

새로운 作業組織과 勞使關係 : 獨逸 自動車產業 事例研究

姜 守 芝*

— 目 次 —

- I. 머리말
- II. 새로운 作業組織의 事例 : 小集團 勞動
- III. 勞使關係 - 爭點
- IV. 몇 가지의 理論的인 含意

I. 머리말

현재 독일 자동차산업에서는 상당한 구조적 변화가 일어나고 있다. 그것은 다름 아니라 생산과정을 조직하고 관리하는 방식이나 노동력의 충원방식, 조직방식이 기존의 모습과는 다른 형태를 띤다는 것이다. 일반적으로 논의의 대상이 되는 변화를 한마디로 요약하면, 소집단노동(Gruppenarbeit)의 도입으로 말미암아 예전의 테일러주의적이고 포드주의적인 작업방식에 포괄적인 구조변화가 일어난다는 것이다. 어떤 학자들은 이러한 변화를 ‘파라다임의 이동’이라고 하기도 한다(Hoffman & Kaplinsky(1988), Piore & Sabel (1985), Kern & Schumann(1984)). 물론 기존의 조직방식과 새로운 조직방식 사이에 얼마나 연속성과 단절성이 있느냐 하는 문제는 사회학, 경제학, 경영학, 심리학 등의 학문분야에서 상당한 논쟁을 불러 일으키고 있다.

이 글의 관심사는 그런 논쟁에 직접 개입하기보다는, 새로운 작업조직의 대명사를 이루고 있는 ‘소집단노동’(Gruppenarbeit)을 중심으로 과연 구체적인 경영현실(Betriebsrealität)의 변화가 어떤 내용을 담고 있는지에 초점을 맞추고자 한다. 그리고 이러한 현실적 변화가 노사관계론이나 조직행위론의 이론 구성에 어떤 시사점을 던지는가도 그 적극적 관심의 대상이다.

* 獨逸 브레멘 大學 博士課程

이 글의 문제의식과 관련한 필자의 기본적 태제는, 새로운 작업조직의 도입과 적용이란 것은 경제·기술적 과정 이상의 것이라는 것이다. 즉, 이 변화 과정은 경제·기술적 과정만이 아니라, 사회·문화적·정치적 과정도 내포하고 있다는 것이다. 그 이유는 이 작업조직의 변화 과정이 단순히 경영의 효율을 높이고 기술적 차원의 혁신만 보여주는 것이 아니라, 기업 내 인간의 사회적 관계, 그 상호작용방식, 그리고 여러 이해집단 간의 파워관계 변화 등을 내포하는 복합적 과정이기 때문이다.

II. 새로운 作業組織의 事例 : 小集團勞動(Gruppenarbeit)

독일 자동차산업의 새로운 작업조직의 형태인 소집단노동 구상은 이제 실험단계를 지나 노동력의 조직과 관리, 통제에 있어 중요한 기조(Leitlinie)의 변화를 보여 주고 있다. 그것은 무엇보다도 기업의 입장에서 볼 때 기존의 단순·파편화된 작업의 할당을 바탕으로 하는 테일러·포드주의적 작업조직이 주·객관적 측면에서 여러가지 문제를 안고 있었기 때문이다. 아래에서는 이 새로운 작업조직인 소집단노동의 구상이 도입된 독일 자동차공장의 변화 실태를 몇 가지 사례를 통해 살펴 보기로 하자.

[사례 1 : 폭스바겐 잘쓰기터 공장-조립팀, 반자동적 작업진단]

독일 자동차산업에서의 소집단노동 실험은 사실 1970년대로 거슬러 올라간다. 그것은 1970년대 초에 이르러 그간의 콘베이어 라인(Fließband)으로 상징되는 포드주의적인 작업조직에 반발하는 노동자들의 소극적, 적극적 저항이 강하게 표출되었기 때문이다. 즉, 무단결근이나 무단조퇴, 태업, 병가율의 증대, 이직률의 증대 등과 같은 직무 불만족 지표들이 증대했을 뿐 아니라, 급기야는 파업, 농성, 점거 등과 같은 적극적이고 폭발적인 저항도 강하게 나타났다. 1972년의 뷔헨베엠비(BMW) 공장, 1973년 쿨른의 포드 공장, 1975년 폭스바겐의 넥카슬룸 공장에서의 노동쟁의는 그 대표적 사례이다. 이러한 상황에 직면하여 독일의 학계, 노동계, 산업계에서는 ‘노동의 인간화’(Humanisierung der Arbeit) 혹은 ‘노동생활의 인간화’(Humanisierung des Arbeitslebens) 논의가 활성화된다. 그리고 실제로 당시 사민당과 자민당의 연정¹⁾ 아

1) 독일에서는 전후 최초로 1966/67년에 경제공황이 일어나자 보수 기민련과 사민당이 대연정을

래서 노동부(BMAS)와 과학기술부(BMFT)의 적극적 지원이 이뤄져(당시 돈으로 무려 4천 5백만 마르크 상당의 프로젝트), 노동생활의 질과 노동생산성을 동시에 향상 시켰다는 목표아래 여러 공장들에서 새로운 작업조직에 관한 프로젝트가 실행된다. 1975년부터 1977년까지 진행된 폭스바겐 잘쓰기터 공장의 소집단노동 프로젝트도 바로 이런 역사적 배경 속에서 이뤄진 것이다(Muster, 1990 및 Buchholz, 1989 참조).

이 잘쓰기터 공장 실험의 핵심은 엔진조립을 기존의 콘베이어 라인에서 실행하지 않고, 일종의 고정된 조립팀(Montagenester)에서 한다는 것이었다. 여기서는 예전의 라인 노동자가 일정한 숙련 향상교육을 받은 후, 혼자서 엔진 전체를 조립한다는 구상이 실험된 것이다. 얼핏보면 큰 변화가 아닌 것 같으나, 그 기저에는 중요한 발상의 전환이 있었다. 즉, 단순하고 반복적인 부분조립만을 담당하던 노동자로 하여금, 부분조립이 아니라 전체조립을 맡기는 것, 또 계속 흐르는 콘베이어 라인(싸이클 타임이 60초도 안됨)이 아니라 고정된 소그룹 작업대에서 작업(싸이클 타임이 35 내지 45분에 이를)을 하는 것, 기계에 의해 작업 리듬이 통제되는 것이 아니라, 작업자에 의해 스스로 조절되는 것²⁾, 게다가 이 소그룹은 조립작업 뿐 아니라, 소집단 내에서 교대로 자재정리, 자재공급, 품질검사, 수리작업, 불량제거 작업까지 도맡게 되었다. 소위 직무확대(Aufgabenerweiterung)와 직무충실화(Aufgabenanreicherung), 직무교대(Aufgabenwechsling), 반자율적 작업집단(semi-autonome Arbeitsgruppe)

시행하고 (당시 수상은 기민련의 Kurt G. Kiesinger, 경제부장관은 사민당의 Karl Schiller, 재무부장관은 기민 / 사련의 Franz Josef Strauß가 맡았다), 고용촉진과 경제성장을 다시 이루기 위해 국가가 연방은행의 돈을 빌려 투자활동에 적극 참여한다는 케인즈주의적인 신경제정책을 발표한다. 67년에는 이 대연정 아래서 노조도 경제부흥에 일조하기 위하여 노동생의와 파업을 자제해야 하며 기업에서도 노동자의 임금삭감이나 복지비용 삭감이 경제부흥이나 노사 어느 누구에게도 도움이 안된다는 인식 하에 노동비용 삭감책을 자제해야 한다는 일종의 대타협 조치(Konzertierte Aktion: 마치 노/사/정이 콘서트를 열듯이 서로 조화롭게 행위한다는 것)를 정부의 중재 하에 시행한다. 그러나 부분적인 경제회생에도 불구하고 노동자들에게 별다른 일자리 보장이나 소득보장책이 나오지 않자, 1969년 9월에는 파업의 물결이 독일 전역을 휩쓸게 된다. 이에 1969년 말에는 드디어 기민련이 야당으로 밀려나고, 사민당과 사민당 사이에 사회/자유 연립정권(sozialliberale Koalition)이 탄생한다. 이 정권은 1982년에 기민련의 헬무트 콜이 주도하는 연립내각(자민당과의 연정)에 정권을 내줄 때까지 10여 년을 통치하게 된다.

2) 부만과 미어에 따르면(Buhmann & Mihr, 1988: 139), 당시 실험에서는 작업자들이 하나의 엔진조립이 끝나면 뒷공정으로 이를 보내고, 또 다음 조립대상물을 자기 자리로 불러 들일 수 있는 호출대(Rufsäule)가 각 조립대(Montagenest)마다 설치되었다.

로 대표되는 직무재설계(Umgestaltung der Arbeit)가 이뤄졌던 것이다. 과연 그 결과는 깜짝 놀랄 정도였다. 6주간의 숙련향상 교육 후에 이 조립팀에 투입된 28명의 노동자 (애초에 임의성의 원칙 하 자발적으로 나선 40명 중, 1명의 여성과 8명의 외국인이 포함된 28명이 시범프로젝트에 투입됨) 모두가 각기 엔진 전체를 혼자서 조립할 수 있게 되었던 것이다. 몇 개월이 지나자 노동자 1명당 하루에 7내지 10대의 엔진을 조립할 정도가 되었다. 그리고 이 엔진의 품질도 라인에서 조립된 것보다 나았다. 참여 노동자는 예전보다 가벼운 마음으로 작업을 할 수 있었고, 만족도도 높아졌다. 그리고 이런 조건 아래서 하루에 엔진을 150 대에서 300대를 조립할 수 있게 되면 다양한 기종의 엔진을 별 무리없이 최종조립할 수 있어 유연성이 높아지고, 콘베이어 라인 조립보다 경제성도 높아질 것이라고 보고되기도 했다(Buhmann & Mihr, 1988 : Buchholz, 1989 : Muster, 1990). 그럼에도 불구하고 약 9백만 마르크의 연구예산(약 1/5)이 지출되었을 무렵 폭스바겐사는 노동의 인간화와 생산성 향상을 동시에 달성할 수 있다던 이 프로젝트를 전면철수하고 원위치로 돌려버렸다. 그 이유는 개별기업 경영자의 입장에서 볼 때(aus betriebswirtschaftlicher Sicht) 별 큰 수익성(Wirtschaftlichkeit)을 가져다 주지 않는다는 것이었다(Muster, 1990 : 109). 당시의 소집단조립의 성과 수준은 기업에 수익성을 갖다줄 수 있는 수준 (일당 150대 이상)에 20%가 못미치는 일당 120대 정도에 불과(Buhmann & Mihr, 1988 : 140-1)했기 때문이었다. 사실상 1970년대 중반 이후로 정부의 적극적인 지원 하에 이뤄진 독일에서의 노동의 인간화 프로젝트는 이윤지향적인 개별 기업들의 강한 저지, 의심, 반발로 말미암아 원래의 의도와의 달리 별로 성공적으로 현실화되지 못했다.

그 이후 약 5년이 지난 1982년, 폭스바겐의 노동자평의회(Betriebsrat)³⁾는 경영측

3) 오늘날 독일 경영조직법(Betriebsverfassungsgesetz : 1972년의 것을 원형으로 하고, 최근 1989년에 부분 보완됨) 제 1조에 의하면, 최소한 5명의 선거권 있는 노동자(만 18세 이상)가 상시고용으로 있는 작업장에서는 노동자평의회(Betriebsrat)가 설치된다. 역사적으로 보면 이 노동자평의회는 1920년 2월에 바이마르 공화국 의회에서 통과된 노동자평의회법(Betriebsräte-gesetz)에 그 법적 기원을 두고 있다. 이 법은 사실상 1차대전 후 군주독재체제에 저항하는 노동자와 병사들의 평의회운동(직접민주주의를 지향)이 1918년 이후로 자본주의 노동자와 병사들의 혁명적 운동으로 확산되자, 이를 법적인 테두리 속에서 어느 정도 받아내고자 하는 배경을 갖고 있었다. 슈나이더와 쿠다(Schneider & Kuda 1969 : 144)에 따르면, 이 법은 당시 바이마르 공화국 헌법에서 보장되던 노동과 자본 사이의 권리균등(Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit)의 원칙보다 약간 뒤지는 것이었다. 이 법에 따르면, 노동자평

으로부터 실린더헤드 조립라인의 자동화 계획을 보고받게 된다. 이에 노동자평의회는 1970년대 시범프로젝트의 경험을 다시 살려, 실린더헤드의 조립작업 공정에서 유연한 자동차시스템을 수용하되 현장 작업조직을 혁신할 것을 요구하게 된다. 즉, 1) 새로운 자동화 생산설비의 운용에 있어 이를 개별 작업자가 아니라, 소집단(Arbeitsgruppe)에서 담당하고 (인원을 한 교대(작업)조 당 9명에서 14명으로 늘임을 전제)⁴⁾, 2) 한 라인의 담당을 위해 그 소집단 구성원이 기계감시공 (Aniagenführer)⁵⁾ 수준의 숙련을 습득하도록 교육을 받으며 (Qualifizierungsmaßnahmen), 3) 모든 구성원이 그 숙련 향상에 상응하는 고임금을 받되, 4) 소그룹 내에서는 직무교대(Arbeitswechsel)가 이

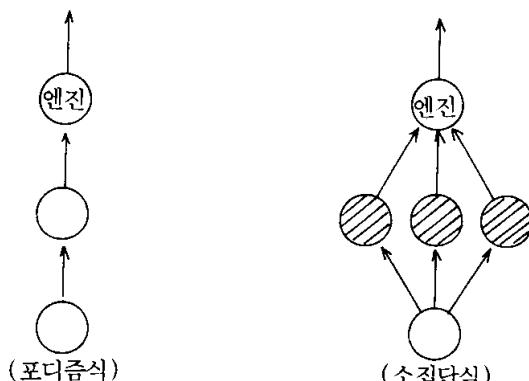
의회는 다음과 같은 권리를 가졌다. ① 임금, 휴가, 작업시간, 교육, 취업규칙, 기숙사관리, 연금 관리 등과 관련한 문제에 대해서 공동결정할 권리(Mitentscheidungsrechte in sozialen Angelegenheiten), ② 신규채용의 원칙, 경영합리화로 인한 대량해고, 부당해고 등과 관련한 인사문제에 대한 이의제기권과 협의권(Einspruchs- und Beratungsrechte in personellen Angelegenheiten), ③ 생산성향상의 문제나 새로운 작업방식의 도입에 관하여 경영측에 자문 할 권리, 그리고 일반적 경영상태, 재무상태, 소요 인력량 등에 관하여 분기별로 경영측으로부터 정보를 제공받을 권리(Beratungs- und Informationsrechte in wirtschaftlichen Angelegenheiten) 등이 바로 그것이다.

이 경영조직법에 따라, 노동자평의회는 노동자의 경제적, 사회적 이해관계와 관련이 있는 사안에 대해서 각 공장별로 혹은 종기업차원에서 경영측과 공장협약(Betriebsvereinbarung)을 맺을 권리가 있다. 그러나 산별차원에서 단체협약(Tarifvertrag)의 협상과정에서 파업권도 행사할 수 있는 산별노조(Industriegewerkschaft)와는 달리 이 노동자평의회는 파업권이 없고, 단지 개별 기업 경영측과의 협의권, 정보권, 이의제기권, 부분적 공동결정권만을 보유할 뿐이다. (경영조직법 제 4부의 '노동자 공동영향권과 공동결정권'에 관한 내용 (제 74조부터 113조까지)은 이런 사안들에 대해 비교적 구체적으로 규정해 놓고 있다).

- 4) 여기서 빠뜨려서는 안될 것은, 이 실린더헤드 조립라인에서는 예전에 74명 (2교대 합쳐)의 손 조립 작업자가 있었는데, 미시전자 기계를 도입한 새로운 자동화 조립라인에서는 단지 18명만 종사케 한다는 것(무려 75%의 인원감축)이 폭스바겐사의 원래 계획이었다는 점이다 (Buhmann & Mihr, 1988 : 141-2).
- 5) 이 기계감시공의 부분작업내용은 예전과는 달리 가공물 투입, 기계조작, 최종 손질, 품질검사 등 의 부분작업들이 하나의 작업체계 속으로 통합된 것이므로, 흔히 수직적 과업통합(vertikale Aufgabenintegration)이 이뤄지는 대표적인 예로 거론된다. 만일 기존의 반숙련공들이 직무학대 교육 내지 숙련향상 교육을 받아 이런 통합적 과업을 수행하게 되는 경우, 이들에게는 어느 정도 숙련의 향상이 일어난다고 할 수 있다. 하지만 이들의 비중은 전체 노동자를 중에서 별로 크지도 않을 뿐 아니라, 대개는 기존의 반숙련공이 숙련향상 교육을 받아 기계감시공으로 투입되기 보다는, 아예 처음부터 신입사원을 전문숙련공으로 선발하여 현장에 투입시키는 형태가 강하게 관철되므로 전체적으로 당사자의 입장에서 보면, 숙련의 향상이 일어난다고 보기 어렵다.

뤄져 동일한 임금을 받아야 한다는 새로운 요구안(Forderungskatalog)을 내세운다. 그리고 5) 이 새 작업조직에 들어 오지 않는 작업자는 해고하지 못하도록 (Entlassungsverbot) 공장협약(Betriebsvereinbarung)의 규정에 명시하고, 6) 이런 작업자들의 임금등급(Lohngruppe)이 저하하지 않도록 임금보장(Lohngarantie)을 해야 한다고 주장했다. 이 협상은 상당히 오래 걸려, 결국에는 노동자 평의회가 경영측을 설득시키게 된다. 결국 이 공정에서는 1984년부터 소집단노동이 본격적으로 시행되고 있다[그림 II-1 참조]. 그리고 이 이후에 기체엔진 조립라인(Rumpfmotorenmontage)이 자동화되자⁶⁾, 노동자평의회는 여기서도 소집단노동을 주장하게 되는데, 이 때는 예전보다는 협상이 간단했다. 경영측에서는 처음에는 주저했으나, 금속노조(IGMetall)와 노조의 직장위원(Vertrauensleute)들이 일반노동자들에 대해 소집단 노동에 대한 홍보 작업을 강력하게 하고 직장 내 여론을 활기시켜 나가자 결국에는 대체로 평의회의 의견에 따라, 소집단작업과 더불어 이 구상에 여성노동자까지도 참여하게 된다. 그러나 노동자평의회의 주장이 어느 정도 관철된 만큼 그 부담도 증대하였다. 왜냐하면 노동자들의 직무만족도와 생산성이 동시에 올라가도록 하는 책임이 노동자평의회에 부여되었기 때문이었다.

[그림 II-1] 폭스바겐 잘쯔기터 엔진조립 공장에서의 소집단노동



이 소집단노동의 실험이 동기부여의 측면과 생산성의 측면에서 어느 정도 긍정적 효과를 냥자 1980년대 중반 이후로 독일 자동차산업계에서는 앞을 다투어 소집단노동의

6) 이 때는 예전의 콘베이어 조립라인에 종사하던 220명의 작업자(2교대 작업조합계)를 자동화 조립라인의 도입으로 94명 정도로 줄어드는, 즉 약 57%의 일자리를 감축시키는 것을 목표로 하였다 (Buhmann & Mihr, 1988 : 146).

도입을 통해 작업조직의 혁신을 꾀하고자 한다. 특히 1990년에 미국 MIT 대학에서 국제자동차산업 연구보고서(“The machine that changed the world”)가 출판되자 ‘린 생산방식’의 독일 내 수용을 주장하면서 이 소집단노동의 구상이 더욱 확산되고 있는 실정이다.

여기서 우리는 다음과 같은 의문을 품지 않을 수 없다. 70년대에 노동의 인간화 프로젝트와 관련하여 새로운 작업조직 혹은 소집단노동의 실험을 부정적으로 바라보던 기업들이 이제 1980년대 후반, 90년대에 들어 와 소집단노동의 구상을 더욱 적극적으로 도입, 적용하고자 하는 이유가 무엇인가 하는 것이다. 그것은 기업들이 인간노동을 예전과는 달리 평가하기 시작했다는 것이다. 예전에는 경영자들이 인간의 산 노동을 거의 얻적으로 경영과정에서 골치아픈 것(Störfaktor)으로, 따라서 가능하면 줄여 나가야 할 대상으로 보았다. 따라서 특히 70년대 말에서 80년대 초에는 독일 자동차업계에 어마어마한 설비자동화가 이뤄진다. 이를 통해 인간노동력을 대량으로 생산과정으로부터 추방시키기도 했다. 이런 맥락에서 거의 완전자동화된 탄력적 생산체계(FMS)가 유행어처럼 된 적도 있다. 그러나 이제는 인간노동이야말로 생산에 있어 가장 중요한 요소라고 바라보는 것이다. 그것은 이 고도로 자동화된 생산체계도 인간의 창의적이고 탄력적인 산 노동이 능동적으로 개입되지 않으면 그 효율의 잠재력을 발휘하지 못한다는 인식에 기초한 것이다. 사실 고가의 정밀기계장치일수록, 그리고 이러한 정밀기계가 일련의 연속공정에서 체계화될수록 그 고장이나 불량으로 인한 생산과정 내 가동중지의 위험성은 그만큼 높아진다. 만일 생산을 담당하는 노동자가 적극적으로 이 위험성을 예방하거나 신속하게 사후조치하지 않으면 이 고가치 설비의 가동률은 급격히 저하할 수 밖에 없다는 것이 경영측에서의 딜레마로 된 것이다. 바로 이런 난제를 해결하기 위해 소집단노동의 구상을 경영측이 적극적으로 평가할 필요가 있었던 것이다. 즉, 이 구상에서는 인간의 산 노동이 예전보다 더욱 포괄적으로, 그리고 더욱 탄력적으로 활용되어야 한다는 것이 경영측의 핵심적 문제의식을 이루고 있다.

여기서 우리가 또 짚고 넘어갈 것은 이 공장의 실린더헤드 조립작업 과정에서 소집단작업 구상이 관철된 데에는 금속노조(IG Metall)의 적극적 역할이 컸다는 사실이다. 금속노조의 자동화 및 기술분과에서는 폭스바겐의 노동자평의회와 함께 3일간에 걸쳐 계획세미나(Planungsseminar)를 열어 상황분석을 하고, 노동자평의회(Betriebsrat), 직장위원회(Vertrauensleute)과 금속노조가 공동으로 원칙적인 전략을 세운 후에, 마지막에 다시 3

일간의 세미나를 열어 해당 공정의 직장 위원들과 상의하여 최종 요구안(Forderungskatalog)을 작성해낸 것이다. 이런 노동자평의회와 노조의 적극적 활동은 사실상 독일에서 이미 1972년에 통과된 경영조직법(Betriebsverfassungsgesetz)에 근거⁷⁾하고 있다. 이 법의 제 90조, 제 91조에서는 작업장의 변화나 작업흐름의 변경, 작업환경의 변화가 이뤄질 때에 경영측에서는 노동자평의회에 사전에 충분히 알려(정보권: Unterrichtsrecht), 상호 협의하여 노동자평의회의 요구를 충분히 반영하여야 하며(협의권: Beratungsrecht), 만일 이런 노동과정의 변화로 인해 비인간적으로 노동자에 부담이 가해질 때는 노동자평의회가 이의 예방이나 보상을 위한 조치를 요구할 수 있다(공동결정권: Mitbestimmungsrecht)고 명시하고 있다. 이러한 제도적 조건 속에서 1985년에 전장 160 미터의 실린더헤드 라인이 추가로 설치될 때에도 이 라인에서 일할 작업조(8명)가 처음부터 참여하여 필요한 숙련항상 교육을 받고, 문제점을 발견하여 개선을 함으로써 이 라인이 가동되는 데에 별 어려움이 없었다. 이런 노동과정의 공동형성(Mitgestaltung des Arbeitsprozesses)과 관련한 적극적 활동의 결과 잘쓰기터 공장의 노동자평의회는 노동과정 형성의 문제(작업과정 합리화든 공장중설이든)라면 어느 정도 정평이 나 있다.

물론 이 소집단노동이라는 새로운 작업조직 속에서 노동자들이 항상 만족하는 것은 아니다. 이 잘쓰기터 공장의 6기통엔진의 전선을 조립하는 공정(모두 28명의 여성이 작업)에서는 공정개선의 결과 3명의 여성노동자가 일자리를 잃었다. 루이제 브라이텐바흐라는 한 여성 노동자는, 왜 노동자들이 자신의 일자리를 잃게 만드는 작업합리화 과정에 동참하느냐는 질문에, “28명의 일자리 모두가 위험에 처하기보다는 확실한 25명의 일자리가 낫기 때문에 합리화과정에 참여한다”고 대답한다.⁸⁾ 또, 피스톤 전조립 라인에서 여러 손작업이 소집단노동의 도입으로 한 소집단으로 통합된 후, 작업자 한 명당 222개의 피스톤 연결봉 세트를 만들어 낸다. 예전에 133개였던 점을 감안하면 67%의 생산성이 증가했다. 게다가 월간 불량품의 숫자도 305개에서 195개로 줄었다.⁹⁾ 최근에 하청업체의 목을 조르기로 악명 높은 로페즈(López)라는 지엠사의 구매부장이 폭스바겐에 의해 스카웃되어 생산과정과 하청관계를 합리화시켜 나가면서 전에

7) 위 각주 3) 참조.

8) “Süddeutsche Zeitung”, 1993년 7월 28일자, 21쪽.

9) 같은 곳.

없이 노동강도가 강화되었을 뿐 아니라, 목표 생산성을 달성하지 않으면 그 공정을 하청이 관시킨다는 협박을 가하기 때문에 노동자들의 불만족도가 고조되고 있는 실정이다. 현재 잘쓰기터 공장의 5000명 생산직 노동자 중의 약 절반 이상은 소집단이나 소집단에 유사한 작업조직 속에서 작업을 하고 있는데, 작업라인 옆에는 각 공정마다 작업상황판이 설치되어, 목표 / 달성 생산량과 불량률 변화를 기록하게 함으로써 가시적인 통제를 강화하기 때문에 작업자들이 느끼는 심리적 압박도 강한 실정이다.

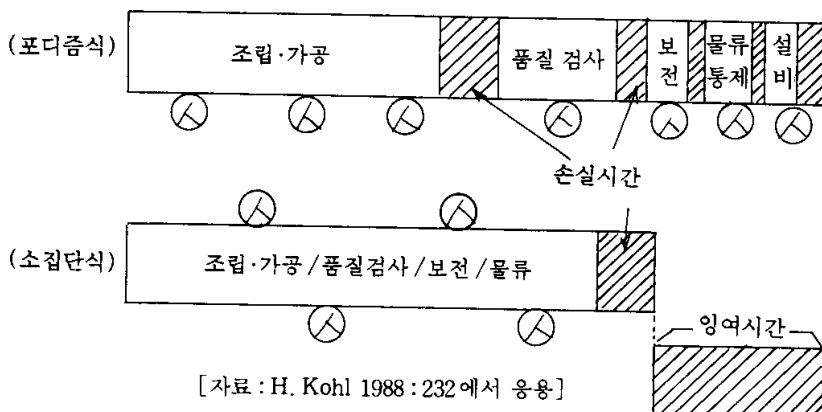
[사례 2 : 오펠보콤 공장 – 생산팀, 소집단노동]

오펠사는 이미 1924년에 뤼셀스하임의 본사공장에서 독일자동차산업에서 최초로 콘베이어 라인을 가동시킴으로써 이목을 집중시킨 바 있는데 (1929년에 100% 미국의 지엠자본으로 넘어감), 이 지엠 오펠사의 보콤공장에서는 1980년대에 들어 독일 내 여러 생산입지들 중에서도 소집단노동의 실험이 가장 먼저 이뤄졌다.¹⁰⁾ 즉, 서서히 1982년 경부터 기존의 간접부문에 종사하던 전문·숙련노동자들(Facharbeiter) – 생산 준비, 에너지 관리부서, 보전부서(정비 및 수선반), 품질관리 부서 등 – 을 약간씩 직접 부문의 생산라인으로 통합시킴으로써 – 물론 이런 변화는 설비의 현대화 과정, 자동화 과정과 결합되어 있다 – 생산비용상의 효율을 높이고 생산의 흐름을 더욱 원활히 유지하고자 하였다(Muster & Wannöffel, 1989 : Wannöffel, 1989 : Muster, 1990 등 참조). 이 공장에서는 1985년부터 차체용접 부문과 프레스부문에 실험적으로 소집단노동의 구상을 도입, 시행해 오고 있다. 이 공장의 1989년 당시의 계획에 따르면 1993년 까지는 19600여명 (생산직은 14000여명)이 일하는 이 공장 (제 1공장, 제 2공장)에 70% 이상의 노동자를 팀구상에 의해 조직하여 거의 전면적으로 (flächendeckend) 소집단노동의 구상을 실시할 방침이었다 [그림 II-2 참조]. 이 소집단노동 구상의 핵심은 역시 간접공의 독자적 영역이던 수리, 보전, 품질검사 등의 과업을 직접공들의 소집단인 생산팀 내로 통합하는 것이었다(Muster & Wannöffel, 1989 : 23-4). 그 결

10) 유럽내 지엠 자동차의 경우, 이미 1982년에 가동에 들어간 오스트리아 아스펜 공장 (비인근처에 위치, 3교대제로 엔진과 변속기를 생산, 약 2500명의 노동자)에서 팀작업구상을 도입하여 실시한 바 있다. 이 공장에서는 품질검사원이 예전의 1/28로 줄어 들어 인건비절감 효과가 강하게 나타나고 생산물의 품질도 ‘지엠 공장 중 세계 최고’를 자랑하게 되었다. 이러한 효과를 유럽전체로 확대하기 위해 지엠사 유럽 지부는 위 경험에 기초하여 독일의 오펠 공장에서도 소집단노동의 구상을 비교적 일찍 도입하게 된 것이다 (Kohl 1988 : 238-9).

과 1983년 말에서 1989년 사이에 직접공과 간접공의 비율이 51:49에서 63:37로 변화하였다("IG Metall", Bochum 3/1988). 이것은 간접공의 비중을 서서히 줄이면서 그 작업 내용을 직접공의 팀 속으로 통합시켜 낸 결과이기도 하고, 또 예전엔 간접공으로 배치시키던 신입 숙련노동자를 직접공으로만 배치¹¹⁾시킨 결과이기도 하다. 이를 외부 관찰자의 입장(Beobachter-Perspektiv)에서 보면 직접 생산라인의 숙련수준이 향상된 것으로 보이나, 내부 당사자의 입장(Betroffene-Perspektiv)에서 보면 기존 숙련에 대한 평가절하가 일어난 셈이다.

[그림 II-2] 오펠 보콤공장에서의 소집단노동



동시에 이 생산라인의 소집단(Arbeitsgruppe)은 생산계획의 완수와 목표품질의 달성이라는 과제, 성과 차질의 보강, 생산비용의 최소화, 기계 및 설비의 최적 사용과 보수·유지, 정보흐름의 원활화, 신규노동자의 적응 교육, 성과부진 노동자의 조화로운 통합 등 수직적, 수평적 과업을 통합적으로 수행할 것을 새로운 집단과업으로 부여받는다. 또 이들은 소집단 내부에서 과업의 할당이나 직무교대, 소집단 내부의 토론과 대화, 노동보호, 안전문제 등도 어느 정도 스스로 처리해야 한다. 새로운 작업조직과 더불어 과업의 수평적, 수직적 확대가 일어난 셈인데, 물론 일정 정도의

11) 오펠 보콤공장의 경우, 1985년 이래 1990년까지 약 300명 정도의 신규 숙련공이 간접부문이 아닌 직접부문으로 투입되었다. 전통적으로 이들은 간접부문에 투입되어, 정비, 보전, 수리, 검사 등을 담당하는 것이 상례였다. 그러나 이제는 직접부문에 투입되어 직접공이 하던 조립, 가공작업과 간접공으로서의 수리, 정비, 검사 등의 작업들을 동시에 수행하게 된 것이다.

‘기능적’ 자율성이 확대된 측면과 함께 소집단 내부에 ‘보이지 않는’ 내부압력과 책임감이 증대된 측면이 동시에 존재하고 있다.

이 공장의 소집단노동 경험과 관련하여 특이한 것은 노동자평의회가 처음에 차체 용접부문의 시범프로젝트(Pilotprojekt)를 노동의 인간화 방책이 아니라 경영합리화의 방책이라고 거부하였다 점이다. 그들은 기존의 숙련공을 직접부분으로 통합하게 되면 기존의 반숙련공인 생산직 노동자가 일자리를 잃게 되고, 또 남아서 작업하게 되는 노동자들의 노동강도는 강화될 것을 경고하였다. 이들은 회사측의 ‘팀작업’구상 대신 나름의 대안으로서 ‘소집단노동’의 구상을 요구하였는 바, 그 주요 내용은 1) 일자리의 감축 없이 모든 노동자가 숙련향상 교육을 받아, 2) 자율적으로 다양한 과업을 수행할 수 있게 하고, 3) 소집단 내 경쟁보다는 작업자간의 친화력을 높일 수 있는 여건을 마련하고, 4) 노동시간 중에 직무교육을 받을 수 있게 하며, 5) 1주일에 한 번씩은 소집단 내부의 토의시간을 주어야 한다는 것 등이었다 (Einenkel & Rindow, 1987: 232). 이것은 노조와 노동자평의회의 역할에 있어 상당히 중요한 두 차원을 보여 주는데, 하나는 생산과정합리화 과정에 있어 노동보호(Arbeitsschutz)의 기능이라는 차원이고, 다른 하나는 노동형성(Arbeitsgestaltung)의 기능이라는 차원이다. 기존의 노조활동이 주로 합리화 과정의 부정적 결과에 대한 사후적 방어나 금전적 보상이라는 형태로 노동보호의 차원에서 머물렀던 것과는 달리, 이제는 노조나 평의회가 나름의 구상을 가지고 직접 합리화 과정 자체를 형성하는 당사자로서 주체적으로 나서도록 즉, 노동형성의 차원에서도 적극 개입함으로써 노동자들의 변화된 가치관, 변화된 요구나 바램에 능동적으로 부응하고자 하는 것이다.

그 뒤 1989년, 오펠 보쿰공장의 노동자평의회와 이 지역 금속노조가 소집단노동의 구상을 실질적인 노동자의 경영참가의 과정으로 만들기 위하여 나름대로 제시한 12 가지 핵심요소(Eckpunkte)를 들면 다음과 같다(Muster, 1990: 124-127). 1) 소집단 내에서 직무교대가 가능하고 직무의 수직적, 수평적 통합이 가능한 새로운 공동의 집단 과업 설정, 2) 소집단의 책임과 권한 확대, 3) 경영 의사결정구조의 분권화와 탈위계화, 4) 소집단노동이 가능하도록 현장 작업흐름과 설비의 재배치, 5) 소집단 내지 구성원들에 대한 동일한 숙련향상 교육과 동일한 임금지불, 6) 충분한 인원배분과 적절한 숙련향상 교육을 통해 소집단 내 다양한 구성원 사이에 친화력과 연대감이 높은 작업분위기를 조성, 7) 사회성, 개인의 능력, 직업경력의 측면에서 개인적으로나 집단적으로

계속발전할 수 있도록 교육훈련 촉진, 8) 최소한 일주일에 1시간 씩의 소집단 토의시간을 작업시간 내에 보장, 9) 작업집단의 이해대변을 내적으로, 외적으로 보장, 10) 소집단노동 참가에의 비강제성 보장, 11) 서서히 도입하면서 문제점을 보완, 개선시키기 위하여 시범 프로젝트를 실시하고, 그 계획과 실행, 평가의 전 과정에 노동자평의회가 참여할 것, 12) 모든 작업과정과 소집단노동의 실험과정을 통일적으로 조정하고 개선하기 위하여 기업전체의 차원에서 소집단노동 추진위원회를 노사 동수로 구성하고 모든 결정은 노사합의로 할 것 등이다. 이런 요구안은 1991년 4월에 노동자평의회와 경영측의 상호합의로 통과된 ‘소집단노동 도입에 관한 공장협약’(부록참고)에서 대체로 반영된다.

그러나 이러한 합의에도 불구하고 이 소집단노동의 현실적 진행과정에서 여러가지 문제가 나타나 처음의 의도와는 달리 그렇게 빠른 진전을 보지는 못하고 있는 실정이다. 현재는 17000명의 노동자들 중에서 3000명 정도(17.6%)가 약 200개의 소집단에서 작업을 하고 있다. 1989년 당초의 계획은 1993년 말까지 약 70%의 노동자가 각 부서별로 소집단작업에 들어가는 것이었음을 감안한다면, 그 확산의 속도가 지극히 느림을 알 수 있다. 그것은 무엇보다도 소집단노동의 실시의 과정에서 예측하지 못했던 여러가지 모순적 계기들이 새로이 등장하여 현장의 저항, 의심, 반발 등을 야기, 작업자들에게 원만하게 수용되지 못하기 때문이다. 예컨대, 소집단노동의 구상이 본격화된 1991년 중반 이래 현재까지 약 3000명분의 일자리가 감축되고, 작업의 강도나 정신적 스트레스가 예전보다 높아졌다(1993년 10월 중순, 오펠공장 노동자평의회 위원과의 인터뷰). 이 공자에서 소집단작업이 실시된 지 1년이 지난 후에 1000명의 노동자를 대상으로 행해진 한 설문조사에서 응답자의 90%는 예전의 작업형태(단순, 반복적이고 관료주의 통제 하의 테일러주의적, 포드주의적 작업형태)로 돌아가고 싶지는 않다고 대답했다. 그러나 동시에 그 응답자의 약 90%는 현재의 소집단작업 과정에서 예전보다도 더 많은 스트레스를 받고 있다고 대답했다. 현재 소집단노동이 실시되고 있는 부서에서는 작업자들 사이에 직무불만족과 좌절감, 실망감이 많이 나타나고 있다고 한다(위 인터뷰). 그 이유는 원래 소집단작업이 도입되기 전에 경영측에서 공장협약 상으로나, 회사측의 비공식적 선전 들에서 약속된 여러가지 노동의 인간화 조치나 노동자 발전의 조치들이 제대로 실시되지 않기 때문이다. 실제로 오펠의 한 노동자는 “예전엔 작업 종료 30분 전이 되면 일손을 놓고 옷을 갈아 입고 기다리다가 작업종료 벨이 울리자마자 공

장 문을 빠져 나가는 것이 상례였다. 이제는 벨이 울릴 때까지 작업을 계속하고 그제서야 옷을 갈아 입는다”고 불만스럽게 이야기한다(1993년 10월 16일 인터뷰). 나아가 소집단노동의 실시와 더불어 강화된 지속적 개선운동(Kaisen : KVP)의 결과 15% 가까이 임여인원이 생기고 이들은 결국 예전의 일자리를 잊게 되는 부정적 결과를 초래한 점도 노동자들의 심리상태를 압박하고 있다. 그리고 소집단 속에서 구성원들 간에 과업의 확대나 자체통제로 인한 여러가지 긴장이나 갈등, 경쟁이 고조되어 예전에 비해 불화가 많아진 점도 그 한 원인이 되고 있다. 예전에는 작업자와 마이스터 사이에 갈등이 있었으나 이제는 그 갈등이 소집단 내 작업자들끼리의 갈등으로 이전되었기 때문이다.

한편, 그동안 이 공장 내 작업자 내부구성에 상당한 변화가 일어났는데, 그것은 외주화, 내부하청화, 독일인 중심의 청년 숙련노동자 고용정책, 한정 고용계약의 증대 등에 기인한다. 즉, 작업팀의 증대로 간접공의 비중이 축소되고 직접공의 비중이 증대한 반면, 중고령 노동자가 감소하고 청년노동자가 증대하였다. 그리고 상대적으로 사내하청, 외주의 비중이 증대하였고, 반면에 이 기업 소속 노동자는 약 20% 감소하였다. 그 중에서도 정규노동자의 비중이 상대적으로 감소하고, 1년 정도의 한정적 고용계약에 의한 노동자가 상대적으로 늘어났다. 이러한 변화는 전체적으로 기업의 생산정책이나 인력정책에 있어 유연성(Flexibilität)의 강화로 특징지워지는데, 노동자나 노조의 입장에서는 예전의 연대관계의 기초나 공식적 /비공식적 보호규정들이 위험에 처하게 되고, 교섭력이 약화되는 경향을 확인할 수 있게 한다.

이러한 이질적이고 새로운 현장 인력 구성에 직면하여 기업에서는 조화로운 경영공동체 문화를 강조하게 된다(Wannöffel, 1989). 즉 새로운 기업문화의 강조를 통해서 작업자들이 결과지향적이 아니라 과정지향적으로, 생산고 지향적이 아니라 고객 내지 품질지향적으로, 개인지향적이 아니라 소집단지향적으로 생각하고 행위할 것을 요청받고 있다. 이러한 시도는 생산노동의 새로운 내부 구성과 생산노동의 재조직화로 인해 발생하는 사회적, 문화적 문제를 경영조직의 틀 속으로 원만히 통합해 내기 위한 기업 측의 새로운 전략적 대안이라 볼 수 있다.

[사례 3 : 벤츠 라쉬타트 공장 – 전면적 소집단 작업]

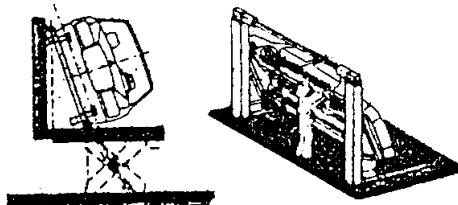
독일 내 벤츠 자동차공장은 모두 열 한 개의 입지에 자리하고 있는데, 그 중에서 가

장 최근에 세워진 공장으로 라슈타트(Rastatt) 공장을 들 수 있다. 이 공장은 1992년 5월에 처음으로 가동에 들어갔는데, 유럽에서 가장 현대식의 생산설비와 가장 혁신적인 작업조직을 도입한 것으로 알려졌다. 이 공장은 또, 보통의 자동차공장과는 달리, 프로세스공장이나 차체용접 도장공정이 없고 단지 최종조립 공장만 있다. 물론 앞으로 차체조립 공정과 도장공정 등 다른 공장도 증설할 계획이나 현재로서는 다른 벤츠공장(예컨대 진델핑겐 공장)으로부터 차체와 엔진 등을 제시간에 정량만큼 (JIT) 공급받아 최종조립 작업만 담당하고 있다. 그리고 또 다른 하나의 특징은 이 공장이 보통의 공장지대와는 동떨어진 농촌의 ‘초원 위에’ (*auf der grünen Wiese*) 지어졌다는 점이다. 이 공장의 건설과정에서 부품이나 부분품의 원활한 수송을 위해 예전에 없던 도로가 새로 생기고, 별로 길지는 않지만 새로이 터널도 뚫리고 하여 주변 경관이나 지형이 바뀌기도 했다.

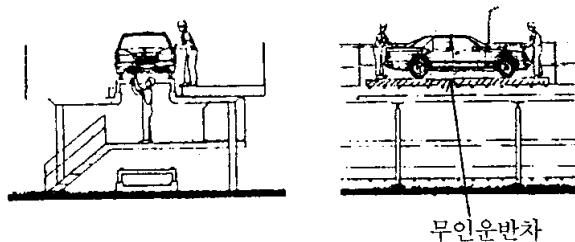
1993년 10월 현재 125명이 작업하고 있는 라슈타트 공장(생산직은 약 900명)에는 기존의 공장(시범프로젝트가 부분적으로 실시되거나 점차 확대됨)과는 달리 소집단노동의 구상이 처음부터 전면적으로 실시되고 있으며, 기존의 생산라인과도 사뭇 다른 배치와 조직형태를 띠고 있다(1993년 10월의 현장견학과 인터뷰를 토대로 함). 그것은 1) 전통적 콘베이어 라인 대신에 컴퓨터로 통제되는 무인운반차(FTS : Fahrerloses Transportsystem)[그림 II-6 참조]가 작업 대상물을 적기에 운반하며 (공장의 바닥은 나무마루로 되어 있어 이 무인운반차가 원격조정되는 데에 지장이 없도록 되어 있다), 2) 작업흐름의 원활한 조정을 위한 통제실도 보이지 않는 사무실이 아니라 조립공장의 한복판의 투명한 2층 건물에 위치하여 현장 작업과정과 통제사무실의 공간적/시각적 분리정도가 낮아졌으며, 3) 머리 위 작업이나 허리를 굽혀야 하는 작업을 없애기 위해서 작업대를 유연한 시스템(Schwenk-Hub-Skid, Hochband, Plattform 등)으로 전환시켰다[그림 3, 4, 5 참조]. 뿐만 아니라, 4) 현장에서의 살아있는 직무교육을 실시하기 위하여 생산라인 옆에 신입사원(내개는 3년 정도의 직업교육을 받은 숙련공)을 다시 4주 내지 6주간 OJT(현장직무교육)시키기 위하여 ‘현장 학습장(Lerninsei)’을 군데군데 설치하였고, 5) 자동차 내부의 모든 주요전선과 엔진에 연결된 전선세트를 조립하는 공정에는 부두모양의 조립작업장(Boxenmontage in 10 Doppelboxen)이 10쌍이 있어 여기서는 2명 내지 5명의 작업자가 소집단에서 예전과 같은 마이스터의 외부통제도 받지 않고 조립작업 후 스스로 자체검사까지 담당한다.

[그림 II-6 참조]. 이들이 한 자동차의 전선을 조립하는 총 작업시간은 20 내지 22분 정도이다. 이들은 서로간에 직무교대를 일정한 주기로 시행하는 것을 원칙으로 하고 있다. 6) 그리고 차 내부의 여러 가지 부품을 조립하는 라인에서는 전통라인처럼 작업자는 고정되고 자동차는 흐르는 것이 아니라, 작업자와 흐르는 대차위의 자동차가 동시에 움직이므로 마치 가만히 서서 작업하는 것 같은 효과를 낸다[그림 II-5 참조]. 그리고 각 공정별 작업집단은 서로 일정 기간을 주기로 직무교대를 하고 있어 조립작업의 단조로움을 감소시키고자 한다.

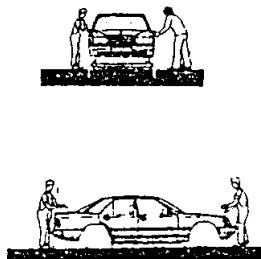
[그림 II-3] 경사-수직 유연 작업대



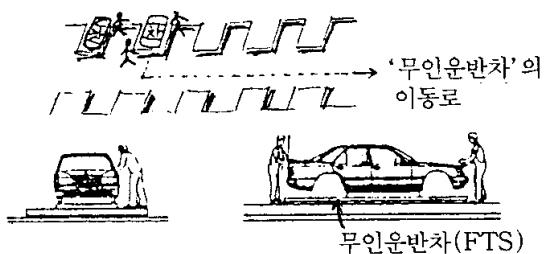
[그림 II-4] 고층작업대



[그림 II-5] 플랫폼 작업대



[그림 II-6] 부두모양 조립대와 무인운반차



[자료 : 벤츠사 라쉬타트공장 내부 자료]

결국, 이 벤츠 라쉬타트 공장에서 전면적으로 실시되고 있는 새로운 작업조직의 요체는 직무확대와 직무총실화, 사이클 타임(작업주기)의 확대, 콘베이어 벨트의 부분적 철폐, 신체부담의 완화를 위한 직무재설계, 작업자들의 기능수준의 향상과 직무교대,

경영관리 조직 상의 위계의 높이 감축, 부서별 새로운 생산설비와 새로운 작업조직의 최적결합을 통하여 노동생산성과 노동의욕을 동시에 높이고자 하는 경영측의 야심찬 시도로 볼 수 있다.

이 공장은 원래 약 4년 반 정도의 계획 /준비과정을 거쳐 가동에 들어 가게 되었는데, 그 과정에서 이 벤츠사의 총노동자평의회가 한 역할을 보면 다음과 같다(Krause, 1992 : 101 – 102). 88년 초에 신공장 건설에 대한 회사내부 발표가 났을 때, 일단 총노동자평의회는 벤츠사가 신공장을 외국에 짓지 않고 독일 내에 짓는다는 것에 대해서 환영하는 분위기였다. 그것은 새로운 일자리의 창출을 뜻하기 때문이었다. 최소한 일자리가 외국으로 나가지 않는다는 것은 기존의 일자리가 위협을 덜 받는다는 것을 뜻하기도 했다. 이에 총노동자평의회는 경영조직법 제 90조 제 2항¹²⁾에 따라, 이 공장건설 과정에 노동차측에서도 동참하겠다는 신청서를 회사측에 제출했다. 이 때 노동자평의회는 크게 두 가지의 목표를 설정하였는데, 하나는 신설공장의 계획과정에 동반자(Begleiter)로 참여하겠다는 것이고, 둘째는 경영조직법 제 90조와 91조에 따른 노동자평의회의 정보권, 협의권, 공동결정권 등을 확고히 보장받기 위한 별도의 공장협약을 맺는 것이었다.

이 라쉬타트 승용조립 공장에서는 공장가동이 거의 임박한 92년 3월에서야 자체의 노동자평의회(Betriebsrat : BR, 평의회 위원은 현재 15명, 그 중 4명은 상근)가 탄생했다. 그 이전까지는 총노동자평의회(Gesamtbetriebsrat : GBR)¹³⁾ 차원의 대표자들이 공장의 계획과 배치, 조직, 가동 등에 관하여 경영측과 동반자의 입장에서 협의도 하고 결정과정에서 노동자의 이해를 대변하고자 하였다. 그들은 가능한 한 콘베이어 라인을 줄이면서, 노동자들의 과업을 더 이상 단순, 과편화된 것이 아니라, 내용이 풍부하

12) 독일 경영조직법 제 90조 제 2항은 다음과 같다：“사용자는 (공장의 신설, 개축, 증축, 신설비의 도입, 작업과정의 변화 등과 관련하여) 계획된 내용과 그 영향 (노동자, 작업의 종류 등에 미치는 영향, 그로 인해 작업자에 요구되는 자질수준의 변화 등)에 관하여 제 때에 노동자평의회와 협의하여야 한다. 그렇게 함으로써 이 때 노사는 노동의 인간적인 형성에 관한 노동과학적 지식이나 경험들도 충분히 고려하여야 한다.”

13) 총노동자평의회(Gesamtbetriebsrat)는 경영조직법(Betriebsverfassungsgesetz)의 제 5장 제 47조에 의거한 것으로, 한 기업에 여러 공장이 있어 각 공장별로 노동자평의회(Betriebsrat)가 설치되면 이를 여러 개별 노동자평의회는 전체적으로 하나의 총노동자평의회(Gesamtbetriebsrat)를 구성할 수 있다. 우리는 부록에 제시된 오펠자동차사의 공장협약(Betriebsvereinbarung)의 끝부분 서명란에서 총노동자평의회와 각 공장 노동자평의회가 모

며 자질수준을 향상시킬 수 있는 것으로 바꾸고자 하였다. 그리고 작업과정에서 노동자들의 신체적 부담을 줄이기 위해 신체공학적(Ergonomie)¹⁴⁾ 지식에 바탕을 둔 설비와 작업과정의 혁신을 꾀하고자 했다. 그들은 이러한 목표를 달성하기 위하여 총공장평의회 차원에서 ‘노동과정 형성위원회’를 구성하고 일종의 ‘계획세미나’를 개최하면서 독자적인 구상을 모으고, 그들의 목표와 과제를 현실적으로 달성하기 위해 문제를 발견하고 그 해결에 적극적인 노력을 기울인다. 그들은 독일 내 거의 모든 자동차공장과 스웨덴의 볼보공장과 잡(Saab) 공장 등을 견학하면서 공장 내 생산설비와 작업조직의 현황을 조사하였다. 이를 토대로 이들은 가장 현대적이면서도 가장 인간적인 작업조직을 설계하여 총노동자평의회 차원에서 ‘목표목록(Zielkatalog)’을 작성하여 경영측에 제시하였다. 경영측에서는 이런 평의회의 새로운 제안 – 작업자의 신체조건에 적합한 설비 및 작업조직과, 콘베이어 라인의 철거, 작업자의 숙련향상을 동반하는 소집단노동의 전면화대 실시 등 –을 전향적으로 평가하면서도 이 공장의 계획을 담당하고 있는 책임자(진텔핑겐 공장 소속)가 30년 이상을 콘베이어 라인의 배치에 종사해 온 전문가였기 때문에, 그런 제안의 실행을 위해서는 평의회 측에서 너무 서두르지 말 것을 제안한다. 이 이야기는 사실상 노동자평의회 측의 제안이 상당히 경영측에 반영된다는 것을 뜻했으므로 평의회 측에서도 뜻밖이었다고 한다.

III. 勞使關係 – 爭點

이상에서 본 바와 같이 새로운 작업조직의 도입으로 말미암아 인간의 노동에 상당한 변화가 요구되고 작업과정에서 맺어지는 인간들간의 사회적 관계에도 여러 가지 변화가 일어나고 있음을 알 수 있다. 그 주요특성을 크게 두 가지로 간추리면, 첫째로 파편화된 과업의 재통합을 통한 분업구조의 재편(수평, 수직적 분업구조의 재편)이라는 것과, 둘째는 책임과 권한의 하위 이양을 통한 권력구조의 재편(위계의 상대적 축소, 조직 복잡성의 완화)이라 볼 수 있다. 그러면 이제 이러한 변화과정에서 노사의 이해관

두 노동자 측의 대표자로서 이 협약체결의 당사자로 되고 있음을 알 수 있다.

14) 원래 에르고노미(Ergonomie)란 말은, 사람을 일에 적응시키는 것이 아니라, 일을 사람에 맞게 만드는 것을 연구하는 과학(Wissenschaft von der Anpassung der Arbeit an den Menschen)을 말한다.

제는 어디에서 대립하고 어디에서 일치되고 있는가? 아래에서는 이 문제를 보다 구체적으로 살펴 보기로 한다.

폭스바겐의 경우에서 보듯, 노동자평의회의 적극적 참여로 소집단작업이 이뤄지는 것에서는 직무만족도와 생산성이 동시에 향상되어 아무런 모순이 없는 것처럼 보이나 구체적 현실에서는 여러 가지 문제도 나타나고 있다. 즉, 회사측에서 생산성의 향상을 위하여 구체적 성과측정 자료(Datenerfassung)를 바탕으로 작업집단 단위로 과업을 할당(Leistungsvorgabe)하기 때문에 콘베이어 라인에 의한 기계적 작업통제가 줄어든 대신, 소집단 단위의 지속적인 성과압력(Leistungsdruck)을 받게 되었다. 차라리 콘베이어 라인에서는 작업자들이 주어진 시간 내에서 재빨리 자기 작업을 완수한 후 약간의 숨돌릴 틈(Atempause)이라도 만들어 낼 수 있었다는 것이다. 이런 새로운 작업 조건 속에서는 육체적 피로 뿐만 아니라 정신적 피로도 강화된다는 것이 작업자들의 불만 가운데 하나이다. 왜냐하면 고도로 자동화가 진척된 작업과정 속에서는 잦은 고장으로 인한 작업흐름의 중단을 예방하거나 치유하기 위해 작업자의 지적, 정신적 능력과 창의력, 유연성이 더욱 강하게 요구되기 때문이다.

게다가 소집단작업 구상이 실현되면서 기존의 마이스터(직장)의 지위가 불안해지게 되었다. 왜냐하면 예전에 마이스터가 하던 일을 소집단에서 스스로 필요한 것을 조직하고 관리, 통제하기 때문이다. 뿐만 아니라 기존의 간접부문에서 숙련노동자로 일정한 자율성을 누리던 보전원(전기, 전자공, 기계공 등의 자격증을 보유)들이나 품질검사원 등이 소집단작업의 실시로 말미암아 그 중요성을 잃게 된다. 소집단에서 작은 고장이나 정비불량, 품질불량 등을 스스로 해결하기 때문이다. 그리고 이러한 경향은 신입노동자를 젊은 숙련공으로만 선발하여 이들을 현장의 직접생산라인으로 투입하는 새로운 인력관리 정책에 의해 더욱 강화된다. 회사측에서 볼 때는 기존의 간접부문 노동자들이 상당히 큰 비용요인과 불합리 요인으로 나타났기 때문이다.

또 다른 측면에서는 한 작업집단 내에서 모든 노동자가 동일하게 숙련향상 교육을 받아 비슷한 숙련수준을 보유하지 못할 때에는, 한 작업진단 안에서도 숙련의 위계가 생기고 이로 인해 임금등급의 위계가 생긴다. 이는 초기 소집단노동의 실험단계(기존의 반숙련노동자가 숙련향상 교육을 받고 숙련의 수준이 높아지던 약간의 경우)에서는 나타나지 않았으나, 이 실험단계가 지나 본격적인 정착단계에 접어 들면서(기존의 간접부문 숙련노동자가 직접부문에 투입되면서 숙련의 향상이 아니라 기존 숙련의 집약적

활용이 이뤄짐), 특히 새로 선발된 젊은 숙련노동자를 직접라인으로 투입시키면서(이는 기존의 개념으로 보면, 숙련수준에 걸맞지 않은 작업배치라 할 수 있다) 강화되는 경향이 있다. 이 과정에서 나이가 많은 노동자, 여성노동자, 외국인 노동자, 성과능력이 저하된 노동자들은 물질적으로나 사회적 측면에서 주변화(Marginalisierung)되고, 장기적으로는 노동과정으로부터 서서히 밀려난다. 특히 현재의 구조조정(Umstrukturierung)과 관련한 대량해고의 물결 속에서 이들은 일차적으로 합리화(Wegrationalisierung)의 대상이 된다.

그리고 이제는 휴식시간에도 라인을 중단시키지 않게 하기 위해서 예전과 같이 전 라인이 정지하고 모두가 동시에 휴식을 취하는 모습이 사라지기도 한다. 이런 경우에는 작업자들이 교대로 휴식을 취하고 빠지는 사람 자리에 이런 자리만 메꾸는 만능작업자(Springer)가 투입되어 생산의 연속성을 유지함으로써, 휴식공간에는 돌아가면서 기껏해야 두어 명만 앉아 있게 되고, 따라서 작업자들이 서로 얼굴을 맞대고 코뮤니케이션할 수 있는 기회가 줄어들기도 한다. 오히려 이 소집단작업에서는 성과향상을 위한 경쟁이 소집단 간에 강화되는 경향조차 나타나고, 마이스터에 의한 외적 통제가 상당히 줄어 든 대신, 소집단 구성원 사이의 말없는 집단압력("Ostrazismus": Coriat 1991)이 늘어나기도 한다. 왜냐하면 어느 누가 무단결근하든지 혹은 병가를 내든지, 게으름을 부리면 소집단 단위로 할당된 과업을 완수하기 위해 나머지 다른 구성원들의 작업부담이나 작업강도가 높아지기 때문이다.

노조쪽에서는 무엇보다도 노조의 영향력이 약화되는 것을 가장 두려워한다. 현재 독일 금속산업의 노동자평의회 의원(Betriebsräte)의 약 80%는 금속노조에 소속된 노동자이며, 또 노조의 현장 활동가인 직장위원회(Vertrauensleute)은 100% 금속노조 조합원이다. 이들이 개별 작업장에서 행하는 활동은 금속노조의 영향력의 지표가 되고 있는데, 소집단작업 구성이 실시되어 소집단의 대표(Gruppensprecher)가 직접 경영·관리측과 상담을 하고 협의를 해서 현장의 고충 등 여러 문제를 해결하는 경우에, 기존의 노동자평의회나 직장위원회의 입지가 상당히 약화될 가능성이 크기 때문이다.

개별 노동자의 입장에서 새로운 작업조직의 도입과 개선제도(KVP: Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß), 제안제도의 활성화로 효율성이 제고되어 약 15% 정도의 인원절감이 강하게 이뤄지고, 이것이 결국은 스스로의 일자리를 없애버리는 파라독스가 해결하기 어려운 문제로 나타나고 있다. 1992년만 해도 벤츠사, 폭스바겐, 베

엠비, 그리고 오페라 등 독일 완성차 업계에서 무려 1만 7천 명의 노동자가 일자리를 잃었다. 물론 직접적인 해고의 형태는 아니나, 조기정년, 자발적 퇴직, 타회사 전직 등의 다양한 형태를 띠면서 진행된 것도 한 특징을 이룬다. 납품업체를 포함한 자동차산업 전체를 보면, 독일자동차공업협회 추산으로 앞으로 몇 년 이내에 약 20만 명이 일자리를 잃게 된다고 한다(Handelsblatt, 1993sus 9dnjf 10/11 일치). 오늘날 독일 자동차산업에서 노동시간의 단축문제가 실업의 저지문제와 맞물려 논의되고 있는 것은—예컨대 폭스바겐에서 앞으로 몇 년 동안에 약 3만 명의 일자리가 감축될 것을 방지하기 위해 주당 4일의 작업제도를 도입하려는 것—바로 이런 모순적인 현실을 반영하는 것이다. 그런데 바로 이런 논의에서조차 노조는 노동시간의 단축에도 불구하고 임금은 예전대로 받고자 하고, 경영측에서는 노동시간이 단축되면 임금은 어느 정도 줄어야 한다는 입장이기 때문에 협상과정에서 서로 강한 대립을 보여 주기도 했다.

다른 한편, 독일 자동차산업의 노사 양측은 대체로 다음과 같은 입장에서는 이해관계를 공유하고 있다고 볼 수 있다. 1) 경영조직이나 작업조직의 변화과정에 노동자들도 적극 참여, 2) 관료적, 권위주의적 기업의 위계구조를 민주적으로 혁신시킬 것, 3) 생산과정 합리화의 부정적 결과들을 가능한 한 줄이고, 노사가 공동으로 협의하여 해결책을 모색할 것, 4) 작업자의 창의력, 경험, 자질을 총체적으로 활용하고 그에 걸맞는 보상을 할 것, 5) 생산과정의 합리화, 작업자의 작업범위 확대 등을 통해 중대된 생산성을 바탕으로 국제경쟁력을 향상시키고, 이를 통해 독일이라는 생산입지("Standort Deutschland")를 유지할 것(일자리와 소득수준 보장) 등이다.

IV. 結論 : 몇 가지의 理論的 含意

우리는 원래 이 글에서 구체적인 기업현실의 변화가 어떻게 진행되고 있는지에 대해서 보다 구체적으로 살펴보고자 하였다. 그리고 그러한 구체적 현실의 변화과정을 추적함으로써 이러한 현실변화가 조직행위론이나 노사관계론의 이론적 발전에 어떤 시사를 줄 수 있을까를 찾는 것도 관심의 대상이었다. 우선, 그러한 노동과정의 변화를 간략히 요약하면, 1) 콘베이어 라인을 부분적으로 없애거나 변형하여 작업의 흐름을 변경시키는 것, 2) 개별작업자의 작업내용을 수직, 수평으로 통합하는 것, 3) 개별작업자의 숙

련, 자질수준을 변화된 과업에 맞게 발전시키는 것, 4) 작업단위를 개인별이 아니라 소집단별로 새롭게 조직하는 것, 5) 기업의 조직구조나 의사결정구조에 있어 중간위계층을 감소시키는 것 등이다. 이제 이러한 독일 자동차산업의 노동과정의 변화를 토대로 우리가 앞에서 찾아 보고자 했던 이론적 시사점을 간추려 보기로 하자. 아래에서는 작업조직과 신기술 도입의 상호관계, 작업조직의 변화와 경영조직 변화의 관계, 조직변화와 기업문화의 관련성, 그리고 노사관계와 작업조직 변화의 동태적 관련성 등을 간략히 살펴 보기로 한다.

우선, 작업조직과 신기술의 상호관련성 문제를 살펴보면, 우리는 신기술의 도입이 자동적으로 어떤 특정한 작업조직의 모델을 규정짓는 것은 아니라는 사실을 발견할 수 있다. 왜냐하면, 작업자들의 과업설정이나 작업흐름의 설계, 노동력의 투입방식 등으로 정의되는 작업조직의 모델이란, 기업이라는 조직 내에서 노동자 내지 그 이해대변 집단과 사용자 내지 경영관리측이 집단적으로 혹은 개별적으로 상호작용하는 행위론적 매개변수가 개입함으로써 다양한 모양을 나타내기 때문이다. 물론 새로운 작업조직의 구상이 신기술의 도입과 맞물려 있는 문제임을 우리는 보았다. 즉, 탄력적 생산체계라고 하는 신기술 시스템의 도입이 자동적으로 높은 생산성을 발휘하기 보다는, 인간의 산노동이 적극적으로, 그리고 유연하게 개입할 수 있을 때에만 그 생산력적 잠재력을 십분 발휘할 수 있다는 인식이 새로운 작업조직의 필요성을 보다 강화시키고 있는 것이다. 그럼에도 불구하고 조직내 행위자들이 어떤 문제의식을 갖고, 어떤 지향점을 가지며, 어떤 대안적 정책 모형을 가지고 어떻게 상호작용하느냐 하는 것이 새로운 작업조직의 구체적 형태를 궁극적으로 규정짓는다고 할 수 있다.

그러면, 작업조직 변화와 경영조직의 관계는 어떠한가? 우리는 위에서 새로운 작업조직(소집단노동)이 도입되면서 경영관리 조직이 탈관료화, 분권화, 평면화되는 경향이 있음을 보았다. 관료적, 중앙집권적, 고총조직은 경영과정이 대체로 표준화되어 있던 단계에서는 효율적인 기능을 수행하기도 했다. 즉, 생산물이 표준화되어 있고, 노동과정이 표준화되어 있으며, 노사관계가 제도적인 표준 속에 정착되어 있던 단계에서는 그 비효율적 측면보다는 효율적인 측면이 부각되었다. 그러나, 조직내 행위자들의 가치지향성이 변하고(Wertewandel), 노사관계가 제도적인 틀을 벗어나고, 노동과정이 복잡해지며, 생산물이 다양화되는 시기에서는 이런 관료적, 위계적, 중앙집권적 고총조직은 그 비효율성을 더욱 적나라하게 표출시키지 않을 수 없다. 물론 우리는 이 경영조직

의 탈관료화 과정이나 분권화 과정이 곧 바로 경영의 민주화나 노동의 인간화 과정으로 연결되는 것이 아님을 현실의 경험연구에서 확인할 수 있었다. 그것은 전략적 의사결정이나 관리적 의사결정은 여전히 조직의 상부에 남아있고, 단지 기능적 의사결정만 하위로 이양되기 때문이다. 그것도 작업자들에게는 의사결정의 권한과 책임이 동시에 주어지기 보다는 책임이 더 많이 부과됨으로 인해 예전보다 더 많은 스트레스를 받기도 했을 보았다. 결국, 현실의 경영조직의 변화도 직접적인 생산자들, 즉 작업자들에게 실질적인 의사결정권(작업의 리듬이나 작업의 내용, 작업의 전체적 조직 등과 관련)과 필요한 작업수행 능력(각종 교육훈련 조치)을 보장해 주지 못하는 한, 즉 노동세계(Arbeitswelt)에서의 권력구조와 자율적 행위능력의 근본적 변화없이 작업조직의 기술적 변화만으로는 높은 생산력의 발전과 노동만족성의 재고라는 목표를 동시에 달성하기 어렵다는 사실을 알 수 있다.

또, 조직변화(Organisationsveränderung)와 경영의 사회적 과정이라는 차원을 살펴보면, 우리는 다음과 같은 사실을 알 수 있다. 즉, 조직변화는 사회문화적 보조장치가 뒷받침해 주거나, 사회문화적 차원이 동시에 조응하여 변화하지 않으면 결코 성공할 수 없다는 점이다. 바로 이것이 구체적 경영현실의 과정에서 새삼 기업문화(Unternehmenskultur)가 강조되는 이유를 설명해 준다. 그것은 경영측의 입장에서 볼 때, 기업문화의 공유과정을 통해 노사가 조직변화의 과정에 일체감을 갖도록 할 수 있기 때문이다. 또한 그것은 기업내 작업자들의 이질화가 강화될수록 기업측에서는 이들을 기업의 경영시스템 내부로 통합해 넬 필요성이 강해지기 때문이다.

이 문제는 바로 노사관계와 작업조직의 변화라고 하는 문제와 직접 연결되어 있다. 즉, 작업조직의 변화, 노동과정의 합리화라고 하는 기업현실의 역동적 과정은 단순히 경영측의 계획대로 일사천리로 진행되는 기술적 / 경제적 과정만이 아니라, 그 변화과정에 이러저러한 방식으로 참여하거나 영향을 받는 사람들 혹은 집단들의 의식적 행위가 부단히 개입하는 사회적 / 정치적 과정임을 알 수 있다. 노동자나 노조는 이제 더 이상 임금이나 노동시간과 같은 노동력의 판매조건에 관한 협상—이것은 노동력의 교환가치의 크기에 안목을 집중시키는 것이다—만 하는 것이 아니라, 작업흐름의 조직이나 통제, 작업내용, 작업자의 자질수준, 작업자의 자율성 등과 같은 노동력의 사용조건에 관한 협상—이것은 노동력의 사용가치에 안목을 집중시키는 것이다—을 동시에 하고 있다. 이러한 노사관계의 변화에 의해서—대개 이것은 노동자들의 가치관이나 의식의 변

화, 행위양식의 변화, 집단적 조직력의 변화, 법적 / 단체협약적 / 기업내적 노사관행의 변화 등으로 표현된다—작업과정의 변화가 강제되기도 하고, 또 작업과정의 변화가 변화된 노사관계의 지형을 되바꾸는 과정을 거치면서, 노사는 어떠한 형식으로든 상호작용을 하게 되고, 그 과정에서 작업조직은 점점 새로운 형태를 띠게 된다. 이것이 노사관계와 작업조직 변화의 역동적 관계를 이룬다. 또 이것은 작업장의 사회적 관계나 노동과정이 하나의 고정된 실체가 아니라, 부단한 변화의 영역임을 명확히 보여준다. 이는 동시에, 구체적 현실에서 행위하는 인간들이 부단한 경험의 축적을 통해 학습할 수 있는 존재임을 암시하기도 한다. 학습이란 변화를 위한 중요한 수단이 된다. 그리고 변화는 문제의 발견과 그 지향과정을 전제로 한다. 그리고 이것이 진보와 발전의 토대이다. 결국, 이 인간이 노동하고 그 속에서 일정한 사회적 관계를 형성하게 되는, 즉 노동과정의 조직이라는 행위공간(Handlungsraum)과 인간의 의식, 욕구, 지향, 조직, 행위, 실천 등에 따라 그 내용이 달리 채워지는 하나의 각축장임을 알 수 있다. 따라서 우리는 진보와 발전을 위해 문제의식을 갖고 닦는 작업 뿐만 아니라, 독자적으로 노동정책 대안을 개발할 자율능력이 동시에 중요함을 알 수 있다. 결국, 우리는 인간이 노동을 통해 만들어내는 가치생산물이란 사람과 사람 사이에 맺어지는 사회적 관계의 산물임을 확인할 수 있게 된다.

參 考 文 獻

- Buchholz, G. (1989), "Das geistige Potential bekommt VW gratis mitgeliefert", in : *Die Mitbestimmung*, 8 /1989.
- Buhmann, H. & Mihr, K.-H. (1988), "Erfahrungen mit Gruppenarbeit bei Volkswagen", in : S. Roth & H. Kohl (Hg), *Perspektive: Gruppenarbeit*, Köln.
- Coriat, B. (1991), *Penser à l'Envers*, Paris.
- Einenkel, R. & Randow, G. V. (1987), "Rationalisierung und betriebliche Gegenmacht - Opel Belegschaft im Umbruch", in : *IMSF Jahrbuch 13*.
- Hoffman, K. & Kaplinsky, R. (1988), *Driving Force: The Global Restructuring of Technology, Labour and Investment in the Automobile and Components Industries*, Boulder : Westview Press.
- Kern, H. & Schumann, M. (1984), *Das Ende der Arbeitsteilung?*, München.
- Kohl, H. (1988), "Teamkonzept im Experimentierstadium : General Motors", in : S. Roth & H. Kohl (Hg), *Perspektive: Gruppenarbeit*, Köln.
- Krause, K. (1992), "Kurzreferat bei einer Dialogtagung der HBS und der IG Metall vom 30.6-1.7. 1992", in : HSB & IG Metall (1992), *Lean Production*, Baden-Baden.
- Muster, M. (1990), "Team oder Gruppe?", in : M. Muster & U. Richter(Hg) (1990), *Mit Vollgas in den Stau*, Hamburg.
- Muster, M. Wannöffel, M. (1989), *Gruppenarbeit in der Automobilindustrie*, Bochum.
- Piore & Sabel (1985), *Das Ende der Massenproduktion*, Berlin.
- Schneider, D. & Kuda, R.F. (1969), *Mitbestimmung: Weg zur industriellen Demokratie?*, München.
- Wannöffel, M. (1989), "Maßnahmen zur Neustrukturierung der Arbeit", in : *Die Mitbestimmung*, 7 /1989.

소집단노동에 관한 독일 오펠 자동차사의 공장협약

1991. 4. 4

머릿말

아담 오펠주식회사는 경영측과 총노동자평의회의 합의에 의해, 기업의 경쟁력을 키우고 노동자의 개인적 발전의 가능성을 높이기 위해 소집단 노동을 도입한다.

소집단노동에서는, 작업흐름, 작업장, 노동조건과 노동환경의 개선을 위해, 공장내 노동과정의 형성에 노동자들이 참여함으로써 노동자의 지식과 경험이 활용돼야 한다.

만약 지속적인 개선과정의 결과, 생산성이 향상되어 인원변동이 생기면, 이는 우선적으로 제품품질의 개선과 노동자 자질향상 교육을 위해 활용되어야 한다.

소집단노동의 본질적인 목표는 생산과정을 지속적으로 개선하고, 생산과정의 탄력성을 높이고, 노동자의 노동의욕을 높임과 동시에 동기부여 및 직무 만족도를 높이는 데 있다.

생산성의 상승으로 소집단의 크기가 줄어든다면, 그 소집단에서 더 이상 필요없게 된 노동자는 경우에 따라서는 더 고급수준의 일자리나, 더 큰 발전의 가능성을 제공하는 다른 일자리(최소한 현재의 일자리와 동급인 일자리)에 배치전환된다. 이 공장협약으로 인한 여러 조치에 의해 절대로 작업소집단의 구성원이 더 낮은 임금을 받게 되거나 해고되어서는 안된다.

1. 해당범위

이 공장협약은 뤼셀스하임 공장, 보쿰공장 및 카이저스라우테른공장, 두텐 호펜공장의 모든 노동자에 적용된다.

2. 소집단노동의 기본원칙

- 소집단의 크기 : 소집단은 대체로 8명 내지 15명의 노동자로 구성된다.
- 소집단의 범위 : 각 소집단은 공간적으로나, 작업내용상으로나 명확히 경계지워진 범위 안에서 노동한다.
- 소집단의 구성 : 소집단은 기존의 조직 내에서 작업자들의 내부구성이 작업수행에 별 무리가 없도록 구성된다. 소집단의 연속성을 보장하기 위해, 작업자의 근태나 프로그램의 변동으로 인해 다른 소집단으로부터 지원받는 일이 없도록 인원구성을 골고루 해야 한다.

– 소집단의 과업과 목표

소집단은 공통의 과업과 목표를 갖는데, 이것은 경영관리총과 협의하여 확정된다. 그것은 대체로 다음과 같은 것들이다.

- 다음과 같은 인사·조직적 문제에서 자율적인 관리 및 통제
 - * 소집단 내부의 과업활동에 있어
 - * 휴식시간의 설정
 - * 작업교대
 - * 소집단 내부의 상호대화, 토론에 있어
 - * 노동보호, 안전문제의 개선에 있어
 - * 극단적인 분업의 극복에 있어
 - * 휴가계획을 세움에 있어
 - * 주어진 생산계획의 범위 내에서 기계할당을 짜는 데 있어
- 노동만족성과 노동의욕(동기부여)의 증대
- 생산계획의 완수와 목표품질의 달성
- 성과변동폭의 조정을 통한 균형유지
- 생산비용의 최소화
- 기계 및 설비의 최적사용, 보수유지(소집단으로 새로 이전된 과업), 작은 고장의 수리, 부분적 기계설치 작업
- 작업을 단순화시키고 용이하게 만들며 생산의 적정화를 달성하기 위한 지속적인

개선의 과정 - 그 결과로 인한 변화는 작업표준서에 반영됨

- 통일적인 절차에 따른 각 공정과 작업흐름에 대한 상세한 기술
- 소집단의 작업범위 내에서 개선의 추진
- 정보흐름의 확실화(소집단 구성원 상호간, 앞뒤 이웃하는 작업집단간, 그리고 기사장(マイスター)과의 사이에)
- 신규노동자의 적응교육, 시간압박 없는 가운데 상호 교육훈련
- 몸에 이상이 있거나 성과가 부진한 노동자의 조화로운 통합
- 작업장 정리, 정돈과 청결유지
- 노동자들에 있어 창조적이고, 혁신적이며 자주적인 사고와 행위의 촉진
- 노동내용, 노동조건, 노동조직, 노동환경의 형성에 있어 노동자들의 참가에 의한 공동형성
 - * 소집단노동, 소집단토의의 결과를 기초로 이뤄지는 인사변동 조치는 경영조직법 (Betriebsverfassungsgesetz)에 따라 노동자평의회의 동의를 얻어야 한다.
 - * 작업자 개인과 관련된 실험, 시험, 성과통제, 평가 등은 소집단 내에서 실시하지 않는다.

-소집단 토의

- 소집단 대화·토론이란 정기적으로 일주일에 한 번(최대한 한 시간동안) 실시되는, 작업에 관련된 대화·토론·협의를 말한다.
- 소집단 대화·토론의 시간결정은 생산상황을 고려하고, 상부와 협의하여 소집단이 스스로 결정한다.
- 통상적으로 소집단토의는 정상 근무시간에 이뤄진다. 필요할 경우엔, 주야 교대자 전원과 다른 부문을 포괄하는 토의가 작업시간과는 별도로도 가능한데, 이 경우는 초과노동으로 평가되어 보수가 지불된다.
- 소집단은 위에 규정한 과업과 관련한 토의 주제의 선정에 있어 자유로울 뿐만 아니라, 그 소집단 대화·토론에 초청할 사람을 정하는 것도 자유롭다. 특별히 전문적인 문제의 설명을 위해서는 전문가(숙련기술자), 관리자(감독관), 노동자평의회 위원 등이 참가하는 것이 바람직하다.
- 현장 감독관이나 노동자평의회, 전문부서 등은 소집단과의 합의 아래서 특정 주제

를 소집단토의에 상정할 수 있고, 그 문제를 다루는 데도 참여할 수 있다.

- 목표달성

소집단의 목표달성은 주어진 척도에 의거하여, 자체통제를 함으로써 이뤄진다. 이 때 척도(기준)는 예를 들면 다음과 같은 것들이 될 수 있다.

- 단조로움의 제거
- 설비나 제품과 관련한 자질향상 교육
- 노동조건
- 작업안전도
- 생산량
- 소집단 내 과업부하의 자체조정
- 수선작업, 불량, 보조재료 등의 원가요소
- 기계의 사용가능 정도
- 인간적합적인 작업장 설계 (직무설계)
- 품질수준

- 임금

소집단노동에서 지불되는 임금은 공장협약에 의거한 오펠-프레미엄급에 따라 설정된다. 그 기준은 소집단 내에서 각 작업이 요구하는 자질수준(Anforderungen der jeweiligen Arbeitsplätze)에 따라 정해진다.

- 소집단 노동에서의 인원할당

- 인원배당은 소집단을 단위로 이뤄진다.
- 새 시스템이 도입되기까지의 과도기 기간설정이나 소집단노동의 인원할당과 관련 한 상세한 사항은 추후에 논의하여 결정한다.

- 소집단 내에서의 유연성

- 각 소집단은 할당된 과업을 달성하기 위하여 규정된 유연성이 달성, 유지되도록 신경을 써야 한다. 따라서 주어진 유연성의 범위 내에서 작업자간에 과업의 순환이 이뤄져야 한다.

- 소집단의 모든 구성원들에게는 공장 내 노동의 과정에서 개인적인 발전의 기회가 주어져야 한다. 소집단은 어느 누구에게도 이러한 개인적 발전의 기회를 가로막아서는 안 된다.
- 이러한 내적인 신축성 이외에도 각 소집단은 외적인 신축성을 가져야 하는데, 이것은 소집단의 구성원이 공간적으로 앞뒤에 이웃하는 소집단내에서도 노동할 수 있기 위해서이다. 그렇게 함으로써 가능한 한 노동력 대여(한 부문에서 노동력이 빵구가 나는 경우, 다른 부문에서 빌어 오는 일 : 옮긴 이)를 피하도록 한다. 이런 소집단 간의 유연성을 조정하는 문제는 관할 마이스터(기사장)이 담당한다.

3. 소집단 대표(대변인)

소집단대표는 그 소집단을 안팎으로 대변한다. 이는 소집단의 위임으로 행동, 처신하며, 따라서 소집단의 성원에 대한 지시나 규율의 권한은 없다.

소집단대표는 자유, 비밀선거를 통해, 과반수를 얻어 선출한다. 처음엔 6개월을 임기로 각 소집단 내에서 선출되며, 나중에 재선되면 6개월 연장할 수 있다.

선거 전에 소집단은 소집단대표의 과업, 권한, 의무 등을 잘 알 권리가 있다. 소집단대표가 마음에 안들면 언제라도 소집단 구성원들의 비밀투표에 의해 과반수를 확보하여 소집단대표를 제명할 수도 있다.

소집단의 부대표도 비밀선거로 선발한다. 부대표는 대표가 자리에 없거나 질병, 휴가 때 소집단을 대표한다.

소집단대표는 시간당 0.50 마르크(약 250원)의 수당을 받으며, 만일 대표가 없어 부대표가 그 기능을 대신할 때엔, 그 시간 만큼 부대표가 수당을 받게 된다. 산별임금협약으로 임금인상이 이뤄지면 이 수당도 그 비율만큼 인상된다.

소집단대표는 소집단의 작업에도 완전히 참여할 뿐만 아니라, 다음과 같은 추가적인 과업도 수행한다 :

- 소집단 성원의 동기부여
- 의견충돌시 상호조정

- 상호 정보교환의 원활화
- 소집단 목표의 원만한 달성
- 마이스터(기사장)의 지원, 보조
- 소집단 토의의 지도.

소집단대표는 이런 업무의 수행을 위해 필요한 시간을 충분히 할당받는다.

4. 기사장(마이스터)의 기능

소집단노동 체계에서는 기사장(마이스터)의 역할변화가 요구된다. 즉, 마이스터의 관리기능의 무게중심이 (기술적, 통제적 측면에서) 사회적, 교육적 측면으로 옮아간다.

새로운 역할기능의 예를 보면 다음과 같다 :

- 작업 소집단에 대한 배려와 후원
- 목표의 제시와 협의
- 목표달성을 위해 소집단을 보조, 지원
- 목표달성에 차질이 예상되는 경우, 소집단이 필요한 조치를 취하는 데 있어 보조, 지원
- 여러 소집단이나 여러 부문 사이의 원만한 의사소통과 협력조치
- 소집단을 넘어서는 정보의 원활한 교환
- 지속적 개선활동(KVP)과 관련, 작업과정상 문제해결에 있어 보조, 지원
- 자질향상(현장직무교육 : OJT)의 보조, 지원
- 작업노동자의 평가(Mitarbeiterbeurteilung)
- 작업인원 배치

소집단의 범위를 넘어서는 작업자 배치문제는 기사장(마이스터)의 책임에 속한다. 소집단 내 개별적 작업배치는 그 소집단의 제안에 의하여 자율적으로 이루어진다. 이 때 기사장(마이스터)은 경우에 따라 조언을 할 수 있다.

5. 소집단노동에 대한 교육훈련

소집단노동이 본격적으로 시작되기 전에, 모든 참여 노동자는 각자의 과업을 위해 예비

교육을 받게 된다.

그리고 소집단대표, 부대표, 마이스트 등은 추가로 갈등의 원만한 조정과 관리문제 등과 관련된 교육을 받게 된다. 직무교육과 관련된 계획안은 노동자평의회와 협의하여 수립되고, 그 최종안은 노동자평의회의 동의를 요한다.

소집단이 제안한 개선안은 소집단체안으로 접수되며, 공장협약의 개선제도 규정에서 자세한 처리절차가 규율된다.

6. 노동자평의회의 공동협의권과 공동결정권 문제

공동결정권을 지키기 위하여, 노동자평의회는 모든 조치들에 관하여 경영측으로부터 그때마다 제때에 정보를 입수받게 된다.

법률, 단체협약, 공장협약 등에 의거한 공장 위원회의 기존의 제반 권리는 소집단노동제의 도입으로도 절대 침해받지 않는다.

7. 도입과 실시

경영측과 총노동자평의회는 소집단노동제를 최대한 빨리 오펠공장의 모든 부서에 도입, 실시할 것을 목표로 한다. 이것은 각 지역별로 각 공장 노동자평의회와의 합의 하에 이뤄진 소정의 절차규정에 의거하여 이뤄진다.

전부문에 걸친 소집단노동제의 실시는 비교적 장기간을 두고 이뤄진다. 따라서 경영측과 총노동자평의회는 위 2. 항에서 서술된 소집단노동제의 목표와 과제가 소집단노동제가 아직 도입되지 않은 부서에도 어느 정도 적용될 수 있도록 한다는 데에 의견을 같이 한다.

8. 의견을 달리할 경우 조정절차

본 공장협약과 관련하여 다른 의견이 제시될 경우, 이를 해결하기 위하여 노사 양 쪽 같은 수로 구성된 소위원회가 구성된다.

앞의 규정들의 범위 내에서 소집단노동의 도입은 각 지역별로, 공장위원회와 협의하여

이뤄진다.

9. 효력발효

본 공장협약은 노사 양측의 서명이 이뤄진 날로부터 그 효력을 발휘하다

10. 협약 험력의 종료

본 공장협약은 최소한 그 해 연말까지 6개월 이상의 유예기간을 두고 그 종료가 통지될 수 있으며, 빨라도 1993년 12월 31일 자 이전에는 해지될 수 없다.

뤼셀스하임, 1991년 4월 4일.

(서명)

경영측 대표

○ ○ ○

총노동자평의회 대표

□ □ □

공장별 노동자평의회 대표

뤼셀스하임 공장 / 보쿰 공장 / 카이저스라우테른 공장 / 두레 헝페 공장