

세계의 작업장혁신과 노사관계 변화

유럽과 미국의 자동차공장 방문기 2

지난호에 이어 한국사회과학연구소 조성재 연구원의 '세계 자동차공장 방문기'를 게재한다. 이 방문은 4월 5일부터 20일까지 한국노동연구원의 이병훈 박사를 팀장으로 하여 이루어졌는데, 지난호의 스웨덴과 독일에 대한 방문기에 이어 이번호에서는 이탈리아와 미국에 대한 방문담이 이어진다. — 편집자 주

조성재

한국사회과학연구소 연구원

이탈리아 - 피아트 미라피오리 공장

오랜 자동차산업의 역사 속에서 이탈리아의 자동차기업들은 몇몇 소규모 스포츠카 메이커 등을 제외하고는 모두 피아트 그룹으로 통합되게 되었다. 알파로메오, 란시아 등을 포함한 피아트자동차그룹은 유럽 뿐 아니라 남미 등 전세계에서 확고한 명성을 얻고 있는 세계 10대 메이커의 하나다. 이탈리아 피아트에서는 소위 글로벌경쟁 시대를 맞이하여 어떤 작업장 혁신이 진행되고 있을까?

피아트는 한마디로 일본식 린 생산방식을 고스란히 받아들이기 위하여 노력해 왔다. 서유럽 자동차산업에 위기감이 감돌던 90년대 초반부터 피아트 경영진과 기술진은 일본을 수차례 방문하여 도요타생산방식이 운영되는 실태를 파악하는데 주력했다. 그 결과 80년대까지 피아트가 추진했던 고도의 기계적 자동화 전략이 한계를 가질 수밖에 없다는 사실을 절감하고 과정(process) 중심의 혁신, 인간중심의 작업장 운영에 본격적으로 나서게 된다. 그 첫번째이자 대표적 결과가 멜피(Melfi)공장이었다. 이탈리아 남부의 농업지대에 새로 세워진 이 공장에서는 린 생산방식이 전형적으로 전개되고 있는 것으로 알려졌다. 그리고 그 품질 등의 성과는 유럽내 최고수준에 오른 것으로 평가된다. 우리가 방문한 토리노의



피아트의 생산방식은 독일보다는 일본형에 가깝다.

미라피오리(Mirafiori) 공장은 1930년대에 지어진 매우 오래된 공장이지만 모델 변경을 계기로 설비를 개선하고 작업조직을 재편하여 린 생산방식을 채용한 대표적 공장이다. 피아트의 혁신 프로그램을 주도하고 있는 마손(Massone)은 다른 기존 공장에서도 모델변경에 맞추어 린 생산방식을 점진적으로 도입하는 '질제된 성장(Guided Growth) 전략'을 지속할 계획이라고 알려주었다.

피아트에서 채용한 린 생산방식은 다분히 일본적이면서도 몇가지 점에서 변형을 이루었다. 이들의 기본적 생산단위인 UTE에는 기술자, 엔지니어, 물류담당자 등 몇가지 부문의 간접인원이 포함되어 있다. 이들은 독립적으로 자신의 업무만을 수행하기 때문에 간접업무는 절반의 의미에서만 UTE에 포함된 것이다. 즉 독일식 팀작업과는 달리 직접 작업자의 간접업무 통합, 혹은 기능통합은 제한적으로만 시행되게 된다. 이는 다른 측면에서 해석하자면 직접 생산자에 대한 권한 위양(empowerment)과 직무확대가 보다 적게 이루어진다는 것을 의미한다. 피아트의 작업장 혁신이 독일식보다는 일본식에 가깝다는 점이 다시 한번 확인되는 것이다.

그럼에도 불구하고 피아트의 작업장 혁신은 서유럽의 노동의 인간화 프로그램과 여러가지 공통점 또한 지니고 있다. 예를 들어 인체공학(ergonomics)의 적용

을 들 수 있다. 우리는 독일의 고급차메이커 3사와 스웨덴의 볼보를 방문했을 때 틸팅 시스템을 모두 적용하고 있는 것에 놀랐다. 특히 BMW의 경우 96년 여름에 라인을 전면 보수하면서 차체를 자유각도로 회전시키고, 자유롭게 높이를 조절할 수 있는 최첨단 틸팅(tilting) 시스템을 도입하고 있었다. 이는 90도 고정 각도 회전만 가능한 오래된 볼보 방식에 비한다면 세대를 달리하는 발전이었고, 비용도 상당히 소모될 것으로 짐작되었다. 따라서 그러한 정도의 인체공학에 대한 배려는 고급차메이커에서만 가능한 것이라고 지레 짐작을 하 있었다. 그러나 배기량 1,000~1,300cc의 폰토를 생산하는 피아트 미라피오리공장에서조차 90년대 초반 작업장혁신과 더불어 BMW식의 자유각도, 자유높이가 가능한 틸팅 시스템을 도입하고 있었다. 결국 고급차메이커인가, 양산차메이커인가에 상관없이 유럽내에서 상당한 정도의 작업 편의성 투자가 이루어지고 있다는 것, 그리고 그것을 통한 종업원 만족이 곧 품질안정과 생산성 향상, 궁극적으로는 소비자만족으로 연결된다는 것을 알 수 있었다.

그런데 피아트 방문에서 아쉬웠던 점은 다른 기업 방문에서와는 달리 노조나 작업장평의회 관계자, 일반 근로자들에 대한 인터뷰 기회를 갖지 못했다는 점이 었다. 따라서 실제로 UTE가 어떻게 운영되고 있는지, 작업장혁신에 대해서 노조나 근로자들은 어떻게 반응하는지 등을 파악하기 어려웠다. 대신에 우리는 오전 시간에 한국의 자동차산업과 노사관계에 대해서 설명하는 시간을 가졌다. 한국 자동차산업의 발전상과 97년 1월에 발생한 총파업에 대한 그들의 높은 관심을 확인할 수 있었다.

미국 - GM, 포드 공장들과 교육훈련센터

미국 자동차산업의 작업장혁신은 70년대에 시작되었다. 극단적인 구상과 실행의 분리를 추구했던 테일러리즘과 기계적 통제를 관철했던 포드즘이 유럽과 비슷한 시기인 60년대말과 70년대초에 걸쳐 미국에서도 근로자들의 유무형의 저항에 부딪친 것이었다. 노조지도부와 관계없는 비공인파업(wildcat strike)이나 무단결근이 증가하는 상황에서 미국식 노동의 인간화를 추진했던 플루스본 등의 선구적 노력이 결실을 맺어 탄생한 것이 QWL(노동생활의 질: Quality of Working Life) 운동이었다. 그러나 QWL은 구체적, 실천적 형태를 갖지 못하였으며, 따라서 실질적인 작업장 혁신을 이끌어내지는 못하였다. 그리고 이러한 낮은 성과는 근본적으로 사용자들이 작업장 혁신의 필요성을



질감하지 못했기 때문이었다.

그러나 도전과 기회는 시기가 도래했다. 그것은 70년대말, 80년대초 크라이슬러를 비롯한 빅3를 위기로 빠뜨린 일본차의 공세였다. 일본차의 경쟁력이 단지 낮은 임금이나 높은 자동화율 때문이 아니라 독특한 생산방식에 있다는 사실이 알려지면서 미국 메이커들은 작업장 혁신을 위한 다양한 시도들을 하게 된다. GM은 도요타와 합작회사인 NUMMI를 설립하여 도요타생산방식을 받아들이기 위한 본격적인 실험을 전개하기 시작했다. 또 새턴(Saturn)이라는 별도 회사를 설립하여 일본뿐 아니라 유럽의 사회기술체계까지 독자적으로 접목한 작업장 혁신체제를 실험하기도 하였다. 이제 그 실험들은 품질이나 생산성 면의 높은 성과로 혁신의 필요성을 용변하고 있다. 포드는 80년대 초반부터 '종업원 참여'(EI:Employee Involvement) 프로그램을 도입하여 팀작업 방식을 채택하고 종업원들에게 권한을 위양(empowerment)하는 것을 통해 근로자들의 작업에 대한 몰입과 기업에 대한 헌신을 끌어내고자 하였다. 포드의 노력은 GM에 앞서서 80년대에도 일정한 성과를 나타낸 바 있었으며, 그 노력은 90년대에도 가속적으로 진행되고 있다.

한편 불황을 배경으로 한 80년대 초반의 광범한 양보교섭의 와중에서 전미자동차노조(UAW)는 임금 등에서 양보한 대신에 교육 프로그램 등 다양한 방면에서 노사가 공동으로 논의하고 결정하는 권한을 획득하였으며, 사용자는 이를 위

한 기금 출연에 동의했다. 이때부터 개발된 다양한 노사공동프로그램은 해가 갈수록 발전하여 품질, 안전, 교육훈련 등 작업장 내 주요 현안들을 모두 포괄하면서 품질 및 생산성 향상과 노사관계 발전에 커다란 기여를 하고 있다.

우리는 노사가 공동으로 교육훈련 프로그램을 기획하고 강사들을 교육하는 UAW-GM, UAW-Ford의 기구들을 방문하



포이드의 작업장

였다. 이 교육훈련센터들을 방문했을 때 노조 대표와 사용자대표가 함께 나와서 인터뷰에 응하는 광경은 매우 흥미로웠다. 나아가 이 센터들의 모든 임무는 이렇게 노사대표가 함께 수행한다는 사실을 알고서는 대립적 관계(arm's length relation)라는 것이 적대적, 전투적 관계와는 다른 것임을 실감할 수 있었다. 이 외에도 각종 노사공동프로그램에 대해 설명해주는 그들의 태도에서 노사가 함께 글로벌 경쟁을 이겨나가겠다는 의지, 그리고 작업장내 노동의 인간화를 위한 노사공동의 노력을 읽을 수 있었다. 이는 제도적으로 근로자와 노조의 지위권 보장하는 데 주력한 사유법과는 다른 독특한 형태로서, 역설적이게도 미국 자동차산업 노조의 강력한 위력을 보여준과 동시에 사용자가 강한 노조와 어떻게 관계를 풀어나가야 하는가를 보여준다고 할 것이다. 또 직업장내에서 노사공동프로그램을 위한 노측 선임자를 사용자가 (임금을 지불하면서) 인정하고 있다는 점은 독일식의 이중구조를 인상시키는 것으로서 산별노조와 직업장내 혁신이 공존할 수 있는 틀을 마련해 주고 있는 것으로 판단되었다.

현장내 근로자들에 대한 권한위양과 노사공동프로그램이 관련 사례는 포드 웨인(Wayne)공장에서 확인할 수 있었다. 90년에 신축된 프레스, 차체공정에서는 팀작업방식을 도입하고 기존의 단체협약외에 MOA(Modern Operating Agreement)라는 신탁약을 적용하고 있었다. 그리고 이러한 작업조직 및 노사관계의 변화는 신공정다운 자동화설비 및 고도로 발전된 품질검사 시스템과 함께 도입되었다. 미국에서도 글로벌 경쟁에서 생존해 나가기 위해서 근로자들을 참여시키고 그들의 지혜와 열의를 이용하여 생산성과 품질을 높여나가는 직업장 혁신의 세계적 추세를 확인할 수 있었다. 그런데 이 차체공정 다음의 도장공정과 조립공정은 설비가 오래되었을 뿐 아니라 기존의 직무급체계를 유지하고 전통적 단체협약을 그대로 적용하고 있었다. 한 공장내에 이질적인 노사관계 체도가 공존하고 있는 매우 독특한 작업장이었던 것이다. 이렇게 기존 방식을 고수하고 있는 것은 포드 웨인공장의 조립공정만이 아니었다. 우리가 방문한 GM SPO(Service Parts Operations:서비스부품물류) 공장에서도 세분화된 직무분류하에서 기존 방식에 따른 업무배분과 고충처리절차 등을 채택하고 있었다. 그리고 인터뷰 과정에서 노조 관계자들은 현장 조합원들이 변화에 대하여 두려움을 갖고 있기 때문이라는 점을 지적하였다. 특히 팀작업과 관련하여 그것이 노동강도의 강화를 수반하는 일본적이 것이 아닐까하는 우려가 상당히 광범하게 퍼져있다는 사실을 알려주었다.

실제로 격렬하게 진행되는 세계 자동차산업의 경쟁 속에서 살아남기 위해서 '빅3'가 아웃소싱, 공장폐쇄, 임금인상공식의 수정, 감원 혹은 배치전환, 비용삭

감 등을 하는 과정에서 UAW는 양보교섭을 받아들일 수밖에 없었으며, 이 과정에서 70년대까지 쌓아왔던 노조운동의 기본인 연대성(solidarity)이 약화되어 온 것이 사실이었다. 노동운동의 분권화 문제, 임금격차 확대 문제 등은 이제 일본이나 한국 등 기업별 노조를 채택하고 있는 나라들만의 고민은 아니었다. 이러한 사실에 대해서 UAW 연구실의 론 블룸 박사는 위와 같은 경향을 인정하기는 하지만 아직까지 산별노조의 위력을 약화시킬 정도는 아니라는 견해를 갖고 있었다. 현재 UAW는 새턴, 누미, 혹은 포드사의 다양한 작업장 혁신 프로그램에 대하여 용인하는 정책을 펴고 있으며, 이러한 것들이 불가피하고, 또 어떤 점에서는 근로자들에게 유리하다는 점에 주목하고 있었다. 빅3가 어떤 정책을 펴든 UAW는 기존 노조운동의 중심과제인 소득과 고용의 보장에 주력하고 있다는 것이다.

기존 노조운동의 노선을 지속하고 있는 것은 전국노조만이 아니다. 우리가 방문한 GM SPO의 경우 노동력 이용의 유연성을 확보하려는 사용자측의 노력은 지부노조의 거부로 좌절되었다. 그 유연성의 내용은 직무체계 감축, 비노조원 채용, 초과근무 규정의 수정 등 주로 양적인 측면에 치중한 것으로서 비용절감을 시도하는 GM본부의 방책이 지부노조와 공장 근로자들에 의하여 저지된 사례를 보여준다. 그러나 이 공장에서도 광범한 경영정보 공유가 이루어지고 교육훈련 등의 다양한 노사공동프로그램은 시행되고 있어서 노조운동의 방향성과 작업장 혁신이 지부 차원에서 어떻게 구현되고 있는가를 보여주었다.

일본차로부터 비롯된 글로벌 경쟁의 본격적 전개는 미국의 작업장에도 혁신의 바람을 불러일으켰음에 틀림없다. 그러나 그것은 하나의 유행처럼 번져가거나 쉽게 사그러드는 것이 아니라 아주 조심스럽게, 또 여러가지 형태로 전개되어 왔으며, 앞으로 급격한 혁신과정 이외에 점진적 변화과정이 공존할 것이라는 점을 알 수 있었다. 그리고 작업장 혁신을 주도하는 것은 사용자이지만 그것을 규제하고 그것의 방향에 영향을 미치는 것은 강력한 힘을 가진 노조이다. 비록 80년대 이후 세계적 경쟁의 격화로 교섭력이 약화되기는 했지만 새로이 노사공동프로그램을 만들어낼 만큼의 힘을 가진 UAW는 산별노조의 형태를 유지하면서 작업장 내에서도 노동의 인간화를 향한 운동을 지속해 나갈 것으로 예상된다. 또한 강한 노조를 상대로 노사공동프로그램을 도입하여 노조의 힘을 이용한 작업장내 혁신을 추진하고 있는 빅3의 전략도 그 강도를 더욱 높여갈 것으로 전망된다. 양자가 안장된 세력관계와 노사협상의 오랜 전통에서 새로이 만들어내고자 하는 것은 여전히 뒤쳐져 있는 일본차에 대한 품질경쟁력, 가격경쟁력을 높이기 위하여 근로자들의 '머리'와 '마음'을 이용하는 새로운 작업장 문화인 것이다. ❖