

글로벌 경쟁속에 시험받는 노동의 인간화

— 유럽과 미국의 자동차공장 방문기 1 —

지난 4월 5일부터 20일까지 한국노동연구원(KLI)의 이병훈 박사를 팀장으로 하는 선진 자동차공장 조사팀이 스웨덴, 독일, 이탈리아, 미국의 여러 공장과 기관들을 방문하고 돌아왔다. 구미 업체들의 인적자원관리와 노사관계에 어떠한 변화가 일어나고 있는가를 확인하고자 이번 출장에 동참했던 한국사회과학연구소 조성재 연구원이 2회에 걸쳐 방문기를 연재한다. — 편집자 주

조성재

한국사회과학연구소 연구원



세계적으로 격화되고 있는 자동차산업의 경쟁은 노동에 어떠한 영향을 미칠 것인가? 신규업체의 진입, 기존 업체의 국내의 생산능력 확장, 2000년의 일본차 수입개방 등이 속속 발표되면서 과잉생산능력의 문제가 부상하고 있는 국내에서 이러한 질문에 답하는 것은 이제 발등의 과제로 대두되게 되었다. 우리는 일본차에 경쟁력이 뒤져서 지난 십수년간 작업장 혁신을 이루기 위해 다양한 시도를 하고 있는 유럽과 미국의 여러 업체들과 관련 기관들을 돌아보기로 하였다. 구미의 동향이 특히 관심을 끄는 것은 일본과는 달리 노조가 일정한 힘을 갖고 있을 때 작업장 혁신은 어떠한 모습을 띠 것인가하는 점 때문이었다.

스웨덴 - 볼보 고텐버그 공장

우리의 첫 방문국은 스웨덴이었다. 인구 9백만의 결코 크지 않은 나라이지만 여러 분야에서 세계적인 경쟁력을 갖추고 있는 스웨덴은 주차하다시피 볼보라고 하는 걸출한 세계적 자동차 메이커로 더욱 신뢰를 받고 있는 나라이다. 또한 사회민주당이 오랜 기간 동안 집권하면서 사회민주주의라고 하는 독특한 형태의 정치경제 질서가 형성되어 있으며, 노사관계와 관련하여서도 중앙의 노사협상이 커다란 영향력을 발휘해온 나라이기도 하다. 특히 우리의 관심사인 작업장 혁신과 관련하여 스웨덴의 볼보는 '우데발라방식'이라고 하는 현대판 장인생산방식의 전형을 보여주었기 때문에 세계적인 주목을 받아왔다. 하지만 아쉽게도 이번 방문에서 우데발라 공장을 직접 방문하지는 못했다. 다만 우데발라 방식의 세계적 권위자인 베르그렌(Christian Berggren) 박사를 인터뷰할 수 있는 기회를 가졌다. 한편 우데발라 공장 이외에 볼보의 주력인 고텐버그 공장은 어떠한 작업방식을 채택하고 있는가도 우리의 주요한 관심사였다.

우선 우데발라 공장의 특징과 우데발라 방식의 도입 배경에 대하여 베르그렌 박사로부터 간단한 설명을 들을 수 있었다. 베르그렌 박사의 설명에서 주목할 만한 점은 우데발라 방식의 도입을 주도한 세력이 경영측과 엔지니어들이었다는 점이다. 스웨덴의 강한 노조가 노동의 인간화를 추진했다는 것이 통설이지만 이것은 부분적으로만 타당하다. 확실히 노동의 인간화 추진 배경에 강력한 노조의 존재가 영향을 미쳤겠지만 실제 도입과정에서는 노동력 부족과 같은 경영상의 애로를 타개하기 위한 경영측의 전략이 중요했으며, 거꾸로 고텐버그 공장의 고

용안정을 위해 기존 노조 주도세력은 우데발라 공장의 가동을 달가워하지 않았다는 점이다. 이것은 사용자가 생산성과 품질을 확보하기 위하여 '노동의 인간화'를 활용했다는 사실을 보여줌과 동시에 노조가 즉자적인 정치적 이해에 따라 움직이기도 한다는 사실을 보여주는 것이다.

집단지술과 수공업적 장인생산방식의 결합을 통해 컨베이어벨트를 폐지하는 등 노동의 인간화를 추진했던 우데발라 공장은 실제 혁신적 작업조직의 성과를 제대로 발휘해보기도 전에 불보가 경영위기에 빠짐으로써 93년에 폐쇄되는 운명에 처한다. 여기서 중요한 점은 적어도 우데발라 방식이 흔히 짐작하듯이 생산성이나 비용의 측면에서 문제가 있어서 폐쇄된 것이 아니라 경영상의 전략에 따라 폐쇄되었다는 점이다. 심각한 판매감소의 와중에서 불보 경영진이 취할 수 있었던 선택은 17만대 생산능력의 고텐버그공장을 남기고 3만대 생산능력의 우데발라공장을 폐쇄하는 것이었다.

여기서 최근 효율적 연구개발 과정에 관심을 기울이고 있는 베르그렌 박사를 이해할 수 있게 된다. 그는 "아무리 좋은 작업장 시스템이라고 하더라도 제품개발이나 영업력, 물류효율화 등이 뒷받침되지 않으면 성공할 수 없다"고 본다. 이 같은 반성에 기초하여 불보는 자신의 모델이 진부하고 낙후했다고 판단하고 연구개발에 대한 대대적 투자를 벌이기 시작했는데, 이에 따라 94년에 25억 크로나(한화 약 3,000억원)였던 불보의 R&D 투자비는 95년에는 사상 최고의 46억 크로나(한화 5,520억원)로 늘어나게 된다.

한편 불보는 우데발라 공장을 95년에 재가동하면서 영국의 엔지니어링 업체인 TWR의 51% 지분 투자를 받아들여 'Auto Nova AB' 라는 새 법인을 설립하고 차체와 도장 공장을 추가하였다. 여기서 우데발라의 조립공정에서는 기존의 장인생산방식(dock system)을 그대로 적용하고 있는 것으로 알려졌다. 불보 850모델을 기초로 쿠페형과 카브리올레형 승용차를 생산하게 된 우데발라공장은 재가동되면서 다시 한번 '노동의 인간화'를 향한 중요한 실험을 전개해 보이고 있는 것이다.

우데발라 이외에 불보의 주력인 고텐버그 공장에서는 어떠한 생산방식을 채택하고 있을까? 우리는 4월 7일 오전에는 튜브 트럭공장을, 오후에는 토스란다 승용차공장을 방문하였다. 토스란다공장은 우데발라공장과는 달리 컨베이어벨트를 활용하고 있기 때문에 기계의 흐름에 대한 근로자들의 긴박성은 불가피한 것이었다. 그러나 조립을 용이하게 하기 위한 킬딩시스템이 이미 74년에 도입되어 차체가 90도로 회전할 수 있게 되어있었다. 또 싸이클 타임이 3분에 달하고 엔진 네킹, 윈드실드 조립 등은 완전자동화가 되어 있었다. 작업의 편의성에 대한 이

러한 고려 이외에도 밝은 조명과 자연채광을 위한 많은 유리창, 깨끗한 환경, 작업장에 바로 붙은 휴게실 등이 인상적이었다. 비교적 최근인 77년에 지어진 볼보 트럭공장에서는 바닥을 3중 처리해서 소음과 진동을 최소화했다는 설명을 들을 수 있었다.

기술계와 관련해서 트럭공장은 승용공장과는 달랐다. 대형트럭이라는 제품의 특성 때문이기도 하지만 전체적인 라인의 흐름속에서 새시와 완성트럭의 조립은 철저히 팀 방식에 의하여 이루어지고 있었다. 기술적으로 도크 시스템을 채택하고 있으며, 부품은 무인반송차(AGV) 위에 놓여져 자동창고시스템으로부터 배달되어 온다. 이러한 시스템은 우테발라와 같은 방식으로서 우테발라 방식이 이미 트럭공장에서 오래 전부터 실험되고 적용되어 왔다는 전날 베르그렌 박사의 설명을 확인할 수 있었다.

작업조직과 관련해서는 이미 70년대에 기획에 들어가 승용, 상용 모두 81년에 팀제가 도입되었다. 확실히 그것은 일본의 팀작업 방식과는 다른 경로와 다른 방식으로 스웨덴식의 발전을 이루어온 것이다. 그렇지만 일본 방식의 세계적 확산과 치열한 글로벌 경쟁은 여기에도 일정한 영향을 미친 것으로 판단된다. 세안제도가 운영되고 팀별, 개인별 성과급이 90년부터 도입되었다. 아울러 일본에는 없는 것이기는 하지만 91년부터 전문가(specialist) 제도가 도입되어 팀의 직무수행능력을 키우고 기능통합을 효과적으로 이루려 하고 있었다.

그럼에도 불구하고 일본과 결정적으로 다른 것은 이 모든 과정에 노조가 적극적으로 개입하고 논의의 주체로 참여한다는 사실이었다. 독일과 마찬가지로 공동결정법이 있어서 경영측은 노조와 정보를 공유하려는 노력을 적극적으로 전개하고 있었다. 근로자들의 제안에 대해 노사가 특별위원회를 두어 공동으로 심사한다는 대목도 매우 흥미로웠으며, 기능외교육은 노조가 주도하고 이를 위한 시설은 회사가 제공한다는 점 또한 특징적이었다. 한편 트럭공장에서는 중량물 작업 등 힘든 직무는 40세 이하의 젊은 사람들에게만 할당하고, 승용공장에서는 일부 공정에서 택 타임을 늦추어 산재를 입은 장애인들을 채용하고 있었다. 이런 정도로 근로자들을 배려하고 노조를 존중하기 때문에 세계 최고의 품질이 나오는 것이 아닐까?

여하튼 우테발라 공장이 아니더라도 튜브 트럭공장과 토스란다 승용차공장 등 볼보의 작업장에서는 노동의 인간화가 상당한 정도 진척되어 있었으며, 바로 노동의 인간화가 볼보 경쟁력의 원천, 볼보 고품질의 원천이라는 사실을 확인할 수 있었다.



물포의 팀워크 시스템. 차체가 90° 회전할 수 있게 되어 조립작업을 돕는다.

독일 - 벤츠, BMW

4월 8일 아침 우리는 프랑크푸르트행 비행기를 뒀다. 유럽의 자동차산업을 선도해온 독일에서는 최근 직업장벽신과 관련하여 어떠한 일들이 벌어지고 있을까? 우리는 세계 최고의 임금수준, 공동결정제도나 작업장평의회(betriebsrat)와 같은 독특한 노사관계 제도, 발달된 직업훈련제도와 풍부한 숙련공(facharbeiter)의 존재 등의 독특한 노동환경하에서 독일메이커들이 인적자원관리와 노사관계를 어떻게 변화시켜 나가고 있는가를 알아보고자 하였다. 그런데 이는 그러한 독특한 노동환경하에서 독일 자동차산업이 추구해왔던 고품질생산방식의 현재와 미래를 알아보는 것이기도 하다. 즉 벤츠, BMW, 아우디와 같은 고급차 메이커들이 지녀왔던 경쟁력 우위의 요소들과 기업의 전략이 글로벌 경쟁의 격화라고 하는 환경속에서 어떠한 변화의 양상을 보일 것인가가 주요한 관심사였다. 따라서 우리는 벤츠 등 독일 고급차 메이커 3사를 방문하고 나아가 변화에 대한 독일노조의 정책을 알아보기 위하여 금속노조(IG Metall) 관계자들과도 면담을 가졌다. 아울러 산업사회학과 자동차산업 노동과정의 세계적 대가인 뮌헨

사회과학연구소의 알트만 교수와 대화를 나눌 수 있었던 것도 우리로서는 커다란 행운이었다.

지난 80년대까지 독일 자동차산업은 풍부한 숙련공과 발달된 기술을 바탕으로 최고의 경쟁력을 갖춘 것으로 자타가 인정해 왔었다. 그러나 강력한 경쟁력을 갖춘 일본 자동차산업이 등장하고 그에 따른 격렬한 글로벌 경쟁이 전개되기 시작하자 독일 자동차산업의 경쟁력에 취약점이 있다는 사실이 속속 밝혀지게 되었다. 특히 80년대를 통하여 증가세를 보였던 서유럽 자동차 수요가 90년대 초반부터 감소세로 돌아서자 이러한 위기감은 업체의 생존을 위협하는 현실로 나타나게 된다.

독일 자동차업체가 글로벌 경쟁을 헤쳐나가기 위해서 선택한 방법은 여러가지가 있다. 대표적으로 인원감축을 들 수 있으며, 부품조달과 관련하여서는 하청화(outsourcing)의 확대와 개발력을 갖춘 1차 부품업체의 육성, 모듈조립방식의 채택 등을 들 수 있다. 이러한 것들은 우리가 방문한 여러 메이커에서 공통적으로 발견되는 것이었으며, 그 과정에서 고용불안정, 근로조건 악화 등이 초래되는 것으로 판단되었다. 이러한 방식은 일본 자동차산업의 부품조달체제에서 흔히 발견되는 것들로서 독일 메이커들이 일본 생산방식의 영향을 받고 있음을 의미하는 것이다.

그러나 급속노조 관계자들이 인터뷰에서 강조하듯이 독일 자동차산업에서 일본화(Japanization)의 일방적 침투가 이루어지고 있는 것은 아니었다. 벤츠, BMW, 아우디 3사의 방문을 통하여 독일 메이커들은 그들이 보유한 고품질 생산방식의 장점을 살려나가기려는 나름대로의 노력을 전개하고 있다는 것을 확인할 수 있었다. 그렇지만 그것은 아직은 불안정하며 정형화되지 않은 것이었다. 더욱이 독일메이커들은 고품질생산방식을 지속할 것인지, 일본식의 생산방식을 전면적으로 받아들일 것인지의 여부도 결정하지 못했다는 이야기를 급속노조와 벤츠에서 공통적으로 들을 수 있었다.

직업조직 및 기술체제와 관련하여 우리는 90년 이전에 독일의 고품질 생산방식이 어떠하였는가를 벤츠사의 방문을 통하여 짐작할 수 있었다. 벤츠사 신델펜겐 공장의 조립공정에서는 컨베이어벨트를 완전히 없앤 것은 아니지만 라인을 분절화하여 일부 공정에는 도크 시스템을 도입하고 있었다. 이 도크에서는 불보우네발라공정과 마찬가지로 무인반송차(AGV)에 차체와 부품 키트(kit)가 올려져 전송되어 오며, 4~5명으로 이루어진 한 팀이 17~40분에 걸친 씨익를 터임을 갖고 조립을 하게 된다. 직무확대와 다기능화가 이루어지는 것은 당연한 것이었으며, 따라서 우리는 이것을 독일의 풍부한 숙련공을 활용할 수 있는 적절한

방식으로 평가할 수 있을 것이다. 그렇지만 이 방식은 비용경쟁력을 갖지 못한 것으로 사측에 의하여 간주되고 있으며, 이에 따라 같은 방식을 채택했던 벤츠 라슈타트(Rastatt) 공장의 경우 전통적인 컨베이어 벨트 방식으로 최근 회귀함으로써 작업장평의회를 반발을 산 것으로 알려졌다.

고품질생산방식이 비용경쟁력을 보완하는 방법은 없는가? 벤츠를 비롯한 독일메이커들은 점차 일본 생산방식의 팀제에 주목하게 되고, 이에 따라 90년대 초반부터 대대적으로 팀작업(Gruppen Arbeit) 도입을 추진하게 된다. 그런데 이 팀작업이라고 하는 것은 이미 노동의 인간화를 위하여 70년대 초반부터 노조가 도입을 주장해 온 것이었다. 사용자들은 굳이 공동결정제와 같은 제도가 아니더라도 노조나 작업장평의회와 팀 작업 도입을 위한 공동작업에 착수하게 되었고, 도입 개시후 3~4년이 지난 지금은 약 50% 정도가 팀(Gruppe)으로 조직되어 작업하고 있는 것으로 보인다.

그런데 팀제에도 여러가지 형태가 있을 수 있는데, 금속노조(IG Metall) 관계자의 언급이나 방문한 업체들을 통하여 확인할 수 있는 것은 적어도 일본식, 혹은 NUMMI, CAMI 등의 북미적인 일본식 팀제는 이들이 거부하고 있다는 점이다. 이는 린 생산방식에 대한 비판자들이 공격하듯이 일본식의 팀에서는 권한위양(empowerment)은 최소한에 그치면서 노동강도의 강화는 최대한으로 이끌어 내고 있기 때문이다.

그렇다면 노사의 이해가 맞아 떨어져 일본식 팀제의 위험성을 경계하면서 도입하고 있는 팀작업(Gruppen Arbeit)이 의도하는 것은 무엇인가? 이에 대해 벤츠의 노동정책 담당자인 스프링어 박사는 한마디로 "일을 더 재미있게, 그렇지만 더 열심히 하는 것"이라고 쉽게 설명해준다. 또한 BMW의 팀작업 홍보 pamphlet에서는 스웨덴식의 노동의 인간화와 일본식의 효율성을 접목했다는 점을 강조한다.

그렇지만 '독일식'이라고 아직 이야기할 만한 정형은 아직 확립되지 않은 것으로 판단된다. 우리가 방문한 벤츠, 아우디, BMW 3사의 팀 작업은 기업별로 다소간의 차이를 보이고 있었다. 물론 공통적으로 팀작업은 직무통합과 권한 위양을 통해서 근로자들이 보다 책임있게 일하도록 하는 것을 목적으로 하지만, 팀 대표의 선출 방식이나 위상, 현장의 위계구조 등은 아직 지배적인 형태를 발견하기 어렵다.

구방식에서 기득권을 가졌던 마이스터 등은 어쩔지 모르겠지만 노조나 작업장평의회 위원들은 팀제 도입에 대하여 저항감을 갖고 있는 것 같지는 않다. 사측과의 정보 교류 속에서 이들은 글로벌 경쟁의 위험을 잘 알고 있으며, 무엇보다

도 팀 작업은 이들이 노동의 인간화를 위하여 이미 70년대 초반부터 주장해왔던 터이기 때문일 것이다. 그렇지만 팀 작업의 지배적 형태가 정립되지 않았다는 것은 이들에게 기회이자 도전으로 비쳐질 수 있다. 특히 오웬 아이제나흐 공장이나 영국내 일본메이커의 현지생산공장과 같이 일본식 팀제를 채택하고 있는 작업장이 같은 유럽지역에 존재한다는 사실은 이러한 팀작업의 형식에 일정한 굴절을 가져올 수 있는 가능성을 던져 주기 때문이다.

팀 작업 이외에도 작업장에 혁신을 불러일으키기 위한 사용자들의 다양한 시도가 90년대 이후 본격화되어 왔다. 그중에서 이번 방문에서 특기할 만한 점은 BMW의 유연한 노동력 이용 방식이었다. BMW의 새로운 노동시간 제도인 노동시간계정(Arbeitszeit Konto)제도는 변형근로시간제의 개념을 확장한 것으로서 단지 몇주, 혹은 몇개월에 걸치는 것이 아니라 모델의 생산기간인 수년간에 걸쳐 노동시간을 저축하고 차입할 수 있게 하는 혁신적이고 극단적인 것이었다. 하지만 노동시간계정은 장시간 노동을 요구하는 우리나라의 변형근로시간제와는 그 효과가 사뭇 다르다고 할 수 있다. 이 새로운 체도를 통해서 근로자들은 경기변동이나 모델주기에 따른 일사해고나 배치전환의 고통을 피하면서 월급제로 안정적인 임금을 받을 수 있게 되었으며, 사용자는 신규채용에 따른 훈련비를 절감하고 무엇보다 고용안정에 따른 근로자들의 '마음'을 얻을 수 있게 되었다는 것이다. 실제로 BMW는 지난 90년대초 서유럽 자동차수요가 크게 감소했을 때에도 다른 메이커와는 달리 감원을 하지 않음으로써 근로자와 작업장평의회를 신뢰를 받고 있었다.

노동력 이용의 효율화를 위하여 메이커들은 임금체계의 변화도 시도하고 있었다. 아우디에서는 팀별 성과급을, 그리고 BMW에서는 개인성과급을 도입한 것이다. 이는 개인간, 팀간 경쟁을 유발하여 노동강도를 강화하고 근로조건을 악화시킬 우려가 있음에도 불구하고 작업장평의회 관계자들은 큰 문제가 아니라는 태도를 보였다. 아무래도 노조가 무력한 일본과 달리 법적으로나 실질적으로 강력한 권한을 갖고 있는 그들이 배해가 발생할 경우 정정해 나갈 수 있다는 자신감의 표현일 수도 있을 것이다. 그렇지만 작업장내, 그리고 작업장간에 동일산업, 동일임금 원칙을 견지해왔던 그들에게는 커다란 변화인 것만큼은 사실일 것이다. 그리고 이러한 변화는 알트만 교수가 지적하듯이 특히 중소기업의 노동조건을 악화시키고 있는 것으로 판단된다. 그러나 이러한 문제에 대해서 금속노조(IG Metall) 역시 본격적인 대응에 나서고 있지는 않은 것으로 보였다. 금속노조 관계자들은 독일이 아직은 산별노조의 영향력 아래에 머물러 있음을 강조하였다. <다음 호에 계속> ❖