도요타 노사관계의 핵심 요소

우종원 (일본 사이타마대학 경제학과 교수)

■ 머리말

도요타의 경쟁력이, 철저하게 낭비를 배제하는 도요타 생산방식(Toyota Production System: TPS)에서 유래한다는 사실은 널리 알려져 있다. 하지만 수많은 기업이 TPS를 도입하고 있음에도 불구하고 도요타에 버금가는 실적을 내고 있지 못한 것도 사실이다. 이에 대해 카이젠(改善) 등의 테크닉이 문제가 아니라 장기적 관점에서 문제를 발견하고 해결해 나가는 기업문화가 중요하다는 지적이 있다(Liker, 2004). 한편 협조적 노사관계가 뒷받침되지 않으면 TPS가 제대로 작동하지 않는다는 의견도 제기된다.

문제는 도요타가 어떻게 "끊임없이" 생산성 향상을 추구할 수 있으며, 도요타 노동자는 인원삭감을 초래한다는 사실을 잘 알면서 어떻게 생산성 향상에 "자발적으로" 참가하는지를 해명하는 것이다[1]. 전자에 관해서는 石田光男 외(1997)가 시사적이다. 즉 TPS가 개선의 필요성을 제시해 주는 것은 사실이지만 끊임없는 개선활동으로 생산성 향상을 추동하는 것은 TPS 자체가 아니라 경영측의 통제에 의한 체계적인 생산성 관리라고 보는 것이다. 그렇지만 경영의 통제와 노동자의 자발적인 참여를 어떻게 연결지을지에 관해서는 여전히 해명해야 할 점이 많다.

1) 노동자의 "자발성"을 어떻게 평가하느냐에 관해서는 해석이 엇갈린다. 願興寺ひろし(2005)는 노동자의 내적 자발성을 높이 평가하는 반면, 猿田正機(2005년 5월)는 기업에 의해 강제되는 측면에 무게를 둔다.

이 글에서는 노동급부(노동의 양과 질)와 반대급부(임금 등 보수)를 교환하는 제반의 룰을 만들고 관리하는 것이 노사관계라는 기본 인식 아래, 생산현장에 구축되어 있는 생산성 향상의 구조와 이를 지탱하는 보수 제도를 선행연구에 의거하여 살펴보고[2], 양자를 결합하는 노사관계의 핵심 요소를 가설적으로 제기하고자 한다.

■ 일상적인 생산성 관리[3]

생산성 관리의 기본 골격

일반적으로 노동급부(노동의 양과 질)는 정상 업무와 비정상 업무를 통해 이루어진다. 도요타의 두드러진 특징 중의 하나는 정상 업무(일상적인 생산활동) 뿐만 아니라 비정상 업무(개선활동)도 체계적으로 관리한다는 점이다. 이런 관리가 있어 비로소 "끊임없는" 생산성 향상이 가능하다 할 수 있다. 정상 업무는 기본적으로 JIT(Just-in-time)와 간판(Kanban)으로 대표되는 TPS에 의해 시스템적으로 관리된다. 그렇다면 비정상 업무는 어떻게 관리되는 것일까.

도요타 스스로 "생산성 관리"로 칭하는 개선활동의 관리는 본사로부터 능률목표가 주어지는 데서 시작된다. 능률목표는 본사→공장→부(部)→과(課)의 레벨단위로 "생산능률의 전년비 대비 ○% 향상"이라는 형태로 주어진다. 생산능률은 간략화하면 "생산능률=제품별 기준시간×생산량÷총노동시간"으로 표현된다. 제품별 기준시간이 일정하다고 하면 생산능률을 높이기 위해서는 "생산량÷총노동시간"의 해(解)를 크게 할 수밖에 없다. 이에는 가동률 향상이나 공수(工數)삭감이 요구된다.

설정된 능률목표는 치밀한 진척(進陟) 관리를 통해 달성된다. 1년 단위로 설정된 능률목표는

2) 이 글과는 약간 다른 입장이지만 石田光男(1998년 6월)가 노동급부와 반대급부의 교환 관계에 관해 시사적인 문제 제기를 하고 있다.

3) 이에 관해서는 石田光男 외(1997)가 잘 정리하고 있다. 최근 상황에 관해서는 願興寺ひろし(2005), 지난 경과에 관해서는 野村正實(1993)를 참조.

월차 계획으로 전개되고 월단위로 달성도가 체크 된다. 매월 본사 차원에서 생산부문회의가, 공장 · 부 · 과 수준에서 능률회의가 개최된다. 생산부문회의에서는 전 공장의 부 · 차장이 모인 가운데 과(課)별 생산능률의 일람표가 공개된다. 목표 달성이 미흡한 부서는 직 · 간접적으로 압력을 받을 수밖에 없다. 각레벨의 능률회의도 마찬가지이다. 이렇게 해서 본사→공장→부→과로 생산성 향상을 위한 압력이 일상적으로 전달되는 것이다.

직장에서의 관리

먼저 직장조직을 살펴보자. 최종조립을 담당하는 생산과를 예로 들면, 과(課)는 보통 6~7개의 계(係)로 조직된다. 계는 다시 3~4개의 조(組)로 구성되고, 말단생산단위인 조는 10~15명 정도로 구성된다. 과(課), 계(係), 조(組)의 우두머리는 각각 과장, CL(Chief Leader), GL(Group Leader)이다. 그 밖에 과에 직속하지 않으나 스탭 업무를 맡는 기술원(技術員), 개선업무를 담당하는 개선조(改善組), 보전업무를 담당하는 보전노동자가 존재한다.

이를 전제로 일상적인 생산성 관리를 살펴보면, 과(課)에 주어진 능률목표는 가동률 향상과 공수(工數) 삭감을 통해 그 달성이 추구된다. 전자의 경우 가동률을 떨어뜨리는 원인에 따라 다음과 같은 대책이 강구된다. 작업자의 작업미숙 등에 대해서는 CL이나 GL가 작업자의 적정배치 및 훈련으로 대처한다. 기계설비의 간단한 이상(異常)에 대해서는 라인내 EX급 이상의 "이상(異常)처리자"가 대처한다(후술). 기계설비의 고장에 대해서는 간단한 고장은 보전노동자가, 심각한 고장은 대졸 기술원이 각각 대처한다. 이렇게 보면 일반노동자가 "지적 숙련"으로 "이상과 변화"에 대처한다는 일부 주장과는 달리[4], 전체적으로 CL이나 GL 혹은 보전노동자 등 핵심적 노동자의 역할이 큼을 알 수 있다.

그렇지만 생산현장에서 가동률은 이미 100%에 가까운 상태에 도달해 있는 것이 보통이다. 따라서 공수 삭감을 위한 개선활동이 보다 절박한 문제가 된다. 개선은 크게 생력화(省力化)투자를

4) 小池和男(2000년 10월) 및 小池和男 外(2001)를 참조.

수반하는 개선과 생력화 투자 없이 현장의 지혜로 수행하는 개선으로 구분된다. 전자는 과장(課長)이 중심이 되어 CL과 기술원의 도움을 받아 수행한다. 후자는 CL과 GL가 주도적으로 수행한다. 이때 소규모의 설비가 필요한 경우에는 개선조(改善組)에 의뢰해 이를 제작케 한다. 일반노동자의 역할은 흔히 "1초 개선"이라 불리어지는 임무에 한정된다. "1초 개선"은 자기 담당 업무에서 택트타임을 1초 줄이는 것을 의미한다. 이들을 모아 공수 삭감으로 연결시켜내는 것은 어디까지나 CL과 GL의 임무이다. 공수 삭감의 결과 발생한 잉여인원은 다른 작업장에의 지원 등 유연한 배치전환을 통해 처리된다. 이처럼 생산성 관리는 경영측의 조직적인 통제하에서 이루어지고 있다고 할 수 있다. 흥미로운 점은 이에 관해 노동조합이 규제력을 행사하지 않는다는 것이다. 예를 들어 노조가 작업자의 배치전환을 규제한다면 잉여인원의 처리는 곤란하게 되고 잉여인원을 만들어내는 공수 삭감 자체도 의미를 상실하게 된다.

■ 자격 중심의 보수[5]

직능자격제도

그렇지만 경영의 통제만으로 노동자를 움직일 수는 없다. 인센티브도 필요한 것이다. 인센티브의 기본은 물론 보수다. 노동조합이 주로 관여하는 것도 이 측면이다. 도요타에서는 자격이 보수의 핵심을 이룬다. <표 1>은 생산직의 직능자격과 직위를 나타낸 것이다. 자격별 인원 구성은 대략 EX급(級) 이상이 전체의 과반수를 차지한다. 피라미드형이 아니라 종(鐘)형 구성이고, 이는 일반노동자라도 시간이 지나면 EX급까지는 승진하는 것을 의미한다. EX급은 이전에는 관리 · 감독직의 반장[6]과 대응관계에 있었으나 반장 직위가 없어짐에 따라 전문기능직으로만 처우되고

5) 최근의 보수 동향에 관해서는 杉山直(2004년 6월)를 참조.
6) 한국의 직장 조직이 계 · 반 · 조로 편성되는 데 비해, 일본은 계 · 조 · 반으로 되는 것이 보통이다. 도요타의 경우 이전에는 조 밑에 반이 있었으나 반의 범위가 3인 정도에 불과해 이를 폐지했다.

〈표 1〉 생산직의 직능자격과 직위

직능자격	직위	
	관리 · 감독직	전문기능직
CX급(級)	CL(Chief Leader)	CX(Chief Expert)
SX급(級)	GL(Group Leader)	SX(Senior Expert)
EX급(級)		EX(Expert)
중견기능직		
초급기능직		
기초기능직		

있다. 이들은 실제작업에 종사하면서 위에서 본 바 이상(異常) 처리 등을 수행한다. SX급 이상은 실제 부하를 통괄하는 관리 · 감독직과 개인적으로 개선업무등에 종사하는 전문기능직으로 나누어진다. 대체적으로 전자가 9할, 후자가 1할의 비율로 되어 있다. 생산라인에서 CL과 GL이 핵심적 역할을 수행하는 것은 이미 본대로이다. CX와 SX는 생산라인에 배속되어 독자적으로 개선활동에 종사하거나[7] 개선조(改善組)에 소속되어 개선업무를 수행한다.

상위 자격으로 승격하기 위해서는 최소 경험연수, 필요교육훈련, 인사고과 등 세 가지 조건을 만족해야 한다. 필요교육훈련은 OJT와 Off-JT를 체계적으로 결합한 "전문기능습득제도"를 통해 습득이 가능하다. 인사고과는 기본적으로 보유능력을 평가한다. 구체적으로는 전문지식 · 기능, 개선능력, 지도육성력, 책임감 · 협조성 등 네 항목이다. 팀워크를 중시하고 후배 · 부하를 키우며, 개선능력을 갖추는 것이 중요하게 평가됨을 알 수 있다. 유의할 점은 중견기능직 이하에 대해 CL이 1차 고과를 행사한다는 것이다. 후술하는 바와 같이 이들은 노동조합의 핵심 멤버이기도 하다. 하지만 인사고과에 있어서는 경영관리 조직의 일원으로서 동료에 대해 평가를 수행하는 것이다.

7) CX와 SX의 스탭적 역할에 관해서는 辻勝次(2002년 6월)를 참조.

임금제도

생산직의 기준내 임금은 크게 네 가지 항목으로 구성된다. ① 직능개인급(기준내 임금의 30%), ② 직능기준급(동 30%), ③ 생산성급(동 20%), ④ 습숙급 · 역할급(동 20%)이 그것이다. ①은 직능자격별로 개개인을 인사고과해 그 결과에 따라 매년 승급액을 누적한다. 인사고과의 방식은 위의 승격과 기본적으로 동일하다. 흥미로운 점은 노동자간에 격차가 크게 벌어지지 않도록 운용되고 있다는 것이다. 규정상으로는 고과 결과에 따라 동일자격 노동자 사이에 ±15%의 격차를 둘 수 있도록 되어 있지만, 실제로는 상위 자격자의 경우에도 수백 엔 정도의 차이에 불과한 것으로 알려진다. ②는 직능자격별 및 각 자격내의 임금등급별로 정액을 지급한다. ③은 위에서 설명한 생산능률의 달성도에 따라 매년 변동하는 금액을 직능자격별로 각 개인에 배분한다. ④는 기존의 "연령급"을 2004년의 임금 개정시에 바꾼 것으로 습숙급은 EX급(級) 이하에, 역할급은 CX급(級)과 SX급(級)에 적용된다. 습숙급은 "근속연수가 1년 늘면 반드시 기능도 그만큼 향상한다"[8]는 논리에 따라 고졸입사(18세) 후 30년(48세)까지는 매년 상승하는 금액을, 30년 이후는 정액(10만 엔)을 지급한다. 역할급은 연령 · 근속연수에 관계없이 CX급와 SX급에 각각 정액을 지급한다.

전체적으로 임금에 대한 자격의 규정성이 매우 크다는 것을 알 수 있다. 한편 능력주의가 노동자간의 경쟁만 부추기는 것이 아님도 알 수 있다. 대부분이 EX급까지 승격한다는 점을 전제로 직능개인급의 매년 누적되는 승급, 근속 30년간 오르는 습숙급 등을 종합해 보면 노동자 다수가 연공적으로 상승하는 임금을 향유할 수 있도록 하는 점에 능력주의의 중점이 놓여 있다 하겠다.

8) 東正元(2004년 12월).

■ 노사관계를 규정짓는 요소

핵심노동자

이처럼 경영의 통제가 강한 노동급부, 노동자의 이해관계를 반영한 반대급부가 서로 교환되는 것이 도요타의 생산성을 지탱하는 기본 구조라 할 수 있다. 하지만 왜 양자는 이런 식으로 교환되는 것일까. 예를 들어, 서구의 노사관계에서는 노동조합이 노동급부를 규제하려는 경향이 강한데 어떤 요소가 도요타 노사관계를 이와 다르게 만들고 있는 것일까.

위에서 본 바와 같이 도요타에서 노동급부와 반대급부를 매개하는 접점에는 CX급과 SX급이 존재한다. 이들은 현장에서 생산성 관리를 수행함과 동시에 인사고과를 통해 일반노동자의 인센티브를 조직한다. 또한 그들 스스로가 승격을 지향하는 노동자 인센티브의 축이기도 하다. 이들은 노동조합 조직에서도 지부장(공장단위) 및 직장위원장(직장단위)을 맡는 핵심이다. 도요타 노사관계는 이들 핵심노동자를 중심으로 중견노동자(EX급)와 일반노동자가 동심원을 형성하는 한편, 이와 동떨어진 곳에 비정규직노동자[9]가 따로 존재하는 2중구조를 이루고 있다. 경영의 일원인 직장(foreman)과 노동자의 대변인인 고충처리자가 직장내에서 충돌하는 서구적 구조와는 명백히 다른 것이다.

이들 핵심노동자는 도요타 노사가 상호간의 합의 아래 의도적으로 키워 낸 산물이라 할 수 있다. 여기서 의도적 정책이란 일반노동자로부터의 내부승진 코스의 확립, 현장관리 권한의 핵심노동자에의 이양, 관리기능을 담당할 수 있는 능력의 체계적 육성을 말한다. 핵심노동자를 둘러싼 노사의 합의는 긴 역사적 과정 속에서 형성되어 왔다[10].

9) 이 글에서 다룰 여유는 없지만 비정규직노동자는 도요타 노사관계의 중요한 구성 요소의 하나이다. 이와 관련해서는 伊達浩憲(2005년 3월)과 小松史朗(2005년 9월)를 참조.

10) TPS 및 도요타 노사관계의 역사적 과정에 관해서는 トヨタ自動車株式会社(1987)의 외 小川英次 編(1994)과 佐武弘章(1998)를 참조.

일본에서는 전전(戰前)부터 숙련노동자 부족이라는 제약조건을 기업내 양성으로 극복하려는 경영의 정책과, 직능별 노조의 전통이 약한 속에 기업 내에서 지위를 향상하려는 노동자의 정책이 서로 맞아떨어져, 기업내 자격 승진을 통해 숙련노동자의 지위를 높이는 시도가 이어져 왔다[11]. 전후도 기술혁신 속에 장인적 숙련 자체는 해체하면서도 숙련노동자를 현장의 문제발견 · 문제해결의 핵심으로 삼는 움직임은 계속되어 왔는데 도요타는 그 한 전형이라 할 수 있다.

기업의 일원으로서의 "정사원"

핵심노동자의 역할이 크다는 것이 곧 일반노동자들이 경시되어도 좋다는 것을 의미하지는 않는다. 우선 핵심노동자는 EX급으로부터 선발되고, 일반노동자는 기본적으로 EX급까지는 승격한다는 점을 상기할 필요가 있다. 일반노동자가 존중될 때 비로소 그 속에서 핵심노동자가 육성되는 것이다. 한편 일반노동자는 유연한 배치에 응할 뿐 아니라 QC서클이나 제안제도에 참여함으로써 그 자신 TPS와 개선활동을 베이스에서 지탱하고 있다.

이들이 생산성 향상에 협력하는 것은 첫째로 자신들이 기업의 정규 멤버로서 기업의 번영과 이해관계를 함께 한다는 인식이 있기 때문이다. 이에는 전후 민주화로 기업통치의 구조가 변함에 따라 종업원의 주인의식이 높아지고, 사무기술직과 생산직이 함께 노동조합을 결성 · 운영하게 된 것이 결정적 영향을 미쳤다. 둘째로 경영이 해고 등으로 자신들의 이해를 침해하지 않을 것이라는 신뢰가 형성되어 있기 때문이다. 이를 상징하는 것이 1962년의 "노사선언"과 1996년의 "21세기를 향한 노사의 결의"이다. 이를 통해 노사는 "고용안정 및 노동조건의 유지향상에 앞장서 노력할 것"과 "기업 번영을 위하여 회사 시책에 적극적으로 협력할 것"을 서로 다짐하고 있다.

11) 이에 관해서는 兵藤釗(1971)를 참조.

능력주의

일반노동자로부터 핵심노동자에 이르기까지 생산직 전원이, 직능자격제도라는 인센티브에 의거해 경영의 끊임없는 능률향상 요구를 소화해 내는 배경에는 능력주의가 깊숙이 자리잡고 있다. 실제 일본만큼 생산직노동자가 능력주의를 내면적으로 수용하는 산업사회는 드물다고 할 수 있다. 일본이 이렇게 된 배경에는 사무기술직처럼 대우받고 싶다는 생산직의 염원이 짙게 배여 있다. 역사적으로 스스로가 천대받는다 여겨 온 생산직은 전후 민주화 과정에서 사무기술직과의 평등한 처우, 특히 연공적인 승진과 승급을 요구했으며 그 근거로 자신들도 근속을 통해 능력을 향상시킬 수 있음을 주장했다[12]. 이런 생산직의 요구를 반영해 제도화한 것이 직능자격제도라 할 수 있다. 앞에서 본 "습숙급"도 근속=능력의 논리를 잘 보여준다. 이처럼 생산직이 사무기술직과 크게 다르지 않는 처우를 받는 만큼 사무기술직에 요구되는 유연한 직무, 유연한 배치, 인사고과는 수용한다는 것이 생산직의 태도라 할 수 있다.

■ 맺음말

흔히 TPS와 QC서클, 제안제도 등이 도요타의 생산성과 품질을 규정짓는다고 여겨왔다. 하지만 "끊임없는" 생산성 향상을 가능케 하는 것은 기본적으로 생산성 관리를 조직해 내는 경영의 능력이라 할 수 있다. 한편 이를 지탱하는 "협조적 노사관계"에 대해서도 정확히 이해할 필요가 있다. 도요타노조는 노동급부에 대해 규제기능을 별로 행사하지 않는다. 따라서 이를 강조하면 경영이 절대적인 우위에 서는 노사관계로 묘사된다. 하지만 도요타노조는 대신에 반대급부에 관심을 집중한다. 다수의 정사원이 고용보장 및 승격과 승급을 누릴 수 있도록 발언하는 것이 도요타노조의 주된 기능이라 할 수 있다. 그리고 이런 기능은 발휘되고 있다고 보는 것이 대체적인 평가이다. 도요타의 이러한 노사관계를 규정하는 요소가 바로 핵심노동자가 사내에서 육성되고, 일

12) 이에 관해서는 졸저 禹宗杭(Woo, Jong-Won)(2003)을 참조.

반노동자가 기업의 일원으로 인정받으며, 생산직이 능력주의를 수용하는 것이라 할 수 있다. 물론 이에는 부(−)의 측면도 있다. 정규직 사원의 이해에 몰두해 비정규직 사원의 이해를 무시하고 사회적 책임을 간과하는 것이 그것이다. 균형잡힌 시각에서 도요타 노사관계를 바라보고 우리에게 필요한 시사를 얻는 지혜가 요구된다 하겠다. KLI

참고문헌

- 東正元(2004),「トヨタ自動車労働組合の取り組みについて」,(特集,「自動車産業の企業別組合の機能と課題」の報告②),『賃金と社会保障』, No.1383.
- 伊達浩憲(2005),「戦後日本の自動車産業と臨時工―1950~60年代のトヨタ自工を中心に―」,『大原社会問題研究所雑誌』, No.556.
- 願興寺ひろし(2005),『トヨタ労使マネジメントの輸出』, ミネル13ヴァ書房.
- 兵藤釗(1971),『日本における労資関係の展開』, 東京大学出版会.
- 石田光男(1998),「日本自動車企業の報酬・能率管理・労使関係」,『評論・社会科学』, 第58号.
- 石田光男・藤村博之・久本憲夫・松村文人(1997년),『日本のリーン生産方式―自動車企業の事例―』, 中央経済社.
- 小池和男(2000),「職場の人材開発―自動車産業の職場で―」,『社会科学研究』, 第52巻第1号.
- 小池和男・中馬宏之・太田聡一(2001),『もの造りの技能―自動車産業の職場で―』, 東洋経済新報社.
- 小松史朗(2005),「トヨタ生産方式における非典型雇用化の含意(上)(下)」,『賃金と社会保障』, No.1401・1402.
- Liker, Jeffrey K.(2004), *The Toyota Way : 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, McGraw−Hill.
- 野村正實(1993),『トヨティズム―日本型生産システムの成熟と変容―』, ミネルヴァ書房.
- 小川英次 編(1994),『トヨタ生産方式の研究』, 日本経済新聞社.

- 猿田正機(2005),「多国籍企業トヨタと企業中心社会の再編成―日本の労働者・国民はトヨタに未来を託せるのか―」,『賃金と社会保障』, No.1393.
- 佐武弘章(1998),『トヨタ生産方式の生成・展・容』, 東洋経済新報社.
- 杉山直(2004),「トヨタの賃金制度(上・下)」,『賃金と社会保障』, No.1371・1372.
- トヨタ自動車株式会社(1987년),『創造限りなく―トヨタ自動車50年史―』.
- 辻勝次(2002),「自動車工場の職場革新と新労働組織―トヨタの職場′20年の変遷―」,『立命館産業社会論集』, 第38巻 第1号.
- 禹宗杭(Woo, Jong-Won)(2003),『「身分の取引」と日本の雇用慣行―国鉄の事例分析―』, 日本経済評論社.