

일본기업의 노사이익공동체전략

일본경제의 신화는 '일본이나, 남미나'는 식으로 국민을 위협하는 한국자본진영의 주장에 단골메뉴로 등장한다. '일본적 경영'의 비결은 무엇인가? 그것은 한국기업의 대안일 수 있는가?

이영 (충남대 강사)

석유위기 속의 고도성장과 '일본적 경영'

1973년의 제1차 석유위기 이후 일본적 경영에 대한 관심이 높아지고 있다. 고도 경제성장의 비결을 배우려는 이같은 현상은 전 세계에서 공통적으로 나타나고 있다. 특히 한국에서도 87년 여름에 경험했던 노동운동의 폭발적 확산 이후 '일본이나, 남미나' 하는 흑백논리에 의한 대중실득수단으로서 일본의 협조적 노사관계에 대한 신화가 강조되어 왔다. 이른바 '일본형 노사관계'는 기업에 대한 인격적 충성의 반대 급부로서 제공되는 종신고용의 보장과 기업내 복지, 기업별 노동조합체제, 연공서열에 의한 승급과 승진 등으로 요약될 수 있다. 그런데 우리는 이같은 가부장적 노사관계가 경제적 효율 향상에 기여하고 있으며, 이는 전통적인 공동체적 문화가 보존되어 있는 일본의 사회적 성격 덕분이라는 논리를 펴는 경영층의 통속적 '일본형 노사관계 찬미론'을 주시할 필요가 있다.

이 점에서 소위 '상호신뢰적 노사관계'에 기반을 두고 있는 일본 기업의 경영 전략을 비판적으로 파악하는 작업이 의미를 가지게 된다. 이 글에서는 '일본적 경영'의 우월성이 강조되기 시작한 1970년대 후반 이후의 상황을 중심으로 일본 대기업의 경영 기법과 종업원 통합 방식의 특성에 대해 살펴보고자 한다.

1973년의 제1차 석유위기에 따른 세계적 불황 속에서 일본 경제가 상대적으로 빠른 회복 속도를 보여준 것은 '일본적 경영'의 해외 이식 가능성에 대한 논의를 불러 일으키는 계기가 되었다. 즉 기업 조직의 지속적 팽창이 한계에 이른 상황에서 '감량경영'과 '고용조정' 문제를 노동자의 심각한 도전에 직면하지 않고 수행할 수 있었던

일본 기업의 노사관계의 특성이 관심의 초점이었다.

이에 대해 시라이타이지로(白井泰四郎)는 "기업의 존속과 번영이야말로 노동자의 고용 보장을 뒷받침해주는 최대의 조건이라는 인식을 노사가 공유하고 있다" "기업내에서 노사간의 상호신뢰가 유지되는 이상 단체교섭과 노사협의를 통해 노사간에 고도의 정보 교환이 이루어지며 따라서 상호 의사 소통 및 상호 교육이 증진되는 효과가 있다" "일본의 산업사회에는 문화적 등질성이 있으며 또한 노동자들의 교육수준이 높기 때문에 국민경제적 상황과 요구에 대해 폭넓은 인식 및 이해를 더불어 갖고 있다"는 말로 일본의 노사관계가 상황 변화에 대해 유연한 적응력을 발휘할 수 있는 요인을 분석하고 있다.

여기에서 제시된 노사간의 신뢰관계에 대한 높은 평가는 1980년대에 들어와 본격적으로 진행되기 시작한 공장 자동화 기술혁신의 신속한 확산 과정을 설명하는 경우에도 사용되고 있다. 그런데 일본 기업이 노동절약적 기술체계를 도입하는 과정에서 이것이 가져오는 노동력 재배치 문제를 기업의 내외부에서 심각한 노사대립을 유발하지 않고 해결했던 것은 석유위기 후의 '고도성장'과 같은 맥락에 서 있는 것으로 보여진다.

이 문제에 대한 보다 깊은 분석을 위해 고도성장의 '종언'에 따르는 기업 행동의 변화 양상을 살펴보자.

'해고되지 않는다'는 일본 기업의 신화

'종신고용'은 일본의 노사관계를 파악하는 데 있어 공동체적 성격을 강조하는 연구자들의 가장 중요한 이론적 근거가 되어 왔다. 또한 구미 선진공업국이 일본 기업의 투자를 환영하게 된 데도 '해고되지 않는다'는 신화가 일조를 했다.

이 문제에 대해서는 아직 고도성장이 계속되고 있었던

70년대 초기에 일본의 포장용 골판지업체에 취업하여 참여관찰 방식의 조사를 실시한 영국의 인류학자 로드니 클라크의 보고를 참고할 필요가 있다. 즉, 정착성향이 높은 종업원은 '비교적 젊은 대졸 신입사원' '중·고년 종업원(대졸·비대졸), 25세부터 35세까지의 비대졸자' 등이며, 이직성향이 높은 종업원은 비대졸 청년, 여자 종업원 등인 것으로 나타났다. 여기에서 정착 성향이 높은 종업원은 모두 자신의 이해 관계에 따라 회사에 남아 있었다. 비대졸 청년은 회사를 단순히 수입원으로만 생각하며 일의 인생의 전부가 아니라는 의식을 갖고 있었다. 회사가 결혼할 때까지 대기하는 장소에 불과한 여자의 경우는 장기근속이나 회사에 대한 충성을 기대할 수 없었다.

결과적으로 법인으로서의 회사라는 측면에서 보면 노동시장에서의 가치, 즉 전직 가능성에 따라 종업원의 정착도가 좌우되며 정착자들은 서로 협력하며 경쟁하는 관계에 있기 때문에 동료들간의 연대감이 희박해지고 있었다.

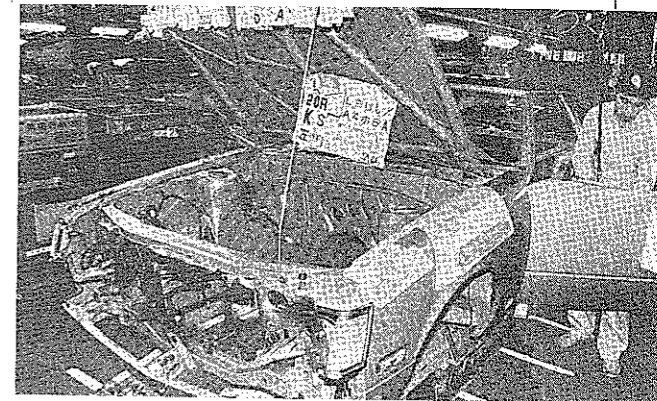
반면에 공동체로서의 회사를 유지시키는 요인은 다음과 같이 분석되고 있다. 첫째, 기업조직과 노조 조직이 중앙집권화되어 있으므로 모든 종업원이 공통된 원칙에 따르고 있다. 둘째, 높은 전근율 때문에 본사·지사를 망라한 전 종업원간의 연대감이 강해지며, 지역사회와의 결합도가 약해진 종업원들은 회사에 의지하게 된다. 셋째, 사택과 독신자기숙사에 사는 종업원이 많다. 넷째, 연고채용과 상급자의 결혼식 주례 등을 통해 형성되는 연고관계가 많다. 다섯째 기업간의 경쟁이 치열하다는 인식을 공유하고 있으므로 회사 경영상태에 대해 종업원들의 관심이 높다. 여섯째, 충실한 근무·회사의 성장·종업원 이익의 증대를 동일선상에서 파악하는 인식을 종업원들이 공유하고 있다.

그러나 회사에 강력히 통합되어 정착하고 있는 종업원들 사이에서도 '자기발전' '발언권' '자주성' '보수' 등을 둘러싸고 불만이 높아지고 있는 상황이 문제로 지적되고 있었다.

이상과 같은 로드니 클라크의 분석은 고도성장기의 일본 기업에 있어서 공동체적 사회관계가 종업원의 유형에 따라 차별적으로 적용되는 상황과 함께 일본의 문화적 특수성과 노사협조를 직결시키는 논리의 허점을 실증적으로 보여주고 있다. 또한 70년대 후반 이후의 저성장 시대에 전개되는 노사관계의 변화과정을 이해하는 데 있어 중요한 시사점을 제시하고 있다. 다시 말해 전직 기회의 감소로 종업원의 정착도가 높아지는 것과 동시에

종업원 상호간의 횡적 연대감이 희박하므로 고용 불안이 노동운동세력에 의한 문제제기의 계기로 작용하지 못할 가능성도 높아지게 된다.

그리고 고도 성장기의 만성적 신규 노동력 부족 현상이 가져온 임금의 지속적인 고율 인상 추세 때문에 전후기(1945~1955)에 겪었던 절대적 빈곤 상태에서 벗어났을 뿐 아니라 사회 전반적인 교육수준 상승과 함께 고학력화한 종업원들이 기술혁신의 도입으로 단순노동화 되어



도요다 자동차가 그들이 자랑하는 간반방식으로 생산되고 있다.

가는 직장에서 느끼는 소외감의 증대로부터 오는 새로운 유형의 노동문제가 나타나 있다. 따라서 이를 극복하기 위한 수단인 '참가적 통합'의 중요성에 주목할 필요가 있다.

석유위기 후의 '사원 소수 정예화' 전략

실제로 제1차 석유위기 이후의 감량경영에 따른 고용조정 과정을 보면 기업의 입장에서 효용가치가 낮은 노동력부터 내보내는 양상이 나타난다. 이 점에 있어서는 특수강 압연 공장에 취업한 학생운동 출신 노동자인 나카무라 아키라(中村章)의 현장 체험 기록이 좋은 참고가 된다. 즉 불황→설비 파잉→임시 휴직→퇴직 희망자 모집→동종 기업 통폐합→정리 대상 공장의 폐쇄·해체·매각→다른 지방에 있는 잔존 공장으로 대량 배치전환, 하청기업 노동자가 맡았던 업무에 본사 종업원배치, 고졸 사무직의 생산 현장 배치 등의 수순을 거쳐 합리화가 진행되었다.

이 과정에서 일찌감치 결심해 퇴직 희망자 모집에 응한 종업원들은 청년층과 여사원 등 근속기간이 짧아 연공서열에 의한 기득권이 적으며 가족부양 등의 사회적 부담도 크지 않은 사람들이었다. 이들에게는 또한 비교적

유리한 조건으로 채취할 수 있는 기회가 남아 있었다. 지방으로 배치전환할 것을 먼저 권유받은 종업원은 '중도채용자로서 결혼은 했지만 자기 집이 없는 사람, 특히 사택 입주자와 임대 주택 거주자이기 때문에 재산형성저축이나 주택대부 등 회사와의 채무관계에서 문제가 없는 사람 그리고 정기채용자이지만 평가받지 못하는 축에 드는 사람들이었다.

이러한 과정 속에서 정치적으로 사회당 좌파에 속하는 노조는 '기업존속·기업개선·남은 종업원들의 고정(苦情)처리'에 대해서만 관심을 기울였으며 감원에 대한 회사 방침은 대부분 노조 기구를 통해 종업원들에게 전달되었다.

또한 세계적인 종합 전기기기 메이커 토시바의 사례를 보면 TLC(토시바 리빙서비스)라는 퇴직자 수용회사를 만들어 구내에서 생활협동조합과 소비조합 대신에 식당과 매점을 설치, 그 운영을 맡겨 충격을 완화하는 방식이 사용되었다. 이밖에도 회사측이 제안한 임시 휴직, 다른 사업장에 헬퍼(helper)로서 파견, 정년도달자 재고용 중지, 정기채용 중지, 중점 부문에 정규 종업원 집중 배치, 부 정기 채용 완전 중지 등의 조치가 임시 중앙노사협의회(본사와 노조 본부)를 거쳐 실시되는 모습이 나타났다.

이상과 같은 경과는 정규종업원 즉 기간 노동력의 소수 정예화 및 기업집단 단위 노무관리에 의한 종신고용원의 확대과정으로 풀이될 수 있다.

또한 노동운동의 측면에서는 노동조합의 자립이 이룩될 수 있는 계기를 노동시장의 수급관계 또는 이를 기반으로 한 산업별 교섭이라는 계기에서밖에 찾지 못하던 기업별 조합이 이같은 계기가 소멸됨에 따라 맞이한 국면이라는 비판이 제기되고 있다.

산업구조개편과 비정규 종업원의 활용

유연한 고용조정이 가능하기 위해서는 소수 정예화하는 기간 노동력(정규 종업원)의 효율적 활용을 뒷받침하는 주변 노동력(비정규 종업원)이 풍부하게 공급될 필요가 있다. 이러한 노동력 배치의 이원화는 또한 제1차 석유 위기 이후 진행되었던 산업구조의 재편방향과도 맞아들어가는 성격을 갖고 있다.

구체적으로 살펴보면 철강·석유·화학 등 자원 다소비형 소재산업과 함께 이러한 산업부문의 원료·제품 수송 수요의 감퇴로 인해 조선산업이 가장 심각한 타격을 입었다. 반면에 전자기기·자동차 등의 가공조립산업과 정밀화학 부문이 성장 주도 산업으로 중요한 비중을 가

지게 되었다.

또한 주요 민간대기업의 사업전개 방향에 있어서는 다음과 같은 점들이 강조되었다. 첫째, 기전일체화(機電一體化) 또는 메카트로닉스화(Mechatronics)와 같이 서로 다른 산업을 결합하여 새로운 사업 분야를 만들어 내는 '산업의 시스템화', 둘째 종래와 같은 규격품의 대량생산 방식을 지양하고 부가가치가 높은 상품의 '다품종 소량생산화'에 주력, 셋째 로봇·사무자동화(OA)·유전자공학 등 신기술의 도입, 넷째 주로 발전도상국과 사회주의 국가를 대상으로 하는 플랜트 수출 또는 군수산업화.

여기에 덧붙여 이상과 같은 산업구조 재편 과정에서 수출의 비중이 급속히 확대됨으로써 고용량 유지에 크게 기여했으며 동시에 구미제국과 무역마찰 문제가 본격화되는 계기로 작용하기 시작한 점에 주목할 필요가 있다.

이상과 같은 변화는 대도시의 기업 본사를 연구·개발·관리의 거점으로 특화하고 대량생산 공정을 지방공장 또는 하청공장으로 이전하는 기업내 지역간 분업이 촉진되는 계기가 되었다. 즉 대기업 내부에서 생산공정을 담당하는 직업요원보다 간접적 업무에 종사하는 요원의 비중이 늘어나게 되었다. 또한 컴퓨터에 의한 생산공정의 자동화 즉 ME(Micro Electronics) 기술혁신의 도입을 대표로 하는 신기술체계의 보급에 따라 소요되는 막대한 설비투자의 조기 회수를 위해 가동률의 상승이 요구되므로, 경험이 풍부한 숙련노동자 출신인 일선 감독자층의 중요성이 강조되는 경향이 나타나고 있다. 동시에 자동화 기술체계의 도입에 따라 절약되는 노동력은 재교육을 거쳐 정보처리기기의 가동과 유지에 필요한 보조업무(자료 입력등)에 흡수시키는 방식으로 해고 문제를 예방하는 양상이 나타나고 있다.

이처럼 생산노동자층의 새로운 양극분해 현상 속에서 기간 노동력을 소수 정예화해 가게 되면 경기회복이 되어도 정규 종업원의 고용은 늘어나지 않게 된다. 기업별 조합의 조직 기반이 장기적으로 축소되게 되는 현상의 배경이 여기에 있다. 즉 기업별 조합 체제에서 조직 대상이 아닌 종업원의 비중이 늘어가게 되는 것이다. 기업 내에서 지역간 분업이 진행되는 것도 주변 노동력의 조달을 쉽게 하려는 움직임으로 볼 수 있다. 또한 기간 노동력에 대해서도 기업의 업적과 개인의 기여도를 반영하는 보수체계의 능력급화 경향이 나타나고 있다.

도요다의 고용 전략

기간 노동력과 주변 노동력의 기능적 보완 관계가 가

지는 의미를 충분히 파악하기 위해서는 소수 정예화한 기간 노동력의 고령화 문제를 같이 생각할 필요가 있다.

실제로 일본 최대의 자동차 회사인 도요다의 경우, 제1차 석유위기 이후 정규 종업원의 채용을 억제하고 적은 수의 노동자의 노동량을 극대화함으로써 생산 확대를 꾀하는 방침을 가지고 있었다.



한국 진출기업은교의 한국 노동자 탄압에 항의하는 시위대.

그러나 그 이면을 보면 도요다차를 위탁 생산하고 있는 계열사의 생산량이 늘어나고 있었으므로 관련기업·하청기업의 고용관리 대책이 중요한 문제로 되었다. 그런데 이들 기업에서는 규모가 작을수록 종업원의 평균 연령이 높아지는 관계가 나타나고 있다. 도요다 본사에 있어서도 73년 이후 중·고년층이 많은 중도 채용을 중지하고 신규 고졸을 계속 대량 채용해 젊고 임금 수준이 낮은 기간 노동력을 보유하고자 했으나 중·고년층의 비율이 증가하는 문제는 여전히 남아 있다. 이 점은 노무비 증가를 억제하고 중·고년자의 조기 퇴직을 촉진하기 위해 보수 체계에 있어 연공적 요소의 중요성이 줄고 있는 경향과도 연관되는 측면이다. 이와 같이 기간 노동력에서 내보내지는 남자 고령자는 주변 노동력으로서 노동시장에 재투입되곤 한다.

주변 노동력은 구체적으로 파견노동, 계절노동, 재거(在居)노동·가내노동·아르바이트, 파트타이머, 임시·일고 노동 등의 형태를 띠고 있다. 주변 노동력이 고용량 조절에 중요한 의미를 갖게 된 것은 이전에 경기변동에 따른 고용량 조절 기능을 수행하던 중소기업 부문에도 정착고용층이 확대되어 가는 추세 때문이다. 또한 고용이 급속히 확대되고 있는 서비스 부문의 경우 거기에 적합한

고용 형태는 주변 노동력인 것이다. 특히 제조업의 생산성 향상과도 뗄 수 없는 관계에 놓여 있는 정보산업의 경우 30대 중반 이후의 종업원은 소프트웨어 개발 기술자로서의 능력 향상이 한계에 이르러 된다고 한다. 이같은 상황에서 연공서열에 의한 대우와 종신고용의 보장은 기업측의 입장에서 받아들이고 싶지 않은 조건인 것이다.

주변 노동력 중에서 주목해야 될 부분은 육아가 끝난 기혼 여성들이 주로 하는 파트타이머의 중요성이다. 실제로 학생 시절의 아르바이트, 졸업 후의 회사원 생활, 결혼 퇴직 후의 재거·가내노동과 파트타이머 등으로 연결되는 여성 노동력 동원 체제가 형성되어 있는 것이다. 그러나 최근에 와서는 파트타이머 자체가 전문직화, 장기근속화하는 경향이 나타나고 있어 파트타이머를 이용한 고용량 조절이 쉽지 않게 될 징조가 나타나고 있다.

또한 건설업 부문에서 중요한 노동력인 농촌 출신의 계절 노동자도 고령화, 가족 동반 정주화, 계속 고용화되어 감으로써 이들을 통한 고용량 조절도 어려워져 가고 있다. 또한 풍요한 사회에서 고생을 모르고 자란 학생 아르바이트의 경우에도 공장이나 건설 현장 등 힘들고 위험하고 지저분한 소위 3K 업종은 보수에 상관없이 기피하는 현상이 나타나고 있다. 따라서 새로운 주변 노동력으로 동남아·서남아의 외국인 노동자들을 사용하자는 요구가 특히 중소기업층으로부터 강력히 제기되고 있다. 현재 일본의 가장 큰 노동문제는 일본 정부도 10만명 이상으로 추정할 뿐 실태를 파악하지 못하고 있는 불법 취로 외국인 노동자 문제이다.

결국 노사간 정보의 공유와 상호 신뢰관계의 형성을 통해 고용량 조절과 임금 인상을 억제에 성공, 제1차 석유위기 이후의 세계적 불황을 신속히 극복했다고 평가되는 일본적 노사관계의 효율성을 이해하기 위해서는, 일본기업이 기업별 노동조합의 조직 대상이 아닌 주변 노동력을 어떻게 동원하고 있는가를 이해할 필요가 있다고 하겠다.

노동자가 회사일에 온 정신을 쏟게 하는 법

앞의 로드니 클라크의 보고에 나타난 바와 같이 기업에 강한 귀속의식을 가진 종업원 사이에서도 만연되기 시작한 '소의의식'의 문제는 일본의 새로운 노동문제가 되고 있다. 이에 따라 종업원에게 성취감을 느낄 수 있는 기회를 제공하면서 자율적 성격을 가진 소집단을 중심으로 통합하는 노무관리 방식의 중요성이 부각되고 있다.

이것은 기술혁신과 노무관리의 합리화에 따라 작업 현

장에서 노동자들 사이의 공동체적 인간관계가 사라져갈 뿐 아니라 노조의 말단 조직 역시 통제력을 상실한 상황에서 개인이 느끼는 고립감을 해소할 기회를 준다는 의미를 갖고 있다. 이처럼 '품질관리 운동(QC)', '무결점 운동(ZD)' 등의 이름을 가진 경영자 주도 대중운동이 성공적으로 확산된 것은 외국의 경영자들이 가장 부러워하는 부분이기도 하다.

그런데 이와 같은 자주관리 활동의 성격을 파악하기 위해서는 제안권수, 금액 등에서 보이는 경제효과 보다는 잠재적 능력을 개발하기 위한 '인간관계 개선' '동기부여' '교육훈련' '현장 감독자들의 리더십 확립' 등의 조직효과를 주목할 필요가 있다. 자주관리 활동은 경영측의 목표·이념을 현장 작업자의 감각 및 규범에 맞도록 변화시켜 수직적 노무관리기구의 경직성을 완화하고 작업을 쉽게 만드는 중요한 작용을 하고 있는 것이다.

나카무라 아키라의 보고를 통해 구체적인 사례를 보자. 머리를 사용하는 일에 익숙하지 않은 현장 노동자들에게 확실히 QC 회의는 고통스러운 일로 여겨지고 있다. 그러나 일단 회의가 시작되면 매일 하고 있는 일에 대한 얘기가므로 아무래도 자기가 맡은 작업에 대해서는 자기가 제일이라는 자부심을 갖고 있는 노동자들이 논의 과정에 빠져들게 된다. 그렇지만 대부분의 의견은 무시된 채 담당자라면 누구나 알고 있는 당연한 얘기로 끝나기 때문에 허탈감을 느끼면서 회의장을 나오게 된다.

그러나 다음부터 자기 업무를 객관적인 눈으로 보게 되기 때문에 작업태도에 미묘한 변화가 나타나기 시작한다. 회의 결정에 따라 익숙하지 않은 다른 작업자의 일을 경험하면서는 피로를 느끼기도 하지만 새로운 일을 배워 재미있다는 표정을 짓는 사례도 나타나 있었다. 모범 사례로 뽑혀 평소에 보지도 못하던 회사 경영진과 만나게 되거나 회사 대표로 전국 대회에 나가게 되는 이색적 체험 자체가 젊은 종업원들의 자존심을 높여주는 결과가 된다. 결국 자주관리활동은 노동자로 하여금 회사일에 모든 정신을 쏟게 하면서도 거부감을 느끼지 않게 하는 종업원 통합 효과를 거두고 있는 것이다.

그런데 이상과 같은 자발성의 측면만 아니라 자주관리 활동에 대한 노동자의 기여도는 개인별 성적 사정(査定)에 중요한 참고가 되며 작업 집단 상호간의 실적 경쟁이 조직화되어 있는 상황도 주시할 필요가 있다.

1970년대 후반 이후는 정규 종업원 가운데 간접부문 인원이 늘어나는 추세에 따라 자주관리 활동에 있어서도 설계자료의 효율적 관리, 컴퓨터 프로그래밍 개발능력의



강제 추방 당하는 동남 아시아 여성들. 이들은 일본에 밀입국해 주로 윤락산업에 종사한다.

보급 등이 QC 활동 중 성과있는 활동으로 내세워지고 있으며 직접부문에 있어서도 효율적 업무 추진에 기여하는 활동이 강조되고 있다.

그러나 자주관리활동을 통해 작업공동체로서의 자율성을 아무리 추구해도 이것이 노동자로서의 자율성으로 전환되는 것은 아니며 또한 이 활동의 결과로 작업공동체의 규범은 능력주의관리의 영향을 강하게 받게 된다는 성격이 지적되고 있다. 결론적으로 말해서 자주관리 활동은 "종업원의 내면적 자발성을 생산성 향상에 동원하는 효율적 수단"이라고 할 수 있다.

'경영'의 울타리 안으로 들어간 노동조합

제1차 석유위기 이후의 감량경영 과정에서 '기간 노동력의 고용 확보'를 운동방침으로 제시한 민간대기업 노동조합은 이와 함께 노사협의를 통한 경영참가를 강조하게 되었다. 여기에는 기업 경영의 개선에 적극적으로 개입하여 노동조건 향상을 도모한다는 명분이 있었다. 동시에 분립하고 있는 노동조합의 정상단체(National Center)를 통합하여 정치적 영향력을 강화함으로써 제도 개선을 통한 노동조건 향상을 이룩한다는 정책참가 노선이 제시되었고 이는 1989년 12월에 결성된 렌고(연합:일본노동조합총연합회)의 기본적 운동방침이기도 하다.

일본 노조가 추진하고 있는 경영참가는 노동자 중역제 등이 규정되어 있는 서독의 경영참가와 성격이 다른 것으로 이것은 기업내에서 다양한 노사협의 통로를 설정하여 이른바 '사전협의를 입각한 상호 신뢰관계'를 형성하는 것을 지향하고 있다. 또한 이것은 기업별 개별성을

감안하여 전국적 또는 산업별로 이루어지는 횡단적 단체 교섭을 보완하는 서구식 의미의 노사협의와도 차이가 있다.

컴퓨터로 유명한 후지쓰(富士通) 노조위원장은 경영참가에 대해 다음과 같이 말한다.

"20년 전에는 65%가 불투명하였으나 지금은 65%가 화이트칼라이다. 그들은 옛날과 같이 무조건 따라오지 않는다. 대단히 고학력화한 일반 조합원들은 논리회로를 굉장히 중요시하며, 경영의 동향에도 말할 수 없이 높은 관심을 보이고 있다. 따라서 조합이 자기들 얘기를 들어줄 뿐 아니라 이것을 위원장이 사장에게 말해주었다는 것은 사기를 상당히 북돋아 주는 일이 된다."

또한 경영정책 제안활동의 결과에 대해서도 "경영측이 스스로 조합의 존재를 인정하고 조합의 의견을 들어보려 한다. '경영'의 울타리 밖에 있던 조합이 안으로 들어간 것이다. 특히 젊은 친구들이 좋아하고 있다. 조합은 재미 있으니 해볼만 하다고..."라는 평가를 내리고 있다. 즉 경영참가는 자주관리 활동의 확대판이라고 할 수 있는 것이다.

여기서 생기는 당연한 의문은 기업이 이미 협조적으로 되어 있는 노동조합에 무슨 이유로 경영참가의 기회까지 주려하는가 하는 점이다. 이것은 '상호신뢰적 노사관계'의 파트너인 노조 지도부가 조합원으로부터 최소한도의 정통성도 인정받지 못해 노조 내부에 혼란이 생길 경우 기존 노사관계의 틀 자체가 깨지게 되는 상황을 회피하려는 의도라 볼 수 있다.

계급투쟁의 제도화, 일본의 노동운동

한편 민간대기업 노조가 중심이 된 정책참가 요구의 명분은 급격한 물가상승과 불황으로 노사 쌍방이 교섭 당사자로서의 능력을 상실했기 때문에 정부만이 물가대책의 책임 주체로 되었다는 상황 인식에 있었다. 그런데 혁신계 정당의 의회내 세력이 장기적 퇴조 현상을 보이고 있으며 특히 민간노조 출신인 동맹(同盟)계 의원의 원내 진출상황이 좌파적 성향이 짙은 관공로(官公勞)를 배경으로 하는 총평(總評)계에 비해 열세인 상황이므로 정부가 각 기관의 심의회나 사적 자문기관이 실질적인 정책참가의 장으로 주목되었다.

가장 성과있는 정책참가의 사례로서 지적되고 있는 것은 노동대신의 사적 자문기관인 '산업노동문화회'이다. 이것은 노조·사용자·학자의 3자구성으로 월 1회 노동대신이 주재하여 점심식사를 겸해 개최되며 연 1회 총리

대신이 참석한다. 이 모임은 "경제·사회정책의 검토 및 운영을 둘러싸고 중요한 의사소통과 합의 형성이 이루어지는 장"으로서 평가되고 있다.

반면에 심의회에 대한 참가는 상대적으로 낮은 평가를 받고 있다. 그러나 심의회 참가를 통해 발생하는 잠재적 효과에 대해 주의할 필요가 있다.

예를 들어 '부인소년문제심의회'에서 '남녀고용기회균등법'을 심의하는 과정 자체가 노조를 '끌어들여 감싸버리는' 기능을 발휘했다고 분석되고 있다. 심의회는 노·사·공의 동수로 구성돼, 삼자는 형식상 대등한 위치에 있으므로 종래 국회에서 수적으로 불리한 위치에 놓여 있었던 노동단체는 발언권이 상승했다고 느끼게 된다. 아울러 심의 과정에서 "문제의 범위를 한정하고 논의 수준을 이념적·이데올로기적 단계에서 기술적 단계로 이행시켜 대립되는 점에 대해 타협할 수 있는 여지를 만든다"는 의미가 있다.

여기에서 공익대표의 참여와 부인소년국의 조정을 거쳐 노사가 합의했다는 사실 자체가 중요하다. 이것은 부인소년국에게는 관계 단체의 사보타지를 방지하여 행정지도가 효율적으로 될 수 있는 효과를 준다. 또한 국회에서의 야당 대책이 용이하게 되고 다른 정부 부처나 노동성내 다른 부서에 대한 발언권이 강화되는 이점도 있다.

이상과 같은 정책참가의 의미를 살피는 데 있어 염두에 두어야 할 것은 재계의 주도하에 민간대기업 노조, 건강보험 연합회가 동일한 정책 방향을 추구하는 '민간대기업 노사용합' 체제를 형성하고 있다는 점이다. 따라서 여기에서 소외되는 사회집단의 이익을 누가 대변할 것인가 하는 문제가 남는 것이다.

이상과 같은 경영참가·정책참가의 양상에서 살펴본 민간대기업 노사의 이익공동체적 구조는 협의의 경제적 생산성 상승이라는 측면에서는 기능적 효율성을 평가받고 있다. 그러나 사회적 공정성 추구의 측면에서는 소득분배구조의 왜곡에 의한 수요 부족을 일으킬 뿐만 아니라 자본 과잉·지가 상승·무역 마찰 등으로 표현되는 구조적 문제의 해결을 가로막는 장벽으로 비판되고 있다.

이상에서 간략히 살펴본 일본 기업사회의 문제는 '일본적 경영론'의 안이한 수용을 비판적으로 검토할 필요가 있음을 보여주고 있다. 또한 일본적인 개별성이 가미되면서 풍요한 산업사회에서 진행되고 있는 '계급투쟁의 제도화' 과정을 본래적 맥락에서 이해하지 않은 채 한국적 현실에 맞추려는 통속적 '극일론'을 극복하는 시각의 정립이 필요하다고 생각된다. ■