

서 평

Blyton, Paul, and Jonathan Morris, eds., *A Flexible Future? Prospects for Employment and Organization*. Berlin, New York : Walter de Gruyter, 1991.

이 은 진

이 책은 산업체내의 경영전략의 하나로 불리워지는 유연성전략이 고용과 조직에 어떤 영향을 미칠 것인가를 각 나라와 여러 산업분야에 걸쳐 실증적으로 분석한 것이다. 유연성 전략은 서구에서는 이미 1980년대 중반부터 본격화되기 시작하였다. 물론 그 내용은 낙관적인 기술결정론에서 시작되었고, 이어 이를 뒷받침하는 이태리의 중소기업의 생산 전략을 중심으로 하는 유연 전문화론이 내세워 짐으로써 전세계에 최고의 경영전략, 치열한 경쟁에 살아남는 전략, 긍정적으로는 생산성과 인간적인 측면이 결합된 전략으로 평가받는 경향까지 생기게 되었다.

이 책은 1989년 영국 칼디프 경영대학원에서 열린 세미나의 발표자료를 모은 18편의 논문으로 구성되어 있다. 21명의 필자들은 18명의 영국인, 2명의 캐나다인, 1명의 스웨덴인, 1명의 독일인으로 구성되어 있다. 그러므로 필자의 구성으로 본다면 영국의 시각이 많이 반영되어 있을 것으로 짐작된다. 논문의 성격을 보면 18편 중 5편이 개괄적인 또는 이론적인 논문이며, 2편의 유럽의 철강과 노동력 문제를 다루었고, 나머지 11편이 각국의 개별 산업을 대상으로 했다. 이는 영국산업을 다룬 6편, 영국과 캐나다를 비교한 1편, 캐나다만을 다룬 1편, 스웨덴을 다룬 2편, 북아메리카를 다룬 1편으로 구성되어 있다. 따라서 나라별로는 영국의 시각이 크게 반영되어 있는 것으로 볼 수 있다. 그렇다고 유연성에 대한 논의가 영국에서만 진행되고 있다거나 한 나라에 국한된 문제는 아니다. 편자가 서문에서 밝히고 있듯이, 이미 유연성 개념은 기술, 노동계약, 노동력사용의 유형, 공급자와 구매자간의 관계의 변화를 설명하는 작업에 적용되고 있지만 아직도 개념적인 명확성은 물론 경험적인 명확성도 결여되어 있는 것이 현실이다. 따라서 이 책은 여러 형태의 유연성, 당사자들에 미치는 영향, 고용과 조직에 대한 함의를 이해하는데 도움을 주기 위한 것이다. 현재 전세계적인 현상으로 받아 들여지고 있는 유연 경영전략이 각 나라에서 어떤 의미를 가지고 받아 들여지고 있으며, 구체적인 전략은 무엇인지, 사회에서 긍정적으로 또는 부정적으로 인식되고 있는지, 사회적 영향과 이에 대한 대책은 마련되고 있는지에 관심이 쏠리고 있다. 따라서 이 책이 영국을 위주로 쓰여졌다고 해서 문제가 되기 보다는 오히려 강점이 되는 것이다. 이미 우리나라에는 유연화전략을 소개하는 글은 많이 있지만 그것을 평가하고, 대안을 제시하는 글은 없기 때문이다.

산업별로는 자동차 산업이 4편, 의류산업, 수도사업, 철강산업, 석탄산업, 엔지니어링 산업, 병원산업 등이 각각 1편 씩으로 구성되어 있다. 따라서 연구가 많이 축적된 자동

차 산업이 많은 것이 하나의 특징이다. 그러나 더욱 중요한 것은 보통 잘 다루어 지지 않는 비제조업 분야, 즉 수도, 석탄, 병원들이 다루어 진것이 오히려 강점으로 생각될 수 있다. 본인은 이중 자동차에 관련된 4편(볼보 우데발라 공장, 북미 자동차 산업, 영국 포드, 영국자동차 산업)의 논문, 철강산업 대한 1편의 논문, 정책방향을 제시하는 1편의 논문을 중심으로 논의를 진행할 생각이다.

토마스 클락은 볼보 우데발라 공장의 경영전략이 성공적이라는 평가보다는 그 경영전략이 나오게된 원인을 규명하는데 치중한다. 우선 볼보의 경영전략을 ‘유연적인 자동화’ 또는 ‘다양화된 양질의 생산 전략’이라고 명명한다. 유연적인 자동화라는 것은 한편으로는 작동범위나 생산물의 가변성 교환성을 높이는 것이기도 하지만, 다른 한편에서는 정보의 흐름과 생산 통제를 중앙에서 강화하는 과정이 진행된다는 특성을 동시에 지니고 있다. 이러한 생산전략을 생산물 시장과 노동시장의 동적인 상호작용 및 기술변화와 경쟁의 강화가 초래하는 노동과정의 변화에서 나오는 산물로 파악한다. 따라서 한 나라의 산업이 앞으로 보여줄 모습도 정부의 이념과 정책, 기존의 산업구조, 기업의 경영전략, 다른 곳의 사례가 보여주는 교훈들, 노동운동이 차지하는 역할 등에 의해서 결정되리라고 예측한다. 특히 한 나라의 노동정책이 분명하고 확고하게 전개될 경우, 기업들은 국가의 정책을 가변적인 것으로 생각하지 않고 이에 적응하는 전략을 강구하게 된다. 따라서 스웨덴의 상황에 대해서도 사민당이 나라를 지키는 것은 곧 고용을 지키는 것이라는 관점에서 정책을 집행하고 있어 기업도 ‘고용 최우선 정책’을 우선하는 경향에서 나온 결과라고 파악한다. 또한 노동과정도 비교적 융통성이 많게 되었다. 그 내용을 보면 지식과 책임의 증대, 자동차산업의 경우에 30분정도에 이르는 공정별 작업시간(tact time)(실제로는 20분정도도 되지 않는 것으로 보인다)과 복수공정담당제, 힘이 적게 드는 작업과정과 낮은 스트레스 유발(소음정도를 70db수준에서 통제하는 데 성공하였다), 시간급 제도 등의 특징이 있다. 이러한 제도의 도입은 경영상으로도, 종업원의 사기향상이라는 측면에서도 성공적인 것으로 나타나고 있다. 그러나 한 편으로는 노동자들의 경우에 과거의 관계가 깨어지지 않고 있다는 지적도 제기되고 있다 한다. 즉 노동강도가 강화되는 현상에 저항하여 금속노조는 전체 작업시간 가운데 직접 조립시간이 60%를 넘지 않을 것을 요구하고 있다. 그러나 치열해지는 국제경쟁과 단위노조에서 상급노조로 상향이동하는 노사관계의 결정단위는 작업장내의 문제보다는 임금문제에 노동운동이 관심을 쏟는 방향으로 나아갈 것으로 보여 새로운 문제가 야기될 것으로 보인다.

반면에 미국을 포함한 북미의 자동차산업을 분석한 존 홀름즈는 미국의 노조체계의 결합, 즉 산별노조가 아닌 지역별 노조체계에서 나타나는 노조끼리의 경쟁강화 등으로 인해 노동자들이 적절히 대처하지 못하고, 경영자의 유연생산전략에 따라가는 현상을 분석하고 있다. 따라서 북미에서 다양화, 유연화, 노동자끼리의 경쟁강화라는 방식으로 유연생산화가 효과를 보고 있음을 실증적으로 보여 준다.

영국의 자동차산업을 분석한 맥킨리와 스타키는 노동자와의 합의보다는 통제의 극대화를 꾀했던 포드주의가 종말을 고했음을 지적한다. 그러나 이러한 종말은 노동자들의

저항때문이라기 보다는 새로운 환경에 적응하는 과정에서 나온 것이라고 파악한다. 새로운 체제의 특징은 혁신적인 고숙련의 노동자들에 의한 생산을 추구하는 것이다. 그러나 영국의 노동조합은 이러한 변화에 제동을 걸고 있다. 그 내용은 노동조합과 회사간의 심리적인 계약을 다시 협상하는 전략이라고 할 수 있다. 즉 핵심 노동자와 주변 노동자간의 관계나 통제를 강화하면서도 현장에서 자주적인 개선활동이 활발해지기를 요구하는 관리방식에서 나오는 갈등을 해소하는 일에 관심이 모아져 있다. 영국의 포드자동차 회사는 결국 합리화와 유연화를 동시에 달성하는 전략을 추구하며, 구체적으로는 최근에 채택하고 있는 작업팀 전략을 들 수 있다. 턴볼은 영국 자동차 산업의 부품공급자와 조립업체와의 관계를 분석하고 있다. 적기생산체제의 가장 핵심적인 부분인 부품공급 관계에서는 신뢰감의 부족이 문제로 지적되고 있다. 구체적으로는 부품공급자가 유리한 시장상황이지만 조립업체의 부품공급자에 대한 배려가 전혀 없는 점 등이 언급되고 있다. 철강산업을 분석한 프란즈도 이 산업이 직면한 문제점과 새로운 생산전략이 도입되는 현상을 개괄적으로 제시하고 있다. 특히 참여경영을 중점적으로 소개하고 있다.

필자가 흥미 있게 본 것은 새로운 유연경영체제의 도입에 따른 효과와 그 정책대안이었다. 효과는 자동차 회사의 국제 비교를 통하여 밝혀 질 수 있었다. 끝으로 정책 대안은 월쉬가 마지막 논문에서 논의하고 있다. 즉 현재의 경영전략은 결과적으로 파트타임 노동자의 증대, 임시노동자와 유동적인 노동자의 증대로 나아가고 있다고 결론을 지으면서, 필자가 정부가 기존에 취하고 있던 노동정책이 위기에 직면하고 있음을 경고하고 있다. 즉 자본가만을 위한 노동시장의 유연성 제고전략은 결국, 유럽의 정치적인 위기를 야기할 것으로 평가한다. 따라서 노동자의 권리와 사용자의 유연성을 공정하게 관리하기 위한 정책의 개발을 강조하고 있다.

이은진, 경남대 사회학과 교수

주소 : (631-701) 경남 마산시 월영동 449번지

Tel. 0551-49-2172(O), 0551-22-3704(H)