

한국 자동차산업 단체교섭구조의 국제비교와 최근 경향

조 성 재

(한국노동연구원 연구위원)

금년도 우리나라의 단체교섭에서 세인의 이목을 집중시키고 타결 이후에도 수많은 논란을 불러일으킨 것은 현대자동차의 임단협이었다. 주 40시간제의 도입과 각종 경영참가 및 고용보장 확대, 그리고 비정규직 처우개선 등과 관련하여 첨예한 대립이 42일간의 부분/전면 파업을 동반하면서 전개되었으며, 대체로 노조의 요구안을 수용하는 방향으로 타결되었다. 그러나 그 결과를 둘러싸고 노동계와 경영계의 해석이 극단적으로 대립하면서 또 다른 갈등을 증폭시키고 있는 상황이다.

우리나라뿐 아니라 선진 각국 경제에서도 자동차산업이 차지하는 비중은 막대할 뿐 아니라, 특히 노사관계에서 유형 설정 산업(pattern setter)으로서 타부문의 단체교섭과 근로조건에 지대한 영향을 미쳐왔다. 따라서 자동차산업을 통하여 각국 노사관계의 구조적 특성과 최근 동향을 가늠해 보는 것은 유의미한 작업이 될 것이다. 본고에서는 국내에서의 논의를 보다 풍부화하기 위하여 해외의 사례들을 소개하면서 한국에 대한 시사점을 도출해 보고자 한다. 세계적으로 각종 유연성을 확대하는 노사간의 타협이 일반화된 점을 감안하여 특히 단체교섭의 구조가 변화하는 추세와 그 내용으로서 질적·양적 유연성을 검토하고자 한다. 여기서 질적 유연성은 다기능화와 팀작업으로 대표되는 기능적 유연성 증진을 핵심 내용으로 하며, 양적 유연성은 임금, 고용, 근로시간 및 교대제의 유연한 적용을 주요 내용으로 한다. 비교 대상 국가와 중점 분석 기업으로는 본 특집에 소개된 미국/GM, 일본/도요타 및 닛산, 독일/다임러크라이슬러 및 폴크스바겐 사례에 더하여 경우에 따라 영국/로버와 이탈리아/피

아트 사례를 추가하고자 한다.

■ 각국 자동차산업 단체교섭의 기본 구조 비교

우리나라도 그러하지만 각국 자동차산업의 단체교섭 구조는 그 나라 역사와 사회경제의 산물이다. 노사 주체의 역량과 전략, 그리고 전국적 노사관계 및 법·제도와의 관련, 산업의 발달 정도와 경로, 그리고 정치경제적 환경에 따라 각 나라마다 독특한 구조와 관행이 형성되어 온 것이다. 한번 형성된 구조와 관행은 경로 의존성에 따라 쉽게 바뀌지 않지만, 1980년대 이후 날로 강화되고 있는 글로벌 경쟁의 심화는 각국 단체교섭 구조에도 커다란 영향을 미치고 있다. 우선 본 소절에서는 각 나라 단체교섭의 기본 구조를 검토해 보기로 하자.

미국은 노사간 팔길이 관계(arms length relation)를 기본 특징으로 하며, 그에 입각하여 노사 상호간의 권리와 의무를 방대한 단체협약문을 통하여 세세하게 규제해 오고 있다. 제2차 세계대전 직후 자동차 가격과 이윤 등 경영관련 사항에 대한 대규모 분규를 거치면서 노사는 경영권에 대해서는 노조가 개입하지 않는다는 데 대해서 공감대가 형성되었으며, 대신에 작업장 내에서는 직무통제 조합주의(job control unionism)에 의거하여 직무급, 직무구분, 직무사다리를 통한 승진 규칙 등에 대하여 노사간의 철저한 동의에 따른 시행을 제도화하였다. 그러나 대체로 미국에서 경영은 사용자가 수행하며, 노조와 노동자들은 이에 대해 고충을 제기할 권리만을 갖는다. 그리고 그 고충처리 역시 세밀한 절차를 규정해 두고 있다.

다음으로 미국 자동차산업 단체교섭의 특징은 임금인상이 공식화되어 있고, 다년간 협약을 체결하며, 기업간/공장간에 근로조건을 통일하는 연계협상 구조가 구축되어 있다는 점이다. 보통 3년마다(1999년에는 4년 협약) 이루어지는 단체교섭에서 임금은 물가상승률과 생산성 향상에 연동하여 공식적으로 결정되도록 하였으며, 따라서 굳이 매년 교섭을 벌이지 않아도 되었던 것이다. 또한 전미자동차노조(UAW)라는 산별노조가 GM, 포드, 크라이슬러 등 빅3와 대각선교섭을 수행하는데, 어느 한 기업과 우선적으로 맺는 협약을 다른 두 기업이 거의 그대로 따르기 때문에 산업 내에서 통일적 근로조건을 형성하게 된다. 그것은 또한 기업내 공장간 연계교섭 및 그것을 가능하게 하는 산별노조 중앙의 지부협약 인준권에 의하여 보장되는 것이기도 하다. 이같은 근로조건의 통일성과 공식에 의한 다년간 교섭은 노사 모두에게 관계의 안정성과 근로조건/인건비의 예측 가능성을 높였다. 그러나 그것은 미국내 빅3의 안정된 과점구조를 전제로 하였다는 점에서 1970년대 이후 일본차의 점유율이 빠르게 높아지면서 균열이 발생하게 된다. 특히 1970년대 후반의 크라이슬러 경영위기를 계기로 기업간 차이가 나타나고 임금인상의 공식성도 약화되었으나, 현재는 기업별로 이윤분배(profit sharing) 제도를 실시하고 있는 것을 제외하면 예전의 안정성을 많이 회복한 상태이다.

일본은 주지하다시피 기업별노조와 교섭을 골간으로 한다. 그러나 세부 내용을 들여다 보면 우리나라와 상당히 다르다는 것을 알게 된다. 무엇보다 노동조합이 회사에 대하여 상당히 협력적인 노선을 취하고 있는데,

이는 1950년대 초반 도요타와 닛산의 대쟁의를 주도했던 좌파운동이 거세되면서 초래된 결과이다. 그 이후 노동조합의 자주성은 크게 훼손되었으며, 민주성 역시 부족한 것이 사실이다. 그렇기 때문에 1950년대 이후 회사의 경영전략은 노조의 반대에 부딪친 적이 거의 없다. 그렇지만 50여년간 노조의 자주성과 민주성이 부족하고 회사가 경영자 일방주의를 밀어붙였음에도 불구하고 그러한 노사관계 시스템이 지속될 수 있는 것은 왜일까? 그것은 한 마디로 완전고용 보장을 토대로 하면서 사용자가 노조와 노동자들에 대하여 경영정보를 공개하고 충분한 협의를 수행하기 때문이다. 즉 명시적이건 암묵적이건 회사의 경영전략에 대한 노동자들의 동의와 협조를 구하기 위하여 보이지 않는 노력을 끊임없이 전개해 온 것이 시스템 유지의 근간이다. 이같은 묵시적 조정 혹은 동의 확보 노력은 기업내 뿐 아니라 기업간에도 이루어진다. 즉 도요타를 유형 설정자(pattern setter)로 하여 자동차기업간, 나아가 전 금속사업장에 근로조건의 통일성을 이루기 위한 개별 노사 및 노사 단체들의 노력이 치열하게 전개되어 온 것이다. 따라서 '춘투'라고 불리는 일본의 단체교섭은 표면적으로는 노조의 요구와 사용자의 회답으로 종결되는 것처럼 보이지만, 그 배후에는 기업내 노사간, 그리고 다수 기업 노사간에 약 6개월 이상에 걸치는 치밀한 동의 형성 노력이 존재하는 것이다.

독일은 세계에서 가장 강하다는 금속노조(IG Metall)가 자동차기업 노동자들을 대표하며, 기업측 역시 사용자단체(Gesamtmetall)에 속하여 산별교섭을 수행하는 경우가 일반적이지만, 폴크스바겐의 경우는 금속노조

와 대각선교섭을 진행한다. 산별교섭에서는 소속된 전 기업과 사업장에 적용되는 일반적인 원칙과 최소한의 근로조건을 규정하며, 그 이후 기업과 사업장 단위로 보충교섭을 통하여 근로조건을 확정한다. 미국과 유사하게 중점교섭 사업장(strike target)을 정하여 선택결을 시도하는데, 대체적으로 다임러벤츠가 소재한 북바덴뷔르템베르크 지역이 선정되는 경우가 많다. 교섭의 진행과정에서 경고파업을 실시하는 경우가 왕왕 있으나, 독일 금속노조는 파업권의 행사에 대단히 신중하다. 이것은 노조 자체 규약을 통하여 파업돌입 찬성률을 75%로 정해놓은 데서도 확인할 수 있다. 아울러 파업 이후 잠정합의에 대한 인준 투표는 25%의 찬성만 얻으면 통과된 것으로 간주된다. 그나마도 이렇게 어렵게 돌입한 노조의 파업에 대하여 사용자는 직장폐쇄를 통하여 강경 대응을 할 수 있기 때문에 노사간에는 힘의 사용을 자제하고 합리적인 타협을 이루려는 경향이 존재한다. 실제로 근로시간 단축과 공동결정제도를 둘러싼 갈등과 분규 이외에 우리나라 처럼 임금인상을 둘러싼 쟁의는 거의 발생하지 않는다. 한편 독일 시스템의 특징은 이러한 산업 단위의 단체교섭 이외에 기업과 사업장 단위에서 공동결정제도를 시행하여 이원적 시스템을 구축하고 있다는 점이다. 이사회로서 집행이사회 이외에 경영감독회가 있어서 경영의 주요 안건 승인과 집행이사회 선출을 담당하는데, 경영감독회의 구성은 노사 동수로 이루어진다. 다만 여기서 최종 결정권은 캐스팅 보트를 갖는 주주측이 갖는다. 이러한 경영감독회 참가와 더불어 그룹, 기업, 공장 단위로 각각 사업장평의회가 존재하여 경영의 각종 현안에 대한 정보

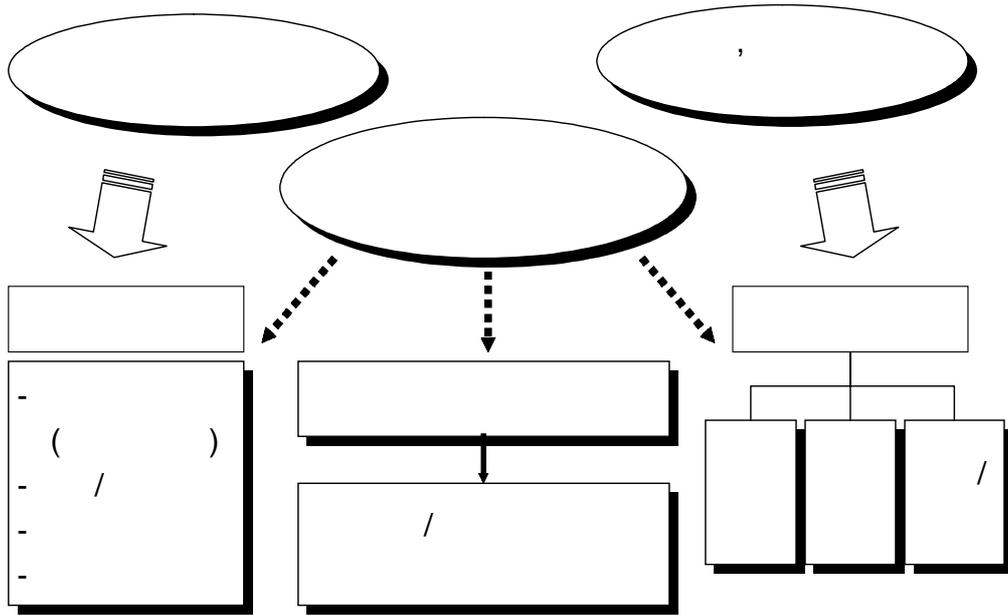
권, 협의권, 동의권, 공동결정권을 보유하고 있다. 취업규칙 등 근로조건에 직접 영향을 미치는 사안에 대해서는 공동결정권을 행사하는데, 흥미로운 것은 이러한 사업장평의회는 파업권을 갖고 있지 않다는 점이다. 따라서 사업장 단위의 각종 경영현안에 대한 협의와 의사결정참가는 상호 신뢰와 책임에 따라 이루어지며, 그것을 수행하기 위한 정책역량 확보에 노사가 주력하고 있다는 점이다. 사업장평의회와 사용자의 의견불일치가 있을 경우는 노동법원 등을 통하여 갈등을 해소한다. 독일의 경우에도 글로벌 경쟁의 영향을 받아 이러한 단체교섭 시스템에 다소간의 변형이 가해지고 있다. 그것은 산별교섭의 범위와 영향력이 축소되고 사업장평의회 단위로 이루어지는 보충 및 추가 교섭의 중요성이 점증하는 것이다. 교섭의 분권화(decentralization) 경향은 산업 단위로 통일적으로 유지되던 근로조건을 기업간/공장간 격차를 확대하는 결과를 낳고 있으며, 특히 기업 및 공장 단위의 유연성 증진이 주목할 만한 변화이다.

영국 로버의 경우는 전국 단위 직종별 노조와 사용자 및 사용자단체와의 교섭을 기본으로 하면서 기업 및 공장 단위에서 현장위원(shop steward)들과의 작업장 교섭이 매우 중요한 이중시스템을 특징으로 했었다. 그러나 1970년대 이후 오랜 변화 노력 끝에 기업 단위로 복수 직종노조와의 단일 교섭테이블에 의한 협상이 정착되었으며, 현장위원들의 영향력은 매우 약화되고 작업장 내에서 경영권이 강화되었다. 따라서 최근에는 일본보다 더 기업별교섭의 특성이 강하다고도 볼 수 있을 것이다. 이탈리아의 경우는 피아트 그룹이 유일한 양산차 메이커이기 때문에 사

용자가 기업 단위이다. 그러나 노동조합의 경우는 다수 산별노조로 분화되어 있는 특징을 갖고 있다. 이 다수의 산별노조와 피아트가 단체교섭을 수행하는데, 역시 주요 3~4개 노조와 단일 교섭테이블을 형성하고 있다. 이탈리아는 다수의 산별노조가 정당정치와 긴밀히 연계되어 있고, 노동권을 폭넓게 인정하고 있기 때문에 갈등적 다원주의를 특징으로 하며, 따라서 노사관계는 상당히 불안정한 특징을 나타내고 있다. 그러나 1990년대 들어 제도와 관행을 세련화하려는 노력에 의하여 노사관계가 다소 안정화 경향을 보인 바 있었으나, 최근 경영위기를 계기로 1만명 이상의 고용조정을 추진하고 있어 노사 대립이 극한적으로 전개되고 있다.

이상으로부터 자동차산업의 단체교섭 구조를 국제적으로 비교해 보면 독일과 미국의 경우 산별 교섭의 특성이 강하고 일본과 90년대 이후 영국은 기업별 교섭의 특성이 강한 것을 알 수 있다. 산별 교섭과 기업별 교섭은 나름대로의 장단점을 갖고 있기 때문에 어느 것이 더 좋다고 말하기 어렵다. 다만 1980년대 이후 세계적으로 산별 교섭에서도 분권화(decentralization) 경향이 확산되고 있다는 점, 다시 말해서 기업별/공장별(보충) 교섭의 중요성이 점차 강화되고 있는 것으로 보인다. 그것은 경쟁의 심화 속에서 산업 전체가 아니라 개별 사업장 단위로 풀어야 할 생산성, 품질, 인력배치나 비용 관련 과제들이 많아지고 있는 현상을 반영한 것이다. 그렇지만 기업별 교섭의 원조라고 할 수 있는 일본에서 기업간에 상당한 묵시적 조정이 이루어지고 있는 것에 주목할 필요가 있다. 기업간에 근로조건을 둘러싼 암묵적 경쟁이 발생하게 되면 노사 교섭은 상당

[그림] 1980년대 이후 세계 자동차산업에 확산된 유연성의 체계와 종류



히 불안정하게 될 수밖에 없다. 그러한 점에서 산별 연맹을 통한 조정은 어느 정도 이루어지지만, 대체로 기업간에 단체교섭의 중점이나, 협약만료기간, 노조 지도부의 재임기간 등이 일치하지 않는 우리나라의 경우에 노사관계가 대립적이고 분배교섭 중심적인 것은 놀랄 일이 아니다. 더욱이 미국이나 최근 영국과 같이 다년간 임금교섭을 공식에 의거하여 수행할 경우 노사 갈등 요인이 적은 데 비하여 우리나라의 경우는 매년 임금인상을 둘러싼 힘 겨루기가 벌어지고 있어, 고비용 교섭구조의 대표적 사례라고 할 것이다. 그러한 점에서 우리나라 노사의 경우보다 안정적 단체교섭이 가능한 제도화나 혹은 묵시적 조정방식에 대하여 심사숙고할 필요가 있을 것이다.

■ 세계 자동차산업의 질적 유연성 확산

세계 자동차산업에서 1970년대 오일쇼크를 계기로 소형차에 강점이 있는 일본차가 등장하면서 구미 메이커들 중심의 안정적 과점구조가 크게 흔들리게 된다. 이후 1990년대까지 일본 자동차산업은 소형차뿐 아니라 중대형차와 여가용차(Recreational Vehicle)에서도 제품경쟁력을 인정받게 되었는데, 그것보다 더욱 구미업체들을 놀라게 한 것은 일본 자동차산업의 공장운영 능력이었다. 일본차는 월등한 생산성과 품질로 세계시장을 잠식해 들어갔는데, 그 핵심 요인으로 도요타 생산방식, 일본식 생산방식, 린 생산방식, 도요티즘, 오노이즘 등으로 다양하게 불리는 독특한 생산방식을 들 수 있다. 그것은 그 이전에 수십년을 풍미하던 테일러-포드주의의 경직성을 극복하면서 더 나은 공장 성과

를 가져다준 것이었다. 그런데 대량생산방식의 한계와 문제점을 돌파한 일본식의 유연생산방식은 노동자들의 참여와 헌신에 기초하기 때문에 구미업체들은 기존의 노사관계를 전환할 필요가 있었다. 서구에 일반적이던 세밀하고 엄격한 직무구분에 의해서는 유연한 생산을 위해 요구되던 팀작업과 다기능화가 불가능하기 때문에 새로운 임금체계와 직무배치 기준이 필요했던 것이다. 또한 테일러주의에서 중요시하는 구상과 실행의 분리는 근로자들의 참여 및 헌신과 양립하기 어렵기 때문에 직접 업무와 간접 업무를 통합하고 품질서클 활동을 도입·활성화하며 교육훈련을 강화할 필요가 있었다. 이 모든 노력을 통하여 공장내에서 질적 유연성 혹은 기능적 유연성을 증진시키는 것이 요망되었던 것이다. 그리고 그것은 기존의 단체교섭 패턴을 보다 기업과 공장 중심으로 분권화하고 유연화할 것을 요구하기도 하였다.

미국 자동차산업은 1970, 80년대를 통하여 일본차 점유율 확대에 의해 가장 큰 타격을 받았으므로 일본식 생산방식을 도입하기 위해 적극적인 노력을 경주하였다. 도요타, 마쓰다, 미쓰비시 등과 빅3가 합작회사를 설립하여 직접적으로 일본식 공장운영방식을 배우기 위하여 노력했을 뿐 아니라, 기존 공장에서도 제안제도와 개선활동, QC 활동을 활성화하기 위하여 다양한 시도를 단행하였다. 특히 GM은 UAW와 함께 새턴(Saturn)이라는 자회사를 설립 이전부터 공동으로 구상하여 전면적인 노사 파트너십을 구현함으로써 세계를 놀라게 하였다. 새턴에서는 최말단에서 최상위 수준까지 노사가 거의 모든 현안을 공동으로 결정하면서 유

연한 작업방식과 인센티브 임금체계를 채택하여 공장성과에서도 일본차와 어깨를 나란히 하였다. 그리고 그것을 가능하게 하는 단체교섭 구조가 기존의 GM의 관료주의 기업조직과 UAW 체계 내에서는 불가능하다는데 노사가 인식을 같이하고 독립적인 자회사를 설립하고 단체협약도 별도로 체결하였다. 흥미로운 점은 노사간 신뢰에 기초한 회사였기 때문에 기존 사업장의 단체협약이 1,000여 쪽에 달했던 데 비하여 새턴에서는 단 몇 페이지의 기본 정신만을 명기하였다는 점이다. 그러나 이러한 새턴이나 일본업체들과의 합작회사에서 보여주었던 작업장 혁신의 노력은 기존 기업조직이나 노조조직에 전파되기 어려웠고, 따라서 아직은 전통적인 대립적 노사관계의 지형이 일반적이라고 볼 수 있을 것이다. 단적으로 새턴 제2공장을 건설하면서는 UAW와의 기존 단협을 적용받도록 하였다는 점을 들 수 있다. 그럼에도 불구하고 미국에서도 노동자들의 기능적 유연성을 향상시키기 위한 노사 공동의 교육훈련 프로그램은 비교적 원활히 진행되고 있는 등 질적 유연성을 향한 노력이 완전히 포기되었다고는 보기 어렵다.

독일에서는 유연한 생산방식을 실현하기 위한 노력이 두 가지 방향으로 전개되었는데, 하나는 GM의 자회사인 오펔 등에서 나타나는 일본식 생산방식의 이식 노력이고, 다른 하나는 벤츠 등에서 나타나는 보다 혁신적인 생산방식의 창출 노력이다. 벤츠 등에서는 이미 1970년대 초반부터 '노동의 인간화'를 위한 다양한 시도를 해온 바 있었는데, 일본식 생산방식의 세계적 확산에 대하여 유연성 확보의 장점은 인정하지만 노동강도의 강화라는 단점이 발생한다는 점

에 주목하여, 그룹노동(Gruppen Arbeit)이라는 작업자의 자율성을 좀더 보장하는 시스템을 창출하고자 노력하였다. 이것은 독일의 발달된 장인제도에 입각하여 직무확대와 직무순환을 보완하는 것이지만, 중요한 것은 사업장평의회에의 개입과 참여를 통하여 초과밀노동이나 노동의 소외로 나아가지 못하도록 방지하는 데 중점을 둔 것이다. 이러한 작업장 수준의 노동자들의 자율성과 숙련향상을 위해서는 사업장평의회에의 역할과 책임이 중요하기 때문에 역시 교섭구조의 분권화를 촉진하는 효과를 지니고 있다.

이밖에 영국과 이탈리아에서도 일본식 유연생산방식을 도입, 혹은 나름대로 변형하려는 노력은 1990년대 이후 일반화되어 있으며, 따라서 세계적 차원의 이 모든 노력을 일본화(Japanization) 경향이라고 부른다. 특히 피아트는 벨피와 프라토라 공장을 기존 공업지역이 아닌 남부의 농업지대에 건설하면서 기존 피아트 협약과는 다른 단체협약을 체결하여 유지하고 있어, 역시 단체교섭구조의 변화를 보여준 바 있다.

우리나라는 기업별 노조체제이고, 또 일본식 기술의 영향을 많이 받았음에도 불구하고 대립적 노사관계로 인하여 이러한 유연생산방식의 구축에서 크게 뒤쳐져 있다. 1990년대 초반 이후 일본식 생산방식을 도입하려는 자동차산업 사용자들의 노력은 체계적이지 못하였을 뿐 아니라 노측에 의하여 노조를 약화시키고 노동강도를 강화하려는 '신경영전략'으로 비판받으면서 제대로 정착되지 못하였다. 결과적으로 노사간의 Win-Win 게임이 불가능한 구조가 지속되면서 노동자들의 질적 유연성이나 숙련에 기초한 유연한 생산방식의 정착은 아직은

요원한 것으로 보인다.

■ 세계 자동차산업의 양적 유연성 확산

수량적 유연성은 전통적으로 경기변동이 심한 자동차산업에서 주로 임금이나 고용의 조정을 둘러싼 개념이었다. 그러나 1980년대 이후 세계적 차원으로 경쟁이 심화되면서 경기변동과 상관없는 생산물량의 부침이 빈번하게 나타나게 되었고, 더욱이 소비자들의 개성이 다양화하고 유행이 빠르게 변화하면서 모델과 사양수가 급증하고 모델교체 주기가 짧아지게 되었다. 결국 한편으로는 질적 유연성에 의하여 대응하지만 그것만으로는 불충분하게 되었고, 신속하게 임금, 고용, 노동시간 등을 조정하여 대응하지 않으면 시장의 근본적인 구조변화를 따라잡기 어렵게 된 것이다. 그렇지만 노동자들의 경우는 안정적인 소득과 일자리, 근무패턴을 선호하는 경향이 있어 1980년대 이후 단체교섭은 이러한 사측의 유연성 요구와 노측의 안정성 요구가 정면으로 대립하는 경향을 보이고 있다. 치열한 경쟁 환경 속에서 사용자측의 유연성 요구는 대체로 관철되고 있지만, 노동조합은 한가지라도 안정성을 확보하기 위하여 다른 것들을 양보하는 전략을 구사하는 '양보교섭'이 일반적이다.

미국 자동차산업은 고용과 관련하여 일시 해고(layoff)와 소환(recall)의 제도가 오랜 동안 정착되어 왔기 때문에 고용조정 유연성이 높은 시스템이다. 그렇지만 글로벌 경쟁의 심화는 소환(recall)의 가능성을 크게 낮추게 되었고, 따라서 UAW는 1980년대 이후 고용안정을 위한 다양한 전략전술을

구사해 오고 있다. 때로는 3년의 협약기간 동안 95%의 고용을 보장할 것을 사용자로부터 약속받는가 하면, 각종 고용보장기금을 설치하도록 하고, 기업차원의 실업급여 수준을 높이고 그 기간을 늘리기도 하였다. 나아가 공장폐쇄를 막기 위하여 각종 부가급여를 포기하는가 하면 다양한 교대제를 받아들이기도 하였다. 결국 최근에는 고용안정을 중심에 두고 임금과 노동시간 및 교대제의 유연성을 양보하는 특징을 보이고 있다. 특히 노동시간과 관련해서는 1980년대 중반 이후 잔업시간이 크게 늘어나고 있어 고용을 최소화하고 그 대신에 초과근로를 통하여 생산량을 조절하고 있음을 짐작할 수 있다. 이와는 달리 임금의 안정성은 크게 흔들리지 않고 있는데, 아직까지는 기업단위의 이윤분배제에 의한 기업간 격차 이외에 특별한 구조변화는 나타나고 있지 않다. 그러나 후생복지와 관련해서는 금년도 단체교섭에서 의료보험 및 연금제도가 쟁점이 되고 있어, 그 귀추가 주목되고 있다(본 특집의 미국편 참조).

일본은 핵심 노동자층의 완전고용보장을 특징으로 하면서 계절공, 임시직, 계약직 등의 비정규 주변노동자층을 완충대로 활용해 왔다. 경기불황이 심화될 경우 핵심노동자층은 일단 공장내 응원이나 배치전환, 그리고 관련회사로의 파견이나 전직 등에 의하여 종신고용을 보장받는 시스템이었다. 최근 경영위기로 르노에 인수된 바 있는 닛산은 무려 21,000명의 고용조정을 실시하면서 단 한 명도 강제 정리해고하지 않고, 자연감원과 공장간 배치전환 등으로 잉여인력을 해소한 바 있다. 임금은 연공급이라는 상식과는 달리 도요타의 경우는 직능자격급을 특

징으로 한다. 즉 일정한 기능수준에 도달하여야 다음 직급으로 승진하고, 그래야만 더 높은 임금을 받게 되는 시스템이다. 따라서 내부 경쟁에서 도태되지 않고 승리한 자만이 승진하기 때문에 결과적인 연공성이 나타나는 것이다. 직능자격급 이외에 각종 수당과 부가급여가 있지만, 경기불황에 따른 조절수단으로 활용되는 경우는 거의 없다. 다만 일본의 임금인상은 호봉승급분과 베이스업 부분으로 나뉘어지는데, 최근 일본 경제의 불황 및 디플레이션 경향과 경쟁력 위기를 반영하여 베이스업을 양보하는 것, 즉 0%의 임금인상을 받아들이는 것이 일반화되고 있다. 더욱이 일부 경영위기를 맞이한 자동차회사들은 호봉승급분마저 동결하는 경우도 있어 고도성장 과정에서 일반화된 임금인상 패턴이 약화되는 경향은 있지만, 그 자체가 임금의 안정성 훼손을 의미하는 것은 아니다. 왜냐하면 통상적인 임금은 그대로 지급되기 때문이다. 다만 직능자격급은 상당히 경쟁적인 임금체제이기 때문에 자체적으로 유연성을 내재한 시스템이라고 볼 수 있다. 한편 근로시간의 유연성은 잔업에 의하여 확보되는데, 도요타 등은 거의 사용자의 전권에 의하여 불과 수시간 전의 통지만으로도 잔업을 실시하기 때문에 노동시간의 유연성은 사용자의 재량에 따라 극대화되어 있다고 평가된다.

독일은 강한 산별노조와 일부 사안에 대한 공동결정권을 보유한 사업장평의회와 막강한 권한에 의하여 노동자들의 각종 안정성이 확보되어 온 것으로 특징지어진다. 그렇지만 역시 세계화의 위력은 독일 시스템에도 일정한 변형을 강요하고 있다. 특히 고용과 관련한 불안정이 가장 위협적이어서 독

일 노조 역시 대체로 고용안정을 보장받는 대가로 임금과 노동시간 및 교대제의 유연성을 양보하는 교섭이 확산되어 왔다. 따라서 산별노조와 사용자단체가 맺는 기본 협약에서도 변동급여의 비중이 확대되고 사업장평의회 수준에서는 각종 부가급여의 양보나 성과급의 비중 증가가 나타나게 되었다. 한편 독일에서는 정규직 노동자들의 고용을 보장받기 위하여 임금삭감을 수반하는 노동시간 단축, 즉 일자리나누기(work sharing)가 실시된 것으로 잘 알려져 있다. 90년대 중반에 폴크스바겐은 이러한 일자리나누기 차원으로 주당 불과 28.8시간만을 일하기도 하였다. 독일 금속산업에서는 1995년에 주 35시간제가 도입되었기 때문에 이후에는 교대제를 어떻게 유연하게 실시하여 공장가동시간을 늘릴 것인가가 관건이 되었다. 이에 따라 유럽인들에게는 흔치 않은 토요일 근무도 받아들이고 있으며, 주말노동제, 심야노동제, 노동시간계좌제 등도 확산되어 왔다. 이러한 노동시간과 교대제의 유연성은 노조와 사업장평의회가 고용보장을 받는 대가로 양보한 것들이 대부분이다.

영국 로버는 BMW 그룹에 인수되었던 1994년에서 2000년 사이에 이러한 독일식 양적 유연시스템이 적용된 바 있었지만, 워낙 기업경쟁력이 취약하기 때문에 고용의 안정은 보장받지 못하였고, BMW가 분할 매각하면서 고용조정을 당하기도 하였다. 이탈리아 피아트의 경우도 최근 경영위기를 계기로 대량해고 문제가 커다란 사회문제화되어 있는 상황이다.

이렇듯 세계적으로 경쟁이 심화되면서 고용, 임금, 노동시간의 유연성이 핵심 쟁점이 되어 왔다. 단체교섭은 양적 유연성을 필요

로 하는 사용자와 안정성을 요구하는 노조간의 대립장이 되기 일쑤였으나, 시장의 힘 앞에서 노조의 조직적 힘이 더 약한 것으로 드러나고 있다. 즉 고용에 중점을 두고 임금과 노동시간 등은 양보하는 이른바 ‘양보교섭’이 일반적인 형태이다. 그러한 점에서 보면 국내에서 80% 이상의 자동차 생산을 담당하고 있는 현대와 기아자동차는 1999년 하반기 이후 호황과 성장이 지속되고 있어 양적 유연성을 확보하려는 사용자의 공세가 나타날 여지가 없는 것으로 보인다. 그러나 외환위기와 그 이전의 기아 부도사태, 그리고 2001년 대우자동차 정리해고 사태 등에서 나타난 현상을 보면, 경기변동에 대하여 일단 노동시간의 단축과 그에 따른 잔업수당의 축소, 그리고 각종 수당과 복지의 양보에 의하여 충격을 흡수하고, 그래도 모자란 부분에서는 정리해고를 단행할 수밖에 없었던 것으로 보인다. 그렇지만 1998년 현대자동차, 2001년 대우자동차에서 보았듯이 정리해고를 둘러싼 노사갈등은 거의 ‘전쟁’ 수준으로 발전한 바 있어 고용 유연성에 대한 노동자와 노조의 수용 정도가 대단히 낮음을 확인할 수 있었다. 이는 한국의 분단노동시장과 취약한 사회복지 시스템이라는 제도적 기반이 영향을 미쳤다고 볼 수 있다. 이제 2003년 단체협약을 통하여 현대자동차의 경우 거의 완전한 고용보장을 받았기 때문에 향후의 관건은 임금과 노동시간 및 교대제의 유연성을 확보하여 노동자의 삶의 질과 기업의 경쟁력 향상을 어떻게 양립시키는가가 될 것이다.

■ 맺는말

세계 자동차산업에서는 글로벌 경쟁의 심화에 대응하여 양적, 질적 유연성을 확보하기 위한 노사의 노력이 일반화되어 있음을 알 수 있었다. 그것은 오랜 동안 형성되고 유지되어온 각국의 단체교섭 구조에 일정한 변형을 가져오는 것이며, 따라서 최근의 동향도 이러한 1980년대 이후의 경향성하에서 들여다볼 필요가 있다. 이에 비하면 한국의 경우는 작업장 운영이나 인사임금체계에서 상당한 경직성이 발견되고 있다. 그것이 노동자들의 안정성 확보와 그를 통한 직무몰

입도 증대 및 경쟁력 향상으로 나타난다면 더할 나위 없겠지만, 때로는 기업경영의 신속성과 유연성을 저해하고 있는 것으로 보인다. 세계적 추세에 비추어 경쟁력 확보와 그를 통한 고용 확보에 이상은 없는지 면밀하게 검토할 필요가 있을 것이다. 특히 세계적으로 가장 긴 우리나라의 실노동시간을 감안하여 노동시간의 단축과 질적 유연성, 임금의 유연성을 대타협을 통해 교환할 여지는 없는지에 대하여 노사의 집중적인 자성과 논의가 있어야 할 것이다.