

## 일본 자동차산업의 단체교섭 동향

김 정 한

(한국노동연구원 연구위원)

### ■ 머리말

일본의 자동차산업은 그 역사가 일천함에  
도 불구하고 2003년 현재 미국에 이어 세계  
2위의 생산대국으로 자리매김하고 있다. 이  
러한 성장배경은 경영능력, 생산방식, 인사  
관리, 재무관리 등의 우월성에도 꼽을 수 있  
겠지만, 일본 자동차산업의 노사관계가 도요  
타의 사례에서 알 수 있듯이 노사 신뢰뿐  
아니라 노사가 경영에 대해 상호책임을 지  
는 노사일체적 노사관계로 나아가고 있다  
는 점도 중요한 요인으로 제시된다. 일본 자  
동차산업의 노사관계는 최근 주5일제, 경영참  
가, 생산기지의 해외이전 등으로 참여한 노  
사대립으로 막대한 생산차질을 빚고 있는  
우리나라의 노사관계와는 근저에서부터 그  
성격이 판이하다. 일본 자동차산업의 노사관  
계 중 임금교섭, 근로시간, 인사경영권 및  
생산기지의 해외이전에 대한 노조정책을 일  
본 자동차메이커 중 대표적인 기업인 도요  
타와 닛산을 중심으로 살펴본다.

### ■ 임금교섭

일본의 지배적인 노조 조직형태는 우리와  
같이 기업별 조합이기 때문에 단체교섭은  
기업별로 행해지며, 자동차산업의 단체교섭  
도 예외는 아니다. 도요타와 닛산의 노동협  
약을 보면 '노사교섭의 당사자는 회사와 조  
합에 한하며, 모든 노사교섭은 회사와 조합  
이 행한다'(도요타 단체협약 '제3조 노사교섭  
의 당사자', 닛산 단체협약 '제4조 교섭의 원  
칙')라고 협정되어 있는데서 알 수 있듯이  
단체교섭은 기업별로 행해지고 있다.

그러나 일본에서는 기업별 교섭이 갖는 한

계를 극복하기 위해 1955년부터 춘계에 산별조직을 중심으로 전개되는 통일임금투쟁을 전개하여 이른바 기업별 교섭을 네트워크로 연결해 조정하는 기능을 발휘하고 있으며, 이러한 점에서 일본의 임금교섭은 집권적인 조정기구를 내포한 시스템, 즉 묵시적으로 각 수준간에 조정되는 시스템으로 파악된다. 일본 자동차산업에서도 노조 내부는 물론 노사간에도 사전 정보·의견교환 및 절충이 활발히 이루어져 이러한 조정이 단체교섭 결과에 큰 영향을 미치고 있다. 자동차총련의 임금정책은 전국중앙조직인 령고(連合)와 국제금속노련 일본협의회(IMF-JC)의 임금방침을, 그룹별 노동조합(예컨대 전도요타노련, 닛산노련 등)의 요구율은 자동차총련의 방침을, 그리고 개별기업 수준(예를 들면 도요타자동차노조, 닛산노조 등)의 요구율은 그룹별 노동조합의 임금정책에 입각하여 결정된다는 것을 의미한다. 또한 자동차총련은 자동차산업의 사용자단체인 자동차공업회, 자동차부품공업회, 자동차경영자연맹과 정기적인 산업노사회의를 개최하여 의견교환, 정보공유는 물론 임금교섭에 대해서도 서로의 입장을 조율하고 있다.

게다가 일본 자동차산업의 노사관계에 내재해 있는 기본철학은 노사대립·갈등의 철학이 아니라 노사협조·공존공영의 철학에 입각해 있고, 춘투의 결과인 타결임금인상률이 거시경제적 관점에서 보면 인플레이션 중립적인 적정임금 인상률과 대단히 근접한 수준에서 결정되고, 임금인상 요구기준에 대한 노사간 묵시적 동의로 인해 노조의 임금인상요구율과 회사의 제시율 간의 격차가 미미하여 단체교섭 기간이 짧다.(표 1 참조) 특히 그 해의 임금인상률을 결정하는 데 가

장 중요한 역할을 하는 자동차산업의 산별조직인 자동차총련과 도요타자동차가 패턴세터로서의 역할을 깊이 자각하고 있다는 점에서 우리와는 상당한 차이가 있다. 이를 위해 2003년 도요타자동차의 임금교섭과정을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

도요타자동차에서 2003년도 임금교섭은 연결경상이익이 사상 최대인 약 1조 5천억엔을 기록할 것이라는 전망하에서 전개되었다. 도요타조합은 2002년 10월 14일 정기대회를 개최하여 신운동방침을 결정하였다. 새로운 운동방침은 임금인상에 대해 “일본경제, 산업·기업이 처한 환경도 고려하여 조합원의 의욕과 활력의 향상, 산업·기업의 매력제고 및 우위성 확보라는 관점도 중요시하면서 ‘적정한 임금인상을 도모한다’라고 하여 종래와 같은 임금인상에 대한 인식을 표방하면서도 “매년 향상분을 요구하여야 한다”라는 종래의 임금인상 운동으로부터 “매년 향상분을 많이 요구할 수도 그렇지 않을 수도 있는, 즉 늦춤과 당김이 있는 운동으로의 전환을 도모한다”라는 인식을 새롭게 추가하였다. 이는 앞으로는 베이스업부분을 요구하지 않는 해도 있을 수 있다는 것을 시사하고 있다. 이러한 신운동방침을 채택한 도요타노조는 ‘베이스업 요구는 무리’라는 판단하에 2003년도 ‘총합생활개선교섭’<sup>1)</sup>에서는 베이스업부분을 제외한 제도개선분(정기승급분 상당분)인 6,500엔을 2003년 2월 12일 회사측에 제시하였다. 한편 2002년 춘투에서 도요타노조는 베이스업분 1,000엔을 포함하여 7,500엔을 요구하였으나 “도요타는 일본경제

1) 도요타에서는 춘투라는 용어대신 ‘총합생활개선을 위한 노력’으로 명명하고 있다. 이는 임금교섭이 노사가 싸우는 것만은 아니라는 이유에서이다.

를 위해서도 베이스업을 해서는 안된다. 다른 산업에 영향을 미쳐 일본경제의 비용증가로 이어지고, 국제경쟁력의 저하로 이어지는 임금인상에는 응할 수 없다”는 회사측의 주장에 결국 순응하여 베이스업분을 포기한 임금제도유지분 6,500엔을 확보하는데 그쳤다.<sup>2)</sup> 2002년도와 2003년도에 회사가 강경하게 나온 배경에는 경쟁력을 확보하여야 한다는 긴박감이 한 요인으로 작용한 것으로 해석되고 있다(아사히신문, 2003. 3.3). 도요타자동차의 초 후지오(張富士夫) 사장은 “가전에서 현저하게 나타나는 현상이지만, 생산이 그대로 해외로 이전될 정도의 인건비의 격차는 노사의 노력으로 메꿔야 한다”라고 강조하고 있다. 이에 따라 도요타노조는 2003년 임금인상에서 베이스업분을 단념하는 대신 사상 최대인 ‘5.5개월+55만엔’(평균 237만엔)의 일시금과 6만엔(조합원 평균)<sup>3)</sup>의 성과배분을 회사측에 요구하여 이를 관철하였다. 노조의 요구가 관철된 데에는 도요타는 인건비의 변동비화를 진전하기 위해 지속적으로 누적되는 베이스업에 대해서는 부정적인 자세를 보였지만, 일시금에 대해서는 유연한 자세를 보였기 때문이다. 한편 성과배분제가 없는 도요타에서 조합이 처음으로 노동의 질적 향상분으로서 조합원 1인당 평균 6만엔의 성과배분을 회사측에 요구하였다. 조합은 ‘성과배분은 단순히 노동의 질적 향상에 대한 보답이 아니라 앞으로도 노동의 질을 높이는 동력으로서 작용하도록

회사측에게 장래를 위한 투자라는 관점에서 성과배분을 고려하도록 회사측에 요구하였다. 조합의 제안에 대해 회사측은 처음에는 ‘국제경쟁력이라는 관점에서 보면 성과배분의 요구에 그대로 응하는 것은 아주 어렵다’는 반응을 보였다. 그러나 교섭중반에 조합측이 ‘성과배분은 2003년에 국한한다’라는 양보가 있는 다음 회사는 ‘해외생산의 확대와 생산현장의 합리화에 의한 종업원의 부담 증가를 고려하여 종업원의 공헌에 감사하고, 노력에 보답한다는 의미로 3월 12일 조합측의 요구에 만액 회답하기로 최종 결정함에 따라 2003년도 춘투는 종료되었다.

일본 자동차메이커의 2003년도 임금교섭과정을 보면 자동차총련의 임금인상지침을 토대로 도요타를 비롯한 11개 자동차메이커 노동조합은 2003년 2월 12일 일제히 회사측에 임금인상요구안을 제시하였지만, 그 요구 내용은 조합마다 약간 상이하다. 노동조합이 회사측에 제시하는 임금인상요구안은 과거에는 ‘정기승급분 + 물가상승분 + 생활향상분(베이스업)’이었으나 1990년대 초반 버블경제가 붕괴하고 디플레이션이 본격적으로 시작되면서 임금인상요구기준이 ‘정기승급분 + 베이스업분’으로 변경되었다. 그러나 베이스업 부분과 정기승급분도 회사의 사정에 따라 보류하는 경우도 적지 않게 발생하고 있다. 자동차메이커 11개사 중 베이스업을 요구한 노조는 닛산노조 1개사에 지나지 않으며, 7개 조합은 2002년도보다 높은 수준의 요구를, 3개 조합은 2002년과 같은 수준의 요구를, 그리고 1개 조합은 2002년보다 낮은 수준의 정기승급분 또는 임금제도 유지분만을 요구하였다. 일본 주요자동차메이커의 2003년도 임금인상요구 및 회답결과는 다음 표와 같다.

2) 정기승급제도가 없는 도요타에서는 정기승급분에 상당하는 임금제도유지분인 6,500엔은 노사가 이전부터 확인한 사항으로서 노사간에 이견이 없다.  
3) 6만엔은 베이스업을 1,000엔 인상할 경우 일시금과 퇴직금 등에 반영되는 부분을 합한 수치임.

<표 1> 주요 자동차메이커의 2003년도 임금교섭 실적

(단위: 엔, %, 개월)

	평균임금		일시금	
	요구	타결	요구	타결
도요타	제도유지분	6,500	5.0+55만엔	5.0+55만
닛산	7,000(1,000)	7,000	5.8	5.8
혼다기연	-	-	6.5	6.4
미쓰비시자공	5,600	5,600	4.5	4.0
메이커 11조합	5,993	5,948	-	-

주: 1) 도요타는 특별지급금으로서 조합원 1인당 평균 6만엔을 획득함.

2) 혼다의 경우 임금커브유지분은 노사가 확인하고 있기 때문에 교섭사항이 아님.

3) ( )의 수치는 베이스업 요구분.

자료: www.jaw.or.jp/struggle2003/06.html.

## ■ 근로시간

도요타를 비롯한 일본의 자동차업계는 1973년에 주휴 2일제·주40시간제를 확립하고, 소정내 노동시간을 크게 감축하고, 연차 유급일수가 크게 증가되었음에도 불구하고 총 노동시간은 그다지 감소하지 않고 있으며, 심지어 서비스 산업으로 인한 과로사가 빈번하게 언론에 보도되고 있는 실정이다.

도요타의 경우 소정내 노동시간은 1973년 2,040시간에서 2001년 1,911시간으로 129시간이나 감소하였지만, 총 노동시간은 거의 감소되지 않았다. 다음의 3가지 원인에 기인하는 것으로 보인다. 첫째, 소정의노동시간, 즉 잔업이 그만큼 감소하지 않았기 때문이다. 특히 연차취득일수가 1985년 11.5일에서 2001년 19.0일로 7.5일(60시간) 증가하였다는 사실에 비추어볼 때 도요타와 닛산에서는 소정의노동시간이 여전히 향상되어 있음을 알 수 있다. 즉 ‘총노동시간=소정내노동시간+소정의노동시간-연휴-(특대휴+QC 등 공제시간)’이라는 점을 감안할 경

우 소정내 노동시간의 감소와 연차휴가 취득률의 증대가 지속적으로 이어졌지만 월평균 40-50시간이라는 소정의노동시간의 고정화로 인해 소정내노동시간의 감소의미는 반감되었다.

둘째, 기업의 노동시간방침에 기인한다. 도요타는 물론 일본 기업은 호황기에는 장시간잔업, 서비스잔업, 초과밀노동 등을 통해 노동시간 관리를 하며, 불황기에는 근무형태의 다양화, 변칙근무의 일반화 등으로 노동시간을 조절한다. 예컨대 1993~1995년 기간 동안 연간 총 노동시간이 2,000시간을 하회하게 된 것은 버블경기의 붕괴로 수요가 감소하여 잔업시간이 그만큼 적었다는 사실에 기인한다.

셋째, 잔업, 휴일출근, 그리고 이동에 대한 노조의 규제가 거의 없다는 점이다. 이는 역으로 노조가 회사측의 노동시간 관리에 적극적으로 협조하고 있다는 것을 의미한다.

도요타에서 노사문제는 무엇보다도 1962년의 노사선언체제, 즉 ‘회사의 번영을 전제로 하는 근로자의 근로조건 향상’이라는 기본인식하에서 접근하고 있다. 이는 1985년

<표 2> 도요타와 닛산의 근로시간 추이

(단위: 시간)

연도	도요타				닛산			
	총노동시간	소정내 근로시간	소정외 근로시간	연휴 취득실적	총노동시간	소정내 근로시간	소정외 근로시간	연휴 취득실적
1990	2,281	1,968	411	12.3	2,285	1,968	400	10.4
1995	1,969	1,952	154	17.1	2,020	1,952	170	12.8
2000	2,061	1,936	262	17.1	2,096	1,952	282	13.4
2001	2,022	1,911	250	17.8	2,083	1,952	271	14.8
2002	2,029	1,911	267	19.0	-	1,952	308	12.6

주: 1) 총노동시간=소정내노동시간 + 소정외노동시간 - 연휴 - (특대휴 + QC 등 공제시간).

2) 자동차총련 자료에 의하면 도요타의 소정내 노동시간은 1999년 1,891시간, 2000년 1,861시간, 2001년 1,850시간으로 되어 있지만, 이 수치는 연속 2교대제 근무의 노동시간으로서 전체적으로는 1,911시간이다. 자동차총련 가맹 자동차메이커 11개사 중 도요타와 다이하츠를 제외한 나머지 9개사의 소정노동시간이 전부 1,952시간임.

자료: 1) 1990년 이전 도요타의 근로시간은 トヨタ労働組合(1996:90).

2) 1990년 이후 도요타의 근로시간과 닛산 자료는 自動車總連(2002).

엔고 이후 기업이 취한 제반 합리화 시책에 대한 도요타노조 위원장(小田棟)의 1988년 연두 인사말인 “우리들은 지금까지 기업기반의 안정이 노동자의 고용과 생활의 안정에 결부된다는 관점에서 엔고에 대한 회사 시책에 적극적으로 협력하여 왔습니다”라는 데서도 도요타 노조의 노동시간 단축에 대한 인식을 엿볼 수 있다.

도요타와 닛산의 경우 시간외노동과 휴일출근, 그리고 노동이동 등은 노조의 규제 없이 회사의 편의에 따라 거의 일방적으로 행해지고 있다. 도요타를 비롯한 일본 자동차 업계는 생산계획단계에서는 ‘설명’이, 계획의 실시 및 일일조정단계에서는 ‘연락’이 기본적인 절차물이지만, 그 룰의 적용도 부분적 으로서, 수준이 내려갈수록 조합의 관여는 거의 없다고 봐도 무방하며, 닛산의 경우에도 거의 동일하다.

## ■ 경영참가

단체협약(collective agreement)이란 노동조합과 사용자간의 단체교섭에 의하여 합의로써 성립한 것으로서, 근로조건, 기타 근로자의 대우에 관한 기준을 정하고 협약당사자 상호간의 채권·채무의 설정을 목적으로 하고 있다. 그러므로 단체협약은 노사간 힘의 관계를 그대로 반영하고 있다고 해도 무방하다. 도요타와 닛산의 단체협약을 중심으로 인사경영권에 대한 노조의 관여 정도를 살펴보면 다음과 같다.

## 도요타와 닛산 단체협약의 특징

도요타는 1973년 23년 간의 무단체협약상태를 청산하고 단체협약을 체결하게 된다. 이 때 체결된 단체협약서를 보면 총 49개 조항 중 총칙 및 조합활동규정 16개 조항,

인사조항 5개 조항, 노사협의회 관련 조항 8개 조항, 집단적 노사관계 관련 조항 14개 조항, 부칙 5개 조항 등으로 구성되어 있다. 또한 닛산의 경우에도 전체 94개 조항 중 총칙 및 조합활동규정 23개 조항, 인사규정 9개 조항, 단체교섭 규정 8개 조항, 노사협의회 규정 20개 조항, 고충처리 규정 11개 조항, 쟁의관련 규정 16개 조항, 기타 2개 조항, 부칙 5개 조항 등으로 구성되어 있다.

단체협약의 규정은 규범적 부분, 채무적 부분, 그리고 조직적 부분으로 구성된다고 할 때 가장 중요한 부분은 규범적 부분이라고 할 수 있다. 단체협약의 규범적 부분은 근로조건을 개선하는 목적으로 하는 단체협약의 핵심적 기능을 실현하는 본질적 부분이기 때문에 규범적 부분이 전혀 없는 노사합의문서는 단체협약이라고 할 수 없을 만큼 그 중요성이 있다. 그러나 도요타와 닛산의 단체협약에는 규범적 부분이 전혀 없는 실정이다. 이는 규범적 부분 중 임금이나 근로시간 등에 대해서는 노사협이나 교섭에 의해 결정되겠지만, 나머지 부분은 모두 회사가 일방적으로 정한 취업규칙에 의해 결정된다는 것을 의미한다. 그러나 혼다기연(本田技研)의 경우에는 도요타와 닛산의 경우와는 달리 조항 수가 182개에 이르고 있으며, 규정 또한 총칙 및 조합활동 규정 14개 조항, 인사규정 46개 규정, 급여·퇴직금·각종수당 규정 28개 조항, 노동시간·휴일·휴가 규정 24개 조항, 산업안전·재해보상·복리후생 24개 조항, 고충처리 12개 조항, 단체교섭 규정 13개 조항, 쟁의행위 규정 12개 조항, 부칙 4개 조항으로 구성되어 있다. 즉 혼다기연의 경우에는 도요타와 닛산의 단체협약과는 달리 그 내용이 풍부할 뿐

만 아니라 규범적 부분인 급여, 노동시간, 복리후생 등에 대해서도 자세히 규정되어 있다는 점에서 도요타나 닛산과는 차이가 있다.

## 인사경영권에 대한 도요타노조와 닛산노조의 관여 정도

### 이동

이동이란 근로자에 대한 직종, 업무내용, 또는 업무장소 가운데 어느 하나의 변경을 가져오는 것으로서, 그 기본적 목적은 기존의 노동력을 적재적소에 배치함으로써 근로자들의 근로의욕 증대와 경영능률의 향상 및 기업내 각 부서간의 인사교류에 의한 업무운영의 원활화를 실현하는 데 있다. 그러나 이동이 종종 근로자에게 불이익을 초래한 경우도 적지 않다. 이러한 부작용에도 불구하고 도요타는 우리나라에 비해 공장간 응·수원이 아주 활성화되어 있다.

도요타의 단체협약에는 이동에 대해 ‘회사는 업무사정에 따라 조합원에게 전근, 주재, 출향, 전직, 직종변경, 배치전환 또는 役職任免(이하 이동이라 한다)을 명할 수 있다’라고 규정하면서, ② ‘회사는 이동에 대해 원칙적으로 사전에 문서로 노조에 통지한다. 다만 노조가 정당한 이유로 이동에 이의를 신청한 경우는 회사는 그 사항에 대해 노조와 협의한 다음 결정한다’라고 되어 있다. 즉 도요타에서는 직종변경, 근무지 변경을 포함한 모든 이동에 대해 회사가 결정권을 가지고 있으며, 그 절차에 있어서도 노조는 단지 정당한 이유가 있어야만 이의를 신청하는 구조로 되어 있어 사실상 노조의 관여는 거의 없다고 해도 무방하다. 응·수원에 대한

도요타노조의 기본적인 자세는 ‘본래 바람직스러운 것은 아니지만 생산량의 증감에 대응하기 위해서는 어쩔 수 없는 경우도 있다’라는 것이다.

따라서 도요타에서는 응·수원에 관한 룰이 존재하지만, 노조나 지부의 규제는 거의 없고 회사의 사정에 따라 일방적인 응·수원이 이루어지고 있다는 점이 가장 큰 특징이다. 응·수원에 관한 룰은 노사가 확인한 것이라고 하더라도 노사간에 체결된 협정이 아니며, 응수원의 결정권은 회사에 속하는 사항으로 인식되고 있다.

한편 닛산의 단체협약에는 이동에 대해 ‘회사는 업무상의 필요에 의해 조합원에게 인사이동을 명한다. 조합원은 정당한 이유가 없는 한 이 명령에 따라야만 한다’라고 규정하면서 ‘회사가 명하는 인사이동은 사내인사이동(전근, 전속, 주재, 응원, 직종변경, 근무지변경)과 사외인사이동(출향)’으로 구분하고 있다. 특히 ‘이동시 회사는 조합임원이라는 이유로 이동대상에서 제외하는 등의 특별한 조치를 하지 않는다’라고 규정하여 도요타와는 달리 조합임원에 대해서도 회사의 사정에 따라 이동시킬 수 있도록 되어 있다. 그러나 닛산에서는 인사이동 절차에 대해서는 도요타와는 달리 구체적으로 명시하고 있으나 실제적 측면에서는 도요타와 유사하다고 해도 무방하다.

## 징계

도요타의 단체협약에는 ‘회사는 조합원에 대해 징계할 수 있다’, ‘징계의 종류 및 절차 등은 별도로 취업규칙에 정한 바에 따른다’라고 규정되어 징계권은 회사에 있음을 알 수 있다. 징계절차를 보면 ‘회사는 조합원에

게 징계의 발령을 내린 경우에는 해당자가 소속한 조합지부에 해당자의 소속, 성명, 징계처분의 내용, 징계사유 등을 통지한다’라고 되어 있어 노조의 관여 정도가 낮다는 것을 알 수 있다. 닛산에서는 징계에 대한 노조의 관여에 대해서는 전혀 언급되어 있지 않다.

## 단체교섭과 노사협의

도요타에서는 단체교섭제도가 존재하지 않고 모든 노사간 교섭은 노사협의회에서 처리되어 노사협의회가 유일한 교섭기관으로서 단체교섭과 노사협의회는 단일화되어 있다.

닛산의 포괄단체협약은 노사간의 교섭기구로서 단체교섭과 노사협의시스템을 채용하고 있다. 단체교섭은 ‘임금 기타 근로조건’ 및 단체협약의 체결·개정을, 노사협의는 ‘경영에 관해 상호 이해를 깊게 하고, 협력하여 업무의 원활한 운영을 도모한다’를 그 목적으로 규정하고 있다. 그리고 노사협의회는 ‘설명·협의하는 기관으로서 결정을 내리는 기관은 아니라고 하여 과거의 합의기구로서의 성격은 완전히 상실하였다. 1986년 이전에는 노사협의에 관한 규정만 존재하였을 뿐 단체교섭은 관행적으로 운영되어 단체교섭과 노사협의의 구별은 애매하였다.

## ■ 생산거점의 이전과 고용안정

일본 자동차메이커는 1981년부터 시작된 대미수출자율규제, 특히 1985년 플라자합의 이후 전개된 엔고를 극복하기 위해 해외현지생산을 적극 추진하였다. 그 결과 일본 국내에서의 자동차생산은 1990년 1,348.8만대

를 정점으로 국내판매의 저조와 완성차 수출의 해외생산이관에 의해 국내생산은 10여년간 1,000만대 전후에서 유지되고 있는 반면 해외생산은 급진전되고 있다. 해외생산의 확대에 의해 해외생산이 국내생산을 상회할 것으로 예상되는 시기는 2004~2005년, 해외브랜드차를 포함하면 2003~2004년경으로 예상되고 있다.

해외생산에 대한 노조의 정책을 보면 먼저 자동차총련은 해외사업의 확대에 대해 산업으로서의 정합성과 국내생산기반의 확보를 전제로 대처한다는 기본원칙하에 구체적으로 ① 일본 자동차업계 노동자들의 고용을 확보하고, 생활에 악영향을 미치지 않을 것, ② 일본 자동차산업의 건전한 발전에 기여할 것, ③ 진출국의 고용과 경제사회의 발전에 공헌할 것, 그리고 위의 3항목을 노사간에 사전에 충분히 협의·확인하여 준수할 경우 자동차메이커들의 해외생산에 대해 반대하지 않고 있다.

자동차산업의 선도노조인 도요타노조는 수출 저하와 생산거점의 해외로의 이전은 국내 제조업의 공동화를 초래하고, 국내 산업의 공동화는 곧 국내 고용의 공동화를 의미하는 것으로 이해하여 1986년 해외진출(국제화)에 대해 ① 고용에 악영향을 미치지 말 것, ② 진출국의 경제·산업의 건전한 발전에 기여할 것, ③ 현지에서 건전한 노사관계를 확립할 것 등 해외생산에 대한 기본자세 3원칙을 확정하였다. 이와 같은 3가지 원칙이 손상되지 않는 한 도요타노조는 해외진출에 반대하지 않고 있다. 그 이유로는 '기업의 발전과 조합원의 생활향상은 차의 양바퀴'라는 기본적 노조의 입장에서 본다면 국내 고용의 안정을 회사에 요청한 다음 해

외진출에 대한 지지는 당연한 결론이라고 <도요타노조 50년사>에 명시되어 있을 정도로 해외진출시 노조의 반대는 전혀 없는 실정이다.

일본 국내에서 수요가 감소할 경우 해외생산물량은 어떻게 조절하는가를 보면 다음과 같다.

도요타는 자동차가 팔리는 것에서 자동차를 생산한다는 인식을 갖고 있지만, 생산에 필요한 원천 기술을 국내에 보유하기 위해서도 국내생산이 필요하다는 것에 대해 노사가 인식을 공유하고 있다. 이는 도요타노조 50주년 기념식에서 발표된 '21세기를 향한 노사의 결의' 중 '세계와 경쟁할 수 있는 생산상 향상, 물건만들기를 뒷받침하는 기술개발력의 강화와 기능의 육성·전승 등을 통해 노사번영의 원천으로서 국내의 기업기반 확립'이라는 표현에서도 잘 나타나 있다. 그러나 해외공장은 생산량의 변동에 유연하게 대응할 수 없다는 판단하에 국내 공장을 전 세계적인 수요 변화에 대해 유연성을 확보하는 수단으로 파악하여 수요변동에 대해서는 주로 기간공(계약직)이나 비정규직을 활용하여 수요변동에 대응하고 있다. 또한 수요감소시 국내외 물량조정은 노조와 협의대상이 아니며, 단지 노사간담회에서 회사가 노조에 일방적으로 설명하는 데 국한되고 있다. 이는 단체협약상에 경영과 생산에 관한 사항은 협의대상이 아니라는 데서도 잘 알 수 있다. 지금까지 수요 감소시 해외생산을 줄이고 국내생산을 증가한 사례는 전혀 찾아볼 수 없으며, 대신 차종에 따라 국내생산이 감소한 사례는 있었던 것으로 파악되고 있다. 구체적으로 수요감소시 고용조정 및 물량조정방법을 보면 ① 특정 차종의 수



요가 감소하였지만 총량에는 변화가 없는 경우에는 공장간 응·수원으로 고용을 확보하고, ② 지금까지 총량이 감소한 적은 없었지만, 총량이 감소하는 경우 기간공이나 비정규직을 해고하는 대신 정규직에 대해서는 고용보장을 하는 것으로 나타났다.

한편 해외현지공장의 설립에 대해서는 단체협약상에 노조와의 협의 또는 합의하여야 한다는 조항이 전혀 없으며, 단지 조합원을 해외로 파견시에 파견기간 등 파견조건에 대해서만 협의하는 수준에 머물러 있어 노조의 규제는 사실상 거의 없다고 해도 과언이 아니다.

## ■ 맺음말

우리나라 자동차산업은 그동안 노사 양측 각고의 노력으로 세계 10위권으로 도약하였다. 한국의 자동차산업이 앞으로 경쟁력을 지속적으로 유지하기 위해서는 경영방식, 기술습득방식, 인사관리, 재무관리, 생산방식 등의 다양한 측면에서의 개선이 요구되는데, 가장 시급한 것은 소모적이고 대립적인 노사관계에서 탈피하는 것이다.

본고는 일본 자동차산업의 노사관계를 임금교섭, 근로시간관리, 인사경영권 및 해외현지생산에 대한 노조의 방침 등을 중심으로 고찰하였다. 일본의 노사관계제도를 그대로 우리나라에 도입하는 것은 큰 의미가 없을 뿐 만 아니라 실제로 가능하지도 않다.

문제는 '실패에서 교훈을 얻어 두번 다시 똑같은 실패를 반복하지 않는' 일본의 경험을 우리가 배워야 한다는 점이다. 우리나라의 노사는 대부분 실패에서 아무런 교훈을 얻지 못하고 그 실패를 되풀이한다는 점에

서 일본과 차이가 있다. 실패에 대한 진솔한 반성과 개선방안의 구축은 노사 어느 한 당사자의 노력만으로는 불가능하다. 지금 기업은 무한경쟁에 내몰려 있다. 소모적·대립적 노사관계에서 탈피하여 참여·협력적 노사관계로 나아가지 않으면 무한경쟁에서 살아남을 수 없다는 노사의 인식전환이 어느 때보다 요청된다. 도요타 노사는 1996년 1월 '21세기를 위한 노사의 결의'에서 '노사관계는 상호신뢰뿐 아니라 상호책임을 기반으로 한다'라고 천명하였다. 우리는 노사의 상호신뢰와 상호책임은커녕 상호불신에서 여전히 벗어나지 못하고 있다. 어떤 이유로 일본의 노동조합이 경영에 대한 상호책임까지 함의하게 되었는가. 일본의 노동조합이 어용노조이기 때문일까. 노동자들의 고용안정과 근로자들의 근로조건의 향상은 기업의 발전과 함께 한다는 것을 노사 모두 실패에서 교훈을 얻었기 때문은 아닐까.