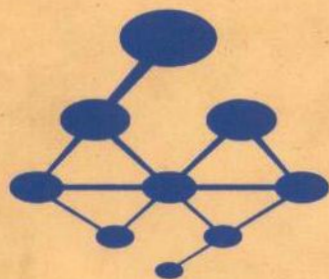


# 일본 노동운동의 이해

● 전개과정과 희망

- 노동정책연구소 편
- 이종구 박사 감수



# 일본 노동운동의 이해

## — 전개과정과 흥망 —

노동정책연구소 편  
이종구 박사 감수



## 『일본 노동운동의 이해』를 펴내며

현재 일본식 노사관계가 전세계를 석권하고 있다. 각국의 기업주들은 너도나도 일본식 노사관계의 우수성에 박수갈채를 보내면서 일본식 생산방식 학습에 열중하고 있다. 또한 한국자본측도 87년 7·8월 투쟁 이후 폭발적으로 진출한 노동대중들의 열기를 가라앉히기 위해 앞다투어 일본식 노무관리 기법을 모방, 도입하고 있다.

한국노동운동 진영도 한국자본측의 노무관리 전략·전술 변화를 지피지기(知彼知己)하기 위해서도 일본식 노무관리기법과 일본노동운동을 연구하지 않을 수 없게 되었다.

일본 노사관계를 표면적으로만 살펴보면 자본측의 대성공과 노동진영의 철저한 패배로 귀착되는 것 같다. 현재의 특징적인 양상은 다음과 같다.

첫째, 노동조합의 주류는 노사협조적 이념 아래 노조가 경영측을 보완하는 거대한 고층치리기구로 기능하는 상태, 즉 사실상 기업의 노무관리 부서로 전락한 상태이다.

둘째, 노동자들은 노조에 무관심하여 한때 43%까지 상승하였던 노조조직률이 현재 23~24%까지 현격하게 하락된 상태이다.

셋째, 노조가 현장조직 기반을 상실하면서 노조의 직장조직이 공동화되었고, 도리어 경영측이 주도한 소집단 자주관리활동이 노동자의 내면적 자발성을 생산성향상에 동원하는 수단으로 되고 있다.

넷째, 자본측이 직무·직능체계 등 노동자간의 경쟁체계를 효과적으로 조직한 결과, 노동강도가 극도로 강화되고 과로사의 급증과 정신분열증의 확산이라는 양상으로 나타나고 있다.

다섯째, 노조가 정규직 중심으로 기업이기주의에 매몰된 결과, 주민운동이나 국민대중의 정서로부터 노조운동이 분리되고, 기업 내적으로는 비정규노동자 문제를 방치하여 결국 자본측의 노동자 분할지배구조에의 편입이 고착화되었다.

여섯째, 노동조합의 주류는 정책참가를 추진하였지만, 이념적 문제를 기술

적·제도적 문제로 변질시켰고 현장조직이 공동화된 상태에서 상층의 정책참가는 한계가 분명히 드러나고 있다.

일곱째, 진보적 노동운동진영은 산업구조의 변화에 따라가지 못하고 현실성없는 원론에 매달리면서 실사구시(實事求是)하지 못하다가 현장기반을 잃게 되자 허겁지겁 극도로 우경화되고 있다.

여덟째, 노동운동진영이 정치적 노선 차이에 따라 분열된 결과 노동자들의 정치적 이해관계를 통일적으로 실현하는 데 실패하고 있다

2차대전 후 사회당내각의 수립으로 상징될 만큼 강성하던 노동운동 세력이 어떤 과정을 거쳐 그렇게도 철저히 일본사회에서 주변화되었는지, 실제 현장에서 노동운동 주체들의 구체적 극복노력은 어떠한지, 또 작은 성과라도 있었다면 어떤 점이었던지, 그리고 무엇 때문에 노동운동 세력이 현장조직 기반을 잃게 되었는지 등에 대하여 구체적으로 확인되어야 한다.

이런 문제의식하에 작년 여름부터 가을까지 몇몇 중견 노동운동가들이 우리 연구소에 모여 이종구 박사님을 모시고 일본노동운동사를 공부하였다. 2주일에 한번씩 총 6회에 걸쳐 강의를 듣고 질의·응답을 하는 방식으로 진행되었는데 강의참석자들만 알고 지나가기에는 너무나 그 사례가 풍부하고 우리 현실에 절실한 내용이었다. 그래서 결국 이박사님의 강의와 질의·응답 내용 외에 몇 가지 자료를 첨부하여 이 책을 출판하기로 했다.

이 책이 일본노동운동의 전모를 드러내기에는 구조적 한계가 있을 수밖에 없지만, 일본노동운동에 대한 최초의 본격적 소개서로서의 의미는 충분하다고 생각한다. 정독하면 우리 노동운동의 좌표설정과 새로운 방향정립에 중요한 실마리를 찾아낼 수 있을 것으로 기대한다. 앞으로 일본노동운동 연구가 본격적으로 진행되기를 희망한다.

이 책은 전적으로 이박사님의 도움에 의존하여 만들어졌다. 그러나 혹시라도 내용에 문제가 있다면 그것은 정리·편찬을 담당한 우리 연구소의 책임임을 밝힌다.

이종구 박사님께 깊이 감사드립니다.

1993. 9.

노동정책연구소장 박 석 운

# 일본 노동운동의 이해

## — 전개과정과 희망 —

▼ 강의에 들어가며

제1강의 / 미군정 시기의 노동정책과 노동운동 .....	17
제1절 미군정의 노동개혁이 갖는 의미 .....	17
1. 노동조합법의 공포(1945.12.22) · 17	
2. 경제개혁 · 19	
제2절 노동쟁의와 미군정의 역(逆)개혁 .....	20
1. 개괄 · 20	
2. 요미우리 쟁의 — 생산관리전술, 생산부흥투쟁, 경사생산방식 · 22	
3. 토시바투쟁 · 27	
4. 국철투쟁 · 29	
5. 2·1총파업 철회결정과 리더십 문제 · 29	
6. 지도력문제와 레드 퍼지(red purge) · 31	
• 질의·응답 · 33	

제2강의 / 협약체결운동과 직장투쟁 : 신기술도입과 노사관계 .....	41
---	----

— 호쿠리쿠 철도와 미쓰이 미이께 탄광투쟁 사례 —

머릿말

제1절 주·객관적 정세변화와 노사관계 .....	42
1. 1952년 샌프란시스코조약과 총평의 전환 · 42	
2. 조직만들기운동 · 43	
3. 자동화기술 도입과 직능급체제 및 합리화형 노무관리체제, QC · 44	
제2절 쟁의사례 .....	46
1. 호쿠리쿠(北陸) 철도 사례 · 46	
2. 미쓰이 미이께(三井 三池) 탄광 사례 · 49	
3. 투쟁의 평가와 기술혁신문제 · 51	
• 질의·응답 · 53	

제3강의 / 기술혁신과정의 노동쟁의와 산별지향투쟁 .....	64
— 1957, 59년 철강산업 쟁의 —	
제1절 고도성장기(기술혁신과정)의 노사관계 .....	64
1. 1957, 59년 철강산업 쟁의가 갖는 의미 · 64	
2. 철강쟁의의 의의 · 66	
제2절 주·객관적 조건과 쟁의분석의 관점 .....	68
1. 기업의 상황 · 68	
2. 조합의 상황 · 74	
3. 쟁의분석에 필요한 관점 · 74	
제3절 쟁의의 경과 .....	75
1. 1957년 쟁의 · 75	
2. 1959년 쟁의 · 76	
3. 쟁의 중 몇 가지 논점 · 77	
• 질의·응답 · 79	
제4강의 / 제2조합 또는 소수파 문제 .....	89
— 오지(王子) 제지와 제너럴석유사례 —	
제1절 오지제지쟁의의 성격과 노사의 상황 .....	89
1. 오지(王子)제지 쟁의의 성격 · 89	
2. 오지제지 기업의 상황 · 90	
3. 노조의 역사 · 92	
제2절 오지제지쟁의경과 .....	92
1. 1957년말~ 58년 춘투 · 92	
2. 1958년 8월 제2조합 발생 · 95	
3. 1958년 11월 중앙노동위원회 알선안 · 96	
4. 평화기간(59년 3월 31일까지)의 상황 · 97	
제3절 제1조합의 붕괴와 제2조합 .....	100
1. 제1조합의 붕괴와 소수파로의 전략 · 100	

2. 쟁의의 평가	• 104
제4절 소수파노조가 주도권을 잡은 사례	..... 105
— 제너럴석유사례 —	
• 질의·응답	• 114
제5강의 / 공공부문에서의 노동운동	..... 120
— 국철(國鐵)의 노동운동 사례 —	
제1절 국철(國鐵) 노동운동의 역사적 진행과정	..... 120
1. 공공부문 노사관계의 성격 : 투쟁적·갈등적 노사관계	• 120
2. 1948년 7월 공무원 단체교섭권, 파업권 부인	• 121
3. 1949년 ‘행정기관 직원 정원법’ 시행, 대규모 해고, 3대 피사건	• 122
4. 1951년 6월 국철노조 10회 대회 : 평화 3원칙 채택	• 122
5. 1953년말 직장투쟁 조직화 지령	• 123
6. 1957년부터 국철근대화 계획 추진 : 사전협의의 협정, 정책전환 투쟁	• 124
7. 1963년 운동방침; 직장 저항체제 강화와 직장 단체교섭 목표	• 125
8. 1969년 9월 : 생산성 향상운동 분쇄	• 125
9. 1975년 10월 ‘공공기업체 등 노동조합협의회’ 정의권달한 실패	• 126
제2절 공공부문의 민영화·합리화로 노조 무력화 과정	..... 127
1. 1970년대 중반 이후 : ‘스크랩형 합리화’ 추진	• 127
2. 직장투쟁의 성공사례 — 고 커뮤니티(庫 COMMUNITY)	• 129
• 질의·응답	• 132
제6강의 / ‘일본식 노동운동’과 ‘일본식 생산방식’	..... 141
제1절 문제제기	..... 141
제2절 린(LEAN) 생산방식과 유토피아의 도래	..... 143
제3절 ‘자동차 절망공장’은 없어졌는가?	..... 149
제4절 유연한 포드시스템과 경쟁의 조직화	..... 151
제5절 일본모델론과 증거들	..... 154
• 질의·응답	• 154
◎ 보 론	..... 173
1. 일본기업의 노사이익공동체 전략 / 이 영	..... 175
2. 일본 노무관리의 변천(변역)	..... 188
3. 직장조직의 공동화과정(변역)	..... 208
4. 현장과 유리되고 계급성마저 거세당한 일본노동조합운동의 교훈 / 이 영	..... 228





# 일본노동운동의 이해

— 전개과정과 희망 —



## 강의에 들어가며

### 일본에게서 무엇을 배울 것인가

제가 일본에 있으면서 우리 나라 사정을 어떻게 알게 됐는가 하면, 누가 책을 보내라고 한다든가, 와서 사람들이 자료를 찾는 걸 보고 대개 알 수가 있었습니다. 그러면서 설움 비슷하기도 하고 답답한 게 하나 생겼습니다. 책 사러 온 사람들이 대뜸 사람 붙잡고 으레 하는 얘기가 '비방을 내놓으라'는 것입니다. 그렇게 답답할 수가 없습니다.

그런데 거기에는 하나의 큰 전제가 있는 것 같습니다. 즉 일본과 한국은 아주 비슷하고, 또 조선일보 같은 보수적 일간지에서도 '일본에서 잘 배우면 금방 어떻게 되지 않을까' 하고 떠들어대고 있는데, 한국의 운동권도 그렇다는 것입니다. 보수와 진보가 일본을 따라간다는 점에서는 똑같은 행동을 보이고 있다는 것입니다. 굉장히 큰 문제다 싶었습니다.

한번은 일본노동협회에서 자료를 찾고 있는데, 그곳을 찾아온 한 사람이 사람이름을 읽어달라는 거예요. 87년 대투쟁이 있고 나서 대기업에서 노사 합동으로 연수단을 보냈는데, 그 사람은 대우팀이었습니다. 과장급과 노조 간부들이 섞여 있었지요.

또 며칠 후에는 현대에서도 왔는데, 일본 스미토모에 가서 쪽 얘길 들었다는 것입니다. 이러저러해서 노사합의가 잘 된다는 얘기를 듣고 나서 맨 나중에 "현대도 일본의 스미토모같이 노사관계가 잘될 거라고 생각하느냐?"고 누군가가 질문하니 일본사람 얘기가, "미안하지만 그렇게는 안될 거라고 본다. 왜냐하면 현대는 정주영씨가 다 갖고 있지만 우리는 주인이 없는 회사기 때문에, 즉 주식공개를 한 완전히 사회화된 회사라서 전문경영인들

---

이 실권을 쥐고 있다. 현대는 정씨 일가가 실권을 갖고 있어서 아마 노사관계가 제대로 안될 것”이라는 것입니다.

저는 일본식의 노사관계나 생활방식 자체가 결코 바람직하다고는 생각지 않습니다. 그 바람직하지 않은 상태를 지향해서 그렇게 만들려고 해도 잘 안될 테지만, 그 바람직하지 않은 상태를 제도권에서 만든다면 그대로 따라갈 거냐 하는 생각입니다. 제가 한국에 들어오자마자 그런 질문들을 받았는데, 제 생각에는 그렇게는 안될 거라고 생각합니다. 일본을 이야기할 때는 ‘지금의 구조가 어떻게 되어 있는가’를 아는 것이 중요합니다. 우리나라 사람들이 크게 버려야 할 사고방식 중에 하나가 ‘대충 안다’는 것입니다. 또 하나, 조금 나이든 사람들은 ‘일본 사람들 겪어봤으니까 알 것은 안다’고 하면서 어영부영 넘어가는데, 우리나라 사람들이 일본사람을 겪었을 때라는 것이 천황제 국가시절, 즉 50년 이상 된 식민지시절 한국에 와 있었던 사람들을 보았다는 말입니다. 일본의 식민지통치를 기억하는 것이지 일본 본래의 지배구조나 통치구조를 이해하는 것은 아니거든요. 그러니까 우리나라 식민지시대에 동경유학 간 사람은 많았지만 사학과 출신 선배 중에서 일본사 전공했다는 사람이 없고, 일본사 전공하려는 한국사람이 일본의 일류대학 대학원에서 나오기 시작한 건 1~2년밖에 안됩니다. 일본에 대해서는 아니까 괜찮다는 생각들을 하고 있는 것입니다.

1945년부터 1952년까지의 일본은 미군 점령하에 있었고, 이 7년 동안 일어난 변화는 명치유신을 거쳐 그 이전 도쿠가와막부 체제에서 천황제 중심의 근대일본으로 넘어온 당시의 사회변화에 버금갈 만큼 엄청난 것입니다.

그러니까 우리나라 사람들이 알고 있는 일본이라는 것은 미점령기를 거치지 않은 1945년 이전의 일본이고, 지금의 일본은 전후 미국이 와서 완전히 분해결합해서 다 뜯어고쳐서 미국이 구상하는 전후 세계질서의 일부로 나사를 죄어 맞춰놓은 것이기 때문에 기존의 고정관념 가운데 버려야 할 것이 굉장히 많습니다.

이 점은 일본의 노동문제에 대해서도 마찬가지입니다. 1945년도 전쟁이 끝나기 이전에는 노동조합법도 없었습니다. 일본의 노동조합법이 만들어진 게 1945년 12월입니다. 미군이 들어와서 만든 것입니다. 따라서 일본의 노동

---

문제를 이해하기 위해서는 '미군정기' 라는 단락을 정해놓을 필요가 있습니다. 그래서 아래에 요약되어 있는 바와 같이 시대구분을 해보았습니다.

## 전후 일본 노동운동과 시대구분

### 1945~50년 : 총평이 만들어지기까지

이 시기는 1950년 6·25가 날 때까지이고 일본에서 일본노동조합 총평의 회가 만들어질 때까지입니다. 이때는 우리나라 87년 이후 상황과 비슷한 시기인데, 노동조합법이나 노동조합이 하나도 없던 상태에서 전쟁이 끝남과 동시에 법적 규제가 풀어지고 경찰·비밀경찰이 해체되고 노동조합법이 만들어지면서, 노동운동이 별안간 화산이 폭발하는 것같이 터져나왔습니다.

그 다음 6·25로 가는 1948년부터 미국의 정책 자체가 바뀌면서 아시아에서 냉전이 본격화됩니다. 일본을 후방의 군수지원기지로 개편화하는 움직임이 본격화되기 시작하면서 그 일환으로 제일 먼저 본격화되는 것이 노동운동 탄압이었습니다. 재미있는 것은 영화사를 제일 먼저 철저히 탄압했다는 사실입니다. 영화사노조 같은 것은 느슨한 것 같지만 대중적인 선전력에 있어서는 가장 중요한 부분이었습니다. 그 당시에는 TV가 없었기 때문에 영화가 중요한 대중매체였습니다. 거기서부터 조여오기 시작하는 과정이 시작되다가 6·25전쟁이 나면서 일단락이 납니다.

1945년에서 50년까지는 전후동란기로 시기구분을 할 수 있습니다.

### 1950~55년

한국전쟁이 나면서 그동안 있었던 노동조합은 사용자측이 대부분 단체협약체결을 안해버렸기 때문에 협약 없는 노조가 되어, 협약이 다시 맺어질 때까지 6~7년이 걸립니다. 50년에서 55년은 안정으로 가는 과도기로 봤습니다.

1955년이란 것은 일본노동운동의 대명사로 알고 있는 소위 '춘투'가 시작된 해입니다. 봄에 한 번씩 모여서 임금인상을 하는 춘투가 시작됐습니

---

다. 1955년부터 보편화된 춘투(춘투통일임금투쟁)는 사실상 일본의 노동운동이 자본주의체제 내부의 제도적 장치로 정착했다는 것을 의미한다고 해석할 수 있습니다.

'55년 체제'라는 것은 총평이 춘투노선을 시작했다는 것이고, 그것은 정치적으로 혁명노선을 완전히 포기했다는 것을 의미합니다. 정치주의 노선을 포기하고, 경제적 노동조건향상을 노조의 주임무로 한다는 노동운동이 정착된 게 55년입니다.

또 55년은 일본공산당이 지하에서 나와 의회주의로 전환하던 해였고, 좌파 사회당과 우파 사회당이 하나로 합쳐졌고, 지금의 자민당 — 자유당과 민주당이 합쳐진 해였습니다. 그렇게 보면 자민당 정권은 55년부터 시작해서 여태까지 한 번도 정권을 놓치지 않은 거죠. 1945년 전전에 군국주의가 해체되고 55년까지 10년만에 체제가 굳어져서 여태까지 오고 있는 겁니다.

결론적으로 춘투와 함께 시작된 고도경제성장, 자민당 정권의 성립, 공산당의 무력투쟁노선 포기, 의회주의 채택, 샌프란시스코강화조약에 대한 입장차이 때문에 좌파와 우파로 분열되었던 사회당의 재통합 등은 '55년체제'라 불리는 현 정치체제가 틀을 갖추게 한 중요한 계기가 된 것입니다.

또 55년에 일본경제기획청이 경제백서(1956년 출판)를 발간했는데, 선언의 머릿말에 "이제는 전후가 아니다. 완전히 일본이 경제적으로 부흥했다"는 유명한 구절이 있습니다. 그래서 '전후의 종결선언'이란 것이 공표된 것입니다. 따라서 '55년 체제'는 전후의 종결, 즉 자본주의적 체제재편성 완료를 의미한다는 차원에서 중요합니다. 이때부터 일본은 1973년 석유파기가 발생할 때까지 18년간 고도성장을 구가하게 됩니다.

### 1955~65년 : 1차 고도성장기

1955~65년까지는 제1차 고도성장기입니다.

우리 나라는 흔히 일본을 따라가야 한다고 생각하니까 일본도 한국과 같이 수출주도형 경제라고 생각하기 쉬운데, 실제로는 그렇지 않습니다. 제1차 고도성장기는 어디까지나 내수 중심의 중화학공업 설비투자주도형 성장이었기 때문에 어디까지나 내수가 주였고 수출은 그렇게 중요한 비중을 차지하

---

고 있지 않았습니다. 그러나 미국으로부터의 기술도입이나 외자도입은 굉장히 중요한 의미를 가지고 있습니다.

한일회담이 체결된 1965년은 설비투자 중심의 고도성장이 불황에 빠지면 서, 이 기간에 미국·유럽으로부터 최신의 기술혁신을 도입하고 자동화설비 (자동차회사로 보면 콘베어벨트 라인, transfer machine)가 이 시기에 도입됐습니다. 화학공장의 예를 들면, 이전에는 사람이 온도를 측정하면서 밸브를 조작했지만, 오토메이션화되고 계기에 의해 자동적으로 밸브가 조작되는 집중제어방식의 화학공장이 만들어지게 됩니다. 이때 석탄화학에서 석유 화학으로 전환되는 기술혁신이 이루어집니다. 기술혁신이 도입되면서 고물 설비는 전후배상이라는 명목으로 한국·동남아시아에 보내버렸습니다.

우리나라에서는 대표적인 예가 원진레이온 같은 경우인데, 구조적으로 일본의 경제사적 배경에서 보면 선박처럼 일본에서 쓸모없게 된 고철들을 청구원으로 보내버린 것입니다. 그리고 일본은 레이온에서 나일론으로 바꿨습니다.

### 1965~73년 : 2차 고도성장기

2차 고도성장기의 특징은, 1차 성장기를 통해서 기본적인 자본축적이 되고 소득수준이 향상됐기 때문에 이때부터 내구소비재, 소위 3종의 신기라고 해서 전기밥솥·냉장고·세탁기를 비롯한 소비재를 중심으로 한 성장이 본격화되기 시작한 때이고, 자동차·아파트 등이 새로운 생활양식을 상징하게 됩니다. 그리고 본격적인 해외시장 개척에 나서게 됩니다.

73년에 석유파동이 있었고 74년에는 전환기를 맞이합니다. 일본경제가 수출추도형 경제로 전환된 것이 석유파동 이후입니다. 이때부터 본격적으로 외수(자동차, 컴퓨터, 가전제품 중심) 주도로 나가기 시작했습니다.

### 1974~85년 : 저성장기

74년 이전까지는 고도성장기였는데(10년 이상), 74년 석유파동으로 인해 1~2년의 저성장시대로 접어들게 됩니다. 이때가 일본노동운동사에서는 전환기에 해당합니다.



---

일본노사관계의 특징을 ‘종신고용제’ 나 ‘연공서열제’ 나 하고 말들을 많이 하는데, 그 말을 할 때는 ‘회사조직이 지속적으로 무한정 성장한다’는 전제를 확실히 해야 합니다. 종업원을 정착시키고 계속 승진을 보장할 수 있다는 것은 회사가 무한정 성장한다는 뜻입니다. 그런데 저성장시대로 접어들었다는 것은 회사조직이 팽창하기는커녕 ‘어떻게 하면 말썽 안 내고 인원을 내보내느냐’ 하는 것, ‘말썽을 안 내면서 어떻게 합리적으로 감원을 할 것인가’ 하는 것이 과제가 됨을 의미합니다. 사람을 말썽 안 내면서 자르고, 신규채용은 안하고, 임금은 안 올려주고, 노조는 말썽 안 부리게 하고…… 이런 식으로 노무관리의 방침 자체가 180도 전환합니다.

석유파동은 노동문제를 보는 데서도 전환점이 됩니다. ‘인력확보를 위주로 하는 노무관리는 합리적으로 인력을 축소하는 것을 과제로’ 합니다.

여기서 중요한 것은, 1991년초 한겨레신문 특집에서도 이렇게 보도하고 있는데, 일본의 노동문제를 얘기할 때 “일본의 회사는 사장이 형님 아우 같아서 들어오면 내보내지도 않고……” 그런 얘길 많이 하죠. 그런 얘기는 1974년 이후에는 해당이 안 되는 얘깁니다. ‘어떻게 제 발로 걸어나가게 할 것이냐?’ 하는 것이 주요 목표가 되는 것입니다. 우리나라에서 얘기하는 일본식 노무관리는 1967~68년쯤의 얘기입니다. 경총에서 하는 얘기는 일본에 가서 얘기해도 믿을 사람이 전혀 없습니다. 사용자들은 시공을 초월해서 편한 대로만 갖다쓰기 때문에, 일본에 관한 정확한 지식이 필요하다고 생각합니다.

예를 들면 우리 나라에서 전교조 탄압 당시 “일본교조원 40만 명을 잘랐어도 아무말 없었는데 전교조 천몇백 명 잘랐다고 해서 뭐가 문제냐”고 한 적이 있었는데, 이 40만 명이란 숫자가, 뺨튀겨서 부풀린 숫자입니다. 짐작컨대 징계·감봉·경고, 서명하면 각서를 요구한다든가 하는 것을 40년간 모아놓으면 그 정도 숫자가 될 것 같습니다. 그런 것을 우리 나라에서는 일본은 40만 명을 잘랐다고 얘기한 것입니다.

## 1985년 이후~현재

1985년에 5대국 경제장관들이 모여 일본의 재정적자가 너무 많이 쌓이니까 세계경제 흐름에 문제가 생긴다고 환율조정을 했는데, 1불 250엔에서 120~150엔으로 급변했습니다. 따라서 수출가격은 두 배로 올라가고 수입 물가는 떨어져 일본의 무역수지 흑자가 줄어들 거라고 예측했는데 그 예측은 대체로 맞지 않았습니다.

왜냐하면 그 예측이 맞으려면 일본물건에 대체할 상품을 공급할 능력이 있어야 합니다. 일본의 수출경쟁력 제품인 컴퓨터나 비디오, 카메라 등을 대체할 경쟁력이 다른 나라에 없었으므로 오히려 일본의 무역수지 흑자가 더 쌓이는 결과가 되었습니다.

1985년을 전환기라고 하는 이유는 환율조정을 계기로 전자, 자동차산업은 계속 버틸 수 있었는데 중소기업, 즉 인형, 인쇄 등 사람 손이 많이 가는 산업은 버틸 수가 없었습니다. 그리고 TV 등 부가가치가 낮은 간단한 가전제품이나 노동집약적 제품은 동남아국으로 나가버립니다. 그러면 산업 구조가 일본 국내에는 연구개발, 금융, 시제품제작 라인만 남고, 대량생산 라인은 전부 다 동남아시아로 보내는 과정이 생겨납니다. 해외로 송출할 수 없는 부분, 즉 인쇄·제본(시간을 다투므로), 주물, 건축공사(현지에서 해야 하므로), 서비스, 빌딩청소 등은 외국인노동자를 대량으로 쓰는 편법으로 해결하고 있습니다(며칠 전 일본경제신문에 보니까 일본내 불법취업자가 이미 20만 명에 육박해 있다고 합니다).

이것은 상당히 중요한 문제입니다. 실제로 제조업 자체가 최소한도의 필요한 부분만 남기고 지식집약산업, 정보산업, 연구개발 쪽으로 전환하고 있습니다. 이것은 현장에서 기름때 묻히면서 기계를 작동하는 블루칼라 노동자보다 사무실이나 연구실 책상 앞에 앉아 있는 사무직 화이트칼라나 간접요원 숫자가 늘어난다는 뜻입니다. 따라서 노조 가입대상의 수가 원천적으로 줄어듭니다. 일본은 기업별노조에 유니온 샵이므로 입사와 동시에 자동가입이 되고 대졸자라도 과장이 되기 전까지는 노조원이기 때문에, 노조원 중에서 화이트칼라, 연구직 개발요원의 비중이 무척 많아져서 컴퓨터로 유

---

명한 후지쓰의 경우, 노조원 구성이 70%가 사무직이고 직접 생산라인에는 30%밖에 없습니다.

80년대말 후지쓰노조 위원장이 어느 잡지에서 한 인터뷰를 보니까, '이런 상태에서 우리가 20년 전에 하듯이 붉은 띠 매고 깃발 들고 행진하는 식의 노동운동을 할 수는 없다. 앞으로 노조운동이 어떻게 돼야 할지 나도 답답하다'고 고민하는 걸 봤습니다. 노조에 대해서 노조원이 관심을 가져야 할 텐데 점잖은 사람들이라서 조합에 관심이 없습니다. 조합비는 사전공제제도이므로 회사 총무과에서 떼주니까 꼬박꼬박 쌓이는데 돈 쓸 곳이 없다는 겁니다. 그러다 보니까 노조회관을 멋있게 올린다든가 고성능 컴퓨터를 설치하고 노조사무를 OA화한다든가, 회관에 카펫을 깔아놓는다든가 하고 그래도 돈 쓸 곳이 없다는 얘길 합니다.

'조합원의 조합이탈' 즉 조합원 자체가 조합에 관심을 갖지 않으니까 노조의 존립근거가 근본적으로 무너져가고 있습니다. 현재 일본의 연간노동시간이 2,100시간인데 이것을 1,800시간으로 단축하는 문제에 있어서 오히려 노동성이 행정지도를 하고, 노조에게 암전하게 가만히 있지만 말고 제발 좀 떠들라고 요구하는 재미있는 일이 벌어지기까지 합니다.

사용자단체인 일본경영자단체연맹(일경련)에서도 오히려 현재와 같은 형태로 노조의 조직틀이 떨어지고 노조에 대한 관심이 떨어지는 것은 중대한 문제라고 보고 있습니다. 왜냐하면 '협력적 노조마저 없어졌을 때는 노무관리기구를 통해 회사가 노동자들을 직접 장악해야 합니다. 노무과가 노동자 측의 창구도 없이 직접 장악한다는 것은 보통 문제가 아니기 때문에 노조가 최소한도의 정통성을 유지할 정도의 활동공간을 사용자가 제공해야 한다'는 것이 85년 이후부터 현재까지의 상황입니다.

지금까지 일본 전후 노동문제를 볼 때 시대구분을 어떻게 할 것인가에 대한 간략한 설명을 했습니다.

# 제 1 강의

## 미군정 시기의 노동정책과 노동운동

### 제1절 미군정의 노동개혁이 갖는 의미

#### 1. 노동조합법의 공포(1945. 12. 22)

오늘 드릴 말씀은 '일본의 전후 노동개혁이 무엇인가', '이 시기에 어떠한 틀이 잡혔는가' 하는 것인데 이 시기의 기본틀이 사실상 현재의 기본구조를 규정하고 있기 때문에 매우 중요한 문제라 하겠습니다.

노동조합법 공포시점(헌법공포 1946. 12. 22)이 중요하다는 것은 미군이 들어와서 헌법을 바꾼 것이 1946년 11월 3일이었다는 정치일정을 보아도 나타납니다.

미군이 일본에 상륙한 시기가 45년 9월이고, 정치범이 석방된 건 10월 10일입니다. 8월 15일에서 10월 10일까지 일본의 대중운동이 자기 힘으로 '정치범석방'을 쟁취하지 못했다는 것이 그 이후 몇년 동안의 코스를 규정한 가장 결정적인 요인이라고 말하는 사람들이 많습니다. 전쟁이 끝났는데

도 미군이 와서 정치범을 풀어줄 때까지 대중운동이 정치범을 석방시키지 못했다는 것은 그때까지 관료, 군대, 경찰 등 군국주의국가 통치기구가 정상적으로 작동되고 있었고 아무것도 변한 게 없음을 말해주는 것입니다.

10월 10일 정치범이 어떻게 해서 풀려났는가 하면, 미군이 진주해서 먼저 정치범 특히 공산당간부들을 찾았습니다. 처음에 법무성에 가서 풀어내라고 하니까 오리밭이었거든요. 결국 외신기자들이 형무소들을 돌다가 어느 형무소에서 그곳에 정치범이 있다는 소문을 듣고, 당시 군복을 입고 있었던 어느 기자가 미군장교 행세를 하면서 수감자명부를 보자고 했죠. 그곳에서 이런이런 사람들 있느냐고 물어보고 비전향 공산당간부 열댓 명이 있는 걸 찾아냈죠. 그 사람들을 며칠 재우면서 그 동안의 상황을 다 듣고, 서로 정치방향에 대해 협의하고 나서 각서 받을 것 받고 10월 10일에 풀어줬습니다.

당시 미군은 일본사회를 전면 개조하겠다고 나서면서 헌법을 개정했습니다. 이것은 천황을 신에서 인간의 지위로 끌어내린 것을 의미합니다. 천황은 자신이 인간이라고 고백하고 벤츠를 타고 전국을 돌아다녔습니다. 그 전에는 천황은 대중 앞에 나오질 않았습니디. 일본에서 천황이 어느 정도로 신성한 존재였느냐 하면, 죽은 소화 천황의 즉위식 중계 때 아나운서도 식당에 들어가질 못했습니다. 미리 써놓은 스케줄대로 밖에서 시계를 보면서 중계할 정도로 신성화된 존재였는데, 이때부터 천황이 인간세상을 돌아다니기 시작했거든요.

그런데 미군은 천황을 인간세상으로 끌어내리는 것보다 노동조합을 만드는 데에 먼저 손을 댔습니다. 미군이 당시의 일본사회를 개조하는 데 노사 관계를 얼마나 중요시했고, 노동조합을 장악하는 것을 얼마나 중요시했는지 알 수 있습니다. 현대 일본을 연구하는 데 이 시점의 차이는 중대한 의미를 갖고 있습니다.

그러면서 미군은 노동조합법을 미리 만들어왔습니다. 노조를 '민주주의의 학교'라고 규정한 것이 그 기조였습니다. 이때 미군정이 공산당 비전향간부들의 활동재개를 사실상 도와준 배경에 주목할 필요가 있습니다. 노조를 키워 우익이 다시 등장할 수 있는 가능성을 자체적으로 견제할 수 있는 사회 세력을 일본 내에 만들어놓을 필요가 있었기 때문입니다.

## 2. 경제개혁

또 당시 미군측은 전쟁의 원인을 분석하면서 저임노동력에 입각한 소셜덤핑(Social Dumping), 즉 출혈수출에 의한 동남아에서의 시장경쟁이 전쟁의 주요 원인이었다고 해석하고 있었습니다.

전쟁 전 일본의 국제경쟁력은 원천적으로 수출지향형 경제체제에 있었는데, 이는 농촌으로부터 대량의 노동력이 공장으로 쏟아져들어올 수 있었기 때문에 가능했습니다. 미군측은 전쟁 전의 일본의 농지제도가 소위 전근대적인 반봉건적 소작지주제였기 때문에 농민이 시달리고 따라서 농촌의 인구가 대량으로 도시로 쏟아져들어왔다는 해석하에서 농지개혁을 실시합니다.

전후 농지개혁의 중요한 내용은 ‘노조 합법화, 농지개혁, 재벌해체’ 이 세 가지로 정립됩니다. 그래서 노동조합을 권장하는 상태가 되었습니다. 그러나 이 노동조합의 성격이라는 것은 어디까지나 미국식의 노동조합인 AFL-CIO가 기준이었고, 더군다나 점령군의 작전 및 점령목적 수행을 저해하지 않는 범위 내에서 인정된다는 한계가 있었습니다.

동경대학에서 최근 자료와 증언에 입각해서 전후 노동운동사를 새로 구성한 책이 있는데 이 책 서문에서 나온 얘기도 그러합니다. 즉 전후 노동문제를 보는 데 있어서 일본공산당계에서 보듯이 음모설이라든가 노동과 자본의 대립이라는 단순한 계급관계의 축만 가지고서는 해석이 제대로 안되는 대목이 상당히 많다, 점령하에서의 외압이라는 정치적 힘, 즉 미국의 세계경영 전략에 입각한 점령정책이 사실상 일본 국내에서의 하루하루 일을 좌우하는 데 상당한 영향을 미쳤기 때문에 소위 ‘절대적 권력을 가진 미군이 있고, 그 장 안에서 각각의 주체들이 어떠한 상황판단을 하고 어떠한 행동을 보였는가’ 이런 식으로 해석해야 하지 않겠는가 하는 문제제기가 있습니다. 이것이 가장 최근의 시각입니다.

## 제2절 노동쟁의와 미군정의 역(逆)개혁

### 1. 개 관

본론으로 들어가 쟁의를 봅시다.

쟁의손실일수와 참가인원에 있어 가장 정점을 나타난 해는 48, 49년이었습니다. 45년에는 쟁의가 전혀 없다가 48, 49년에 수치가 급격히 올라가는 것을 알 수 있습니다. 여기서 알 수 있는 사실은 노동운동이라는 것이 전쟁이 끝나자마자 쏟아져나온 것이 아니라, 전쟁 끝나고 나서도 1년 정도는 뜸을 들이면서 자체적인 성장기간이 필요했다는 것입니다.

전쟁이 끝난 공백기에 전개된 '징용노동자의 귀국요구투쟁'이 전후 노동운동의 주요한 계기가 되었습니다. 전쟁이 끝난 8월 15일, 모두가 천황이 살던 궁전 앞에 가서 통곡만 하고 있었지 때려엮자고 하는 사람은 아무도 없었습니다. 전쟁이 끝나고 나서 지금의 일본을 얘기할 때 가장 불가사의한 것 중의 하나이고 많은 논의가 되고 있는 대목이, '왜 일본의 노동자는 전쟁이 끝나는 것에 동의하지 않았는가', '일본의 민중은 왜 전쟁을 지지하고 끝까지 따라갔는가' 하는 문제입니다.

여기서 주요하게 문제를 제기하고 나선 층은 재일한국인이었습니다. 홋카이도(北海島) 탄광에 징용간 한국사람들과 중국인 전쟁포로들이 전쟁이 끝났을 때 봉기를 했습니다. 사안은 본국송환요구인데, 그 봉기는 한국인들이 본국으로 돌려보내줄 것을 요구하자 미군들은 산업생산이 마비되기 때문에 현 위치에 그냥 있으라고 했기 때문에 발생한 것이었습니다. 한국주둔 미군정 책임자인 하지 중장은 우리 나라에서도 행정이 마비되니까 재한 일본인은 그대로 있으라고 했습니다. 그러나 일본에서는 징용으로 끌려온 사람들이나 전쟁포로들에게 일본에 그대로 있으라는 얘기가니까 문제가 크게 터질 수밖에 없었습니다. 홋카이도에서는 무기고를 습격하고 총을 쏘아서 광산을 점거할 정도로 수습불가능한 사태가 벌어졌습니다. 그때서야 비로소 미군정

축이 배를 내줘서 본국으로 돌아올 수가 있었는데, 재일교포문제도 여기서 부터 시작되는 것이라 할 수 있습니다.

현재까지도 재일교포문제가 잘 안 풀리는 이유가, 전쟁이 끝나고 일본 내에서 사실상 사회적으로 가장 강렬한 사회운동을 시작한 것이 재일교포들이었기 때문입니다. 재일교포문제를 일본 의무성과 얘기하면 잘 되는 것 같다가도 법무성이나 공안쪽 입김이 들어가면 잘 안 풀리는 겁니다. 왜 그러냐 하면 2차대전중의 노동쟁의에 관한 도표가 있는데, 쟁의행위가 실제로 발생했던 것을 기준으로 하게 되면 1938년도에 262건, 1939년에 358건, 1940년도에 271건, 그러다가 1941년 태평양전쟁이 시작되던 해에 159건, 42년 173건, 43년 279건, 44년 216건, 45년 12건이거든요. 그런데 여기서 주목할 사실은 전쟁중의 쟁의가 대부분 조선인들에 의한 것이란 사실입니다. 조선인노무자에 의한 각종 분규 내지 쟁의행위를 보게 되면, 43년도만 보더라도 전반기 136건, 후반기 138건이니까 274건이죠. 그렇게 되면 43년도 총 쟁의건수 279건 가운데 274건이 조선사람들이 한다는 것이니까, 소위 태평양전쟁 때 후방에서 열심히 투쟁한 것은 조선인노동자들이고, 유일하게 전쟁을 지지하기 위해 투쟁한 것은 조선인밖에 없다는 것을 알 수 있습니다. 일본인들은 다 찬성했고 조선인들이 전쟁반대투쟁을 했다는 얘기인데 이런 여세는 그 후에도 이어져 44년도 조선인에 의한 노동쟁의가 184건으로 44년의 총쟁의건수 216건의 압도적 다수를 차지하고 있습니다. 이것은 지표에서도 쉽게 확인할 수 있습니다.

전쟁기간중에 일본의 사회주의자와 공산주의자는 모두 손들었고 일본본토에서 끝까지 운동의 맥을 이어간 것은 조선인이었던 것입니다. 미군사령부 기록을 보면 정치범석방을 청원하러 가는 도중의 중간회합장소는 조선인 집이었고, 끝까지 비전향을 견지하고 출감한 공산당간부가 12명인가 13명이 되는데 그 중 조선인이 2~3명입니다.

또 정치범석방 환영대회를 하는데 일본 민중세력들은 정치범환영대회를 준비할 역량이 없어서 조총련에서 준비해서 환영대회를 열었다는 기록도 있습니다. 우리 나라로 치면 시청앞 광장 정도 되는 곳에서 환영대회를 했는데, 기록에 의하면 “강단에 적기와 조선인동지들의 투쟁의 깃발이었던 태극



기가 나란히 걸려 있는 가운데 일본공산당 당수가 나와서 인사하고, 김천해(金天海)씨가 출옥한 조선인 운동가가 나와서 인사하고…… 모인 사람들 중에서 태극기를 든 사람이 적기를 든 사람보다 더 많았다”는 얘기가 나옵니다. 최초로 아무도 말 안하는 상황에서, 전후 최초로, 또 아직 세상이 변화하지 않은 상태에서 세상을 변화하도록 적극적으로 돌파구를 뚫었다는 점에서 징용노동자운동은 굉장히 중요한 의의가 있습니다.

또 참고로 얘기하면 미군이 점령했을 때 나고야에서 조선인학교 폐쇄를 명령했다가 그에 반발한 투쟁이 일어나서 유일하게 계엄령이 선포된 일도 있습니다. 이 투쟁도 조총련계 교포들이 주도한 일입니다.

## 2. 요미우리 쟁의

일본의 본격적인 노동운동은 블루칼라 계급에서 시작되지 않고 화이트칼라 계급인 요미우리신문사에서 먼저 발생했습니다. 요미우리신문 쟁의는 편집국기자들이 전범으로 지적된 사장을 몰아내고 자주적인 신문제작을 요구하면서 소위 언론민주화운동을 전개했다가 일 년 후에 뒤집힌 사건입니다.

2차대전중에 중군기자와 특파원이 제일 많이 죽은 곳이 요미우리신문사입니다. 상업성이 강한 신문사였기 때문에 특종을 위해서는 위험한 곳에 기사를 많이 보내는 것을 마다하지 않았고 따라서 특파원이 많이 죽었습니다.

원래 이 신문사는 전직 일본의 특고경찰(한국의 정보경찰) 간부 출신의 사장이 어느 망한 신문사를 하나 사서 운영했는데, 대우가 나빠 오는 사람이 없었고, 그러다 보니 신문사에서 일하는 사람이 대부분 형무소에서 나온 사람들이나 학교에서 제적된 사람들이었습니다.

사건이 발생한 경우는, 값싸게 고용된 기자들이 전쟁이 끝나자 ‘전범추방과 경영민주화’라는 이슈를 들고 나오면서 시작되었습니다. 종전까지 경영자의 성역이라고 이해됐던 경영민주화를 둘러싸고 밀고 당기고 하다가 결국 미군측에 의해 사장이 전범처리되어 구속되었습니다. 1라운드에서는 기자들이 이긴 것이지요.

요미우리 쟁의가 ‘경영의 신성함’이라는 이데올로기에 도전을 했고, 또 ‘하면 된다’는 본보기로써 생산직노동운동이 쏟아져나오는 계기를 만들었다는 데서, 요미우리 신문사의 노동운동은 굉장히 중요한 의미를 가지고 있습니다.

일본사회가 얼마나 보수적이고 잘 변하지 않는 사회인가를 이 당시 국제부 차장을 지냈던 분의 얘기를 통해 알 수 있습니다. 나중에 요미우리신문사 투쟁이 다시 뒤집어지게 된 가장 큰 이유가 우리 나라 동아일보사하고 똑같은 경우였습니다. 신문보급소를 동원해서 끌어내렸는데, 신문이 안 팔리면 제일 피곤한 게 영업소니까 신문보급소를 동원할 수 있었던 것입니다. 지면민주화를 해놓고 나니 신문이 안 팔리더라는 겁니다. 어제까지 하던 소리하고 전혀 반대되는 소리를 하니까 이상한 소리 한다고 해서 신문이 안 팔리더라는 겁니다. 얼마나 일본사회가 뿌리깊게 보수적인 사회인지를 알 수 있습니다. 1946년 가을인데 정세가 바뀌기 시작하고 미군사령부에서 집회에 모인 사람수를 허위보도했다는 것을 빌미삼아 편집국장을 구속하면서 판이 뒤집혔습니다. 그러나 요미우리 쟁의 이후 ‘노조를 교섭상대자로 해야 한다’는 규칙은 확립되었습니다.

논문 쓰는 사람들은 투쟁과정 속에서 노사간 단체협상이라는 전에는 없었던 기본유형이 하나 만들어졌고, 또 기자들이 지긴 했지만 ‘단체협상을 통해서 뭘 해야 한다는 관례가 만들어졌다’는 점에서 투쟁의 성과로 평가하고 있습니다. 미군측에서는 미국식 자본주의 관점으로 보아 기자들이 편집권을 장악해서 신문을 멋대로 만드는 것은 경영권을 침해한 것이고, 노동자가 회사 경영을 맡은 것이니까 사회주의식이라고 판단했던 것이고……. 어쨌든 이걸 제압하여 경영권을 확립했다고 해서 business unionism이라고 할까 경제주의적 조합주의의 한계를 명확하게 그었다고 해석되고 있습니다. 그러나 어떻게 해석하든 이것은 일본노동운동사에서 굉장히 중요한 사건으로 기록되고 있습니다.

## 생산관리진술

생산관리 쟁의' 라고 했는데, 기자들이 지면제작을 한다는 것은 공장으로 따지면 생산관리를 노동자들이 한다는 얘기입니다.

이 생산관리 쟁의는 1946년 여름까지 갔습니다. 전전에는 모든 산업이 군수산업이었기 때문에 전쟁이 끝나자 군수물자가 쌓여 있었습니다. 인플레이가 심해 공장을 돌리지 않아도 공장마다 군수물자 원료였던 고무니 휘발유, 알루미늄이 잔뜩 쌓여 있었습니다. 경영자 쪽에서는 생산 안 하고 가만히 앉아 있으면 저절로 돈이 벌리는데 왜 귀찮게 생산을 하느냐 하며 전쟁이 끝나자마자 자본가들의 사보타지가 일어났습니다. 더군다나 제대한 일본군 800만 명이 사회로 쏟아져들어왔는데 먹을 게 없고 입을 게 없었던 실정이었지요. 그런데 중요물자는 다 숨어 있었습니다. 그래서 노동운동에서 소위 '은닉물자적발투쟁'을 제일 먼저 시작했습니다. 나중에는 식량을 내놓으라며 일본천황이 사는 궁전까지 쳐들어가 냉장고까지 열어보는 사태가 벌어졌습니다. 이때가 노동조합법에 의해서 노동조합이 합법화되는 시기이죠. 합법화됐지만 권리 이전에 생존권의 문제로서 은닉물자를 적발해내어 생존을 확보하는 것이 문제였습니다.

자본주들이 물자를 감추고 내놓지 않기 때문에, 화학공장노조 및 탄광노조가 농민과 연결하여 물물교환하는 식이 됩니다. 화학공장을 접수해서 비료를 만들고, 이것을 농민과 쌀로 교환하고, 이 쌀로 화학공장에 필요한 원료인 석탄과 교환하는 상황까지 나타났습니다.

그러나 이 생산관리 쟁의는 1946년 6월에 생산관리금지 명령이 나오면서 상당히 사그러졌습니다. 금지명령이 내려진 이유는 자본가들의 입장에서 보면 자본·경영자들의 이니셔티브는 사라지고 노동자들이 사업소를 접수해서 자주적으로 사회경제의 흐름을 좌지우지하기 시작했으니까, 다른 게 아니라 바로 이게 사회주의구나 하며 굉장한 사회적 위협으로 느꼈기 때문이죠. 미군도 이것을 굉장한 위협으로 느꼈습니다.

여기서 중요한 게 생산관리를 어떻게 해석할 것인가를 둘러싼 일본공산당의 태도입니다. '생산관리를 더 확산시켜서 그대로 사회주의적 생산관계로

나가자'는 입장과 '모험적이고 강력한 반발이 일어날 수 있으니까 삼가하자'는 입장이 있었는데, 1946년 2월에 열린 일본공산당 5차 전당대회에서는 결국 2단계 평화혁명론이라는 강령이 채택됐습니다.

여기서 현단계를 부르주아시민혁명 단계로 규정하고, '일본천황제 군국주의를 청산하는 게 우선적인 문제이므로 천황제 반봉건사회를 청산하기 위해서 미군과 협력해서 부르주아시민혁명을 완성하는 것이 현단계의 과제'라고 한 태제가 나옵니다. 앞서나간 노동운동이 공산당이라는 정치조직과 분리돼버렸고 공산당 쪽에서 상당히 말리는 입장에 서게 된 거지요.

공산당이 이렇게 나온 데는 이미지가전도 있었습니다. 그러나 연안에서 활동하고 있던 해방동맹의 노사카산조(野坂參三)가 귀국하면서 귀국하기 전 미국무성과 협의를 하는데, 그때 교환된 내용을 보면 반드시 이미지가전만은 아니라는 것을 알 수 있습니다. 즉 '우리들 입장에서 볼 때 일본의 현단계는 사회주의혁명단계가 아니라고 본다. 그래서 일본공산당으로 돌아가면 어디까지나 의회주의에 충실할 것이며 의회 내에서 합법적 운동에 충실하겠다'는 합의각서를 미군정보장교에게 써주고 해방동맹을 데리고 들어왔다는 사실로부터 미군의 절대적인 해계모니 하에서 사회주의자들이 어떻게 정세판단을 했는가 하는 배경의 일부를 알 수 있습니다.

### 생산부흥투쟁

이런 입장이 현장에서는 어떻게 수렴되는가 하면, '자본가의 사보타지에 의해 생산이 완전히 마비되었으므로 먹고 살기 위해서는 우선 공장을 가동하자'는 생산부흥투쟁이라는 형태로 귀결됩니다.

생산부흥투쟁이란 것은 경영협의회를 조직해서 노동자들이(토시바 경우) 해고에 관한 동의권이라든가 발언권을 확보하고 생산부흥에 협력한다는 것입니다. 그런데 이것은 자본가측에게도 도움이 됩니다. 왜냐하면 융자나 보조금을 받을 수 있거든요. 노조가 먼저 파업을 하면 자본가는 은행이나 일본대장성에 가서 수습자금이 필요하다면서 보조금을 받아 임금도 지불하고 공장도 돌리고, 이렇게 해서 노사합동하는 관계가 만들어집니다. 이렇게 공장을 먼저 가동해야 한다는 논리는 돈을 풀어서 노동쟁의를 수습하고, 일이

생기면 돈을 풀고, 돈을 풀면 그걸 자본가와 노동자가 나눠갖고, 그래서 인플레이가 더 올라가면 더 큰 몫을 요구한다는 논리는 사회적으로 인플레이의 악순환을 발생시킵니다. 어쨌든 이러면서 서서히 산업생산은 회복되고, 노조의 이해관계가 정부와도 맞아떨어지게 됩니다. 한편 보조금과 금융지원에 의해 노동자의 요구를 들어주고 기업의 부채는 높은 인플레이에 의해 상각되는 유형의 정책은 인플레이의 악순환을 초래하고 그 부담은 고스란히 농민이 절반 이상 되는 일반국민에게 그대로 전가되는 모순을 낳았습니다.

### 경사생산방식

정부가 제시한 경제재건방안은 소위 경사(傾斜)생산방식이라고 해서, 우리나라에서 5·16쿠데타가 일어나 제1차 경제개발 할 때 소위 불균형성장방식인가 해서 선도적 부문에 집중투자하고 나머지는 억눌러도라도 참으라는 식의 일본판으로 이해하면 맞습니다. 먼저 철광과 탄광에 집중지원해서, 땅속에 있는 철광석과 석탄 등의 자원을 캐내서 제철소로 보내면 제철소에서는 그것으로 철을 만들어서 다시 탄광으로 보내고, 그래서 들을 눈덩이 굴리듯 굴러가면서 에너지·철 등 기초소재를 확보하면서 점점 경제재건을 한다는 방식입니다. 정부와 기업가와 노조의 3자의 이해관계가 일치하면서 돈을 풀어 위기를 넘기는 식이 되니까 인플레이 악순환의 피해는 당시 농민이 반 이상 되는 일반 국민들에게 그대로 전가되었습니다. 1946년 10월투쟁, 말하자면 대규모 임금인상투쟁인데, 1949년의 토시바, 국철쟁의와 대량해고 같은 것은 인플레이에 편승하는 노동자, 사용자, 정부 간의 누이 좋고 매부 좋은 관계가 끊어지면서 발생한 일입니다. 그리고 이 배경에는 국제정세의 변화가 있습니다.

중국에서 모택동이 북경에 입성한 때가 1949년초입니다. 그 이전의 미국의 전후 세계질서 구상은 아시아에서는 중국을 파트너로 한 질서를 수립한다는 것이 기본구상이었는데 모택동의 북경입성으로 그 구상이 깨져버렸거든요. 그렇게 되자 미국으로서는 일본을 아시아에서의 파트너로 삼을 수밖에 없게 되었습니다. 미국 육군장군이 1948년 1월 6일 샌프란시스코에서, '이제부터 일본이 극동에 있어서 반공의 요새'라는 내용의 연설을 하게 됩

니다. 공산당을 막기 위한 전초기지, 군수보급기지로 일본을 규정합니다. 나머지는 모두 여기에 맞춰서 정책조정이 됩니다. 1948년 가을에 미국에서 닷지라고 하는 은행장을 일본의 재정고문으로 보냈는데, 이 친구가 제일 먼저 한 일이 인플레이 잡는 일이었습니다. ‘일본경제는 보조금과 특혜융자라는 쌍지팡이에 의해서 유지되고 있다. 내가 할 일은 이 목발을 치우고 일본경제가 자기 힘으로 걸어갈 수 있게 하는 것이다’라고 선언해놓고 소위 임금인상을 과도하게 하는 기업에 대해서는 일체의 융자를 회수한다든가 하는 식의 원칙이 제시됩니다. 그러면서 고무풍선처럼 부풀어올랐던 노동운동이 눈사태처럼 무너지는 결과가 벌어집니다.

경제안정 9원칙이란 것이 있는데, 그 중 네번째가 임금안정 실현을 위한 효과적 계획을 세울 것, 세번째가 용자와 보조금을 끊어버리고 과잉고용 상태의 사람을 과감하게 해고하라는 것입니다. 그래서 중앙관청 직원 25만명, 지방자치단체 41만 명이 해고되었고, 민간부문기업정리를 통해 43만 명이 해고되었습니다. 공무원 및 공기업노조법, 즉 공기업체에서의 협상권은 인정하고 파업권은 인정하지 않는 현재의 틀도 이때부터 만들어집니다. 그때부터 여태까지 일본 국철노조의 슬로건이 파업권의 탈환이고 여태까지도 똑같은 문제를 제기하고 있습니다.

### 3. 토시바 투쟁

토시바의 당시 노조위원장 이야기로는 토시바노조의 별명이 붉은노련이라고 할 정도로 제일 선진적인 노조였다고 합니다. 당시 토시바노조가 어느 정도였길래 붉은노련이라는 별명이 붙었다고 현재 생존해있는 당시의 위원장에게 물어보았습니다. 그분 말씀에 의하면 사실 당시 상임간부 중에서 공산당간부가 누구누구라는 건 알고 있었지만 그 사람들은 개인적인 공산당원이자 슬로건을 들고 와서 노조를 움직일 정도는 아니었다, 단지 요요기라는 곳에 공산당사가 있었고 위원장집도 이 동네에 있었는데 집에 가느라고 같은 역에서 내리니까 공산당 지령받으러 다닌다고 했다는 겁니다.

이 사람은 노조일 하기 전에는 노무과원이었고, 그전에는 영업과원이어서 압록강 수풍발전소에 발전기를 설치한 게 자기라고 말하는 사람이었습니다. 그런데 회사에서 화이트칼라도 노동자니까 노동조합에 가서 노조원들을 잘 길들이라고 엘리트사원을 뽑아서 노무과로 발령내서 노조로 오게 되었는데, 이 양반 얘기가 노조일을 맹렬사원이 회사일 하듯이 열심히 하다 보니까 일본에서 제일 선진적인 노조위원장이 되어 있더라는 겁니다.

벽에 사진이 걸려 있었는데 경단연(한국의 전경련에 해당)회장하고 같이 찍은 것이 있어요. 이 경단연 회장도 토시바 출신이었는데, 두 사람은 같은 사원으로 일했었고, 나중에 다른 사람에게 얘길 들어보니까 그 사람 정도면 토시바 사장이나 중역은 무난하게 했을 사람인데 그렇게 되었다고 합니다.

이 얘기를 왜 하느냐 하면, 노동운동의 기록은 인텔리들이 하거든요. 그러다보니까 자기 편한 대로 기록하는 경우가 상당히 많습니다. 인텔리들의 기록과 실제로 당사자를 만나서 들은 얘기와는 상당히 달라요.

그리고 그 당시는 굶어죽지 않는 것이 급선무였기 때문에 임금인상투쟁을 일년에 한두 번 한 게 아니라, 두 달, 석 달에 한 번씩도 하고 임금도 두 배, 세 배 올려달라고 하기도 했습니다. 극심한 인플레이 속에서 굶어죽지 않기 위해서지요.

나중에 토시바노조가 농성을 풀고 나오는데, 농성을 왜 풀었냐 하면 노조 본부가 있던 라인은 전구를 만드는 공장이었고, 그 중에서도 유리를 녹이는 노(爐)가 있는 라인이었었는데, 노라는 게 불을 끌 수가 없는 물건이죠. 그런데 경찰이 공장을 포위하고 석탄반입을 끊어버려 노의 불이 꺼졌습니다. 노가 굳으면 회사는 결단하는데, 노의 불을 끌 거냐? 그렇지 않으면 여기서 농성을 풀고 나갈 것이냐하는 문제가 쟁점이 되었지요(토시바노조는 특이하게도 전원해고된 난 다음에도 집행부가 선출된 걸로 유명합니다. 40년 전의 활동가들이 만난 자리에 현역노조간부가 와서 선배 어찌고 할 정도로 노조 자체의 결속력은 대단하며, 해고된 이후에도 간부활동을 합니다). 그래서 간부급들 100여 명이 철야토론한 끝에 노의 불을 끌 수는 없다고 하면서 농성을 풀었습니다.

#### 4. 국철투쟁

국철에서는 여태까지 풀리지 않는 3대 괴사건이 있습니다. 첫번째, 파업하기 전날에, 국철총재가 철도에 깔려서 죽은 사건이 발생했습니다. 노조에 서는 자살이라고 하고, 정부에서는 타살이라고 하면서 30년 정도 싸우다가 최근에는 자살로 판명됐습니다.

다음에 또 뭔가 전개되려고 하나까 이번에는 아쯔카와(檜川)에서 열차탈선 사고가 발생했어요. 이때 토시바노조원이 잡혀갔죠. 토시바 노조원이 레일을 뜯어서 사고가 발생했다 해서 노조원 6~7명이 사형선고를 받았는데, 한 10년쯤 살고 나서 무죄로 판명됐습니다. 이것은 당시 검사가 토시바노조에 뒤집어씌운 음모로, 재판 당시 검사측은 유력한 증거품으로 철도 보선할 때 못 빼는 바를 제시했었는데 이것은 나중에 증거채택이 안됐습니다.

또 하나 열차전복사고가 있습니다.

이 사건들은 나중에 다 조작·증거불충분으로 판명되고 혐의자들이 풀려나오기는 했지만 당시에는 노조측에 불리한 여론을 형성하여 정세를 바꿔 놓는 데 매우 중요한 역할을 했던 사건들입니다.

#### 5. 2·1총파업 철회결정과 리더십문제

일본의 급진적 노동운동이 수그러드는 과정에서는 리더십의 문제가 굉장히 중요한 의미를 갖습니다. 이는 2·1 총파업 실패 이후 미군측을 업고 등장한 민주화동우회의 결성 및 그 이후의 진행과정에서 잘 나타납니다.

공산당계 산별회의가 1947년 2월 1일 총파업 돌입을 결정하고서도 파업전날 전격적으로 이를 철회한 적이 있었습니다. 이걸 어떻게 해석할 것이냐 하는 점을 검토하겠습니다. 당시 파업지도부는 미군사령부에서 철도파업은 작전수행에 저해되기 때문에 금지한다고 해서 '이보 전진을 위한 일보 후퇴



다' 하는 연설을 하면서 끝냈습니다. 그런데 미군측에서는 우리가 억지로 강요했다고 하는 건 거짓말이다. 방송국으로 회견하러 가는 도중에라도 파업지도부들은 좌차 뒷자리에 앉아 있었으니까 차에서 내리려면 내릴 수도 있었다. 방송국에 제발로 가고서는 말이 많다'고 얘기하고 있습니다. 그리고 당시 일본 운동권쪽에서는 너무 많은 희생이 나올 것 같아서 파업을 중지했다는 얘기를 하더군요.

여기서 당시 일본 운동권의 상황을 보면, 2·1총파업을 준비하는 과정을 통해 소위 일본공산당이 전국의 모든 운동조직을 다 장악했습니다. 한국에서의 87년 7월 국민운동본부 정도의 기세와 맞먹을 정도였습니다. 전국의 운동조직이 다 모여 있었습니다. 일본공산당이 이렇게 강력해질 수 있었던 배경을 보면, 전후 초기에는 운동을 지도할 수 있는 안목이나 비전을 가진 인텔리들이 운동의 방향감각을 잡는 데 대단히 중요한 역할을 담당했습니다. 공산당이 초기에 방향을 제시하고 초기 리더십을 구성하는 역할을 수행했던 거지요. 그런데 진진 일본공산당이란 게 웬만한 일은 벌리기만 하면 모두 치안유지법(한국의 국가보안법) 위반으로 걸려들었기 때문에 전후에도 남아있는 대중들의 공산당에 대한 거부감을 건드리지 않으려고 대부분 공산당보다는 민주세력이라는 표현을 더 많이 사용하였습니다.

이 당시 상황에 대해서 토시비출신으로 아쓰카와(檜川)사건으로 사형선고를 받았다 살아나서 지금은 국철의 3대 괴사건 해명운동에 앞장서고 있는 사람의 얘기를 들어보면, 일본공산당에 대해 굉장한 원망을 갖고 있었습니다. 뭐라고 표현하나하면 '1년 동안의 대중운동을 거치면서 대중들은 성장했다. 그러나 공산당은 대중운동의 역량을 인정하려 하지 않았다'는 겁니다. 그러니까 실제로 총파업에 들어가면 공산당의 조직력의 한계가 드러나 운동의 대표성을 상실하고 일선운동가에게 운동의 실권이 넘어갈 우려가 있었던 거지요(내부 조직운영상의 딜레마였던 거지요). 이에 대한 미군측 실무자의 해석도 그러했습니다. 결국 전국지도부는 미군사령부와 이해관계가 일치했다고 볼 수 있습니다. 이 사건을 계기로 대중운동은 분열, 와해되는 과정을 겪어가게 됩니다. 여기에서 노조지도부의 세력 교체가 일어납니다.

전후 초기에는 모든 것이 엉망진창이고 대혼란기였습니다. 이런 상황이었

기 때문에 노조에서도 인텔리가 필요했죠. 조합의 기본서류 작성도 해야 하고, 미군과 일을 하려면 영어를 조금이라도 할 수 있어야 노조일을 볼 수 있었습니다. 심지어는 국철노조 집행부가 바뀌니까 공산당 고위간부가 새로운 간부를 미군사령부에 데리고 가서 노동과장에게 가서 인사를 시키는데, 자기가 미군하고 친하다는 것을 과시하는 게 자기 권위를 내세우는 정도가 될 정도였습니다. 이런 상황이었기 때문에 자연스럽게 노조지도부는 인텔리층에서 배출되게 되었습니다.

2·1총파업 실패 이후 미군측에서는 노조내부의 이런 상황을 간파하고 초창기 운동과정에서 소외된 전통적 노동자들, 전통적 생산직 출신의 리더들에게 호소하면서 민주화동우회를 구성합니다. 공장에서 열댓살에 주전자에 물 뜨는 것부터 시작한 조장, 반장들을 조직해서 노조의 민주파로 나서게 한 다음에 누가 진짜 노조의 주인이나, 너희들 대학나온 인텔리 간부들 말듣다 밤낮 얻어터지거나 했지 된 게 뭐 있냐, 우리 하는 대로 따라해라 하면서 조합원을 장악하게 됩니다. 결정적으로는 1950년 6월에 시작된 red purge(한국의 80년대 숙청 연상하면 됨)때였습니다. 당시 10여만 명을 해고시키는 데 미군보안부대에서 작성한 명단에 근거해서 무조건 해고시켰고 이 조치에 의한 해고는 사법적 심사의 대상이 되지 않았습니다. 말하자면 긴급조치죠. 이 과정이 굉장히 중요한데, 사용자의 사정권을 배제한 연공형 임금체계를 한 것으로 유명한 전산노조가(한국으로 치면 한국전력인데) 누구를 red purge할 건지 대상자를 고르는 과정에서 반대측 활동을 지목하는데 협력했었습니다. 비극적 사실이지요.

## 6. 지도력 문제와 레드 퍼지(red purge)

일본판 매카시즘인 레드 퍼지가 시작되었습니다. 그 대상자 선정기준이 소위 액티브 트러블 메이커(active trouble maker)로 규정되어 있으니깐 번역하면 ‘말썹꾸러기를 내보낸다’는 것이었습니다. 이 과정에서 편승해고 문제가 생겨 노조의 왼쪽이든 오른쪽이든 노조활동에 적극적으로었던 사람들

모두 제거대상이 되었습니다. 이때 대중에게는 왼쪽이든 오른쪽이든 누구든지 전면에 나서면 피해당한다는 식으로 인식이 되어 위축되면서 대중운동의 확산에 결정적인 쐐기가 박혔습니다.

레드 퍼지는 1950년 6월 17일부터 18일에 시작하는데, 6·25 전쟁이 발발하기 정확하게 일주일 전입니다. 일본공산당 서기장 토쿠다(德田)는 어선 타고 중국으로 도망가서 죽었습니다. 결국 중요한 얘기는 리더십의 구성, 노조의 리더십에 있어서 노조의 대표성이란 무엇인가 하는 점입니다. 이런 것이 그 당시를 반성하면서 일본노동운동 자체에서 지금도 많이 나오는 명제입니다.

또 하나 노조의 주체성에 관한 문제입니다. 예를 들어 노의 불을 끄느냐 마느냐 하는 문제나 생산관리가 생산부흥운동으로 전환해가는 과정에서 노조가 정치운동이나 생산이냐의 문제에 부딪혔을 때 노조가 어떤 선택을 하느냐 하는 문제에 봉착하게 됩니다.

그 당시에 일을 했던 사람들로서는 굉장한 고민과 노심초사한 판단이 아닐 수 없었습니다.

당시 노조의 리더십에 관한 예를 들면, 토시마 해고자들(49년 해고)의 모임이 있는데, 거기서 추도식을 하는 자리에 초대받은 적이 있었습니다. 70 먹은 노인들이 옛날얘기를 하는데, 그 당시 활동적인 노조간부들을 생각하면서 “참 아까운 사람들이다. 노조로 갈만 바뀌들지 않았으면 그 사람들이 회사에서 가장 유능한 엔지니어들이었는데” 하더군요. 말을 바꾸면, 가장 유능하고 신망있고 조직력도 있고 정세판단력도 있는 대졸출신의 관리직 직원들이 앞장섰기 때문에 초기에는 선진성을 확보하는 데 기여했고, 나중에 와서는 판이 뒤집히는 데 또 기여를 했다는 얘기지요. 큰 딜레마죠.

이 모든 일이 불과 3년 동안에 일어난 일입니다. 우리 경험을 생각해 보면 3년 동안 백지상태에서 노조를 키우고 만든다는 것이 굉장히 힘들었던 데 대중성을 확보하지 못했다고 비난만 할 수 있을 것인가 하는 생각도 듭니다.

## 질의·응답

## 일본의 대중운동조직 분립과 변화에 대한 무능력

문 대중운동이 갈라지면서 무너진다는 표현에서, 우리가 일본노조운동을 얘기할 때 공산당 노조, 사회당 노조, 자민당 노조 따로 있다고 얘기하는데, 정치세력과 노조와의 관계에 있어서 대중조직 분립의 가장 큰 원인이 과연 정치노선 때문이었는지, 아니면 다른 원인이 있었는지요?

답 민사당계 동맹, 사회당계 총평으로 갈라져가는 데는 정치적 이해관계가 많은 작용을 합니다. 지금 연합에 들어가느냐 아니냐 하는 것에도 정치적 문제가 있습니다(연합에 안 들어가고 있는 팀은 공산당계입니다). 또 연합에 들어간 팀의 경우에도 말단의 지역조직은 서로 재산싸움을 하고 있어 복잡합니다. 그런데 노조의 통일이 잘 되지 않는 사정에는 정치적인 것도 상당히 기여를 했죠. 그것은 일본의 혁신세력이 하나의 모양을 만들어내지 못한 것에도 이유가 있지만, 거기에 못지 않게 세상이 변하는 속도에 적응하는 데 있어서 따라가지 못했던 것도 중요한 이유로 작용합니다. 총평이 한때 기세가 등등했는데, 고도성장기의 주력인 화학노련이 깨질 때 속수무책이었습니다. 석탄화학에서 석유화학으로 바뀌면서 모든 것이 미국에서 들여온 자동화된 설비로 바뀌는데, 노동운동이 여기에 적응을 못했던 것입니다.

무조건 반대만 하고 있으니 제대로 대응이 안되지요. 예를 들면 바다 메워서 우리 나라 여친 석유화학 콤비나트 같은 것 만들어 놓고 ‘가고 싶은 사람 손 들어!’ 해서 손 드는 사람이나 고등학교 나온 사람으로

우선 채워놓고, 나머지는 신입사원으로 채우고 별도 회사로 만들어 버립니다. 자동화된 공장이나 신입사원이 들어와도 문제없죠. 구식공장은 그냥 내버려두다가 정 골치아프면 신공장을 별도법인으로 세우고, 그러면 구공장은 망하니까 기업별 노조도 같이 없어지죠. 그런 식으로 녹아서 없어진 경우가 많거든요. 기술변화라든가 하는 문제는 이데올로기만의 문제가 아니라 실무적으로 해결해야 하는 점도 많은데 반대만 하면서 제대로 대처하지 못했고 이 때문에 결정적으로 타격을 입은 사례가 중요한 대목마다 꼭 있습니다.

기술혁신, 생산체계 등 기술이 바뀔 때 필요로 하는 노동자의 성격이 바뀌는데, 노조에서 이것을 어떻게 대응할 것이냐 하는 점에서, 이 대목에서 전술착오를 일으켜서 망한 경우가 상당히 많습니다. 문 대중조직의 분립은 어떠했습니까?

**답** 분립도 중요한 얘이지만 노조의 전투력이 약화되는 더 중요한 문제는 일본경제의 빠른 발전속도를 따라잡지 못한 겁니다. 기술체계가 달라지면 급료체계라든가 승진기준 등 모든 것이 달라집니다. 그런데 투쟁을 할 때 던져주는 돈뭉치만 바라보고 있다가 어느 날 정신차리고 보니까 회사내에서 자기는 아무짝에도 쓸모없는 인간이 돼있었다는 겁니다. 그런 게 일본 노동문제를 보는 데 더 중요한 것이 아닌가 생각하고 있습니다.

**문** 현실변화에 적응못한 게 아니라 적응할 능력이 없었던 것 아닙니까?

**답** 기술변화에 적응 못한 건 나중 얘기입니다. 정치세력과의 연관을보면 2·1총파업 때는 47년 1월부터 사회당이 집권하고 있을 때였거든요.

### 일본노동운동에 끼친 미군정시기 정책에 관하여

**문** 1920, 30년대를 기점으로 해서 공산당, 사회당적 노선에 입각한 노동운동이 상당히 발전한 때가 있었는데 그 이후 전쟁수행 중에 공백기가 있었고, 의아하게 생각하는 것은 일본민중들의 전쟁을 바라보는 의

식상태는 어땠는가 하는 것과, 20, 30년대의 정통성을 못 잇는 가운데 종전 이후 미군정에 의해 합법적 틀을 제공받는 속에서 노동운동이 자리잡게 되었기 때문에 지금까지 일본 노동운동이 성장 발전하는 데 한계를 안고 있었던 것 아닙니까?

답 강의에서도 말했지만 일본 민중들은 전쟁중에도 전쟁을 끝내자는 의식이 별로 없었고, 전쟁을 지지하고 끝까지 따라갔습니다. 두번째 질문에 대한 답은 미군정때 지금 노동운동의 기본방향이 놓여졌다고 볼 수 있죠. 이때가 기본 틀이 잡힌 때죠.

문 미군정이 경제개혁조치로 노동조합을 합법화시킬 수 있는 틀을 마련하고 당시 일본민중들의 50%를 차지하던 농민층을 위해 소작제를 철폐시키기 위해서 농지개혁을 단행하고 재벌구조를 해체시켰습니다. 토지나 자본을 사회화(?)하는 정책을 미군정이 제시함으로써 일본 노동운동 방향 자체가 경제 위주로 흐를 수밖에 없었다고 보는데 사실은 어떠합니까?

답 형식적으로는 평등한 사회를 만들어 놓았으므로, 명목적으로는 평등하게 되었습니다. 재벌해체로 눈에 보이는 적이 없어지니까 회사내에서 욕할 사람이 없어지는 결과가 되어버렸습니다. 즉 일본식 소유와 경영의 분리라는 것이 강제로 집행돼버려서, 평사원이 사장이 될 수 있다는 것이 사회적 평등감의 분위기를 만들었다는 것입니다. 사회적 불평등감이 있어야 계급운동이 솟아날텐데. 미리 김을 빼는 효과가 있었다고 볼 수 있습니다. 한국에서는 요즘도 재벌해체 같은 것은 말도 못 꺼낼 애긴데, 당시 일본에서는 형식적으로나마 재벌해체를 강제로 실시했던 점은 생각해볼 문제입니다.

## 기업별노조와 산별노조 지향

문 산별회의가 조직될 때, 기존 기업별노조가 없는 상태에서 산별이 조직된 것입니까?

**답** 간판은 산별인데 실질적으로는 우리 노총같이 기업별노조의 연합체를 산별로 해놓은 것입니다. 산별회의가 이룩한 성과는 노동협약 기준을 만들어놓은 것이 유일한 통일활동이 아니었을까 하는데요. 산별이면 통제력이 있어야 되는데 말단노조에 대해서 통제력이 없었거든요. 그러니까 노동운동사에서 산별, 혹은 동맹이 어떻게 했냐는 것보다 당시 가장 선진적인 노조가 어떻게 해서 판례를 만들고, 관행, 선례를 만들었는지, 즉 토시바같은 대기업노조가 어떻게 했냐는 것이 중요합니다. 예를 들면 1946년에 체결한 토시바 단체협약같은 것이죠. 아주 유명한데, 조합원 해고시에는 조합의 동의를 필요로 한다는 것입니다.

판결문만 보면, 당시 단체협약의 유효기간이 1년이었는데, 구 노동조합법에, 만일 단협이 갱신되지 않았을 경우 구 노조법이 유효하다는 조항이 있었습니다. 당시 1949년 쟁의에서 사용자측이 단협갱신을 거부하면서 밀고당기고 하다가 국회에서 개정법안이 통과되자마자 원천무효라면서 나온 것입니다. 그런 미묘한 대목이 있습니다.

**문** 기업단위로 만들어졌습니까?

**답** 전쟁통에 사회조직이 다 망가졌기 때문에 배급을 하는 조직이 있어야 했습니다. 사원증 하나밖에 없으니까 배급을 하든 뭘 하든 생존할 수 있는 사회조직의 기본단위가 기업이었습니다. 조합을 만들려면 사람을 모아야 되는데 사람을 모으는 단위가 결국 기업일 수밖에 없었고, 워낙 인플레이가 심해서 이전에는 임금차이가 의미가 있었지만 관리직과 생산직의 차이가 똑같아지면서 화이트칼라, 블루칼라의 차이도 없어집니다.

또 일본의 노동자계급은 전쟁중에 급속도로 늘어났거든요. 그런데 이 사람들이 우리 나라 60년대 노동자들 같아서 사람들이 심성은 농촌사람들이고, 옷은 작업복을 입고 있는 상태여서 사람을 묶으려면 기업 단위로 묶을 수밖에 없다는 실무적인 측면의 문제도 있었습니다.

그러나 지도자들은 산별로 끌고가려고 상당히 노력했습니다. 가장 모법적인 산별체제를 갖출 수 있었던 것은 전산이었습니다. 전기회사니까 우리 나라 한전같이 전쟁 전에 하나로 통합을 해버렸거든요. 기업별 = 산별이라는 공식이 전산에서는 성립이 된 것이죠. 그러니까 기업 내에

서는 노동조건을 통일하지는 얘기가 말이 되거든요. 그 얘기는 산업별 통일이라는 얘기가 되니까 전산의 임금체제가 가장 평등한 임금체제로 만들어질 수 있는 배경이 됩니다. 전기회사 사업장이라는 게 전국방방 곡곡에 없는 곳이 없잖아요. 산골짜기에서부터 도시까지 통신선도 정비 돼 있고, 그리고 동경에 앉아서 중앙통제하기가 쉬웠습니다. 그러니까 노조도 중앙통제하기가 쉬웠죠.

전기회사 말고도 우체국, 철도 같은 곳도 조직관리가 가능했습니다. 이 사업장은 조직적 행동이 가능한 수단(통신수단)을 갖고 있었으니까요.

문 민동파를 중심으로 한 제2조합이 본격적으로 나타난 건 언제입니까?

답 1948년 가을부터입니다.

문 제2조합을 통해서 기존 조합을 약화시키기 위해서는 상당한 양보가 있어야 할 텐데, 구체적으로 어떤 조건이었습니까?

답 가장 결정적인 조건은 해고문제였습니다. 제1조합 간부들에 대한 해고·감원문제였지요. 인플레로 부풀었다가 디플레로 깎아내릴 때 누구를 내보낼 거냐 하는 것이었습니다.

문 미군정의 노동정책과 관련이 있습니까?

답 그것까지는 생각을 안했을 것입니다. 어쨌든 해놓고나서는 기업별노조가 되었던 것이지 처음부터 기업별 노조여야 한다고는 하지 않았습니다.

문 일본노조가 기업별 노조라고 했는데, 진짜 산별로의 전환을 위한 노력을 한 구체적인 시도가 있었습니까?

답 이 시기 즉 1945~50년 사이에 산별지도부는 노력을 했죠. 단협 통일안 같은 것도 만들었습니다. 지금 연합도 표면적으로는 산별을 지향하고 있습니다. 그러나 52년 전산노조가 최종적으로 깨어지고 나서는 산별노조가 의미있는 사회적 현상으로 된 적이 없습니다.

## 87년 이후 우리 나라 노동운동의 전개양상과의 비교

문 역사적으로 일본의 46년 이후 초기 노동운동 전개양상과 우리 나라의



87년 이후의 전개양상을 비교해보면서 특징, 차이, 생각해봐야 할 점이 있다면 어떤 것이 있습니까?

**답** 그때 한국에 없었기 때문에 현장감이 있는데…… 굳이 평가해보자면 일본보다는 노동운동이 굉장히 건전하고, 소위 노동자들 주도로 발전할 가능성이 굉장히 높습니다. 87년 이후 울산이나 거제도 등에서 인텔리 출신이 아닌 현장노동자 출신들이 중심적인 역할을 하는 가운데 노동운동이 조직되고 발전되고 있다는 점등이 다릅니다. 이것은 상당한 자생력을 보여주는 것이고 이 점이 발전경로에서 중요한 차이를 가져올 것입니다.

또 하나는 노동조합을 개량화시킬 수 있을 만큼 경영자의 시야나 역량이 일본만큼 충분하지 못하다는 점입니다. 똑똑한 경영자들이 나와야 노조를 개량화시킬 수 있을 텐데, 한국의 지금 경영자들 역량으로 노조를 개량화시킬 수 있을까 의문입니다. 신문에서 사장을 드림통에 넣고 두들겼다는니 하는 거짓말을 확인도 않고 보도하고, 학자들이 학회에서 이런 영터리 기사를 자료라고 분석해서 연구, 발표하고 하는 이런 체제에서는 노조의 개량화가 쉽지 않을 겁니다.

일본의 경우를 보면 전쟁이 끝나면서 전쟁 전의 가족주의적 경영등의 경영체제가 다 무너져 있었습니다. 그런 상황에서 누구에게도 주도권은 없었고, 경영자들은 전범으로 잡혀갈까봐 전전긍긍하고 있었습니다. 이런 상황에서 선진적, 진보적 인텔리층, 시대조류를 빨리 읽을 수 있었던 이 층들이 주도권을 잡을 수 있었습니다. 전쟁을 거치면서 전전의 가족주의나 온정주의가 키워낸 충성스런 종업원으로서의 노동자(중화학부문)가 전쟁을 거치면서 징용노동자, 정신대, 학도근로 동원 등이 갑작스럽게 뒤섞이면서 노무관리 체계가 무너지고 뒤죽박죽되어버렸습니다.

**문** 공업화가 빨리 진행되면서 노조도 전전에 만들어졌을 것 같은데요.

**답** 전전에도 노조가 있었으나 법적 근거를 가진 것은 아니었고, 20년대 노동운동은 중화학대기업에는 발을 못붙였습니다. 간장공장, 약기, 가구공장 등 우리 나라 70년대 노동운동을 연상하면 됩니다. 여성노동자가 많은 섬유 등 중소기업의 노동운동과 바깥의 선진적 인텔리가 결합

하는 운동이었습니다. 좌파가 영향력을 갖던 전국노동운동협의회는 전쟁중에 모두 형무소로 끌려가고 깨져버렸습니다.

사회당 우파조직은 산업보국회로 전쟁에 협력하는 노동조직으로 남겨 뒀다가 전쟁수행조직으로 흡수해버렸습니다. 이 조직이 전후에는 총동맹으로 됐고, 나중에는(총평하고 합치기도 하지만 조금 후에 다시 떨어져나와서) 동맹이 됩니다. 다시 연합이 되면서 이들이 노조의 친하통일을 하는 주체가 됩니다. 연합의 뿌리를 따져보면 우파가 한 거죠.

사실상 대세라는 점에서 보면 전통이란 것은 상당히 단절되어 있습니다. 전후가 되면서 리더십은 교체가 되고, 전전의 사회당 우파운동은 숨죽이고 있었던 겁니다. 그러다가 나중에 산별회의를 깨는 데 가장 큰 역할을 한 게 전전의 사회당 우파계입니다.

문 전쟁 전 조합원 숫자가 얼마나 됐습니까?

답 가장 많았을 때가 1930년대 조직률 9% 수준이었습니다. 전쟁 전에도 기업별 노조였습니다.

## 일본판 메카시즘으로서의 레드 퍼지

문 red purge 이후 총평이 상황을 돌파하는 과정에서 광산노조투쟁을 얘기해주셨는데, 기계금속은 거의 없었습니까?

답 1953년도에 주요한 닛산자동차 쟁의가 있었습니다. 닛산이 깨지면서 자동차산별이 깨지게 됩니다. 닛산쟁의는 6·25전쟁과 밀접한 관련이 있는데, 당시 닛산에서는 트럭을 대량생산했습니다. 전쟁중에 미군이 명령한 대로 군수물자를 납품하는 게 중요하니까 노동자들에게 돈은 얼마든지 줄 테니 떠들지 말라고 했습니다. 노조쪽에서는 싸움을 하다가 안되면 라인만 세우면 되거든요. 급한 건 회사니까 라인만 세우지 말라는 식이었고, 미군들도 보급만 중단시키지 말라는 식이었거든요.

그러다가 1953년 6·25 전쟁이 휴전이 되고나서부터는 상황이 달라졌습니다. 휴전이 되면서 일본통산성 내부에서 논쟁이 벌어졌는데 일본의

자동차공업에서 승용차를 만들어야 되겠냐, 아니냐는 것이었습니다.

그때 도요타는 눈 딱 감고 승용차 생산으로 전환했고, 닛산은 못했습니다. 닛산은 군수물자로 돈벌다가 전쟁은 끝나고 승용차는 팔릴지 안 팔릴지 자신이 없었습니다. 더구나 승용차 생산을 위해서는 콘베어벨트 라인과 트랜스퍼 머신을 설치해야 하는데 당시의 닛산의 노사방식으로 할 수가 없었습니다. 1953년 닛산쟁의는 일본에서 콘베어벨트가 설치되고 포디즘 생산방식이 정착되게 한 계기를 만들게 한 중요한 의미가 있습니다.

닛산 같은 데서는 내부에서 시시하게 좌파가 나서면, 사법적 대응도 필요없고, 내부에서 대충 안전화로 밟아버린다든가, 스프레이를 머리에 뒤집어짜우는 식이었습니다. 실제로 소송을 걸었던 사람 얘기로는, 회사 앞에 마이크 들고 선전하러 가는데 자기 차가 철도 건널목을 건널려고 하니까 노조측 차가 오더니 앞에서 막아버리더라고요. 차는 철로 위에 걸쳐져 있는데 말입니다. 닛산노조가 그 정도였습니다.

## 제 2 강의

### 협약체결운동과 직장투쟁 : 신기술 도입과 노사관계

#### — 호쿠리쿠철도와 미쓰이 미이께탄광 투쟁사례 —

### 머릿말

1960년까지 일본에서의 노동운동도 협조주의라든가 하는 것과는 거리가 멀었기 때문에 지금의 한국과 비슷한 사건들도 많습니다.

전 시간에 한국전쟁이 red purge를 통해서 적극적인 활동분자들의 기를 죽이는 데 아주 특효약으로 악용되었다는 점을 강조했습니다. 그래서 일본 노동운동을 이해하는 데 있어서는 자본과 노동 간의 국내관계로만 기계적으로 이해하는 것뿐만 아니라 국제관계라는 커다란 틀, 국제정세에서 어떠한 조건이 주어지느냐 하는 것을 파악해야 합니다. 내부적인 관계도 중요하지만 외부적인 관계도 상당히 중요하다는 것을 강조했습니다. 1960년까지의 시기에서도 외부적인 계기가 상당히 큰 비중을 차지하고 있습니다.

## 제1절 주·객관적 정세변화와 노사관계

### 1. 1952년 샌프란시스코조약과 총평의 전환

1952년 샌프란시스코조약이 체결되면서 동시에 미일안보조약이 체결되었습니다. 샌프란시스코조약에서의 이슈는 편면강화(片面講和, 즉 서방측하고만 강화를 맺는 것으로 미국이 주도하는 국제군사질서)나 전면강화(全面講和, 즉 소련·중국을 포함한 사회주의권을 포함)나 하는 것이었습니다.

이것은 전후 일본의 사회체제를 규정하는 데 있어 상당히 중요한 의미를 가지고 있습니다. 이때 일본의 요시다내각과 미국의 트루만행정부가 편면강화를 밀어부쳐 결국 서방측하고만 강화조약을 체결했습니다. 소련과는 아직도 강화조약이 체결이 안되어 있는 상태입니다. 그래서 북방섭이니 하는 문제가 다 미결로 남아 있습니다. 어쨌든 사회주의권은 제외하고 강화를 맺었습니다.

이 편면강화라는 것은 미국이 주도하는 반공을 위주로 한 국제적인 군사질서, 국제적 정치구조, 반공 냉전질서의 일부분으로 일본이 편입된다는 것을 말합니다. 이것은 그때까지는 일본이 정치적으로 미정의 상태였지만 이제 정치적 아이덴티티가 분명해진다는 의미를 갖고 있습니다. 전면강화라는 것은 대미적으로 자주적이면서 중립적인 거리를 유지한다는 것으로, 외부적으로 중립적이라는 것은 내부적으로도 통제가 상당히 달라질 수 있다는 것을 의미합니다. 따라서 이것은 노동운동에서도 중요한 이슈가 될 수밖에 없었습니다.

이렇게 선택의 기로에 놓이게 되니까 사회당이 분열을 하게 되는데, 지금의 민사계열이 사회당에서 떨어져나갔고, 또 한편 민동파와 사회당 좌파가 동반하고, 미국이 지원하여 총평을 만들었습니다. 총평에서는 사회당 좌파

가 주도권을 잡고 완전히 방향전환을 하게 되는 계기가 되었습니다. 총평의 자세전환에 대해 담긴 줄 알았는데 오리로 변해버렸다고들 얘기합니다. 총평의 자세가 확 변하면서 1950년 red purge 이후 완전히 칩묵 속에 있던 노동운동이 밖으로 활성화되는 계기를 가지게 됩니다.

이때 총평의 초기노선은 산업수준에서의 공동투쟁, '산별단일화'를 지향하는 공동투쟁이었는데 이것이 춘투를 정착시키는 계기가 되었습니다. 총평이 춘투방식을 채택하게 된 배경에는 산별회의 시대에 이미 자리잡은 기업별 노조체계가 내포하고 있는 교섭력의 분산이라는 약점을 극복해야 한다는 문제의식이 작용했습니다.

총평도 하부조직은 기업별이었는데 상부에서는 산업수준의 공동투쟁을 통해서 산별단일화를 지향한다는 노선이 우선 천명되고, 이것을 담보하기 위해서 작업현장에서의 작업과정, 노동생활에 대해서 노동조합이 발언권을 행사할 수 있어야 한다고 하여 현장에서의 '조직만들기' 운동 노선을 제기했습니다. 이 기본적인 두 방향으로 총평의 자세가 전환됩니다.

그런데, 산별수준의 공동투쟁이 춘투로 나타났지만 그 결과는 춘투의 정착으로 되었을 뿐이고, 의미깊은 산별노조로의 발전은 도리어 왜곡되었다는 점에서 산별지향투쟁에 관해 깊은 연구가 필요하다고 생각합니다.

## 2. 조직만들기운동

춘투 못지 않게 주요한 것이 조직만들기 운동입니다. 1958년 총평의 [조직강령초안]이라는 문서가 있었는데 실행은 안됐지만, 기본적인 아이디어에 이런 것이 있습니다. '노동자는 세 가지 층이 있다. X층은 노동자는 조합으로 뭉쳐서 단결해야 된다는 층, Y층은 직제노동자(조, 반장층)에게 의존하여 경영자층으로 흡수되는 층, Z층은 방관자적이고 중간적인 층인데 노동자층에 제일 많다.' 결국 노동운동이라는 것은 작업현장에서의 조직만들기 운동을 통해서 Z층을 끌어당기는 것이 가능할 때 비로소 이길 수 있다는 내용이죠.

기업별노조라는 것을 노동과 자본이 각각 실질적으로 노동자를 쟁탈하려고 경쟁하는 장으로 파악한 셈입니다. 이 문제는 제2조합 문제와도 직결되는 문제입니다. 서로 조합원을 끌어당기는 문제로 시합을 하다보니까 제2조합 문제로 터져나가게 되는 거죠.

이 문제는 기술혁신 이전, 합리화형 노무관리체제 이전의 상황을 반영하는 것입니다.

### 3. 자동화기술 도입과 직능급체제 및 합리화형 노무관리체제, QC

1950년대 후반, 1960년대 전반에 걸쳐서 미국의 자동화기계가 일본으로 대량도입되면서 직장에서 주도권을 갖는 노동자층의 성격이 바뀌게 됩니다.

이전에는 Y 감독자층, 즉 경력이 오래되고 경험적으로 쌓은 숙련, 연공에 의해서 작업도 통제하고 경영자에 대해서는 발언권도 가지고 노동자들에 대해서는 인간적인 선배로서 군림하면서 온정적 노무관리를 현장에서 담당하던 이 층들이 기술혁신과 동시에 쓸모가 없어집니다. 자동화기계가 대량으로 도입되면서 이들과 같은 소위 감각적 숙련층으로부터 고등학교를 졸업하고 정규적으로 회사에서 직업훈련 코스를 거치고 현장에서 OJT과정을 거친 층으로 작업과정에서의 실권이 넘어가게 됩니다. 조직만들기 운동은 이렇게 되기 전까지의 운동을 말합니다.

결론부터 말하면 이 운동은 잘 안되었습니다.

직장투쟁에 의한 말단의 강화라든가 노동자의 주체 형성은 결국 제대로 안되어 포기하였고 노동자의 요구, 노사간 대립과제를 조합기관의 상층부가 빨아들여서 사전협의, 참가 등의 이름으로 정책전환 요구로 수렴해서 노사가 담합하는 방향으로 가는 게 1960년대까지의 기간입니다.

50년대에 일어난 쟁의 가운데 분기점을 만드는 경우로 간략하게 직장투쟁의 대표적 사업장인 미쓰이 미이끼(三井 三池)탄광과 호쿠리쿠(北陸)철도의 쟁의사례를 소개하도록 하겠습니다.

동경대학의 효토라는 교수가 쓴 「직장의 노사관계」라는 논문에서는 조직

만들기운동의 경과를 이야기하고 있습니다. 여기에서 노사관계의 주도권문제를 매우 중시하고 있다는 것을 보여줍니다. 우리 나라에서 보면 주로 제도라든가 법이라는 기본적인 ‘틀’을 가지고 맹렬하게 갈등이 벌어지는데 비해, 일본은 말단의 장악여부를 둘러싼 양상이 주요한 문제로 대두됩니다.

지금까지도 말단 현장에서 주도권을 누가 가지고 있느냐 하는 것이 최고의 신경전의 대상이 되어 있다는 사실에서 노동과 자본이 주도권 문제를 어디에서 노리고 있었는지를 알 수 있습니다. ‘말단 현장에서 누가 주도권을 갖느냐?’ 하는 것이 지금까지도 일본의 노동문제를 파악하는 데 이슈가 되고 있습니다.

합리화형 노무관리 체계라는 것은 직능자격제도의 도입을 말합니다. 직능자격제도가 전면적으로 실시되는 때는 1965년경입니다. 소위 직무급체계는 1955년 후반부터 도입되어 맹렬하게 추진되는데, 일본의 연공적 질서가 워낙 정당성을 가지고 자리잡고 있었기 때문에 정착되지 못하고, 직능급, 즉 학력을 중시하는 제도로 변형되어 정착이 됐습니다. 이는합리화형 노무관리 체계의 정착 기반이 되고 있는 의식구조의 변화라는 상황을 반영하고 있습니다.

## QC와 노사관계

일본의 노사관계를 얘기할 때 QC를 예로서 많이 드는데, QC는 노조기능을 대치한 ‘소집단활동’을 말합니다.

우리 나라에서는 일본에 가서 QC를 연수해와야 된다고 하면서 대기업에서 사내 QC대회에서 1등한 팀을 일본에 가서 배우게 하고 있습니다. 우리 나라에서는 통계공식을 정밀하게 파악한다든가 그래프를 정밀하게 잘 그린다든가, 특성요인들을 제대로 그린다든가를 중요시하는데, 본고장인 일본에서는 오히려 ‘팀웍’을 어떻게 만들었냐를 보다 중시합니다.

일본에서는 QC한다는 것에 대해서 ‘그거 다 쓸데없는 얘기다. QC를 해서 정말 좋은 제안이 나왔다면 그것을 실행하기 위해서 설비투자를 해야 하는데 이에 대한 결정은 경영층이 하게 되는 거지 말단노동자에서 결정하는 것이 아니지 않느냐. 그리고 잘 커가는 산업이라면 몰라도 잘 안되는 산업,



즉 제철 같은 데서는 별 소용이 없는 얘기들이다, 그것보다는 노동자들이만 생각 못하게 묶어놓고, 노동자들이 빈 시간이 생기거나 회사일 외의 다른 일에 관심을 가지면 골치아프니까 모든 관심을 회사일에만 쏟고 외부에 관심이질 여유가 없게 만드는 것 때문에 QC가 중요한 것이다' 라고 얘기합니다.

그러니까 일본에서는 QC가 품질관리 측면보다는 회사의 최하부관계를 이루는 구조로서 의미가 있습니다. 한 마디로 직장투쟁이란 것은 노조측에서 현장을 조직하자는 것이고, QC라는 것은 현장감독자가 현장말단을 장악하는 방법 등으로 관리자측에서 현장을 조직하자는 것이지요. 어떻게 보면, 45년부터 지금까지의 일본노동운동을 투쟁사나 이념사로 볼 수도 있지만 맨 밑바닥으로 내려가보면 '누가 작업과정에서 주도권을 장악하고, 현장근로자를 장악하느냐' 즉 현장에서 누가 주도권을 갖느냐의 노사간의 조직갈등문제였습니다. 임금제도가 변하는 것을 보아도 파고내려가 보면 거기에 다 연결되어 있습니다.

그런데 우리 나라에서는 QC의 형식만 도입했기 때문에 QC활동 할 것 다 해도 노동쟁의 날 것은 다 나는 것이죠.

## 제2절 쟁의사례

### 1. 호쿠리쿠(北陸)철도 사례

호쿠리쿠철도 쟁의는 1952~59년까지 진행되었는데 이 쟁의에서 중요한 것은 '노동협약' 문제입니다.

49년 토시마 쟁의 때, 당시 단체협약의 유효기간은 1년이었고, 구 노동조합법에 단협이 갱신되지 않았을 경우 구 노조법이 유효하다는 조항이 있었습니다. 그런데 정세가 자본가들에게 유리하게 돌아가면서 자본가들이 단협

갱신을 거부하다가 국회에서 노동법이 개정되자 일제히 기존의 협약을 무효화시키고, 새로운 협약은 체결하지 않으면서 협약이 없는 노사관계를 만들어 쟁의를 깨버립니다. 그런데 자본측에서 이걸 모델케이스로 해버렸기 때문에 1955년까지는 무협약 상태가 전개되었습니다. 협약이 없으니까 무법천지가 되어버렸고, 부당노동행위니 하는 것이 제도적으로 얘기하기가 어려워지게 되었습니다.

1950년 상황이 이렇게 되니까 노동운동권에서는 단체협약 문제에 있어서 크게 두 파로 나뉘어졌는데, 하나는 당시 노동운동상층부의 지배적 조류로 '자본측의 공세와 노동자에게 불리한 조건에서는 협약이 없는 게 낫다. 차라리 버티는 게 낫다'는 견해였습니다. 그러나 이에 대해 호쿠리쿠철도는 특이하게 '협약을 가지지 말자는 얘기는 자본의 공세 앞에서 맨주먹으로 싸우자는 것과 같다. 단체협약을 체결하고 이것을 발판으로 하여 운동을 하나하나 쌓아올라가면서 인원합리화 등 노동조건을 역행할 막자'는 견해를 제시했습니다. 그래서 1952년 호쿠리쿠철도 쟁의가 중요합니다.

당시 호쿠리쿠철도 노조위원장은 '협약이 없으면 노동을 할 수 없다', 즉 무노동 무임금과 같이 [무협약 무노동]을 원칙으로 세워야 된다는 것을 내세웠습니다. 서구적 조합사상을 내세운 거죠. 그래서 1952년도 협약투쟁을 하는데, 단협이 채무적 부분, 즉 노시간 권리의무에 관한 부분에 대해서는 종래 관행을 존중하면서 해야 된다고 요구하면서, 협약에 노동조건을 상세히 규정하고, 직능급은 철저하게 배제하자, 즉 정실을 배제하고 직종별·사업장별로 구속시간, 실동시간, 정비시간의 기준을 상세하게 나누어서 세부적으로 정하자고 요구했습니다.

이 요구안에는 1945년부터 그때까지의 노동조합에서는 생각하지 못했던 아이디어가 들어있습니다. 즉 실동시간, 구속시간, 실제로 타는 시간, 대기시간을 전부 쪼개서 계산하자는 얘기니까 이것은 직장에서의 노동방식을 단체협약에서 모두 규정하자고 하는 것이지요. 이것은 전후의 노동운동, 즉 임금, 경영, 인사, 해고에 관한 독립권 등을 강조한 것으로 초창기 노동운동의 아이디어에는 없었던 것입니다.

송진의 질서를 바로잡자, 직능급에서 정실을 배제하자는 얘기는 노조가

승진, 승급문제의 주도권을 가진다는 뜻이고, 회사가 마음대로 하지 못하게 한다는 것이지요. 승진이나 작업방식을 규제한다는 데는 이러한 사상이 들어있었습니다.

협약안을 만들 때도 직장에서 중요한 게 뭐냐를 따져가는 거죠. 협약투쟁을 하는데 표어가 ‘생활에 집결한 협약’을 만들어야 한다. 그래서 대중적 입안에 의해서, ‘모든 사람의 손으로!’ 협약을 만들지 않으면 안된다 였습니다. 조합민주주의의 사상이죠. 이런 사상은 red purge로 노동조합이 무너진 것에 대한 반성인 것 같습니다. 조합의 간부가 직장에 가서 협약을 직접 만들어가고 직장별로 직장별 투위를 설치한다든가, 회사가 가족들에게 손을 뻗을 것을 우려해서, 조합이 가족대책을 세워서 가족에 대한 교양강화와 조직화를 강화한다든가 하는 것을 중요한 전술로 삼았습니다.

일본 노동운동측의 분석에 의하면, 이러한 전술의 배후에는, 회사하고 대항하다보니까 조합이 점점 중앙집권화되어버려서 중앙 집행부의 사고방식이나 투쟁방식이 기계적으로 되면서 조합업무 자체가 관료화, 사무화되는 것을 막아야 된다는 반성이 있었습니다. 구체적으로 조직만들기운동이라는 것은, 조합간부가 조합사무실에 있는 것이 아니라 현장에 내려가서 현장을 조직하고 조합 하부조직을 중요시한다는 것을 의미합니다. 실제 당시 직장투쟁위원회는 투쟁위원을 조합원 5명당 1명씩 선출하고 선출된 직장투쟁위원과 조합대의원(직장위원)으로 조직을 했습니다.

또한 철도회사가 종합적 운수회사이기 때문에, 직종별로 버스나 전철과 서로 이해관계가 다르면 투쟁전선 전체가 무너져나갈 위험이 있기 때문에 직종별위원회라는 횡적 조직에 상당히 신경을 썼다는 것을 지적하고 있습니다. 따라서 이것을 ‘새로운 대중투쟁’이라고 표현하고 있습니다.

그런데 초기에는 적극적인 중견간부 중심의 운동이었고 대중 차원으로 퍼져나간 것은 1953년 이후로 보고 있습니다. 이때의 슬로건을 보면 ‘간부에게 하청을 주는 조합방식을 탈피하자!’는 것이 조합의 방침으로 제시되었습니다. 직장에 나가 있는 간부의 역할이 ‘본부결정의 보고자’에서 ‘직장투쟁 조직자’로 역할이 바뀌어야 된다는 것입니다. 직장단위가 강조되면서 구체적으로 현장에서는 “현장에서 일어난 일은 ‘그’ 현장에서 해결하자”로 되

어, 현장에서 고충사항이 발견되면 회사의 간부들과 조합의 위원이 현장에서 얘기해서 각서를 하나 받습니다. '각서'를 그 자리에서 즉시즉시 작성했다가 그 각서를 모아서 단체협약 체결할 때 그 내용을 전부 단체협약에 반영시키는 식으로 활동을 하는데, 이것이 기본적인 운동의 패턴으로 자리잡게 됩니다.

그래서 결국 1957년의 협약개정투쟁은 직장대표와 감독자 사이에 '직장 대화' 시간에 합의한 사항을 전조합에 통용되는 협정으로 만들어놓는 데 성공하게 됩니다. 사실상 '직장교섭'을 권리화시킨 것이지요.

## 2. 미쓰이 미이계(三井 三池) 탄광 사례

미쓰이 미이계 탄광은 1960년 총자본과 총노동의 대결이라고 불렸던 쟁점으로 유명한 곳입니다. 여기서는 'MEMO투쟁'이라고 불릴 정도로 MEMO를 협약화하는 일이 많았습니다.

MEMO투쟁이란 것은 작업현장인 굴 속에서 문제가 생기면 갱도별로 배치되어 있는 책임자에게 그 자리에서 이걸 이렇게 하자고 요구하여 결정되면 메모를 작성한 후, 이 메모를 쪽 모아 놓았다가 협약화하는 방식이 취해진 것을 말합니다.

직장투쟁이 가지고 있는 의미는 겉으로는 '눈에 보이는 대로 현물적인 것을 닦치는대로 잡아채기', '눈에 보이는 권리를 닦치는 대로 확보하는' 측면이 강했지만, 사실상 '직장의 질서, 기업체를 누가 통제하느냐' 하는 문제를 날카롭게 제기했다는 점에서 자본가들의 입장에서 보면 직장투쟁이 중대한 문제가 아닐 수가 없었죠.

직장투쟁이라는 게 호쿠리쿠철도에서는 '감독자의 기능을 마비시키고 노동자가 주인되는 직장을 만든다'는 것이고, 미쓰이 미이계 탄광의 경우 '감독의 민주화, 모든 직장에서의 중요한 사항을 조합이 스스로 만든다'는 의미였습니다.

여기서 조합이 구체적으로 무엇을 했느냐가 중요합니다. 호쿠리쿠철도의

경우 실천사항을 보면, '작업의 불균형을 없앤다'는 것이었는데 운수회사에서 작업의 불균형을 없앤다는 것은 버스의 경우 좋은 차와 나쁜 차가 있는데 배차를 할 때 어느 차를 주느냐 하는 것이 수입이나 근무성적에 직결되는 문제이므로 어느 노선을 타게 하느냐 하는 배차공정성의 문제, 철도에서는 어느 노선을 어느 시간대에 달리게 하느냐, 야간이나 주간이나 하는 것 등의 일을 공평하게 배분하는 것입니다.

미쓰이 미이께 탄광의 경우, 갱도가 석탄만 있는데도 있고 돌만 있는 곳도 있기 때문에 어느 갱도에 들어가느냐가 중요합니다. 그래서 각조에게 막장을 로테이션하면서 들어가도록 했습니다. 그렇게 되니까 근무성적이 모두 공평하게 나오게 됩니다.

미쓰이 미이께 탄광의 실천사항 중 또 하나는 안전관리 체크를 조합이 직접 하는 것입니다. 광산이니까 무너지거나 폭발하는 경우가 많습니다. 여기서 조합간부의 중요한 역할이 막장배분과 안전관리입니다. 가스가 나온다고 물이 나온다고 하는 것을 철저히 체크한다든지, 또는 막장 안에 석탄가루가 많으니까 미세한 석탄먼지가 가스상태로 되어있는데 석탄을 감아 올리는 콘베어벨트가 돌아가면서 석탄먼지로 인해 열이 높아지거나 폭발할 위험성이 있습니다. 이때 콘베어벨트 옆에 서서 콘베어벨트에 가루가 날리지 않게 물을 뿌리는 것을 제대로 하는가를 체크하는 것 등이 직장투쟁의 구체적 내용이었습니다. 미쓰이 미이께 탄광은 60년도에 제1노조가 무너지고 나서 불과 2년 후에 탄광이 폭발해서 300여 명이 갱 안에 갇혀서 몰살 당하고 일산화탄소에 중독된 사람이 몇천 명에 이르러 지금까지도 배상재판이 안 끝났습니다. 제1 노조에서 직장투쟁이 제대로 될 때는 그런 사고가 없었다가 제 1 노조가 무너지고 나니까 대형사고가 발생하게 되었다는 점에서 직장투쟁의 중요성과 의의를 살려주는 사건입니다. 직장투쟁이 운동적 차원도 있지만, 이처럼 현장에서 가장 중요한 문제도 다루고 있습니다.

이 두 노조를 분석한 교수도, 당시 직장투쟁의 당사자들에게 자본 자체에 대한 도전이라는 의식은 없었던 것 같고 일종의 '작업현장에서의 봉건적 인간관계를 없애자'는 것이었고 이것이 가장 호소력을 가진 슬로건이었다고 얘기합니다.

40년대말 자본측의 최대 쟁점은 red purge다 DODGE LINE이다 하면서 경영권을 확립하는 문제였습니다. 자본측이 경영권확립을 최대 목표로 작업현장을 재편성해왔는데, 총평이 직장내 조직만들기운동을 했다는 것은 작업현장에서 자본과 정면으로 충돌했다는 것을 의미하죠. 그런 차원에서 미쓰이 미이께 탄광사례는 중요한 의미가 있습니다.

노조측에서 실질적인 직장투쟁을 전개하니까 이에 대해 회사는 권한을 일선 감독자로부터 회사 상층부로 이전시켜 현장에서는 제도적으로 아무것도 결정할 수 없게 회사내규를 만들어버린단다가, 또는 직장교섭 자체를 거부하는 식으로 대처를 했습니다.

### 3. 투쟁의 평가와 기술혁신 문제

미쓰이 미이께 탄광과 호쿠리쿠철도 투쟁의 귀결은 기술혁신 문제와 관련 지어 볼 수 있습니다. 미쓰이 미이께 탄광은 일본의 화학공업과 에너지산업 자체가 석탄 중심에서 석유 중심으로 바뀌면서 직장 자체가 없어지게 되는 문제에 직면하게 되어 대량해고 반대투쟁을 전개했습니다. 산업구조 자체가 변화하는데 대항해서 굉장히 오래 버텼지만, 결국은 가라앉아버렸습니다.

철도의 경우에도 버스·철도가 있으면 철도는 점점 적자가 심해져 다른 나라에서도 공공부문으로 넘어가버리죠. 사철(私鐵, 민간철도)은 돈을 벌고 국철은 돈을 못버는 상황이었습니다. 아무리 직장투쟁을 조직했어도 회사 자체가 무너지는 상황 속에서는 조합 자체도 결국 약화될 수밖에 없는 딜레마에 빠집니다. 그리고 이렇게 되니까 자본측도 이판사판이 되죠. 회사가 여유가 있을 때는 노조의 요구를 받아들였지만 회사 자체가 없어지는 상황이 되어버리니까 회사도 지명해고 등의 수단을 쓰고, 결국 조합이 약화되고 무너지게 됩니다. 이런 사태의 진행을 거쳐서 동맹계 노조가 주도권을 잡고 소위 일본식의 '노사협조주의'가 정착을 하게 됩니다.

즉 기술혁신 이전에 직장에서 주도권을 장악하고 조합의 조직이 뿌리를 확고하게 내릴 수 있었던 것은 인격적, 기술적 권위가 있는 직인적 숙련을

가진 노동자들이 있었기 때문인데, 기술혁신과정에서 이들이 필요없게 되는 근본적인 변화가 일어나면서 노조가 약화되고 노사협조주의에 빠지게 되는 상황이 되고 말았죠.

그래서 총평이 결국 잘 안되는 방향으로 나아갔습니다. 그렇다고 해서 완전히 손해만 봤다면 그렇지 않습니다. 1973년 석유파동 때, 대량해고에 대해 자본측이 굉장히 신중하게 대처했던 이유는 이 투쟁의 성과였습니다.

1991년 11월 스미토모에서는 아직도 1973년의 석유파동 때 다른 회사로 출향(전출)시킨 노동자 3,000명의 임금차액을 현재까지 보전해준다고 하는 회사측 얘기를 들었습니다. 양호한 노사관계를 유지하기 위한 비용이라고 회사측에서 설명을 하더군요.

미쓰이 미이께 탄광투쟁이 1년을 끌었는데, 자본측이 쟁의에서는 이겼지만 그 과정에서 너무 많이 혼이 나서 다음부터 해고사건 같은 것은 조용하게 해결해야지 경찰 동원해서 해결해봐야 총자본측으로서는 손해다 는 인식을 남겨놓았기 때문입니다. 결국 석유파동 이후에 대량해고는 있었지만 상당히 많은 노동자들을 무언의 압력으로 보호했다는 점에서 60년대 미쓰이 미이께 탄광투쟁이 성과를 남겼다는 운동적인 평가를 할 수 있습니다.

지금까지 우리 나라에서는, 미쓰이 미이께 쟁의를 노동운동에서의 정치주의적 분위기, 나아가 정치주의 감정까지도 노동운동에서 완전히 극복되고 경제주의로 정착된 것이라고 알려져 있습니다. 여기서 말하는 정치주의의 내용이란 것은 '사회주의의 실현을 목표로 하고 노사간 상호인격의 존중이나 상호신뢰는 존재하지 않는다. 자본주의적 생산양식의 타파만이 중요하다. 노동조합은 전위적 공산당이 직접 지도해야 하기 때문에 조합민주주의는 처음부터 성립할 필요가 없다'는 것입니다. 그런데 미쓰이 미이께 쟁의에서 이런 것이 완전히 없어졌다는 것입니다.

위의 평가는 이 직장투쟁의 초기방침과 비교해보면 모두 상당히 틀린 전체 아래에서 총괄되고 있습니다. 오히려 철저한 조합민주주의의 실천이 목표가 되었습니다. 판변자료에서 소개된 바에 의하면 조합민주주의는 성립의 여지가 없었고, 사회주의사회를 목표로 했다고 하는데, 그때 탄광에 있던 노동자들이 탄광 갱도 속에서 거기까지 생각할 여유는 없었을 겁니다.

중요한 것은, 최고논점의 핵심은 산업구조 변화와 기술체계 변화시에 노동조합이 어떻게 대응해야 할 것인가? 운명론적으로 가만히 앉아 있을 수밖에 없느냐? 무조건 반대만 하고 있을 것인가 하는 문제입니다.

우리 나라에서도 컴퓨터 도입 등 기술혁신이 급속히 진행되고 있고, 이러한 진행은 노동운동에서 대중적 기초의 변화, 지반의 변화라는 것은 분명합니다. 따라서 노동운동에서 과학적 대응책을 찾는 것이 시급합니다. 한국노동운동이 일본의 실패를 교훈삼아 창의성을 발휘하는 길을 찾아가야겠지요.

## 질의·응답

### 총평의 노선전환

**문** 총평 얘기할 때 미군이 민동파와 사회당 좌파를 합쳐서 총평을 만들었다고 하셨는데, 양자가 합치는 과정을 얘기해주십시오.

**답** 민동파가 산별회의를 깨뜨려놓고 나서 브라티라고 하는 미국노동과에 있던 사람(red purge 기본안을 만든 사람)이 돌아다니면서 한마디로 공산당 아닌 세력은 모두 규합했습니다. 사회당 좌파는 공산당과 헤게모니 다툼관계에 있었는데 미군측이 공산당계를 다 쳐버리니까 금방 미군쪽 말을 들었습니다. 거기다 우파를 붙여서 총평을 만들었던 것이지요. 총평이 만들어진 시기와 red purge의 시점이 거의 비슷합니다. 50년 6월 당시에는 열악한 조건에서 조합으로서의 주도권 확립문제, 즉 총평이 노조로 인정받는 것 자체가 큰일이었습니다. 그 과정에서 사회당 좌파가 확실하게 주도권을 장악하면서 선두진영으로 나서는 과정이 진행됩니다.



## 직장투쟁

**문** 50년대말부터 60년대 초반까지 비약해서 해석하면, 노조와 자본이 경쟁한 것이 현장인데, 두 가지 모델로 직장투쟁과 QC의 모델이 정형화되어간다고 보면, 중요한 것은 일본의 조합 자체가 결과적으로는 현장 내에서 자본에 패배한 것으로 보아야 하는데, 그 이유 중에서 토대가 변하는 것에 조응하지 못한 것 뿐만 아니라 주체의 전술적 측면은 어떠했는지에 대해서 말씀해주세요.

**답** 다음 시간에 정의사례를 정리해서 정밀하게 구체적으로 따져보기로 하지요.

**문** 직장, 라인 등의 개념 정리를 해주십시오.

**답** 직장이란 것은 현장단위입니다. 라인정도이거나, 건물 하나 단위, 부서 하나 단위 정도입니다. 직장투쟁이란 개념은 현장문제는 현장에서 해결하자는 것이죠. 조합사무실은 현장 밖에 있습니다. 직장위원은 대의원을 말하며 선출단위는 한 반에서 한 명 정도입니다.

**문** 직장투쟁이 전반적으로 봐서 성공적이었던 것으로 봅니까?

**답** 잘 안 되었다고 봅니다. 잘 안되게 된 핵심은 노동자의 성격이 바뀌는 것, '지반'이 바뀌는 문제를 제대로 대응하지 못했다는 겁니다. 제철소가 대표적인데 이것을 심각하게 생각하지 않았다는 것이 결정적인 것 이라고 봅니다.

**문** 직장투쟁이 광범위하게 벌어졌습니까?

**답** 제철이나(57~58년 제철쟁의 당시는 총평이 조직을 장악했으나 그 이후로는 우파가 조직을 장악함) 일본 국철과 같은, 당시로서는 핵심적인 산업에서 벌어졌기 때문에 전국적 파급효과는 상당했죠. 국철같은 경우는 전국에 운수망을 장악하고 있었고, 미쓰이 미이께 탄광은 에너지원을 장악하고 있었기 때문에 사회적 파급효과는 컸습니다.

국철에서는 70년대까지 이 방식을 끌어왔는데, 국철 직장투쟁의 가장

모범적인 사례는 기관사조합 사례입니다. 국철에서 가장 투쟁적인 조합이 기관사조합이거든요. 국철에 노조가 몇 개 있었는데, 승무원노조와 철도보수노조가 제일 약하고 제일 강력한 데가 동노, 즉 동력차조합이 제일 투쟁적이었는데, 재미있는 사실은 나중에 국철이 해체될 때는 제일 먼저 손을 들었어요. 당시 동노의 직장규제에서는 누가 승진할 것이냐는 승진의 순서라든가 근무의 다이아편성, 배차 편성의 문제가 굉장히 중요합니다. 어느 차에 누구를 태우냐 하는 문제라든가 노선 로테이션시키는 문제, 이런 것을 기관사들이 철저하게 자기들끼리 결정했습니다. 철도노동자 내에서 상당한 자부심과 엘리트의식을 가지고 있었는데, 내부분제를 자체적으로 규제를 하니까 이것이 철도당국을 상당히 골치아프게 만들었죠.

그래서 이 직장투쟁이란 게 총평계 노조나 좌파계 노조에서는 지금까지도 기본적으로 상당히 중요한 방식으로 남아 있죠.

소위 일본에서 많이 이야기되는 소수파노조운동이라든가 지금도 남아서 버티는 조그만 노조들에서도 이들이 버틸 수 있는 기본적인 원동력, 단결의 논리가 여기서 나타나고 있습니다.

소개한 사전 자료집 중에서, 소수파노조의 계급조직적 기능이라고 되어 있고, 노사이익공동체나 기업이기주의의 지양, 또는 실질적으로 자립적 기준을 갖는 노동자사회의 형성이란 표현이 나와 있습니다. 이 얘기는 지금의 기존노조에 반대하고, 문제를 제기하는 사람들의 행동의 기준, 사상이라기보다는 일종의 행동지표, 행동의 기준이라는 것으로 만들어진 것이 많습니다. 출세를 거부한다, 관리직으로 올라가지 않고 노동자로 살겠다는 사고방식 등으로 말입니다.

## 조직만들기운동

문 조직만들기에서는 직장단위의 직장교섭권 확립이 중요하며, 그 근거가 된 것은 생산과정에서 권위를 가진 기술직 숙련노동자였다고 하셨습니다

니다. 또한 기술적 조건이 바뀌면서 노동조합활동의 토대가 바뀌었다고 했습니다. 그런데 새로운 기술적 조건에서 조직만들기운동을 계승했다는 소수파운동은 무엇을 근거로 직장에서 영향력을 갖게 되는지요.

**답** 신좌익(NEW LEFT)이 호소력을 가질 수 있었던 것은 새로운 성격의 노동문제를 잡아챘기 때문입니다. 당시 고등학교 나와서 돈 없어 대학 못 간 유능한 사람들이 생산직 사원으로 대거 들어왔습니다. 이들은 공고의 우등생들이었기 때문에 제도도 할 줄 아는 정도였는데, 실제로 와보니까 계기판이나 지키고 메모나 하고 일지쓰는 일 이외에는 하는 일이 없단 말입니다. 그러니까 거기에서 ‘노동에 관한 무의미함’, ‘나는 뭐냐?’, ‘도대체 직장생활이 재미가 없다’는 등 새로운 종류의 불만이 퍼지게 되었고, 그러한 불만이 NEW LEFT운동을 결집시키는 근거가 됐습니다.

자동화된 공장에서 승진할 전망은 없는 것 같고 자기가 갖고 있는 기술이 발전할 것 같지도 않은 암담한 심정에 빠지게 되었습니다. 이들이 자기의 능력을 발휘할 수 있는 정치운동, 노동조합 일에 관심을 보이게 됩니다.

이들을 대상으로 회사측에서는 QC를 시작합니다. 이것은 NEW LEFT의 영향이 큼니다. 이들에게 QC를 실시함으로써 불만을 회사내에서 해소하도록 하고 에너지를 밖으로 쏟는 것이 아니라 회사 내부로 조직하려고 한 것이지요.

**문** 도끼다씨가 쓴 책에 의하면 미쓰이 미이게 탄광투쟁을 하면서 직장투쟁의 기본적인 조건이 바뀌고 광범위하게 고용구조 조정이 진행될 수밖에 없는 상황 속에서, 직장만들기 투쟁만으로는 한계가 있었지 않았느냐, 그렇다면 동시에 어디로 나아가야 할 것인가를 판단해야 했다고 보고, 그 대안으로 총괄적으로 ‘경제적 민주주의’, ‘계급적 노조운동’을 제시하고 있습니다.

투쟁을 단순히 직장투쟁만으로 한정시켰을 경우 기반 자체가 무력하게 될 수밖에 없는 상황에서는, 사회적으로 국민 전체적인 공감대를 확대하고, 정권 대 노동자로 전선을 확대시키고, 그 속에서 고용정책, 예나

지정책 자체에 대해 투쟁하고, 노동자들에게 유리한 조건을 만들어내기 위한 투쟁을 다각도로 전개했으면 가능하지 않았겠느냐는 결론을 내리고 있습니다. 최근의 기류 속에서 그런 평가는 검증되지 않았고 한계가 많다고도 하는데 어떻습니까?

답 도끼다 씨는 공산당쪽의 학자기 때문에 정치적 지도력의 미약, 즉 사회당의 지도력이 부족해서 투쟁에서 졌다고 말합니다.

실제로는 당시 공산당은 아무것도 안했습니다. 조직력도 없었고, 또 직장투쟁을 개량주의라고 해서 안했습니다. 안보투쟁 당시, 임금인상투쟁이나 노동조합운동 자체는 자본가와 야합하여 개량주의에 빠지는 것이라고 하여 춘투 자체에 대해 반대하기도 할 정도였습니다.

## 산업구조 변화에 대한 대응

문 산업구조의 변화, 작업공정의 변화에 일본의 노조들이 대응을 못했다고 하셨는데, 우리의 경우도 비슷한 문제들이 보이고 있습니다. 근본적으로 노조는 그런 문제들에 대응할 수 없다고 하는 측면에서보다는, 조합원의 관심이 일차적으로 직접적인 이해에 가 있으므로 신기술과 같은 문제에는 대응할 준비를 못하는 것입니다. 노동조합에서 교육을 한다고 해도 '임금인상의 정당성'을 할 것이냐, '신기술도입에 대한 대응'을 할 것이냐가 문제로 됩니다. 조합원들의 의식정도가 낮고 조합지도부에서 그것을 끌어올릴 수 있는 역량은 떨어지고 기업별 조직이어서 하청, 용역 등 다양한 방향으로 고용구조가 개편되어나가면서 직접적으로 조직운동에 타격을 주고 있는데, 이러한 구조변화에 대응하지 못하는 것이 노조의 역량상 불가피한 것이라기보다는 몇 가지 한계가 보이는 것 같습니다. 그래서 잘 대응할 수도 있을 것 같은데 잘 안되고 있다는 느낌을 받습니다. 일본에서는 자신들의 경험을 어떻게 평가하고 있습니까?

답 일본에서는 얘기를 안 하려고 합니다만 현재 진행되고 있는 것을 보면, 그런 영향 때문인지 모르지만 기술혁신 문제에 대해서 굉장히 민감

합니다. 기술혁신문제는 해고문제, 고용문제와 직결되기 때문이죠. 일본은 우리보다 먼저 닥쳐왔는데, 일본전기노련(지금 일본에서는 팬찮은 노조입니다)에서 신기술, 기술혁신, 공장자동화 기준안이 발표된 게 84년입니다. 그 내용이 '신기술도입시 노조와의 사전협의, 고용확보, 배치전환시 불리한 조건이 없도록 할 것, 또 배치를 바꿔서라도 회사에 남겨두어야 된다'는 것입니다. 그런데 이것이 기업별노조 차원으로 내려가면 안전문제나 직장순회 등으로 논점이 바뀌고 있습니다. 지금 이 문제는 어느 나라에서나 문제가 되고 있는데, 컴퓨터에 의한 기술혁신이 빨리 도입되는 나라일수록 발등에 떨어진 불이 되고 있습니다.

최근 독일에서는 DGB(전국노동조합총연맹)가 자체 기술연구소를 만들어 대책을 논의하였으며, 그 결과 수십 가지 조건을 내걸었습니다. 그 중 하나가 '반드시 사전에 노조와 협의를 해야 한다'는 것입니다. DGB는 교육을 강조하는데 특히 '재교육'을 강조합니다. 독일에서는 직무(trade) 자체를 중요시하기 때문에, 직종 자체가 없어졌을 경우에 새로운 '직종'을 부여하는 직업훈련 같은 것을 기업이나 국가가 책임지고 시켜줘야 한다고 주장합니다.

독일에서는 직종이나 배치문제는 개별기업에서 대화할 화제가 돼버렸기 때문에 독일의 산별노조는 개별기업의 문제로 떨어지는 재교육문제에 개입할 여지가 없어집니다. 신기술문제에 관해서는 오히려 주도권이 기업별 종업원이 주도하는 종업원평의회가 중심이 되어버립니다. 우리나라로 보면 기업별 노사협의회가 주무대가 되어버립니다. 그러면 산별노조는 입지를 어떻게 정해야 하는가 하는 문제가 발생하고, 독일 DGB의 고민도 거기에 있는 것 같습니다.

영국에서는 상황이 더 급하니까, TUC(전국노조연합)에서 직접 직업훈련계획을 세우는 것을 봤습니다. 한국에서는 다른 급한 사안들이 더 많으니까 신기술도입문제 등에 제대로 신경을 못쓰고, 임금과 바꿔치기 해서 적당히 넘어가고 있는 것 같습니다.

문 기업별 경영체제에서 기술교육을 기업별노조가 감당할 수 있습니까?

답 영국에서 시도하고 있는 것은 국가나 자본에 요구하는 수준입니다.

사전에 전직훈련을 시켜야 된다고 주장합니다.

일본에서는 옛날에 큰 쟁의를 너무 심하게 겪어서, 해고는 막고(토시바에서는 1년에 수천 종의 기계부속을 제작하는데, 가스기구를 만드는 라인에 무인운전하는 컴퓨터를 도입했더니, 라인 인원이 80명에서 8명으로 줄고 야간에는 무인운전만 합니다. 8명은 기계가 멈추나 안 멈추나 감시하는 일만 함) 나머지 인원에 대해서는 조합에서 고용을 확보했다고 하는데, 숙련공을 컴퓨터에 태워 입력하는 단순노동작업을 시키거나, 순회하면서 기계보수하는 일을 시키거나 합니다. 더 큰 규모의 합리화 경우는 구내에 자회사를 계속 만듭니다. 애프터서비스회사나 구내 청소회사, 식당운영회사 등이 그것입니다. 식품회사를 조직해서 식품회사가 식당을 운영한다든가, 폐기물처리회사를 만들어서 공장에서 나오는 폐기물처리장 운영을 맡긴다든가, 또는 그 대신 정년을 3년 정도 늘려 58세 정도로 해주고 의료보험 혜택은 그대로 둔다든가 하는 식의 미묘한 타협이 이루어지고 있는 것이지요.

문 이 문제를 분석하면서 교훈을 얻으려면, 단결의 객관적 조건이 무형화되어버리는 상황에서 패배를 평가하는 두 측면을 보아야 한다고 생각합니다. 즉 객관적 지형의 변화와, 그것에 대응하는 노동주체의 대응입니다. 당시 미쓰이 미이께 탄광은 좌익적인 대응을 했고, 60년대 중반에는 이전 좌익과 다른 나뭇대로의 조합내 민주주의의 활성화, 조직화를 시도했던단 말입니다. 그런데 지반변화를 인정할 수는 있으나, 그 지반의 변화라는 것이 요즘의 과학기술혁명과 대비될 정도의 노동조건 지반 변화가 이루어지고 있었던가 하는 점이 궁금합니다.

답 당시는 탄광노조가 전국에서 제일 컸습니다. 수십만 명의 노동자가 있었고 당시 red purge라는 경색된 미군정 하의 정국을 뚫고 나가는 데 있어서 좌익, 사회당이 가장 믿고 있는 것이 바로 탄광과 철도노조였습니다. 그런데 에너지혁명이 일어나면서 탄광이 문을 닫기 시작했습니다(지금은 탄광이 1~2개밖에 남지 않았습니다). 보통 일이 아니죠. 소재목이 총자본과 총노동의 대결이라고 달려 있을 정도로 대사전입니다.

문 그때 노동운동측의 대응방식에 대한 비판할 점을 찾았다면?

답 심각하게 생각하지 않았다고 봅니다. 다른 탄광에서는 가만히 있었습  
니다. 미쓰이 미이께가 직장투쟁을 하면서도 탄광을 운영할 수 있었던  
이유는 탄질이 굉장히 좋았기 때문입니다. 좋은 탄광이었기 때문에 그  
만큼 버틸 수 있었다는 아이러니컬한 해석을 할 수도 있습니다.

그렇다고 해서 수지 안 맞는 탄광을 계속 유지하자고만 할 수도 없을  
테고, 또한 석유로 바뀐 이후 정유공장에서 완벽한 노사협조가 이루어  
졌다면 그건 또 아닙니다. 석유파동 직전, 미쓰이 미이께 투쟁 10년 후  
제너럴 석유사건이 있었습니다. 지금도 소수파로 NEW LEFT노조로  
서는 제일 덩치가 큰 곳입니다. 거기는 기술혁신을 도입해서 정유공장  
을 만들면서 산지사방에서 노동자를 다 끌어왔거든요. 관리직은 다른  
공장에서, 탄광에서도 일부 끌어오고 직원들을 여기저기서 끌어다가 조  
립해서 공장을 만들었습니다. 그런데 NEW LEFT가 70년대에 정유공  
장의 주도권을 잡았습니다. 어떻게 해서 잡았냐면, 정유공장에서 노동  
문제의 성격이 달라진 상황에서 '새로운 성격의 노동문제를 포착'했기  
때문입니다. 이때는 이미 생존권의 보장이 주요문제가 아니기 때문에  
노조활동을 어떻게 했느냐 하면 안전문제에 신경을 썼습니다. 정유공  
장이 사실 폭탄덩어리이기 때문에 거대한 플랜트에 대한 안전관리나, 야  
근할 때 고립된 공장이라서 밤중에도 혼자 위험에 처해 있어야 되는 상  
황에서 노조가 할 수 있는 활동을 찾아내는 것이었습니다. 근무가 끝난  
후 여가활동을 조직한다든가, 근무중에도 교대시간 틈틈이 대기실에서  
무엇을 하면서 지낼 것이냐, 플랜트 운전할 때 안전기준의 문제, 운전  
시 안전요원 확보문제, 노동안전, 산업안전을 무시하고 운전할 때 내부  
고발을 통해 내부적으로 재해를 막는 그러한 식의 새로운 노동운동이  
나타났습니다.

이런 점을 본다면 미쓰이 미이께 탄광에서도 끝까지 탄광을 유지하려  
고만 할 것이 아니라 전반적으로 노동력이 부족한 상황이었으니까 유리  
한 조건으로의 채취직 등의 협상을 가질 수 있지 않았나 싶습니다.

## 산별단일화 지향

**문** 미쓰이 미이께투쟁에서도 탄광노조가 산별단일노조를 지향했다가 깨졌다고 하셨는데, 산별건설투쟁의 과정에 대해 말씀해주시시오.

**답** 산별은 어디에서나 상황이 비슷했습니다. 오히려 산별에서 가장 중요한 것은 1952년 전기산업노조입니다. 전기산업은 전국을 하나의 전력회사가 관할하고 있다가 노조를 깨기 위해서(이것은 국철노조를 깨는 것하고 수순이 비슷한데) 회사를 9개 발전회사와 1개 송전회사로 10등분 해놓았습니다. 따라서 노동조합도 기업별이니까 10개로 토막나버렸습니다. 그 다음에는 생산성임금제를 들고 나왔습니다. 당시 수력발전소를 갖고 있는 곳은 원가가 거의 안 드는 전기니까 막대한 돈을 벌고, 화력발전소로 있는 도회지 발전소는 이익이 적다는 것을 이유로 조합조직 분단을 시도하고 산별움직임을 규제했습니다. 그래서 산별 자체 내부에서 발전소간의 이익분화를 일으켜 자중지란을 일으키게 한 다음 쟁의를 걸어서 한꺼번에 밀어버리는 순서로 진행됐습니다. 전산쟁의가 그런 수순으로 진행됐는데, 88년 국철 해산 당시 분할·민영화의 수순이 이와 똑같습니다. 국철 민영화를 통해 나카소네의 신보수주의 노선이 사회적으로 주도권을 잡는 데 있어서 최대 장애물을 제거하게 됩니다. 1952년 전산노조의 쟁의는 지금의 일본의 현실적인 문제를 보는 데 있어서 굉장히 중요합니다.

**문** 산별단일화 지향은 당시 전산이 깨지면서 끝난 겁니까?

**답** 서서히 무너져나간 거죠. 중요한 것은 산별노조다운 산별노조가 전산이었기 때문에 중요합니다. 전산 내부에 서로 양쪽이 어떤 조건을 제시했고 조합 내부가 어떤 주장이 어떻게 달랐고 하는 전산쟁의에 관한 내용은 지금까지도 연구대상입니다.

**문** 전산이 산별단일노조였습니까?

**답** 우리 나라의 한전 같은 곳이라고 생각하면 됩니다.



**문** 산별 움직임은 70, 80년대 가면서 계속되지 않습니까?

**답** 슬로전으로는 계속되고 있고 지금의 연합도 산별을 지향하고는 있습니다. 그러나 현실적으로는 의미있는 산별 움직임은 성사되지 못했습니다.

**문** 통일협약, 고용변동에 관한 공동협약을 핵심적인 기준안으로 내걸고 협정을 맺어 나가면서 확대시켜나가는 모습을 보면 산별로 가는 여러 단계가 있을 것으로 보이는데, 일본에서의 산별운동의 해체, 진행되는 과정에서 느껴졌던 것은 어떤 것이었습니까?

**답** 지금 산별지향의 움직임이 과연 일본에서 어느 정도 의미를 가질 수 있을 것인가는 상당히 의문입니다. 기업별체제가 워낙 굳어져버렸고, 산별·기업별을 따지기 전에 노동조합이라는 것이 사회적으로 존재할 이유가 있는가 없는가를 우선 따져야 할 정도입니다.

잘 살기 때문에 노조가 필요없다는 천박한 인식이 아니라, 지금 방식으로 조합비나 받아가는 노조가 과연 사회적으로 쓸모가 있는가, 즉 사회적 존재가치 여부를 의심받는 상황까지 진행된 것의 문제라고 봅니다. 노동자가 전체 사회의 발전에 가장 올바른 방향을 제시하는 역할까지 해야 한다는 생각이 듭니다.

**문** 독일의 경우와 연관지어 비교한다면 어떻습니까? 즉 독일에는 종업원 평의회와 산별노조가 있는데, 종업원평의회 구성을 할 때 선거를 하는데 80%가 노조와 중복이 된다고 합니다. 기업별노조와 비교해보면, 여러 가지 문제를 협의하고 논의하는 데 있어서 단체행동권만 빼고 경영상의 문제까지 포함해서 교섭할 여지가 있고, 노조형태는 산별이고 쟁의권이 있다는 것이 기업별로 구성되는 평의회와의 차이입니다. 그래서 산별체계의 취약한 영역인 고층처리, 단위현장에서 나타날 수 있는 경영·고용구조상의 문제에 대해서 종업원평의회가 주도권을 잡고 있어서 이종구조가 묘하게 얽혀 있다고 합니다. 가령 작업방식에 대한 노동조합들의 규제가 일본노조운동사에서 중요한 의미를 갖는다고 하면 기술혁신이 빨라지는 상황에서 노동조합이 노동시장에 대해서 접근할 수 있는 근거를 마련해야 할 텐데, 독일은 산별노조가 그 기능을 잘 하면서 보완하지만 단위현장에서는 취약한 모습입니다.

우리의 경우, 산별이 없는 상태에서 토대 자체를 바꿀 수 있는 고용구조, 기술혁신 상황이 진행되고 있는데, 일선에서는 생산현장의 민주주의를 더욱 더 확대시키고 정착시키는 것을 통해 조합운동의 영역을 확대하고 장악해나가기 위한 대안을 만들어야 된다고 하면서, 이것의 한 방법으로 산별조직에 관한 얘기도 나오고 있습니다. 우리 나라는 서독 같은 조건도 안 되어 있고 일본과도 다르기 때문에 그런 문제들에 대해서 일정한 윤곽을 가지면서, 고용문제에 관련된 대안을 내려고 한다면 직장투쟁만 가지고는 한계가 있는 것 아닙니까?

**답** 물론 정책적 대안이 필요하지요. 그러나 일본의 연합이 하는 식의 정책투쟁으로는 해결이 안될 것으로 봅니다. 지금 연합의 슬로건은 정책투쟁을 통해서 노동조건을 개선할 도모한다는 방식이지요. 그런데 89년 참의원선거에서는 11석을 차지했는데, 이번 선거에서는 모두 낙선했습니다. 또 89년 연합에서 지지해서 당선시킨 사람들 면면을 보면 변호사 또는 지방의 환경운동가이지 노조 자체의 운동가는 없었습니다. 실제로는 기업내 노조운동조차 쇠퇴한 상태에 있고, 따라서 현장운동을 통해서 올라와서 지역주민들에게 신망을 얻은 유능한 조직가는 거의 양성이 되지 못하고 있다는 것을 의미합니다. 이번에 한 석도 당선되지 못하고 참패하게 된 것은 결국 밑에서의 기초가 없는 상태에서 일본식의 위에서의 제도개선, 정책투쟁이라는 것을 국민들이 지지하지 않는다는 것이 드러났다고 봐야 합니다. 89년에 연합을 만들었을 당시에는 자민당쪽에 리크루트 스캔들이 있어서 조금 통했는지 모르겠는데, 지금은 소련이 해체되었고, 노조는 경영자와 합동으로 주택조합서명이나 제출하는 식의 운동을 하고 있기 때문에 결국 국민들에게 무시당하는 상태에 빠진 것입니다.

현장에 기반을 갖고 주민의 지지를 얻는 방식, 즉 밑으로부터의 조직적 기초를 가져야 합니다. 물론 이것만 가지고는 안되는 것이고 또 정책적 대응도 필수적이라는 점은 명백하지만, 이러한 밑에서의 조직적 기초를 결여한 위에서의 정치라든지 정책적 대응이란 것은 더욱 더 안된다는 것이 선거에서도 증명되고 있는 것이 일본의 현실입니다.

# 제 3 강의

## 기술혁신과정의 노동쟁의와 산별지향투쟁

— 1957, 59년 철강산업 쟁의 —

### 제1절 고도성장기(기술혁신과정)의 노사관계

#### 1. 1957, 59년 철강산업 쟁의가 갖는 의미

오늘은 일본의 노사관계가 고도성장기에 접어들어가면서 어떻게 변해갔는지에 대해 알아보겠습니다. 전체를 다 얘기할 수는 없고, 철강산업 쟁의사례를 골랐습니다.

왜 철강산업을 골랐는지는 고도성장기의 성격을 보면 알 수 있습니다. 1955년부터 일본경제는 고도성장이 시작되는데, 55년부터 65년까지의 1차 고도성장은 '설비투자'와 '내수, 중화학공업 중심의 고도성장'이었습니다. 중화학공업의 기축이 되는 것은 철강입니다. 기초소재가 철강산업이죠. 춘투를 보더라도 최근에는 소니나 전기기계 만드는 히다찌, 도시바 등이 기본임금인상률을 결정하지만 몇년 전만 해도 철강이 결정했었습니다. 특히 철강산업에서 제일 큰 신일철(新日本製鐵)에서 어떻게 결정하느냐가 중요했습니

다. 철강산업은 전체 임금인상률을 결정하는 기준과 같은 성격을 가지고 있었습니다.

또 철강노조가 민간에서는 제일 덩치가 크기 때문에 일본의 연합이라든가 우파 노동운동의 지도력을 철강노련이 행사해 왔습니다. 그렇기 때문에 철강은 임금인상률을 결정하는 선도부문이고, 또 하나 노동운동의 주도권을 장악하고 있었습니다. 조합원 숫자도 많고 임금도 제일 높기 때문에 조합비도 제일 많고 당연히 노동운동에 투입할 수 있는 자원이 많으니까 주도권을 잡게 마련입니다.

다른 부문에서 임금이 올라가면, 예를 들어 만약 자동차에서 임금이 올라가면 철강업체가 다섯 개밖에 안 되니까 자동차산업에 공급하는 철판값을 올리면서 압박을 가하곤 했습니다. “자동차회사에 돈이 있어서 올려주는 것 같다. 그러니까 지금부터 철판값 올린다”고 하는 식이었습니다. 그렇게 되면 철판을 살 데가 없거든요. 이렇게 철강은 노사관계의 상황을 규정하는 위력을 발휘해왔습니다.

철강 쪽이 어떻게 되어 있느냐를 이해하는 것은, 일본 노사관계를 이해하는 데 아주 중요합니다. 일본의 철강노조가 우파 노동운동의 아성처럼 된 것은 60년대 중반 이후입니다. 그렇게 된 결정적 계기는 57, 59년도 두 차례의 철강노련의 산별추진 쟁의에서 연패함으로써 조합의 지도부가 우파로 넘어가고, 60년대 전반에 걸쳐서 산하 각 조합에서도 물갈이가 이루어졌습니다. 그러니까 하루 아침에 확 바뀐 게 아니고 57년, 58년 쟁의에서 지고 나서 전체적으로 지도부가 바뀌는 과정이 있었습니다.

일본에서 우파가 조직을 장악하게 되는 근본적 핵심에 해당되는 부문의 얘기를 해봅시다. 전 시간에 얘기했던 미쓰이 미이께 탄광의 경우는 탄광이 사양산업이기 때문에 쟁의규모는 엄청나게 컸지만, 그 의미는 현실적 규정력이라는 측면에서 오히려 철강보다 못하다고 볼 수 있습니다. 그런데 철강은 공업문명이 있는 한 제철소가 없어지지 않는으니까 그 의미는 상당히 큼니다.

## 2. 철강쟁의의 의의

### 고도성장기 노사관계의 내용규정

#### ① 경영우위 노사관계 확립 : 근대화 투자의 회수 및 합리화의 기초

결론적으로 말하면, 경영우위적인 노사관계가 철강부문에서 확립이 되었습니다. 당시 산업근대화를 위해서 미국의 막대한 외국차관을 동원해서 일본의 제철소가 건설되었는데, 경영자측이 완전히 주도권을 장악함으로써 투자비용의 조기회수나 설비의 합리화, 능률급제도입 등의 기초를 확립할 수 있었습니다. 또한 고도성장기의 노사관계기본틀을 만들었다는 점에서도 중요한 의미가 있습니다.

#### ② 1발 회답방식, 철강주도의 춘투 정착

또 이 쟁의를 통해서 일본의 춘투방식이 정착되었습니다. '1발 회답방식'이라고 해서 딱 한 번에 결정된다는 것이죠. 1발회답이란 게 사전에 정지작업해놓은 상태에서 신문기자 모아놓고는 이쪽에서 한 마디 하고 저쪽에서 한 마디 하는 식의 패턴입니다. 춘투를 하다 보면 걸으려는 밀고당기고 하는 것 같은데 사실상 사전에 (술집에서) 다 맞춰놓습니다. 그렇지만 공식적으로는 노동자측이 얼마 양보하면 사용자측이 얼마 양보하고, 그러다가 데드라인 걸어놓고 30분 전까지 계속 문 닫아걸고 회의하다가 노조에서 이결 받아들이는 식입니다. 그러니까 물밑에서 미리 결정해놓고 신문기자 앞에서 쇼 하는 방식, 이런 춘투방식이 정착된 것도 이때 쟁의에서 만들어진 패턴입니다.

#### ③ 노사협조주의자가 조합지도부 장악 : IMF-JC 발전의 출발점

그리고 노사협조주의자가 조합의 집행부를 전면적으로 장악한 계기가 되었습니다.

IMF-JC라는 국제금융노련 일본위원회의 철강, 조선, 전기, 자동차 금속노련의 4개 산별이 일본의 춘투라든가 일본 노사관계의 기본을 규정합니다. 4개 산별에서 두 조합씩 나와서-자동차에서 닛산, 도요타, 전기에서 히

다찌, 도시바, 조선에서 미쓰비씨, IHI, 철강에서 신일철, 일본강관- 결정을 합니다. 8개 회사의 노사가 일본 노사관계의 패턴을 사실상 결정하는 것이지요. 이 당시 일본 금속노조의 거대기업이 일본의 노사관계를 규정하는 패턴이 결정됩니다. 현재도 일본의 춘투 결과가 어떻게 나오는가는 전체노조가 한꺼번에 결정할 필요도 없습니다.

나중에 전부 계산해보면, 자동차에서 닛산, 도요타, 전기에서 히다찌, 도시바, 조선에서 미쓰비씨, IHI, 철강에서 신일철, 일본강관, 이렇게 8개 회사의 임금인상률의 평균에 플러스 마이너스 0.몇% 하면 일본 전체 임금인상률이 결정되어서 나오는 식의 패턴입니다. 이전에는 철강이 다 결정하다가 80년대 후반에 와서 전기의 히다찌, 도시바가 제일 중요한 역할을 하는 양상으로 바뀌는데, 이런 패턴이 확립된 것이 57, 59년 쟁의 당시 결정된 것입니다. 철강산업에서 '경영자의 승리로 노조의 우파주도권 확립'으로 귀결된 것은 노무관리기법이란 면에서도 굉장히 중요합니다. 왜냐하면 철강이 전후 고도성장을 주도한 산업부문이라는 측면도 있지만, 경영관리, 생산관리, 노무관리, 생산기술 등 새로운 관리기법이 철강산업을 통해서 도입되고 다른 산업으로 퍼졌습니다.

새로운 형태의 미국식 노무관리의 도입, 즉 일본에서 생산성분부가 설립된 게 55년입니다. 우리가 알고 있는 노가다 심장식 노무관리방식인 일본식 노무관리라는 것은 모두 그 이전의 얘기이고 이때 경영학적이고 합리적인 노무관리가 도입됩니다. 철강쟁의가 새로운 경영관리수법이 기업내에 정착된 계기가 되었다는 것도 현재를 이해하는 데 굉장히 중요한 의미를 갖고 있습니다.

그리고 조합도 산별을 추구했지만, 경영자도 업계 산별로 뭉쳤습니다. 그러니 쟁의라는 것이 산별로 뭉친 경영자와 산별로 뭉친 조합간의 대결이 되었는데, 누가 끝까지 버텼느냐 하면 업자들이 끝까지 버텼습니다. 조합이 먼저 자중지란을 일으키기 시작했습니다.

이 쟁의는 노동문제를 이해하는 데 있어서 개별기업, 개별산별을 넘어서서 소위 자본축이 공동전선을 펴 일사불란하게 버텼다는 점에서도 굉장히 특이한 패턴을 만들어냈습니다. 그래서 그 결과 철강부문에 대한 영향력이

라든가 국가의 경제노동정책에 대한 영향력에 있어서 무시할 수 없는 중요한 규정력을 행사하고 있다는 점에서 중요합니다.

### 철강부문의 노사관계 주도권 결정문제

결론을 얘기하면, 57, 59년 쟁의규모는 전후 전국규모의 체신, 철도쟁의에 비하면 쟁의규모는 작지만 매우 중요합니다. 왜냐하면 고도성장기의 핵심부문인 철강부문의 노사관계의 주도권을 결정하는 의미를 갖고 있기 때문입니다.

표면적으로는 대량해고와 임금인상을 둘러싼 문제였는데, 진짜 문제는 사용자측에서 미국으로부터 기술혁신, 자동화기술, 대규모자동화 기계를 대량으로 도입해서 낡은 공장을 부수고 새로 지은 것에서 연유한 문제입니다. 노동자측에서 보면 6·25라든가 red purge 등으로 계속 연패해왔는데, 이 무렵에는 산별노선을 재진하자면서 좌파노선에서 철강을 중심으로 산별재건 노력을 해왔습니다.

노동자측으로서는 산별재건 과정에서 이 쟁의를 통해 산별을 확립하려는 의도가 있었고, 사용자측으로서는 기술혁신, 새로운 기술을 도입하는 데 있어서 방해가 되는 노조를 철저히 부수자는 의도가 있었습니다. 그러니까 표면적으로 임금이 올랐는가 안 올랐는가는 중요한 문제가 아닙니다. 기본 방향을 결정하는, 즉 눈에 안 보이는 진짜 쟁점이 밑에 깔려 있었고, 따라서 눈에 보이는 임금인상표만 가지고는 이해가 잘 안 되는 면이 있지요.

## 제2절 주·객관적 조건과 쟁의분석관점

### 1. 기업의 상황

1956년부터 1960년까지는 제2차 경영합리화 시기입니다.

기업측으로 보면 철강을 자급하고 대외경쟁력을 확보하는 단계였습니다. 또 생산설비라든가 기술, 경영, 공장관리 기술을 미국을 중심으로 한 외국에서 대량으로 수입하여 기존 설비를 갱신, 확충하고 일관제철소를 신설하는 시기입니다. 지금 우리 나라 포철에서 쓰이는 주요한 기술은 컴퓨터만 빼놓고는 이 당시 미국에서 일본으로 수입되어 정착한 것이고, 우리는 그것을 일본으로부터 한꺼번에 통째로 사온 것입니다.

이 당시 생산에 있어서 어떤 부문에서 기술혁신이 일어났는가를 몇 가지 참고로 얘기해보겠습니다.

### 일관제철소

일관제철소가 이 시기에 처음 도입되었습니다.

일관제철소라는 것은 철강석과 석탄을 섞어서 녹여 최종적인 강철을 뽑아내고, 다음에 냉연해서 자동차용 강판을 뽑아내는 것까지를 말합니다. 우리나라 광양제철소가 일관제철소 모델로는 가장 합리적으로 되어 있는데, 바다를 메워서 사각형으로 만들었습니다. 부두와 부두 사이가 라인이어서, 이쪽 부두로 철강석이 와서 닿으면 콘베어벨트로 용광로에 들어갔다, 고로에서 철강석이 녹아 선철이 되면 선철에 다시 산소를 불어넣어서 불순물을 없애고 연속주조설비에 넣어 흘려서 덩어리로 만든 다음에 압연라인에서 로울러로 눌러서 편 다음 두루마리로 감아내고, 그 다음 그것을 다시 잡아늘여서 얇은 자동차용 강판을 만들어냅니다. 광양에서 보면 이쪽 부두에서는 철강석을 실은 배가 들어오고 저쪽 부두에서는 제품을 실은 배가 나가고, 이 사이는 완전히 일직선으로 되어 있습니다. 일본사람들은 “광양제철소가 후쿠차마제철소를 복사한 건데 우리는 중간에 꾸불꾸불하게 되어 반면에, 광양은 우리 설계도를 사가면서 우리보다 더 일직선으로 폈다”는 것입니다. 즉 더 좋은 제철소를 만들어놓은 것이죠.

이 방식은 본래는 일본식이 아니라 미국에서 들어온 것입니다. 이 사실은 우리 나라 포철 상황을 이해하기 위해 굉장히 중요한데, 일관제철을 할 것이냐 말 것이냐 하는 점에 대해 당시 일본에서도 논쟁이 있었습니다. 이걸 과감하게 밀고나간 게 가와사키 제철이라고 하는 제철소로 신규 3사 중의



하나입니다. 이 회사 사장이 일본은행에서도 융자 안해준다고 한 걸 우격다짐으로 융자받고 해서 55~56년경 일관제철소를 만들었는데 이게 성공을 하자 그 다음부터는 다른 회사들도 경쟁적으로 이 시스템을 도입했습니다. 포철 보고 사업성 있으니까 하라고 권유한 것도 일본에서 최초로 바다 메꿔서 만든 가와사키 제철소 사람입니다. 이렇게 포철이 맨처음 출발 때부터 가와사키 제철과 연관이 되다보니 노무관리기법까지 모든 걸 다 복사해왔습니다. 일본이 처음 설비를 어떻게 진척시켰는지를 살펴 거의 원형 그대로 들여왔지요. 심지어는 공장 바닥에 칠한 페인트 빛깔, 표어 걸어놓은 것까지 같은 정도입니다.

기술혁신이 어떻게 이루어졌는지 봅시다. 선철을 만드는 고로(高爐)는 옛날이나 마찬가지로이지만, 이 선철에서 강철을 만드는 과정에서 사용되는 평로(빌딩 같은 사각형 방에다가 열을 축적시킨 다음 거기다가 철을 넣어서 정련시키는 방식, 이전 인천제철 방식)는 전로(轉爐, 250톤 정도 되는 컵 같은 데다가 용광로에서 나온 쇳물을 집어넣어서 밑에서는 비활성가스를 주입해서 죽 끓듯이 순환시키고 위에서는 산소를 불어넣어서 안에 있는 불순물을 태워 없애서 철을 정련하는 것)로 변화됩니다.

이것은 오스트리아에서 들여왔는데, 평로에서 전로로 바뀌었다는 것은 생산성이 올라가고 생산과정이 과학적 관리로 전환되었다는 것을 의미합니다. 그 전에는 숙련된 사람이 밖에서 감각을 가지고 온도가 올라가고 내려가는 것을 조정했었는데, 이 과정이 되면서 센서를 붙여서 센서에 의해 성분을 조정하는 식으로 바뀌었습니다. 대장간이 비료공장이나 석유화학공장의 자동공청처럼 바뀌게 된 것이죠. 화학공장이란 게 사람이 직접 만지는 것이 아니라 파이프 속에서 자동적으로 흘러가는 것 아닙니까? 철강공장이 화학공장같이 용광로에서부터 이후 공정으로 자동적으로 흘러가는 것으로 성격이 바뀌어버렸습니다.

### 연속주조

기술혁신의 내용 중 또 하나는 연속주조입니다. 인절미 뽑듯이 사각형으로 된 틀 안에다가 전로에서 나온 액체 강철을 쏟아부으면 흘러내려오면서

속은 액체상태로 있지만 겉은 고체상태로 되어 로울러 위에서 쪽 흘러갑니다. 적당한 시기에 산소버너로 끊어서 압연라인으로 가져갈 수 있게 됩니다. 그러니까 굉장한 혁신이죠. 종전에는 덩어리인 잉고트(Ingot)를 하나 만들어서 식혔다 높였다 했는데 이렇게 연속주조방식으로 바뀌게 되면서 연료가 상당히 절약됩니다.

이전의 풀-오버 밀(pull-over mill) 방식에서는 철판을 펴는 데 커다란 쇠덩어리를 롤 두 개 사이에 끼워넣고 한 번 식히고 압력을 가한 다음에 뒤로 통과시키고 하면서 철판을 길게 늘였습니다.

일관제철소의 스트립 밀(hot strip mill, 열연공장)을 보면 라인이 2km 정도 되는데, 거기서 일하는 사람은 3교대 다 합쳐서 200명도 안됩니다. 물을 일직선으로 수십 개 배치해놓고 연속적으로 롤 사이를 통과해서 맨 끝에 가면 아주 얇아져서 두루마리로 만드는 식이죠. 이게 50년대에 들어온 기술혁신입니다.

그런데, 풀-오버 밀 방식과 스트립 밀 방식은 노동의 성격도 변화시킵니다. 전에는 옆에서 고참 숙련공이 압하계(壓下計) 바늘을 보면서 한 번 할 때마다 온도와 재질의 상태를 보면서 순간적으로 감을 잡아서 압력조절을 하면서 뚫는데, 이제는 한번 세트해놓고 나면 연속적으로 가니까 에어콘된 제어실에서 텔레비전으로 보며 오차가 발생하는가를 기록지로만 들여다보면서 하는 식으로 노동의 성격이 바뀌어 버립니다.

이것은 굉장한 의미를 가지고 있습니다. 노동자의 성격 자체가 감각적이고 그 사람이 없으면 생산을 중지해야 될 만한 숙련공들로 구성된 공장에서는 경영자, 감독자, 엔지니어들이 현장에 내려가도 소용없었습니다. 그런데 미국에서 들어온 새로운 설비로 인해 기존의 감각적으로 압력넣어서 철판을 펴는 숙련고참노동자들이 필요없어졌고, 오히려 고등학교 나와서 미국에서 사들여온 기계를 보고 스위치 ON, OFF 를 구별할 정도의 영어실력과 트러블을 발견했을 때 설계도나 기계 부속품 표지를 보고 제대로 찾을 수 있을 정도로 이해할 수 있는, 공고를 나온 교육수준 높은 사람들이 필요하게 됩니다. 이런 사람들이야 선입견이 없기 때문에 기술훈련을 시켰을 때 잘 받아들입니다. 기존의 사람들은 예전의 경험을 가지고 자꾸 아는 척하고 떠

드니까 일이 잘 안 되거든요.

그렇기 때문에 기존의 노동자들을 어떻게 하든지 정리하지 않으면 안 됩니다. 그런데 정리를 하더라도 형식적으로는 민주주의가 확립되어 있기 때문에 함부로 나가라고 할 수도 없습니다. 단순히 설비를 들여온 것이 문제가 아니라 '새로운 설비에 맞는 노동자를 어떻게 정착시키고 확보할 것이냐'가 관리자의 입장에서는 핵심적인 문제로 되었습니다. 또 이런 노동자들은 나이가 젊으니까 고참 숙련공들에 비해서 임금도 싸입니다. 이것이 그 당시의 상황이라고 볼 수 있습니다.

철강업계를 구분하는 데 6개사라는 것은 용광로, 고로가 있는 6개사라는 것입니다. 철강회사를 구분하는 데는 우선 고로(용광로)가 있느냐 없느냐로 구분을 하는데 고로가 있는 곳이 기초소재를 공급하는 곳이니까 여기가 우선 큰 대기업이죠. 지금은 다섯 개입니다. 그래서 고로업계가 있고, 다음급인 전기로업계는 고철들을 모아다가 건축용 강재를 뽑아내는 곳(우리 나라의 동부제강, 일신제강 같은 곳)입니다. 그리고 압연만 전문으로 하는 업계 등으로 철강업의 급이 나뉘어집니다.

맨 위에서 철광석을 녹이는 고로가 제일 중요하기 때문에 철강업의 노사관계를 얘기할 때는 고로를 중심으로 얘기할 수밖에 없습니다. 어쨌든 신규 설비를 최대한 가동하고 대규모투자를 조기에 회수해야 하며 설비를 놀려서는 안된다는 게 지상과제였으므로 어떤 수단을 써서라도 계속 가동이 필요했습니다. 또 철강업이란 것이 가동을 중단할래야 할 수가 없습니다. 용광로는 몇 년에 한 번씩 안에 벽돌을 갈아끼우기 위해서만 불을 끄는데, 한번 껐다가 켜는 게 간단한 일이 아니거든요. 그리고 중간 라인도 불 때는 라인이라서 쉽게 불을 끌 수도 없고 데우기도 힘들습니다. 그래서 철강업의 기술수준을 측정하는 지표라는 것이 '용광로를 며칠 동안 불을 안 끄고 연속으로 조업했느냐', '강철 만드는 전로를 노를 바꾸지 않고 몇 번 주조했느냐' 등입니다. 그게 각 제철소의 기술수준을 나타내는 지표입니다. 이를 위해서는 노동조직을 능률적으로 편성해야 되고, 또 무엇보다도 공장 수준에서 노사관계가 안정되어서 트러블이 없어야 가능한 것이었습니다. 구체적으로 여기에 따라 들어오는 노무관리체제가 견학, 라인스타프제도, 작업장

제, 현장도착제입니다.

### 라인스태프제도

이 제도는 군대를 생각하면 간단합니다. 지휘명령계통이 있고, 각 단계마다 참모가 있습니다. 라인스태프제도는 사장에서부터 일직선으로 내려오기도 하지만, 옆으로 뻗어서 기술본부식으로 붙는 것인데 군대식이라고 볼 수 있죠. 미국식의 경영조직을 들여온 것입니다.

### 현장도착제

현장도착제란 것은 ‘출근시간을 어디서 재느냐’ 하는 문제입니다. 큰 공장에서는 정문에서 재는 것과 현장에서 재는 것이 약 30분 정도 차이가 납니다. 현장도착제에서 8시 출근이라고 하면, 옷 갈아입고 헬멧 쓰고 정렬해서 출석 다 끝나고 아침 작업회의가 시작되는 순간을 말합니다. 끝나는 것도 다섯 시에 끝난다고 하면 다음 반과 인수인계하고 목욕하고 나가는 시간을 말하니까, 노동시간을 따지면 보통 일이 아닙니다. 당시에 이것을 점잖게 표현해서, “우리가 인간적으로 서로 믿는 회사가 돼서 정문에서 타임레코더를 없앴다”는 얘기를 했다고 합니다. 정문의 타임레코더 없앴다는 얘기는 현장에서 반장이 시간을 잴다는 의미입니다. 이 방식도 이때 들어온 것입니다.

### 작업장 제도

새로운 형태의 기술혁신이 도입되기 전에는, 작업장에서 현장통제가 이원적으로 되어 있었습니다. 공대를 나온 엔지니어와 현장에서 완전히 소년시절부터 커온 고참 반장과, 조장이 있었는데 이 두 가지 체계로 통제를 했습니다.

작업장제도라는 것은 블루칼라 출신의 현장 생산직 중에서, 공고 나오고 해서 상당히 교육수준이 높은 사람들에게 현장의 노무관리, 생산관리를 다 맡기고 엔지니어는 일단 뒷편으로 후퇴해서 현장관리를 완전히 일원화하는 것을 말합니다. 철강산업에서 작업장이란 반장보다 높은 조장 개념이고, 작

업장제도라는 건 현장의 지휘체계를 일원화시킨다는 의미가 있습니다.

기업측의 사정에서 볼 때 새로운 기계가 들어온다는 것은 단순한 일이 아닙니다. 새로운 기계가 들어오면 작업의 공정 및 회사 관리조직이 달라지고, 거기에 맞춰 회사에서 요구하는 노동자의 성격이 달라지고, 다른 성격의 사람을 관리해야 하니 인력관리방침이 달라지는 등, 노사관계를 규정하는 기본 이데올로기나 가치관이 달라지는, 전반적인 지각변동을 의미하기 때문에 이에 맞는 방침으로 변화하게 됩니다.

이 지각변동을 가능하게 한 것이 57, 59년도 쟁의였습니다.

## 2. 조합의 상황

조합측의 상황을 봅시다. 총동맹 주도로 1951년 철강노련이 우파 주도로 진행되다가 산별추진노력이 좌파주도로 시작됩니다. 산별을 건설한다는 장기목표를 처음부터 가지고 있었습니다.

철강업체는 용광로를 가지고 있는 대회사도 있고 전로만 있는 회사도 있고 압연만 전문으로 하는 회사도 있어서, 이를 전부 산별로 통합한다는 것은 어렵습니다. 그래서 대·중소 규모별로 요구를 정리하고, 하부는 기업별이고 상부는 산별인 상황에서, 춘투할 때마다 대의원들로 산별체제를 만들어서 조정하는 기구로 '확대중앙투쟁위원회'를 만들었습니다.

## 3. 쟁의분석에 필요한 관점

가장 최근에 나온 리포트를 중심으로 쟁의분석에 필요한 관점에 대해서 보면, 언제 파업해서 몇 명 동원해서 어떻게 되었다는 무협지 비슷한 얘기 보다는 산업·기업의 상황과 기업간의 상호관계, 기업·경영자·노무정책의 성격, 국가·경영자 단체와의 관계 등을 중심으로 볼 필요가 있습니다.

조합측을 볼 때는 단위조합을 구성하는 노동자 집단의 성격 즉, 어떤 집

단의 노동자들이 조합을 구성하고 있느냐와 정책, 지도자의 성격 그리고 조합이 갖고 있는 운동사적 전통 등을 살펴봐야 합니다.

### 제3절 쟁의의 경과

#### 1. 1957년 쟁의

1957년 쟁의를 보면, 쟁의의 기본적인 목표가 대기업 5개사의 임금인상액 통일이었습니다. 다섯 개라는 것은 총 6개 중에서 가와사키제철소가 빠졌기 때문입니다. 가와사키제철소는 사장이 이른바 무법자라서 사장은 철강협회에 가입하지 않았고 또 노조도 철강노련에 가입을 안 해서 빠졌습니다.

대규모 5개사가 '임금인상액 통일'과 중장기적으로 '임금수준의 산업별 통일'을 목표로 했습니다. 그리고 내부적으로 임금을 어떻게 배분할 것이냐 하는 것은 단위노조에 맡기는 것으로 됐습니다.

'확대중앙투쟁위원회'의 경우, 편법으로 최대공약수적 지도조직이라고 했는데, 실제 상황에 접하고 보니까 조합원 수대로 위원들이 선출되게 되어서 결국 대규모 조합에서 투쟁위원회 위원의 70%를 차지하게 됐습니다.

그런데 하부조직은 여전히 기업별노조 상태였으므로 상부에서 산별의 내용을 어떻게 확보할 것이냐에 대해 고민하다가 다음 두 가지의 제도, 아이디어를 냈습니다.

#### 파업권 비준방식

단위노조가 결의해서 쟁의권을 중앙에 넘긴다는 결의를 하는 것이 이전의 방식이었는데 이제는 철강노련 자체가 결의하고, 중앙 대의원대회에서 스트라이크권에 관한 결의를 하고, 그 다음에 중앙 투쟁지도부에 권한 행사를 위임하고, 각 단위조합에서는 찬성·반대만 비준하는 방식이죠. 아래에서부

터 의견을 만들어 올라오면 각 단위노조의 의견이 서로 다르게 나와 공동투쟁이 틀어지는 경우가 많으니까, 위에서 결정해놓고 찬성·반대만 묻는 식입니다. 그런 과정을 통해 산별의 영향력, 규제력을 행사하려고 했습니다.

### ‘확대중앙투쟁위원회’의 권한 강화

‘확중투’가 산별규제를 행사할 수 있도록 하기 위해서, 단위조합 투쟁위원회와 중요한 결정을 사전협의하고, 운영은 합의제에서 체결제(표결제)로 바꾸어 진행했습니다.

철강산업노조의 중요한 투쟁수단으로 고로의 불을 끄는 방법이 있는데, 이때도 ‘고로의 불을 끌 것이냐 말 것이냐’라는 논쟁을 하다가, 결국 ‘고로는 30% 수준에서 조업하고 불을 끄지 않는다. 그 대신에 제강하고 압연은 전면파업이다’라는 파상파업을 한다고 했습니다. 당시 경기가 조정국면으로 들어가서 57, 58년은 하강국면이었습니다. 기업주들 입장에서 보면 안 팔리는 물건 만들어봐야 재고만 쌓일 뿐 손해니까 감량생산하려고 하던 차에 마침 파업이 일어나니까 기업의 감산계획을 돕는 결과가 됐습니다.

거기다 투쟁 도중에 코베제강 노조가 투쟁대열에서 떨어져 나가고 참가조합별 투쟁지지율이 50% 이상은 되었지만 지도부 성격에 따라 각 노조별로 차이가 있었습니다. 결국 기업주측은 버텼지만 조합은 내부이견과 분열로 인해 57년 쟁의는 실패합니다.

## 2. 1959년 쟁의

59년도에는 2개회사 노조를 대표로 내세워 파업에 들어갔는데, 당시 가와사키제철소는 파업을 안했습니다. 파업을 안했을 뿐 아니라 이 시기에 공장을 풀가동시켜서 시장을 가와사키제철에서 다 장악해버렸습니다. 그래서 파업중인 2개사 노사 모두에게, 이대로 파업이 계속 되면 가와사키제철소에 딱히겠다는 위기감이 생겼습니다. 또 어떤 일이 있었냐 하면 쟁의기간중에 철강업체들끼리 서로 상대편 브랜드로 제품을 만들어주고 유통하는 식으

로 해서 파업중인 2개사의 기업주측이 파업을 버텨낼 수 있었습니다. 그래서 이걸 ‘노동의 단결보다는 자본의 단결이 강했다’고 표현하고 있습니다.

### 3. 쟁의중 몇 가지 논점

이 과정에서 제기되는 운동사에서 중요한 논점은, 하부가 기업별이니까 한 기업이라도 회사 쪽에서 좋은 조건을 제시하면 부분이탈이 발생합니다. 이렇게 하나만 떨어져나가면 나머지 회사에서도 조금 버티다가 한꺼번에 와르르 무너져버리는 양상이 나타납니다. 이렇게 되니까 장기 쟁의시 산별 중앙이 어떻게 하부기업별 노조의 통제나 통일행동을 할 것이냐 하는 근본적인 문제가 발생합니다.

또 하나의 논점은 고로는 30%만 조업하고, 철강과 압연은 전면 파업한다는 방침에서도 문제가 발생합니다. 즉 노를 세우게 되면 일본의 노동관계조정법 제 36조 ‘설비보존업무명령, 즉 중대한 위험에 처해 있을 때는 설비보존 업무명령을 할 수 있다’는 조항에 걸리게 됩니다. 또 일본강관 가와사키 제철소에서 파업의 규제가 무너지는 과정에서 어떤 일이 벌어지느냐 하면, 기업별체제이기 때문에 각각 협정을 체결했는데, 어느 공장에서 회사가 쟁의 도중에 협정을 체결하면서 ‘전로를 가동하지 않으면 노가 망가지니까 여러 대 중에 하나만 가동시키자’고 요구했습니다. 그 말이 진짜냐 가짜냐, 기술적으로 가능한 거냐 아니냐 해서 논쟁이 많았습니다. 단위조합에서는 ‘회사 얘기가 가동 안하면 노가 식는다고 한다. 노가 식을 경우 벽이 이상 해져서 다시 재가동하게 될 경우, 온도가 올라가지 않아서 상당한 문제가 생길 테니까 순환시키기 위해서 하나만 가동시키자’고 했습니다. 이 논쟁이 붙었을 때 당시 운동 지도부에서는 의견일치를 못 봤습니다. 의견일치를 못 본 상태에서 단위조합에서는 결국 노를 하나 가동시키게 됩니다. 투쟁이 중반전에 와 있는 상황에서 이 문제로 내부에서 상당한 혼란이 일어나자 결국 내부의견이 흐트러지게 되었습니다.

쟁의과정 중 신일철에서는 어떤 일이 발생했는지 얘기해보겠습니다. 신일



철은 IBRD차관으로 만들었는데, 회사측에서 IBRD조사단이 와서 공장시찰을 하니까 딱 한 시간만 돌리자고 요구했습니다. 이 요구를 어떻게 처리할 거냐를 둘러싸고 표결을 했는데, 투쟁위원회에서 찬성표가 2/3가 안돼서 부결이 됐습니다. 부결이 되자, 말단 조합원들이 다른 것은 가동 못시키고 냉연라인 — 자동차용 강판 만드는 것으로 외부인사에게는 절대 보여주지 않을 정도로 제철소에서 최고의 노하우가 결집되어 있는 곳 — 만 한 시간 가동시키는 걸로 결정했습니다. 그런데 이런 결정이 중앙에 올라가니까 중앙에서는 인정을 안 했습니다. 그러니까 단위조합에서는 '현지사정을 너무 봐주지 않는 것 아니냐' 하며 중앙과 관계가 틀어지게 됩니다.

신일철 쟁의를 분석한 사람들은 중앙투쟁위원회에서 한 시간 일시가동 문제를 부결한 것이 철강노동자들의 정서하고는 상당히 안맞는 결정이었다고 말합니다. 왜냐하면 신일철 같은 곳은 1850년대 명치유신이 되기 전 막부 시절부터 가동되던 제철소거든요. 일본 근대화의 역군이고 지금의 산업화의 주역이라는 프라이드가 높고, 70~80년 동안 그런 국가주의적 상황속에서 노동자들은 자부심을 갖고 있었는데, 노동조합이 만들어진 것은 불과 10년 밖에 안됐거든요. 또한 공장설비 자체가 값비싼 것들이었기 때문에 사람들의 정성이 요구되어 평상시 가족 돌보듯이 정성을 들였는데 중앙에서 설비가동은 안된다는 얘길하니까 현지 말단노동자의 정서에는 안맞았다는 것이지요. 노가 상해간다는데 그걸 가동 못하게 해야 된다는 식으로 얘기가 되니까, 운동논리로 얘기가 안 풀리는 결과가 되어버립니다.

이런저런 종합적인 이유들로 인해 쟁의 이후에 노동조합들에서는 리더십의 교체가 이루어져서, 60년대 대공장노동조합에서의 좌파지도부는 전부 밀려나버렸습니다. 그리고 이 쟁의가 끝난 다음부터 석유파동 때까지 15년 동안 일본 경제는 연속 호황국면에 접어들고, 이 호황국면을 타고 조합주의 노선 — 투쟁하지 않고 회사로부터 고율의 임금을 얻어내는 — 이 그대로 정착되어버리는, 실제적인 운동의 성과 없이도 일정한 정도의 객관적 형태의 생활확보가 되는 식이 되어버렸습니다. 이 쟁의 이후 먼저 조합지도부의 우경화가 일어나고 거기에 고도성장이 접목되면서, 철강노동운동이 소위 우파의 천하가 되어버리는 과정이 진행됐다는 점에서 이 쟁의는 중요한 의미

를 가지고 있습니다. 이 때부터 IMF-JC 주도의 춘투가 시작됐다는 것이고, 일본철강업의 세계제패가 순조롭게 진행될 수 있는 여건이 완비된 것입니다.

어쨌든 쟁의 이후 철강노련 자체가 쟁의를 포함한 전반적인 교섭력의 저하국면으로 들어갔고, 단체교섭이 아닌 노사협약에 의해 모든 것이 결정됩니다. 그래서 이 쟁의에 의한 조합지도부 교체라든가 우파노선의 정착은 1973년 석유파동시 대량감원 사태가 벌어졌는데도, 일본의 노동조합이 전혀 전투적 움직임을 보이지 않았고, 전세계의 경영자들로부터 일본을 부러워하는 찬미론이 전세계를 휩쓸게 되는 계기를 가져왔습니다. '일본을 배우자'는 얘기는 1957, 59년도 쟁의의 결과로 나타난 것이고, 지금까지의 일본형 노사관계의 원형을 만들어냈다는 데 의의를 갖고 있습니다.

이상이 철강노련의 57, 59년도 쟁의를 중심으로 본 것입니다. 여기에는 현재 우리 나라 노동문제와 관련해서도 많은 쟁점이 들어 있다고 봅니다.

## 질의·응답

### 산별노력에 대하여

**문** 우리 나라에서 현재 업종분과를 구성해서 산별논의를 하고 있습니다.

산별의 당위성은 분명하다고 보는데, 전망은 어떻게 보십니까?

**답** 우리 나라가 조건은 더 좋다고 봅니다. 일본에서는 회사에 중도 입사자가 들어와도 제대로 대우를 받지 못합니다. 소위 찬밥이죠. 블루칼라고 화이트칼라고 수평이동이 어렵습니다. 그런 점에서 정서적으로 봐서 한국이 횡적 연대의식이 형성되기는 훨씬 쉽습니다. 노동조건도 자연히

평준화되기 쉽죠.

문 57년도 철강파업시 산별 노력은 어떠했습니까?

답 산별로 가는 데 있어서 당시 역점을 둔 부분이 임금인상률을 규모별로 통일시키자는 것과, 산별 중앙집행력을 갖기 위해서 강력한 중앙통제력을 갖자는 것 두 가지입니다.

애로사항은 기업의 경영조건이라는 게 천차만별이기 때문에 단위조합으로 내려가면서 실제로는 규제가 안 되는 점이죠. 과점기업 6개 중 5개가 참가하였는데, 대표성을 갖는 철강기업 과점사와 철강노조가 서로 노사 쌍방간의 이해관계가 맞아 과점대기업 노사의 노동시장의 쌍방독점을 이루었습니다. 기업 입장으로 보면 노동자를 직접통제하는 것보다 중간에 노조를 만들어서 통제하는 게 편하고, 노조는 “이렇게 나오면 노사관계의 안정을 보장할 수 없다”는 식으로 협박을 하기는 하지만 결국은 서로가 서로를 도와주는 상호공존하는 노사관계를 이루었죠. 춘투할 때 곁으로는 붉은 띠 두르고 투쟁하지만 실제로는 노무과와 노조가 계속 만나서 협상을 합니다. 이때 이 정도 선에서 그으면 말썽 안나겠다고 하는 정도의 하한선에서 임금인상선이 그어집니다.

문 철강노조외에도 실질적인 산별추진의 노력이 있었습니까?

답 실질적으로는 철강이 대표적입니다. 전기산업이 처음에 가장 강력한 산별로 났다가 기업별로 분해된 후, 내부에 산별시절의 정서를 가지고 산별추진을 위해 버티고 있는 팀이 있긴 있는데 그쪽은 뉴 레프트 노동운동과 관련이 있습니다. 그런데 철강 쪽은 산업 자체가 철강업체뿐만 아니라 중화학공업의 기초가 되기 때문에, 철강산업의 쟁의가 일본 전체에 강력한 파급효과를 가지고 전체 노사관계의 쟁의를 구성하는 분수령 같은 게 된 거죠.

문 쟁의전술로서 실패한 원인 중 하나가 불황기였고, 그러면서 내부통합이 잘 안되었다고 하셨는데, 불황기에 총파업을 감행하게 된 이유와 쟁의를 통해서 산별건설의 매개로 삼으려고 했을 때 사전 정지작업은 어느 정도 되었는지 얘기해주시죠.

답 총평의 추계투쟁 — 석탄탄로, 전 조선노조, 운수계통 등의 부문 —

은 보너스투쟁이었는데, 투쟁의 일환으로 총평과 공동투쟁을 했다가 자본측의 완강한 저항과 맞물리면서 크게 발전한 것입니다. 보너스투쟁에 끼어들었다가 크게 발전한 것이죠.

정지작업은 예로써 중앙운동 지도부의 권한을 강화하려고 노력했던 것을 들 수 있습니다. 여기서 문제는 중앙투쟁위원회라는 게 임시조직으로서 각 조합에서 대의원을 파견해서 만든 것인데, 이 임시조직의 통제를 하부에서 듣지 않을 때 어떻게 할 것이냐는 것이 쟁의경과를 분석할 때 가장 큰 문제점으로 나타났습니다. 미국에서 시찰단이 왔을 때처럼 개별조합의 요구에 하나하나 대응하다 보면, 각각의 입장이 달라서 전체 투쟁전선이 한꺼번에 무너져버릴 우려가 있는 거죠.

**문** 57년 쟁의의 최종적 목표가 산별이라고 했는데, 산별추진과 관련해서 50년대에 한 일이 있습니까?

**답** 산별노조의 지도력을 강화시키려고 노력한 것과 산별이 노동조건인 요구를 통일해간 것이죠. 동일노동조건을 요구한 것입니다.

**문** 규모별 요구정리라든가 한 회사에서 돌발사태가 논란된 것 등 실제로 구정리 과정에서 회사별로 달라지거나 하는 결과들이 있었을텐데…….

**답** 애초에는 규모별로 통일방침을 세웠는데, 하부에서 관철이 잘 안 된 거죠. 결국은 나중에는 조합의 방침이 아닌 노동시장의 수급이 관철된 거죠. 앞에서 노동조합이 고도경제성장의 파고를 탔다고 했는데 결국 이 당시의 노동시장적 수급상황에 의한 가격결정 요인이 관철된 겁니다. 형식적으로 임금은 올라갔지만, 노동조합에 의한 투쟁을 통해서가 아닌 노동시장에서의 수급현상 때문에 올라간 거죠.

그런데 이런 현상이 정례적으로 되다 보니까 의외로 나중에 문제가 커진 겁니다. 자본측의 기술혁신과 경영합리화에 대한 요구와 노동자측의 산별 하겠다는 요구가 57년에 와서 충돌하게 된 거죠.

73년 석유파동으로 임금인상이 정지됐을 때, 임금인상 요구를 할 수 있으려면 조직적 동원이 가능해야 하는데, 10여 년 동안 조직적 동원을 안해본 상태에서 완전히 타성 속에 젖어 있다가 어느 날 갑자기 일이 닥치니까 조직적 동원을 할 현장장악능력이 상실되어 있었다는 겁니다.

문 불황기에 임금에 낮아졌을 때는 없었습니까?

답 74년 겨울에 일본의 동맹이 임금인상 자제론을 내세운 것으로 유명합니다.

문 노동운동세력의 산별하겠다는 의지는 어떠했습니까? 계급의식의 기초가 다져지지 않았는데 노동운동쪽에서 산별을 하려고 했던 의지는 어떤 근거에서였습니까?

답 일본의 좌파들은 계급적 연대를 내세웠고 중간파는 시민의식을 내세웠습니다. 왜 전전에 파시즘으로 갔느냐는 반성을 할 때 중간층 입장에서 보면 독립적 개인의 문제라는 것입니다. 좌파들의 원인진단은 계급의식의 부재인데, 당시 전쟁의 청산, 파시즘의 청산이라는 면에서 사회적 역사적 사명이라는 사회적 인식이 있었고, 계급의식이나 시민의식, 천황의 신민의식이라든가 민족주의 등도 존재했습니다. 일본의 사회과학에서 민족이란 말이 금기가 된 것은 제 2차 세계대전 이후입니다. 소위 보수 이데올로기로 남아 있는 것으로 천황의 신민의식, 국토, 반공의식 등이 구시대의 보수 이데올로기의 중요한 내용을 구성합니다.

우리 나라에서 87년 이후 민주화를 얘기하는 것이 당연한 것처럼 계급이라든가 산별의 연대는 일본에서는 사회적 정서로 되어 있습니다. 민주화는 당위로는 인정하지만 실질적으로 쟁기면 잘 안 쟁겨지는 것과 같습니다.

문 산별을 추진하게 된 동인은?

답 철강부문에서는 51년도에 다시 만들어진 건데, 51년도에 다시 만들어졌으면서도 산별로 가지 않으면 안 된다는 강력한 당위의식 같은 것이 전후노동운동에 대한 반성에서 생겨났습니다. 54년도에 나온 사회과학서적에서는 왜 산별로 가지 않고 기업별로 됐는가, 왜 노동자는 하나가 되지 않는가, 그런 것이 기본적인 문제의식으로 깔려 있습니다.

## 신기술도입 및 노동과정의 변화와 노동운동의 대응

**문** 6개회사에서, 노동과정, 노무관리 자체가 달라지는 것은 미국도 그랬을 것 같은데, 뒤의 투쟁과정과 노동과정을 설명하는 데 있어서 논리상 어떤 차이가 보입니까?

**답** 노동과정의 변화와 운동과정의 변화가 어떻게 다르냐는 것인데, 노동과정의 변화는 노동자의 성격을 규정합니다. 좌파지도부는 구시대 숙련공의 이해를 대변하고 있었습니다. 내부 인간관계 측면에서 봤을 때 구시대 숙련공들은 엔지니어가 아닌 선배 말을 듣는 사람들이죠. 그런데 설비합리화가 추진되면서 만들어진 새로운 형태의 노동자들은 자기 계산하에서 움직입니다. 이 과정을 통해서 완전히 경영층이 주도권을 잡아 설비합리화가 진행되었고 인간관계도 일방적으로 통제됩니다. 기존의 구식노동자적 연대의식이 강한 사람들은 새로운 생산과정이 도입된 기업사회에서 일방적으로 자연도태가 이루어지게 됩니다. 그래서 철강이나 합화노련 같은 데서도 총평 초대 사무국장을 낼 정도로 강력했는데 이렇게 해서 무너졌죠.

대규모 제철소는 석탄, 철광석 전부가 외국에서 들어온 겁니다. 기존 구식 제철소는 한국이나 만주에서 갖고 오거나 일본 자체에서 나는 원료를 사용했습니다. 새로 만든 제철소는 기존의 탄광에 신경 쓸 필요가 없었습니다. 그러다 보니 노동력이 풍부한 대도시 근처 항구에 바다를 메워서 만들어버립니다. 신제철소에는 신기술, 고능률, 고효율 노동자를 배치시키고, 관리요원들은 기존 제철소에서 조건 내걸고 갈거나 말거나는 식으로 회사방침에 순응하는 조·반장들만 데리고 갔습니다. 우리 나라 포철기능공들도 기껏해야 일본에 3개월 연수 갔다와서 제철소가동시켰다는데 신식공장이라는 게 스위치만 누르면 움직이니까, 구식 설비는 시간 지나가면 자연도태되어 버리거든요. 환경개선 하나도 안하고 내버려두면 저절로 노동자의 구성이 바뀌고 하면서 자연도태됩니다.

이에 관한 일화가 굉장히 많습니다. 동경근처에 일관제철소를 지을 때 구식제철소에서 일부 요원들을 데리고 오는 데 종업원들의 요구가 많았습니다. 회사측에서 집, 학비, 보조금 등은 다 들어주었습니다. 또 그 요구 중에 전에 있던 공장근처에 있던 종파의 절을 새로 지어달라고 하니가 새 제철소에서 그것도 마련해주겠다고 했다는 일화가 있을 정도입니다.

공장설비가 워낙 비싸니까 돈으로 해결되는 것은 업주가 눈 하나 깜짝 안합니다. 쟁의분석에서도 기업주 입장에서 보면, 경제적 효율이 문제가 아니라 채산을 넘어서서 업계의 입장을 반영한 것이었다는 겁니다. 눈앞의 몇 푼을 계산하는 게 아니라 통째로 낚아채는 양상이죠.

그런데 중요한 것은 이 당시의 노하우가 그대로 일본의 경단연을 통해서 한국 경총을 통해서 들어왔는데, 우리 나라 대기업의 노사관계, 노무관리에 관한 자료가 어디에 있냐면 일본 경영자단체연맹에 가면 다 있습니다. 87사태 후에 회사상황 자료니 노무관리 지침이니 하는 것을 다 가지고 갔기 때문에, “도대체 한국에서는 내부자료를 일본에 이렇게 다 갖다줘도 되는거냐”고 할 정도였습니다. 이런 과정을 거쳐 일본 노무관리의 노하우가 우리 나라 대기업에 다 들어와 있다고 생각합니다.

**문** 과거의 구식노동자들이 신기술에 적응을 못한다는 겁니까?

**답** 적응 여부와 상관없이 도태됩니다. 이 사람들은 코스트가 많이 드니까요. 새로운 노동자를 만들어놓고 대체시키는 것은 금방입니다.

이러한 기술혁신문제에서 철강보다 더 심각한 것은 화학노조인데, 합리화반대, 반대하다가 어느 날 눈 떠보니까 직장이 다 없어져버렸죠. 이젠 지금도 마찬가지고, 이럴 때 노조는 독자적으로 기술체계에 대한 대응을 하고 있죠. 기술전환훈련을 지원하는 프로그램인 84년 전기노련의 신기술협약을 보면, 고용보장이 가장 핵심이죠. 중요한 건 일본이란 나라는 원천적으로 노동력이 부족한 나라기 때문에 웬만한 기술혁신으로도 실업자가 될 일은 별로 없습니다. 경제가 지속적으로 성장하고 있고 제조업의 저변이 넓으니까. 우리나라는 그렇지 않은 상황에서 기술만 덩어리로 덜컥 들어오니까 일본하고는 다른 형태의 일이 발생합니다.

**문** 해고자들은 57년 당시 기업측에 어떻게 대응했습니까?

**답** 이 쟁의는 근본적으로 쟁점 자체가 대규모 해고문제는 아니었습니다. 오히려 미쓰이 미이께 탄광문제의 쟁점이 해고였습니다.

### 기업별 계급의식과 노동자 계급의식

**문** 쟁의의 종반에 가면 기업을 생각할 수밖에 없고, 생산자적 관점에서 생각하는 요구가 나타나는데, 종업원의식의 특징과 그 극복에 대해서 말씀해 주시겠습니까?

우리는 대공장에서 아직 그런 문제는 나타나지 않고 있는데, 그런 쟁의가 닦혔을 때 종업원적 관점으로 돌아갈 우려가 있습니다.

**답** 용광로 한 번 세우는 것은 큰 일입니다. 이 쟁의를 분석한 사람들은 철강회사에 있던 사람들이었는데, 지금 얘기로는 그때 노를 꺾어야 된다고 말합니다.

**문** 어떻게 해서 이렇게 맥없이 깨질 수 있는가 하는 생각이 듭니다. 47년 2·1투쟁 때 포기한 것하며, 노 끄는 것을 거부한 것은 일본 노동운동의 특색인지, 아니면 기업별노조라서 계급의식이 약한 것인지?

**답** 결국은 기업별 경쟁의식의 미청산이라고 할 수 있겠지요. 계급의식이 라고 하면 철강회사노조가 50년대에 생겼으니까 제철소는 100년 됐고 노조는 10여 년 됐죠. 제철소는 100년 됐으니까 시골에서 2대, 3대 이어져서 한 공장에서 일을 하는 경우가 많습니다. 2~3대째 계속 같은 공장노동자입니다. 19세기말부터 일가가 대대로 자리를 지키는 사람이 수두룩하거든요. 좁은 시골벽지 공장에서 대대로 내려온 종업원이 많다면 말이 공장이지 사실 한 지역사회 전체가 하나의 공장조직이지요.

조장에게는 생활지도의 의무까지 있었습니다. 즉 결근해서 안 나오면 자전거 타고 하숙방 가서 확인하고 위문합니다. 재판할 때 보면, 노동자가 조장이 인격적으로 훌륭하다고 증언하는데, “결혼할 때 결혼식 사회도 보고, 처음 사회에 나왔을 때 사람으로 만들어줬고, 어려울 때 돈



도 빌려주고, 결혼시켜주고……” 이렇게 말합니다. 단순히 회사에서 지휘·감독만 하는 것이 아니라 생활관리를 하는 것이 당연한 책임으로 되어 있습니다. 이런 사람들을 기반으로 조합이라는 걸 만들어놓은 게 10여 년밖에 되지 않았는데, 사람을 동원하기 시작하면 과연 어느 쪽의 설득력이 먹혀들어갈것느냐는 것은 간단하게 알 수 있는 거지요. 전술 전략의 차이로만 얘기할 수는 없는 것입니다.

문 봉건적 측면이 남아 있다는 것인가요? 대도시는 어떻습니까?

답 대도시의 새 제철소에서는 생활기반이 없으니까 회사가 아파트단지 만들고, 학교도 만들어놓습니다. 신일철 같은 데는 입시경쟁이 치열하니까 학교에서 과외공부 시키는 학원까지 차려놓습니다. 사택에는 여자 들끼리 부녀회 조직해서 마당쓸기, 쓰레기줍기 등등. 그러다 보니까 온갖 비밀이 모두 노출됩니다. 모든 연고가 회사로 다 집중되기 마련이거든요.

일본의 노무관리에서는 직장 내부만이 아니라 사생활을 조직하고 통제 하는 것이 굉장히 발달했습니다. 일경련의 「직장에서의 좌익대책」이란 자료를 보면, 일요일에 뭘 했는가를 주의하라는 대목이 있습니다. 회사 사람이 아닌 엉뚱한 그룹하고 놀러갔다 왔다거나, 주머니에다가 책을 넣고 다닌다거나, 사람들하고 안 어울리고 신문 같은 것을 자주 본다거나, 시내에서 정치집회 있을 때 잔업 안 하고 나가는 사람들이 주의대상자입니다. 외부에서 사생활을 어떻게 하는가 하는 것이 노무관리에서 중요한 비중을 차지합니다. 한 달에 한 번씩 배구를 한다든가 하다가 지방의회 선거 때 되면 이것이 선거운동하는 조직으로 된다든가 합니다.

일본강관 같은 데는 퇴직자들을 조직해놓았습니다. 고향을 떠난 지 오래되다보니까 퇴직해도 회사 근처에서 살면서 퇴직금 가지고 회사근처 골목에서 구멍가게를 연다든가 합니다. 돈 있는 사람은 방을 늘려서 세 놓거나 합니다. 이런 사람들이 동네 정보는 다 알고 있는 동네 여론 지도자들이예요. 이런 사람들을 일 년에 한 번 공장에 초대해서 술 먹여 주고 사장이 약속해주고 반상회에서 opinion leader로 사전에 회사에

불리한 여론을 막는 역할을 하도록 하는 등…… 지역관리의 노하우가 굉장히 발달해 있습니다.

문 노사관계 특성이 일본의 문화적 배경과는 어느 정도 관련이 있습니까?

답 미국의 디트로이트나 피츠버그도 같지 않을까요. 여천이나 울산하고 비슷할 것 같습니다. 사생활을 전면적으로 관리하는 것이죠.

문 투쟁이 전면파업이 아니었습니까?

답 1959년에는 두 개 회사가 선두에 섰으니까, 파업에 참가하지 않은 회사 사장들이 파업중인 회사측에 물건을 공급해준 거죠. 노동측이 총파업을 못하니까 기업주들끼리 서로 제품 부족분을 메워줘서 조합보다 회사가 오래 버팁니다. 석유화학도 이런 식으로 버틸 수 있죠.

문 공장에서 밀려나고 나서 지도부는 다음 시기에 어떻게 되었습니까?

답 대개 사회당 활동하거나 여러 가지 단체들 많이 만들고, 연구소, 잡지사 등…….

문 다시 복귀한 경우가 있습니까?

답 총평 지역조직에서 활동하는 경우가 많습니다. 지역단위로 내려가면 지금도 연합으로 통합 안된 곳이 많은데, 일본노동운동에서의 문제점은 겉으로 큰 노조가 완전히 없어진 것이 문제이긴 하지만 영세사업장에 대한 보호기능이 있었던 총평의 지역조직이라는 기둥이 흔들린다는 점입니다. 지역조직은 총평과 연결되는 통로였습니다. 총평에서 지역 주민운동과의 연계라든가 매개역할을 하던 지역조직을 해고자들이 커버했습니다. 최근까지도 노동운동다운 노동운동이라고 할까, 그 정서를 가장 강력하게 유지하고 있는 사람들이 이 지역조직의 활동가들입니다. 나이 50 이상 되는 사람들이 지금도 50년대 정서를 간직하고 있습니다.

문 철강노련의 지도부는 어떻습니까?

답 동맹계 좌파, 즉 사회당 좌파계 지도부였는데 이 쟁의를 계기로 우파 동맹계가 주도권을 잡으면서 민사당계가 되었습니다.

문 노조지도자 내에서 우파, 좌파 하는데 공개적으로 구분되고 있습니까?

까?

답 정치적 지형으로 뚜렷합니다. 정치적으로 어느 당을 지지하느냐 하는 것, 어느 노선에 서 있느냐가 분명합니다.

## 제 4 강의

### 제2조합 또는 소수파 문제

— 오지(王子)제지와 제너럴석유 사례 —

## 제1절 오지(王子)제지 쟁의의 성격과 노사의 상황

### 1. 오지제지 쟁의의 성격

조직체제의 변화에 따라 노동조합이 어떤 입장을 취할 것인가, 소위 '노동조합이 직장을 통제한다는 것과 기업의 생산성 향상 요구에 노동조합이 어떻게 대응하는가'와 '유니온 샵의 문제', 그리고 '노동조합의 노동쟁의를 해결하는 데 있어 노동위원회가 기업에서 어떠한 역할을 할 수 있는가', '산별로 연대한다는 것이 어느 정도인가' 등의 문제를 이번 주제에서 생각해보시다.

자본의 입장에서는 생산성 향상을 위해서 현장에서의 노조의 발언권이나 작업의 통제, 생산과정에 대한 통제를 결정적으로 무력화시켜야 고도성장기의 대규모 기술혁신에 기업이 적응하고 생산성의 향상을 기할 수 있는데, 오지제지의 경우 현장에서 통제력을 갖고 있는 노동조합을 무력화시켰다는

데서 분석해볼 필요가 있습니다. 또 오지제지 쟁의는 2차대전 전에 100% 독점이었고 전후에도 가장 큰 종이회사인 대기업을 제압함으로써 그 공급효과가 커서 일본노사관계의 대세를 결정짓는 중요한 계기가 되었습니다.

또 하나 오지제지 쟁의는 재벌해체 문제와도 연결되어 있습니다. 2차대전 이전에는 일본 종이산업의 유일한 독점업체였기 때문에 한국의 막대한 산림 자원과 공장, 한국이나 만주에 있는 역사 있는 종이공장은 거의 다 이 공장 과 관련되어 있었습니다. 즉 동일업종에서 독점 대기업을 상호경쟁이 치열 해지며 이 압력이 노조로 전가되는 과정이 보입니다.

## 2. 오지제지 기업의 상황

오지제지는 1876년도에 창립됐고 신문지공급을 독점했습니다.

지금은 원료인 나무를 인도네시아나 말레이시아에서 들여오지만 전전에는 제지회사가 성립하려면 나무가 있어야 됐습니다. 산림벌채권을 확보한다는 것은 대단히 중요했고, 따라서 국가권력과 밀접하게 결합해 있지 않으면 안 됩니다. 어마어마한 양의 산림자원이기 때문에 국가가 보장해주지 않으면 안되었고 이런 차원에서 자본의 성격을 어느 정도 이해할 수 있습니다.

이 회사는 전쟁이 끝나고 1949년에 미군의 재벌해체에 의해 3분되었고, 그 중에서 제일 큰 회사가 오지제지였습니다. 오지제지는 6.25가 나면서 일본의 전 산업이 갑자기 부흥세로 들어갔을 때 다른 두 사업장은 연속조업을 했는데 오지제지는 노조의 협도 강하고 회사측의 지불능력도 있었기 때문에 연속조업을 안 했습니다. 그러자 시장경쟁력이 계속 떨어졌습니다. 전전에는 좋은 나무를 확보하고 있으면 그게 바로 경쟁력이었지만 전후 기술혁신이 되면서 종전에는 버리던 가지 같은 허드레 목재를 활용할 수 있게 되었고, 이런 상황에서는 이전과 같은 원료확보율이 아닌 조업률이 문제가 되면서 점차 시장점유율이 저하됩니다.

종이공장에서는 펄프를 녹여서 불을 때어 죽처럼 끓이고 종이를 뜹니다. 종전에는 6일 동안 일하고 하루 동안 불 끄는 체제였습니다. 이 체제를 12

일 동안 연속해서 일하고 이틀 동안 쉬는 2주연속조업체제로 바꾸려는 것이 중요한 이슈 중 하나가 됩니다.

이 회사의 작업과정을 보면, 보일러에 불을 때서 한번 온도를 올리는 데 막대한 연료와 시간이 요구될 뿐만 아니라 조업이 끝나기 전에 미리 불을 꺼서 서서히 식혀서 조업이 끝날 때는 연료가 0이 되어 합니다. 반대로 조업이 시작될 때는 차례차례로 흘러가야 되니까 보일러에서는 불 때고 저쪽에서는 놓고 있고, 끝날 때는 반대로……. 그러니까 ‘어떻게 하면 idling time(대기 시간)을 없애느냐’ 하는 것이 경영자로서는 큰 관건이었습니다. 그런데 이 idling time을 없앤다는 얘기는 결국 어떻게 하면 ‘노조의 현장에서의 통제력을 약화시킬 것인가’의 문제였습니다. 그래서 논점에서부터 거꾸로 얘기하면, 1950년도 이후 기술혁신이 생산설비를 늘리는 것이 아니라 초지기(액체 상태의 종이를 국처럼 떠서 콘베어로 흘러가게 하는 공정)의 속도를 높이는 방향으로 뒀습니다. 종이 뜨는 기계의 로울러만 빨리 돌면 앞뒤 전후공정이 다 빨라지거든요. 이때만 해도 기계식 펄프공장이었는데, 여기서는 펄프를 기계식으로 두들겨서, 나무를 로울러로 갈아가지고 펄프를 분리하는 방식을 취하고 있었습니다. 그러니까 중간에서 종이 뜨는 게 빨라지면 앞에서 나무 부수는 공정이 바빠지고 뒤에서는 포장공정이 바빠지게 됩니다.

이때 어떤 에피소드가 있었느냐 하면, 현장 감독자들이 시계를 돌려놓으면 생산량이 올라가니까 감독자가 시계를 돌려놓는 상황이 벌어졌습니다. 왜냐하면 생산량을 많이 올리는 감독자가 승진이 되니까요.

55, 56년에는 분위기가 험악해져 있었습니다. 당시는 고도성장기여서 수요의 증대는 있는데 화학플랜트 같은 걸 갑자기 증설할 수는 없으니까, 있는 플랜트로 최대의 효율을 올리는 과정 속에서 압력이 아래로아래로 내려와 노동자들에게는 노동강화의 형태로 표현되었던 것입니다. 고도성장기의 초기에 일어났던 문제입니다.

또 오지제지에서는 red purge로 55년도에 해고된 사람들의 복직투쟁을 최초로 과감하게 벌인 곳입니다. 산별 종이펄프노련에서 방침으로만 정하고 실행에 못 옮긴 것을 오지제지에서 춘투할 때 집어넣어서 원직복직은 못 시켰지만 생활안정기금과 보상금을 받아내는 성과를 올렸습니다. 이게 굉장히

큰 쟁점이 되었습니다. 한 공장에서, 더구나 일본 대표적인 대기업에서 red purge에 관한 보상을 했다는 것 자체는 굉장한 파급효과가 있어서 일파만파로 번져갔습니다. 그러자 소위 재계라든가 기업, 자본가단체에서 오지제지 사장에 대해 압력을 가하기 시작했습니다. 그때까지의 회사의 사정은, 독점적으로 안정된 기업이었기 때문에 사장은 회사에 아무 간여도 안하고 출근해서 점잖게 앉아 있었고, 관리자도 과장급의 간부까지는 대학나온 간부가 아닌 현장에서 올라온 사람인, 예전부터 전형적인 봉건적 관계가 지배되어온 대표적인 회사였다고 합니다. 그래서 근속이 오래된 간부들은 구태의연하게 옛날식으로 있고 위에는 점잖은 사장이 있고, 그러다보니 부사장이(경영적 수완과 능력이 뛰어난 사람이었는데) 이 기회에 경영권을 잡아보려고 나서서 경영층 내부의 분열이 일어났습니다. 이 부사장파와 조합집행부에서 밀려난 층이 결합하면서 일이 벌어졌습니다.

### 3. 노조의 역사

노조는 1946년 2월 20일 결성되었다가, 1949년 7월 31일 기업이 세 부분으로 해체되며 기존의 오지노련이 해체되고, 1949년 8월 1일 훗카이도에 토마코마이노조를 결성, 1953년 2월 7일 이름을 바꿔 오지제지노조를 만들었습니다.

## 제2절 오지제지 쟁의경과

### 1. 1957년말~58년 춘투

쟁의는 57, 58, 59년도까지 계속됩니다.

1957년말에 집행부가 교체되면서 연말수당과 안전대책을 요구하면서 10일간 파업합니다. 여기서 구 집행부라는 것은 1946년에 조합을 만들어서, 이때까지 해온 집행부를 말하는데 이때 교체됩니다. 여기서도 형식은 산별 노련체제인데 타결은 기업별로 하기 때문에(회득 58,400엔, 요구 70,378엔) 노련으로서의 성과가 없었습니다(종이필프노련에서 고립됩니다).

1958년 1월 중앙위원회에서 새로운 집행부가 내부에서 불신임안이 상정되었다가 근소한 차로 부결됩니다. 노조 자체가 반토막이 난 상태에서 그 다음 대사건이 벌어집니다.

### 1958년 춘투

노조가 아슬아슬하게 주도권을 잡고 있는 상태에서 58년 춘투에 들어갑니다. 이제까지는 회사에서 지불능력이 있었기 때문에 노조측의 요구는 웬만한 것은 다 들어주었지만 다른 회사에서 연속조업으로 시장점유율을 높여가기 시작하자 회사측은 상당한 위기감을 느끼기 시작했습니다.

춘투에 들어가면서 노조측에서는 임금인상 평균 2,161엔, 퇴직금과 결혼자금 개정을 요구했습니다. 그런데 회사측에서는 임금 727엔(요구액의 1/3)에 연속조업을 제안(이전의 6일 조업 1일 휴식체제를 12일 조업 2일 휴식체제로 바꾼다는 의미)해왔습니다. 여기서부터 문제가 정면으로 틀어지기 시작하였습니다.

쟁점은, 노조는 '임금과 연속조업 문제는 별도교섭을 하자'는 것이고, 회사는 '임금과 연계해서 연속조업을 받아들이는 조건으로 임금협상을 받아들일 것이다'는 것이었습니다. 그래서 3·28 조합원투표를 한 결과 파업하자는 쪽으로 결정했습니다. 이렇게 해서 파업권은 확립되었는데, 일본에서는 춘투방식이 형식적으로 산별에 파업권을 넘겨서 산별의 지도를 받게 되어 있습니다.

그렇지만 산별에 대한 파업권의 위양에 대한 결정안은 부결되고, 4·1 조합원투표에서 연속조업안도 부결되자 노조는 부분파업에 들어갔습니다.

5월 8일 노조에서 중앙노동위원회에 알선을 신청했으나 회사측은 애초부터 노조의 제압이 주목표였기 때문에 중앙노동위 알선을 거부하고, 5월 17



일 최종회담을 통고하면서 협약개정을 제안하면서 회사측의 안을 제시합니다.

이 협약안에서의 주요 이슈가 바로 일본에서의 단체협약 체결상의 쟁점을 보여주는데, 회사측의 안은 이렇습니다.

- ① 유니온 샵 조항 삭제(유니온 샵 조항이 쟁의 전체를 통틀어 큰 쟁점이 됩니다)
- ② 취업시간 중 조합활동 제한
- ③ 조합활동에 관한 회사측의 편의공여를 제한한다
- ④ 쟁의행위의 예고를 48시간 전에 구체적인 내용을 써서 통보할 것
- ⑤ 쟁의행위 중에 복리후생시설 이용을 제한한다

58년 5월 20일에는 노동조합이 사용자안을 거부합니다. 현행 협약을 일년간 재연장하자고 나섰거든요. 이걸 가지고 단체협상에 들어갔는데 협상이 안됐습니다.

거기에 이슈가 또 하나 겹쳐서 이 기간에 여름보너스 문제가 발생했고, 그러자 회사측에서 협약의 유효기간을 일주일간 더 연장할 테니까 계속 협상을 하자고 제안해서 협상을 계속하면서 6월 17일에는 마침내 노조측에서 회사측의 연속조업에 동의하게 됩니다. 그러나 최종적으로 단체협약문제에 있어서 회사가 한치도 양보를 안 했기 때문에, 6월 18일 협약만료기간이 끝나고 무협약상태로 들어가게 됩니다.

결국 종이펄프노련과 총평에 지원을 요청하고 종이펄프노련과 총평, 오지노조와 삼자가 전국위원회를 구성하고 홋카이도노동조합협의회를 통해서 총평, 종이펄프노련, 홋카이도 노동조합협의회, 탄광노조 등 7개쯤 모여서 파업에 돌입합니다.

오지제지 회사는 두 개의 공장과 하나의 본사로 구성되어 있었는데 노조측에서는 24시간, 48시간씩 돌아가면서 공장을 멈추는 식으로 하다가, 7월 18일부터는 무기한 전면파업으로 들어갑니다. 사태가 이 정도가 되니까 총평이 7월 25일 지원을 결정했고 종이펄프노련은 7월 28일 무기한파업이 벌

어지고 난 후 지원결정을 했습니다.

## 2. 1958년 8월 제2조합 발생

쟁의가 약 3월경부터 시작해서 다섯 달 정도 끌고 보니 드디어는 회사가 제2조합을 만드는, 제2조합 결성의 대표적인 사례가 나옵니다.

7월달부터 조합원들이 노조에서 탈퇴하는 움직임이 나타나기 시작했는데, 홋카이도에 있는 공장에서는 사무부문이 먼저 노조간부에 관한 불신임을 요구하고 나섭니다. 7월 4일 본사지부의 탈퇴결의, 7월 8일 동경지부의 본사 조합원 279명 중에서 215명 탈퇴, 7월 28일 산에서 나무 자르는 인부들, 서무과, 부서과에 있는 사무원, 고용원들의 조합 탈퇴 및 탈퇴자유단 결성, 여기에 계장급, 대학졸업자 및 57년도 집행부선거에서 밀려났던 구 집행부가 지도부로 떠오르면서 조합을 하나 더 만들었습니다.

8월 4일에는 동경에서, 8일에는 홋카이도에서, 12일에는 아이지에서 제2조합을 만드는 상황이 벌어집니다.

당시는 총파업중이었으니까 노조는 파업하고 회사는 직장폐쇄하고 조합원 출입금지까지분신청을 내놓은 상태였습니다. 그러니까 조합원들이 할 수 있는 투쟁이란 게 공장 주변을 완전히 포위하고 회사측 직원들이 공장에 들어가지 못하게 피켓 들고 공장문전을 지키는 일이었습니다. 그런데 제2조합은 여기를 돌파해서 공장에 들어가 조업을 재개시키는 행동대의 역할을 했습니다.

9월 14일, 15일 제2조합원이 홋카이도에서 경찰을 끌고 공장을 뚫고 들어가 출근을 강행하는 유명한 사건이 벌어집니다.

그런데 문제는 제2조합원이 조업을 해서 공장이 제대로 돌아갔냐 하면 그렇지 않았죠. 제2조합원들의 태반이 사무원이나 산에서 근무하던 인부들이니 화학공장이 정상적으로 조업이 될 리가 없죠. 어쨌든 불을 때서 공장은 가동되었는데, 갑자기 붉은 색 펄프가 흐르기 시작하더라는 거예요. 무슨 일이 벌어졌냐 하면 나무를 분쇄해서 분말로 만드는 공정에서 그만 한

사람이 기계로 휘말려들어가버린 겁니다. 서투른 친구들을 데리고 경찰 보호하에 회사 안으로 들어가 조업을 재개했는데 사람이 분쇄기 속에 들어가서 가루가 돼버렸다, 이런 엄청난 사건이었죠

당시 밖에서 파업을 하고 있던 사람들은 화학공장에 오래 다닌 사람들이어서 공장이 돌아가는지 안 돌아가는지, 어느 부분이 가동되고 있는지, 몇 % 가동되고 있는지, 현재 가동상태가 어떤지를 골목에서 나오는 연기빛깔과 모양만 보고도 알 정도의 숙련공들이었죠. 그러니 당연히 이 사건은 밖에 있던 노동자들에게 알려졌고, 결국 11월 17일 종이필프노련과 훗카이도 지역의 18개 노동조합이 1시간 연대파업을 한 후 1라운드에서는 노조가 이 집니다.

### 3. 58년 11월 중앙노동위원회 알선안

8월 27일부터 중앙노동위원회가 알선하겠다고 나선 걸 사용자측은 계속 거부하다가, 10월 30일에 가서야 훗카이도 지사가 알선요청을 해서 알선이 11월말에 수락되고 다음해 3월까지 평화기간이 됩니다.

일본의 노동운동을 이해하는 데 있어 노동위원회의 기능은 중요합니다. 왜냐하면 1949년 공(公)기업부문에서 쟁의권이 박탈되면서 공기업부문에 관한 노동위원회의 기능을 공기업체 노동위원회로 분리시켜버림으로써 중앙노동위원회의 권한은 상당히 약해져 있었습니다. 그렇다고는 해도 노동위원회 자체가 상당한 중립성이 보장되어 있기 때문에 지금까지도 상당한 정도의 영향력은 행사하고 있습니다.

훗카이도 지사가 왜 10월 30일에 알선을 요청했느냐 하면 당시 훗카이도 지방의회선거가 있는데, 훗카이도지사가 사회당계였습니다. 그런데 자민당에서 “사회당 찍으면 안 된다, 훗카이도를 망치고 있는 빨갱이들을 봐라. 저 지사가 시켜서 하는 일이다”라고 흑색선전을 하였습니다. 그러니까 사회당에서는 선거대책상 빨리 쟁의를 수습하지 않으면 안 될 사정이었고, 그래서 쟁의를 빨리빨리 수습하는 국면으로 밀고 갔습니다. 결국 11월말에 노동

위원회의 알선안을 노사가 수락하게 됩니다. 이 알선안을 보기로 하겠습니까.

11월 21일 노동위원회에서 제시한 알선안은 다음과 같습니다.

- 1959년 3월 30일까지 평화기간으로 한다. 그 동안은 무협약, 유니온 샵 조항을 인정한다.

- 그 동안에는 인사이동이나 직책변동을 일체 행하지 않고 승급, 상여, 복리후생, 기타 종업원의 노동조건, 대우에 대한 차별적 취급을 하지 않는다.

- 이번 쟁의에 대해서는 노사 쌍방이 현재 제기한 고소·고발·소송·부당노동행위 신청을 모두 취하한다. 그리고 정당한 쟁의행위의 책임은 추궁하지 않는다.

이 안을 사용자측도 증역회의에서 받아들이고(11. 22), 조합측도 11월 29일에 이 알선안을 받아들이면서 59년 3월 31일까지 평화기간을 보내게 됩니다.

#### 4. 평화기간(1959. 3. 31까지)의 상황

그런데 여기서 새로운 문제가 또 발생했습니다. 조합재개로 들어가야 하는데 회사로 들어가는 방법이 문제였습니다.

당시 제2조합원들은 회사 관리체계상 조반장, 사무직, 대졸자 즉 감독자의 위치에 있는 조합원들이고, 제1조합원들은 명령권이 없는 평사원들이었는데, 회사측은 한꺼번에 다 복귀할 것이 아니라 3회로 나누어서 조합재개를 할 테니까 1/3씩 3달에 걸쳐 순차적으로 들어오라는 것이었습니다. 그런데 제1조합의 입장에서 볼 때 1/3씩 세 차례에 걸친 작업복귀 방식은, 회사로 복귀하는 즉각 관리자, 감독자들에게 조합원들을 다 뺏기고 주도권을 잃을 위험이 매우 큰 방법이었습니다. 그러니 전원 일괄복귀를 주장하고 그

래서 노사간에 또 틀어졌습니다. 그래서 ‘분할취로나, 일괄취로나’ 하는 것이 또 하나의 쟁점이 됐습니다.

결국 이것도 중앙노동위원회가 중재에 나섰는데, 노동위원회 안은 다음과 같습니다.

- 12월 9일을 기해서 조합은 파업을 풀고 회사는 직장폐쇄, 공장출입 금지를 해제한다.
- 이에 앞서서 3일간 평화회복을 위한 구체적 조건, 조합이 제시한 요망사항에 대해서 협의한다.
- 이 협의에 대해 노사쌍방이 일치하지 않는 조항에 대해서는 중노위가 중재한다.
- 이 중재에 대해서는 쌍방이 이의를 제기하지 않는다.

여기서 말한 조합요망사항이라는 것은 다음과 같습니다.

- ① 제명 및 해고문제, 인사상 불이익문제에 대해 협정을 따로 체결하자.
- ② 여태까지 쟁점으로 떠오르지 않았던 사항은 이전 관행대로 실행한다는 것을 회사가 각서를 쓸 것.
- ③ 쟁점이 됐던 사항에 대해 취업시간중 노동조합활동, 조합의 편의시설은 이전 방식대로 할 것을 약속할 것.
- ④ 다음해 1월부터는 단체협약체결에 관한 교섭을 시작할 것.

이것이 협약에 관한 사항이고, 조합이 제시한 현안사항은 이렇습니다.

- 임금, 퇴직금, 여름보너스에 대해서는 회사측 제안을 받아들인다.
- 성적사정에 대해서는 차별대우를 하지 않을 것을 요구한다.
- 임금정산에 대해서는 파업해제 후에 신속하게 임금정산을 한다.
- 조업재개 문제는 파업해제와 함께 직장폐쇄, 출입금지를 해제한다.
- 분할취로는 절대 거부한다

이에 대해 노동위원회의 중재가 이루어졌습니다. 그런데 3일 동안 협의를 했는데 협상이 잘 이루어지지 않았습니다. 그러자 제1조합은 비상사태 선언을 하고 중앙노동위원회가 어떠한 중재요청을 하더라도 실력으로 돌파한다고 하며 12월 9일 '직장확보투쟁'에 들어가기로 결정했습니다.

노조에서는, 홋카이도에서는 무조건 파업을 해제하고 직장확보투쟁에 들어간다, 전원 가족결기대회를 열고 전 조합원과 가족이 합쳐서 오전 7시에 공장으로 들어간다고 결정했는데, 시행 다섯 시간 전에 중앙노동위원회가 중재해서 충돌없이 수습이 되었습니다. 결국 여기서는 출입문제에 관한 노동조합측의 요구대로 일제취로가 관철이 되었습니다.

- 파업, 직장폐쇄, 직장출입금지를 해제하고 6일간 임시휴업한다.
- 6일간 휴업기간에 대해서는 보조취로로 인정하고 임금을 지급한다.
- 휴업기간중에 회사와 조합은 투쟁을 위한 시설 일체를 다 철거한다.
- 이 기간 종료 후 7일간 조업준비기간으로 한다.
- 조업준비중에도 평상조업이 가능한 현장은 평상시 근무태세로 근무한다.
- 즉시 평상조업에 들어갈 수 없는 현장은 정비, 수리, 점검을 한다.
- 이러한 작업이 완료되면 계통별로 조업준비가 완료된 곳은 준비기간 중이라도 조업에 들어간다.
- 여기에 필요한 요원은 감독자 지시에 의해서 결정하고 각 현장에 소속하는 기타 종업원은 전원 상근태세에 들어가고 교대근무요원은 출근자가 동시에 일직을 넘지 않는다.
- 8시간 이상 연속 2교대는 시켜서는 안된다. 세부사항은 별도로 한다.
- 원활하게 실시할 수 있도록 노사쌍방이 책임감을 가지고 한다.
- 그래서 취업문제 이전 알선사항은 양쪽이 해제한 다음 본사와 노조 본부가 교섭에 들어간다.

1959년 6월 이렇게 해서 중앙노동위원회 위원장, 사장, 노동조합 중앙

위원장이 사인해서 1라운드에서는 제1조합이 이겼습니다. 그런데 노조는 1라운드에서는 이겼지만, 일년 후에는 다시 뒤집히면서 투쟁과는 이겼으나 조직은 붕괴되는 상황이 벌어졌습니다. 그 과정이 매우 주목할 만합니다.

### 제3절 제1조합의 붕괴와 제2조합

#### 1. 제1조합의 붕괴와 소수파로의 전략

이런 과정을 거쳐 조합은 재개됐는데 노사간에 협약은 없는 상태였습니다. 그렇지만 상호간에 기본규칙은 있어야 되니까 제1조합이 어떤 작전으로 나왔나 하면, 계장이나 감독자가 전부 제2조합원이니까 중간 계장이나 조반장을 다 무시하고 과장과 상대하자, 그래서 현장에서 문제가 생기면 그때그때 반대를 표시하고 과장과 직접 얘기해서 과장에게서 각서 받아서 사인하고 그 메모를 모아서 단체협약으로 대신하자는 작전으로 나왔습니다.

그러다가 1959년 1월 조합에서 통제하지 못하는 사이에 조목(調木: 나무를 부수기 전에 나무를 다듬는 라인) 라인이 농성에 들어가는 일이 발생했습니다. 조합본부의 통제없이 하부가 농성에 들어간 거죠. 그러자 회사에서는 이것을 핑계삼아 이전까지 과장이 해왔던 공구지급을 근로과의 승인을 받게 한다든지 하는 식으로 권한을 상부로 올리면서, 동시에 취업규칙 위반자에 대한 징계에 들어갔습니다. 그리고 회사가 과장의 직장교섭권을 부인하기 시작했습니다.

훗카이도에서는 회사가 제1조합에 대해 집중적으로 압력을 가하기 시작했습니다.

이 회사는 설립역사가 오래됐고 아주 봉건적이고 일본적인 분위기의 회사인데, 고졸 출신 신입사원을 채용하면서 제2조합과 연고있는 사람만 채용하고 제1조합원의 자제들이나 제1조합과 연고있는 사람들은 채용을 안 하고,

또 정년이 되는 사람들은 정년을 연장해준다고 유혹하는 등의 방식을 사용합니다.

홋카이도는 명치유신 이후에 명치정부가 쳐들어가서 원주민인 아이누족을 다 죽여버리고 점령한, 미국의 서부개척지와 비슷한 지역입니다. 지금도 그 쪽에서는 홋카이도가 일본본토의 식민지라고 합니다. 공장이 소재한 토마코마이라는 곳은 회사도시라서 홋카이도 개척 당시에 허허벌판에 산이 있고 항구가 있는 그런 곳에 콤파나트를 개척해 만든 곳이지요. 거기 가보면, 부두와 공장이 있고 산중턱까지는 사택이 죽 있는데, 사택도 좋은 위치에 있는 것은 관리자들 차지고, 좋은 위치를 제외한 나머지가 일반 공원들 차지가 됩니다

이 지역은 산업구조 자체가 식민지적인 산업구조로 되어 있고, 폐쇄된 공업지대여서 일자리도 별로 없습니다. 그러니 지역내에 다른 직장도 없는 형편에 회사측에서 신입사원 채용시부터 제1조합원 연고를 배제시킨다는 것은 홋카이도에서 살지 말라는 뜻이 되는 것이지요. 즉 제1조합을 사회적으로 고립시키는 작전으로 나갔습니다.

59년 6월말에 사회당계인 홋카이도지사도 나섰지만 성과없이 결렬되고, 그러면서 쟁의가 1년 가까이 장기화되었지만 하부 조합원층에서는 이때까지도 제1조합이 우세했습니다.

또, 춘투가 시작되면서 회사측에서는 5월 27일 안정임금이라고 해서 능력급제도 비슷한 것을 만들어서(본격적인 능력급제도는 1965년도에 실시됩니다) 노조측에 제시하면서 노동협약안을 제시합니다. 이 노동협약안의 내용은 노조에 불리한 것이었는데, 그 요점은 다음과 같습니다.

- 조합활동문제, 인사조항에 대해서는 이의를 제기했을 경우에 실시를 유보한다는 것을 조항에서 삭제하고
- 고층처리문제, 후생, 안전처리조항을 삭제하고
- 안전고용 각서를 삭제한다.

오지제지 쟁의에서 안전고용 각서문제는 매우 중요한데, 1958년 쟁의가



시작되기 전해(1957년) 연말에 보너스투쟁이 크게 일어나고 집행부가 교체되는 원인도 안전문제에 관한 쟁점과 관련이 있습니다.

이 공장의 작업공정 중에는 위험한 공정이 많아서 한 해에도 몇 명씩 사람이 죽어나가고 안전대책이 시급한 상태였습니다. 당연히 당시 노조의 집행부(구집행부)에서는 이 문제를 거론했었고, 안전작업에 대한 대책을 요구하면서 작업중 사망자에 대한 추도의 의미에서 한 시간 스트라이크를 했었습니다. 그러자 그 보복으로 연말에 보너스 체결이 지지부진되면서 보너스투쟁이 오래 끌게 되고, 그 여파는 집행부 교체로까지 이어졌던 것입니다.

그런데 회사측에서 이 안전문제에 관한 각서를 단체협약에서 삭제하자는 안을 낸 겁니다. 이 문제로 인해 조합은 수세에 몰렸고 교섭이 지지부진해지면서 하부에서의 조합원들의 불만이 점점 커져가자 결국 조합에서는 기본 목표를 조직의 유지발전에도 두고 협약을 체결하게 됩니다.

협약을 체결하는 데 있어서는 산별이나 총평의 지원도 있었고 산별은 상당한 기여를 해서 현지에 지원반을 보내고 했습니다. 교섭 당시 각서내용을 보면 다음과 같이 되어 있습니다.

- 현장에서 일어나는 분쟁에 대해서는 회사, 조합이 참가하는 직장고충처리기관을 만들어서 해결한다. 회사, 노조(1,2조합) 3자회의에서 다음과 같은 사항을 검토한다.

- ① 직장의 감독

- ② 조합간 조직

- ③ 회사는 두 개의 조합이 존재하는 현실에서 인사권 행사에 대해서는 종래 관행에 따르고 신중공평히 행한다. 임금은 교섭결과에 따라 체결한다.

- ④ 노동협약은 평화회복 후에 교섭한다.

- 회사는 양 조합에 대해서 중립을 지키고 차별대우를 하지 않는다.

- 이 점에 대해 이의가 있을 경우에는 고충처리기관에서 처리하고 이 운영에 대해서는 상호 공유한다

이때까지는 아직 제1조합의 힘이 강력해서 여름보너스문제가 발생했을 때 제2조합에서는 제1조합원들의 파업기간중에도 자신들은 임금계산을 해달라고 시비를 걸었지만 제1조합은 이를 제압하고 7월 14일 양해각서를 체결합니다. 이 각서를 보면 다음과 같이 기본적인 양쪽 합의가 성립되었습니다.

- 회사는 각서대로 상여금을 지급한다.
- 조합은 생산에 협력하고, 회사는 소정 가동일수를 채우지 못한 종업원에 대해서는 한 사람당 2만 엔씩 대부한다.
- 대부금은 갚는 걸로 하고 대부금의 변제방법은 생산협력체제를 구축하는 부분과 별도의 사항으로 한다.

이 각서까지 만들어 놓고 나서 집행부가 교체되어 쟁의후 투쟁을 이끌었던 집행부는 퇴진하고 온건집행부로 바뀝니다.

집행부교체와 관련된 분석을 살펴보면 중요한 사실이 발견됩니다, 여기는 종전까지는 노사 쌍방이 독점형태여서 쌍방이 대체로 평화롭게 지냈기 때문에 쟁의에 대한 노하우가 전혀 없었던 곳이었습니다. 그래서 노사 양쪽이 다 쟁의에 대한 대응이 서툴렀습니다. 그러다가 쟁의가 발생했는데, 오지제지의 조합이 두 개로 노조의 상황이 어려운 상태라서 산별과 총평에서 전문 경험자들이 쟁의지도로 하러 와서 하나 하나 노하우를 지도했습니다. 노조측이 쟁의중에는 산별, 총평의 직접지도를 받고 쟁의를 잘 이끌어왔는데, 위의 각서를 체결하고 나자 산별이나 총평 등의 지원세력이 모두 돌아가버렸습니다.

이런 상태에서 집행부가 온건집행부로 바뀌는데, 중요한 것은 내부문제가 그대로 남아 있는 상태에서 외부의 지원세력은 떠나버리고 새로 온건성향으로 교체된 신집행부가 내부통제 불능의 상태에 빠져서 내부통제력을 서서히 상실해가는 과정이 발생합니다. 그러자 회사에서는 그해 연말에 제1조합에 대해서는 단체교섭에 임하지 않는 작전으로 나와서 조합원들의 대량탈퇴를 유도하는 동시에 제1조합의 조합원에게 징계나 승진·승급에서 차별한다거나 해서, 또 대량탈퇴를 유도하여 결국 76년경에는 조합은 존속하긴 하지만

조합원이 몇백 명 수준에 머무르는 상태가 되고 말았습니다.

## 2. 쟁의의 평가

이 오지제지 쟁의에는 일본의 60년대 전후의 핵심 노동문제가 포함되어 있습니다. 여기에는 노동운동측의 문제, 사용자측의 문제가 공히 포함되어 있는데, 많은 사람들이 공통적으로 지적하는 문제점들을 들어보겠습니다.

① 노조문제를 기회로 삼아 경영권을 장악하고자 했던 내부 부사장파와 구조합간부들이 결합해서 노조를 약화시키는 데 상당히 기여했다는 것, ② 유니온 샵문제를 투쟁과정에서 너무 지나치게 집착한 게 아니냐, 즉 유니온 샵이란것은 단체협약상의 규범적 조항이 아니라 채무적 조항에 불과한 것인데, 말하자면 조합이 허부장악에 자신이 없었기 때문에 유니온 샵 조항에 의거해서 조합원들을 심리적으로 장악해두기 위해 지나치게 집착했었던 것이 아니냐는 것, ③ 산별의 쟁의지원에 있어서 쟁의타결 이후의 마무리문제도 중요한데 화려한 투쟁과정에 대해서만 지도하고 타결 후에는 내부에서 알아서 하시오 하고 떠난 것이 상당히 치명상을 입히게 되는 결과가 되었다는 것, 즉 노조에 아직 충분한 노하우가 축적되지 않은 상태임에도 타결 이후의 상황에 대한 지원이 중단됨으로 인해 허부 단위노조의 지도력 부재를 야기했고, 결국은 노동자 내부의 붕괴에 대해 신지도부가 속수무책이었던 것이 아닌가 하는 점이 그것입니다.

이런 분석들로 인해서 오지제지 쟁의는 단체협약문제를 다룸에 있어서, 반드시 사례로 인용되는 케이스입니다. 여기에서는 이기지만 이기는 과정에서 내부적으로 약화되어 소수파로 떨어져나간 사례로 대표적입니다.

## 제4절 소수파노조가 주도권을 잡은 사례

또 다른 화학공업에서는 오지제지 사례와 반대로 소수파가 이겨서 주도권을 잡는 경우가 나타났습니다. 어느 학술잡지에 「일본의 기업별노조와 소수파노조의 이의제기운동」이라는 글이 실린 적이 있는데, 학술잡지이기 때문에 사례가 빠져 있습니다. 그런데 이 글의 전제가 1970년도에 일어난 체너럴석유 사례입니다.

초현대식 설비를 갖춘 정유공장에서 일어난 사례로, 이것은 석유화학콤비나트에서의 노동운동이라는 점과, 새로운 노동자들 즉 고등학교를 나오고 정유공장에서 계기를 지키는 오피레이터들의 운동이라는 점, 또 기존의 노동조합의 권위주의적이고 관료주의적인 방식과는 달리 조합원 한사람 한사람의 자발성, 자립성을 중시하는 새로운 스타일의 노동운동을 보여주었다는 점에서 특이합니다.

이 사례는 처음에는 노조위원장 해고사건 때문에 투쟁이 시작되지만, 투쟁과정중에 조합이 회사 생산제품인 하이옥탄 가솔린이 가솔린에 납을 넣어서 만드는 공해유발상품이라는 점을 주요 이슈로 제기했다는 점에서 공해추방운동 차원에서 자기 회사 제품을 문제삼았다고 해서 특이한 사례로 꼽힙니다.

결과적으로는 제2조합이 만들어져서 소수파조합으로 전락하게 되는 것은 오지제지와 똑같은데, 소수파조합으로 되고 난 이후가 다릅니다. 제1조합은 이후 8년간을 버티면서 조직강화에 힘쓴 끝에 8년 후에는 다시 주도권을 잡았습니다. 어떻게 해서 8년 후에 복귀할 수 있었느냐는 점에서 주목을 받는 사례라고 할 수 있습니다. 어쨌든 70년도에 주도권을 빼앗기고 나서 8년 후에는 해고자 전원복직, 배치전환, 부당한 인사이동 철폐, 화해금 1억 7천만 엔의 보상금 지불 등 화해협정을 맺고 복귀하게 됩니다. 소수파로 전락한

이후 8년간을 버텼다는 점에서 흥미있는 사례입니다.

이 회사는 1958년에 설립됐는데, 설립 3년 후 노동조합이 만들어졌습니다. 이 회사는 전후에 만들어진 회사이기 때문에 현장의 감독자들과 실질적으로 설비를 운전하는 사람들의 성격이 달랐습니다. 계기판을 조작해서 작업하는 설비자동화된 공장이었고, 전국에서 공업고등학교의 성적상위자를 대상으로 선발시험을 치러 합격한 우수학생을 신입사원으로 모집했었습니다. 이들이 실질적으로 설비를 운전했었습니다.

제너럴석유 종업원들 중에서는 57, 58년도의 초기입사자들이 우수한 층으로 평가받고 있으며, 이들은 종업원들의 중심층이었고 엘리트라는 프라이드가 아주 강한 층이었습니다. 그런데 이 층을 관리하는 현장감독자들은 미쓰이 계열의 동아연료라는 회사에서 제너럴석유사로 진출된 사람들이었습니다. 그러니까 미쓰이 계열의 타사에서 진출되어온 사람들에게 사무계를 맡기고, 미쓰이 미이계 탄광에서 광부들을 데리고 와서 현장말단 감독자를 시킨 거지요. 엘리트라고 자부하는 공고졸업생들을 문단은 탄광에서 데리고 온 사람들이 감독을 한 겁니다. 그러니 출발부터 문제점을 안고 있었던 거지요.

이렇게 종업원이 공고 출신, 미쓰이계 동아연료 출신 사무직, 탄광 출신 등으로 구성되어 있었는데, 각 계층마다 나름대로 불만들이 있었습니다. 공고 출신들의 불만은, 공고출신의 우수인력으로서 미국에서 들여온 최신행 공장설비를 자기들이 운전한다는 프라이드는 대단한데, 임금체계는 근속년수에 비해 임금을 지급하는 연공서열체도이기 때문에 신입사원으로 취급되어 임금은 제일 낮다는 데에 있었습니다. 그러니까 공장을 움직이는 것은 우리들인데 왜 제일 낮은 임금을 받아야 되느냐 하는 것과, 동아연료에 가서 OJT를 받으면서 임금을 비교해보니 자신들은 임금이 더 낮더라는 겁니다. 그 회사에는 노조가 있었는데 이들은 자신들이 임금을 낮게 받는 이유는 노조가 없기 때문이라고 생각했습니다.

또 관리직은 원래 동아연료에서 쓸모가 없으니까 새로 만든 회사로 진출시켜버린 사람들로, 동아연료에서 신규회사로 진출보내면서 처음에는 임금 80%선 보장, 이후 점차 이전 수준으로 보장해주겠다는 조건을 내세웠던 터

라 이 역시 불만이었고, 더군다나 현장계통과 사무계통 과장들과는 사이가 좋지 않았습니다.

또 탄광에서 온 사람들도 옛날 탄광시절과 비교해보니까, 공고 나온 젊은 친구들이 자신들보다 현장적응속도가 빠르고, 때문에 젊은 친구들이 자신들보다 대우를 잘 받는다고 생각되어 이 역시 불만이었습니다.

그러니까 모든 종업원이 불만덩어리인 회사가 만들어진 겁니다. 이런 불만들이 뭉쳐져서 3년 만에 노동조합이 만들어지게 됩니다. 그런데 70년대에 이런 회사가 많았습니다. 대우를 잘 받는 우수한 기능공들이 노조에 앞장서고, 이들이 사회당과는 연결을 갖지 않고 학생운동이나 시민운동, 적군파와 결합해서 젊은층의 반란 비슷하게 세대적으로 횡으로 뉴 레프트 현상이 일어났기 때문에 그 세대가 지금 사회운동의 주력을 담당하고 있는 집단입니다.

제너럴석유사에서 노동조합을 만들 때 앞장선 사람들은 중간관리자인 계장급들이었습니다. 이들은 전원이 30대의 소장간부들로서 자신들은 새로 만든 회사의 중견층이라는 자부심도 가지고 있었습니다. 그러나 회사측에서는 이들을 동아연료에서 업무능력이 부족해서 신규회사로 보낸 2급사원들이라는 평가를 하고 있었으니, 자연히 회사생활을 10년 이상이나 성실히 하기도 쫓겨났다는 의식을 갖게 된 겁니다. 이 30대 계장들(지휘계통에 권위를 가진 층)이 중심이 되고, 여기에 공고출신 신입사원들(실지로 플랜트를 움직이는 층)이 결합해서 특이한 성격을 가진 노조가 만들어집니다.

처음부터 노동조합의 형태로 만들어진 것은 아니며 종업원회로 출발하여 노사협의체제로 만들어졌다가 몇 년 후에 노동조합으로 발전하게 됩니다. 회사에서는 노사관계의 기본 틀을 노조없이 노사협의체제로 유지시키려는 계산을 하고 이 종업원회를 단순히 인정해줍니다. 그러나 회사측의 계산과는 달리 종업원회는 노조로 발전하였습니다. 경영자 비판이 고조되어(즉 열심히 일하는데 경영층이 무능하여 경영조건이 개선되지 않는다는 불만이 나오기 시작하여) 종업원회가 65년에는 노조로 되었습니다. 결국 쟁의권이 없는 노사협의체는 의미가 없다는 것이었죠. 이 사례는 노사협의체제에서 노동조합으로, 그것도 최첨단산업에서 이루어졌다는 점에서 이례적인 일이었

습니다.

이 사업장에서 기본 쟁점은 시설감시요원을 각 시설장치 당 몇 명으로 배치할 것인가 하는 문제였습니다. 즉, 노동조합에서 감시요원이 부족하여 안전관리가 제대로 되지 않고 있으니 요원의 수를 늘리라는 요구를 했습니다.

정유회사에서는 한번 폭발사고가 발생했다 하면 수습불가능한 사태가 되니까 안전사고에 대한 위기감이 다른 사업장과는 다를 수밖에 없고, 현장에서 이에 대해 항상 긴장감을 가지고 있습니다. 그런데 문제는 현장감독자들이었습니다. 제너럴석유사의 현장감독자층, 기술계통의 담당자(과장 직급)들은 동아연료에서 전출되어 온 사람들이었습니다. 이들은 동아연료의 구식장치를 다뤄온 사람들인데, 제너럴 석유사의 기술혁신정도는 동아연료보다 앞섰거든요. 그리고 제너럴 석유사의 공채 1, 2기들은 신식장치에 익숙했습니다. 그러니 공채 1, 2기와 안전관리문제, 안전관리요원문제를 논의하다 보면 과장들이 현장에 있는 기능공들보다 뒤떨어지는 양상이 되어버려 현장감독자들의 권위가 서질 않고, 현장감독이 제대로 되질 않았습니다.

상황이 이렇게 되자 노조에서 현장의 감독자들과 기능공들간의 교섭결과를 문서화하고 감독자의 사인을 받아 증거로 갖기 시작하는 상황으로 진전되었습니다. 노조 독자적으로 현장에 필요한 안전관리 요원을 계산해서(현재 인원이 427명인데 최소한 234명이 더 있어야 한다는 계산이 나왔습니다). 50% 이상 증원요청을 했습니다. 이에 대해서 현장의 관리층에서는 반박을 못했습니다. 관리능력이라는 면에서 말단의 기능공들이 그만큼 현장 파악능력이 우수했다는 얘기지요.

이런 상황에서 70년도에 큰 사건이 터집니다.

말단은, 69년도에 회사에서 안전요원 중 12명을 다른 부서로 배치전환시킴으로써 시작됩니다. 기존 인원으로도 부족한데 다른 부서로 인원을 보내니 현장에서는 동요하고 문제가 생기기 시작합니다. 게다가 기존의 계장층을 중심으로 구성되었던 노조집행부가 공채 1, 2기로 교체됩니다. 집행부의 평균연령층도 40대 장년층에서 20대 청년층으로 바뀝니다. 이 집행부 교체의 의미는, 공동체 정신에 근거한 노사협조주의로는 중요 이슈가 해결되지 않는다는 현장내의 광범한 인식하에, 그 동안 현장에서 오랫동안 기반을 확

보하고 있었던 협조적인 노조가 안전문제를 계기로 노사 대립적인 성격으로 변화했다는 데 있습니다.

당시 조합의 중요이슈는 작업방법, 인원배치방식, 노동조건에 대한 것들이었는데, 현장관리능력에 관한한 노동조합이 관리자보다 더 우수한 능력을 과시하고 있었다는 점은 앞서도 말한 바 있습니다만, 이 점은 제너럴 석유사의 노무관리체계상 심각한 문제를 야기하게 됩니다. 이제까지의 노무관리방식은, 경영진에서 현장 감독자의 권위를 높여주고 현장감독층에서 생산직 노동자들을 장악하게 하는 일본식 노무관리의 고전적인 방식이었는데, 중간 관리감독층의 무능으로 기존의 노무관리체계가 무너지면서 회사와 조합이 직접 충돌하게 됩니다. 그래서 문제가 터지면 이전과는 달리 격렬한 양상으로 진행됩니다.

이런 상황에서 70년 5월 사카이 정유공장 지부장 해고사건이 발생합니다. 그 경위는 다음과 같습니다.

사카이 정유공장 노조지부장이 조합원들의 안전교육을 근무시간외에 실시했습니다. 그런데 이 시간의 안전교육의 수용여부가 노사간의 쟁점으로 떠오르게 됩니다. 이 '안전교육시간을 근무시간외로 취급할 것이냐, 근무시간 내로 흡수할 것이냐'를 둘러싸고 노사간에 공방이 거듭되다가 회사측에서 취업규칙위반의 명목으로 지부장을 해고하고, 노조는 회사를 근로기준법위반으로 고발하면서 무기한 파업에 돌입합니다. 일본사회에서 해고는 임금보다도 더 격렬한 저항을 불러일으킵니다. 고용제도가 종신고용제이다 보니 한 번 해고가 되면 당사자는 사실상 사회적으로 매장되게 됩니다. 사회적으로는 사형이나 마찬가지라는 점에서 조합원들의 감정이 폭발적으로 되지요. 그래서, 노조는 무기한 파업에 돌입하게 되고, 회사측의 출입금지조치, 경찰동태 동원, 이러면서 해고자가 늘어납니다.

한편 회사는 파업 2주일 만에 제2조합을 만듭니다. 제2조합은 사무계, 계장층, 대졸층 사원으로 구성되는데, 제1조합의 조합원들이 다수 탈퇴하여 제2조합으로 가고 마침내는 제1조합에는 공고출신 조합원들만 남게 됩니다. 이들은 공고출신이라는 자기들끼리의 유대감으로 남아 제1조합을 지킵니다.



이렇게 제1조합을 소수파로 만들어버린 후 회사는 크게 4가지 방향으로 파업 이후를 수습합니다.

첫번째, '현장의 질서확립'이라는 슬로건을 내세웁니다. 구체적으로는 현장 감독층의 감독권 강화, 직장분위기 조성, 취업규칙의 철저한 적용이었고 이에 반발하는 사람은 취업규칙 위반으로 징계처분했습니다. 그 결과 쟁의 이후 2년 동안 제1조합은 조합원 1인당 평균 2회씩의 징계를 당했습니다.

두번째, 화(和)를 강조하고 목표관리운동, 말걸기운동 등을 실시합니다. 이 시기의 회사의 표어가 "아침인사부터 다정하게 말을 걸면 직장에서 분위기가 좋아지고 능률이 올라간다"였습니다. 생산직 사원 대상의 레크레이션 활동, 과단위 여행 등이 적극 장려됩니다.

세번째, 제1조합에 대한 공포감을 조성합니다. 제1조합이 투쟁 1주년 집회를 연다고 하면 그날 회사에서는 데모대가 회사에 쳐들어온다고 선전하면서 여사원들에게 위험하니 내일은 출근하지 말라고 하고, 관리자들은 전날부터 퇴근하지 말고 회사를 지켜야 한다면서 자경단(自警團)을 조직하는 식이었습니다. 그리고 제1조합원에 대해 "저 사람은 정원 외다, 과격파다, 반전파(反戰派)다"는 등으로 악선전을 합니다.

참고로 당시 일본의 사회분위기를 잠시 얘기해보겠습니다.

당시는 월남전쟁 기간이었는데, 일본의 사회운동진영에 있어서 월남전은 대단한 이슈였습니다. 베트남인민과 연대하는 운동을 사회운동의 최대의 현실적 쟁점으로 삼고, 월남에 대한 일본의 간접참전을 규탄하는 사회운동을 아주 활발하게 전개했었습니다. 60년대 중반부터 일본 사회운동의 중심 역할을 한 단체가 베트남 평화운동연합이었는데(우리 나라 국민연합 정도의 통합기능을 발휘했습니다), 미군이 동경 근처에 야전병원을 설치하려 하자 일본을 베트남의 전선 후방기지로 만들지 말자며 반대시위를 하고, 철도역을 점거해서 월남으로 수송되는 연료수송 열차를 정지시킨다거나 했었습니다. 당시의 상황을 기록한 일본의 기록을 보면, 월남전에 대해서 일본의 이상주의자들은 아시아에서 실력으로 제국주의를 몰아낸다는 점에 큰 의미를 부여하고 있었습니다. 그런데 파리회담으로 평화회담이 시작되고 전쟁의 주역이 베트남에서 월맹으로 바뀌면서, 일본의 이상주의자들은 "이제는 모든

것이 글렀다. 왜냐하면 인민의 항쟁에서부터 국가간의 항쟁으로 바뀌었기 때문에 이상주의자가 사라져가고 있다”고 한탄했습니다. 이런 상황이었기 때문에 이 당시에 반전사상으로 조합원을 규합한다는 것은 뉴 레프트와 같이 분류돼버립니다. 그리고 회사는 이 기회에 제1조합원들을 아예 회사바깥으로 몰아내고자 회사 내부에서는 폭력을 사용해서 직접 진압해버리고, 제1조합원들이 스티커를 붙이면 감독자를 동원해서 스티커를 제거하고, 춘투한다고 피켓 들고 서 있으면 관리자들을 동원해서 힘으로 피켓을 뺏고, 제2조합만 상대하고 제1조합은 아예 무시해버립니다.

네번째, 노사협의회도 제2조합만으로 구성하고 합의하는 형식으로 합니다.

그러나 법적으로는 제1조합도 교섭권이 있기 때문에 단체교섭을 하긴 하는데 답변을 무한정 끈다거나 단체교섭시 불성실하게 대한다거나 교섭회피를 한다거나 하면서, 모든 문제를 제2조합과 먼저 타결하고 이후에 제1조합과 타결합니다. 노동조건이나 임금 등 모든 면에서 제1조합과 제2조합에 차별을 확대시키고 보너스도 업적급을 집어넣어서 차별한다든가 하는 방식으로 제1조합의 교섭력을 계속 떨어뜨립니다.

결국 제1조합은 조합원이 계속 탈락합니다. 어느 사회학자가 쓴 리포트 중에 제1조합에서 탈퇴한 조합원들의 심리상태에 대한 흥미있는 기록이 있습니다. 조합원들이 어떤 심리상태에서 조합을 탈퇴하느냐에 대해서 다음과 같이 정리해놓고 있습니다.

첫째, 무력감. 새로운 국면이 전개되니까 허탈해지고 전의를 상실해서 무력감에 빠진다.

둘째, 고립감. 다른 조합원들은 다 떠나가는데 나만 남아 있으면 안되겠다는 위기감에 빠진다.

셋째, 직접적인 탄압에 의한 불안감과 공포심 즉, 당시 반전파라면 공산당을 의미하는 것이었기 때문에 “반전이나 민청이 아닌 것을 증명하려면 제1조합을 탈퇴해라”고 압력을 넣는다든가, 가족, 친구, 친지들에게 연락하고, 부모가 직장에 다닐 경우 회사에서 직접 부모의 근무처를 찾아가

서 부모까지도 이상한 사람으로 회사에서 문제되게 한다든가, 심지어는 고향에 직접 찾아가서 신좌익이 어떻고 하면서 돌아다녀 작은 시골마을에서 소동이 벌어지게 한다든가 등등 회사측의 이런 탄압으로 인해 극심한 정신적인 고통에 빠진다.

상황이 이리함에도 제1조합이 뚜렷한 대책을 세우지 못하자 조합원들은 제1조합에 대해서 실망하고, 또 투쟁노선에 관해 불신감이 쌓입니다. 투쟁해도 성과가 없는데 투쟁해서 뭐하냐 하는 식이 되어버립니다.

그러나 이런 갖가지 악조건을 딛고 제1조합은 결국 조합을 다시 재생시키게 됩니다. 이때 제1조합은 조합 재건을 위해 다음과 같은 몇 가지 원칙을 세웠습니다.

- 실력투쟁주의. 단결이라고 쓰인 붉은 완장을 차고 회사에 들어간다.
- 그래서 현장에 항상 긴장상태를 일으킨다.
- 24시간 조합원이라는 각오로 버티자.
- 현장에서 매일 신문을 발행한다.
- 내용은 감독자에 대한 것이며, 선전대상은 제2조합원으로 한다
- 매일 교선행동에 주력한다.
- '몸으로 때운다'는 각오로 버틴다.

그러다가 72년도로 넘어가서 정세전환이 되기 시작합니다. 요꼬하마 법원에 의해 지부장에 대한 해고무효가처분신청이 받아들여지고, 하청업체 노동자의 산재 사망 사건에 대한 손해배상청구소송에서 상당히 유리한 조건을 확보하는 등 몇 가지 점에서 성과를 얻을 수 있었던 것이 계기가 됩니다.

또 제1조합은 투쟁방식을 바꿔 지역공동투쟁을 모색합니다. 기업내에서 제1조합만의 힘으로는 조합의 전망을 제시하는 것이 힘든 상황이나 지역공동투쟁에서 조합의 전망을 찾을 수 있을 것으로 본 것이지요.

이런 과정을 거친 끝에 반전의 기회가 옵니다.

제1조합이 소속된 석유산업노조는 산별조직으로 상당히 강한 조직이었고

임금도 산업별 기준이 적용됩니다. 그런데 제1조합은 여전히 산별소속으로 되어 있었고 제2조합은 회사가 만든 조합이어서 산별에 소속될 수가 없었죠. 그러니까 시간이 갈수록 산별과 연대체제로 되어 산별이 임금결정권을 가진 제1조합이 회사에서는 소수이지만 장기적으로는 유리한 입장이었던 것입니다.

반전의 결정적인 계기가 된 것은 71년도 춘투였습니다. 회사는 전처럼 제2조합과 먼저 타결을 했는데, 그 이후에 있는 산별공동투쟁 때 석유산업 노조들의 임금이 높은 수준에서 타결되어 제1조합에서 제시한 임금인상 조건이 제2조합보다 높아집니다. 회사가 제1조합을 도와주는 결과가 된 것이죠. 게다가 회사측이 제2조합과 합의하면서 임금에서의 사정부분과 능력급 부분을 확대시켰습니다. 임금에서 사정부분이 커지면 랭크별 배분제도, 즉 직능 자격제도 같은 것이 되는데 이 제도도입에 대해서 제2조합은 이를 조합원에게 공개하지 않았습니다. 이것을 제1조합이 폭로해서 현장에서 분위기를 바꾸는 데 기여했습니다.

또 73년 석유파동 이후 물가 폭등시기에 산별공투에서는 물가수당을 확보할 수가 있었습니다. 또 세부적인 교섭들에서도 제2조합이 착안하지 못한 요구들, 예를 들면 73년 춘투에서의 대휴 출근수당, 정기승급 때 최저보장액 확보, 경조비 지급 등을 확보하게 됩니다. 그리고 제1조합에서 확보해낸 성과들은 제2조합원들에게도 자동적으로 혜택이 가게 되면서 제2조합원들의 제1조합에 대한 이미지가 좋아지게 되는 파급효과까지 볼 수 있었습니다. 이렇게 제1조합이 제2조합보다 한발짝씩 앞서가게 되자 제2조합원들도 임금은 싸워서 얻는 것이라는 의식을 하게 되었습니다. 또 춘투 때도 셀이라든가 스탠다드 등 주변회사의 노조들과 합동으로 하기도 합니다.

제1조합은 현장문제에서도 상당한 성과를 올렸는데, 이것 역시 제2조합이 미처 생각하지 못한 부분이었습니다. 72년 회사에서 현장도착제를 실시하면서 노동시간이 20분 정도 연장됐습니다. 제2조합은 이에 대해 회사와 합의를 했고 그러자 현장에서는 제2조합에 대해서 불만이 생겼죠. 이에 대해서 제1조합은 자체적으로 타임레코더를 문에 설치하고서 시간을 확보하는 방법을 썼고, 결국 회사가 현장도착제를 철회할 수밖에 없게 만들었습니다.

그 외에도 다능공화(多能工化, 한 노동자가 여러 기능을 갖도록 하는 것)와 로테이션문제(짧은 시간에 현장을 돌아다녀야 하기 때문에 노동강화가 됩니다), 고충처리 기구의 활성화, 여성조합원의 권리확보 즉, 임신, 퇴직문제, 여자휴게실 설치문제 등 이렇게 현장에서 발생하는 여러 가지 문제에서 제1조합은 점점 신뢰를 회복할 수 있었고, 결국 제2조합 내부에서 제2조합 간부에 대한 비판여론이 높아지면서 거꾸로 제2조합은 현장에서의 주도권을 상실하고 약화되어 버립니다.

## 질의 · 응답

### 제2조합의 전개과정

문 현장에 제 1, 제 2 노조가 있으면 단체교섭은 어떻게 합니까?

답 각 조합이 독립적으로 합니다.

문 조합이 다름으로 해서 근로조건이 달라집니까?

답 그렇습니다. 두 조합이 서로 근로조건을 다르게 타결하면 타결된 그날로 조합원들은 조건이 좋은 쪽으로 몰려가게 되죠. 그러니까 경영주가 어느 쪽 손을 들어주느냐에 조합의 성쇠가 달려 있게 된 거죠. 그러나 지금은 조합 내부가 평정이 된 상태라 그런 일이 일어나진 않습니다.

문 소수파로 존재하는 노조의 영향력은 어느 정도입니까?

답 주도적인 영향을 미치지는 못하지만 견제하는 일은 합니다. 토시바노조 내부의 소수파는 노조가 아닌 서클형태인데, 회사와 조합을 동시에 상대로 해서 재판도 벌이고 있습니다.

소수파가 한 활동을 예를 들어보면, 의정활동보고회를 한다고 해서 점

심시간에 대의원들을 모아놓고 점심도시락을 노조가 내는 이유를 추궁합니다.

또, 노조에서 단협 교육을 할 때, 국가경제가 어렵고 수출도 잘 안되니까 노조에서도 너무 많은 임금인상을 요구할 수는 없다, 이 정도가 최대 한도니까 올해는 이 정도로 하자, 이것도 위원장이 몇 달 동안 회사측과 협상한 결과다, 이런 식으로 조합원들을 교육시킵니다. 그리고 나서 조합원들을 상대로 지지 여부를 조사합니다. 이럴 때 소수파측에서 여론조사 결과를 발표하라고 요구한다든가 하는 식의 활동을 하고 있습니다.

그런데 소수파를 무시할 수는 없습니다. 80년대 이후 연합의 지나친 노사협조주의노선에 대해 대중들의 불신은 높아지면서 내부에서의 소수파노조, 서클이 만들어지며, 노사협조주의 노선에 대한 불신이 커지고 있는 이런 현상을 일본노동성측도 상당히 우려할 만한 사태라고 보고 있죠.

일본의 경우에 제2노조가 주도권을 잡을 수 있었던 것은 기업이기주의에 철저하게 호소했다는 데 근거하고 있습니다. 즉 우리끼리만 하면 더 잘 챙길 수 있는데 괜히 다른 회사에 신경써서 손해보지 말자는 논리였습니다. 이것을 다른 얘기로 풀면, “나는 어느어느 회사에 다니고 있다”고 생각하고 있지 “나는 노동자다”라고 생각하고 있지 못한 낮은 노동자의식에 호소한 것이지요.

일본의 기업별노조를 얘기할 때, 거시적 얘기로는 과연 그때 일본에 노동자가 있었느냐는 문제가 제기될 수 있습니다. 종업원이 있었던 것이 아니냐는 것입니다. 당시 노동자들도 나는 토시바나 국철에 다닌다고 하지 철도노동자다 라고 하지 않았다는 것이죠. 그래서 서양식의 획리적인 결합을 가진 노조와 일본식의 결합을 가진 노조를 비교할 때, 소위 노동시장론에서는 “일본에서는 노동자가 만들어지기 이전에 종업원이 만들어지고 종업원 중에서 노동자가 나온 것이 아니냐” 하는 지적도 있습니다.

**문** 일본에서 제2조합이 힘을 갖게 된 이유는 무엇이었나요?

답 제2조합 + 경영층이 한 팀이고, 제1조합이 혼자 고립된 것입니다.

문 소수재벌, 자본가 중심으로 획일화되어 있는 조건에서 제 2 노조가 생겼을 때 일본같이 제2단체교섭이 이루어질 수 있겠습니까?

답 노조의 질적 구성이 다르다는 점을 알아야 합니다. 사례에서도 말했듯이 제2조합원들은 사무직과 현장감독자층으로 구성됩니다. 처음에 구성할 때 이들을 주축으로 하고, 다음에 현장노동자로 확대합니다.

토시바에 제2조합을 만들어서 제1조합을 깬 사람이 연합 초대위원장인데 회사에서 계획적으로 인사과에 배치를 했죠. 현장의 조 반장들이 대중동원력이 있거든요. 처음에는 숫자가 소수지만 점점 숫자가 붙어갈 수밖에 없는 것 입니다. 결국 인간관계에 호소하고(슬로건에 호소하는 게 아니라), 이런 것이 큰 역할을 했습니다.

## 기업별노조가 된 요인

문 일본의 현재 노동조합 현황을 보면, 기업별의 안정적 체계로 보이는데, 그렇게 정착되게 된 요인들을 몇 가지로 정리해서 얘기한다면 어떤 것들이 있을까요? 그리고 우리 나라의 경우 재벌급 사업장의 노동자들은 상대적으로 노동조건이 좋습니다. 혹시 재벌가족주의와 같은 현상이 나타날 우려가 있을까요? 혹 그런 현상이 나타났을 때 어떤 점에 대해 유의해야 하는지요.

답 두번째 질문에 대해서는 상당히 우려가 됩니다. 선별적으로 일부만 포섭해서 노동자들 사이에 차별성을 두어 단결하지 못하게 하는 것은 충분히 가능성이 있다고 봅니다.

첫번째 질문에 대해서 몇 가지 요인을 정리해보면, 일본 사회는 산업화가 아주 빠르게 진행되면서 외국에서 기술도입해서 황무지에 공장을 세우면서, 노동자도 기업가가 사내에서 만들어냈기 때문에 회사가 형성될 때부터 모든 것이 위에서 아래로 만들어지는 사회였습니다. 그 과정에서 회사의 노무관리상 노동자들의 정착성 확보가 중요한 정책으로 부

각됩니다. 그래서 여러 가지 방법을 쓰게 되지요.

예를 들면, 농촌출신 노동자들에게 전문대학 졸업장을 준다거나 회사 밖에서는 쓸모없지만 회사안에서는 쓸모있는 자격증을 주기도 하지요.

또 기업내 복지, 복리후생의 보장을 역으로 활용하기도 합니다. 대표적으로 토시바의 경우를 보면, 토시바는 자동차회사이면서 동시에 금융회사입니다. 회사에서 직원들에게 사내금고에서 주택자금융자를 해줍니다. 그리고 상환기간은 정년퇴직때까지입니다. 그런데 문제는 회사를 그만두야 할 사유가 생기면 일시불로 상환해야 됩니다. 그러니까 까딱 잘못하면 직장 잃고 집 잃는 결과가 되는 거지요.

또 의료보험도 지금은 지역의료보험 30% 자기부담, 직장의료보험 10% 자기부담 체제인데 예전에는 직장의료보험은 자기 부담이 없었습니다. 그러니까 회사를 그만두게 되면 골치아픈 문제가 한두 가지 발생하는 게 아닌 거지요.

우리 나라의 포항제철노조가 와르르 무너진 것과 유사하지요. 그때도 주택융자문제가 상당히 크게 작용했다고 알고 있습니다.

## 노동조합활동 현황과 노조에 대한 노동자들의 요구

문 일본노동자들의 노조에 대한 주요 기대나 요구는 무엇입니까?

답 우리하고는 사정이 다릅니다. 일본은 고도경제성장기를 거치면서 대중소비사회가 완성된 사회이기 때문에, 일본 대기업노동자의 30%가 일본식의 노사관계 즉 종신고용제에 주요 관심을 두고 있습니다. 이것은 고도성장기에 능력주의 노무관리체계를 도입하면서 노동자간의 승진 경쟁 및 임금체계에서의 능력급체제로의 전환 등 노동자간 경쟁메카니즘을 확립시켜놓은 것에서 기인합니다.

문 조합원의 노조 이탈등 어려운 상황에서 노동운동 간부나 지도자들은 어떤 활동을 하고 있습니까? 기본노선은 무엇인가요?

답 석유파동 이후 연합이나 산별의 기본노선은 정책참가입니다. 정책참



가의 형태는 소위 무슨무슨 심의회나 정책자문기관 같은 곳에서 위원을 맡아서 의회를 통하지 않고 정부에 직접 의견전달을 하는 형태입니다. 여기에는 혁신정당이 발전할 비전이 없으니까 정부와 직접 협상하는 것이 효과적이겠다는 판단이 깔려 있습니다. 말하자면 사회당을 제외하는 것이지요.

회사 내부의 문제해결방법으로서는 경영 참가를 요구하고 있습니다. 경영참가라는 것을 구체적으로 보면, 노조가 분임조 활동을 통해 회사의 문제점을 미리 파악해서 회사에 경영정책 건의를 해서 회사의 영업 실적을 올리는 것입니다. 그러면 조합원들도 노조도 하는 일이 있구나 해서 많이 참여할 것이고, 회사의 경영상태가 좋아지면 임금도 많이 오를 것이 아니냐는 식의 경영참가입니다. 노조가 자본 확대과정의 한 역할을 담당하게 되어버리는 것에 불과한 건데, 현재 일본의 대기업노조의 기본노선으로 돼 있어 큰 문제입니다.

문 조합원이 몇백 명 수준인 노조는 조직이 안되고 있는 건지, 또 있다면 몇백 명 단위에서 조합상근자는 있는지 궁금합니다.

답 병원노조의 경우 조합원 600~1,000명인데 상근자가 한 명도 없고 퇴근 후에 조합일을 합니다. 그리고 노조에 상근자가 없으므로 해서 생기는 문제를 지역노조에서 같이 해결해주는 방식을 채택하고 있습니다.

흥미로운 것은, 일본노조는 하부조직으로 내려갈수록 지역주민들과의 연대가 많습니다. 부락주민 협정 문제, 교포문제 등등을 지역내의 운동 단체들과 연대하여 활동하고 있습니다. 일면 바람직한 측면이기는 하지만, 조그만 노조가 스스로의 힘으로 유지하기 힘들니까 나타나는 양상이라는 점에서는 문제가 있지요.

문 노동조합의 조직률은 얼마나 됩니까?

답 23%. 1949년에 최고조에 달했을 때 49%인데 현재는 조직률이 떨어져서 23%입니다.

문 일본노동운동의 실패가 유동적 노동자군을 조직하지 못한 데 원인이 있다고 볼 수 있습니까?

답 노동자로서의 아이덴티티를 확보 못한 것이 결정적이라고 생각합니다.

문 저항이 없었던 것을 어떻게 이해해야 합니까?

답 일본노동자들은 기본적으로 최저생계비 이상의 임금을 받고 있고, 소비수준도 높아서 아무리 비정규직 노동자라고 해도 웬만한 소비제품은 다 소유하고 있는 수준입니다. 이런 상황을 전제로 해서 노동조합이 적절한 정책이나 이슈를 개발했어야 했는데 제대로 되지 못했고, 당연히 이것은 노동자들의 저조한 참여로 연결되어 노조를 제대로 지켜낼 수 없었던 거지요.

기업이 노동자들을 조직할 수 있었던 동인

문 기업에서 노동자들을 효과적으로 포섭하게 된 요인은 무엇입니까?

답 노동자들 사이의 경쟁을 부추기는 것이 핵심입니다.

공장뿐 아니라 전 사회적으로 정치질서라든가 사회제도적으로 노동자들의 횡적 연대의 논리가 사회적으로 받아들여질 수 없게 만들어놓은 것이 원인이 아닐까 생각합니다.

이것을 노무관리의 측면에서 보면, 노동자들을 한없이 세분화·경쟁화 시켜서 승진같은 점에 애쓰고 또 애쓰게 만드는 데에 성공했기 때문입니다.

노동운동진영의 측면에서 보면, 노동자들의 힘을 전체적으로 모아내는 조직적인 움직임이 보이지 않습니다. 어떤 개별노조가 뭘 했다는 것은 보이는데 노동운동진영이나 전체 노동자차원에서 뭘 했다는 것은 잘 안 보입니다.

# 제 5 강의

## 공공부문에서의 노동운동

### — 국철(國鐵)의 노동운동 사례 —

#### 제1절 국철(國鐵) 노동운동의 역사적 진행과정

##### 1. 공공부문 노사관계의 성격 — 투쟁적·갈등적 노사관계

일본의 노사관계에 대해서 흔히들 ‘협조적이다, 잘 된다, 모범이다’ 하고 말합니다.

그런데 실제 일본의 노사관계라는 것은 이중적인 구조를 갖고 있습니다. 특징을 보면, 민간대기업을 중심으로 보면 굉장히 협조적인데 반해 공공부문의 노조와 군소기업의 노조쪽은 굉장히 투쟁적이고 갈등적인 노사관계입니다. 그리고 사건이 났다 하면 대개는 공공부문에서 일어납니다.

그러면 어떻게 해서 민간부문과 공공부문이 ‘협조적인 민간부문’과 ‘전투적인 공공부문’으로 갈라졌는지 보겠습니다. 그 분수령에 해당되는 사건이 국철쟁의입니다. 우리 나라에서도 지하철 같은 공공부문 노조에 해당되는 곳에 여러 가지 문제가 곧 나타나겠죠.

## 2. 1948년 7월 공무원 단체교섭권, 파업권 부인

일본의 노동정책 선회를 결정하는 것으로 1948년 7월 정령 201호라는 것이 있습니다. 맥아더장군의 명령 201호라는 것인데, 이것에 의해 1947년 2월 1일 총파업금지명령에 의해 산업별 노조본부의 중앙통제에 의한 파업이 금지되었습니다.

그 후 노동쟁의가 조금 주춤해지다가 1949년 8월부터 전후의 극심한 인플레이의 영향으로 노동자대투쟁이 다시 한 번 정점에 오릅니다. 이 당시 투쟁의 선봉에 선 곳이 철도와 체신노조였는데 이때 각 지역별로 파업을 일으키는 지역투쟁전술이 채택됩니다.

철도와 체신이 선봉에 설 수 있었던 요인은, 전국적인 운동을 하기 위해서는 전국적인 통일망이 형성되어 있어야 하는데 당시가 지금같이 컴퓨터나 팩시밀리가 있는 시대가 아니어서 전국적으로 통일적인 중앙통제를 할 수 있는 곳이 민간부문에서는 전산 같은 곳이고, 국철이나 체신은 우선 자체 조직에 의해 통제가 되는 곳이었거든요.

맥아더장군의 명령이 뭐였냐 하면, 공무원의 단체교섭권, 파업권은 부인한다, 그리고 기존의 노동협약은 모두 무효로 한다. 그리고 쟁의권을 박탈하고 관리·운영사항을 단체교섭권에서 제외한다는 얘기였습니다. 그 당시 연합군 사령부 노동과장이 밤낮 일본의 혁신계, 좌익들만 상대를 해서 그 내부상황을 잘 아니까 만약에 이 조치를 강행하게 되면 일본의 대중운동세력을 영원한 반미로 돌리게 될 거라고 결사반대를 했는데 통하지 않았지요. 그 결과 다음 선거에서 공산당과 사회당이 의회로 많이 진출하게 됩니다. 6·25 전쟁 직전 40년대에 있었던 이 일은 일본의 정치운동에서 상당한 비중을 차지하는 사건으로, 이때부터 일본에서는 반보수세력 = 반미라는 동식이 성립되고 일본의 정치운동에서 상당히 비중을 차지하는 사건입니다.

### 3. 1949년 ‘행정기관 직원 정원법’ 시행, 대규모해고, 3대 피사건

공공부문에서의 대량해고는 6·25 직전에 벌어졌던 사건입니다.

1949년에 행정기관 직원정원법을 근거로 그 당시에 공공부문에서 10만 명 정도를 해고시켰습니다. 그리고 3대 피사건이 있었습니다.

그 다음에 노동관계를 규정한 것이 48년도의 개정국가공무원법(1948. 12. 3)과 공공기업체노동관계법(1948. 12. 20)입니다. 이전까지는 중앙노동위원회가 노사간의 분쟁조정에 상당히 큰 역할을 했습니다. 그런데 이 개정국가공무원법, 공공기업체노동관계법에서 노동위원회 소관에서 공공부문을 떼어내버렸습니다. 그래서 노동위원회가 빈 껍데기가 돼버렸죠. 노동분쟁에 대해서 공기업의 경우는 중노위, 지노위가 아닌 별도의 노동위원회 공공기업체노동위원회가 구성이 되게 됩니다.

임금에 관해서는 인사원(人事院)을 만들어서 정부에 권고하는 것으로 됩니다. 강제력이 없는 권고죠. 심의기구에서 권고를 하는 것으로 중앙노동위원회의 권한을 대폭적으로 약화시키는 결과가 됩니다.

소위 정령 201호의 내용은 한 마디로 공무원들은 국가 혹은 지방공공단체에 대해 임명권, 공공상의 권리에 대해 대항할 수 없다는 얘기입니다. 결국은 당시 일본의 노동운동에 있어서 민간부문에서는 토시바, 공공부문에서는 국철을 제압하는 것이 6·25 직전에 이뤄졌던 탄압에 의한 노동운동의 기선 억제에 중요한 역할을 합니다.

### 4. 1951년 6월 국철노조 10회 대회 : 평화 3원칙 채택

지난번 2회 강지에서 총평이 6·25 이후에 1952년 샌프란시스코 방어병문제를 계기로 해서 다시 일어서는 과정을 얘기했었는데 국철에서도 마찬가지로 경우가 일어나게 됩니다. 6·25 발발 이후 샌프란시스코 강화조약 체결을

계기로 해서 3년 동안 평화 3원칙을 채택하는 방향으로 가게 되면서 다시 국철의 노동운동은 정리됩니다. 그러면서 소위 50년도 운동보다는 준법투쟁이 됩니다. 53년도 요원투쟁이 이런 맥락의 투쟁인데, 그 핵심은 전쟁 전 만주·조선철도 등에서 근무하던 직원들이 전쟁 이후 모두 일본으로 철수를 합니다. 그런데 이 사람들은 국가공무원의 신분을 갖고 있으니까 그 인원이 고스란히 일본의 철도청으로 흡수됩니다. 그러니까 국철은 당연히 인원과잉상태에 빠지게 됩니다. 이때의 과잉인원은 최근까지도 해결이 안 되고 일본의 철도인사에 지금까지도 영향을 미치고 있습니다. 철도청 노무관리의 입장에서는 인원을 줄이는 것이 최대의 과제였습니다. 이 과정 속에서는 아무리 우파가 조합에서 주도권을 잡았더라도 자기위치를 지키려면 인원감원 문제에 대해서 반대발언을 하지 않을 수 없는 상황이었습니다. 민동파도 마찬가지였죠.

감원대상이 공무원들이다 보니 기본적인 생활의 보장은 해줘야 되고 신분상의 보장도 해줘야되기 때문에 함부로 다룰 수도 없고, 결국은 상당한 문제를 안게 된 거죠.

## 5. 1953년말 직장투쟁 조직화 지령

### ‘요원투쟁’ 강조, ‘공평한 승급기준’의 협정과 요구

그래서 53년도에 결국 요원투쟁의 강조, 공평한 승급기준의 요구, 직장투쟁의 조직화 요구 등을 하게 됩니다. 공평한 승급기준이란 ‘연공에 의한 합리주의’를 말하는 것입니다. ‘연공에 의한 합리주의’란 것은 경제주의적 운동인 것 같지만 상당히 노동자적 입장을 견지한 것으로서, 국철의 주도권을 잡았던 민동파도 이 범위에 듭니다. 민동파라는 게 경제주의에 철저하고 정치투쟁에 반대했던 친구들이기 때문에, 이런 문제를 취급하지 않을 수 없고, 그래서 결국은 노사가 또 부딪히게 됩니다.

대국적으로 보면 일단 공산당계를 제거하는 데 민동파가 협조는 했지만, 다시 자기들의 위치를 지키기 위해서는 어쩔 수 없이 노무관리측과 충돌하

지 않을 수 없는 문제가 발생한 겁니다.

## 6. 1957년부터 국철근대화계획 추진, 사전협의 협정, 정책전환 투쟁

50년대, 60년대를 거쳐서 국철의 근대화계획이 추진됩니다. 50년대 접어들면서 증기기관차에서 디젤기관차나 전기기관차로 바뀝니다. 그리고 고속도로가 계속 건설되면서 철도화물이나 승객의 수는 점점 더 줄어듭니다. 생활에서 철도의 중요성이 낮아져감에 따라 수지는 점점 악화되고, 그러나 고용되어 있는 인원은 과잉상태고, 60년대 중반경에 일본의 국철은 드디어는 적자로 전환하게 됩니다. 그러니까 국철의 근대화라는 것은 이러한 적자경영, 방만한 경영을 합리적으로 해결하겠다는 것이죠. 구체적으로 정부는 계속 인원을 감축하겠다는 것이고, 노조는 이에 반대하는 것이죠. 노자간의 기본적인 대립구도가 이렇게 됩니다.

여기서 중요한 문제는, 노사가 겉으로는 상호대립적인 것 같지만 사실은 서로 도와주는 관계에 있었습니다. 왜냐하면 국철이란 곳은 본래 정치적인 역관계의 영향을 상당히 많이 받는 곳이었고, 철도의 관리 자체가 민간기업처럼 기를 쓰고 생산성을 올려야 하는 곳도 아닙니다. 일본 철도의 적자에 대해서도 다른 평가를 할 수 있습니다. 실제로 인건비의 과다지출이 적자의 원인이라는 하지만, 그보다 더 중요한 원인은, 정치쪽과 관계가 있습니다. 국회의원이 지역구관리의 차원에서 철도청에 압력을 넣어 불필요한 곳에 역을 만들고 엉뚱한 곳에 급행열차를 정차시키게 합니다. 대표적인 예가 다나카의 고향인 북부의 니야가다의 신간선 설치인데, 다나카 이쪽은 농업지대이기 때문에 철도가 별로 필요가 없는 곳인데 철도를 깔았습니다. 원래 신간선은 동경올림픽 개최시 동경과 오사카 두 거점의 연결망의 의미를 가지고 있었기 때문에 북쪽 농업지대에는 설치할 필요가 없었던 건데, 자민당의 거물급 의원의 지역구에 역을 세운 것이지요. 이런 경우가 비일비재하니까 경영자나 관리자들 입장에서는 국회의원들과 거래만 잘하면 운수성 같은 부서로 승진해서 출세할 수 있는 길이 열리는 것이나 마찬가지이므로 기를 쓰고 노

무관리를 해야 된다는가, 기를 쓰고 흑자를 내기 위해 노력한다든가 하지 않고 노조가 웬만큼 떠들어도 적당히 임금 올려주고 마는 거지요. 이렇게 노는 노대로 좋고 사는 사대로 좋은, 말하자면 길으로는 노사가 치열하게 대립하는 것 같지만 실지로는 노사 공히 득을 보는 체제를 구축하고 있었습니다. 그 사이 재정적자는 누적되어가고 방대한 잉여인원으로 인한 퇴직금문제, 퇴직자 연금관리문제 등에서 문제가 생기기 시작합니다.

## 7. 1963년 운동방침 : '직장 저항체제 강화'와 '직장 단체교섭'

50, 60년대에 국철의 민간부문에서는 경영합리화다 뭐다 해서 노조의 현장에서의 주도권이 상실되어가는 데 반해서 공공부문은 '직장의 저항체제'라든가 '직장의 단체교섭'이라든가 '현장협의를 위한 협약' 등 현장에서의 발언권이 점점 강해집니다. 그리고 회사는 기차만 세우지만 않으면 좋다는 식의 사고방식을 가지고 있었습니다.

## 8. 1969년 9월 : 생산성향상운동 분쇄

노조측의 강력한 발언권은 69년도의 '생산성 향상운동' 분쇄투쟁에서 절정에 다다릅니다. 생산성 향상운동은 69년도에 국철에서 도입한 민간기업식의 노무관리제도인데 노조의 완강한 반대에 부딪혀 결국 철회하고 맙니다. 국철회사측의 완전한 참패였습니다.

이 사건 이후 현장에서는 감독자의 통제가 전혀 통하지 않는 상황이 되고, 이런 사례들은 10년쯤 후에는 회사측에서 국철노조를 공격하는 자료로 사용됩니다. 즉, 회사측에서 조합원들이 술 마시고 근무한다든가 하는 것들을 일일이 챙겨둡니다. 그러다가 80년대에 국철을 해체할 때 선정적 보도를 좋아하는 산케이 신문 같은 데에 보도합니다. 대낮부터 술 마시고, 근무시간에 일은 안하고 목욕을 갔다는 등의 보도를 하면서 노조를 함정에 빠뜨립



니다. 이러다가 결국 75년도에 가서 노사관계는 결정적으로 역전됩니다.

## 9. 1975년 10월, '공공기업체 등 노동조합협의회' 쟁의권탈환 실패

국철노조는 1948년 미군정하에서 뺏긴 쟁의권을 되찾는다는 목표를 세우고 1975년에 총파업에 돌입합니다. 당시 정치적으로는 보수내 좌파에 속하는 자민당의 미끼 내각이 집권한 때라 이를 좋은 기회로 삼았던 것이지요.

노조와 정부는 교섭을 시작했고, 한때는 교섭이 성사될 뻔하기도 했지만, 자민당측에서는 계속 교섭을 질질 끌면서 노조에서 파업에 돌입하지 않으면 안되도록 유도를 했습니다. 노조의 조직내부 통제력이 약한 상태이기 때문에 투쟁력이 예전 같지 않을 것이라는 예상과, 이 당시에는 이미 고속도로망이 상당한 수준까지 형성되어 있었기 때문에 철도의 파업이 예전같은 위력을 발휘하지 못한다는 계산을 하고 있었던 것이지요.

결국 노조는 파업에 돌입하지만 예전같은 대규모 혼란상황은 발생하지 않았습니다. 게다가 결정적인 실책은, 공공부문 노조에서 파업에 들어갈 때는 그 무엇보다도 국민들이 동참할 수 있는 정치적 정세를 조성해놓고 국민적 공감대 속에서 진행했어야 했는데, 일반 대중과 유리된 상태에서 철도가 서버린 것입니다. 즉 철도가 파업을 하자 우리 나라의 일산쯤 되는 지역에서, 도로를 따라 사람들이 끝없이 끝없이 걸어서 12시쯤 되어서 사무실에 출근해서 출근부에 도장찍고 점심먹고 5시 퇴근시간이 되어 3-4시간씩 다시 걸어서 집으로 가는 현상이 벌어진 겁니다. 철도가 운행을 중지하면 사무실도 업무를 중단해야 하는데 셀러리맨들은 서너 시간씩 걸어서 출근해야 하는 상황이 되어버렸으니 그 고통과 불만이 오죽했겠습니까. 그러니 이 파업이 오래 갈래야 갈 수가 없었지요. 이 사건은 국철노조에게는 결정적인 타격을 입히고, 석유파동 이후 민간부문에서의 노조와해에 이어 일본의 좌파운동이 대규모 노조운동에서 완전히 종지부를 찍게 되는 사건이었습니다.

## 제2절 공공부문의 민영화·합리화로 노조 무력화 과정

### 1. 1970년대 중반 이후 : ‘스크랩형 합리화’ 추진

이후 정부에서는 70년대 중반 이후 80년대에 걸쳐 소위 ‘스크랩형 합리화’라는 조직체계를 실시해서 국철을 완전히 토막냈습니다. 국철, 화물, 운송, 신간선회사 별도, 지역별 별도, 정비회사 별도, 국철여행사 별도, 매표관리 별도, 이런 식으로 업무를 토막토막 나눠서 국철 하나를 12개 회사로 분리했습니다. 조합원 10만 명에 육박하던 노조가 나중에는 하루에 약 천 명씩 탈퇴하는 상황이 벌어졌습니다. 그리고 기존의 회사에서 신규회사로의 고용 승계과정에서, 국철노조의 조합원자격을 유지하고 있는 사람은 고용승계를 안해주고, 노조에서 탈퇴한 사람만 고용승계한다는 식으로 차별적으로 대우했습니다. 그러니 그 상황을 짐작할 만하겠지요. 그래도 일본 노동운동사에서는 이 사건을 기적을 일으킨 사건이라고 하는데, 국철노조가 완전히 무너지지는 않고 조합원 6만여 명 선을 유지하는 상황에서 탈퇴행진이 멈춰 집니다.

그리고 분리된 12개 회사 어디에도 끼지 못한 사람은 국철청산사업단이란 데 넣었습니다. 청산사업단이란 것은 한 마디로 아무일도 안 시키는 것입니다. 출근부에 도장만 찍고 하루종일 바둑 두거나 만화 보거나 장기나 두게 합니다. 가끔 작업한다는 게 화차 스크랩하는 일인데, 용접기 들고 나가서 화차를 자르는 것입니다. 이 정도는 그래도 일다운 일이니까 괜찮은 편에 속합니다. 나머지는 철로변의 풀 뽑기, 역 매점에 가서 커피팔기 등……. 기관차를 몰던 사람한테 매점 에 가서 커피 팔라고 하니까 일할 맛이 나겠습니까. 한마디로 빨리 퇴직금 받고 나가라는 애깁니다. 지금도 가장 비참한 상황에 처해 있는 사람들이 이 사람들입니다. 한때 이들에 관한 기록영화도

만들어졌는데, 부인들이 남편직장에 와서 남편들이 일하는 걸 보고 충격받는 장면이 나옵니다. 열차기관사였던 남편들이 풀 뽑고 유리창 닦고 있는 것을 보니 가족들의 정신적 고통도 보통이 아니었겠지요. 그러다보니 가족들의 압력도 심각했습니다. 그나마 도쿄나 오사카 같은 대도시에서는 이런 식으로라도 인원을 흡수할 수 있었지만 다른 지역에서는 더 처참했습니다. 국철에서 올 여름 4년여 만에 처음으로 고졸 신입사원을 모집했을 정도였으니, 그간 과잉 인원에 대한 처우가 어떠했을 것인가는 짐작해볼 만하겠지요. 이런 과정을 거치면서 일본 최대의 노조인 국철노조는 급속히 무너져나갑니다.

이 사건은 국철 뿐만 아니라 80년대의 일본의 정치를 이해하는 데 있어서도 중요합니다. 이 스크랩형 합리화 정책은 나카소네 내각하에서 이루어진 일입니다. 나카소네 내각이 들어서던 80년대 초반은 레이건, 대처 등의 집권시기로서 소위 신보수주의의 기세가 전세계적으로 풍미할 때였습니다. 나카소네 내각은 입각 이후 소위 시레인(SEE LANE)방위라고 해서, 중등과의 석유수송항로를 장악하는 것이 일본자위대의 임무라는 등, 일본은 불침항공모함이라는 등의 호전적인 발언을 자주 하곤 했습니다. 이렇게 대외적으로는 강경노선으로 나가면서 대내적으로는 일본에서 제일 말썽거리였던 국철노조를 쳐부수었습니다.

스크랩형 합리화의 가장 큰 의의는, 이렇게 해서 국철의 채무가 청산됐다든가 기차를 좀더 달리게 했다든가 하는 것이 아니라 일본 최대의 노조를 무력화시켰다는 것입니다. 이 사건은 일본정치에서 가장 중요한 정치적 사건으로 기록되고 있습니다. 국철뿐만 아니라 이때 없어진 게 전신전화공사인데, 전신전화공사도 민영화됐습니다. 리크루트 스캔들도 전신전화공사를 민영화하면서 터진 사건입니다.

공공부문의 민영화가 갖는 의미는 소위 좌파적 노선을 갖고 있던 총평을 공동화시켜버렸다는 것입니다. 즉 총평의 조직기반을 완전히 무너뜨려버린 것입니다. 이때 총평은 완전히 허공에 떠버렸습니다. 총평이 공중에 떠다는 것은 사회당이 공중에 떠다는 것을 의미합니다. 1989년 선거에서는 참의원 선거에서 사회당이 진출하고 연합후보가 열몇 석을 차지했는데, 그때 진출

한 사람들 내역을 보면 노동조합 후보가 진출한 게 아니라 변호사 같은 소위 시민운동 계통의 후보들이 연합이나 사회당의 간판을 업고 출마해서 당선된 것이었습니다. 그러니까 좌파계의 진보적 정치세력을 기초에서부터 무력화시키고, 일본사회의 전체적인 보수재편 과정에서 보수적 재편성을 막고 있는 내적 걸림돌을 제거했다는 데 가장 큰 의의가 있었던 것입니다. 국철뿐만 아니라 공공부문 노동운동의 무력화라는 데에 그 중요성이 있습니다.

40년간을 간략하게 얘기하다 보니까 전체적인 줄거리만 얘기하고 말았습니다만, 국철이 해체될 때 조합이 4개 정도 있었습니다. 사회당계의 국노, 기관차노동자로 구성된 동노, 민사당계의 철노 등. 4개 중에서 제일 큰 곳이 국노였고 제일 투쟁적인 곳이 동노였는데, 재미있는 것은 이 중에서 제일 먼저 해산하고 새로 만든 칠산노로 간 것이 동노였고 그 다음이 국노였습니다. 뉴 레프트들이 장악한 지방 몇 개 역 정도는 새 조합으로 안가고 버티고 있습니다.

어쨌든간에 일본국철 노동자들을 보면, 민간부문과는 다르다는 것을 느끼게 됩니다. 국철은 공기업체에서 나타나는 문제를 전형적으로 보여주고 있습니다. 노사가 편의주의적으로 적당히 같이 지내다가 같이 망한 그런 케이스입니다. 그러다가 능률, 생산성, 공공 책임이니 하면서 여론에서 비판이 쏟아지면서 사회적으로 고립무원 상태에 빠진 것입니다. 내부적으로 직장에서 주도권을 갖고 있었던 것은 사실인데, 사회적으로 시민과의 고립이라는 것이 결정적인 허점이었습니다. 현장은 장악하고 있었지만 국민대중과 고립되고 다른 계급계층으로부터 노동운동이 고립되면 침몰해버린다는 점을 국철투쟁의 교훈으로 명심해야겠지요.

## 2. 직장투쟁의 성공사례 — 고 커뮤니티(庫 COMMUNITY)

70년대 동력차노조 - 기관차노조를 조사한 리포트가 있습니다. 직장투쟁을 해서 직장을 완전히 장악했는데, 그 직장이 어떤 질서를 구축했는가를 소개하겠습니다. 기관차 차고, 즉 기관차사무소의 일인데, 고 커뮤니티(공동체)별

로 어떤 질서를 구축했는가를 보면 그 내용이 재미있습니다. 우리 나라 노동 문제를 생각하는 데 있어서도 재미있는 점이 많습니다.

첫째, 고 커뮤니티라는 데서는 'we'와 'they', 즉 '우리'와 '저 패들' (전투적이고 계급적인 노동운동이라는 슬로건을 내걸고 복무하는 건 '우리'이고 '저 패들'이란 것은 구역부장, 조역 등 현장관리자와 경쟁관계에 있는 제2조합원들을 말함)이라는 사회적 경계가 매우 명백했습니다. 감독자와 조합원, 조합원과 비조합원의 경계가 굉장히 명확해서 선을 넘나들기가 매우 어렵고 모든 행동양식이 달랐습니다. 즉 한 마디로 노는 게 달랐다는 것입니다. 말하자면 계장이나 과장하고 같이 술먹는 것은 금기였고, 이들에게는 친절하게 인사하지 않는다는가 하면서 조합원과 비조합원과의 경계를 지켰습니다.

이러한 경계를 명확하게 지키도록 관리하는 것이 조합지부와 직종별 분과 회였습니다. 직종별 조직에 의해 이 경계는 철저하게 지켜졌습니다. 이러한 명확한 구분이 있었기 때문에, 관리층에서 민간기업식의 생산성운동을 도입하려고 했다가도 형편없이 깨져나갔습니다. 깨질 수밖에 없는 것이 조합원 층이 완전히 하나의 독립된 층이고, 내부로 들어가면 완전한 별세계로 되어 있었기 때문에 생산성운동이 뚫고들어갈 여지가 별로 없었던 것입니다.

둘째, 고 커뮤니티라는 게 왜 만들어질 수 있었느냐 하면, 그것은 현지·현지주의였기 때문입니다. 철도는 전국으로 다 깔려 있기 때문에 채용할 때 관리직종일 경우는 본사가 채용해서 보내지만, 생산직은 현지에서 대개 지역별, 지사별로 채용합니다. 현지 토박이들이 채용되는 데다가, 철도의 경우는 일단 입사하면 퇴사하질 않습니다. 나가서 딴 데 취직할 데도 없기 때문이지요. 일단 들어오면 같은 고향사람들끼리 평생동안 있게 되고 그러다 보니까 저절로 한 덩어리가 되게 마련입니다.

셋째, 커뮤니티라고 한 것은 연공적 평등주의를 말합니다. 누가 먼저 승급하느냐, 승진하느냐가 철저하게 서열에 의해서 규정됩니다. 그리고 이 서열을 노조가 철저하게 쟁깁니다. 이 서열을 지키지 않는 인사일 경우는 가만 있지 않는다는 것입니다. 이 얘기는 성원간의 경쟁, 조합원들 사이의 경쟁이 발생하는 것을 철저하게 금지한다는 것입니다. 따라서 조합원들 사이

에서 일어날 수 있는 차별이나 고질적인 분열을 사전에 방지하는 장치라고 할 수 있습니다. 어떤 측면에서의 평등을 실현하는가를 보면 승무할 때, 기차에 언제 타느냐 하는 승무편성에 조합이 개입해서 공평하게 탈 수 있게 합니다. 공평하게 교대한다는 겁니다.

그래서 연공적 평등이라고 할 때, 연공이란 연령, 근속년수, 현직 경험연수 세 가지를 형식적으로 동등하게 반영시킵니다. 실질적으로는 연령에 대한 배려를 상당히 중요시했습니다. 이 경우 개인별 능력사정에 대해서는 강력하게 거절을 했습니다. 이런 사용자·종업원 관계는 연공서열적 질서와 종신고용적 관행을 노동자의 기준에서 철저히 지켰다는 것을 의미합니다. 이것을 사용자의 기준에서 시행했을 때는 협조적인 노사관계를 유지시키는 지렛대가 되지만 조합이 실시했을 때는 강력한 조합을 만드는 기준이 된다는 겁니다.

이러한 운동방식은 결국 공노법 제8조 관리규정상의 임수에 관한 조합의 발언을 금지한다는 것을 현실적으로 무력화시켰습니다. 일반 종업원이 볼 때 현장 관리자가 무력해보인다는 것은 역으로 승진의욕을 감소시킵니다. 승진해봐야 별볼일 없다는 관념을 퍼뜨리게 되니까 내부에서는 승진을 위해 악착같이 경쟁해야 한다는 의식이 없어지게 됩니다.

이런 직장질서의 문제점에 관해 60년대에 조사한 리포트가 있습니다. 이 리포트에서는 노동자의 연령구성이 버섯팔로 되어있다는 점을 지적합니다. 위가 높고 아래가 좁은 연령층으로 되어 있기 때문에, 당시 규모 정도로는 전체체제가 유지될 수 있지만 시간이 갈수록 위는 나가버리고 밑에서는 안 올라오고, 신규채용은 없고, 그렇게 되니까 강력한 직장질서는 구축해냈지만 이게 위에서부터 점차 사라져버리는 결과가 됩니다. 또 회사 전체 인건비의 부담이 점점 올라가니까 장기적으로는 회사운영상 나중에 어떻게 될지 의문이 간다는 지적을 하고 있습니다.

어쨌든 회사 입장에서는 기관사는 없어서는 안 되는 존재니까 어쩔 수 없이 이들의 발언권은 인정해줍니다. 기관사들 입장에서 보면 철저히 자체 규제를 하기 때문에 기차를 세운다든가 하는 일은 없으므로 일할 맛은 난다고 하겠습니까. 이 기관사노조에 대해 어느 일본 기자가 한 재미있는 얘기

가 있습니다. 원래 국노와 동노는 같이 할 수 없는 이유가 있다. 명치 19세기말에 철도를 처음 들여왔을 때 철로 고치는 사람들과 기관사들은 급이 달랐다 는 것입니다. 19세기말에 기관사라는 것은 요즘의 제트비행기 파일럿과 맞먹는 정도의 최고의 첨단 테크놀로지를 움직이는 엘리트층으로, 임명장을 천황에게서 받을 정도였습니다. 그래서 그런 엘리트주의적 전통이 내려왔기 때문에 이런 고 커뮤니티를 이루어 자기들이 승차시간표를 짜고 관리자리의 명령을 안 듣고, 또 한편 국노와도 같이 안 했다는 것입니다. 그런데 후에 판이 뒤집히자 제일 먼저 손든 게 동노조합원들입니다. 결국 동노의 투쟁성은 노동자들의 횡적 유대관계에서 우려난 것이 아니라 철도 내 엘리트주의적 요소가 실리적으로 작용했던 게 아닌가 합니다.

국철이 해체되고 나서 왜 이런 결과가 빚어졌는가에 대해서 여러 사람들이 연구하고 있는데 별로 시원한 얘기는 안 나오고, 에피소드들만 많습니다. 일본 노동문제에 있어서 체철소가 어떻다든가 뉴 레프트 노동운동이 어떻게 됐다든가 하는 것 못지 않게 국철 노동운동이 대세를 좌우하는 부분이었기 때문에 이 부분에 관한 이해는 굉장히 중요합니다. 특히 직장을 장악한 노동운동의 모범사례라는 측면과 그럼에도 불구하고 고립됨으로써 해체되고 마는 측면을 깊이 이해해야 한다고 생각합니다.

## 질의 · 응답

### 공공부문에서 쟁이권 탈환의 역사와 ILO 비준투쟁

**문** 공공부문이라고 하면 구체적으로 어떤 것이 있습니까?

**답** 공무원과 국영기업체들을 말합니다. 77년도에 보면, 총평 조직노동자의 30% 정도를 차지하고 있습니다.

**문** 공공부문의 쟁의권 탈환과 관련한 상황에 대한 설명과 ILO 문제는 어떻습니까?

**답** ILO 비준투쟁은 컷습니다. 60년도 중반에 굉장히 큰 이슈 중의 하나였습니다. 결국 쟁의권 문제는 해결이 안됐습니다. ILO 87호문제를 중심으로 봐서도 큰 사건이었습니다. 별로 실효는 없었고 막는 쪽에서는 결사적으로 막았습니다.

화이트칼라층에서 제일 규모가 큰 쪽은 교원노조였는데, 80년대에 들어와서 일교조도 현장조직이란 면에서는 무력화됐습니다. 왜 그렇게 됐느냐 하면, 일교조의 경우 출발점과 나중 쟁점이 어긋나 버렸습니다. 일교조는 “다시는 아이들한테 거짓말하지 말자. 제자들을 속여서 전쟁터로 보내지 말자”는 민주교육 같은 것이 출발점이자 조직상의 기본원리였는데, 50년도에 가서는 공산당계, 사회당계 등으로 사분오열됐습니다. 80년대 후반에 들어와서는 일교조 집회에서 제일 중요한 게 교재 연구집회라고 하는 건데, 교과서, 커리큘럼을 연구해서 발표하는 강력한 영향력을 갖고 있는 집회입니다. 그런데 교육연구집회를 이견이 노출될 것이 두려워서 열지를 못하는 그런 상황입니다.

**문** 쟁의권 탈환을 위해 20년 정도 싸워온 과정에 대한 구체적인 설명을 바랍니다.

**답** 공기업체 노동운동사는 사실상 쟁의권탈환의 역사입니다. 노동법상에서의 쟁의권문제가 기본쟁점입니다. 만일 국가가 이걸 인정하게 되면 모든 걸 원점으로 돌리게 되니까 국가도 절대로 양보하지 않는 부분이고, 노조도 그렇고, 이것 때문에 공기업체 노동운동이 최근까지도 정부와 대기업도를 가질 수 있는 상황입니다. 이 부문에서는 노사관계가 기본적으로 판이 짜여지지 않았다고 볼 수 있습니다.

1953년도는 공기업체 노동법 위반 시범케이스로 국철 3역, 즉 위원장, 부위원장, 사무장을 해고시킵니다. 조합원들이 잡혀가고 해고된 건수는 수도 없이 많습니다. 국철 3대 괴사건이란 것도 실상을 보면 국철노조를 깨기 위한 수단이었던 거지요. 그 중 하나 국철총재 자살사건만 봐도, 국철총재가 9만5천 명을 해고시키고 하도 스트레스를 받아서 우울증으



로 해고발표하기 전날 자살했는데, 경찰에서는 타살이라고, 국철노조원들이 죽여서 토막내서 던졌다고 했습니다. 어쨌든 소위 3대 피사건이라는 것으로 조합원 중 몇 사람은 사형선고 받고 10년씩 형을 살았습니다.

**문** 1952년의 운전보안규정운동(運轉保安規整運動)이란 무엇입니까?

**답** 안전운전 애깁니다.

**문** 요원투쟁은 무엇을 말합니까?

**답** 감원반대를 말합니다. 최소한 이 정도의 인원은 있어야 한다는 것입니다. 증기기관차 시절의 애깁데, 홋카이도 같은 곳에서 터널속의 경사가 급해서 사건 난 걸 보면, 증기기관차니까 터널을 오래 지나가면 기관사도 숨이 막힙니다. 이럴 경우 중간에 기관차가 힘이 떨어지면 뒤로 후퇴해버립니다. 터널 속의 고개를 넘어가야 하니까 인원을 줄이면 기관사의 생사에 관련된 문제가 됩니다. 이때는 컴퓨터 도입도 안된 때라서 소위 안전관리의 문제로 제기되었습니다. 우리 나라도 4.19 직후에 이런 일이 있었습니다. 준법투쟁한다고 해서 철저하게 운전교본대로 움직이니까 기차가 한없이 느리게 간 적이 있었습니다.

## 국노(國勞)에서 직장조직 만들기

**문** '직장 조직만들기' 라는 것을 구체적으로 설명해주시요.

**답** 57년 신사(新瀉)투쟁 때 국노보다 더 왼쪽으로 가서 조직을 장악하고 운동을 했던 적이 있는데, 전국조직에서 지원을 안 했습니다. 그러다 보니까 현장에서부터 조직이 깨져나가고 전국조직 자체에 대해 문제가 발생했습니다. 조합의 신입문제가 발생하고 다른 조합에서는 조직이탈 문제가 발생합니다. 그때부터 국노의 방침이 '현장장악하자'는 것이었습니다. 직장교섭위원, 직장투쟁위원을 만들어서 '현장문제는 현장에서 해결하자', 윗선으로 들고가지 말고 현장문제는 현장에서 제장이나 과장과 교섭해서 해결하자는 것이죠. 현장에서의 교섭권 장악, 작업현장에서의 관리기구를 무력화시키는 방향으로 나왔습니다.

**문** ‘직장 조직만들기’라는 게 작업현장에서 발생한 일이 제대로 해결되지 않으면서 조합 중앙으로 책임이 전가되니까 그런 것을 막기 위해서 현장문제를 해결하라는 것입니까?

**답** 그보다는 사업장이 전국으로 흩어져 있으니까 현장에서 일어나는 일을 상부로 올라오기 이전에 가능한 한 경영 관리기구를 무력화시키라는 것입니다. 철도운영에 있어서 관리자에 의해서가 아니라 조합원들에 의해서 움직이게 하라는 것입니다.

**문** 그런 제도를 도입하게 된 계기는 무엇입니까?

**답** 좌익적 부분이 장악하고 있는 직장의 문제를 지원하지 않았다가 그것으로 인해 쟁의가 깨지자 이번에는 내부로 파급효과를 미치면서 조직상 큰 위기가 발생했습니다. 이를 계기로 조직적 기초를 튼튼히 하자고 해서 ‘직장의 저항체제’를 강화하자고 한 겁니다. 국철합리화에 대해 외부적으로는 정책전환투쟁을 수행하면서 내부적으로는 조직을 단단하게 장악하지 않으면 안된다는 애깁니다.

**문** 직장 조직만들기에서 만든 것이 무엇이 있습니까?

**답** 직장의 교섭위원회제도입니다. 철저하게 현장 과장이나 계장들 정도의 선과 교섭하는 것을 말합니다. 반장, 조장을 무력화시킨 것입니다. 철도니까 조역이니 구역장이니 일선에서 지휘하는 사람들이 있습니다. 누가 어느 기차를 탈 것인가를 조합원들 자체가 근무표를 짜니까 소위 직장 교섭체도를 만들어서 현장교섭을 한다는 것입니다. 선전물을 붙이는 것에 그치지 않고 실지로 근무하는 방식에 관한 발언권을 확보하는 것입니다.

**문** 현장협외에 관한 협약의 내용은 어떤 것입니까?

**답** 1967년도 현장협외에 관한 협약이 체결되었는데, 당해 현장의 노동 조건에 관한 사항은 현장 레벨에서 협의할 것을 합의한다. 그래서 의견이 일치한 사안에 대해서는 구두로 합의하고 각서를 작성하고 협정 체결하는 등 내용에 따라서 적절한 조치를 취한다 는 점에서 명분은 국철에 있고 내실은 조합이 챙기는 것이라고 되어 있습니다. 무슨 사항을 현장에서 협의할 것이냐에 있어서 양자의 의견은 상당히 차이가 있었다

고 합니다.

당시 서로 대립됐던, 현장에서 무엇을 교섭할 것이냐는 직장교섭권의 문제를 보게 되면, 노조측이 제시한 것은 과연 누가 탈 것이냐 하는 작업조 편성이라든가 근무지정 등, 현장의 장(長)이 노동조건에 관한 사항에 대해서 자주적 판단에 의해서 집행하도록 가능한 권한을 가능하면 아래로 내리자는 것입니다. 국철측의 주장은 현장의 장은 현업업무 수행에 관한 권한만 갖고 있고 상부기관에서 체결한 취업규칙 등의 규정 에 따른다는 개별적인 노동관계만을 책임질 수 있다는 것입니다. 동노 에서 무슨 교섭을 했는지를 보면, 요원문제, 노동시간문제, 작업방법, 작업량, 작업환경 등 이런 것을 규제한다는 것입니다. 사람과 일과의 관계뿐만 아니라 사람과 사람의 관계까지도 규제를 한다는 것을 제시했습니다. 예를 들어 자격, 직분을 분류하는 분류방식이라든가 급료 정하는 방식, 올라가는 년수 등을 규제하고자 합니다. 구체적으로 어느 급에는 몇 명, 어느 급에는 몇 명 있어야 된다는 자격이라든가 승격을 조합이 자체적으로 발언권을 창출한다는 것입니다. 서열, 전근, 직책을 바꿀 경우에도 하급에서 상급직으로 올라갈 때, 시험을 봐서 올라가도 누가 시험을 볼 것이냐를 조합에서 순서대로 정합니다. 누가 진급할 것이냐를 조합이 자동적으로 규제하는 상황이 됩니다.

**문** 57년에 직장만들기가 시작돼서 최근까지 상당한 정도로 현장을 장악했다는 것인데, 이렇게 장기간 유지할 수 있었던 요인은 무엇입니까?

**답** 경영측도 '기차만 서지 않으면 괜찮다'는 식이었습니다. 내부에서 직접 손을 못 대니까 외부에서 언론, 의회를 총동원했습니다. 우선 회사를 쪼갭니다. 그러면 노조가 쪼개지고 노동조건 차별을 규제할 수 없게 됩니다. 회사를 쪼개는 과정에서 고용승계를 할 것이냐 안할 것이냐 하는 과정에서 채용하고 싶은 사람만 채용하고 고령자나 조합활동가들은 고용승계를 안 했습니다. 이렇게 대수술을 했습니다. 그런데 이 과정에서 중요한 문제는, 내부에서의 현장장악력의 문제가 아니라 이런 거대한 정책적 흐름에 대해서 사회당과 총평, 국노가 속수무책이었다는 것을 더 큰 문제로 지적할 수 있습니다. 여태까지는 민간기업에서는 자

주관리라든가 직능자격제도라든가 해서 현장을 뺏겼다는 것이 노동문제에 있어서 큰 문제였었는데, 이젠 거꾸로 현장은 장악했는데 밖의 운동과 단절된 상태, 고립된 상태에서 토막이 난 것이라는 점에서 굉장히 중요합니다. 고립무원 상태였다는 것입니다. 국노를 도와주겠다고 한 조직이 아무도 없는, 정치적으로 조직할 수 없는 상황에 빠지게 되었다는 것입니다.

**문** 국노가 사회당계 기관조직 아닙니까?

**답** 그러니까 사회당이 문젠입니다. 사회당 자체가 정책 대안이 없었습니다.

**문** 생산성 향상운동에 대해서 말씀해 주세요.

**답** 한마디로 말해서 민간기업식의 합리적 노무관리를 도입하자는 것입니다. 예를 들면 불필요한 인원은 줄이고 노동강도는 강화하자는 것이죠. 그러나 현장에서 회사측의 말이 전혀 먹혀들지 않았으니까 효과가 없었습니다.

**문** 그런 상황에서 국노가 어떻게 직장을 장악할 수 있었나요?

**답** 노무관리에서 기를 쓰고 막지를 앉았습니다. 관리자측도 국영기업체 관리자들이기 때문에 적당한 선에서 무마하려 했고, 말썽 일으켜봐야 해결 안 되면 자기 진급에 영향있으니까 사건을 안 만들었습니다.

**국철 해체과정에서 대안은 무엇인가**

**문** 현장을 몇십 년 동안 장악했으면서도 해체과정에서는 정책이 없어서 속수무책이었습니까?

**답** 대안을 제시해야 하는데, 국철이 현실적으로 적자가 쌓여가고 있는데도 사회당에서는 신통한 얘기가 안 나왔습니다. 사회당이 국철을 보호한다고 했으면 불필요한 곳에 역이나 철도를 설치하는 것을 원천규제했어야 하는데, 그런 것은 규제를 안했습니다. 큰 틀을 봐야 하는데, 아무리 내부를 장악하고 있었어도 회사가 적자가 나니까 시간이 지나면

저절로 무너지게 되어 있습니다.

**문** 국철 노동운동하던 사람들도 지금, 어쩔 수 없었던 상황이라고 평가하고 있습니까?

**답** 분하다고는 생각하지만……. 국철해체과정이 한 5년 정도 걸렸는데, 그 기간중에 신문에 안 나는 날이 없을 정도로 국철관계 사건기사가 연일 보도되었습니다. 무너지는 걸 뻔히 보고 있으면서도 기존의 입장을 고집하면서, 무조건 합리화반대라든가 국가가 인수하라든가 현실성없는 얘기만 한다는 것입니다. 현실적으로 100년 전에는 철도가 필요했지만 지금은 인구가 도시로 집중되면서 기차 탈 사람이 없는 곳이 많으니까 철도를 없애고 진철이나 마이크로버스 운행하는 게 더 경제적인데, 그런 것은 또 반대하고, 그러니까 오도가도 못하는 것입니다. 신기한 것은 국철이 분할하면서 수지 안 맞는 지방노선들 중에 지방자치단체에 불하한 게 있습니다. 그런데 지방자치단체가 맡아서 운행하니까 엇그제까지 국철 최대의 적자노선이라고 했던 게 하루 아침에 흑자가 되는 겁니다. 어떻게 해서 그렇게 됐느냐 하면 기관사들을 국철 정년퇴직한 사람으로 다시 채용하고 개찰도 자동으로 바뀌 표직은 사람을 없애고 지방자치단체가 앞장서서 지방의 이벤트가 있을 때 영업활동에 적극적으로 나서고 하니깐 몇 개 노선에서는 흑자가 났습니다. 문제는 사회당에서 이렇게 하면 흑자로 바꿀 수가 있다든가 하는 걸 혁신계가 제시한 게 아니라 지방자치단체가 주도권을 잡고 몇 개 노선을 살렸던 것입니다.

이건 현실적 정책입안의 문제죠. 뻔히 알고 있으면서도 못한 것입니다. 적극적으로 개입하게 되면 자기 기득권도 무너지게 되니까. 뜨거운 감자라 아무도 손을 안 대고 있었던 것이죠. 이 과정은 정치학 분야에서는 미국에서 박사논문의 소재가 될 만큼 이슈가 굉장히 많습니다. 일본에서 국가가 정책적으로 민영화를 어떻게 추진시켰는가, 자민당 내에서 의사결정 과정, 노동운동측의 대응, 공공부문에 있어서의 노동운동의 공공성, 노동과 자본뿐만 아니라 공공성이란 요소가 끼어드니까 공공부문 노동운동의 사회 서비스라는 측면에서 관계를 어떻게 할 것이냐

라는 것 등이 주목을 받습니다.

문 청산사업단이란 데는 현재 어떻습니까?

답 아직도 몇천 명 있습니다. 시끄러워지니까 해고도 안 시키고 있습니다.

### 현재 국철노조의 현황

문 10만 명에서 6만 명으로 감소됐다고 했는데, 회사가 12개로 쪼개질 때 노조도 쪼개졌습니까?

답 새로운 National Center로서 철산노라는 것으로 통합되어 있습니다. 12개 회사 속에 철산노로 통일되어 있습니다. 철산노라는 단위노조를 만들고 나머지는 지부이고 교섭은 회사별로 하고, 그런데 임금교섭을 안하니까 문제가 생길 게 없습니다.

그래도 큰 덩어리로 남아 있고, 요즘 12개로 쪼갠 회사의 인사를 보면 옛날 국노 노사관계에서 수완을 발휘했던 사람들을 다시 분할된 철도회사의 최고 경영자에 앉힙니다. 아직도 국노라는 게 그래도 무시못할 큰 덩어리로 있다는 반증이 되겠지요.

문 분할된 조직 내에서도 조합활동은 있습니까?

답 더 이상 이탈방지만 막는 정도입니다. 정부가 기대한 것은 회사를 12개로 쪼개놓으면 노조도 언젠가 쪼개질 것이라는 것이고, 현재는 단위노조로 되어 있는 상태입니다. 국노같은 경우, 통일된 국노가 하나 있지만 내부의 조합원들은 흩어져 있습니다. 국노의 조합사무실이 동경역에 있었는데, 요즘 와서 동경역측에서 조합사무실 비우라고 소송을 걸었습니다. 회사가 달라졌으니까 나가라는 식입니다.

### 공공기업노동운동의 성격

문 공공기업의 투쟁적 노사관계라는 것은 어떤 것입니까?

**답** 우선 고용 자체가 기를 쓰고 반드시 이익을 올려야 된다는 게 없고, 노동자들 경우에는 장기근속을 하고, 또 공공기업체의 경우 밖에 나가면 판 데 취직할 데가 없습니다. 그리고 노동자들 공공서비스라는 것이 해본 사람들이야 하니까 아무나 배치할 수도 없고, 일종의 서로 물고 물리는 관계 속에서 직접적으로 도산하는 것도 아니고 쉽게 도산되는 것도 아니고, 그러니까 노사관계가 겉으로 보기에 투쟁적인 부분이 있지만 실제로는 관리자나 노동자가 서로서 도와주는 관계가 형성되기 쉬운 것입니다. 우리 나라 한전 같은 데가 그렇지 않을까요, 전기요금만 올리면 회사이익은 저절로 올라가니까요.

**문** 동노의 계급적 성격은 어떻게 보십니까?

**답** 직업적 이해관계, 직업적 카스트성격이라고 할 수 있습니다. 조합원이나 표 찍는 사람들과는 같이 노조 못하겠다는 것입니다. 천황한테 임명받은 사람하고 역장한테 임명받은 사람하고 어떻게 갈라나는 것입니다.

**문** 국노의 지향점은 어떤 것이었습니까?

**답** 연공적 평등주의 같은 겁니다. 요즘엔 고색창연한 얘기죠. 안정된 직장을 전제로 한 얘깁니다. 연공적 평등주의가 성립된다는 것은, 기업측 으로서는 오래 있으면 있을수록 회사에 돈을 많이 벌어들일 수 있다는 전제가 있을 때 가능한 건데, 고참 선반공인 경우는 말이 되지만 표찍는 일은 사실 나이하고는 상관없는 것입니다. 그러니까 연공제로 할 경우 하는 일은 똑같은데 임금은 계속 올라가게 되니까 기업주의 입장에서 보면 이런 식의 노조는 해체시켜야 한다고 생각하는 것입니다.

**문** 1975년 패배 후 80년대에도 적자문제가 제일 중요한 문제였습니까?

**답** 그 외에도 일이 많았습니다. 노동규율의 문제 등을 빠짐없이 기자들을 동원해서 다 챙겨 사건화하곤 했습니다.

**문** 80년대 상황은 필연적인 것 아닙니까?

**답** 이대로 가다가 무너진다는 것은 다 알고 있었습니다. 무너진다는 건 다 알고 있었는데, 거기 개입해서 내가 욕먹어가면서 뜯어고치겠다는 사람도 없었습니다.

## 제 6 강의

# '일본식 노동운동'과 '일본식 생산방식'

### 제1절 문제제기

오늘 할 얘기는 도요타에 관한 것입니다. 도요타는 소위 일본 해외경쟁력의 상징이고 세계 최고의 자동차 회사입니다.

최근에 기아경제연구소에서 『생산방식의 혁명』이라는 책을 냈는데, 도요타의 생산방식과 노사협조강화노선이 중심 내용으로 되어 있습니다. 이 책은 '일본이 성공하는 비밀이 과연 어디에 있는가' 하는 문제를 가지고 미국 MIT 대학에서 500만 불이나 연구비를 들여서 4~5년에 걸쳐 미국과 일본의 자동차공장을 실사해서 작성한 리포트입니다. 본래는 40~50편 정도 되는 논문이었는데, 그것을 요약한 책을 번역한 것입니다.

이 책은 도요타복음이라고 할 정도로, '이렇게만 하면 된다. 이것이 길이요 진리이며, 이렇게만 하면 경제문제가 모두 풀리고 인류의 미래가 열린다' 든가, '디트로이트는 이렇게 해서 망했고, 모든 세상이 다 망했는데 동방에서 빛이 비쳐서 일본 도요타에서 생명수가 나왔다'는 식으로 되어 있습



니다. 읽다 보면 믿어지지 않는 데가 많은데, 어쨌든 ‘이대로만 하면 다 된다’는 것입니다. 중요한 것은, 이 책이 전세계의 회사 경영자들에게 바이블 비슷하게 읽히고 있다는 사실입니다. 아마 우리 나라도 40대 대기업의 부장, 이사급들은 이 책을 한 권씩은 다 가지고 있을 것이라고 생각합니다. 울산 현대그룹에서는 부장급의 간부들이 이 책에 대해서 ‘우리도 세계 첨단 의 이론을 읽고 있다’고 말할 정도로 비중을 두고 있는 책입니다.

전 강의에서도 말했듯이 제1차 석유파동 이후 일본의 조직노동운동이라는 것은 ‘정책 참가’를 기본노선으로 해왔습니다. 그런데 ‘정책 참가’라는 것은 조합원의 지지, 즉 조직적 결합을 기본으로 해야 합니다. 문제는 바로 여기에 있습니다. 무슨 말이나 하면, 고도경제성장기에는 노동력이 부족하고 따라서 치열하게 투쟁하지 않아도 임금이 자동적으로 올라가는 메카니즘이었습니다. 그런데 노조지도자들이 이러한 메카니즘에 익숙해지면서 점차 노동조합의 제1원칙, 즉 철저한 노동자적 입장에서 조합민주주의의 원칙을 지켜 조합원을 이끌어야 한다는 원칙을 항상적인 과제로 인식하지 않고 망각해버리게 됩니다.

기업이든 노조든 국익과 기업이익과 노동조합 이익을 동일시하는 논리를 받아들여지게 되고, 일반 조합원들은 전반적인 소득수준 향상에 따라서 사생활을 우선시하는 마이홈주의, 마이컴패니주의에 빠져버리게 됩니다. 이 과정에서 노동조합이 무엇인가 하는, 즉 노동조합의 아이덴티티와 같은 원칙적 논의는 상당히 흐려졌습니다. 결국 종업원의 실리추구라는 일본 노동조합의 모습이 1970년대 일본노사관계 찬양론의 실질적인 근거라고 볼 수 있습니다. 석유파동과 그로 인한 감량경영 과정에서의 필수적인 감원조치가 대대적인 노동자저항에 부딪히지 않고 진행된 것에 대한 경영자측의 부러움의 표현이라고 할 수 있겠지요. 이후 세계시장에서 일본의 국제경쟁력이 강화됨에 따라 일본경제의 비결을 조직적인 측면에서 찾는 경향이 확산되어갔습니다. 그리고 이에 관한 일반적인 결론은 ‘일본의 경쟁력 강화의 배경은 일본의 협조적 노사관계’라는 것으로 내려집니다. 결국 ‘일본에서 배우자’는 사람들이 ‘일본의 노사협조를 전파하자’는 식으로 발전하게 되는데, 이것이 1980년대에 들어서면서 전세계적으로 퍼져나갔습니다.

그러나 막상 당사자들인 노동운동진영에서는 국민대중으로부터는 현실감이 부족하다는 불신을 받고, 사회주의정당과는 관계를 단절할 수도 없고, 내부적으로는 조합원의 관심도 멀어져나가는 상태에서, '노동자들의 독자적인 정치세력화가 어디까지 가능할 것인가' 라는 고민이 제기되고 있습니다. 또한 산업구조 자체가 정보산업이나 서비스산업 위주로 재편되어가는 실정에서 전통적인 중화학공업에 기반을 둔 기존 노조조직들의 지속적인 전화도 고민거리로 되고 있습니다.

이렇게 얘기를 하다 보면, '지금 세계 최고의 명목임금을 받고 있는 일본의 노동자가 적극적으로 노조에 관심을 가지지 않는 것이 필연적인가' 하는 문제제기가 있을 수 있습니다. 또 '일본의 협조적 노사관계가 일본의 강한 국제경쟁력의 결정적 조건인가' 하는 보다 근본적인 문제가 제기될 수 있습니다. 결국 이번 참의원선거에서 드러난 노동세력과 그 정당의 취약성과 동원능력의 한계는, 직장에서 경영보완적인 기능을 수행하는 것으로는 노동조합이 제대로 뿌리내릴 수 없다는 것을 보여줍니다. 따라서 '노조가 사회적 의미에서 최대 소수파로 머물러 있는 비극적인 실정을 어떻게 극복할 것인가' 또 '노조가 어떻게 해서 독립적인 존재로 존재하지 않고 기업사회의 한 부분으로 통합되어 버렸는가' 하는 점은 다시 검토해야 할 필요가 있고, 자동차공업에서 그 예를 찾아볼 필요가 있습니다.

## 제2절 '린(LEAN) 생산방식' 과 유토피아의 도래

'린(LEAN) 생산방식' 이라는 것은 도요타식 생산방식을 일컫는 말입니다. 미국의 MIT 연구자들이 발표한 'LEAN 생산방식' 은 상당히 유념해서 볼 필요가 있습니다. 지금까지의 일본에 관한 논의는 그들의 문화적 특수성에 관한 것이 대부분이었는데, 린 생산방식은 이와 달리 일본 공장 내부의 생산과정이나 조직에 관해서 연구한 것입니다. 따라서 이것은 기존의 분석

들보다 더 큰 설득력을 발휘하고 있으며 그렇기 때문에 사실 더 큰 문제를 야기하고 있습니다.

먼저 일본에 관한 지금까지의 연구를 봅시다. 로날드 도어라는 영국사람은 일본전문가인데, 그가 일본의 기업별 조합을 '시장지향적인 고용제도에서 조직지향적인 고용제도로의 이행에서 나타나는 선진적인 조합의 형태'라고 제시한 적이 있습니다.

그 내용을 보면, '후발효과론'이라고 해서 "선진국보다 늦게 산업화를 시작한 나라들은 선진국의 시행착오를 겪지 않고 선진국으로부터 테크놀로지를 통째로 들여오기 때문에 빠른 속도로 발전하게 된다. 중화학 부문만 해도 테크놀로지를 통째로 들여와서 공장에 기계를 설치하는데 문제는 이 기계를 가동시킬 노동자가 양성되어 있지 않다는 점이다. 이 노동자들을 어떻게 양성하느냐. 일본에서는 농촌에서 먼저 젊은이를 공장에 데려다놓고 기술을 가르친다. 농촌에서 한편으로는 공장을 건설하고 또 한편으로는 노동자를 만들어낸다. 때문에 일본에서는 노동자들이 노동자 이전에 종업원으로서 만들어지게 된다. 따라서 일본에서는 노동조합을 만들어보려고 해도 단결의 근거가 공장이기 때문에 '횡으로 연대하는 계급'으로서가 아닌 생활권으로서의 공장에서 통합되어, 결국 기업 중심의 종업원으로 될 수밖에 없었다"는 분석입니다.

이제 'LEAN 생산방식'에 대해서 얘기해 보겠습니다.

지금까지의 전통적인 포드즘, 즉 포드식 자동차생산방식은 숙련공들의 공정을 콘베어벨트로 분화시켜 콘베어벨트 위에서 단순노동을 수행하는 방식이었습니다. 이 단순노동을 미국의 경우 주로 외국 이민노동자들을 고용해서 맡겼습니다. 여기서 대량생산방식에서 나타나는 노동의 소외가 문제로 대두되게 되는데, 이런 문제는 노무관리를 통해 질서를 확립함으로써 해결합니다.

그런데 LEAN 생산방식에서는 그렇지 않습니다. 미국 경영자들이 일본식 생산방식에서 가장 주목하는 것 중의 하나가 QC와 같은 것이죠. 즉 노동자들의 자발적인 제안을 이끌어낸다는가, 노동자들의 다능공화라든가 (한 노동자가 여러 가지 공정을 수행함), 그래서 노동자의 기능이 숙달되면

숙달된 만큼 보상을 해주어 회사생활을 즐겁게 할 수 있도록 한다든가, 또 종신고용제를 도입해서 안심하고 회사생활을 안정적으로 할 수 있게 한다든가, 연공서열제를 도입해서 오래 근무할수록 고임금을 지급한다든가, 게다가 회사 내에 복지시설을 갖추어서 가족생활까지 편안하게 해준다든가 등등, 이런 방식들을 적극적으로 도입함으로써 노동자들이 회사생활을 즐겁게 할 수 있도록 하고 회사일에 관심을 가질 수 있도록 하는 거지요.

또 'JIT 생산방식'이라는 것이 있습니다. 말하자면 '적기(適期) 생산방식'을 말하는데, 미국에서는 부속품을 산더미처럼 창고에 쌓아놓고 작업하는 데 비해 일본에서는 그렇지 않습니다. 세 시간치 분량만 쌓아놓습니다. 부속품 납품일시가 몇월 몇일로 되어 있는 게 아니라 몇월 몇일 몇시로 되어 있고, 하청공장에서는 제 시간에 해당라인에 필요한 양의 부속품만 납품하게 되어 있습니다. 그러니까 각 공정마다 쌓여 있는 재고가 거의 없고, 재고가 없으니까 막대한 비용이 절약됩니다(창고비가 우선 절약됨). 이렇게 되면 자금이 불필요하게 묶여 있게 되지 않으므로 자금을 다른 분야에 쓸 수 있게 되지요. 이런 방식을 적기생산방식이라고 부르고 있습니다. 필요한 것을 필요한 순간에 공급한다는 것이죠.

이것을 간판방식이라고도 합니다. 도요타공장에 가보면 볼트상자 위에 간판 같은 두꺼운 하드보드로 만든 종이가 하나 붙어 있고 '몇호 볼트 몇개'라고 써여 있습니다. 볼트를 다 쓰면 볼트상자를 가져가면서 동시에 간판이 다 회수가 됩니다. 이 간판만 모아서 하청공장으로 가져가면 몇 개가 소모되었는지 알 수 있으므로, 소모된 것만큼만 정확하게 공급하게 할 수가 있습니다. 말하자면 정보를 말단조직에서부터 역류하도록 하는 방식인데, 도요타에서 처음으로 도입한 방식입니다. 미국의 포드자동차에서 일본사람들의 이런 생산방식을 보고 인간컴퓨터를 개발했다고 합니다.

이걸 종합적으로 보면, 조립라인이 돌아가는 속도에 따라서 하청라인이 돌아가는 속도가 자동적으로 통제되고, 조립라인에서 부속품이 빨리 소모되면 하청라인도 빨리 돌아가게 됩니다. 이것은 연쇄효과를 불러일으켜 1차하청공장, 2차하청공장, 심지어는 아줌마들이 자동차시트를 바느질하는 공정까지 연속적으로 영향을 미치게 되고, 이에 발맞춰 도요타 일대 전체 지역

의 생활리듬이 빨라졌다 늦어졌다 합니다.

도요타지역은 달력도 필요없습니다. 국경일, 일요일이 표시된 달력은 소용이 없고 소위 도요타 달력이 통용되는데, 회사가 언제 휴무하고 언제 작업하느냐만 중요합니다. 언제 가게문을 닫고 언제 일해야 하는지가 결정되니까요. 지역사회 전체가 그렇게 움직입니다. 심지어는 국민학교 다니는 애들조차 친구네 집에 놀러가서 물어보는 첫마디가 “너희 아버지 야근이냐 아니냐”입니다. 야근이면 친구아버지가 집에서 잠자고 있을 테니까 아이들이 소란 떨면 야단맞게 되어 있죠.

참고로, 도요타 시는 총 인구가 백만 명 정도 됩니다. 원래 ‘고로모’군이라고 했는데, 정부에서 2차대전 직전에 전쟁수행을 위해 자동차공업을 육성할 목적으로 대규모공업단지를 유치했습니다. 이 회사가 점점 커지면서 지명 자체가 회사 이름인 도요타로 바뀌어버렸죠. 울산의 현대와 같은 식입니다. 도요타 지방의회는 도요타회사의 부장급과 노조간부들이 반씩 나눠서 맡고 있고, 도요타시 예산을 가지고 회사에서 시예산 가지고 뭐 할 건가를 논의하는 식입니다.

본론으로 돌아가서 도요타사의 이러한 ‘융통성 있는 자동화기계운영’을 ‘유연성’이라고도 하는데, 다양한 제품의 적정량 생산, JIT 시스템에 의한 다품종소량생산(多品種少量生産), 지속적인 원가절감, 제품의 무한한 다양성 등이 그 특징이지요. 도요타측에서는 이런 생산방식에 대해서 ‘노동자들이 자기 일에 흥미를 가지고 생산성을 높이는 유토피아’라고 하면서 마치 도요타가 지상천국인 것처럼 선전하고 있습니다.

미국과 한번 비교해보겠습니다.

가장 큰 차이점이, 미국에서는 노동자를 부품의 하나로밖에 보지 않습니다. 포드회사만 봐도 미국에서 노조가 제일 늦게 만들어진 회사가 포드사입니다. 포드사의 노조 부정, 고임금 고생산성, 포드식의 노무관리는 일시적으로 스쳐가는 미국의 이민노동자들에게는 효과가 있지만, 장기적으로는 노동자들을 답답해서 견디지 못하게 만들어버립니다. 결국은 세계 대공황 때 노조가 만들어지고 소위 선임권 리스트가 생겨서 다시 채용될 것인가의 여부를 조합이 결정하는 제도가 확립이 됩니다. 이것은 직무통제를 노동조합

이 하게 되었다는 것을 의미하는데, 노사가 단체교섭을 할 때마다 취업규칙이 늘어나 취업규칙이 한없이 많아집니다. 이렇게 되자 결국 성장 효율성이 저하되는 결과가 되고 맙니다.

또 1955년 이후에는 유럽의 폭스바겐에서, 또 일본에서도 콘베어벨트가 설치됩니다. 이렇게 콘베어벨트에 의한 대량생산방식이 전세계적으로 보급되면서 미국의 자동차공업은 2차세계대전 이후 점차 경쟁력을 상실해가고, 반대로 유럽에서 고도의 기술에 이민노동자의 저임금을 결합하여 경쟁력을 갖게 됩니다. 그러나 유럽에서도 이민노동자들이 정착하게 되면서 미국의 디트로이트와 같은 일이 발생했고 70년대 들어와서는 역시 미국처럼 노동에서의 소외문제가 자동차공업에서 심각한 문제로 됩니다. 그런데 바로 이러한 끝이 보이지 않는 딜레마에서 벗어날 수 있는 방법이 생긴 것입니다. 바로 도요타식 생산방식인 거죠.

이러한 도요타식 생산방식의 발단은 2차대전이 끝난 직후 도요타 내부의 사정에서 찾을 수 있습니다. 보다 구체적으로는 일본의 자동차 내수의 성격에서 찾을 수 있습니다. 국내시장의 규모는 작은 데 비해 차종은 다양해야 하니까 소량으로 여러 가지 종류를 생산해낼 필요가 있었습니다. 또한 점령군의 노동입법으로 노동자들의 발언권이 강화되었을 뿐만 아니라 구미와 같은 저임의 외국인노동력이 없었고, 자본과 외환이 부족하여 구미의 생산설비나 기술을 구입해야 하는 점 등이 도요타생산방식을 낳게 된 것이지요.

도요타식 생산방식의 핵심은 한 마디로 효율적인 인력관리방식입니다. 구미와 똑같은 설비를 설치해놓고, 사람을 효율적으로 쓴다는 것입니다. 프레스작업을 예로 들어보면, 구미에서는 프레스에 금형을 고정시켜놓고 일단 동일 모형을 계속 찍어내고 나중에 부품들을 조립해서 맞추는 방식입니다. 이것이 전통적인 대량생산방식이죠. 사실 금형을 한 번 교환하려면 기술자가 필요하고 교환시에도 압력조절 등 시간이 아주 많이 걸립니다. 그런데 도요타에서는 이 금형교환시간을 소수의 기계를 가지고 여러 가지의 부품을 가공하는 방식으로 바꿔서 하루가 걸리던 것을 3분으로 줄여버립니다. 이렇게 소량단위로 생산을 하니까 막대한 부품의 재고가 없어서서 원가가 절감되고 조립 직전에 소량을 생산하니까 불량재고도 빨리 발견하게 됩니다(금

형교환시간을 대폭 단축했다고 했는데 어떤 방식이었는데 하면, 이전에는 금형교환시 거대한 프레스기계를 하나하나 풀어서 끼고 조이고 했는데 이것을 프레스기계와 금형을 일체로 만들어서 교환시간을 단축했다는 것이었습니다).

그런데 이런 생산방식을 운영하려면 고도로 숙련되고 작업의욕이 매우 높은 노동자가 존재해야 합니다. 여기서 노사관계가 매우 중요해집니다. 도요타의 경우, 노동자들에게 종신고용, 연공서열에 의한 임금결정, 영업실적에 의한 보너스, 회사가 제공하는 주택 및 오락시설의 이용을 보장하는 대신에, 종업원이 평생 회사에 남아서 일해줄 것을 기대했습니다. 40년 동안 회사에 있으면서 기술을 쌓아야 기술이 향상된다고 주장하는 것입니다. 그러나 사실 이런 주장들은 회사측의 주장에 불과한 얘기지요. 조립하는 일을 40년 한다고 해서 기술이 크게 올라가지는 않습니다. 실제로 임금커브도 30대를 넘어가면 그다지 향상되지 않습니다. 이 시기가 되면 생산성이 수평상태에 도달해버리기 때문에 임금도 한계에 도달합니다. 그런데도 이런 식으로 선전하는 것입니다.

그런데 구미의 자동차메이커들이 이런 도요타 생산방식을 받아들이면 성공할 수 있을까요? 그렇다면, 한국에 진출한 포드회사가 기아에서 자동차를 만들어서 팔 필요가 없었겠지요. 또 GM이 르망을 대우에서 만들어갖고 간다든가 이런 짓을 하지 않아도 경쟁력을 가질 수 있었을 텐데 그렇지가 않죠. 만일 그렇다면, 구미의 경우에는 일본과의 무역수지 불균형도 개선되고 기술자, 중간관리자들은 만족한 일거리를 가질 수 있게 되고, 개발도상국들도 대규모 설비투자를 하지 않더라도 모든 게 해결될 수 있었겠지요.

미국 경영자들은 선진국의 자본주의가 일본식으로 안되는 이유로 '거대한 대량생산업체와 노조의 저항'으로 정리합니다. 이런 이유로 정부를 움직여 무역장벽, 투자장벽을 높이고, 저임을 활용하는 대량화생산을 신흥공업국으로 이전하는 낡은 방식(우리 나라 기아나 대우의 경우)을 취하고 있습니다.

그러면 일본을 배우면 모든 난관이 해결된다는 주장이 과연 맞는 얘기인가? 일본 경영자의 혁신성이나 노동자의 헌신성이 주목을 받고 있는데, 과연 도요타의 노동자의 실상은 어떠한가를 알아봅시다.

### 제3절 '자동차 절망공장'은 없어졌는가?

지금부터 20년 전인 1970~73년도에 가마다라는 사람이 『추월 차선 위에 있는 일본』이란 르포를 쓴 적이 있습니다. 유명한 책이죠. 가마다 씨는 르포를 쓰기 위해 직접 고향에 가서 도요타에 계절공으로, 말하자면 위장취업을 합니다. 노동성 직업안정소에 찾아가서 도요타 구직표에 기입하고 몇일 몇일까지 나오라고 해서 수습기간 약 6개월간을 기숙사에서 기거하면서 일했습니다.

가마다씨와 같이 입사한 사람이 백여 명이 되는데 그 중에서 6개월의 기간을 채운 사람은 가마다 한 사람뿐이었습니다. 가마다의 경우만이 아니라 도요타 전체에서 6개월의 기간을 채운 사람이 일년에 한 사람 나올까 말까 할 정도입니다. 그는 도요타측에서 정시원으로 채용하려는 것을 거절하고 그 체험을 바탕으로 글을 썼습니다.

이 사람은 자동차 기아박스 조립라인에서 일을 하면서 QC를 어떻게 하는가, 콘베어벨트 속도가 점점 빨라지면 어떤 일이 벌어지는가, 사생활에서는 어떤 일이 벌어지는가를 관찰하고, 공장에서 나온 후 기숙사에 있던 옛 동료들을 찾아가서 어떻게 살고 있는가를 직접 인터뷰해서 글을 썼습니다.

일본의 어떤 노동경제학자는 가마다씨의 르포에 대해, “수많은 사회학자가 해내지 못한 일을 한 사람의 르포라이터가 해냈다. 통계만 갖고 연구하는 사회학자들은 전부 거짓말을 하고 있고, 수십 명의 사회학자가 덤벼들었어도 캐내지 못한 진실을 밝혀냈다. 1970년대 사회과학자가 이룩한 최대의 업적이다”라는 평가를 했습니다. 이 르포의 핵심은 도요타는 ‘노동자들의 천국이 아니라 노동자들을 마멸시켜서 소멸시키는 곳’이라는 것입니다. 자기와 같이 입사했던 백여 명의 노동자들 중 다수는 디스크에 걸려서 쓰러지거나 손가락이 잘려나가는 등 산재에 희생되었고, 나머지도 시골에서 농사



만 짓던 사람들이 자동차공장에 와서 안하던 일을 하니 몸이 성할 수가 없더라는 겁니다. 이것은 지금도 마찬가지라고 합니다. 이렇게 도요타의 자동차공장은 대다수 노동자들의 노동력을 대량으로 소모시키고 여기서 살아 남은 일부만을 종신고용제니 뭐니 하면서 보장을 해줍니다. 이들은 도요타를 거쳐간 수많은 노동자들 중 극히 일부에 불과합니다.

이외에도 도요타에 관한 르포를 몇 편 더 썼는데, 그 중에 도요타에서 일어난 산재에 대해 구체적으로 쓴 것이 있습니다. 말단 사원에서 반장이나 조장이 되려면 일단 작업성적이 좋아야 되니까, 반장, 조장들은 공수 계산한다거나 작업일수를 계산한다거나 할 때 자기 팀의 실적을 올리기 위해 같이 열심히 일합니다. 그러니 작업시간에 작업일지나 보고서를 작성할 시간이 없습니다. 그러니까 조·반장들은 퇴근할 때 보따리에 싸갖고 가서 집에서 일지나 보고서를 작성하고, 그래서 이들에게는 ‘보따리 장교’라는 이름이 붙습니다. 이런 사람들만이 정년퇴직할 때 과장 정도가 됩니다. 이렇게 밤낮으로 일을 하니 피로가 회복될 여가가 없습니다. 당연히 사고가 자주 발생합니다. 아침에 출근할 때 졸음운전하다가 들이받아서 죽는 사고가 매우 잦습니다.

나중에 가다마 씨가 도요타에서 나가는 것을 보고, 안에 남아 계속 일을 해야하는 노동자들이 “너는 좋겠다. 우리는 무기징역이니까” 하고 부러워했다고 합니다. 노동자들은 도요타 공장에서 나오는 것을 사마세계로 나가는 것이라고 표현합니다.

이것이 현장노동자의 관점에서 본 도요타 공장의 현실입니다. 그러나 앞에서 얘기되었던 도요타공장 찬미론은 경영자, 즉 자본가의 입장에서 본 일 본찬미론에 불과한 것이지요.

제가 얘기한 것은 지금부터 20여 년 전의 일입니다. 그러나 이것은 현재도 중요합니다. 석유파동 몇 개월 전에 QC나 제안제도, 일본식 노사관계 등 생산방식의 기본골격이 완성됩니다. 그리고 석유파동이 터지니까 이것을 기반으로 일본의 자동차 수출고는 급속히 상승하면서 도요타식 생산방식도 자리를 잡아나가고 이것은 노동자들의 생활에 지대한 영향을 미치게 됩니다. 그러니까 10~20년이란 시간차는 있지만 이 시기가 현재의 원형이라는

점에서 중요합니다.

노동자가 해고되면 회사에서 받은 주택융자금을 일시에 상환해야 하기 때문에 현실에 순응할 수밖에 없고, 의미를 느낄 수 없는 단순작업을 반복하면서 옆사람을 그저 바라보기만 하는 단순한 조립라인이라는 표현이 나오게 됩니다. 노동자들이 옆사람과 대화조차 할 수 없기 때문에 노동자들간의 연대라는 것은 점점 더 형성되기 어려워지고, 어쩌다 마주칠 때 화제라는 것은 가정생활, 스포츠, 자동차뿐입니다. 그러니 노조, 지역사회에 대한 관심은 원천적으로 노동자들의 생활 속에 들어갈 수가 없게 되어 있는 회사구조입니다. 미국에서 부러워하는 국제경쟁력의 근저에는 이러한 노동자들의 암울한 생활이 깔려 있는 것입니다.

#### 제4절 유연한 포드시스템과 경쟁의 조직화

또 하나 일본 사회학자들이 80년대에 조사한 자료가 있습니다. 여기에 참여한 학자들의 기본적 인식은 “89년도 연합의 성립은, 결국 제1차 석유파동에 의해 고도성장이 끝난 다음 정부와 대기업 주도하의 보수적 재편성이 완료된 것이다. 이러한 사회체제 수준의 변화가 투영된 일본적 기업사회의 특징은 '경제효율의 추구라는 가치와 목표, 노동의 세분화와 유연화, 능력주의적 경쟁의 수용'이다”라고 할 수 있습니다.

고도성장기 이후 일본경제는 저성장기로 접어들면서 사회적으로도 몇 가지 점에서 변화를 보입니다. 저성장시대에 이루어진 사회적 변화는 첫째, 일본노사관계의 기본적 특징이라고 할 수 있는 1차 석유파동 이전부터의 노사협조가 이루어진다는 점입니다. 노동의 세분화, 노동의 유연화, 능력주의적 경쟁을 기본으로 하여 일본사회의 전체적 틀이 기업사회화합니다. 나카소네 정권이 추진한 '작은 정부화'라는 일종의 신자유주의적 방식과 그 맥이 닿는 것입니다. 둘째, 공기업의 민영화가 추진되었을 뿐만 아니라 공공

부문의 운영에도 민간기업의 노무관리방식이 도입되었다는 점입니다. 셋째, 일본형 기업사회가 국제적으로 확산되고 있다는 점입니다.

이상과 같은 이미지를 가진 80년대의 기업사회가 도요타라는 기업 내부에서는 어떻게 구체화되어 있는가를 봅시다.

도요타는 도요타그룹에 속하는 도요타 및 1차 하청그룹들이 있고, 주변적 부분을 담당하는 2차하청그룹들이 있는 이중적 구조로 되어 있습니다. 도요타는 물론 1차하청이나 2차하청공장보다 노동조건이 좋습니다. 반면에 안정적인 노사관계나 높은 노동밀도등을 통해서 회사측은 노동자에게 들인 코스트는 사실상 다 회수하므로 도요타측으로서는 좋은 노동조건을 보장한다 해서 손실은 없습니다. 게다가 도요타의 인력관리 체제는 신규 고졸 남자를 전국에서 선발해서 기업내 경쟁을 통해 선별하고 이에 적용하지 못한 노동자는 자발적으로 퇴직시켜서 배출해버리는 순환적 체제를 취하고 있습니다. 결국 도요타 내부의 노동자는 높은 노동강도를 감당해내는 노동자원이 됨으로써 동질화하게 되고, 여기서 탈락한 노동자는 주부 파트타임어와 같이 3차산업이나 도요타의 2차 하청기업권으로 흘러다니는 유동적 노동자군으로 채워지게 됩니다.

이런 이중 시스템이 유지될 수 있는 근거는 유동적인 노동력을 제공하는 농촌이나 주변의 배후지의 존재입니다. 이런 유동적 노동자군들의 존재는 결과적으로 노동자들에게 우려를 안겨주면서 '기업 내에서의 일하는 보람이나 자유시간'을 추구하게 되기보다는 '생활안정'이나 '감독자로의 신분상승'을 꾀할 수밖에 없게 만들어 전체 노동운동을 저하시키게 됩니다.

도요타그룹 내부에서도 노동자들 사이의 인간관계는 경쟁적 질서가 재생산됩니다. 노동자의 세계가 연대가 아닌 경쟁이 기본적 질서가 되고 단순고밀도작업에 종사하는 일반노동자와 관리감독을 맡은 층으로 양극분해가 됩니다. QC 같은 것은 일종의 경영자 주도하의 대중운동인데, 기업별 노동자의 양극화를 그 배경으로 하고 있습니다. 즉, 한편으로는 노동의 세분화, 반복작업화가 요구되고, 또 한편으로는 공정의 시스템화에 따른 품질관리를 위해서 공정계산능력, 조직능력, 공정관찰능력 등 노동과정의 변화에 대응하는 관리양식이 요구된다는 측면에서 QC가 강조됩니다.

덧붙여서 가족의 조직화까지 이루어지게 됩니다. 말하자면, 도요타가 제시하는 인간상이 있습니다. 능력주의적 경쟁적 사회관, 기업의 생활공동체관 등입니다. 이런 것이 도요타가 제시하는 바람직한 사원상입니다.

이러한 도요타 방식의 미래는 어떨까요. 현재 몇 가지 점에서 문제점이 제시되고 있습니다.

① 지역에 밀집된 하청기업군을 조직화하려는 의도에서 나온 JIT(적기생산방식)의 효율성이나 양극적 노동자군의 재생산과정이 해외생산이 확대되고 국내 생산기반의 공동화(空洞化)가 진행될 경우에도 유지될 것인가. 말하자면 미국에 투자한 공장이 점점 늘어나서 일본 자동차공장이 줄어들 가능성이 많은데, 이렇게 생산공동(空洞)화가 진행될 경우에도 유지될 것인가?

② 극소전자(ME) 기술혁신이 자동차산업의 노동자배치와 노동의 질에 대해 어떤 영향을 미칠 것인가?

③ 앞으로 해외생산이 본격화되어 외국의 이질적인 문화와 접촉이 일어날 경우, 노동자들의 생활의식에 변화를 가져올 텐데 그때도 노동자들이 지금과 같은 노무관리방식에 의해 통제될 것인가?

④ 기업이 생산활동과 생활공동체의 중심이라는 이중부담을 어느 정도까지 감당해낼 것인가?

⑤ 도요타가 추구하는 유연화된 포드시스템이 가지고 있는 자기분열적 요소(QC제도에서 노동자는 단순한 노동과 조직적 사고라는 상반되는 요소를 동시에 갖출 것을 요구받고 있습니다. 이 상반되는 요소는 사람을 자기분열시키는 것입니다)가 언제까지 효과를 발휘할 수 있을 것인가?

이런 점에서 도요타 생산방식의 미래는 상당히 어둡고 회의적인 것이라고 결론내리고 싶습니다.

## 제5절 일본모델론과 준거들

지금까지는 한국의 일선기업에서 일본식 생산방식을 바이블처럼 여기고 있기 때문에 그 실상이 어떠한지에 대해서 도요타의 자본측의 입장에서 효율적 생산방식과 노동자 동원체제만을 간단히 소개해봤습니다. 그러나 우리들은 연합과 같은 노동운동세력의 실천상의 오류와 올바른 역할이 어떤 것이겠는가에 대한 연구가 더 필요하겠지요. 이와 관련해서는 질문을 통해서 한번씩 짚어보기로 하지요.

질의 · 응답

### 일본식 생산활동과 생산방식이 노동자에게 고통을 증가시키는 점

**문** 새로운 생산방식으로 인한 자기분열적 요소에 대해서 자세히 설명해 주십시오.

**답** 앞서도 말했듯이 QC를 말하는 것인데, 한편에서는 정신없이 작업 스피드를 올려 단순육체노동의 강화를 끝없이 요구하고 또다른 한편에서는 QC를 한다고 육체노동하던 사람보고 머리를 쓰라고 하니까 어려워진다는 말입니다. 컴퓨터가 점차 많이 도입되고 생산체제가 '다품종 소량생산화'로 되면 예전처럼 기계로 조립만 해서는 안 됩니다. 어떻게

작업해갈 것인지에 관해 머리를 써야 될 일이 늘어나게 됩니다. 즉 작업에서 창의성이 보다 요구되는데, 단순작업과 창의성은 상호 모순이죠. 전에는 단순조립만 하던 사람들에게 점점 머리를 쓰는 공정을 추가시키니, 결과적으로 노동자들에게 육체적 노동강화와 더불어 본질적으로 상반된 요소를 소화해야 하는 부담을 안겨주게 되지요. 그러니 자기분열적 요소라는 겁니다. 이러한 육체적, 정신적 부담을 노동자들이 과연 언제까지 견딜 수 있을 것이냐 하는 것입니다.

사실 이런 현상은 일본에서는 이미 나타나고 있는 중입니다. 일본의 큰 공장에 가면 여기 의무실에도 정신과의사가 배치되어 있는가 하는 질문이 나옵니다. 어떤 세계적인 전기제품회사의 노조신문을 봤더니 노사가 합동으로 정신위생대책위원회를 구성했다는 기사가 있었습니다. 이 공장에서는 정신과 치료를 받아야 될 사람이 몇 사람, 정신질환을 앓고 있는 사람이 몇 사람 있다고 공개하는데 노동자들 중에서 차지하는 비율이 꽤 높았습니다. 노조신문에 직장 노조간부들의 통지문이 있는데, 직장에서의 정신위생에 있어서 이러이러한 증세가 있는 사람들은 빨리 알려져 신속히 대책을 세워야 한다는 기사가 있었습니다. 육체적, 정신적으로 강도높은 노동조건에 사람이 견디지를 못하는 것입니다.

일본에서 노동문제를 연구하는 사람들이 쓴 논문 중에, 노동자들이 저지르는 비행에 관한 논문이 있습니다. 70년대부터 그런 논문들이 나오는데, 신문 사회면에 아주 기상천외한 사건들이 자주 등장합니다. 예를 들어 일류회사 사원이 슈퍼마켓에서 물건을 슬쩍 했다든가, 지하철 안에서 여자스커트를 면도칼로 찢었는데 경찰이 조사해보니까 일류회사의 관리자였다든가, 이런 도저히 상식적으로 납득이 가지 않는 이상한 사건들입니다. 직장에서의 스트레스가 해소되지 못하면서 마침내는 사람까지 이상해져 버린 거지요. 효율적인 생산관리라는 것이 결국 인간을 소모시키는 차원의 얘기이기 때문에 새로운 형태의 코스트가 기업에 발생하는 것입니다.

린(LEAN)생산방식은 우리 나라의 노동연구원에서 세미나도 한 적이 있습니다만, 어쨌든간에 우리 나라 노동정책담당자, 일선실무층에서는

많은 파급효과를 가져올 것으로 생각합니다. 대기업측이나 경총측에서 이런 내용으로 심포지움도 할 것으로 보입니다.

문 기업측이 생산방식의 강화를 주도하는 과정에서 조합측이 회사측과 협의하는 구조는 어떻게 되어 있습니까?

답 자동차공업에서의 두 차례 큰 쟁의 즉, 1950년 도요타, 1953년 닛산 쟁의를 통해 전투적 좌파가 전부 괴멸된 후, 현재 노사협의회를 통해서 하고 있습니다.

문 정신노동을 강화시킨다고 할 때 그 구체적 내용은 무엇입니까?

답 일본식 자동차공업에서 다품종소량생산이라는 것은 라인이 흘러가면 라인에 똑같은 자동차가 흘러가는 게 아닙니다. 예를 들어 세일즈맨이 고객의 주문을 받으면 색깔, 기종 등등 옵션에 관한 상세한 내용을 컴퓨터에 입력시키는 순간, 본사 컴퓨터를 통해 해당 라인 컴퓨터로 들어 갑니다. 거기서 컴퓨터에 나오는 작업지시내용을 보고 그 내용에 맞추어 작업합니다. 한 대마다 사양표(선택사항이 기재되어 있는)가 붙어서 올라오는데, 라인 하나에 별의별 자동차가 다 흘러오니까 사양표를 보고 적절한 것을 쫓아야 됩니다. 그러다보니 단순육체노동이 아니라 질적인 스트레스를 받는 노동이 추가되고 그러면서도 생산속도를 내야 합니다. 이중부담이죠. 게다가 QC 한다고 작업의 성격은 매일매일 똑같은데 아이디어까지 내라고 하니 참…….

## 유동적 노동자군에 대하여

문 동질적 노동자군과 유동적 노동자군의 비율은 어떻게 됩니까?

답 유동적 노동자군이 엄청나게 많습니다. 동질적 부분은 최대수치로 잡아도 총 노동자수의 1/3 이하입니다. 게다가 유동적 노동자들은 조직화 되어 있지도 않습니다. 이들은 정규조합원이 아니니까요. 말 그대로 그냥 흘러다니는 노동자들이죠. 노동브로커들이 이들을 포섭합니다. 노동브로커들이란 이런 사람들을 모아서 봉고차에 태워 일감 있을 때 보내

주는 일종의 용역회사를 말합니다. 이들 유동적 노동자군의 존재가 기업별노조의 최대의 맹점입니다

**문** 일용적 노동자군이 계속 이 비율을 차지하고 있었습니까?

**답** 한때는 중소기업 임금이 대기업 임금보다 높은 때도 있었고 대기업에서도 정규노동력 확보가 중요한 문제였던 때도 있었기 때문에 임시공들을 본공으로 채용하기도 했습니다. 이 문제가 본격화된 것은 1973년 석유파동 이후에 노동자들을 감원시킬 때였습니다. 회사에서 필요없는 사람 순으로 내보내는데, 여사원, 임시직, 파트타이머, 주부 순입니다. 이때 하청기업을 활용합니다. 회사가 남겨두는 인원은 어디까지나 정규사원입니다. 이들은 무슨 수단을 써서라도 회사에 남겨두고, 정규사원이 아닌 사람들은 내보냈습니다. 정규사원 중에 라인을 맡기기 곤란해서 부득이하게 감원대상이 된 사원들은 조기퇴진을 시킨 후 소사장제를 활용해서 회사와 관련된 일을 하게 합니다. 조그만 식품회사를 차리게 해서 회사식당을 관리하는 일을 맡긴다거나 위생회사, 폐기물처리회사, 회사 소각로 지키는 일 등을 하게 합니다. 석유파동 이후에 이 유동적 노동자군은 노동자들의 폭발을 잠재우는 완충지대로서 아주 중요한 역할을 했습니다.

유동적 노동자군의 존재는 일본사회의 산업구조의 변화와도 관련이 있습니다. 일본의 산업구조는 대기업의 경우 연구개발, 관리, 시제품 제작파트만을 일본 국내에 유지시켜놓고 있습니다. 대량생산파트는 시골로 보내 농촌의 단순 노동력(구체적으로 농촌주부들)을 이용하거나, 인력동원이 어려우면 한국이나 동남아의 노동력을 동원합니다. 그리고 파트타이머로도 해결되지 않는 부분은 외국인노동자를 불러옵니다. 건축 공사장이나 술집 서비스 같은 일들이죠. 허접쓰레기, 잡일, 뒤치다꺼리 하는 사람도 산업구조상 필요하니까 이것을 임시고용, 일일고용, 주부, 파트타이머, 외국인노동자들이 하게 하는 것입니다.

이 유동적 노동자군의 존재는 단순히 개별기업의 노무관리 차원에서만이 아니라 일본 산업구조 전체에서 중요한 존재입니다. 산업구조 자체가 이들에 의해서 유지가 되고 있다고 해도 과언이 아니지요.



또다른 예를 들어볼까요. 일본에 컴퓨터산업이 발달했다고 하는데, 컴퓨터산업에는 소수의 시스템 엔지니어들이 있어서 이들이 시스템을 개발하면 그 밑에는 수많은 소프트웨어 엔지니어가 필요합니다. 그래서 소프트웨어 하우스라고 해서 프로그램개발하는 회사, 즉 열댓 명이 모여서 사무실에 단말기 갖다놓고 작업하는 회사가 수도 없이 많습니다. 이들은 아예 노동시간이라는 것이 따로 없고 철야는 보통이고, 제일 노동조건이 나쁜 데가 소프트웨어회사라고 합니다. 그런데 소프트웨어노동이란 건 나눠서 할 수도 없는 것입니다. 또 한번 작업하기 시작하면 혼자서 다 해야 하고, 사람이 직접 작업하는 것 외에는 별 방법이 없습니다. 따라서 장기간의 강도높은 노동이 없이는 일본의 하이테크산업이란 게 유지가 안 되죠. 게다가 그 사람들 밑에는 데이터를 입력시키는 방대한 숫자의 여성단순노동자층이 있습니다.

소니 같은 대기업도 이같은 구조에 의해서 유지가 됩니다. 소니 연구소의 어느 한 코너에 가보니까 여성연구개발요원들이 컴퓨터 단말기 앞에 앉아서 작업하고 있는데, 말이 연구개발요원이지만 컴퓨터에 자료를 입력시키는 일이 작업의 전부입니다. 대학 나온 사람들이 하는 일이 자료입력시키는 일이 주입니다. 이를 고한노동(苦汗勞動)이라고 합니다. 임금이나 노동조건에 문제가 있지만 그래도 결혼조건에서 유리하니까 회사에 다닌다고 합니다. 고도의 컴퓨터기술을 유지하기 위해서는 그런 사람들이 절대적으로 필요한 것입니다.

그런데 소프트웨어 기술자는 대개 30세가 넘으면 노동력이 소모될 만큼 소모되고 더 이상 쓸모가 없습니다. 그러니 그런 사람들을 정규사원으로 채용해서 연공서열제나 종신고용제로 회사에 계속 두겠습니까. 군대 안 가는 것을 감안하면 기껏해야 대학 졸업하고 4~5년 근무하면 노동력에 한계가 오기 때문에 당연히 가능하면 파견으로 받거나 용역회사 케이스로 받습니다. 일반적으로 생각하는 것과는 달리 구조적으로 이런 사람들이 사회 저변에서 부스러져서 떨어져나가고 있습니다.

**문** 유동적 노동자군을 조직하는 주체들은 어떤 사람들입니까?

**답** 지역노조에 관심이 집중된 카라바오회의 노동계가 하고 있습니다.

80년대에 '커뮤니티 유니온(community union))'이라는 것이 나타나는데(내년 봄에 해산하기로 했던 총평 센터, 총평의 잔존조직들이 하는 일들이 그런 성격의 일입니다), 말하자면 지역노동상담소 같은 개념입니다. 행정적으로 구 단위별로 전임실무자를 몇 사람 두고 법률구조 문제, 임금문제, 자조(自助)사업단 같은 걸 조직해서 일꾼들을 한곳에 모아놓고 한쪽에서는 일을 찾는 일종의 취업안내소 같은 일을 합니다. 노동자들을 서로 연결시켜주고 노동자들끼리 팀을 만들어서 일을 하게 하는 역할을 하고 있습니다. 이 커뮤니티 유니온의 주동적 멤버들은 60년대말 70년대초 학생운동, 뉴 레프트를 했던 사람들입니다.

이 사람들이 일본에서의 생활협동조합이나 생산협동조합, 협동경영체 등의 사례를 만들어낸 사람들입니다. 이들은 반공해, 시민운동 등 사회저변에서의 운동적 연대로 현재도 활동을 하고 있습니다만, 일선에 가 보면 사실 그 사람들이 그 사람들입니다. 거기에 50년대에 사회당활동을 했던 사람들도 있습니다. 카라바오 사람들도 그 맥락에 속하는 사람들입니다.

유동적 노동자군은 지위 자체가 임시고, 일고이다보니 조합원자격도 없고 산별로 조직도 안됩니다(일본은 유니온 샵 제도가 있어서 종업원에 한해서 조합원 자격이 주어집니다).

**문** 유동적노동자군과 정규노동자와의 노동조건의 차이는 어느 정도입니까?

**답** 상당한 차이가 있습니다. 그 차이는 신분의 차이 정도로 큼니다. 한 층은 제도권 내에서 노동법의 보호를 받는 신분이고 한쪽은 아무런 보호도 없습니다. 거의 사각지대라고 할 수 있습니다. 유동적 부분에서는 가능한한 동질적 부분으로 올라가려고 합니다. 그것이 출세하는 길이거든요.

이 층을 이루고 있는 주된 층은 가정주부들입니다. 가정주부들의 경우는 아침에 애들을 보육원에 보내고, 공장에 가서 포장일을 하거나 식당에 가서 일하다가 오후 4~5시 되면 아이를 찾아서 집에 가서 이번에는 가사노동을 합니다. 역설적으로 말하면 정부가 완벽하게 취업을 보장하

고 있는 것입니다. 보육시설이 잘되어 있기 때문에 취업이라는 측면에서는 완전히 해방되었다고도 볼 수 있습니다. 비극적인 자본주의적 해방이죠.

### 석유 파동 이후 노동조합의 노선전환

문 1973년 석유파동 이후에 달라진 상황에 대해서 설명해주시지요.

답 1973년 석유파동이 터지자 노동자들의 임금이 40% 이상 올랐습니다. 물가가 폭등하자 대기업은 가만히 앉아서 장사를 했습니다. 재고품 가격이 올라가니까요. 노동자들이 임금 올려달라고 하면서 떠들면 달라는 대로 주곤 했습니다. 이런 식으로 하자 철강노련에서 이걸 긴축으로 브레이크를 걸었는데, 노조가 임금인상을 철회한다는 성명을 내고 일경련이 임금인상을 자제한 것에 대해 맞장구를 쳐줬고, 그래서 임금인상 자제론을 노조가 들고나왔습니다. 지금은 임금인상을 할 때가 아니고 노동조건을 개선할 수 있는 외부 환경조건을 개선하자는 것이었습니다. 이때 정책추진노조회의를 만들었고, 이것이 이후 지금의 연합으로 발전했습니다.

고도경제성장 시기의 노동통제는, 달라는 대로 주면서 물질적으로 욕구를 충족시켜주고 생활수준을 향상시켜가면서 통제하는 것이었습니다. 그런데 석유파동 이후 경제 확대규모가 축소되게 됩니다. 지금 일본의 경제성장규모는 1~3%입니다. 독일도 이와 비슷합니다. 세계적 표준으로 보면 자본주의국가 중에서 가장 모범적인 국가 중의 하나가 한국입니다. 어쨌든 경제가 커가고 있고 지속적으로 일자리가 만들어지는 자본주의구조였습니다. 이제 고도성장에서 저성장단계로 접어들면서부터, 자본과 권력의 기본적인 방침은 위기의식을 조장하면서 경제구조를 전면적으로 재편성하지 않으면 다 죽는다는 식으로 되었습니다. 요즘 그 현상이 나타나고 있는 것입니다.

또 하나는 경제규모가 확장이 되지 않는다는 것입니다. 경제규모가 확

장이 되지 않으니까 기업규모가 확장이 되지 않습니다. 기업규모가 확장되지 않을 경우에는 기업조직이 피라미드식이 되어야 연공서열이 성립되는데, 그것이 만들어지지 않습니다. 그렇다면 사람을 채용하지 않는 상황에서 어떻게 할 것이냐? 회사에 있는 사람은 늙어가고 사람은 채용하지 않고 자동화는 진행되고, 그러면서 간단한 업무는 외주로 주거나 파트타임에게 맡기는 식으로 편성이 됩니다. 그러니 공기업이고 민영기업이고 봄철에 한 번 열흘 정도 춘투를 통해서 임금을 10% 정도 올리는 노동운동방식은 객관적으로 유지하기가 상당히 힘들어졌습니다.

그리고 기업별노조에서 사람을 마구 자르니까 임금인상보다는 고용유지가 더 큰 문제가 됩니다. 회사측 입장에서는 고용유지 측면에서 볼 때 정규종업원, 정규 입사한 사람들을 지키는 것이 핵심 문제가 됩니다. 이러한 상황에서는 노동조합을 유지하는 기본적인 명분이 있어야 조직이 유지됩니다. 이 명분이 바로 고도성장 시기에는 봄철에 한 번 춘투해서 임금을 10% 인상하는 것이 노동조합의 존재 이유였습니다. 그런데, 석유파동 이후에는 다른 존재 이유가 있어야 된다고 파악했고, 그래서 노동조합의 존재이유가 '정책 개선'이라는 측면으로 가게 된 것입니다.

**문** '정책 개선'에 대해 좀더 자세하게 설명해주시지요.

**답** 정책개선투쟁을 제대로 하려면 정당이 올바로 서는 것이 전제입니다. 일본의 경우 사회당이 사회당 의원을 많이 당선시켜 정권교체를 이룩하는 수순으로 가야 하는 것입니다. 그런데 사회당이란 게 내부로 가면 이념적으로 우선 통일이 안되어 있고 중구난방입니다. 암만 해도 사회당이나 공산당으로는 안될 것 같고, 그러니까 노조에서는 정부와 직거래하자는 식으로 되어버립니다. 정책추진노조회의를 만들고 연합을 만들면서 주로 이 조직을 기반으로 정부와 직거래를 했습니다. 정책심의 기구는 정부 국장급까지로 구성되어 있는데, 행정자문기구에 노조가 자문위원으로 가능하면 많이 끼는 정도에 불과하고 사적 자문기관 같은 데 끼는 정도였습니다. 그래서 노조가 정치에 대해서 발언을 하기는 많이 하는데, 이게 밀실에서 하는 것에 불과합니다. 국회에서 하면 속기

특으로 남고 신문기자도 있어서 공개되지만, 여기서는 각계대표 20~30명 모아놓고 술 먹으면서 하니까 끝나고 나서 답신이라고 써서 리포트를 내면, 정부에서는 정책으로 밀고나가는 식입니다. 의회에서는 야당이 뭐라고 하면 각계대표와 합의했는데 웬 말이 많으냐는 식으로 됩니다. 이렇게 되니까 국회 심의도 김이 빠져버려서 일방통행식의 정치패턴이 만들어졌습니다. 이런 패턴을 정부, 특히 나카소네 내각이 의회 기반이 약했기 때문에 이런 방식을 좋아했습니다. 의회를 통하지 않은, 소위 정치적 의사결정이라는 것이 말하자면 정당들을 김빠는 작전인데, 중간에 정당을 매개하지 않고 당사자들과 정부가 직거래하는 관계가 이루어졌습니다. 노조대표들이 이전에 의회에서 발언할 때는 사회당 국회의원들에게 정책설명도 하고, “의원님들 이렇게 해주십시오” 하고 청탁했습니다. 그러나 이제는 의원들은 제껴놓고 총리하고 같은 테이블에서 직접 얘기하게 됩니다. 노·사·정이 모여서 그 안에서 결정하면 다 끝나버리는 구조가 만들어진 것이었습니다.

노동운동의 상층부에서는 이게 바로 ‘정책 참가다’ 라고 합니다. 그런데 문제는 현장에서 발생합니다. 현장에서는 ‘임금인상한다고 움직이는 것 같지도 않고, 단체교섭은 안 하고, 노사협의 채널만 많이 만들어 직장협의회다, 경영간담회다 하면서 결정권없는 기구만 많이 만드는데 도대체 노조가 뭘 하는 거냐?’ 하면서 노조에 대한 관심이 점점 떨어져나갑니다. 조합원과 조합기구와의 관계는 소원해지는 반면, 조합기구와 정부, 사용자기구와의 관계는 밀접해지는 왜곡된 모습이 나타났습니다. 걸포장은 그럴 듯하게 해가지고 연합이라는 이름을 걸고 선거에 나가서 한판 하면 될 것으로 생각했는데, 막상 선거에서 뚜껑을 열어보니까 별로였다는 것입니다. 이것이 일본의 왜곡된 정책참가노선입니다.

- 문** 석유 파동 이후 정부의 정책, 특히 공기업에 대해서 말씀해주십시오.  
**답** 국영기업도 같은 현상이 나타납니다. 저성장시대로 접어들고 나카소네 등이 나서면서 석유 파동 이후 배분할 재화의 양이 크게 늘지 않으니까 배분문제가 심각해집니다. 그러니까 약한 곳부터 치는 식으로 됩니다. 이들의 기본 아이디어는 시장을 활성화시키는 수밖에 없다는 것

이었습니다.

1930년대 대공황을 극복하는 과정에서 케인즈경제학은 유효수요 확보의 두 가지 정책적 수단, 즉 노동운동의 활성화와 사회복지제도를 내놓습니다. 이것이 30년대 이후 수정자본주의의 두 가지 중요한 정책적 수단으로서 기존의 시장 메카니즘에 브레이크를 거는 것이었습니다. 기존의 시장 메카니즘이 돌아가지 않게 하고 거기에 제도적 요인을 삽입시키는 것입니다. 시장경제 메카니즘을 활성화시킨다는 것은 이 두 가지를 때버린다는 것을 말합니다. 구체적으로 나타난 것이 '사회보장비의 삭감'과 '노조의 억압'입니다.

본래 공기업이란 것은 민간에 맡기면 장사가 안되니까 국가가 맡아서 사회서비스를 한다는 의미에서 공기업인 것입니다. 그러니까 국가재정 부담을 줄인다는 점에서 공기업이 먼저 회생타가 되고 잠수함 생산 같은 것은 가동능력을 유지하기 위해 지속합니다. 결국은 공기업부분이 시장경제 합리화의 대상이 됐고, 공기업노조에 대한 탄압은 여론을 동원하는 방식으로, 정부가 직접 처리하는 것이 아니라 언론을 동원하는 식으로 추진합니다. 예를 들면 낮에 목욕하는 것은 증기기관차 시절에 사워하고 나오는 것을 말하는데, 지금 에어컨디션된 전기기관차 타고다니는 국철 직원들이 낮 12시부터 목욕탕에 들어가 앉아 있다고 신문에 사진을 냅니다. 이때는 국철이나 공기업체 노동조합의 카운터파트너가 정부였기 때문에 정부와 노조가 서로 적당히 하는 관계가 성립되고 있었습니다. 실제로 서비스를 받는 국민대중과의 관계는 소원하게 됐던 시기였습니다. 그래서 정부가 노조와의 파트너관계를 끊었을 때 공기업 노조는 자신을 지탱해줄 사회적 파트너가 없어졌던 것입니다. 민간기업과는 이미 그전에 들어섰습니다. 이럴 때 사회당이 나서줘야 하는 건데 사회당은 이념적으로 통일이 안되어 있습니다.

아사히신문에서, 노조는 '최대의 사회적 소수파'라는 표현을 썼습니다. 이 말은 노조가 조합원의 이익을 대변하는 집단이라는 사회적 인식, 즉 명분은 있었는데 노조가 현실적으로 일반 국민의 대중적 정서와는 상당한 괴리가 있었다는 것입니다. 결국 대중과 괴리된 노동조합이

란 것은 아무리 숫자가 많다고 하더라도 결정적인 시기에 가서는 유효한 사회세력으로 될 수 없는 것이 아닌가 하는 것이 직감적으로 떠오르는 인상입니다.

그리고 1965년 정도 되니까 봄에 단체교섭을 하는데 어느 대기업노조에서 조합원을 위한 주차장 부지를 확보하라는 요구가 나왔거든요. 그러면서도 노조 신문에는 베트남인민의 투쟁에 지원을 하는 귀절이라고든가 소련에서 사회주의 청년동맹회의가 있었는데 누가 갔다 왔다는 등의 귀절도 한쪽에 있거든요. 노조의 상부와 하부가 정서적으로 안 맞는 거죠. 그런 점에서 보면 너무 명분선행적 노동운동, 조합원의 생활과 명분이 뭔가가 안 맞는다는 느낌이 들었습니다.

## 노동조합의 정치활동과 정당관계

**문** 노조대표들이 정치적 요구를 가지고 있었음에도 불구하고 또한 사회당이 제대로 역할을 못하는 상황에서, 정치적으로 나서려는 시도나 정당을 만들려는 시도는 안했습니까?

**답** 어쨌든 명분상으로는 사회당도 있고 공산당도 있습니다. 그러나 자민당이 다수이기 때문에 백발백중 깨집니다. 또 한 가지 이유는 60년대 이후 정치에 관한 환멸 같은 게 국민들 사이에 널리 퍼져 있어서 이번 7월 투표만 봐도 투표율이 50%밖에 안되었습니다. 자민당은 고정표를 갖고 있기 때문에 선거만 했다 하면 항상 자민당이 이깁니다. 일본 좌파는 성립배경이 문제인데, 어떤 분석에 의하면 일본의 소셜리스트가 본질적으로 근원을 따지면 명치유신 때의 하급 사무라이라는 것입니다. 혁명주체가 관료, 기업가로서 기득권을 장악했고 그때의 비주류들이 일본의 진보파 인텔리라고든가 소셜리스트의 원형이 되었기 때문에 계보적으로 민중과는 거리가 있는 계보이기 때문에 항상 인텔리 중심의 대중을 계도한다는 입장입니다. 어쨌든 소셜리스트 중에서 대중운동 출신은 찾아보기 어렵습니다.

**문** 노조대표들이 사회당이나 공산당으로 가지는 않았습니까?

**답** 사회당은 공천제도가기 때문에, 지침금을 가지고 시집온다고 합니다. 공천 받으려고 돈과 조직을 가지고 온다는 뜻입니다. 당원들이 모여서 지구당 공천자를 정하는 것이 아니라 노조에서 사람을 정해서 선거자금, 표 얼마 있으니까 공천하시오 하는 식입니다. 그러다보니 사회당은 중앙 통제기능이 없습니다. 한쪽에서는 평양 가자고 하고 한쪽에서는 노태우 만나자고 하는 모습이 보이지 않습니까?

**문** 공산당은 상황이 어떻습니까?

**답** 1960년 안보투쟁 당시 춘투 때 임금인상은 노동자를 개량화시키는 요구니까 임금인상투쟁 하지 말자고 한 적이 있습니다.

일본 공산당은 고정표에 의해서 유지되고 있습니다. 의석이 10석도 안 될 겁니다. 소수의 확신을 가진 인텔리들에 의해서 유지되고 있습니다.

## 총평해산에 대하여

**문** 총평 해산 상황에 대해서 설명해주시지요.

**답** 총평센터는 총평이 해산하고나서 동창회식으로 관리하는 것을 말합니다. 이번에 PKO 때문에 그것도 깨져버렸습니다. 분해되어버린 것입니다. 국철노조가 무너졌기 때문에 버터줄 하부가 없어진 것입니다. 사실 버터봤자 소용이 없었던 것도 사실입니다. 이탈이 계속되니까 아예 큰 토막은 교섭력이 남아 있는 동안에 일 대 일 합당 식으로 하자고 하고, 결론적으로는 거의 힘을 못쓰고 '신연합'으로 가지 않은 팀이 연락회의 같은 것을 만듭니다. 총평센터라고 해서 재산관리, 지역 정치조직 관리, 지역조직 관리하는 역할을 하며 사회당과의 연계관계를 유지하는 네트워크이었는데, 지금은 그 네트워크의 존재가치가 없어져버렸습니다. 일본 정치를 얘기할 때, 총평 사회당블럭이라는 표현을 씁니다.

최근 나온 아사히신문 사설을 요약해보면, 냉전체제에서 일본정치의 축은 사실상 자민당과 사회당이었는데, 사회당 총평블럭이 국회에서 일



정한 자기지분을 갖고 있었던 것은 정치에서 자기 역할이 있었기 때문이라는 것입니다. 자민당이 기업계, 보수층, 농민을 정치적으로 통합하는 역할을 수행했고, 사회당은 노동자층을 정치적으로 통합하는 역할을 해왔습니다. 해외관계에서는 서방측 관계는 자민당이 맡고 사회주의권 관계는 사회당이 맡는 식으로 되면서 전체적으로는 일본 국가내로 통합이 되는 구조였습니다. 이처럼 지금까지의 사회당은 일본 정치에 있어서 일정 부분 자기 영역이 있었습니다. 그런데 베를린장벽이 무너지고 나서는 사회당이 존재하는 이유, 사회주의권과의 교섭창구라는 역할 자체가 없어져서 사회당의 존재위기가 초래되었습니다. 정치시스템상에서 사회당의 지분이라는 것이 날아가버린 것입니다. 내부적으로는 산업구조의 변화가 이루어지고, 전통적인 블루칼라는 축소되고 화이트칼라는 늘어났습니다. 또한 그레이칼라라고 해서 화이트칼라도 아니고 블루칼라도 아닌 층이 컴퓨터산업이나 서비스산업에서 급속히 고용증대가 이루어지고 있습니다. 서비스산업노동자는 비정규노동자입니다. 음식점, 디즈니랜드에서 볼 수 있는 층들이지요. 이들에 대해서 기존 사회당총평에서는 관심이 없습니다. 전통 블루칼라들, 손에 기름때 묻히고 작업복 입고 일하는 노동자들을 전제로 하는 조직이었기 때문입니다. 이들 층에서도 소위 노동대중의 대표성도 상실하고 점차 정치적 역할과 내부 노동조직의 대표성도 상실하는, 즉 안팎에서 존재의의가 사라지게 됩니다. 사회체제 자체 내에서 존재의의가 흐려지면서 껍데기만 유지되어오다가 이번 선거에서 그 껍데기가 부서져나갔다는 분석이 있습니다.

이념이란 것은 명분으로만 유지되는 게 아니라 사회적으로 수행되는 실질적 지분이 있어야 되는데, 실질적인 지분과 명분 사이에 괴리가 있는 것이 현재 일본의 사정입니다.

문 수미다 같은 한국의 외자기업을 지원한 사람들은 어떤 사람들입니까?  
 답 기존 노조에 있는 사람은 거의 없고, 성분으로 보면 뉴 레프트 경향이 많을 겁니다. 종교계와 총평 같은 데서 원칙적으로 꾸준히 단위지역을 지키고 있던 사람들입니다. 대개는 60년대말 학생운동 출신일 겁니다.

문 일본 단체들의 활동은 어떻습니까?

답 여러 가지가 있습니다. 연합 외에도 교육단체, 연구소들이 있습니다. 출판사가 많습니다. 각 단위마다 성격이 다릅니다. 한 사무실에서 한쪽은 출판사, 한쪽은 연구소, 잡지사 하는 식입니다. 노동조합 교육교재를 만들어서 각 노동조합에 공급하는 일과 같은 일들을 합니다. 그런 팀들이 노동조합의 바깥에서 곁돌고 있습니다.

문 해고된 사람들은 어떻게 활동하고 있습니까?

답 인력이 모자라는 사회이기 때문에 먹고 사는 것은 걱정이 없는 것 같습니다.

총평이 해체됐다는 것은 사실상 중소, 영세부문에 대한 총평의 조직적 지원이 끊어진다는 것이고, 이것이 오히려 새로운 상황이 발생케 할 가능성도 있다고 볼 수 있습니다. 지금의 커뮤니티 유니온은 같은 형식은 기존의 노동운동 개념과는 상당히 다릅니다. 장애자문제, 자활사업 같은 것에도 관심을 보이고 있습니다. 이들의 활동은 주목해볼 필요가 있습니다.

문 이른바 노동단체와 노조와의 관계는?

답 압도적으로 노조 중심입니다. 일본에서 단체는 대세에 영향을 못 미치죠.

문 우리 나라는 크리스찬아카데미 같은 경우 초기 노조활동에 상당한 영향을 미쳤는데, 일본은 어떻습니까?

답 1920년대 처음 노조가 만들어질 때는 동경의 어느 교회를 통해서 노동운동 사상을 보급하기 시작했습니다. 일본도 초기에는 한국과 마찬가지로 지였습니다.

노동운동이란 것도 선진적인 사상의 하나이기 때문에 선진사상이 들어올 때는 획기적이었습니다.

## 노동조합의 존재위기와 필요성

문 일본에서 전통적 의미의 노동조합이 필요없다는 말씀입니까?

답 노조는 필요합니다. 그러나 지금의 노동조합은 그 기능을 상실했습니다. 지금의 노조는 노조 자체가 위기감을 느끼고 있습니다. 고전적 의미의 노조가 필요하다는 것은 모두 다 인정합니다. 그러나 지금의 노조가 최소한도의 노조 역할을 수행하는 데 있어서도 상당한 문제가 있다는 것은 인정하지만, 그렇다고 어떻게 해야 된다는 신통한 아이디어 또한 아무도 내놓지 못하고 있는 상황이라는 것입니다. 노조가 약화되고 있다는 것 자체는 보수적인 논객들도 상당한 위기로 보고 있습니다. 사회 질서의 일각이 무너지는 것이기 때문입니다. 어디로 가야 될지 전망이 안 보이는 것이죠. 굴 속에 있다가 갑자기 햇볕 속으로 나온 것과 같습니다. 뭐냐 하면 일본사회 자체가 전쟁 후 지금까지는 '미국을 따라잡자', '미국사람들보다 잘살기운동'이 목표였습니다. 아껴 쓰고, 많이 모으고, 그래서 돈 많이 벌어놓고나서 이제 와서 정신차리고 보니까 허망하거든요. 요즘 강남에서 졸부들이 돈 쓸 줄 모르고 도박판에 빠진다는 것과 같은 맥락이 아닐까 생각합니다. 사회적 가치가 오로지 생산성과 돈에 집착되어 있던 사회가 생산성과 돈이라는 목표가 어느 정도 달성되고 난 후부터 빠지게 되는 허탈감 같은 것일 텐데, 이러한 경향은 사용자측이나 노동자측 모두에게 비슷하게 나타납니다. 노조도 여태까지 돈 쟁기는 것만 노동운동의 전부라고 생각했었으니까 지금에 와서는 노조도 멍해진 것입니다.

문 자본측의 변화에 대해 노동조합이 속수무책으로 있었다는 것이 이해가 안 되는데요.

답 결국 노동운동이 대기업노조 위주로, 기득권 층을 중심으로 이루어지면서 평등이나 단결, 연대 등의 사상과 원칙을 지켜나가지 못했습니다. 노조 자체도 자본주의 철학에 물들고 오염되어서 돈 쟁기는 것이 최고라는 생각에 빠져 있었던 것이 문제였습니다. 같이 돕는다든가 같이 나눈다든가 하는 원칙과 사상이 빈곤했었던 데에 근본적인 원인이 있었다고 해야겠지요. 동맹에서는 배제했으나 총평에서는 지부조직을 통해 중소기업 노조를 지원하는 역할을 한 점은 평가할 만한 것입니다.

## 노조가 변화에 적응하지 못한 점에 대해서

**문** 일본사회에 아직도 남아 있는 독특한 봉건성은 어떻게 이해해야 합니까?

**답** 그렇게 얘기할 수는 없을 것 같습니다. 일본사회라는 게 많이 뜯어고쳐진 사회로 맥아더군정개혁 때 천황 자체가 허수아비가 됐고, 봉건적 잔재가 별로 남아 있지 않다고 봐야 합니다. 일본사회의 구성을 보면 농사지어서 먹고 사는 사람이 현재 1%밖에 안되고 나머지 99%는 샐러리맨이나 자영업자입니다. 따라서 문화적 특성이라는 것을 과도하게 볼 문제는 아니라고 생각합니다. 문화적 특성을 가지고 얘기하면 모든 게 팔자소관이 되어버릴 우려가 있지요. 물론 문화적인 측면이 없지는 않겠지만요.

**문** 공장이 해외이전을 많이 했을 텐데, 이에 대한 노조의 대응은 어떠했습니까?

**답** 일단 자기 회사의 고용규모가 축소되어서는 안된다는 것이 노조의 기본 반응이었습니다. 자동차 같은 경우는 고용규모가 축소되지 않았습니다. 워낙 경제가 성장하는 경제였기 때문입니다. 전자는 기술혁신이 계속됐습니다. TV가 나가면 비디오 만들고, 비디오가 나가면 컴퓨터 만들고 하는 식이었습니다. 구형 제품은 바깥으로 나가고 신형 제품을 만드는 방식입니다.

그런데 일본의 경우는 예상과는 달리 고용문제가 커다란 문제를 이슈가 되지 않았습니다. 일본에서 섬유산업이 끝난 것이 60년대입니다. 이들은 단순노동자니까 텔레비전사업으로 이전되어 고용문제 마찰은 일어나지 않았습니다. 서비스산업의 성장속도가 빠른 점도 작용했다고 봅니다. 우리 나라의 생산공동화와 일본의 생산공동화는 내용이 다릅니다.

**문** 일본자본은 세계적으로 가장 진보적이고 자기변화에 능수능란하고 최정상급의 생산력을 발휘하고 있는데 비해, 일본 노동조합은 그런 변화

를 쫓아가면서 노동자의 생활상의 문제를 잡고 나갔어야 했는데, 자기 대안이 없었던 것이 문제의 핵심인가요?

**답** 그런 문제는 1955년부터 나온 문제입니다. 당시 노동조사자료를 보면 노조 재정조사 리포트가 있습니다. 돈이 제일 많은 곳이 기업노조이고, 산별로 가면 돈이 줄어들고, 전국조직으로 가면 돈이 더 없습니다. 그러니까 돈이 가장 있어야 할 곳에는 돈이 없고 밑으로 갈수록 돈이 많으니까, 단위노조는 돈 쓸 곳이 없어서 조합회관을 근사하게 짓습니다. 또 노조사무실에서 하는 일도 없으면서 노동자 사무를 능률적으로 봐야 한다면서 컴퓨터 갖다놓습니다. 컴퓨터 사용한다고 해봤자 회비계산이나 할 텐데, 회비계산은 회사 경리과에서 다 해주니까 그것도 할 일이 없을 거란 말입니다.

결국 기업별 노조의 맹점이라고 할 수 있습니다. 정책기능은 대학교수들에게 의존하게 되고 조합간부들은 부패하게 됩니다. 그러니까 회사 노무담당 중역과 노조위원장이 골프치러 가고 호텔에서 접대하는 현지 자회사에서 여자를 하나씩 넣어줬는데 미성년자라서 걸렸다가 뭐 그런 사건들이 발생합니다.

**문** 60년대 일본자본주의가 고도화되어가는 과정에서 노조가 사회적인 영향력 확대에서 실패했다면, 독일이나 스웨덴의 경우는 어떻습니까?

**답** 독일이나 스웨덴의 경우는, 사회당이나 노조의 기반이 기업에 있는 게 아니라 지역에 있습니다. 지역 생활권 안에 기반이 있으니까 일본과는 다릅니다.

### 일본식 노동통제전략에 대한 대응

**문** 어쨌든 우리 나라에서는 일본식 노사관계를 도입하고, 이러한 경향은 앞으로도 계속 될 것으로 봅니다. 범위를 줄여서 일본의 노동통제전략 쪽으로 정리를 해주신다면? 또 일본의 산별노조, 총평 지역단위에서 특히 유동적 부문을 조직하는 노력들이 있었다고 하는데 그게 주요사업으

로 진행된 건지, 주요사업으로 했다면 제대로 안된 건 왜 그런지요?

**답** 총평의 지역평의회 사업이라는 것은 주로 중소기업장의 일이었습니다. 실상 활동 범위는 파트타이머까지 가지는 못했습니다. 대개 노동상담 같은 형식으로 이루어졌습니다. 중소기업장을 조직하기에는 솔직히 역량부족, 즉 사무소와 전임실무자가 부족했습니다. 총평의 지역평의회 실력으로 다 소화하기는 어려웠을 것입니다. 사건 난 데 쫓아다니는 것도 벅차지 않았을까요. 노동사건 난 것을 보면 총평 자체적으로 해결하지 못하고 인텔리, 변호사들 합쳐서 중점사건에 운동역량을 총집중해서 겨우 하나 막아내고 막아내고 하는 정도였습니다.

**문** 우리도 지금 겨우 시작한 게 일용노동조합 정도고, 사무전문직쪽은 손도 대지 못하고 있습니다. 대기업은 하청구조를 가지고 있습니다. 제일 정교하게 짜여진 데가 포항제철 시스템입니다. 모회사, 자회사가 있고 자회사에 소사장이 있습니다. 소사장제화하는 것입니다. 포철시스템 같은 경우가 우리 나라 대기업 중에서 제일 성공적으로 노동자를 포섭한 경우입니다. 대단히 유연한 전략이기도 한데, 기간노동력에다가 하청 시스템으로, 다시 자기들 자회사로, 거기서 다시 소사장제로 짜여져 있습니다. 또다른 경우는 삼성입니다. 노조가 없는데도 삼성이 제일 일본답다고 얘기하거든요. 포철이나 삼성 다 일본을 모방한 건데 그 차이는 어떤 건지요?

**답** 소사장제화할 수 있는 것이, 단순노동자들이 할 수 있는 일 말고 될 수 있을까 하는 생각이 듭니다. 공장 본체는 고도의 훈련을 받은 사람들이 움직여야 하기 때문에 대기업 본체에서는 어려울 것입니다. 소사장제 한다고 해도 주변업무에 국한될 것이고, 고로를 움직인다고 하는 것은 결국 하지 못할 것입니다. 소사장제 한다고 해도 한계가 있지 않을까요. 직장협의회 체제로 가고는 있지만 노조없는 노사관계 유지비용도 문제일 것입니다.

**문** 우리의 경우도 일본같이 가고 있는 것 아닙니까?

**답** 일본같은 것은 안 될 겁니다. 잘 대비한다면.

**문** 일본의 노동운동과 일본역사에서 형성되어온 사회적, 역사적 특성과

의 관련은 어떻게 보아야 합니까?

**답** 조직노동자가 사회체제내화할 위험성은 자본주의가 성숙하면 할수록 필연적인 것 같습니다. 문제는 조직노동자는 기업과 운명공동체로 같 것이 아니라, 기업의 논리가 사회 전체를 지배하지 못하도록 노력하고, '기업이 사회의 모든 것을 규정하는 것이 아닌 새로운 사회'를 만들려는 노력을 하는 것이 중요하다고 생각합니다.

**문** 운동의 주체들을 한국과 비교해본다면 어떻습니까?

**답** 일본에 비해서 한국이 훨씬 건전합니다. 전체 사회나 전체 시민과의 관련 속에서 항상 고민하는 점에서 한국이 더욱 건전합니다.

자기논리보다는 전체적이고 거시적인, 사회적 책임이라는 측면에서 보면 70년대 일본의 신좌익운동 같은 경우는 상당히 큰 문제가 있었습니다. 그들은 사회가 돌아가는 메카니즘을 보는 것이 아니라 자기 논리의 정밀성을 너무나 추구하다 보니까 산속에 들어가서 서로 싸죽이기도 했습니다. 완벽한 논리를 추구할 수 있는 장을 찾다 보니 팔레스타인에 가서 PLO를 지원하기도 합니다. 완벽한 논리를 계속 추구하다 보면 남는 것은 테러, 즉 자기를 승화시키는 테러밖에 남는 게 없거든요. 가와마다 야스나리가 자살한 것을 보면, 미학적으로 완벽한 소설을 쓰려고 하다가 나중에는 자기가 감당하지 못하니까 자살한 것이거든요. 어딘가 비슷한 것 같지 않습니까? '과학적 이념은 구체성을 생명으로 한다'는 점에서 한국 운동가들에게는 타산지석이 될 수 있다고 생각합니다.

## 보 문

---

일본기업의 노사이익공동체 전략

일본 노무관리의 변천

직장조직의 공동화 과정

현장과 유리되고 계급성마저 거세당한 일본 노동조합운동의 교훈





## 일본기업의 노사이익공동체전략

이 영  
(충남대 강사)

### 석유위기 속의 고도성장과 '일본적 경영'

1973년의 제1차 석유위기 이후 일본적 경영에 대한 관심이 높아지고 있다. 고도 경제성장의 비결을 배우려는 이같은 현상은 전세계에서 공통적으로 나타나고 있다. 특히 한국에서도 87년 여름에 경험했던 노동운동의 폭발적 확산 이후 '일본이나, 남미나' 하는 흑백논리에 의한 대중설득수단으로서 일본의 협조적 노사관계에 대한 신화가 강조되어왔다. 이른바 '일본형 노사관계'는 기업에 대한 인격적 충성의 반대급부로서 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 일본기업의 경영전략을 비판적으로 파악하는 작업이 의미를 가지게 된다. 이 글에서는 '일본적 경영'의 우월성이 강조되기 시작한 1970년대 후반 이후의 상황을 중심으로 일본 대기업의 경영기법과 종업원 통합방식의 특성에 대해 살펴보고자 한다.

1973년의 제1차 석유위기에 따른 세계적 불황 속에서 일본경제가 상대적

으로 빠른 회복 속도를 보여온 것은 '일본적 경영'의 해외 이식 가능성에 대한 논의를 불러일으키는 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 시라이 타이지로는 "기업의 존속과 번영이야말로 노동자의 고용보장을 뒷받침해주는 최대의 조건이라는 인식을 노사가 공유하고 있다", "기업 내에서 노사간의 상호신뢰가 유지되는 이상 단체교섭과 노사협의를 통해 노사간에 공동의 정보교환이 이루어지며 따라서 상호의사소통 및 상호교육이 증진되는 효과가 있다", "일본의 산업사회에는 문화적 동질성이 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 공장자동화 기술혁신의 신속한 확산 과정을 설명하는 경우에도 사용되고 있다. 그런데 일본기업이 노동절약적 기술체계를 도입하는 과정에서 이것이 가져오는 노동력 재배치 문제를 기업의 내외부에서 심각한 노사대립을 유발하지 않고 해결했던 것은 석유위기 후의 '고도성장'과 같은 맥락에서 있는 것으로 보여진다.

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

### ‘해고되지 않는다’는 일본기업의 신화

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

이 문제에 대해서는 아직 고도성장이 계속되고 있었던 70년대 초기에 일본의 포장용 골판지업체에 취업하여 참여관찰방식의 조사를 실시한 영국의 인류학자 로드니 클라크의 보고를 참고할 필요가 있다. 즉 정착성향이 높은 종업원은 '비교적 젊은 대졸신입사원', '중고령 종업원(대졸·비대졸)', '25세부터 35세까지의 비대졸자' 등이며, 이직성향이 높은 종업원은 비대졸 청년, 여자 종업원 등인 것으로 나타났다. 여기에서 정착성향이 높은 종업원은 모두 자신의 이해관계에 따라 회사에 남아 있었다. 회사가 결혼할 때까지 대기하는 장소에 불과한 여자의 경우는 장기근속이나 회사에 대한 충성을 기대할 수 없었다.

결과적으로 법인으로서의 회사라는 측면에서 보면 노동시장에서의 가치, 즉 전직가능성에 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 노조조직이 중앙집권화되어 있으므로 모든 종업원이 공통된 원칙에 따르고 있다. 둘째, 높은 전근율 때문에 본사, 지사를 망라한 전 종업원간의 연대감이 강해지면, 지역사회와의 결합도가 약해진 종업원들은 회사에 의지하게 된다. 셋째, 사택과 독신자 기숙사에 사는 종업원이 많다. 넷째, 연고채용과 상급자의 결혼식 주례 등을 통해 형성되는 연고 관계가 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 늘어가고 있는 상황이 문제로 지적되고 있었다.

이상과 같은 로드니 클라크의 분석은 고도성장기의 일본기업에 있어서 공동체적 사회관계가 종업원의 유형에 따라 차별적으로 적용되는 상황과 함께 일본의 문화적 특수성과 노사협조를 직결시키는 논리의 허점을 실증적으로 보여주고 있다. 또한 70년대 후반 이후의 저성장시대에 전개되는 노사관계

의 변화과정을 이해하는 데 있어 중요한 시사점을 제시하고 있다. 다시 말해 전직기회의 감소로 종업원의 정착도가 높아지는 것과 동시에 종업원 상호간의 횡적 연대감이 희박하므로 고용불안이 노동운동세력에 의한 문제제기의 계기로 작용하지 못할 가능성도 높아지게 된다.

그리고 고도성장기의 만성적 신규 노동력 부족현상이 가져온 임금의 지속적인 고율 인상 추세 때문에 전후기(1945~1955)에 겪었던 절대적 빈곤상태에서 벗어났을 뿐 아니라 사회 전반적인 교육수준 상승과 함께 고학력화한 종업원들이 기술혁신 도입으로 단순노동화되어가는 직장에서 느끼는 소외감의 증대로부터 오는 새로운 유형의 노동문제가 나타나고 있다. 따라서 이를 극복하기 위한 수단인 '참가적 통합'의 중요성에 주목할 필요가 있다.

### 석유위기 후의 '사원 소수정예화' 전략

실제로 제1차 석유위기 이후의 감량경영에 따른 고용조정 과정을 보면 기업의 입장에서 효용가치가 낮은 노동력부터 내보내는 양상이 나타난다. 이 점에 있어서는 특수강 압연공장에 취업한 학생운동 출신 노동자인 나카무라이키라의 현장체험기록이 좋은 참고가 된다. 즉 불황 → 설비과잉 → 임시 휴직 → 퇴직 희망자 모집 → 동종기업 통폐합 → 정리대상 공장의 폐쇄·해체·매각 → 하청기업 노동자가 맡았던 업무에 본사 종업원배치, 고졸 사무직의 생산현장배치 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 재취직할 수 있는 기회가 남아 있었다. 지방으로 배치 전환할 것을 먼저 권유받은 종업원은 중도채용자로서 결혼은 했지만 자기 집이 없는 사람, 특히 사택입주자와 임대주택거주자이기 때문에 재산형성저축이나 주택대부 등 회사와의 채무관계에서 문제가 없는 사람, 그리고 정규채용자이지만 평가받지 못하는 축에 드는 사람들이었다.

이러한 과정 속에서 정치적으로 사회당 좌파에 속하는 노조는 '기업존속, 기업재건, 남은 종업원들의 고정(苦情)처리'에 대해서만 관심을 기울였으며 감원에 대한 회사의 방침은 대부분 노조기구를 통해 종업원들에게 전달되었다.

또한 세계적인 종합 전기기기 메이커인 토시바의 사례를 보면 TLC(토시바 리빙서비스)라는 퇴직자 수용회사를 만들어 사내에서 생활협동조합과 소비조합 대신에 식당과 매점을 설치, 그 운영을 맡겨 충격을 완화하는 방식이 사용되었다. 이밖에도 회사측이 제안한 임시휴직, 다른 사업장에 헬퍼(helper)로서 파견, 정년도달자 재고용 중지, 정기채용 중지, 정점 부문에 정규종업원 집중배치, 부정기채용 완전중지 등의 조치가 임시 중앙노사협의회(본사와 노조 본부)를 거쳐 실시되는 모습이 나타났다.

이상과 같은 경과는 정규종업원 즉 기간노동력의 소수정예화 및 기업집단 단위 노무관리에 의한 중신고용원의 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 소수정예화하는 기간노동력(정규 종업원)의 효율적 활용을 뒷받침하는 주변 노동력(비정규 종업원)이 풍부하게 공급될 필요가 있다. 이러한 노동력 배치의 이원화(二元化)는 또한 제1차 석유위기 이후 진행되었던 산업구조의 재편방향과도 맞아들어가는 성격을 갖고 있다.

구체적으로 살펴보면, 철강, 석유, 화학 등 자원 다소비형 소재산업과 함께 이러한 산업부문의 원료, 제품 수송수요의 감퇴로 인해 조선산업이 가장 심각한 타격을 입었다. 반면에 전자기기, 자동차 등의 가공조립산업과 정밀

화학 부문이 성장주도산업으로 중요한 비중을 가지게 되었다.

또한 주요 민간대기업의 사업 전개방향에서는 다음과 같은 점들이 강조되었다. 첫째, 기전일체화(機電一體化) 또는 메카트로닉스(Mechatronics)화와 같이 서로 다른 산업을 결합하여 새로운 사업분야를 만들어 내는 '산업의 시스템화', 둘째, 종래와 같은 규격품의 대량생산방식을 지양하고 부가가치가 높은 상품의 '다품종 소량생산화'에 주력, 셋째, 로봇, 사무자동화(OA), 유전자공학 등 신기술의 도입, 넷째 주로 발전도상국과 사회주의국가를 대상으로 하는 플랜트수출 또는 군수산업화. 여기에 덧붙여 이상과 같은 산업구조재편 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 생산공장의 자동화 즉 ME(Micro Electronics, 극소전자) 기술혁신의 도입을 대표로 하는 신기술체계의 보급에 따라 소모되는 막대한 설비투자의 조기 회수를 위해 가동률의 상승이 요구되므로, 경험이 풍부한 숙련노동자 출신인 일선감독자층의 중요성이 강조되는 경향이 나타나고 있다. 동시에 자동화기술체계의 도입에 따라 절약되는 노동력은 재교육을 거쳐 정보처리기기의 가동과 유지에 필요한 보조업무(자료입력 등)에 흡수시키는 방식으로 해고문제를 예방하는 양상이 나타나고 있다.

이처럼 생산노동자층의 새로운 양극분해 현상 속에서 기간 노동력을 소수 정예화해가면 경기가 회복되어도 정규종업원의 고용은 늘어나지 않게 된다. 기업별 조합의 조직기반이 장기적으로 축소되는 현상의 배경이 여기에 있다. 즉 기업별 조합 체제에서 조직대상이 아닌 종업원의 비중이 늘어가게 되는 것이다. 기업내에서 지역간 분업이 진행되는 것도 주변노동력의 조달을 쉽게 하려는 움직임으로 볼 수 있다. 또한 기간 노동력에 대해서도 기업의 업적과 개인의 기여도를 반영하는 임금체계의 능력급화 경향이 나타나고 있다.

## 도요타의 고용전략

기간 노동력과 주변 노동력의 기능적 보완관계가 가지는 의미를 충분히 파악하기 위해서는 소수정예화한 기간 노동력의 고령화 문제를 같이 생각할 필요가 있다.

실제로 일본최대의 자동차 회사인 도요타의 경우, 제1차 석유�위기 이후 정규 종업원의 채용을 억제하고 적은 수의 노동자의 노동량을 극대화함으로써 생산확대를 꾀하는 방침을 가지고 있었다.

그러나 그 이면을 보면 도요타차를 위탁 생산하고 있는 계열사의 생산량이 늘어나고 있었으므로 관련기업, 하청기업의 고용관리대책이 중요한 문제로 되었다. 그런데 이들 기업에서는 규모가 작을수록 종업원의 평균연령이 높아지는 관계가 나타나고 있다. 도요타 본사에 있어서도 73년 이후 중고령층이 많은 중도채용을 중지하고 신규 고졸을 계속 대량채용해 젊고 임금수준이 낮은 기간노동력을 보유하고자 했으나 중고령층의 비율이 증가하는 문제는 여전히 남아 있다. 이 점은 노무비 증가를 억제하고 중고령자의 조기 퇴직을 촉진하기 위해 보수체계에 있어 연공적 요소의 중요성이 줄고 있는 경향과도 연관되는 측면이다. 이와 같이 기간노동력에서 내보내지는 남자 고령자는 주변 노동력으로서 노동시장에 재투입되곤 한다.

주변 노동력은 구체적으로 파견노동, 계절노동, 재거(在居)노동, 가내노동, 아르바이트, 파트타이머, 임시, 일고노동 등의 형태를 띠고 있다. 주변 노동력이 고용량조절에 중요한 의미를 갖게 된 것은 이전에 경기변동에 따른 고용량 조절기능을 수행하던 중소기업 부문에도 정착고용층이 확대되어 가는 추세 때문이다. 또한 고용이 급속히 확대되고 있는 서비스부문의 경우 거기에 적합한 고용형태는 주변노동력인 것이다. 특히 제조업의 생산성 향상과도 뗄 수없는 관계에 놓여 있는 정보산업의 경우 30대 중반 이후의 종업원은 소프트웨어 개발기술자로서의 능력향상이 한계에 이르게 된다고 한



다. 이같은 상황에서 연공서열에 의한 대우와 종신고용의 보장은 기업측의 입장에서 받아들이고 싶지 않은 조건인 것이다.

주변 노동력 중에서 주목해야 될 부분은 육아가 끝난 기혼여성들이 주로 하는 파트타임어의 중요성이다. 실제로 학생시절의 아르바이트, 졸업 후의 회사원 생활, 결혼 퇴직 후의 재거, 가내노동과 파트타임어 등으로 연결되는 여성노동력 동원체제가 형성되어 있는 것이다. 그러나 최근에 와서는 파트타임어 자체가 전문직화, 장기근속화하는 경향이 나타나고 있어 파트타임어를 이용한 고용량조절이 쉽지 않게 될 징조가 나타나고 있다.

또한 건설업부문에서 중요한 노동력인 농촌 출신의 계절 노동자도 고령화, 가족동반 정주화, 계속고용화되어감으로써 이들을 통한 고용량 조절도 어려워져 가고 있다. 또한 풍요한 사회에서 고생을 모르고 자란 학생 아르바이트의 경우에도 공장이나 건설 현장 등 힘들고 위협하고 지저분한 소위 3D 업종은 보수에 상관없이 기피하는 현상이 나타나고 있다. 따라서 새로운 주변노동력으로 동남아, 서남아의 외국인노동자들을 사용하자는 요구가 특히 중소기업측으로부터 강력히 제기되고 있다. 현재 일본의 가장 큰 노동문제는 일본정부도 10만 명 이상으로 추정할 뿐 실태를 파악하지 못하고 있는 불법 취로 외국인노동자문제이다.

결국 노사간 정보의 공유와 상호신뢰관계의 형성을 통해 고용량조정과 임금상를 억제에 성공, 제1차 석유위기 이후의 세계적 불황을 신속히 극복했다고 평가되는 일본적 노사관계의 효율성을 이해하기 위해서는, 일본기업이 기업별 노동조합의 조직대상이 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 '소외의식' 문제는 일본의 새로운 노동문제가 되고 있다. 이에 따라 종업원에게 성취감을 느낄 수 있는 기회

를 제공하면서 자율적 성격을 가진 소집단을 중심으로 통합하는 노무관리 방식의 중요성이 부각되고 있다.

이것은 기술혁신과 노무관리의 합리화에 따라 작업현장에서 노동자들 사이의 공동체적 인간관계가 사라져갈 뿐아니라 노조의 발달조직 역시 통제력을 상실한 상황에서 개인이 느끼는 고립감을 해소할 기회를 준다는 의미를 갖고 있다. 이처럼 ‘품질관리 운동(QC)’, ‘무결점운동(ZD)’ 등의 이름을 가진 경영자 주도 대중운동이 성공적으로 확산된 것은 외국의 경영자들이 가장 부러워하는 부분이기도 하다.

그런데 이와 같은 자주관리 활동의 성격을 파악하기 위해서는 제안건수, 금액 등에서 보이는 경제효과보다는 잠재적 능력을 개발하기 위한 ‘인간관계 개선’, ‘동기부여’, ‘교육훈련’, ‘현장감독자의 리더십 확립’ 등의 조직 효과를 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 아키라이 보고를 통해 구체적인 사례를 보자. 머리를 사용하는 일에 익숙하지 않은 현장노동자들에게 확실히 QC회의는 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 논의과정에 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. 회의결정에 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 회사대표로 전국대회에 나가게 되는 이색적 체험 자체가 젊은 종업원들의 자존심을 높여주는 결과가 된다.

결국 자주관리활동은 노동자로 하여금 회사일에 모든 정신을 쏟게 하면서도 거부감을 느끼지 않게 하는 종업원통합효과를 거두고 있는 것이다.

그런데 이상과 같은 자발성의 측면만 아니라 자주관리 활동에 대한 노동자의 기여도는 개인별 성적사정(査定)에 중요한 참고가 되며 작업집단 상호간의 실적경쟁이 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 보급 등이 QC활동 중 성과있는 활동으로 내세워지고 있으며 직접부문에서도 효율적 업무추진에 기여하는 활동이 강조되고 있다.

그러나 자주관리활동을 통해 작업공동체로서의 자율성을 아무리 추구해도 이것이 노동자로서의 자율성으로 전환되는 것은 아니며 또한 이 활동의 결과로 작업공동체의 규범은 능력주의 관리의 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 석유키 이후의 감량경영과정에서 ‘기간 노동력의 고용 확보’를 운동방침으로 제시한 민간대기업 노동조합은 이와 함께 노사협의를 통한 경영 참가를 강조하게 되었다. 여기에는 기업 경영의 개선에 적극적으로 개입하여 노동조건 향상을 도모한다는 명분이 있었다. 동시에 분립하고 있는 노동조합의 정상단체(N-ational Center)를 통합하여 정치적 영향력을 강화함으로써 제도개선을 통한 노동조건 향상을 이룩한다는 정책참가 노선이 제시되었고 이는 1989년 12월에 결성된 렌고(연합 : 일본노동조합총연합회)의 기본적 운동방침이기도 하다.

일본노조가 추진하고 있는 경영참가는 노동자 중역제 등이 규정되어 있는 서독의 경영 참가와는 성격이 다른 것으로 이것은 기업내에서 다양한 노사협의 통로를 설정하여 이른바 ‘사전협의를 입각한 상호신뢰관계’를 형성하는 것을 지향하고 있다. 또한 이것은 기업별 개별성을 감안하여 전국적 또는 산업별로 이루어지는 횡단적 단체교섭을 보완하는 서구식 의미의 노사협

의와도 차이가 있다.

컴퓨터로 유명한 후지쓰의 노조위원장은 경영참가에 대해 다음과 같이 말한다.

“20년 전에는 65%가 블루칼라였으나 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 북돋아주는 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 재미있으니 해볼 만하다고……”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 주려 하는가 하는 점이다. 이것은 ‘상호신뢰적 노사관계’의 파트너인 노조지도부가 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 물가 상승과 불황으로 노사 쌍방이 교섭당사자로서의 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 정부 각

기관의 심의회나 사적 자문기관이 실질적인 정책참가의 장으로 주목되었다.

가장 성과있는 정책참가의 사례로서 지적되고 있는 것은 노동대신의 사적 자문기관인 '산업노동곤화회'이다. 이것은 노조, 사용자, 학자의 3자구성으로 월 1회 노동대신이 주재하여 점심식사를 겸해 개최되며 연 1회 총리대신이 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 대해서는 주의할 필요가 있다.

예를 들어 '부인소년문제심의회'에서 '남녀고용기회균등법'을 심의하는 과정 자체가 노조를 '끌어들여 감싸버리는' 기능을 발휘했다고 분석되고 있다. 심의회는 노·사·공익 동수로 구성돼, 삼자는 형식상 대등한 입장에 있으므로 종래 국회에서 수적으로 불리한 입장에 놓여 있었던 노동단체는 발언권이 상승됐다고 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 관계단체의 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, 건강보험연합회가 동일한 정책 방향을 추구하는 '민간대기업 노사융합' 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 생산성상승이라는 측면에서는 기능적 효율성을 평가받고 있다. 그러나 사회적 공정성 추구의 측면에서는 소득분배구조의 왜곡에 의한 수요 부족을 일으킬 뿐만 아니라 자본과잉, 지가 상

승, 무역마찰 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.

출전 : 《말》, 1992년 10월

## 일본 노무관리의 변천

### 1. 머릿말

1990년판 『경제백서』는 일본형 생산시스템의 효율성을 찬미하고 이것이 세계에서 통용될 수 있는 보편적이고 진보적인 시스템이라고 선언하여 안팎으로부터 주목을 받았다. 일본기업이 유례없는 국제경쟁력을 배양하여 의연히 오랜 기간 동안 수익을 극대화할 수 있었던 것은, 끊임없는 기술혁신을 가능하게 한 고용보장, 유연한 배치전환, 능력주의적인 기업내 교육훈련 등을 내용으로 한 노무관리에 있다. 특히, 노동자가 직장소집단활동을 축으로 집중적인 근무태도를 가질 수 있도록 한 노무관리의 구조를 직장수준으로부터 끌어올린 데에서 기인한 것이다.

그리고 80년대 중반 이후 일본기업이 강력한 국제경쟁력을 발휘하여가는 과정에서 일경련 노동문제연구위원회는 국제화, 기술혁신 및 발전, 고용형태의 다양화 등 '변혁의 시대'에 '노사쌍방이 진가를 발휘하지 않으면 안된다'는 점을 특히 강조하였다. 여기서 뜻하는 '노사일체'의 현실인식과 이에 기초한 민간거대기업의 노무정책의 추진이야말로 오늘날 '일본 노무관리 보편성론'의 근거를 이루고 있는 것이라고 말할 수 있다.

여기서는 이러한 현상인식에 기초하여 제2차 세계대전 이후 제조공업에서 직장의 노사관계발전사를 더듬어보면서, 노무정책과 노동조합이 맺은 상호관계를 중심으로 일본적 노무관리의 구조적 특질에 대하여 검토하고자 한다.

## 2. 전후 일본의 노동개혁과 노무관리의 형성

### 경영민주화운동과 노무관리

노동자의 자주적인 조합운동에 대한 권력주의적인 탄압으로 일관하였던 전쟁전 일본의 전제적 노무관리체제는 1945년 12월의 '산업보국회조직'의 해산과 구(舊)노조법의 제정에 의해 무너졌다. 미점령군이 '노동개혁'에 착수하면서 노동조합의 결성과 활동을 법률적으로 보장받은 노동자는 공장과 사업소의 공인, 직원을 하나로 급속한 조직화를 진행하였다. 그리고 기업내의 전제적 제기능의 폐지와 이의 민주화, 공원과 직원 사이의 차별대우 폐지등, 경영민주화운동을 구체적으로 개시하여 생산관리투쟁으로 온정주의적인 잔재를 극복하고 직능의식을 부활시켰다. 반대로 패전직후 경영자의 노무정책은 기업정비를 위한 공원중심의 인원정리와 현장직제에 의한 전제적 생산, 작업관리체제로의 복귀에 불과하였다.

이 때문에 극도의 빈곤, 기아적 생활수준과 대량실업에 직면한 노동자들과 노동조합은 기업측의 전서이윤보존과 직장폐쇄에 맞서 '즉각적인 생산재개', '대폭적인 임금인상'을 요구하고, '산업보국회의 이윤배반'적인, 전종업원을 대신한 위로부터의 조합조직화에 대항하여 한번에 노동자의 단결을 조직하여 기업내 위계제에 의한 신분적 직장질서를 극복하는 경영민주화운동을 전개하였다. 그리고 경영자의 생산태업에 맞선 경영민주화운동은 생산관리투쟁이 금지된 후에도 경영협의회 활동 속에서 유지되고, 산업별노동조합회의(산별회의)계열의 주요한 노동조합운동과 일체가 되어, '기업의 경영이나 생산에 대하여 실질적인 발언권과 통제권을 확보하면서, 일상적으로는 자본가측의 반노동자적인 경영방침과 투쟁하는 방향을 전면에서 강력하게 내세웠던 것'이다.

### 경영협의회와 노무관리

전후 일본에서 노무관리의 출발점은 1945~46년 생산관리투쟁의 전개에



다른 경영협의회 설치와 구체화에서 찾을 수 있다. 46년 6월 사회질서유지에 관한 정부의 성명을 시작으로 7월에는 '간부사원이 사업 전체를 총괄지휘할 수 있는 권한과 책임'을 강조한 「경영협의회지침」을 발표했다. 경영협의회를 통하여 '전전형 연공직 직장질서'의 부활을 노렸던 경영협의회 지침은 생산관리투쟁으로 위기의식에 휩싸여 있던 경영자에게 경영권 회복과 노사협조의 제도화를 확실하게 할 수 있는 근거를 주었다. 이를 계기로 노무관리가 '단체교섭과 노사협의로 구성된 복합적 구조를 구축함으로써 노동자 통합을 담당하는 시책'으로 형성되었다. 그리고 주요기업에서는 경영협의회 기능을 매개로 직장질서가 '경영권' 밑에 잠악되고 직제의 일부나 직원층을 포섭하여 노동자분열공작을 본격화하였다.

그러나 직제기구에 의한 직장질서의 유지라는 경영측의 생각과는 반대로 경영협의회 조직과 기능은 직장의 노사관계에 의존하고 이것 자체가 노동조합의 직장투쟁력에 의해 규정받았다. 이 때문에 경영협의회기능은 생산 및 노무문제에 대한 노동조합의 발언권을 강화시켜 설치의도와는 달리 '경영권에 대한 조합규제'가 전면이 부각되었다. 그리고 경영민주화운동의 원점을 여기에서 찾은 노동조합은 46년의 '산별 10월투쟁'에서 직장직제에 의한 채용, 이동, 해고등의 인사권을 사실상 통제하여 독특한 차별적 철폐의식과 근본적으로 다른 공원, 직원 누구나 동일하게 대우할 것을 요구하였다. 이 결과 소위 '전산형임금체계'가 성립되어 각종 임금격차의 축소와 신분차별적 노동정책은 후퇴하고 47년 3월에는 일본제철에서도 신분제 폐지가 현실화되었다.

### 3. 경영권회복과 직장질서의 강화

#### ‘중점생산( = 傾斜生産)방식’의 채용과 직제제(職階制)의 도입

이상과 같이 기업별 조합은 경영협의회에서 발언권을 강화하여 기업의 노무과에 의한 차별적인 인사권행사를 엄격하게 규제하였지만 반면에 직제기구, 노무기구로부터 자립하여 생산현장의 작업방식이나 직장의 질서유지를

위한 온정주의적인 노무관리를 주체적, 조직적으로 규제하는 데까지 이르지 못했다. 직무통제(job control)의 전통이 축적되어 있지 못한 일본 노동자는 직제를 그대로 기업별 노동조합이 조직하는 길을 선택하여 조직적으로는 조합원이지만, 종업원으로서의 이해득실에 직접적으로 연결되면서 계급적 구별에 기초한 저항을 형성하지 못했다.

따라서 생산재계에 따라 경영자가 생산과정의 관리강화에 관심을 가지면서 노동자의 자율적·조직적인 직장투쟁의 조건이 없는 상태에서 기업별 노동조합의 관리권장악은 간단히 붕괴위기에 몰려 규제력이 현격히 약화되었고 기업측은 인사에 대한 전체적 지배력을 회복할 기회를 얻을 수 있었다.

1947년 '중점생산방식'의 채용은 이러한 기회였다. 2월의 '경제부흥회'의 결성, 7월의 GHQ(미군정) 노동자문단의 최종보고, 11월의 경제안정본부에 의한 '임금지불방법에 관한 기본방침안' 발표 이후 경영측은 '직제를 강화하여, 노동자를 노예적 임금으로 노동강도를 강화시키는 억압체제'를 구축, 저렴한 노동력이용에 의한 조업도회복과 원가절감에 나섰다.

예를 들면 주요한 철강기업은 조합의 직장투쟁을 철저히 거부하고, 능력급의 부활, 미국식 직무급의 채용을 축으로 철강직장에 직제제의 도입을 시도하여 차별과 분단지배의 노무관리를 진행하였다. 이것은 46년 2월 일반 노동자의 월급 총액 5,500엔을 출발점으로 47년 2·1투쟁 후의 업종별 평균임금 = 1800엔 → 48년 2월 2920엔 → 12월 임금3원칙이라는 임금통제, 특히 '생활급에서 직무급으로 임금형태의 근대화'라는 임금관리의 전개와 함께 수행되었다. 노동자가 새롭게 형성된 기업내 임금의 격차구조때문에 기업정비에 대량으로 동원되었으며, 이에 대해 노동조합은 저항하였다. 이것은 격렬한 직제제반대투쟁으로 이어졌다.

그러나 경제동우회 '기업민주화시안'(47년 11월)에 의한 노사협조적 '생산부흥'론이나 미국노무관리론의 영향을 받은 새로운 노무관리구상은, 첫째로, 반장층의 포섭과 이들의 지도력 훈련강화, 둘째로는 직제의 확립, 특히 젊은 관리자의 관리의식향상을 조건으로 생산질서유지에 철저한 기업주의적 노동조합의 육성으로 결정적인 방향전환을 촉구하였다. 또한 직장에서 '산업부흥투쟁'을 전개하던 조합운동을 분열시켜 48년 1월 '산별 민주화동맹'

(= 민동)형성을 계기로 직제기구의 말단으로 편성된 반장층을 활용하여 '산별회의' 노선의 조합운동을 안에서 변질시켰다. 이렇게 하여 '기업정비', '업종별 평균임금', '중점생산방식'에 의한 기업개선과 전후 일본노무관리 형성이라는 경로는 경영협의회의 기업내 자문기관화라는 방향을 포함하면서 직장투쟁을 타파하고자 한 경영측의 목적에 부응하였고 '노동자에게 임금총액 = 기준이라는 관념과 기업귀속의식을 주어 계급의식을 약화시키는 데에' 성공하였다.

#### 일본경영자단체연맹(일경련)의 성립과 '경영권'의 회복 확보

일경련이 노동조합대책을 종합적으로 지도하는 경영자단체로서 '경영자여 확실하게 강해지자'라는 구호를 내걸고 1948년 4월 결성되었다. 창립선언에 다음과 같이 적고 있다. '일본경영재건의 요체는 '산업평화의 확보와 생산성의 향상'에 있다. 이를 위해서는 노동조합이 건전하게 자발적으로 발전하여야 하며 경영자가 서로 자본을 육성하면서 각각의 직분에 맞게 나라를 구하는 사업에 임해야 한다'라고. 일경련은 '경영권'의 확립, 생산작업질서의 회복, 직장질서의 준수에 초점을 두고 5-6월에 걸쳐 '경영권확보에 관한 의견서', '임금안정에 관한 요망', '생산관리에 대한 의견서', '노동관계조정에 관한 지침', '개정노동협약의 근본방침' 등을 통하여 견해를 밝혀, '원래 가지고 있던 소유권을 신속하게 행사하여 자립체제를 확립하는 것만이 자위의 길임을 굳게 결의하면서', 현재의 노무관리와 직장의 노사관계에 대한 적절하고 신속한 대책을 구축하였다.

이후 GHQ가 '정령21호' (7월)와 '임금3원칙' (11월)으로 '산별회의'의 투쟁을 직접 억압하고, 저임금체제를 굳건히 하여 독점적 대기업의 재건에 확실한 근거를 마련해 준 것을 계기로 일경련은 미국식노사관행을 전면적으로 일본에 이식하고 노사관계의 근대화를 축으로 조합의 직장투쟁을 후퇴시키면서 생산현장에 직결된 노무정책을 수행할 수 있는 경영자단체로서 기능을 발휘하였다.

49년 3월에는 '인원정리의 기준'을 발표하였고 대기업은 이에 기초하여 '자금이 있더라도 늦게 지급하고 이 때문에 노동자가 생활이 어려워 반발하

는 경우에 퇴직금으로 대신하면 대량으로 소란없이 합리적으로, 퇴직금은 낮게 해고할 수 있다'라는 인원정리, 공장폐쇄, 임금지급지연책을 내놓았다.

그리고 일경련은 49년 8월 관동경영자협회 '기업합리화에 따른 임금제도와 능률급'에 관한 견해를 정리하여, 9월에 '신노무관리의 확보에 관한 결의', 50년 5월에 '신노무관리에 관한 견해'를 제시하고 '혼미의 시대'를 벗어난 시대에 '경영합리화'의 요청에 맞추기 위해 노무관리의 기본방침을 다시금 확인하고 노동의 '근대화', '합리화'와 노사협조관계의 확립필요성을 강조하였다. 그리고 이것에 호응하는 것처럼 산별회의의 투쟁에 중지부를 찍고 50년 7월에는 일본노동조합총평의회(=총평)가 결성되어 일경련, 재계에 의한 '경영권' 회복운동은 이때 거의 완수되었다.

#### 기업조합주의의 침투와 노무관리의 완성

이상과 같이 1948~49년에 걸쳐 '경영권'을 탈환한 일경련 주도에 의한 새로운 노무관리의 사상과 그 실천은 경영민주화투쟁에 의해 해체된 전전형 경영신분제를 미국식 직계제, 직계급제도속에서 재편성하고 어떠한 조합의 저항도 없이 이러한 재편을 완성하였다. 이것은 조합의 하부기관에 직제서열을 그대로 적용하여 조합을 철저하게 기업주의화하고 노동자 사이의 경쟁을 불러일으키는 한편 경영협의회를 형해화(形骸化)하여 생산위원회로 만드는 것을 목표로 하면서 양측면으로부터 '경영권'에 저항하는 노동조합조직과 기능을 공동화시켜 노동자의 투쟁력을 약화시키고 공장, 직장에서의 노동지배체제를 형성하였다. 이러한 노무관리는 기업충성심이 왕성한 민동파의 협력을 조건으로 많은 직장에서 직제에 의한 임금지급과 성적사정을 정착시켰다. 덧붙이면 일본제철 팔번제철소에서는 직제와 '민동'이 일체화된 직장방위대가 조직되어 '기준임금'제에 의한 저임금구조의 재편과 '경영합리화' 중에 노동강화가 진행되었다. 50년 4월의 일본제철 분할후에도 종래의 작업집단내 노무관행 그대로 자의적인 사정에 기초한 승진·승급의 노무강화가 태연히 통용되었다. '한국전쟁특수' 이후 공산주의자 축출(REDPURGE)을 경과하면서 노무관리강화의 제조건이 직장수준에서부터 확립

되어갔다.

이렇게 민간대기업은 '자본지출없는 합리화'를 전개하면서 급속히 임시공, 사외공을 증가시켜 중층적 고용구조를 편성하였다. 이것을 기반으로 상대적 고임금, 높은 노동조건인 본공(本工)층을 노동조합단위로 기업안에서 봉쇄하고 노무관리주도의 직장질서를 세웠다.

그러나 이러한 일경련의 노무정책이 어떠한 장애도 없이 추진된 것은 아니다. 왜냐하면 TWI의 직장내교육의 구체화와 함께 노동시간의 연장, 능력기준의 인상, 직제제의 강화가 진행되면서 '모든 직장에서 직제의 압박이 강화되고 직장은 점점 감옥과 같은 상태'로 되어, 투쟁의 중점이 직장으로 옮겨지고 총평 하부조합원의 투쟁력에 의존한 통일노동협약투쟁이 확대될 조짐이 보이기 시작하였기 때문이다. 그런데 이것은 조합의 기업주의화를 반성하고 '직장에서 노동방식에 대한 조합규제를 추구하기 시작하였다는 의미에서 자본에 대한 새로운 도전'이었다. 일경련은 통일노동협약투쟁이 현실의 노사관행을 무시한 것으로 위기감을 느끼고 '노동협약의 체결에 관한 새로운 입장과 경영자의 결의'에서 비타협적 자세를 분명히 하고 '노동협약 기준안의 방향'에 관해서는 무협약상태도 불사한다는 입장을 명확히 하였다. 그리고 샵(SHOP)제도에 대해서도 '결국 오픈 샵제 이외에는 없다'라고 단언하고 제2조합결성 = 어용조합화를 노려 '경영권'을 쟁점으로 하는 노동내용의 협약화를 거부하면서 경영협의회의 폐지와 경영자문적 기관인 노사간담회로의 전환이 필요함을 역설하였다. 이러한 기본방향은 노동협약의 샵문제에 대해 '역으로 유니온샵 반대, 교섭위임금지, 평화조항, 인사의 회사측 보유, 고충처리절차, 경영협의회의 삼분화' 등을 조합대책으로 수립하였다.

이처럼 일경련·재계는 조합의 단체교섭력을 대폭 제한하고 '민주적 노동조합-민동'의 협력하에 노동시장의 재편성, 지불능력을 임금결정의 기준으로 하는 '기준임금'의 시행, 능력급, 직무급의 확대와 직제지배의 강화등으로 저임금구조를 정착시키고, 개별적인 노무관리에서도 직무분석, 직무평가, 인사고과, 직장훈련등을 이후에 통합하여 민간대기업에 광범위하게 보급하였다. 전후 일본노무관리는 현실의 공장, 직장의 기술수준과 그 생산작

업조직에 맞추어 노동력을 편성하고 노동자를 직제와 관리조직으로 직장질서하에 포섭하는 노무통괄기구로서, 직장을 완전히 기업과 직제로 기업별조합의 육성·정착을 의도하는 체계적인 방책으로 전체상을 구성하였다. 그리고 이것은 1950년대 후반 이후 생산성향상운동 동안 단체교섭과 노사협의로 육성된 복합적 구조를 재정비하고, 여기에 미국식 노무관리기법을 계통적으로 도입하여 노무관리의 근대화를 추진해갔다.

#### 4. 고도경제성장과 노무관리의 발전

##### 기술혁신과 노무관리질서의 변화

1955년 이후 제1차 고도성장기에 조선, 철강, 전기, 기계, 석유화학 등 대량생산공업의 기술혁신은 민간대기업의 대규모공장을 중심으로 자동화를 일반화하고 생산공정의 연속성, 일관성을 한꺼번에 높이고 숙련기능을 분해, 평준화하고 직무편성을 변화시키면서 노동방식과 직장의 노사관계와 노무관리질서를 크게 변화시켰다. 철강업에서는 고로의 대형화, LD전로로의 전환, 연속식 스트립 밀의 도입등으로 자동기계화가 진행되고 '몇년간 습득해야 했던 압연공정 중심의 감과 끈기의 연공적 숙련'은 무용지물이 되고 새로운 기계설비의 조작, 감시, 보수, 수리 등을 담당하는 반숙련공을 대량으로 만들어 동원하였다. 여기에서 장래에 돈을 벌게 해줄 가능성을 많이 가지고 있는 신규졸업자가 가장 원하는 노동력으로 선발되었고 소위 신규졸업자 채용원칙이 확립되었다.

이러한 기술혁신의 충격은 현장감시자에 의한 연공적 관리, 감시기능의 후퇴와 더불어 능률제일주의하에 직무의 반복적 성격과 인간노동의 기계화를 강화하면서 경영노무의 조직과 관리의 근대화를 촉진하였다. 56년 철강생산성감찰단 보고서나 57년 4월 「현장관리조직의 합리화를 위하여」의 산업합리화심의회 관리부회 답신을 받고 철강일관생산의 거대체철소에서 기능서열의 정점에 위치한 조장, 오장(伍長)의 작업지도기능에 기초한 조(組) 작업집단을 해체하였다. 그리고 과장 → 계장 → 감독기술원 → 조장 → 오

장 → 평직원이라는 과거의 노무관리기구를 공장장 → 계장 → 작업장 → 공장 → 평직원으로 대체하였다. 58년에 팔번체철소에서는 라인 아웃 스탭 (LINE OUT STAFF) 관리조직하에서 새로운 직무군의 형성에 따른 광범위한 배치전환을 조건으로 작업장제도가 도입되었다.

이러한 작업장제도는 '고도성장'기에 노동력의 젊은 층으로의 교체와 기술혁신에 따른 공정의 연속화, 노동의 세분화를 조건으로, 조합기능의 발휘를 제한하고 현장작업조직의 자율적 성격을 해체하고 난 후 설비가동이나 기계의 연속 속도를 라인장인 작업장의 일원적인 관리하에 두는 새로운 노동능률관리를 전개하고자 하였다. 작업장은 단위작업 집단단위로 공장을 배치하고 통상 20~30명의 공원을 감독하고 '교대작업의 전 책임을 지는 제일선 관리자로서', 폭넓은 권한과 책임을 부여받고 평종업원의 임금, 배치 전환, 승진에 관한 실질적인 사정권과 출결근의 허가권을 장악하면서 능률관리를 철저히 하고 노동자 사이에 끊임없는 경쟁을 부추기고 현장노동자의 근로의식 향상과 원가인하라는 관리적 직무에 전념하였다. 따라서 작업장은 '작업에만 전념하는 것이 아니라 부하의 노무관리도 뛰어난 사람'으로 작업장 안에서 좋은 인간관계를 만들고 사기양양, 직장질서의 유지등을 할 정도로 왕성한 기업충성심을 요구받는다. 그런데 작업장은 작업노동자의 파악, 직장에서 노자의 의사소통의 필요때문에 직장에서 노동자의 불만이나 요구를 상급관리자에 전달하는 역할을 담당하고 충분히 힘을 발휘하지 않으면 안된다. 이 때문에 작업장은 직무서열강화와 발탁에 의한 승진의 체계화 아래에서, 장년작업경험을 축적하고 작업에 정통한 노동자 사이에서 등용하는 것을 원칙으로 하였다. 이때 주로 과거 반장(役付工層)에게 작업장을 맡기고 기업측에서 포섭하는 동시에 많은 현장노동자에게는 '작업장에서 공장장으로!' 라는 소위 '맑은 하늘과 같은 노무관리'를 예견할 정도로 승진에 대한 기대감을 주었다. 이래서 관리조직 '합리화'의 기축인 작업장제도는 직장규율, 고충처리, 교육훈련, 임금 및 후생복지, 안전위생을 통하여 노동자를 통제하고 라인 아웃 스탭제도를 충실히 정비하면서 관리기능을 한층 더 강화하여 작업감독이라는 노무관리기능을 순화하였다. 그리고 팔번체철 노동조합이 작업장을 비조합원으로 하는 것에 대하여 양보한 (1962년) 것

을 계기로 작업장제도는 ‘노동자집단 내부에 꿈틀거리는 단결기운을 미리 방지하기 위해 조합의 본질적 기능을 실질적으로 노무관리기능으로 흡수하여 직제지배를 강화하고 조합의 샵(shop) 통제기능의 폐기와 직장투쟁의 후퇴를 촉진하였다. 즉 기업측은 숙련의 구조변화라는 조건으로 노동자개인의 직무내용도 관리구조로 포섭하고 승진서열의 재편성이나 직제제의 도입으로 연공적인 임금관리를 한손에 쥐어잡고 제3차 철강 ‘합리화’ 계획중에 양질의 노동력을 효율적으로 활용하는 직장관리체제를 확립하고 직장질서를 둘러싼 노자대항의 주도권을 장악하게 되었다.

### 생산성향상운동과 노무관리의 근대화

‘기술혁신’의 전개에 노동자를 적응시킬 만큼 노무관리의 ‘근대화’와 일 본적 조건외의 정비를 추진한 것이 생산성향상운동이었다. 1949년 통상성 산업합리화심의회에 의해 품질관리, 현장작업관리, 직무분석, WF(작업요소, Work Factor) 분석법, 직무평가, 인사고과, TWI(현장감독자훈련과정), MTP(Manager Training Program)에 의한 교육훈련방식등 미국식 관리기술을 계통적으로 도입하고 이것을 조직적인 생산성향상운동으로까지 발전시킨 일본생산성본부(1955년 3월 발족)는 일경련과 협조하여 5월에 ‘생산성운동의 3원칙’(고용확대, 노사협의, 공정분배)를 결정하고 민간대기업의 체질개선 = 합리화와 노동생산성향상을 깃발로 걸고 조직과 관리의 합리화를 본격적으로 시작하였다. 이러한 생산성향상운동 중 직무분석이 노동의 단순화를 전제로 노동내용을 소수의 기간직종으로 구분하여 재편성하는 기본적 방법으로 기업 내부에서 정착되어갔다. IE(산업공학, Industrial Engineering)의 중심인 직무분석은 ‘직무의 질과 양을 확정, 그 자격요건을 결정하고 계통적으로 기업내에 서열을 매기는 것만이 아니라 새로운 총괄 가능한 직무를 자분합리적으로 기업내에 창출·형성하는 경영의 신기술’로서 노동자군을 소수의 직종으로 조직하는 것이 가능하도록 현실성과 유효성을 부여하였다. 즉 표준작업량의 설정을 기초로 요원의 결정, 채용, 배려, 교육훈련, 해고 이동, 직무급의 도입, 업적사정 = 인사고과의 체계적인 정비등 관리의 효율화를 포함한 새로운 노무관리를 종합적으로 일원화하



여 노동자간 경쟁의 구조를 형성하고자 하였다. 그리고 새로운 노무관리는 기업내 복지나 인간관계론과 더불어 직제의 권위를 전제로 노사의 의사소통을 위하여 비인간적 직장상황을 완화하였고 우리회사정신이나 원가의식 특히 반공주의를 뒤에서 고취하였다. 또한 이것을 통하여 개별 노동자의 경영의존도나 기업의식을 높이고자 하는 경쟁적 직장질서를 확보하게 하였다.

이래서 생산성향상운동은 과거 직장질서를 거의 완전하게 해체시키면서 노동자분단구조를 구축하였고 단체교섭과 노무관리수행이 지장없도록 하는 구조만들기에 착수하였다. 이를 담당하는 주체로서 일본생산성본부는 1957년 7월 이후 노사협의회제 상임위원회를 중심으로 각 기업단위에 단체교섭과는 구별되는 노사협의기구설치를 부르짖고 중점적으로 추진하였다. 그리고 생산성향상을 위한 노사협력기구로서 노사협의제는 '인간관계론의 최고 단계이고 새로운 노무관리의 최종단계로서 직장노사간담회적 혹은 자문기구적 성격'으로 기업 내부에 널리 침투하였다. 따라서 노사협의회제의 구체적, 현실적인 방안을 기업내에서 찾고 이것이 노사간의 대화와 이해 및 상호설득의 장임을 강조하였던 생산성본부방식은 직장단계까지 노사협의제를 뿌리박게 하거나 혹은 직장을 기점으로 '생산합리화운동을 조직하는' 등의 방법으로 꽤 성공하였다. 실제로 1960년대를 통해 일본생산성본부는 '사전협의처럼 특정한 사안의 처리기구만으로 한정하지 않고 보다 포괄적인 노사협의의 제도화'의 방향으로 회사과 조합간부를 포섭하여 64년에는 이것을 '노사협의제의 구체적 설치기준안'으로 결실을 맺었다.

노동자, 노동조합은 이런 노사협의제의 침투에 대하여 55년 이후 춘투의 전개과정에 직장투쟁의 구체화로 대항하는 자세를 취했고 생산성향상운동에서 일경련, 재계의 '경영권사항'과 이에 기초한 직제강화에 강한 저항을 보여주었다. 직장투쟁은 직장에서 조합기능의 '공동화'와 기업조합주의를 저지하고 직장질서의 민주화를 통하여 합리화공세에 대항할 수 있는 노동조합을 구축하고자 하였다. 그러나 일경련과 재계는 직장투쟁에 의한 '저능률, 고임금' 직장활동가에 의한 '직장마비'라는 생산저해상황을 비난하고 직장투쟁의 정점이었던 미쓰이 미이께(三池) 투쟁을 계기로 노동조합운동을 때배로 몰아넣었다. 그리고 이러한 전개과정에서 기업별 조합이 생산성향상운

등의 수단으로 변질하기 시작하면서 노무관리와 조합통제의 유착이 발생하여 직장에서 조합기능은 급속히 쇠퇴할 수밖에 없었다.

노사협의제는 '노사관계의 안정'이 착취형태를 과학화하기 위해 불가결한 조건이라고 하는 경영측의 논리에 발맞추어 노사협의에 고유한 경영, 생산, 노무문제를 단지 보고하고 자문하는 정도로 하면서 기업조합주의의 침투에 박차를 가하게 되었고 직장질서의 유지와 현장관리체제의 확립에 기여하였다. 이 결과 직무군단위로 이해관계가 다른 노동자가 기업사회의 일원인 종업원으로 평준화되기도 하고 노동자 자신의 작업성격과 이에 부합하는 임금, 노동조건이 기업의 수익성으로 규정되는 것으로 인식하여 경영합리화에 주체적으로 적극적으로 협력하는 의식, 우리회사(노사공동체)정신이 노동자에게 일반화되어갔다.

### ‘연공적 직장질서’와 임금관리의 전개

생산성향상운동은 작업장제도와 같은 현장직제를 통해 일반노동자층을 장악하여 ‘본래 노동조합이 담당하여야 할 기능을 실질적으로는 조합에서 빼앗아’ 노무관리조직에 흡수하면서, 기본급의 승급사정을 축으로 저임금수준인 연공적 임금서열을 유지하는 임금관리기능도 강화하였다. 즉 경영측은 ‘직무 자체를 기업의 공헌도를 척도로 한 직무평가로 등급을 나누고 임을을 설정함파(= 직무급의 도입) 동시에 직무 승진을 엄격한 정원제와 인사고과에 두는’ 직무급화를 촉진하는 방향으로 임금관리를 추구하고였다. 이것은 직무서열에 대응한 내부승진과 정기승급이라는 연공적 임금관리의 정착에 주안점을 두고 있는 것으로서 승급기준선을 둘러싼 단체교섭을 허용하면서 연공적 임금구조에 적합한 직무급의 합리화와 기업체질 개선에 결합한 안정임금관리의 구상을 비교적 장애없이 실현하여갔다. 이 결과 ‘총액임금관리’에 의한 임금억제가 노동협약으로 제도화되고 ‘안정임금제도’에 의해 조직노동자의 중심인 대기업 노동자가 임금교섭력을 상실하고 노동조합의 떠만이 남은 꼴이 되었다. 따라서 연공적 임금관리의 전개는 노무관리 ‘근대화’의 전개과정에서 직무급과 연공임금의 유착을 강화하고 ‘안정임금’ 정책과 연공적 임금체계의 직무급적 재편성으로 이끌었다. 이것은 명확히 ‘노동자가 기

의 성장에 일차적인 관심을 가져 기업경쟁의 담당자가 되고 노동조합이 철저하게 기업주와 노사협조로 일관하여 노동자의 통일행동을 방기함으로써 조합조직의 분열화경향을 복돋아 저임금구조를 타파하는 힘을 약화시키는 것에 초점을 맞추었던 것이다. 실제, 이후 합리화 특히 철강업 제3차 합리화과정에서 임금관리는 임금을 근속, 능력, 능률, 직무와 교묘하게 결합시켜 기본급과 승급제도, 능률, 업적급, 직무급의 결정기준과 배분방식의 편성을 통하여 노무비 비율을 낮출 수 있게 되었다.

## 5. 능력주의관리의 등장과 노무관리의 확립

### 인사노무관리의 혁신과 소수정예주의 경영의 실현

60년대 중반 이후 제2기 고도성장기에 노동력부족의 현재화, 춘투체제의 형성 및 전개와 맞물려 중화학공업 부문의 중추적인 민간대기업에서 정규종업원의 상대적 고임금과 양호한 노동조건, 임금격차의 축소, 승진, 승급기회의 확대와 보장이 나타나 '연공적 직장질서'가 기능장애에 걸려버린 것이다. 이러한 사태에 일경련, 재계는 경영노무에 대해 위기의식을 느낄 뿐 아니라 개방경제체제에 대처할 수 있는 국제경쟁력의 우위성을 공장, 직장단위로부터 강화하는 방책이 요구되어, '인사관리의 혁신'이라는 이름하에 제기된 것이 능력주의관리이다. 65년의 일경련총회는 '노동자 한사람 한사람의 능력을 최고로 개발, 최대로 활용하고 학력, 연령, 근속년수와 관계없이 능력 발휘에 따라 참된 의미에서 평등한 대우를 함으로써 의욕고취를 중시하고 소수정예주의를 지향하는 인사노무관리의 확립을 전체 산업계의 견해로서 채택하였다'. 즉 이것은 일경련, 재계가 스스로 소수정예주의경영의 실현을 향해 '기업의 생산성을 높이고 인간존중의 이념과 방법을 동시에 추구하는 구체적인 능력주의 관리방향을 보이고 이에 따라 '정태적인 본래의 연공제적 인사노무관리를 어느 정도 단절하고 동태적인 형태로 전환하여 노동효율향상에 주안점을 둔 인사노무관리로 이행하고자 하는' 결의를 보인 것이다. 그리고 즉각 제조공업 민간대기업의 생산현장에서 새로운 시책으로

실천에 옮겨지면서 전략적 위치를 차지하게 되었다.

이러한 능력주의관리가 의식적으로 시행된 배경에는 기술혁신의 진전에도 불구하고 기업내의 '연공적 직장질서' 하에서 '고령층이 노동능률이상으로 받는 고임금'에 의해 인건비 압박, 정기승급제의 내전성(內轉性)의 상실, 젊은 층의 근로의식저하, 승진승급 관리의 불철저에서 보이는 바와 같이 '연차(年次) 별, 숙인적 관리·처우'에서는 노동자의 직무수행능력이 적확하게 반영되지 않는다는 사정이 있었다. 이 때문에 능력주의 관리에 의해 적재적소주의와 능력별 직무주의가 결합한 개별적 관리가 추진되었다. 그리고 이러한 능력주의 관리는 직무중심주의에 근거하여 직무가 요구하는 능력을 가진 종업원을 그 직무에 종사하게 하고, 직무와 능력에 맞춰 대우하는 승진, 승격관리와 임금관리를, 직장소집단으로서의 QC서클이나 ZD(무결점운동추진, Zero Deffect)그룹에 의한 경영목적실현을 위한 전 종업원의 자주적이면서 적극적인 참여체제의 확립을 내용으로 삼아 구체적으로 전개되었다.

먼저 실력 위주의 평등대우의 확립에 대해서는 적성배치, 능력 중심의 승진, 승급을 통하여 노동자의 근로의식을 향상시키려고 철저히 업적주의에 기초하여 직무자격승진, 전문직 승진을 설정하였고 이를 기초로 '능력 발휘도에 의한 개인차별관리'가 시도되었다. 이것은 '작업에 투입되어 출세하는 것이 가정을 행복하게 하고 인생설계도 가능하게 한다'라는 의식을 보편화시켜 OJT(현장내 직무적응훈련, On Job Training) 중심의 다양한 기업내 교육훈련이나 부당한 차별없는 정당한 평가에 기대를 거는 노동자의식이 생겨나고 '인사고과를 통해 승진에서 차별을 강화하여 기업을 특히 한층 더 경쟁사회로 밀어넣는 것이었다'. 그런데 이러한 기업사회를 유일한 바탕으로 자기실현을 하고자 하는 노동자의 심정을 강화한 것이 직능급화 구상에 의한 임금체계의 개선방향이었다. 즉 여기서는 직능분류제의 확립을 조건으로 임금관리의 획일주의를 배제하고 '유능한 인재의 확보', '적정한 동기부여에 의한 능력발휘'에 초점을 둔 개별적 관리를 향한 전환이 요구되었다.

능력주의 관리의 또 하나 중요한 시책으로서 '소집단에 대한 충성에서 종업원에게 만족과 의욕을 주고 직무준중의 팀웍'을 제일로 하는 목표관리, QC CICLE, ZD GROUP 등 직장소집단에 의한 자주관리활동이 있다. 이

것은 '일본의 전통적인 장점인 집단주의적 노사관계를 손상함이 없이 노동자 개인의 능력 발휘를 기업 전체의 생산성, 능률향상과 조화시켜 근로의식고양 중심의 조직체제를 만들어내는 것이었다. 이래서 직장소집단활동이 중시된 것은 공장, 직장 단위에서의 평등한, 객관적인 평가가 요구되고 승급, 사정의 기준이나 인사고과방식에 최대의 관심을 보이게 된 새로운 노동자의식을 목적인 대로 기업의식까지 변화시키고 이것을 기업사회에 통합할 필요에 부딪힌 것일 뿐이다. 다시 말하면 능력주의 관리는 '인간존중의 이념'에 근거하여 직장소집단을 조직하여 집단주의적으로 노동자의 의식고취를 실현한 것으로 동요하고 있던 전후형 '연공적 직장질서'의 재편성 및 강화를 추진하고자 한 것이다.

이처럼 능력주의 관리의 전개는 직무중심주의에 의한 직무승진성의 철거화와 직장소집단에 의한 자주관리체제의 침투를 축으로 '연공적 처우'로부터 벗어나면서, 민간대기업이 생산현장에서 조합보다 앞서 노동자를 조직하고, 생산성향상과 기업내 노사관계 '안정' 구조를 구축하였다. 그리고 자신의 생활향상을 추구하는 전후세대의 노동층은 기술혁신 - 생산성향상 - 임금상승(기업내 복지후생시설의 충실을 포함한다)이라는 방도를 설득력있게 제기한 능력주의관리에 자신의 경제적 풍요를 누릴 수 있도록 몸을 맡긴 것이다.

### 능력주의 관리의 정착과 노사업의제의 확대

능력주의 관리의 제창과 그 추진은 1965년 이후의 노동조합운동의 성격과 결코 무관하지 않다. 즉 철강, 자동차, 전기, 조선중기 등의 대기업별 노동조합은 춘투체제하에서 많은 성과배분을 획득하기 위해 생산성향상에 협력하는 입장에서 능력주의관리에 의한 유연한 배분구조를 인정하고 공장, 직장에서의 조합기능 후퇴와 더불어 지금까지 조합이 획득한 직장관행도 폐기하기에 이르렀다. IMF, JC(국제금속노련일본협회)에 결집한 노동조합은 노무관리의 라인화와 더불어 대두된 작업장과 같은 새로운 노무관리 노동자층을 기반으로 IE수법에 의한 표준작업요강 및 주야교대작업제도를 받아들이고 본래 조합 규제의 대상이어야 할 사항을 노사협의회체로 흡수하여 단체교섭을 이름만 남겨놓았고 공장·직장에서 노사일체적인 협력관계를 거

의 확립하였다. 이런 의미에서 능력주의관리 특히 직장소집단활동은 노사협 의제의 확대, 노사협조가 강력히 직장에 침투하였다는 것을 말하는 것이다.

그리고 일경련, 재계는 의식혁명을 촉진하면서 기업내에 '생활공동체 혹은 운명공동체적인 다면적이면서 강고한 집단의 형성'을 조건으로 직장 단위의 노사협의제나 산업별 노사협의를 제도적으로 정비, 확충하였다. 이것이 춘투의 산업별 통일투쟁에서 직장조직, 직장활동, 직장투쟁이 급속히 좌절, 쇠퇴하도록 한 것은 말할 필요도 없다. JC형의 기업별 조합의 전형인 팔번제철소 노동조합에서는 60년대 후반 이후 '생산협력, 분배대립'을 내걸고 '합리화의 성과환원에 중점을 둔 조합의 운동노선'을 갖고 경영측의 뜻과 하나되어 다수 노동자를 직장수준에서 완전히 장악하였다. 즉 여기서는 직장위원회를 철저하게 '의견을 모으는' 기능에 한정하고 직장으로부터의 합리화반대투쟁의 전환을 기도하였다. 그리고 여기에서 노사간의 '대화규칙의 확립'의 전망을 보인 조합측은 능력주의적인 노무관리의 전개를 암묵적으로 양해하고 이것을 규제하고자 하는 소수파 노동자군에 대해서는 엄격하게 억압 자세로 일관하였다. 이처럼 60년대 후반 이후 민간대기업에서 직무중심적 개별관리와 직장소집단관리를 축으로 한 능력주의관리가 추진되어 '경영권'에 의한 직장지배가 확립된 것은 JC형 대기업별 노동조합의 대두라는 사태와 밀접하게 연관되어 있다. 그리고 정규종업원층의 상대적 고임금, 승진, 승급기회의 확대와 보장에 의해 지탱되던 JC형 노동운동은 오로지 노동자가 기업번영의 식에 눈뜰 것을 강조하여 능력주의 관리의 전개에 암묵적으로 협조하였고 노사협의제를 축으로 한 기업의 노동자통합을 실현갔다.

## 6. 감량경영과 노무관리의 재편성

### 연공제의 전망과 인사토탈시스템(인사의 총체적 시스템)의 제창

1971년 달러위기와 73년 석유파동을 계기로 '고도성장'은 종말을 고하고 74년에는 GNP 마이너스성장을 기록하여 일본은 '전후 최대의 구조적 불황'에 직면하였다. 철강, 조선등 구조불황업종은 불황극복의 가장 효과적인

수단으로서 감량경영을 내놓았다.

이것은 '기업체질 개선'을 이유로 기업경영 전반에 걸쳐 철저하게 수행되었지만, 특히 과잉고용정리를 위한 '고용조정'이 중시되었다. 조업단축에 의한 임시공, 사외공의 해고, 중고령 정규종업원에 대한 희망퇴직장려, 잔업규제, 출향, 배치전환, 응원(應援), 파견이라는 방법을 구사하였던 고용조정책은 소수정예주의를 지도이념으로 하여 경쟁사회로서의 대기업체제의 골격에 메스를 가한 것이었다. 일경련과 재계는 이러한 고용조정에 대응하여 학력별 연공처우관리의 이탈을 본격적으로 추진하면서 '기업사회'를 한층 더 강고하게 하였다. 이것이 직능자격제도를 축으로 한 '인사토탈시스템'의 제창으로 열매를 맺은 것이다.

이러한 인사토탈시스템은 '기업성장의 원동력인 인재를 어떻게 소수정예화하고 능력을 최대한으로 발휘하도록 하여 능력, 업적, 장래성에 따라 정확하게 대우하는가'에 적절하게 대처하면서 '고도의 응집력있는 경영체제'의 실현을 노리는 것이었다. 여기에서는 승진, 승급관리 및 능력개발의 재편성 그리고 직무수행능력의 차이를 반영할 수 있는 임금, 처우의 탄력적 운용에 기초하여 연공제에 물든 노동자속에 능력주에 의한 철저한 차별과 선별의 논리를 주입시키는 것으로 한층 더 노무비를 압축하고, 노동능률향상을 달성하고자 하는 의도가 있는 것이다. 소수정예주의경영에 부합된 '유연한 효율적인 인사제도'는 연공제를 평가하고 직무수행능력의 발전단계에 맞춰 등급구분을 두어 '적재적소주의에 기초한 승진루트의 다원화, 유연한 조직운영'을 구체적으로 추진하였다. 또한 60세 정년의 발전, 근무년한의 장기화, 고령자층의 고용기회의 확대에 따른 퇴직금누적을 억제하고 '임금인상과 퇴직금을 분리하여 퇴직금의 지급방식을 종래의 근속보상적인 것에서 기업공헌적인 것으로 전환해가는' 퇴직일시금의 기업연금화를 의도하였다. 그리고 이것은 중고령자에 대한 조기퇴직장려제 = 선택정년제, 재교육에 의한 직종전환, 재취업알선, 기업간 배치이동, 스피드아웃(Speed Out) 등 고용관리의 탄력화도 촉진하였다.

이래서 '연공제'의 전망과 기업내 노동력구성의 고령화회피책으로 중고령 노동자층이 기업밖에 선택적으로 배출되고 결과적으로 물갈이인사에 의한

소수정예주의의 경영체제가 만들어진 것이다. 이것은 동시에 '공역종신고용제'을 축으로 하여 '본래 한정적 존재였던 종신고용관행이 더 이상 그 이름값을 할 수 없을 만큼 한정성이 강화'된 것을 보이고 있다.

### 전원참획경영(全員參劃經營)의 제창과 기업내 노사관계의 재편성

'인사토탈시스템화'와 더불어 이 시기에 노무관리 재편성의 일익을 담당하였던 것이 '참가형경영 = 전원참획경영'의 추진이었다. 1974년 일경련 전원경영 소위원회 설치와 75년 동보고서 '전원참획경영' 제출, 76년의 경제동우회의 '경영참가소위원회보고서' 발표에서 보인 일경련, 재계의 노동자경영참가구상은 '경영자가 경영의 민주화와 작업의 인간화를 추진하기 위해 기업의 노동자인 종업원 전원에 대해 경영조직의 각 단위에서 기업경영과 직장조직의 운영, 즉 의사결정(방침, 기획, 목표설정, 사무처리)의 과정에서 직간접으로 참가하도록 하고 합의에 의한 경영을 추진하는 경영체제의 구축을 의도하여 이것으로 기업내 노사관계의 안정구조를 재편성하고자 했다.

이러한 '전원참획경영'론은 경영참가의 새로운 모델로서 위치규정하고 임금억제와 대량해고에 조합도, 노동자도 전면적으로 협력하도록 하는 재계의 주장을 직장에서 전국까지 노사의 '합의에 의한 경영'이라는 이름으로 철저히 전개할 수 있게 한 것이다. 그리고 '참가주체와 그 주도자는 노동조합에 무게중심을 두어', '임금결정을 국민경제적인 넓은 차원에서 보도록 하는 관행과 합의'를 형성하도록 노동조합의 질적 비약을 요구하였다. 이 결과 '합의에 의한 경영'은 JC동맹주도에 의한 대기업별 조합의 타협적 대응을 근거로 하여 전쟁경험이 없는 신규졸업 노동자층이 가진 비싼 노동에 대한 자기투자기질을 직장소집단활동으로 조직하여, 그것을 노동자통합의 핵으로 만드는데 성공하였다. 이래서 노동자는 기업경영에서 '전인격적 동반자'로까지 높아지고 노동자의 자주성, 자기책임성의 향상을 노리는 직장소집단활동과 이것을 노사협의제에서 지원하도록 하는 노무관리체제가 정착된 것이다.

### 기업사회의 강화와 일본노무관리 찬미론의 등장

70년대 후반 이후 민간대기업에서 '감량경영'의 전개는 기업내 노사관계에서 본다면 '민주주의의 형식을 취한 다수결원리를 근거로 하면서 노동자



의 자발성을 합리화 = 특별이윤획득의 목적으로 전면적으로 조직하여가는 관계를 만들어 가는 과정이었다. 그리고 여기에서 구체화된 '전원참획경영' 과 노사협의체의 추진은 기업주의적 노동조합운동의 침투와 맞물려 '정규종업원' 층의 상대적인 고임금, 좋은 노동조건의 획득, 승진, 승급기회를 확대, 보장하면서 노무관리의 틀을 재편성하였다. 즉 소수정예형 경영의 전개는 '직장안정대'를 확보하는 것으로 구조불황하에서 '일본적 경영'이 터를 잡을 수 있도록 지탱하는 원동력이 되었다.

이러한 현실을 반영하여 70년대말에는 거대기업군의 수익성회복과 국제 경쟁력강화의 요인으로서 엄격한 '감량경영'에 기초한 민간대기업 노동자의 왕성한 근면성을 끌어낸 노무관리가 주목을 받았고, 이러한 방식 자체가 경영자뿐 아니라 노동조합의 주류로부터도 찬미의 대상이 되었다. 이러한 노무관리 찬미론이 한 시대의 시대사조가 된 것은 자주관리활동에 대한 적극적인 참가를 통해 노동자가 환상적 공동체의식을 가지게 되어 기업에 의존하면서 자기를 실현하고자 하는 의식이 강력해져서 노동조합도 노사협의체를 축으로 기업내 노사관계들에 완전히 포섭되었기 때문이다. 이렇게 노동자, 노동조합이 기업으로 통합된 것은 철강을 기축으로 JC주도형의 관리층 투화에 의한 '단체교섭기구와 기능의 위축'이라고 해야 할 사태 속에서 한층 더 강력하게 추진되었다. 여기에서 '밖으로는 '회사가 있어야 사회가 있고', 안으로는 "회사는 곧 사회"라는 기업사회가 완성된 것이다.

## 7. 결론 : 일본노무관리의 도달점과 모순

이상에서 직장의 노사관계의 전개를 축으로 한 전후 일본노무관리의 발전을 짚어보면서 이것이 조합통제와 유착이 깊어가고 경영노무에 연결된 조직과 관리의 근대화, 합리화에 의해 민간대기업의 저노무비, 고수익체제를 만들었던 구조적 특질을 날날이 살펴보았다. 그리고 여기에서는 '일본형 실리적 조합주의'라고 해야 할 협조주의적 대기업별 노동조합의 조직, 기능이 치명적인 결함을 가지고 있음을 살펴보았다. 즉 이 기능은 합리화에 일관되

게 협력하고 직장소집단활동과 노사협의제에 파묻힌 상황이었다. 그러나 일본의 노무관리는 직장단위에서 노동자 지배의 구도를 만들어냈고, 여기에 어떠한 모순도 존재하지 않는 것이 아니라, 오히려 '감량경영' 체제에 의해 노무관리가 여러 가지 면에서 마찰을 발생시키고 있었다. 그리고 '기업체질의 개선'이라는 이름하에 직장, 공장단위에서는 '정예'와 방관자의 구별이나 인사고과에 결합된 직능급의 도입에 의한 차별지배가 착실히 진행되고 있고 경쟁사회로서의 기업체제의 허위성이 드러나기 시작하였다.

따라서 여기에서는 '기업사회'의 강화속에서 관리질서에 깊숙히 속박되면서 '자발적 자기희생', '타율적 자발성'에 의문을 가지고 '전원참획경영'의 실현에 대해서도 불신과 불만이 점점 심해지고 있는 노동자가 늘어나고 있었다. 예를 들면 1984년 전기노련과 철강노련의 노동자의식조사에서 볼 수 있는 것처럼 '기업에 대한 적극적 공헌의사'를 가진 노동자가 각각 32%, 17%에 불과하였다는 사실은 이 점을 잘 말해주고 있다. 그리고 80년대 후반 이후 전략적인 구조조정과정에서 노무관리의 전면적인 전망과 그 탄력화가 추구하고 있다. 이 때문에 오늘날 일본의 노동자와 노동조합은 고용형태의 다양화전략에 기초한 노동시장의 분단화와 능력주의관리의 새로운 전개에 기초한 노무관리의 유연화하에서 전면적으로 포섭되든가, 또는 노동조합의 원점에 다시 서서 이것에 대항할 기능을 재구축하든가 라는 과제에 직면하고 있다. 이러한 의미에서 민간대기업의 '직장안정대'도 중요하고 있는 현재, 고용의 유동화, 외부화에 의한 지금까지와 완전히 이질적인 경쟁적 직장질서 속에서, 노동자를 종업원으로 다시 포섭하려는 노무관리에 대하여, 노동조합은 인간답게 일할 수 있도록 직장의 노사관계 질서를 개혁하는 운동을 구체적으로 전개해야 한다.

## 직장조직의 공동화(空洞化)과정 —고도성장기의 직장사를 중심으로—

### 1. 머릿말

직장이란 노동자, 경영측, 노동조합 3자에게 각각 중요한 의미를 가지고 있다. 일본의 노동자에게 직장이란 생산활동의 장이란 의미 뿐만 아니라 기업내 생활과 기업의 생활의 형태를 기본적으로 규정하는 '생활공동체'적 다기능집단이라는 성격을 가지고 있다. 노동자는 어떠한 시대든 일상적인 생산활동의 장인 직장집단에 굳건하게 결합하여 일상생활을 통해 얽혀진 인간관계 속에서 의식이나 태도를 형성하여간다. 직장집단이란 여러 가지 욕구(예를 들면 동료들간의 따뜻한 인간관계, 물심양면에 걸친 상호부조, 노동의 즐거움, 승진등 사회적 성취욕 등)을 충족시키는 다기능집단이고 노동자의 기업안 일상생활이 거의 이 속에서 완성되는 강한 결집성을 가지고 있다. 특히 이것만이 아니라 집단주의적 성격이 강한 일본의 대기업노동자에게 직장집단에서 성장한 인간관계의 유대가 기업밖으로까지 연장되어 노동자생활방식을 강하게 규정한다. 기업 내외의 전 생활과정에 걸쳐 직장집단의 인간관계는 계속 이어지는 것이다.

그런데 직장집단의 인간관계방식은 이념적으로는 직장집단을 둘러싼 경영측과 노동조합의 대항관계(역관계)의 결과로서 규정된다. 물론 그 특징은 먼저 직장집단 구성원의 자율성에 의해 규정된다. 그러나 이에 덧붙여 노동조합이 기업안에서 조직되어 있는 기업별조합이라는 특징을 가지고 있는 일본의 경우, 직장집단은 경영측과 노동조합 양쪽에게 조직구성상 말단에 위치하고 있는 조직이고 활동상 서로 공통되는 기본단위이기 때문이다. 직장집단을 둘러싼 경영측과 노동조합의 '줄다리기' 현상이 생겨나고 이 삼자관

계의 결과가 직장집단의 역사적 성격을 만들어낸다.

현재의 시점에서 결과적으로 고도성장기를 통해 노동조합은 직장집단을 둘러싼 대항관계에서 패배하고, 직장집단도 자율성을 상실하여 경영층의 관리하에 포섭된 것으로 보인다. 동시에 노동자도 노무관리에 거의 전면적으로 종속되어 기업귀속의식이 현저히 강화되고 있다. 어떠한 과정을 통하여 이렇게 되었는가? 고도성장을 통해 경영층은 어떤 노무관리이념과 노무관리제도로 직장집단과 직장노동자를 장악하였는가? 직장집단과 직장노동자는 여기에 어떻게 대응하였는가? 이러한 문제의식 속에서 고도성장기 직장의 노사관계의 실상을 밝혀보자.

## 2. 직장의 노사관계사

현재 직장노사관계의 상(相)을 보다 명확히 하기 위하여 전후 일본에서 직장노사관계사를 간단히 살펴보자.

① 제1기 : 1945년 종전 후 한국전쟁을 계기로 공산주의자 축출(red purge)이 일어난 1950년까지의 ‘전후동반기’.

이 시기는 노동자계급이 자본가계급보다 역관계에서 우위에 있었고 자본주의체제의 뿌리를 뒤흔들 만큼 일본자본주의사에서 유례가 없는 시기라는 성격을 가지고 있다. 따라서 이 시기를 조합공세기로 파악한다. 이러한 조합공세기에 직장의 노사관계는 다음과 같았다.

① 조장 등 직장직체가 직장집단을 통째로 이끌어 경영층과 대항관계에 섰다. 과장이나 계장 등 상급직제도 조합직장집단이 장악하면서 경영층이라고 부를 수 있는 사람은 수 명의 중역 정도였다.

② 대부분 조합층에 섰던 직장집단은 강력한 자율성을 가지고 자발적인 직장투쟁을 조직하여 직장은 노동조합의 성역이 되었다.

③ 직장에서 주요한 조합활동은 임금을 비롯한 노동조건의 결정이나 종업원의 채용, 승진, 이동, 해고 등의 인사권에 깊숙하게 관여함으로써 노동조합은 이러한 활동에 커다란 성과를 얻었고 경영층은 모든 점에서 조합의 동

의없이는 결정할 수 없었다.

④ '직장의 주인공'인 조합은 자치능력을 가지고 새로운 직장규율을 자주적으로 만들어나갔다.

② 제2기 : 1950년부터 1955년까지 전후 경제부흥기.

이 시기에는 대량해고나 공산주의자 축출로 직장활동가를 방출하고 경영권을 탈취한 경영측은 첨단기술을 도입하여 고도성장을 향한 이룩을 시작하였다. 이 무렵 직장노사관계를 살펴볼 수 있는 한 조사를 보면 다음과 같다.

① 대기업노동자들은 '경영권'의 확립과 더불어 '형식적이거나 거대한 경영질서'에 편입되어 '회사에 대한 불만이나 요구를 가질 여유가 없거나', '누구로부터도 보살핌을 받지 못한 채' 고립되어 의지할 데 없이 '비탄'에 휩싸여 있다.

② 관료제에 기초하여 정비된 기업의 직장질서를 지탱하고 있는 것이 연공직 질서이고 현장책임자(役付工)가 직장의 조합지도자인 것은 제1기와 다름없다.

③ 그러나 현장책임자는 작업에 관한 관리자적 성격을 갖고 있고 인사권은 거의 갖고 있지 않은 것은 제1기와 성격을 달리한다.

④ 현장책임자는 '회사가 어려우면 우리도 살기 어렵기 때문에 회사에 협조해서 열심히 일해야 한다'라는 발상에서 조합활동을 '다른 무엇보다도 임금 중심으로 노동조건에 관한' 것에만 한정하였다. 즉 조합활동은 노사협조주의에 기초한 '파이이론'으로 나아가고 있다.

⑤ 여기에서도 직장에서는 현장책임자층과 청년층의 세대차가 생기고 청년층은 거의 조합의 필요성을 인정하나 조합의 현장에서는 찬반양론이 서로 반반씩 되고 조합에 대하여 '회사가 하라는 대로 한다', '직장의 요구를 반영하지 못하고 붕 떠 있다', '어용조합이다'라는 불만도 강하다. 그러나 이러한 불만이 조합활동에 반영되는 통로조차 없다. 이상과 같이 생산성향상에 협력하면서 경영합리화에 휩쓸려가는 대기업노동조합의 원형이 이미 여기에서 보이고 있고 전체적으로 이후 직장은 경영측의 성역을 향하여 한 발 한 발 나아가고 있었다.

이러한 일반적 상황 속에서도 경영층에 대한 저항력을 비교적 일정한 수준이나마 가진 조합도 있다. 이들을 대상으로 한 조사로 파악하면 이들은 전체적으로 직장집단이 자율성을 가지고 노사문제를 대립관계에서 접근하고 있다.

그러나 본격적인 고도성장기에 돌입하면서 자율성을 비교적 갖고 있던 직장도 서서히 경영층에 침식되어 강력한 저항력을 갖는 민간대기업노동조합이 극소수에 불과하였다. 이후에 외부사람들이 직장의 노사관계가 어떻게 변화하는가를 알아보는 것은 불가능하게 되었다. 다음에는 이와같은 과정을 통해 변화한 직장노사관계가 고도성장기에 어떤 양상이었는가를 검토한다.

### 3. 조합공세기의 노사관계

#### 강인(強韌)한 노동조합

장차 노동조합이 활성화될 가능성을 모색할 때, 이미 지나갔지만 고도성장기가 노동자와 노동조합에게 어떤 의미를 가진 시대였는가 라는 의문에 부딪힌다. 이것은 강인한 노동조합이 성장하는 데 긍정적으로 작용할 것인가 부정적으로 작용할 것인가? 이때 강인한 노동조합이란 '임금을 비롯한 노동조건이나 해고, 배치전환, 일상작업 등 노동자의 기업내외의 생활에 관한 제조건을 지키는데 경영층에 대한 강인한 저항력을 가질 수 있는 노동조합'이라는 정도로만 의미규정한다. 강인한 저항력은 무엇보다도 직장의 노동조합에 의해 형성된다.

고도성장기에 직장노사관계는 어떻게 변했는가? 노동운동이 활성화되어가는 썩이 잘 자랄 것인가? 이러한 어려운 질문에 대응하기 위하여 먼저 강인한 노동조합의 상을 설정하여 보자. 이것과 대비하여 고도성장기의 노동조합상을 그려볼 수 있기 때문이다.

#### 노동조합의 달성목표와 구성원리

종전 이후 1950년 한국전쟁을 계기로 공산주의자 축출까지 5년간은 일본

자본주의역사에서도 특이한 시기를 차지한다. 즉 노동자계급이 역관계에서 자본가계급을 압도하여 자본주의적 사회체제의 존립 그 자체가 심각하게 의문시되던 유일한 시기였다.

이러한 조합공세기, 그 중심에 위치하고 있던 몇몇 조합을 모범으로 하여 강인한 노동조합의 상을 만들어보자. 1946년 '산별회의 10월투쟁'에서 활약하였던 요미우리종업원조합(讀賣従業員組合), 전기협(電氣協, 전기산업노동조합협의회), 토시바노련(東芝勞連)을 강인한 노동조합의 사례로서 드는 것은 큰 이견이 없을 것이다. 세 조합에 공통적인 것은 노동조합의 달성목표를 철저한 노동자생활의 보장에 두고(그것을 생활보장의 논리라 부른다) 노동조합의 구성원리를 동료들 사이의 '평등주의'에서 찾았다는 것이다.

철저한 '생활보장의 논리'란 임금투쟁에서 노동자의 생활을 중심으로, 기업의 이윤을 부차로 보는 것을 의미한다. 달리 표현하면 '임금이 기본전제이고 이윤은 결과인' 발상이 조합운동의 기조로 자리잡았다. 이 발상은 현재 일반적으로 보이는 생산성향상협력의 대가로 고임금을 요구하는 발상과는 극명하게 대비된다. 이 점을 가리켜 노사대립주의의 노사관계 이데올로기라고 불러도 좋다(노동조합을 '노사대립주의', '노사협조주의'의 개념으로 설명하는 것이 유효한가를 의심하는 견해도 있지만 실제로는 노동조합이 어떤 발상에 서는가에 따라 직장노사관계의 모습은 크게 달라진다).

노동조합의 구성원리로서의 '평등주의'란 '동료들이 결코 경쟁하지 않고 철저한 평등주의에 의해 평등을 통한 생활 보장'을 추구하는 것을 의미한다. 이것은 노동자 단결을 신분, 자격, 직종, 학력, 성별에 따라 몇 개 층으로 나누어 차별하고 승급이나 승진에 관계된 사정권을 전면적으로 행사하는 것을 노동자지배의 원천으로 하는 '자본의 논리'에 대한 반대논리이다.

다음으로 강인한 노동조합을 구성하는 조건으로서의 '생활보장의 논리'와 '평등주의'를 모두 체현한 예로서 임금체제를 들어보자.

### 전산형 임금체계

당시 전산형임금이라고 부르던 임금체제가 있었다. '산별회의 10월투쟁'의 주축이었던 전기협이 획득한 것을 가리켜 이렇게 부르고 있다(전산협은

10개 전력회사의 노동조합으로 구성된 산업별협의회로 조합원이 약 12만 명이다. 1946년 3월에 10개의 기업별조합이 연합하여 결성하여 한 세대를 품미한 것은 잘 알려져 있다). 많은 노동자가 이 임금체계에 공감한 것은 이것으로 임금수준이 거의 4배 가까이 인상되었다는 이유뿐만 아니다. 지금까지 80년에 걸친 일본자본주의 역사에서 항상 '자본의 논리'에 의한 임금 정책에 지배받은 노동자계급이 처음으로 '노동자의 논리'에 기초한 임금체계를 노동자의 손으로 만들어내고 이것을 투쟁으로 쟁취하였다는 사실에 그들은 자신의 계급이 새로운 시대의 주인공이라는 자신과 자각을 느끼고 있던 것이다. '전산형임금'에 포함된 '노동의 논리'란 다음과 같은 것이다.

철저한 '생활보장의 논리'란 신분, 자격, 학력, 성별 등에 관계없이 누구든 문화적 생활을 누리는 것을 기준으로 임금액을 결정하는 것을 의미한다. 전산협의 조합들은 앵겔지수나 종업원생활실태조사 등을 사용하여 여기에 칼로리 계산이나 물가지수를 계산해 넣고 생활보장급을 산출하였다. 여기에는 기업의 이윤이나 내부유보 등을 우선적으로 배려한 후 그 결과로서 스스로의 생활수준을 결정한다는 발상과는 정반대다.

다음으로 '평등주의'란 경영층의 사정으로 노동자간 경쟁이 발생하는 것을 피하기 위해 누구의 눈에도 명확한, 객관적인 기준을 설정하여 기본급을 구성하는 것을 의미한다. 이것은 가족수나 연령이란 기준이었다. '전산형 임금'이란 전산협 급여위원회 답신서에 의하면 '자격, 계급제도, 학력, 성별에 따른 임금불평등의 철폐'를 위한 '평등주의'에 기초한 생활보장급으로 그 성격을 표현하였다.

그렇지만 임금체계에 대해서는 지금까지 학력, 신분정년제하에서 상대적으로 고임금을 획득한 현장감독자나 대졸, 경영간부후보생등 상층종업원인 조합원의 불만이 예상되었다. 작업능력과의 연관성에서 '악평등' 혹은 '불평등'이라는 비난이 생길지도 모른다. 여기에서 전산협 사람들은 무엇보다 실태에 따른 '평등주의' 실현을 위하여 전산협 급여위원회 답신에서의 표현대로 하면 '능력, 근속년수, 근태에 따른 증가임금'이라는 성격을 가진 '능력급'(능률급이 아니라 기술 및 숙련에 대한 평가를 의미한다)을 덧붙였다. 그러나 이 부분을 임금총액의 20% 정도로 억제하였고 또한 노동조합이 능



력판정에 충분히 발언력을 행사하는 것으로 하여 어디까지나 경영측의 일방적인 사정권 행사를 배제하고 있다.

이런 임금체계에 관하여 다른 하나, 중요한 점을 지적하여 보자. 노동자들은 '생활보장의 논리'와 '평등주의'를 단지 추상적으로 이해하지는 않았다. '전산형임금'을 요구로 내걸은 노동자들은 점령군총구를 가슴으로 막으면서도 이에 굴함이 없이 '전국5분정전투쟁'을 전개하여 왕실을 비롯한 일본의 산골까지 불이 꺼지도록 하였고 '조국의 생존'을 건 무기한 전국정전투쟁을 전개하여 요구를 쟁취하였다. 우리는 이것만으로도 전산형 임금체계가 매우 진가가 있는 것이라고 느낄 수 있다.

### 조합주도하의 직장

이 시기 '강인(強靱)한' 노동조합의 직장은 어떠한 사정이었는가? 이 특징을 크게 나누어보면 네 가지를 들 수 있다.

첫째, 조장 등의 직장직제가 직장집단을 통솔하면서 경영측과 대항관계에 위치한 것이다. 어제의 경영직장조직이 오늘은 조합직장조직으로 완전히 변하였다 라는 표현이 좋지 않을까? 물론 새로운 '직장의 주인공'으로서 노동조합은 지금까지의 직제, 직무서열을 폐지하고 직장을 새롭게 편성하려고 시도하였다.

요미우리 종업원조합의 경우 지금까지의 역직이나 신분은 '전쟁책임자인 사장에 의한 임명'이기때문에 물리고 다시 '전원평사원'인 투쟁체제를 강화하는 것을 생각하였다. 전산협도 과거의 직계제(職階制)를 폐지하고 노동자손으로 새로운 직계제(職階制)를 제정할 것을 시도하였다. 그러나 요미우리 종업원조합의 경우 결국 종래의 직제, 직무서열을 그대로 살리고 그위에 투쟁체제를 구축하는 것이 유리하다 라고 판단하고 있다(전산협의 경우도 '구체제인 현행직계제(職階制)는 전면적으로 폐지'하는 것으로 결정하였지만, '노동자의 논리'에 기초한 '신직계제(職階制)'의 제정 역시 어렵다고 결정하고 결국 '직계제(職階制)는 각 조합원의 의사를 시급히 종합하기가 어렵다'고 판단하고 단념하지 않을 수 없었다).

이것을 가리켜 당시 노동조합의 한계로 볼 수 있지만 이런 상태하에서도

노동조합이 충분히 '강인함'을 발휘할 수 있는 증거로 보는 것도 가능하다. 어쨌든 이 점에 조합은 무리없이 현장직계노동자는 물론 과장이나 계장등도 조합직장집단으로 포섭하여 경영측이라고 부르는 사람이 기껏해야 몇 명 정도의 중역에 불과하였다. 예를 들면 요미우리종업원조합의 '생산관리투쟁'(1945년)의 경우 중역인 국장 이외에는 모두가 투쟁위원회측에 섰고 이 중에서 투쟁지도부중심은 편집부분에서는 논설위원, 부장, 차장집단이고 공장에서는 반장, 주임등의 현장감독자집단이었다. 전산협 경우도 직장조합간부의 60% 가깝게 과장, 계장, 주임등이 차지하였다.

둘째, 통째로 조합측에 선 직장집단은 강한 자율성을 가졌다. 이것이 직장생활을 활발하게 하였다. 예를 들어 토시바노련의 직장투쟁이 이것을 잘 보여준다. 이 조합의 직장집단은 빈번하게 직장대회를 열어 결의를 공장장에게 전달하든가, 근로부장을 직장대회에 데리고 와서 조합원이 둘러싼 상태로 대중교섭을 하면서 조금씩 노동조건을 개선하여갔다. 한 직장의 성과는 다른 직장에 파급되어 유리한 노동조건을 획득하고 이것이 다음의 직장조건을 상승시키는 파급효과가 있었다. 집행부도 직장투쟁을 장려했다. 이것을 '살랭이파업'이라고 비난한 경영측에 대하여 조합측은 '직장투쟁은 조합원이 자각하게끔 하여 감독자의 무능을 추궁'할 수 있는 것으로 파악하였다. 조합집행부로서는 조합원에 대한 관료주의적인 통제를 강화하기보다는 직장의 자발적인 활동을 활성화하는 것을 중요시하였다. 요미우리 종업원조합에서도 자발적인 직장투쟁에 의해 노동조합이 직장을 지배하였기 때문에 직제기구와 취업규칙의 권위는 땅에 떨어졌다.

셋째, 직장투쟁의 성과로서 직장의 조합이 인사권에 깊게 개입, 이것을 규제하여 경영측에 의한 사정으로 조합원의 생활이 좌우되는 것을 거의 완전하게 막았다. 예를 들어 전산협산하의 각 기업별 조합의 노동협약에서는 종업원의 채용, 해고, 노동조건, 임금, 제급여, 직제인사의 결정은 '조합의 승인'을 받는 것으로 되어 있다. 관동배전(關東配電-東京電力의 前身)처럼 노동조합이 종업원의 상벌, 승급, 상여, 이동 등의 인사관리의 기준을 결정한데 덧붙여 개인문제에 대해 취급할 때도 노동조합의 승인을 필요로 하는 사례도 있다.

인사관리의 규제는 토시바노련에서 가장 철저하였다. 종업원의 해고, 전임에 관해 노동조합의 동의를 필요로 하는 것은 물론이지만 단체교섭기구의 일환인 경영협의회의 '위원(役職子) 임면규정'에 의해 공장장, 부과장의 인사까지 직장대회의 토의를 전제로 노동조합의 동의없이 이루어질 수 없는 것이었다. '직장에서는 공장의 부과장보다도 조합 중앙위원회의 지시방향이 보다 절대적이고 권위를 가지고 있었다'고 할 만큼 직장의 조합은 '강인'하였다.

넷째, 그렇지만 직장집단의 규율이 흐트러지지는 않았다. 오히려 직장의 주인공인 노동조합은 자치적 능력을 가지고 자주적으로 새로운 직장규율을 만들어냈다. 이것을 보여주는 사례는 많다.

먼저 토시바노련의 직장집단이 조장층의 지도하에 '생산부흥투쟁'으로 성과를 올려서 공장간부, 현장관리자층조차 노동조합측에 합세하는 경우도 있었다. 다음으로 전산협산하 관동배전노동조합의 '업무관리' (1945년 12월)도 증거다. 경영권을 장악한 동 노조는 중앙투쟁위원회의 지도하에 지금까지 12시간에 가까운 노동시간을 8시간으로 줄이고 출근부를 조합이 관리하면서 지금까지 직제서열에 의해 배열된 명부를 자모순(우리 식으로 하면 —역자 주)으로 배치하였다. 이것은 노동조합의 의도로서 '평등주의'에 따른 조치이다. 또 조합원들은 수요자에 대한 서비스를 향상시키려고 노력하고 '가로등 점등작업, 옥내 전주 고장수리, 출근이나 작업의 규율화 등에 적극 노력'하였기 때문에 지금보다 능률은 향상되었다.

### 직장을 들쭉싼 노사의 공방

'강인한' 노동조합의 기반이 이상과 같은 특징을 가진 직장집단이므로 점령군의 지원을 받아 반공에 나선 경영층의 공격목표는 여기에 집중되었다. 토시바노련에서는 1949년 '기업정비반대투쟁'에서 나타났다. 이때 경영층은 '인사권의 반환'을 위하여 직장에 목표를 정하고 조합측도 역시 이것을 양보하는 것은 결국 조합이 모든 것을 잃어버린다고 생각, 반격했지만 조합은 패배하고 많은 활동가들은 해고되면서 쟁의는 막을 내렸다.

전기사업경영자의 목적도 직장에 있었고 전기사업에서는 1950년 2,000명

정도가 공산주의자 축출로 직장의 조합은 거의 괴멸되었다. 2년 후 ‘평등원리’에 기초한 전산형임금 대신에 ‘경쟁원리’에 기초한 직무급을 도입하는 것을 목적으로 한 경영층의 공격(1952년 쟁의)에서 전산이 패배한 것도 이 때문이다. 경영자는 조합을 탄압하는 방법으로서 조합 분열, 제2조합결성을 사용했다. 조합분열은 요미우리신문(1946년), 토시바노련(1948년), 전산(1949년, 1952년)의 어느 경우에도 일어났다. 더우기 각 노동조합에서는 직장의 조합이 계속해서 해체되어 ‘조합공세기’는 종말을 고했다.

경영층의 지배하에 있던 직장에서는 기술혁신과 경영합리화가 급속하게 진행되면서 고도성장을 향한 이륙이 준비되었다. 직장은 노동조합의 성역에서 경영층의 성역으로 변화하였다.

#### 4. 고도성장기의 노사관계

##### 대기업노조의 변질

‘조합공세기’가 끝나고 기술혁신의 도입기를 거치면서 고도성장기를 맞이하였다. 민간대기업 노동조합은 다음과 같은 특징을 보이고 있다.

- ① 노사관계이념은 노사협조주의를 기조로 한다.
- ② 노사교섭방식은 노사협의제를 주로, 단체교섭제를 부차적으로 하고 있다.
- ③ 노동조합의 목표는 경영합리화에 협력하여 그 대가로 고임금을 얻는데 있다.
- ④ 노동조합의 구성원리는 ‘평등주의’가 붕괴된 채 이를 대신할 것이 확립되어 있지 않다. 이 때문에 단결력이 약화되어 조합무관심층이 눈덩이처럼 불어났다.

직장 노사관계의 일반적 특징은 어떻게 되었나? 관념적이지 않은 사실에 기초하여 이 문제를 검토하기 위하여 한 사례를 들어보자. 미리 강조하지만 여기에서 사례를 든 조합을 ‘약한 조합’으로 단죄하기 위해 사례를 드는 것이 아니다. 오히려 A노동조합(조합원수 약 1만 명)은 노동계에서는 전기노련산하의 좌익에 속하면서 ‘강한 조합’이란 평가를 받았다. 이하의 문맥에

서 알 수 있는 것처럼 동 노조는 일정하게 역사적인 조건속에서 진실로 열심히 활동을 전개하였다는 것은 쉽게 인정할 수 있다.

### 대기업의 노사관계

A노조는 산별회의 산하 좌익노동조합의 아성으로 용맹을 떨쳤다. 직장의 노사관계는 이미 앞서 묘사하였던 것처럼 강인한 노동조합의 상과 거의 동일하다고 하여도 좋을 정도였다. 1950년 직장의 활동가를 중심으로 약 6000명이 해고를 당한 데 대항하여 80일 동안 쟁의를 전개하였지만 조합의 완패로 끝났다. '조합공세기'의 종말을 고하는 마지막 대쟁의였다.

이 패배 후 동 노조는 대량의 희생자를 낸 '조합공세기'의 노동조합을 부정의 대상으로 여기고 이런 전철을 밟지 않기 위해 앞서와는 대조적인 노조 운동을 전개하기 위해 노력하고 있다. 앞서 들었던 고도성장기의 민간대기업 노동조합의 일반적인 특징이 동 노조에서도 거의 그대로 나타났다.

구체적으로는 다음과 같은 세 가지를 들 수 있다. 먼저 노사관계의 기초를 노사협조주의에 두고 경영합리화에 의한 생산성향상에 협력하면서 고임금을 획득하고자 하였다. 이 노조가 이런 방침을 '능동적으로' 추진하여 채택한 것은 아니다. 노사대립주의에 기초하여 경영층에 대항한다 하더라도 희생자를 낼 뿐 아무것도 이룰 수 없는 것이 아닌가, 여기서 지금 경영층을 공격해 들어가도 현재의 역관계상 노동조합측이 압도적으로 불리하다, 이런 조건에서는 경영층의 공격을 피하면서 조합원의 생활을 지킬 수밖에 없다, 노조는 이렇게 생각하였다. 노조가 채용한 '생산성향상에는 협력한다'라는 방침은 제반의 사정을 고려한 상태에서 '어쩔 수 없는 현실적 대안'이라고 인식하였던 것이다.

다음으로 과거의 직장투쟁중심 방침을 반성하고 조합원통제를 강화하여 조합을 운영하는 것이다. 이 때문에 많은 권한을 기업노조연합회(조합원수 약 6만 명)에 집중하고 조합관료제적 운영에 무게중심을 두었다. 또 종래의 단계교섭제를 중심으로 한 노사관계 대신에 노사협의제에 중심을 두는 방식으로 전환하였다. 현재의 역관계에서는 파업할 수 있는 상태가 아니라고 판단하였기 때문이다.

경영측도 이러한 방침전환을 환영하였다. 많은 일본의 기업과 마찬가지로 고도성장기에 처음으로 국제시장에 진출한 회사의 경우(대형모타제조업) 후 발주자로서 서구제국과의 격렬한 경쟁에서 승리하기 위해서는 원가절감에 노력하는 것이 지상과제였다. 이 때문에 첨단기술의 도입이나 소수주주의에 의한 다능공화로 경영합리화를 추진하면서 생산성을 높이는 것은 필수였다. 여기에 협력하려는 노동조합과 회사 사이에 안정적 노사관계가 만들어지는 것은 필연적이었다. 이 결과 노조가 채용한 현실노선은 우선 효과가 있는 것처럼 보였다.

그러나 노조의 조직운영 속에서는 모순이 쌓이고 있었다. 경영합리화가 진행되면서 잔업이 증가하고, 기계와 장치의 완전운전을 위해 교대근무제를 채용하고, 출근율관리를 철저히 하는 등 노동강도를 강화하였다. 조합원의 불만은 높아만 갔지만 '생산성향상에 협력한다'라는 방침을 취한 노조집행부는 고통스러워하면서도 '노동재해가 많이 발생하지 않는 한 잔업의 급증이나 교대근무제의 채용에 어쩔 수 없다'는 식으로 조합원을 설득할 수밖에 없었다.

또 중앙교섭, 중앙협의방식을 채용하여 임금을 비롯한 주요한 노동조건의 교섭권을 기업연(企業連)에 위임한 결과 노조집행부가 '단위노조의 일이 아니다'고 손발놓고 쉬는 상태에 빠져버렸다. 이러한 이유 때문에 조합원은 단사집행부에 문제를 제기할 의욕조차 잃었고, 조합무관심층은 확대되었다.

이에 따라 단사입장에서 조합활동 방향을 모색한 결과 경영합리화에 의해 발생하는 조합원고충을 흡수하여 과도한 노동강도 강화의 규제를 최대의 직장활동으로 삼았다. 집행부가 솔선수범하여 직장을 순회하고 조합원의 고충을 성실한 자세로 귀를 기울이는 것도 이때부터였다.

이것으로 조합무관심층의 확대를 어느 정도 막을 수 있었지만, 문제는 아직 남아 있었다. 직장에서 수렴한 고충을 노사협의제 역할을 하는 경영협의회에 상정하였다. 그렇지만 예를 들어 경영합리화를 신랄하게 고발한 고충이 있어도 조합이 이미 경영측의 생산계획을 승인한 이상 덮어둘 수밖에 없다. 조합원의 눈에는 조합은 조합원의 노동의욕 향상을 위해 고충을 경영측에 제기하고 경영측은 이것을 종업원의 노동의욕 향상을 위해 처리하는

것으로 비꼴다. 집행부가 ‘조합이 고충처리활동을 하여도 조합원은 회사가 문제를 해결하는 것으로 생각’ 하는 한심스러운 상황이 되었다.

이러한 노사관계에서 직장의 노사관계는 어떻게 변화하였는가?

### 노무관리와 직장집단

원가절감을 목적으로 한 냉엄한 경영합리화를 추진하기 위해 직장의 노무 관리는 종래와는 크게 다른 모습을 취하였다. 이런 기조는 지금까지의 ‘연공적 직장집단’을 ‘능력주의적 직장집단’으로 재편성하였다. 이를 위하여 먼저 종업원의 질적 향상을 노리고 지금까지 해왔던 채용방식을 증졸작업원에서 공고졸작업원으로 변경하였다. 일부 직장에서는 단대졸업자나 전문학교졸업자를 작업원으로 채용하는 경우도 검토하였다.

이에 덧붙여 직장집단의 구성도 변화하였다. 경영자의 표현에 따르면 여러 가지 능력을 가진 작업원을 한데 모아 직장집단을 구성하고 ‘화합’의 정신으로 집단적인 능력향상을 꾀한다는 지금까지의 방침과는 달리 ‘능력없는 사람은 낙오시킨다’는 방침으로 바꿨다. 직장의 낙오자로 낙인찍혀서 다른 회사로 쫓겨나든지(出向) 단순작업으로 배치전환되는 노동자가 생겼다.

직장집단의 리더역할을 한 조장의 성격도 변화하였다. 지금까지의 전형적인 조장은 중학교, 기업내 양성학교를 마친 후에 직장에서 도제수련훈련을 통해 고도의 숙련을 몸에 익힌 ‘기능의 신’ 같은 모습이었다. 이 경우 조장의 권위는 숙련을 기반으로 하였다. 그러나 기술혁신과 경영합리화에 의해 오래된 조장은 기술변화에 적응할 수 없고 경영측은 새로운 형태의 조장을 요구하게 되었다. 경영자의 말을 빌면 최근 바람직한 조장이란 ‘표준학력은 공고졸업이고 직업에 대한 광범위한 지식, 뛰어난 감독능력, 판단능력, 사교력을 가진 사람’이다. 그러나 경영측이 기대하는 조장층은 육성할 수가 없었다. 여기에서 종래의 조장층을 새로운 조장상에 가깝게 하기 위해 혹독한 훈련을 시켰다. 조장으로서 부적당하다고 판단되어 일반작업원으로 격하되는 사람도 생겼다. 조장 또한 격심한 ‘능력주의관리’의 세례를 받았던 것이다.

조장들은 현명하게 대응하였지만 경영측에서 볼 때 기대에 못미치는 사람

도 있었고 고졸자가 늘어난 작업원과 세대차에 직면하여 많은 사람은 '자신감의 상실'을 말하고 있다. 숙련으로 직장집단을 지배하고 이것을 무기로 경영층에 대항하였던 조장의 모습은 더이상 볼 수 없었다. 경영층에 빌붙어 경영자에게 부여받은 권한을 가지고 직장집단의 통합을 위해 노력하는 조장상이 여기에서 등장하였다. 직장집단의 보스에서 말단직제로 위치가 변화한 것이다.

이와 더불어 과거 기능감독자로서의 역할도 변화하였다. 기술혁신에 따라 기술관리는 보다 상위직책의 권한에 흡수되었다. 경영자는 '기술은 다른 사람에게 맡기고 조장은 인간관계관리만을 담당하는 것이 좋겠다'라고 말한다. 작업원의 '전인격적인 관리'를 시행하면서 작업원의 노동의욕을 향상시키는 역할이 조장의 주된 임무가 되었다. '현장 제일선의 노무관리담당자'라는 역할이다.

실제로 조장은 작업원의 사생활에 대해 하나도 빠지지 않고 세상사는 얘기를 하고, 종종 작업원을 모아 술자리를 마련하고 관혼상제를 챙기며 직장집단의 '가족주의적 인간관계'를 양성하는 데 진력하고 있기 때문에 다른 생각을 할 여유가 없다. 이 결과 직장집단은 '직장공동체'적인 모습을 보이고 있다. 그러나 과거의 직장집단은 경영층에 대해 자율성을 띤 자발적인 '직장공동체'였던 것과 비교하여 현재는 노무관리에 포함된 '말뿐인 직장공동체'이다. 예를 들어 부분적인 자율성이 있어도 경영층과 대항할 수 있을 정도는 아니다.

직장집단의 구성원리도 역시 '연공서열'에서 '능력질서'로 변화하였다. 작업원을 나누는 직급은 근속년수나 연령과는 엄밀하게 대응하지 않고 전체로서 직무구분은 고졸 30세 미만층이 중졸 40세 이상층과 어깨를 견줄 수 있었다. 젊은층 중에서도 '능력차'에 의한 서열화가 보였다.

'현장 제1선의 노무관리담당자'로서 조장의 권력기반은 이런 '능력차' 판정권을 가졌기 때문이다. 조장은 '제1차 사정권'을 가지고 있기 때문에 작업원은 조장의 맘에 드느냐, 아니냐에 따라 승진, 승급에 차이가 나타났다. 이 때문에 작업원 모두 '앞다투어 아침을 하는' 현상이 발생하였고 조장의 직장집단관리는 어느 정도 성공하였다. 그렇지만 작업원이 승진가능한 상한



선은 조장 정도이고 간부로 승진할 수 있는 길은 막혀 있었다. 작업원은 높이 승진을 할 수 없는데도 경쟁속에서 몸은 사그라들고 경영측은 이것을 조합으로써 교묘하게 직장관리에 성공할 수 있었다.

### 직장의 노동조합

이런 상태에서 직장의 노동조합도 역시 노무관리에 포섭되는 것은 자연스러운 것이었다. 많은 직장에서 조합의 직장위원장은 조장이 차지하였고 직장서열 그대로 조합의 직장조직이 구성되었다. 하위의 직제서열에 위치한 젊은 노동자들이 이러한 구조를 깨뜨리고 조합간부가 되는 것은 거의 없다.

직장에서 단위노조집행부의 전임자가 될 때는 작업수행상 지장이 있을지, 없을지를 사전에 과장과 상담하는 것은 상식에 속하였다. 조합원은 '조합활동까지 과장의 결재를 받아야 한다'고 말한다. 그 대신 과장이 조합활동을 이해할 때는 직장의 조합활동은 원활하게 이루어졌다.

물론 이상과 같은 상태에서도 직장의 조합이 해결해야 할 문제는 많았다. 경영합리화에 의한 노동강도 강화는 직장에서는 다음과 같이 나타났다. '소수정예주의'에 의한 '다능공화'는 잔업을 증가시켰고 직장에서는 일인당 평균잔업시간이 75시간(!)인 사례도 발생하였다. 조합원은 잔업으로 주택임대금을 갚기 위해서 잔업수당을 일상의 생활비에 퍼넣고 있었고 이것은 거의 체력한계를 넘어서는 수준이었다. 출근율관리의 강화책으로서 직장에서 자리를 비우는 시간을 일본단위로 계산하여 직장단위로 공표하는 방법을 사용하기 때문에 유급휴가는 거의 얻어 쓸 수 없다는 문제도 있다. 특히 컴퓨터를 사용한 표준작업시간의 설정이 현장실정에 맞지 않는다는 불만도 나오고 직무급의 구분, 조장의 사정에 관한 불만도 종종 터져나왔다.

물론 제도적으로는 고충처리제도가 있지만 직장의 조합원이 이 제도를 거의 이용할 수 없다. 이 제도를 이용하면 노사협의제의 안전으로 올라 이름이 알려지기 때문에 '전인격적 관리'에 있는 작업원으로서의 매우 큰 용기를 필요로 하기 때문이다. 결국 고충처리된 것은 능력향상과 관계되는 작업환경의 정비에 관한 것이 중심이 될 뿐이다. 이 경우에는 오히려 제안제도와 유사한 것으로 취급되어 사정할 때 일정정도 참작이 된다.

조장인 직장위원장은 이상과 같은 문제에 직면하여 어떠한 활동을 하는가? 잔업에 대해서는 직장위원장은 과장과의 사이에서 제1차 협정권을 가지고 있지만 과장이 '작업물량이 많기 때문에 잔업을 해야 한다'고 주장하면 '생산성향상에 협력한다'는 조합의 입장상 잔업규제를 강화하는 것은 곤란하다. 오히려 말단직제로서 작업원을 설득하여 잔업하도록 한다.

유급휴가를 사용하는 문제도 직장위원장은 결근자가 나오면 작업수행상 어렵다고 한다. 다른 사람이 결근자의 작업을 덮어 쓰기 때문에 직장질서를 문란하게 하기 때문이다. 여기에서 '모두가 자신을 채찍질을 가하면서 열심히 일하고 있는데 혼자만 유급휴가를 타먹는 사람은 분수를 모르고 제멋대로 사는 사람이다'라고 비난한다. 또 직장집단의 출근율이 저하되면 조장 자신의 직장관리능력을 의심받기 때문이기도 하다. 조장인 직장위원장은 작업원의 '제1차 사정권'을 가지고 있지만 노동조합 본래의 '평등주의'에 기초하여 전원 일률적으로 평가를 하나 하면 그렇지 않다. 그렇게 하면 무능력자이거나 반항적인 조장으로 찍혀 그 지위에서 쫓겨나게 된다. 오히려 적극적으로 사정권을 행사하여 조합원 사이에 격차를 두어야 한다. 해당 사람의 말을 빌면 '때로는 작업원에게 자극을 주기 위해서 점수를 올리거나 내리거나 한다'고 한다. 이런 사정권이 조합의 직장위원장으로서의 권위를 세우는 데 원천이 된다.

직장의 조합원은 종종 '조합일을 하면 병신으로 본다'고 표현한다. 예를 들면 직장위원이 되면 조합회의때문에 직장을 비우는 경우가 있다. 이것은 직장집단의 출근율을 떨어뜨리기 때문에 '다른 사람을 현혹하게 하는' 행위이다. 출근율의 저하는 조장 자신의 성적에도 영향을 미치기 때문에 열심히 조합활동을 하면 조장(직장위원장을 겸하고 있다)이 사정을 낮게 하는 것은 아닌가 하고 고민한다. 직장위원은 조합일을 위해 잔업시간이 적게 된다. 이것은 '조장은 잔업을 즐겁게 하는가 아닌가를 보고 상정하기 때문에 자신에게 불리하다'는 불안감을 갖게 된다. 잔업이 적어지면 수입도 적어지고 생활도 영향을 받는다. '사이비 직장공동체' 중에서는 '모두가 작업하는데 조합활동으로 빠지면 미안하지'라고 자기규제심을 가지게 된다.

결국 조합원은 조장의 허가범위 내에서 잠깐잠깐 조합활동을 하는 것이

자기몸을 지키는 것이라고 생각한다. 조장인 직장위원장도 역시 과장의 허가범위안에서 잠깐 조합에 관계된 일을 하는 것으로 생각한다. 직장의 노동조합은 노무관리하에 포섭되어, 직장은 조합집행부의 결정이 어디에도 없는 '성역'이 되어가는 것이다.

### 총 괄

이러한 사례조사에서 지적할 수 있는 것은 '노사역관계의 차이'를 전제로 하여 '파이 이론'이라는 현실노선을 채용한 노동조합에서는 직장의 조합원이 노동강도강화에 대항하기 위해 기댈 수 있는 저항선을 모두 잃어버렸다는 사실이다. 노동자의 저항이 없는 한 직장은 경영측의 '성역'으로 순화되어간다. 예를 들어 고도성장기라는 노동조합에게 가장 투쟁력이 약화된 시대를 지났다고 해도 승패의 결과가 어찌되었든 직장의 노동자에게 노동강화에 저항하는 최후의 1선이라도 보인다면 직장의 노동조합이 무참히 괴멸된 것은 아니라고 말할 수 있다. 그러나 고도성장기의 노동조합의 비극은 조합원 스스로 불행을 의식하지 못한다는 점이다. 노동강화에 인내하는 대신 대기업노동자는 두툼하게 받고 있는 성과배분을 은혜로 생각하고 있는 것이다. 생활수준이 과거와 비교하면 올랐고 중소기업 종업원과 비교하면 임금총액은 충분히 만족할 수 있다. '능력주의적 직장'에서 살아남은 강자들은 이렇게 투덜댈 뿐이다. 노동조합은 '강인함'을 잃어버리고 직장의 조합은 모습을 감추었어도 기업에 의존하여 살아가는 것에 만족한다면 이것 이상으로 노동조합에 무엇을 바랄 것이 있겠는가라고, 또한 노동조합도 역관계상 경영측에 밀리고 있지만 조합원의 생활보장이라는 목표를 달성한 이상 이것을 포기하고 경영측에 대항할 필요가 어디에 있는가 라고 반론을 제기한다.

그러나 이러한 반론이 앞으로도 설득력을 가질 것인가?

## 5. 결 론

### 노동자의 양극분해

직장의 노동조합이 공동화되는 현상이 노동자에게 그만큼 심각한 위기감을 주지 못한 이유는 고도성장 속에서 기업이 보장한 상대적인 생활수준때문이다. 노동자들 사이에서는 '경쟁원리'를 부추겼지만 전체로서 고용과 임금은 보장되었기 때문에 근심없이 승진경쟁에 몸을 불사르면서 나설 수 있었다.

그러나 종업원 모두가 기업에 의해 생활이 보장되던 시대는 지나갔다. 앞으로 저성장이 계속되면서 기업의 '중심지대'에 위치한 소수의 엘리트층과 '변경지대'에 놓여져 있는 다수의 비엘리트층으로 종업원이 양분화되는 시대이다. 후자에게 '경쟁원리'에 몸을 맡기도록 하는 것은 고용과 임금 상실을 각오해야 함을 의미한다. 그러므로 노동자는 '경쟁원리'에 점점 빠져들면서 동료들 적으로 삼아 일신의 편안함을 소망하는 길을 선택할 것인가 아니면 동료관계를 평등주의에 서서 바라보고 '모두의 생활이 보장' 되는 길을 선택할 것인가?

현재 모두 가능성이 있다는 정도로만 예측할 수밖에 없다. 그러나 고도성장기보다도 노동조합이 말아야 할 역할은 훨씬 커졌다. 노동조합이 없어도 생활이 보장되던 시대는 명백히 지났다. 이런 시기에 40년 가까이 아무런 저항력 한번없이 지내왔던 일본노동조합은 다시 저항력을 길러서 험난한 가시밭길을 걸어갈 수 있을까? 이를 위해서는 '경영자의 성역'인 직장에서 조금씩이라도 노동조합의 모습을 현재화시켜가는 노력이 필요하다. 이런 돌파구를 어디에서 찾을 것인가? 현재 희미하나과 조금 보이는 길은 다음과 같은 세 가지라고 생각한다.

### '활성화'의 길

첫째, 노동자가 직장에서 독자의 '노동자문화'를 만들어 이를 기반으로

직장의 노동조합을 조금이라도 현재화하여가는 것이다. '노동자문화'란 '노동자다운 인간관계를 맺어 생활관습, 행동양식, 심성(의식)을 종합한 것'을 말한다. '조합공세기'에 노동자들이 만들었던 '평등주의'에 의한 생활보장의 발상과 실천은 좋은 사례이다.

현재의 직장에서 '노동자문화'를 창조하는 것은 가능한 것인가? 한 예를 들어보면 1976년 조합분열 후 8년이 지난 후 노동쟁의를 통해 11명의 해고, 42명의 배치전환, 69명의 부당처분 모두를 완전철회시키고 임금차별도 완전히 시정된 노동조합이 있었다. 이 제너럴석유정제 노동조합이 승리할 수 있었던 원동력은 직장의 '노동자문화'에서 양성된 것이다. 자신들을 옹호·격려해주던 사람들이 모두 제2조합으로 도망가는 상황에서도 홀로 남아 자칭 '방관자'이던 20세 전후의 약 1000명이나 되는 조합원이 약 600명의 제2조합과 대치하면서 쌓았던 '동료간의 목계'가 이것이다. 동료를 배신할 수 없다는 동료간의 신의, 자신만 다를 수 없다는 '출세거부의 사상', 아무리 혐오스러운 직장이라도 도파하기보다는 이것을 '저승이 아니라 현세의 또 하나의 왕국'으로 뒤집고자 하는 '정착의 사상' 등을 여기서 살펴볼 수 있다. 어려워도 노동자로서 당연한 '목계'가 종업원의 분할통치를 목적으로 한 '자본의 논리'에 효과적으로 대항할 수 있는 계기를 가지고 있다는 것이다.

둘째, 이것은 보통 일반노동조합에서 어렵기 그지없는 것인 데 반해 보다 쉬운 방법은 노동자의 생활에 깊은 연관성을 가진 승진, 배치전환, 해고등의 인사문제에 '평등주의'를 내걸고 노동조합이 개입해들어가는 것이다. 이런 영역에서 경영측의 사정을 배제하고 '명백한 규칙'을 노동조합이 만들어 내는 것이다. '노동조합공세기'의 노동조합이 인사관리의 규제를 '강인한' 저항력의 기반으로 한 사실을 생각하면 이런 방법도 의외로 효과를 거둘 수 있는 방법이라고 생각한다.

셋째, 이러한 '본공(本工) = 정규직' 중심의 운동과는 다른 여자노동자, 임시공, 파트노동자, 하청, 사외공, 중고령노동자등 직장에서 차별적 상태에 있는 사람들이 독자적 노동조합을 결성하도록 '본공층 = 정규직'에 영향을 미칠 수 있는 가능성을 생각할 수 있다. 실제로 이러한 동향이 몇몇

곳에서 보이고 있다. 조직노동자가 많아야 30%가 못 되는 현실에서 이러한 비정규직의 새로운 조직화를 향한 태동이 없다면 '노동조합의 복권'이라고 부를 수 없다.

어쨌든 이러한 세 가지 동향에 공통된 것은 '평등주의'에 기초한 '반차별 의식'을 기반으로 하는 것이다. 앞으로의 노동운동의 '활성화'의 기초는 '경쟁원리에서 평등원리로' 되어야 한다.

출전 : 『企業別組合の理論』(新日本出版社 刊)

## 현장과 유리되고 계급성마저 거세당한 일본 노동조합운동의 교훈

이 영  
(충남대 강사)

훈투는 투쟁이 아니라 노조의 존재 이유를 증명하는 연례행사였다고 할 수 있다. 결국 기업단위에서 노조에게 남는 것은 경영측을 보완하는 거대한 고충처리 기구로서의 기능이라고 할 수 있다.

### 무엇이 '일본적 노조운동'인가?

한국에서 민주적 노조운동을 지향하는 많은 사람들은 현 상황을 진단하면서 '일본적'으로 되는 것이 아니냐 하는 우려를 많이 하고 있다. 이때 '일본적'이라는 말은 우파 노조가 운동의 주도권을 장악하여 노사협조노선을 추구한다는 뜻으로 쓰이고 있다.

이렇게 될 것인가 아닌가를 둘러싼 논의는 주로 '기업별 노조'와 '기업의 임금지불능력'을 둘러싸고 전개되어 왔다. 이 두 가지 주제는 물론 한국노동운동이 나아갈 방향을 가늠하는 데 있어서 중요하다. 그러나 일본에서 가장 좌파적인 노동운동이 전개되었던 산별회의 시대(1946~49)에도 실질적으로는 기업별 체제였다. 고도성장이 최고조에 달했던 60년대 후반기에는 고학력 청년노동자가 중심이 된 신좌익 노동운동이 강력한 체제도전세력으로 등장했다.

그런데 일본식 개량화의 가능성에만 주목하다 보면, 마치 외부환경의 변화가 모든 것을 자동적으로 규정하는 듯이 이야기될 수도 있다. 따라서 우리는 오히려 환경변화에 대응하는 노조의 자세에 대해 관심을 가질 필요가 있다.

일본에서 교훈을 찾는다면 우선 일본 민간 대기업노조의 행동양식부터 구체적으로 살펴볼 필요가 있다. 일본식 개량화의 구체적 내용은 다음과 같다.

- ① 노사협조주의를 기본 입장으로 삼고 있다.
- ② 노사교섭 방식에 있어서는 노사협의회가 단체교섭보다 우선된다.
- ③ 노조가 달성하려는 목표는 경영합리화에 협력하고, 그 댓가로서 고임금을 보장받는 데 있다.
- ④ 평등주의에 입각한 노조 조직원리는 벌써 무너졌지만 이에 대신할 수 있는 새로운 원리는 확립되어 있지 않다. 따라서 단결력이 약화되고 조합원 대충은 노조에 관심이 없다.

이상과 같은 상황은 숙련도가 기준이 된 기능서열을 배경으로 하는 '연공적 질서'에서부터 '능력주의적 질서'로 이행되는 과정 가운데서 형성되었다. 전자에서는 경영층에 대해 자율성을 가진 '직장공동체'가 단결의 기초가 되었다. 이것이 후자에서는 노무관리 기구가 주도권을 장악한 '유사 직장공동체'로 변질되었다. 구체적으로 작업현장에 대한 노무관리의 변화를 보면 '연공적 질서' 시대에는 능력이 여러 가지로 차이가 나는 작업자들을 섞어 '직장집단'을 조직하고 이를 인화(人和)의 정신으로 묶어 집단 전체의 능률을 올리는 방식이 사용되었다.

반면에 능력이 떨어지는 자를 쫓아내는 것이 '능력주의적 질서'의 내용이 었다. 작업현장을 감독하는 조장층의 성격도 바뀌었다. 미국에서 자동화기술이 대규모로 도입되기 이전인 고도성장기 초기(1955~73)에는 조장들이 경험적 숙련에서 나오는 권위를 기반으로 직장집단을 이끌면서 경영층에 대해 자기주장을 할 수 있었다. 그러나 새로운 기술체계가 적용됨에 따라 권위를 상실한 조장층은 '작업자에 대한 전 인격적 관리(직장생활과 사생활 모두에 대한)'를 주된 임무로 하는 '제1선 노무관리담당자'에 지나지 않게 되었다.



경영합리화는 당연히 노동강도를 강화시키게 되므로 일반조합원들의 불만도 커질 수밖에 없었다. 그러나 기업별 노조체계에서 조장층이 노조조직을 장악하고 있으므로 작업현장에서 노조가 저항력을 발휘할 수 없었다. 따라서 생산성향상을 위해 노조간부들이 일반조합원을 설득하는 일이 정상으로 되었다. 또 성적사정(成績査定)을 통해 조장층의 승진과 승급이 좌우되므로 서로 돕는 것이 아니라 경쟁하는 것이 일반적인 분위기로 되었다. 즉 작업현장에서 경쟁의 조직화와 노조 기능의 공동화(空洞化)가 동시에 진행되었던 것이다.

이런 가운데 고도성장기를 통해 만성화된 노동력 부족현상 때문에 고율의 임금인상이 지속되었다. 말을 바꾸면 춘투가 투쟁이 아니라 노조의 존재 이유를 증명하는 연례행사였다고 할 수 있다. 결국 기업단위에서 노조에게 남은 것은 고도성장이 끝나는 1973년 석유위기 이후 노조는 자기 정당성을 유지하기 위해 기업수준에서는 경영참가, 전국 수준에서는 정책참가를 강조하게 된다.

1989년 민간대기업 노조가 주도하는 신연합(新連合)이 일본노동계를 천하통일하였다. 신연합은 일종의 확대된 노사협의체라고 보면 알맞은 '정책참가'를 기본운동노선으로 내걸고 있으나, 그다지 성과가 나타나지 않고 있다. 이와 같은 노동전선의 명목적 통일이 교섭력의 향상으로 연결되지 않는 배경에는 조직적 토대의 공동화(空洞化)가 있다는 사실에 주목할 필요가 있다.

## 변혁주체론과 주민운동

1953년에 시작된 춘투는 사실상 경제적 조합주의의 확립을 의미하며, 소득재분배 기능을 발휘하여 내수확대에 의한 경제성장을 촉진하는 효과를 가져왔다. 반전, 반핵, 평화, 투쟁 등의 구호가 내걸려 있어 외부에서 보기에 는 과격할지 모르지만 실질적으로는 일본의 자본주의체제를 확고하게 유지시키는 제도적 장치로서 기능해 왔다. 이 과정을 통해 일본노조는 사회적으로 유니온 샵 협정과 조합비 사전공제제도는 기업의 성장이 노조의 발전이

라는 '기업이기주의' 논리를 정당화시켰다.

'기업이기주의'는 일반 국민대중의 정서와 노조운동을 떼어놓는 결과를 낳았다. 특히 고도성장 과정에서 급속히 악화되어 전국적으로 주민운동을 활성화시킨 공해문제에 대한 노조의 침묵은 사회운동 전반을 근원적으로 약화시킨 요인이었다. 경제성장의 과실을 나누어 갖는 동반자의 위상에 만족하고 있는 노조가 사회적 진보세력이 될 수 없었던 것이다. 그리하여 작업현장의 운동을 포기하고 생활과정에서 변혁주체를 형성하자는 논리가 등장했다.

사실상 1960년대 중반이 되면 주차장 확보요구가 단체교섭에서 등장하고, 해가족이 단란한 생활을 누릴 수 있는 '내집마련'을 인생의 목표로 삼는 사회상이 나타났다. 그리하여 '내집마련을 보장하는 우리 회사의 발전'을 위해 인생의 모든 것을 바치는 '회사인간'의 심리를 역으로 이용하여 '사(私)생활의 충실화'라는 목표를 제시함으로써 회사 바깥에서 변혁주체가 만들어질 수 있다는 주장이 나타났다. 이 경우에는 생산직보다 상대적 박탈감이 높은 사무관리직에 기대를 걸게 되었다.

그러나 현실은 다르게 전개되었다. 무엇보다 현재도 연간 2,100시간 수준으로 선진국 가운데서 가장 노동시간이 긴 일본에서 노동자 개인이 사회적 문제에 관심을 가지고 참여할 수 있는 여유가 없었다. 따라서 '사내복지'를 지렛대로 하여 종업원의 사생활 영역까지 관리하는 일본적 노무관리의 틀에서 벗어난 자영업 종사자나 가정주부들이 지역 주민운동의 주체가 될 수밖에 없었다.

주민운동을 중심으로 노동자의 변혁주체화 가능성을 모색하자는 논의는 문제제기에 그치고 말았다. 의회주의 노선에 충실하여 체제내화된 사회당, 공산당 등 기성좌익에 대해 반발하는 청년노동자와 베트남전쟁의 후방기지화에 반대하는 반전평화운동이 결합한 1960년대 후반의 신좌익운동에서도 마찬가지 결과가 나타났다. 치열한 가두투쟁을 조직하는 데는 성공했으나, 이것은 자본주의 체제 자체에 대해 아무런 심각한 위협이 되지 못했다. 결국 일반노동자가 주체가 되는 노동운동을 지향하는 입장에서 볼 때, 생산현장에서 무엇이 일어났는가 하는 점에 대한 재검토가 필요하게 되었다.

## 노조 기능을 대체한 소집단 활동

논의의 초점을 다시 생산현장으로 옮기면 공동화한 노조 하부조직을 대신하여 일반노동자들을 조직적으로 동원하고 있는 소집단 중심의 자주관리 활동이 주목된다.

QC, 제안활동 등으로 한국에서도 낯익은 관리활동이 가지는 명분은 생산성 향상을 위한 활동을 자발적으로 수행한다는 점에 있다. 흔히 기업에서 말하는 비용절감이라는 경제효과는 그다지 중요하지 않다. 오히려 자주관리 활동의 진짜 목적은, 경영관리기구가 이미 정해놓은 방침을 일반노동자가 스스로 결정한 자체규범으로 변화시켜, 눈에 보이지 않는 구속력이 행사되게 만드는 ‘조직효과’에 있다. 즉 이를 통해 작업현장의 비공식적 인간관계가 생산성 향상이라는 방향으로 조직화된다는 측면을 중시할 필요가 있다. 노조의 직장집단에 대한 장악능력이 약화되어 생긴 조직적 공백상태를 자주관리소집단이 메우는 것이다.

이제 일본 노동자들의 생활 속에는 소집단을 단위로 하는 자주관리 활동이 정착되고 있다는 사실 자체에 주목할 필요가 있다. 여기에는 일상적으로 반복되는 작업에서 벗어나 큰 주제를 가지고 폭넓은 이야기를 주고 받으며 자기 의견을 펼 수 있는 기회 자체가 주는 조그만 즐거움이 있다. 제안 내용이 수용되고 포상을 받는 데서 오는 성취감보다 오히려 소집단 활동을 통해 자기도 모르게 작업태도가 진지해지는 변화가 실질적으로 생산성 향상의 계기가 되고 있다. 결국 경영관리 기구에 의해 주도면밀하게 조직된 하향적 대중운동이 가져오는 동원효과라고 볼 수 있다. 역설적으로 말해 경영측이 생산과정에 대한 노동자의 참가를 조직함으로써 노조가 존립할 수 있는 사회적 공간을 미리 메워버렸다고 할 수 있다.

## 자립적 '노동자문화'를 지향하여

일본에서 전체 피고용자의 약 10%를 조직하고 있는 민간 대기업노조는 '상호신뢰적 노사관계'를 표방하고 있다. 이는 1970년대 후반 이후 세계적으로 유포되고 있는 '일본적 노사관계 찬미론'의 실질적 내용이다. 그러나 일본적 노사관계를 둘러싼 대부분의 논의는 일부를 대상으로 하고 있다는 점에 주의할 필요가 있다. 제1차 석유위기 이후 정보산업 부분의 비중이 높아짐에 따라 전통적 중화학공업 부분의 고용규모는 정체상태에 있다. 중화학공업을 기반으로 하는 민간대기업노조의 지반침하에 따라 전체적인 조직률(25% 수준)도 하향추세에 있다.

중화학공업 부분의 생산직 노동자를 전제로 한 조직원리에 입각한 노조가 산업구조 변화에 미처 적응하지 못한 탓이라고도 할 수 있다. 특히 컴퓨터의 발달에 따른 유연생산체계(다품종소량생산, 합리적인 재고관리 등)의 전개는 비정규종업원의 비중을 높여 기업별조합의 조직규모 확대를 억제하고 있다. 서비스산업의 확대도 비정규종업원의 증가를 가져오고 있다.

그러나 이보다 더 큰 문제는 조합원의 심리적인 노조이탈 현상이다. 사회적으로 노조의 존재가 어떠한 의미를 가질 수 있는가 라는 의문이 제기되고 있는 것이다. 1980년대 후반에 일본 전국을 휩쓸었던 지가폭등 소동에 대해서도 노조가 임금인상 억제정책에 과잉협조함으로써 투기성 자금이 증가하는 결과를 가져왔다는 지적이 있다. 또한 노조 행사에 보수여당 정객과 재계인사가 내빈으로 참석하고 노조가 의무성과 인사교류를 할 정도로 부드러운 일본 노조에 대한 최대의 비판은 파견노동자, 주부파트타임어, 외국인노동자 등 가장 형편이 어려운 노동자의 문제가 소홀히 취급되고 있다는 데 있다.

그러나 최근 일본 노동운동 일각에서는 고도성장기에 이루어진 고율 임금인상추세 속에 잃어버린 운동원칙을 재확인하자는 목소리가 다시 나타나고 있다. 이는 자립적 '노동자문화'를 확립하여 '생산과정'과 '생활과정'에서

주인의식을 되찾자는 호소이기도 하다. 1980년대에는 일반노동자들 사이에서 소규모이기는 하지만 기업과 노조에 대해 동시에 반발하는 '소수파노동운동'이 활성화되는 양상이 나타나 주목의 대상이 되고 있다. 민간 대기업 노조가 재계, 사내 의료보험조합연합회 등과 함께 이익연합을 구성하고 있는 현실에서 노조 지도부의 정치적 위상은 높아졌으나 노조 자체의 정당성 위기가 심화되고 있기 때문이다.

출전 : 《노동운동》, 1992년 6월

# 노/동/정/책/연/구/소

노동정책연구소에서는 이런 일을 합니다.

## ① 노동정책 연구활동

- ※ 정책현안 연구: 고용문제, 임금체계, 직제개편, 산별노조, 노동법개정 등
- ※ 외국사례연구: 일본, 독일, 스웨덴 등의 역사적 경험과 교훈을 찾는 연구
- ※ 정책강좌 개설: 정책연구성과를 노동현장에 응용하기 위한 정기강좌
- ※ 출판사업: 연구성과와 노동관계 서적 출판

## ② 상담과 교육활동

- ※ 개별 노동상담: 미지급수당, 부당해고, 산재, 직업병, 외국인노동자 문제 등 각종 권리구제에 대한 상담
- ※ 노동조합 상담: 부당노동행위, 휴폐업, 비정규직 등 고용불안문제, 단체협약, 기타 노동조합 일상 활동과 관련되는 각종 문제
- ※ 노동법률 상담: 노동관계법의 해석, 적용과 관련된 상담과 소송지원 활동
- ※ 교육활동: 노조간부교육, 정책담당자 교육, 시기별 주제 교육 등 노동조합활동의 질적 도약을 위한 제반 교육
- ※ PC통신 상담: 천리안 smalllake, 하이텔 0011.

## ③ 노동정보 종합서비스

- ※ 단체협약, 노동판례, 상담, 교육의 DB화를 시작으로 노동정책, 노동문화, 노동운동사, 쟁의진술 등이 계속 DB화됩니다.
- ※ 노동정보 획득이 그만큼 편리해집니다.

## 이종구 박사 약력



서울대 사회학과 졸업  
기독교사회문제연구원 연구위원 역임  
일본 동경대학교 사회학 박사  
학위논문 : 「현대 일본의 노사관계와 노동자의 대응」  
현재 서울대 지역종합연구소 연구위원

## 일본노동운동의 이해 — 전개과정과 희망 —

발행일 : 1993년 10월 20일  
발행인 : 박 식 운  
발행처 : 노동정보사  
주소 : 서울시 용산구 한강로 1가 216-18 평복빌딩 4층  
☎ 02) 749-6052~4  
FAX 02) 749-6055

정가 5,000원  
파본은 바꾸어드립니다.

# 일본 노동운동의 이해

전개과정과 희망

• 값 5,000원 •