 추진되고 있는 세계경영체제로의 전환은 이를 반영한다. 한편 이러한 상황 아

래에서 국내적으로도 시스템적 합리화가 활발하게 추진되고 있다. 기업 간의 전략적 제휴가 활발하게 진행되기도 하며, 대기업을 정점으로 하는 중소기업들에 대한 수직적 하청계열화의 방식에 있어서도 적지 않은 변화가 일어나고 있다.

둘째 채용 및 인력활용방식의 변화이다. 이는 고용의 유연성을 증진시키는 방향으로 진행되고 있다. 인력유지비용이 많이 드는 정규직의 채용을 최소화하는 대신 비정규직(임시직, 촉탁, 파트타임 등)의 활용을 극대화한다. 법제화와는 무관하게 광범하게 확산되고 있는 파견근로제 역시 주요한 수단으로 이용되고 있다. 최근에는 전반적인 경제위기 속에서 산업구조조정을 활성화한다는 명분으로 정리해고제와 파견근로제까지 도입돼 합법적으로 정규직 인원을 줄이고 비정규직을 늘릴 수 있는 길이 열리게 됐다. 뿐만 아니라 변형근로시간제나 배치전환을 통해 노동력을 기업의 필요에 따라 유연하게 활용하는 방식도 활용된다.

셋째 임금·직급체계의 대대적인 개편이다. 이는 종래의 연공서열식의 임금체계 및 인사관리체계를 타파하고 능력과 성과에 기초한 임금·직급체계를 만들어나가는 것으로 요약된다. 이른바 신인사제도로 나타나 는 이러한 변화는 일정 부분 종래의 임금·직급체계에 내재한 불합리성과 비효율성을 제거하는 긍정적인 측면이 없지 않지만, 노동자들간의 경쟁을 부추기고 노동자계급을 파편화함으로써, 노동조합의 조직과 활동에 심대한 타격을 가하고 있다.

넷째 신기술의 도입과 작업조직의 혁신이다. 필요 노동력의 절감(생력화) 및 효율성의 제고를 위해 생산 및 사무자동화기술이 급속하게 보급되고 있다. 신기술의 도입 및 작업조직의 혁신은 일면 개별 노동자의 숙련향상을 가져올 수도 있지만, 현재는 노동강도를 높이거나 작업현장에 대한 자본의 통제를 용이하게 하는 데 활용되고 있다.

다섯째 적대적인 대노조정책이다. 기업들에 의해 추진돼온 적대·배제적인 대노조정책들의 주요방향은 노조의 자주성에 대한 봉쇄·훼손과 민주노조 활동에 대한 탄압과 무력화다. 전자의 경우 자주적인 노조의 존립 그 자체를 부정하거나 노조 민주화를 차단하는 것으로, 후자의 경우에는 노조의 간부들에 대한 전면적인 탄압을 일삼고 현장 조직기반과 활동조직에 대한 통제·개입을 체계적으로 강화하거나, 더 나아가 조합원들의 의식을 개량화하는 것으로 구체화돼 나타나고 있다.

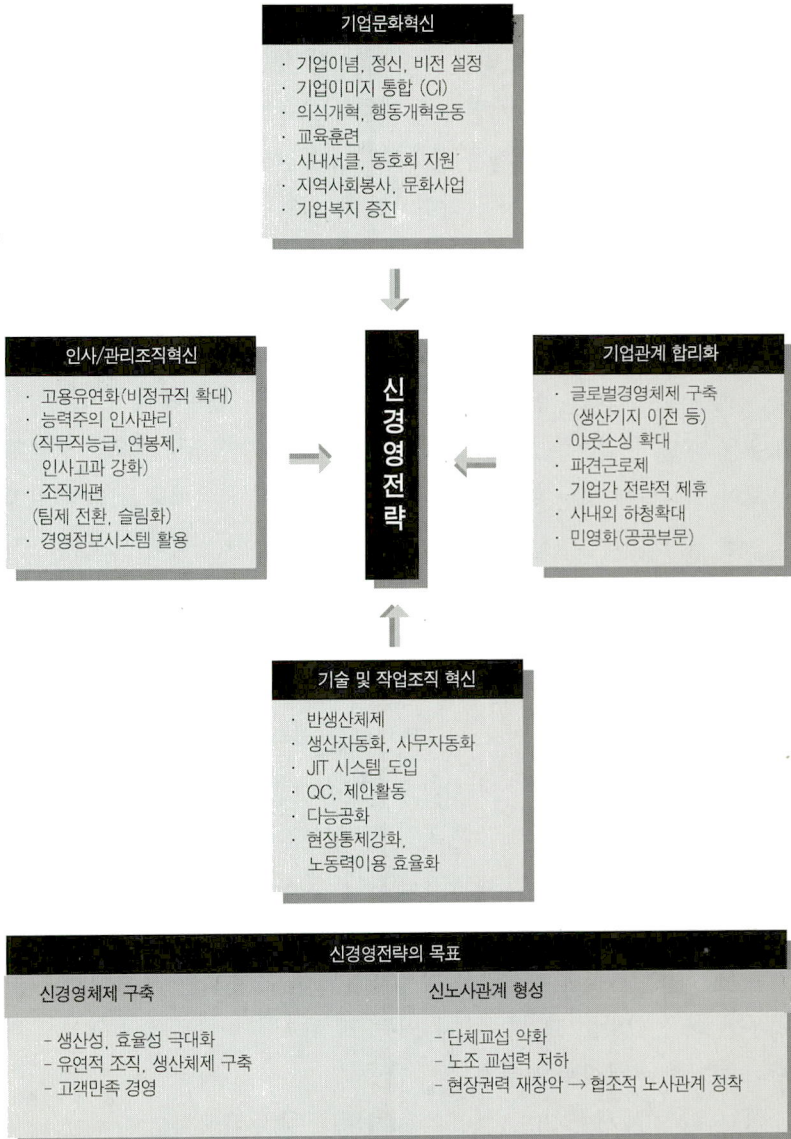
여섯째 기업문화의 혁신이다. 이 부문은 종래 경영전략에서 간과해 왔던 부분으로서, 기업 구성원의 의식구조와 행동양식을 변화시켜 기업이 원하는 방향으로 다시 만들려는 데 일차적인 목적이 있다. 기업이념의 재정립이나, 기업이미지 통합작업(CI)은 기업문화활동의 중심이다. 이외에도 각종의 교육훈련 프로그램을 통해 기업 중심적 의식을 주입하기도 하고, 취미서클활동 지원 등을 통해 회사와의 일체감을 제고시키기도 한다. 기업구성원이나 그 가족 나아가 지역주민들을 대상으로 하는 각종 문화활동이나 행사가 기업문화운동의 일환으로 조직되기도 한다.

이상과 같은 신경영전략의 전개양상을 그림으로 간략하게 표시하면 다음의 <그림 1-1>과 같이 정리할 수 있다.

신경영전략의 도전과 노조의 대응

기업의 입장에서서는 이와 같은 신경영전략이 생산성을 향상하고, 관리의 효율성을 증진시키며, 인건비를 절감하고 노동력을 유연하게 활용할 수 있게 함으로써 기업경쟁력을 어느 정도 높이는 데 기여하는 것이 사실이다. 노동의 입장에서 보더라도 과거의 권위주의적이고 관료주의적인 관리통제방식의 문제점을 부분적으로 해소하고, 다소나마 경영에 참여할

〈그림 1-1〉 신경영전략의 구성체계와 목표



수 있는 여지가 생겨나기도 하며 물질적인 유인이 제고되는 등의 긍정적 인 효과를 가져오기도 한다.

그러나 신경영전략은 이러한 부분적인 장점보다 더 많은 문제점들을 던져주고 있다. 무엇보다 개별 노동자들의 고용불안을 심화시키고, 노동자 개인 혹은 집단간의 경쟁을 심화시켜 노동강도를 높이고, 노동자집단을 파편화시켜 단결의 기반을 약화시킨다. 작업현장에 대한 자본의 권력이 강화되고 기업활동 전면에 걸친 통제력이 높아짐으로써 결국 노동조합활동의 기반이 급격히 침식된다.

이처럼 신경영전략의 확산이 개별 기업 수준에서는 물론, 전체 노동운동의 차원에서 심각한 문제들을 던져주고 있음에도 불구하고 노동진영의 대응은 대단히 미흡하고 소극적이었다. 무엇보다 신경영전략의 성격과 문제의 심각성에 대한 인식이 채 형성되기도 전에 사용자측에 의해 일방적으로 경영혁신이 추진되는 경우가 많았기 때문이다. 특히 노조의 조직력이나 투쟁력이 취약한 상황에서 이러한 사례들이 빈발한다. 이런 경우 노동조합에 미치는 영향은 상상 이상으로 크다.

이에 반해 일부 선진적인 노조들은 신경영전략의 심각성을 일찍이 간파하고, 비교적 강고한 조직력과 투쟁력을 바탕으로 자본의 신경영전략 도입 시도를 원천적으로 저지하려고 하기도 했다. 이 경우 노사간에 신경영전략의 도입을 둘러싸고 치열한 공방이 전개되고, 때로 노사관계가 급격히 악화되는 경향이 나타나기도 한다. 노사간의 각축을 거치면서 자본의 신경영전략 도입을 저지하는 데 성공하는 경우도 있지만 그리 흔하지는 않다. 그보다 결국에 가서 자본의 의도대로 신경영전략이 도입되는 경우가 더욱 많았고 그 와중에서 노동조합이 내부적으로 분열되고 조직력이 현저히 약화되는 경우가 적지 않았다.

바로 이 점에서 우리의 고민은 시작된다. 속수무책으로 당하고 있을

수도 없고 맹목적으로 반대만 할 수도 없다. 작금의 신경영전략은 분명히 노조의 약화를 노리고 있음에도 불구하고 어느 정도 과거의 비합리적, 관료제적 경영방식의 폐해를 개선함으로써, 노동자 내의 일부 집단으로부터 적지 않은 지지를 받고 있음을 부정할 수 없다. 결국 신경영전략의 도전에 직면하고 있는 한국의 노동운동은 새로운 전략적 선택을 모색하지 않을 수 없는 상황으로 내몰리고 있다.

우리는 새로운 전략의 방향을 '능동적 개입'에서 찾고자 한다. 이 전략은 개별 기업조직 차원에서는 물론, 산업·업종조직 및 전국조직 차원에서도 마찬가지로 적용되는 원칙이다. '능동적 개입' 전략이란 협상과 투쟁을 병행하면서, 신경영전략의 부작용을 최소화하는 한편, 신경영전략의 긍정적인 계기들을 포착, 적극 활용해 노동운동의 새로운 가능성을 개척하려는 노동진영의 전략이다. 원칙적인 얘기로 들릴 수도 있지만 이는 불가피한 선택으로 보인다. 개별 기업 수준에서 신경영전략의 파상적인 공세로부터 그나마 노동조합과 노동운동, 노동자의 권익을 지키는 데 성공한 사례들은 대부분 이러한 능동적 개입전략을 구사한 경우였다. 이러한 능동적 개입 전략은 개별 노조 수준에서는 상당한 조직력과 투쟁력 그리고 정책역량을 전제로 한다. 또 노조집행부와 현장의 노동자들 양자간에 굳은 신뢰와 협력관계가 형성돼 있을 때 용이하다.

하지만 신경영전략에 대한 노동 진영의 대응은 개별 조직 차원을 넘어 산업·업종별, 전국적 수준의 정책·제도개선투쟁과 병행될 때 더욱 효과적이다. 이는 현재의 신경영전략이 국가의 노동 및 경제정책, 사회복지정책과도 긴밀히 결합돼 있기 때문이다. 기업별 노조의 틀을 넘어서는 산별·업종별 조직체계로의 전환, 그리고 그러한 조직력을 바탕으로 한 정책역량을 제고하는 일은 신경영전략에 효과적으로 대응하기 위해서라도 시급히 해결해야 할 과제다.

2

생산공정 합리화와 노동조합의 대응

조돈문

가톨릭대학교 사회학과 교수

자본측이 생산공정의 합리화를 추구하는 것은 신경영전략의 전반적 움직임과 마찬가지로 인원감축, 생산비용 절감, 생산성 향상, 노동강도 강화라는 이윤동기와 더불어 노동통제를 강화하고자 하는 의도도 지니고 있다. 이러한 합리화 과정은 노동조합이나 노동자들과 협의하는 과정을 거치지 않고 자본측에 의해 일방적으로 추진됐다. 노동조합은 자본측이 추진하는 합리화과정의 심각성을 인식하지 못함으로써 사전에 저지하기보다는 사후에 반대하거나 합리화에 대한 보상을 얻어내고 피해를 줄이는 방식으로밖에 대응하지 못했다. 고용불안이나 임금·인사 문제와 같은 신경영전략의 다른 부문들에서보다 이 부문에 대한 대응은 훨씬 더 소극적이고 비효율적이었던 것이다. 여기에서는 생산공정 합리화의 전개 양상과 그에 대한 노동조합의 대응 및 앞으로의 대응 방안에 대해 검토하기로 하겠다.

〈표 2-1〉 생산공정 합리화의 내용 및 효과

긍정적 효과, 가능성		부정적 효과	
		결과	메카니즘
생산기술합리화			
자동화	인체공학적 설계/ 기피공정 제거	고용문제	노동배제적 자동화
		숙련향상 없음, 탈숙련화	교육훈련 배치 안됨
정보화	직무수행 신속·정확	노동통제 강화	전자감시
설비재배치	이동거리 단축	노동강도 강화	담당직무 증대
직무 재구조화			
작업표준화	직무수행 신속 정확	노동강도 강화	여유시간 제거
		노동통제 강화	표준화된 작업 통제 용이함
		고용불안	직무단순화로 비정규직 활용
직무통합, 다능공화	숙련향상/지루함 제거	숙련향상 없음	교육훈련 배치 안됨
		작업부담 증대	작업시간 배려 없는 직무추가

생산공정 합리화의 전개 양상

생산공정 합리화는 크게 생산기술합리화와 직무재구조화로 나눌 수 있다. 생산기술합리화란 신기술 도입과 작업장 배치의 변화를 내용으로 하며, 직무재구조화는 단위 직무의 수행 방식과 직무간 연결 방식을 변화시키는 것을 말한다.

생산공정 합리화의 내용과 효과는 〈표 2-1〉과 같이 정리될 수 있으며, 생산공정 합리화는 생산성 향상을 가져오는 동시에 숙련향상과 노동과정 개선 등 친노동자적 효과를 가져올 수도 있으나, 현재 자본주도로 전개되는 생산공정 합리화에서는 노동강도 강화, 고용불안정, 노동통제 강화라는 부정적 효과가 두드러지게 나타나고 있다.

생산기술 합리화

생산기술 합리화는 생산과정에 소요되는 생산설비들을 혁신하거나 사용방식을 합리화하는 것으로서, 주로 자동화, 정보화, 설비재배치로 나

누어진다. 여기에서 자동화란 사람이 수행하는 작업의 일부 혹은 전부를 기계로 대체하는 기계화의 한 유형이다. 한편 정보화란 컴퓨터와 통신망을 결합함으로써 작업자가 대량의 자료를 수집, 저장, 전송할 수 있을 뿐만 아니라 대량의 자료를 경영진이나 작업자들이 이용할 수 있게 하는 것이다. 반면 설비재배치란 기계설비의 혁신 없이 기존의 설비들을 공간적으로만 재배열하는 것을 말한다.

자동화 기계설비를 많이 활용해 작업을 수행하는 제조업이 상대적으로 기계설비에 덜 의존하는 서비스산업보다 자동화에 적극적이다. 제조업의 경우 수작업을 기계로 대체하고 공정간 연결을 쉽고 빠르게 하는 컨베이어라인을 설치하는 등 일찍부터 기계화와 자동화를 진척시켜 왔다. 제조업 가운데 수많은 부품들을 사용하는 조립작업의 경우 자동화의 비용과 효율성의 한계 때문에 자동화가 느리게 진행되고 있으나, 주요 작업물을 대상으로 가공, 주조, 도장하는 부문들에서는 자동화가 급속하게 진행되고 있다. 이러한 자동화는 수요의 다각화로 인해 다양한 모델의 제품을 생산하기 위해 단품종 대량생산 방식에서 다품종 소량생산 방식으로 전환하면서 수치제어(NC, numerical control)기계, 컴퓨터수치제어(CNC, computerized-numerical control)기계, 로봇 등 보다 정교한 자동화설비들을 적극적으로 도입하고 있다. 이러한 자동화설비들은 인력을 절감하고, 다양한 사양에 따른 유연한 작업을 가능하게 하고, 작업수행의 정확성과 신속성을 높일 뿐만 아니라 무거운 작업물을 다루는 중근작업이나 유해물질을 다루는 유해작업 등 기피공정들로부터 작업자들을 면제시켜 주는 측면도 지니고 있다.

자동화는 작업도구나 기계설비를 덜 필요로 하는 서비스산업 부문에서도 급격하게 진행되고 있다. 금융산업의 경우 타자기나 계산기와 같은

단순한 사무기기들을 사용하는 수준을 넘어서 현금지급기(CD, cash dispenser), 현금자동입출금기(ATM, automatic teller machine), 통장정리기, 지폐교환기, 광학문자판독기 등 다양한 사무자동화기기들을 도입하고 있다. 운수산업에서도 자동판매기를 활용하는 한편 신용카드로 버스, 지하철, 철도를 이용할 수 있도록 하는 계획을 추진함으로써 고객들에 대한 서비스의 질을 높이는 한편 인력을 절감하고 직무수행의 정확성과 신속성을 높이려 한다.

이와 같이 자동화는 작업의 능률과 정확성을 높이고 생산비용을 절감하며 제품과 서비스의 질을 향상시킨다는 긍정적인 측면을 지니고 있다. 하지만 현재 진행되고 있는 자동화는 철저히 노동배제적으로 진행됨으로써 노동자들에게 상당히 부정적인 결과를 안겨 주고 있다.

첫째, 자동화는 노동력을 기계로 대체함으로써 즉각적으로 인력을 절감할 뿐만 아니라, 손재주, 주산, 부기 등 전통적 숙련을 기계로 이전함으로써 노동자들의 숙련을 해체하고 작업을 단순화해 저임금의 비정규직으로 대체할 수 있게 함으로써 심각한 고용문제를 일으키고 있다.

둘째, 자동화는 노동자들이 갖고 있던 숙련들을 쓸모 없게 만드는 한편, 첨단기술을 구현하고 있는 생산설비들을 다루는 노동자들조차도 탈숙련화시키고 있다. 예컨대 CNC 작업자들은 거의 모든 사업장에서 프로그램의 작성과 수정을 수행하는 것이 금지돼 있다. 부분적으로 CNC 작업자들이 프로그램의 수정에 참여하는 경우가 있으나, 그 경우도 현대정공 공작기계 부문의 CNC 작업자들처럼 작업장의 관행으로 유지되고 있을 뿐이며 원칙적으로는 금지되고 있다.

셋째, 자동화 설비를 다루는 작업자들조차 숙련향상이 되지 않고 있는 것은 새로운 설비 도입에 따른 적절한 교육훈련이 배치되지 않기 때문이다. 첨단 자동화 설비들을 많이 사용하는 기계산업의 대표적인 기업들인

현대정공, 대우중공업, 만도기계 등에서도 체계적인 교육훈련이 진행되지 않고 있다. 교육훈련 부족에 따라 LG화학의 경우처럼 작업자들이 일부 첨단 자동화설비들을 다룰 능력이 부족해 첨단 설비들이 제대로 활용되지 못하거나 첨단 설비들이 고장이 나면 아무도 고치지 못해 방치되는 등 자본측에도 손실을 안겨 주고 있는 실정이다.

정보화 컴퓨터와 통신망을 결합하는 정보화는 자료의 처리·활용과 서류 작성이 많은 서비스산업의 사무직에서 크게 진전되고 있으며, 제조업 부문에서도 부분적이거나 급격하게 파급되고 있다. 사무직의 경우 정보화를 통해 막대한 양의 정보를 전달·처리하기 위한 서류의 작성을 크게 줄이고, 전자우편(electronic mail)을 도입해 서류의 통행을 신속 원활하게 하는 한편 전자결제를 실용화하는 단계까지 나아가고 있다.

서비스산업 가운데서도 정보 수송의 양이 많고 지점들이 지리적으로 넓게 분산돼 있는 금융산업이 정보화의 선두에 서 있다. 은행업의 정보화는 세 단계를 거쳐왔다. 먼저 본지점간 전산망을 구축하고 단말기를 보급함으로써 창구업무를 신속하고 정확하게 처리할 수 있게 했으며, 두 번째 단계에는 은행간 전산망을 구축해 은행들 사이의 지급과 결제를 신속하게 처리할 수 있게 했으며, 세 번째 단계에서는 전산망과 고객을 연결하는 대고객 전산망을 구축해 전자자금이체(EFT, electronic fund transfer)를 가능하게 함으로써 고객이 직접 입금, 출금 및 자금이체를 할 수 있게 됐다. 이제 은행업의 정보화는 무인지점, 가상지점(virtual branch)을 현실화하는 단계까지 나아가고 있다. 이러한 은행업의 자동화는 고객의 편의를 향상시키고 업무처리를 신속·정확하고 단순하게 함으로써 신규상품들을 많이 개발할 수 있게 했다.

증권업의 경우에도 1997년 들어 상장주식뿐만 아니라 비상장주식도

전산매매를 가능하게 함으로써 비전산매매를 완전히 없애게 됐다. 이와 같이 전산매매로 전환함으로써 단순집계나 통신연락 등이 불필요하게 돼 본사 인력을 절감해 지점들을 확장 운영할 수 있게 됐다. 병원업의 경우에도 정보화를 추진해 삼성병원이나 중앙병원과 같이 신설된 대규모 사설병원들뿐만 아니라 서울대 보라매병원, 단국대 병원, 이대 목동병원 등 대학병원들에서도 처방전달시스템(OCS, order communication system)을 도입했다. 이를 통해 처방전의 작성·전달 업무를 간소화해 업무처리를 신속하게 함으로써 고객들의 대기시간도 줄일 수 있었다. 대학들에서도 업무의 정보화가 추진돼, 사무원이나 조교 대신 교수들이 성적, 강의계획서, 연구비 신청서류 등을 직접 입력하고 전자우편을 통해 공문을 수령·발송함으로써 공문 수발업무를 줄여 인력을 절감하는 효과를 가져왔다. 유통업과 여행업에서도 전자통신판매, 원격관리시스템, 판매시점관리시스템을 도입해 대량의 고객을 대상으로 쉽고 빠르게 판촉과 판매를 할 수 있게 되는 한편 판매 관련 정보를 대량으로 축적·처리함으로써 고객관리가 용이하게 됐다.

서비스산업 부문에서 정보화가 폭넓고 급격하게 진전되고 있는 데 비해서, 제조업 부문에서는 상대적으로 느리고 부분적으로 전개되고 있다. 사내 전산망을 통해 생산품목 및 생산량 등 생산관련 지시를 각 생산공정으로 전달하는 것은 비교적 폭넓게 시행되고 있으나, 통합정보시스템의 구축에는 적극적이지 않다. 자동화설비를 많이 사용하고 있는 기계산업의 경우에도 일관조립공정에 비해 개별 기계설비들을 중심으로 생산공정이 짜여져 있어 극소전자기술을 활용하는 CNC 설비들을 많이 도입하고 있으나, 생산공정들을 연결하고 통합정보시스템을 구축하는 수준으로 진전되지 않고 있다.

그런데 자동차산업의 경우 시장에서 제품의 주기가 짧아지고 수요가

급변하고 있을 뿐만 아니라 차 1대를 조립하는 데 필요한 2만여개의 부품들 가운데 상당 부분을 외부의 부품업체로부터 조달하고 있어 제품사양에 따라 소요되는 부품의 유형과 수량이 유동적이기 때문에 정보화의 필요성이 상대적으로 높다고 하겠다. 하지만 국내 완성차업체들도 생산 본부를 중심으로 생산공정뿐만 아니라 판매점과 부품업체들까지도 함께 통합하는 통합정보시스템의 구축을 계획하고 있으나 본격적으로 추진하지 않고 있는 실정이다. 또한 다양한 모델을 개발해 가상실험을 실시하는 컴퓨터지원설계(CAD, computer-aided design)나 생산공정을 생산 본부와 연결해 관리하는 컴퓨터지원생산(CAM, computer-aided manufacturing)은 시행하고 있으나, 아직 CAD와 CAM을 결합하는 컴퓨터통합생산(CIM, computer-integrated manufacturing)의 단계로는 나아가지 못하고 있다. 반면 각 생산공정을 연결하는 사내전산망과 다양한 감지기(sensor)를 설치해 생산공정의 작업 진행 정도와 불량품 생산을 실시간(real time)으로 즉각 파악할 수 있게 하는 등 노동통제를 위해 활용하는 데는 매우 적극적이다.

이와 같이 정보기술의 적극적 활용은 작업을 신속·정확하게 수행하고 인원을 절감함으로써 생산성을 향상시키고 제품과 서비스의 질을 향상시키는 효과를 지니고 있음에도 불구하고 노동통제의 수단으로 활용될 수 있다는 문제점을 지니고 있다. 일과시간 내내 전자통신망으로 연결돼 있는 단말기나 개인용 컴퓨터로 작업을 하는 서비스산업의 사무직 노동자들의 경우 문제는 매우 심각하다. 금융산업의 경우 개별 노동자의 고객 접대숫자, 입출금 액수, 구매량과 판매량, 이윤, 사무실 집무시간, 작업과정의 실수 등이 중앙컴퓨터를 통해 즉각적으로 파악되기 때문에 중앙에 의한 노동통제가 용이하게 돼, 직무시간 중 휴식을 취하기 어렵고 업적향상에 대한 심리적 압력을 받게 돼 노동강도가 강화되는 결과를 가

저오는 것이다.

한편 제조업 가운데 자동차산업에 비해 정보화가 덜 진전된 기계산업의 경우에도 인식기를 통해 작업대상물의 바코드를 읽게 하고, 사내 전산망을 통해 작업진행 상황이 중앙컴퓨터로 전달되게 하고, 각종 감지기(sensor)를 통해 중앙으로 작업대상물의 흐름이 전달되게 하고 있다. 이와 같이 정보기술은 작업상황을 즉각적으로 파악할 수 있게 할 뿐만 아니라 작업진행 상황을 현황판에 즉시 게시되게 함으로써 노동자들로 해금 작업속도를 높이게 하는 압력으로 작용한다. 이렇게 정보기술을 활용해 중앙에서 현장의 작업자들을 직접 감시·감독할 수 있게 됨으로써 중간감독자들의 기능을 불필요하게 하고 있으나, 이러한 중간감독자의 기능 감소는 노동자들의 자율성을 증대시키는 것이 아니라 정보기술을 활용한 기계적 통제를 강화하는 결과를 낳고 있다.

이와 같이 정보화는 노동통제를 강화하는 동시에 노동강도를 강화하고 있어, 작업장은 노동자들이 일상적으로 전자감시(electronic surveillance)를 당하는 전자감옥(electronic panopticon)으로 변하고 있다.

설비재배치 설비재배치는 통상적으로 기계설비를 이용해 작업을 수행하는 제조업부문에서 널리 활용되고 있으며, 자본측 입장에서는 자동화나 정보화가 상당수준의 설치비용을 수반하는 데 비해 적은 비용으로 시행할 수 있어 선호되고 있기도 하다. 설비의 재배치는 주로 설비들 사이의 간격을 좁게 재조정하거나 설비들을 'I' 자 직선형에서 'U' 자 형으로 바꾸는 것이다. 이러한 설비의 재배치는 노동자들이 작업 수행을 위해 이동하는 거리를 단축하고 노동자 1인당 담당하는 기계설비의 숫자를 늘려 단위 작업들 사이의 시간손실을 제거해 노동강도를 강화하는 효과를

가져온다.

이러한 설비재배치는 주로 자동화 설비의 도입과 더불어 더욱 확산되고 있다. 설비가 자동화됨에 따라 노동자의 역할이 작업대상물을 직접 가공하는 일이 아니라 작업대상물을 운반하거나, 작업대상물을 기계설비에 부착시키고 제거하는 작업으로 바뀌게 된다. 자동화가 더욱 진전되면 작업대상물의 탈착이나 운반까지 자동적으로 수행돼 노동자는 기계작동을 감시하는 일로 전환배치된다. 이와 같이 자동화의 진전에 따라 노동자의 직무내용이 단순화됨으로써 노동자들의 감시범위를 넓히기 위해서 설비를 재배치하는 것이다.

한편 서비스산업의 사무직을 대상으로 하는 사무실 재배치는 노동강도의 강화보다는 주로 설비의 자동화와 정보화의 결과로 행해지는 경향이 강하다. 금융산업에서 창구직원이 직접 단말기를 사용해 입출금을 행하는 동시에 자료를 입력하게 돼 창구직원-자료입력자-감독자의 3라인이 2라인으로 단축됨으로써 사무실을 재배치하는 경우도 그에 해당된다. 증권업의 경우 대형 전광판을 없애고 영업직 사원별로 소형 전광판과 단말기를 사용함에 따라 영업직 사원들이 소형전광판을 중심으로 고객을 상담하고 돌아앉으면 팀별로 회의를 할 수 있도록 사무실을 재배치하는 것도 사무자동화에 따라 공간을 보다 효율적으로 활용하고 직무 사이의 시간 손실을 줄이고자 하는 것이다.

이와 같이 설비의 재배치는 자동화와 정보화로 인한 직무내용의 변화에 기인하기도 하지만, 노동자들의 이동거리를 단축함으로써 노동강도를 강화하는 효과도 함께 가져오는 것이다.

직무재구조화

직무재구조화는 생산활동의 기초단위인 직무의 분업을 조정하는 것으

로써, 주로 두 가지 방식으로 진행되고 있다. 첫째는 작업표준화로써 단위 직무의 수행방식을 가장 적절한 방식으로 표준화하는 것이며, 둘째는 직무통합으로써 개별 노동자들이 나누어 수행하던 직무들을 합치는 것을 말한다.

작업표준화 작업표준화는 직무를 세분화해 표준화함으로써 가장 효율적인 방식으로 직무를 수행할 수 있게 하는 테일러주의적 분업 원칙에 기초해 있다. 이러한 작업표준화는 직무의 세분화가 보다 쉬운 제조업의 생산직을 대상으로 처음 시작되면서 사무직으로 전파됐다.

제조업 생산직 노동자들을 대상으로 가장 효율적인 직무수행방식을 찾아내기 위해서 우선적으로 사용되는 방법이 시간동작연구(time-motion study)이다. 시간동작연구는 개별 노동자들이 잘게 세분화된 하나의 직무를 수행하는 과정을 해당 직무를 수행하는 데 필수적인 작은 동작들로 나누어 개별 동작들을 최단시간 내에 수행하는 방법을 찾아내는 것이다. 이처럼 가장 효율적인 직무수행 방식을 찾아내어 표준화함으로써 동일 직무를 수행하는 모든 노동자들이 표준화된 방식을 수행하게 한다. 이렇게 표준화된 작업방식으로 표준작업표를 작성한 뒤에도, 직무수행 과정에 대해 계속 시간동작연구를 실시하는 한편 담당 노동자들에게 심리적 압력과 물질적 유인을 제공해 표준작업표를 수정해 가는 것이다. 이처럼 표준작업표를 끊임없이 수정함으로써 사람이 지닌 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 하며 직무수행에 불필요한 여유시간을 제거함으로써 노동강도를 강화하는 것이 표준작업제도의 목표이다.

대우중공업의 경우 표준작업의 개선을 위해 DASH30운동을 전개하며 비디오 촬영 및 분석을 통해 작업방식을 개선하고자 했다. 현장감독자 1명과 생산기술부 소속 엔지니어들을 주축으로 결성된 DASH30 추

진팀은 작업장 전체를 대상으로 비디오 촬영에 들어갔다. 노동조합은 처음에는 작업방식 개선을 위한 비디오 촬영에 반대했지만, 기업측에서 '라인밸런스의 개선과 병목공정 해소'를 목적으로 비디오 촬영을 하고 있다고 주장해 노동조합으로서는 반대할 명분이 없어 저지하지 않게 됐다. 이러한 비디오 촬영과 분석을 통해 기업측은 표준작업을 재설정함으로써 소요인원을 재조정할 수 있었던 것이다. 이러한 표준작업의 개선은 설비재배치와 함께 수행되었고, 그 결과 항공사업부의 경우 대당 인공수(M/H)를 1686시간에서 924시간으로 단축시키고, 인원도 19명에서 15명으로 감축했으며, 211%의 생산성 향상을 가져왔다.

제조업 생산직 노동자들을 대상으로 시작되었던 직무의 표준화는 서비스산업의 사무직들을 대상으로도 활발하게 시행되기 시작했다. 서비스산업의 경우 직무의 표준화는 상층 사무직들보다는 고급수준의 기술과 지식을 활용하지 않는 하층 사무직을 중심으로 전개되었으며, 특히 자동화와 정보화로 인해 직무의 단순화와 노동자의 탈숙련화가 진행되면서 적극적으로 추진됐다.

은행업의 경우 자동화와 정보화로 인해 창구노동자들은 이자계산, 기장정리, 결산처리 등 과거의 복잡한 업무를 자동화기와 컴퓨터 시스템으로 처리함에 따라 계산과정이나 업무전반에 대한 이해 없이도 수행할 수 있게 됐다. 이제 창구노동자들의 작업은 통장과 금액의 접수 및 확인, 간단한 단말기 조작 및 입력, 통장과 금액의 인도 등 단순하고 반복적인 내용으로 됐다. 이렇게 탈숙련화되고 단순화된 사무직의 직무는 시간동작연구에 기초한 생산직 노동자의 표준작업표처럼 일련의 단순한 동작들로 표준화될 수 있게 된 것이다. 예컨대 창구노동자의 경우 수신업무를 처리할 때는 '수신업무 처리절차 지침'에 따라야 한다. 처리지침에 따르면, 수신업무는 통장과 예입액의 수납, 예입액과 통장의 검수, 입금내역

표시 및 입금암호 입력, 거래내역 입력, 전결범위를 벗어난 경우 책임자에게 보임, 고객에게 통장 교부 등 6단계의 기계적이고 단순한 작업으로 나뉘어져 있다. 또한 6단계 동작 가운데 가장 주의를 요하는 검수작업의 경우 특별히 주의해야 할 사항 몇 가지를 지적하고 있다.

사무직의 직무표준화는 다른 서비스산업에도 확대되고 있으며, 최근에는 대학에서도 진행되고 있다. 대학도 정보기술 도입의 결과로 직무내용이 단순화돼 직무표준화를 실시할 수 있게 됐다. 단국대학의 경우 기획처에서 행정업무편람을 작성해 현업부서에서 직무를 수행할 때 반드시 따르도록 하고 있으며, 아주대학의 경우 생산직의 시간동작연구 대신 개별 사무원들로 해금 15분마다 자신의 업무를 체크하고 스스로 평가하도록 하고 있으며 이렇게 모아진 자료들을 직무분석에 활용해 직무표준화를 수행하고 있다.

직무표준화는 직무수행의 정확성과 신속성을 가져다주는 효과는 분명 있으나 부정적 효과도 만만치 않다. 첫 번째 부정적 효과는 노동강도 강화이다. 표준작업표는 직무수행에 필요한 최소한의 동작을 최단시간 내에 완료할 수 있도록 함으로써 여유시간과 여유인력을 제거해 직무수행의 자율성을 제거하고 노동강도를 강화한다. 두 번째 부정적 효과는 노동통제 강화이다. 직무를 단순화하고 표준화함으로써 개별 직무수행에서의 자율성과 유연성을 제거함으로써 표준을 벗어나는 동작과 활동을 쉽게 잡아낼 수 있는 것이다. 세 번째 부정적 효과는 고용불안이다. 표준작업표의 작성 및 개선의 목적 자체가 소요 인력의 최소화에 있다. 그뿐 아니라 직무를 단순화·정형화시킴으로써 전문성, 기능, 숙련 수준이 불필요하게 해 비숙련 노동력을 비정규직으로 활용할 수 있게 된다. 이러한 자본측의 감추어진 의도는 단국대학 행정제도 개선연구 자료집에서 제시하고 있는 직무표준화의 궁극적 방향에서도 잘 나타나고 있다. “장기적

으로는 업무를 표준화시킨 후 인력시장에서 비교적 적은 비용을 지불하고 직원을 확보하는 것이 바람직함.”

직무통합 사무직의 경우 직무가 다양한 기능을 포함해 다양한 기술과 지식을 필요로 하고 있어 직무의 성격이 생산직에 비해 통합적이다. 특히 상층 사무직의 경우 교육훈련의 내용도 추상적이고 일반적이며 직무 내용도 종합적인 판단력을 요구하고 있어 더욱 통합적이다. 따라서 사무직의 경우 직무통합은 주로 하층 사무직을 중심으로 전개되고 있으며, 특히 자동화와 정보화의 진전에 따라 직무가 단순화되면서 급격하게 진전되고 있다. 증권업과 은행업 창구작업의 경우 종래에는 분리돼 수행되었던 직무들을 통합해 다양한 기능을 수행하도록 하고 있으며, 이를 종합창구제 혹은 통합창구제 등으로 부르고 있다.

은행업 창구노동자의 경우 자동화와 정보화에 따라 업무의 복잡한 부분들이 기계적으로 처리됨으로써 직무가 단순화됐다. 과거에는 수신, 지급 등의 업무가 분리돼 수행되었으나 직무가 단순화됨에 따라 직무간 경계는 무의미해져서 이제는 한 명의 창구노동자가 신규, 수신, 지급, 해지, 이체, 카드발급, 각종 고지서 수납 등의 직무를 동시에 수행하고 있다. 이러한 직무의 통합은 직무확대나 직무충실화와는 거리가 멀며, 해당 직무들이 단순화됨으로써 노동자도 탈숙련화되었고, 단순한 직무를 다수 수행한다 해도 숙련향상이 아니라 업무부담만 증가될 뿐이다.

제조업의 생산직 노동자들의 경우 직무통합은 직접작업과 간접작업의 통합으로 나타나고 있다. 직접 기계설비를 사용해 생산활동을 수행하는 직접작업 노동자들에게 작업도구의 보수 및 개량, 생산설비의 유지·보수와 같은 가벼운 설비보전, 작업대상물 및 부품의 품질을 검사·관리하는 품질관리 등 간접작업을 동시에 수행하게 하는 것이다. 이와 같이 단

순반복적인 직접작업을 수행하는 노동자들에게 간접작업을 수행하게 하는 것은 작업의 지루함을 이기고 숙련향상까지도 기대할 수 있어 그 자체는 바람직한 것이라 할 수 있다. 문제는 간접작업의 충실한 수행과 숙련향상을 위해 필요한 교육훈련이 제공되지 않으며, 간접작업의 추가로 인해 증가된 직무부담에 대한 작업시간의 배려가 없다는 점이다. 대우자동차 노동자들의 경우 간접작업의 추가는 숙련향상 없이 직무부담의 증대만 가져왔으며, 실제로 여유시간이 부족해 간접작업을 수행할 수 없고 간접작업을 수행하기 위해서는 일과시간 이외의 시간을 잔업처리 없이 추가로 투자할 것을 강요당하고 있다.

제조업 생산직 노동자들의 경우 직무통합과 같은 맥락에서 '다능공화(multiskilling)'가 추진되고 있다. 다능공화란 노동자로 해금 여러 가지 기계설비나 생산공정을 담당할 수 있게 하는 것이다. 하지만 다능공화도 직무통합과 마찬가지로 숙련향상을 가져오지 못하고 있다. 그것은 같은 수준의 단순반복적인 직무들을 결합하거나 돌아가면서 수행하게 하며, 숙련향상을 위한 적절한 교육훈련 기회를 제공하지 않기 때문이다. 또한 다능공화를 위해 필요한 직무순환은 기업측에 의해 체계적으로 시행되기보다 현장 작업자들에 의해 자발적으로 시행되며 기업측에서 묵인하고 있는 경우가 대부분이다. 기업측에서 직무순환을 체계적으로 시행하지 않는 것은 직무의 변화로 인한 불량품 발생 가능성 때문이며, 직무순환을 체계적으로 시행하고 있는 경우도 숙련향상의 의도보다는 직무부담을 증대시키거나 인력 결원을 충원하기 위한 것이 주된 의도이다. 따라서 기업측에서 주장하는 다능공화는 숙련향상을 가져오는 다능공화가 아니라 단순반복적 업무 여러 가지를 동시에 수행하는 '복수직무수행(multitasking)'이라 할 수 있다.

이와 같이 직무통합과 다능공화는 단순반복적 작업을 수행하는 노동

자들로 해금 적절한 교육훈련을 받게 하고 고숙련의 작업을 함께 수행하게 함으로써 직무불만족을 해소하고 숙련향상을 가져올 수도 있으나, 현재 진행되고 있는 직무통합과 다능공화는 그러한 기대를 충족시키지 못하고 있다. 도리어 노동자로 해금 추가적 직무를 수행하게 함으로써 직무부담만 가중하고 있어 노동자들은 “뽕뽕이 좀 그만 돌자”고 불만을 토로하고 있는 실정이다.

노동조합의 대응 양상과 성공 사례

노동조합의 대응 양상

생산공정 합리화에 대해 노동조합은 적절하게 대응하지 못했으며, 대응 양상은 다음과 같은 몇 가지 특성을 보이고 있다.

첫째, 대안 없는 사후적 대응이었다. 신기술이 도입되고 작업표준화 등이 시행되기 전에 개입해 친노동자적으로 생산기술이 활용되고 직무재구조화가 이루어지도록 하지 않고, 생산공정 합리화가 시행돼 부작용이 나타나면 노동조합이 대응을 시작했다. 이와 같이 노동조합이 사후적으로 대응하게 된 주요한 요인은 노동조합의 참여를 보장하는 제도적 장치가 마련돼 있지 않은 조건 하에서 자본측이 노동조합을 배제하고 일방적으로 합리화를 시행했기 때문임은 자명하다. 하지만 노동조합 측에서도 기업별 노조체계 하에서 노동조합들이 조사연구를 수행하고 정책적 대안을 개발하는 역량이 부족하기 때문에 보다 적극적이고 체계적으로 사전적 개입을 시도하지 못한 측면도 크다고 하겠다.

둘째, 생산공정 합리화의 긍정적 측면을 가볍게 보았다. 물론 이것은 자본측이 무엇보다 노동강도 강화와 노동통제 강화에 집착하였기 때문이다. 불신과 대립의 노사관계 하에서 노동조합이 이러한 자본측의 의도에

대해 반발하는 것은 자연스런 일이라고 하겠다. 하지만 경쟁이 심화되고 있는 세계화의 여건 속에서 자본측이 펴는 '생산성 향상을 위한 변화 노력'이라는 슬로건이 노동자들에게 상당한 설득력을 지닐 수 있는 것도 사실이다. 특히 만성적자를 겪고 있거나 시장점유율이 하락하는 기업들의 경우 생산공정 합리화를 통한 생산성 향상은 그 자체로 노동자들의 이해관계와 맞아떨어질 뿐만 아니라, 생산성 향상과 경쟁력 제고의 성과는 개별 노동자들에게 물질적 보상으로 돌아갈 수도 있다. 또한 여유시간을 없애거나 생산속도를 빠르게 하는 경우를 제외하면, 대체로 노동자들이 생산공정 합리화의 부정적 효과를 실감하게 되는 것은 일정한 시간이 경과한 뒤이므로, 노동조합이 생산공정 합리화의 긍정적 측면을 경시하고 무조건 반대와 저지로 일관하는 것은 일반 노동자들로부터도 외면당할 수 있는 소지가 있는 것이다.

셋째, 전형적인 대응 양상은 현장 수준의 산발적 저항이다. 생산공정 합리화가 노동강도 강화를 가져와서 산업재해가 증가하고 노동자들의 불만이 높아가게 되면, 현장에서 대의원들이 문제를 제기하거나 노동자들이 저항하는 것이 전형적인 대응 양상이라 하겠다. 이러한 현장 수준의 저항은 자동차산업 등과 같이 노동조합의 현장장악력이 높은 사업장들에서는 작업속도 증가와 생산량 증대 등의 사항들에 대해 부서별로 대의원과 협의하는 관행으로 발전하게 됐다. 하지만 이러한 관행이 단체협약으로 명문화돼 제도적 장치를 수립하는 경우는 몇몇 성공적 사례들에 국한된다.

성공 사례

지금까지 생산공정 합리화에 대한 노동조합의 대응은 대안 없는 사후적 대응, 생산공정 합리화의 긍정적 측면 경시, 현장수준의 산발적 저항

의 수준에 머물고 있다. 향후 노동조합의 대응은 사후적 대응이나 생산 공정 합리화에 대한 무조건적 반대가 아니라 노동의 인간화라는 목표 하에서 대안을 제시하며 생산공정 합리화 과정에 참여해 그것이 친노동자적 방향으로 추진되도록 유도하고, 생산성 향상 측면에 대해 협조하되 노동강도 강화와 노동통제 강화를 견제하고, 현장수준에서의 산발적 저항이 아니라 생산공정 합리화와 관련한 사항들에 대해서는 노동조합과 사전적 협의를 거칠 것을 단체협약으로 못박는 방향으로 전개되는 것이 바람직하다고 하겠다. 이러한 측면에서 가장 대표적인 성공사례로써 현대정공노동조합을 꼽을 수 있다.

현대정공노동조합은 현장투쟁을 통해 생산공정 합리화와 관련된 부분들에 대한 협의 및 합의의 관행을 확립한 다음 이러한 관행을 단체협약으로 제도화했다. 이러한 전략은 노동조합들이 현장 장악력을 통해 자본의 일방적 생산공정 합리화가 뿌리내리지 못하게 하고, 자본측이 생산공정 합리화의 성공을 위해서는 노동조합과 교섭을 통해야 한다는 것을 실감하게 함으로써 협의와 합의의 관행을 만들어 나간 다음 제도화하는 전략이다. 이러한 전략은 스웨덴이나 독일과 같은 경영참가제도가 법·제도로적으로 확립돼 있지 않은 상황에서 한국 노동조합들이 취해야 하는 바람직한 전략이라 하겠다.

생산공정 합리화에 대한 노동조합의 대응방향

생산공정 합리화와 관련해 노동조합이 추구해야 할 목표는 ‘노동의 인간화’로서, 노동자들에게 보람있는 일터를 만드는 것이다. 이러한 보람있는 일터, 보람있는 직무를 설계함으로써 노동자들은 직무수행으로부터 자아실현을 통한 삶의 보람을 느낄 수 있으며 기업은 생산성 향상을 통

해 경쟁력을 높일 수 있는 것이다. 스웨덴 노총(LO)은 이러한 노동의 인간화를 위해 먼저 폭넓고 책임과 권한이 부여된 직무를 개발하고, 새로운 직무를 수행하기 위해 필요한 훈련과 학습의 기회를 제공하며, 숙련의 향상과 그에 따른 직무수행 내용의 수준 상승을 보상하는 임금체계를 수립하는 전략을 전개한다. 스웨덴 금속노조(Metall)는 이러한 노동의 인간화를 실현하는 ‘보람있는 직무(det goda arbetet: rewarding work)’가 충족시켜야 할 아홉 가지 조건을 제시한다. 아홉 가지 조건은 고용안정성, 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 원칙을 실현함으로써 보람있는 직무를 보장하지 않고 노동의 인간화에 역행하는 사업장들이 발붙이지 못하게 하자는 것이 스웨덴 금속노조를 중심으로 스웨덴 노총 산하 산별노조들이 전개하는 “연대노동정책(solidaristic work policy)”의 적극적 개입 정신이며, 현재 “LOKAL”과 “Projekt 2001” 등으로 발전하고 있다.

생산기술 합리화에 대한 노동조합의 대응방향

현대정공노동조합은 신기술 도입 혹은 생산설비 증설시 노동조합에 사전 통보하고, 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 확보했다. 물론 현대정공노동조합은 생산기술 합리화로 인해 발생할 수 있는 부정적 효과를 저지하는 장치들을 제도화하였으나,

〈표 2-2〉 생산기술 합리화와 관련한 현대정공 단체협약 조항			
항목	내용	단체협약 조항	비고
신기술, 신설비 도입	회사는 신기술, 신설비 도입 및 기계설비 자동화의 도입시 1개월 전에 노조에 통보 후, 고용 및 노동조건에 대해서는 사전 합의해야 한다.	현대정공 울산 제39조	사전통보, 조건합의
	회사는 신기술, 신설비 도입 및 기계설비 자동화의 도입시 3개월 전(불가피할시 최소한 1개월 전) 조합에 통보하고 고용조건, 노동조건, 산업안전보건 등에 미치는 영향과 관련된 모든 정보와 자료를 제공하며 현장의 의견을 수렴해 문제점을 검토, 보완, 조정한 뒤에 도입할 수 있도록 한다.	현대정공 창원 제41조	사전통보, 의견수렴
생산량, 기계속도	회사는 기계속도 및 생산량 등을 조정시 충분한 안전조치 및 시설개선, 인원배치, 환경개선 등의 조치 후 노사협의해 시행한다.	현대정공 울산 제97조	노사협의
	컨베이어 생산량 속도 조정시는 현행과 같이 노사간 합의를 통해 결정 운영한다.	현대정공 울산 제97조 회의록	노사합의

생산기술 합리화 자체에 대한 사전적 노사합의에는 이르지 못하고 있다는 한계를 보이고 있어 이점이 개선된다면 좋은 모델이 될 수 있을 것이다.

생산기술 합리화에 대한 노동조합의 바람직한 대응전략은 다음과 같은 내용들을 포함해야 하며, 단위 사업장 수준을 넘어서서 산업별 연맹 차원에서 역량을 결집할 필요가 있다.

첫째, 신기술 도입에 대해 ‘노동의 인간화’를 위한 노동조합의 개입이다. 신기술이 도입돼 노동자에 불리한 결과를 낳은 다음에 도입된 신기술을 철회하고 이전의 상태로 되돌리는 것은 현실적으로 매우 어려운 일이라 하겠다. 따라서 국내외의 다른 기업들에서 반노동자적 결과를 수반

하는 유형의 생산기술 합리화에 대해서는 노동조합이 사전에 개입해 도입을 저지해야 하며, 친노동자적 생산기술 합리화가 될 수 있도록 유도할 필요가 있는 것이다. 예컨대 정보기술의 경우 작업흐름을 원활하게 하기 위한 목적으로만 사용되고 노동통제를 위한 방편으로는 사용되지 않도록 도입되는 정보기술의 유형과 적용 방식을 결정하는 데 개입할 필요가 있다.

또한 신기술의 도입과 기계설비의 재배치는 노동자들에 대한 인체공학적 고려를 하는 동시에 환경친화적이 될 수 있도록 해, 노동자들이 정상적인 자세로 일함으로써 직업병과 산업재해로부터 해방될 수 있게 하는 것이다. 완성차 조립에서 조립선을 배제하고 정지된 작업대 위에서 조립을 마칠 수 있도록 한 스웨덴 볼보 우데발라 공장의 설계나 독일 벤츠 라슈타트 공장의 설계에 노동조합이 경영측과 함께 참여해 대안적인 기술체계와 직무구조를 만들어 낸 것은 좋은 표본이 될 수 있다. 특히 우데발라 공장의 설계 과정에서 보여진 금속노조의 지원하에 볼보 노동조합의 노동의 인간화 목표와 진보학계의 과학적 접근의 결합은 컨베이어 벨트 없는 자동차 조립이 불가능하다는 기존의 통념을 극복한 역사적 실험으로 높이 평가되고 있다.

둘째, 신기술의 유형 및 효과에 대한 노사 공동조사이다. 자동화 및 정보화 등 자본측이 생산성 향상을 위해 전개하는 생산기술 합리화를 노동조합이 원천적으로 반대하는 것은 명분을 갖기 어렵다. 따라서 동종 산업에서 도입·시험할 수 있는 대안적 기술들이 어떤 것들이 있고, 각각의 유형들이 생산성 및 노동의 인간화와 관련해 어떤 효과가 있는지에 대해 노사가 공동조사를 수행해 생산기술 합리화가 긍정적 방향으로 전개될 수 있도록 해야 한다. 이러한 노사 공동조사는 도입 가능한 기술들에 대해서 뿐만 아니라 일단 도입된 기술이 생산성과 노동의 인간화에

대해 어떤 효과를 가져오는지 등에 대해서도 폭넓게 활용될 수 있다. 우선 신기술이 산업안전, 고용안정 및 기타 노동조건에 미치는 영향에 대한 공동조사부터 시작해 단계적으로 확대해 나갈 수 있다. 모든 신기술의 도입에 대해 공동조사를 실시할 수 없다면, 노동강도와 노동조건을 악화시킬 가능성이 높은 부분들에 대해서 우선적으로 “환경영향평가”와 같은 노사 공동조사 제도의 수립을 추진하는 것은 사회적 합의를 얻기에 어렵지 않을 것이다.

셋째, 신기술 도입으로 인한 노동조건 악화의 저지이다. 신기술 도입에 대한 사전적 개입이나 노사 공동조사를 실현할 수 없다면, 생산기술 합리화로 인한 노동조건 악화를 막는데 노동조합의 역량을 치중할 수밖에 없다. 생산기술 합리화가 노동강도의 강화나 노동조건 악화를 가져오지 못하게 하기 위해서는 생산합리화 이후의 작업인원수 조정, 작업방식 변화, 작업속도 변화, 안전보건 환경 변화 등에 대해서는 노사합의나 노사협의를 거치도록 해야 한다. 부서 차원에서 협의를 하고 합의서를 작성하거나 노동조합 차원에서 경영진과 협의를 하도록 단체협약 규정에 명문화해 제도화할 필요가 있다. 이러한 부분에 대해서는 현대정공의 단체협약 내용이 좋은 출발점이 될 수 있을 것이다.

직무재구조화에 대한 노동조합의 대응방향

직무재구조화와 관련해 가장 선진적인 규제조항들을 확보한 대표적인 보기로서는 기아자동차 노동조합을 들 수 있다. 기아자동차노동조합은 산업재해로부터 노동자들을 보호하기 위해 작업자들에게 작업증지권을 부여하고 있으며, 노동자들에 대한 징계의 경우 노사 동수로 구성된 위원회에서 과반수의 찬성을 필요하게 함으로써 부당한 징계를 막고 있으며, 근무시간이나 근무형태의 변경은 노사합의제로 했다. 물론 기아자동차

〈표 2-3〉 직무재구조화와 관련된 단체협약 조항

항목	내용	단체협약 조항	비고
작업중지	관리감독자, 안전관리자 및 산업안전보건 위원은 중대 재해 발생의 위험이 있을 때 는 즉시 작업을 중지시키고 작업자를 안 전한 곳으로 대피시키는 등 필요한 제반 조치를 행한 후 작업을 재개한다.	현대정공 울산 제81조	작업중지권(책임자)
	1. 회사는 산업재해 발생의 급박한 위험 이 있을 때에는 작업을 중지하고 근로자 를 작업장소로부터 대피시키는 등 필요한 조치를 취한 후 작업을 재개한다. 2. 작업자는 자신의 생명이나 건강에 긴 급하고도 심각한 위험이 있다고 믿음만한 정당한 근거가 있는 상황일 때에는 그 작 업을 중지하고 대피할 수 있으며 지체없 이 이를 직상급자에게 보고하고 적절한 조치를 받도록 한다. 또한 이와 같이 행동 한 작업자에게 회사는 부당한 조치를 취 해선 안 된다.	기아자동차 제52조	작업중지권(작업자)
징계	징계위원회(가칭)는 6인 이상의 노사 동 수의 출석과 출석위원 과반수의 찬성으로 의결한다. 단, 해고, 권고사직은 2/3 이상 의 찬성으로 의결한다.	기아자동차 제26조4항	징계제약
근무시간 및 형태	회사는 조합이나 조합원과 합의해 연장근 로나 휴일근무를 할 수 있다.	기아자동차 제8조3항	노사합의
	근무시간 및 근무형태를 변경하고자 할 때에는 노사간의 합의하에 실시한다.	기아자동차 제10조5항	노사합의
일반교육	조합원이 새로운 기계도입, 배치전환으로 새로운 직무를 담당하게 될 때에는 필요 한 교육과 훈련을 실시한다.	현대정공 울산 제70조 2항 (창원 제78조 2항)	
	회사는 조합원을 대상으로 하는 교육에 대해 사전 조합에 통보하고 조합에서 이 의를 제기하는 교육은 노사협의한다.	현대정공 울산 제70조 3항	이의제기권
	회사는 다수 조합원을 대상으로 하는 교 육에 대해 사전 조합에 통보하고 조합에 서 이의를 제기하는 교육은 노사협의한 다. 단, 직무와 관련 없는 집단교육(조합 활동과 관련된 교육 등)은 노사협의한다.	현대정공 창원 제78조 3항	이의제기권, 노사합의
	회사는 연간 교육계획서를 사전 조합에 통보한다.	현대정공 창원 제78조 간사회회의록	사전통보

차노동조합은 이와 같이 노동자들이 직무수행에 따라 받을 수 있는 불이익을 최소화함으로써 노동자들을 적극적으로 보호하고 있으나, 직무 자체의 설계에 대해 관여하는 수준에 이르지 못하고 있다. 직무재구조화에 대한 노동조합의 대응전략은 다음 사항들을 고려해야 한다.

첫째, 직무통합과 다능공화의 적극적 활용이다. 직무통합과 다능공화는 노동자들이 숙련수준을 향상시킬 수 있는 좋은 기회를 제공할 수 있으며, 그러기 위해서는 몇 가지 전제조건이 지켜져야 한다. 즉 추가적 직무수행에 필요한 작업시간에 대한 배려, 동일 숙련 수준의 직무들의 결합이 아니라 숙련수준이 높은 작업의 추가, 추가적 직무와 다양한 직무수행에 필요한 체계적 직무순환 실시, 직무수행에 필요한 교육훈련기회의 제공 등 전제조건이 지켜져야 한다. 이러한 전제조건이 마련되면 직무통합과 다능공화는 노동강도 강화가 아니라 노동자들의 숙련수준 향상을 가져올 수 있으며, 그럼으로써 노동자들의 인적자원 가치를 높여 미래의 고용안정과 임금상승을 보장받을 수 있는 것이다. 더 나아가서 노동조합은 직무를 통합하고 숙련수준을 높이는 직무의 설계 자체에 참여할 수 있는 역량을 개발하고, 직무설계에 참여함으로써 노동자들의 지속적 숙련향상과 노동의 인간화를 확보할 수 있을 것이다.

둘째, 표준작업표 작성에 대한 노동조합의 개입이다. 표준작업을 설정함에 있어 최소한의 재고수준과 여유시간이 확보돼야 하며, 이를 노사협의 혹은 노사협의 사항으로 정착시켜야 할 것이다. 곧 보다 적극적으로 노동조합이 표준작업표의 작성에 경영진과 함께 참여해 공동으로 직무에 대한 조사분석을 실시하고 표준작업을 설정해야 한다. 그럼으로써 인간능력의 한계에 도전하는 수준에서 표준작업을 설정하는 것이 아니라 평균적 노동자들이 정상적 컨디션으로 수행할 수 있는 적절한 직무수행 표준을 설정할 수 있도록 하는 것이다. 만약 직무분석과 표준작업표 작성

에 대한 참여가 배제될 경우, 노동조합은 몇몇 공정을 선별해 대안적 표준작업표를 작성함으로써 경영진과 대립 각축하는 과정을 거쳐 노사협의 및 노사협의의 관행을 만들 수 있도록 해야 한다.

셋째, 노동조합의 관여 없이 자본에 의해 일방적으로 설정된 표준작업표와 생산목표에 대한 비협조다. 지나치게 노동강도가 강화되는 것을 막기 위해 상당수의 사업장은 노동자들이 스스로 작업속도와 생산량을 조절하는 '야리끼리' 등으로 불리는 관행이 있다. 자본측에 의해 일방적으로 강요되는 작업속도와 생산목표에 대해 노동자들이 스스로 상호견제 및 자기규제하는 비공식적 관습들을 살려 노동조합이 작업규율 및 목표에 대해 선별적으로 비협조 전략을 추진하는 것이다. 이런 노동자들의 비협조는 자본측이 표준작업표와 생산량 등 생산과정 운영과 관련된 주요한 결정들에 노동조합의 참여가 필요하다는 것을 깨닫게 할 것이다.

넷째, 일상적 교육훈련에 대한 노동조합의 관여이다. 신기술 도입이나 배치전환 등으로 새로운 직무를 수행하게 될 때 노동자들에게 필요한 직무훈련을 제공하는 사업장들은 적지 않다. 현대정공노동조합의 경우 직무와 관련 없는 집단교육들에 대해서는 노사협의하도록 하였으나, 직무수행과 관련된 교육훈련에 대해서는 노사협의나 협의를 규정하지 않고 있다. 노동자들의 지속적 숙련향상과 보람있는 직무를 위해서는 일상적 교육훈련이 필요하며 노동조합이 교육훈련의 기획 및 운영 과정에 적극 개입할 필요가 있는 것이다. 경영진으로 해금 매년 연간 교육훈련계획서를 노동조합에 사전통보해 협의과정을 거치도록 하고, 직무관련 교육훈련은 기업측에서 재정지원을 담당하고 근무시간으로 처리하도록 한다. 또한 개별 교육훈련에 있어서는 사외훈련의 경우 교육내용, 교육기관, 교육방식의 선택에 노동조합과 사전협의 및 협의하도록 하고, 사내훈련의 경우 교육훈련의 기획 및 운영을 함께 할 수 있도록 제도화해야 한다.

3

작업조직 재편과 노동조합의 대응

조돈문

가톨릭대학교 사회학과 교수

자본측에 의해 추진된 작업조직 재편은 사무직과 생산직 모두를 대상으로 전개되었으나 자본측이 추구한 목표는 서로 다르다. 사무직의 경우 작업조직 재편은 관료제적 작업조직의 비효율성을 제거하기 위해 시도된 반면, 생산직의 경우 노조운동의 성장으로 인해 생산현장에 대한 통제력이 떨어지고 작업규율이 이완됐다는 판단을 바탕으로 해 현장감독자들 중심으로 생산현장을 장악하고 노동조합을 무력화하려는 의도로 시도됐다. 생산직 노동조합들의 경우 이러한 작업조직 재편에 대해 어느 정도 대응을 했으나, 사무직 노동조합의 경우는 그렇지 못했다. 물론 생산직 노동조합들의 대응도 사후적인 것에 불과하였으나, 작업조직 재편에 대한 대응의 경험이 축적되면서 노동조합들도 보다 효율적인 대응전략을 구사할 수 있게 됐다. 이에 따라 자본측의 작업조직 재편 움직임에도 조금씩 변화의 조짐이 나타나기 시작했다. 아래에서는

작업조직 재편 과정을 생산직과 사무직으로 나누어 살펴본 다음, 그에 대한 노동조합의 대응 양상 및 앞으로의 대응 방안에 대해 검토하기로 하겠다.

작업조직 재편의 전개 양상

작업조직의 재편은 사무직과 생산직 모두에서 실시되고 있다. 사무직에서 전개되고 있는 작업조직의 재편은 '팀제'의 도입으로 나타나고 있으며, 이것은 위계단계를 단축하고 조직운영의 효율성을 높이기 위한 것이다. 한편 생산직에서도 팀단위의 활동을 강조하고 있으나, 위계단계를 축소하는 것이 아니라 하층 감독자의 권한을 강화함으로써 기업조직의 최하위단위를 중심으로 노동조합에 빼앗긴 현장장악력을 복원하고자 하는 것이다. 따라서 사무직의 팀제 도입은 기업조직을 재편하는 것인데 반해서 생산직에서의 반생산회의 도입은 기업조직을 그대로 유지하면서 활성화하고자 하고 있다는 점에서 대조를 이루고 있다.

작업조직 재편의 내용과 효과를 간략하게 정리하면 <표 3-1>과 같으며, 작업조직 재편의 주된 부정적 효과는 노동조합 무력화를 통한 자본측의 현장장악과 노동자들의 개입 팀 단위 경쟁 심화를 통한 노동강도 강화임을 알 수 있다.

사무직 팀제

사무직의 팀제 도입은 서비스산업 사무직으로부터 시작해 제조업 부문 사무직에까지 파급되고 있다.

재경원 산하의 신용보증기금 영업점들을 보면 팀제의 전형을 확인할 수 있다. 과거 지점장-부지점장-차장-과장-행원의 5단계로 돼 있던 위계

〈표 3-1〉 작업조직 재편의 내용 및 효과

	긍정적 효과, 기능성	부정적 효과	
		결과	메카니즘
사무직 팀제	위계단축/승진적체 해소	팀별·개인별 경쟁 심화 중간관리직 고용불안	팀별·개인별 성과평가 팀원으로 강등 효과
생산직 반생산회의	협력적 팀작업	직·반장 현장징악(노조무력화) 노동강도 강화	권한강화, 인간관계망 형성 팀간 경쟁
개선활동	직무의 개선	노동강도 강화	자발적 생산공정 개선

구조를 지점장-고객팀장-팀원의 3단계로 수평화하고, 기능별로 분화돼 있던 업무를 고객 기업들의 업종에 따라 분류해 업종단위로 전담케 한다. 또한 팀단위에서는 개별 팀원들이 각각 특정 기업을 전담하게 해 해당 기업과 관련된 신용조사, 보증 및 사후관리, 경영지도 등 보증과 관련된 모든 업무를 담당하게 한다. 하지만 위계구조의 수평화로 인해 팀장의 권한이 강화된 것은 아니고, 팀원들의 자율성도 증대되지 않았다.

이러한 팀제로의 전환은 한미은행 등 금융산업 전반에 확산되었으며 팀제의 내용도 비슷하다. 성균관대와 단국대 등 대학들에도 팀제가 도입되었으며, 정부출연 연구기관들에도 소위 PBS(project base system)가 도입돼 팀단위로 연구과제를 수행하게 하고 있다. 팀제의 도입은 서비스 산업에 국한되지 않고 LG화학, 케피코, 현대정공, 현대자동차 등 제조업 부문의 사무직들에도 파급됐다. 이러한 팀제의 도입은 결재단계를 축소하고, 팀장의 권한은 유지하며, 팀원의 자율성을 높이지 않고, 팀·개인 단위의 성과 경쟁을 심화시킨다는 점에서 업종을 불문하고 공통된 모습을 보이고 있다.

이와 같이 팀제는 결재단계를 대폭 축소해 의사결정이 신속하게 이루어질 수 있도록 하고, 조직의 수평화로 전문인력들의 업무역량을 최대한 활용할 수 있다는 성과를 가져올 수 있었다. 그러나 팀제로의 재편은 팀

장으로 임명되지 못한 부지점장, 차장, 과장들에 대해 퇴직 압력을 행사해 비대해진 관리직들을 정리하고, 팀별·개인별 업적평가를 실시해 승진적체에 대해 불만을 지니는 젊고 유능한 직원들에게 물질적 보상과 승진의 혜택을 주는 한편 팀별·개인별 경쟁을 유도하고자 한다. 결과적으로 팀제는 조직의 활성화와 생산성 향상에는 긍정적 효과를 가져왔지만 팀원들의 자율성이 강화된 것은 아니며, 팀간·팀원간 경쟁을 심화시켜 노동강도를 강화시키는 결과를 낳게 됐다.

생산직 반생산회의

제조업 생산직을 대상으로 하는 작업조직 재편은 사무직과는 달리 기업조직을 재편하는 것이 아니라, 기존의 조직을 강화하는 방향으로 추진되고 있다. 생산직의 작업조직 재편은 1987년 노동자 대투쟁 이후 민주노조운동이 급격하게 성장해 작업현장의 최하위 관리자인 직·반장들의 권위가 훼손되며 기업조직이 현장장악력을 잃은 데 대한 위기의식에서 출발하고 있다. 따라서 기업조직의 위계구조를 단축하지 않고 하층 관리조직들을 강화하기 위해 직·반장들의 권한을 증대시킴으로써 유명무실하게 되거나 사라졌던 최하위 감독자인 반장제도를 부활시켰다. 이와 같이 현장감독자들을 중심으로 기업조직의 현장장악력을 회복하기 위해 도입한 것이 직·반단위의 생산회의다.

반생산회의가 처음 도입된 것은 1989년 대우조선에서였다. 현장장악력을 회복하기 위해 반생산회의라는 방식을 채택하게 된 것은 한국인들이 골방같이 작은 공간에서 얘기하는 버릇이 있다는 점과 권위의식을 자극하는 것이 조직의 효율적 운영에 도움이 된다는 분석결과 때문이었다. 대우조선측의 반생산회의 지침서는 반단위의 '자율생산체계의 확립'이 목적이라고 명시돼 있으나, 반생산회의의 내용은 개별 작업자들이 개인

별 목표를 수립하고, 개인별 실적을 게시해 반성하고, 개인별 실적을 평가해 문제점을 분석해 개선방안을 모색하게 만드는 것이다.

따라서 반단위의 자율성이나 개별 노동자들의 자율성이 증가된 점은 전혀 없고 현장감독자인 직·반장의 권한만 강화되었을 뿐이다. 반장들은 관리자로서 특별직무교육, 인사고과권, 직무판공비, 월급제로의 전환 등 권한과 혜택을 누리게 됐다. 반단위의 인원을 축소해 반장이 개별 노동자들의 고충처리를 하고 개인적 차원의 인간관계를 형성해 개별 노동자들을 더욱 효율적으로 통제할 수 있게 했다. 반장들은 친회사 성향의 노동자들에게는 부인의 생일선물까지 챙겨 주고, 고정적으로 잔업과 특근을 배치해 주며, 외국여행이나 모범사원 표창 등 각종 특혜를 받을 수 있게 해 주었다. 이런 과정을 통해 대우조선의 반장들은 현장을 장악하게 되었으며, 이러한 변화는 반장들이 자발적 조기청소를 확산하기 위해 “야, 좀 빨리 나와서 기계 좀 닦으면 안되나, 나 좀 도와주라”며 조기청소를 제안하면 반원들이 자발적으로 도와주게 됐다는 것을 통해서도 확인할 수 있다.

대우조선이 반생산회의를 통해 현장장악과 작업규율 확립에 성공하자, 반생산회의는 제조업의 다른 사업장들로 빠르게 이식됐다. 현대중공업의 두레활동(반생산체제), 대우자동차의 한마음생산회의, 기아자동차의 반생산회의 등은 대우조선의 반생산회의를 그대로 모방한 것이다. 이와 같이 반생산회의라는 이름을 사용하지 않더라도, LG전자와 LG화학 등과 같이 잔업특근의 배치, 작업지시, 반단위 업적관리 등 반장의 권한을 강화함으로써 현장의 작업규율을 확립하는 현상은 대부분의 제조업 사업장에서 시도됐다.

이렇게 확산되고 있는 반생산회의는 제안제도와 품질관리조(QC circle)로서의 기능도 수행함으로써 노동자들이 생산활동에 적극적으로

참여하고 생산공정의 개선과 생산성 향상에 앞장서게 하는 역할도 하고 있다. 이러한 개선활동은 사무직에도 널리 파급되고 있으며, 병원들의 경우 QA(quality assurance)제도를 도입해 간호사나 의료기술직들을 중심으로 제안활동과 직무수행 개선을 위한 회의 및 토론을 실시하고 제안활동을 부추기고 있다. 이러한 개선활동은 직·반단위 혹은 팀단위로 실적평가를 받게 해 팀간 경쟁을 통해 노동자들 스스로 작업개선을 통한 노동강도 강화에 앞장서게 하고 있다.

반생산회의 도입, 직·반장 권한 강화, 직·반단위의 개선활동 등은 직무규율을 확립하고 생산성을 향상시켰지만 노동자들과 노동조합에게는 커다란 문제점을 안겨 주었다. 첫째는 직·반단위 혹은 팀단위의 경쟁이 강화됨으로써 노동강도가 강화됐다는 점이다. 노동자들은 동료 노동자들로부터 심리적 압력을 받게 돼 휴식이나 결근을 함부로 할 수 없을 뿐만 아니라 작업개선을 통해 스스로 노동강도를 강화하고 있다.

둘째, 보다 치명적인 것은 노동조합의 무력화이다. 생산현장의 노동자들이 직·반 혹은 팀단위로 분열되고, 직·반장의 권한이 강화됨에 따라 직·반장 중심의 인간관계망이 형성되고, 직·반장이 현장을 장악하게 되면서 대의원·소위원들을 중심으로 한 노동조합의 현장조직이 와해되고 노동조합이 무력화되는 것이다.

노동조합의 대응 양상과 성공 사례

노동조합의 대응 양상

작업조직 재편은 사무직의 경우 팀제의 도입으로, 생산직의 경우 반생산회의 도입으로 나타났는데, 노동조합의 대응에 있어 생산직과 사무직은 좋은 대조를 이룬다. 작업조직 재편에 대한 노동조합의 대응은 주로

생산직 노동조합을 중심으로 전개되었으며, 사무직 노동조합은 이렇다 할 대응을 하지 못했다.

사무직과 생산직 모두 작업조직 재편에 대한 노동자들의 반응은 양면적이었다. 사무직의 경우 작업조직 재편은 위계구조를 수평화해 결재단계를 단축함으로써 업무의 효율화를 가져왔고, 승진적체를 해소하고 능력에 따라 차별적 보상을 함으로써 특히 젊은 층에서 얼마간 긍정적 평가를 받았다.

생산직의 경우에도 각종 성과급과 인센티브 등의 도입으로 작업조직 재편은 노동자들에게 물질적 보상을 주었고, 팀단위의 고충처리와 개선제도 운영을 통해 노동자들에게 성취감과 심리적 만족감을 안겨 주기도 했다. 그러나 팀별·개인별 경쟁의 심화와 그로 인한 노동강도의 강화 및 팀구성원들의 자율성 결여에 대해 노동자들이 불만을 갖게 된 것은 일정한 시간이 경과한 다음이었다. 따라서 이러한 불만이 형성되었을 때는 이미 작업조직 재편이 정착된 다음이고, 노동자들은 물질적 보상 때문에 불만을 물어버리기 일쑤였다.

이와 같이 노동자들이 작업조직 재편에 대해 양면적 반응을 보인다는 점에서 사무직과 생산직은 차이가 없었다. 하지만 사무직의 경우 팀제의 도입은 기업의 공식 관리구조의 재편으로서 노동자들이 경영특권으로 인정하는 경향이 짙어서, 조직력이 취약한 사무직 노동조합으로서는 팀제 도입에 제대로 대응을 할 수 없었다.

반면, 생산직의 경우 반생산회의의 도입은 기업의 공식 위계구조의 재편이 아니라 현장관리조직의 활성화에 불과하였으며, 노조를 무력화하고 생산현장을 다시 장악하려는 의도가 분명하게 드러났기 때문에 노동조합이 반발하게 되었던 것이다.

그러나 생산직을 중심으로 전개된 작업조직 재편에 대한 대응도 사후

적 대응의 양상을 보여주고 있다. 반생산회의가 초기에 도입된 대우조선의 경우 노동조합은 작업조직 재편의 의도와 장기적 효과가 무엇인지도 모르고 당했으며, 대부분의 다른 노동조합들은 자기 사업장에 도입되기 전에는 신경을 쓰지 않다가 도입된 다음에야 대응전략을 강구함으로써 효과적으로 대처할 수 없었다. 따라서 반생산회의와 현장감독자 권한 강화를 통한 자본측의 생산현장 장악 전략은 대부분 성공적으로 전개됐다고 할 수 있다.

대응 성공 사례

반생산회의의 도입에 대한 대응에 있어 가장 성공적 사례로 현대정공노동조합과 대우조선노동조합을 꼽을 수 있다. 현대정공노동조합은 도입 초기에 소위원제를 중심으로 현장조직을 강화해 직·반장을 통한 현장통제를 어렵게 함으로써 반생산회의를 활성화되지 못하게 해, 자본측이 노동조합과 타협하도록 만든 사례이다. 반면, 가장 먼저 반생산회의가 도입된 대우조선의 경우 노동조합이 적절한 대응전략을 마련하지 못한 사이에 생산현장이 완전히 자본측의 의도대로 현장감독들을 중심으로 장악되고, 생산현장에 대한 통제력을 빼앗겼다가 몇 년 후 다시 현장장악력을 회복해 반생산회의를 약화시킨 사례이다.

대우조선의 경우 분기점은 1994년 말에서 1995년 초에 이르는 시기로 할 수 있다. 1994년 말부터 대우조선노동조합은 노조가 생산성과 경쟁력 향상에 힘쓰고 노사관계를 새롭게 정립하겠다는 입장을 표명하고 회사측 임직원들과 간담회를 전개하는 등 참여를 통한 작업조직 변화 전략을 추구하기 시작했다. 또한 소위원제도를 중심으로 노동조합의 현장조직을 활성화해 자본측과 직·반장들에 의해 일방적으로 전개되는 생산과정의 운영에 대해서는 비협조 전략을 전개해 기업측의 생산활동에 차질

이 빚어지게 했다.

그 결과 1995년부터 직·반장을 중심으로 하는 반생산회의의 효율성이 떨어지게 되는 반면 수적으로 증가된 직·반장들에 대한 간접비용이 꾸준히 증가하게 되자, 기업측은 반생산회의를 통한 현장장악 전략으로부터 후퇴해 협력적 노사관계를 추구하는 방향으로 전환하게 됐다. 이제 대우조선측은 반생산회의에 대한 지원을 줄이고 강화된 직·반장의 권한을 줄이는 동시에, 미래의 작업조직 재편 방향과 노동자들의 교육훈련 내용 등에 대해 노동조합과 협의하게 되었으며, 노동조합도 반생산회의를 자율적 팀제도로 전환시키는 방향에 대해 고민하는 수준까지 발전하게 됐다.

현대정공노동조합과 대우조선노동조합 이외에도 많은 노동조합들이 반생산회의와 팀구성원들의 자율성을 높이는 방향으로 제도적 개선을 추구하는 전략으로 전환하고 있다. 아직 자본측에 의해 수용돼 제도화된 예는 드물지만, 팀책임자의 선출 혹은 순환제, 상호평가제 등을 요구하는 노동조합들이 상당수에 달하고 있어 노동조합의 전반적인 전략에 있어서는 발전적 변화를 느낄 수 있게 한다.

작업조직 재편에 대한 노동조합의 대응 방향

작업조직 재편에 대한 노동조합의 바람직한 대응 전략은 궁극적으로는 노동조합이 ‘노동의 인간화’를 실현할 수 있는 나름의 대안적 작업조직 재편 모델을 제시하고 그러한 방향으로 작업조직을 바꾸어나가는 것이다. 이런 맥락에서 독일 금속노동조합이 제시하는 ‘바람직한 팀작업(Gruppenarbeit)’의 10가지 원칙은 좋은 모델로서 검토해볼만 할 것이다.

〈표 3-2〉 독일 금속노조의 '바람직한 팀작업' 10대 원칙(1991년)

자유성과 분권화	- 직무에 대한 자율적 규제: 협약의 틀 내에서 직무의 계획, 할당, 수행, 통제 - 분권화: 위계적 등급의 제거 및 책임의 이양 - 활동 영역의 확대: 독립적 수행 및 개별 노동자의 책임
공통된 직무	- 기능자격 수준을 높이고 부담과 연대의 원칙을 공유하는 직무순환 - 조립선 작업과 비조립선 작업 사이의 직무순환 - 간접직업(물류준비, 품질관리, 보전, 프로그래밍, 생산제어 등)을 통한 직무충실화
자율적 조직의 권한	- 자신의 직무관련 의사결정권한: 작업방법, 직무순환, 직무할당, 협업, 기능자격 수준의 향상 등 - 사회적 과정의 자율적 조직: 팀토론, 휴가계획 등 - 자율적 조직은 법규정, 단체협약, 직무협약, 기업자침에 의해서만 규제를 받음
인간 중심적 고려가 있는 생산조건	- 자기치책보다는 자기실현 - 달성가능하고 합리적인 생산목표에 관한 합의: 상여금 산정 방식 등에 적용함 - 인원배치와 생산량 할당에 대한 합의: 피로회복, 개인적 응무, 기능훈련, 팀토론 등의 시간을 고려한 생산계획
임금관련 기회 균등	- 고임금 직무에 대한 기회의 균등: 기능자격에 의한 고임금 직무 할당 - 하향평준화의 배제: 상이한 자격요건과 관심을 고려함 - 임금격차의 최소화
연대의 표현으로서의 팀작업	- 고령자, 장애인 등 열등한 조건의 노동자들을 배제하지 않고 포용함 - 숙련수준이 낮은 노동자들을 위한 숙련향상의 기회 제공 - 노동자들의 자발적 선택 존중
기능자격 향상	- 포괄적 의미의 기능자격 향상 권리: 목표가 되는 기능자격은 개별노동자 관련, 팀관련, 전문적, 사회적 기능자격 모두를 포함함 - 직무의 자율적 조직을 위한 기능자격의 배양: 팀작업과 협동의 능력, 갈등의 중재 기술, 독립적 작업 계획 역량의 증진
팀작업 향상을 위한 기술과 작업조직	- 분권화를 위한 기술적 대안: 작업조직의 자율성 원칙에 부합되는 유형의 기술 - 생산흐름에 의한 구축 방식: 예컨대, 컨베이어벨트는 수송을 위한 수단으로 활용하고, 정지된 작업물을 대상으로 작업하고, 사전조립(pre-assembly) 작업을 확대함
팀토론과 팀대표	- 팀토론은 직무 중심: 목표는 구체적이고 직무와 관련된 조직적·사회적 문제들을 해결하는 것 - 팀토론을 사회적으로 조화롭게 조직함: 휴식시간이 아니라 일파시간 중에 실시하고, 토론 주제는 자유롭게 선택함 - 팀대변인(group spokesperson)은 민주적으로 선출함: 팀대변인은 팀을 내외에 대표하고, 감독하거나 길들일 권한은 없음 - 작업장에서의 공동결정에 기여함: 노동조합을 통한 정보 요구 및 참여가 전제됨
팀작업을 통한 참여	- 기업 수준과 작업장 수준에서 직장평의회가 참여함 - 합의에 기초한 의사결정 - 관련 노동자들에 대한 사전 통보

작업조직 재편에 대한 노동조합의 구체적 대응 전략은 다음 세 가지로 압축될 수 있다.

첫째는 소위원회제를 통한 현장조직의 활성화이다.

현장조직 활성화를 통해 현장장악력을 확보하지 않는 한 노동조합은 자본측의 일방적 작업조직 재편을 통한 노조무력화와 노동강도 강화에 당할 수밖에 없으며, 현장조직 활성화는 작업조직 합리화 뿐만 아니라 모든 부문의 신경영전략에 대해 노동조합이 효과적으로 대처할 수 있는 기본적인 조건이다.

현대정공노동조합, 대우조선노동조합, 현대중공업노동조합 등은 소위원제를 통해 현장조직을 활성화함으로써 자본측이 반생산회의와 현장감독자들을 중심으로 생산현장을 장악하려는 시도에 성공적으로 맞설 수 있었다. 자본측이 최하위 단위의 현장감독자를 중심으로 노동자들과의 인적 관계망을 형성하려 하고 있어, 1명의 대의원이 몇 명의 현장감독자에 맞서 노동자들을 접촉하고 관리하기 어렵게 됐다. 따라서 기업측의 공식조직 단위에 상응하는 노동조합의 조직구조를 만들 필요성이 있었다. 즉, 최하위 현장감독자가 통제하는 노동자들의 숫자보다 적은 숫자의 노동자들을 담당할 수 있는 노동조합의 기구가 필요했으며, 이런 의도 하에 마련된 것이 소위원회제이다. 현대정공노동조합의 경우 소위원회를 중심으로 조합원들의 회식 등 부서별 모임을 활성화하며 분반토의를 일상화하고 3형제운동으로 같은 부서의 동료들이 서로 절친한 사이가 되도록 함으로써 노동조합 조직 중심으로 현장장악력을 유지하고자 한 것은 모범적 사례라 할 수 있다.

둘째는 노사협의·협의를 통한 작업조직 재편이다.

기업측이 작업조직을 재편하고자 할 때 노사협의 혹은 노사합의를 하도록 단체협약 조항으로 규정해 놓은 사례는 기아자동차노동조합, 현대

정공노동조합, KBS노동조합 등에서 찾을 수 있다. 하지만 이들 선진사례들도 작업조직 재편에 대해서는 사전에 노동조합에 통보하고 협의할 것을 의무화하는 수준에 그치고 있다. 작업조직 재편과 관련해, 노동조합은 사전통보와 사전협의를 넘어서 사전합의를 의무화하는 전략을 추구해야 한다. 이를 위해서는 사전합의를 거치지 않은 작업조직 재편에 대해서는 노동조합은 현장조직의 비협조와 저항을 통해 성과를 거둘 수 없도록 함으로써 자본측이 노사합의를 받아들이도록 해야 할 것이며, 이러한 가능성은 현대정공노동조합과 대우조선노동조합의 사례에서 확인될 수 있다.

셋째는 팀과 팀원의 자율성을 높이는 방향으로 팀제도를 설계·운영하는 것이다.

현재 선진적 노동조합들에서는 팀제도의 설계와 운영에 개입해 팀과 팀원의 자율성을 높임으로써 팀을 자율적 조직으로 전환시키고자 하는 노력을 기울이고 있다. 이를 위해서는 다음과 같은 네 가지 측면에서 팀제도의 자율성을 확보하는 전략을 추구할 수 있다.

① 팀의 자율성과 권한

팀을 생산량 및 작업계획 설정, 작업시간 조정, 작업방법 선택 등 생산과 관련된 사안들에 대해 상당한 권한을 확보함으로써 자율적 조직이 될 수 있다. 또한 팀은 구성원들의 현장훈련(OJT)을 책임지고, 자체적 계획에 따라 직무순환을 실시하며, 구성원들의 휴가계획 및 근태관리까지 전담하게 되면 스웨덴·독일 식의 자율적 작업팀에 가까워질 수 있을 것이다.

② 팀책임자의 기능

기업 공식위계의 하부 감독기구로서 팀책임자의 기능을 약화시키지 않으면, 팀의 자율성을 확보하기 어렵고 팀책임자는 팀원들에 대한 감독자로서의 기능을 수행하게 된다.

따라서 팀책임자는 구성원들에 대한 감시·감독자가 아니라 팀의 원활한 운영과 팀구성원들 사이의 협력을 돕는 기술적 지원자(technical supporter)로 규정돼야 한다.

캐나다의 CAMI공장 노동조합이 팀책임자를 감독자가 아닌 팀원들의 지원자라고 규정한 다음 팀이 노동통제와 노동강도를 강화하는 역할을 멈추게 된 것은 좋은 본보기라 할 수 있다.

따라서 팀책임자는 구성원들에 대해 기술적·행정적 서비스를 제공하고, 구성원들 사이의 분업을 조정하는 역할을 수행하도록 자리 매김돼야 한다. 또한 팀책임자가 팀원들에 대한 고과권을 갖는 것은 절대적으로 막아야 하며, 만약 그것이 어려우면 데이콤노동조합과 같이 상호평가제를 도입하는 것도 하나의 과도기적 조치라고 할 수 있다.

③ 팀책임자의 선임

팀책임자로부터 감시·감독자의 기능을 제거하지 못한다면, 팀책임자의 선임 과정에 노동조합이 영향력을 행사함으로써 그 부정적 기능을 상쇄하도록 해야 한다.

현재 일부 선진 노동조합들의 경우 팀책임자를 기업측이 임명하는 대신 구성원들에 의해 선출될 수 있도록 요구하고 있다. 하지만 단체협약 규정으로 제도화된 것은 현대정공의 경우와 같이 “팀책임자의 임명은 공정하게, 팀구성원들의 의견과약을 통해 이루어져야 한다”는 수준에 머물고 있다.

언론부문 사무직의 경우 상급자에 대한 신임투표, 임면동의 등 팀책임

자의 일방적 선임을 견제하는 제도적 장치들을 마련하고 있다. 그러한 제도적 장치들이 낙하산 인사를 견제하고 공정보도를 담보하기 위해 벌인 언론민주화운동의 산물로서 사무직 노동조합들이 작업조직 재편에 대해 쟁취한 것이 아니라는 점에서 아쉬움은 있지만 바람직한 제도들이다.

팀책임자의 선임에 있어 가장 바람직한 것은 팀책임자를 구성원들이 자유의사로 선출하는 것이나, 그것이 받아들여지지 않는다면 차선택들을 강구하면서 점차 수준을 높여 가야 할 것이다. 가장 높은 단계부터 차례로 검토하면 다음과 같다.

- 가장 바람직한 것은 팀책임자를 구성원들이 자율적으로 선출하는 방식이다.
- 팀책임자의 자유로운 선출을 관철시킬 수 없다면, 팀책임자의 선출을 전제로 기업측에서 팀책임자의 자격제한을 부과할 수 있도록 양보할 수 있다.
- 자격제한 부과의 양보에도 불구하고 팀책임자의 선출이 관철되지 않는다면, 노동조합 측에서 팀책임자를 복수 추천하거나 팀책임자의 자격조건을 제시해 기업측으로 해금 임명하게 할 수 있다.
- 팀책임자의 선출 혹은 임명 과정에 개입할 수 없다면, 최소한 기업측에 의해 일방적으로 임명된 팀책임자에 대해 거부권과 소환권은 확보해야 한다.
- 팀책임자의 선출권, 거부권, 소환권 모두가 불가능하다면, 팀책임자의 자격조건에서 노조 징계자를 배제하는 규정 혹은 관행을 만들도록 해야 한다. 노조징계자가 팀책임자로 임명될 경우 강도 높은 투쟁을 전개해 노조징계자가 팀책임자로 임명되는 것을 저지해야 한다. 그럼으로써 팀책임자가 반노조적 행위를 할 수 없도록 만들어야

〈표 3-3〉 작업조직 재편 관련 단체협약 조항

항목	내용	단체협약 조항	비고
조직개편	회사는 조합원의 전출·입시 조합 또는 본인과 협의하며, 조합과 관련된 중요한 조직개편은 조합과 협의하며 휴직, 보직명령, 승진, 승급, 채용은 조합에 통보한다. 직제개편을 위한 제도 도입시 노사간 재검토한다. 공사는 직제 및 인사제도 변경에 관한 주요사항은 사전에 조합과 협의한다.	기아자동차 제18조 2항 현대정공 울산 제32조, 회의록- 1, 직제개편 노사협의 KBS 제38조	조합관련 조직개편 노사협의 직제변경 노사협의
감독자 (상급자) 임명, 권한제한	회사는 생산지도자 임명시 보임규정에 따라 공정하게 임명한다. 회사는 조·반장 임명시 소속 조합원의 여론을 파악한다. 본부장 취임 1년 경과 후 해당조합원에 의한 본부장 신임투표, 재직 조합원 2/3이상 불신임 찬성시 조합에서 해임건의, 1/2이상 불신임 찬성시 조합에서 인사조치 건의 가능 편직국장 임면 동의제 혹은 추천제 상급자에 대한 하급자의 평가, 고과 문항 설계시 사전에 조합과 협의한다.	현대정공 울산 제32조 1항 현대정공 울산 제32조, 회의록-2, 여론파악 KBS 공정방송위원회 규정 일부 신문사 데이콤 제33조	공정임명 여론파악 신임투표 임면동의 상호평가제

하는 것이다.

④ QC참여와 제안활동

위와 같은 방향의 작업조직 변화가 이루어질 수 있다면, QC활동과 제안활동은 노동자들의 직무통합을 통한 숙련향상의 기회로 활용될 수 있으며 생산과정의 개선을 통한 생산성 향상과 노동의 인간화를 위해 활용될 수 있어 무리한 반대투쟁을 전개할 필요는 없다고 하겠다. 그대신 이러한 활동들이 생산성 향상과 생산비용 절감이라는 좁은 목표에 국한되

지 않고, 작업과정, 노동조건과 노동환경의 개선이라는 노동의 인간화 목표까지 포괄할 수 있도록 만드는데 노동조합의 역량을 동원해야 할 것이다.

또한 참여 여부는 의무사항이 아니라 개별 노동자들이 자발적으로 선택할 수 있도록 하고, 참여하지 않는 노동자들에 대해 직무할당, 보수, 승진 등에서 불이익을 주지 않도록 하며, 팀별·개인별 경쟁을 심화시키는 제도적 장치들을 저지 혹은 완화하는 방향으로 추진돼야 할 것이다.

4

신인사제도와 노동조합의 대응

89년 포항제철에서 직능자격제도를 도입한 이래 재벌기업을 중심으로 현행 임금·인사제도를 개편하려는 시도가 본격화돼 왔다. 자본측은 연공급 임금제도가 평균 근속기간이 길어짐에 따라 임금비용 부담을 가중시키고 있으며, 생산성을 제고하는 유인기능이 미흡하다면서 신인사제도의 도입을 추진하고 있다. 자본측의 신인사제도는 인사고과를 근거로 임금·승진을 차별화하는 것을 주된 내용으로 하고 있다. 이러한 신인사제도는 노동자들간 경쟁의 격화와 연대의 훼손, 임금·근로조건의 악화를 초래할 수밖에 없으며, 따라서 노동조합운동에 중대한 도전이 되고 있다.

여기에서는 신인사제도를 직능자격제도, 연봉제, 코스별 인사관리 등으로 나누어, 각 경우에서 대표적인 사례를 검토하고자 한다. 그리고 이러한 신인사제도에 대한 우리나라 노동조합의 대응경험을 살펴본 후 노동조합의 대응방향을 제시할 것이다.

이민영

한국노동사회연구소 연구실장

신인사제도의 양상

직능자격제도

우리나라에서 능력주의적 인사제도의 도입이 노사간에 쟁점이 되기 시작한 것은 1990년에 포항제철에서 직능급 제도가 도입되면서 부터이다. 포항제철은 1990년부터 '경영환경의 변화에 대응한 인사전략의 측면에서 개개인의 직무수행능력 극대화와 국제비교우위 확보를 위해' 직능자격제도를 도입하였고, 1995년에는 팀제 도입 등을 계기로 또 다시 인사제도를 개편했다. 포항제철 임금·인사제도 개편의 기본방향을 한마디로 요약한다면 임금·인사관리에서 '능력'에 대한 평가와 보상을 강화하는 것이라고 할 수 있다.

직급체계 : 직능자격제도의 도입 포항제철의 과거 직급제도는 1급에서 7급까지 7개 직급으로 구성돼 있었는데 대졸 초직급은 4급, 고졸 초직급 7급으로 학력간 초직급 차이가 컸다. 1990년 포항제철은 직능자격제도를 도입하면서 직급체계를, 직급을 5개로 하고 각 직급마다 2개의 직능자격등급을 두는 5직급, 10직능등급체제로 개편했다. 한편 대졸 초직급은 4급, 고졸 초직급은 5급을 부여해 학력에 따른 초직급 격차를 줄였다.

1995년에는 부, 과 등이 폐지되고 팀제가 도입되며 직급구조가 다시 개편됐다. 주된 내용은 직위와 직급을 완전히 폐지하고 직능자격만을 존속시킴으로써, 승진경로를 단일하게 한 것이다. 그리고 직책상 팀장이 될 수 있는 자격을 직능자격상의 과장급, 차장급, 부장급, 이사보로 설정했다. 따라서 과거와는 달리 부장급이라는 직능자격자의 경우 부장급의 임금을 받을 수는 있으나 그에 걸맞은 직책, 곧 팀장을 맡는다는 보장은 없게 된 것이다.

〈그림 4-1〉 포항제철의 직급구조 변화

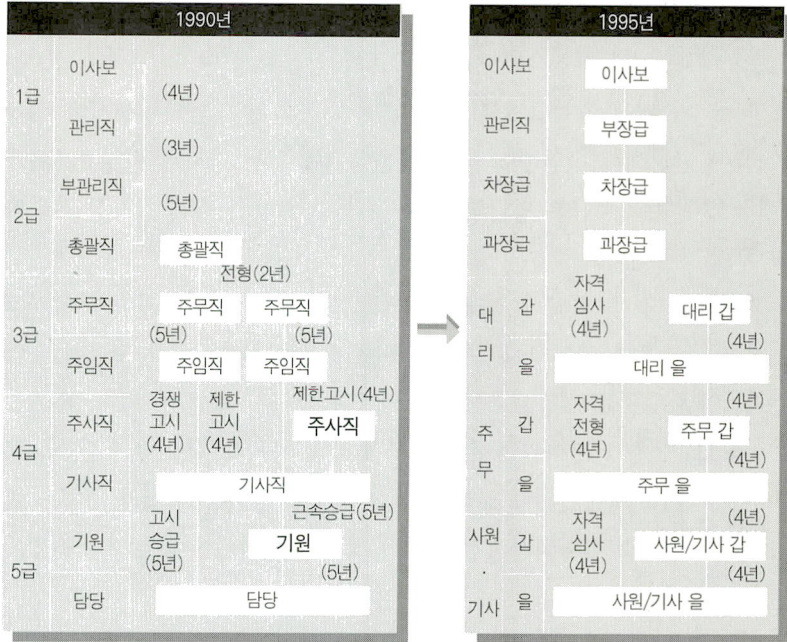
1990년			1995년		
직급	직능자격	직위	직능자격	직책	운영범위
1급	이사보	부소장	이사보		팀장, 부장, 공장장, 파장
	관리직	부장	부장급		
2급	부관리직	차장, 실장	차장급		
	총괄직	과장, 공장장	과장급		
3급	주무직	계장, 주무, 주임, 반장	대리	갑	계장, 주임, 반장
	주임직			을	
4급	주사직		주무	갑	
	기사직			을	
5급	기원	—	사원	갑	
	담당	—	/기사	을	

승진제도 1990년 직능자격제도가 도입되면서 포항제철의 승진제도는 승급(직급 승진), 승격(직능등급 승진), 승진(직위 승진) 등으로 나뉘게 됐다. 한편 승진기회는 과거에 비해서는 확대되었지만, 여전히 제한적이었다. 고졸사원이 대졸 초직급인 4급으로 승급하기 위해서는 5~10년이 걸렸고 대졸사원이 과장급으로 승진하는 데 필요한 기간은 13년 정도였다.

1995년에 승진제도가 다시 개편되었는데 주요 내용은 다음과 같다. 첫째, 자격승진 소요년한을 최소 4년으로 단축했다. 고졸 신입사원의 경우 과거에는 입사 후 5년이 지나야 대졸 신입사원과 동일한 직능자격으로 승진할 수 되었으나 최소 승진년한이 4년으로 단축됐다. 그리고 차장급 이상은 승진 소요년한의 제한을 폐지하고 능력 중심의 '발탁승진' 기회를 확대했다.

둘째, 사원에서 이사보까지 모든 자격의 승진방법을 기존의 고시 승진제도에서 자격심사 승진제도, 곧 인사고과로 개편했다. 예를 들어 3급 승

〈그림 4-2〉 포항제철의 승진제도 변화



△주: ()의 승진년한은 최소 자격년수를 의미한다.

진의 경우 경쟁고시와 제한고시로 분리·운영하던 것을 대리 자격심사로 통일하였으며, 주무 자격심사의 경우에는 실무지식 및 회사상식에 대한 필기시험 평가를 폐지하고 업무능력의 향상 정도를 본부에서 평가하는 방식으로 전환했다.

셋째, '팀제의 활성화와 본부장 책임경영체제의 정착을 위해' 부장급 이하 과장급 이상의 심사 및 승진권한을 본부장에게 위임했다. 단 승진 기준 및 인원규모는 사장주재 인사위원회에서 심의·조정한 후 본부별로 통보하며, 인사부서는 근속, 자격 경력, 고과, 징계사항 등 기본자격을

심사해 승진후보자 명단을 각 본부에 통보하는 업무만을 담당하게 된다.

임금체계 포항제철은 1990년 기존의 임금체계(연공급+직무급+능률급)를 기본급+직능급으로 개편했다. 기본급은 임금의 '생계비 보장 원칙'에 입각해 근속연수에 따라 호봉이 상승하는 전사원 단일호봉체제로 구성되며, 직능급은 임금의 '노동대가 원칙'에 입각해 직능등급에 따라 차별 지급된다.

기본급의 경우 직위와 직급, 학력에 관계없이 모든 직원에게 동일한 호봉표가 적용돼 입사시의 최초 호봉을 제외하고는 차이가 발생하지 않는다. 임금표는 45호봉으로 설계되었으며 입사시 대졸 일반사원은 9호봉(군필), 고졸 남자사원은 4호봉(군필)에서 출발해 1년 당 1호봉이 올라간다. 다만 '회사발전에 크게 기여한 공적이 있어 부서장의 추천을 받은 경우'에는 소정의 심사과정을 거쳐 정기승호 외에 추가로 특별승호가 실시된다.

직능급의 경우에는 개인의 직무수행능력 향상 정도를 평가하고, 그 결과에 따라 임금을 차등 지급한다. 직능급은 일정한 직능등급을 부여받은 사원에게 일률적으로 지급되는 '직능기초급'과 '직능가급'으로 구성된다. 직능가급은 '직능단가×누적점수'로 계산하는데 직능단가는 직능등급별로 책정되고, 평가에 따라 결정되는 직능점수(최저 10점-최고 20점)는 동일등급 내에서는 누적해 계산한다.

임금체계의 기본 골격에 큰 변화는 없었으나 최근 들어 직능단가를 상향조정하고 평가 횟수를 늘려 직능급의 비중을 확대하고, 경영성과급에도 개인의 공헌도를 반영하는 등 임금의 개인별 차별성을 강화했다. 특히 부장급 이상에 대해서는 기본연봉 외에 실적에 따라 업적연봉을 추가로 지급하는 연봉제를 도입할 예정이다.

평가제도 1990년 이후 포항제철의 평가제도는 크게 직능평가와 근무평정으로 구성됐다. 직능평가는 직무수행능력을 평가하는 것이며 근무평정은 근무실적, 근무태도, 근무능력에 대한 종합평가였다.

직능평가 항목은 업무수행능력, 지도력 등이었다. 따라서 근무평정에 비해 상대적으로 객관적일 수 있지만 직능가급에만 반영되기 때문에 큰 비중을 차지하는 것은 아니었다. 평가결과는 개인별 직능점수로 산출되며 이는 개인별 직능가급을 산정하는 요소였다. 평가 척도는 5단계로 3차의 평가를 실시하며 평가비중은 1차 평가자 40%, 2·3차 평가자 각각 30% 등이었다.

그러나 근무평정은 직급별로 평가되는 것으로 승진(15% 반영, 하위 30%의 경우 응시기회 제한), 인센티브 지급(상위 10% 범위 내 가산지급), 보직판단 등에 폭넓게 반영되었으며, 주요 평가내용은 근무실적, 근무능력, 근무태도, 성격, 직무적격여부, 장래성 등이었다.

1995년에는 평가제도가 다시 개편되었는데 주된 내용은 다음과 같다.

첫째, 근무평정과 직능평가를 인사고과로 통합하였고 평가항목을 업적과 능력 2개 항목으로 줄였다.

둘째, 팀제 도입으로 조직구조가 평평해짐에 따라 평가차수도 기존의 3차 평가에서 2차 평가로 줄이는 것을 원칙으로 하였으며 평가집단도 재분류했다.

셋째, 인사고과 방식을 쌍방향 목표관리제로 개편했다. 이는 평가자와 피평가자간에 대화를 통해 평가대상 목표를 설정하고 그 달성도를 평가하는 제도이다.

넷째, 부장급 및 이사보에 대한 평가를 신설했다. 이는 스스로 업적과 계획을 작성해 자기신고를 하면 상사가 이를 평가하는 방식으로 운영하며, 평가결과는 자격승진, 전직·보직 등에 활용될 뿐만 아니라 연봉 및

개인별 인센티브 상여금 결정의 기준이 된다.

평가 포항제철의 신인사제도는 단일호봉제와 단일직급제의 도입, 승진기회의 확대 등을 통해 기존 임금·인사제도의 문제점을 어느 정도 해결했다. 그리고 이러한 제도개편 과정에서 노동자들의 임금도 일정하게 인상됐다. 그러나 기업측은 이러한 유인을 제공하는 대신 평가, 곧 인사고과의 강화를 통해 노동자들에 대한 통제권을 확보하는 데 성공했다. 직능평가와 근무평정의 인사고과로의 통합, 인사고과 대상 범위의 확대, 승진시 회사공통 시험제도의 폐지와 인사고과 비중의 강화, 인사고과권의 하향화 등은 이것을 분명하게 드러낸다.

또한 최근 들어 기업측은 직능단가를 상향조정하고 평가 횟수를 늘려 직능급의 비중을 확대하고, 경영성과급에도 개인의 공헌도를 반영하는 등 임금의 차별성을 확대했다. 더욱이 연봉제가 도입될 경우 이는 더욱 강화될 것이다. 이런 임금과 승진의 차별화 역시 한편으로 동기유발을 하면서 또 한편으로 통제를 강화하는 데 기여할 수 있음은 물론이다.

연봉제

최근 연공급에서 탈피하기 위해 능력급 임금제도의 한 형태인 연봉제를 도입하는 기업들이 늘어나고 있다. 특히 두산그룹은 1994년에 과장급 이상 전체 관리직에 연봉제를 도입했다. 두산그룹 연봉제의 기본 취지는 임금결정에서 연령, 학력, 근속 등의 속인적 요소를 배제하는 한편, 임금표에 의한 일괄 임금조정 방식에서 탈피함으로써 개인의 업적이나 능력에 따라 임금에 차등을 두고자 하는 것이다.

연봉제 운영 두산그룹의 임금체계는 크게 능력급과 연봉의 급여로 구

〈그림 4-3〉 두산그룹의 임금체계

기준		능력급제	지급기준
월 급	기본급	연 봉 급	- 기존의 기본급, 직위·직책수당, 가족수당 및 상여금을 연봉으로 흡수(1994년 연봉)
	직위수당		- 1995년부터 개인별 능력평가 결과에 따라 개인별 차등 연봉조정
	직책수당		
	가족수당	성과 가급	- 연봉과는 별도로 개인별 업적평가 결과에 따 라 성과가급 차등 지급
	상여		
수 당	저축수당	연 봉 외 급 여	- 현행 지급기준대로 지급하되 본인부담액의 최소화를 위해 상한선 설정
	자격수당		
	연월차수당	기타 급여	저축수당, 연월차수당, 자격수당, 현장수당, 장 학금, 휴가비 등의 기타 속인적 성격의 지급여 는 연봉산정에서 제외하며 회사별 지급기준에 의해 별도 지급
기 타	장학금		
	휴가비		

〈표 4-1〉 연봉 조정방법

정기조정: 매년 12월 21일	- 타직군 인상을 감안한 일괄인상(base-up) - 능력평가에 의한 개인별 차등조정 * 당년도 연봉 = 전년도 연봉 × 당년 임금인상률 × 평가차등조정률
수시 조정: 사유발생시	- 직위승진시 가액조정 - 직급제한 사유발생시 가액조정

〈표 4-2〉 성과가급 운영

개념	개인의 업적이나 성과에 대한 보상적 차원에서 연봉과 별도로 지급하며 능력자 우대를 위한 인센티브임
지급수준	개인 및 부문업적에 대한 회사별 자체 평가 시스템에 따라 연간 업적을 평가해 그 결과에 의거 연봉을 지급기준으로 한 성과가급 차등지급
지급내용	초기년도 연봉의 최대 10%, 이후 차등폭 확대
지급기준	당년도 성과가급 = 당년도 연봉 × 성과가급 차등 지급률

분되며 능력급은 연봉과 성과가급으로 구성된다. 연봉은 매년 정기적으로 실시되는 평가결과를 토대로 경영자와의 면담을 통해 개인별로 책정되며 12개월로 분할해 매월 지급된다. 성과가급은 연 1회 개인별 업적평가 결과에 따라 지급된다.

연봉은 그룹 공통 평가시스템에 의해 결정되는데, 계산방법은 '전년도 연봉×임금인상률×평가차등조정률'이었다. 최근 들어서는 등급별 차등효과 극대화, 일률 임금인상 비중 축소, 평가에 따른 차등인상 효과 제고 등을 위해 연봉 조정방법을 개편했다. 이에 따르면 중간등급을 기준으로 매년 총임금인상률을 책정한 후, 기본 인상률 30%, 평가 인상률 70%로 총인상률 가운데 기본 인상률과 평가 인상률을 구분해, 등급별로 평가계수를 적용한다. 1996년의 평가계수는 A등급 1.6, B등급 1.3, C등급 1.0, D등급 0.7, E등급 0.4 등이었다.

한편 성과가급은 개인의 업적이나 성과에 대한 보상으로, 연봉과 별도로 지급하는 인센티브의 형식을 띠고 있다. 성과가급은 개인 및 부문 업적에 대한 회사별 자체 평가 시스템에 따라 연간 업적을 평가해 차등 지급한다. 성과가급의 계산방법은 '당년도 연봉×성과가급 차등 지급률'이다. 차등폭은 초기년도에는 연봉의 최대 10%였다.

평가제도 연봉과 성과가급은 평가에 의해 결정된다. 연봉은 그룹 차원의 인사고과에 의해 결정되며 그 평가내용은 능력과 태도이다. 평가차수는 2차로 1차 고과가 70%, 2차 고과가 30%의 비중을 차지하고 있다. 평가방법은 절대평가이지만 개인별 연봉조정을 차등화하기 위해 절대평가 점수를 조정해 상대적인 구분으로 전환되기 때문에 결국 상대평가가 된다. 기업측은 이 과정에서 고과등급의 배분률을 단계적으로 조정함으로써 차등화 효과를 강화했다. 1994년의 경우 중간등급인 C등급이

〈표 4-3〉 평가제도

	평가유형	평가내용	적용범위
연봉결정	능력, 태도고과	- 직무수행능력, 자질 평가	그룹 공통
성과가급 결정	업적고과 - 부문의 Team-Work	- 회계연도 기간 개인업적	각사

〈표 4-4〉 고과등급 배분률 단계적 조정

	A	B	C	D	E
1994	5%	10%	70%	10%	5%
1995	5%	13%	70%	7%	5%
1996	10%	15%	60%	10%	5%

70%에게 주어졌으나 1996년에는 60%로 줄이고 상위등급을 늘린 것이다. 성과가급은 회사별 자체 업적평가시스템에 따라 연간 업적을 평가해 그 결과에 따라 결정된다.

평가 두산그룹의 연봉제는 일단 인사고과에 의한 능력평가를 기초로 개인의 임금을 연봉으로 정하고 이를 매월 분할 지급하는 임금제도라는 점에서 직능자격제도와 유사한 측면을 가지고 있다. 그러나 두산그룹의 연봉제는 단일호봉제에 의해 기본급의 일정 부분이 연공서열에 의해 결정되는 직능자격제도보다 임금수준이 더욱 개별화, 차별화된다. 물론 이 점은 연봉제의 일반적인 특징이며 주된 목표라고도 할 수 있다.

‘연봉제의 기본적인 특질은 개인별로 임금이 차별화되는 데에 있다. 미국계 기업에 다니는 사람들과 미국에서 일하는 사람들은 남의 임금을 잘 모른다. 자기의 임금이 얼마라고 타인에게 공개하지 않는 것이 상식이다. 사람마다 회사와 1대1로 임금협상을 하고 계약에 의해 해마다 연봉의 액수가 달라진다. 이런 임금계약은 개인별 평가를 전제로 하게 된

〈표 4-5〉 주요 은행의 신인사제도 도입실태

사업체	직군전환 허용	전보범위		성비 현황(%)	
		종합직	일반직	종합직(남)	일반직(여)
보람은행	허용	제한 없음	연고지	96.7	100
하나은행	허용	제한 없음	제한 없음	99.6	100
한국은행	허용	제한 없음	연고지	93.3	99.5
신한은행	불허	제한 없음	연고지	93.5	98.2
대한생명	불허	제한 없음	연고지	87.5	100
신동아화재	불허	제한 없음	연고지	76.7	99.8

자료: 노동부, 1996.8.

〈표 4-6〉 한미은행 직군구분과 직무요건

직군	직무요건
일반직	업무전반에 걸친 폭넓은 지식, 다양한 경험을 기초로 주로 업무추진, 기획, 판단, 관리 등 비정형적이고 광범위한 업무를 수행함
사무직	일정한 업무처리절차에 따라 반복적이고 정형적인 업무를 수행함
전산직	전산프로그래밍, 시스템분석 등 전산과 관련된 업무개발 및 분석·관리업무를 수행함.
전담직	은행업무와 직접적인 연관성이 적은 소정의 기술과 자격을 필요로 하는 특수한 업무를 전담함

다. … 임금차별화의 방법은 여러 가지가 있다. 전술한 바와 같이 승진·승급의 차등화, 기본급의 차등화, 상여금의 차등화 등 결국 어떤 방법을 쓰던 기본적으로 추구하는 것은 임금의 개별화에 있는 것이다.’ (안희탁 편저, {능력·실적 중시형 임금체계}, 한국경영자총협회, 1997, 352~3쪽)

또한 연봉제는 임금제도일 뿐만 아니라 근로계약을 일년 또는 몇 년 단위로 체결한다는 점에서 고용관계에 영향을 미치는 제도이기도 하다. 미국의 경우 매년 근로계약을 체결하며 업적평가를 통해 연봉을 결정하고 퇴직금도 지불하지 않는다. 우리나라에서는 프로야구선수들의 경우에 이러한 연봉제가 실시되고 있다. 물론 우리나라 대부분의 기업에서는 아

〈표 4-7〉 사무직 직급체계

직급	급호체계	직위	비고
사무직 1급	급호 1-10	과장	책임자
사무직 2급	급호 1-10	대리	
사무직 3급	급호 1-10	대리	
사무직 4급	급호 1-10	행원	행원
사무직 5급	급호 1-10	행원	

직 이러한 미국식 연봉제가 본격적으로 도입되고 있지는 않으며, 고용관계는 과거대로 유지하면서 능력평가에 따라 임금수준을 차등화하는 ‘한국적 연봉제’가 일반적이다. 그러나 기업측이 ‘미국식 연봉제’를 중장기적인 목표로 삼고 있다는 점은 분명하다.

한편 연봉제의 경우 회사와 노동조합간의 집단적 임금교섭이 아니라 회사와 직원 개인과의 개별적 협상을 통해 임금이 결정되고 임금수준도 천차만별인 만큼, 노동자들의 집단성이 해체되고 노동조합도 무력화될 수밖에 없다. 연봉제가 실시될 경우 임금수준 결정에서 노동조합이 끼여들 틈이 없게 되고 결국 노동조합의 존재의의가 없어지기 때문이다.

코스별 인사관리

우리나라의 경우 신인사제도 도입을 처음 제기한 업종은 은행권이었다. 일반적으로 신인사제도가 임금의 개별화를 통한 통제, 유인효과를 노리고 있는 반면 금융업의 신인사제도의 주된 목표는 저임금 직군의 창출을 통한 임금비용의 절감이다.

80년대 중반부터 모색되기 시작한 신인사제도의 도입에 대해 은행측이 집중적인 관심을 기울이게 된 결정적인 계기는 ‘남녀고용평등법’의 시행과 더불어 노동부가 은행의 남녀행원 분리채용제도를 ‘여행원 인사관리제도 개편안’으로 대체하는 것을 권고하기 시작하면서 부터였다. 노

동부의 지침에 따라 은행연합회 소속 33개 은행들이 1991년 10월 '여행원 인사관리제도 개편안'을 마련했다. 이 개편안의 골자는 행원(주로 남성)과 비행원 분리채용제도를 개정해서 업무추진, 기획 등 비정형적 업무는 '종합직'으로, 여행원은 '일반직'으로 전환하는 것이었다. 이러한 개편안은 일본 금융업계의 '신인사제도'를 모방한 것으로, 은행권에서 이를 가장 먼저 도입한 곳은 신한은행이며 뒤이어 하나은행, 보람은행, 한국은행 등이 이 제도를 받아들여 실시하고 있다.

직군별 인력운용 한미은행노동조합은 1997년 9월 은행측이 일방적으로 신인사제도를 시행하자 이에 반발해 1년여에 걸친 반대투쟁을 벌였고, 결국 10월 31일 일단 잠정중단하기로 합의했다. 한미은행의 경우 직군을 일반직, 사무직, 전산직, 전담직 등으로 나누고 있다. 여기에서 일반직은 다른 은행의 종합직, 사무직은 일반직에 해당하는 것으로 명칭만 다를 뿐 남성과 여성을 분리해 인력운용을 하겠다는 점에서는 차이가 없다.

직군별 인력운용에서 특히 문제가 되는 것은 주로 여성들이 담당하게 될 사무직이다. 사무직은 승진이 과장까지로 제한된다. 그리고 같은 과장급이라고 해도 일반직 과장에 비해 처우가 열악함은 물론이다. 근무성적평정의 경우 일반직은 상대평가, 사무직은 절대평가를 하며 호봉승급에서도 일반직은 차등승급, 사무직은 자동승급을 원칙으로 하되 인센티브로 특별승급제를 도입한다고 돼 있어서 사무직에 상대적으로 유리하게 돼 있다. 하지만 이는 임금·인사제도가 직군별로 분리 운영되는 조건에서 이에 대한 지지를 구하기 위한 유인책으로 볼 수밖에 없다.

사무직에서 일반직으로의 전환은 사무직 3급 중 1호봉과 2호봉만이 유일하게 대상이 되고 이는 1년 자동승급을 전제할 때 대졸 취업 후 8년

〈표 4-8〉 타직군에서 일반직으로 전환방법

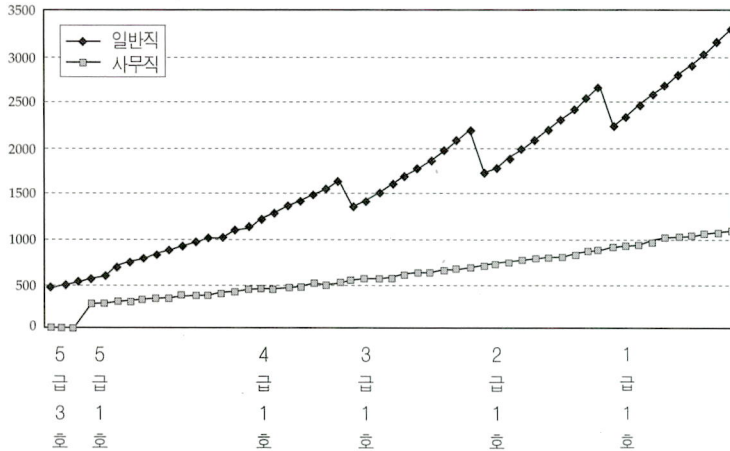
전직 자격기준	- 3급 직원 중 급호 2이하인 자(전담직의 경우는 3급 승진일로부터 2년이 경과하지 아니한 자) - 책임자고시 일반직 파목 합격자 - 최근 3년간 고과가 모두 B 이상인 자
전직심사	- 전직 자격자 중 희망자를 대상으로 면접 실시 후 면접결과와 근무성적 평정 결과 등을 고려해 은행장이 결정
직급 및 급호	- 사무직에서 전환시: 일반직 4급 급호 1 또는 급호 2를 부여 - 전산직에서 전환시: 일반직 3급 급호 1 또는 급호 2를 부여 - 전담직에서 전환시: 은행장이 결정

(인턴행원 1년+5급 5호 이상 3년+4급에서 6년) 정도를 근무해야 가능한 것이다. 그것도 사무직 책임자시험(3급)을 통과하고 일반직 책임자고시도 합격한 이후여야 하고 3년간 고과도 B 이상이어야 하며 면접을 통과한다고 해도 은행장의 승인이 나와 가능한 것이다.

임금체계 임금체계의 경우 일반직은 직급별호봉제, 사무직은 단일호봉제 형태를 띠고 있다. 그러나 같은 학력, 같은 연령이라도 사무직의 초임은 일반직보다 훨씬 낮아 일반직의 초임에 도달하기 위해서는 7-8년이 걸린다. 그리고 시간이 갈수록 임금격차는 더 커진다. 사무직은 입사해서 2단계나 진급을 한 후에, 곧 3급이 되고 난 이후에야 일반직의 5급과 임금수준이 비슷해진다. 사무직 2급의 월급여는 일반직 4급의 40-80% 수준이고, 심지어 사무직 최고직급인 1급의 경우에도 일반직 4급보다 임금수준이 낮다.

특히 한미은행 측은 신입사원의 경우 사무직만 인턴사원으로 채용하겠다는 방침을 밝혀 노사간에 주요한 쟁점이 됐다. 고졸행원을 거의 뽑고 있지 않은 한미은행의 경우 1996년 현재 전문대졸 초임 임금이 1천8백만원, 대졸은 연봉 2천1백만원, 대졸 군필은 연봉 2천5백만원 정도이

〈그림 4-4〉 한미은행 일반직·전산직과 사무직 호봉테이블(1996년)



다. 은행측은 1997년 하반기에 사무직을 채용하려 하였는데 이들의 경우 전문대졸 초임이 연봉 1천1백만원, 대졸 초임이 연봉 1천2백만원, 대졸 군필의 경우 연봉 1천3백만원 정도이다. 결국 신규채용자의 경우 기존 사원의 1/2 정도의 임금을 주겠다는 것인데 이들이 수행할 업무가 특별히 다른 것은 아니어서 문제가 되는 것이다. 일은 기존 사원과 같게 하고 임금을 반만 받게 되는 결과가 되기 때문이다.

평가 한미은행의 신인사제도는 창구업무를 수행하는 여성들을 그 주요대상으로 삼고 있어 여행원제도의 부활이라는 지적을 면하기 어렵다. 한미은행의 신인사제도는 상위직인 행원과 하위직인 여행원으로 구분된 종전의 직종체계를 '일반직'과 '사무직'으로 명칭만 바꾸었을 뿐 '남녀 차별금지'라는 본래의 인사제도 개편 취지를 살리지 못하고 있는 것이다. 결국 직군별 인력운용제도는 '일반직'은 남성대졸, '사무직'은 여성

고졸로 구분해 남녀차별을 제도적으로 정당화하며, 여직원들의 승진의 길을 원천적으로 봉쇄하는 제도라고 할 수밖에 없는 것이다.

더욱이 한미은행의 경우 기존 사원과 신규 채용자들간의 차별을 제도화하려 하고 있다. 이것이 실현되면 신규채용자들의 경우 직군전환에 자신의 운명이 걸려 있기 때문에 충성경쟁과 그에 따른 열악한 근로조건을 수용하지 않을 수 없게 된다. 이는 결국 기존 사원의 임금·근로조건과 노동조합 조직력에도 악영향을 미치게 될 것이다.

신인사제도에 대한 노동조합의 대응

신인사제도는 노동자들에게 일정한 호소력을 갖고 있다. 먼저 능력 중심의 임금·인사관리는 특히 전문적인 업무를 담당하는 노동자들에게 합리적인 것으로 받아들여지며 직군간 차별의 해소, 승진기회의 확대 등 긍정적인 요소가 없는 것도 아니다.

그러나 신인사제도에서 핵심적인 문제는 임금·인사제도 운용의 토대가 되는 인사고과제도이다. 인사고과의 주체는 기업이며 평가의 기준은 결국 '기업이 기대하는 직무수행 능력과 업적'이다. 따라서 신인사제도가 도입될 경우 노동자들의 능력에 대한 평가는 결국 개별 노동자들이 기업의 요구에 얼마나 순응하는가에 따라 결정되는 것이다. 이런 점들은 연봉제에서 가장 극명하게 나타난다.

한편 코스별 인사관리는 직군간의 차별, 성간의 차별을 제도화하는 시대역행적인 요소를 안고 있다.

이러한 신인사제도는 노동자들 사이의 연대를 훼손하고 경쟁을 조장함으로써 노동자들의 노동조건을 악화시키고 노동조합 조직력을 약화시키는 부정적인 영향을 끼칠 것으로 보인다. 이에 따라 노동조합운동에서

는 연공을 기준으로 한 단일호봉제, 단일직급제를 대안으로 제출해 왔으며 현대정공노동조합의 경우 생산직 단일호봉제를 실현하기도 했다. 여기에서는 임금·인사제도 전반에 대해 나름의 대안을 마련하고 그 관철을 위한 투쟁을 준비하고 있는 서울지하철노동조합의 경우를 살펴보고자 한다.

서울지하철공사노동조합의 임금·인사제도 개선안

서울지하철공사노동조합은 현행 임금·인사제도의 핵심문제를 '낮은 기본급과 잡다한 임금구성 항목', '직종·직렬별 TO 배분의 불합리로 승진(직급상승) 적체 및 임금상승 효과 둔화' 등으로 정리하고, '인사제도의 공정성과 민주성을 확보하고 지하철 노동자들 상호의 불필요한 경쟁을 제거해 보다 바람직한 직장의 근무제도를 정착하기 위해' 무직급 단일호봉제를 비롯한 나름의 임금·인사제도에 대한 대안을 제시했다. 임금·인사제도 개선안의 주요 내용은 다음과 같다.

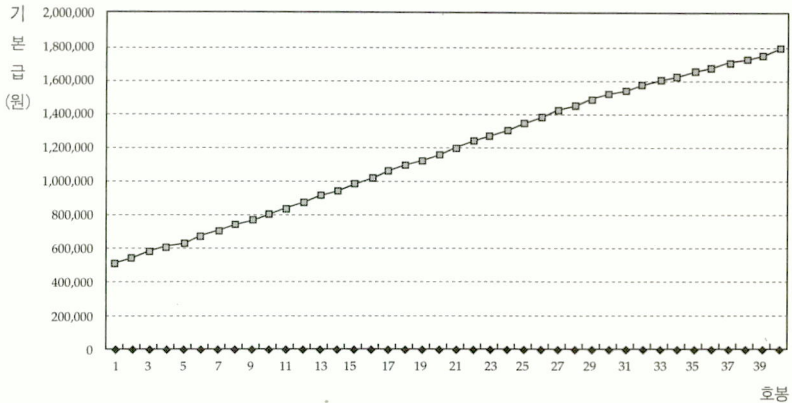
◇인사·경영위원회 설치 노사 동수의 가칭 인사·경영위원회를 설치해 경영계획의 수립과 채용·배치·전환·교육 등 인사전반의 계획을 수립하도록 한다.

◇무직급 단일호봉제의 도입 시험 또는 심사에 의한 현행 승진제도를 폐지하고 무직급 단일호봉제를 도입해 승진적체 문제를 근본적으로 해소하며, 근속년수에 따른 보수제도를 확보한다.

◇직급별 정원제도 개편 현행 직급별·직렬별 정원제도 중 직급별 정원제도는 폐지하고 무직급 단일호봉제를 도입해 직렬별로 정원이 확보되도록 한다.

◇고과평정제도의 개편(상향식 평가제도 도입) 직원통제와 인사승진의 기준으로 활용되는 현행 고과평정제도를 부서별 소속직원의 평가(상향

〈그림 4-5〉 서울지하철공사노동조합의 임금체계 개편안(1996년)



〈표 4-9〉 호봉대비 직위·직책(예)

호봉	직위	직책
35호봉 이상	처장	원장, 실장, 소장
30호봉 이상	국장	실장, 소장
25호봉 이상	부장	교수, 소장, 역장
15호봉 이상	과장	수석지도과장, 교수, 역장, 분소장, 정비장, 검수장
11호봉 이상	계장	조교수, 부역장, 부분소장, 부정비장, 부검수장, 선임사령, 지도기판사
9호봉 이상	대리 사원	주임, 조교수, 선임사령, 부분소장, 부정비장, 부검수장

평가) 방식으로 전환해 공개하도록 한다. 또한 직책부여, 포상, 해외연수자 선발, 각종 선별적 복지후생 대상자 선발, 직원의 능력개발을 위한 자료로 활용하도록 한다.

◇직책(직위) 부여 방식의 개편 사장이 임명하고 사장에 대해서만 책임지는 현행 직급별 직책(직위) 부여제도를 폐지하고 무직급 단일호봉제를 도입한 후 직책을 부여할 필요가 발생하면 일정 호봉에 도달한 직원을 소속 직원들이 투표를 해 선출하는 방식으로 개편하도록 한다.

◇직급별 직위제도의 개편 현행 직급별 직위제도를 개편해 일정 호봉에 이른 직원은 모두 동일한 직위명칭을 부여하도록 하며, 직책은 현행 계, 과, 부, 국, 처를 다른 명칭으로 변경해 해당 직렬 고유명칭을 부여하도록 한다.

평가

서울지하철공사노동조합의 임금·인사제도 개편안은 비교적 체계적이고 종합적인 대안이라는 점에서 의의를 가지고 있다. 우선 우리나라 노동조합들의 관심은 대체로 임금수준이나 임금체계 문제에 제한되고 있지만 서울지하철공사노동조합의 안은 임금·인사제도 전반을 상호 연관된 것으로 파악하고 있다. 더욱이 서울지하철공사노동조합의 안은 임금·인사제도의 문제를 작업장 민주주의의 실현이라는 차원에서 접근하고 있다. 다음으로 많은 노동조합들이 회사측의 안을 부분적으로 수정하거나 전면 반대하는 수준에 머물러 있으나 서울지하철공사노동조합의 안은 적극적인 대안을 제시했다는 점에서 일보 전진한 것이라 평가할 수 있다. 이런 점들은 앞으로 노동조합이 대응방향을 모색하는 데서 중요한 시사점을 제공하는 것이다.

서울지하철공사노동조합의 대안은 한 마디로 임금·인사제도에서 연공주의를 강화하는 것으로 요약할 수 있고, 이는 무직급 단일호봉제 안에서 잘 드러난다. 물론 노동조합이 연공급을 선호하는 이유는 무엇보다 그것이 생계비를 가장 잘 반영할 수 있는 임금체계라는 장점을 갖고 있으며 기업측의 자의적인 평가를 원천에서 배제할 수 있기 때문이다.

하지만 이런 대안은 일정한 한계를 가지고 있다. 무엇보다 연공주의 강화는 임금·인사제도의 개편을 임금체계의 개편으로 한정하는 경우가

아니라면 현실성이 없다. 우선 대다수 노동자들이 능력이나 지도력을 중요한 승진 기준으로 생각하고 있기 때문이다.

임금체계만을 주로 고려한다고 하더라도 연공급은 기업을 뛰어넘는 산업별 노동시장, 동일노동 동일임금 원칙을 추구하는 산별노조와 결맞지 않는 임금체계라는 약점을 가지고 있다. 연공급 임금체계는 일정 기업에 몇 년을 근속했느냐에 따라 임금을 결정하는 것으로 기업별로 구분되는 노동시장을 전제하고 있으며 그것을 강화한다. 우리나라의 경우에도 연공급은 주로 대기업 정규직 노동자들에게만 적용되며 중소기업 노동자, 비정규직 노동자 등의 경우에는 노동시장이 기업별로 구분되지 않으며 임금결정 기준도 연공이 아니라 숙련(경력년수, 기능)이다.

그리고 연공급은 비정규 노동력 확대, 장기근속자의 고용불안에 기여할 수 있다. 기업측은 이른바 생산성과 연계되지 않는 임금비용 부담을 비정규노동력 도입과 장기근속자의 감원을 통해 상쇄하려 할 것이기 때문이다. 물론 노동조합이 이것을 차단할 역량과 의지를 가지고 있다면 별 문제가 없을 수 있지만 그렇지 못한 것이 현실이다.

노동조합의 대응방향

기본방향

자본측은 인사제도 개편을 통해 현장에 대한 통제권을 강화하려 하고 있다. 인사고과제도의 정비, 강화가 인사제도 개편의 핵심적인 요소가 되는 것이다. 따라서 노동조합은 이에 대해 사활을 걸고 반대투쟁을 벌이지 않을 수 없다.

하지만 신인사제도는 일정한 긍정성을 가지고 있다. 기업측도 학력과 직종, 성에 따른 임금과 승진상의 차별, 승진적체 등에 대한 노동자들의

불만을 알고 있다.

은행의 신인사제도는 예외이지만 직능자격제도가 도입된 많은 기업에서 단일호봉제, 단일직급제가 도입돼 제도적인 차별이 해소되고 승진기회도 확대된다.

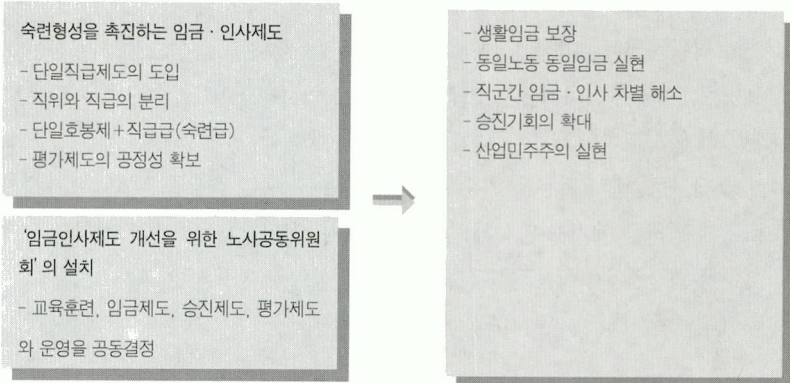
더욱이 현행 임금·인사제도가 근본적인 문제점을 가지고 있음은 물론이다. 따라서 노동조합의 입장에서는 임금·인사제도 개편과정에서 신인사제도의 부정적인 요소를 적극 통제하면서 제도 개선을 추구해야 한다. 한편 노동조합은 임금수준, 기업내 임금구조의 기업간 차이를 줄이고 노동자들간 연대를 확대·강화해 산별노조 건설을 촉진하는 방향으로 임금정책을 수립하고 그것을 실현해야 한다. 이를 위해서는 연맹이나 산별노조 차원에서 나름의 임금·인사제도 모델을 마련하는 일이 필요하다.

그런데 여기에서 중요한 것은 임금·인사제도 운영의 핵심기준을 무엇으로 할 것인가 하는 문제이다. 물론 기업측은 인사고과를 가장 중요한 기준으로 하고자 있다. 그러면 이에 대한 노동조합의 대안은 무엇인가. 이 대안이 생활임금 보장, 동일노동 동일임금 실현, 직군간 임금·인사 차별 해소, 승진기회의 확대, 산업민주주의 실현 등 노동조합운동의 임금정책 목표를 실현할 수 있는 것이어야 함은 물론이다.

먼저 아예 평가 자체를 반대하거나 적용범위를 제한하면서 연공서열을 대안으로 제시하는 방법이 있을 수 있다. 하지만 이런 대안이 한계를 가지고 있음은 앞에서 언급했다.

여기에서 동일노동 동일임금 원리를 가장 잘 관철할 수 있는 직무급제도를 도입하는 것도 고려할 수는 있으나 현실성이 없다. 우선 직무급은 역사적으로 형성돼 온 것이기 때문이다. 서구의 경우 직업별 노동조합의 횡단적 임금을 규제에서 출발해 기존의 임금격차를 합리화하기 위

〈그림 4-6〉 노동조합의 임금정책 과제



한 직무평가 등을 통해 직무급을 정착시켰다. 하지만 우리나라의 경우 이런 역사적 경험이 없으며, 직무평가에 대한 사회적 합의, 특히 현장노동자들의 동의를 얻기 힘들다. 그리고 직무급은 노동자들을 세분화해 분할관리하는 데 이용될 가능성을 갖고 있기도 하다. 또한 직무급은 엄격한 직무구분을 기본 원칙으로 하는 테일러·포드주의적 생산방식에 걸맞은 것이며 이른바 기능적 유연성이 중시되는 현재의 추세와는 부합하지 않는다.

이와 관련해 독일, 호주 등의 노동조합이 숙련을 임금과 연계하는 전략을 취하고 있음에 주목해야 한다. 우선 교육훈련을 통해 노동자들의 숙련을 지속적으로 개발하고 그것을 임금·승진과 연계할 경우 임금을 생계비곡선과 일치하게 하고 승진기회도 확대할 수 있다. 다음으로 동일 숙련 동일 처우를 실현함으로써 동일노동 동일임금, 직군간 임금·인사 차별 해소를 일정하게 달성할 수 있다. 결국 신인사제도에 대한 우리의 대안은 숙련형성을 촉진하는 임금·인사제도이다.

〈참고〉 인사제도별 특징

◇직위등급제=반장, 직장, 과장, 계장 등 직위를 중심으로 채우는 제도로 현재 우리나라에서 가장 일반적인 인사제도이다. 승진의 기준은 연공과 인사고과이다.

◇직무등급제=업무를 기준으로 채우는 제도로 직무를 분석, 평가해 직무에 등급을 매기는 인사제도이다. 직무가 바뀌면 채우도 달라진다.

◇직능자격제=직능자격제는 능력을 중심으로 채우는 제도이다. 따라서 능력평가의 결과에 따라 채우가 달라진다.

또한 임금·인사제도의 운영에서 민주성, 객관성, 공정성이 실현되지 않으면 안 된다. 이를 위해 현재의 직제개정위원회와 같은 노사공동위원회를 상설화해 '임금·인사제도 개선(운영)을 위한 노사공동위원회'를 설치하고 여기에서 교육훈련, 임금제도, 승진제도, 평가제도 등을 공동 결정해야 한다.

인사제도

우리나라의 인사제도는 직위와 직급이 결합돼 있는 직위 등급제의 형태를 띠고 있다.

다시 말하면 직위 승진과 직급 승진이 1대1의 대응관계를 유지하고 있어서 직위 승진과 동시에 신분이 상승하고 임금도 올라가게 돼 있는 것이다. 이와 같이 직급 승진과 직위 승진이 분리돼 있지 않기 때문에 기업의 성장이 정체될 경우 심각한 승진적체 현상이 발생한다. 그리고 대부분 정원제한(TO)을 두고 있기 때문에 소수인원에게만 승진의 기회가 부여된다. 이에 따라 승진이 적체되고 따라서 임금상승의 기회도 제한되고

있다.

한편 직급체계가 직군에 따라 분리, 운영되기 때문에 동등한 승진기회가 보장되지 않는다. 특히 사무관리직과 생산기능직의 직급체계를 이원화해 운영하고 있는 경우가 대부분이다. 직위구조도 사무관리직과 생산기능직이 다르다.

예를 들어 사무관리직의 직위구조는 '사원→대리→과장→차장→부장'이지만 생산기능직은 '사원→조장→반장→직장' 등으로 상위 직위로의 승진경로가 아예 없다. 직급·직위는 곧 임금등급이기 때문에 사무관리직의 경우는 상위직급으로 올라가면서 임금도 동시에 상승하는 데 반해 생산기능직은 직급승진 기회가 제한적이기 때문에 시간이 흐를수록 직군 간 임금격차가 확대된다. 또한 직급체계를 구분하거나 초직급에 차이를 두는 등의 방법으로 승진에서 남성 노동자와 여성 노동자를 차별하는 경우가 대부분이다.

인사적체를 해소하기 위해서는 우선 직위(직책)와 직급이 분리돼야 한다. 이것은 특정한 직책을 갖지 않는다고 하더라도 직급 승진이 가능하다는 것을 의미한다. 물론 직급 승진의 기준은 숙련이어야 한다. 또한 직급정원제를 폐지해 승진기회를 확대할 수 있는 기초를 마련해야 한다. 학력, 직군, 성별 승진 기회의 차별을 없애기 위해서는 단일직급제를 도입해야 한다. 물론 직급제도의 운용은 직군별로 구분할 필요가 있다. 예를 들어 직급 승진 결정에서 토플점수가 중요한 비중을 차지한다면 단일직급제가 도입돼 있다 하더라도 생산기능직의 승진기회는 상대적으로 제한될 수 있기 때문이다.

직위나 직책 승진의 경우에는 민주적 선출제가 우리의 대안일 수 있다. 하지만 현재의 역관계에서 특히 상위직급의 경우 이를 관철하기는 힘들고 상향식 평가제도를 도입하는 것이 현실적인 요구일 것이다. 물론

현장관리직의 경우 민주적으로 선출하거나 아니면 현장관리자 선임에 해당 부서원들의 의사를 반영할 수 있도록 해야 할 것이다.

임금체계

한국의 임금체계에서 가장 일반적인 것은 직군, 직급별 호봉제이다. 곧 크게 생산직, 사무직 또는 일반직, 기능직 등으로 직군이 구별되고 서로 다른 임금표가 적용되며, 각 직군 내에서는 기본급+직급급 형태를 가진 임금표가 적용된다.

그런데 일반적으로 사무관리직의 임금표는 생산기능직의 임금표에 비해 초임수준이 높고 호봉상승에 따른 임금인상 폭도 큰 편이다. 더욱이 생산기능직의 경우 승진이 제한된다. 따라서 생산기능직의 임금수준은 사무관리직보다 낮을 뿐만 아니라, 근속년수가 길어질수록 임금격차가 커지게 돼 있다.

한편 한국의 임금체계는 직능급적 요소를 갖고 있다. 우선 임금에서 중요한 비중을 차지하고 있는 직급급의 상승이 인사고과에 의해 결정되기 때문이다. 또한 대우조선과 같이 단일호봉제 형태를 띠고 있어도 평가결과에 따라 호봉승급 폭이 달라지는 경우도 적지 않다. 중소기업의 경우에는 호봉표에 근거해 임금수준이 결정되기보다는 기업의 주관적인 판단에 의해 결정되는 경우가 대부분이다.

따라서 한국의 임금체계는 단순히 연공급이라고 하기보다는 오히려 임금의 상당 부분이 인사고과에 의해 좌우되는 직능급적 형태라고 보는 것이 옳을 것이다. 한국의 임금이 연공급이라는 것은 강력한 노동조합활동으로 인사고과를 폐지한 대기업 생산직 일부에 해당되는 것이다.

현재로서는 연공급체계를 기본으로 하되 숙련과 임금을 연계하는 것이 노동조합의 대안일 수 있다고 판단된다. 이 과정에서 직군별로 구분

때 있는 호봉테이블도 통합해야 할 것이다.

한 마디로 요약하면 직군·직급별 호봉제를 연공급(단일호봉제)+직급급(숙련급)으로 전환하자는 것이다. 여기에서 단일호봉제는 전직군에 적용할 수 있으나 직급급의 경우에는 2-3개 정도로 직군을 구별해 별도의 직급급체계를 마련할 필요가 있다. 의료산업이나 건설산업(국가기술자격), 중소·영세기업 노동자, 비정규직 노동자(경력년수·기능) 등 이미 숙련이 중요한 임금결정 기준 가운데 하나로 자리잡고 있는 경우에는 이를 더욱 체계화·객관화함으로써 이런 임금체계를 실현할 수 있다.

교육훈련

기술이 급속하게 변화하고 기업간 경쟁이 격화됨에 따라 '인적 자원'을 개발하기 위한 교육훈련의 중요성이 부각되고 있다. 그러나 우리나라의 경우 대부분의 기업들은 그 동안 교육훈련투자에 매우 인색했다. 특히 생산직 직원들의 경우 현장훈련(OJT) 이외에는 교육훈련이 거의 없다고 할 수 있다. 이에 따라 노동자들의 숙련향상은 극도로 제한되며, 고기능 인력이 부족하다는 얘기가 반복된다.

이런 조건에서 숙련을 임금과 연계하기 위해서는 우선 교육훈련을 확충하고 그 질을 높이기 위한 노력이 필요하다. 현재는 직업훈련비용이 고용보험에서 거의 대부분 지원되기 때문에 채용의 문제는 별로 없다고 할 수 있다. 중요한 것은 교육훈련을 내실화하기 위한 노동조합의 의지와 능력이다. 기업단위 노조 차원에서는 사업내 직업훈련을 활성화하기 위한 노력이 필요하다.

그리고 산별연맹 차원에서는 공공직업훈련의 확충과 내실화, 자격증 등 관련 제도의 정비, 공공직업훈련에 대한 노동조합의 참여 등을 위한 활동을 시작해야 한다. 이와 관련해 숙련향상이 고용안정을 위한 중요한

수단 가운데 하나이며, 직업훈련 실시에 노동조합이 개입하는 일은 조합원들의 삶의 요구에 다가감으로써 조직 확대·강화의 계기를 마련하는 활동이 될 수 있다는 점도 무시할 수 없다.

한편 숙련형성을 위해서는 현재의 테일러·포드주의적인 작업조직을 개편하는 것이 필요하다. 우리나라의 경우 직무는 세분화돼 있고 직무의 다양성, 상위 직무의 통합, 작업방식과 작업내용에 대한 자율성 등은 부정된다. 반면 현장관리자에 의한 위계적인 통제가 강조되며 노동자들의 창의성과 열의는 억제된다.

이런 작업조직을 개선하지 못할 경우 교육훈련이 내실화된다고 해도 노동자들의 숙련향상은 제약되기 마련이다.

평가제도

우리나라의 인사고과는 과거의 근무성적이나 근무태도, 경우에 따라서는 덕목을 평가해 순위를 매기기 위해 실시된다. 특히 우리나라의 경우 상사에 의한 하향식 인사고과가 압도적으로 많다. 피고과자인 부하의 의견은 전혀 반영되지 않고 비밀리에 평가가 이루어짐으로써 객관성·공정성에 대한 불신이 높게 나타나고 있다.

더욱이 인사고과 결과가 공개되지 않는 것이 일반적이다. 인사고과를 공개하지 않는 이유는 무엇보다 인사고과 결과를 뒷받침할만한 분명한 근거가 없기 때문이다.

이런 조건에서 인사고과는 '회사에 대한 충성심이 얼마나 강한가', '상사에게 얼마나 잘 보이느냐' 등을 측정하는 일이 될 수밖에 없다. 인사고과 결과에 따라 승진이나 임금이 결정되기 때문에 이는 노동자들이 기업의 요구대로 행동하지 않을 수 없게 하는 제도적 장치로 작동한다. 결국 현재의 인사고과는 능력개발에 기여하기보다는 노동통제장치로서

기능하고 있다.

앞에서도 언급했듯이 인사고과에 대한 노동조합의 대안은 숙련이다. 평가제도를 교육훈련 성과와 같은 객관적인 근거를 갖는 기준을 중심으로 개편해야 하는 것이다. 한편 평가의 객관성과 공정성 확보는 근본적으로 임금·인사제도의 운영에 대한 노동조합과 관련 당사자의 참여가 실현될 때 가능할 것이다.

5

고용조정과 노동조합의 대응

박준식

한림대학교 사회학과 교수

사업구조조정과 고용조정

우리는 최근 기업들이 경영환경의 변화에 따라 사업구조를 급격히 변화시키거나 경쟁 우위 확보를 위해 기업들간의 관계를 변화시키는 경영전략들을 활발하게 도입하는 것을 자주 접한다. 민영화, 인수 및 합병, 신규 투자, 시장 탈퇴와 진입 등이 셀 수 없이 전개되고, 이런 움직임은 기업간 관계를 다양하게 변화시키고 있다. 공기업 민영화, 부실기업 인수·합병, 한계기업 퇴출이나 해외 진출, 저부가가치 부문의 하청화, 해외투자 확대, 그리고 외국 기업의 국내 기업 인수 등은 기업들간 관계를 근본적으로 변화시키고 있다. 더구나 IMF체제에서 이런 구조조정은 더욱 활성화될 것이 분명하며, 그 방향은 기업주도의 일방적 사업구조조정과 고용조정으로 나타나고 있다.

기업의 사업구조와 관계의 급속한 재편, 그리고 이어지는 고용조정은 당연히 노동

자들의 고용뿐 아니라 노동자 가족과 공동체의 전체 생활에 직접적인 영향을 미친다. 구조조정이 일어날 때 기업들은 단기간에 경영을 호전시키기 위해 정리해고를 서슴지 않고 단행하는 경우가 흔히 나타난다. 예를 들어 포항제철의 삼미특수강 인수 사례에서 나타나듯 기업은 다른 기업을 인수하거나 합병할 때 기존 노동력의 고용이나 권익은 거의 고려하지 않는다. 이들은 인수대상 기업에 존재하는 노조 무력화를 요구할 뿐 아니라 정리해고를 인수·합병의 전제조건으로 제시하거나, 단체교섭의 개악 등을 통해 노동자들의 권익과 노조의 조직력을 근본적으로 훼손하려 한다. 이런 문제는 부실 금융기관들을 외국 기업들이 헐값에 인수·합병할 때 다시 나타날 것이다. 따라서 사업구조나 기업간 관계의 재편과정에서 노조가 적극적으로 대처하는 일은 구조조정의 부담이 노동자들에게 일방적으로 전가되는 것을 막는 데 결정적으로 중요하다.

물론 사업구조 조정은 노조의 힘이 강한 경우에도 얼마든 이루어질 수 있다. 노조의 조직력이 강한 공장에 대한 투자를 축소하거나, 기존, 혹은 신규 사업 부문을 하청화하거나 아예 자본의 해외진출을 도모 등이 추진될 수 있다. 현장에서 끊임없는 공장자동화를 통해 노동의 필요성 자체를 없애는 것도 중요한 수단의 하나다. 이 경우 고용의 감소는 불가피하다. 그러나 노조의 조직력은 회사 주도의 일방적 구조조정을 가로막을 수 있는 가장 강력한 수단이다. 예를 들어 강력한 노조가 존재하는 사업장에서 회사 주도의 일방적 하청화나 비정규직 확대 시도, 정리해고 등은 강력한 반발에 직면한다. 이 경우 회사는 최소한 노조의 협조를 구하거나, 노조와 교섭을 통해 변화를 시도할 수밖에 없으며, 단기적이고 급격한 변화보다 장기적이고 점진적인 변화를 모색할 가능성이 높다.

최근 한국 기업들은 IMF체제에서 근본적인 구조조정의 압력에 직면해 있다. 이러한 구조조정은 대대적인 감원을 초래할 것이 분명하며, 대

량해고는 이미 절실한 현실적 문제가 됐다. 더욱이 실업률의 급속한 상승을 초래할 가능성이 높은 IMF식 구조조정은 우리 기업들이 지향해 온 비용절감형 구조조정과 연결될 경우 노사관계에 엄청난 부작용을 초래할 것이다. 대대적인 감원을 강요하는 외부의 압력과 기업들의 비용절감전략은 낮은 제품 가격의 유지를 통한 시장경쟁에 초점을 둠으로써 노사관계와 고용의 질 악화를 필연적으로 초래하게 될 것이기 때문이다. 인건비 절약을 위해 임시직의 비율을 높이고, 하청화를 시도하며, 노동비용을 낮추기 위해 노조의 요구를 제한하거나, 저임금을 찾아 자본의 급속한 해외진출을 도모하고, 대대적인 인력절감을 시도하는 구조조정전략들은 노동의 전략적 지위를 크게 위협하게 될 것이다.

사업구조의 조정은 조직간 관계를 통해서도 대규모적으로 발생하고 있다. 기업들은 정보기술을 활용함으로써 기업들간의 활동을 더욱 체계적으로 연결하고 있고, 수많은 기업들이 정보기술을 사용해 하나의 조직처럼 움직이는 연결망 관계를 확장시켜 왔다. 이러한 연결망은 이제 국내적 차원을 넘어 국제적 수준으로 끝없이 확장되고 있다. 이처럼 기업간 연결망의 국제적 확장과 정보기술의 급속한 도입은 기업의 고용관행에 근본적인 변화를 만들어내고 있다. 노동자들의 경우 자동화와 조직의 축소로 인해 고용이 불안하게 되고 기업간 관계 속에서의 위치에 따라 차별적인 대우를 받게 될 가능성이 높은 것이다.

비정규 노동력의 확대

기업들은 경영환경의 변화에 대처하기 위해 다양한 형태의 고용조정을 시도하며, 이와 관련된 정책들은 신경영전략의 핵심 내용이 되고 있다. 이러한 정책들 중에서 1987년 이후 특히 주목되는 사항의 하나는 정

〈사례〉 대우자동차 누비라 공장

97년 가동한 대우자동차 누비라 공장은 한국 기업들의 구조조정과 합리화의 방향을 잘 보여주는 전형적인 사례다. 회사는 노조의 입지를 최소화하기 위해 정규직의 최소화와 공장자동화의 극대화를 도모해 왔다. 정규직을 축소하는 방편으로 회사에서는 대부분의 공정에서 외국인 연수생, 하청업체, 임시직 노동자들을 대규모로 채용하고 있다. 회사는 임시직 채용을 증대시킴으로써 인건비를 대대적으로 절감하는 한편, 제품 수요 변화에 유연하게 대응하고, 노조의 조직력을 약화시키는 효과를 볼 수 있다.

한편 조직의 유연성을 강화하기 위해 조립 초기 단계에서부터 조달 부품들의 모듈화를 통해 조립공정의 극소화를 도모하였고, 하청화 가능한 거의 모든 부분들을 하청화해 최종 조립공정에 소요되는 노동력을 최소화했다. 게다가 회사는 노조의 영향을 차단하기 위해 노동자들을 대우자동차가 아닌 (주)대우 소속으로 만들고 노조 불인정 정책을 취했다. 현재 이 회사의 경우 대우자동차가 (주)대우로부터 위탁경영을 실시하고 있는 것으로 돼 있다. 노동자들은 결국 (주)대우 소속의 대규모 불법 파견노동자들에 다름 아닌 것이다. 이러한 회사의 경영전략에서 노조를 경영의 동반자로 인정하거나, 기술과 숙련에 대한 투자에 근거한 품질과 생산성 향상 노력은 찾아보기 힘들다. 누비라 공장은 한국 기업들이 수량적 유연성 중심의 고용관계, 기술 중심의 합리화, 그리고 테일러식 노동조직에 기초한 전형적인 ‘저신뢰’ 정책들을 고수하고 있음을 잘 보여준다.

규직의 축소와 비정규직의 확대라 할 수 있다. 기업들은 노조의 교섭력이 강화되면서 외주, 사내하청, 임시직, 파트타임, 소사장제, 외국인 노동력의 도입 등 비정규 고용의 규모를 대대적으로 확대해 나아간 것이

〈표 5-1〉 현대정공의 직영과 하청인원의 추이

	86년	87년	88년	89년	90년
직영현장직(A)	3,025	3,553	3,750	3,439	3,635
하청(B)	1,262	847	977	864	1,040
비율(B/A+B)	41.8%	19.3%	20.7%	20.1%	22.2%
하청업체 수	17~25	13	23	21~23	19~22

주: 1986년도 직영현장직 인원은 관리직까지 포함한 인원임.

자료: 현대정공: 현대정공노동조합, {사업보고서}, 각년도.

다. 당연히 집단적 '노동계약'의 보호로부터 제외되고, 경기변동에 따라 규모가 수시로 조절되는 비정규 노동력이 확대됐다. 이러한 비정규 노동력 확대 정책들 중 대표적인 수단이 사내하청이었다.

사내하청은 다양한 형태를 띠고 있지만, 기본적으로는 정규직 노동자들이 담당하는 공정의 일부를 하청화하는 것을 의미한다. 이때 노동자들은 모회사가 아닌 하청회사와 고용계약을 맺게 된다. 기업들은 이러한 전략을 통해 최소한의 정규인력만을 유지한 채 나머지 부분은 경영환경의 변화에 따라 언제라도 신속적으로 조절토록 함으로써 경영환경의 변화에 유연하게 대처할 수 있게 된다.

이러한 사내하청은 1987년 이후 대기업들의 고용조정 수단으로 널리 확산돼 왔다. 예를 들어 현대정공 울산공장의 경우 회사에서는 1986년부터 1996년 현재까지 10년 동안 적게는 13개 업체에서 많게는 42개 업체의 사내하청업체들을 운영해 왔다. 고용규모로는 적게는 850명에서 많게는 1,900명으로 약 1천명이 넘는 노동력을 탄력적으로 확보, 사용해 왔다. 이 회사의 직영인원 대비 하청인원의 비율은 평균 25.0%로, 41.8%까지 확대된 적이 있으며, 1994년부터 1996년까지 6.7% 상승했다.

사내하청의 가장 큰 특징은 고용의 수량적 유연성에 있다. 기업들은

	91년	92년	93년	94년	95년	96.1
직영현장직(A)	4,119	4,230	3,394	3,202	3,117	3,117
하청(B)	1,147	1,921	1,307	727	790	1,050
비율(B/A+B)	21.8%	31.2%	27.8%	18.5%	20.2%	25.2%
하청업체 수	22~27	36~42	20~38	13~22	17	20

경기상황, 회사의 사정, 혹은 노조의 저항 등에 대한 유연한 대응 수단으로 사내하청을 광범위하게 활용해 왔으며, 이러한 사내하청 전략은 그 자체로서 새로운 것은 아니다. 자본주의 기업들이 경기변동에 대응하기 위해 적정한 수준의 고용량만을 유지한 채, 시장의 변동에 민감한 부분을 다양한 형태의 비정규 고용형태를 통해 관리하는 것은 매우 일반화된 전략의 하나이기 때문이다. 한국의 경우에도 경기변동의 영향을 심하게 받는 기업들은 1987년 이전에도 경제상황의 변화에 대한 신축적 대응의 필요 때문에 사내하청제도를 적극적으로 활용해 왔던 것이다. 그러한 의미에서 사내하청은 고용의 수량적 유연성 유지라는 측면에서 핵심적 역할을 차지해 왔다.

그런데, 1990년대 초반부터 두드러지게 나타나고 있는 사내하청의 중요한 특징의 하나는 이것이 경제상황 변화에 대한 대응 전략으로 뿐 아니라, 1987년 이후 대기업들을 중심으로 강화된 노조의 교섭력에 대한 대응 전략으로 광범위하게 활용되고 있다는 데 있다. 특히 대기업들은 현장에 강력한 노조가 등장하자 이에 대응하기 위한 수단으로 정규직 노동자들의 채용을 대폭 축소하거나 감원을 유도하는 대신 기존의 라인들을 대규모로 하청화함으로써 노동자들 내부의 경쟁을 야기하고, 다른 한편에서는 사업장 내부에서 노조가 관할하지 못하는 '사업장내 비노조 부문'을 급속히 증대시켜 온 것이다.

하청 노동자들은 모든 측면에서 정규직 노동자들에 비해 차별적인 대우를 받고 있다. 이들의 구성은 매우 다양해서 실습생, 군 입대 직전의 노동자, 삼십대를 넘긴 미혼노동자와 기혼노동자, 기혼의 여성노동자, 오십대를 넘긴 장년노동자, 그리고 외국인노동자 등이 함께 섞여 있다. 이들은 주로 2~7일이면 작업장내 투입이 가능한 미숙련 직종에 종사하고 있고, 임금수준은 정규직 노동자들의 50-60%에 지나지 않는다. 사내 하청 노동자들은 정규직 노동자들이 기피하는 힘들고 위험하며 단순한 작업을 주로 담당한다. 때로 하청 노동자들은 정규직 노동자들과 함께 작업한다. 생산량과 노동강도를 협상할 수 없는 하청 노동자들로서는 사용자들이 요구하는 근로조건을 일방적으로 감수할 수밖에 없으며, 이에 따른 누적된 불만을 해소하는 수단은 이직이나 품질 저하로 나타난다.

노동의 관점에서 볼 때 사내하청은 직영 노동자와 하청 노동자를 의식적으로 분리시키고 노동자적 유대감과 집단의식을 약화시키는 작용을 한다. 차별대우를 받고 있다고 느끼는 하청 노동자는 곳곳에서 확인된다. 노조에 대한 대응과 고용의 수량적 유연성 확보라는 두 가지 목표를 추구하는 경영전략으로서의 사내하청은 급속히 확대될 것이 자명하며, 이미 현재에도 엄청난 규모를 차지하고 있다. 게다가 정부 역시 '근로자 파견법'의 제정에서 확인되듯이 이와 같은 사내하청화 전략을 더욱 촉진하는 정책을 취할 것이 분명하기 때문에 앞으로 대기업의 사내하청은 경기의 부침과 관계없이 늘어날 가능성이 충분하다.

사내하청 등을 통한 고용조정은 노조의 조직력을 약화시킬 뿐 아니라 경기가 악화될 경우 노동자들의 대량 실직을 동반할 가능성이 매우 높다. 실제로 현대자동차 울산공장의 경우 최근 들어 일감이 줄어들면서 협력업체에 맡겼던 생산라인들을 축소함으로써 협력업체 노동자들을 대량해고했다. 이러한 상황은 경기 상황이 뚜렷이 악화되는 IMF체제 하에

서 급속히 확산되는 경향을 보이고 있으며, 수량적 유연성에 치중하는 기업들의 무차별적 고용조정에 대한 시급한 대응이 요청되고 있다.

고용조정에 대한 대응방향

기업의 구조조정에 대한 대응은 IMF체제 하에서 노조가 직면하고 있는 핵심 과제로 등장했다. 이와 같은 구조조정은 당장 개별 기업 수준에서 대상이 된 노동자들의 생계와 복지, 삶의 질을 위협하는 가장 큰 요인이 되고 있다. 고용안정을 위한 사회적 연대를 조직화하는 것이야말로 노동운동이 지향해야 할 가장 중요한 정치적 과제의 하나이다.

기업들의 무차별적 정리해고에 맞서 고용보장을 위한 사회적 연대를 적극화해야 할 것이다. 탈정규직화, 계약화 등을 적극적으로 차단해야 한다. 또한 파견근로제의 법제화 등 고용의 질을 악화시키고 고용불안을 야기하는 시도들에 대해 사회적 연대성의 논리로 막아내야 한다. 고용보장 투쟁이 효과적으로 이루어지기 위해 당장 고용불안에 직면한 개별 기업 수준에서 노조의 적극적 역할이 전개돼야 하며, 동시에 노동시간 단축을 통한 일자리 공유, 실업보험의 대대적 확충 및 급여의 현실화, 노동자 교육훈련 체제의 재정비 등 거시적, 정책적 차원의 대응이 필요하다.

특히 노동시간 단축 투쟁은 실업의 위험에서 노동자들을 보호할 수 있는 유력한 정책 수단의 하나라 할 수 있으며, 동시에 강도 높은 대규모 구조조정에 효과적으로 대응할 수 있는 논리를 제공한다. 다음으로 사회보장의 확대 역시 중요한 과제라 할 수 있다. 현실적으로 기업의 파산 등으로 인한 대규모 정리해고가 예견되는 상황에서 노동자들의 생활을 보호할 수 있는 장치는 사회보장의 확충일 수밖에 없기 때문이다. 이와 관련해 고용보험제도를 보다 확충하는 것이 중요하다. 다음으로 산업구조

조정 과정에서 발생하는 유휴 노동력의 효과적인 이동을 활성화시키기 위해서는 직업훈련제도를 충실하게 정비해야 하며, 효과적인 직업정보망을 구축하기 위한 노력을 강화하는 것이 매우 중요하다.

하지만 기업의 구조조정과 고용조정에 대해 효과적으로 대처하기 위해서는 이런 정책 차원만이 아니라 전략 차원의 체계적인 대응이 필요하다. 고용조정에 대한 노조의 대응은 사회적 연대의 확장, 경영참여, 노동의 형성 등 크게 세 가지 방향에서 이루어질 필요가 있다. 이는 노동인간화와 산업민주주의의 관점에 입각해 조직과정에서의 경영 참여를 지향하되, 그 방향은 작업장 수준을 기반으로 사회적 지향성을 함께 가져야 하며, 노동계급의 기능적·지적·문화적 형성을 지향하는 형성적 측면의 전략과 정책들을 중시하는 것을 의미한다.

첫 번째 강력한 노조를 중심으로 다양한 수준에서 사회적 연대를 확장시키는 것이다. 구조조정과 고용조정에 대한 효과적 대응은 이제 개별 기업 수준에서는 한계에 직면할 수밖에 없다. 첫째, 자본의 합리화전략 자체가 개별 기업 수준을 넘어서는 자본운동으로서의 성격을 갖고 있기 때문이다. 기업간 관계의 재편이나 사업구조의 조정은 단순히 개별 기업 차원에서 머무는 것이 아니라 산업과 지역, 그리고 더 나아가서 국가적 수준에서의 문제이기 때문이다. 구조조정의 영향은 결코 노동자들에게만 한정될 수 없으며, 가족, 공동체, 지역사회를 포함한 전체 사회에 광범위하게 파급될 것이 분명하다. 둘째, 개별기업 수준의 대응이 갖는 모순 때문이다. 개별 기업 중심의 노동자 보호와 이익 추구는 때에 따라 노조운동 전체의 요구와 모순을 일으킬 수 있다. 개별 기업 중심의 이익을 추구하는 과정에서 노조의 의도와 관계없이 대기업과 중소기업간의 근로조건 격차 등 노동자들 내부의 계층화가 발생할 수 있다. 또한 자기 조합원들만을 위한 기업별 노조의 정책들이 자칫 비정규직 노동자들의 확대를 방

치해 고용불안을 다른 노동자들에게 전가할 수 있다. 따라서 이러한 문제들에 대처하기 위해서는 노조의 연대가 업종 및 산업간 연대로 확장되어야 한다. 더불어 이러한 연대의 확장은 단순히 노동자들 내부 수준에 머물러서는 안되며, 광범위한 사회적 연대의 성격을 지녀야 한다. 정치적·사회적 수준에서 '고용안정 동맹'을 적극적으로 모색할 필요가 있다. 다시 말해 고용불안에 직면한 다양한 노동자층을 고용안정을 위한 연대의 틀로 결합시켜 사회·정치적 연대성을 확장시키기 위한 노력을 경주할 필요가 있는 것이다. 이를 위해 산업별 연맹이나 민주노총의 정책역량을 강화하고, 노동조합의 정치적 진출을 도모하는 것이 극히 중요하다.

두 번째 방향은 노동자들의 경영참여를 활성화하는 것이다. 여기에서 노조가 지향하는 참여란 낮게는 작업현장에서부터 시작해 노조가 기반하고 있는 기업조직, 그리고 더 나아가 지역공동체와 전체 사회의 다양한 영역에서 이루어지는 제반 의사결정 영역에의 적극적인 참여를 의미한다. 이러한 전략은 생산의 주체인 노동자들이 작업현장을 포함한 조직에 전면적으로 참여함으로써 참여를 통한 작업장 민주주의의 실현을 지향하는 과정으로 이해될 수 있다. 그리고 경영참가는 동시에 조직의 진정한 생산성과 효율성을 증대시키는 데에도 기여할 수 있다. 한편 노동자들이 기업의 의사결정 과정에 참여하게 될 경우 노동배제적 합리화, 노동의 비인간화를 초래하는 경영 전략은 크게 제한 받는다. 의사결정과정의 노조 참여는 경영 주도의 일방적 합리화와 구조조정, 고용조정을 가로막을 수 있는 중요한 견제수단이라 할 수 있다.

세 번째로 구조조정에 대해 장기적 측면에서 효과적인 대응을 위해서는 노동의 기능적·지적·사회적 형성을 지향하는 정책들을 개발하고, 이를 실천에 옮길 필요가 있다. 이러한 정책들 속에는 노동 인간화를 지향하는 작업조직의 개편, 노동자들의 지적·기능적 능력을 발전시키기

〈사례〉 데이콤노조

주식회사 데이콤은 1982년 3월 한국통신이 33.7%의 지분을 갖는 공기업으로 출범한 뒤 1992년 12월 기업공개를 거쳐 1993년 11월 민영화됐다. 데이콤 노동자들은 우리사주조합을 통해 1996년 말 현재 5.1%의 지분을 갖고 있다. 회사는 설립 이래 소유와 경영이 분리된 전문경영체제를 유지해 왔는데, 이러한 전통은 동양그룹, LG그룹 등의 끊임없는 경영권 장악 시도에 맞서 경영권 수호 투쟁을 하는 과정에서 만들어졌다. 데이콤 노동자들의 경우 특히 대기업의 경영간섭에 반대하는 입장이 강해서 1996년에 63.4%, 1997년에 75.8%에 이르는 압도적 다수의 노동자들이 대기업의 경영 간섭에 반대하는 입장을 취했다. 노조는 1987년 8월에 만들어졌으며 1996년 말 현재 대리 이상 사원 중심으로 2,322명의 조합원을 유지해 왔고, 가장 조직력이 강한 노조의 하나라 할 수 있다.

93년 말~94년 초 노조는 민영화와 재벌들의 경영권 장악 기도에 맞서 정부의 간섭과 낙하산인사 반대, 소유와 경영 분리의 전문경영인 체제 확보, 전기통신사업법상 소유지분한도 10% 제한 유지, 노조의 경영참가 등을 내걸면서 적극적인 경영참가투쟁을 전개하기 시작했다. 이 과정에서 노조는 단체협약을 통해 인사기준의 설정과 운용, 인사사고 등에서 공정성과 객관성, 투명성을 제도화하고, 상호평가제 등을 비롯한 인사제도의 혁신을 도모해 왔다. 노조는 단체협약에서 회사의 경영자립 기반 확립과 자율성 확보, 기업의 사회적 책무 등을 명문화했다. 또한 직장발전협의회라는 조직을 만들어서 회사의 중장기 경영계획 등과 관련한 전략적 의사결정 영역의 보고 및 협의를 제도화하는 데 성공했다. 이 협의회에서는 장기적인 전략적 의사결정에 대한 사안이 주된 안건으로 다루어지고 있고, 노사협의회에서는 단기적 현안들에 대한 검토와 협의가 이루어지고 있다.

한편 노조는 우리사주제도를 적극 활용해 지분을 재벌의 경영권 장악에

대한 견제 무기로 활용하고 있고, 이는 우리사주조합의 대의원 및 이사진 선임에 노조가 직접적인 영향을 미치기 위한 적극적 활동들을 통해 이루어졌다. 노조는 경영참여를 발전시키기 위해 전략적 의사결정에 대한 참여 확대를 도모하고 있다. 현재의 체제에서 노조는 경영진의 책임을 추궁할 수 있는 유일한 세력이라 할 수 있다.

노조는 경영참여를 위한 노력을 적극적으로 전개해 회사 주도의 일방적 경영 의사결정을 견제하고, 경영의 책임성을 강화하는 성과를 거두었다. 데이콤노조의 사례는 소유자 중심의 독단적 의사결정이 일반화된 한국 기업에서 노조가 경영의 민주화와 조직의 합리화, 그리고 노동의 인간화를 지키는 가장 중요한 세력의 하나가 될 수 있다는 것을 잘 보여준다.

위한 숙련형성정책, 노동자들의 사회적·문화적 삶의 질 향상을 위한 다양한 노력들, 노조의 전문성 제고와 생산 관련 지식 및 정보의 체계적 축적 등이 포함될 수 있다. 노동 형성적 정책들을 지향한다는 것은 노동 인간화의 단계를 노동자 보호와 결과의 분배 영역을 넘어서는 보다 포괄적 이면서 높은 단계로 설정한다는 것을 의미한다. 여기에서 좁은 의미의 노동 인간화는 작업조직의 인간화와 근로조건의 개선에 초점을 두지만, 확장된 노동 인간화 개념에는 노동자들의 능력 증진을 위한 적극적 투자와 교육훈련, 그리고 노동자들의 지적, 문화적, 사회적 형성을 지향하는 정책들이 포함된다. 특히 노동자들의 숙련 향상은 작업 현장에서 노동자들의 발언권 뿐 아니라 적극적 참여를 위한 중요한 매개로 작용할 수 있다. 숙련의 쇠퇴를 야기하는 작업조직의 근본적 개편, 교육훈련에의 참여와 적극적 개입, 노동자 참여에 근거한 팀작업 체제의 도입 역시 넓은 의미의 노동 형성적 정책들에 포함된다.

〈표 5-2〉 고용조정에 대한 조합원 보호 조항들의 예

항목	내용	조항	비고
유니온 슝	입사와 동시 조합원이 되며, 조합원 자격을 상실할 경우 단체협약의 보호를 받을 수 없음.	현대정공 단체협약 5조	유니온슝을 통해 조합원의 고용을 우선 보장해야 함
인원정리	1. 회사는 기업의 정리해산, 축소, 이전, 업종전환 등으로 인원정리를 하려고 할 경우 적어도 3개월 전에 감원계획을 조합에 통보하고 인원정리에 대하여 협의하여야 하며 그에 따르는 인원정리의 규모, 절차, 및 대상자 선정 방법 등에 대하여 조합과 사전 합의해야 한다. 2. 회사는 1항의 조치 후 별도 시설투자 없이 사내 제작이 가능한 외주 물량 반입, 하청업체 조정 등을 통해 조합원의 감원을 최소화하도록 한다. 3. 이상의 조치들에도 불구하고 감원을 해야 할 경우는 다음과 같은 조치를 취한다. 1) 조합원의 그룹사 또는 타사 전입을 최대한 요청한다. 2) 조합원을 해고할 때에는 60일 이전에 본인 및 조합에 예고하고, 퇴직 위로금과 해고수당을 지불한다. 3) 감원이 불가피할 시는 조합 징계자, 회사 징계자 순으로 한다.	현대정공 단체협약 35조 (인원정리)	인원정리의 절차, 내용, 과정, 기준 등을 노사합의에 의해 결정토록 해야 함
하청, 외주, 용역전환	1. 회사는 종업원의 고용안정을 위해 노력하고, 작업 물량을 외주처리 하거나 하청으로 전환하고자 할 때는 50일 전에 조합에 통보하며 협의하여 시행한다. * 고용에 영향을 미칠 경우에는 사전에 합의한다. 2. 회사는 외주 하청계약이 체결되면 외주 및 하청업체의 업체명, 대표자, 주소, 인원, 사업품목, 계약 내용, 사업자 등록증 사본 등 제반 사항을 조합에 통보한다. 3. 회사는 불법노동자를 공급하는 회사로부터 노동자를 공급받지 아니한다. 4. 사내하청 및 용역업체가 근로기준법, 산업안전보건법, 산업재해보상보험법상의 위반 사항이 있을 시 이를 시정토록 요구한다.	현대정공 단체협약 36조	하청, 외주, 용역전환시 사전 협의 내지는 합의, 조합의 참여 보장
분할, 합병 및 양도	회사는 타인에게 분할, 합병, 또는 양도하고자 할 때에는 60일전에 조합에 통보후 협의하여야 하며 고용 및 근속년수 승계, 노동조건 승계, 단체협약 및 노동	현대정공 단체협약 37조	인수합병시 고용, 근로조건, 노동활동 승계

〈표 5-2〉 고용조정에 대한 조합원 보호 조항들의 예

항목	내용	조항	비고
	조합 승계에 관하여 책임진다.		
공장증설 및 이전	회사는 신규사업 등으로 공장의 증설 및 이전을 하려고 할 경우 6개월 전에 조합에 통보해야 하며 고용, 노동조건, 조합활동 보장 등에 대해 합의하여야 한다. * 조합원에게 영향을 미치는 고용, 노동조건, 조합활동에 해당하면 합의한다.	현대정공 단체협약 38조	공장증설, 이전, 신규투자시 노조 참여, 합의
정원유지	회사는 조합원이 부서이동, 배치전환, 퇴직 등의 이유로 인원에 결원이 생겼을 경우 정상적인 작업공정이 되도록 하여야 하며, 정상적인 작업공정이 어려울 경우 30일 이내에 인원을 반드시 충원(보충)하여야 한다. * 결원의 하청투입시는 노사합의한다.	현대정공 단체협약 39조	정원유지에 대한 노사 합의
배치전환 및 직종전환	1. 회사는 조합원의 부서이동, 배치전환시 사전에 본인의 동의를 구하여 조치하고 직종전환시 직업훈련을 실시하여 전직훈련으로 인한 불이익을 주지 않는다. 2. 조합원의 계열사 이동에 대해서는 본인의 동의를 구한 후 사전 조합과 협의하고, 계열사 대량이동에 대해서는 사전 조합과 합의한다.	현대정공 단체협약40조	배치전환시 노사합의, 본인의사 존중
용역 및 임시직	회사는 용역 및 임시직의 사용기간은 2개월 이내로 하며 계속 고용할 수 없다.	현대정공 단체협약42조	용역, 임시직 사용의 제한 여부

노동 형성적 정책은 고용안정을 위한 질적 유연성을 강화하기 위한 노력이기도 하다. 질적 유연성이란 노동자들의 지식과 기능, 숙련을 적극적으로 향상시킴으로써 고용 환경의 변화와 불확실성에 대처할 수 있는 주체적 능력을 배양하는 것을 의미한다. 이는 한편으로 제품을 고급화하고, 공정을 합리화하며, 생산성을 높이고, 디자인을 향상시키는 등 품질 중심의 고부가가치 전략과 노동의 고용안정 전략을 결합시키는 것이다.

6

기업문화 운동과 노동조합의 대응

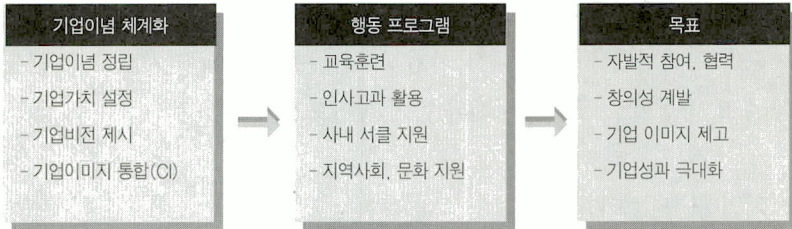
장흥근
사회학 박사

기업문화운동에 대한 인식

기업문화운동이라고 하면, “기업이 각종 문화활동을 적극적으로 지원하거나 전개해 대내외적으로 기업이미지를 향상시키는 운동” 정도로 이해하는 사람들이 많다. 물론 틀린 생각은 아니다. 이러한 기업의 문화사업 지원은 흔히 ‘기업메세나운동’으로 불린다. 기업메세나운동은 말 그대로 기업의 부가가치 중 일부를 사회에 환원해 다양한 문화활동을 지원함으로써 대외적 이미지를 제고하고, 이를 통해 기업의 이윤추구활동에 도움을 받는 기업과 문화계간의 상부상조 기제이다. 그러나 기업이 음악회나, 미술전람회, 연극, 영화, 스포츠 등의 각종 문화활동을 지원하거나 직접 주관하는 것은 기업문화운동의 일부에 지나지 않는다.

경영전략의 일환으로서의 기업문화운동은 기업메세나운동과는 차원을 달리하는 개념이다. 기업문화운동은 기업활동의 모

〈그림 6-1〉 기업문화운동의 체계



든 측면에 걸쳐 기업의 이념과 가치를 개입시킴으로써 모든 기업 구성원을 ‘회사형 인간’으로 만드는 일련의 활동이다. 기업문화운동은 먼저 조직의 비전과 가치를 정립하는 데서 시작한다.

기업이념의 정립이나 기업 이미지 통합(CI), 장기적 기업비전의 제시 등이 여기에 해당한다. 이러한 정지작업이 완료되면 그 다음에는 설정된 이념이나 가치관, 비전을 기업구성원들이 공유하도록 하는 활동들이 전개된다. 이 과정에서는 먼저 기존의 의식과 관행에 대한 비판과 수정을 수반하는 의식개혁운동이나 행동개혁운동이 진행된다. 각종 행사나 캠페인, 결의대회 등이 조직되기도 한다. 사내 교육이나 훈련, 인사고과, 승진시험 등이 재의식화의 유력한 수단으로 널리 활용된다. 의식개혁작업을 위해 때로 외부의 교육 연수기관이 활용되기도 한다. 노동계에 큰 파문을 일으킨 ‘다물교육’이 대표적인 사례이다. 또한 건전서클 지원·육성이라는 명분 하에 사내의 각종 친목회나 취미서클 등을 지원해, 노동자들을 ‘기업체제’ 내로 포섭하기도 한다.

오늘날 기업문화운동은 경영전략의 중요한 구성요소로 자리잡았다. 경영합리화를 추진하는 거의 모든 기업들에서 기업이념과 가치, 비전이 새로이 설정되고, 의식혁신, 행동혁신이 추진되고 있는 실정이다.

기업문화운동의 전개양상과 노조의 대응

근래 우리나라 각 기업에서 기업문화운동이 어떻게 전개되고 있는가를 주요 양상별로 구체적 사례와 함께 살펴보기로 한다.

기업이념의 체계화

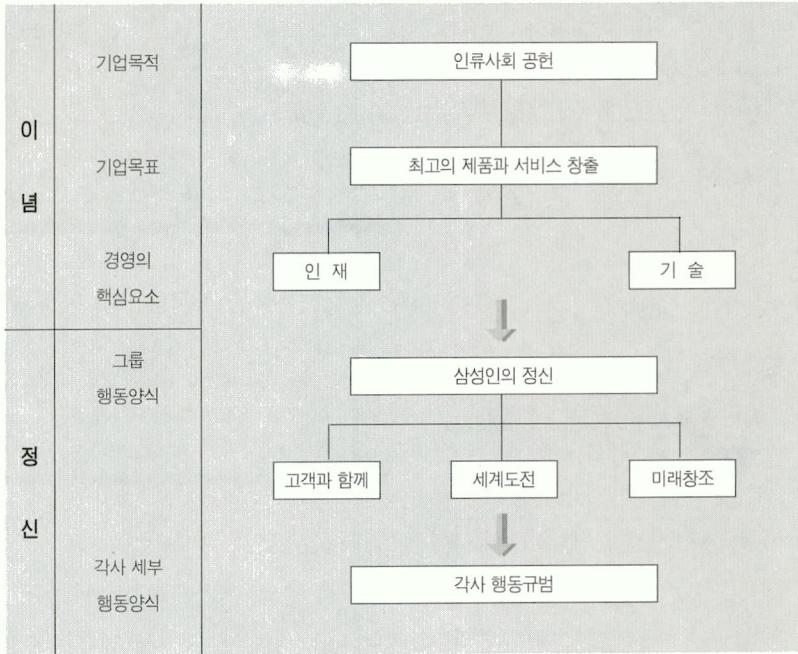
기업문화운동은 기업이념의 체계화에서 시작한다. 새로운 기업이념을 정립하고 기업이 지향해야 할 가치를 설정하며, 중장기적인 기업비전을 제시한다. 이는 기업이미지 통합(CI)작업과 함께 진행된다. 이러한 작업은 종래의 타성적인 기업활동에서 벗어나 자기 회사 나름의 고유한 색깔을 찾는 작업이다. 이념과 가치, 비전을 정립하는 것은 기업의 자기정체성을 확립하는 작업이며, 동시에 기업 구성원들로 해금 일체감을 형성하게 하는 바탕이다. 응집성이 높은 조직은 그렇지 않은 조직에 비해 높은 성과를 기대할 수 있는 것이다.

기업이념 및 가치의 체계화작업을 대표적인 재벌그룹인 '삼성'의 사례를 통해 살펴보자. 삼성그룹은 경영이념을 "인재와 기술을 바탕으로 최고의 제품과 서비스를 창출해 인류사회에 공헌한다"로 설정하고, 이를 실현하기 위한 삼성인의 정신을 "1. 고객과 함께 한다. 2. 세계에 도전한다. 3. 미래를 창출한다" 등 세 가지로 정리했다. 삼성그룹의 기업이념 체계는 <그림 6-2>와 같다.

이러한 그룹 차원의 기업이념 하에서 삼성그룹의 대표적 계열사인 삼성전자에서 추진하고 있는 기업문화운동인 신바람운동에서 제시하고 있는 가치관은 <그림 6-3>과 같다.

기업이념 체계화는 공공부문에서도 활발하게 전개된다. 한국통신은 일찍이 1990년에 '기업문화헌장'을 선포하면서 기업이념과 실천원리를

〈그림 6-2〉 삼성그룹의 기업이념과 정신의 체계(부록 1 참조)



체계화한 바 있으며, 포항제철에서도 1992년도에 기업문화운동의 일환으로 기업이념을 정비한 바 있다. 1990년 12월 18일 ‘기업문화현장’ 선포를 통해 체계화된 한국통신의 기업이념은 <표 6-1>와 같다.

이와 같은 기업이념의 체계화 작업은 엄청난 예산이 소요되는 방대한 작업을 거쳐 진행된다. 사내의 기업문화 전담부서에서 추진하는 경우도 있지만, 대부분은 사외의 경영전문용역기관에 의뢰해 이루어진다. 기업이념이나 가치, 비전의 정립은 해당 기업의 역사와 산업·업종 및 생산 제품이나 서비스의 특성에 대한 면밀한 분석, 그리고 종업원들의 의식구조, 기업이미지에 대한 광범한 조사를 수반한다. 기업 구성원들에 대한

〈그림 6-3〉 삼성전자 신바람 운동 5대 가치관(부록 2 참조)

신(新) 바람	새롭게(創造)	세계로, 미래로, VISION의 창출 분명한 목표의식, 위기의식 신세대, 신사고, 꿈과 젊음, 보람 끊임없는 연구와 노력, 최고의 기술, 국제적 시야 형식주의 타파(SPEED, SIMPLICITY, SLIM)
신(信) 바람	자신있게(挑戰)	용기, 소신, 배짱, 자신감 모험, 경쟁, 행동력, 실패를 두려워하지 않음 변화와 개혁, SELF CONFIDENCE 무사안일 배제
신(神) 바람	올바르게(公正)	성실하게, 검소하게, 정직, 공평한 기회 결과의 공정성, 공사의 구분 페어플레이, Integrity, 사(私)의 배제
신(身) 바람	다함께(팀웍)	협동, 팀플레이, 단결, 조화 공존경영, 개인주의 배제
신 바람	신나게(自律)	의욕, 활력, 열성, 주인의식 창찬, Vitality, 권위주의 배제

〈표 6-1〉 한국통신의 기업이념 체계

기업이념	'한계에 도전해 세계 첨단기업을 만든다' '가치를 창출해 종합통신사업을 운영한다' '고객과 함께 하는 인간중시 경영을 구현한다'
실천원리(의식 및 행동 차원)	1. 새로운 것을 찾는다. 2. 남보다 한 발 앞서나간다. 3. 고객의 작은 소리도 크게 듣는다. 4. 일의 본질을 추구한다. 5. 스스로 능력개발을 한다.
한국통신인의 긍지와 보람	1. 함께 사는 기쁨을 나누는 보람 2. 맺고 풀고 사람 사이에서 일하는 보람 3. 마을과 세계를 한울타리로 이어주고 남북통일의 물꼬를 트는 데 앞장서는 보람 4. 신바람나게 일할 수 있는 터전을 마련하는 보람 5. 변화하는 시대를 보자기로 쓰는 보람

의식이나 태도의 조사는 물론이고 일반 국민이나 소비자를 대상으로 하는 기업이미지 조사 등이 널리 활용된다.

기업이념은 대부분 화려한 수사로 장식돼 있지만 자본의 입장을 대변할 뿐 노동자의 가치관이나 희망은 체계적으로 배제하고 있다. 따라서 노동자들에 의해 진정으로 수용되지 못하며 공허한 말장난으로 전락해 버린다.

의식개혁 및 교육훈련

신경영전략을 추진하는 대부분의 기업들은 직원들을 대상으로 의식개혁 및 행동개혁운동을 진행한다. 또 기업에서 주관하는 각종 교육 및 훈련과정도 이와 연계돼 실시된다. 의식이나 행동개혁운동, 각종 교육훈련은 기업의 이념 및 가치관, 비전을 노동자들에게 주입하는 주요한 기제로 작용한다. 대표적인 몇몇 사례들을 살펴보자.

삼성전자 부천사업장의 경우, STP(Survival Training Program)훈

련이라는 것을 실시하고 있는데 이는 현장직 및 조장을 대상으로 실제 전쟁과 유사하게 무기류를 휴대하고 고지를 먼저 점령하는 팀이 이기는 전쟁게임으로, 팀워크를 다지는 교육이다.

현대자동차에서는 1990년대 초반이래 '바로운동'이라는 이름 하에 대대적인 의식개혁운동이 전개됐다. 이는 정신과 행동을 개혁해 바른 생활자세와 바른 근무태도를 확립함으로써 작업윤리를 혁신하려는 데 목적이 있다. 4대 집행부 출범 후에는 '현대 종업원의 작업윤리 혁신 결의'를 채택해 '나 자신부터 바른 행동을'이라는 구호 아래 다양한 기초질서 확립 캠페인이 펼쳐진 바 있다. 5대 집행부 시기에도 청결 및 근태지키기를 중심으로 한 근무자세 혁신 캠페인이 계속됐다. 회사는 이러한 운동을 통해 약화된 현장통제력을 복원하고 근무기강을 재확립하려고 했다.

현대정공에서도 의식개혁을 목적으로 다양한 형태의 교육훈련이 실시됐다. 현대정공의 의식개혁관련 교육훈련으로는 한마음교육, 한마음 산악훈련, 다물교육, 해외 연수 및 제주도 여행 등이 있다. 한마음교육은 전직원을 대상으로 2박 3일간 지리산 프라자호텔에서 실시한 교육으로 1995년까지 진행됐다. 한마음교육에 대해 현대정공노동조합은 교육내용을 사전협의하도록 해 반노조적인 내용을 없애는 데 성공했다. 한마음 산악훈련은 관리직과 현장직간의 유대강화를 목적으로 지리산에서 산악훈련의 형태로 1994년에 한 번 실시된 바 있다. 다물교육의 경우 회사측에서 직·반장을 대상으로 실시하려고 추진했지만 노동조합이 사전에 다물민족연구소의 연수원(경남 산청 소재)을 방문하고, 타사의 교육내용을 분석한 결과를 근거로 강력히 반대해 좌절시켰다. 사용자측은 막대한 비용을 들여가며 각종 교육을 실시했지만 투자한 만큼의 성과는 거두지 못한 것으로 평가된다.

대우중공업에서도 1987년 이후 노동조합의 활성화로 작업장의 노동

〈표 6-2〉 서울 중앙병원의 교육훈련과 내용

교육항목	실시내용
친절교육	간호직원 대상 친절 서비스 향상교육 1995년 총 24회 404명 대상 실시
중간관리자교육	수간호사 워크숍 계장급 이상 관리자 리더십 양성과정 현대 인력개발원 주관 관리자교육 파견, 일본연수
신입사원 연수교육	꽃동네 방문 등 1주일간 합숙교육 Q 1 실습
한마음의식혁신교육	고객감동 의식혁신 교육으로 전환
고객감동 의식혁신교육	고객지향 마인드 형성 확대를 통한 친절의식 배양 48차에 걸쳐 2,229명 참가
표양특강	매월 1회 전직원 대상 외부강사 초빙 시사, 교양, 상식 강의

규율이 이완되자 STEP 운동이라는 이름 하에 대대적인 질서지키기운동이 전개됐다. 대우중공업의 기초질서지키기운동에는 출퇴근시간 엄수, 업무시간 준수, 식사 및 휴게시간 준수, 안전 및 복제규정 준수, 기타 공구·자재·비품 등의 정리정돈, 청결 유지 등 다양한 항목들이 포함돼 있다. 회사측은 이러한 운동을 통해 노동규율을 강화해 현장의 통제력을 회복하는 데 주안점을 두었다.

서비스업종에서도 기업문화운동의 일환으로 의식과 행동의 개혁을 목적으로 하는 다양한 교육훈련이 실시되고 있다. 현대계열사의 하나인 서울중앙병원의 경우를 살펴보자. 서울중앙병원에서 실시하고 있는 교육훈련과 그 내용은 〈표 6-2〉와 같다.

공기업인 한국조폐공사에서도 기업문화운동의 일환으로 의식 및 관행의 개선과 교육활동이 전개되고 있다. 조폐공사에서 1996년 발간한 [기업문화운동 추진방향: 이제부터 변화를 추구합시다]란 자료를 보면 의식·관행 개혁을 위한 실천사항으로 자기 직분에 맞는 제 역할 다하기, 권리와 의무를 균등하게, 기본과 원칙 지키기, 인사하기, 아래로부터의

개혁으로 조직분위기 활성화, 최고의 품질과 작업현장 실현 등 세밀한 부분까지 제시돼 있다. 교육활성화 분야에는 한마음 전진대회, 분야별 전문가 양성·관리, 전직원 대상 폭넓은 교육기회 부여, 교육을 자기계발과 회사로의 피드백 기회로 삼는다 등의 내용이 들어 있다.

이처럼 기업문화운동의 일환으로서 광범하게 전개되고 있는 의식 및 행동개혁과 교육훈련은 여러 가지 문제점을 안고 있다.

첫째 이런 운동이나 교육훈련이 노동조합의 참여가 배제된 채 사측에 의해 일방적으로 진행된다는 점이다. 교육방식 역시 쌍방향이 아닌 일방적 주입식 교육으로 흐르는 경향을 띠게 된다.

둘째 노조의 참여가 배제돼 교육내용이나 강사 선정과정 등에서 개입할 여지가 없기 때문에 교육내용이 '회사 중심으로 사고하고 행동하는 회사형 인간'의 양성을 지향하게 되고, 자연히 노동자로서의 건강한 의식이나 교양을 함양하는 것과는 거리가 멀다는 점이다. 오히려 노동자들은 집단적 정체성을 상실하고 방향 감각을 잃어버리게 된다.

셋째 경쟁력 있는 인력을 양성한다는 명분 아래 의식화 교육을 통해 노동자 개인간, 집단간 경쟁을 부추겨 의식의 면에서나 행동의 면에서 노동자들을 파편화시킨다.

넷째 이처럼 집단적 노동자들을 의식적으로 원자화시킴으로써 집단적 단결의 토대를 허물어뜨리고 결과적으로 노조의 생명인 단결력을 저해하며 노동조합의 활동을 침체하게 한다는 점이다.

다물교육과 산업다물단 활동

기업문화운동과 관련해 간과해서는 안될 부분이 바로 다물교육이다. 다물교육은 전 보안사 장교 출신인 강기준씨가 설립한 다물민족연구소에서 기업체 직원을 대상으로 실시하고 있는 일종의 정신교육으로서 민족

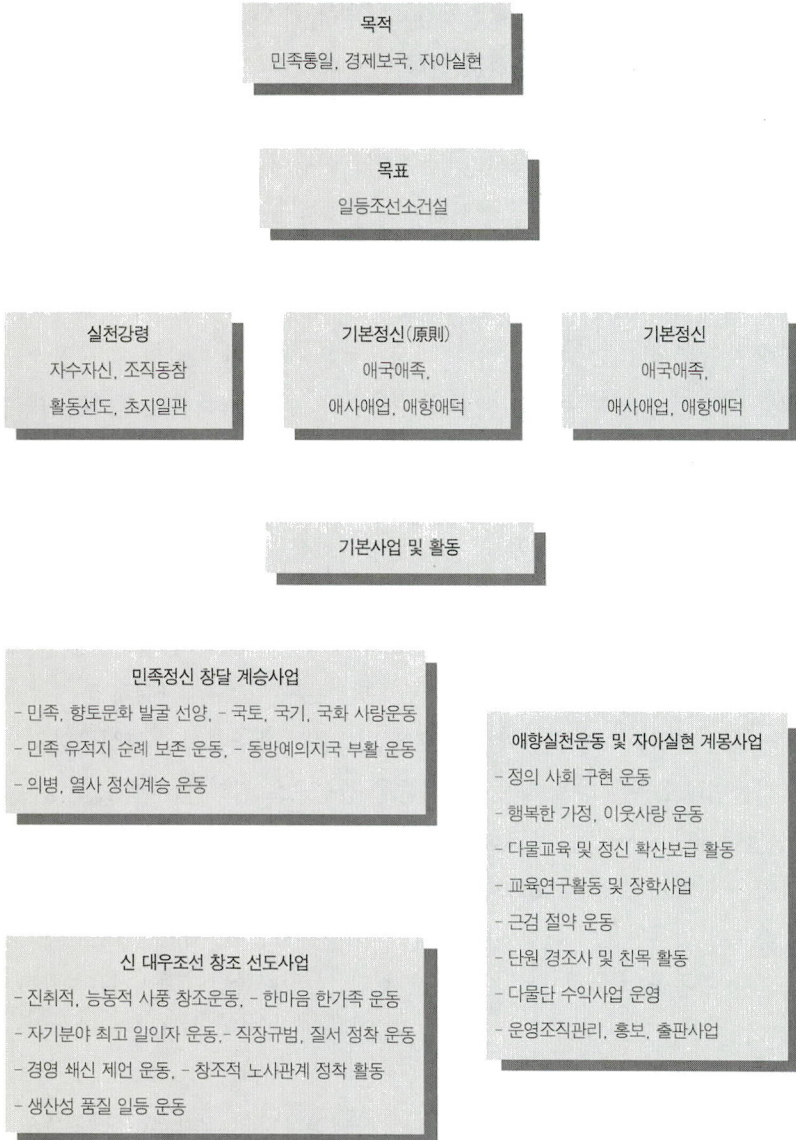
주의를 전면에 내세우며 은연중 반노조적 의식과 노사협조주의를 주입하는 데 특징이 있다. 다물교육은 1990년부터 시작해 1997년 7월까지 5만명이 넘는 이수자를 배출하고 있다.

다물사상은 한국 고대사에 대한 일부 재야 민족주의 사학자들의 주장을 사회사상운동으로 변형시킨 국수주의 이념이다. 다물사상에 의하면 우리 민족은 고조선과 고구려 시대에는 만주를 포함한 동북아 지역을 경영하며 찬란한 역사를 꽃피웠는데, 외세를 등에 업은 신라가 삼국을 통일한 이래 한반도 이내로 영토가 축소되고 사대주의적 사상과 세력에 지배돼 오늘에 이르고 있다고 한다. 다물운동은 '빼앗긴 고토의 회복'을 기치로 새로운 한민족 문명의 재건을 주창한다. 이를 위해서는 국가경쟁력이 강화돼야 하고 세계일류기업들을 만들어야 하며, 세계일류기업을 일구기 위해서는 노사가 합심 협력해야 한다고 주장한다. 노동자들의 지나친 임금인상 요구나 파업투쟁 등은 산업평화를 저해하고, 기업경쟁력을 떨어뜨리며 결국 민족의 웅비를 가로막는 반민족적 행동이라는 것이다. 이러한 논리의 연장선상에서 다물교육의 강사들은 그간의 민주노조운동을 좌경 계급투쟁노선에 입각한 반민족적 노동운동으로 규정하고, 이를 대신해 노사협조주의에 근거한 새로운 노동운동의 필요성을 역설한다.

다물연구소측은 다물교육 이수자들을 중심으로 각 사업장별로 현장에 '산업다물단'을 구성·운영하고 있다. 산업다물단은 다물이념을 산업현장에 구현하는 것을 목표로 한다. 현대, 대우, 포철, 삼성 등 대기업들은 앞다투어 임직원들에 대한 다물교육을 실시해 왔으며, 사업장 내의 산업다물단 활동을 적극적으로 지원하고 있다. 산업다물단이 무엇을 지향하고 어떤 내용으로 꾸려지고 있는지를 대우조선 산업다물단의 운영 기본개념을 통해 살펴보기로 하자.

〈그림 6-4〉에서 보듯이 다물교육과 산업다물단은 겉으로는 민족주의

〈그림 6-4〉 대우조선 산업다물단 운영 기본개념



의 외피를 쓰고 있지만 사용자측의 물질적인 지원 하에 반노조적인 활동을 펼치고 있는 것이다.

다물교육과 산업다물단활동으로 노조의 존립과 활동 자체가 심각한 위기상황으로 내몰린 사례로 기계조립업체인 두산기계의 사례를 살펴보기로 하자. 두산기계는 창원과 병점에 공장을 두고 있으며 전체 사원이 980여명이다. 두산기계노동조합은 1989년 8월 창립한 이후 조합원수가 많을 때는 400명을 넘을 정도로 활성화돼 있었지만, 1995년 11월부터 다물교육이 시작되고 사내에 산업다물단이 결성, 활동을 개시하면서 노조원수가 1997년 말 현재 160여명으로 급감했다. 두산기계의 다물교육은 1995년 11월에 시작해 현재까지 총 11회에 걸쳐 실시됐다. 사측은 교육관련사항을 노조와 협의하도록 돼 있던 단체협약 조항을 일방적으로 무시하고 출장형식을 빌어 현지에서 차출하는 편법으로 거의 반강제적으로 교육을 시행했다. 노조의 강력한 반발에도 불구하고 관리자들의 직간접적인 회유와 강압, 징계위협에 못 이겨 조·반장을 중심으로 60여명이 일차 교육에 참여했고 점차 전 종업원으로 확대됐다. 사측은 적지 않은 경상적자에도 불구하고 교육비로 1인당 38만여원의 거액을 지출해왔다. 현재 현장에는 400여명의 종업원들이 산업다물단 회원으로 조직돼 있어, 정상적인 노동조합활동에 커다란 걸림돌이 되고 있다. 지난 1997년 10월 말에는 창원지부 사무장을 역임했던 박덕기씨가 역시 이전에 전직 노조간부이자 현재에는 핵심 다물단원으로 활동하고 있는 직장동료에 의해 맞아 죽는 사건까지 발생해 다물운동의 심각성을 일깨워 주고 있다.

한국의 웬만한 대기업에는 거의 다 다물교육의 손이 뻗쳐 있다. 현대, 대우, 포항제철, 삼성 등 내노라 하는 대기업들이 앞다투어 직원의식화 교육의 일환으로 다물교육을 시행하고 있다. 현대중공업의 경우, 1995년 12월부터 직·반장에 대해 공개적으로 다물교육을 시행했고 다물교

육 이수자들을 중심으로 현대중공업다물단까지 결성돼 활동하고 있다. 지난 1996년 임금교섭시기에 현대중공업에서 벌어졌던 무쟁의 서명운동도 다물교육과 깊은 연관이 있는 것으로 분석된다.

일단 다물교육이 대규모적으로 실시되고 산업다물단이 조직적으로 활동하고 있는 사업장에서는 이들의 영향력이 적지 않은 것으로 나타나고 있다. 물론 이는 다물교육과 다물단활동에 대한 사측의 각종 지원과 무관하지 않다. 다물교육을 실시하는 대부분의 기업들이 1인당 약 30만원에 이르는 교육비를 내고 있으며 대우조선의 경우에는 아예 다물단에 2층 건물을 사무실로 주고 상근자 3명까지 지원하고 있다.

사내 동호회 혹은 서클활동 지원

기업문화운동의 일환으로 사내 동호회 혹은 서클활동을 이용하는 사례들이 적지 않다. 대다수의 사내 동호회나 서클들은 회원간의 친목도모와 취미생활의 공유를 목적으로 한다. 각종 취미서클, 종교모임 등은 여가를 선용하려는 노동자들의 욕구에 부합하면서 동시에 일상시에 노동자들을 노동조합의 영향력으로부터 떼어놓는 좋은 수단이다. 그리고 이들 동호회나 서클은 대부분 관리직 이상의 간부사원들에 의해 장악돼 있기 때문에 사측의 의도를 전파하고 관철시키는 간접적인 통로 역할을 하기도 한다.

사내 동호회나 서클활동에 대한 회사측의 지원이나 이용방식을 몇몇 사례를 중심으로 살펴보기로 하자. 대우자동차 군산공장의 경우 노무담당자들의 주도하에 축구회, 낚사회, 야구회, 신우회 등의 동호인회가 운영되고 있으며 회사측의 지원을 받고 있는 것으로 나타났다. 그러나 활동은 그리 활발하지 않은 것으로 알려졌다. 현대자동차 역시 과거엔 회사측이 사내의 각종 서클활동에 대한 지원을 해왔지만 근래 들어 중단했

다. 이는 노조측이 목적의식적으로 서클활동에 참여함으로써 회사측이 서클활동 지원을 통해 의도했던 바를 얻을 가능성이 거의 없어졌기 때문이다. 현대정공 창원공장의 경우 회사측이 지원하는 취미서클은 현재 23개에 이른다. 이들 취미서클은 차장급 이상이 회장을 맡고 있으며 회사측은 이들 서클에 대해 재정적인 지원을 아끼지 않고 있다. 회사측의 지원규모는 회원 1인당 월 4,000원이다. 회사측이 사내 취미서클에 대해 적극적으로 지원하는 것은 현장의 조합원들을 회사의 영향권 안으로 끌어들이려는 의도가 개입돼 있다. 이에 대해 노조는 회사측의 이러한 지원원들을 단체협약으로 못박음으로써 노조의 성과물로 전화시키는 전략을 구사해 상당한 성과를 거두고 있다. 다시 말해 취미서클 지원 등이 단체협약에 명문화됨으로써 노사간 단체교섭사항이 된 것이다. 현대그룹 계열사인 서울중앙병원의 경우, 현재 50개 정도의 서클이 활동 중인 것으로 노조는 추산하고 있다. 병원연보에 따르면 12개의 서클에 662명의 직원이 가입해 활동하고 있으며, 이에 대한 지원금 총액은 1,400여만원 정도이다.

서울대병원에서도 1997년 현재 각종 취미활동, 종교활동을 하는 20개 정도의 동호회가 활동하고 있으며, 이들 동호회들은 대부분 의사들이 주도하고 있다. 한 동호회당 연간 약 100만원 정도의 재정지원이 이루어지고 있어 전체적으로 2,000만원 안팎의 예산이 동호인회 지원 명목으로 지출되고 있다. 서울대병원노동조합은 노동조합이 주도하는 소모임활동을 강화하는 방식으로 이에 대응하고 있다. 현재 그림, 서예, 산악, 노래, 풍물, 탁구, 멀티미디어 등 7개의 소모임이 활동 중이다. 이런 소모임은 노조의 지원은 받지만 자발적으로 운영되도록 하고 있으며 노조활동과는 일정한 간격을 유지하고 있다. 서울대병원노조가 주관하는 소모임은 다른 노조의 그것에 비해 수적으로도 많은 편이며 상대적으로 활성화

화돼 있다. 서울대병원노조측은 병원측이 주도하는 동호인회보다 노조가 지원하는 소모임활동이 더 활성화돼 있으며, 병원측이 동호인회 지원을 통해 조합원들을 포섭하려는 전략에 어느 정도 제동을 거는 데 성공한 것으로 자체 평가하고 있다.

문화이벤트 및 지역사회 지원

기업문화운동의 일환으로 기업들은 각종 문화행사를 개최하거나 지원하기도 하며 지역사회 봉사활동을 전개하기도 한다. 대표적인 사례들을 통해 각 기업들이 문화이벤트나 지역사회 지원사업을 어떻게 이용하고 있으며 노조는 어떻게 대응해 왔는지를 살펴보기로 하자.

현대자동차의 경우 울산 현대문화회관이 각종 기업문화 운동의 중심지로 기능한다. 각종 서클활동이 여기에서 이루어지고 다양한 주부대상 문화강좌도 여기에서 열린다. 회사에 의해 기획, 지원되는 각종 문화행사에는 인근 주민들까지 참여할 수 있도록 함으로써 자연스럽게 기업이 데올로기를 전파하게 된다. 현대자동차의 경우 또 하나 주목해야 할 부분은 사내 케이블TV방송이다. 사내 방송은 객관성과 공정성으로 포장돼 있으면서도 교묘하게 회사측의 입장을 홍보하고 설득하는 미디어로서 기능한다. 조합간부들은 사내 케이블TV의 영향이 지대하다고 보고 있다. 이러한 사측의 기업문화운동에 대해 노동조합에서는 하절기에 조합원을 위한 해수욕장을 개장해 다양한 행사를 개최하고 있으며, 조합원 가족과 함께 하는 역사문화기행 활동을 전개하고 있고, 조합 주최로 백일장과 사생대회, 어린이날 행사, 연극공연 등을 진행하기도 한다.

현대정공 창원공장의 경우 기업문화운동의 일환으로 1993년과 1994년경에 다양한 문화이벤트를 개최하고 지역사회 봉사활동 등을 펼친 바 있다. 회사측은 창원 KBS 방송국을 빌려 대규모 문화이벤트를 개최한

바 있고, 어린이날 행사, 어버이날 행사를 대대적으로 벌였으며, 어린이 체육교실, 교양교실을 운영하기도 했고, 사원자녀 한마음 여름캠프를 열 기도 했다. 지역사회 봉사활동으로는 사내 서클을 통해 양로원 등을 방문하는 일을 하고 있다. 그러나 1995년 이후 경영사정이 악화되면서 이런 류의 문화행사는 거의 중단된 상태다.

창원 현대정공노동조합은 이에 대해 대안적인 노동문화를 발전시키는 방식으로 대처하고 있다. 우선 회사가 주도했던 대규모 기업문화 이벤트에 대해서는 이 행사가 사전에 노사간에 협의가 되지 않은 채 회사측에 의해 일방적으로 추진됐고, 자칫 조합원들의 노동자적 의식과 단결을 저해할 수 있다고 판단해 행사참가에 반대한다는 방침을 관철함으로써, 사실상 관리직 사원만 참여하는 반쪽 행사로 만든 바 있다. 결국 회사측은 막대한 비용을 들여 문화행사를 개최했지만 노조의 협조를 얻지 못하는 바람에 소기의 성과를 거두지 못했던 것이다.

반면 노동조합은 자체적으로 노조의 정기총회 및 창립기념 행사시에 자체적인 문화프로그램을 결합시키고 있으며 문화대동제와 같은 대규모적인 문화행사를 개최하기도 한다. 이와 같은 노조의 대규모 문화행사는 대략 1년에 2회 내지 3회 정도 개최하고 있다. 현대정공노조가 개최하는 문화행사는 회사측도 놀랄 정도로 수준이 높으며, 조합원들로부터도 호평을 받고 있다. 이런 행사에는 노동자 가족은 물론 지역의 주민들까지 초청해 노조 문화행사가 지역사회에 노동자문화를 전파하는 매개역할을 하도록 배려한다. 위의 사례에서 나타나듯이 기업이 내부 노동자나 지역 주민들을 대상으로 대규모적인 문화이벤트를 개최하거나 지역사회 봉사활동을 전개하는 경우는 주로 대기업들에서 발견된다. 이를 위해서는 막대한 비용이 소요되기 때문이다. 그럼에도 불구하고 막대한 예산을 쓰면 서까지 기업들이 직원이나 지역주민을 대상으로 문화적 서비스를 제공하

는 것은 거기에 지출되는 비용 이상의 이익이 있기 때문이다.

이런 활동들은 기업내적으로는 구성원들의 문화적 욕구를 충족시켜주며 대외적으로는 기업의 이미지를 제고하는 데 기여한다. 따라서 노동조합이 이러한 기업의 문화사업을 원천적으로 반대하기에는 명분이 약하다. 하지만 기업이 주관, 지원하는 문화행사를 통해 전달되는 주된 메시지는 노사화합, 단결, 협동, 공존공영 등이다. 이러한 의미들이 기업문화 활동을 통해 무의식적으로 노동자들에게 주입되고, 지역사회에 확산돼 나갈 때 노동운동의 입지는 점점 좁아질 수밖에 없다.

따라서 노조의 입장에서는 기업의 문화행사나 지역사회 지원이 갖는 긍정적 효과는 살리면서 그것이 노동자 및 노동조합에 미치는 부작용을 차단하는 데 주력해야 할 것으로 보인다. 앞서 본 현대자동차노조나 현대정공노조의 경우처럼 어느 정도 여력이 있는 노동조합이라면 노조 및 지역문화운동단체들의 문화역량을 결집해 문화이벤트를 자주 마련하는 것도 좋은 방법이라고 하겠다.

노동조합의 대응 방향

90년대 이래 활발하게 각 사업장에서 진행되고 있는 기업문화운동은 사용자의 관점에서 본다면 나름대로 적지 않은 성과를 거둔 것으로 평가된다. 물론 산업·업종에 따라 또 기업에 따라 그 성과가 다를 수 있고, 노동조합의 대응방식에 따라 그 결과가 달라지기도 하지만, 1987년 노동자 대투쟁 이후 이완됐던 노동규율을 강화하고 노동자의식을 기업의식으로 전환하는 데는 어느 정도 성공한 것으로 보인다. 이러한 성과는 거꾸로 노동조합의 입장에서는 조직의 약화, 활동의 침체, 조합원들의 귀속의식 약화로 나타난다. 그러나 기업문화운동의 효과는 단기간 내에 가

시적으로 드러나지는 않는다.

기업문화운동에 대한 노동조합의 대응은 대단히 미흡하고 소극적이었던 것으로 평가할 수 있다. 일부 선진적인 노동조합은 예외지만 대부분의 노동조합이 속수무책으로 당해온 경우가 태반이다. 원론적인 반대의 입장에서 대안 없이 투쟁한 경우도 적지 않았다. 그러나 그 어느 경우도 그리 성공적이지는 못한 것으로 보인다.

기업문화운동에 대한 노동조합의 대응양식에서 드러나는 문제점은 크게 두 가지로 정리된다. 첫째 기업문화의 총체성에 대한 인식이 부족하다는 점이다. 대다수 노조들이 기업문화운동을 기업이 주최 혹은 지원하는 각종 교육이나 문화행사 정도로 협소하게 이해하고 있다. 그러나 그런 활동은 앞서 살펴보았듯이 기업문화운동의 일부, 그것도 표면에 드러나는 일부에 지나지 않는다. 넓게 보면 기업활동 모두가 기업문화운동과 긴밀히 연관돼 있다. 기업이념의 체계화와 장기비전을 설정하는 작업, 그리고 기업내 모든 활동을 그런 가치 및 비전과 연계시키는 작업은 가시적인 문화활동이나 행사는 아니지만 오히려 기업문화의 본질적인 부분에 해당하는 것이다. 두 번째로 지적할 사항은 사측의 기업문화운동을 노조가 주도하는 노동문화활동으로 대처하려는 경향이다. 이는 기업문화를 노동문화와 대립되는 개념으로 파악하는 단선적인 사고에서 나오는 것으로 앞서 지적한 기업문화의 총체성에 대한 인식부족과 연관된다. 노조가 중심이 돼 전개하는 각종 문화활동이나 행사는 그 나름대로 기업중심의 경쟁주의적 사고방식과 행동을 억제하고 공동체적 가치관을 함양하는 데 도움이 될 수 있지만, 기업문화 자체를 변화시키는 데는 한계가 있다. 이러한 문제점들을 고려할 때 우리는 자본의 기업문화전략에 대해 보다 종합적인 시각을 가지고 대처해야 할 필요가 있음을 알 수 있다. 문제를 푸는 열쇠는 기업문화 자체를 자본의 전제적인 지배로부터 해방시

켜 노동자가 중심이 되는 문화로 바꾸는 데 있는 것이지, 노조가 주도하는 문화활동을 활성화하는 데 있는 것이 아니다. 이러한 인식에 근거해 기업문화운동의 대응방향을 모색해야 할 것이다.

기업문화운동에 대해 비교적 성공적으로 대응해온 것으로 평가되는 현대정공노동조합의 사례를 중심으로 그 대응양식을 살펴보기로 한다. 기업문화운동에 대한 현대정공노조의 대응방식은 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 첫째는 사측이 주도하는 각종 문화활동에 대해 대안적인 노동자문화를 활성화하는 방식이고, 두 번째는 단체협약을 통한 규제이다. 첫 번째 대응은 여러 노조에서 시도해 온 것이다. 다만 여기서 특히 주목할 만한 부분은 단체협약을 통한 규제이다. 현대정공 창원공장노조는 회사측이 노동자들을 포섭할 목적으로 시행하는 시혜적인 성격의 기업문화활동의 세부적인 항목들을 단체협약화해 노조의 성과물로 전화시키는 전략을 구사해 상당한 성과를 거두고 있다. 예컨대 사원의 해외연수, 취미서클 지원 등을 단체협약에 명문화해 노사간 단체교섭사항으로 전환했으며, 회사가 실시하는 교육훈련에 대해 사전에 노사협의토록 명문화했고, 직무와 무관한 집단교육 등은 노사가 사전에 합의토록 했다. 바로 이런 조항에 따라 노조는 사측의 다물교육 실시 기도를 사전에 막을 수 있었다. 이런 대응기조 하에서 노조는 회사가 노조와 사전협의나 합의를 거치지 않고 일방적으로 진행하는 각종 행사나 교육에 대해서는 조합원들의 불참을 이끌어냄으로써 사실상 행사 자체를 무력화시키기도 했다.

현대정공의 사례는 가장 앞서 나간 경우로 평가할 수 있다. 특히 기업문화운동 관련 사안을 단체협약 사항으로 명문화시켜 노조의 성과물로 전화시킨 것은 커다란 성공이라 하겠다. 현대정공노조뿐 아니라 현대자동차노조나 대우조선노조 역시 종래의 맹목적 반대가 아무런 성과를 거두지 못했다는 반성 위에서 기업문화운동에 노조가 능동적으로 개입하는

방향으로 전술적인 선회를 하고 있으며, 그 결과 적지 않은 성과를 거두고 있는 것으로 나타났다.

마지막으로 기업문화운동의 세부적인 전개양상별로 노동조합이 어떻게 대응하는 것이 바람직한가를 생각해 보기로 한다.

첫째 기업이념의 체계화, 장기비전의 설정 작업에 노동조합이 능동적으로 개입해야 한다. 둘째 의식개혁이나 행동혁신운동과 같은 사내 분위기 혁신운동에 대해서도 그 필요성과 내용, 수준 등을 노사간에 협의토록 해야 할 것이다. 셋째 각종 교육훈련의 진행방식이나, 내용, 강사의 선정 등과 관련해서는 단체협약을 통해 사전에 노사간에 합의하도록 명문화해둘 필요가 있다. 넷째 다물교육과 같이 노동조합의 본궤도에서 이탈한 반노동자적인 사외의식화교육은 원천적으로 차단하도록 한다. 다섯째 동호인회나 서클활동 지원 등은 노동자들의 문화적 욕구를 충족시키는 데 도움이 되는 만큼 최대한 적극적으로 활용할 필요가 있으며, 단지 이를 회사가 하는 대로 방치할 것이 아니라 단체협약 사항으로 명문화해 노조의 성과물로 전환시킬 필요가 있다. 여섯째 기업이 주관, 지원하는 각종 문화행사나 지역봉사활동 역시 부작용만을 우려해 무조건 반대할 필요는 없으며 긍정적인 효과는 살리면서, 부작용을 최소화하는 방안을 찾아야 할 것이다. 기업이 갖고 있는 각종 문화공간을 노동조합이 활용하는 것도 하나의 방법이 될 수 있으며, 여건이 허락한다면 현대정공에 서처럼 노동조합이 주도하는 노동문화활동을 활성화하는 것도 좋은 방안이라고 할 수 있다.

요컨대 기업문화에 대한 노동조합의 효과적인 대응방향은 적극적 개입전략에서 찾아야 할 것으로 보인다. 이는 기업문화운동의 여러 항목들에 대한 구체적인 이해득실을 면밀하게 계산하고 그에 따라 유연하게 대응하는 전술적 유연성을 요청한다.

7

기업의 반노조전략과 노동조합의 대응

이병훈

노사관계학 박사

적대·배제적 대노조정책

자본측은 경영합리화, 고용조정, 기술혁신, 작업체제 개편, 그리고 인적자원관리체계의 변화와 더불어 새로운 대노조정책을 모색하고 있다. 일반적으로 개별 자본에 의해 추구되고 있는 대노조정책은 참여·협력적인 방향과 적대·배제적인 방향으로 나뉘볼 수 있다. 우선, 참여·협력적인 노사관계정책이란 자본이 노동자들의 자주적인 이익대변기구인 노동조합을 경영의 실질적인 동반자로 인식해 경영혁신 추구에 노동조합의 적극적인 참여를 수용하고자 하는 정책방향이다. 반면 적대·배제적인 노사관계정책이란 기업의 경영진이 노동조합을 경영활동의 장애물로 인식하면서 경영환경의 변화에 편승해 노조에 대해 배제·무력화·길들이기 등의 적대적인 전략을 구사하는 것이다. 자본의 이러한 전략 차이는 기본적으로 첫째 노사관계에 대한

기업 경영진의 가치관, 둘째 노동조합의 조직·정책적 역량과 활동성향, 셋째 해당 기업의 경영여건, 넷째 정치·사회적 노사간 역관계 및 제도적인 환경 등에 의해 규정되는 것으로 설명할 수 있겠다.

국내 기업들은 대부분 신경영전략과 맞물려 적대·배제적인 대노조정책이 광범하게 추진되고 있는 바, 이는 경영진들의 권위주의적인 가치관과 대노조 피해의식 그리고 재벌 경영체제, 기업별 노조체계에 따른 취약한 지도력 및 실천역량, 최근의 경영위기 여건, 그리고 전국적 노동운동의 전반적인 침체상황(조직률의 하락) 등에 따른 것으로 판단할 수 있다. 국내 기업들의 적대·배제적인 대노조정책은 1980년대에 들어서 기존 포드주의적인 생산체제가 전반적인 위기에 봉착하자 많은 서구 기업들이 생산방식의 혁신과 더불어 노동조합에게 일정한 역할과 위상을 부여함으로써 적대적인 노사관계로부터 탈피하기 위한 전향적인 대노조정책을 추진해온 것과는 크게 대비된다고 하겠다.

우리 기업들에 의해 추진돼온 적대·배제적인 대노조정책들의 주요 방향은 첫째 노조의 자주성에 대한 봉쇄·훼손, 둘째 민주적 노조활동에 대한 탄압과 무력화로 집약해 볼 수 있다. 전자의 반노조정책은 자주적인 노조의 존립 그 자체를 부정하거나 또는 노조 민주화를 차단하는 것에 의해서, 후자의 경우에는 민주노조의 주요 간부들에 대한 전면적인 탄압을 일삼고 현장조직활동에 대한 통제·개입을 체계적으로 강화하거나, 더 나아가 조합원들의 의식을 개량화시키는 것으로 구체화돼 나타나고 있다. 이러한 반노조정책들은 개별 기업 차원에서는 복합적인 형태로 결합돼 다양하게 노조활동을 압박해오고 있다. 적대·배제적 대노조정책을 통해 자본측이 의도하는 바는 경영위기를 구실로 1987년이래 활성화된 자주적인 민주노조운동을 약화시킴으로써 보다 효과적인 노동통제를 행사할 수 있도록 '경영권력'을 재확립하고자 하는 것으로 볼 수 있다.

이와 같이, 변화하는 경영환경에 발맞추어 새로운 권위주의적 노동통제 체제를 구축하고자 노조의 무력화를 도모하고 있는 적대·배제적인 대노조정책은 그 동안 전개돼온 신경영전략들 중에서 우리 노동조합운동에게 가장 직접적이며 심각한 도전이 되고 있다고 해도 과언이 아닐 것이다.

여기에서는 최근 수년 동안에 신경영전략의 일환으로써 다양한 산업·업종부문에서 전개돼온 적대·배제적인 대노조정책들의 실상을 유형별로 살펴보고, 또한 이러한 자본측의 도전들에 대해 효과적으로 대응해온 노조들의 실천 경험들을 정리해 봄으로써 앞으로 자본의 반노조정책에 맞서기 위한 노조의 대응방안을 모색하고자 한다.

대노조정책의 유형별 전개 양상과 노조의 대응

우리 기업들에서 전개돼온 적대·배제적인 대노조정책들의 구체적인 실상은, 첫째 자주적인 노조 활동의 봉쇄, 둘째 민주노조의 파괴·탄압, 셋째 노조조직의 무력화, 넷째 노조의 활동에 대한 개입·간섭 및 분열공작, 다섯째 기업문화적인 포섭 등의 다섯 가지 유형으로 나누어 정리해 볼 수 있다.

자주적 노조활동의 봉쇄

적대·배제적인 대노조정책의 첫 유형으로 자주적인 노조활동을 봉쇄하고자 하는 자본측의 공세를 꼽을 수 있다. 이러한 유형을 보다 세분화해 살펴보면, 첫째 ‘무노조경영’ 방침을 고수함으로써 노동자들의 합법적인 이익대변기구인 노동조합 그 자체를 부정하는 행위, 둘째 노조 설립 후 정상적인 노조활동을 무시·탄압하는 행위, 셋째 노조조직의 어용화를 도모하거나 어용노조의 민주화를 차단하는 행위 등으로 나누어 정

리할 수 있다.

무노조경영 무노조경영의 원칙을 '완벽하게' 실천하고 있는 재벌그룹이라면 누구나 삼성그룹을 꼽는다. 삼성그룹은 창사이래 투철한 무노조경영 방침에 따라 노조의 조직화를 막기 위해 각 계열사마다 치밀한 감시기구를 운영해오고 있으며, 또한 경영진의 관리통제 하에서 사원협의회를 적극 활용해 노조설립의 움직임을 사전 차단하고 있다. 그룹 내에 노조설립의 시도가 있을 경우 삼성 경영진은 활동가들을 협박·회유·매수하거나, 부당 인사발령이나 징계조치를 통해 현장으로부터 격리시키고, 심지어 지방 관공서와 짜고 유령노조(삼성중공업의 경우)를 만들어 노조설립을 무산시키기도 했다. 1996년 4월에는 삼성중공업에서 기존의 유령노조가 법적으로 문제되면서 노조 조직화가 본격적으로 추진되자, 활동가 이재용씨를 주동자로 지목해 부당 해고하고 관련 활동가 30여명을 타 사업부서로 부당 전출시키기도 했다.

삼성그룹 못지 않게 무노조경영의 원칙을 철저히 고수하고 있는 포항제철은 지난 1980년대 말에 조합원들에 대한 주택구입 융자금 회수압력을 통해 민주노조를 무력화한 데 이어서, 1997년에는 삼미특수강을 인수·합병하는 과정에서 노조간부를 포함하는 180여명의 노조활동가들에 대한 고용승계를 거부함으로써 정상적인 노조활동의 승계 역시 차단하고자 했다.

강력한 민주노조활동이 전개되고 있는 대우그룹의 경우에도 무노조경영이 은밀하게 추진되고 있다. 이미 지난 1990년대 초에 시작한 국민차사업의 경우 노조 조직화를 막기 위해 (주)대우의 위탁경영을 실시해왔으며, 1996년 말에 가동되기 시작한 군산자동차공장의 경우에도 (주)대우의 위탁경영체제를 도입해 무노조경영을 관철하고 있다.

무노조기업에 대해 민주노총을 중심으로 노조 조직화 사업이 적극적으로 추진되고 있으나, 아직까지 해당 기업들의 엄격한 내부통제에 부딪쳐 이렇다 할 성과를 거두지 못하고 있는 실정이다. 하지만 대우조선노조는 국민차사업 부문에 대한 노조 조직화를 강력하게 요구하고 있으며, 대우자동차노조는 협상을 통해 군산공장의 (주)대우 무노조 위탁경영을 3년간(2000년에 노조 조직화 인정)으로 제한함과 동시에 3인의 노조 전임자를 군산공장에 파견했다.

노조활동의 불인정 합법적으로 노조가 설립되었음에도 불구하고, 기업 경영진이 정상적인 노조활동을 인정하지 않고 있는 사례들은 주로 중소기업들이나 외국인 투자기업들에서 많다. 노조 불인정의 대표적인 최근 사례로서는 1997년 4월에 설립된 까르푸노동조합의 경우를 꼽을 수 있다. 프랑스계 세계적인 판매유통회사인 까르푸의 경영진은 노조 사무실의 제공을 거부하고 적법한 선전·홍보 및 교육활동을 인정하지 않았을 뿐 아니라, 주요 노조간부들에 대해 부당한 전직 및 징계조치를 취하였으며 노조의 정당한 요구에 따른 단체교섭의 진행을 해태·지연해 왔다. 까르푸노동조합은 회사 경영진의 이러한 부당노동행위에 맞서 노조간부의 단식농성을 포함하는 다양한 쟁의프로그램들을 구사하며 강력한 투쟁을 전개했다.

노조 민주화의 차단 민주적인 조직운영은 노동조합의 당연한 기본원리임에도 불구하고, 자본측은 보다 통제하기에 용이한 어용노조체제를 고착시키기 위해 노조활동의 민주화를 적극 차단하고 있다. 뿌리 깊은 어용노조체제를 유지하고 있는 철도청과 한국타이어에서는 노조 민주화를 추진해온 활동가들에 대한 감시·사찰을 지속적으로 실시하고 있을

뿐만 아니라, 이들을 현장 조합원들로부터 격리시키기 위해 부당 해고 및 인사발령 조치를 취했다. 한국타이어의 경우에는 폭력배를 동원해 활동가들과 이들을 지원하는 조합원들에 대해 폭행과 협박을 일삼기도 했다. 노조활동이 활성화돼 있는 서울지하철공사의 경우에는 민주노조의 영향력이 확대되는 것을 피하기 위해 도시철도공사를 설립해 신규 노선을 담당하게 하고 채용시 노조활동가들을 배제함으로써 별도의 협조적인 노동조합을 탄생시키기도 했다. LG화학의 경우에는 어용노조체계를 고착화하기 위해 1996년 중반에 조합임원 선거제도를 간선제로 변경하고자 하였으며, 여기에 반대하였던 노조활동가 3인에 대해 부당 전환배치 및 징계 조치를 취했다. 다행스럽게도, LG화학에서 간선제는 활동가들의 적극적인 투쟁과 현장 조합원들의 거센 반발에 직면해 철회되었으며, 이를 계기로 1996년 말에 실시된 선거에서 민주적인 집행부가 절대적인 조합원의 지지를 얻어 당선됨으로써 전화위복의 결과를 낳기도 했다.

민주노조의 파괴·탄압

적대·배제적인 대노조정책의 두 번째 유형으로서는 민주노조를 파괴하기 위한 탄압정책을 들 수 있는 바, 첫째 노조의 쟁의행위를 구실로 핵심 노조간부를 부당 징계하거나 고소·고발하는 행위, 둘째 노조의 간부나 활동가들에 대한 물리적인 폭력의 행사로 나누어 살펴보기로 한다.

노사분규를 핑계로 한 노동조합의 탄압 1987년이래 많은 기업에서 노사분규의 억제 수단으로써 쟁의행위를 주도한 주요 노조간부들에 대해 징계와 사법적 고소·고발 조치를 해왔으나, 최근에는 노조를 무력화하기 위해 경영진이 의도적으로 노동쟁의를 유발하거나 이미 발생한 쟁의를 악용하는 사례가 빈발하고 있다. 한양대병원의 경우에는, 전직 노조

위원장 차수련씨에 대한 복직합의의 이행을 병원측에서 거부함으로써 노동쟁의가 촉발되었는데, 병원측은 차수련 전위원장을 비롯해 전·현직 노조간부 3인을 업무방해로 고소·고발하였을 뿐 아니라 노조에 대해 7억 3천만원의 손해배상을 신청하기도 했다. 한양대병원의 경영진은 핵심 노조간부의 구속에 이어서 파업에 가담한 노조 활동가 및 조합원들에 대해 징계조치를 취하고, 부서를 일방적으로 재배치함으로써 노조의 조직 기반을 와해시키고자 했다.

안산시 반월공단 내에 위치한 덕부진흥에서는 1996년 말 1997년 초에 있었던 총파업에 동참했다는 이유로 수 개월 후에 노조간부들에 대한 부당징계와 고소·고발을 남발하였을 뿐 아니라 노동조합에 대해 26억 6천만원의 손해배상을 청구하기도 하였으며, 마침내는 사업장 이전을 핑계로 125명의 조합원에 대한 부당한 정리해고를 강행하기까지 했다.

폭력적 노조탄압 지난 1988년 초 현대그룹의 주요 노조간부들에 대해 가해졌던 제임스리의 식칼테러사건 이후 한때 자취를 감추었던 용역폭력 배집단들이 최근 들어 다시 활용되고 있다. 1995년 우신공업에서 일용직을 가장한 용역깡패(성광용역 소속으로 이전에도 코리아씨키트노조의 탄압에도 동원되었음)들이 동원돼 조합원들의 농성을 물리적인 폭력을 사용해 진압하는 사건이 발생한 이후, 1996-1997년에 안산 반월공단 내의 한국후꼬꾸과 덕부진흥, 대구지역의 삼풍직물과 안양중앙병원에서 차례로 용역깡패들이 동원된 노조파괴 사건들이 발생했다. 한국타이어의 경우에는 노조 민주화를 추진하던 해고자들과 후원자들에게 반인륜적인 폭력과 성폭행을 일삼기까지 했다. 이들 사례에서 주목할 점은, 외부 폭력배를 동원하면서 아예 일용직 또는 경비직으로 채용해 노조 탄압에 조직적으로 활용하고 있다는 사실이다.

노조탄압을 위해 동원되는 전형적인 집단폭력으로는 구사대를 들 수 있다. 특히 최근에는 안양중앙병원, 동수원병원, 샤몽화장품 등과 같이 조합원들이 주로 여성인 경우 남자 관리자들로 구성된 구사대가 동원돼 조합간부와 여성 조합원들에 대해 무자비한 폭력을 행사한 사건들이 발생하였으며, 창원지역의 두산기계에서는 노조분열을 조장하는 다물단의 해체를 주장하던 노조 사무국장이 다물단원에게 맞아 죽는 엄청난 사건이 벌어지기도 했다. 또한, 안양중앙병원과 동수원병원에서는 조합원들의 가족에 대한 협박과 회유를 통해 조합 탈퇴를 강요하는 일들이 공공연하게 벌어져 왔다.

노조활동에 대한 개입·간섭 및 분열공작

자주적인 노동조합의 활동을 약화·왜곡시키려는 경영전략은 첫째 노조 선거 및 현장활동에 대한 음성적인 개입·간섭, 둘째 현장 관리감독자 중심의 반노조세력 조직화로 유형화해 정리해 볼 수 있다.

노조 선거와 현장활동에 대한 개입 1987년이래 기업 경영진들은 친회사파의 집행부나 대의원이 선출될 수 있도록 다양한 방법으로 노조의 선거에 개입해 왔다. 현대그룹, 대우그룹, LG그룹 등과 같은 대표적인 대기업들에서는 민주적인 집행부나 대의원의 당선을 저지하고 친회사파의 조합간부가 다수 선출되도록 하기 위해 노조 선거에서 관리자들이 공공연한 선거운동과 회유·협박을 했다. 다만 최근 대우조선이나 현대자동차에서는 조합선거를 앞두고 민주노조의 집행부에 의한 강력한 문제제기로 회사 경영진이 더 이상 선거에 개입하지 않기로 약속하기도 했다.

또한, 일부 기업에서는 활동가조직들에 대한 은밀한 개입을 통해 이들 노조활동가들간에 갈등과 분열을 조장해 오기도 했다. 단적으로, 대우자

동차의 경우에는 소위 '분할통치'라는 대노조정책에 따라 활동가조직의 분열과 상호 견제·갈등을 지속적으로 유도해 왔다.

그리고 현대자동차, 대우자동차, 포항제철 등 원청기업들이 무분규각서 또는 임금억제 강요를 통해 하청납품업체의 정상적인 노조활동을 심각하게 침해하고 있기도 하다.

현장 관리감독자 중심의 반노조세력 조직화 1987년이래 많은 기업에서 민주노조를 약화시키고 탄압하기 위해 빈번하게 동원되었던 경영층의 전략은 현장 관리감독자 중심의 감독자회 또는 직급계층별 모임 등을 조직해 노조에 대항하는 세력을 형성하는 것이었다. 이러한 대노조정책은 최근 다물단의 조직화로 나타나고 있다. 다물단은 대우조선, 현대중공업 등 민주노조의 활동이 강력한 사업장에서 주로 민주노조에 대한 탄압 수단으로 활용돼 왔으며, 최근에는 두산기계과 같은 중소기업에까지 그 조직이 확대되고 있다. 이들 다물단은 과거의 구사대에 비해 보다 체계적이고 적극적으로 노조를 분열시키고 탄압하는 행동대의 역할을 자임하고 있다. 대우조선노조를 비롯한 노조에서는 노동조합이 육탄저지로 맞서거나 이들에 대한 징계 조치를 취함으로써 이들 다물단의 횡포에 대해 효과적으로 대응했다.

기업문화활동을 통한 포섭

기업문화활동은 경영층이 현장 조합원들에게 순종적인 귀속의식을 조성해 이들을 기업의 가치규범체계에 자연스럽게 포섭하기 위해 활용해온 주요한 전략이었다. <표 7-1>에서 정리돼 있는 바와 같이 이러한 기업문화활동은 교육홍보 강화, 의식개혁교육, 근무기강 확립, 다양한 문화 행사 및 취미 또는 친목서클활동의 지원, 그리고 조합원 가족에 대한 문화

〈표 7-1〉 포섭적인 기업문화활동의 대표적인 사례

현대중공업	다양한 교육활동 추진(친절교육, 신입사원연수교육, 한마음의식혁신/고객감동교육, 중식교양교육 등) 직원포섭의 문화활동 강화(직원노래방/열린음악회, 해외연수, 사랑의 대화교실 등) 동호인활동 지원(50여개) 경영홍보활동 강화
대우조선	한가족운동 근무기강 확립/정신개조교육(연 80시간, 50여억원 투자) 여론주도층 및 사원주부의 조직화(1994년 노조 출퇴근저지)
서울지하철공사	노사하나되기운동(인원: 1996년 838명 ⇒ 1997년 1120명) 지하철가족행사 자생단 활성화 해외배낭연수(150명 30개팀 - 50% 경비지원)
창원 현대정공	취미서클(23개, 1인당 월 4000원 지원, 차장급 회장) 지역사회봉사활동 사원자녀캠프 문화이벤트
포항제철	업무·관리의례의식, 축제 다물교육

시설·프로그램의 운영에 이르기까지 실로 폭넓게 전개돼 왔다. 기업측이 기업문화활동을 통해 실제 의도하였던 바는 현장 조합원들의 노조활동에 대한 관심을 희석화시켜, 궁극적으로는 노조의 무력화를 도모하는 것이라고 할 수 있다.

일부 노조는 1990년대 초이래 광범하게 추진돼온 기업문화활동을 그들의 조직기반을 약화시키는 심각한 도전으로 받아들이고 노조의 대항문화를 개발해 적극적으로 대응하는 모범적인 실천을 하기도 했다. 이를테면, 대우조선노조와 창원 현대정공노조는 조합원과 그들의 가족 그리고 지역주민이 참여하는 독자적인 문화행사를 조직해 그 동안 회사에서 주도하였던 문화행사에 대항하였으며, 과기노조는 노조 주도의 대규모 지역문화행사인 갑천축제('95년과 '96년에 각각 1만명, 그리고 3만명 참가)를 정례화했다.

한편 기업내 노무관리 차원에서 추진되고 있는 취미서클활동에 대처하기 위해 서울대병원노조의 경우 연간 1500만원의 예산을 지원하는 등 노조 자체의 소모임을 활성화하기 위한 노력을 기울이고 있다. 창원 현대정공노조의 경우에는 단체협약을 통해 취미서클의 등록 및 일상 운영을 노조가 관리할 수 있도록 하고 있기도 하다. 또한, 회사 주도의 의식개혁 교육에 따른 폐해를 막기 위해 현대정공노조와 기아자동차노조는 조합원 교육훈련에 대한 사전협의를 단체협약으로 정함으로써 이를 규제하고 있다. 그리고 창원 현대정공노조, 현대자동차노조, 대우조선노조 등에서는 노동자가족협의회 등을 조직해 지역사회에 대한 영향력을 높이고 있다.

노동조합의 대응방향

우리나라 기업의 경영진들은 대부분 과거의 권위주의적인 입장에서 탈피하지 못한 채 자주적인 노조활동을 약화시키기 위한 적대·배제적인 대노조정책을 줄곧 고수하고 있다. 이와 같이 반노조적인 성향을 가지고 있는 경영진들은 최근 들어서 경제위기 상황에 편승해 불법 정리해고, 임금체불·삭감, 그리고 단체협약 불이행 등 탈법적인 행위를 자행하면서 노동조합에 대한 노골적인 탄압을 일삼고 있다. 이는 노조운동 전체의 존립을 근본적으로 위협하는 심대한 도전으로 받아들이지 않을 수 없다.

지난 10여년간의 노동조합운동사는 한마디로 자본의 적대·배제적인 대노조정책에 맞서 민주적이며 자주적인 노조조직의 기틀을 지켜내기 위한 가열찬 투쟁의 역사라고 해도 과언이 아닐 것이다. 이러한 민주노조들의 줄기찬 투쟁경험에 근거해 더욱 증대되고 있는 자본의 공세를 이겨

내기 위한 몇 가지 대응방안을 점검해 보고자 한다.

첫째, 자본의 반노조정책(특히, 노조의 자주성을 파괴·훼손하고자 하는 폭압적인 공세)을 저지하고 분쇄하기 위해 무엇보다도 중요한 노조의 대응책은 효과적인 투쟁을 조직하는 것이다. 이를 위해 자본의 공세를 물리치기 위한 다양한 투쟁전술이 개발돼야 하며, 지난 투쟁경험을 통해 그 전술적 효과가 검증된 투쟁방안들은 노조들 상호간에 공유·활용돼야 하겠다. 지난 10여년 동안 노조들에 의해 효과적으로 활용되었던 주된 투쟁전술은 광범한 지원연대투쟁이었으며, 이러한 투쟁전술은 특정 사업장에서 자본의 공세에 맞서는 해당 노조의 조합원들에 대해 물리적으로 뿐 아니라 심리적으로 막강한 힘이 돼 주었다. 이는 앞으로도 보다 조직적으로 확대해 활용할 필요가 있겠다.

또한, 특정 기업 또는 사업장에 대해 '선택과 집중'의 투쟁전술을 적용해 나갈 수 있을 것이다. 특정 기업 또는 사업장을 선택해 투쟁역량을 집중할 경우 자본 공세의 일각을 무너뜨릴 수 있는 전술적 효과를 볼 수 있을 뿐 아니라, 본보기를 만듦으로써 여타 노조의 투쟁목표를 제시하고 전체 자본의 공세를 위축시키는 부수효과도 낼 수 있다.

또 다른 연대투쟁의 예로서는 자본의 반노조 탄압공세에 시달리고 있는 사업장 노조들 또는 노조활동가들에 의한 공동투쟁을 들 수 있는 바, '전해투'에 의한 치열한 투쟁에서 잘 나타나듯이 이러한 공동투쟁은 자본의 탄압공세에 대한 공동전선을 구축함으로써 투쟁의 장기화를 뒷받침할 수 있는 버팀대가 돼 줄 뿐 아니라 투쟁의 요구를 전국적인 노사관계의 주요 현안으로 부각시킴으로써 해당 사업장의 경영진을 포위·공략하는 데 기여할 수 있을 것이다.

그리고 투쟁을 전개함에 있어서 유리한 여론의 형성이 자본에 대한 중요한 압박요인이자 노조의 지속적인 투쟁의 기반으로 작용하는 점을 깊

이 인식해 전국적 또는 지역적인 지지여론을 확보하기 위한 세심한 정책적 배려가 필요하다 하겠다.

둘째, 자본의 적대·배제적인 대노조정책은 궁극적으로는 노동·자본의 역관계를 변화시켜 자본의 제한없는 통제를 가능케 하려는 데에 있는 것인 만큼, 자본의 공세에 맞서기 위해 무엇보다 노조의 조직역량을 견실히 지켜내는 것이 요구된다. 노조의 조직역량을 강화하기 위해 우선 부실화된 현장조직을 복원하는 것이 필요하며, 이를 위해 자본의 현장감독기능 강화에 대응할 수 있는 현장활동체계를 활성화시켜 나가야 할 것이다. 현대정공노조와 같은 모범적인 민주노조들에서 자본의 거둬들인 공세에도 불구하고 노조의 현장권력을 대체로 유지·고수할 수 있었던 것은 철저한 현장중심의 활동 덕분이었다는 점을 강조하지 않을 수 없다.

그런데 이러한 현장 중심의 활동이 줄기차게 유지되기 위해 노조활동가들을 재생산할 수 있는 여건이 마련돼야 하겠으나, 대부분의 노조에서는 지난 1987년이래 최근까지 계속되는 자본의 공세에 의해 현장활동가의 재생산기반이 크게 제약받거나 약화되고 있는 실정이다. 따라서, 노조들이 확보하고 있는 현장내 권력자원의 제도화를 통해 한편으로 자본에 대한 규제를 강화하며 다른 한편으로 현장활동역량의 유지를 위한 안정적인 여건을 마련하는 방안, 이를테면 미국 노조와 같이 다양한 현장관행들을 단체협약화하는 것을 적극 검토해 볼 수 있지 않을까 한다.

또한, 그 동안 자본의 공세에 대해 민주노조들이 효과적으로 대응치 못하게 하였던 제약요인 중의 하나로서는 노조의 내부 분열을 지적하지 않을 수 없는 바, 이제는 정치적인 노선과 입장에 따라 빗어졌던 활동가들간의 소모적인 조직경쟁에서 벗어나 노동자의 대의에 서서 격화되는 자본의 공세에 일치된 대응을 해 나가야 하지 않을까 한다.

셋째, 산별노조로 조직발전을 힘있게 추진해 나가야 한다. 산별노조

건설을 통해 노조운동은 날로 증대되고 있는 개별자본에 의한 노조 탄압 공세 등의 신경영전략에 대응하기 위한 전문역량을 확충할 수 있을 뿐 아니라, 보다 확대된 조직역량을 동원해 취약 사업장의 단위노조들을 적극 보호할 수 있기 때문이다. 노동·자본간 힘겨루기에서 노동조합의 힘은 다름아닌 강화된 단결력이라는 것은 자명한 이치이며 산별노조는 개별 자본의 적대·배제적인 대노조정책에 대한 확실한 대응수단이다.

넷째, 민주노조를 무력화시키려는 자본의 적대·배제적인 대노조정책에 대해 단순히 방어적인 대응에 머무르기보다 노조가 기업 경영의 주체로 인정받기 위한 대안적인 접근방식을 적극 모색할 필요가 있다. 물론 자본의 권위주의적인 반노조공세에 대해서는 단호하게 응징하는 전투적인 입장을 가져야 하겠으나, 다른 한편으로는 보다 유연하게 기업내 노조의 위상을 강화시키기 위한 전술이 심도 있게 검토될 필요가 있겠다.

특히, 경영위기가 곧 조합원들의 심각한 고용위기로 직결되는 상황 속에서 경영참여는 현실적으로 중요성과 가능성을 가질 수밖에 없다고 판단된다. 경영참여를 추진함에 있어서는 일단 노사 동수 인사·징계위원회 설치, 노조추천 사외이사제의 도입, 그리고 노조대표자에 의한 우리사주조합 운영 등이 중요할 것이다. 한편 이와 더불어 기업 경영의 민주화·합리화와 생산현장의 인간화를 도모하기 위한 다양하며 유연한 참여프로그램을 개발·제안하고 전술적으로 관철시켜 나감으로써 노조의 안정적인 입지와 위상을 확보하는 방안도 검토할 필요가 있을 것이다. 예를 들어 생산성 향상과 품질 개선 등에 대한 노조의 의식적인 참여와 개입이 자본의 권위주의적인 반노조정책에 대한 일정한 보호막을 조성하고, 더 나아가 노조들에게 실질적인 현장장악을 위한 새로운 가능성을 여는 데 기여할 수 있다.

노동조합의 필독서 민주노총 총서안내

민주노총 총서001

노조결성에서 승리까지

값 5,000원

민주노총 총서002

산별노조의 이해

값 3,000원

민주노총 총서003

교안모음집 I, II

값 15,000원

신간 민주노총 총서004

'99년 총력투쟁 승리를
위한 교육선전 지침

값 3,000원

민주노총 총서005

노동시간 단축과
노동조합의 정책과제

값 5,000원

민주노총 총서006

구조조정기 노동조합의
개입전략

값 5,000원

