

세계화와 일본의 기업별조합

— ‘종업원주권’의 패러독스

—
우종원

* **자은이** | **우종원** 서울대학교 사회과학대학 경제학과를 졸업하고, 도쿄대학 대학원 경제학연구과에서 현대경제전 공으로 박사학위를 취득했다. 현재 사이타마대학 경제학부에 교수로 재직중이다. 고용관행 및 고용정책의 국제비 교에 관심을 갖고 있으며, 주요 저서로는 『신분의 거래』와 일본의 고용관행(『身分の取引』と日本の雇用慣行, 東京: 日本経済評論社, 2003, 冲永賞 및 社会政策学会奨励賞 수상), 『도요타 DNA』(공저, 서울: 중앙books, 2009), 『한국의 경영과 노동』(편저, 『韓国の経営と労働』, 東京: 日本経済評論社, 2010) 등이 있다.

** 이 연구는 한국연구재단이 주관하는 인문한국(HK)사업의 지원을 받아 서울대학교 일본연구소가 수행하는 HK연구 사업의 일환으로 이루어졌다(과제번호 KRF-2008-361-B00006).

1. 문제제기 : 세계화와 노동조합

1) 세계화와 양극화

일본사회의 양극화가 빠르게 진행되고 있다. 소득분포 상황을 나타내는 대표적 지표인 지니계수를 보면, 고용자소득 등 ‘당초소득’의 경우 1990년 0.433이었던 지니계수는 2008년 0.532로 커졌다.¹⁾ 세금과 사회보장료를 감안한 ‘재분배소득’에 있어서는 지니계수의 변화가 상대적으로 변화가 완만하지만,²⁾ 전체적으로 소득분배가 악화되고 있음을 알 수 있다. 양극화는 빈곤 문제를 야기하고 있다. 1991년 95만 명이었던 생활보호대상자는 2010년 2배가 넘는 195만 명으로 늘었다.³⁾ 1991년 13.5%였던 상대적 빈곤율⁴⁾은 2009년 16.0%으로 증가해⁵⁾ 2000년대 중반 수치로 볼 때 OECD 국가 중 멕시코, 터키, 미국에 이어 네번째로 빈곤이 심각한 나라가 되었다.⁶⁾

일본사회가 경험하고 있는 급속한 고령화, 그 중에서도 단신 고령자세대의 급증이 이런 수치에 일정 정도 영향을 끼치고 있음은 사실이다.⁷⁾ 하지만 소득뿐만 아니라 자산이나 교육을 포함해 사회 전체적으로 심화되는 불평등이 양극화 현상을 초래하고 있음은 부정할 수 없다.⁸⁾ 여기에는 비정규직 증대로 대표되는 고용의 질 악화가 중대한 영향을 미치고 있다.⁹⁾

1) 厚生労働省, 「平成20年所得再分配調査結果の概要」, 2009.

2) 재분배소득의 지니계수는 1990년이 0.364, 2008년이 0.376이다.

3) 厚生労働省, 「平成22年度福祉行政報告例の概況」, 2011.

4) 상대적 빈곤율이란, 등가 가처분소득 중앙치의 절반 미만의 소득밖에 얻지 못한 세대원 수가 전 세대원 수에서 차지하는 비율을 말한다.

5) 厚生労働省, 「平成22年度国民生活基礎調査の概況」, 2011.

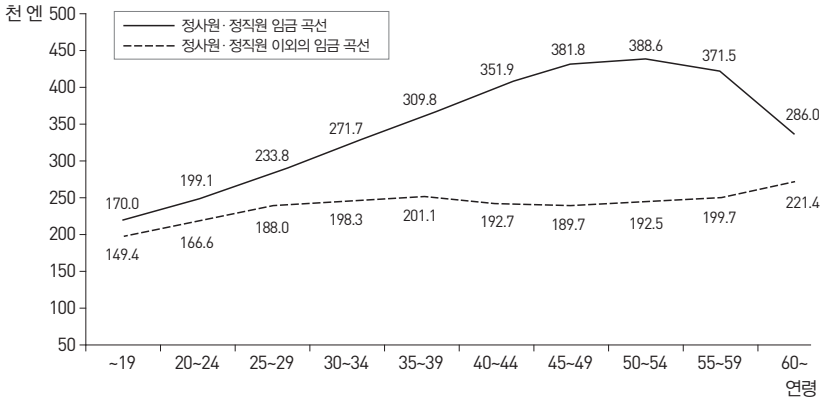
6) OECD, *Growing Unequal? Income Distribution and Poverty in OECD Countries*, 2008.

7) 大竹文雄, 『日本の不平等: 格差社会の幻想と未来』, 東京: 日本経済新聞社, 2005.

8) 佐藤俊樹, 『不平等社会日本: さよなら総中流』, 東京: 中央公論新社, 2000 및 橋木俊詔・浦川邦夫, 『日本の貧困研究』, 東京: 東京大学出版会, 2006.

9) 湯浅誠, 『反貧困: 「すべり台社会」からの脱出』, 東京: 岩波書店, 2008 및 禹宗杭, 『雇用政策の再構築に向けて』, 埋

〈도표 1〉 정규직과 비정규직의 생애 임금곡선



출처: 厚生労働省, 「第1回非正規雇用のビジョンに関する懇談会」, 2011.

일본에서 정규직은 1990년대 후반 이후 절대 수 자체가 줄어들었다. 반면 비정규직은 여성의 경우에는 1980년대부터 2005년까지 점진적으로, 남성의 경우에는 2000년대 들어와 2005년까지 급속히 늘어났다. 그 결과 2011년 현재 비정규직 비율은 남녀 평균 35.2%, 여성에 한하면 54.7%에 달한다.¹⁰⁾

비정규직의 증대는 정규직과의 노동조건 격차와 더해져 사회 전체의 격차를 더욱 확대시키는 효과를 낳는다. 산업 전체 평균으로 정규직 임금을 100으로 했을 때 비정규직의 그것은 63에 불과하다.¹¹⁾ 문제는 이런 격차가 한때로 끝나는 것이 아니라 비정규직으로 머무르는 한, 평생 누적된다는 것이다. 〈도표 1〉에서 보듯, 정규직의 임금곡선과 비정규직의 임금곡선은 시계열적으로 매우 다른 추이를 나타낸다. 정규직의 임금이 50대 중반까지 전형적인 연공곡선을 그리는 데 반해, 비정규직의 임금은 거의 평평한 임금곡선을 그리고 있는 것이다. 이처럼 정규

橋孝文·連合総合生活開発研究所編, 「連帯と参加のセーフティネット:ディーセントな社会への提言」, 京都:ミネルヴァ書房, 45~76쪽.

10) 総務省, 「労働力調査(詳細集計)平成23年平均(速報)結果」, 2012.

11) 한편, 기업규모 간 격차도 양극화를 초래하는 한 요인이 되고 있다. 대기업의 임금을 100으로 했을 때 중소기업의 경우 남성노동자는 82, 여성노동자는 88이고, 중소기업의 경우 남성노동자는 73, 여성노동자는 79이다. 厚生労働省, 「平成23年賃金構造基本統計調査(全国)結果の概要」, 2012를 참조.

직과 비정규직의 격차가 고착화된 결과, 2010년 현재 풀타임으로 일하면서도 연간 수입이 200만 엔 이하인 사람이 전체의 23%에 달했다.¹²⁾

문제를 보다 심각하게 하는 것은 이런 격차가 소득뿐만이 아니라 사회보장에서도 나타난다는 점이다. 정부 조사에 의하면, 비정규직이 사회보험을 적용 받는 비율은 고용보험 60.0%, 건강보험 48.6%, 후생연금 46.6%에 불과했다. 이런 도식은 기업복지에도 그대로 적용되어, 비정규직이 혜택을 받는 비율은 퇴직금의 경우 10.6%, 보너스의 경우 34.0%에 지나지 않았다.¹³⁾

이처럼 골이 깊어 가는 양극화의 배경에는 1990년대 이후 본격적으로 진행된 세계화가 크게 작용하고 있다. 세계화가 이론상으로는 시장의 통합과 자원의 효율적 배분을 통해 전체적인 후생 수준을 높인다 할지라도, 실제로는 세계화로 인해 이익을 보는 층과 손해를 보는 층의 이해관계를 잘 조정하지 못함으로써 사회경제적 격차를 초래할 수 있다는 점은 잘 알려져 있다.¹⁴⁾ 그리고 그 조정의 실패, 특히 근로자를 경시하는 정책 선택이 최근의 경제위기를 불러왔다는 인식도 확산되고 있다.¹⁵⁾

2) 과제와 방법

문제는 세계화가 양극화를 초래하는 경로에 있어 노동조합이 어떻게 관계하고 있는가이다. 세계화는 기본적으로 기업행동을 통해 고용의 양과 질을 규정하고, 이 과정에는 노사관계가 깊숙이 관여한다. 노동조합의 존재(조직률은 얼마이며 교섭력은 어느 정도인가), 노사관계의 구조(중앙집권적인가 아니면 예를 들어 기업별로 분산적인가), 노동조합의 행동(기업에 협조적인가 또한 고용을 중시하는가 등)에

12) 国税庁, 「平成22年分民間給与実態統計調査結果について」, 2011.

13) 이상은 厚生労働省, 「平成19年就業形態の多様化に関する総合実態調査」, 2008을 참조.

14) 대표적으로 Joseph E. Stiglitz, *Making Globalization Work*, New York : W.W. Norton, 2006 및 Paul Krugman, *The Conscience of a Liberal*, New York : W. W. Norton & Co., 2007을 참조.

15) 예를 들어 Robert B. Reich, *Aftershock: The Next Economy and America's Future*, New York : Alfred A. Knopf, 2010. 여기에서 저자는 국민 대다수의 수입이 정체 내지 감소해, 이것이 거대해진 경제시스템을 더 이상 지탱할 수 없게 된 것이 경제위기를 초래했다고 진단한다. 해고 및 임금 삭감, 사회보장 약화 등이 유효수요 부족을 야기했고, 이것이 불황을 불러왔다고 보는 것이다.

따라 세계화의 고용에 미치는 영향의 방향과 정도가 달라질 수 있는 것이다. 이 글은 이런 관점에 입각해 세계화에 대한 일본의 기업별조합의 대응을 분석하고, 기업별조합이 양극화를 저지하지 못한 이유와 그런 행동이 조합 자신에 초래한 귀결에 대해 문제를 제기하고자 한다.

그런데 일본의 기업별조합이 근래 보이고 있는 행동에 관해 선행연구는 다음과 같은 몇 가지 특징을 지적해 왔다. 첫째는 대기업을 중심으로 한 기업단위 노조에서 널리 관찰되는 것으로, 경영의 생산관리 기능에 적극적으로 참가해 노동조합 자신이 생산유지에 일정 정도 책임을 지는 점이다.¹⁶⁾ 둘째는 전체적으로 매우 저조하고 완만하긴 하지만 일부 기업단위 노조에서 비정규직을 조직하는 움직임을 보이고 있는 점이다. 다만 이 경우에도 '정의의 실현'을 위해서가 아니라 직장의 원활한 운영과 기업의 유지 존속에 보탬이 되기 때문에 비정규직을 조직하는 측면이 강조된다.¹⁷⁾ 셋째는 내셔널센터인 렌고(連合) 차원에서는 비정규직 문제와 양극화 문제를 해결하기 위해 다른 사회단체와 연대하는 '사회운동 유니언리즘'으로 한 발짝 접근하는 모습을 보이고 있는 점이다.¹⁸⁾ 넷째는 그럼에도 불구하고 춘투(春闘)를 통해 사회적 임금수준을 설정하는 기능이 최근 들어 크게 떨어지고, 직업소개·직업훈련 등 노동시장에 개입할 수 있는 수단도 갖추지 못한 탓에, 일본의 노동조합운동은 비정규직 문제를 해결할 구체적 방안을 찾지 못하고 전체적으로 위기상황에 빠져 있다는 점이다.¹⁹⁾

이 글은 이러한 연구성과를 참조한다. 다만 선행연구가 일관된 가설을 바탕

16) 富田義典, 「企業別組合の基本的機能」, 『社会政策』 2卷1号, 2010年 6月, 17~26쪽을 참조. 한편 기업별조합의 중심 기능인 노사협의회의 효과에 관한 분석으로서는 梅崎修・南雲智映, 「(特集: 企業別労働組合の現在と未来) 交渉内容別に見た労使協議制度の運用とその効果: 「問題探索型」労使協議制の分析」, 『日本労働研究雑誌』 第591号, 2009年 10月, 25~40쪽을 참조.

17) 橋元秀一, 「企業別組合における非正規従業員の組織化事例の示すこと」, 『日本労働研究雑誌』, 591号, 2009年 10月, 41~50쪽 및 中村圭介 著・連合総合生活開発研究所 編, 『壁を壊す』, 東京: 教育文化協会, 2009 참조. 한편, 비정규직의 입장에서 기업별조합의 시도를 분석한 연구로서는 金井郁, 「非正規労働者の処遇改善と企業別組合の取り組み: ジェンダーへのインパクトに着目して」, 『太原社会問題研究所雑誌』 633号, 2011年 7月, 1~19쪽을 참조.

18) 高須裕彦, 「労働組合運動の新展開: 社会運動ユニオンイズムの可能性・日米を比較して」, 『社会政策』 2卷 1号, 2010年 6月, 51~63쪽.

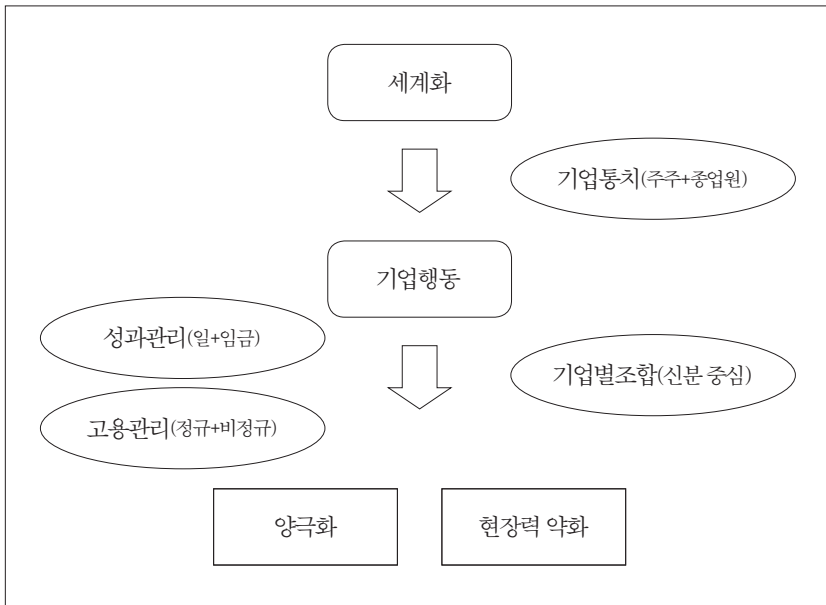
19) 禹宗杭, 「福祉社会の変貌と労働組合」, 『社会政策』 2卷 1号, 2010年 6月, 5~16쪽.

으로 기업별조합의 행동을 설명한 것은 아니라는 데 유의한다. 예를 들어 위에서 살펴본 연구만 하더라도 상호간의 정합성이 문제가 된다. 즉 정규직이 깊숙이 경영에 참가할수록 인건비 삭감의 필요성 때문에 비정규직 증가를 용인할 가능성이 있는데 이는 정규직 노조가 비정규직 조직화를 진행시켜야 한다는 당위성과 충돌하지 않는가, 그리고 기업단위 조직의 생산유지 중시와 전국조직의 ‘사회운동 유니버니즘’ 간에는 모순이 존재하지 않는가 등이 그것이다. 따라서 이 글은 다음과 같은 가설에 의거해 세계화의 영향과 기업별조합 간의 관계에 대해 일관성 있는 설명을 시도하고, 종업원(이 경우에는 정사원) 중시라는 노사의 행동이 역설적으로 종업원 자신의 발판인 현장을 약화시키고 있을 가능성을 제기하고자 한다.

1990년대 이후 세계화가 가속되고 있다. 이는 결과적으로 사회의 양극화를 초래하고 있다. 세계화와 양극화를 매개하고 있는 것은 구체적인 기업행동이다. 여기에는 기업통치구조가 크게 영향을 미친다. 일본의 경우 주주와 함께 종업원이 ‘주권자’의 위치를 점하는 것이 특징적이다. 이는 경영관리상의 제도 설계와 실제 운영을 좌우한다. 경영 측은 세계적 규모의 경쟁 격화와 경영환경의 불확실성 증대에 대응하기 위해 업적관리를 강화하는 한편, 성과주의 임금제도를 도입했다. 하지만 정규직의 이익을 건드리는 데는 한계가 있어, 현실적으로는 비정규직을 증대시키는 한편으로 이들에 대해서는 정규직과 상이한 고용관리를 통해 경쟁력을 유지하는 방침을 취했다. ‘주권자’의 일익을 담당함과 동시에 멤버십 및 사내자격 등 ‘신분’을 축으로 편성된 기업별조합은, 큰 틀에서 볼 때 이런 방침을 용인했다. 하지만 이런 기업 및 조합의 행동은 사회적으로 양극화를 초래하고 있다. 뿐만 아니라 기업 내부적으로 ‘현장력’에 손상을 가할 가능성이 있다. ‘종업원 주권’을 반영한 선택이 ‘종업원 주권’의 토대인 ‘현장력’을 약화시키는 역설적 상황이 전개될 수 있는 것이다. 이상의 가설을 개념도로 제시하면 다음 페이지의 <도표 2>와 같다.

그런데 이런 가설을 설득력 있게 전개하기 위해서는 집계 데이터를 사용한 정량적 분석과 케이스 스터디를 활용한 정성적 분석이 함께 필요하다. 다만, 현장

〈도표 2〉 세계화와 기업별조합 개념도



으로까지 이어지는 기업행동 관찰에는 케이스 스터디가 보다 유익하다 할 수 있다. 이 글도 예외는 아닌 바, 일본을 대표하는 한 완성차업체의 사례를 중심으로 분석을 진행하도록 한다. 사례 분석에 있어서는 주로 노동조합의 대화자료에 의거한다. 서술의 순서는 먼저 2절에서 세계화에 대한 일본의 대응방식을 상당 정도 규정짓은 ‘주주+종업원’ 주권에 대해 간단히 살펴보고, 그 한 축을 담당하는 기업별조합의 성격에 대해 검토한다. 3절에서는 양극화의 심화와 노동조합 존재감의 약화 속에 내셔널센터인 렌고가 추진하는 운동과 기업단위 조직이 실제 수행하는 운동 간에 발생하고 있는 괴리를 분석하고, 이를 통해 기업별조합의 행동 원리를 명확히 한다. 4절에서는 완성차업체의 사례를 통해 세계화 속에서 개별 기업이 고용관리와 임금관리를 어떻게 강화하고 있는지를 고찰하고, 이어 5절에서는 그것이 일본기업 경쟁력의 토대를 이루어 온 현장력에 어떤 영향을 미치고 있는지를 분석한다. 마지막으로 6절에서는 전체의 함의를 간단히 고찰한다.

〈도표 3〉 자동차의 생산, 수출 및 해외현지생산의 추이



출처: JAMA(日本自動車工業会)의 데이터(<http://jamaserv.jama.or.jp/newddb/index.html>).

2. '종업원 주권'의 행사주체로서의 기업별조합

1) 세계화와 경쟁 압력

세계화는 기업에 대해 수요확대의 기회를 제공함과 동시에 공급상의 경쟁격화라는 문제를 촉발한다. 이는 해외생산에서 전형적으로 드러난다. 해외생산은 한편으로는 해외수요에 대응하기 위함이지만, 다른 한편으로는 특히 개발도상국에 진출하는 경우 생산가격을 낮춰 공급경쟁력을 확보하기 위함이기 때문이다. 일본에 있어서 총생산 중 해외생산이 차지하는 비율은, 상장기업 전체의 경우 1990년 5%에도 이르지 못했던 것이 2010년에는 17%로 3배 이상 늘어났다. 한편 해외현지법인을 3사(그 중 생산거점 1사 이상 포함) 이상 보유하는 기업의 경우에는 그 비율이 1990년 15% 미만에서 2009년에는 31%로 배증했다.²⁰⁾

자동차산업을 예로 들면 〈도표 3〉에서 보는 바와 같이, 국내생산은 1990년 약 1,350만 대로 피크를 기록한 이후 기본적으로 감소 경향을 보여 왔다. 2002년

20) 内閣府, 『平成23年度年次経済財政報告(経済財政政策担当大臣報告): 日本経済の本質的な力を高める』, 2011, 133~134쪽.

이후의 '수출 버블'에 힘입어 일시적으로 생산이 증대되긴 했으나, 2008년의 세계경제위기를 계기로 다시 줄어들어 2011년에는 927만 대를 생산하는 데 그치고 있다. 반면 해외현지생산은 급속히 늘어 2011년에는 1,338만 대를 기록하기에 이르렀다. 그 중에서도 아시아 지역의 생산확대가 주목되는데, 2011년의 경우 북미 307만 대, 유럽 141만 대에 비해 아시아 지역이 755만 대를 생산해 해외생산에서 압도적인 비중을 차지했다.²¹⁾

이처럼 국경 없는 경쟁이 확대되면 기본적으로 신제품 개발의 압력과 함께 코스트 삭감의 압력이 기업에 강하게 걸린다. 동시에 국내 고용의 유지, 확보가 긴급성을 더한다. 하지만 이들 문제에 어떻게 대응해 경쟁력과 고용을 확보할지는 기업통치의 구조에 따라 달라진다. 이를 살펴보자.

2) 주주 주권의 강화

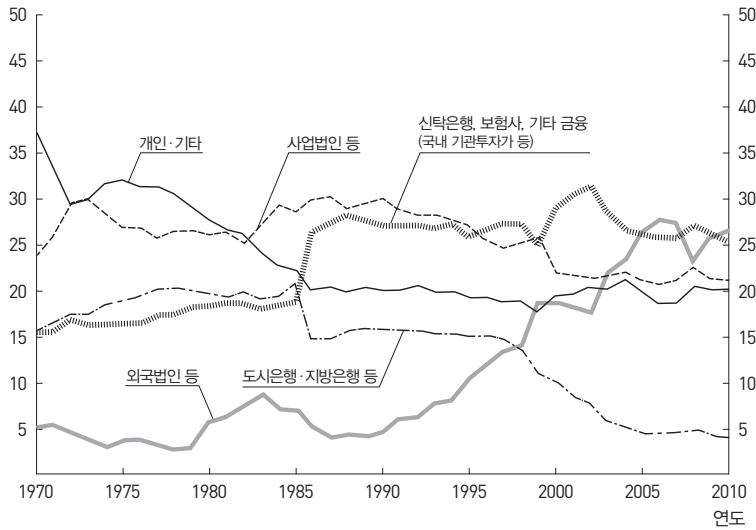
1990년대 이후 일본 기업도 일정 정도 '미국화' 되었다고 지적된다. 그 대표적인 것이 주주 주권의 강화이다. <도표 4>를 보자. 이는 1970년대 이후 오늘날에 이르기까지 상장기업의 주식을 누가 보유해 왔는지를 추적한 것이다. 그림에서 두 가지 뚜렷한 경향을 읽어낼 수 있다. 하나는 1990년대 후반 이후 도시은행, 지방은행 등의 주식 보유가 현저히 줄어들고 있는 점이다. 이는 종래 기업통치에서 중요한 역할을 해왔다고 지적된 '메인 뱅크'²²⁾의 비중이 크게 축소되었음을 의미한다. 또 하나는 1990년대 이후 외국법인 등이 차지하는 비율이 급증하고 있는 점이다. 이는 주식시장을 통해 경영자에게 가해지는 주주 이익 중시의 압력이 커져 왔음을 의미한다. 실제 주주 중시가 일본 기업 전체적으로 단기 수익과 코스트삭감을 중시하는 행동을 초래했음은 널리 지적되고 있다.²³⁾ 이는 비정규직을 늘리는 고

21) 이상은 JAMA(日本自動車工業会)의 데이터에 의함(<http://jamaserv.jama.or.jp/newdb/index.html>).

22) 하지만 근래 들어 '메인 뱅크'가 기존의 지적만큼 유효한 기업통치를 수행했다고 보기는 힘들다는 주장이 대두되고 있다. 예를 들어 東京大学社会科学研究所 編, 『失われた10年'を超えて(Ⅰ): 経済危機の教訓』, 東京: 東京大学出版会, 2005를 참조.

23) 예를 들어, 労働政策研究・研修機構, 『変貌する人材マネジメントとガバナンス: 経営戦略』(労働政策研究報告書 no. 33), 2005를 참조.

〈도표 4〉 주요 투자 주체별 주식 보유 비율의 추이



출처: 証券取引所, 「平成22年度株式分布状況調査の調査結果について」, 2011.

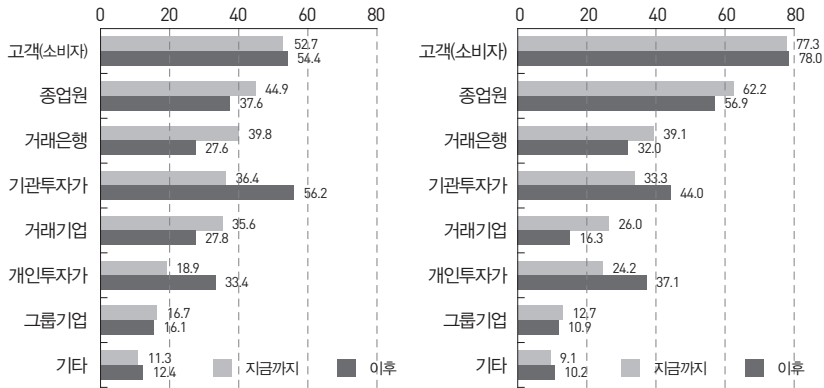
용관리와 함께 임금관리에서는 성과주의의 도입, 즉 인건비의 변동화와 개별화를 촉진하는 제도설계와 그 운영으로 나타났다.²⁴⁾

유의할 것은, 그럼에도 불구하고 주식시장을 통한 경영자의 ‘규율화’는 여전히 한정적이라는 점이다. ‘메인 뱅크’ 외에 경영권 방어의 주된 장치로 작용해 온 주식의 상호보유가 금액상으로 상당히 줄어든 것은 사실이다. 실제 상장기업의 경우 주식 상호보유 금액은 1991년 추가총액의 27.8%를 차지하던 것이 2009년에는 6.5%로 줄어들었다. 하지만 주식을 상호보유하는 관행 자체는 흔들리지 않고 있다. 상장기업의 절반 정도가 여전히 주식을 상호보유하고 있는 것이다.²⁵⁾ 뿐만 아니라 미국 등과 달리 M&A와 같은 방법을 통한 경영자의 ‘규율화’는 매우

24) 성과주의 임금관리에 관해서는, 石田光男, 『仕事の社会科学: 労働研究のフロンティア』, 京都: ミネルヴァ書房, 2003; 中村圭介・石田光男 編, 『ホワイトカラーの仕事と成果: 人事管理のフロンティア』, 東京: 東洋経済新報社, 2005를 참조.

25) 伊藤正晴, 「(DIR)資本市場分析レポート」銀行を中心に、株式持ち合いの解消が進展: 株式持ち合い構造の推計 2010年版, 大和総研, 2010년 11월.

〈도표 5〉 경영에 대한 발언력이 강한 이해관계자(왼쪽) 및 경영이 중시하는 이해관계자(오른쪽)



출처: 労働政策研究・研修機構, 『企業のコーポレートガバナンス・CSRと人事戦略に関する調査研究報告書』(労働政策研究報告書 no.74), 2007, 22쪽.

드문 것이 현실이다.²⁶⁾ 따라서 경영자가 반드시 주주의 에이전트로서 행동하지
만은 않을 가능성을 염두에 둘 필요가 있다.

2) '종업원 주권'

일본 기업에서 주주와 함께 현실적으로 주권을 행사하는 주체의 하나는 종업원
이다. 〈도표 5〉를 보자. 이는 '미국화'가 무르익었던 2005년에 상장회사를 대상으
로 실시한 설문조사의 결과를 나타낸 것이다. 왼쪽 그림은 어떤 이해관계자가 경
영에 대한 발언력이 강한지를, 오른쪽 그림은 경영측이 어떤 이해관계자를 중시
하는지를 묻고 있다. 고객(소비자)을 제외하면 지금껏 경영에 대한 발언권이 가장
강한 이해관계자는 종업원이라는 인식이 널리 퍼져 있음을 알 수 있다. 위에서 말
한 주주 주권의 강화를 반영해 앞으로는 기관투자자의 발언력이 강해질 것이라
는 예상이 많지만, 그럼에도 불구하고 종업원이 발언력 랭크의 상위권을 차지하
는 점은 변함이 없다. 이런 경향은 경영측이 중시하는 이해관계자에서 더욱 분명

26) Sanford M. Jacoby, 「(特集:コーポレートガバナンスと人事戦略)コーポレートガバナンスと雇用関係の日米比較」, 『ビ
ジネス・レーパー・トレンド』2007년 4월, 3~8쪽.

히 드러난다. 여기서도 앞으로는 기관투자자를 중시할 것이라는 응답이 늘고 있지만, 종업원 중시의 자세는 흔들림 없이 관철되고 있는 것이다.

3) 정사원 대표 조직으로서의 기업별조합

이처럼 세계화로 인한 코스트 삭감 압력이 강해지는 한편으로, 종업원 주권 때문에 정사원의 이해관계를 일정하게 존중할 수밖에 없는 통치구조는 일본 기업의 대응 양식을 특정한 방향으로 이끌어 갔다. 정사원의 인원정리나 급격한 급여 삭감에 한계가 있는 만큼, 비정규직의 대량 사용으로 코스트 삭감 압력에 대응하는 방식이 그것이다. 정사원 대표 조직으로서의 기업별조합도 크게는 이를 용인했다. 하지만 이는 역설적이게도 기업별조합 자신의 약체화를 초래하고 있다. 비정규직이 증대한 만큼 조직화 가능한 풀이 축소되고 정규직 조직으로서의 발언력 및 교섭력도 약화되고 있기 때문이다. 구체적으로 살펴보자.

우선 조직률을 보면, 일본의 노동조합의 추정조직률은 1950년대 중반에서 1970년대까지는 기본적으로 3할대를 유지했다. 그러던 것이 1983년에 30% 이하로 내려가 2003년에는 20%를 밑돌게 되었다. 1994년부터는 조합원 수 자체도 감소하기 시작해 당시 1,270만 명이었던 조합원 수는 2010년 1,005만 명으로 줄어들었다(추정조직률은 18.5%). 문제는 조직률에서도 기업규모간 격차가 크다는 점인데, 1,000인 이상 규모에서 46.6%임에 비해 100인 이하 규모에서는 1.1%에 불과하다.²⁷⁾

이처럼 조직률이 하락하는 상황 속에 비정규직의 증대로 사업장에서 ‘과반수대표’를 유지하기 힘든 조합이 속출하자, 유통 서비스업계를 중심으로 파트타이머에 대한 조직화가 시작되었다. 이는 일정한 성과를 거두어 2005년 39만 명(추정조직률 3.3%)이었던 파트타이머 조합원은 2010년에는 73만 명(추정조직률 5.6%)으로 늘어났다.²⁸⁾ 하지만 전체적으로 비정규직 노동자에 대한 정규직 노조의 관심은 여전히 희박하다. 2010년 현재, 풀타임으로 근무하는 비정규직이 존재

27) 厚生労働省, 「労働組合基礎調査」, 각년.

28) 厚生労働省, 「労働組合基礎調査」, 각년.

하는 사업장의 노조 중에서 상담창구 설치 등 무언가 비정규직 대책을 강구하는 노조는 전체의 50.3%에 지나지 않고, 비정규직에게 조합 가입을 권유하는 노조는 전체의 17.8%에 불과한 것이 현실이다.²⁹⁾

다음으로 교섭력을 보면, 정규직 노조 자신의 교섭력도 상당히 약화되고 있다. 1980년대 이후 일본의 노동조합은 활동 중심을 단체교섭에서 노사협의 쪽으로 이동시켰는데, 그 과정에서 단체교섭의 대표적 기구이던 춘투의 역할이 급격히 약화되었다. 2003년에는 일본 경단련이 “노조가 임금인상요구를 내걸고 실효행사를 배경으로 사회적 횡단화를 의도해 싸운다는 의미의 ‘춘투’는 끝났다”고 선언하기에 이르렀다.³⁰⁾ 이는 노동쟁의에서 잘 드러나는 바, 쟁의행위를 수반하는 쟁의건수는 1982년 7,000건에서 2010년 불과 95건으로 줄었다.³¹⁾ 이처럼 단체교섭기능이 약화된 결과, 춘투를 통한 임금수준의 사회적 설정 효과와 대기업에서 중소기업으로 전파되는 임금상승의 파급효과는 현저히 저하되었다.³²⁾

문제는 정규직 노조가 중시하는 노사협의 자체도 충분하다고 볼 수 없다는 점이다. 이는 우선 기업규모간 격차에서 드러난다. 2009년 현재 종업원 5,000인 이상 규모에서는 4분의 3의 기업이, 종업원 1,000~5,000인 규모에서는 3분의 2가, 그리고 종업원 300~1,000인 규모에서는 절반에 가까운 기업이 노사협의기관을 갖고 있다. 하지만 100~300인 규모에서는 37%만이, 그리고 100인 이하 규모에서는 4분의 1의 기업만이 노사협의기관을 보유한다. 즉, 중소기업의 4분의 3 가까이가 노동자의 발언할 장을 확보하고 있지 못한 것이다.³³⁾ 한편 발언의 정도에서도 미흡한 측면이 적지 않다. 예를 들어 노사협의기관을 보유한 전 기업의 4분의 3이 ‘경영의 기본방침’에 대해 경영 측으로부터 설명을 듣거나 노동자 측의 의견을 표명할 기회를 갖는다. 그리고 전 기업의 3분의 2가 ‘생산 판매 등의 기본

29) 厚生労働省, 「平成22年労働組合活動実態調査結果の概況」, 2011.

30) 이 과정에 관해서는 調査部, 「失われた10年・春闘はどう変貌したか:失われたもの, 動揺しているもの, 生まれたもの」, 『ビジネス・レーバートレンド』2004年 4月, 2~7쪽에서 간결하게 정리하고 있다.

31) 厚生労働省, 「平成22年労働争議統計調査の概況」, 2011.

32) 예를 들어 連合, 「賃金レポート2009」를 참조. (http://www.jtuc-rengo.or.jp/roudou/shuntou/2009/shuukei_bunseki/23chingin_5-9.html).

33) 厚生労働省, 「平成21年労使コミュニケーション調査結果の概況」, 2010.

계획'에 관해 동일한 기회를 보유한다. 하지만 '신기술 응용 기기의 도입 등 생산 및 사무의 합리화'에 관해서는 절반만이 그런 권리를 행사할 수 있을 뿐 나머지 절반은 그런 사항에 관해 얘기를 나눌 기회조차 갖지 못한다.³⁴⁾ 노동자의 이해가 걸린 문제에 관해 충분히 협의가 이루어진다고는 말하기 힘든 상황인 것이다.

4) '복선관리'와 '단일 신분'(Single Status)

기업통치구조와 기업별조합을 둘러싼 상황을 보다 정확히 이해하기 위해서는 그 역사적 전개를 살펴볼 필요가 있다. 이때 기업별조합은 단지 '기업별'로 조직할 뿐만 아니라 정규직 블루칼라와 화이트칼라를 '함께' 조직하는 측면을 가지고 있다는 점을 이해하는 것이 중요하다.³⁵⁾ 기업별조합의 토대에는 '단일 신분'이란 특질이 강하게 작용하는 것이다. 여기서 단일 신분이란 화이트칼라와 블루칼라가 경영체 내에서 동일한 신분으로 대우 받는 것을 말한다. 따라서 역사적으로 어떤 과정을 거쳐 신분이 단일화되었고 그것이 어떤 귀결을 초래했는지를 안다면, 종업원 주권과 기업별조합의 현상과 과제에 대하여 상당 정도 이해할 수 있는 것이 된다.³⁶⁾

일본은 전통적으로 직종이나 직무 개념이 뿌리내리지 못했다. 그래서 동일한 직종, 동일한 직무에 대해서는 동일한 처우를 하는 서구의 일반적인 관리방식과는 달리, 일본에서는 동일한 기능을 보유하는 블루칼라를 상이한 신분으로 관리하는 '복선관리'가 전전(戰前)부터 발달했다. 복선관리의 기본은 동일한 노동을 하는 노동자에 대해 동일한 임금을 지불하는 것이 아니라, 동일한 노동을 하는 노동자 중에서 기업정착적인 일부 기간(基幹) 노동자에 대해 화이트칼라와 동등한 신분을 부여하는 것이었다. 구체적으로는 연공임금의 적용, 직공신분에서 직원

34) 厚生労働省, 「平成21年労使コミュニケーション調査結果の概況」, 2010.

35) 二村一夫, 「日本労使関係の歴史的特質」, 『日本の労使関係の特質』(社会政策学会年報第31集), 東京: 御茶の水書房, 1987, 77~95쪽.

36) 단일 신분의 성립 과정과 그 과제에 관해서는 禹宗杭, 「身分の取引」と日本の雇用慣行: 国鉄の事例分析, 東京: 日本経済評論社, 2003; 禹宗杭, 「日本の労働者にとっての会社: 「身分」と「保障」を中心に」, 『歴史と経済』 第51巻 3号, 2009년 4월, 3~13쪽을 참조.

신분으로의 승격, 퇴직금 지급 등이 그것이다.

일본이 제2차 세계대전에서 패배한 직후, 민주화 바람이 거세게 부는 상황에서 노동조합은 직공과 직원 간의 신분철폐를 강력히 요구했다. 즉 전전의 경우 일부 기간노동자에 한정되었던 직원과 동등한 수준의 대우를 블루칼라 일반에 대해 확장해 주도록 요구한 것이다. 우여곡절 속에 경영 측이 이를 수용함으로써 블루칼라의 화이트칼라화(化), 즉 'Single Status'가 달성되었다. 이로써 지금까지 기업의 바깥쪽에 머물러 왔던 블루칼라는 기업공동체의 일원이 되었고, 때마침 점령군의 지시로 실시된 경영자 추방과 맞물려 종업원 집단 자신이 경영민주화와 기업재건을 떠맡는다는 구도가 형성되었다. 이것이 이후 '종업원 주권'의 토대가 된다.

단일 신분은 노동자의 능력개발과 경영참가를 촉진하여 고도성장을 견인했다. 석유위기 이후 안정성장기에 접어든 이후에도 구미의 여타 선진국과 달리 높은 노동생산성과 제품개발력을 이끌어 내는 동력으로 온 세계의 주목을 받았다. 하지만 경제성장의 종언 및 세계화의 진전과 함께 단일 신분은 기업에 부담을 안기는 것으로 인식되기 시작했다. 1990년대 이후의 과정, 즉 성과주의 도입에 의한 화이트칼라의 블루칼라로부터의 분리, 비정규직 고용증대를 통한 블루칼라 내부에서의 복수 신분의 확대는 경영 측에 의해 수행된 단일 신분의 수정 과정이라 볼 수 있다. 기업별조합은 기존의 정규직의 신분보장을 전제로 큰 틀에서 이를 용인하고 있다. 하지만 이 과정이 일본사회의 격차 확대와 이어지고 있음은 이미 본 바와 같다.

3. 렌고와 기업별조합

1) 렌고의 '고뇌'

1989년 총래의 좌우 이데올로기 대립을 넘어 새로운 내셔널센터인 렌고(連合)가 탄생했다.³⁷⁾ 하지만 렌고 발족 이후 오히려 약화되는 노동조합의 힘은 렌고에 시련을 안겨다 주었다. 특히 2000년대에 들어와 비정규직 문제와 양극화 문제를 해

결하기 위해 다양한 시도를 벌였음에도 불구하고, 문제 해결에 별다른 진전을 보이지 못하는 것이 렌고의 고뇌를 증폭시키고 있다. 이 배경에는 렌고와 기업별조합 간의 괴리가 크게 작용하고 있다.

일본의 노동조합 조직 체계는 기본적으로 기업별조합-산업별조직-내셔널센터로 이루어진다. 각각은 다음과 같이 역할을 분담하도록 되어 있다. 기업별조합은 기업내의 교섭/협의를 통해 노동조건 개선, 기업행동의 체크, 조합원에 대한 서비스 기능을 수행한다. 산업별조직은 산업 전체에 공통하는 노동조건 및 산업정책에 관해 정보를 교환하고 해결을 모색한다. 그리고 내셔널센터는 산업과 지역 레벨에서 해결할 수 없는 정책/제도 과제에 관해 정부 및 경영자단체를 대상으로 해결책을 모색한다.

그런데 이런 역할 분담에 물음표를 찍는 결정적 문제가 발생했다. 비정규직의 조직화가 그것이다. 창립 이후 1990년대를 통틀어 렌고는 조직화의 담당주체로서 기본적으로 산업별조직을 상정했다. 다만 중소기업 노동자 문제에 대응하기 위해 1990년 후반 ‘지방연합회 조직확대추진회’를 설치하고 지방연합회가 주체로 되는 ‘지역유니언’을 발족시켰다. 이런 기조 위에 렌고는 2000년대 들어서도 3차례에 걸친 ‘조합만들기 액션 플랜’을 수행함에 있어, “조직확대의 최대 담당자는 구성조직(= 산업별조직)이다”는 전제 아래 산업별조직으로 하여금 “가맹조합에 대해 동일 직장에 근무하는 파트, 파견, 계약노동자의 조직화는 단위노조의 역할임을 철저히 지도할 것”을 요구했다. 하지만 별다른 성과를 거두지 못했다. 이에 렌고는 2000년대 후반에 들어와 산업별조직을 통한 조직화의 한계를 인정하고, 지금까지 부차적인 지위밖에 부여해 오지 않은 지방연합회에 대해 “‘모델 지협’(지역협의회)를 중심으로 지협활동을 강화할 것”을 요구하는 한편으로 2007년에는 스스로 ‘비정규직센터’를 만들어 조직화에 착수했다. 결국 기업별조합에 맡겨서 될 일이 아니라 렌고 자체적으로 시도할 수밖에 없다는 구도가 형성되고 있음을 알 수 있다.

37) 2011년 현재 54개의 산업별조직, 47개의 지방연합회로 구성돼 조합원 680만 명을 거느리고 있다.

2) 운동방침상의 괴리

렌고와 기업별조합 간의 이런 괴리를 운동방침을 통해서 구체적으로 살펴보도록 하자. 렌고의 2010~11년도 운동방침은 다음과 같다.³⁸⁾ 비정규직의 조직화를 축으로, 한편으로는 정책 및 제도를 통해서 다른 한편으로는 관련 단체 등과의 연대를 통해서 공정성을 확보하고 사회적 영향력을 행사하고자 하는 의도가 잘 드러나 있다.

전 노동자의 연대로 희망과 안심 사회를 만들자

- 조직확대, 집단적 노사관계의 재구축, 연대활동의 추진으로 사회적 영향력이 있는 노동운동의 전개
 - 비정규노동자의 노동조건 향상, 조직화와 사회운동의 전개
 - 공정과 연대를 기반으로 한 안심사회의 구축을 향한 정책제도의 실현
 - 노동조건의 사회적 황단화의 촉진, 세이프티넷의 확충, 워크 룰의 확립
 - 남녀평등, 군등대우의 실현을 향한 평등참가의 강화
 - 정책실현을 향한 정치활동의 강화
 - 공정하고 지속가능한 글로벌화 실현을 향한 국제활동의 강화
- (강조는 인용자)

한편 이 글이 케이스 스터디의 대상으로 하는 완성차업체 A사 노조의 2010년도 운동방침은 다음과 같다.³⁹⁾

구축하자, 모두의 힘으로 확실한 미래를!

- 매력 있는 기업, 직장 만들기
 - A) 기업의 더 나은 성장을 향한 노사 커뮤니케이션의 충실
 - B) 종합생활개선의 노력

38) 連合, 「第11回定期大会議案書」, 2009.

39) A社労働組合, 「第46回大会議案書」, 2010.

C) 안전한 직장 만들기

- 라이프 서포트 활동의 추진
- 정책제도개혁
- 활기 있는 직장, 조합 만들기

(강조는 인용자)

A사 노조와 같은 기업별노조에 있어서는, 예를 들어 ‘기업의 더 나은 성장’을 향한 ‘노사 커뮤니케이션의 충실’이 가장 중요시되고 있다는 점을 여실히 보여 준다. 그런 ‘노사 커뮤니케이션’의 일례를 들면 다음과 같다. “2009년도는 2008년도에 이어 상반기, 하반기의 생산변동이 크고, 또한 다양한 생산 제(諸) 시책이 제시됨…… 상황의 개선을 논의함과 동시에, 판매 제(諸) 시책과 생산의 평준화 등, 안정된 생산운영을 향한 대책에 관해 논의, 확인했다. …… 사내외의 관심이 높은 글로벌 콤팩트 카, 전기자동차(EV), 하이브리드카(HEV)의 양산화를 향한 진척상황과 금후의 생산운영에 관해 확인하고, 안정적인 양산화를 향해 무리 없는 체제를 구축할 것을 요청했다.”⁴⁰⁾ 이로부터 일본의 기업별조합이 생산 및 판매의 유지향상에 어느 정도 관여하고 있는지를 짐작할 수 있다.

3) 괴리의 시계열적 확대

흥미로운 것은 렌고와 A사 노조 간의 괴리가 시간의 흐름과 함께 확대되어 왔다는 점이다. <표 1>을 보자. 이는 렌고 및 A사 노조의 운동방침을 시계열적으로 정리한 것이다.

표에서 알 수 있듯이 1990년대 전반에는 렌고도 A사 노조도 여유와 노동시간 단축을 주된 목표로 내걸었다. 기존의 ‘기업중심 사회’에서 탈피해 ‘생활자중심 사회’를 만들어 나간다는 컨센서스가 노동조합운동 전반에 존재한 것이다. 하지만 1990년대 후반에 이르면, 계속되는 경기침체를 반영하여 렌고는 고용 및 중

40) A社労働組合, 「第46回大会議案書」, 2010.

〈표 1〉 렌고 및 A사 노조의 운동방침의 변천

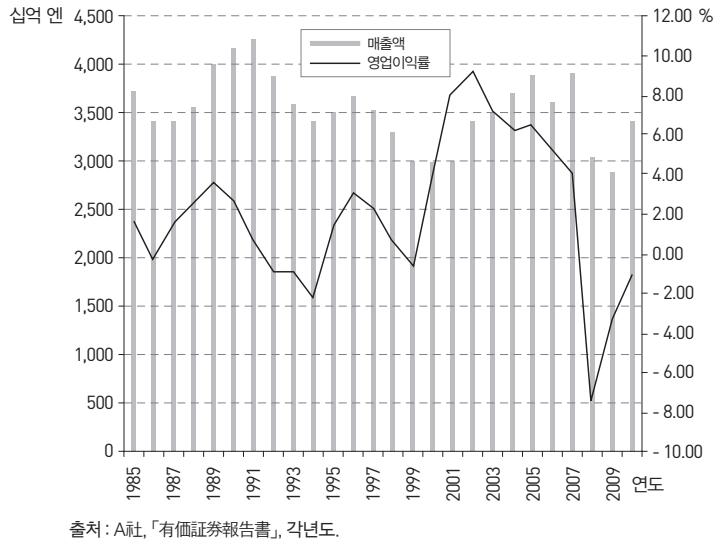
시기	렌고의 주된 목표	A사 노조의 주된 목표
1990년대 전반	‘여유와 풍요’를 실감할 수 있는 사회 실현	노동시간 단축 등 매력있는 직장만들기와 기업체질 개선
1990년대 후반	고용의 확보 및 중소기업 노동조건 향상	기업체질 개선을 향한 노사협회의 강화
2000년대 전반	‘신뢰 회복’을 향한 사회적 노동운동의 모색	지속적으로 이익이 나는 기업의 성장을 향한 노사협회의
2000년대 후반	비정규직을 포함한 전 노동자의 연대	기업의 건전한 발전을 향한 경영체크 및 개선 제언

출처: 連合, 「定期大会議案書」, 각년도 및 A社労働組合, 「大会議案書」, 각년도에 의거하여 필자 작성.

소기업문제에 초점을 맞추는 데 비해, A사 노조는 ‘기업체질개선’에 중점을 두어 양자 간에는 거리가 생기게 된다.

2000년대 들어 렌고는 노동운동의 위기에서 탈피하기 위해 “기업별조합의 약점을 극복하고 파트 등 비전형노동자에 초점을 맞춘 운동이 필요하다”고 제기, ‘사회적 노동운동’을 모색하기 시작한다. 반면 A사 노조는 ‘지속적으로 이익을 내는 기업’을 전면에 내건다. 렌고와 기업별조합 간의 간격이 확대되는 것이다. 2000년대 후반에 들어오면 렌고는 전(全)노동자의 연대를 내걸고 사회적 공정 문제에 초점을 맞추게 된다. 하지만 A사 노조는 ‘기업의 건전한 발전’을 거듭해서 주장할 따름이다. 다른 기업별조합의 경우에도 “동일 직장에서 일하는 노동자의 균등대우가 연대를 낳는다”는 렌고의 거듭된 권고에도 불구하고, 슈퍼마켓 등 일부를 제외하고는 뚜렷한 대응이 이루어지지 않고 있는 것이 현실이다. 그렇다면 기업별조합은 어떤 상황에 직면해 어떤 선택을 하고 있는 것일까. A사 사례를 구체적으로 살펴보기로 하자.

〈도표 6〉A사 매출액 및 영업이익률 추이



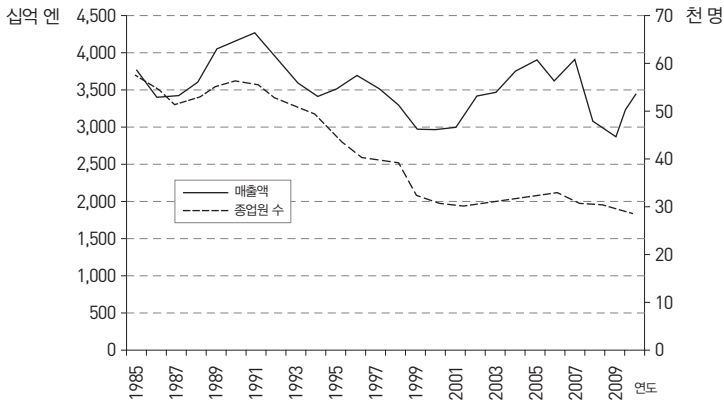
4. A사의 고용관리 및 임금관리

1) 세계화에 대한 대응

A사는 1933년에 설립된 자본금 6,058억 엔, 종업원 3만 명의 완성차업체이다. 버블의 붕괴와 함께 1990년대 경영위기를 경험했으나 1999년 외국기업과의 제휴를 계기로 경영 실적을 개선해 왔다. 〈도표 6〉은 A사의 매출액과 영업이익률의 추이를 나타낸 것이다. 매출액을 보면 1991년을 정점으로 2000년까지 상당한 폭으로 감소해 왔으나 이후 반전해 2007년까지 급속한 증가세를 보이고 있다. 한편 영업이익률을 보면 1992~94년 적자를 경험한 후 일시적 개선을 거쳐 1999년에 다시 적자로 전락했지만 이후 반전해 2007년까지 높은 수준의 흑자를 기록하고 있다. 2008년 이후의 급격한 변동은 세계경제위기의 반영이다.

2000년대의 A사 경영실적의 호전은 세계화에 대한 성공적 대응의 결과라 할 수 있다. 우선 생산 및 판매의 글로벌 전개가 가속되었다. 주력 시장이었던 북미에 더해 중국의 현지생산 및 판매가 급증했다. 그 결과 아시아 지역의 연결회계 대상 기업의 종업원 수는 2004년에 4만 명을 넘어서 북미의 3만 명, 유럽의 1만

〈도표 7〉 A사 매출액 및 종업원 수 추이



출처: A社, 「有価証券報告書」, 各년도.

명을 앞서게 되었다. 다음으로 철저한 코스트 삭감이 추구되었다. 종래 7공장, 16라인이었던 국내차량 생산체제는 1999년의 개혁을 통해 4공장 10라인으로 통합되었다. 이런 ‘리스트라’(リストラ, 사업재구축)와 함께 코스트 삭감을 위한 ‘원가 기획’⁴¹⁾과 구매관리의 철저화⁴²⁾가 체계적으로 수행되었다.

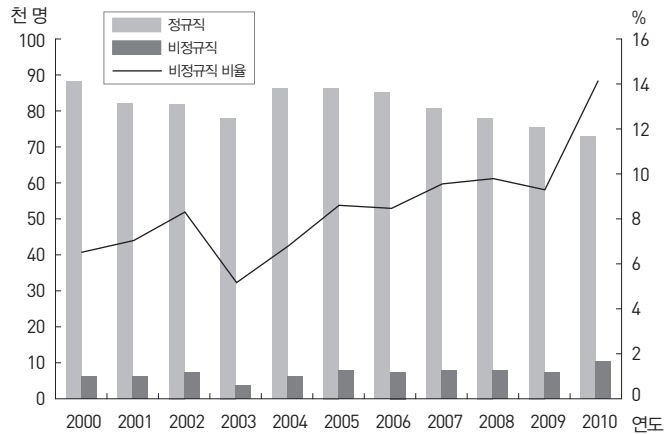
2) 고용관리

생산/판매의 글로벌 전개와 코스트 삭감은 특정한 방향의 고용관리를 촉진했다. 정규직의 고용 억제와 비정규직 고용 확대가 그것이다. A사의 매출액의 추이와 종업원 수의 추이를 함께 나타낸 〈도표 7〉을 보자. 그림에서 2000년 전후를 경계로 양자의 관계가 서로 다른 모습을 보이고 있는 것을 알 수 있다. 1991년에서 2000년까지는 매출액의 감소와 함께 종업원 수도 감소되고 있다. 실제 1991년

41) ‘원가 기획’(原価企画)이란, 제조에 들어가기 이전 단계에서 개발 및 생산기술 부문을 중심으로 미리 원가를 계획해, 이후의 제조과정에서 이것이 달성될 수 있도록 하는 활동을 말한다. 구체적 사례에 관해서는 石田光男·富田義典·三谷直紀, 『日本自動車企業の仕事・管理・労使関係: 競争力を維持する組織原理』, 東京: 中央経済社, 2009 참조.

42) 예를 들어 A사는 1999년부터 시작된 NRP(Nissan Revival Plan)에서 3년간 구매코스트의 20% 삭감을 목표로 설정했다. NRP의 배경과 의미에 관해서는 高野優 訳, カルロス・ゴーン・フィリップリエス, 『カルロス・ゴーン経営を語る』, 東京: 日本経済新聞社, 2005를 참조.

〈도표 8〉 A사의 국내 연결 종업원수 및 비정규직 노동자의 추이



출처: A社, 「有価証券報告書」, 각년도.

약 5만 6천여 명이었던 종업원 수는 2000년 약 3만 1천 명으로 줄어들었다. 문제는 그 이후이다. 즉, 2007년까지 매출액은 급증했음에도 불구하고 종업원 수는 거의 변동이 없는 것이다. 이 시기 A사는 정규직의 고용을 극력 억제하는 한편으로 그 공백을 4천 명 내지 6천 명 정도의 비정규직(파견노동자) 사용으로 메웠다. 고용관리의 강화로 세계화에 대응했다 하겠다.

여기서 검토해야 할 문제의 하나는, 2000년대에 들어 일본 기업들이 연결 자회사를 적극 활용하는 방법으로 본체의 슬림화를 꾀해 왔다는 점이다. 도요타, 닛산, 혼다와 같은 완성차업체의 경우에도 본체 종업원 수 대비 연결 종업원 수는 2002년에 4배 전후였던 것이 2010년에는 도요타가 약 7배, 닛산이 약 5.5배, 그리고 혼다가 약 4.5배로 각각 증가했다.⁴³⁾ 이는 본체의 고용은 억제되는 반면 자회사 등의 고용이 상대적으로 늘어나는 것을 가리키는 바, 국내로 보면 산업 내의 격차가 확대되는 것을 의미한다.⁴⁴⁾ 하지만 자회사의 고용이라 해도 그 수가 절대적으로 늘어난다면 산업 전체의 고용은 유지 혹은 증대될 가능성이 있다. 문제는

43) 各社, 「有価証券報告書」, 각년도.

44) 자동차산업의 경우 예를 들어 완성차업체와 부품업체 간의 임금격차를 보면, 종업원 수 100인 미만 부품업체의 기준 내 임금 수준은 완성차업체의 그것의 8할에 불과하다. 自動車総連, 「第78回中央委員会議案書」, 2011을 참조.

이런 가능성마저 배제되고 있다는 점이다.

〈도표 8〉을 보자. 이는 A사의 국내 연결 종업원 수 및 비정규직 노동자의 추이를 나타낸 것이다. 2000년대 들어와 연결 종업원 수도 경향적으로 줄어들고 있음을 알 수 있다. 그 속에서 비정규직의 비율은 점차 늘어나 2010년에는 약 14%를 기록하고 있다. 하지만 이는 직접고용의 비정규직만을 나타낼 뿐이어서, 간접고용의 파견노동자를 더하면 비정규직 비율은 보다 높다고 해야 할 것이다. 결론적으로 완성차업체를 정점으로 하는 A그룹의 고용창출력은 눈에 띄게 떨어지고 있다고 하지 않을 수 없다.

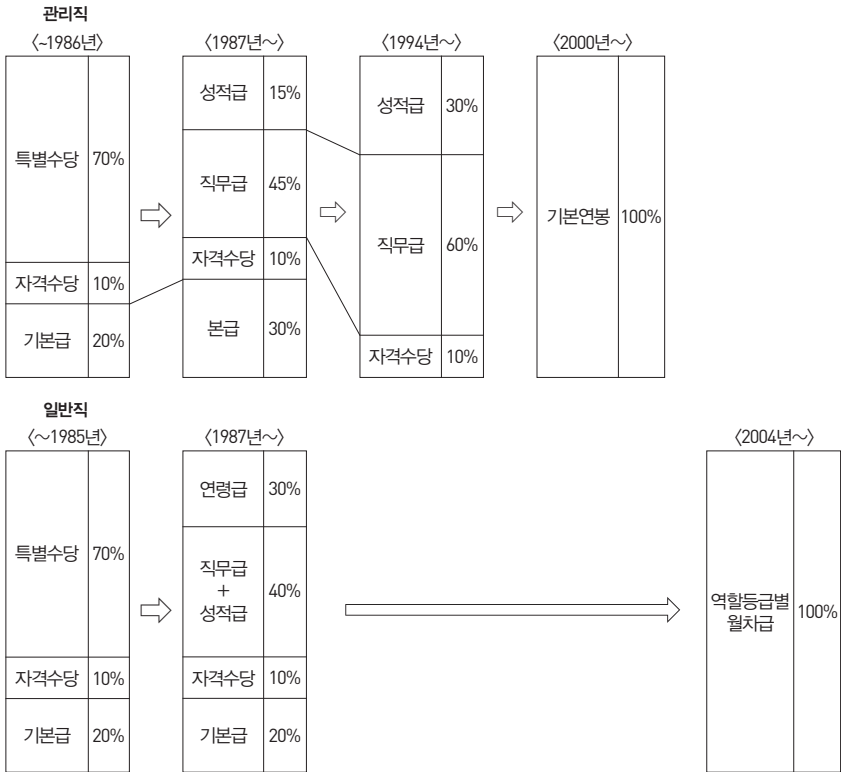
3) 임금관리

이처럼 정규직 고용을 억제함과 동시에 A사는 정규직을 대상으로 성과주의 임금관리를 강화했다.⁴⁵⁾ 그 개요를 도시하면 〈도표 9〉와 같다. 그림에서 1980년대 후반 이후 관리직을 중심으로 확대시켜 온 성과 연동의 급여 비중을 2000년대 들어와 급격히 높이고 있음을 알 수 있다. 즉 2000년부터 관리직의 임금을 ‘기본연봉’으로 단일화하고, 2004년부터는 일반직의 임금도 ‘역할등급별 월치급’으로 단일화하고 있는 것이다. 이는 연령이나 근속연수가 직접 반영되던 임금 항목을 없애는 대신 원칙적으로 ‘역할’과 ‘성과’에 의해 임금을 결정토록 한 것을 의미한다. A사 노조는 이를 기본적으로 수용했다. 다만 고(高)성과 달성에 필요한 종업원의 업무능력(Competency) 향상을 위해 경영측이 지속적으로 노력할 것을 요구하고 있다.

성과주의의 강화는 종업원의 임금구조 및 임금수준에 다음과 같은 영향을 미쳤다. 우선 의도한 바대로 임금곡선이 일정하게 완화되었다. 특히 임금곡선의 피크를 이루는 50대의 임금수준이 상대적으로 억제되었다. 그리고 관리직 처우를 조합원 처우로부터 분리하고 관리직 처우를 개별화하는 작업도 상당히 진

45) 구체적인 전개 과정에 관해서는, 禹宗杭, 「人事労務管理の変容:自動車3社の事例を中心に」, 橋川武郎·久保文克 編著, 『グローバル化と日本型企業システムの変容:1985~2008』(講座・日本経営史第6巻), 京都:ミネルヴァ書房, 2010, 157~197쪽을 참조.

〈도표 9〉 A사에서의 성과주의 임금제도의 도입



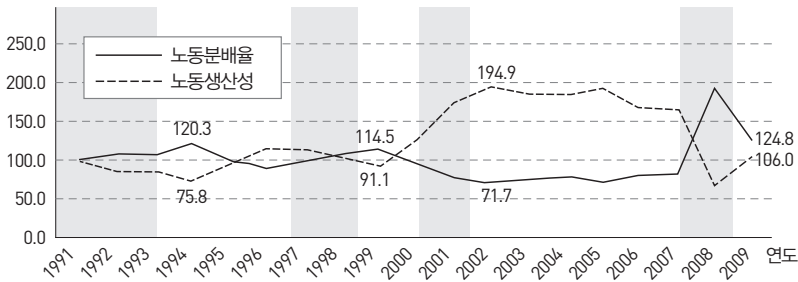
출처: 禹宗杭, 「人事労務管理の変容:自動車3社の事例を中心に」, 橘川武郎・久保文克 編著『グローバル化と日本型企業システムの変容: 1985~2008』(講座日本経営史第6巻), 京都: ミネルヴァ書房, 2010, 167쪽.

전되었다. 다만 평가기준의 투명성 및 기준적용의 적절성에 대해서는 불만이 적지 않은 것이 현실이다.

흥미로운 것은 처우의 '개별화'가 표방되고 있음에도 불구하고 노동조합의 주력을 이루는 생산직에 있어서는 임금의 '집단성'이 기본적으로 유지되고 있다는 점이다. 실제 40대 전반까지의 연공곡선은 제도적으로도 실제적으로도 종래의 패턴을 유지하고 있으며, 개인차도 그다지 크지 않다.⁴⁶⁾ 이는 이런 '집단성'이 현장의 팀워크를 유지시키는 토대라는 인식에 기반한다. 이처럼 정규직 조합원

46) 全日本金属産業労働組合協議会, 「IMF-JC加盟各組合労働諸条件一覧」, 각년도.

〈도표 10〉 A사의 노동생산성과 노동분배율의 추이(1991년도=100)



출처: A社, 「有価証券報告書」, 各년도.

의 결속을 지키고 있다는 점에서는 기업별조합이 자기 구성원의 기본 이해는 방어하고 있다 할 수 있다.

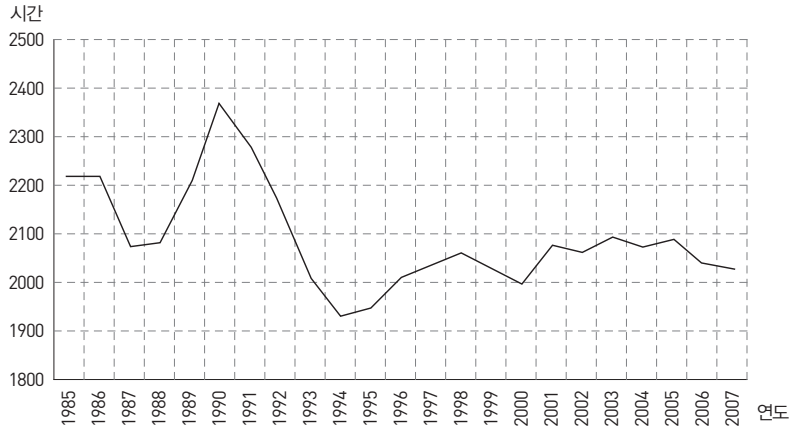
하지만 기업별조합의 분배기능이 약화되고 있는 점은 부정할 수 없다. 〈도표 10〉은 1991년 이후 A사의 노동생산성과 노동분배율이 어떤 궤적을 그려 왔는지를 보인 것이다. 그림에서 2000년대 들어와 양자 간의 간격이 크게 확대되고 있음을 알 수 있다. 1991년도를 기준으로 했을 때 노동생산성은 2배 가까이 상승하고 있는 데 반해 노동분배율은 70%대에 머물러 있는 것이다. 이는 종래 일본 노사관계를 지탱해 왔던 ‘노사협조로 생산성 향상을 실현하고 이를 노사간에 공정하게 분배한다’는 기본원리가 충분히 작동하고 있지 못함을 시사한다.

5. ‘현장력’의 행방

1) 여유의 상실

위에서 본 고용관리와 임금관리의 강화는 일본 제조업의 기반으로 여겨져 온 ‘현장력’에 영향을 미치고 있다. ‘현장력’에 관해서는 다양한 논의가 있을 수 있으나 여기서는 “현장이 지속적으로 ‘가이젠’(改善)을 수행할 수 있는 힘”으로 잠정적으로 정의한다. 근래의 기업행동이 현장력에 미치는 영향은 다각적이다. 예를 들어 성과주의의 도입은 말단까지 이르는 업적관리의 철저화와 함께 현장을 좁디

〈도표 11〉 A사의 실 노동시간의 추이



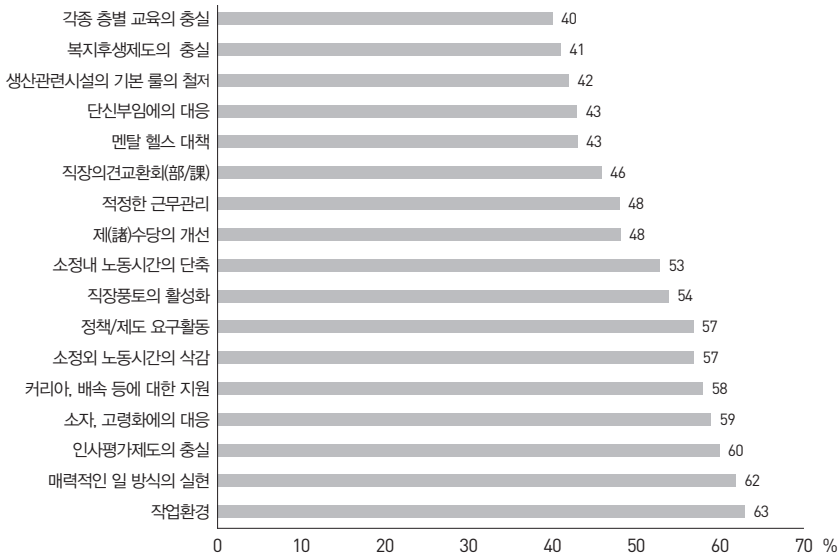
출처: 全日本金属産業労働組合協議会, 「IMF-JC加盟各組合労働諸条件一覧」, 各년도.

효율적으로 만드는 데 기여하고 있다. 하지만 전체적으로는 고용관리와 임금관리의 강화가 현장력에 부정적으로 작용하고 있는 것이 현실이다. 마이너스 요인 중 첫째로서는 전체적인 고용삭감과 그 속에서의 비정규직 증가가 현장이 필요로 하는 여유를 빼앗고 있는 점을 꼽을 수 있다. 구체적으로 살펴보자.

〈도표 11〉은 A사의 실(實) 노동시간의 추이를 나타낸 것이다. 1990년 2,368시간으로 정점에 달했으나 1990년대 전반 급속히 줄어들어 1994년에는 1,935시간을 기록하기에 이르렀다. 그 배경에는 노동기준법 개정이 있었다. 1988년의 법 개정으로 소정노동시간이 단계적으로 주 40시간으로 감소한바, 이에 맞추기 위한 노력이 진행되었던 것이다. 문제는 1990년대 중반 이후 노동시간이 오히려 증가해 왔다는 점이다. 2000년대 들어 수출경기가 회복됨에 따라 실 노동시간은 2,100시간에 근접할 정도가 되었다. 자동차관련 산별조직인 자동차총련(自動車総連)은 “총 노동시간 1,800시간대의 달성”을 외쳤고, A사 노조도 이에 발맞춰 노동시간 단축을 주장했지만 성과를 거두지 못했다.

이런 상황 속에서 여유를 가질 수 없는 일/직장이 최대 문제로 떠올랐다. 〈도표 12〉는 앞으로 조합이 힘을 쏟아 주길 바라는 사항에 대한 조합원들의 설문조사 결과를 요약한 것이다. ‘인사평가제도의 충실’, ‘커리어(경력), 배속 등에 대한

〈도표 12〉 ‘조합이 힘써 주기를 바라는 사항’에 관한 조합원 설문조사 결과



출처: A社労組, 「第42回大会議案書」, 2006.

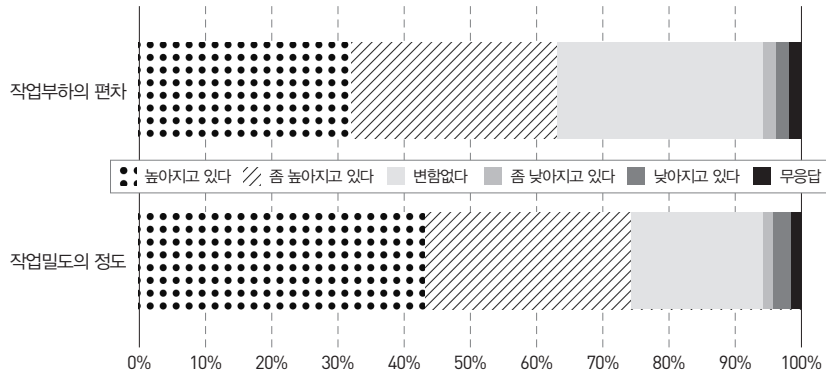
지원’ 등 인사제도에 관한 문제와 더불어 ‘작업환경’, ‘매력적인 일 방식의 실현’, ‘소정의 노동시간의 삭감’ 등, 시간 및 직장환경 문제가 조합원들이 개선을 바라는 사항임을 알 수 있다.

실제로 필요 요원 수가 삭감되는 상황에서의 비정규직 증가는 직장의 작업 밀도를 높임과 동시에 작업부하의 편차를 증대시키고 있다. 〈도표 13〉은 이에 관한 조합원 의식조사의 결과를 나타낸 것이다. 작업부하의 편차에 관해서는 조합원의 6할 이상이, 그리고 작업밀도의 정도에 관해서는 7할 이상이 높아지고 있다(‘높아지고 있다’ + ‘조금 높아지고 있다’)고 답하고 있다.

이런 상황 속에 노동자의 정신적 스트레스도 커지고 있다. 예를 들어 A사 노조에 접수된 ‘정신건강 상담 건수’는 2001년 600여 건에서 2004년 약 900건으로 늘어났다.⁴⁷⁾ 이에 대해 조합원은 직장에서의 커뮤니케이션 부족과 고부하 근

47) A社労組, 「第41回大会議案書」, 2005.

〈도표 13〉 작업밀도 및 작업부하에 관한 조합원 설문조사 결과



출처: A社労組, 「第46回大会議案書」, 2010.

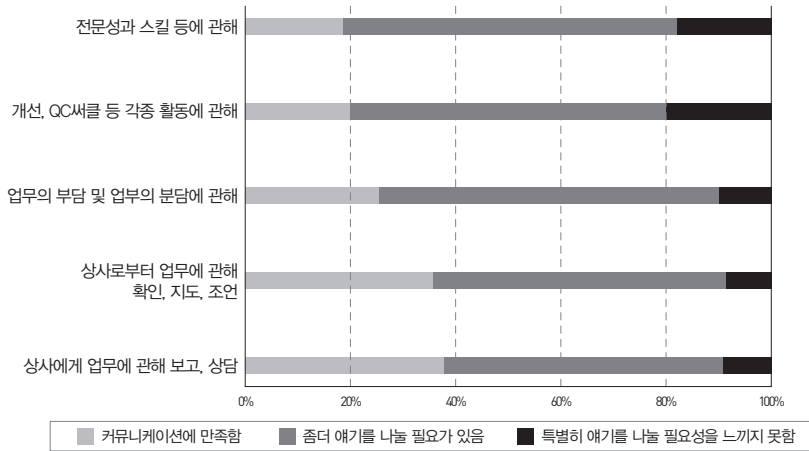
무실태를 그 배경으로 지목하고 있고, 인사제도와 관련해서도 조합원의 7할이 “목표를 달성하지 않으면 안 된다는 스트레스가 크다”고 대답하고 있다.⁴⁸⁾ 고용 관리와 임금관리의 강화는 작업 부하의 물리적 증대만이 아니라 노동자의 정신적 부담도 증대시키고 있다 하겠다.

직장이 필요로 하는 여유의 상실은 공장(工長, 현장감독자)의 라인 투입 문제에서 집약적으로 드러난다. 본래 공장은 실(實)작업에는 종사하지 않는 것으로 되어 있다. 즉, 라인 밖에서 원활한 작업 흐름을 감독하는 한편으로 현장의 개선 작업과 직장노동자의 교육훈련에 전념하는 것이 공장의 역할인 것이다. 하지만 위에서 본 바와 같은 작업밀도 강화와 작업부하의 편차는 그 구멍을 메우기 위해 공장이 라인에 투입되는 상황을 초래했고, 공장은 자기 노동시간의 절반을 실작업에 할애할 수밖에 없는 처지에 내몰리고 있다. 이에 노동조합이 나서서 “공장이 본연의 업무에 전념할 수 있는 환경을 만들기 위해 직장의 실태 및 요망에 의거해, 노사 간에 착실히 개선에 임할 것”을 제창하기에 이르렀다.⁴⁹⁾ 고용관리와 임금관리의 강화가 현장력을 약화시킬 가능성을 시사한다 하겠다.

48) A社労組, 「第43回大会議案書」, 2007.

49) A社労組, 「第46回大会議案書」, 2010.

〈도표 14〉 상사와 부하 간 커뮤니케이션 만족도에 관한 조합원 설문조사 결과



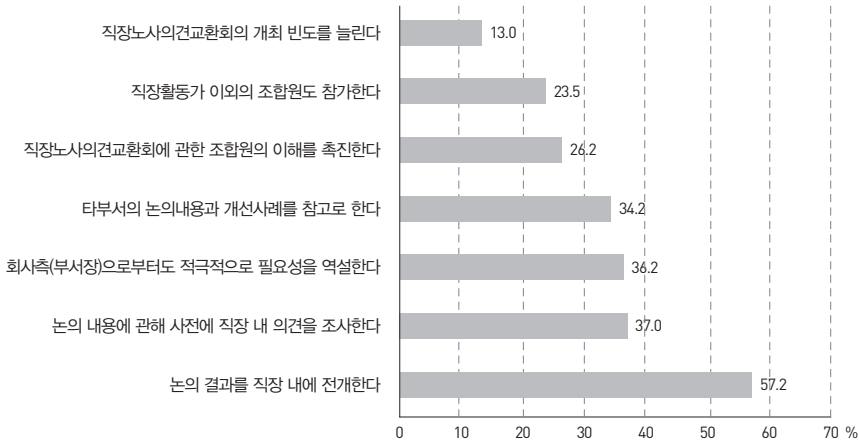
출처: A社労組, 「第42回大会議案書」, 2006.

2) 커뮤니케이션의 악화

고용관리와 임금관리의 강화가 현장에 미치는 마이너스 요인 중 둘째는 커뮤니케이션의 악화이다. 이는 상사-부하 간 커뮤니케이션과 직장레벨의 노사간 커뮤니케이션 모두에서 드러난다. 〈도표 14〉는 상사와 부하 간의 커뮤니케이션에 관해 조합원이 느끼는 만족도를 나타낸 것이다. 업무에 관한 보고/상담이나 업무에 대한 지도/조언에서 ‘좀더 얘기를 나눌 필요가 있음’의 비율이 ‘커뮤니케이션에 만족함’의 비율을 넘어서고 있다. 업무부담이나 업무분담, 개선/QC써클 등에 이르러서는 의사소통 부족을 호소하는 의견이 의사소통에 만족하는 의견을 압도하고 있다. 이런 커뮤니케이션 문제가 현장력 약화로 이어질 가능성은 충분하다 하겠다.

그렇다면 직장레벨의 노사간 커뮤니케이션은 어떨까. A사 노조는 운동의 원점을 ‘직장’에 두고, ‘직장 노사 의견교환회’ 개최를 전략적으로 추진해 왔다. 직장 노사 의견교환회는 통상 과(果) 단위로 개최되며 경영 측에서 당해 부장과 과장, 노조 측에서 당해 집행위원과 직장장/부직장장이 참가한다. 의견교환회에서는 에어컨 설치와 같은 작업환경 및 연휴취득과 같은 문제 등이 주로 논의된다. 의견

〈도표 15〉 '직장 노사 의견교환회를 유의미하게 만들기 위해 필요한 점'에 관한 조합원 설문조사 결과



출처: A社勞組, 「第44回大会議案書」, 2008.

교환회의 개최 촉진은 일정한 성과를 거두어, 2001년 50.7%였던 개최율이 2008년에는 63.5%까지 높아졌다.⁵⁰⁾ 하지만 매년 꾸준히 개최되지 않거나 실시율이 낮은 직장이 고정화되는 것이 문제로 지적된다. 이때 개최를 어렵게 하는 원인으로는 조직 재편, 해외지원, 배치전환/응원 등 직장의 유동화와 함께 전체적인 작업부하 증대가 지목된다.

문제는 의견교환회의 내실이 충분치 않다는 데 있다. 그 내실을 의견교환의 '내용'과 '절차'에 의거해 살펴보자. 우선 내용의 경우, 조합원 조사에 의하면 '직장 노사 의견교환회에서 다뤄 주길 바라는 과제'로서 '노동시간', '작업부하', '연휴취득'을 꼽은 조합원이 전체의 4분의 3에 이르고 있다(단, 복수 응답). '통근버스, 주차장, 화장실, 식당 등 직장 이외의 환경'이나 '에이컨, 조명, 직장공간 등 직장환경'을 꼽은 조합원이 절반에 미치지 못하는 점에 비추어 보면, 시간 관련 요구가 돌출해 있음을 알 수 있다.⁵¹⁾ 이는 작업밀도나 작업부하 및 여유에 관한 노동자의 요구가 절실함에도 불구하고 이를 제대로 수용하지 못하는 의견교환회에

50) A社勞組, 「大会議案書」, 각년.

51) A社勞組, 「第44回大会議案書」, 2008.

대한 불만의 표시로 해석할 수 있다.

다음으로 절차를 보면, 동 조사에서 “직장 노사 의견교환회를 유의의하게 만들기 위해 필요한 점”을 묻은 데 대한 조합원의 응답은 <도표 15>와 같다. 도표에서 “논의 결과를 직장 내에 전개한다”가 두드러져, 응답 전체의 57.2%를 차지하고 있음을 알 수 있다(단, 복수 응답). 이는 부과장(部課長)과 현장간부 간의 논의 내용이 일반조합원에게 충분히 전달되고 있지 않다는 방증이다. 한편, “논의 내용에 관해 사전에 직장 내 의견을 조사한다”도 37%로 2위를 차지하고 있다. 이는 평조합원의 의견 수렴이 제대로 이루어지고 있지 않다는 방증이다. 전체적으로 일반노동자들과 현장의 경영간부 및 조합간부 간에 커뮤니케이션이 원활하지 않다는 것을 시사한다 하겠다.

6. 결론을 대신해서 : ‘종업원 주권의 패러독스’

이상의 분석을 통해 세계화와 일본의 기업별조합의 관계는 다음과 같이 요약할 수 있다. 세계화에 대해 일본 기업은 투자 확대나 이노베이션 강화보다는 코스트 삭감을 가속시키는 방향으로 대응했고, 이는 결과적으로 사회의 양극화를 초래했다. 기업별조합은 스스로 기업통치의 한 축을 담당하고 있기 때문에 이런 기업 행동을 용인하고 비정규직문제에 대해서도 적극적으로 대응하지 않았다. 그러나 경영 및 조합의 이런 행동은 역설적으로 일본 기업의 강점이었던 ‘현장력’을 약화시키고 있을 가능성이 있다.

종업원 스스로 주권자라 여기기 때문에 기업을 위해서 행한 행동이 결과적으로 종업원 자신의 기반을 침식하는 이런 현상을 ‘종업원 주권’의 패러독스라 한다면, 이것이 시사하는 바는 다음과 같다. 예를 들어 ‘전(全)노동자의 연대와 사회적 공정’이란 관점에서 기업별조합의 약점, 특히 ‘정규직 이기주의’를 비판하는 것은 용이하다. 한편 연대와 공정의 관점에 입각해 비정규직 보호, 차별의 일반적 금지 등 관련된 법률 및 제도를 정비하는 것은 시급히 필요하다. 그러나 이런 관점만으로 기업별조합의 행동 변화를 기대하거나 그것을 유도하기는 어렵다.

왜냐하면 기업별조합은 '종업원 주권'이라는 노동자에 필요한 또 하나의 정당성 (Legitimacy)을 확보하고 있고, 현실적으로 이에 집착하는 행동 패턴을 보이고 있기 때문이다. 따라서 '종업원 주권'이 역설적으로 자신의 기반인 '현장력'을 약화시키고 있다는 점을 분석할 필요가 있고, 이것이 분명해질 때 기업별조합 스스로 행동을 변화시킬 가능성이 있다 하겠다.

험에 주목하는 것은 의의가 있으리라 생각된다. 동일본대진재 이후 창조적 관광부흥에 성공할 것인가? 현재로서는 오랫동안 지속된 자숙 붐, 장기적인 관광정책의 미흡, 장기화되는 후쿠시마 원전 사고로 그 전망이 밝기만 한 것은 아니다. 그러나 과거의 시행착오에 주목한다면, 관광부흥의 가능성은 여전히 열려 있다고 할 수 있다.

주제어: 동일본대진재, 재해관광, 오키시리, 한신, 니가타, 우스산

‘재일동포’ 호칭의 역사성과 현재성 | 정진성

투고일자: 2012년 5월 8일 | 심사완료일자: 2012년 6월 4일 | 게재확정일자: 2012년 7월 31일

재일한인, 재일동포, 재일한국인, 재일조선인, 재일한국조선인, 재일조선한국인, 재일, 재일코리안(コリアン), 재일한인, 재일교포 등 ‘재일-’ 이주자들을 지칭하는 어휘는 다양하다. 때로는 국가, 때로는 민족 혹은 양자를 표상하거나 지우는 방식으로 만들어진 호칭들의 의미와 혼란은 어디에 기인한 것일까?

본 연구는 재일동포 등의 호칭을 둘러싼 갈등의 지점과 쟁점들을 살펴보고, 이러한 어휘 등장과 사용의 역사적 배경이 무엇인지를 당사자, 정부, 한국과 일본의 사회, 관련 연구자들이 이들에게 부여하는 호칭들의 의미, 호칭 등장의 역사적 배경, 호칭을 둘러싼 긴장 등을 검토한다.

이를 통해, 다양한 호칭들 속에서 민족과 국가가 표상되는 방식은 식민지 이후 한반도를 둘러싼 정치적·역사적 조건들과 결부되어 있다는 점을 드러내고자 하였다. 이러한 정치적·역사적 조건들은 한국과 일본 사회가 이들의 존재를 어떻게 표상하는지뿐만 아니라 당사자들이 자신의 정체성을 이해하고 위치 짓는 자기 해석의 과정과도 무관하지 않다. 따라서 각각의 호칭이 담고 있는 현재적 함의와 인식은 그 역사성과 함께 고려되어야 할 것이다.

주제어: 재일한국인, 재일조선인, 재일동포, 재일한인, 재일한국조선인, 재일코리안

세계화와 일본의 기업별조합 | 우종원

투고일자: 2012년 6월 18일 | 심사완료일자: 2012년 6월 25일 | 게재확정일자: 2012년 7월 31일

세계화의 진전 속에 일본사회의 양극화가 빠르게 진행되고 있다. 이 글은 세계화에 대한 일본의 기업별조합을 대응을 분석하고, 기업별조합이 양극화를 저지하고 못한 이유와 그런 행동이 조합 자신에 초래한 귀결에 대해 문제를 제기한다.

세계화에 대해 일본기업은 투자 확대나 이노베이션 강화보다는 코스트삭감을 가속시키는 방향으로 대응했고, 이는 결과적으로 사회의 양극화를 초래했다. 기업별조합은 스스로 기업통치의 한 축을 담당한 때문에 이런 기업행동을 용인하고, 비정규직문제에 대해서도 적

극적으로 대응하지 않았다. 그러나 경영 및 조합의 이런 행동은 역설적으로 일본기업의 강점이었던 ‘현장력’을 약화시켰을 가능성이 있다. A사의 사례에서 보여 주듯 고용삭감 속에서의 비정규직 증대와 성과주의 임금관리의 강화는, 현장력의 주요한 요소인 여유를 직장에서 빼앗는 한편으로, 직장내 커뮤니케이션을 약화시키고 있기 때문이다.

이런 ‘중업원주권’의 패러독스가 시사하는 바는 다음과 같다. “전(全)노동자의 연대와 사회적 공정”이란 관점만으로 기업별조합의 행동 변화를 기대하거나 그것을 유도하기는 어렵다. 오히려 ‘중업원주권’이 역설적으로 자신의 기반인 ‘현장력’을 약화시키고 있다는 점을 분석할 필요가 있고, 이것이 분명해질 때 기업별조합 스스로 행동을 변화시킬 가능성이 있다 하겠다.

주제어: 세계화, 기업별조합, 중업원주권, 현장력

some cases, the names, as given by the Korean-Japanese themselves, show an attempt to hide or delete such affiliations. The current paper examines the reasons behind such attempts and the phraseology of the terms that are used.

The author investigates the points of conflicts and disputes in the phraseology in the context of their historical consequence and contemporary status. This work will show how various ways of phrasing the Korean-Japanese identity have been closely connected to the political and historical conditions on Korean Peninsula. Such political and historical conditions have decided how Korean and Japanese people and their respective governments have represented Koreans in Japan. These conditions, in turn, affected the perception of self-identity among the Koreans in Japan. Hence, the implications of current status of phraseology should also be duly considered in the context of its historical consequence.

Keywords : Japan-residing Hankookin, Japan-residing Joseonin, Japan-residing Overseas Compatriot, Japan-residing Hanin, Japan-residing Hankook Joseonin, Japan-residing Korean

Globalization and Enterprise Unions : The Paradox of 'Employees as an Important Stakeholder' _ WOO Jong Won

In the age of globalization, the polarization made rapid progress in Japan. This paper examines how the Japanese enterprise unions dealt with the impact of globalization, why the unions could not stop the polarization, and what the result of union behaviors to the unions themselves would be. Japanese Companies chose their strategy which was not accelerating invest or innovation, but reinforcing cost-cutting, which brought about the decrease of regular workers, the increase of irregular workers, and the earnings differentials as a result. The enterprise unions that comprised with stockholders important stakeholders of corporations tolerated this kind of behavior. However, the cost cutting strategy and the following practices of employment/compensation management might lead to the erosion of workshops' Kaizen-Power through putting an obstacle to smooth communication and taking workshops of time to carry out the Kaizen plans, as seen in the case study of A-Company.

The Paradox of 'employees as an important stakeholder' implies: It is not enough to blame the 'egoistic' behaviors of enterprise unions on the viewpoint of solidarity and justice. Contrarily, it is needed to investigate the reality that the behaviors might weaken the Kaizen-Power of workshops, the very base of employees as an important stakeholder.

Keywords : globalization, enterprise unions, employees as an important stakeholder, Kaizen Power of workshops