

연구보고서

1999 - 007

한국 제조업 생산체계의 특성과 혁신방향

한국노동연구원

目次
序言
第1章 序論

第2章 生産體制 分析의 方法

第1節 研究對象과 資料
第2節 理論的 틀

1. 축적체제, 생산체제, 임노동재생산
2. 생산체제 분석의 방법

第3章 製造業 生産體制的 全體的 傾向 : 概觀

第1節 經營方式
第2節 技術體系
第3節 作業組織
第4節 熟練形成
第5節 補償體系
第6節 勞使關係

第4章 生産體制的 特性 分析

第1節 生産性 獲得의 技術的 要人

1. '기술-작업조직-숙련'의 연관
2. 경쟁우위 전략과 경영기법의 작용
3. 기술적 요인의 생산성 효과

第2節 生産性 獲得의 勞使關係의 要因

1. 경영방식 및 기술체제와 노사관계의 관련
2. 작업조직과 노사관계의 관련
3. 생산체제에 대한 노조의 효과

第3節 生産性的 分配方式 : 賃金體系와 인센티브制度

1. 임금체제와 생산체제의 관련
2. 인센티브 시스템

第4節 生産體制的 特性 : 分析結果의 綜合

1. 생산체제의 기술적 특성 : 유연 대량생산
2. 고품질 전략 : 생산체제 전환의 추동력
3. 고성능 기업의 기술적 특성
4. 노동과정과 관련된 쟁점들과 명제들
5. 생산체제의 노사관계적 특성
6. 생산체제에 대한 노조의 효과
7. 생산성의 분배방식의 특성
8. 소결 : 생산체제의 총체적 성격

表目次

- <표 3-1> 근속연수별 종업원 구성
- <표 3-2> 투자실적 및 계획
- <표 3-3> 자동화 설비도입에 따른 노동력 사용의 변화
- <표 3-4> 생산직 노동자의 작업장 참가형태
- <표 3-5> 노동자 개인의 속성이 임금결정에 미치는 영향의 변화추세(지난 10년간)
- <표 3-6> 경력사원 채용비율과 이직률(1996년)
- <표 3-7> 노사협의회의 의제들과 취급방식
- <표 3-8> 노사간 정보공유 정도
- <표 4-1> 팀 생산방식 도입여부별 직무 자율성과 작업장 참가
- <표 4-2> 직무통합의 유형과 직무 자율성 및 작업장 참가
- <표 4-3> 작업장 참가수준과 직무 자율성의 관계
- <표 4-4> 자동화 수준과 작업조직 관련지표
- <표 4-5> 자동화 수준과 작업장 참가
- <표 4-6> 생산방식과 현장노동자의 문제 해결 능력
- <표 4-7> 생산방식 유형별 극소전자화에 따른 숙련요건
- <표 4-8> 자동화 수준과 현장노동자의 문제해결 능력
- <표 4-9> 자동화 수준별 숙련형성 관행
- <표 4-10> 자동화 수준별 숙련형성 정책
- <표 4-11> 직무순환 여부별 숙련형성 실태
- <표 4-12> 직무순환 여부별 숙련형성 정책
- <표 4-13> 이론적 지식요구 수준별 작업장 참가수준
- <표 4-14> 경쟁우위 전략별 직무 자율성과 작업장 참가
- <표 4-15> 경쟁우위 전략별 요구되는 노동자 자질
- <표 4-16> 경쟁우위 전략별 숙련형성 정책
- <표 4-17> 전사설비보전(TPM) 활동 실시여부와 고품질 생산의 장애 요인
- <표 4-18> 전사설비보전(TPM) 활동 실시기업의 숙련형성 특성
- <표 4-19> 소사장제 도입기업의 작업조직 특성
- <표 4-20> 다운사이징 실시기업의 작업조직 특성
- <표 4-21> 고부가가치 기업의 작업조직 특성
- <표 4-22> 고부가가치 기업의 숙련형성 특성
- <표 4-23> 고품질 기업의 작업조직 특성
- <표 4-24> 부가가치 생산성의 회귀분석
- <표 4-25> 경쟁전략별 노동자 경영참가에 대한 경영자들의 태도
- <표 4-26> 경쟁전략별 노동자 경영참가 추진방향
- <표 4-27> 관리기법별 정보공유 수준
- <표 4-28> 관리기법별 노사협의 수준
- <표 4-29> 주요 관리기법별 노동자 참가형태들에 대한 경영자들의 태도
- <표 4-30> 자동화 수준별 정보공유 수준
- <표 4-31> 자동화 수준별 노동자 참가추진 방향
- <표 4-32> 작업장 참가수준별 정보공유 수준
- <표 4-33> 생산직-기술직간 정기적 의사소통 여부별 정보공유 수준
- <표 4-34> 노사협의의 수준과 정보공유 수준간의 상관계수
- <표 4-35> 작업장 참가수준과 노동자 경영참가에 대한 경영자들의 태도
- <표 4-36> 팀 생산방식 도입여부와 노동자 경영참가에 대한 태도와 추진계획
- <표 4-37> 노조 유무별 노사협의 수준
- <표 4-38> 노조 조직별 생산체제에 대한 노조의 영향력
- <표 4-39> 노조의 태도와 생산체제에 대한 노조의 영향력
- <표 4-40> 노조의 태도와 정보공유 수준

- <표 4-41> 노조의 태도와 노동자 경영참가에 대한 경영자 태도의 관련성
- <표 4-42> 노조의 태도와 노동자 경영참가 추진방향
- <표 4-43> 부가가치 수준별 임금수준
- <표 4-44> 경쟁력 수준별 임금수준
- <표 4-45> 경쟁력 수준별 임금결정에서 노동자의 인적 속성의 영향(1987년 이후 10년간)
- <표 4-46> 자동화 수준별 임금결정 요소들의 영향력 추세
- <표 4-47> 경쟁력 수준별 기업성과 및 노사관계에 대한 임금체계의 영향
- <표 4-48> 전사설비보전 활동 실시여부별 임금정책
- <표 4-49> 자동화 수준별 임금정책
- <표 4-50> 관리기법별 인센티브제도 도입비율
- <표 4-51> 작업장 참가수준별 인센티브제도 실시현황
- <표 4-52> 인센티브제도별 임금정책
- <표 4-53> 직능급제도 실시여부와 노동자 경영참가 추진방향
- <표 4-54> 성과분배제도 실시여부와 정보공유 수준
- <표 4-55> 성과분배제도 실시여부별 노동자 경영참가에 대한 태도
- <표 5-1> '신생산체제'의 요소들

序言

IMF 관리체제를 낳은 한국경제 위기의 원인에 대해서는 그 동안 여러 가지 각도에서 분석이 이루어져 왔고 그에 따른 정책 제안도 있었다. 국제투기자본의 영향을 강조하는 외인론과 한국경제 자체의 취약성을 강조하는 내인론이 있었음은 주지하는 바와 같다.

경제위기의 내인론에도 여러 갈래의 논의들이 있다. 정부의 실패를 강조하는 논의, 시장의 실패를 강조하는 논의, 금융의 실패를 강조하는 논의, 재벌의 실패를 강조하는 논의, 노사관계의 실패를 강조하는 논의 등이 있다. 이들 논의들은 서로 다른 진단에 따라 정부개혁, 금융개혁, 재벌개혁, 노동개혁, 시장규제 등을 강조한다.

그런데 우리는 한국경제 위기의 근본원인이 기업경쟁력의 약화에 있다고 본다. 기업경쟁력 약화는 생산체제의 비효율성에서 비롯되었다고 할 수 있다. 한국경제의 생산체제는 저부가가치 제품의 대량생산체제로 특징 지워진다. 이 생산체제에서는 저숙련의 단순반복 노동이 이루어지고 배제와 대립의 노사관계가 지속되어 왔다.

저임금을 통한 저비용 전략으로 경쟁력을 획득할 수 있었던 1987년 이전까지는 이런 생산체제가 큰 문제가 없었다. 그러나 1987년 노동자 파업을 계기로 임금이 급상승하고 기존의 노사관계 질서가 무너짐에 따라 그러한 생산체제는 위기에 빠진다. 1987년 이후 10년 동안 생산체제의 위기는 점차 심화되어 마침내 경제위기로 폭발했다고 할 수 있다.

따라서 한국경제가 당면한 위기를 제대로 극복하기 위해서는 현행 생산체제의 혁신이 필수적이다. 그 중에서도 특히 노사관계의 개혁이 결정적인 중요성을 가진다. 생산체제가 혁신되어야 한국경제가 새로운 경쟁력을 획득하여 경제위기를 벗어날 수 있을 것이다. 생산체제와 기업수준의 노사관계를 구체적으로 어떻게 개혁할 것인가를 밝히는 연구작업이 절실히 요구되고 있는 상황이다. 이러한 정세에 비추어 볼 때, 우리나라 제조업 성장기업들의 생산체제와 노사관계의 특성을 실태조사를 통해 분석하고 신생산체제로의 혁신방향을 제시한 이 연구는 매우 의미 있다고 생각된다.

이 연구에서는 신생산체제 확립을 위한 방안으로 사용자에게 분권적 경영방식의 도입, 노동자의 현장학습 조직강화, 유연자동화 기술도입, 탈테일러주의적 작업조직으로의 개편, 고숙련 형성메커니즘 구축, 보상체계 혁신, 참가적 노사관계 구축 등을 제시하고 있다. 아울러 노동자들의 전략적 선택으로 고숙련을 위한 노사교섭 및 노·사·정의 사회적 합의, 노동자 참가제고를 위한 작업조직 개편의 교섭과 협의, 생산체제 혁신을 촉진하는 보상체계의 수용, 노동자 참가모델 제시 등을 제안하고 있다.

이러한 정책방향 제시는 21세기 지식기반경제로의 이행이라는 생산환경 변화를 고려할 때 바람직한 것이라 판단된다. 이 연구에서 제시하고 있는 신생산체제의 구축방향은 1987년 이후 10년 동안 경쟁력 추락으로 심각한 위기에 빠진 한국경제의 재건을 위해 매우 적절하고 중요하다고 생각된다.

이 연구는 경북대 김형기 교수에 의해 수행되었다. 바쁜 가운데서도 시의 적절한 연구를 수행하신 김형기 교수께 감사 را 드린다. 또한 이 연구는 많은 사람들의 도움 속에 진행되었는데, 우선 실태조사에 협조해준 상장기업 관계자들에게 감사드린다. 긴박한 경제위기의 와중에서도 조사에 응해준 그들이 없었다면 이 연구는 불가능했을 것이다. 그리고 실태조사의 기획과 실행 및 자료처리과정에 도움을 준 경북대학교 경제학과 주무현 박사 및 김애경 박사와 박사과정의 김영용 씨 및 김준영 씨에게 감사드린다. 아울러 편집과 교정에 세심한 노력을 기울인 출판담당자에게도 감사드린다.

끝으로 이 연구보고서에 수록된 모든 내용은 저자 개인의 의견이며 본 연구원의 공식견해가 아님을 밝혀둔다.

1999년 10월
한국노동연구원
원장 박 환구

第1章

序論

IMF관리체제를 성립시킨 1997년 말의 파국적 경제위기의 궁극적 원인은 어디에서 찾을 수 있을까? 1997~98년 경제위기의 원인에 대한 논의는 크게 두갈래로 나뉜다. 국제금융자본, 특히 국제투기자본의 세계경제 지배에서 경제위기의 원인을 찾는 외인론과 한국경제의 내부적 취약성에 경제위기의 원인을 찾는 내인론이 그것이다. 물론 실제의 경제위기는 외부적 요인과 내부적 요인이 결합되어 발생했을 것이다.

한국경제의 내부적 요인에 주목할 경우, 정부주도형 경제발전 모델에서 위기의 원인을 찾는 논의와 신중하지 못한 자유화 및 개방화를 추진한 신자유주의적 경제정책에서 위기의 원인을 찾는 논의가 서로 대립하고 있다. 한쪽에서는 '정부의 실패'를 다른 쪽에서는 '시장의 실패'를 경제위기의 원인으로 보고 있다. 다른 한편에서는 재벌지배 체제를 위기의 원인으로 파악하고 있다. 말하자면 '재벌의 실패'에 초점을 맞추는 논의이다.

그런데 주지하는 바대로 실제의 위기의 진행상황을 보면 경제위기는 재벌기업의 도산에서 시작되었다. 재벌기업의 도산에는 방만한 부채경영과 과잉투자가 직접적 원인으로 작용하였다. 그러나 우리는 1997년 말에 발생한 위기의 바탕에는 적어도 1987년 이후 10년 동안 누적되어온 생산체제의 위기, 축적체제의 위기가 가로놓여 있다고 생각한다. 즉 정부의 실패, 시장의 실패, 재벌의 실패의 기초에는 '생산체제의 실패'가 자리잡고 있었다는 것이다.

생산체제의 실패는 점진적이고 만성적으로 진행되기 때문에 선명하게 부각되지 않는다. 또한 그 자체로서 한꺼번에 닥치는 것이 아니다. 생산체제의 실패는 기업 수익성의 하락과 경쟁력의 저하로 나타나고 최종적으로 기업 부채의 누적으로 귀결된다. 특히 외채의존과 수출의존의 경제인 한국경제의 경우 생산체제의 실패는 수출경쟁력의 하락과 수출의 둔화, 그리고 외채의 누적으로 표출된다. 1997년 위기 이전, 1987년 이후 10년 동안 기업의 이윤율이 점차 하락하고 국제경쟁력이 하락해온 것은 그러한 생산체제 실패의 산물이라 할 수 있다.

이와같이 생산체제의 실패가 누적되고 있는 상황에서 약한 고리인 몇몇 재벌기업의 도산이 도화선이 되고 태국, 인도네시아 등 동아시아 국가의 외환위기가 기름을 부은 결과 전면적 경제위기로 치닫게 된 것이라 할 수 있다. 물론 이 과정에서 국제투기자본이 사태를 악화시켰음은 두말할 필요가 없다. 또한 한국경제의 경우 IMF의 지나친 긴축정책 프로그램이 신용위기를 증폭시켜 건설한 생산체제를 가진 수많은 기업들이 흑자 도산한 것도 사실이다.

아무튼 1997년 말 경제위기의 기저에는 1980년대를 통해 확립된 포드주의적 대량생산체제의 위기가 있었다는 것이 우리의 작업가설이다. 선진자본주의에서는 1970년대 중반에 포드주의적 대량생산체제의 위기가 나타난 바 있다(Boyer, 1991). 1970년대 중반경에 한국에 도입된 포드주의적 대량생산체제는 1980년대를 통해 완성되어 가면서 고도경제성장을 견인하였다. 그러나 1987년 노동자 대투쟁 이후 그 생산체제는 점차 위기에 빠진다. 1987년 이후 10년 동안 포드주의적 대량생산체제의 위기가 누적되어온 것이다.

그런데 IMF관리체제 아래 경제위기 극복정책은 당면한 외환위기와 금융위기를 극복하는 데 초점이 맞추어졌다. 이는 물론 당연하고 불가피한 것이다. 그런데 위기극복을 위한 기업구조조정은 재무구조의 개선과 노동시장 유연화에 초점이 맞추어졌다. 생산체제의 혁신은 거의 시도되지 않았다. 오히려 구조조정과정에서 그나마 효력을 발휘하던 생산체제가 크게 침식되었다. 이와같이 재무구조조정과 고용조정 중심의 양적인 구조조정이 지난 1년반 동안의 기업구조조정의 내용이었다. 이러한 기업구조조정이 경제위기를 근본적으로 극복할 수 있을지 의문이다.

새로운 경쟁력을 창출하여 경제위기를 근원적으로 극복하기 위해서는 생산체제를 혁신하는 제2단계의 기업구조조정이 추진되어야 할 것이다. 그 구조조정은 새로운 생산방식과 노사관계를 구축하는 과정이라는 점에서 질적인 구조조정이 될 것이다. 재무구조 개선과 고용조정 중심의 양적 구조조정이 당면 외환위기 극복을 위한 불가피한 정책이었다고 한다면, 구조적 경제위기 극복을 위해서는 생산체제 혁신 중심의 질적 구조조정이 필수적일 것이다.

우리는 이러한 관점에 입각하여 제조업 생산체제의 성격을 분석하고 생산체제 혁신을 위한 정책방향을 제시하고자 한다.

이 글의 구성은 다음과 같다. 제 2장에서는 연구대상과 자료를 설명하고 생산체제 분석을 한 이론적 틀을 제시한다. 제 3장에서는 조사연구 대상 제조업 생산체제의 전체적 경향을 개관한다. 제4장에서는 생산체제의 특성을 분석한다. 마지막으로 제 5장에서는 분석결과에 기초하여 생산체제 혁신의 방향을 제시한다.

第 2章

生産體制 分析의 方法

第 1節 研究對象과 資料

제조업의 생산체제를 분석하기 위해 우리는 제조업 상장기업을 연구대상으로 설정하였다. 상장기업은 대부분 대기업으로서 비교적 생산규모가 크고 기술수준이 높으며 생산의 사회화¹⁾가 크게 진전된 기업들로서 우리나라의 생산활동을 주도하고 있다. 물론 상장기업은 전체 기업들 중 극히 일부에 지나지 않기 때문에 상장기업 분석결과가 우리나라 기업의 평균적 성격을 말해주지는 못한다. 그러나 상장기업은 수적으로는 소수이지만 자본축적과 생산을 주도하고 있으므로 이들 기업을 분석해야 한국 생산체제의 지배적 경향을 알 수 있을 것이다.

그런데 상장기업 생산체제의 성격을 총체적으로 파악할 수 있는 통계자료는 존재하지 않는다. 증권거래소에 제출된 「상장기업사업보고서」에는 종업원수, 매출구성, 원가구성, 대차대조표, 손익계산서 등 주로 기업의 재무관련 지표가 포함되어 있지만, 부가가치와 노동장비율과 같은 생산성 지표를 제외하면 생산체제관련 지표는 없다. 따라서 상장기업의 생산체제를 분석하기 위해서는 별도의 실태조사에 의존할 수밖에 없다.

본 연구에서는 제조업 상장기업의 생산체제를 분석하기 위해 실태조사를 실시했다. 그 조사의 명칭은 '생산시스템 및 노사관계 혁신방향 모색을 위한 상장기업 실태조사'였다. 이 실태조사는 제조업 상장기업 전체를 대상으로 한 우편조사 형태로 1997년 11월에서 1998년 2월 사이에 실시되었다. 조사가 진행되던 시기는 심각한 외환위기가 막 진전되고 있던 시기였다. 조사대상 제조업 상장기업 526개 중 59개 기업이 응답해 응답률은 11.2%였다.²⁾ 이 실태조사에서는 원칙적으로 기업의 최고경영자에게 기업의 생산체제의 실태를 경영방식, 기술체계, 작업조직, 숙련형성, 보상체계, 노사관계 등 6가지 측면에 걸쳐 설문을 하는 방식을 취하였다. 이 조사결과를 보완하기 위해 부가가치, 노동장비율 자료는 증권거래소의 상장기업보고서의 자료를 이용하였다. 본 연구에서는 실태조사 결과를 중심으로 생산체제를 분석하였다. 따라서 본 연구의 대상은 59개 제조업 상장기업의 생산체제가 된다. 응답기업의 업종별 분포를 보면, 음식료품 3개, 섬유제품 3개, 의복·모피 2개, 펄프·종이 3개, 화학제품 7개, 고무·플라스틱 1개, 비금속 광물제품 2개, 제1차 금속 7개, 기계·장비 6개, 사무·계산·회계용 기계 2개, 영상·음향·통신장비 9개, 전기기계 및 전기변환장치 3개, 자동차·트레일러 9개, 기타 운송장비 1개, 가구 및 기타 제조업 1개 등이다. 기업규모별로 보면, 종업원 500인 미만이 11개, 500~1,000인이 16개, 1,000~5,000인이 22개, 5,000인 이상이 10개 등이다. 따라서 '중화학공업의 대기업'이 본 연구의 주된 분석대상이 된다.

본 연구는 사용된 실태조사 자료의 표본수가 적은 점, 우편조사라는 점, 사용자측에 대해서만 조사했다는 점등에서 한계를 가진다. 그럼에도 불구하고 실태조사를 분석한 결과, 상당수 항목에 걸쳐 통계적으로 유의미한 관계를 확인할 수 있었다.

주석 1) 생산의 사회화란 기업내 분업과 협업이 심화되고, 생산부문간 연관성이 증대되는 것을 말한다. 생산부문간 생산의 사회화의 양상은 산업연관분석을 통해 밝혀질 수 있고 기업내 생산의 사회화는 생산체제 분석을 통해 그 성격이 밝혀질 수 있다. 따라서 본 연구는 이런 의미에서

기업내 생산의 사회화의 특성을 분석하는 것이라 할 수 있다.

주석 2) 이 두 가지 조사는 경북대학교 경제경영연구소를 통해 실시되었다. 필자는 이 조사들을 기획하고 조사작업을 조직하였다.

第2節 理論的 틀

1. 축적체제, 생산체제, 임노동재생산

이 실태조사에서 사용된 설문지는 이론적 틀에 기초하여 작성되었다. 생산체제를 분석하기 위해 우리는 조절이론(regulation theory)적 접근과 임노동론(wage-labour theory)적 접근을 결합한 이론적 틀을 마련하였다.

조절이론은 축적체제와 조절양식이라는 개념에 기초하여 자본주의의 발전모델을 분석한다.

축적체제(regime of accumulation)는 생산규범과 소비규범간에 연계가 이루어지는 규칙성을 말한다. 생산규범에서는 생산성 획득의 실현방식과 생산성의 분배방식이 핵심요소를 이룬다.

소비규범은 분배규범을 매개로 생산규범과 연계되어 있다. 조절양식(mode of regulation)은 이러한 축적체제에 규칙성을 부여하는 총체적 메커니즘이다. 축적체제와 조절양식이 결합된 것이 발전모델이다(Boyer, 1991 ; Coriat, 1991 ; Lipietz, 1987).

축적체제와 조절양식은 구체적인 제도형태를 취한다. 조절이론은 자본주의의 기본적인 제도형태로서 경쟁형태, 임노동관계, 화폐관계, 국가형태, 국제관계 등을 들고 있는데, 그 중에서 임노동관계(rapport salariale)를 가장 중요한 제도로 본다. 임노동관계는 '노동력의 사용과 재생산을 규정하는 제조건의 총체'로 정의되는데, 그것은 ① 노동력의 생산적 소비형태, ② 기술적·사회적 분업형태로서의 직위, 직계의 위계, ③ 임노동자의 기업에의 귀속과 이동양식, ④ 직접임금 및 실업보험이나 연금 등 간접적 수입의 결정방식, ⑤ 임노동자의 소비생활 양식 등 5가지 요소들로 구성된다(Boyer, 1991).

조절이론에 의하면 축적체제의 성격과 변화를 결정짓는 기본요인은 이러한 임노동관계이다. 요컨대 자본주의의 기본적인 동학이 임노동관계의 변화에서 비롯된다고 인식한다. 이러한 관점에 기초하여 조절이론은 현대자본주의의 축적체제를 임노동관계를 중심으로 분석한다. 조절이론의 임노동관계 개념은 생산체제 내부에 있는 노동과정뿐만 아니라, 생산체제에 영향을 미치는 노동력 재생산과 노동시장 영역을 포괄하고 있기 때문에 생산체제 분석에 유용한 개념이 될 수 있다. 더욱이 조절이론은 거시적 수준의 축적체제와 미시적 수준의 생산체제를 연결 지어 분석할 수 있는 이론적 실마리를 제공한다.

한편 임노동론은 노동과정, 노동력 재생산과정, 노동시장 등 임노동재생산의 세 영역을 자본-임노동관계에 초점을 맞추어 분석하는 이론이다(김형기, 1998; Lebowitz, 1992). 노동과정은 기술적 측면과 사회적 측면을 가진다. 노동과정의 기술적 측면은 생산수단과 노동력간의 기술적 결합관계를 말하며, 분업과 협업의 형태를 결정짓는 기술과 숙련이 글 내용을 이룬다. 사회적 측면은 생산과정에서의 사회관계로서 노동통제¹⁾ 그리고 노사관계를 그 주요 내용으로 한다. 따라서 기업의 기술체계와 숙련구성에 대한 분석, 작업조직과 노사관계 체계에 대한 분석이 노동과정 분석의 주요 대상이 된다. 노동과정은 노동력의 사용 혹은 지출을 둘러싼 노사간의 대립과 협조, 배제와 참여, 교섭과 협의가 이루어지는 장이기 때문에 노동문제가 발생하는 진원지라 할 수 있다.

노동력 재생산은 노동력의 물질적 재생산과 노동자의 이데올로기적 재생산이란 두 측면을 포함한다. 노동력의 물질적 재생산은 노동능력의 재생산을 말하는데, 소비생활을 통한 생명재생산과 교육훈련을 통한 숙련형성이 그 중심적 내용을 이룬다. 노동자의 이데올로기적 재생산은 특정한 의식과 태도를 가진 노동자의 형성을 말한다. 노동력과 노동자는 불가분리이므로 이 두 측면은 밀접히 연관되어 있다. 노동력 재생산과정에서 형성된 숙련과 의식의 내용은 그것을 담지하고 있는 노동자들이 일하는 노동과정의 기술적 및 사회적 성격에 영향을 미친다.

노동시장은 노동력의 매매가 이루어지는 장으로서 노동과정과 노동력 재생산을 매개하는 장이다.

노동과정이 필요로 하는 노동력이 재생산되어 노동시장을 통해 고용된다. 노동시장은 자본축적의 진전에 따른 노동력 수요의 변화와 노동력 재생산의 변화에 따른 노동력 공급의 변화에 따라 그 구조가 변화한다. 노동시장 구조의 단일화나 분단화나, 그리고 노동시장 기능의 유연화나 경직화나에 따라 노동시장이 노동과정과 노동력 재생산에 미치는 영향이 다르게 나타날 것이다. 이러한 개념들을 가지고 있는 임노동론은 생산체제를 임노동 재생산의 측면에서 분석할 수 있는 이론적 틀을 제공한다. 특히 노동과정론은 생산체제 분석의 중요한 기초를 제공한다. 위에서 검토한 조절이론과 임노동론은 이론적 친화력을 가진다. 조절이론의 임노동관계 개념은 임노동론의 임노동 재생산 개념과 일치한다. 조절이론의 임노동관계의 5가지 요소들 중 ①과②는 임노동론의 노동과정, ③과④는 노동시장, ⑤는 노동력 재생산 개념에 거의 정확히 대응하고 있다. 이와같이 조절이론과 임노동론은 임노동을 중심으로 한 생산체제 분석에서 기본적인 시각이 일치하기 때문에 서로 융합될 수 있을 것이다.

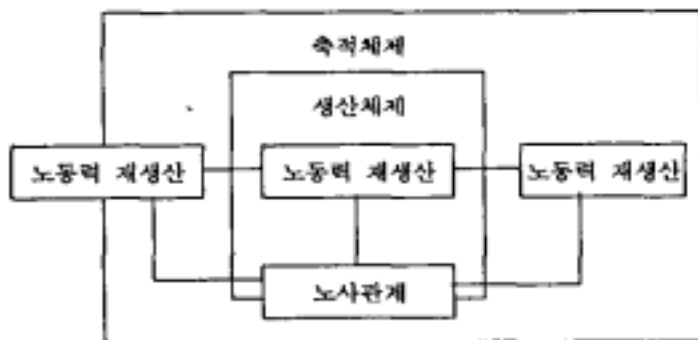
그런데 조절이론은 축적체제가 임노동관계라는 제도형태를 통해 조절되는 거시경제적 메커니즘에 초점을 맞추는 반면, 임노동론은 자본의 가치증식 욕구에 대응하여 노동자들이 자기개발 욕구를 실현하고 주체로서 자기형성하는 과정에 초점을 맞춘다. 조절이론은 임노동관계를 축적체제 속에 위치지워 분석하는 강점을 가지지만 임노동 재생산의 전체적 메커니즘을 총체적으로 해명하는 틀을 가지고 있지 못하다는 약점을 가지고 있다. 이런 조절이론의 강점과 약점은 곧 임노동론의 약점과 강점이 된다. 그러므로 조절이론과 임노동론은 상호보완관계에 있다 할 수 있다.

따라서 두 이론을 종합하면 생산체제를 보다 총체적으로 분석할 수 있는 이론적 틀을 도출할 수 있을 것이다. [그림 1]은 조절이론과 임노동론의 개념들을 종합하여 축적체제와 생산체제 그리고 임노동 재생산의 연관을 도식해본 것이다. 이 그림에서 가로축은 임노동 재생산의 세 영역인 노동과정, 노동력 재생산, 노동시장의 연관이 나타나 있고, 세로축은 자본의 재생산의 두 수준인 축적체제와 생산체제의 관련이 나타나 있다.

노동과정은 생산체제 내에 포함되어 있고, 노동력 재생산, 노동시장은 노동과정의 연결고리를 통해 생산체제에 영향을 미친다. 미시적 수준의 생산체제는 거시적 수준의 축적체제에 포함되어 있다. 축적체제 내에는 노동과정과 노동시장이 포함되어 있고 노동력 재생산의 일부가 결합되어 있다. 노동력 재생산은 한편으로는 축적체제 내부에 포섭되어 있지만, 다른 한편으로는 축적체제 외부인 시민사회에 포함되어 있다. 노동력의 물질적 재생산은 축적체제 내부에서, 노동자의 이데올로기적 재생산은 시민사회 내부에서 이루어진다. 노사관계는 미시적 수준인 생산체제 내에서, 그리고 거시적 수준인 축적체제에서 형성된다. 노사관계는 노동과정, 노동력 재생산, 노동시장에 영향을 미친다.

그러므로 생산체제를 총체적으로 분석하기 위해서는 우선 노동과정을 분석하고, 노동력 재생산 및 노동시장과 노동과정의 상호작용을 분석하며, 나아가 노동과정을 포함한 생산체제를 분석하여야 한다. 그리고 노사관계가 생산체제 및 노동과정, 노동력 재생산, 노동시장에 미치는 작용을 분석해야 할 것이다. 나아가 미시수준의 생산체제와 거시

[그림1] 축적체제, 생산체제, 임노동 재생산의 연관



자료 : 김형기(1997), 69쪽.

수준의 축적체제간의 상호작용을 분석해야 할 것이다. 생산체제의 구조적 특성과 발전 경향은 이와 같이 상호작용하는 요소들의 분석을 통해 해명될 수 있을 것이다.

하나의 축적체제는 그것에 대응하는 생산체제, 임노동 재생산, 노사관계가 존재한다. 예컨대 포드주의적 축적체제는 컨베이어 시스템에 의한 대량생산체제, 구상과 실행이 철저히 분리되고 육체노동의 단순화가 극도로 진전된 포드주의적 노동과정, 단능숙련 노동력과 노동자의 대량소비로 특징지워지는 노동력 재생산, 임금 및 고용이 경직적인 노동시장, 단체교섭제도와 사회보장제도를 통한 노사타협에 기초한 노사관계 등이 형성되어 있다(Boyer, 1991; 山田銳夫, 1991). 축적체제의 모순과 위기는 그것을 구성하는 요소들의 모순과 위기에서 비롯된다. 예컨대 포드주의적 축적체제의 모순과 위기는 대량생산체제와 포드주의적 노동과정의 위기, 경직적 노동시장²⁾의 모순, 단체교섭제도와 사회보장제도의 위기에서 비롯된다. 아울러 축적체제를 구성하는 요소들이 변화하면 축적체제도 구조가 변화하게 될 것이다.

2. 생산체제 분석의 방법

이제 범위를 좁혀 생산체제 분석을 위한 이론적 방법을 검토하기로 하자. 조절이론에 기초하고 있는 Coriat(1992)는 생산성 획득의 실현방식과 생산성 향상의 분배방식이라는 두 가지 측면을 중심으로 생산체제를 분석한 바 있다. 생산성 획득의 실현방식은 기술체제와 작업조직에 초점을 맞추어 분석하고 생산성 향상의 분배방식은 임금제도와 교섭방식을 중심으로 분석하고 있다. 그리고 Coriat는 기술적 측면과 조직적 측면을 구분하여 생산체제를 분석하고 있다. 노동과정론자인 Burawoy(1985)는 생산현장에서의 권력관계에 주목하여 생산정치(production politics)라는 개념을 제기하고 그에 따라 공장체제(factory regimes)의 유형을 분석하고 있다. 그는 주로 노동과정의 사회적 측면, 즉 정치적 및 이데올로기적 측면에 초점을 맞추어 생산체제를 분석하고 있다.

한편 Boyer(1995) 및 Lipietz(1995)에서는 노동조직 원리와 노사타협 방식을 기준으로 포디즘 이후의 생산체제와 노사관계를 유형화한다. 여기서 노동조직 원리는 기계의 노동자 지배냐 아니면 노동자의 기계지배냐 하는 것이고, 노사타협 방식은 노사타협이 이루어지는 수준이 개인인가, 기업 혹은 부문인가, 전국수준인가 하는 것이다. 이러한 구분 기준에 따라 선진자본주의 생산체제와 노사관계를 미국 및 영국의 네오 포디즘(Neo-Fordism), 제3이탈리아의 유연전문화(flexible specialization), 일본의 토요티즘(Toyotism)³⁾, 스웨덴의 칼마리즘(Kalmarism)⁴⁾ 등으로 유형화하고 있다. Appelbaum and Batt(1994)에서는 경영방식과 구조, 작업조직, 인적자원관리 관행, 노사관계 등 네 측면에서 생산체제들의 유형화를 시도하고 있다. 경영방식과 구조는 중앙집중성과 위계, 작업조직은 자율성과 숙련수준, 인적자원관리 관행은 직업훈련과 보상체계, 노사관계는 노사간 대립 및 협조와 의사결정구조 등을 중심으로 분석하고 있다. 그들은 선진자본주의의 생산체제를 미국의 인적자원관리 모델, 스웨덴의 사회기술체제, 일본의 린생산방식, 이탈리아의 유연전문화, 독일의 다변화된 품질지향 생산 등으로 분류하고 있다. 이러한 연구자들은 기업의 생산체제를 일정한 기준에 따라 몇 가지 측면으로 나누어 분석하고 유형화하고 있다는 점에서 공통적이다. 그런데 이 연구자들의 분석틀은 생산체제를 총체적으로 분석하는 데는 한계가 있다고 생각된다. 우리는 앞에서 제시한 이론적 틀에 따라 생산체제를 ① 경영방식(management method) ② 기술체제(technological system) ③ 작업조직(work organization) ④ 숙련형성(skill formation) ⑤ 보상체계(compensation system) ⑥ 노사관계(industrial relations) 등 6가지 요소들로 나누고 총체성의 관점⁵⁾에서 그 상호연관에 초점을 맞추어 분석하고자 한다. 여기서 경영방식과 기술체제는 자본의 재생산과 관련된 생산체제의 요소로서 자본축적의 동학이란 거시경제의 영향을 받는다. 기술체제는 노동과정의 기술적 측면을 규정한다. 작업조직은 노동과정, 숙련형성은 노동력 재생산, 보상체계는 노동시장(내부노동시장)과 관련을 가진다. 보상체계는 노동시장(외부노동시장)의 영향을 받으면서도 생산체제 내의 인센티브체제로서 노동과정의 사회적 측면을 이룬다. 작업조직, 숙련형성, 보상체계는 임노동 재생산과 관련된 요소들이다. 생산체제 내의 노사관계는 사회수준의 노사관계와 관련을 가진다. 이 6가지 요소들은 각각 다음과 같은 내용들을 포함한다.

① 경영방식 : 기업지배구조, 경쟁우위 전략, 투자패턴, 경영기법

② 기술체제 : 생산방식, 공정의 성격, 자동화 수준, 자동화 설비의 성격

③ 작업조직 : 직무의 성격, 직무순환, 작업장 참가, 직무 자율성

- ④ 숙련형성: 직업훈련, 숙련요건, 숙련형성 방식, 다기능화
- ⑤ 보상체제: 임금결정요소, 임금구조, 인센티브 시스템
- ⑥ 노사관계: 단체교섭, 노사협의, 노조 영향력, 정보공유, 참가수준

각 요소들에서 밝혀져야 할 사항을 자세히 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 경영방식의 경우, 기업지배구조가 소유자 경영체제인가, 전문경영인체제인가, 경쟁우위 전략이 비용우위 전략인가 품질우위 전략인가, 투자패턴이 연구개발, 설비, 인적자원 중 어디에 중점을 두고 있는가, 경영기법의 내용은 어떠한가

둘째, 기술체계의 경우, 생산방식이 소품종 대량생산인가 다품종 소량생산인가 아니면 다품종 대량생산인가, 생산공정이 연속흐름공정인가 일관조립공정인가 아니면 불연속공정인가, 자동화 수준이 어느단계인가, 자동화 설비의 숙련요건은 어떠한가

셋째, 작업조직의 경우, 직무의 세분화인가 통합화인가, 수평적 직무통합인가 수직적 직무통합인가, 직무순환이 어떻게 이루어지고 있는가, 작업장 참가의 형태와 수준이 어떠한가, 현장노동자의 직무자율성은 어느 수준인가, 생산직과 기술직은 어떻게 상호작용하는가?

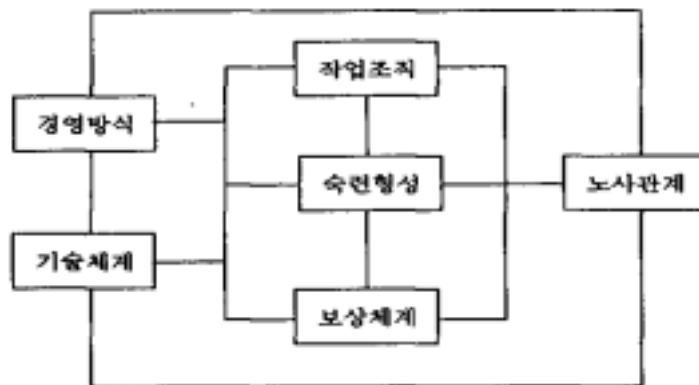
넷째, 숙련형성의 경우, 사내 직업훈련의 실시여부와 훈련기간, 생산체제가 요구하는 노동자의 자질, 숙련형성의 내부화와 외부화, 다기능화 관리실시여부

다섯째, 보상체제의 경우, 임금결정에서 노동자 개인의 자연적 및 사회적 속성, 기업성과와 노동시장 등이 임금결정에 미치는 영향, 직종별 임금격차, 인센티브 임금제의 내용

여섯째, 단체교섭에 대한 노조의 영향력은 어느 정도인가, 노사간 정보공유의 정도는 어떠한가, 노동자 참가의 추진방향은 어떠한가

하나의 생산체제의 성격은 이러한 6가지 구성요소들의 총체라 할

[그림 2] 생산체제의 구성요소들과 그 연관



수 있다. 생산체제의 구성요소들간의 관계는 [그림 2]와 같이 나타낼 수 있다.

우선, 경영방식과 기술체계는 작업조직, 숙련형성, 보상체제의 형태를 결정한다. 경영방식은 작업조직의 사회적 성격을, 기술체계는 그 기술적 성격을 규정한다. 작업조직의 성격은 숙련의 내용을 결정한다. 보상체계는 작업조직에서의 효율성에 영향을 미치고 숙련형성의 인센티브로 작용할 수 있다. 다음으로 작업조직과 숙련형성 및 보상체계는 노사관계와 상호작용한다.

경영방식 및 기술체계와 노사관계도 상호작용한다. 작업조직, 숙련형성, 보상체계 이 세가지 요소들도 상호작용한다. 생산체제가 정상적으로 기능하며 일정한 효율성을 발휘하고 있을 경우 생산체제를 구성하는 각 요소들간에는 상보성(complementarity)이 존재한다.

실제하는 생산체제에서 각 요소들은 조응관계에 있을 수도 있고, 상충관계에 있을 수도 있다.

예컨대 작업조직이 노동자의 다기능화와 숙련상승을 필요로 할 경우 보상체제가 숙련급 중심이면 양자는 조응관계에, 단순한 연공급 중심이면 상충관계에 있게 된다. 생산체제가 혁신되어 전환하는 과정에서 각 요소들의 전환속도는 서로 다를 수 있다. 이 경우 각 요소들간의 불일치나 간격(gap)이 존재할 수 있다. 예컨대 기술체계의 혁신이 일어났는데도 아직 작업조직의 혁신은 진행되지 않고 있는 경우가 있을 수 있다. 요소들간의 상충관계가 일정 수준이상으로 강해지거나

불일치나 간격이 일정정도 이상으로 커지면 생산체제의 효율성이 떨어지고 퇴화하거나 위기에 빠질 수 있다.

생산체제의 혁신은 각 요소들 중 어느 하나 이상에서 시작될 수 있다. 즉 경영혁신, 기술혁신, 조직혁신, 노사관계 혁신 등을 통해 생산체제의 혁신이 촉발될 수 있다. 생산체제의 각 요소들은 생산체제의 혁신을 촉진할 수도 있고 저해할 수도 있다. 생산체제를 구성하는 요소들간에 상보성이 있기 때문에 생산체제를 혁신하려면 그것을 구성하는 각 요소들의 혁신이 한 꾸러미로 추진될 필요가 있다.

우리는 본 연구에서 이들 요소들간의 규정관계 혹은 상호작용관계를 분석하고자 한다. 예컨대 경쟁우위 전략이 비용우위 전략이나 품질우위 전략이나에 따라 작업조직과 숙련형성 및 보상체제의 형태가 어떻게 다르게 나타나는지, 자동화 수준이 높아짐에 따라 작업조직과 숙련형성의 형태가 어떻게 다르게 나타나는지, 작업조직의 성격이 다르면 숙련의 성격이 어떻게 다른지, 경영방식이 다름에 따라 노동자 참가의 형태와 수준이 어떻게 다른지 등등을 분석할 것이다. 이와 같이 구성요소들간의 상호관계를 총체적으로 분석하면 생산체제의 전체적 성격이 밝혀질 것이다.

생산체제의 전체적 성격분석과 함께 본 연구에서는 생산체제의 효율성 혹은 경쟁력을 결정짓는 주요 요인이 무엇인지를 해명하고자 한다. 이를 위해 경쟁력 및 성과가 높은 기업과 낮은 기업간에 생산체제의 각 구성요소들이 어떻게 다른지를 분석할 것이다. 이러한 분석에 기초하여 경쟁력 및 성과가 높은 기업들의 생산체제가 어떠한 특성들을 가지는지를 살펴보고자 한다. 그 특성들이 밝혀지면 생산체제의 혁신을 위한 정책의 기초를 설정할 수 있을 것이다.

주석1) 여기서 노동통제란 노동력을 노동으로 전환시키는 자본의 실천을 말한다.

주석2) 여기서 경직적 노동시장이란 임금과 고용이 경직적인 노동시장을 말한다.

주석3) Toyotism 은 일본 도요타 자동차 공장의 생산체제와 노사관계를 개념화한 것이다.

주석4) Kalmarism 은 스웨덴 볼보자동차 Kalmar공장의 생산체제와 노사관계를 개념화한 것이다.

주석5) 총체성의 관점이란 사회를 유기적 전체로 파악하여 사회구조 내부의 여러 요소들의 통일성과 상호관련에 주목하는 관점을 말한다.

第3章

製造業 生産體制의 全體의 傾向 : 概觀

이제 본 연구를 위해 실시된 제조업 상장기업의 생산체제에 대한 실태조사 자료를 앞에서 제시한 이론적 틀에 기초하여 분석하기로 한다. 세부적 분석에 들어가기에 앞서 이 장에서는 생산체제의 전체적 경향을 개관하기로 하자.

우선 조사대상 제조업 상장기업 59개의 평균 종업원수는 3,624명이었는데, 그 중 정규직이 86.0%, 비정규직이 3.3%, 사내하청 노동자가 10.7%를 차지하고 있었다. 비정규직보다는 사내하청 노동자의 비중이 훨씬 높음이 주목된다. 이는 기업내 노동의 분단이 정규직과 비정규직간에 이루어지기보다는 모기업 노동자와 하청기업 노동자간에 이루어지고 있음을 나타내 준다. 생산직(정비직, 공무직, 현장감독직 포함)노동자의 학력구성은 대졸 6.4%, 전문대졸 5.8%, 기능대졸 0.2%, 직업훈련기관 수료 5.3%, 공고졸 52.7%, 일반고졸 19.9%, 중졸 이하 16.0%로

나타났다. 공고 졸업자가 기간노동자를 구성하고 있음을 알 수 있다. 일반고졸까지 합하면 고졸이 72.6%이고, 기능대 이상의 대졸은 12.4%이다. 종업원의 근속연수별 구성은 <표 3-1>과 같다. 10년 이상 장기근속자 비중은 전체 종업원의 경우 39.9%, 생산직의 경우 48.0%로 나타났다. 평균 근속연수는 전체가 8.1년, 생산직이 8.4년이였다. 생산직 근로자가 좀더 장기근속하고 있음을 알 수 있다. 1997년의 전체 제조업의 노동자 평균 근속연수가 5.5년임에 비추어 조사대상 기업의 노동자가 훨씬 장기간 근속하고 있음을 알 수 있다.

<표 3-1> 근속연수별 종업원 구성

	전 체	생산직
5년 미만	1,156(35.6)	536(28.1)
5~10년	798(24.6)	455(23.9)
10~20년	1,108(34.1)	771(40.5)
20년 이상	3,249(100)	143(7.5)
전 체		1,905(100)
평균 근속연수	8.1년	8.4년

자료 : 경북대 경제경영연구소, 「생산시스템 및 노사관계 혁신방향 모색을 위한 상장기업 실태조사」, 1997.

그리고 1996년에 수출비중은 33.8%, 총생산비에서 외주비중은 17.7%이였다. 원가구성을 보면 재료비가 63.4%, 노무비가 11.8%, 경비가 24.8%를 차지하고 있다. 조사대상기업 중 노조가 있는 기업 비율은 78.0%이고, 노조조직률은 평균 65.6%이였다.

이하에서는 이러한 조사대상기업들의 생산체제를 그것을 구성하는 경영방식, 기술체계, 작업조직, 숙련형성, 보상체계, 노사관계 등 6가지 구성요소들로 나누어 그 전체적 경향을 개관하기로 한다.

第 1 節 經營方式

기업 지배구조의 성격을 나타내는 핵심요소인 경영체제를 물은 결과 소유주 경영체제라고 답한 기업이 35.6%이였고 전문경영인체제라고 답한 기업이 64.4%로 나타났다. 그런데 이 결과로부터 조사대상 제조업 상장기업의 보다 많은 부분이 소유와 경영이 분리된 실질적인 전문경영인체제라고 주장하는데는 무리가 있을 것이다. 왜냐하면 우리 나라 기업에서는 대부분 '고용사장'인 전문경영인이 실권이 없기 때문이다. 특히 재벌의 경우 산하 계열기업의 사장이 전문경영인일지라도 소유주인 재벌총수의 지시를 받는 피고용자에 불과한 경우가 대부분이기 때문이다.

경쟁우위 전략을 저비용 전략과 고품질 전략으로 나누어 보았을 때, 조사대상기업들은 평균적으로 약간 고품질 전략 쪽에 기울어져 있음을 알 수 있었다. 즉 완전한 저비용 전략을 1점으로 하고 완전한 고품질 전략을 5점으로 하였을 때, 평균 3.48점의 점수가 나왔다. 1,2,3점까지를 저비용 전략 추구기업, 4,5점을 고품질 전략 추구기업으로 간주할 경우, 46.5%의 기업이 저비용 전략을, 53.5%의 기업이 고품질 전략을 추구하고 있다고 해석할 수 있다. 기업의 투자패턴을 알아보기 위해 투자를 연구개발투자, 설비투자, 교육훈련투자 등 세 가지 형태로 나누었을 때 그 실적 및 계획은 <표 3-2>와 같이 나타났다. 1996년의 투자실적의 구성을 보면, 현재 한국 경제가 '설비투자 주도형'축적체제를 가지고 있음을 알 수 있다. 교육훈련투자의 비중은 아주 적다. 1997년 및 2000년의 계획치를 보면 앞으로 점차 연구개발투자 및 교육훈련투자의 비중이 높아지는 추세일 것으로 보인다. 연구개발투자와 교육훈련투자를 넓은 의미의 인적자원투자에 포함시키면, 21세기에 한국 경제가 점차 '인적자원 주도형' 축적체제로 전환할 것이란 전망을 해볼 수 있다. 그러나 아직은 이 전환이 매우 완만함을 자료는 보여주고 있다. 특히 이 실태조사에는 충분히 반영되지 못했지만, 1997년 말 닥친 경제위기 속에서 기업들이 연구개발투자와 교육훈련투자를 우선적으로 삭감한 사실을 고려할 때, 획기적인

투자전략의 변화가 없다면 그 전환과정은 매우 더딜 것으로 예상된다.

<표 3-2> 투자실적 및 계획

	(단위 : 억원, %)		
	1996(실적)	1997(계획)	2000(계획)
연구개발투자	261(19.5)	282(21.8)	314(25.2)
설비투자	1,041(77.7)	973(75.1)	812(67.7)
교육훈련투자	38(2.8)	41(3.2)	74(6.2)
전 세	1,340(100)	1,296(100)	1,200(100)

자료 : <표 3-1>과 동일.

한편 조사대상기업들은 다양한 형태의 경영관리기법을 도입하고 있었다. 각 기법을 도입하고 있는 기업비율을 높은 순서로 보면, TQC(전사품질관리) 82.8%, 사무관리직의 팀제도 81.0%, QM(품질경영) 77.6%, 아웃소싱(out-sourcing) 65.5%, 다운 사이징(down-sizing) 63.8%, TPM(전사설비보전 활동) 62.1%, MRP(자재소요계획) 51.7% 생산직의 팀 생산방식 34.5%, JIT(적기생산방식) 31.0%, 소사장제도 29.3%, CALS(생산·거래·운영 통합정보시스템) 22.4%, 모듈(module)생산방식 20.7%, 사내 벤처 10.3%, CE(컨커런트 엔지니어링) 6.9% 등이다. 이들 기법을 유형별로 보면, TQC, TPM, 팀 생산방식, JIT 등과 같은 일본식 경영방식과 다운사이징, 아웃소싱, CALS 등 미국식 경영방식이 주요한 경영기법으로 사용되고 있음을 알 수 있다. 이 밖에 현장관리자인 반장 혹은 정작의 재량권은 1987년 이후 10년 동안 증가했다는 기업은 생산관리업무의 경우 80.7%, 인사 및 노무관리업무의 경우 73.7%로 나타났다. 이는 현장관리자에 대한 권한위임(empowerment)이 이루어지고 있는 추세임을 보여준다.

第 2 節 技術體系

생산방식의 유형을 보면, 소품종 대량생산이 13개 기업 22.4%, 다품종 대량생산이 26개 기업 44.8%, 다품종 소량생산이 19개 기업 32.8% 등이다. 조사대상기업만을 본다면, 다품종 대량생산이 우세하며 소품종 대량생산은 다품종 소량생산보다 비중이 적었다. 한국기업들에서 대량생산방식이 상장 대기업을 중심으로 1970년대 중반부터 도입되고 1980년대를 통해 그것이 심화되어 왔다고 하는 짐(김형기, 1988)을 생각할 때, 이러한 조사결과는 한국의 선도적 기업들에서 대량생산방식에 변화가 나타나고 있으며, 생산방식이 '소품종 대량생산→다품종 대량생산→다품종 소량생산'으로 전환하는 과정에 있음을 추측케 한다. 생산공정의 기술적 성격은 일관조립공정(컨베이어 시스템)이 18.6% 연속흐름공정이 49.2%, 불연속공정(단위생산 혹은 묶음생산)이 32.2%로 나타났다. 소품종 대량생산방식은 84.6%가 연속흐름공정, 7.7%가 일관조립공정, 7.7%가 불연속 공정을 가지고 있었다. 다품종 대량생산 방식은 57.7%가 연속흐름공정 15.4%가 일관조립공정 26.9%가 불연속공정을 가지고 있었다. 다품종 소량생산은 15.8%가 연속흐름공정, 26.3%가 일관조립공정, 57.9%가 불연속공정을 가지고 있었다. 그리고 이들 생산공정의 대부분(84.7%)에서 작업별로 표준작업과 표준시간이 설정되어 있었다.

다음으로 공장자동화 수준을 4단계로 나누어 파악했을 때, 1단계 단위기계의 일부자동화(기계기구, 유압, 공압, 전기기구를 이용한 간이 자동화) 27.1%, 2단계 단위기계의 완전자동화(수치제어방식을 이용한 각종 기계, NC공장기계, 자동조립기, 부품삽입기, 자동납땜기, 자동포장기) 35.6%, 3단계 생산라인의 자동화, 조립라인의 자동화(머시닝 센터, 로봇을 이용한 용접 및 조립, CAD/CAM) 23.7%, 4단계 공장전체의 자동화(FMS, 자동창고 시스템, CIM) 13.6%로 나타났다. 이로부터 현재 공장자동화는 '단위기계의 완전자동화'가 우세하며,

단위기계의 완전자동화 단계로부터 생산라인의 자동화 단계로 이행하고 있음을 알 수 있다. 일부 기업에서는 이미 자동화의 최고 단계인 공장전체의 자동화에 도달하고 있음을 보여주었다. 그러면 자동화기술이 노동력 구성과 숙련수요에 어떤 영향을 미치는가? 최근 신기술을 갖춘 새로운 자동화 설비를 도입했을 때, 이전설비에 비해 노동력 사용이 어떻게 변화했는지를 묻은 결과가 <표 3-3>에 나타나 있다. 기술자가 증가했다는 기업이 감소했다는 기업보다 더 많은 반면, 숙련노동자와 비숙련노동자는 감소했다는 기업이 더 높았다. 특히 비숙련노동자의 경우, 감소했다는 기업의 비중이 훨씬 높았다. 그리고 생산라인에 컴퓨터 부착 자동화 설비인 극소전자(ME)설비가 도입되었을 경우 그 설비를 작동하는데 요구되는 현장 생산직 노동자의 숙련수준을 묻은 결과, 이전보다 높은 숙련수준이 요구된다는 기업이 67.3%, 이전보다 낮은 수준의 숙련으로도 가능하다는 기업이 20.0%, 별다른 변화가 없다는 기업이 12.7%로 나타났다. 이러한 응답결과로부터 유연자동화(flexible automation) 기술이 탈숙련을 초래하기보다는 숙련상승을 요구하는 경향이 더 강함을 알 수 있다.

<표 3-3> 자동화 설비도입에 따른 노동력 사용의 변화

	증 가	감 소	변화없음
기술자	23(41.1)	13(23.2)	20(35.7)
숙련노동자	16(28.6)	31(55.4)	9(16.1)
비숙련노동자	2(3.6)	48(78.2)	10(18.2)

자료 : <표 3-1>과 동일.

한편 기술과 숙련의 관계 측면에서 고품질 및 고부가가치 제품생산에 장애가 되고 있는 요인이 무엇인가를 질문한 결과, '기술수준도 낮고 숙련수준도 낮기 때문'이란 기업이 22.6%, '도입된 기술은 높으나 숙련수준이 낮기 때문'이란 기업이 47.2%, '숙련수준은 높으나 기술수준이 낮기 때문'이란 기업이 26.4%로 나타났다. 즉 고품질 생산을 지향하는데 있어서 '저기술-저숙련'이나 '고숙련-저기술'보다는 '고기술-저숙련'이 보다 더 중요한 애로 요인이라는 것이다¹⁾. 우리의 조사결과에 의하면, 기술과 숙련간의 간격이 주요 장애요인이다. 만약 고기술이 저숙련을 초래한다면 이러한 간격이 크게 문제가 될 까닭이 없을 것이다. 따라서 이러한 응답결과를 신기술이 그에 조응하는 고숙련을 요구하지만 숙련향상이 지체되어 고품질 생산에 차질이 초래되고 있음을 시사한다. 이러한 기술과 숙련의 격차를 '숙련 갭(skill gap)'이라 부르기로 한다. 이와 같은 조사결과들은 자동화가 탈숙련을 가져온다는 '탈숙련 가설(deskilling hypothesis)'이 적어도 조사대상기업들의 경우에는 현실적합성이 없음을 말해준다. 오히려 자동화 기술은 저숙련노동자를 구축하고 고숙련을 요구한다고 할 수 있다. 따라서 '탈숙련 가설'보다는 오히려 자동화는 숙련상승을 가져온다는 '재숙련 가설(reskilling hypothesis) 혹은 '숙련상승 가설(upgrading hypothesis)'이 더 타당할 가능성이 있다고 할 수 있다. 물론 이들의 대립되는 명제의 현실적합성 여부는 전체 기업들의 직종들의 작업과정에 대한 포괄적이고 면밀한 실태조사를 한 후 판단해야 할 것이다. 자동화가 한편에서는 탈숙련을, 다른 한편으로는 재숙련을 가져온다는 '양극화 가설(polarization hypothesis)'에 따르면, 조사대상기업들의 경우는 재숙련의 측면이 우세하게 나타나고 있다고 할 수 있다. 그런데 극조전자혁명 시대의 유연자동화 설비는 노동자를 탈숙련시키기보다는 저숙련노동자를 구축하는 효과를 가져온다고 할 수 있다. 우리는 이를 '구축효과'(expulsion effect)라 부르고자 한다. 우리의 실태조사에서 자동화 설비의 저숙련 노동력 구축효과를 뚜렷히 확인할 수 있다.

주석1) 만약 같은 질문을 노동자들에게 했더라면 고품질 생산의 장애요인이 노동자 자신들의 저숙련 탓보다는 저기술 탓이라는 응답이 더 많았을지 모른다. 본 연구의 설문이 경영자에게만 행해졌다는 한계 때문에 이러한 응답결과는 상당정도의 편향을 가질수 있다는 점을 지적하지 않을 수 없을 것이다.

第3節 作業組織

이제 이와 같은 경영방식과 기술체계에서 작업조직은 어떻게 되어 있는지 알아보기로 하자. 우선 1987년 이후 10년간 생산직 노동자의 직무변화 방향을 보면, 직무 세분화 방향이라고 답한 기업은 32.8%, 통합 방향이라고 답한 기업은 67.2%였다. 그리고 같은 기간동안 현장작업자 한 사람이 수행할 수 있는 공정수가 '늘어나고 있다'는 기업이 76.3%, '줄어들고 있다'는 기업이 18.6%, '변화없다'는 기업이 5.1%였다. 늘어나고 있을 경우, '같은 수준의 단순한 공정을 여러 개 수행한다'는 단순 다기능화 기업이 51.1%, '보다 수준이 높은 복잡한 공정을 수행한다'는 복잡 다기능화 기업이 48.9%로 나타났다. 요컨대 제조업 상장기업에서 1987년 이후 10년간 생산직 노동자의 직무는 세분화 경향보다 통합 경향이 우세하였으며, 통합 경향 속에는 단순 다기능화가 이루어지는 수평적 직무통합과 복잡 다기능화가 이루어지는 수직적 직무통합이 거의 동일한 비중을 차지하고 있었다.¹⁾

다음으로 직무순환 양상을 보자. 직무순환을 하고 있는 기업이 69.5%였다.²⁾ 직무순환을 하는 기업들의 직무순환 형태를 보면, 반대 직무순환 61.0%, 부서간 직무순환이 48.8%, 반간 직무순환이 39.0%순으로 나타났다. 직무순환을 실시하는 주요 동기는 '노동자들의 다기능화를 통한 생산의 유연성 증대'가 90.2%로 압도적 비중을 차지하고, '힘들고 위험한 작업을 균등분담시키기 위해서'는 4.9%에 불과했다. '단순반복작업으로 인한 노동자의 불만을 줄이기 위해' 실시한다는 기업은 하나도 없었다. 조사대상기업들은 거의 대부분 다기능화를 위해 직무순환을 하고 있는 것으로 나타났다.

그러면 과연 직무순환이 실제로 노동자들을 다기능화시키는가? 앞에서 본 것처럼 생산직의 직무가 통합화 방향으로 변화되어 왔고, 수평적 직무통합과 수직적 직무통합이 나타나고 있다는 조사결과를 감안하면, 직무통합 경향 속에서의 다기능화가 진전되고 있다고 추정할 수 있다.

우리의 조사가 경영자측에 대한 설문조사일 뿐 노동자의 구체적 직무에 대한 조사가 아니기 때문에 직무통합과 직무순환에 관한 좀더 세밀한 분석을 하기에는 그 한계가 명백하다. 하지만 노동자의 다기능화를 위한 관리를 계획적으로 실시하고 있다고 답한 기업이 58.6%인 점, 노동자의 다기능화를 요구할 가능성이 높은 다품종 대량 생산방식이나 다품종 소량생산방식을 채택하고 있는 기업이 대부분(77.6%)인 점 등을 감안하면, '직무순환을 통한 다기능화'가 어느 정도 진전되고 있다고 추정할 수 있을 것이다.

한편 제품 불량률 감소나 품질향상을 위해 어떤 요인이 더 중요한지를 물어본 결과, '기계설비의 성능개선'이라고 답한 기업이 18.6%, '근로자의 숙련수준 향상'이라고 답한 기업이 16.9%, '근로자의 의식변화'라고 답한 기업이 64.4%이었다. 이는 무결점 고품질 생산을 위해 보다 중요한 요인은 기계설비나 숙련보다는 노동자들의 의식이라는 것이다. 이러한 결과를 어떻게 해석해야 할까? 경영자에게만 이러한 질문을 했기 때문에 그 한계가 명백하기는 하지만, 그럼에도 불구하고 이는 현 단계 한국의 대기업에서 기계설비나 숙련과 같은 기술적 요인보다도 품질향상에 적극적으로 참가하려는 의식 및 태도와 같은 사회적 요인이 고품질 생산에 더 중요하다는 점을 시사해 준다. 요컨대 고품질 생산을 위해서는 생산력적 요인(즉, 기술적 요인)보다 생산관계적 요인(즉, 노사관계적 요인)이 더 중요하다는 것이다. 그렇다면 생산직 노동자들의 작업장 참가실태는 어떠한가? <표 3-4>에서 보는 것처럼, 참가기업 비중은 작업방식 설계참여, 공정설계 참여, 제품개발의 순서로 되어 있고, 참가형태는 대부분 제안활동 형태이고 테스크포스팀 형태는 일부에 불과했다. 이러한 응답결과에 기초하여 작업장 참가수준을 ① 제품개발 테스크 포스팀 참가(9개 기업 15.5%), ② 공정설계 테스크 포스팀 참가(12개 기업 20.7%), ③ 작업방식 설계 테스크 포스팀 참가(11개 기업 19.0%), ④ 제품개발 제안활동(26개 기업 44.8%), ⑤ 공정설계 제안활동(30개 기업 51.7%), ⑥ 작업방식 설계 제안활동(38개 기업 65.5%) 등의 순서로 등급을 매길 수 있다. 높은 수준의 작업장 참가라 할 수 있는 '테스크 포스팀 참가'는 약 20%내외의 기업들에서 이루어지고 있고, 낮은 수준의 작업장 참가라 할 수 있는 제안활동 참가는 40~60%의 기업들에서 이루어지고 있음을 알 수 있다.

<표 3-4> 생산직 노동자의 작업장 참가형태

(단위 : 개, %)			
	참가기업	테스크 포스팀 참가	제한활동 참가
제품 개발	35(60.2)	9(15.5)	26(44.8)
공정 설계	43(74.1)	12(20.7)	30(51.7)
작업방식 설계	50(86.2)	11(19.0)	38(65.5)

주 : ()안의 %는 각각 58개 기업에 대한 비율임.

자료 : <표 3-1>과 동일.

생산현장의 작업반 혹은 작업팀의 자율성은 어떠한가? 작업반의 자율성을 작업량, 작업속도, 작업방식 등 세 측면에서 알아보았다. 각각에 대한 결정권의 정도를 5점 척도로 해서 '전혀 없음'을 1점, '완전한 결정'을 5점으로 부여하여 설문한 결과, 작업속도의 결정이 3.03점, 작업방식의 결정이 2.95점, 작업량의 결정이 2.52점으로 주어졌다. 전체적으로 작업반의 자율성은 낮은 편에 속하지만, 작업량 결정에 대한 자율성은 상대적으로 더 낮은 반면, 작업속도와 작업방식 결정에 대한 자율성은 상대적으로 높은 편이었다. 완전한 자율성을 가진 기업은 작업량의 경우 1개 기업, 작업방식의 경우 2개 기업, 작업속도의 경우 3개 기업뿐이었다.

마지막으로 조사대상기업들이 앞으로 작업조직을 어떻게 바꾸어 나갈 계획인지 알아보았다. 이를 통해 기업이 의도하는 작업조직 개편의 방향을 예측할 수 있을 것이다. 각 항목에 대해 추진계획이 있다고 답한 비율을 높은 순서대로 보면, 근로자의 다기능화(81.4%), 자동화 투자를 통한 인원절감(71.2%), 직무순환의 실시(52.5%), 사무관리직 직무의 통합(50.8%), 사무관리직에 팀제 도입(47.5%), 적기생산방식(JIT) 도입(45.8%), 생산직 직무통합(33.9%), 현장작업반의 자율성 증대(32.2%), 생산직에 팀 생산방식 도입(22.0%), 생산직 직무의 세분화(6.8%) 등이다. 결국 자동화 투자를 통한 인원절감을 해나가면서 고용되어 있는 노동력에 대해 다기능화를 추진해 가는 것이 작업조직 개편의 예상되는 주된 방향이라 할 수 있다. 아울러 한편으로는 팀 생산방식과 직무 자율성 증대를 부차적인 경향으로 예상해 볼 수 있을 것이다.

주석1) 여기서 우리는 노동자들의 다기능화를 단순 기능화와 복잡 다기능화로 나누고 단순 다기능화를 수평적 직무통합, 복잡 다기능화를 수직적 직무통합으로 정의하고 있다.

주석2) 여기서의 직무순환은 전체 종업원을 대상으로 하는 것이며, 생산직과 사무직의 구분없이 설문이 이루어졌다.

第4節 熟練形態

이제 조상대상기업들이 숙련의 존재상태와 숙련형성 메커니즘을 보기로 하자.

우선 사업내 직업훈련을 실시하는 기업의 비율은 59.3%이었다. 사업내 직업훈련을 실시하고 있는 경우 사업내 직업훈련 시설과 인력은 '재직자의 향상훈련'(34.3%)보다는 '신규채용자의 양성훈련'(62.9%)에 사용되고 있는 것으로 나타났다. 그리고 신입 생산직 노동자가 작업장에 배치되기 전에 교육훈련을 받는 기간은 평균 39.8일로 나타났다. 생산직 노동자의 숙련형성 방식은 현장훈련(OJT)이 가장 많았고(조사대상기업의 96.6%), 다음으로 사내연수기관 혹은 훈련기관을 통한 교육훈련(66.1%), 사외학교·연수기관 혹은 훈련기관을 통한 교육훈련(44.1%), 해외연수·훈련(32.2%), 국내 관련기업 과련 연수·훈련(17.2%) 순으로 나타났다. 생산직의 경우, 선배노동자가 후배노동자에 대한 지도나 훈련을 담당하는지 여부를 묻은 결과, '공식적으로 담당한다'는 경우가 40.7%, '비공식적으로 담당한다'가 55.9%, '담당하지 않는다'가 3.4%로 나타났다. 공식 혹은 비공식훈련을 통해 후배노동자의 작업능력을 향상시킨 선배노동자에 대해 임금 등 보수에 반영하는 기업은 8.9%, 인사고과 혹은 승진에 반영하는 기업은

46.6%, 보상이 없는 기업은 44.6%이었다. 거의 모든 조사대상기업들에서 고참의 신참 지도가 공식 혹은 비공식으로 이루어지지만, 그에 대한 보상은 아직 체계적이라 할 수 없다 하겠다. 따라서 미국 등에서 보이는 「후원육성자제도」(godfather system)에 상응하는 제도가 도입되어 있지만, 그 제도화는 불완전한 것으로 판단된다.

생산직 노동자의 경우 근속연수 증가에 따른 숙련수준의 변화 패턴을 질문한 결과, '근속연수가 길어질수록 숙련수준이 높아진다'는 기업은 44.1%, '처음 얼마간은 약간 향상되지만 그 이후에는 더 이상 향상되지 않는다'는 기업은 54.2%, '근속연수가 길어져도 숙련수준이 향상되지 않는다'는 기업은 1.7%로 나타났다.

숙련의 존재상태와 성격은 어떠한가? 기계 및 설비나 품질에 문제가 생겼을 경우, '작은 문제는 현장노동자가 처리하고 큰 문제는 전문요원이 처리한다'는 기업이 64.4%, '아주 사소한 문제만 처리하고 대부분 전문요원이 처리한다'는 기업이 27.1%, '작은 문제이건 큰 문제이건 모두 보전요원이나 전문기사가 처리한다'는 기업이 5.1%, '작은 문제이건 큰 문제이건 현장노동자가 처리한다'는 기업이 3.4%로 나타났다. Koike(1994)는 생산과정에서 발생한 이상에 대한 노동자의 대처능력과 문제해결 능력을 '지적 숙련(intellectual skill)'이라 개념한 바가 있다. 기계나 설비에 이상이 발생했을 때, 작은 문제는 현장노동자가 처리하고 큰 문제는 전문요원이 처리한다는 기업이 대부분인 것으로 나타난 조사결과는 우리나라 대기업에서 '지적 숙련'이 일정정도 형성되어 있지만 아직 낮은 수준에 머물고 있음을 시사해 준다. 모든 문제를 전문보전요원이 처리하는 전형적인 포드주의 방식도 아니고 거의 모든 문제를 현장노동자가 처리하는 완전한 탈포드주의 방식도 아님을 알 수 있다.

숙련의 기업특수성의 정도를 알아보기 위해 생산직 노동자가 익힌 숙련 가운데 어느 정도가 같은 산업내 다른 기업에 가서도 써먹을 수 있다고 생각하느냐는 질문을 하였다. 다른 기업에 가서도 그대로 써먹을 수 있는 완전한 일반적 숙련을 100, 조금도 써먹을 수 없는 완전한 기업특수적 숙련을 0으로 했을 때, 응답결과는 평균 70.5이었다. 따라서 조사대상기업들의 노동자 숙련은 기업특수적 숙련(firm specific skill)인 편이라기 보다는 산업일반적 숙련(general skill)인 편이라 할 수 있다. 한편 포드주의적 대량생산체제를 넘는 새로운 생산체제의 기간노동자가 될 '신인력'인 다기능기술자(technician)¹⁾의 보유 정도는 어떠한가? 생산직 노동자에서 차지하는 비율을 '다기능기술자 비율'로 정의했을 때, 그 비율은 평균 9.8%로 나타났다.

현재의 생산시스템이 요구하는 숙련의 성격은 어떠한가? 현행 생산시스템을 효과적으로 작동시켜 생산성과 품질을 향상시키기 위해서 생산직 노동자에게 요구되는 자질을 몇 가지 요소로 나누어 각각에 대해 '거의 필요 없다'를 1점, '매우 필요하다'를 5점으로 설정하여 점수화해 본 결과, 협동심 4.31점, 숙련향상 4.08점, 이론적 지식 3.83점, 의사소통 능력 3.81점, 창의성 3.68점, 오랜 현장경험 3.66점, 경쟁심 3.19점으로 나타났다. 경쟁심보다는 협동심이라는 행동양식이, 창의성보다는 숙련향상이, 그리고 경험적 지식보다는 이론적 지식이 더 요구되고 있음을 알 수 있다. 전체적으로 보면, 현재 노동자 개입의 숙련 향상과 작업과정에서의 상호협력이가장 중요한 자질임을 알 수 있다. 주로 팀 생산방식에서 요구되는 능력인 사회적 숙련(social skill)²⁾ 즉 작업팀의 구성원인 결합노동자들(collective workers)을 서로 매개하는 능력과 서로 의사소통하는 능력이 경험적 지식보다 더 요구되는 편이고 이론적 지식과 거의 같은 정도로 요구되고 있음이 주목된다. 지식기반경제의 새로운 생산체제에서 요구되는 '창의성'이란 요소는 아직 상대적으로 덜 요구되고 있음을 알 수 있다.

한편 현장생산직과 기술직이 생산과 관련된 의사소통을 하는 방식은 거의 대부분 이상이 생겼을 때 생산직과 기술직이 함께 모여 문제 해결을 하는 모임을 통하는 것이었다(응답기업의 91.5%). 특정 부서의 생산직과 기술직이 함께 모여 논의하는 정기적 모임을 통하는 방식도 상당정도 있었다(39.0%). 컴퓨터를 통한 생산직의 기술직에 대한 건의방식(20.3%), 컴퓨터를 통한 기술직으로부터 생산직으로의 정보 및 지시사항 전달방식(20.3%)은 적은 편이었다. 생산직과 기술직간의 상호작용은 생산과정에서의 효과적인 숙련형성과 기술적응에 있어서 결정적으로 중요한 의미를 가진다. 아울러 그것은 현장노동자들의 노동에서 구상과 실행을 일정하게 결합하는 계기가 된다. 이 조사결과는 우리나라 대기업의 경우, 생산직과 기술직간에 상호작용이 이루어지는 의사소통 채널은 거의 대부분 문제발생시 수시로 형성되고 있는 상태이며, 생산직과 기술직간의 향상적인 의사소통 채널구축 현상은 아직 부차적임을 말해준다.

숙련의 존재상태와 성격에 관한 이러한 조사결과는 현재 우리나라 생산시스템이 전체적으로는

하나의 직무를 보다 더 잘 수행하는 단능숙련(simple skill)을 가진 노동자들간의 상호협력이 중시되는 단계에 있으면서도 지적 숙련과 사회적 숙련이 중시되는 생산체제가 상당정도 존재하고 있음을 말해준다. 노동자의 숙련이 '단능숙련→지적 숙련→사회적 숙련'이라는 단계를 거쳐 향상된다고 본다면(김애경, 1998), 현재 우리나라 노동자들의 숙련은 아직 단능숙련 단계에 있지만, 기업에 따라서는 지적 숙련과 사회적 숙련에 대한 요구가 상당정도 나타나고 있는 상태임을 알 수 있다.

그러면 노동자들의 숙련형성을 위한 관리는 어떻게 하고 있는가? 우선 노동자의 다기능화를 위한 관리를 계획적으로 실시하고 있는 기업의 비율은 58.6%이었다. 다음으로 숙련형성을 촉진하기 위해 실시하고 있는 인센티브제도들을 각 제도를 도입한 기업의 비율이 높은 순으로 보면 다음과 같다. 즉 '기능자격증에 대한 수당 지급'(63.2%), '고숙련 노동자에 대한 국내외 연수기회 부여'(52.6%), '장기근속에 따라 숙련수준이 향상될 수 있도록 교육훈련 실시'(43.9%), '다기능 노동자에게 임금이나 부가급여 혹은 승진상의 혜택 부여'(42.1%), '사내기능 검정결과를 임금이나 승진에 반영'(35.1%), '더 어려운 일을 하는 노동자에게 더 높은 임금 지급(35.1%)', '기능장제도 도입(26.3%)', '사내교육훈련 이수자에게 임금이나 부가급여 혹은 승진상의 혜택 부여'(22.8%), '직능자격제도를 도입하여 기능수준에 대응한 승진경로 설정'(15.8%) 등이다. 이와 같이 숙련향상 촉진을 위한 다양한 형태의 인센티브제도가 도입되어 있음을 알 수 있다. 그러나 숙련승진 경로(skill promotion path)를 설정하고 숙련향상과 노동자에 대한 보상을 체계적으로 연계시키는 제도적 장치를 도입하고 있는 기업의 비중은 적다.

마지막으로 조사대상기업들은 생산시스템을 혁신시키기 위한 인적 자원 확보를 위해 어떠한 숙련형성 정책을 어느정도 고려하고 있는가? 각 항목에 대해 전혀 고려하지 않는 경우를 1점, 적극 고려하는 경우를 5점으로 부여했을 때, 현장훈련 강화 4.36점, 다기능화의 추진 4.09점, 사업내 직업훈련강화 3.67점, 다른 기업이나 외부연수기관 연수교육 강화 3.33점, 고학력자의 채용 2.78점, 인재은행 등을 통한 외부 전문인력 이용 2.32점, 다른 기업의 경력사원 스카우트 2.11점 등으로 나타났다. 외부노동시장에서의 숙련형성에 의존하기보다는 내부 노동시장에서의 숙련형성을 추진하려는 경향이 더 강하고, 다기능화를 추진하려는 경향이 강함을 알 수 있다. 종합해 본다면, 내부노동시장에서의 다기능화 추진이 숙련형성의 주된 흐름이 될 것으로 전망할 수 있다.

주석1) 여기서 '다기능기술자'란 생산현장의 핵심이 되는 기능과 기술이 접합된 부분을 담당하는 자로서, 해당 공정의 모든 작업을 이해하고 관리할 수 있으며, 기기나 기계의 운전, 조작, 보수 등을 행할 수 있고 단순기능자에서 숙련기능자에 이르는 인력을 지도할 수 있는 사람을 말한다.

주석2) 사회적 숙련에 대한 논의는 McLaughlin(1978), Baily(1990), Boyer(1991) 등에서 이루어지고 있다. 사회적 숙련은 매개적 숙련(intermediate skill), 인간관계적 숙련(interpersonal skill) 등으로 불리기도 한다.

第 5 節 補償體系

우선 조사대상기업의 1996년 10월 말의 평균임금은 157.1만원이었다. 직종별로는 관리직 195.4만원, 기술직 160.2만원, 사무직 143.5만원, 생산직 149.5만원으로 나타났다. 생산직 임금이 사무직보다 더 높고, 기술직과 생산직간의 임금격차가 근소하게 나타났다.

임금인상률의 결정에 영향을 미치는 요소들의 반영 정도를 5점 만점으로 물은 결과, 타사 임금수준 3.83점, 이윤 3.78점, 생산성 3.69점, 전반적 경기상황 3.66점, 매출액 3.60점, 물가수준 3.61점, 생계비 3.45점, 노동시장 상황 3.36점 등으로 나타났다. 임금인상률 결정에서 물가나 생계비 요소보다 이윤이나 생산성 요소가 더 영향을 미침을 알 수 있다. 다른 회사의 임금수준이 가장 큰 영향을 미친다는 것은 임금을 결정할 때 둘러싼 기업간 경쟁의 요인이 중요하다는 점, 기업간에 임금카르텔 형성의 가능성이 있다는 점, 산업별 표준임금 설정의 가능성이 있다는 점

등을 시사해 준다 할 것이다.

1987년 이후 10년 동안 임금결정에서 노동자 개인의 속성들이 미치는 영향들이 어떻게 변화해 왔는가? <표 3-5>에서 보면, 학력과 성이 미치는 영향은 감소 추세가 뚜렷한 반면, 능력과 업적 요소가 미치는 영향은 증대 추세가 뚜렷하다. 근속과 경력 그리고 숙련의 요소도 대체로 영향력이 커져온 편이라 할 수 있다. 지난 10년 동안 임금결정에서 영향력이 커져온 편에 속하는 속성들을 순서대로 보면, 능력, 업적, 숙련, 근속 등이다. 이는 1987년 이후 임금체계에서 능력주의 요소가 점차 강화되어 왔음을 말해준다. 그리고 연공주의 요소는 약화된 기업보다는 강화된 기업이 많았음을 알 수 있다.

<표 3-5> 노동자 개인의 속성이 임금결정에 미치는 영향의 변화 추세 (지난 10년간)

(단위 : 개, %)			
	증 대	감 소	불 변
학 력	11(20.4)	20(37.0)	23(42.6)
성 별	6(11.1)	24(44.4)	24(44.4)
근속연수	25(45.5)	12(21.8)	18(32.7)
경력연수	23(42.6)	7(13.0)	24(44.4)
숙련수준	30(55.6)	2(3.7)	21(38.9)
능 력	42(79.2)	1(1.9)	9(17.0)
업 적	41(77.4)	1(1.9)	10(18.9)

자료 : <표 3-1>과 동일.

인센티브제도에 어떤 것이 있는가? 인센티브제도가 도입되어 있는 기업의 비율이 높은 순서대로 보면, 인사과제(91.5%), 우리사주제도(84.7%), 성과분배제도(42.4%), 직능급제도(27.1%), 직능자격제도(22.0%), 연봉제도(22.0%), 스톡옵션제도(8.5%) 등이다. 인사과제도와 우리사주제도는 보편화된 제도임을 알 수 있으며, 비교적 새로운 보상체계라 할 수 있는 직능자격제나 연봉제는 일부에서 도입되어 있고 스톡옵션제도는 아직 극히 부분적 현상에 불과함을 알 수 있다.

현행 임금체계가 생산체계에 효율성과 노사관계에 어떤 영향을 미치고 있는가? '아주 부정적' 1점, '부정적' 2점, '그저 그렇다' 3점, '긍정적' 4점, '아주 긍정적' 5점의 점수를 부여한 결과, 생산성 향상 3.95점, 노동자의 직장만족 3.88점, 품질향상 3.83점, 숙련향상 3.66점, 장기근속 유도 3.61점, 노무비 절감 3.12점 등으로 나타났다. '긍정적'인 경우와 '아주 긍정적'인 경우를 합쳐 긍정적인 편이라고 답한 기업의 비율을 보면, 생산성 향상 77.9%, 노동자의 직장만족 74.7%, 품질향상 71.2%, 숙련향상 62.7%, 장기근속 유도 60.3%, 노무비 절감 31.6% 등이다. '부정적'인 경우와 '아주 부정적'인 경우를 합쳐 부정적인 편이라고 답한 기업의 비율을 보면, 노무비 절감 21.1%, 숙련향상 6.8%, 생산성 향상 6.8%, 장기근속 유도 5.2%, 품질향상 5.1%, 노동자의 직장만족 3.4% 등이다. 특히 노무비 절감의 측면에서 긍정성이 적고 장기근속 유도와 숙련형성에 미치는 긍정적 영향도 상대적으로 적음을 알 수 있다. 이는 현행 임금체계가 노동비율 절감의 측면에서 경직적이고 숙련형성에 대한 인센티브로서 그리 유효한 편이 아님을 시사해 준다.

그렇다면 앞으로 임금체계를 어떻게 변화시켜 나갈 계획을 가지고 있는가? 임금결정에서 각 요소들을 고려하는 정도를 '적극 고려할 생각' 5점, '전혀 고려하지 않을 생각' 1점으로 점수를 부여한 결과, 기업성과 4.41점, 직능 3.88점, 숙련수준 3.82점, 직책 3.37점, 근속연수 3.07점, 학력 2.77점으로 나타났다. 따라서 앞으로 임금결정에서 학력과 근속의 요소는 약화되고 기업성과 직능 및 숙련의 요소는 강화될 것으로 전망할 수 있다. 향후 임금체계가 연공급적 성격이 약화되고 성과급 및 직능급적 성격이 강화되는 방향으로 전환될 것으로 예상된다.

第 6 節 勞使關係

마지막으로 노사관계의 성격을 보기로 하자. 우선 임금이 결정되는 방식을 보면, 단체교섭을 통한 결정이 69.0%, 노사협의를 통한 결정이 25.9%, 회사단독 결정이 3.4%이었다. 다음으로 내부노동시장의 안정성을 나타내 주는 중도채용 비율과 이직률은 <표 3-6>과 같다.

<표 3-6> 경력사원 채용비율과 이직률(1996년)

	(단위 : %)	
	경력사원 채용비율	이직률
관리직	8.8	4.4
기술직	11.4	4.6
사무직	4.7	6.5
생산직	6.2	9.4

자료 : <표 3-1>과 동일.

직종별로 보면, 기술직의 중도채용 비율이 11.4%로 제일 높고 사무직이 4.7%로 제일 낮다. 이직률은 생산직이 9.4%로 제일 높고 관리직이 4.4%로 제일 낮다. 관리직과 기술직의 경우 중도채용 비율은 높은 반면, 이직률은 낮다. 사무직과 생산직은 중도채용 비율은 낮은 반면, 이직률은 높다. 관리직과 기술직은 이직률보다 중도채용 비율이 높은 반면, 사무직과 생산직은 중도채용 비율보다 이직률이 더 높다. 이 자료는 관리직 및 기술직과 사무직 및 생산직 간에 내부노동시장의 성격이 상이함을 시사해 준다. 중도채용 비율은 높으나 이직률이 낮은 관리직과 기술직의 경우는 '개방형 안정적 내부노동시장'이라 할 수 있고, 중도채용 비율은 낮으나 이직률이 높은 생산직의 경우는 '폐쇄형 불안정적 내부노동시장'이라 할 수 있으며, 사무직의 경우는 '폐쇄형 안정적 내부노동시장'이라 할 수 있다. 따라서 내부노동시장이 가장 안정적인 경우가 사무직이라 할 수 있다.

1987년 이후 10년간 고용조정은 어떠한 방식으로 이루어져 왔는가? 주요한 순서대로 보면, '배치전환, 전출 등 인력재배치' 65.5%, '하청, 외주가공 등 생산조직 변화' 44.8%, '조업단축, 휴업 등 노동시간 단축' 24.1%, '정리해고, 조기퇴직 등 노동자수 조정' 24.1%, '임시고, 일고 고용 등 고용형태 변경' 20.7%, '고용조정한 적이 없다' 12.1% 등이다. 인력재배치와 하청이 주요한 고용조정 방식이었고 노동시간 단축, 정리해고, 그리고 고용형태 변경은 부차적인 방식이었음을 알 수 있다.

한편 단체교섭에서 쟁점이 되고 있는 사항을 주요한 순서대로 보면 임금수준 62.7%, 사내복지 60.8%, 노동시간 단축 35.3%, 경영참가 35.3%, 임금체계 31.4%, 노조활동 27.5%, 정리해고 23.5%, 성과분배 23.5%, 직제개편 9.8%, 기타 3.9%, M/H 조정 2.0% 등으로 나타났다. 늘 그래온 것처럼 임금수준과 사내복지가 여전히 가장 중요한 교섭대상이 되고 있지만, 노동시간 단축, 경영참가, 임금체계, 성과분배, 직제개편 등 작업조직 및 보상체계의 변화와 관련된 사항이 부차적인 교섭의 대상이 되고 있음을 알 수 있다. 1997년 말 경제위기를 계기로 본격화되는 정리해고도 이미 상당수 기업들에서 쟁점이 되고 있는 것으로 나타났다.

노사협의회에서 어떤 의제들이 어떤 방식으로 다루어지는지를 알아 본 것이 <표 3-7>에 나타나 있다. 가장 높은 협의수준인 '합의'와 그 다음으로 높은 수준의 '협의'를 기준으로 보았을 때, '근로자 복지시설 및 제도'와 '안전보건 및 작업환경'이 협의 수준이 높은 의제임을 알 수 있다. 다음으로는 '인사노무관리제도'와 '근로자 교육훈련 및 능력개발'이 그 다음 순이다. 협의수준이 아주 낮은 의제는 '회사의 업적 및 재정상태'와 '경영계획 및 방침'이며, 생산계획과 인력운용계획도 협의수준이 낮은 편에 속한다. 이들 의제들은 대체로 설명될 뿐이다. 따라서 노사협의회는 주로 복지 및 작업환경과 같은 의제를 협의하는 기구에 머물고 있으며, 재정, 경영계획, 생산 및 인력운용 계획 등 기업의 전략적 의사결정을 하는 기구가 아님을 알 수 있다. 그렇지만 인사노무관리제도와 교육훈련 및 능력개발 등의 의제들이 비교적 높은 수준의 협의대상이 되고 있음이 주목된다.

노조가 있는 기업의 경우, 회사에 대한 노조의 태도는 어떠한가? '매우 협조적'인 경우를 5점, '매우 대립적'인 경우를 1점으로 부여했을

<표 3-7> 노사협의회의 의제들과 취급방식

(단위 : 개, %)

	합 의	합 의	의견청취	설 명	다루지 않음
인사노무관리제도	9(16.4)	22(40.0)	15(27.3)	6(10.9)	3(5.5)
근로자 교육훈련 및 능력개발	2(3.8)	19(35.8)	14(26.4)	16(30.2)	2(3.8)
근로자 복지시설 및 제도	21(38.2)	27(49.1)	4(7.3)	2(3.6)	-
안전보건 및 작업환경	13(24.1)	29(53.7)	9(16.7)	3(5.6)	-
경영계획 및 방침	1(1.8)	4(7.3)	12(21.4)	35(62.5)	4(7.1)
생산계획	2(3.6)	9(16.1)	9(16.1)	29(51.8)	7(12.5)
인력운용 계획	1(1.8)	10(18.2)	11(20.0)	22(40.0)	11(20.0)
회사의 업적 및 재정상태	-	2(3.6)	6(10.7)	44(78.6)	4(7.1)

자료 : <표 3-1>과 동일.

때, 평균 3.72점이 나왔다. 따라서 조사대상기업의 노조들은 약간 협조적인 편이라 할 수 있다. 노조는 경영방식(관리방식, 경영전략, 기업문화), 기술체계(신기술 도입, 공정설계, 기술혁신), 노동조직(직무설계, 작업방식, 작업속도), 숙련형성(교육훈련) 등의 결정에 어느 정도의 영향력을 미치는가? 아주 약함을 1점, 아주 강함을 5점으로 했을 때, 경영방식은 2.54점, 기술체계는 2.40점, 노동조직은 3.10점, 숙련형성은 2.84점으로 나타났다. 전체적으로 생산체제에 대한 노조의 영향력은 약한 편이지만, 노동조직에 대한 영향력은 상대적으로 강한 편이다. 기술체계와 경영방식에 대한 영향력은 아주 약함을 알 수 있다. 이는 임금투쟁 중심으로 전개되고 있는 우리나라 노조활동의 특성과 노동조합의 경영참가를 배제하는 사용자들의 경영방식의 당연한 귀결이라 할 수 있다.

노사간의 정보공유는 어느 정도 이루어지고 있는가? <표 3-8>에서 보는 것처럼 생산관리와 인사노무관리 관련정보의 공유는 잘되고 있는 편이나 재무관리 및 경영전략 관련정보는 공유가 잘 안되고 있다. 노사간의 정보공유는 노동자의 경영참가를 실현하는데 매우 중요한 기초 조건이지만, 아직 정보공유가 낮은 수준에 머물고 있다.

<표 3-8> 노사관 정보공유 정도

	상	중	하	해당사항 없다
생산관리 관련	29(50.9)	22(38.6)	4(7.0)	2(3.5)
인사노무관리 관련	27(47.4)	23(40.4)	5(8.8)	2(3.5)
재무관리 관련	9(15.8)	28(49.1)	16(28.1)	4(7.0)
경영전략 관련	8(14.0)	25(43.9)	18(31.6)	6(10.5)

자료 : <표 3-1>과 동일.

노동자의 경영참가에 대한 사용자들의 태도를 알아보기 위해 다양한 형태의 경영참가가 기업성장에 어떤 영향을 미칠 것으로 생각하는지를 물어보았다. '아주 부정적'을 1점, '아주 긍정적'을 5점으로 부여 했을 때, QC활동 4.32점, 제안제도 4.28점, 노사간 정보 공유 3.89점, 제품 및 공정설계에의 참가 3.66점, 작업방식 결정에의 참가 3.53점, 교육훈련 계획작성에의 참가 3.43점, 징계 · 인사위원회 참가 2.73점, 이사회 참가 2.41점 등으로 나타났다. QC활동과 제안제도와 같은 작업장 참가방식이 기업성장에 가장 긍정적 효과를 미친다고 생각하고 있는 반면, 이사회 참가와 징계 · 인사위원회 참가와 같은 전략적 의사결정 참가는 부정적 효과를 미칠 것으로 보고 있다. 작업조직 설계 및 숙련형성에의 참가에 대해서는 약간의 긍정적인 효과가 있는 것으로 보고 있다. 노동자의 전략적 의사결정 참가가 노동자들의 적극성을 불러일으켜 기업성장에 긍정적 효과를 미칠 가능성을 인정하지 않고 있는 것이다.¹⁾ 그렇다고 한다면 사용자들은 기업성장에 긍정적일 것으로 생각하는 경영참가 형태는 적극적으로 추진하려고

하겠지만, 부정적인 효과를 준다고 생각하는 형태에 대해서는 반대하거나 소극적일 것은 두말할 필요가 없겠다.

그래서 앞으로 어떤 형태의 노동자 경영참가를 추진할 생각이 있는지를 물어보았다. '전혀 고려하고 있지 않음'을 1점, '적극 추진할 생각'을 5점으로 했을 때, 제안제도 강화 4.49점, QC활동 강화 4.42점, 노사간 정보공유 확대 3.85점, 제품 및 공정설계에 참가 3.56점, 작업방식 결정에 참가 3.49점, 노사협의회를 통한 경영참가 3.43점, 노조 혹은 노동자대표의 이사회 참가 2.49점 등으로 나타났다. 제안제도의 강화와 QC활동 강화와 같은 작업장 참가를 적극 추진할 생각이 있는 반면, 이사회 참가와 같은 전략적 의사결정 참가는 고려하고 있지 않은 편임을 알 수 있다. 이러한 설문결과는 서로 다른 경영참가 형태에 대한 사용자들의 상이한 태도에 비추어 당연한 귀결이다.

주석1) 사용자들은 노동자들의 전략적 의사결정 참가가 경영권을 침식할 것을 우려하기 때문에 노동자 경영참가에 반대한다고 보는 것이 더 타당할 것이다. 경영권의 신성불가침이란 가치관이 바뀌지 않으면 노동자 경영참가는 실현되기 어려울 것이다.

第 4 章

生産體制의 特性 分析

생산체제를 구성하는 여섯 가지 요소인 경영방식, 기술체계, 작업조직, 숙련형성, 보상체계, 노사관계의 전반적 성격을 앞에서 개관하였다. 이 장에서는 이 요소들간의 상호작용을 분석함으로써 생산체제의 특성을 밝히고자 한다. 그런데 생산체제는 무엇보다 자본의 재생산과 임노동의 재생산이 결합됨으로써 생산성이 획득되는 장이다. 경영방식, 기술체계, 작업조직, 숙련형성, 그리고 보상체계는 상호작용하여 생산성이 획득되는 특성의 방식을 결정한다. 또한 생산체제는 획득된 생산성이 분배되는 장이기도 하다. 보상체계와 노사관계는 상호작용하여 생산성이 분배되는 방식을 결정한다. 따라서 여기서 생산체제의 특성을 첫째, 생산성이 어떠한 방식으로 획득되는가, 둘째, 획득된 생산성이 어떠한 방식으로 분배되는가에 초점을 맞추어 밝히고자 한다.

第 1 節 生産性 獲得의 技術的 要因

생산성의 획득 방식은 기술적 요인과 노사관계적 요인이란 두 측면으로 나누어 분석할 수 있다. 먼저 이 절에서는 생산성 획득의 기술적 요인을 분석하고자 한다.

1. '기술-작업조직-숙련'의 연관

생산체제에서 생산성은 작업조직을 통해 획득된다. 작업조직에서는 생산성 수준을 결정짓는 기술적 요인인 기술과 숙련이 작용된다. 작업조직은 기술과 숙련이 결합되는 분업과 협업의 체계이다. 그러므로 생산성이 획득되는 기술적 메커니즘은 우선 '기술-작업조직-숙련'의 연관을

분석함으로써 밝힐 수 있다. 생산성의 획득과 직접 관련된 기술체계는 생산방식과 자동화를 포함한다. 이제 생산방식 및 자동화가 작업조직 및 숙련형성의 차이와 어떻게 연관되어 있는지 알아보기로 하자.

가. 생산방식과 작업조직의 관련

먼저 생산방식과 작업조직의 관련을 살펴보기로 하자. 생산방식의 유형에 따라 직무순환은 어떻게 다르게 나타나고 있는가? 직무순환 형태를 반내, 반간, 부서간 등 세 가지 형태로 나누어 볼 때, 직무순환의 실시비율은 소품종 대량생산의 경우, 반내 순환 72.7%, 반간 순환 27.3%, 부서간 순환 36.4%이고, 다품종 대량생산의 경우, 반내 순환 56.3%, 반간 순환 43.8%, 부서간 순환 43.8%이며, 다품종 소량생산의 경우, 반내 순환 53.8%, 반간 순환 38.5%, 부서간 순환 61.5%등으로 나타났다. 또한 직무순환은 1987년 이후 10년간 직무가 세분화되어온 기업에서는 57.1%, 수평적 직무통합이 이루어져온 기업에서는 60.9% 수직적 직무통합이 이루어져온 기업에서는 86.4%가 실시되고 있었다. 직무순환은 직무 세분화보다는 직무통합이 이루어진 기업에서, 수평적 직무통합 기업보다는 수직적 직무통합 기업에서 더 높은 비율로 실시되고 있음을 알 수 있다. 이러한 사실들로부터 노동자의 직무가 세분화되고 고정되어 있는 경직적인 포드주의적 대량생산(fordist mass production)방식보다는 직무가 통합되고 다품종 생산이 이루어지는 유연한 대량생산(flexible mass production) 및 다품종 소량생산방식에서 직무순환이 더 잘 이루어지고 있음을 알 수 있다.

한편 조사대상기업의 34.5%에서 도입되어 있는 팀 생산방식은 어떤 생산방식의 유형에서 어느 정도 도입되고 있는가? 소품종 대량생산에서는 7.7%, 다품종 대량생산에서는 40%, 다품종 소량생산에서는 47.3%의 기업들에서 각각 팀 생산방식을 도입하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 연속흐름공정에서는 17.9%, 일관조립공정에서는 45.5%, 불연속공정에서는 52.7%가 각각 팀 생산방식을 도입하고 있다. 예상했던 대로 팀 생산방식은 포드주의적 소품종 대량생산체제와 연속흐름공정에서는 잘 나타나지 않고 보다 유연한 생산체제라 할 수 있는 다품종 대량생산과 다품종 소량생산 혹은 불연속공정에서 상당히 높은 비중으로 도입되고 있다.

팀 생산방식은 현장노동자들의 직무 자율성과 노동자 참가에 어떤 영향을 미칠까? <표 4-1>에는 보는 것처럼 팀 생산방식이 도입된 기업은 도입되지 않은 기업에 비해 작업량 및 작업속도 결정에서 작업팀의 자율성이 더 높은 것으로 나타났다. 또한 팀 생산방식을 도입한 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 제품개발, 공정개발, 작업방식 설계등에 생산직 노동자들이 참가하는 작업장 참가가 이루어지는 기업의 비율이 훨씬 더 높은 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 팀 생산방식의 도입이 노동자들의 직무 자율성과 작업장 참가를 높인다는 사실을 입증하고 있다. 물론 우리나라에서 팀 생산방식은 스웨덴의 볼보자동차 회사의 우데발라(Uddevalla) 공장에서 전형적으로 나타난 바 있는 탈포드주의적인 그룹 생산방식(group work)이라 할 수는 없다. 그것은 대체로 일본적 생산방식에서 보이는 바와 같이 유연한 대량생산체제 아래에서 작업팀 단위로 이루어지는 생산방식이라 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 그러한 팀 생산방식이 현장노동자들의 직무 자율성과 작업장 참가를 높이고 있다는 점에서 그것을 이미 전형적인 포드주의적 대량생산방식은 아니라 할 수 있다.

<표 4-1> 팀 생산방식 도입여부별 직무 자율성과 작업장 참가

(단위 : 점, %)

	직무 자율성			작업장 참가		
	작업량	작업속도	작업방식	제품개발	공정설계	작업방식 설계
팀생산방식 도입	3.00	3.30	3.00	85.0	90.0	100.0
팀생산방식 미도입	2.27	2.89	2.92	45.9	64.9	78.4
유의확률	0.006	0.007	0.762	0.004	0.040	0.025

주 : '직무 자율성' 항목에서는 완전한 결정권이 있는 경우를 5점으로 하고 결정권이 전혀 없는 경우를 1점으로 한 점수임. '작업장 참가' 항목에서는 참가가 이루어지고 있는 기업의 비율임.

자료 : <표 3-1>과 동일.

다음으로 직무통합이 수평적이냐 수직적이냐에 따라 직무 자율성과 작업장 참가상황은 어떠한가를 보자. <표 4-2>가 보여주는 것처럼 단순 다기능화가 이루어지는 수평적 직무통합에 비해 복잡 다기능화가 이루어지는 수직적 직무통합의 경우, 작업량, 작업속도, 작업방식 등의 결정에서 작업팀이 가지는 결정권이 더 크고, 제품개발과 작업방식 설계에 생산노동자들이 참가하는 기업의 비율이 훨씬 더 높다. 따라서 수직적 직무통합이 이루어짐에 따라 직무 자율성과 작업장 참가가 확대된다는 사실을 발견할 수 있다. 이는 직무 자율성과 작업장 참가를 높이기 위해서는 복잡 다기능화를 통한 수직적 직무통합의 추진이 중요하다는 것을 말해준다. 그러면 작업장 참가수준과 자율성간의 관계를 분석하기로 하자. <표 4-3>에서 보는 것처럼 제품개발 부문에서는 작업장 참가수준이 높을수록 작업속도 결정에서의 현장작업팀의 직무 자율성이 높아지고, 공정설계 부문에서는 작업장 참가수준이 높아질수록 작업속도

<표 4-2> 직무통합의 유형과 직무 자율성 및 작업장 참가

(단위 : 점, %)

	직무 자율성			작업장 참가		
	작업량	작업속도	작업방식	제품개발	공정설계	작업방식 설계
수평적 직무통합	2.36	2.77	2.77	45.4	68.2	77.3
수직적 직무통합	2.91	3.32	3.36	72.7	81.8	95.3
유의확률	0.000	0.028	0.028	0.006	0.286	0.079

주 : '직무 자율성' 항목에서는 완전한 결정권이 있는 경우를 5점으로 하고 결정권이 전혀 없는 경우를 1점으로 한 점수임. '작업장 참가' 항목에서는 참가가 이루어지고 있는 기업의 비율임.

자료 : <표 3-1>과 동일.

<표 4-3> 작업장 참가수준과 직무 자율성의 관계

(단위 : 점)

	작업량 결정	작업속도 결정	작업방식 결정
제품개발			
불 참	2.36	2.73	2.64
제안활동	2.62	3.12	3.15
태스크 포스팀 참가	2.44	3.44	3.11
(유의확률)	(0.067)	(0.085)	(0.148)
공정설계			
불 참	2.21	2.50	2.29
제안활동	2.67	3.23	3.03
태스크 포스팀 참가	2.50	3.25	3.67
(유의확률)	(0.347)	(0.015)	(0.000)
작업방식 설계			
불 참	1.71	2.00	1.86
제안활동	2.71	3.21	3.13
태스크 포스팀 참가	2.36	3.18	3.18
(유의확률)	(0.030)	(0.001)	(0.002)

자료 : <표 3-1>과 동일.

및 작업방식 결정에서 직무 자율성이 높아지며, 작업방식 설계부문에서는 작업량 결정, 작업속도 결정, 작업방식 결정에서 불참기업보다 제안활동 기업 내지 태스크 포스팀 참가기업의 경우 직무 자율성이 훨씬 높다. 따라서 작업장 참가기준이 높을수록 대체로 직무 자율성이 높다고 결론 내릴 수 있다.

나. 자동화와 작업조직의 관련

기술체계의 핵심지표인 자동화 수준과 작업조직은 어떠한 관련이 있는지 알아보자. 자동화 수준을 1단계 단위기계의 일부 자동화, 2단계를 단위기계의 완전자동화, 3단계를 생산라인의 자동화, 4단계를 공장전체의 자동화 등으로 구분했을 때, 노동장비율은 1단계 647만원, 2단계 1,083만원, 3단계 938만원, 4단계 1,208만원이었다. <표 4-4>에서 보는 것처럼 직무순환 실시기업 비율은 1단계에서는 낮으나 2단계에서는 크게 높아지고, 3단계에서는 약간 떨어지지만 4단계에서는 모든 기업이 직무순환을 실시한다. 작업방식의 결정에 작업팀이 가지는 결정권은 자동화 단계가 높음에 따라 커진다. 한편 생산직과 기술직간에 생산관련 의사소통을 정기적인 모임을 통해 하는 기업의 비율도 1단

<표 4-4> 자동화 수준과 작업조직 관련지표

	직무순환 실시비율(%)	작업방식 결정권(점)	생산직-기술직간 정기적 의사소통(%)
1단계	37.5	2.63	12.5
2단계	81.0	2.80	47.6
3단계	71.4	2.93	35.7
4단계	100.0	4.00	75.0
유의확률	0.006	0.004	0.020

주 : 작업방식 결정권은 5점 만점임.

자료 : <표 3-1>과 동일.

계는 12.5%에 불과해 낮은 수준이지만 2단계는 크게 높아지지만 3단계에서는 다시 낮아지다가 4단계에서는 크게 높아진다.

그러면 자동화 수준이 다름에 따라 현장생산직 노동자들의 작업장 참가실태는 어떠한가? <표 4-5>에서 보는 것처럼 태스크 포스팀을 통해서건 제안활동을 통해서건 현장노동자들이 제품개발,

공정설계, 그리고 작업방식 설계에 참가하는 기업의 비율은 자동화 수준 1단계에서보다 2, 3단계가 훨씬 높고 4단계에서는 매우 높다. 생산라인의 자동화가 이루어지는 3단계의 작업장 참가는 제품개발과 공정설계의 경우 자동화 2단계보다 낮음이 주목된다. 전체적으로 보면, 자동화 수준이 높아질수록 현장노동자들의 작업장 참가가 보다 보편적 현상으로 된다고 할 수 있다.

<표 4-5> 자동화 수준과 작업장 참가

(단위 : %)			
	제품개발 참가비율	공정설계 참가비율	작업방식 설계 참가비율
1단계	37.5	50.0	66.7
2단계	75.0	85.0	90.0
3단계	50.0	78.6	92.8
4단계	87.5	87.5	100
유의확률	0.018	0.005	0.193

자료 : <표 3-1>과 동일.

위의 분석결과들을 종합해 볼 때, 자동화 단계가 높은 기업일수록 직무 자율성이 높고 작업장 참가가 더 보편적이며 생산직과 기술직간의 상호작용이 강한 기업이 더 많다는 사실을 발견할 수 있다. 특히 단위기계의 완전자동화가 이루어지는 자동화 2단계보다 생산라인의 자동화가 이루어지는 3단계에서 오히려 작업조직의 분할 정도가 높다는 사실과 공장 전체의 자동화가 이루어지는 자동화 4단계에서는 유연성과 자율성 그리고 통합성이 높은 작업조직이 나타난다는 사실을 발견할 수 있다. 이러한 사실은 자동화가 진전될수록 작업조직이 노동배제적이고 양극화되는 것이 아니라, 보다 참가적이고 통합적으로 된다는 명제를 지지해 준다. 표본수가 적고 제조업 상장기업이 한정된 조사에 기초한 분석결과이기 때문에 이것이 한국 기업들에서 자동화가 작업조직에 미치는 영향들에 대한 전체적 경향이라고 할 수는 없다. 그러나 조사대상기업들이 우리나라에서 자동화 수준이 높은 선진적 기업들이기 때문에 자동화의 진전이 가져오는 효과를 더 잘 나타내 줄 수 있다. 아무튼 위의 분석결과들은 적어도 자동화의 진전이 탈숙련과 양극화를 가져온다는 명제를 지지해 주기보다는 오히려 재숙련화 가설이 더 타당할 수 있다는 것을 시사한다.

다. 생산방식과 숙련형성의 관련

생산방식과 숙련의 존재상태간에는 어떠한 관계가 있는가? 작업장에서 이상이 발생했을 때의 문제해결 능력이 지적 숙련이다. 이러한 지적 숙련의 존재상태는 생산방식의 유형에 따라 차이가 나는가? 기계 및 설비나 품질에 이상이 생겼을 때 현장노동자와 전문보조원중 누가 어느 정도 처리하는가를 생산방식 유형별로 본 것이 <표 4-6>이다. 다품종 대량생산에서는 이상발생시 대부분 전문요원이 처리하고 다품종 대량생산과 소품종 소량생산에서는 큰 문제만 전문요원이 처리하고 작은 문제는 현장노동자들이 처리하고 있음을 알 수 있다. 따라서 소품종 대량생산의 경우보다 다품종 대량생산 및 다품종 소량생산의 경우가 현장노동자의 문제해결 능력이 높음을 알 수 있다. 특히 다품종 대량생산에서 현장노동자의 문제해결 능력이 가장 높은데, 이는 유연 대량생산이 포드주의적 대량생산에 비해 작업조직에서 지적 숙련이 존재할 가증성이 높음을 말해준다.

컴퓨터 부착 자동화 설비인 극소전자(ME) 설비가 도입되었을 때, 생산방식 유형별로 요구되는 숙련수준은 어떠한가? <표 4-7>에서 보

<표 4-6> 생산방식과 현장노동자의 문제해결 능력

	I	II	III	IV	전 체
소품종 대량생산	-	5(38.5)	7(53.8)	1(7.7)	13(100)
다품종 대량생산	2(7.7)	21(80.8)	3(11.5)	-	26(100)
다품종 소량생산	-	12(63.2)	5(26.3)	2(10.5)	19(100)
전 체	2(3.4)	38(65.5)	15(25.9)	3(5.2)	58(100)

주 : $p=0.037$

I. 작은 문제이건 큰 문제이건 현장노동자가 처리함.

II. 작은 문제는 현장노동자가 처리하고 큰 문제는 전문요원이 처리함.

III. 아주 사소한 문제만 현장노동자가 처리하고 대부분 전문요원이 처리함.

IV. 작은 문제이건 큰 문제이건 모두 보전요원이나 전문기사가 처리함.

자료 : <표 3-1>과 동일.

는 것처럼 더 높은 숙련이 요구된다고 답한 기업의 비율이 다품종 대량생산의 경우 다른 생산방식에 비해 훨씬 더 높다. 이는 유연한 생산방식이라 할 수 있는 다품종 대량생산에서 극소전자화에 따라 생산노동자가 재숙련화될 가능성이 보다 높다는 것을 의미한다. 그런데 일반적으로 극소전자 기술이 도입되었을 때 다품종 대량생산이 가능하다. 따라서 이 분석결과로부터 극소전자 기술이 도입된 다품종 대량생산방식에서는 탈숙련화 명제나 숙련의 양극화 명제보다는 재숙련화 명제가 더 타당함을 알 수 있다.

다른 한편 1987년 이후 10년간 직무가 세분화되어온 기업과 직무가 통합되어온 기업간에 직업훈련 실시상황은 다음과 같다. 즉 사업내 직업훈련 실시비율은 직무 세분화 35.7%, 수직적 직무통합 기업 52.2%, 수평적 직무통합 기업 81.8%로 나타났다($p=0.015$). 작업훈련은 세분화되고 탈숙련된 직무를 가진 테일러주의적 노동과정정보다는 직무통합이 이루어지는 탈테일러주의적 노동과정에서 실시되는 비율이 훨씬 높음을 알 수 있다. 다기능기술자 비율은 직무 세분화 기업

<표 4-7> 생산방식 유형별 극소전자화에 따른 숙련요건

	보다 높은 숙련 필요	보다 낮은 숙련으로 가능	별다른 변화없음	전 체
소품종 대량생산	6(50.0)	3(25.0)	3(25.0)	12(100)
다품종 대량생산	21(87.5)	3(12.5)	-	24(100)
다품종 소량생산	10(55.6)	5(27.8)	3(16.7)	18(100)

주 : $p=0.064$

자료 : <표 3-1>과 동일.

6.7%, 수평적 직무통합 기업 8.5%, 수직적 직무통합 기업 12.9%로 나타났다($p=0.059$). 이는 직무통합이 이루어질 경우 탈숙련보다는 재숙련이 진전될 가능성이 높음을 말해준다.

라. 자동화 수준과 숙련형성의 관련

자동화 수준과 숙련형성의 관련성은 어떠한가? 먼저 자동화 수준과 지적 숙련간에는 어떤 관련이 있는가? <표 4-8>에서 보면, 문제해결능력이 높은 I, II등급의 비율이 자동화 수준 1단계에서는 50.0%, 2단계에서는 61.9%, 3단계에서는 78.6%, 4단계에서는 100%이다. 이로부터 자동화 수준이 높을수록 현장노동자들의 문제해결 능력이 높다는 사실을 발견할 수 있다. 특히 자동화 4단계에서는 문제해결 능력이 매우 높음을 알 수 있다. 이는 자동화 수준이 높을수록 생산노동자들에게 더 높은 지적 숙련이 요구된다는 점을 시사해 준다.

자동화 수준과 숙련형성 관행의 관련성을 어떠한가? <표 4-9>에서 보는 것처럼 자동화 수준이 높을수록 현장노동자의 작업장 배치된 교육훈련 기간이 길다. 다기능화 관리와 사의

교육훈련기관을 통한 숙련 형성을 하는 기업의 비율 그리고 다기능 노동자에 대한 승진 혜택은 자동화 4단계에서 매우 높음을 알 수 있다. 이는 높은 자동화 수준에 있는 기업에서 요구되는 노동자의 숙련향상 내지 다기능화를 위한 교육훈련을 실시할 가능성이 높다는 것을 말해준다.

<표4-8> 자동화 수준과 현장노동자의 문제해결 능력

	I	II	III	IV	전 체
1단계	-	8(50.0)	8(50.0)	-	16(100)
2단계	1(4.8)	12(57.1)	5(23.8)	3(14.3)	21(100)
3단계		11(78.6)	3(21.4)	-	14(100)
4단계	1(12.5)	7(87.5)	-	-	8(100)
	2(3.4)	38(64.4)	16(27.1)	3(5.1)	59(100)

주 : p=0.071

- I. 작은 문제이건 큰 문제이건 현장노동자가 처리함.
- II. 작은 문제는 현장노동자가 처리하고 큰 문제는 전문요원이 처리함.
- III. 아주 사소한 문제만 현장노동자가 처리하고 대부분 전문요원이 처리함.
- IV. 작은 문제이건 큰 문제이건 모두 보전요원이나 전문기사가 처리함.

자료 : <표 3-1>과 동일.

<표4-9> 자동화 수준별 숙련형성 관행

(단위 : 일, %)					
	사전 훈련기간	사업내 직업훈련	사외 교육훈련	다기능화 관리	다기능노동자에 대한 승진 혜택
1단계	13.1	43.8	25.0	56.3	20.0
2단계	31.0	61.9	42.9	56.0	47.6
3단계	62.2	57.1	50.0	57.1	42.9
4단계	76.9	87.5	75.0	75.0	71.4
유의확률	0.024	0.228	0.128	0.791	0.125

자료 : <표 3-1>과 동일.

그러면 자동화 수준에 따라 기업의 숙련형성 정책에 어떤 차이가 있는가? <표 4-10>에서 보면, 자동화 수준이 높을수록 대체로 다기능화를 추진하려는 의지가 더 높음을 알 수 있다. 특히 자동화 4단계에서는 다기능화를 적극적으로 추진하려는 것으로 나타났다. 경력사원 스카우트는 자동화 2단계 이후에는 자동화 수준이 높을수록 추진할 의지가 더 적은 것으로 나타났다. 이는 높은 수준의 자동화가 노동자들의 다기능화와 숙련형성의 내부화를 더 요구한다는 사실을 말해준다. 아울러 이는 높은 자동화 수준의 기업에서 내부노동시장이 더 발달되어 있음을 시사한다.

<표 4-10> 자동화 수준별 숙련형성 정책

(단위 : 점)

	OJT 강화	다기능화 추진	사업내 직업훈련	사회 교육강화	고학력자 채용	경력사원 스카우트	외부 전문 인력 이용
1단계	4.33	3.60	3.40	2.93	2.43	1.79	2.00
2단계	4.29	4.15	3.81	3.45	3.15	2.68	2.58
3단계	4.38	4.00	3.50	3.29	2.57	1.86	2.43
4단계	4.50	5.00	4.13	3.86	2.83	1.67	2.00
유의화률	0.913	0.032	0.333	0.274	0.091	0.012	0.377

주 : '적극 고려하겠다'를 5점, '전혀 고려하지 않음'을 1점으로 했을 때의 점수임.

자료 : <표 3-1>과 동일.

이상과 같은 분석결과는 자동화 수준이 높을수록 숙련수준이 높다는 사실을 말해준다. 따라서 높은 수준의 자동화는 탈숙련보다는 재숙련을 가져올 가능성이 높다고 결론지을 수 있다.

마. 직무순환과 숙련형성의 관련

일반적으로 직무순환은 다기능화를 촉진하여 숙련형성에 도움이 되는 것으로 알려져 있다. 특히 일본적 생산방식에서는 체계적 직무순환이 숙련형성의 주요한 메커니즘으로 되고 있다(大野耐一, 1994). 그렇다면 우리나라의 경우에는 직무순환이 숙련형성과 어떤 관련이 있는가? <표 4-11>에서 보는 것처럼 직무순환을 실시하는 기업은 미실시기업에 비해 사업내 직업훈련 실시비율, 작업장 배치전 사전 교육기간, 근속연수에 비례한 숙련상승이 이루어지는 기업비율, 다기능기술자 비율, 다기능화 관리 및 능력주의 관리 실시비율 등이 훨씬 높았다. 이는 직무순환을 실시하는 기업이 미실시 기업에 비해 보다 체계적인 숙련형성 메커니즘이 갖추어져 있고 직무순환은 숙련형성을 촉진하는 측면이 있음을 나타내 준다. 특히 직무순환이 근속연수에 비례한 숙련상승을 가능하게 하는 요인이 되고 있음을 시사한다. 직무순환을 하는 기업 중 57.6%가 수직적 직무통합이 이루어지고 있는 사실에 비추어 볼 때¹⁾, 직무순환을 실시할 경우 근속연수가 증가함에 따라 보다 복잡한 직무를 수행하게 됨으로써 숙련이 상승할 수 있기 때문에 이러한 분석결과가 얻어졌을 것이다.

<표 4-11> 직무순환 여부별 숙련형성 실태

(단위 : 원, %)

	직무순환 실시	직무순환 미실시	유의화률
사업내 직업훈련 실시비율	73.2	27.8	0.001
사전 교육훈련기간	50.5	12.4	0.003
근속연수에 비례한 숙련상승	56.1	16.7	0.009
다기능기술자 비율	11.8	6.0	0.002
다기능화 관리 실시비율	67.5	39.9	0.041
능력주의 관리 실시비율	65.9	22.2	0.002

자료 : <표 3-1>과 동일.

한편 직무순환 실시여부별 숙련형성 정책을 <표 4-12>에서 보면, 직무순환을 실시하는 기업은 미실시 기업에 비해 OJT강화, 다기능화 추진, 사업내 직업훈련 강화, 외부 연수교육 강화 등을 더욱 적극적으로 고려할 계획인 것으로 나타났다. 특히 직무순환을 실시하는 기업이 다기능화를 훨씬 더 적극적으로 추진하겠다는 의지를 보인 점이 주목된다. 이는 직무순환이 다기능화 실시를 촉진하고 있음을 말해준다²⁾.

<표 4-12> 직무순환 여부별 숙련형성 정책

	OJT 강화	다기능화 추진	사업내 직훈련강화	사회 교육강화	고학력자 채용	경력사원 스카우트	외부 전문 인력 이용
실 시 비 실시	4.47 4.11	4.38 3.44	3.88 3.22	3.50 2.94	2.81 2.71	2.14 2.06	2.44 2.06
유의확률	0.074	0.007	0.022	0.074	0.696	0.783	0.216

주 : '적극 고려하겠다'를 5점, '전혀 고려하지 않음'을 1점으로 했을 때의 점수임.

자료 : <표 3-1>과 동일.

바. 숙련요건과 작업조직

현재의 생산시스템을 효과적으로 작동시켜 생산성과 품질을 향상시키기 위해서 요구되는 현장노동자들의 숙련요건이 작업조직과 어떠한 연관을 가지는가? 먼저 이론적 지식이라는 숙련요건이 요구되는 정도가 평균 이하인 기업과 평균 이상인 기업에서 현장노동자들의 작업장 참가수준이 어떠한가를 보기로 한다. <표 4-13>에서 보는 것처럼 이론적 지식요구 수준이 평균 이상인 기업은 평균 이하인 기업에 비해 제품개발과 공정설계 및 작업방식 설계에 현장노동자들의 제안활동 참가와 테스크 포스팀 참가가 이루어지는 비율이 더 높다. 이론적 지식이 요구되는 정도가 평균 이상인 기업을 '지식기반기업(knowledge-based firm)'이라고 정의하자. 그렇다면 이러한 분석결과는 지식기반기업에서는 현장노동자들의 작업장 참가수준이 보다 높다는 것을 말해준다. 따라서 현장노동자들에게 요구되는 이론적 지식이 높고 그에 대응하여 작업장 참가수준이 높은 지식기반기업의 생산체제는 고생산성과 고품질 생산의 실현이 가능하다는 점을 시사해 준다.

<표 4-13> 이론적 지식요구 수준별 참가수준

	불 함	제안활동 참가	테스크 포스팀 참가
제품개발			
평균 이하	66.7	27.8	5.6
평균 이상	27.5	52.5	20.0
공정설계			
평균 이하	47.1	41.2	11.8
평균 이상	17.5	57.5	25.0
작업방식 설계			
평균 이하	29.4	52.9	17.6
평균 이상	7.5	72.5	20.0

주 : 유의확률은 제품개발의 경우 $p=0.017$, 공정설계의 경우 $p=0.002$, 작업방식 설계의 경우 $p=0.091$. 여기서 이론적 지식의 평균 요구수준은 3.83점임.

자료 : <표 3-1>과 동일.

한편 지식기반기업에서 현장노동자들의 직무 자율성은 어떠한가?

즉 직무 자율성 최고수준을 5점으로 했을 때, 작업속도 결정에는 지식 기반기업이 3.20점, 그렇지 않은 기업이 2.65점으로 나타났다($p=0.029$). 작업방식 결정에는 지식기반기업이 3.20점, 그렇지 않은 기업이 2.35점으로 나타났다($p=0.001$). 지식기반기업에서 현장노동자들의 직무 자율성이 더 높음을 알 수 있다.

그리고 이론적 지식요구 수준이 높은 기업일수록 사업내 작업훈련 강화와 고학력자 채용과 경력사원 스카우트 등과 같은 숙련형성 정책을 더 적극적으로 고려하고 있는 것으로 나타났다³⁾. 즉 지식기반기업일수록 숙련형성의 내부화 및 외부화를 더욱 적극적으로 추진하려고 함을 알 수 있다.

2. 경쟁우위 전략과 경영기법의 작용

여기에서는 경쟁우위 전략과 경영기법이 작업조직과 숙련형성에 미치는 작용을 분석하기로 하자. 먼저 기업의 경쟁우위 전략이 작업조직 및 숙련형성과 어떻게 작용하고 있는지 밝히기로 한다.

가. 경쟁우위 전략과 작업조직의 연관

일반적으로 고품질 전략은 고속련과 고참가의 작업조직 형성을 촉진하는 것으로 알려져 있다. 그렇다면 조사대상기업들의 경우에는 어떠한가? 경쟁우위 전략은 작업조직에 어떻게 작용하고 있는가? 우선 직무순환을 보면, 저비용 전략 추구기업은 반내 순환을 하는 비율이 높은 반면, 반간 순환 및 부서간 순환을 하는 비율이 낮다. 고품질 전략 추구기업은 부서간 순환을 하는 비율이 높은 반면, 반내 순환을 하는 비율이 낮다(부표 1 참조). 저비용 전략에서는 직무순환의 범위가 주로 반내의 좁은 범위에 국한되고 있는 반면, 고품질 전략에서는 순환범위가 부서간까지 미칠 가능성이 높다. 한편 저비용 전략 추구기업에서 팀 생산방식을 도입한 기업은 11.1%임에 비해 고품질 전략 추구기업에서는 32.3%가 팀 생산방식을 도입하고 있었다($p=0.054$). 따라서 고품질 전략 기업이 저비용 전략 기업에 비해 팀 생산방식을 도입할 가능성이 더 높다 하겠다.

경쟁우위 전략이 직무 자율성과 작업장 참가에는 어떤 작용을 하는가? <표 4-14>에서 보면, 저비용 전략 추구기업과 고품질 전략 추구기업간에 직무 자율성에는 별 차이가 나지 않지만, 작업장 참가는 고품질 전략 추구기업에서 더 광범하게 이루어지고 있음을 알 수 있다. 고품질 전략 기업은 작업장 참가수준이 저비용 전략 기업에 비해 높다. 예컨대 공정설계에 테스트 포스트를 통한 참가를 하는 기업은 고품질 전략 기업의 경우 42.3%임에 비해 저비용 전략 기업은 6.3%에 불과하였다. 저비용 전략 기업은 93.8%가 제안활동이라는 낮은 수준의 참가를 하고 있었다. 따라서 경쟁우위 전략이 생산노동자들의 직무 자율성에는 별 영향을 주지 않고 노동자들의 작업장 참가에는 일정한 영향을 미치고 있다고 결론지을 수 있다.

그리고 앞으로의 작업조직 개편방향에 대해 질문한 결과, 생산직에 팀 생산방식을 도입하겠다는 13개 기업 중 10개가 고품질 전략 추구기업이고 나머지 3개가 저비용 전략 추구기업이었다. 그리고 작업팀의 자율성을 증대하겠다는 19개 기업 중 13개가 고품질 전략 추구기업이고 나머지 6개가 저비용 전략 추구기업이었다. 따라서 금후 작업조직 개편과정에서 고품질 전략 추구기업은 팀 생산방식을 도입하고 직무자율성을 확대할 가능성이 더 높다 할 것이다.

<표 4-14> 경쟁우위 전략별 직무 자율성과 작업장 참가

(단위 : 점, %)

	직무 자율성			작업장 참가		
	작업량	작업속도	작업방식	제품개발	공정설계	작업방식 설계
저비용 전략	2.65	2.92	2.81	46.2	61.5	73.1
고품질 전략	2.42	3.16	3.06	71.0	87.1	96.8
유의확률	0.375	0.310	0.315	0.057	0.026	0.010

주 : '직무 자율성' 항목에서는 완전한 결정권이 있는 경우를 5점으로 하고 결정권이 전혀없는 경우를 1점으로 한 점수임. '작업장 참가' 항목에서는 참가가 이루어지고 있는 기업의 비율임.

자료 : <표 3-1>과 동일.

나. 경쟁우위 전략과 숙련형성의 연관

경쟁우위 전략과 숙련형성 사이에는 어떤 연관이 있는가? 생산성 및 품질향상을 위해 요구되는 노동자 자질이 저비용 전략 추구기업과 고품질 전략 추구기업 사이에 어떻게 다르게 나타나는가? <표 4-15>가 보여주는 바와 같이 고품질 전략을 추구하는 기업은 저비용 전략을 추구하는 기업에 비해 이론적 지식과 협동심을 더 요구하고 있다. 대표적인 고품질 생산방식을 갖추고 있는 독일의

경우, 이론적 지식과 경험적 지식을 겸비하고 작업팀 구성원들을 매개하는 시스템 통제노동자(system controller)가 고부가가치 생산에 핵심적 역할을 한다(Ken and Schumann 1989). 우리의 분석에서 고품질 전략을 추구하는 기업이 생산노동자들에게 이론적 지식과 협동심이 보다 더 요구된다는 사실은 이러한 독일의 사례에 비추어 볼 때 매우 중요한 의미를 가진다. 그것은 중저가품의 대량생산으로부터 고부가가치의 고품질 생산(quality production)으로 나아갈 수 있는 계기를 형성할 수 있기 때문이다.

<표 4-15> 경쟁우위 전략별 요구되는 노동자 자질

(단위 : 점)

	이론적 지식	기능향상	창의성	현장경험	경쟁심	협동심	의사소통 능력
저비용 전략	3.59	3.89	3.48	3.67	3.04	4.11	3.78
고품질 전략	4.03	4.23	3.84	3.65	3.32	4.45	3.84
유의화률	0.035	0.106	0.152	0.920	0.245	0.084	0.770

주 : '매우 필요하다'를 5점, '거의 필요없다'를 1점으로 했을 때의 점수임.
자료 : <표 3-1>과 동일.

그런데 경쟁우위 전략별로 현재의 숙련형성 관행을 본 결과, 고품질 전략 추구기업이 보다 더 체계적이고 적극적으로 직업훈련을 실시하고 다기능화를 추진하는 것은 아니었다. 이는 현 단계에서는 경쟁우위전략과 숙련형성이 연결되고 있지 못함을 말해준다. 그렇다면 경쟁우위 전략이 다름에 따라 앞으로 실시하려는 숙련형성 정책에 차이가 나는가? <표 4-16>에서 저비용 전략 추구기업과 고품질 전략추구기업 사이에 숙련형성 정책이 뚜렷이 차이가 남을 알 수 있다. 고품질 전략 추구기업에서 다기능화 추진이 더 적극적으로 고려되고 있고, 사회교육 강화, 고학력자 채용, 경력사원 스카우트, 외부 전문인력 이용등을 저비용 전략 추구기업에 비해 더 고려할 의지를 가지고 있는 것으로 나타났다. 이는 고품질 전략을 추구하는 기업이 OJT 강화와 다기능화를 통한 '숙련형성의 내부화'와 외부시장에서의 고숙련인력 채용이라는 '숙련형성의 외부화'를 동시에 추진하려고 함을 말해준다. 일반적으로 지식기반경제에서의 고품질 생산을 위해서는 기업내부에서의 기업특수적 숙련의 형성과 기업외부에서의 산업일반적 숙련의 도입이 동시에 필요하다. 이러한 분석결과는 고품질 전략을 추구하는 기업의 경우 그러한 지식기반경제의 새로운 숙련형성 추세와 부합하는 요소를 가지고 있다 하겠다.

<표 4-16> 경쟁우위 전략별 숙련형성 정책

(단위 : 점)

	OJT 강화	다기능화 추진	기업내 직훈련강화	사회 교육강화	고학력자 채용	경력사원 스카우트	외부 전문 인력 이용
저비용전략	4.27	3.81	3.59	3.00	2.32	1.79	1.88
고품질전략	4.45	4.30	3.77	3.62	3.18	2.39	2.68
유의화률	0.347	0.082	0.525	0.034	0.000	0.022	0.004

주 : '적극 고려하겠다'를 5점, '전혀 고려하지 않음'을 1점으로 했을 때의 점수임.
자료 : <표 3-1>과 동일.

다. 경영기법과 작업조직 및 숙련형성의 연관

조사대상기업에서 도입하고 있는 경영기법 중 전사품질관리(TQC), 품질경영(QM), 전사설비보전활동(TPM), 자재소용계획(MRP), 적기생산방식(JIT), 아웃소싱(out-sourcing), 다운사이징(downsizing), 소사장제도, 생산·거래·운영 통합정보시스템(CALS) 등은 작업조직과 어떠한 관련이 있는가?

우선 TQC를 실시하고 있는 기업 중 37.5%가 작업팀의 자율성 증대를 계획하고 있음에 반해 실시하고 있지 않은 기업에서는 10.1%가 작업팀의 자율성 증대 의사를 가지고 있었다. QM을 실시하는 기업의 88.9%가 다기능화를 계획하고 있음에 반해, 실시하지 않은 기업의 53.8%가 다기능화를 계획하고 있었다. 따라서 QC는 작업팀의 직무 자율성 증대를, QM은 생산노동자의 다기능화를 촉진하는 경향이 있음을 알 수 있다.

다음으로 TPM을 실시하는 기업과 실시하지 않은 기업 사이에 작업조직의 측면에서 차이가 있는가? TPM 실시비율은 연속흐름공정 58.3%, 일관조립공정 19.4%, 불연속공정 22.2%로 나타났다. 주로 연속흐름공정에서 TPM이 실시되고 있음을 알 수 있다. 그리고 TPM 실시비율은 자동화 1단계 기업에서는 25.0%, 2단계 기업에서는 41.7%, 3단계 기업에서는 33.3%로 나타났다. 단위기계의 부분자동화 단계에서 단위기계의 완전자동화 단계로 넘어갈 때는 TPM 실시비율이 높아지다가 생산라인의 자동화 내지 공장전체의 자동화 단계로 가면 오히려 TPM 실시비율이 줄어든다는 점이 주목된다. 이는 TPM이 중간수준의 자동화 단계에서 좀더 적합하고 필요한 관리기업임을 말해주는 것이 아닐까 한다.

TPM을 실시하지 않은 기업은 고부가가치의 고품질 생산의 주된 장애요인이 '저기술 및 저숙련' 혹은 '저기술'에 있다고 답하였으나, TPM을 실시하는 기업은 '저숙련'을 주된 장애요인이라고 답하였다(표 4-17 참조). 이는 TPM을 실시하고 있는 기업에서 기술과 숙련간의 간격이 고품질 생산을 가로막는 요인으로 되고 있음을 시사해 준다. 따라서 TPM을 실시하는 상대적 우량기업에서 '숙련 갭'(skill gap)의 극복을 위한 숙련향상이 주요한 과제로 되고 있음을 알 수 있다. 그리고 TPM을 실시하는 기업들 중 생산직과 기술직간에 정기적의사소통을 하는 기업의 비율이 55.6%임에 반해, 실시하지 않은 기업에서는 그 비율이 13.6%에 불과하였다. 따라서 TPM 활동은 기술직과 생산직의 상호작용을 촉진한다고 볼 수 있다.

<표 4-17> 전사설비보전(TPM) 활동 실시여부와 고품질 생산의 장애 요인

	저기술과 저숙련	저숙련	저기술	전 세
TPM 실시	3(9.7)	22(71.0)	6(19.4)	31(100)
TPM 미실시	9(42.9)	4(19.0)	8(38.1)	21(100)

주 : p=0.001
자료 : <표 3-1>과 동일.

전사설비보전 활동을 실시하는 기업의 숙련형성은 실시하지 않는 기업의 그것과 다를 것으로 예상할 수 있다. <표 4-18>에서 보면, TPM을 실시하는 기업은 실시하지 않는 기업에 비해 근속에 따라 숙련이 상승하는 기업의 비율이 훨씬 높으며, 다기능화 관리를 실시하는 기업의 비율도 높다. 이는 TPM 실시가 숙련상승에 기여하는 측면이 있으며, 또한 TPM을 실시할 경우 다기능화 관리의 필요성이 증가함을 나타내 준다.

다음으로 적기생산방식(JIT)이 도입된 기업은 도입되지 않은 기업보다 사업내 직업훈련을 실시하는 비율이 높게 나타났다. 즉 JIT를 도입하고 있는 기업의 사업내 직업훈련 실시비율은 77.8%임에 비해 도입하지 않은 기업은 50.0%이었다(p=0.47). 그리고 JIT를 도입한 기업은 도입하지 않은 기업에 비해 고품질 생산 장애요인으로서 기술수준은 높는데 숙련이 낮아서 문제라는 '숙련' 갭 문제를 더 강하게

<표 4-18> 전사설비보전(TPM) 활동 실시기업의 숙련형성 특성

(단위 : 일, %)

	사전 훈련기간	사업내 직업훈련	근속에 따른 숙련상승	다기능기술자 비율	다기능화 관리 실시
TPM 실시	45.4	66.7	52.8	10.7	66.7
TPM 미실시	29.5	45.5	27.3	8.3	42.9
유의화률	0.370	0.111	0.091	0.290	0.079

자료 : <표 3-1>과 동일.

느끼고 있는 것으로 나타났다. 또한 JIT를 도입하고 있는 기업은 도입하지 않은 기업에 비해 앞으로 팀 생산방식을 도입하려는 기업의 비율이 더 높게 나타났다. 즉 JIT를 도입한 기업 중 38.9%가 팀 생산방식을 도입할 것이라고 답한데 비해 JIT를 도입하지 않은 기업은 12.5%가 팀 생산방식을 도입하겠다고 답하였다. 따라서 JIT는 팀 생산방식과 일정한 친화력을 가진다 할 수 있다.

한편 자재소요계획(MRP)을 실시하고 있는 기업의 작업조직 개편방향을 보면, MRP를 도입하고 있는 기업은 MRP 미도입 기업에 비해 다기능화 실시, 팀 생산방식 도입, 적기생산방식 도입 등을 계획하고 있는 비율이 훨씬 높음을 알 수 있다(부표 2 참조). 따라서 MRP 도입은 포드주의적 대량생산방식과는 다른 새로운 생산방식의 도입을 촉진할 가능성이 높다고 할 수 있다. 최근 확산되고 있는 생산·거래·운영 통합정보시스템(CALS)의 경우에도 그것을 도입한 기업이 도입하지 않은 기업에 비해 팀 생산방식을 도입하겠다는 기업의 비율이 높았다. 즉 CALS를 도입한 기업 중 38.5%가 팀 생산방식을 도입하겠다고 답한데 비해 CALS를 도입하지 않은 기업은 15.6%가 팀 생산방식을 도입하겠다고 답하였다. 따라서 CALS는 팀 생산방식 도입을 촉진할 가능성이 상대적으로 높다고 할 수 있다. 또한 CALS를 도입한 기업은 도입하지 않은 기업에 비해 공정설계에서 데스크 포스팀 형태의 참가비율이 높게 나타났다.

조사대상기업의 29.3%에서 도입되고 있는 소사장제는 작업장 참가와 작업조직 개편방향에 영향을 미치는 것으로 나타났다. <표 4-19>에서 보는 것처럼 소사장제를 도입한 기업은 도입하지 않는 기업에 비해 수직적 직무통합이 이루어지고 있는 기업의 비율이 높고, 현장노동자들의 제품개발 참가, 작업방식 설계참가, 공정설계에서 포스크 포스팀 형태의 참가 등의 작업장 참가가 이루어지는 기업의 비율이 더 높으며, 직무순환 실시계획과 팀 생산방식 도입계획을 가진 기업의 비율이 더 높다. 따라서 소사장제는 작업장 참가를 촉진하고 보다 통합적인 작업조직 형성을 촉진하는 측면이 있음을 알 수 있다.

<표 4-19> 소사장제도 도입기업의 작업조직 특성

(단위 : %)

	수직적 직무통합	제품개발 참가	작업방식 설계참가	공정설계 데스크 포스팀 참가	직무순환 실시계획	팀생산방식 도입계획
소사장제 도입	69.2	88.2	100	46.2	82.4	35.3
소사장제 미도입	40.6	47.5	80.0	17.9	41.5	14.6
유의화률	0.082	0.004	0.047	0.057	0.004	0.077

자료 : <표 3-1>과 동일.

한편 조직의 플랫폼화, 슬림화 등 다운사이징을 하고 있는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 공정설계와 작업방식 설계에서 데스크와 포스팀 참가형태의 작업장 참가를 하는 기업의 비율이 훨씬 높은 것으로 나타났다(표 4-20 참조). 앞으로의 작업조직 개편방향을 보면, 다운사이징을 실시하고 있는 기업의 다기능화와 직무순환을 계획하고 있는 비율이 더 높았다. 이는 기업들이

다운사이징으로 감원과 감량경영을 한 뒤 남은 노동력의 작업장 참가를 높이고 다기능화와 직무순환을 추진하려고 한 결과로 추정된다. 여기서 우리는 다운사이징이라는 수량적 유연성을 추구하는 기업이 다기능화와 작업장 참가라는 기능적 유연성을 결합하려고 한다는 사실을 발견할 수 있다.

<표 4-20> 다운사이징 실시기업의 작업조직 특성

(단위 : %)

	· 공정설계 데스크 포스트 참가	작업방식 설계 데스크 포스트 참가	다기능화 계획	직무순환 실시계획
다운사이징 실시	38.5	30.0	91.9	62.2
다운사이징 미실시	6.7	5.6	61.9	38.1
유의확률	0.027	0.044	0.005	0.077

자료 : <표 3-1>과 동일.

1987년 이후 10년간 실시해온 고용조정 방식은 기업의 경쟁전략에 따라 차이가 나는가? 조업단축·휴업 등 노동시간 단축, 배치전환·전출 등 인력재배치, 임시고·일고 고용 등 고용형태 변경은 경쟁전략의 차이에 따라 별다른 차이가 없었다. 하청·외주가공 등 생산조직 변화 방식의 고용조정은 저비용 전략을 추구하는 기업들 중에서 55.6%가 실시한 바 있었으나, 고품질 전략을 추구하는 기업들 중에서 33.3%가 실시하였다($p=0.091$). 정리해고·조기퇴직 등 노동자수 감소방식의 고용조정은 저비용 전략 기업에서 29.6%, 고품질 전략 기업에서 16.7%가 실시한 바 있었다($p=0.244$). 따라서 하청이나 정리해고 등을 통한 고용조정은 고품질 전략 기업보다 저비용 전략 기업에서 더 많이 사용되어 왔음을 알 수 있다. 이는 저비용 전략 기업이 수량적 유연성 형태의 노동시장 유연성을 추구하는 경향이 더 강했음을 나타내 준다.

3. 기술적 요인의 생산성 효과

이제 앞에서 분석한 생산성 획득의 기술적 요인이 기업의 생산성과 경쟁력에 어떤 효과를 미치는지 알아보기로 하자. 생산방식, 자동화수준, 노동자비율, 직무통합, 숙련수준, 직업훈련 실시, 작업장 참가, 직무 자율성 등 기술체계와 작업조직 그리고 숙련형성의 특성이 기업의 생산성 및 경쟁력 수준과는 어떤 관련이 있는가? 생산성 수준의 지표는 종업원 1인당 부가가치액과 상대적 부가가치 수준을 사용하고, 경쟁력 수준 지표는 상대적 품질수준, 숙련수준, 기술수준 등을 사용한다. 여기서 '상대적'이란 국내외 경쟁사와 비교했을 때의 조사대상 기업의 생산성 및 경쟁력의 수준을 '우위', '평균', '열위' 등으로 물어서 얻은 응답결과이다.

가. 고부가가치 기업의 기술적 특성

고부가가치 기업의 기술적 특성은 어떠한가? 조사대상기업을 고부가가치 기업과 저부가가치 기업으로 나누어⁴⁾ 두 집단의 작업조직의 특성을 본 것이 <표 4-21>이다. 고부가가치 기업은 직무순환 실시기업 비율, 현장노동자에 제품개발 및 공정설계 참가기업 비율 등에서 저부가가치 기업에 비해 높은 수치를 보이고 있다. 이는 고부가가치 기업이 보다 유연하고 참가적인 작업조직을 가지고 있음을 시사해 준다.

<표 4-21> 고부가가치 기업의 작업조직 특성

(단위 : %)

	직무순환	수직적 직무통합	제품개발 참가	공정설계 참가	작업방식 선계참가	작업방식 결정권
고부가가치 기업	90.0	56.0	72.4	86.2	89.7	3.13
저부가가치 기업	48.3	40.0	48.3	62.1	82.8	2.75
유의확률	0.001	0.286	0.060	0.036	0.446	0.123

자료 : <표 3-1>과 동일.

다음으로 숙련형성 특성의 차이를 보자. <표 4-22>에서 보는 것처럼 고부가가치 기업은 저부가가치 기업에 비해 근속연수, 10년 이상 장기근속 노동자 비중, 사전 훈련기간, 다기능기술자 비율 등이 훨씬 더 길고 높다. 다기능화 관리를 실시하는 기업의 비율과 근속에 따라 숙련이 상승하는 기업의 비율도 고부가가치 기업이 저부가가치 기업에 비해 훨씬 더 높다. 따라서 고부가가치 기업은 숙련형성을 촉진하는 노동자의 장기근속과 직업훈련 그리고 다기능화 관리가 비교적 잘 이루어지고 있는 기업이라 할 수 있다. 이로부터 대체로 고숙련 기업이 고부가가치 기업이라고 추정할 수 있다. 생산시스템의 효과적 작동을 위한 숙련요건을 보면, 고부가가치 기업은 저부가가치 기업에 비해 이론적 지식과 창의성을 좀더 요구하는 것으로 나타났다.

<표 4-22> 고부가가치 기업의 숙련형성 특성

(단위 : 년, 일, %)

	근속연수	장기근속자 비중	사전 훈련기간	다기능기술자 비율	다기능화 관리	근속에 따른 숙련상승
고부가가치 기업	9.8	45.9	56.4	11.7	70.0	60.0
저부가가치 기업	6.2	21.8	21.4	8.0	46.4	27.6
유의확률	0.000	0.000	0.031	0.100	0.009	0.033

자료 : <표 3-1>과 동일.

이제 조사대상기업을 부가가치 우위기업과 부가가치 열위⁵⁾기업 두 집단으로 나누어, 부가가치 우위기업의 관리기법 특성을 보면, TPM과 팀 생산가치 도입비율이 훨씬 높음을 알 수 있다(부표 3 참조). 이로부터 부가가치 우위기업이 전사설비보전 활동과 팀 생산방식을 더 요구한다고 해석할 수도 있지만, 전사설비보전 활동과 팀 생산방식이 기업의 부가가치 우위를 가능하게 하는 중요한 요인이라고 해석할 수도 있다. 그런데 다운사이징은 부가가치 열위기업에서 실시하는 비율이 더 높음이 주목된다. JIT와 MRP의 경우에는 큰 차이가 없다. 따라서 TPM과 팀 생산방식이 부가가치 우위를 결정하는 주요 관리기법이라고 추정할 수 있다.

나. 고품질 기업의 기술적 특성

경쟁기업에 비해 품질이 우위인 기업을 고품질 기업, 품질이 평균 혹은 열위인 기업을 저품질 기업이라 정의하기로 하자. 고품질 기업의 작업조직 특성은 어떠한가? 고품질 기업에서는 직무순환이 이루어지는 기업의 비율이 높고 제품개발을 위한 데스크 포스팀 참가기업 비율이 높다(표 4-23 참조). 특히 현장노동자들이 제품개발을 위한 데스크 포스팀 형태에 참가하는 비율이 저품질 기업에 비해 훨씬 높다는 점이 주목된다. 이는 현장노동자들의 적극적인 참가가 고품질 실현에 기여하고 있음을 시사한다. 그런데 수직적 직무통합 기업비율이 고품질 기업에서 오히려 낮은 수치를 보이고 있다. 수직적 직무통합 여부가 품질수준과는 상관이 없음을 말해주는 이러한 결과는 고품질 생산이 수직적 직무통합을 통해 이루어지고 있지 못함을 말해준다.

다음으로 고품질 기업의 숙련형성 특징은 어떠한가? 고품질 기업에서는 저품질 기업에 비해 사전 훈련기간이 더 길고 근속과 숙련상승이 비례하는 기업의 비율이 더 높으며, 생산직과 기술직간에 정기적모임을 통한 의사소통을 하는 기업비율이 더 높다(부표 4 참조). 이러한 분석결과는 근속에 따라 숙련이 상승하도록 하는 숙련형성 메커니즘의 구축과 생산직과 기술직간의 밀접한 상호작용은 고품질 생산에 중요한 요인이 된다는 것을 시사해 준다. 고부가가치의 고품질 생산에 장애가 되고 있는 요인으로서, 고품질 기업은 저숙련을 주요인으로 들었다(부표 5 참조). 저품질 기업은 저

<표 4-23> 고품질 기업의 작업조직 특성

(단위 : %, 점)

	작업 순환	수직적 직부동합	제품개발		공정설계		작업방식 설계		작업방식 전정권
			참가	TFT 참가	참가	TFT 참가	참가	TFT 참가	
고품질 기업	74.3	45.2	61.8	33.3	79.4	26.9	91.2	20.0	3.03
저품질 기업	59.1	61.5	59.1	7.7	68.2	26.7	81.8	22.2	2.82
유의확률	0.230	0.322	0.841	0.087	0.343	0.986	0.301	0.854	0.422

주 : TFT는 데스크 포스 팀을 지칭함.
자료 : <표 3-1>과 동일.

숙련보다는 저기술 및 숙련 혹은 저기술을 주요인으로 생각하고 있었다. 기술은 높지만 숙련이 낮기 때문에, 다시 말해 '숙련' 갭이 존재하기 때문에 고품질 생산에 지장이 초래되고 있다는 점을 알 수 있다. 따라서 고숙련을 위한 숙련형성이 고품질 생산에 주요 요인이 된다고 할 수 있다.

다. 생산체제의 기술적 요인의 생산성 효과

이제 앞서 검토한 생산체제의 기술적 요인의 생산성 효과분석을 총괄하기로 하자. 종업원 1인당 부가가치, 즉 부가가치 생산성을 회귀분석한 결과는 <표 4-24>와 같다. 이 표에서 보면 부가가치 생산성에 영향을 미치는 요인은 작업장 배치전 교육훈련기간, 노동장비율, 평균근속연수 등임을 알 수 있다. 즉 작업장 배치전 교육훈련기간이 길수록, 노동장비율이 높을수록, 평균 근속연수가 길수록 부가가치 생산성이 높다. 이 분석결과에 의하면, 높은 노동장비율 아래 신규채용 노동자에게 오랜기간 교육훈련을 실시하고 노동자들이 장기근속하도록 만드는 것이 바로 고부가가치 생산의 요체임을 알 수 있다. 따라서 적절한 설비투자와 인적자원투자를 행하고 합리적 노사관계를 구축하는 것이 고부가가치 생산에 결정적으로 중요한 원인이라고 결론지을 수 있다.

<표 4-24> 부가가치 생산성의 회귀분석

변 수	B	표준오차	t	유의확률
(상수)	-23120.362	14363.189	-1.610	0.114
KLR	0.495	0.273	1.816	0.075
JR	-8095.882	5224.076	-1.550	0.127
TR	116.930	37.627	3.108	0.003
TEN	176.433	90.891	1.941	0.058
TPM	5914.417	4658.506	1.270	0.210
SKILL	4066.605	2855.12	1.424	0.160
INT	-5690.459	5169.282	-0.101	0.276
N	59			
Adj R ²	0.348 p=0.000			
F	5.146			

주 : 독립변수들의 결측값은 평균으로 대체하여 계산함.

회귀분석의 변수 설명은 다음과 같음.

종속변수 VAL : 종업원 1인당 부가가치(부가가치 생산성)

독립변수 KLR : 노동장비율

JR : 직무순환 : 실시 1, 미실시 0(더미)

TR : 생산직 노동자에 대한 사전 훈련기간

TEN : 평균 근속연수

TPM : 전사설비보전 활동 : 실시 1, 미실시 0(더미)

SKILL : 현장 노동자의 이론적 지식 요구 수준: 5점 척도

INT : 수직적 직무통합 : 유 1, 무 0(더미)

자료 : <표 3-1>과 동일.

주석 1) 직무순환을 실시하지 않은 기업에서는 25.0%만이 수직적 직무통합이 이루어지고 있었다.

주석 2) 자동차산업에서 직무순환이 다기능화를 촉진하고 있는 사례에 관해서는 주무현(1997)을 참고할 수 있다.

주석 3) 이론적 지식요구 수준과 사업내 직업훈련 강화 고려 정도간의 상관계수는 0.362(p=0.005), 고학력자 채용 고려 정도간의 상관계수는 0.427(p=0.001), 경력사원 스카우트 정도간의 상관계수는 0.271(p=0.049)이었다.

주석 4) 여기서 고부가가치 기업이란 조사대상기업의 중위수 1인당 부가가치가 중위수인 516만원 이상인 30개 기업을 말하며, 저부가가치 기업이란 부가가치가 중위수 미만인 29개 기업을 말한다.

주석 5) 부가가치 열위기업은 설문조사에서 부가가치 수준이 다른 경쟁기업에 비해 '평균' 혹은 '열위'라고 답한 기업을 합한 것이다. 따라서 정확하게 말하면 부가가치면에서 평균 이하 기업을 말한다.

第2節 生産性 獲得의 勞使關係의 要因

앞 절에서 생산성 획득의 기술적 요인을 분석하였다. 이 절에서는 노사관계의 특성이 생산성 획득에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하고자 한다. 경영방식, 기술체계, 작업조직, 숙련형성 등 생산체제의 기술적 요인들은 고용관계, 노사협회의와 정보공유, 노조의 교섭력, 노동자 참가 등 노사관계적 요인들과 어떤 관련이 있는가?

1. 경영방식 및 기술체계와 노사 관계관련

가. 경영방식과 노사관계의 관련

경영방식과 노사관계는 어떠한 관련이 있는가? 노동자의 경영참가에 대한 경영자들의 태도를 알기 위해 다양한 형태의 노동자 경영참가가 기업성과에 어떤 영향을 미칠 것인지를 질문하였는데, 노동자 경영참가에 대한 태도가 경쟁전략의 차이에 따라 상당한 차이를 보였다. <표 4-25>에서 보는 것처럼 저비용 전략 기업보다 고품질 전략 기업이 QC활동, 제안제도, 제품 및 공정설계에 참가, 작업방식 결정에 참가, 교육훈련 계획작성에 참가 등 작업장 참가를 더 긍정적으로

<표 4-25> 경쟁전략별 노동자 경영참가에 대한 경영자들의 태도

(단위 : 점)			
	저비용 전략	고품질 전략	유의화률
QC활동	4.15	4.47	0.020
제안제도	4.12	4.43	0.034
제품 및 공정설계에 참가	3.35	3.93	0.004
작업방식 결정에 참가	3.12	3.86	0.001
교육훈련 계획작성에 참가	3.19	3.62	0.036
노사간 정보공유	3.77	4.00	0.300
정계·인사위원회 참가	2.69	2.76	0.807
이사회 참가	2.31	2.55	0.295

주 : '아주 부정적' 1점, '아주 긍정적' 5점으로 부여한 점수임.
자료 : <표 3-1>과 동일.

평가하고 있다. 노사간 정보공유는 두 유형의 기업간에 통계적으로 유의미한 차이가 없다. 정계·인사위원회 참가, 이사회 참가 등 전략적 의사결정 참가에 대해서는 저비용 전략 기업이면 고품질 전략 기업이면 별다른 차이없이 부정적으로 평가하고 있다. 앞 절에서 고품질 전략 기업이 저비용 전략 기업에 비해 작업장 참가가 이루어질 가능성이 더 높음을 보았다. 고품질 전략 기업이 작업장 참가를 더 긍정적으로 평가한다는 것은 그러한 분석결과와 부합한다. 앞으로의 경영참가 추진방향이 경쟁전략별로 차이가 나는지는 <표 4-26>을 통해 알 수 있다. 고품질 전략 기업은 저비용 전략 기업에 비해 작업방식 결정에의 참가와 제품설계 및 공정설계에의 참가를 훨씬 더 적극적으로 추진할 의사를 가지고 있는 것으로 나타났다. QC활동 강화나 제안활동 강화는 별 차이가 없이 모두 적극적으로 추진할 생각이고, 노사간 정보공유와 노사협회의를 통한 참가는 고품질 전략기업이 약간 더적극적으로 추진할 생각인 것으로 나타났다. 노조 혹은 노동자 대표의 이사회 참가는 저비용 전략 기업이든 고품질 전략기업이든 모두 추진할 의사가 거의 없는 것으로 나타났지만 그 부정

<표 4-26> 경쟁전략별 노동자 경영참가 추진방향

(단위 : 점)

	저비용 전략	고품질 전략	유의화률
QC활동 강화	4.31	4.53	0.256
제안제도 강화	4.46	4.53	0.720
제품 및 공정설계에 참가	3.32	3.76	0.048
작업방식 결정에 참가	3.16	3.76	0.012
노사간 정보공유 확대	3.69	4.00	0.223
노사협의회를 통한 경영참가 강화	3.38	3.56	0.568
노조·노동자 대표의 이사회 참가	2.20	2.79	0.036

주 : '전혀 고려하고 있지 않음' 1점, '적극 추진할 생각' 5점으로 부여한 점수임.

자료 : <표 3-1>과 동일.

적 태도는 고품질 전략 기업쪽이 상대적으로 약한 편이었다.

<표 4-25>와 <표 4-26>의 분석결과를 종합하면, 고품질 전략 기업에서 노동자 경영참가는 제품개발 및 공정설계 참가형태의 작업장 참가가 보다 더 적극적으로 추진될 것으로 전망할 수 있다. 고품질 전략 기업에서는 노사협의회를 통한 경영참가도 어느 정도 강화될 것으로 전망된다. 이미 보편화되어 있는 QC활동 및 제안제도는 경쟁전략과 상관없이 계속 강화될 것이다. 노조 혹은 노동자 대표의 이사회 참가와 같은 전략적 의사결정 참가는 두 유형의 기업 모두 부정적인 편이나 고품질 전략 기업의 경우 약간의 가능성이 보인다고 할 수 있다.

이제 관리기법의 차이가 정보공유 수준에 미치는 영향을 보자.<표 4-27>에서 보는 것처럼 팀 생산방식 실시기업과 미실시기업간에는 정

<표 4-27> 관리기법별 정보공유 수준

(단위 : 점)

	팀생산방식		소사장제도		다운사이징		아웃소싱	
	실시	미실시	실시	미실시	실시	미실시	실시	미실시
생산관리	2.21	2.43	2.71	2.21	2.56	2.00	2.49	2.11
	(0.313)		(0.024)		(0.009)		(0.080)	
인사노무관리	2.21	2.35	2.71	2.18	2.50	2.05	2.41	2.21
	(0.875)		(0.021)		(0.041)		(0.389)	
재무관리	2.21	1.68	1.88	1.67	1.89	1.45	1.81	1.58
	(0.477)		(0.370)		(0.054)		(0.321)	
경영전략	2.21	1.59	1.76	1.54	1.72	1.40	1.70	1.42
	(0.882)		(0.374)		(0.185)		(0.253)	

주 : 정보공유 수준 '상'을 3점, '중'을 2점, '하'를 1점, '해당사항 없음'을 0점으로 부여한 점수임.

자료 : <표 3-1>과 동일.

보공유 수준에 차이가 없었다. 소사장제도를 실시하는 기업은 미실시기업에 비해 인사노무관리 및 생산관리 관련 정보공유가 더 잘 되는 것으로 나타났다. 다운사이징 실시기업은 미실시기업에 비해 생산관리, 인사노무관리, 재무관리 관련 정보공유가 더 잘되는 것으로 나타났다. 아웃소싱 실시기업은 미실시기업에 비해 생산관리 관련 정보공유가 더 잘되는 것으로 나타났다.

전체적으로 볼 때 소사장제도를 실시하는 기업에서 정보공유가 가장 잘 되고 있음을 알 수 있다. 특히 생산관리와 인사노무관리 관련 정보공유가 가장 잘 되고 있음이 주목된다. 다운사이징을

실시하고 있는 기업도 생산관리와 인사노무관리 관련 정보공유가 잘 되고 있음을 알 수 있다. 관리기법의 차이가 노사협의 수준에는 어떤 영향을 미치는가? <표 4-28>을 보면, 팀 생산방식을 실시하는 기업은 미실시기업에 비해 생산계획에 대한 협의수준이 높고, 소사장제도를 실시하는 기업은 미실시기업에 비해 인력운용 계획에 대한 협의수준이 높았다. 다운사이징과 아웃소싱을 실시한 기업은 미실시기업에 비해 근로자 복지시설 및 제도에 대한 협의수준이 낮았다. 다운사이징을 실시한 기업은 미실시 기업에 비해 인력운용 계획에 대한 협의수준이 높았다. 아웃소싱을 실시하는 기업은 미실시기업에 비해 안전보건 및 작업환경에 대한 협의수준이 낮았다. 전체적으로 팀 생산방식과 소사장제도가 도입되어 있는 기업은 미도입기업에 비해 노사협의 수준이 높은 편이며, 다운사이징과 아웃소싱을 실시하는 기업은 미실시기업에 비해 노사협의 수준이 낮은 편이다. 앞의 정보공유 상황과 비교해 보면, 소사장제도의 도입은 정보공유와 노사협의의 수준을 높이고, 다운사이징과 아웃소싱의 실시는 정보공유 수준은 높이는 반면, 노사협의 수준을 낮춘다는 사실을 발견할 수 있다. 이제 관리기법의 차이가 노동자 경영참가에 대한 경영자들의 태도와 노동자 참가추진 방향에 차이가 나는지 보자. 전사설비보전(TPM)활동 실시여부에 따라 노동자 참가에 대한 경영자들의 견해가 차이가 나는지를 알아본 결과 TPM을 실시하는 경우가 실시하지 않은 경

<표4-28> 관리기법별 노사협의 수준

(단위 : 점)

	팀생산방식		소사장제도		다운사이징		아웃소싱	
	실시	미실시	실시	미실시	실시	미실시	실시	미실시
근로자 복지 시설 및 제도	3.33	3.22	3.41	3.19	3.11	3.53	3.11	3.59
	(0.616)		(0.320)		(0.055)		(0.029)	
안전보건 및 작업환경	3.06	2.89	3.00	2.92	2.97	2.89	2.81	3.24
	(0.482)		(0.736)		(0.743)		(0.074)	
생산계획	1.89	1.17	1.59	1.34	1.46	1.35	1.41	1.44
	(0.007)		(0.392)		(0.699)		(0.891)	
인력운용계획	1.21	1.30	1.75	1.09	1.54	0.81	1.35	1.08
	(0.821)		(0.092)		(0.043)		(0.470)	

주 : 노사협의 수준을 '합의' 4점, '협의' 3점, '의견상위' 2점, '설명' 1점, '다루지 않음' 0점 등으로 부여했을 때의 점수임.
자료 : <표 3-1>과 동일.

우에 비해 제품개발 및 공정설계에의 참가, 작업방식 결정에의 참가, 노사간 정보공유 등에 대해 좀더 긍정적인 평가를 하는 것으로 나타났다. 자재소요계획, 즉 MRP를 실시하는 기업은 미실시기업에 비해 제안제도를 더 긍정적으로 평가하였다. 품질경영을 하는 기업은 미실시기업에 비해 노사간 정보공유를 좀더 긍정적으로 평가하는 것으로 나타났다. 그리고 <표 4-29>에서 보는 바와 같이 팀 생산방식 실시 기업은 미실시기업에 비해 제품개발 및 공정설계 참가를 더 긍정적으로 평가하고 있고 노조 혹은 노동자 대표의 이사회 참가를 덜 부정적으로 평가하고 있다. 다운사이징을 실시한 바 있는 기업은 미실시기업에 비해 노사간 정보공유를 좀더 긍정적으로 평가하였으나, 노조 혹은 노동자 대표의 이사회 참가에 대해서는 더 부정적인 것으로 나타났

<표 4-29> 주요 관리기법별 노동자 참가형태들에 대한 경영자들의 태도

(단위 : 점)

	팀생산방식		다문사이징		아웃소싱		소사장제도	
	실시	미실시	실시	미실시	실시	미실시	실시	미실시
제품개발· 공정설계 참가	3.95	3.50	3.66	3.65	3.58	3.79	3.88	3.55
	(0.037)		(0.974)		(0.353)		(0.146)	
작업방식 결정 참가	3.58	3.49	3.60	3.37	3.47	3.61	3.76	3.41
	0(0.715)		(0.363)		(0.591)		(0.168)	
노사간 정보공유	4.00	3.84	4.06	3.60	4.05	3.58	4.35	3.69
	(0.491)		(0.046)		(0.040)		(0.005)	
이사회 참가	2.79	2.19	2.26	2.65	2.25	2.68	2.41	2.39
	(0.015)		(0.109)		(0.079)		(0.947)	

주 : '아주 부정적' 1점, '아주 긍정적' 5점으로 부여한 점수임.

()안은 유의확률.

자료 : <표 3-1>파 동일.

다. 아웃소싱을 실시하고 있는 기업은 미실시기업에 비해 노사간 정보공유에 대해서는 더 긍정적이나 이사회 참가에 대해서는 더 부정적인 것으로 나타났다. 소사장제도를 실시하고 있는 기업은 미실시기업에 비해 노사간 정보공유에 대해 훨씬 더 긍정적이며, 제품개발 및 공정설계 참가와 작업방식 결정참가에 대해서도 좀더 긍정적으로 보고 있는 것으로 나타났다. 앞으로의 노동자 경영참가 추진방향에 대해 소사장제도를 도입한 기업의 경우에는 미도입기업에 비해 노사간 정보공유 확대와 작업방식 결정에의 참가를 더 적극적으로 추진하려는 생각을 가지고 있는 것으로 나타났다. 특히 노사간 정보공유를 확대하려는 적극성의 정도는 소사장제도 실시기업이 5점 만점에 4.31점, 실시하지 않는 기업은 3.63점이었는 바, 소사장제도가 노사간 정보공유 확대를 촉진하는 중요한 요인임을 짐작할 수 있다.

나. 기술체계와 노사관계의 관련

기술체계와 노사관계의 관련은 어떠한가? 정보공유, 노사협의, 노동자 경영참가라는 노사관계의 세 측면이 기술체계와 어떤 관련이 있는 지 보자.

먼저 정보공유 수준이 기술체계의 차이에 따라 어떠한 차이를 보이는지를 보자. 소품종 대량생산이나, 다품종 대량생산이나, 다품종 소량생산이나에 따라 정보공유 수준에는 차이가 없는 것으로 나타났다. 다음으로 자동차 수준별 정보공유 정도를 보자. 정보공유 수준의 '상' 을 3점, '중' 을 2점, '하' 를 1점, '해당사항 없음' 을 0점으로 부여했을 때, 자동화 수준에 따른 정보공유 수준을 본 것이 <표 4-30>이다. 공장 전체의 자동화가 이루어지는 자동화 4단계와 단위기계의 완전자동화가 이루어지는 자동화 2단계 기업에서 인사노무관리 관련 정보공유가 상대적으로 잘 되고 있음을 알 수 있다. 특히 인사노무관리 관련 정보의 경우, 자동화 2단계 기업의 정보공유 수준이 훨씬 높다. 그런데 생

<표 4-30> 자동화 수준별 정보공유 수준

(단위 : 점)

	1단계	2단계	3단계	4단계	유의확률
생산관리 관련	2.25	2.52	2.00	2.63	0.182
인사노무관리 관련	2.06	2.62	2.00	2.63	0.043
재무관리 관련	1.75	1.86	1.42	1.75	0.529
경영전략 관련	1.63	1.81	1.08	1.75	0.120

주 : 정보공유 수준의 '상'을 3점, '중'을 2점, '하'를 1점, '해당사항 없음'을 0 점으로 부여한 점수임.
 자료 : <표 3-1>과 동일.

산라인의 자동화가 이루어지는 제3단계에서 정보공유가 가장 잘 안되고 있음이 주목된다. 다음으로 자동화 수준별 노사협의 수준을 보자. 노사협의 수준을 '합의' 4점, '협의' 3점, '의견청취' 2점, '설명' 1점, '다루지 않음' 0점등으로 부여했을 때, 인력운용 계획의 경우, 자동화 1단계는 0.67점, 2단계는 1.40점, 3단계는 1.59점이었다 ($p=0.088$). 안전보건 및 작업환경의 경우, 1단계 2.64점, 2단계 2.95점, 3단계 3.15점으로 나타났다($p=0.195$). 자동화 수준이 높을수록 인력운용 계획의 경우, 노사협의 수준이 상대적으로 높음을 알 수 있다. 자동화 수준별 노동자 참가에 대한 경영자의 태도를 보면, QC활동과 제안제도 형태는 자동화 수준이 높은 기업일수록 더욱 긍정적인 태도를 보였다.

자동화 수준별 경영자들의 노동자 참가추진 방향은 어떠한가? <표 4-31>에서 보는 것처럼 QC활동 강화나 제안제도 강화에 대해서는 자동화 수준이 높은 기업일수록 더 적극적이지만, 노사간 정보공유나 노사협의회를 통한 경영참가 강화, 노조 혹은 노동자 대표의 이사회 참가에 대해서는 자동화 수준이 높은 기업일수록 오히려 더 소극적이다. 이로부터 자동화 수준이 높은 기업일수록 경영자들이 노동자들의 작업장 참가에 대해서는 적극적이지만 전략적 의사결정에 대해서는 적극적이지만 전략적 의사결정에 대해서는 소극적임을 알 수 있다. 작업장 참가에 대한 적극성의 정도와 전략적 의사결정 참가에 대한 적극성의 정도를 잠재적인 '참가 갭' (participation gap)¹⁾으로 정의할 경우, 이 표에서 작업장 참가형태인 제안제도 강화와 전략적 의사결정 참가형태인 노조 혹은 노동자 대표의 이사회 참가를 비교했을 때, 잠재적인 참가 갭은 자동화 1단계 1.45점(4.25-2.80), 2단계 1.81점(4.33-2.52), 3단계 2.58점(4.83-2.25), 4단계 2.74점(4.88-2.14)으로 나타낼 수 있다. 조사대상기업들의 사용자들의 태도를 기준으로 했을 때, 자동화 수준이 높을수록 잠재적인 참가 갭이 커질 것임을 예상할 수 있다.

<표 4-31> 자동화 수준별 노동자 참가추진 방향

(단위 : 점)

	1단계	2단계	3단계	4단계	유의확률
QC활동 강화	4.13	4.33	4.75	4.75	0.068
제안제도 강화	4.25	4.33	4.83	4.88	0.053
노사간 정보공유	3.94	4.00	3.36	4.00	0.261
노사협의회 통한 경영참가 강화	3.81	3.52	3.08	2.86	0.165
노조·노동자 대표의 이사회 참가	2.80	2.52	2.25	2.14	0.448

주 : '전혀 고려하고 있지 않음' 1점, '적극 추진할 생각' 5점으로 부여한 점수임.
 자료 : <표 3-1>과 동일.

이와같이 잠재적인 '참가 갭' 이 클 경우, 다시 말해서 경영자들이 작업장 참가에는 적극적이면서도 전략적 의사결정 참가에는 소극적일 경우, 노동자들이 그러한 상황을 수용하지 않으려 한다면 능동적이고 창의성 있는 작업장 참가가 이루어지기 어려울 것이고 따라서 생산성

및 품질향상을 기대하기 어려울 것이다. 그러므로 자동화 수준이 높을수록 잠재적인 '참가 갭' 이 커지고 있다는 사실은 자동화 생산시스템의 효율성이 그만큼 떨어질 수 있음을 시사한다.

2. 작업조직과 노사관계의 관련

가. 작업조직과 정보공유 및 노사협회의 관련

작업조직의 차이에 따른 정보공유 및 노사협회의 수준은 어떠한가? 먼저 작업장 참가수준과 정보공유 수준간의 관련을 보자. 여기서 작업장 참가수준은 불참, 제안활동 참가, 테스크 포스팀 참가 등 세 수준으로 구분할 수 있다. <표 4-32>에서 보면, 공정설계시 테스크 포스팀에 참가할 경우 경영전략에 대한 정보공유 수준이 더 높다. 그러나 제품개발 참가, 공정설계 참가, 작업방식 설계참가 등 세 영역의 작업장 참가를 전체적으로 보았을 때, 현장노동자들이 테스크 포스팀에 참가하는 기업의 정보공유 수준이 제안활동 참가기업이나 불참기업에 비해 더 높다고 할 수 없다. 따라서 작업장 참가수준이 높아질수록 반드시 정보공유 수준이 높아진다고 할 수 없다. 이는 작업장 참가와 정보공유가 결합되고 있지 못함을 시사한다. 일반적으로 작업장 참가

<표 4-32> 작업장 참가수준별 정보공유 수준

(단위 : 점)				
	불 참	제안활동 참가	테스크 포스 팀 참가	유의확률
제품개발 참가				
생산관리	2.27	2.36	2.44	0.844
인사노무관리	2.09	2.40	2.67	0.146
재무관리	1.59	1.80	1.78	0.673
경영전략	1.41	1.76	1.56	0.389
공정설계 참가				
생산관리	2.36	2.24	2.58	0.445
인사노무관리	2.14	2.28	2.67	0.219
재무관리	1.71	1.59	2.00	0.356
경영전략	1.43	1.45	2.08	0.078
작업방식 설계				
생산관리	2.00	2.31	2.73	0.112
인사노무관리	1.88	2.33	2.64	0.118
재무관리	1.63	1.69	1.82	0.873
경영전략	1.50	1.53	1.82	0.612

주 : 정보공유 수준의 '상'을 3점, '중'을 2점, '하'를 1점, '해당사항 없음'을 0 점으로 부여한 점수임.

자료 : <표 3-1>과 동일.

가에 그에 상응하는 정보공유와 결합되어야 생산성 및 품질향상에 효과를 거둘 수 있다고 본다면, 이러한 괴리는 작업조직의 비효율성의 요인이 된다고 할 수 있겠다.

한편 <표 4-33>에서 보면, 생산직과 기술직간의 정기적 의사소통을 하는 기업은 하지 않는 기업에 비해 생산관리 및 인사노무관리 관련 정보공유 수준이 더 높음을 알 수 있다. 이는 생산직과 기술직간의 정기적 의사소통이 노사간 정보공유를 촉진함을 말해준다. 앞에서 이미 언급한 것처럼 생산직과 기술직간의 정기적 의사소통은 현장노동자들의 노동에서 구상과 실행의 일정한 통합을 가능하게 하여 통합적 작업조직 실현을 촉진한다. 그런데 그것이 또한 노사간 정보공유도 촉진함이 밝혀졌다. 따라서 생산직과 기술직간의 정기적 의사소통 채널의 구축은 생산체제 혁신의 매우 중요한 요소가 될 수 있음을 확인할 수 있다.

<표 4-33> 생산직- 기술직간 정기적 의사소통 여부별 정보공유 수준

	생산관리	인사노무관리	재무관리	경영전략
정기적 의사소통 유	2.57	2.74	1.87	1.65
정기적 의사소통 무	2.21	2.06	1.62	1.56
유의확률	0.083	0.001	0.258	0.692

주 : 정보공유 수준의 '상'을 3점, '중'을 2점, '하'를 1점, '해당사항 없음'을 0 점으로 부여한 점수임.

자료 : <표 3-1>과 동일.

작업장 참가와 노사협의 수준의 관련은 어떠한가? 전체적으로 작업장 참가수준과 노사협의 수준간에는 통계적으로 의미 있는 관계를 발견할 수 없었다. 다만 제품개발 참가의 경우, 인력운용 계획에 대한 노사협의 수준은 불참기업(1.18점)이나 제안활동 참가기업(1.05점)에 비해 테스크 포스팀 참가기업(2.14점)이 높게 나타났다($p=0.092$). 이와 같이 작업장 참가수준과 노사협의 수준이 관련이 없다는 것은 현장노동자들의 작업장 참가가 노사협의 수준을 높이는 것으로 연결되지 못하고 있음을 시사한다. 전략적 의사결정 참가와 연결되지 않는 작업장 참가의 추진, 이것이 생산체제의 주요 모순 중의 하나라 할 수 있을 것이다.

노사협의 수준과 정보공유 수준간의 관계는 어떠한가? <표 4-34>에 노사협의 수준과 정보공유 수준간의 상관관계수가 나타나 있다. 근로자 교육훈련 및 능력개발에 대한 노사협의 수준과 인사노무관리 관련 정보공유 수준간의 상관관계가 가장 강하고, 다음으로는 인사노무관리 제도에 대한 노사협의 수준과 인사노무관리 관련 정보공유 수준간의 상관관계가 강하다. 근로자 교육훈련 및 능력개발과 인사노무관리제도에 대한 노사협의 수준이 높을수록 생산관리와 인사노무관리 관련 정보공유 수준이 높으며, 생산계획이나 인력운용 계획에 대한 노사협의 수준이 높을수록 생산관리 관련 정보공유 수준이 높음을 알 수 있다. 따라서 대체로 노사협의 수준이 높을수록 정보공유 수준이 높고, 혹은 역으로 정보공유 수준이 높을수록 노사협의 수준이 높다는 사실이 밝혀졌다. 이는 노사협의가 노사간 정보공유를 수반하는 경향이 있음을 말해준다.

<표 4-34> 노사협의 수준과 정보공유 수준간의 상관관계수

	생산관리	인사노무관리	재무관리	경영전략
인사노무관리제도	0.339**	0.452***	0.295**	0.144
근로자 교육훈련 및 능력개발	0.378***	0.496***	0.217	0.028
근로자 복지시설 및 제도	-0.058	-0.149	-0.095	-0.209
안전보건 및 작업환경	-0.148	-0.086	0.061	-0.058
경영계획 및 방침	0.074	0.104	0.243*	0.176
생산계획	0.224*	0.123	0.218	0.118
인력운용 계획	0.314**	0.169	0.019	0.004
회사의 업적 및 재정상태	0.041	0.203	0.106	0.166

주 : *는 $p<0.1$, **는 $p<0.05$, ***는 $p<0.01$ 임.

자료 : <표 3-1>과 동일.

나. 작업조직과 노동자 경영참가 형태의 관련

작업조직의 성격과 노동자 경영참가 형태는 어떤 관련이 있는가? 먼저 수직적 직무통합이 이루어지고 있는 기업이 수평적 직무통합이 이루어지고 있는 기업에 비해 QC활동 강화를 더 적극적으로 추진할 생각을 가지고 있었다. 또한 작업방식 결정에의 참가도 수직적 직무통합 기업이 좀더 적극적으로 고려하고 있는 것으로 나타났다.

작업장 참가수준과 노동자 경영참가에 대한 경영자들의 태도의 관련성을 <표 4-35>에서 보기로

하자. 여기서 작업장 참가수준은 공정설계에 대한 현장노동자들의 불참, 제안활동 참가, 테스트 포스팀 참가라는 세 수준으로 구분하기로 한다. 제품개발 및 공정설계 참가, QC활동, 제안제도 등의 경영참가 형태에 대한 경영자들의 태도는 현재의 작업장 참가수준이 높을수록 훨씬 더 적극적이었다. 노사간 정보공유 및 작업방식 결정참가에 대한 태도는 작업장 참가수준이 높을수록 약간 더 적극적이었다. 그러나 징계·인사위원회 참가나 이사회 참가와 같은 전략적 의사결정 참가에 대한 경영자의 태도는 작업장

<표 4-35> 작업장 참가수준과 노동자 경영참가에 대한 경영자의 태도

	불 참	제안활동 참가	테스트 포스팀 참가	유의확률
QC활동	4.07	4.38	4.50	0.073
제안제도	4.00	4.38	4.42	0.081
노사간 정보공유	3.71	3.83	4.33	0.118
제품개발 및 공정설계 참가	3.29	3.66	4.09	0.035
작업방식 결정참가	3.29	3.50	3.91	0.217
징계·인사위원회 참가	2.86	2.50	3.00	0.448
이사회 참가	2.36	2.34	2.64	0.635

주 : 작업장 참가는 공정설계에 대한 현장노동자들의 참가를 말함.

'아주 부정적' 1점, '아주 긍정적' 5점으로 부여한 점수임.

자료 : <표 3-1>과 동일.

참가수준이 달라도 별다른 차이 없이 소극적인 편이다. 이러한 분석결과는 작업장 참가수준이 높은 기업이 전략적 의사결정에 대한 노동자 참가로 연결될 가능성은 적다는 것을 의미한다. 팀 생산방식 도입여부에 따라 경영참가에 대한 경영자의 태도는 어떻게 다른가? <표 4-36>에서 보는 것처럼 팀 생산방식을 도입한 기업이 미도입기업에 비해 제품개발 및 공정설계에 현장노동자가 참가하는 것에 대해 더 긍정적으로 보고 있으며, 이사회 참가에 대해서는 덜 부정적으로 보고 있다. 다른 경영참가 형태들에 대해서는 별다른 차이를 보이지 않았다. 앞으로 추진할 경영참가 형태에 대해서도 동일한 경향을 보였다. 즉 팀 생산방식을 도입하고 있는 기업에서 제품개발 및 공정설계 참가를 더 적극적으로 고려하고 있었고, 노조 혹은 노동자 대표의 이사회 참가에 대해서 덜 소극적이었다. 이러한 분석결과는 팀 생산방식을 도입한 기업이 작업장 참가에 대해서 더 긍정적이고 더 적극적이며, 전략적 의사결정 참가에 대해 덜 부정적이고 덜 소극적임을 말해준다. 이는 팀 생산방식의 도입이 노동자 경영참가를 촉진하는 경향이 있음을 시사한다.

<표 4-36> 팀 생산방식 도입여부와 노동자 경영참가에 대한 태도와 추진계획

(단위 : 점)

	경영참가에 대한 태도		경영참가 추진계획	
	제품개발 및 공정설계 참가	이사회 참가	제품개발 및 공정설계 참가	이사회 참가
팀 생산방식 도입	3.95	2.79	3.83	2.94
팀 생산방식 미도입	3.50	2.19	3.44	2.22
유의확률	0.037	0.015	0.009	0.015

주 : '경영참가에 대한 태도'는 '아주 부정적' 1점, '아주 긍정적' 5점으로 부여한 점수임. '경영참가 추진계획'은 '전혀 고려하고 있지 않음' 1점, '적극 추진할 생각' 5점으로 부여한 점수임.

자료 : <표 3-1>과 동일.

3. 생산체제에 대한 노조의 효과

이제 노동조합은 생산체제에 대해 어떤 효과를 미치는지 분석하기로 한다. 먼저 노조유무별 작업장 참가실태를 보자. 전체적으로 노조가 있는 기업은 노조가 없는 기업에 비해 작업장 참가가 이루어지는 기업비율에 별 차이가 없었다. 다만 공정설계시 데스크 포스팀 형태의 참가가 이루어지는 기업비율은 노조 기업에서는 12.5%였음에 비해 무노조 기업은 80.0%에 달하였다($p=0.000$). 그리고 능력주의 관리는 노조가 있는 기업에서는 45.7%가 실시되고 있었으나 무노조 기업은 76.9%에서 실시되고 있었다($p=0.046$). 능력주의 관리가 무노조 기업에서 실시될 가능성이 높음을 알 수 있다. 이는 노조의 존재가 능력주의의 도입을 저지하는 요인이 되고 있음을 말해준다. 노조 존재유무는 생산현장 작업팀의 직무 자율성 수준에 차이를 낳지 않았다. 노조 유무가 정보공유 수준에는 영향을 미치는가? 전체적으로 노조기업은 무노조 기업에 비해 정보공유 수준에 별 차이가 없는 것으로 나타났다. 그러면 노조 유무가 노사협의 수준에 영향을 미치는가? <표 4-37>을 보면, 노조 기업이 무노조 기업에 비해 안전보건 및 작업환경과 근로자 복지시설 및 제도에 관한 노사협의 수준이 훨씬 더 높다. 따라서 노조의 존재는 정보공유 수준에는 영향을 미치지 못하지만 노사협의 수준에는 일정하게 영향을 미침을 알 수 있다. 노조 유무별 경영참가에 대한 경영자들의 태도를 보면, 노조가 있는 기업은 무노조 기업에 비해 노조 혹은 노동자 대표의 이사회 참가를 더 부정적으로 보았다. 또한 노조 유무별 노동자 경영참가 추진방향을 보면, 전체적으로 노조 기업이나 무노조 기업 모두 노동자 경영참가에 대해 소극적인 것으로 나타났다(부표 6 참조). 그러나 노조 혹은 노동자 대표의 이사회 참가에 대해 무노조 기업은 약간 적극적임에 비해 노조 기업은 매우 소극적임이 주목된다. 아무튼 노조가 있는 기업에서는 무노조 기업에 비해 노동자 경영참가에 대해 어느 정도 부정적이고 소극적인 태도를 취하고 있음을 알 수 있다.

<표 4-37> 노조 유무별 노사협의 수준

(단위 : 점)

	노조 기업	무노조 기업	유의확률
인사노무관리제도	2.59	2.00	0.112
근로자 교육훈련 및 능력개발	2.14	1.70	0.208
근로자 복지시설 및 제도	3.36	2.80	0.028
안전보건 및 작업환경	3.07	2.40	0.016
경영계획 및 방침	1.30	1.30	0.986
생산계획	1.39	1.50	0.751
인력운용 계획	1.39	0.75	0.157
회사의 업적 및 재정상태	1.13	1.00	0.160

주 : 노사협의 수준을 '합의' 4점, '협의' 3점, '의견청취' 2점, '설명' 1점, '다루지 않음' 0점 등으로 부여한 점수임.
자료 : <표 3-1>과 동일.

생산체제에 대한 노조의 영향력은 수직적 직무통합이 이루어져 있는 기업에 비해 수평적 직무통합이 이루어져 있는 기업에서 더 강하였다. 노조의 영향력은 5점 만점으로 했을 때, 수평적 직무통합 기업과 수직적 직무통합 기업을 비교하면, 경영방식에 대해서는 2.52점과 2.24점, 기술체제에 대해서는 2.48점과 2.06점, 작업조직에 대해서는 3.19점과 2.59점, 숙련형성에 대해서는 2.76점과 2.71점이었다. 따라서 수직적 직무통합 기업보다 수평적 직무통합 기업에서 생산체제에 대한 노조의 영향력이 약간 더 강함을 알 수 있다²⁾.

그리고 노조 조직률의 차이에 따라 생산체제에 대한 노조의 영향력은 다르게 나타났다. <표 4-38>에서 보는 것처럼 노조 조직률이 평균 이상인 고조직률 기업은 평균 이하의 저조직률 기업에 비해 경영방식, 기술체제, 작업조직, 숙련형성 등 생산체제의 모든 측면에서 노조의 영향력이 더 강하다. 다른 조건이 동일하다면 노조의 교섭력은 노조 조직률이 높을수록 높다고 할 수 있다. 우리의 실태조사에서는 노조 조직률과 생산체제에 대한 노조의 영향력 지수간의 상관계수가 경영방식 0.180($p=0.254$), 기술체제 0.288($p=0.065$), 작업조직 0.360($p=0.019$), 숙련형성 0.310($p=0.046$)으로 나타났다. 작업조직과 숙련형성 그리고 기술체제에 대한 노조의 영향력이 노조 조직률과 유의미한 상관관계가 있음을 알 수 있다. 특히 노조조직률과 작업조직에 대한 노조의 영향력간의 상관관계가 가장 강함을 알 수 있다. 따라서 노조조직률은 생산체제에 대한 노조의 영향력을 결정하는 중요한 요인이라 할 수 있다.

<표 4-38> 노조 조직률별 생산체제에 대한 노조의 영향력

(단위 : 점)

	경영방식	기술체제	작업조직	숙련형성
고조직률	2.92	2.67	3.38	2.96
저조직률	2.11	1.94	2.83	2.50
유의확률	0.006	0.009	0.060	0.062

주 : '아주 약함' 1점, '약한 편' 2점, '보통' 3점, '강한 편' 4점, '아주 강함' 5점 등으로 부여한 점수임.
자료 : <표 3-1>과 동일.

한편 노조의 태도와 생산체제에 대한 노조의 영향력의 관련성은 <표 4-39>에 나타나 있다. 전반적으로 노조의 태도가 대립적인 경우에 비해 협조적인 경우가 생산체제에 대한 노조의 영향력이 상대적으로 더 강하였다. 대립적인 노조의 경우, 노조의 영향력이 가장 약한 곳은 신기술 도입, 공정설계, 기술혁신 등 기술체제 분야이고, 협조적인 노조의 경우, 노조의 영향력이 가장 강한 곳이 직무설계, 작업방식, 작업속도 등 작업조직 분야인 것으로 나타났다. 영향력 격차가 가장 큰 곳은 기술체제 분야이었다. 이러한 분석결과는 단순히 대립적인 노조가 존재하는 상황에서는 생산체제에 대한 노조의 영향력이 미약하다는 것을 말해준다. 생산체제에 대한

영향력이란 측면에서 볼 때, 조사대상 기업의 경우 대립적인 노조가 반드시 강력한 노조가 아니라는 사실은 주목할 만하다.

<표 4-39> 노조의 태도와 생산체제에 대한 노조의 영향력

(단위 : 점)

	경영방식	기술체제	작업조직	숙련형성
대립적	2.13	1.94	2.94	2.50
협조적	2.74	2.62	3.18	3.00
유의확률	0.033	0.011	0.391	0.036

주 : '아주 약함' 1점, '약한 편' 2점, '보통' 3점, '강한 편' 4점, '아주 강함' 5점 등으로 부여한 점수임.
 자료 : <표 3-1>과 동일.

다음으로 노조의 태도와 노사간 정보공유 수준간의 관계를 보자. <표 4-40>에서 보는 것처럼 대립적 노조가 있는 기업보다 협조적 노조가 있는 기업에서 정보공유 수준이 더 높다. 생산관리와 인사노무관리 영역에서는 양자간의 정보공유 수준 차이가 비교적 적지만, 재무관리와 경영전략 영역에서는 그 격차가 비교적 크다. 노사간 정보공유가 협

<표 4-40> 노조의 태도와 정보공유 수준

(단위 : 점)

	생산관리	인사노무관리	재무관리	경영전략
대립적 노조	2.00	1.94	1.25	1.06
협조적 노조	2.47	2.53	1.94	1.79
유의확률	0.122	0.052	0.005	0.004

주 : 정보공유 수준의 '상'을 3점, '중'을 2점, '하'를 1점, '해당사항 없음'을 0점으로 부여한 점수임.
 자료 : <표 3-1>과 동일.

조적 노조와 친화력이 있음을 알 수 있다. 이는 충분히 예상할 수 있는 일이지만, 다른 조건에 변화가 없을 경우 노조가 기업 정보공유의 확대를 바란다면 협조적일 필요가 있다는 점을 시사한다.

다음으로 노조의 태도와 노동자 경영참가에 대한 경영자의 태도간의 관련성을 보면, <표 4-41>과 같다. QC활동과 제안제도를 제외하면, 대립적 노조 상황에 비해 협조적 노조 상황에서 각종 형태의 노동자 경영참가에 대한 경영자들의 태도가 더 적극적이었다. 특히 노사간 정보공유와 제품개발 및 공정설계에의 참가에 대해 협조적 노조 상황의 기업들이 더 긍정적이었다. 이사회 참가와 징계·인사위원회 참가에 대해서는 노조의 태도 여하에 상관없이 부정적이었다.

<표 4-41> 노조의 태도와 노동자 경영참가에 대한 경영자 태도의 관련성

	대립적	협조적	유의확률
QC활동	4.56	4.21	0.020
제안제도	4.56	4.15	0.009
제품개발 및 공정설계 참가	3.38	3.79	0.092
작업방식 결정참가	3.20	3.67	0.105
교육훈련 기획참가	3.38	3.45	0.745
노사간 정보공유	3.56	4.03	0.069
징계·인사위원회 참가	2.56	2.79	0.465
이사회 참가	2.19	2.45	0.326

주 : '아주 부정적' 1점, '아주 긍정적' 5점으로 부여한 점수임.
자료 : <표 3-1>과 동일.

노조의 태도와 노동자 경영참가 추진방향을 <표 4-42>에서 보면, 대립적 노조 상황에서는 QC활동 강화나 제안제도 강화를 상대적으로 더 적극적으로 추진할 생각이고, 협조적 노조 상황에서는 노사간 정보 공유나 작업방식 결정참가를 상대적으로 더 적극적으로 추진할 계획임이 밝혀졌다. 노조 혹은 노동자 대표의 이사회 참가는 대립적 노조 상황에서 더 소극적인 것으로 나타났다. <표 4-41>과 <표 4-42>를 종합해 볼 때, 경영자들은 대립적 노조 상황에서는 QC활동이나 제안제도와 같은 낮은 수준의 작업장 참가를, 협조적 노조 상황에서는 노사간 정보공유나 작업방식 참가와 같은 높은 수준의 작업장 참가를 추진할 가능성이 높다는 것을 알 수 있다. 다만 이사회 참가와 같은 전략적 의사결정 참가는 노조가 대립적이든 협조적이든 경영자들이 소극적임을 알 수 있다. 이와같이 노조의 태도와 노동자 참가에 대한 경영자들의 태도간의 관련성을 보면 다음과 같은 함의를 도출할 수 있을 것이다. 즉 노동조합이 노동자 경영참가를 실현하려면 협조적 노사관계를 지향해야 한다는 것이다.

<표 4-42> 노조의 태도와 노동자 경영참가 추진방향

	대립적	협조적	유의확률
QC활동 강화	4.75	4.29	0.047
제안제도 강화	4.69	4.38	0.190
제품개발 및 공정설계 참가	3.50	3.61	0.684
작업방식 결정참가	3.19	3.64	0.108
노사간 정보공유 확대	3.40	4.06	0.023
노사협의회를 통한 경영참가 강화	3.19	3.45	0.451
노조·노동자 대표의 이사회 참가	1.94	2.61	0.033

주 : '전혀 고려하고 있지 않음' 1점, '적극 추진할 생각' 5점으로 부여한 점수임.
자료 : <표 3-1>과 동일.

한편 회사에 대해 노조의 태도가 협조적인 기업에서 공정설계시 현장노동자가 데스크 포스팀에 참가하는 기업의 비율은 30.4%임에 비해 노조의 태도가 대립적인 기업에서 그 비율은 7.7%에 불과했다($p=0.115$). 작업조직 개편시 팀 생산방식을 도입하려는 기업의 비율은 노조의 태도가 대립적일 경우 6.3%임에 비해 협조적일 경우 29.4%이었다($p=0.065$).

주석1) 여기서 잠재적인 '참가 갭'이란 사용자들의 사전적 의도에 비추어 예상되는 참가 갭을 지칭하는 것이다. 실제적인 참가 갭은 작업장 참가와 전략적 의사결정 참가실태에 의해 결정될 것이다.

주석 2) 이는 수직적 직무통합의 경우 직무의 복잡성이 증가하여 생산체제에 대한 노조의 영향력이 그만큼 제한되기 때문인 것으로 추정된다.

第3節 生産性と 分配方式 : 賃金體系와 인센티브制度

앞에서 조사대상기업이 생산체제에서 생산성이 획득하는 기술적 및 노사관계적 요인을 검토하였다. 이제 획득된 생산성이 어떻게 분배되는지 검토하기로 하자. 생산성의 분배는 무엇보다 임금체계를 통해서 이루어지고 아울러 인센티브 시스템의 작용을 통해 그 분배과정이 보완된다.

1. 임금체제와 생산체제의 관련

가. 경쟁력 수준과 임금체제의 관련

경쟁력 수준과 임금체제의 관련은 어떠한가? 우선 조사대상기업의 임금수준은 부가가치 수준과 어떤 관련이 있는지 알아보자. <표 4-43>에서 보는 것처럼 평균 이상의 고부가가치 기업과 평균 이하의 저부가가치 기업간에 평균임금에 상당한 격차가 나타나고 있다. 다만 사무직의 경우 거의 차이가 없다. 고부가가치 기업에서는 기술직과 생

<표 4-43> 부가가치 수준별 임금수준

(단위 : 만원)					
	관리직	기술직	사무직	생산직	전 체
고부가가치 기업	212.1 (125)	173.5 (102)	150.3 (89)	169.4 (100)	173.7
저부가가치 기업	169.1 (138)	137.3 (112)	134.7 (110)	122.5 (100)	135.5
유의확률	0.064	0.013	0.205	0.001	0.004

주 : ()안은 생산직을 100으로 했을 때의 지수임.
자료 : <표 3-1>과 동일.

산직간의 임금격차는 거의 없으며, 사무직 임금이 생산직 임금보다 적다. 저부가가치 기업에서는 기술직과 사무직간의 임금격차는 거의 없으며, 생산직보다 사무직 임금이 높다. 고부가가치 기업에 비해 저부가가치 기업의 임금불평등이 더 큼을 알 수 있다. 이러한 분석결과는 고부가가치 기업과 저부가가치 기업에서 관리직, 기술직, 사무직, 생산직간의 상대적 지위가 다름을 나타내 준다.

한편 경쟁력 수준별 임금수준을 보면 <표 4-44>와 같다. 기술우위 기업이 기술열위 기업에 비해, 숙련우위 기업이 숙련열위 기업에 비해 임금수준이 더 높다. 특히 기술수준 우위 기업과 열위 기업간 임금격차는 관리직과 기술직에서 더 크다. 기술격차가 임금격차를 낳는 정도는 관리직 임금, 기술직 임금, 생산직 임금, 사무직 임금 순 이다. 숙련격차가 임금격차를 낳는 정도는 관리직 임금, 생산직 임금, 기술직 임금, 사무직 임금 순 이다. 기술격차는 기술직 임금격차를 더 크게 만들고 숙련격차는 생산직 임금격차를 더 크게 만들고 있다. 사무직 임금

<표 4-44> 경쟁력 수준별 임금수준

(단위 : 만원)

	관리직	기술직	사무직	생산직	전 체
기술수준					
우위 기업	218.2	174.4	151.1	159.6	165.2
열위 기업	159.6	138.9	129.1	132.6	142.4
	(137)	(126)	(117)	(120)	(116)
(유의확률)	0.010	0.074	0.106	0.092	0.128
숙련수준					
우위 기업	211.5	169.7	150.5	158.2	163.0
열위 기업	177.4	150.8	135.6	138.8	149.4
	(119)	(113)	(111)	(114)	(109)
(유의확률)	0.135	0.199	0.255	0.217	0.351

주 : ()안은 열위 기업의 임금수준이 100일 때의 우위 기업의 임금수준임.

자료 : <표 3-1>과 동일.

격차는 기술격차나 숙련격차의 영향이 가장 적은 직종임을 알 수 있다. 전체적으로 숙련격차는 기술격차보다 더 적은 임금격차를 낳고 있음이 확인된다. 따라서 기술수준과 숙련수준으로 본 경쟁력 격차는 임금격차를 낳는 요인임을 알 수 있다.

그러면 임금인상률을 결정하는 각 요소들이 반영되는 정도가 경쟁력 수준에 따라 어느 정도 차이가 나는가? 다른 경쟁기업에 비해 기술수준이 우위인 기업은 열위인 기업에 비해 이윤 요인을 훨씬 더 많이 반영하고 있다(부표 7 참조).

다음으로 임금결정에서 노동자 개인의 인적 속성들이 미치는 영향이 경쟁력 수준별로 어떻게 변화해 왔는지 보자. 1987년 이후 10년간 임금결정에서 각 요소들이 미치는 영향이 증대했을 경우 1점, 불변일 경우 0점, 감소했을 경우 -1점 등으로 점수를 부여하여 경쟁력 수준별로 본 것이 <표 4-45>이다. 기술우위 기업은 열위 기업에 비해 임금결정에서 능력, 업적, 숙련, 경력연수 등의 요소의 영향력이 증가추세가 좀더 강하였다¹⁾. 학력과 성별은 양자간에 차이가 없이 모두 약한 감소추세에 있었다. 숙련우위 기업은 학력과 성별 요인이 다소 강한 추세를 보이고, 성별 요소는 약한 감소추세를 보였다. 숙련우위 · 품질우위 기업에서는 근속연수 요인이 거의 불변에 가까웠음에 비해 품질우위 기업에서는 근속연수 요소가 다소 강한 증가추세를 보였다.

임금결정에서 근속연수의 영향력은 기술우위, 품질우위 기업에서 숙련, 능력, 업적 등의 요소들에 비해 훨씬 약한 증가추세를 보였다. 경력연수 요소는 기술우위 기업이 기술열위 기업에 비해 상대적으로 훨씬 더 강한 증가추세를 보였음을 알 수 있다. 특히 기술우위 기업에서 노동자 개인의 능력과 업적 요소의 영향력은 가장 강한 증가추세를 보였음이 주목된다. 전체적으로 보아 기술과 숙련이 우위에 있는 기업에서는 노동자 개인의 숙련, 능력, 업적 요소들이 임금결정에 미치는 영향력이 1987년 이후 10년간 강한 증가추세를 보였으며 학력과 성별요소가 미치는 영향력은 다소 약한 감소추세를 보였고, 근속연수 요소는 상대적으로 약한 증가추세를 보였음을 알 수 있다.

<표 4-45> 경쟁력 수준별 임금결정에서 노동자의 인적 속성의 영향(1987년 이후 10년간)

(단위 : %)

	학 력	성 별	근속 연수	경력 연수	숙 련	능 력	업 적
기 술							
우위 기업	-0.26	-0.34	0.25	0.40	0.69	0.88	0.85
열위 기업	-0.05	-0.37	0.26	0.16	0.26	0.58	0.58
(유의확률)	0.329	0.892	0.954	0.025	0.008	0.055	0.084
숙 련							
우위 기업	-0.45	-0.55	0.17	0.28	0.48	0.79	0.75
열위 기업	0.12	-0.12	0.36	0.36	0.60	0.76	0.76
(유의확률)	0.003	0.013	0.376	0.662	0.459	0.843	0.940
품 질							
우위 기업	-0.33	-0.42	0.09	0.24	0.58	0.76	0.73
열위 기업	0.05	-0.24	0.52	0.43	0.48	0.80	0.80
(유의확률)	0.000	0.309	0.048	0.343	0.539	0.751	0.595

주 : '증가' 1점, '불변' 0점, '감소' -1점 등으로 점수를 부여한 것임.
자료 : <표 3-1>과 동일.

자동화 수준별로 임금결정 요소들의 영향력의 변화추세를 보면, 공장 전체의 자동화가 이루어지는 4단계와 단위기계의 완전자동화가 이루어지는 자동화 2단계 기업에서 능력과 업적 요소의 영향력 증가추세가 강함을 알 수 있다(표 4-46 참조). 숙련 요소도 자동화 4단계와 2단계 기업에서 영향력 증가추세가 가장 강했던 것으로 나타났다. 근속연수와 경력연수 요소는 자동화 1단계 기업에서는 영향력이 거의 불변인 상태였으나 2단계 기업에서는 영향력이 다소 강한 증가추세를 보였고, 3단계 기업에서는 다시 거의 불변인 상태이지만 4단계에서는 약한 증가추세를 보이고 있다. 학력과 성별 요소는 자동화 4단계 기업에서 강한 감소추세를 보였다. 공장 전체의 자동화가 이루어지는 자동화 4단계에서 숙련, 능력, 업적 등의 요소가 임금결정에 미치는 영향력이 가장 강한 증가추세를 보이고 있는 반면, 생산라인의 자동화가 이루어지는 3단계에서는 이들 요소들의 영향력이 약한 증가추세를 나타내고 있음이 주목된다. 또한 단위기계의 완전자동화가 이루어지는 2단계와 공장 전체의 자동화가 이루어지는 4단계에서는 숙련, 능력, 업적 등의 영향력이 거의 비슷하게 강한 증가추세를 보였으나, 근속연수와 경력연수 요소는 2단계에서보다 4단계에서 증가추세가 약함을 알 수 있다.

<표 4-46> 자동화 수준별 임금결정 요소들의 영향력 추세

	학 력	성 별	근속 연수	경력 연수	숙 련	능 력	업 적
1단계	-0.13	-0.27	0.13	0.13	0.47	0.67	0.60
2단계	-0.10	-0.35	0.50	0.55	0.70	0.95	0.95
3단계	-0.25	-0.25	0.08	0.17	0.25	0.45	0.45
4단계	-0.43	-0.71	0.13	0.29	0.71	1.00	1.00
유의확률	0.758	0.444	0.401	0.281	0.136	0.011	0.008

주 : '증가' 1점, '불변' 0점, '감소' -1점 등으로 점수를 부여한 것임.
자료 : <표 3-1>과 동일.

그렇다면 조사대상기업들의 임금체계가 기업성과 및 노사관계에 미치는 영향이 경쟁력 수준별로 차이가 나는가? <표 4-47>에서 보는 것처럼 기술우위 기업과 부가가치우위 기업이 생산성 및 품질향상에 임금체계가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 품질우위 기업의 경우에는 품질향상과 노동자의 숙련향상에 임금체계가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 앞에서 경쟁력우위 기업이 임금결정에서 기업의 이윤을 반영하는 정도가 높고 노동자의 숙련수준 요인의 영향력이 증대해 왔음을 보았다. 이러한 사실에 비추어 볼 때, 부가가치 및 품질우위 기업의 임금체계가 생산성 및 품질향상에 긍정적인 영향을 미친다는 분석결과는 곧 생산성과 숙련수준을 더 중요하게 반영하는 임금체계가 기업성과에 상당한 효과를 내고 있음을 말해준다.

<표 4-47> 경쟁력 수준별 기업성과 및 노사관계에 대한 임금체계의 영향

(단위 : 점)						
	생산성 향상	품질향상	노동자의 숙련향상	노동자의 직장만족	노무비 절감	장기근속 유도
기 술						
우위 기업	4.19	4.06	3.78	4.00	3.14	3.64
열위 기업	3.57	3.48	3.52	3.71	3.10	3.52
(유의확률)	(0.011)	(0.008)	(0.227)	(0.108)	(0.865)	(0.556)
부가가치						
우위 기업	4.31	4.19	3.94	3.94	3.31	3.75
열위 기업	3.83	3.71	3.59	3.88	3.05	3.54
(유의확률)	(0.045)	(0.029)	(0.117)	(0.758)	(0.278)	(0.308)
품 질						
우위 기업	4.09	4.03	3.86	3.94	3.20	3.60
열위 기업	3.77	3.55	3.41	3.82	3.00	3.59
(유의확률)	(0.164)	(0.023)	(0.029)	(0.483)	(0.376)	(0.962)

주 : '아주 부정적'을 1점, '아주 긍정적'을 5점으로 해서 5점 척도로 부여한 점수임.
자료 : <표 3-1>과 동일.

나. 생산체제의 성격과 기업의 임금정책

이제 생산체제의 성격과 기업의 임금정책의 관련을 살펴보기로 하자. 먼저 기업의 경쟁우위 전략의 차이에 따라 임금정책에 뚜렷한 차이가 나지 않았다. 따라서 경쟁우위 전략의 임금정책과 연계되지 않고 있음을 알 수 있다.

그런데 전사설비보전(TPM) 활동 실시여부에 따라 기업의 임금정책에 차이가 나타나는 것으로 나타났다. <표 4-48>에서 보는 것처럼 TPM을 실시하는 기업은 실시하지 않은 기업에 비해 앞으로 임금결정시 근속연수와 직책을 더 고려할 생각인 것으로 나타났다. TPM을 실시하는 기업이 근속연수 요인을 더 고려하겠다는 것은 당연한 일일 것이다. 설비보전 능력은 장기근속에 따라 증가할 수 있기 때문이다. 그런데 TPM 실시기업이 숙련 요소를 더 고려하고 있지 않는다는 것은 문제라 생각된다. 앞 절에서 TPM을 실시하는 기업이 고숙련을 더 요구하고 있음을 보았다. 따라서 효과적인 TPM 실시를 위해서는 숙련형성이 중요하고 효과적인 숙련형성을 위해서는 임금결정시 숙련을 더 고려해야 할 것이다. 그럼에도 불구하고 TPM을 실시하는 기업이 미실시기업에 비해 임금정책에서 숙련수준을 더 고려하고 있지 않는 것은 관리기법과 보상체계간에 일정한 불일치가 존재한다는 것을 의미한다.

<표 4-48> 전사설비보전 활동 실시여부별 임금정책

(단위 : 점)

	기업성과	직 능	숙 련	학 력	근속연수	직 책
TPM 실시	4.46	3.88	3.82	2.88	3.24	3.59
TPM 미실시	4.36	3.86	3.82	2.59	2.82	3.00
유의확률	0.569	0.907	1.000	0.105	0.065	0.002

주 : '전혀 고려하지 않을 생각' 1점, '적극 고려할 생각' 5점 등 5점 척도로 부여한 점수임.

자료 : <표 3-1>과 동일.

이제 자동화 수준 및 부가가치 수준별 임금정책의 관련성을 보자. <표 4-49>에서 자동화 수준별로 보면, 공장 전체의 자동화가 이루어지는 자동화 4단계 기업성과를 가장 적극적으로 고려할 것이라는 점을 알 수 있다. 근속연수 요소는 자동화 2단계와 4단계에서 상대적으로 더 고려할 생각인 것으로 나타났다. 생산라인의 자동화가 이루어지는 3단계에서는 기업성과와 근속연수를 가장 적게 고려할 생각인 것으로 밝혀졌다.

<표 4-49> 자동화 수준별 임금정책

(단위 : 점)

	기업성과	직 능	숙 련	학 력	근속연수	직 책
1단계	4.31	3.81	3.87	2.60	2.87	3.13
2단계	4.48	3.85	3.90	2.85	3.40	3.50
3단계	4.21	3.86	3.71	2.93	2.79	3.43
4단계	4.86	4.14	3.71	2.57	3.14	3.38
유의화률	0.099	0.700	0.730	0.309	0.120	0.514

주 : '전혀 고려하지 않을 생각' 1점, '적극 고려할 생각' 5점 등 5점 척도로 부여한 점수임.

자료 : <표 3-1>과 동일.

2. 인센티브 시스템

이제 임금 이외의 인센티브 요인들이 생산체제의 다른 요소들과 어떤 관련이 있는지 분석하기로 한다. 여기서 우리가 논의의 대상으로 하는 인센티브제도는 직능자격제도, 직능급제도, 성과분배제도, 연봉제도 등이다.²⁾

가. 생산체제의 기술적 특성과 인센티브 시스템의 관련

먼저 경영방식, 기술체계, 작업조직, 숙련형성 등 생산체제의 기술적 특성과 인센티브 시스템의 관련성을 분석하기로 하자. 인센티브제도들은 주요 관리기법들과 어떤 관련이 있는가? <표 4-50>은 관리기법별 인센티브제도 도입비율을 나타낸 것이다. 팀 생산방식을 도입한 기업은 미도입기업에 비해 직능자격제도 도입비율이 훨씬 높다. 소사장제도를 실시하는 기업은 미실시기업에 비해 성과분배제도와 직능자격제도를 도입한 기업의 비율이 훨씬 높다. 팀제도를 실시하는 기업에서는 연봉제도를 도입한 기업비율이 25.5%이지만 실시하지 않은 기업에서는 연봉제도를 도입한 기업이 없다. 직능자격제도는 팀 생산방식과 소사장제도를 실시하는 기업에서, 성과분배제도는 소사장제도를 실시하는 기업에서, 연봉제도는 팀제도를 실시하는 기업에서 각각 미실시기업에 비해 보다 많이 도입되고 있음을 알 수 있다. 따라서 팀 생산방식이라는 관리기법은 직능자격제도라는 인센티브제도와 상보성이 있고, 소사장제도라는 관리기법은 성과분배제도 및 직능자격제도라는 인센티브제도와 상보성이 있다고 결론지을 수 있다.

한편 자동화 수준별 직능급제도 도입비율은 1단계 43.8%, 2단계 33.3%, 3단계 9.1%로 나타났다($P=0.044$). 자동화 수준이 높을수록 직능급제도 실시비율이 낮다. 다음으로 수평적 직무통합이 이루어지고 있는 23개 기업 중 27.3%인 3개 기업에서 직능자격제도가 도입되어 있는 반면, 수직적 직무통합이 이루어지고 있는 22개 기업 중 36.4%인 8개 기업에서 직능자격제도가 도입되어 있다($P=0.069$). 직무순환을 실시하는 41개 기업 중 29.3%인 12개 기업에서 직능자격제도를 도입하고 있고, 직무순환 미실시기업 18개 중 7.7%인 1개 기업만이 직능자격제도를 도입하고 있다($P=0.043$). 따라서 직능자격제도는 직무순환과 수직적 직무통합이 이루어지고 있는 기업들 중심으로 도입되고 있음을 알 수 있다.

<표 4- 50> 관리기법별 인센티브제도 도입비율

(단위 : %)

	직능자격제도	직능급제도	성과분배제도	연봉제도
팀 생산방식				
실시	40.0	35.0	40.0	10.0
미실시	13.2	23.7	42.1	26.3
(유의확률)	(0.020)	(0.359)	(0.877)	(0.145)
소사장제도				
실시	41.2	35.3	70.6	23.5
미실시	14.6	24.4	20.3	19.5
(유의확률)	(0.027)	(0.398)	(0.004)	(0.731)
팀제도				
실시	25.5	31.9	40.4	25.5
미실시	9.1	9.1	45.5	-
(유의확률)	(0.239)	(0.127)	(0.760)	(0.060)
품질경영				
실시	24.4	28.9	46.7	17.8
미실시	15.4	23.1	23.1	30.8
(유의확률)	(0.490)	(0.680)	(0.128)	(0.308)
다운사이징				
실시	27.0	32.4	48.6	24.3
미실시	14.3	19.0	28.6	14.3
(유의확률)	(0.263)	(0.273)	(0.136)	(0.364)

자료 : <표 3-1>과 동일.

작업장 참가와 인센티브제도의 관련성은 어떠한가? <표 4-51>을 보면 성과분배제도는 작업장 참가가 이루어지지 않는 기업보다 이루어지는 기업에서, 그리고 제안활동 참가기업보다는 테스트 포스팀 참가기업에서 실시되는 비율이 높음을 알 수 있다. 그리고 연봉제도는 작업장 참가가 이루어지는 기업에서는 실시하는 비율이 낮았다. 따라서 성과분배제도는 작업장 참가가 잘 이루어질수록 도입될 가능성이 높고 연봉제도는 작업장 참가가 이루어지지 않은 기업에서 도입될 가능성이 높다고 할 수 있다. 특히 작업장 참가와 성과분배제도는 상보관계에 있음이 주목된다. 일반적으로 성과분배제도는 생산성 및 품질향상을 위한 노동자들의 작업장 참가를 촉진하는 인센티브제도인데, 이러한 분석결과는 성과분배 분석결과는 그러한 기능을 하고 있음을 시사한다.

<표 4-51> 작업장 참가수준별 인센티브제도 실시현황

(단위 : %)

	직능자격제도	직능급제도	성과분배제도	연봉제도
제품개발 참가				
불참	13.0	26.1	17.4	34.8
제안활동	26.9	26.9	53.8	7.7
테스크 포스팀	33.3	33.3	66.7	11.1
(유의확률)	(0.353)	(0.914)	(0.009)	(0.044)
공정설계 참가				
불참	6.7	26.7	20.0	40.0
제안활동	26.7	26.7	40.0	10.0
테스크 포스팀	33.3	25.0	75.0	16.7
(유의확률)	(0.199)	(0.993)	(0.015)	(0.054)
작업방식 설계참가				
불참	-	25.0	12.5	25.0
제안활동	26.3	26.3	47.4	15.8
테스크 포스팀	27.3	27.3	45.5	27.3
(유의확률)	(0.252)	(0.994)	(0.186)	(0.632)

자료 : <표 3-1>과 동일.

한편 직능자격제도 도입비율을 보면, 노동자들이 장기근속에 따라 숙련수준이 상승할 수 있도록 교육훈련을 실시하는 기업에서는 36.0%임에 반해 그렇지 않는 기업에서는 12.5%였다($P=0.036$). 성과분배제도의 도입비율은 각각 60.0%와 31.3%였다($P=0.030$). 이는 근속이 증가할수록, 숙련수준이 상승하도록 숙련형성 메커니즘이 구축되어 있는 기업에서 직능자격제도와 성과분배제도와 같은 인센티브 시스템이 도입될 확률이 높다는 것을 나타내 준다. 그러면 인센티브제도는 경쟁력 수준과 어떤 관련이 있는가? 부가가치우위 기업은 열위 기업에 비해 직능자격제도의 도입비율이 훨씬 높다(부표 8 참조).

나. 인센티브제도와 임금체계의 변화

서로 다른 인센티브제도에 따라 예상되는 임금체계의 변화방향은 어떠한가? 직능급제도, 성과급제도, 연봉제도 등의 인센티브제도를 도입하고 있는 기업에서 앞으로 임금결정을 할 때 고려하려고 하는

<표 4-52> 인센티브제도별 임금정책

	직능급제도		성과분배제도		연봉제도	
	실시	미실시	실시	미실시	실시	미실시
기업성과	4.50	4.38	4.60	4.27	4.58	4.37
	(0.500)		(0.096)		(0.270)	
직 능	3.94	3.85	4.13	3.70	4.09	3.83
	(0.655)		(0.008)		(0.212)	
숙 련	4.13	3.71	3.88	3.78	3.82	3.82
	(0.002)		(0.510)		(0.983)	
학 력	2.60	2.83	2.74	2.79	2.27	2.89
	(0.186)		(0.757)		(0.028)	
근속연수	3.20	3.02	3.00	3.12	2.64	3.18
	(0.487)		(0.608)		(0.051)	
직 책	3.47	3.33	3.39	3.35	3.27	3.39
	(0.545)		(0.846)		(0.629)	

주: ()안은 유의확률.

자료: <표 3-1>과 동일.

요소들의 상대적 비중은 어떠한지를 보면 다음과 같다. 우선 <표 4-52>에서 본 것처럼 직능급제도를 도입하고 있는 기업은 미도입기업에 비해 임금결정에서 기업성과와 직능요소를 더 적극적으로 고려할 생각인 것으로 나타났다. 다음으로 성과분배제도를 도입한 기업은 미도입기업에 비해 임금결정에서 숙련 요소를 더 적극적으로 고려할 생각인 것으로 나타났다. 이러한 분석결과로부터 직능급제도는 숙련급 (skill-based pay) 요소를, 성과분배제도는 성과급과 능력급 요소를 각각 강화할 것이라는 점을 알 수 있다. 한편 연봉제도는 연공급 요소를 약화시킬 것이라는 점이 확인되었다.

이와같이 직능급제도, 성과급제도, 연봉제도 등의 인센티브제도는 연공급 중심의 기존 임금체계를 숙련급, 능력급 중심의 임금체계로 변화시키는 작용을 할 것으로 예상된다.

다. 노사관계의 성격과 인센티브제도의 관련

인센티브제도 도입여부는 노사관계의 성격과 어떤 관련이 있는가? 직능자격제도 실시기업은 미실시기업에 비해 생산계획에 대한 노사협의 수준이 더 높다. 또한 노동자 경영참가 형태 중 노사간 정보공유에 대해 직능자격제도를 실시하는 기업이 미실시기업에 비해 더 긍정적 태도를 보였다.

직능급제도를 실시하고 있는 기업은 미실시기업에 비해 노사협의회를 통한 경영참가 강화, 노사간 정보공유 확대, 작업방식 결정참가 등의 참가형태에 대해 더 적극적이었다(표 4-53 참조). 이는 직능급제도가 노동자 경영참가를 촉진하는 측면이 있음을 말해준다.

한편 성과분배제도 실시여부별 정보공유 수준은 <표 4-54>에 나타나 있다. 성과분배제도를 실시하는 기업이 미실시기업에 비해 생산관리 및 인사노무관리 관련 정보공유 수준이 훨씬 더 높음을 알 수 있다. 그리고 <표 4-55>에서 보는 것처럼 성과분배제도를 실시하는 기업은 미실시기업에 비해 작업방식 결정참가와 노사간 정보공유 등의

<표 4-53> 직능급제도 실시여부와 노동자 경영참가 추진방향

(단위 : 점)

	직능급제도 실시	직능급제도 미실시	유의확률
제품개발 및 공정설계 참가	3.69	3.51	0.473
작업방식 결정참가	3.81	3.36	0.032
노사간 정보공유 확대	4.19	3.72	0.030
노사협의회를 통한 경영참가 강화	4.06	3.18	0.006
노조·노동자 대표의 이사회 참가	2.75	2.38	0.246

주 : '전혀 고려하고 있지 않음' 1점, '적극 추진할 생각' 5점으로 부여한 점수임.

자료 : <표 3-1>과 동일.

<표 4-54> 성과분배제도 실시여부와 정보공유 수준

(단위 : 점)

	성과분배제도 실시	성과분배제도 미실시	유의확률
생산관리	2.60	2.16	0.029
인사노무관리	2.64	2.09	0.008
재무관리	1.84	1.63	0.329
경영전략	1.76	1.47	0.209

주 : 정보공유 수준의 '상'을 3점, '중'을 2점, '하'를 1점, '해당사항 없음'을 0점으로 부여한 점수임.

자료 : <표 3-1>과 동일.

참가형태에 대해 더 긍정적이다. 전체적으로 보면 성과분배제도가 작업장 참가와 정보공유를 촉진하는 측면이 있음을 알 수 있다. 원래 성과분배제도의 효과적 실시를 위해서는 적극적인 작업장 참가와 노사간 정보공유를 필요로 한다. 우리의 분석결과는 성과분배제도와 작업장 참가 및 정보공유는 상보관계에 있음을 밝혀준다.

위의 분석결과들을 종합해보면, 직능자격제도와 성과분배제도는 생

<표 4-55> 성과분배제도 실시여부별 노동자 경영참가에 대한 태도

(단위 : 점)

	성과분배제도 실시	성과분배제도 미실시	유의확률
QC활동	4.40	4.25	0.287
제안제도	4.40	4.19	0.156
제품개발 및 공정설계 참가	3.83	3.53	0.132
작업방식 결정참가	3.78	3.34	0.067
교육훈련 기획참가	3.58	3.31	0.189
노사간 정보공유	4.16	3.69	0.029
정제·인사위원회 참가	2.63	2.81	0.484
이사회 참가	2.29	2.50	0.380

주 : '아주 부정적' 1점, '아주 긍정적' 5점으로 부여한 점수임.
자료 : <표 3-1>과 동일.

산체제 혁신을 촉진하는 주요한 인센티브제도라고 결론지을 수 있다. 특히 성과분배제도는 작업장 참가와 정보공유의 수준을 높이는 매우 중요한 인센티브제도이라는 사실을 발견할 수 있다.

주석1) 여기서 평균치가 1점에 가까울수록 증가추세가 더 강하고 -1점에 가까울수록 감소추세가 더 강한 것으로 해석하였다. 여기서 강도는 증가 혹은 감소쪽에 가까운 정도를 나타낸다.

주석2) 인사고과제도와 스톡옵션제도, 우리사주제도 등은 분석대상에서 제외하였다. 왜냐하면 인사고과제도와 우리사주제도는 각각 조사대상기업의 91.5%, 84.7% 기업에서 도입되어 있는 이미 보편적인 제도이고, 스톡옵션제도는 아직 8.5% 기업에서 도입되어 있는데 불과한 제도이기 때문에 분석의 의미가 없기 때문이다.

第4節 生産體制의 特性 : 分析結果의 綜合

우리는 앞에서 생산체제를 생산성이 획득되고 분배되는 체제로 파악하고 생산성이 획득방식과 생산성의 분배방식이라는 두 가지 기본 축을 중심으로 생산체제를 경영방식, 기술체계, 작업조직, 숙련형성, 보상체계, 노사관계 등 6가지 요소로 나누어 각 요소들간의 연관성을 분석하며 그 특징들을 밝히고자 하였다. 생산성 획득방식은 기술적 요인과 노사관계적 요인으로 나누어 고찰하였다. 생산성 획득의 기술적 요인은 경영방식, 기술체계, 작업조직, 숙련형성 등을 통해 생산성 획득의 노사관계적 요인은 노사협업, 정보공유, 노동자 경영참가 등을 통해, 생산성의 분배방식은 임금체계와 인센티브제도를 내용으로 하는 보상체계를 통해 분석하였다. 이제 그 분석결과들을 종합하여 생산체제의 총체적 성격을 밝히고자 한다.

1. 생산체제의 기술적 특성 : 유연 대량생산

생산성 획득의 기술적 요인인 '기술-작업조직-숙련' 간의 연관을 분석한 결과, 조사대상기업들의 생산체제는 다음과 같은 특성을 가지고 있음을 밝혀졌다.

첫째, 현 단계 제조업 생산을 주도하는 생산방식인 다품종 대량생산 방식에서는 다른 생산방식에 비해 직무순환이 더 잘 이루어지고 있고 현장노동자들이 지적 숙련을 가질 가능성이 높다.

극소전자 기술이 도입된 다품종 대량생산방식에서는 재숙련화의 현상이 나타나고 있다. 따라서 이러한 다품종 대량생산방식은 세분화되고 탈숙련된 직무가 경직적으로 편성되어 있는 전형적인 포드주의적 대량생산방식과 구분된다. 그것은 약간의 수직적 직무통합이 이루어지고 재숙련화된 직무가 유연하게 편성되어 있는 '유연 대량생산' 방식에 가깝다 할 수 있다.

둘째, 수직적 직무통합이 이루어지고 있는 작업조직이나 팀 생산방식을 가진 기업들은 현장생산직 노동자들의 직무 자율성이 높고 공정설계 및 작업방식 설계에 현장노동자들이 참가하는 작업장 참가가 이루어질 가능성이 높다. 따라서 수직적 직무통합도 없고 팀 생산방식도 도입되어 있지 않는 전형적인 포드주의적 대량생산방식과 달리, 수직적 직무통합이 이루어지고 있거나 팀 생산방식이 도입된 생산체제는 직무 자율성이 일정하게 주어지고 작업장 참가가 나타나고 있다는 점에서 탈포드주의 생산방식의 요소를 가지고 있다 하겠다.

셋째, 자동화 수준이 높은 기업일수록 생산노동자들이 문제해결 능력이 높고 직무 자율성이 높으며 작업장 참가가 더 보편적이고 숙련형성을 위한 교육훈련기간이 길며 생산직과 기술직간의 상호작용이 강한 기업이 더 많다. 이는 자동화 수준이 높을수록 생산노동자들이 지적 숙련을 가질 가능성이 높고, 작업조직이 보다 참가적이고 통합적인 조직이 된다는 것을 의미한다. 따라서 생산라인의 자동화 내지 공장 전체의 자동화가 이루어지고 있는 기업의 작업조직은 탈숙련과 양극화가 나타나는 전형적인 테일러-포드주의적 노동과정이라고 규정할 수 없을 것이다. 그것은 재숙련과 통합적(integrative) 작업조직이 나타난다는 점에서 일정하게

탈테일러주의적·탈포드주의적 요소를 가지고 있다고 할 수 있다.

넷째, 팀 생산방식과 소사장제를 도입한 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 작업조직의 성격이 상당히 달랐다. 즉 수직적 직무통합, 작업장 참가, 직무 자율성 등 작업조직의 세 가지 측면에서 팀 생산방식과 소사장제를 도입한 기업은 다른 기업들과 뚜렷히 구분되는 특징을 가지고 있었다.

우리의 분석결과에 의하면, 팀 생산방식과 소사장제는 수직적 직무통합을 촉진하며 작업장 참가수준과 직무 자율성을 높이는 작용을 하는 관리기법임을 알 수 있다. 특히 소사장제는 팀 생산방식의 도입을 촉진하는 역할을 하고 있음이 밝혀졌다. 따라서 팀 생산방식과 소사장제는 테일러-포드주의적인 기존의 작업조직에 혁신을 가져와서 통합적인 작업조직을 형성하는 가장 중요한 계기라고 결론내릴 수 있다.

마지막으로, 그러나 현장노동자들의 문제해결 능력과 직무 자율성과 작업장 참가는 아직 낮은 수준에 머물고 있다. 현장노동자들이 보다 높은 수준의 문제해결 능력을 갖추게 하기 위한 교육훈련투자의 비중은 아직 매우 적다. 직무 자율성은 아직 민주적 노사관계가 정립되어 있지 않기 때문에 매우 제한적이다. 작업장 참가는 아직 대부분 단순한 제안활동에 불과하고 테스크 포스티름을 통한 참가는 일부의 현상에 불과하다. 또한 재숙련의 경향이 나타나고 있지만, 숙련향상과 다기능화를 위한 관리가 아직 체계적으로 실시되고 있지 못하다. 이러한 요인들은 생산체제를 여전히 포드주의적 대량생산체제에 머물게 만드는 요소들이라 할 수 있다.

이러한 '기술-작업조직-숙련' 연관의 특성들을 종합해 볼 때, 자동화 수준이 생산라인의 자동화 내지 전체의 자동화 단계에 있고 팀 생산방식과 소사장제와 같은 조직혁신이 나타나고 있는 다품종 대량생산방식에서는 현장노동자들 혹은 그 작업팀에게 일정한 지적 숙련, 재숙련화, 다소 자율적인 직무, 작업장 참가, 생산직과 기술직과의 상호작용 등의 현상이 나타나고 있다고 결론지을 수 있다. 요컨대 ME기술의 도입으로 유연 자동화가 이루어지고 있는 기술체계 아래에서 어느 정도 통합적이고 참가적인 작업조직을 갖춘 기업들에서 낮은 수준의 지적 숙련을 가진 현장노동자들이 약간의 구상 기능을 수행하고 있는 것, 이것이 현재 제조업 생산을 선도하고 있는 '유연 대량생산체제'의 내용이라 할 수 있다. 이러한 유연 대량생산체제는 이미 상당한 정도로 전형적인 포드주의적 대량생산체제를 벗어나 있다.

2. 고품질 전략: 생산체제 전환의 추동력

한편 기업의 경쟁우위 전략과 생산체제의 여러 측면들간의 관련성 분석으로부터

조사대상기업들의 생산체제는 다음과 같은 특징을 가지고 있음을 밝혀졌다.

첫째, 저비용 전략은 소품종 대량생산에서, 고품질 전략은 다품종 소량생산에서 각각 더 높은 비율로 추구되고 있었다. 저비용 전략 추구기업은 대규모 설비투자에 기초한 가치생산의 경향이 상대적으로 강한 반면, 고품질 전략 추구기업은 인적자원에 기초한 가치생산의 경향이 상대적으로 강하였다. 한편으로는 생산체제의 성격 차이가 경쟁우위 전략의 차이를 낳았다고 볼 수 있지만, 다른 한편으로는 경쟁우위 전략의 차이가 생산체제의 성격 차이를 낳고 있다고 볼 수 있다. 아울러 고품질 전략 추구기업이 저비용 전략 추구기업에 비해 팀 생산방식을 도입한 비율이 더 높은 것으로 나타났다. 따라서 고품질 전략 추구기업은 포드주의적 대량생산방식을 넘는 새로운 생산방식의 요소를 도입하고 있음을 알 수 있다.

둘째, 저비용 전략 추구기업과 고품질 전략 추구기업간에 직무 자율성에는 별 차이가 나지 않지만 작업장 참가는 고품질 전략 추구기업에서 이루어지는 비율이 높았다. 경쟁우위 전략은 현장생산 노동자들의 직무 자율성에는 별 영향을 주지 않고 있지만, 작업장 참가에는 일정한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 경쟁우위 전략이 직무 자율성과는 무관하고 작업장 참가와는 유의미한 관련이 있다는 사실이 시사하는 바는 기업들이 현장노동자들의 직무 자율성의 확대없이 작업장 참가의 확대를 통해 고품질 생산을 하려고 한다는 것을 의미한다. 이 경우 그러한 고품질 전략의 유효성이 문제가 될 것이다. 그런데 작업조직 개편방향에 있어서 고품질 전략 추구기업은 저비용 전략 추구기업에 비해 팀 생산방식 도입과 현장노동자의 직무 자율성 확대에 상대적으로 더 적극적인 것으로 나타났다. 따라서 조사대상기업들이 현재에는 직무 자율성 확대없이 작업장 참가확대를 통해 고품질 생산을 하려고 하지만 앞으로는 직무 자율성 확대와 작업장 참가확대를 통해 고품질 생산을 하려는 의지를 가지고 있는 것으로 해석할 수 있다.

셋째, 생산체제를 효과적으로 작동시키기 위한 현장노동자들의 자질들 중에서 고품질 전략 추구기업은 저비용 전략 추구기업에 비해 이론적 지식과 협동심을 더 요구하는 것으로 밝혀졌다. 또한 고품질 전략 추구기업은 다기능화를 더 적극적으로 추진하려는 의지를 가지고 있었다.

그리고 고품질 전략 추구기업은 OJT 강화와 다기능화를 통한 '숙련형성의 내부화'와 외부노동시장에서의 고속련 인력채용이라는 '숙련형성의 외부화'를 동시에 추진하려는 의지가 더 강했다. 고품질 전략 추구기업에서 더 요구하는 바의 이론적 지식과 협동심은 지식기반산업의 생산체제가 현장노동자들에게 요구하는 새로운 숙련의 주요 내용이다. 그리고 지식기반산업이 요구하는 새로운 숙련인 이론적 지식이 기업외부에서 창출되는 비중이 점차 더 높아질 것이기 때문에 숙련형성의 외부화는 이러한 새로운 숙련형성 추세와 부합하는 것이라 할 수 있다. 이러한 세 가지 측면을 종합해 볼 때, 경쟁우위 전략으로서의 고품질 전략은 기존의 포드주의적 대량생산체제를 통합적인 작업조직을 가진 새로운 유연생산체제로 전환시키는 추동력으로 작용하고 있음을 알 수 있다. 물론 이때 고품질 전략의 추동력은 그 전략을 뒷받침하는 관리기법, 기술체계, 작업조직, 숙련형성 등에서의 혁신적 요소들로부터 발생하는 것에 다름아닐 것이다.

3. 고성과 기업의 기술적 특성

다음으로 생산체제의 기술적 요인의 생산성 효과를 분석한 결과, 고부가가치 생산 혹은 고품질 생산을 하는 '고성과 기업'(high performance firm)의 기술적 특성은 다음과 같았다.

첫째, 고부가가치 기업 혹은 부가가치우위 기업은 저부가가치 기업 혹은 부가가치열위 기업에 비해 직무순환과 수직적 직무통합이 이루어지는 비율이 높고 현장노동자들의 작업장 참가수준이 높으며 작업팀의 작업방식 결정권 수준도 높다. 고품질 기업의 경우에도 현장노동자들의 작업장 참가수준이 높았다. 따라서 고성과 기업은 상대적으로 보다 유연하고 참가적인 작업조직을 가지고 있음을 알 수 있다.

둘째, 고부가가치 기업 혹은 부가가치우위 기업은 저부가가치 기업 혹은 부가가치열위 기업에 비해 장기근속 노동자의 비율이 높고 직업 훈련 및 다기능화 관리 실시비율이 높다. 또한 근속연수에 따라 숙련이 상승하는 기업비율이 높고, 생산직과 기술직간의 정기적 의사소통이 이루어지는 기업비율이 높다. 고부가가치 기업은 저부가가치 기업에 비해 생산직 노동자들에게 이론적 지식과 창의성을 좀더 요구하고 있다. 고품질 기업에서도 저품질 기업에 비해 사전 직업훈련기간이 길고, 근속연수에 따른 숙련상승이 나타나는 기업비율이 더 높으며, 생산직과 기술직간에 정기적인 의사소통을 하는 기업비율이 높다. 따라서 고성과 기업에서는 근속연수에

따라 숙련이 상승하게 되는 숙련형성 메커니즘이 구축되고 생산직과 기술직간의 밀접한 상호작용이 이루어지고 있음을 알 수 있다.

셋째, 부가가치우위 기업은 열위 기업에 비해 전사설비보전 활동과 팀 생산방식 도입비율이 훨씬 높다. 그런데 다운사이징은 부가가치열위 기업에서 실시하는 비율이 더 높았다. 따라서 전사설비보전 활동과 팀 생산방식의 도입은 부가가치우위를 실현하는 관리기법 중의 하나라 할 수 있다. 고성과 기업은 다운사이징과 같은 감량경영의 관리기법보다는 노동자들의 작업장 참가를 높이는 전사보전활동과 팀 생산방식과 같은 관리기법을 도입하는 성향이 높음을 알 수 있다.

넷째, 그런데 부가가치우위 기업과 고품질 기업은 도입한 고기술이 고숙련을 요구함에도 불구하고 노동자들의 저숙련이 고부가가치 생산과 고품질 생산에 장애가 되고 있다고 답하였다. 다시 말해 숙련 갭이 고품질 생산의 애로 요인이 되고 있다는 것이다. 따라서 고숙련을 요구하는 고성과 기업에서는 숙련 갭을 메우기 위한 숙련형성이 주요한 과제가 되고 있음을 알 수 있다. 다섯째, 생산체제의 기술적 요인들이 생산성에 미치는 효과를 알기 위해 회귀분석을 한 결과, 부가가치 생산성에 영향을 미치는 요인은 작업장 배치전 교육훈련기간, 노동장비율, 평균 근속연수 등이었다. 작업장 배치전 교육훈련기간이 길수록, 노동장비율이 높을수록, 평균 근속연수가 길수록 부가가치 생산성이 높았다. 따라서 고성과 기업에서는 적절한 설비투자과 인적자원투자 그리고 노동자들의 장기근속이 부가가치 생산성을 높이는 주요한 요인이 되고 있다는 사실을 알 수 있다.

4. 노동과정과 관련된 쟁점들과 명제들

이제 이러한 생산체제의 기술적 요인의 특성들에 비추어 볼 때, 그 동안 노동과정론에서 제기되어온 다음과 같은 몇 가지 핵심쟁점들에 대해 어떠한 결론을 내릴 수 있을까? 그리고 그것으로부터 생산체제에 관한 어떠한 명제들을 도출할 수 있을 것인가?

- ① 자동화의 진전은 노동의 탈숙련을 초래하고 있는가 아니면 재숙련을 가져오고 있는가? 극소전자화를 내용으로 하는 유연 자동화가 보편화되어 있는 제조업 상장기업에서는 탈숙련보다는 재숙련이 나타나고 있다. 동시에 유연 자동화는 저숙련 노동자를 구축하고 있다. 따라서 '유연 자동화는 재숙련과 구축을 동시에 가져온다'는 명제가 도출된다. 이를 '재숙련 및 구축 명제'(reskilling & expulsion thesis)라 부를 수 있을 것이다. 자동화에 따라 거의 모든 범주의 직무들이 단순화하고 과편화된다고 보는 '탈숙련 명제'(deskilling thesis)나, 일부의 직무들은 숙련이 상승하고 다른 일부 직무들은 탈숙련된다는 '양극화 명제'(polarization thesis)는 유연 자동화 이전의 단순자동화 단계에서 타당한 명제라 할 수 있다. 그러나 유연 자동화 단계에서는 자동화 설비와 함께 작업하는 노동자들의 직무는 재숙련화가 이루어지고 자동화 설비에 적합하지 못한 저숙련 노동자들은 생산과정으로부터 배제된다. 이와같이 유연 자동화가 재숙련과 배제를 동시에 초래한다는 명제는 우리의 조사연구로부터 그 타당성이 입증되었다 할 수 있을 것이다.
- ② 자동화의 진전은 노동배제적 작업조직을 형성시키는가 아니면 노동통합적 작업조직을 형성시키는가? 유연 자동화가 진전되고 있는 기업에서는 구상과 실행이 일정하게 통합되고 생산직과 기술직이 결합되는 노동통합적 작업조직이 형성되어 있다. 자동화 수준이 높을수록 노동자들의 작업장 참가가 더 보편적이게 되고 생산직과 기술직간의 상호작용이 강하며 노사간 정보공유가 더 잘 된다는 사실이 밝혀진 것이다. 따라서 '유연 자동화는 노동통합적 작업조직을 형성시킨다'는 명제를 도출할 수 있다. 일반적으로 유연 자동화 이전의 단순자동화 단계의 대량생산체제 아래의 포드주의적 노동과정에서는 자동화가 구상과 실행이 철저히 분리되고 생산직 직무와 기술직 직무가 엄격히 분리되었다. 그러나 유연 자동화 단계에서는 작업장 참가를 통해 구상과 실행이 일정하게 통합되고 테스크 포스팀이나 정기적인 생산회의 등을 통해 생산직 직무와 기술직 직무가 결합되면서 상호작용하는 현상이 나타난다. 우리의 조사연구는 유연 자동화가 노동통합적 작업조직을 형성시킨다는 명제를 지지해 준다.
- ③ 어떤 기업들에서 기술수준에 미흡하는 숙련수준으로 인해 생산성 및 품질향상에 지장이 초래되고 있는가? 다시 말해 어떤 기업들에서 숙련 갭이 존재하는가? 고품질 전략을 추구하는 기업들과 전사설비보전(TPM) 활동을 실시하거나 JIT를 도입한 기업들에서 숙련 갭 문제를 강하게 느낀다는 것을 밝혀졌다. TPM이나 JIT를 실시하는 기업에서는 고숙련을 요구하고 있지만,

저속련 때문에 애로 요인이 발생하고 있는 것이다. 유연 자동화 기술을 가진 기업들이 생산성 및 품질향상을 위해 TPM이나 JIT 등의 관리기법을 사용할 경우 속련 겹의 존재가 문제가 된다는 것이다. 따라서 '자동화 수준이 높고 관리기법이 고속련을 요구하는 경우 속련 겹이 생기게 된다'는 명제를 제시 할 수 있다. 이를 속련 겹 명제라 부를 수 있다. 이 명제는 현행 생산체제에서 고속련 창출을 위한 속련형성이 긴요하다는 점을 환기시킨다. 우리의 분석결과는 이 명제의 타당성을 입증하고 있다.

④ 지적 속련, 이론적 지식, 창의성 등 새로운 속련은 어떤 기업들에서 더 요구되고 있는가? 다시 말해 새로운 속련은 어떤 기업에서 형성될 가능성이 높은가? 자동화 수준이 높을수록 지적 속련이 더 요구되고 다품종 대량생산에서는 소품종 대량생산에 비해 지적 속련이 더 요구되고 있었다. 고부가가치 기업은 저부가가치 기업에 비해 이론적 지식과 창의성이 더 요구되었다. 고품질 전략 추구기업은 저비용 전략 추구기업에 비해 이론적 지식을 더 요구하였다. 고부가가치 기업과 다품종 소량생산방식 채택기업은 창의성을 더 요구하였다. 요컨대 고부가가치 기업, 다품종 대량생산 및 다품종 소량생산 기업, 고품질 전략 추구기업 등 고품질 지향의 유연생산체제를 갖춘 기업에서 지적속련, 이론적 지식, 창의성 등의 새로운 속련을 요구하고 있음을 알 수 있다. 따라서 '고품질 지향의 유연생산체제에서는 새로운 속련이 형성된다'는 명제를 제시할 수 있다. 우리의 분석결과는 이 명제의 적합성을 뒷받침해 주고 있다.

5. 생산체제의 노사관계적 특성

경영방식, 기술체계, 작업조직 등과 노사관계의 상호관계 분석의 결과에 나타난 노사관계의 특성은 어떠한가? 노사관계의 특성은 정보공유, 노사협의, 노동자 경영참가 등 세 측면에서 잘 나타났다.

우선, 1987년 이후 10년 동안 하청이나 정리해고 등을 통해 고용량을 조정하는 방식은 저비용 전략 추구기업에서 더 많이 사용되어온 것으로 나타났다. 따라서 저비용 전략을 추구하는 기업들은 고품질 전략을 추구하는 기업들에 비해 수량적 유연성 형태의 노동시장 유연화를 추진한 기업의 비율이 더 높았다고 할 수 있다. 이는 저비용 전략이 노동시장의 수량적 유연화와 친화력이 있음을 의미한다. 따라서 저비용 전략 추구기업은 노동시장의 유연화에 따른 고용불안으로 노사관계가 불안정하게 될 가능성이 높다고 하겠다.

그러면 정보공유 수준에 영향을 미치는 요인들을 살펴보기로 하자. 경영방식, 기술체계, 작업조직 등 생산체제의 측면들과 노사간 정보공유 수준간의 관련분석에서 나타난 특성은 어떠한가?

첫째, 자동화 수준별 정보공유 수준을 분석한 결과, 공장 전체의 자동화가 이루어지는 자동화 4단계 기업과 단위기계의 완전자동화가 이루어지는 자동화 2단계 기업이 노사간 정보공유가 상대적으로 잘 되고 있었다. 생산라인의 자동화가 이루어지는 자동화 3단계에서 정보공유가 가장 잘 안되고 있었다.

둘째, 작업장 참가수준이 높아질수록 반드시 정보공유 수준이 높게 나타나지 않았다. 작업장 참가수준과 정보공유 수준이 비례하지 않는다는 것이다. 이는 '정보공유 겹'¹⁾이 존재함을 말해준다. 작업장 참가 수준과 정보공유 수준간의 이러한 괴리는 생산성 및 품질향상에 부정적 효과를 미칠 것이기 때문에 작업조직의 비효율성의 요인이 된다고 할 수 있겠다.

셋째, 소사장제를 실시하는 기업에서 정보공유가 가장 잘 되고 있었고, 그 다음으로 다운사이징을 하는 기업에서 정보공유가 잘 되고 있었다. 소사장제와 다운사이징은 조직의 위계를 줄인다는 점에서 공통적이다. 따라서 이러한 분석결과는 기업조직에서 위계가 축소될수록 노사간 정보공유가 더 잘 된다는 사실을 보여준다.

넷째, 노사협의 수준이 높을수록 정보공유 수준이 높다는 사실이 밝혀졌다. 이는 노사협의가 노사간 정보공유를 수반하는 경향이 있음을 말해준다. 이는 노사협의를 통한 노사협의 수준의 제고와 노사협의의 내실 강화가 노사간 정보공유를 확대·심화시키는 계기가 될 수 있음을 시사한다.

이와같이 자동화 수준 및 작업장 참가수준이 노사간 정보공유 수준과 비례하지 않는다는 점, 위계를 축소하는 조직혁신이 정보공유 수준을 높인다는 점, 노사협의 수준과 정보공유 수준이 비례한다는 점 등이 밝혀졌다.

다음으로 노사협의 수준에 영향을 미치는 요인들을 살펴보기로 하자. 경영방식, 기술체계,

작업방식 등과 노사협의 수준간의 관계분석으로부터 밝혀진 특성은 다음과 같다.

첫째, 경쟁우위 전략, 자동화 수준 등의 요인은 노사협의 수준에 별다른 영향을 미치지 않음이 확인되었다. 고품질 전략을 추구하는 기업에서 노사협의 수준이 더 높은 것이 아니었다. 자동화 수준이 높은 기업에서 노사협의 수준이 더 높지 않았다. 이는 높은 자동화 수준에서 고품질 전략을 추구하는 기업의 경우에도 노사협의가 보다 긴밀하지 못함을 시사해 준다.

둘째, 팀 생산방식과 소사장제가 도입되어 있는 기업은 도입되어 있지 않은 기업에 비해 노사협의 수준이 높은 편이며, 다운사이징과 아웃소싱을 실시하는 기업은 실시하지 않은 기업에 비해 노사협의 수준이 낮은 편이다. 따라서 팀 생산방식 및 소사장제와 같이 보다 참가적이고 직무 자율성이 있는 작업조직으로 조직혁신을 하는 기업에서는 노사협의 수준이 높은 반면, 다운사이징 및 아웃소싱과 같은 수량적 유연성 추구 중심의 조직혁신을 하는 기업에서는 노사협의 수준이 낮음을 알 수 있다.

셋째, 작업장 참가수준과 노사협의 수준간에는 통계적으로 유의미한 관계가 없었다. 즉 작업장 참가수준이 높다고 해서 노사협의 수준이 높은 것이 아니었다. 이는 현장노동자들의 작업장 참가가 노사협의 수준을 높이는 것으로 연결되지 못하고 있음을 의미한다. 이와같이 전략적 의사결정 참가와 결합되지 않고 있는 작업장 참가가 조사대상 기업 생산체제의 주요 모순 중의 하나라 할 수 있을 것이다.

이와같이 조사대상기업의 노사협의 수준은 경쟁우위 전략, 자동화 수준, 작업장 참가수준 등과는 관련이 없었다. 일반적으로 고품질 전략을 추구하고 자동화 수준이 높으며 작업장 참가수준이 높을수록 주요 사항들에 대해 노사가 긴밀한 협의를 해야만 생산체제가 장기적으로 보다 효율적일 수 있다고 할 수 있다. 이런 관점에서 보면 우리나라 제조업 상장기업의 경우, 노사협의의 저위성이 생산체제의 비효율성으로 연결될 수 있음을 시사한다.

마지막으로 노동자 경영참가에 대한 경영자들의 태도와 추진계획이 생산체제의 다른 요소들과 어떤 관련이 있는지 검토하자. 어떠한 기업들에서 경영자들이 노동자 경영참가에 대해 긍정적 혹은 부정적 태도를 보이고 적극적 혹은 소극적으로 추진하려고 하는가?

첫째, 저비용 전략 추구기업보다 고품질 전략 추구기업이 QC활동, 제안제도, 제품개발 및 공정설계에의 참가, 교육훈련계획 작성에의 참가 등과 같은 작업장 참가가 생산성 및 품질향상에 미치는 영향을 더 긍정적으로 평가하였다. 아울러 고품질 전략 기업은 저비용 전략 기업에 비해 작업방식 결정에의 참가와 제품개발 및 공정설계에의 참가를 훨씬 더 적극적으로 추진할 의사를 가지고 있었다. 노사간 정보공유와 노사협의회를 통한 참가는 고품질 전략 기업이 상대적으로 약간 더 적극적으로 추진할 생각인 것으로 나타났다. 노조 혹은 노동자 대표의 이사회 참가는 저비용 전략 추구기업과 고품질 전략 추구기업 모두 추진할 의사가 거의 없는 것으로 나타났다. 따라서 고품질 전략 추구기업에서는 작업장 참가를 더 적극적으로 추진할 것으로 전망되고, 아울러 노사협의회를 통한 경영참가도 어느 정도 강화될 것으로 보인다.

둘째, 자동화 수준이 높은 기업일수록 QC활동 강화나 제안제도 강화에 대해 더 적극적이지만, 노사간 정보공유, 노사협의회를 통한 경영참가 강화, 노조 혹은 노동자 대표의 이사회 참가에 대해서는 더 소극적이다. 요컨대 자동화 수준이 높은 기업일수록 노동자들의 작업장 참가에 대해서는 적극적이지만 전략적 의사결정 참가에 대해서는 소극적이다. 작업장 참가에 대한 적극성의 정도와 전략적 의사결정 참가에 대한 적극성의 정도간의 차이를 '참가 갭'으로 정의할 경우, 자동화 수준이 높을수록 '참가 갭'이 커짐을 알 수 있었다. 이와같이 경영자들이 작업장 참가에 대해서는 적극적이면서도 전략적 의사결정 참가에 대해서는 소극적인 경우, 만약 노동자들이 그러한 상황을 수용하지 않으려 한다면 능동적이고 창의성 있는 작업장 참가가 이루어지기 어려울 것이므로 생산체제의 효율성은 그만큼 낮게 될 것이다.

셋째, 팀 생산방식을 도입한 기업이 도입하지 않은 기업에 비해 작업장 참가에 대해 더 긍정적이고 더 적극적이며, 전략적 의사결정 참가에 대해 덜 부정적이고 덜 소극적이었다. 따라서 새로운 생산방식의 하나인 팀 생산방식의 도입이 노동자 경영참가를 촉진하는 경향이 있음을 알 수 있다.

넷째, 작업장 참가수준이 '불참'→'제안활동 참가'→'테스크 포스팀 참가'로 높아질수록 작업장 참가에 대한 경영자들의 태도가 훨씬 더 적극적이었다. 노사간 정보공유에 대한 태도는 작업장 참가수준이 높을수록 약간 더 적극적이었다. 그러나 인사위원회나 이사회 참가와 같은 전략적

의사결정 참가에 대해서는 작업장 참가수준이 높아도 별다른 차이없이 소극적이었다. 요컨대 작업장 참가수준이 높은 기업에서도 경영자들은 전략적 의사결정 참가에 대해서는 부정적이고 소극적이다.

이와같은 노동자 경영참가에 대한 경영자들의 태도에 비추어볼 때, 고품질 전략을 추구하고 자동화 수준이 높으며 작업장 참가수준이 높은 기업에서 노동자들의 작업장 참가는 적극적으로 추진될 것이지만, 그럼에도 불구하고 전략적 의사결정 참가가 이루어질 가능성은 적다고 결론지을 수 있다. 노동자 경영참가에 대한 경영자들의 입장은 '작업장 참가에 대한 적극적인 태도와 전략적 의사결정 참가에 대한 부정적 태도'로 특징지을 수 있다. 경영자들의 이러한 이율배반적 태도는 노동자 경영참가의 실현을 저해하는 주요한 요인의 하나라 할 수 있다.

6. 생산체제에 대한 노조의 효과

노조의 존재 여부, 노조가입률, 노조의 태도 등이 생산체제에 어떤 영향을 주는가? 생산체제의 각 요소들과 노조간의 관련성 분석으로부터 생산체제에 대한 노조의 효과를 다음과 같이 정리할 수 있을 것이다.

첫째, 노조의 존재 여부는 기업의 관리방식에 영향을 미치고 있다. 능력주의 관리는 노조 기업보다 무노조 기업에서 실시되는 비율이 훨씬 높았다. 이는 노조의 존재가 능력주의의 도입을 저지하는 요인이 되고 있음을 시사한다²⁾. 노조의 존재 여부는 생산현장 작업팀의 직무 자율성 수준에 차이를 남지 않았다. 또한 노조의 존재는 정보공유 수준에는 영향을 미치지 못하지만 노사협의 수준에는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 노조 기업의 경영자는 무노조 기업의 경영자에 비해 노동자 경영참가에 대해 더 부정적이고 소극적이었다. 따라서 노조의 존재 여부는 직무 자율성과 정보공유 수준에는 영향을 미치지 못하는 반면, 노사협의 수준을 높이고 능력주의 관리 실시를 저지하는 효과를 미침을 알 수 있다.

둘째, 생산체제에 대한 노조의 영향력은 노조 조직률의 차이에 따라 다르게 나타났다. 노조 조직률이 평균 이상으로 높은 기업은 평균 이하의 낮은 기업에 비해 경영방식, 기술체계, 작업조직, 숙련형성 등 생산체제의 모든 측면에서 노조의 영향력이 더 강하였다. 특히 노조 조직률과 작업조직에 대한 노조의 영향력간의 상관관계가 가장 강하였다. 따라서 노조 조직률은 생산체제에 대한 노조의 영향력을 결정하는 중요한 요인이라 할 수 있다. 기업 내에서 노조 조직률을 높이는 것이 생산체제에 대한 노조의 영향력을 높이는 주요 요소의 하나임을 알 수 있다.

셋째, 노조의 태도가 대립적이나 협조적이나에 따라 생산체제에 대한 노조의 영향력이 다르게 나타났다. 전체적으로 노조의 태도가 대립적일 경우에 비해 협조적인 경우가 생산체제에 대한 노조의 영향력이 상대적으로 더 강하였다. 대립적인 노조의 경우, 노조의 영향력이 가장 약한 곳은 신기술 도입, 공정설계 등 기술체계 분야이고, 협조적인 노조의 경우, 노조의 영향력이 가장 강한 곳이 직무설계, 작업방식, 작업속도 등 작업조직 분야이었다. 그리고 노조의 태도가 협조적인 기업에서 작업장 참가수준이 높은 기업이 많고 팀 생산방식을 도입하려는 기업비율이 높았다³⁾.

넷째, 노조의 태도는 정보공유, 노사협의, 노동자 경영참가 등과 같은 노사관계의 주요 측면에 대해서도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 대립적 노조가 있는 기업보다 협조적 노조가 있는 기업에서 정보공유 수준이 더 높다. 양자간의 정보공유 수준 차이는 재무관리와 경영전략 영역에서 더 컸다. 따라서 노사간 정보공유는 협조적 노조와 친화력이 있다 할 수 있다⁴⁾. 다음으로 노조의 태도와 노동자 경영참가에 대한 경영자의 태도의 관련성을 보면, 대립적 노조 상황에 비해 협조적 노조 상황에서 노동자 경영참가에 대한 경영자들의 태도가 더 적극적이었다. 특히 노사간 정보공유와 제품개발 및 공정설계에의 참가에 대해 협조적 노조 상황의 기업들이 더 긍정적이었다. 경영자들은 대립적 노조 상황에서는 QC활동이나 제안제도와 같은 낮은 수준의 작업장 참가를, 협조적 노조 상황에서는 노사간 정보공유나 작업방식 참가와 같은 높은 수준의 작업장 참가를 추진할 가능성이 높은 것으로 나타났다.

이와같은 분석결과는 생산체제에 대한 노조의 효과가 노조의 존재여부 그 자체보다는 노조 조직률과 노조의 태도에 달려 있음을 말해 준다. 전체적으로 볼 때, 노조 조직률이 높을수록, 노조의 태도가 협조적일수록 생산체제에 대한 노조의 효과가 더 강하다는 사실을 발견할 수 있다.

7. 생산성의 분배방식의 특성

생산성이 분배되는 방식을 결정하는 임금체제와 인센티브 시스템의 특성을 보면 다음과 같다. 첫째, 경쟁력 수준과 임금체제는 유의미한 관련이 있는 것으로 나타났다. 기술수준, 부가가치, 품질 등의 측면에서 경쟁력이 높은 기업이 임금결정시 이익 및 생산성 요인을 더 반영하고 있다. 기술과 숙련이 우위에 있는 기업은 1987년 이후 10년 동안 노동자 개인의 숙련, 능력, 업적 등의 요소들이 임금결정에서 미치는 영향력은 강한 증가추세를 보였고, 학력과 성별 요소가 미치는 영향력은 약한 감소추세를 보였다. 또한 근속연수 요소는 약한 증가추세를 보였다. 단위기계의 완전자동화가 이루어지는 자동화 2단계에서 능력, 업적, 숙련, 근속연수, 경력연수 등의 요소들의 영향력이 강한 증가추세를 보였다. 따라서 경쟁력이 우월한 기업에서는 이윤, 숙련, 능력, 업적 등의 요소를 더 반영하는 임금체제를 가지고 있음을 알 수 있다. 이러한 임금체제는 '성과주의적 및 능력주의적 임금체제'(performance-based and ability-based pay system)로 특징지을 수 있을 것이다.

둘째, 현행 임금체제가 생산성 및 품질향상과 숙련향상 등 기업성과에 미치는 효과는 경쟁력 수준에 따라 다르게 나타났다. 즉 부가가치 우위 및 품질우위 기업에서 임금체제가 생산성 및 품질향상과 노동자의 숙련향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 위에서 경쟁력우위 기업에 임금체제가 생산성, 이익, 숙련, 능력, 업적 등의 요소를 더 반영한다는 사실에 비추어 볼 때, 그러나 임금체제가 기업성과에 일정한 효과를 내고 있음을 알 수 있다.

셋째, 앞으로의 임금체제 개편방향은 경쟁우위 전략의 차이에 따라 뚜렷한 차이가 나타나지 않았다. 노동장비용이 높고 자동화 단계가 가장 높은 기업에서는 임금결정에서 근속연수와 숙련 요소가 상대적으로 적게 고려될 것으로 예상되지만, 능력이나 기업성과가 더 고려될 것인지는 불확실하다. 또한 숙련이 중시되는 전사설비보전(TPM)활동 실시기업에서는 미실시기업에 비해 임금정책에서 숙련 요소를 더 고려하고 있지 않았다. 이러한 사실은 아직 임금체제 개편방향에 대한 확실한 전망과 프로그램이 없음을 반영하고 있지 않을까 한다.

넷째, 생산체제의 기술적 특성과 인센티브제도간에 일정한 연관이 있었다. 직능자격제도는 팀 생산방식과 소사장제도를 실시하는 기업에서, 성과분배제도는 소사장제도를 실시하는 기업에서, 연봉제도는 팀 제도를 실시하는 기업에서 도입되는 비율이 높았다. 수직적 직무통합이 이루어지거나 직무순환을 실시하는 기업들에서 직능자격제도를 도입하는 비율이 높았다. 성과분배제도는 작업장 참가가 잘 이루어질수록 도입되는 비율이 높았고 연봉제도는 작업장 참가가 이루어지지 않은 기업에서 도입비율이 높았다. 근속연수가 증가할수록 숙련수준이 상승하도록 숙련형성 메커니즘이 구축되어 있는 기업에서 직능자격제도와 성과분배제도와 같은 인센티브 시스템이 도입되는 비율이 높았다. 기술우위 기업과 부가가치우위 기업은 기술열위 기업과 부가가치열위 기업에 비해 직능자격제도와 성과분배제도를 도입하는 비율이 훨씬 높다. 인센티브제도 중 성과분배제도는 경쟁력우위 기업과 작업장 참가수준이 높은 기업에서 도입되는 비율이 높고 직능자격제도는 팀 생산방식 실시기업에서 도입되는 비율이 높았다. 따라서 성과분배제도는 작업장 참가와, 직능자격제도는 팀 생산방식과 각각 상보관계에 있다고 할 수 있다.

다섯째, 노사관계의 성격과 인센티브제도간에도 일정한 연관이 있었다. 직능자격제도 실시기업은 미실시기업에 비해 생산계획에 대한 노사협의 수준이 더 높았고, 노동자 경영참가 형태 중 노사간 정보공유에 대해 더 긍정적 태도를 보였다. 직능급제도를 실시하고 있는 기업은 미실시기업에 비해 노사협의회를 통한 경영참가 강화, 노사간 정보공유 확대, 작업방식 결정참가 등의 참가형태에 대해 더 적극적이었다. 성과분배제도를 실시하는 기업은 미실시기업에 비해 작업방식 결정참가와 노사간 정보공유 등의 노동자 경영참가 형태에 대해 더 긍정적이었다. 따라서 직능자격제도와 직능급제도 그리고 성과분배제도는 노동자 경영참가를 촉진하는 요인이 될 수 있다.

이와같이 생산성 분배방식의 특징은 경쟁력우위 기업 중심으로 이윤, 숙련, 능력, 업적 등의 요소를 더 반영하는 '성과주의적 및 능력주의적 임금체제'가 형성되고 있고 성과분배제도 및 직능자격제도와 같은 인센티브제도가 도입되어 있다는 점이다. 그러한 임금체제가 기업성과에 일정한 긍정적 효과를 미치고 있지만, 대부분의 기업들에서 아직 임금체제 개편방향에 관한 일관된 프로그램이 없는 것으로 추정된다. 성과분배제도와 직능자격제도는 작업장 참가와 노사간

정보공유 형태의 노동자 경영참가를 촉진하는 요인이라는 점이 주목된다.

8. 소결 : 생산체제의 총체적 성격

지금까지 조사대상기업들의 생산체제의 기술적 특성들과 노사관계적 특성들을 추출하였다. 이제 이를 종합하여 생산체제의 총체적 성격을 규정하기로 하자. 우리의 이론적 틀에 따라 생산체제를 여러 측면에서 분석한 결과 추출된 생산체제의 총체적 특성은 다음과 같이 요약될 수 있을 것이다.

먼저 제조업 상장기업들의 생산체제는 전형적인 포드주의적 대량생산체제와는 구분되는 낮은 수준의 '유연 대량생산체제'라 규정할 수 있다. 유연자동화, 수평적 및 수직적 직무통합, 재숙련, 작업장 참가, 직무 자율성 등의 현상이 일정하게 출현하고 있다는 점에서 이 생산체제의 노동과정은 전형적인 테일러-포드주의적 노동과정이 아니며 약간의 탈테일러주의적 혹은 탈포드주의적 요소를 가지고 있다. 특히 팀 생산방식과 소사장제도가 탈테일러주의적 혹은 탈포드주의적 요소를 가지게 하는 가장 중요한 요인임이 확인되었다. 그러나 이 유연생산체제는 아직 낮은 수준에 머물러 있다. 그 주된 이유로는 현장노동자들의 문제해결 능력, 직무 자율성, 그리고 작업장 참가가 아직 낮다는 점, 숙련향상과 다기능화를 위한 관리가 아직 체계적으로 실시되고 있지 못하다는 점, 정보공유 수준과 노사협의 수준이 낮다는 점, 임금체계와 인센티브제도가 하나의 꾸러미로 체계화되어 있지 못하다는 점 등을 지적할 수 있다. 이러한 유연 대량생산체제에서는 몇 가지 주요한 모순들이 존재하고 있다. 그 모순들은 주어진 기술체계가 요구하는 숙련에 미달하는 숙련부족 문제인 '숙련갭', 주어진 작업장 참가수준이 요구하는 정보 공유 수준에 미달하는 정보공유부족 문제인 '정보공유 갭', 작업장 참가와 전략적 의사결정 참가간의 비조응 문제인 '참가 갭' 등으로부터 발생하고 있다. 생산체제 내부에 존재하는 이러한 세 가지 갭들은 생산체제가 여전히 노동자들의 저숙련, 저자율성, 저참가 등으로 특징지워지는 노동배제적인 전형적 포드주의적 대량생산체제로부터 탈피하지 못하게 만드는 요인이라 할 수 있다.

이와같이 조사대상기업의 지배적 생산체제라 할 수 있는 '유연 대량생산체제'는 작업장 수준에서의 노동통합적 탈포드주의적 요소와 전략적 의사결정 수준에서의 노동배제적 포드주의적 요소가 모순적으로 결합되어 있는 생산체제로 성격규정할 수 있을 것이다. 현 단계에서 노동통합적 탈포드주의적 요소는 아직 미약하고 노동배제적 포드주의적 요소는 아직 강하게 남아 있다. 이러한 특성을 가지는 '유연 대량생산체제'를 우리는 '혼성 유연 대량생산체제'(hybrid flexible mass production system)라고 부르려고 한다. 그런데 이러한 모순에 찬 생산체제 속에는 그 생산체제를 혁신시킬 수 있는 맹아들이 존재한다. 이 맹아들은 경쟁력이 높은 일부 우량기업들에서 발견된다.

주석 1) 여기서 '정보공유 갭'이란 더 높은 참가는 더 많은 정보공유와 결합되어야 한다는 관점에서 정의된 것이다. 따라서 '정보공유 갭'이란 일정한 참가수준에서 마땅이 이루어져야 할 정보공유 수준과 실제의 정보공유 수준간의 격차를 말한다.

주석 2) 일반적으로 노조는 연대를 강조하는데, 여기에 노조가 연공서열제도나 선임권을 지지할 경우 노조는 능력주의에 반대할 가능성이 높다. 우리나라의 노조도 그러한 입장에 서 있기 때문에 능력주의에 반대하는 것은 충분히 예상할 수 있는 일이라 하겠다.

주석 3) 뒤집어 보면 이는 작업장 참가수준이 높고 팀 생산방식이 도입된 기업에서 노조의 태도가 협조적일 가능성이 높음을 말해준다.

주석 4) 이러한 결과는 노조가 협조적이기 때문에 정보공유가 잘 된다고 볼 수도 있고 역으로 노사간 정보공유가 잘 되고 있기 때문에 노조가 협조적이 된다고 볼 수도 있다.

第5章

生産體制 革新의 方向 : '新生産體制'의 構築

앞에서 생산체제의 특성을 여러 측면에서 분석하고 종합하였다. 그리고 기존의 생산체제를 넘는 새로운 생산체제의 요소를 추출하였다. 지금까지의 분석과정에서 생산체제의 혁신방향과 관련된 정책적 함의들을 도출할 수 있다. 그러한 정책적 함의들에 기초하여 우리나라 제조업 생산체제의 혁신방향을 제시할 수 있을 것이다.

일반적으로 생산체제의 혁신은 기술혁신과 조직혁신으로 나눌 수 있다. 조직혁신은 다시 경영조직 혁신, 작업조직 혁신, 노사관계 혁신 등으로 나눌 수 있다. 우리는 생산체제 혁신을 생산체제를 구성하는 6가지 요소들, 즉 경영방식, 기술체계, 작업조직, 숙련형성, 보상체계, 노사관계 등의 혁신, 그리고 이들 요소들간의 관계를 총체적으로 혁신하는 '레짐 이노베이션'(regime innovation)으로 파악하고자 한다. 이때 혁신의 지향점은 '고기술-고속련-고참가-고성과'의 생산체제로 설정한다. 이러한 관점에 서서 현행 생산체제를 구성하는 각 요소들에서 혁신을 촉진하는 요인들과 저해하는 요인들을 추출하고 나아가 생산체제의 총체적 혁신을 위한 정책대안을 모색하기로 한다.

第1節 生産體制 革新의 애로 및 促進 要因

'고기술-고속련-고참가-고성과'의 생산체제인 신생산체제를 구축하는데 장애가 되고 있는 요인들과 생산체제 혁신을 촉진하는 요인들은 무엇인가? 앞의 생산체제 분석과정에서 이미 그러한 애로 요인들과 촉진 요인들이 상당부분 밝혀졌다고 할 수 있다. 그러한 요인들은 생산체제 혁신을 위한 정책적 함의들을 제공해 줄 것이다.

1. 생산체제 혁신의 애로 요인

생산체제의 혁신을 가로막는 최대의 장애 요인은 '혁신하려는 의지'일 것이다. 창조적 파괴를 하려는 의지가 없으면 혁신이 일어날 수 없다. 그러나 혁신을 위한 물적 조건이 구비되지 않으면 혁신하려는 의지만으로는 혁신이 일어날 수 없다. 실제 조사대상기업들은 크든 작든 세계화 시대, 개방화 시대에 국경없는 무한경쟁에 노출되어 있는 기업들이다. 따라서 세계적 경쟁이 혁신을 강제하고 있음은 두말할 필요가 없다. 혁신이 없으면 기업의 생존이 불가능할 것이기 때문이다. 그렇다면 외적으로 강제되고 있는 생산체제의 혁신을 저해하는 요인들은 무엇인가? 그 저해

요인들은 생산체제를 구성하는 각 요소들 속에서 찾을 수 있을 것이다.

우선 경영방식에 대해서 보자. 설비투자 중심의 투자패턴이 생산체제 혁신을 지체시키는 요인이라고 할 수 있다. 설비투자를 통해 노동장비율을 높이는 것이 고부가가치 생산의 주요 요인이 되고 있음은 사실이지만, 과잉 설비투자가 생산체제 위기와 금융위기, 외채위기를 초래한 최근의 현실을 보면 그 위험성을 잘 알 수 있다. 또한 21세기 지식기반경제에서는 기업경쟁력을 좌우하는 것이 설비투자가 아니고 인적자원투자이다. 그러나 현재 조사대상기업들의 교육훈련투자의 비중은 아주 낮다. 더욱이 1997~98년 경제위기 속에서 기업들이 연구개발투자와 교육훈련투자를 우선적으로 삭감하였는데, 이는 더욱 우려할 만한 것이다. 또한 조사대상기업들의 약 절반을 차지하고 있는 저비용 전략 추구기업은 고품질 전략추구기업에 비해 저숙련, 저참가, 저성과의 생산체제를 가지고 있었다. 따라서 기업들이 저비용 전략에 안주할 경우 생산체제 혁신은 그만큼 어렵게 될 것이다.

다음으로 기술체계에 대해서 보자. 소품종 대량생산방식과 저수준의 자동화가 애로 요인이 될 수 있다. 소품종 대량생산방식은 그 자체가 기존의 포드주의적 대량생산방식인데, 우리의 분석에서도 저숙련, 저참가 기업들이 대체로 소품종 대량생산방식을 가지고 있었다. 예컨대 소품종 대량생산방식에서는 작업장 배치전 교육훈련기간도 가장 짧고 현장 노동자들의 문제해결 능력도 가장 낮으며 작업장 참가수준도 가장 낮다. 우리의 분석에서 자동화 1단계 단위기계의 일부자동화 단계에 있는 기업들은 작업장 배치전 교육훈련기간도 가장 짧고¹⁾ 사내 직업훈련 실시비율, 직무순환 비율, 생산직과 기술직간의 정기적 의사소통 실시비율 등이 가장 낮다. 또한 현장노동자들의 문제해결 능력, 작업장 참가수준, 정보공유 수준 등이 모두 가장 낮다. 따라서

저수준의 자동화는 저숙련 및 저참가와 연결되어 있다 할 수 있다. 작업조직의 경우, 직무를 세분화하고 직무순환을 하지 않으며, 현장 노동자들이 작업장 참가를 하지 않고 생산직과 기술직간의 정기적 의사소통이 없는 기업에서 숙련이 낮고 성과가 낮았다. 따라서 직무의 세분화와 단순화가 이루어지고 직무수행이 고정되어 있으며, 구상과 실행이 엄격히 분리되어 있는²⁾ 테일러주의적 노동과정이 생산체제혁신의 장애 요인으로 되고 있음을 알 수 있다. 특히 생산직과 기술직간의 정기적 의사소통의 결여는 숙련과 기술을 분할시키고 현장노동자들의 현장학습을 빈약하게 만들어 학습효과를 낮게 하는 요인이 된다 하겠다. 숙련형성의 경우, 직업훈련을 실시하지 않고 직업훈련을 실시하더라도 훈련기간이 짧으며, 근속연수가 짧고 근속연수와 비례하여 숙련이 상승하지 않는 기업에서 노동자들의 숙련수준이 낮고 기업성고가 낮았다. 따라서 노동자들의 단기근속과 숙련승진 경로의 결여가 저숙련을 초래함으로써 생산체제 혁신의 장애 요인이 되고 있다. 직업훈련을 체계적이고 적극적으로 실시하지 않는 이유는 고숙련이 불필요한 노동과정, 인적자원기반 축적보다는 설비투자 의존 축적을 하는 축적 양식, 고품질 전략보다는 저비용 전략을 추구하는 경영방식 등에서 찾을 수 있을 것이다. 그러나 저숙련이란 제약이 바로 그러한 노동과정과 축적양식 및 경영방식의 채택을 불가피하게 할 수도 있을 것이다. 다른 한편 유연 자동화(flexible automation) 기술이 탈숙련을 초래하기보다는 숙련상승을 요구하는 경향이 더 강하다는 분석결과의 도입된 고기술이 요구하는 수준에 미달하는 저숙련이 고품질 생산 내지 고부가가치 생산의 장애가 되고 있다는 사실에 비추어 숙련형성의 빈약함으로 인한 저숙련에 생산체제 혁신의 장애 요인이라 할 수 있다. 따라서 '숙련 갭'의 존재가 애로 요인임을 알 수 있다. 현재 보상체계는 대체로 생산체제 혁신을 촉진하는 요인이 되고 있지 못하다. 무엇보다 전체적으로 경영방식, 작업조직, 숙련형성 등 생산체제의 다른 요소들의 차이에 따라 보상체계가 뚜렷하게 차이가 나지 않고 있는데, 이는 보상체계가 인센티브 시스템으로서 제대로 기능하지 않고 있다는 것을 의미한다. 특히 임금체계의 경우가 그러하다. 현행 임금체계는 노동자의 숙련향상과 장기근속 유도에 별 상관없는 편이라는 점에 비추어 임금체계가 고숙련을 위한 인센티브가 되고 있지 못함을 알 수 있다. 아울러 능력 및 업적과 관계없는 학력과 성별, 그리고 단순한 근속연수 요인이 임금결정에서 중요성이 증대되고 있는 기업들에서는 임금체계가 생산체제 혁신의 장애가 될 것이다. 마지막으로 노사관계의 경우를 보자, 낮은 정보공유 수준과 노사협의 수준은 그 자체로서 저참가의 요인이기 때문에 생산체제 혁신의 장애가 된다. 작업장 참가수준이 요구하는 정보공유 수준에 미달하는 '정보공유 갭'과 작업장 참가와 전략적 의사결정 참가간의 비조응 문제인 '참가 갭'이 생산체제 혁신의 장애 요인이다. 노조의 존재는 생산체제 혁신을 한편에서는 촉진하고, 다른 한편에서는 지체시키는 양면적인 효과를 미치고 있는 것으로 추정된다. 혁신을 저지시키는 효과는 노조가 능력주의 관리 실시를 저지하는 경우와 같이 생산체제를 혁신 할 수 있는 기업의 인센티브제도의 실시를 방해할 경우에 나타날 것이다. 그리고 노조가 사용자에게 대해 대립적일 경우 생산체제를 전환시킬 수 있는 영향력이 오히려 약하다³⁾는 분석결과는 단순한 대립적 노조는 생산체제 혁신에 장애가 된다는 것을 시사한다. 그런데 이러한 개별 저해 요인들보다 더 결정적으로 생산체제 혁신의 장애가 되고 있는 것은 숙련형성과 보상체계 및 노사관계가 경영방식과 기술체계 및 작업조직과 밀접하게 조응하지 않는다는 점이다. 예컨대 고기술이 고숙련 및 고참가와 결합되어 있지 못하다는 점, 기술체계와 작업조직이 고숙련을 요구하는데도 숙련형성을 촉진하는 임금체계와 노사관계가 제대로 구축되어 있지 않다는 점, 현장노동자의 작업장 참가가 높은 수준의 노사간 정보공유와 노사협의 그리고 전략적 의사결정 참가를 필요로 함에도 불구하고 정보공유 수준과 노사협의 수준이 낮고 경영자들이 전략적 의사결정 참가에 부정적이라는 점 등이 그러하다. 이러한 생산체제의 요소들간의 비조응은 생산체제의 총체적 실패인 '시스템 실패'를 초래하는 요인이 되고 있다고 판단된다.

2. 생산체제 혁신의 촉진 요인 : '신생산체제'의 요소들

그러나 생산체제의 요소들 속에서는 '레짐 이노베이션'에 기여할 긍정적 요소들도 포함되어 있었다. 우리는 생산체제 분석으로부터 생산체제 혁신의 촉진 요인인 '신생산체제'의 요소를 추출할 수 있다. 여기서 '신생산체제'란 기존의 포드주의적 대량생산체제를 넘어서는 대안적

생산체제로서 '고기술-고속련-고참가-고성과'의 생산체제를 지칭한다. 물론 이러한 신생산체제를 완전히 갖춘 기업은 조사대상기업에는 없었다. 그러나 일부 우량기업에서 신생산체제의 몇몇 요소들이 발견된다.

첫째, 경영방식에서는 팀 생산방식, 소사장제도, 전사설비보전 활동 등이 고참가를 촉진하는 고성과를 내는 요소임이 확인되었다. 팀 생산방식은 직무 자율성을 높이고 작업장 참가를 촉진하는 작용을 하는 것으로 나타났다. 또한 팀 생산방식은 사업내직업훈련 실시가능성과 직능자격제도 실시가능성을 높이는 것으로 나타났다. 아울러 그것은 제품개발 및 공정설계와 같은 작업장 참가와 이사회 참가와 같은 전략적 의사결정 참가에 대한 경영자들의 긍정적이고 적극적인 태도를 유도하는 역할을 하고 있었다. 또한 생산계획에 대한 노사협의 수준을 높이는 역할도 하였다. 소사장제도는 제품개발 및 공정설계 참가, 작업방식 설계참가 등 높은 수준의 작업장 참가와 수직적 직무통합을 촉진하고, 직무순환과 팀 생산방식 도입가능성을 높이는 것으로 나타났다. 전사설비보전 활동은 근속연수에 따른 숙련상승 가능성을 높이고 고속련을 요구하며 다기능화 관리 실시를 촉진하고 있다. 아울러 전사설비보전 활동은 생산직과 기술직간의 정기적 의사소통 가능성을 높이는 것으로 나타났다.

둘째, 기술체계에서는 다품종 대량생산방식과 유연자동화가 고속련을 촉진하고 높은 노동장비율이 고성과의 요인임이 밝혀졌다. 다품종 대량생산방식은 문제해결 능력, 즉 지적 숙련은 형성시키고 고속련을 요구하였다. 생산라인의 자동화 내지 공장 전체의 자동화가 이루어지는 유연자동화 기술은 문제해결 능력, 즉 지적 숙련을 형성시키고 교육훈련기간을 늘리며 다기능화 관리 실시를 촉진하는 것으로 나타났다.

셋째, 작업조직에서는 수직적 직무통합, 직무순환, 작업장 참가, 생산직과 기술직간의 정기적 의사소통 등이 고속련과 고참가 및 고성과를 가져오는 요인임이 밝혀졌다. 수직적 직무통합은 직무 자율성을 높이고 작업장 참가를 촉진하며, 사업내직업훈련 실시, 능력주의 관리실시, 그리고 부서간 직무순환을 촉진함으로써 고참가와 고속련을 실현하는 요인이 되고 있다. 직무순환은 사업내직업훈련 실시, 다기능화 관리 실시 등을 촉진하고 근속연수에 비례한 숙련상승을 가능하게 함으로써 고속련의 실현에 기여하고 있다. 제품개발 및 공정설계 참가와 같은 작업장 참가가 테스크 포스팀 참가형태를 통해 이루어질 경우 고성과를 내는 요인이 되고 있다. 생산직과 기술직간의 정기적 의사소통은 생산직의 문제해결 능력을 높이고 노사간 정보공유를 촉진하며 고부가가치를 가능하게 함으로써 고속련, 고참가, 고성과를 가져오는 요인이 되고 있다.

넷째, 숙련형성에서는 장기간의 사전 교육훈련, 이론적 지식과 창의성, 근속에 비례한 숙련상승 등이 고속련과 고성과의 요인이 되고 있다. 작업장 배치전 교육훈련기간이 길수록 부가가치 수준이 높았다. 이론적 지식과 창의성은 고부가가치 생산의 요인이 되고 근속에 비례한 숙련상승은 고속련과 고부가가치의 요인이 되고 있다. 장기간의 체계적 교육훈련, 이론적 지식의 창출과 창의성의 함양, 숙련승진 경로(skill promotion path)의 설정 등이 고성과의 요인이 되고 있는 것이다.

다섯째, 보상체계에서는 기업의 이익과 생산성, 노동자 개인의 숙련, 능력, 업적 등을 더 반영하는 성과주의적 및 능력주의적 임금체계가 고성과를 가져오는 요인이 되고 있다. 아울러 성과분배제도와 직능자격제도와 같은 인센티브제도는 높은 수준의 작업장 참가와 노사간 정보공유, 높은 수준의 노사협의 등을 촉진함으로써 고참가를 실현하고, 고성과를 달성하는 요인이 되고 있다.

여섯째, 노사관계에서는 우선 높은 정보공유 수준과 노사협의 수준이 고참가를 가져오는 요인이다. 노조의 존재는 노사협의 수준을 높이고 높은 노조 조직률은 생산체제에 대한 영향력을 높여 노사관계를 민주화한다는 점에서 고참가를 실현하는 요인이 되고 있다. 협조적 노조는 정보공유 수준을 높이고 노동자 경영참가를 촉진함으로써 고참가 실현의 요인이 되고 있다. 이런 측면에서 노조는 생산체제의 혁신을 촉진하는 요인이 된다 하겠다.

마지막으로, 기업의 경쟁우위 전략에서 고품질 전략은 고속련, 고참가의 실현을 촉진하는 추동력이 되고 있음을 확인할 수 있다. 고품질 전략은 작업장 참가를 높이고, 이론적 지식함양을 촉진하며, 사내훈련을 강화하고, 다기능화를 더 적극 추진하며, 노사간 정보공유를 확대하는 요인이 되고 있다. 그래서 결국 고품질 전략은 고성과를 실현하는 요인이 된다.

이제 이러한 '신생산체제'의 요소들을 종합 정리하면 <표 5-1>과 같다. 경영방식에서는 팀 생산방식, 소사장제도, 전사설비보전 활동, 기술체계에서는 다품종 대량생산방식, 유연자동화,

높은 노동장비율, 작업조직에서는 수직적 직무통합, 직무순환, 작업장 참가, 생산직과 기술직간의 의사소통, 숙련형성에서는 장기간의 사전 교육훈련, 이론적 지식과 창의성, 근속에 비례한 숙련상승, 보상체계에서는 성과주의적 및 능력주의적 임금체계, 성과분배제도, 직능자격제도, 노사관계에서는 높은 정보공유 수준 및 노사협의 수준, 노조의 존재와 높은 노조조직률, 협조적 노조, 경쟁우위 전략에서는 고품질 전략이 각각 신생산체제의 요소들로 나타나 있다. 이들 요소들은 각각 그 내용에 따라서 고기술, 고숙련, 고참가, 고성과 등을 실현하는 작용을 하고 있다. 이러한 신생산체제의 요소들은 분권적 경영방식⁴⁾, 유연자동화 기

〈표 5-1〉 '신생산체제'의 요소들

	신생산체제 요소	작 용
경영방식	팀 생산방식 소사장제도 전사설비보전 활동	고참가, 고성과 고참가 고숙련, 고성과
기술체계	다품종 대량생산방식 유연자동화 높은 노동장비율	고기술, 고숙련 고기술, 고숙련 고기술, 고성과
작업조직	수직적 직무통합 직무순환 작업장 참가 생산직과 기술직간의 정기적 의사소통	고참가, 고숙련, 고성과 고숙련, 고참가, 고성과 고참가, 고성과 고숙련, 고참가, 고성과
숙련형성	장기간의 사전 교육훈련 이론적 지식과 창의성 근속에 비례한 숙련상승	고숙련, 고성과 고숙련, 고성과 고숙련, 고성과
보상체계	성과주의 및 능력주의 임금체계 성과분배제도 직능자격제도	고성과 고참가, 고성과 고참가, 고성과
노사관계	높은 정보공유 수준 높은 노사협의 수준 노조의 존재, 높은 노조 조직률 협조적 노조	고참가 고참가 고참가 고참가
경쟁우위전략	고품질 전략	고숙련, 고참가, 고성과

술체계, 통합적 작업조직, 체계적 신숙련⁵⁾ 형성, 성과주의적 및 능력주의적 임금체계와 인센티브제도, 참가적 및 협조적 노사관계 등으로 성격을 규정할 수 있을 것이다. 이 요소들이 하나의 레짐으로 결합될 때 생산체제가 혁신되고 신생산체제의 성립이 가능할 것이다.

주석1) 앞에서 본 것처럼, 현장노동자의 작업장 배치전 교육훈련기간은 자동화 1단계 13.1일, 2단계 31.0일, 3단계 62.28일, 4단계 76.9일이었다.

주석2) 여기서 구상과 실행의 분리는 생산직과 기술직간의 분할을 의미한다. 따라서 생산직과 기술직간에 정기적인 의사소통이 없는 기업은 구상과 실행이 엄격히 구분된 기업이라 할 수 있다.

주석3) 여기서 노조의 영향력은 사용자들이 의도하는 것을 저지하는 능력을 말하는 것이 아니라 생산체제를 전환시키고 새로운 생산체제를 형성하는 영향력을 말한다. 따라서 강력한 대립적 노조가 사용자의 의지를 저지하고 생산체제를 침식시키는 영향력은 강할 수 있지만 생산체제를 형성하는 영향력은 오히려 약할 수 있는 것이다.

주석4) 여기서 '분권적 경영방식'이란 말의 의미는 팀 생산방식과 소사장제도가 작업팀에게 일정한 자율성을 부여하게 되므로 경영이 일정하게 분권화된다는 의미이다.

주석5) 여기서 신속권이란 이론적 지식과 창의성을 말한다.

第2節 '新生産體制' 確立을 위한 政策對案

신생산체제를 확립하기 위해서는 생산체제 혁신을 저해하는 애로 요인을 타개하고 혁신을 촉진하는 요소를 강화해야 할 것이다. 특히 이미 현행 생산체제 속에서 나타나고 있는 신생산체제의 요소들을 하나의 꾸러미로 총체적으로 강화하는 것이 중요하다. 각 요소들간의 상보성 때문에 어떤 요소들을 그대로 둔 채 다른 요소들을 강화하려는 시도는 성공하지 못할 것이기 때문이다.

자본주의 기업에서 생산체제 혁신을 주도하는 것은 경영자 혹은 사용자이다. 노동자는 이 경영자 주도의 혁신에 능동적으로 혹은 수동적으로 동참하거나 혁신에 저항할 수 있다. 혁신이 노사의 공동이익을 실현하는 과정이라면 노동자는 혁신에 동참하게 될 것이다. 생산체제 혁신의 지향점이 '고기술-고속권-고참가-고성과'의 신생산체제를 확립하는 것이고 그 생산체제가 사용자에게 기업경쟁력 강화와 고이윤을, 노동자들에게 고용안정과 생활안정을 가져다 준다면 노사 양측은 혁신의 공동주체가 될 수 있을 것이다. 이러한 혁신과정이 국민경제의 성장에 기여하게 될 경우 정부는 이 혁신과정을 합리적 정책을 통해 지원할 수 있을 것이다. 이와같이 기업경쟁력 강화와 노동자의 삶의 질 향상 그리고 국민경제의 성장이란 세 가지 목표가 동시에 충족될 수 있는 신생산체제가 확립되기 위한 정책대안은 무엇인가? 앞의 생산체제 분석결과에 기초하여 노-사-정 3주체가 추구해야 할 정책의 방향을 제시하고자 한다.

1. 사용자의 정책 : 기업경영의 새로운 패러다임 구현

이미 앞서 언급한 것처럼 현 단계 제조업 생산체제의 특성은 '혼성 유연 대량생산체제'로 규정할 수 있다. 이 생산체제는 포드주의적 요소와 포스트 포드주의적 요소라는 서로 이질적인 요소들이 혼재하고 있고 그 구성 요소들이 비조응 관계에 있는 전환과정의 생산체제라 할 수 있다. 이러한 생산체제가 '고기술-고속권-고참가-고성과'의 신생산체제로 확실히 전환하려면 무엇보다 먼저 사용자들이 기업경영의 새로운 패러다임을 구현해야 한다. 기업경영의 새로운 패러다임은 우리가 앞에서 제시한 '신생산체제'의 요소들을 총체적으로 강화하는 것이어야 할 것이다.

첫째, 팀 생산방식과 소사장제도와 같은 분권적 경영방식을 도입하는 것이 중요하다. 팀 생산방식과 소사장제도는 기업의 현장작업팀에게 더 많은 자율성을 부여할 것을 요구한다. 자율성이 높아야 성과가 높을 수 있기 때문이다. 따라서 모든 권한을 최고경영층에 집중하는 집권적 경영방식을 지양하고 현장노동자들에게 더 많은 자율성을 부여하는 분권적 경영방식을 채택할 필요가 있다. 분권적 경영을 위해서는 기업조직에서 위계를 줄이고 정보의 흐름을 일방적 수직적 방식에서 쌍방향 수평적 방식으로 바꾸어야 할 것이다. 즉 위계적 조직을 네트워크 조직으로 전환시켜야 할 것이다.

둘째, 단순한 품질관리(QC) 활동이나 품질경영(QM) 활동을 넘어 전사설비보전(TPM) 활동과 같은 일상적 참가활동을 내실있게 전개하여 노동자들의 현장학습(learning by doing)을 강화할 필요가 있다. TPM 활동은 생산체제에 대한 노동자들의 이해능력을 높이고 기업의 설비효율을 높이는 역할을 한다. 우리의 생산체제 분석에서 TPM은 노동자들에게 고속권을 실현하고

기업에게 고성과를 실현하는 주요한 요인임을 밝혀졌다. 높은 노동장비율과 높은 자동화 수준에서 설비보전이 가지는 중요성은 그만큼 더 클 수밖에 없다. 실질적이고 효과적인 TPM 활동을 위해서는 노동자들에게 지속적 교육훈련을 실시하고 숙련승진 경로를 설정하는 것이 중요하다.

셋째, 고부가가치의 다품종 대량생산과 다품종 소량생산방식을 위한 유연자동화 기술 혹은 정보기술(information technology) 도입을 가속화시킬 필요가 있다. 정보기술은 생산라인의 자동화와 공장 전체의 자동화를 가능하게 한다. 정보기술은 다양하고 급변하는 수요에 대응하여 고품질 생산과 고부가가치 생산을 가능하게 하는 기술에 패어다임이다. 정보기술이 도입될 경우, 그 기술과 결합하는 노동자들에게 고숙련을 형성시키는 것이 필요하다. 우리의 분석에서 고기술이 요구하는 고숙련에 미달하는 저숙련이 고품질 생산과 고부가가치 생산에 주요 장애 요인이 되고 있음이 밝혀졌기 때문이다.

넷째, 테일러주의적 작업조직을 탈테일러주의적 작업조직으로 개편할 필요가 있다. 구상과 실행이 엄격히 분리된 가운데 세분화된 단순직무를 고정적으로 수행하는 테일러주의적 작업조직으로는 고품질 생산과 고부가가치 생산을 기대할 수 없다. 그리고 같은 수준의 단순한 공정을 여러 개 수행하는 '단순 다기능화'가 이루어지는 수평적 직무통합의 한계도 명백하다. 따라서 보다 수준이 높은 복잡한 공정을 수행하는 '복잡 다기능화'가 이루어지는 수직적 직무통합을 실현해야 한다. 우리의 분석에서 수직적 직무통합은 고숙련, 고참가, 고성과를 실현하는 요인임을 밝혀졌다. 수직적 직무통합과 함께 체계적인 직무순환이 가능하도록 작업조직을 편성해야 할 것이다. 아울러 작업장 참가가 중요하다. 제품개발, 공정설계, 작업방식 설계 등에 현장노동자들이 제안활동 형태나 테스크 포스팀 참가형태로 참가하는 작업장 참가는 노동자들이 낮은 수준의 구상기능을 수행할 수 있게 만들 것이다. 이와 함께 생산직과 기술직간의 정기적 의사소통이 이루어지는 항구적 채널을 마련해야 한다. 이는 '기술직=구상기능 수행, 생산직=실행기능 수행'으로 엄격히 분리된 작업조직을 재통합하는데 결정적으로 중요하다. 그러한 채널을 통해 기술과 숙련이 결합되고 구상과 실행이 통합 될 수 있을 것이다. 이와 같이 테일러주의적인 '분단된 작업조직(segmented work organization)'을 탈테일러주의적인 '통합적 작업조직(integrated work organization)'으로 개편하는 것은 신생산체제 확립에 가장 중요한 과정이 될 것이다.

다섯째, 새로운 고숙련을 형성하기 위한 메카니즘을 구축해야 한다. 유연자동차 기술, 정보기술이 요구하는 새로운 숙련된 이론적 지식과 창의성 그리고 사회적 숙련을 현장노동자들에게 함양시키기 위한 새로운 숙련형성 계획을 마련해야 한다. 이론적 지식의 함양을 위해서는 현장노동자들의 직무와 관련된 산학협동을 추진할 필요가 있다. 창의성은 직무 자율성과 민주적 노사관계 혹은 참가적 노사관계와 깊은 관련이 있다. 생산체제 내부 혹은 작업팀 내부의 노동자들간의 상호작용, 작업팀과 작업팀간의 상호작용이 강한 신생산체제에서 필수적인 의사소통능력과 매개능력이 사회적 숙련(social skill)인데, 이 사회적 숙련을 함양하기 위해서는 기능훈련 위주의 직업훈련을 넘은 인간관계형성 교육을 실시해야 한다. 그리고 근속연수에 비례하여 숙련이 상승하도록 기업 내에 노동자들의 직업생애 주기에 적합한 숙련승진 경로를 설정할 필요가 있다. 그리고 이를 뒷받침하기 위해 숙련수준에 조응한 임금지급을 하는 숙련급(skill based pay)을 도입할 필요가 있다(김애경, 1998)

여섯째, 노동자들의 삶의 질 향상과 기업경쟁력 향상을 동시에 실현 할 수 있는 임금체제와 인센티브제도를 도입해야 한다. 기본생활을 가능하게 하는 최저한의 보장임금과 기업성과 및 개인능력과 연계된 인센티브 임금이 결합된 임금체제를 구축해야 한다. 단순한 성과주의적 및 능력주의적 임금체제는 단기적인 기업경쟁력 향상에는 도움이 될지 모르나 노동자의 삶의 질 향상에는 부정적이며 따라서 장기적인 기업경쟁력 향상에 저해 요인이 될 것이다. 아울러 단순한 연봉제는 득보다 실이 많을 것으로 판단되기 때문에 바람직하지 못하다. 우리의 분석에서 밝혀진 대로 저숙련, 저참가, 저성과 기업에 더 높은 비율로 실시되고 있는 연봉제는 생산체제 혁신의 장애 요인이 될 수 있을지 언정 촉진 요인이 되기는 어려울 것이기 때문이다. 성과분배제도와 직능자격제도는 고참가와 고성과를 가져오는 인센티브제도임이 밝혀졌기 때문에 반드시 도입할 필요가 있다. 그러나 이 경우 노사 공동으로 이 제도들을 입안하고 그 효과적인 실시를 위해 정보공유 수준과 노사협의 수준을 높여야 할 것이다.

마지막으로, 참가적 노사관계를 구축해야 한다. 노사간 정보공유 수준과 노사협의 수준을 높이고

노동자 경영참가를 확대함으로써 참가적 노사관계를 확립하는 것이 노동자들의 적극성과 창의성을 발휘하게 만들어 결국 기업성과의 향상에 기여할 것이기 때문이다. 이와 관련해서 '정보공유 갭'과 '참가 갭'을 해소하는 것이 중요하다. 작업장 참가수준과 정보공유 수준간의 조응, 작업장 참가와 전략적 의사결정 참가간의 조응이 실현되도록 노사간 정보공유 수준을 높이고 노동자들의 전략적 의사결정 참가에 개방적 자세로 임해야 할 것이다. 참가적 노사관계가 수립되어야 진정한 의미의 협조적 노사관계 실현이 가능할 것이기 때문이다¹⁾.

2. 노동자들의 전략적 선택 : 참가적 노사관계의 지향

신생산체제의 확립에서 노동자들 혹은 노동조합의 역할은 어떠해야 할 것인가? 사용자들이 노동자의 삶의 질 향상과 기업경쟁력 향상을 동시에 실현하는 방향으로 신생산체제를 구축하려고 할 경우, 노동자들은 그러한 신생산체제를 확립하는데 이해를 가질 수 있다. 신생산체제를 확립하는 과정에서 노동자들은 참가적 노사관계를 선택하는 것이 이익이 될 수 있다. 참가적 노사관계는 신생산체제의 필수적 구성요소이면서 동시에 노동자들의 삶의 질 향상과 생산과정에서의 자기실현에 도움이 되며, 아울러 사용자들이 수용가능한 것이기 때문이다. 따라서 노동자들 혹은 노조의 궁극적 목표가 노동자들 자신의 삶의 질 향상에 있다고 한다면, 그리고 노동자들이 자신들이 삶의 질 향상과 기업경쟁력의 향상이 상호배제하면서도 상호의존하는 모순적 관계에 있다는 사실을 인정한다면, 참가적 노사관계를 지향하는 것이 그들의 전략적 선택이 될 수 있다. 그러한 선택은 신생산체제 확립에 기여할 것이다. 그렇다면 참가적 노사관계를 노조 혹은 노동자들이 신생산체제 확립에 기여하려면 구체적으로 어떤 실천이 필요할까?

첫째, 고숙련 위한 노사 교섭과 노·사·정 교섭을 추진해야 할 것이다. 우선 숙련은 그 자체 노동자들의 자산이기 때문에 고숙련을 위한 활동은 자신의 자산을 증식시키는 활동에 다름아니다. 숙련은 동시에 기업에게는 인적자원이다. 따라서 자신의 자산을 증식시키려는 노동자들은 인적자원을 증대시키려는 사용자들과 교섭할 수 있다. 다만 노동자들로서는 고숙련이 고임금으로 연결되는 생산성 분배방식의 구축이 중요하고, 사용자들로서는 고숙련이 고생산성과 고이윤으로 연결되는 인센티브제도와 작업조직의 구축이 중요할 것이다. 이러한 이슈를 둘러싼 '고숙련교섭' (skill bargaining)을 단체교섭의 주요 의제로 설정하는 것이 매우 중요하다. 임금교섭 일변도에서 벗어나 숙련교섭으로 나아가는 것은 노동자들의 삶의 질 향상과 신생산체제 확립에 동시에 기여할 것이다. 아울러 노·사·정이 노동자들의 고숙련화를 위한 교육훈련투자의 확대를 교섭하는 것이 중요하다. 신생산체제에서는 숙련형성이 내부화 뿐만 아니라 외부화도 필요하기 때문에 노·사·정은 일반적 숙련인 이론적 지식과 창의성 그리고 사회적 숙련을 함양하고 형성하는데 공동보조를 취할 수 있을 것이다.

둘째, 기업조직의 위계를 줄이고 작업장 참가를 높이며 구상과 실행을 일정하게 통합할 수 있는 작업조직 개편을 위한 단체교섭과 노사협약에 적극 나서야 한다. 팀 생산방식의 도입, 기술직과 생산직의 정기적 의사소통 채널의 마련, 제품개발, 공정설계, 작업방식 설계 등에 테스크포스팀 형태로의 참가 등을 사용자들이 일방적으로 추진하는 것이 아니라 노사가 교섭과 협의에 기초하여 공동으로 추진하도록 해야 할 것이다. 1990년대 중반에 일부 기업에서 시도되었다가 실패로 끝난 직제개편을 신생산체제 확립이란 관점에서 노사공동으로 새로이 추진할 필요가 있을 것이다. 이는 최근의 경제위기 속에서 진행된 사용자 일방적인 기업구조조정에 대한 적극적인 대안으로서 추진되어야 할 것이다. 탈테일러주의적 혹은 탈포드주의적 노동과정을 구축하는 방향으로 직제개편과 작업조직 개편을 추진하는 것은 생산체제 내에서의 노동자들의 자기실현에 기여할 것이다.

셋째, 생산체제의 혁신을 촉진하는 임금체계와 인센티브제도 중 노동자의 삶의 질을 떨어뜨리지 않는 것은 적극 수용해야 한다. 나아가 혁신지향적이면서도 삶의 질 지향적인 보상체계를 제시하고 사용자들과 교섭해야 한다. 이런 관점에서 단순한 성과주의적 및 능력주의적 임금체계에 반대하면서도 보장임금의 기초 위에서 기업성과와 개인능력을 고려한 복합적 임금체계를 지지해야 할 것이다. 신생산체제를 구성하는 주요한 인센티브제도인 성과분배제도와 직능자격제도에 대해서는 고참가와 고성과 실현의 요소이기 때문에 단순한 반대로 일관해서는 안될 것이다. 이 인센티브제도가 정보공유 및 노동자 경영참가와 연계되도록 대응하는 것이

합리적일 것이다.

마지막으로, 노동자 경영참가 모델을 제시하고 사용자와 협의해야 할 것이다. 정보공유, 노사협의, 전략적 의사결정 참가 등 노동 경영참가에 관한 합리적 모델을 고안하는 것이 일차적으로 중요하다. 특히 노조 추천의 사외이사가 이사회에 참가하거나, 종업원지주제를 통해 종업원대표가 이사회에 참가하는 방식을 적극 검토하여 실천할 필요가 있다. 우리의 조사연구에서 밝혀진 대로 사용자들은 현재 전략적 의사결정 참가에 대해서는 상당히 부정적이다. 반면 작업장 참가는 적극 추진하려고 한다. 노동자들은 전략적 의사결정 참가 없는 작업장 참가에 적극적일 수 없다. 이러한 엇갈림 속에서 노동자들은 작업장 참가와 전략적 의사결정 참가를 교환하는 협의에 나서는 전략적 선택을 할 수도 있을 것이다. 다만 우리의 분석에서 밝혀진 대로 노조가 경영노조로서는 참가적 노사관계가 전제된다면 협조적 태도를 취하는 전략적 선택을 할 수 있을 것이다.

3. 정부의 정책 : 신속련형성 정책과 기업지배구조 개혁

신생산체제를 구축하는 데 있어 정부의 역할은 어떠해야 할 것인가? '고기술-고속련-고성과'의 신생산체제가 실현되도록 하는데 있어서 정부가 해야 할 역할은 고속련과 고참가를 실현하는데 도움이 될 산업정책과 노동정책 그리고 교육정책을 실시하는 것이다. 고속련을 위해서는 신생산체제에 적합한 새로운 숙련을 창출하여 공급하는 노동정책과 교육정책을, 고참가를 위해서는 기업지배구조 개혁을 위한 산업정책의 실시해야 한다.

첫째, 신생산체제에 적합한 새로운 숙련은 이론적 지식, 창의성, 사회적 숙련 등이다. 이들 새로운 숙련은 무엇보다 학교교육을 통해 형성되어야 할 성질의 것이다. 왜냐하면 그러한 새로운 숙련이 일반숙련의 성격을 가지기 때문이다. 따라서 이론적 지식, 창의성, 사회적 숙련 등을 창출하는 방향으로 학교교육이 개혁되어야 함은 두말할 필요가 없다. 이런 점에서 학교교육은 학생들에게 단순히 지식만 함양시켜서는 안되며, 창의성 발휘와 사회적 숙련이 형성되도록 해야 한다. 학생들의 자유로운 개성, 인간성, 사회성, 비판 정신 등을 함양하는 진정한 인간교육이 되도록 해야 할 것이다. 특히 더불어 함께 학습하고 생활하는 팀워크의 형성, 창조적 파괴를 할 수 있는 진취성과 적극성의 함양 등이 강조될 필요가 있다. 현재 대학입시 위주, 단순암기식, 획일적 규율부와 중심의 중등교육은 미래의 노동자들의 창의성과 사회적 숙련형성을 저해하는 최대의 장애물이다²⁾. 뿐만 아니라 대학입시 위주의 교육은 대학에 가지 못하는 대다수 학생들의 시간과 정력을 낭비하게 만들고 다양한 인적자원 형성을 가로막고 있다. 따라서 이러한 중등교육을 전면적으로 개혁하는 작업이 추진되어야 한다. 새로운 숙련의 형성을 위해서는 특히 교육내용과 교육과정을 혁신하는 소프트웨어 측면의 교육개혁이 긴요하다.

둘째, 정부의 직업훈련정책의 전면적 개혁이 필요하다. 테일러주의적 노동과정에 적합한 단능숙련을 가진 '기능공을 대량창출하던 기존의 숙련형성 정책으로부터 탈테일러주의적 노동과정에서 적합한 새로운 숙련을 가진 '다기능기술자'를 다양하게 창출하는 새로운 숙련형성 정책으로 직업훈련 정책이 일대 전환되어야 한다 말하자면 단능숙련의 소품종 대량양성체제로부터 다기능 숙련의 다품종 소량양성체제로 직업훈련 정책이 전환해야 하는 것이다. 그리고 이미 노동시장에 참가하고 있는 노동자들에게 직업생애주기 동안 평생교육훈련을 받을 수 있는 제도적 장치를 마련하는 것이 중요하다. 이론적 지식과 창의성, 그리고 사회적 숙련이라는 새로운 숙련을 함양하기 위해 전문대학 및 일반대학에서 현장노동자를 포함하는 사원 산학협동과정 설치를 지원할 필요가 있다. 여기서는 해당분야의 전문적 직업교육뿐만 아니라 창의성과 사회적 숙련을 함양하는 인문학 및 사회과학 교육이 포함되어야 할 것이다.

전문엔지니어와 관리직 위주의 산학협동을 넘어 현장 노동자를 포함하는 새로운 산학협동체제를 구축하는 것이 정부의 새로운 숙련형성 정책의 주요 내용에 포함되어야 할 것이다.

셋째, '신생산체제'의 확립을 촉진하는 기업지배구조를 구축할 필요가 있다. 기업지배구조는 기업에서 누가 의사결정을 하는가에 문제이다. 신생산체제는 주주 지배구조보다는 이해관계자 지배구조와 친화력이 있다. 현재 정부의 기업지배구조 정책은 주주 지배구조의 방향으로 나아가고 있다. 이와 같은 주주 자본주의(shareholder capitalism) 발전모델은 신생산체제 확립을 저해할 것이다. 신생산체제는 노사의 공동이익 실현을 목표로 하지만, 주주 자본주의에서의 주주 지배구조는 주주의 이익이 일방적으로 최우선적으로 고려되기 때문이다. 신생산체제는 주주,

노동자, 경영자, 은행 등 기업의 이해관계자들의 공동이익을 실현하려는 이해관계자 자본주의(stakeholder capitalism)에서 성립할 가능성이 높다. 따라서 신생산체제의 구축을 촉진하기 위해서는 최소한 이해관계자 지배구조로 기업지배구조를 개편할 필요가 있다. 이를 위해서는 현행 사외이사제도를 활동할 수 있다. 사외이사에 노조추천 시외이사를 포함시키는 것을 제도화하는 것이 실현가능한 방안일 것이다. 아울러 노조대표 혹은 노동자대표를 이사회에 참가할 수 있는 제도적 장치를 마련해야 할 것이다. 어떤 형태로든 전략적 의사 결정과정에 노조대표 혹은 사원대표가 참가하는 것을 보장하는 제도화가 필요하다. 이를 위해 노사정위원회의 의제로 제기된 바 있는 노동자경영참가법을 제정하는 것이 중요하다. 그러나 이러한 정책이 실현되기 위해서는 미국식 '주주 자본주의' 발전모델을 지향하는 새로운 민주개혁적 정책을 실시하는 방향으로 정부정책 패러다임의 대전환이 있어야 할 것이다.

<부표 1> 경쟁우위 전략별 직무순환 유형

(단위 : 개, %)

	반 내	반 간	부서간
저비용 전략	14(77.8)	6(33.3)	6(33.3)
고품질 전략	10(45.5)	10(45.5)	14(63.6)
전 체	24(60.0)	16(40.0)	20(50.0)
유의확률	0.038	0.436	0.057

자료 : <표 3-1>과 동일.

<부표 2> 자재소요계획(MRP) 도입기업의 작업조직 개편방향

(단위 : %)

	다기능화 실시계획	탑 생산방식 도입계획	적기생산방식 도입계획
MRP 도입	90.0	30.0	63.3
MRP 미도입	71.4	10.7	28.6
유의확률	0.071	0.070	0.008

자료 : <표 3-1>과 동일.

<부표 3> 부가가치우위 기업의 관리기법 특성

(단위 : %)

	TPM	JIT	MRP	팀생산방식	다운사이징
부가가치우위	81.3	37.5	56.3	50.0	56.3
부가가치열위	56.1	29.3	51.2	29.3	68.3
유의확률	0.077	0.548	0.733	0.141	0.392

자료 : <표 3-1>과 동일.

<부표 4> 고품질 기업의 숙련형성 특성

(단위 : 일, %)

	직업훈련 실시	사전 훈련기간	근속에 따른 숙련상승	다기능화 관리	생산직-기술직간 정기적 의사소통
고품질 기업	60.0	46.9	51.4	57.1	45.7
저품질 기업	54.5	30.0	31.8	59.1	31.8
유의확률	0.685	0.343	0.188	0.885	0.298

자료 : <표 3-1>과 동일.

<부표 5> 고품질 기업의 고품질 생산 장애요인

(단위 : 개, %)

	저기술 및 저숙련	저숙련	저기술	전 체
고품질 기업	5(15.6)	19(59.4)	8(25.0)	32(100)
저품질 기업	7(35.0)	7(35.0)	6(30.0)	20(100)

주 : $p=0.167$

자료 : <표 3-1>과 동일.

<부표 6> 노조 유무별 노동자 경영참가 추진방향

(단위: 점)

	노조 기업	무노조 기업	유의확률
QC활동 강화	4.39	4.55	0.534
제안제도 강화	4.46	4.64	0.471
노사간 정보공유 확대	3.82	4.00	0.569
제품개발 및 공정설계 참가	3.51	3.80	0.313
작업방식 결정참가	3.44	3.70	0.411
노사협의회를 통한 경영참가 강화	3.36	3.73	0.324
노조·노동자대표의 이사회 참가	2.29	3.40	0.002

주: '전혀 고려하고 있지 않음' 1점, '적극 추진할 생각' 5점으로 부여한 점수임.

자료: <표 3-1>과 동일.

<부표 7> 경쟁력 수준별 임금인상별 결정요소들의 반영 정도

(단위: 점)

	생산성	이윤	매출액	생계비	타사 임금수준	물가 수준	노동시장 상황	전반적 경기상황
기술우위 기업	3.89	4.03	3.66	3.47	3.91	3.71	3.47	3.74
기술열위 기업	3.38	3.48	3.52	3.43	3.67	3.52	3.19	3.57
유의확률	0.102	0.026	0.652	0.854	0.180	0.373	0.282	0.475

주: '전혀 반영되지 않음'을 1점, '거의 전적으로 반영됨'을 5점으로 부여한 점수임.

자료: <표 3-1>과 동일.

<부표 8> 경쟁력 수준별 인센티브제도 도입기업 비율

(단위 : %)

	직능자격제도	직능급제도	성과분배제도	연봉제도
기술우위	27.8	27.8	50.0	19.4
기술열위	14.3	28.6	28.6	23.8
(유의확률)	(0.242)	(0.949)	(0.114)	(0.697)
숙련우위	22.6	35.5	51.6	19.4
숙련열위	23.1	19.2	33.3	23.1
(유의확률)	(0.935)	(0.174)	(0.112)	(0.731)
품질우위	25.7	22.9	45.7	17.1
품질열위	18.2	36.4	36.4	27.3
(유의확률)	(0.509)	(0.233)	(0.486)	(0.361)
부가가치우위	37.5	37.5	56.3	18.8
부가가치열위	17.1	24.4	36.6	22.0
(유의확률)	(0.099)	(0.322)	(0.177)	(0.790)

자료 : <표 3-1>과 동일.

주석1) 최근 정부당국이 주창하는 '신노사문화'는 참여와 협력에 기초한 노사관계, 공생의 노사관계를 실현하려고 하고 있다. 그런데 사용자들이 노동자 참가에는 인식하면서 협력만을 강조하거나, 노동자들이 참가만을 주장하고 협력에는 소극적일 때는 새로운 노사문화가 실현되기 어려울 것이다. 문제해결의 출발점은 사용자들이 먼저 노동자 경영참가를 추진하면서 노동자들에게 진정한 협력을 구하는 것이 되어야 할 것이다. 신노사문화가 정착되려면 '교섭에 기초한 참가', '참가에 기초한 협력', '협력에 기초한 공생'이라는 세 가지 원칙이 노사양측에 견지되어야 할 것이다.

주석2) 고등교육인 대학교육의 문제는 더욱 심각하다 할 것이다. 21세기 '지식사회'에 적합한 대학교육의 비전과 프로그램의 제시는 절실한 과제로 되고 있다. 신생산체제의 확립을 위한 대학교육의 역할은 혁신하려는 의지와 능력을 갖춘 전문적 인적자원을 창출하는 것에 있을 것이다.

參考文獻

- 경북대 경제경영연구소(1998), 「생산시스템 및 노사관계의 혁신방향 모색을 위한 상장기업 실태조사」, 경북대학교.
- 김애경(1998), 「신생산체제를 위한 숙련형성 정책연구」, 경북대학교 경제학 박사논문.
- 김장호(1997), 「신자유주의의 한계 : 노동유연성과 고용안정문제를 중심으로」, 『산업민주주의와 노동정치』, 고려대학교 노동대학원.
- 김형기(1988), 「한국의 독점자본과 임노동」, 까치.
- _____(1992), 「진보적 노사관계와 진보적 노동조합주의를 위하여」, 『경제와 사회』, 한국산업사회연구회.
- _____(1996), 「1980년대 한국자본주의 : 구조전환의 10년」, 『경제학연구』 제44권 4호, 한국경제학회.
- _____(1997), 『한국노사관계의 정치경제학』, 한울.
- _____(1998), 「한국경제의 대안적 발전모델 모색」, 『경상논집』 제25권 2호, 경북대 경제경영연구소.
- _____(1998), 「현대자본주의 생산체제 및 노사관계 분석」, 『대안적 생산체와 노사관계』, 교육부 연구보고서.
- _____(1999), 「한국경제의 위기와 대안적 발전모델」, 『사회경제평론』, 한국사회경제학회.
- 박준식(1996), 『생산의 정치와 작업장 민주주의』, 한울아카데미.
- 이영희(1994), 『포드주의와 포스트 포드주의』, 한울.
- 주무현(1997), 『한국자동차산업 생산체제의 일본화에 관한 연구』.
- 山田銳夫(1991), 『レギュレーション・アプローチ』, 藤原書店.
- _____(1994), 『20世紀の資本主義』, 有斐閣.
- _____(1998), 「21世紀資本主義の發展モデル」, 『경상논집』, 제25권 2호, 경북대 경제경영연구소.

海老塚明・小倉利丸 編著(1991),『レギュレーションパラダイム』,青弓社
 大野耐一(1994),『トヨタ生産方式』,ダイヤモンド社
 風間信隆(1995),『ポスト・フォードイズムとドイツモデル』,柴田政利編
 『現代資本主義と世界経済』,學文社
 増田祐司 編(1996),『人間重視の社会経済』,同文館
 加藤哲郎・ステイウン(1993),『日本型経営はポスト・フォードイズム
 か?』,窓社

Adler, P. S. ed.(1992), *Technology and the Future of Work*,
 Oxford University Press.
 Aglietta, M and A. Brender(1990), *Les Metamorphoses de la
 societe salariale*, 齊藤日出治外 譯,『勤労者社会の轉換』,日本
 評論社.
 Appelbaum, E. and Batt, R.(1994), *The New American
 Workplace : Transforming Work Systems in the United
 States*.
 Augren, S. et al.(1985), *Volvo Kalmar Revisited : Ten Years of
 Experience, Efficiency and Participation Council*, SAF, LO,
 PTK.
 Auer, P. and Riegler(1990), "The Swedish Version Of Group
 Work," *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 11.
 Baily, R.(1990), *Changes in the Nature and Structure of Work*,
 National Center for Resaerch in Vocational Education.
 Berggren, C.(1992), *Alternatives to Lean Production : Work
 Organization in the Swedish Auto Industry*, ILR Press.
 Boyer, R(1991), "New Directions in Management Practices and
 Work Organization : General Principles and National
 Trajectories", CEPREMAP, CNRS, EHESS.
 _____(1991), *La theorie de la regulation une analyse critique*,

- 정신동 역, 『조절이론』, 학민사.
- _____(1995), "The Capital Labour Relation in OECD Countries : From the Fordist Global Age to Contrasted National Trajectories", Schor, J. You, J(ed.). *Capital, the State and Labour : A Global Perspective*, Edward Elgar.
- _____(1996), "The Seven Paradoxes of Capitalism", Draft which is prepared for a seminar held at the University of Wisconsin-Madison.
- Booz · Allen & Hamilton(1997), *Revitalizing the Korean Economy Toward the 21st Century*.
- Boyer, R · 山田鋭夫 編(1996), 『라보-르 ·サラリ-アル』, 藤原書店.
- Burawoy, M.(1985), *The Politics of Production*, Verso.
- Coriat, B.(1991), *Penser A L'envers : Travail et Organization dans l'Enterprise japonaise*, 花田昌京 · 齊藤悦則 譯(1992), 『逆轉の思考 : 日本企業の労働と組織』, 藤原書店.
- Coriat, B. and Dosi G.(1996), *The Institutional Embeddedness of Economic Change : An Appraisal of the "Evolutionary" and "Regulationist" Research Programmes*, Working Paper 96-1.
- Drucker, P. F.(1993), *Post-Capitalist Society*, 이재규 역(1993), 『자본주의 이후의 사회』, 한국경제신문사.
- Elger, T., Smith, C. ed.(1994), *Global Japanization? : The Transnational Transformation of the Labour Process*, Routledge.
- Kern, H. & Schuman, M.(1992), "New Concepts of Production and the Emergence of Systems Controller", Adler, P. S. ed.(1992), *Technology and the Future of Work*, Oxford University Press.
- Kochan, T. A., Katz, H. C., Mckersie, R. B.(1986), *The*

Transformation of American Industrial Relations, Basic Books.

Kochan, T. A. & Osterman, P.(1994), *The Mutual Gains Enterprise : Forging a Winning Partnership among Labor, Management, and Government*, Harvard Business School Press.

Kern, H. & Schuman, M.(1992), "New Concepts of Production and the Emergence of Systems Controller", Adler, P. S. ed.(1992), *Technology and the Future of Work*, Oxford University Press.

Koike(1994), "Learning and Incentive Systems in Japanese Industry", Aoki, M. and Dore, R., *The Japanese Firm*, Oxford University Press.

Kotz, D. M. and McDonough, T. and Reich, M. ed.(1994), *Social Structures of Accumulation*, Cambridge University Press.

Krugman, P.(1994), "The Myth of Asia's Miracle", *Foreign Affairs*, 73.

Lazonick, W.(1995), "Cooperative Employment Relations and Japanese Economic Growth," Schor, J. You, J ed.(1995), *Capital, the State and Labour : A Global Perspective*, Edward Elgar.

Leborgne, D., Lipietz, A.(1990), *Fallacies and Open Issues of Post-Fordism, International Conference Pathways to Industrialization and Regional Development in the 1990's*.

Lebowitz, M.(1992), *Beyond Capital : Marx's Political Economy of the Working Class*, Macmillan.

Lipietz, A.(1987), *Mirages et Miracles : Problemes de l'industrialisation dans le tiers monde*(1985), 若森章孝・井上泰夫 譯, 『奇蹟と幻影 : 世界的危機とNICS』, 新評論.

- _____(1992), 「資本・労働関係の将来」, 『調査と研究』, 第22号, 京都大学経済学会.
- _____(1992), *Towards a New Economic Order : Postfordism, Ecology and Democracy*, Polity Press.
- _____(1995), "Capital-Labour Relations at the Dawn of the Twenty-First Century", Schor, J. You, J(ed.), *Capital, the State and Labour : A Global Perspective*, Edward Elgar.
- Lipietz, A.(1993), 井上泰夫, 若森章考, 『レギュレーション理論の新展開 : エコロジーと資本主義の将来』, 大村書店.
- Mahon, R.(1987), "From Fordism To? : New Technology, Labour Markets and Unions," *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 8.
- Martin, A.(1995), "The Swedish Model : Demise or Reconfiguration?" Locke, R. Kochan, T. Piore, M. ed.(1995), *Employment Relations in a Changing World Economy*, The MIT Press.
- McLaughlin, D.(1978), "Occupational Sex Identification and the Assessment of Male and Female Earnings", *American Sociological Review*, 43.
- Murray, F.(1987), "Flexible Specialization in the "Third Italy"", *Capital & Class*, 33.
- Piore, M. and Sabel, C.(1984), *The Second Industrial Divide*, Basic Books.
- Schor, J. You, J ed.(1995), *Capital, the State and Labour : A Global Perspective*, Edward Elgar.
- Streeck, W.(1991), "On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production", Matzer E. and Streeck W. eds, *Beyond Keynesianism*, Edward Elgar.
- Tomaney J.(1990), "The Reality of Workplace Flexibility",

Capital & Class, 40.

- Ruyssseveldt J. V. and Visser J. eds.(1996), *Industrial Relations in Europe : Traditions and Transitions*, SAGE Publications.

附錄

〈부록〉 생산시스템 및 노사관계의 혁신방향 모색을 위한 상장기업 실태조사

〈일반사항〉

1. 종업원수 : 총 _____명(사내하청 근로자 포함)

① 정규직 : _____명

② 비정규직(임시직·파견노동·시간제·일고 등) : _____명

③ 사내하청 근로자 : _____명

2. 생산직(정비·공무직, 현장감독직 포함) 근로자의 하력수준

구 분	수
대 줄	명
전문대졸	명
기능대	명
직업훈련기관(기능대 제외)	명
공 고	명
기타 고졸	명
중졸 이하	명
전 체	명

3. 근속연수별 종업원 구성

구 분	전 체	생산직
5년 미만	명	명
5~10년	명	명
10~20년	명	명
20년 이상	명	명
평 균	년	년

4. 1996년 총생산비에서 외주 비중 : _____%

5. 노조 유무

① 있다() ② 없다()

노조 가입률 : _____%

〈경영방식〉

1. 귀사의 경영체제는 어떠합니까?

① 소유주 직접경영() ② 전문경영인 경영()

2. 귀사의 경쟁우위 전략은 어느 편에 속합니까? 해당되는 부분에 체크 주십시오

원가우위 전략

품질우위 전략

(저비용 전략)

(고품질 전략)

1-----2-----3-----4-----5

3. 귀사의 투자실적과 계획은 어떠합니까?

구 분	1996년(실적)		1997년(계획)		2000년(계획)	
	금 액	비 율	금 액	비 율	금 액	비 율
연구개발투자	억원	%	억원	%	억원	%
설비투자	억원	%	억원	%	억원	%
교육훈련투자	억원	%	억원	%	억원	%
전 체	억원		억원		억원	

4. 귀사에서 생산관리 및 인사·노무관리 분야에서 현장관리자(반장·직장)의 재량권이 10년전에 비해 어떠합니까?

구 분	증 가	감 소	변화없음
생산관리			
인사·노무관리			

5. 귀사에서 도입하고 있는 경영·관리기법에는 어떤 것이 있습니까?
해당되는 것에 모두 체크해 주십시오.

- () ① TQC(전사품질관리)
 () ② TPM(전사설비보전 활동)
 () ③ QM(품질경영)
 () ④ JIT(적기생산방식)
 () ⑤ MRP(자재소요계획)
 () ⑥ CE(컨커런트 엔지니어링)
 () ⑦ CALS(광속상거래)
 () ⑧ 팀제도(사무관리직)
 () ⑨ 모듈(module) 생산방식
 () ⑩ 팀 생산방식(생산직)
 () ⑪ 소사장제도
 () ⑫ 다운사이징(조직의 슬림화)
 () ⑬ 아웃소싱(out-sourcing : 외주)
 () ⑭ 사내 벤처(venture)
 () ⑮ 기타_____

6. 귀사는 국내외 다른 경쟁사들과 비교했을 때, 다음 사항이 어떠하다고 보십니까?

구 분	우 위	평 균	열 위
경영능력			
기술수준			
숙련수준			
품질수준			
부가가치			

〈기술체계〉

- 귀사의 주된 생산체제는 다음 중 어디에 속합니까?
 ① 소품종 소량생산() ② 소품종 대량생산()
 ③ 다품종 대량생산() ④ 다품종 소량생산()
- 귀사의 기술혁신은 다음 중 어디에 중점을 두고 있습니까?
 ① 제품혁신() ② 공정혁신()
- 귀사의 주된 생산공정의 성격은 어떠합니까?
 ① 연속흐름공정()
 ② 일관조립공정(컨베이어 시스템)()
 ③ 불연속공정(단위 생산 혹은 묶음 생산)()
- 귀사의 공장자동화 수준은 다음 5단계 중 어느 단계에 와 있습니까?
 () ① 1단계 : 단위기계의 일부자동화(기계기구, 유압, 공압, 전기 기구를 이용한 간이자동화, 간단한 시퀀스 제어방식을 이용한 자동화)
 () ② 2단계 : 단위기계의 완전자동화(수치제어 방식을 이용한 각종 기계, NC공작기계, 자동조립기, 부품삽입기,

자동납땜기, 자동포장기)

() ③ 3단계 : 생산라인의 자동화, 조립라인의 자동화(Machining center, 로봇을 이용한 용접 및 조립, CAD, CAM)

() ④ 4단계 : 공장 전체의 자동화(FMS, 자동창고 시스템, CIM)

5. 귀사에서 는 표준작업과 표준시간이 작업별로 설정되어 있습니까?

- ① 표준작업 및 표준시간이 모두 설정되어 있다()
 ② 표준작업은 설정되어 있으나 표준시간은 설정되어 있지 않다()
 ③ 표준시간은 설정되어 있으나 표준작업은 설정되어 있지 않다()
 ④ 표준작업과 표준시간 모두 설정되어 있지 않다()

6. 최근 신기술을 갖춘 새로운 자동화 설비를 도입했을 때, 이전 설비에 비해 노동력 사용은 어떻게 변화했습니까? 해당 칸에 체크해 주십시오.

구 분	증 가	감 소	변화없음
기술자			
숙련근로자			
비숙련근로자			

7. 최근 귀사의 생산라인에 새로 도입한 컴퓨터 부착 자동화 설비(ME설비)가 도입되었다면, 그것을 작동하는데 요구되는 현장생산직 근로자의 숙련수준은 어떠합니까?

- ① 이전보다 높은 숙련수준이 요구된다()
 ② 이전보다 낮은 수준의 숙련으로도 가능하다()
 ③ 별다른 변화가 없다()

8. 귀사에서 는 제품 불량률 감소나 품질향상을 위하여 다음 중 어느 것이 더 중요하다고 생각합니까?

- ① 기계설비의 성능개선()
- ② 근로자의 숙련수준 향상()
- ③ 근로자의 의식()

〈작업조직〉

1. 귀사에서 지난 10년간 생산직의 직무는 어느 방향으로 변화해 왔습니까?
 - ① 세분화 방향() ② 통합 방향()
2. 지난 10년 동안 귀사의 현장작업자 한 사람이 수행할 수 있는 공정수는 어떻게 변화해 왔습니까?
 - ① 늘어나고 있다()
 - ② 줄어듦고 있다()
 - ③ 변화 없다()
- 2-1. 현장작업자 한 사람이 수행할 수 있는 공정수가 늘어나고 있다면 그 성격은 어떠한가요?
 - ① 같은 수준의 단순한 공정을 여러 개 수행한다()
 - ② 보다 수준이 높은 복잡한 공정을 수행한다()
3. 귀사에서 직무순환(로테이션)을 하고 있습니까?
 - ① 하고 있다() ② 하지 않는다()
- 3-1. 직무순환을 하고 있다면 어떤 방식으로 합니까? (복수응답 가능)
 - ① 반내에서 한다()
 - ② 서로 다른 반간에 한다()
 - ③ 서로 다른 부서간에 한다()

3-2. 귀사에서 직무순환을 실시하는 경우 주로 어떤 동기에서 실시하고 있습니까? 하나만 골라 주십시오.

- ① 단순 반복작업으로 인한 노동자의 불만을 줄이기 위해()
- ② 힘들고 위험한 작업을 균등분담시키기 위해()
- ③ 노동자들의 다기능화를 통한 생산의 유연성 증대()
- ④ 기타_____

4. 기계 및 설비나 품질에 이상이 생기면 누가 처리합니까?

- ① 작은 문제이건 큰 문제이건 현장근로자가 처리한다()
- ② 작은 문제는 현장근로자가 처리하고 큰 문제는 전문요원이 처리한다()
- ③ 아주 사소한 문제만 현장근로자가 처리하고 대부분 전문요원이 처리한다()
- ④ 작은 문제이건 큰 문제이건 모두 보전요원이나 전문기사가 처리한다()

5. 귀사에서 생산직 현장근로자가 다음 각 영역들에 참여하고 있는지요? 참여하고 있다면 그 형태는 테스크 포스팅에 참여합니까? 아니면 제안활동을 통해 합니까?

구 분	참여 여부	참여 형태
제품개발	참여() 불참()	테스크 포스팅() 제안활동()
공정설계	참여() 불참()	테스크 포스팅() 제안활동()
작업방식 설계	참여() 불참()	테스크 포스팅() 제안활동()

6. 생산현장의 작업반(혹은 작업팀)은 다음 각각의 사항에 대해 어느 정도의 결정권을 가지고 있습니까?

- 전혀없음 완전한 결정
- ① 작업량의 결정 1-----2-----3-----4-----5

- ② 작업속도의 결정 1-----2-----3-----4-----5
 ③ 작업방식의 결정 1-----2-----3-----4-----5

7. 귀사에서 앞으로 작업조직을 어떤 방향으로 바꾸어 나갈 계획이
 있습니까? 계획이 있으면 해당하는 부분에 체크해 주십시오.

- ① 생산직 직무의 세분화()
 ② 생산직 직무의 통합()
 ③ 사무관리직 직무의 통합()
 ④ 근로자의 다기능화()
 ⑤ 직무순환 실시()
 ⑥ 사무관리직에 팀제 도입()
 ⑦ 생산직에 팀 생산방식 도입()
 ⑧ 현장작업반(팀)의 자율성 증대()
 ⑨ 자동화 투자를 통한 인원절감()
 ⑩ 적기생산방식(JIT)의 도입()

〈숙련형성〉

1. 귀사에서 사업내직업훈련을 실시하고 있습니까?

- ① 예() ② 아니오()

1-1. 실시하고 있다면, 현재 사업내직업훈련 시설과 인력은 주로 어
 떤 용도로 이용되고 있습니까?

- () ① 신규채용자의 양성훈련
 () ② 재직자의 향상훈련
 () ③ 신규사업 진출에 따른 전직훈련
 () ④ 기타_____

2. 귀사에서 신입생산직 근로자가 작업장에 배치되기 전에 얼마 동

안의 교육·훈련을 받습니까?

_____ 일

3. 귀사에서 현재의 생산시스템을 효과적으로 작동시켜 생산성과 품질을 향상시키기 위해서는 생산직 근로자들에게 어떤 자질이 어느 정도 요구됩니까? 해당하는 부분에 체크해 주십시오.

	거의 필요없다	매우 필요하다
① 이론적 지식	1-----2-----3-----4-----5	
② 기능향상훈련	1-----2-----3-----4-----5	
③ 창의성	1-----2-----3-----4-----5	
④ 오랜 현장경험	1-----2-----3-----4-----5	
⑤ 경쟁심	1-----2-----3-----4-----5	
⑥ 협동심	1-----2-----3-----4-----5	
⑦ 의사소통 능력	1-----2-----3-----4-----5	

4. 귀사에서 생산직 근로자의 경우 근속연수가 길어질수록 기능수준이 어떠합니까?

- ① 근속연수가 많아질수록 기능수준이 높아진다()
 ② 처음 얼마간은 약간 향상되지만 그 이후에는 더 이상 향상되지 않는다()
 ③ 근속연수가 많아져도 기능수준이 향상되지 않는다()

5. 귀사에서는 생산직 근로자들의 숙련형성은 어떤 방식으로 합니까? 해당사항을 모두 체크해 주십시오.

- ① 현장훈련(OJT)()
 ② 사내 연수기관 혹은 훈련기관을 통한 교육훈련()
 ③ 국내관련기업 파견 연수·훈련()
 ④ 사외 학교·연수기관 혹은 훈련기관을 통한 교육훈련()

⑤ 해외연수·훈련()

6. 생산직의 경우, 선배근로자는 자신의 업무뿐만 아니라 후배근로자에 대한 지도나 훈련을 담당합니까?

- ① 공식적으로 담당한다()
- ② 비공식적으로 담당한다()
- ③ 담당하지 않는다()

6-1. 공식 혹은 비공식 교육훈련을 통해 후배근로자의 작업능력을 향상시킨 선배근로자에게 어떤 형태의 보상을 해줍니까?

- () ① 임금 등 보수에 반영
- () ② 인사고과 혹은 승진에 반영
- () ③ 보상이 없다
- () ④ 기타_____

7. 귀사에서는 근로자의 다기능화를 위한 관리를 계획적으로 실시하고 있습니까?

- ① 예() ② 아니오()

8. 생산직 근로자의 경우, 귀사에서 익힌 기능 가운데 몇 % 정도가 같은 산업내 다른 기업에 가서 써 먹을 수 있다고 생각하십니까?
약 () %

- () ③ 기술직이 컴퓨터나 문서를 통해 정보나 지시사항을 전달할
을 통해
- () ④ 생산직이 기술직에게 문서나 컴퓨터를 통하여 건의함을 통해
- () ⑤ 기타_____

10. 귀사에서 다기능기술자(technician)를 어느 정도 보유하고 있습니까? _____명

(여기서 다기능기술자란 생산현장의 핵심이 되는 기능과 기술이
집합된 부분을 담당하는 자로서, 해당공정의 모든 작업을 이해하
고 관리할 수 있으며, 기기나 기계의 운전·조작·보수 등을 행할
수 있고, 단순기능자에서 숙련기능자에 이르는 인력을 지도할 수
있는 사람을 말합니다.)

11. 귀사에서 생산직 근로자들의 숙련형성을 촉진하기 위한 인센티
브제도에 어떤 것이 있습니까? 해당되는 사항에 모두 체크해 주심
시오.

- ① 기능자격증에 대해 수당을 지급한다()
- ② 사내기능검정 결과를 임금이나 승진에 반영한다()
- ③ 더 어려운 일을 하는 근로자에게 더 높은 임금을 지급한다()
- ④ 사내 교육훈련을 받은 사람에게 임금이나 부가급여 혹은 승진상
에 혜택을 준다()
- ⑤ 고숙련 근로자에게 국내외 연수기회를 준다()
- ⑥ 기능장제도가 있다()
- ⑦ 다기능 근로자에게 임금이나 부가급여 혹은 승진상에 혜택을 준
다()
- ⑧ 장기근속함에 따라 기능수준이 상승할 수 있도록 교육훈련을 실
시한다()
- ⑨ 직능자격제도가 도입되어 기능수준에 대응한 승진경로가 설정되
어 있다()

⑩ 기타 _____

12. 귀사에서 다음 중 어떤 요인이 현재 고품질·고부가가치의 제품 생산에 장애가 되고 있다고 생각하십니까?

- ① 기술수준도 낮고 근로자의 숙련수준도 낮기 때문()
 ② 도입된 기술수준은 높으나 근로자의 숙련수준이 낮기 때문()
 ③ 근로자의 숙련수준은 높으나 기술수준이 낮기 때문()

13. 귀사가 앞으로 생산시스템을 혁신하기 위한 인적자원을 확보하기 위해 다음과 같은 숙련형성 정책을 어느 정도 고려할 생각이십니까?

	전혀 고려 하지 않음	적극 고려함
① 현장훈련(OJT)의 강화	1-----2-----3-----4-----5	
② 다기능화의 추진	1-----2-----3-----4-----5	
③ 사업내직업훈련의 강화	1-----2-----3-----4-----5	
④ 다른 기업이나 외부기관 연수·교육 강화	1-----2-----3-----4-----5	
⑤ 고학력자의 채용	1-----2-----3-----4-----5	
⑥ 다른 기업의 경력사원 스카우트	1-----2-----3-----4-----5	
⑦ 인제은행 등을 통한 외부 전문인력 이용	1-----2-----3-----4-----5	

〈보상체계〉

1. 귀사의 지난 10월 말의 평균임금은 얼마입니까?

관리직 : _____만원

기술직 : _____만원

사무직 : _____만원

생산직 : _____만원

전 세 : _____만원

2. 귀사에서 다음과 같은 제도가 도입되어 있습니까? 해당사항이 있으면 모두 체크해 주십시오.

- ① 직능자격제도() ② 직능급제도()
 ③ 성과분배제도() ④ 연봉제도()
 ⑤ 인사고과제도() ⑥ 스톡옵션제도()
 ⑦ 우위사주 제도()

* 단, 여기서 말하는 성과분배제도에는 미리 정해진 몇 %를 지급하는 보너스제도는 포함되지 않습니다.

3. 귀사에서 지난 10년 사이에 임금결정에서 다음과 같은 근로자 개인의 요소들이 미치는 영향이 어떻게 변화해 왔습니까?

구 분	증 대	감 소	불 변
학 령			
성 명			
근속연수			
경력연수			
숙련수준			
능 력			
업 력			

4. 귀사에서 임금인상률의 결정에서 다음과 같은 요소들이 어느 정도 반영되고 있습니까?

	전혀 반영되지 않음	거의 전적으로 반영됨
① 생산성	1-----2-----3-----4-----5	
② 이윤	1-----2-----3-----4-----5	

() ⑥ 기타_____

7. 귀사는 앞으로 근로자의 임금을 결정하는데 있어 다음 요소들의 비중을 어느 정도 고려할 생각이십니까?

	전혀 고려하지 않을 생각	적극 고려할 생각
① 기업성과	1-----2-----3-----4-----5	
② 직능	1-----2-----3-----4-----5	
③ 숙련	1-----2-----3-----4-----5	
④ 학력	1-----2-----3-----4-----5	
⑤ 근속연수	1-----2-----3-----4-----5	
⑥ 직책	1-----2-----3-----4-----5	

〈노사관계〉

1. 귀사에서는 임금이 어떤 방식으로 결정됩니까?

① 단체교섭() ② 노사협의() ③ 회사 단독()

2. 귀사의 지난 1996년 경력사원 채용비율과 이직률은 어떠합니까?

구 분	경력사원 채용비율	이직률
관리직	%	%
기술직	%	%
사무직	%	%
생산직	%	%
전 체	%	%

3. 귀사에서 지난 10년간 어떤 방법으로 고용조정을 해왔습니까?
해당되는 항목에 모두 체크해 주십시오.

- ① 조업단축, 휴업 등 근로시간 단축()
 ② 배치전환, 전출 등 인력재배치()
 ③ 임시고, 일고 고용 등 고용형태 변경()
 ④ 하청, 외주가공 등 생산조직 변화()
 ⑤ 정리해고, 조기퇴직 등 근로자수 조정()
 ⑥ 고용조정을 한 적이 없다()

4. 현재 단체교섭에서 쟁점사항은 무엇입니까? 해당되는 것에 모두 체크해 주십시오.

- ① 임금수준() ② 임금체계() ③ 성과분배()
 ④ 직제개편() ⑤ 노동시간 단축() ⑥ M/H 조정()
 ⑦ 정리해고() ⑧ 경영참가() ⑨ 사내복지()
 ⑩ 노조활동() ⑪ 기타 _____

5. 귀사의 노사협의회에서 다음 사항들이 어떤 방식으로 다루어집니까? 해당 란에 O표 해주세요.

구 분	합의	협의	의견청취	설명	다루지 않음
인사노무관리제도					
근로자 교육훈련 및 능력개발					
근로자 복지시설 및 제도					
안전보건 및 작업환경					
경영계획 및 방침					
생산계획					
인력운용계획					
회사의 업적 및 재정상태					

6. 회사에 대한 노조의 태도는 어떠한 편입니까? 해당하는 곳에 체크해 주십시오.

매우 내립적

매우 협조적

1-----2-----3-----4-----5

7. 회사의 기술체계, 노동조직, 숙련형성 등의 결정과정에 대한 노조의 영향력은 어느 정도입니까?

아주 약함 약한편 보통 강한편 아주 강함

① 경영방식 1----- 2 ----- 3 -----4 -----5

(관리방식, 경영전략, 기업문화)

② 기술체계 1----- 2 ----- 3 -----4 -----5

(신기술 도입, 공정설계, 기술혁신)

③ 노동조직 1----- 2 ----- 3 -----4 -----5

(직무설계, 작업방식, 작업속도)

④ 숙련형성 1----- 2 ----- 3 -----4 -----5

(교육훈련)

8. 귀사에서는 노사간에 정보공유가 어느 정도 이루어지고 있습니까?

	상	중	하	해당사항 없다
생산관리 관련				
인사노무관리 관련				
재무관리 관련				
경영전략 관련				

9. 귀사에서 다음과 같은 근로자의 경영참가 형태가 기업성장에 어떠한 영향을 미칠 것으로 생각하십니까.

	아주 부정적			아주 긍정적		
	1	2	3	4	5	
① QC활동	1-----2-----3-----4-----5					
② 제안제도	1-----2-----3-----4-----5					
③ 제품 및 공정설계에의 참가	1-----2-----3-----4-----5					
④ 작업방식 결정에 참가	1-----2-----3-----4-----5					
⑤ 교육훈련 계획작성에 참가	1-----2-----3-----4-----5					
⑥ 노사간의 정보공유	1-----2-----3-----4-----5					
⑦ 정계/인사위원회 참가	1-----2-----3-----4-----5					
⑧ 이사회 참가	1-----2-----3-----4-----5					

10. 귀사에서 앞으로 어떤 형태의 근로자 경영참가를 추진할 생각입니까? 해당하는 사항에 모두 체크해 주시오.

	전혀 고려하고 있지 않음		적극 추진할 생각		
	1	2	3	4	5
① QC활동 강화	1-----2-----3-----4-----5				
② 제안제도 강화	1-----2-----3-----4-----5				
③ 제품 및 공정설계에 참가	1-----2-----3-----4-----5				
④ 작업방식 결정에 참가	1-----2-----3-----4-----5				
⑤ 노사간 정보공유 확대	1-----2-----3-----4-----5				
⑥ 노조/근로자 대표의 이사회 참가	1-----2-----3-----4-----5				
⑦ 노사협의회를 통한 경영참가 강화	1-----2-----3-----4-----5				