

## 일본적 노사관계의 전환과 다원화\*

이종구

성공회대학교

円高 시대가 도래한 1980년대 중반 이후의 일본에서는 노동집약적 공정의 해외이전이 촉진되었다. 산업구조가 고도화되어 지적 노동 부문 종사자에 대한 수요가 증대하게 되었으며, 「고용의 복선화와 다양화」를 확보하기 위해 기업 단위로 내부화된 노동시장의 벽을 낮추고 노동력 관리의 유연성을 제고하는 경영방침이 강조되었다. 즉 노동력의 재배치와 능력향상이 중요하게 되었다. 동시에 기존의 기업별 조합 체제로 조직화할 수 없는 노동자의 비중이 증가하고 있다. 따라서 인사고용관행의 전면적 수정이 요청되고 있다. 기업조직에 포섭되어 있는 통합도에 따라 노동력을 전문가 집단, 정규 생산직 노동자, 비정규 노동자로 구분하여 노사관계를 파악할 필요가 있다는 분석을 노사정이 공유하고 있다. 노사관계의 성격도 노동력 관리의 유연성을 기준으로 하여 차별화되고 있으며 연공적 질서와 맞지 않는 종업원의 비중이 늘어가는 새로운 현실에 맞는 노사관계의 구도가 모색되고 있다. 기업별 조합의 조직 대상에서 누락되어 있는 비정규 노동력의 비중과 중요성도 커지고 있으므로 새로운 형태의 노동조합과 노사관계의 형성이 사회적으로 요청되고 있다.

### 1. 문제의 제기

미군정이 주도한 전후개혁에 의해 군부와 친황제라는 거대 권력기구가 해체된 패전 이후의 일본사회에서는 사실상 기업조직이 사회통합의 구심점으로 기능하여 왔으며 이는 기업사회라는 말로 상징되고 있었다. 일본 정부가 전후의 종결을 선언한 1955년부터 제 1차 석유파동(1973)때까지 장기적으로 지속된 고도 경제성장 과정을 거치면서 일본의 기업은 고도의 능력을 발휘함으로써 세계적으로 일본경제의 비밀에 대한 관심을 불러 일으켰다. 일본의 기업공동체, 노사협조, 유연한 하청생산조직 등은 세계적으로 사회과학자가 관심을 가지는 대상으로 등장하게 되었다.

그러나 1980년대 후반부터 일본에서는 구미 지향적 근대화가 일단 달성되었으므로 새로운 사회적 목표를 찾아 나설 필요가 있다는 논의가 제기되기 시작했다. 이는 새로운 사회통합 원리에 대한 모색이기도 하였으며 생산성 향상을 지상의 가치로 내세운 기업의 논리가 지배적 담론을 형성하고 있는 생활세계에 대한 문제제기라고도 볼 수 있다. 실제로 1985년의 플라자 합의에 의한 円高 및 미국의 강력한 압력과 요구에 의한 시장 개방의 확대는 '국제화'라는 가치를 기준으로 삼아 일본인의 생활세계를 전면적으로 개

\* 이 연구는 교육부의 1995년도 학술연구조정비(지역연구)에 의해 수행되었다.

혁할 필요가 있다는 공감대가 형성되는 계기이기도 하였다. 미일간의 무역마찰을 해소하려면 궁극적으로는 생활의 질적 향상을 도모하는 방향으로 사회구조를 바꾸어야 한다는 개혁 논의가 무수하게 등장하기 시작하였다.

노사관계도 일본의 국제화를 논의할 때 빠질 수 없는 영역이 되었다. 노동시간 단축은 미·일 무역협상의 주요 의제로 등장했다. 일본 내부에서도 인사고용관행의 변화를 지적하고 연공제를 대체할 수 있는 새로운 질서를 모색하는 움직임이 높아갔다. 이미 1973년의 제1차 석유파동 이후의 감량경영 과정에서도 종업원의 속성에 따라 연공제가 선택적으로 적용되고 있었다. 또한 고령화, ME기술혁신, 비정규노동력의 활용, 정보산업과 서비스산업이 차지하는 중요성의 증대, 노동운동의 정책참가 지향, 連合의 발족(1989)과 노동전선의 통일 등의 상황은 노사관계에 영향을 미치는 환경이 구조적으로 전환되고 있다는 사실을 보여주고 있었다. 円高와 ‘국제화’ 캠페인은 노사관계의 영역에서 제 1차 석유파동 이후 진행되고 있었던 구조적 변화를 가속화시키는 효과를 가져왔을뿐만 아니라 기업내 국제분업의 확대라는 환경 변화에 대응해야 한다는 과제를 노사 모두에게 제시하는 계기로 작용하여 왔다.

플라자합의 이후 일본의 기업은 무역마찰을 완화하고, 円高에 의한 원가상승 압력을 회피하기 위하여 해외투자와 생산설비의 해외이전을 서두르게 되었다. 이는 생산공정이 국제적으로 재배치되는 것과 함께 국내적으로도 노동력 구성이 변화하게 되는 것을 의미한다. 즉 일본사회에 발생하고 있는 구조적인 변동에 대응할 수 있도록 노사관계 제도를 정비하는 작업이 필요하게 되었다고 할 수 있다. 이상과 같은 맥락에서 살펴보면 노사관계의 영역에서 일어나는 변동을 분석함으로써 일본 사회에서 논의되는 구조개혁의 방향을 심층적으로 이해할 수 있는 기반이 조성될 수 있다고 할 수 있다. 다시 말해 이 연구에는 노사관계 부문에서 진행되는 55년 체제<sup>1)</sup>의 종언과 재편성에 대한 고찰이라는 의미가 있다.

여기에서는 산업구조를 중심으로 노사관계 환경의 변화를 분석하고, 이에 대한 노사정의 대응 방식과 구상을 고찰하였다. 또한 당사자들이 합의하는 새로운 노사관계의 모습을 알아 보려 시도했다. 특히 생산 공정의 국제적 재배치가 미치는 영향을 가장 선명하게 보여주는 전기기계 산업의 노사가 펼치는 주장과 행동에 주목하였다. 자료의 해석에서는 일본의 사례가 선진자본주의에서 일어나는 글로벌리제이션이라는 보편적인 사회변동의 맥락에서 가지는 의미를 파악하는 작업에 중점을 두려 노력했다. 따라서 글로벌

1) 춘투 방식으로 대표되는 경제적 조합주의 운동의 정착, 總評의 전국적 정상조직화와 이를 기반으로 한 사회당의 의회주의에 입각한 정치행동 등이 55년 체제 출범 당시의 노사관계와 관련된 주요 특성이라고 할 수 있다. 여기에서는 장기고용관행과 상호신뢰적 노사관계로 불리우는 노사이익 융합에 입각한 사회통합 방식의 위기를 의미한다.

리제이션의 영향으로 중심부 사회에서 진행되는 대량생산 공정의 해외 이전, 연구개발 금융 경영 등과 같은 구상 기능의 집중화 및 정보서비스산업을 중심으로 한 산업구조의 재편성이 일본에서도 나타나는 양상을 살펴보았다. 그리고 이를 배경으로 하여 역시 선진자본주의 사회에서 공통적으로 나타나는 노동운동 조직의 약체화와 주변부 노동자의 문제가 일본의 노사관계를 보는 시각에 미치는 영향을 알아보는 작업이 시도되었다. 연구방법으로는 문헌과 관계자에 대한 면담을 통해 수집한 자료를 재해석하는 방식을 사용했다.

## II. 산업 배치의 국제화

### 1. 산업의 해외이전과 노동력 재배치

円高 시대가 도래한 1980년대 후반의 일본에서 진행된 산업구조 변동 과정을 보면 이미 제 1차 석유험기가 발생했을 때부터 시작된 重厚長大 산업의 쇠퇴 경향이 보다 뚜렷해지고 있다. 또한 함께 일반기계, 전기기계와 같은 기술집약적 첨단산업 부문에서 수입과 수출이 동시에 확대되는 경향이 나타나고 있으며 이는 산업내 분업, 또는 공정간 분업의 증대로 설명할 수 있다 (野口, 1991: 76-77). 따라서 첨단산업을 중심으로 한 산업구조의 재편성 과정을 고찰하기 위해서는 이 부문의 구조적 특성을 먼저 파악할 필요가 있다.

첨단산업으로 갈수록 생산공정이 기술적 특성에 의해 복잡하게 세분화되어 있으며 기술집약성과 노동집약성의 결합 방식에 따라 다양하게 조직화되는 특성이 있다. 일본의 풀세트형 산업구조는 대기업이 기술집약적 공정을, 하청 중소기업이 노동집약적 공정을 담당하는 형태로 계층화되어 있었다. 생산조직은 기업 규모와 하청관계에 따라 계층화된 노동시장 구조와 결합되어 있다. 円高에 의한 명목 임금의 급격한 상승은 노동집약적 공정의 해외이전을 촉진하는 계기로도 작용하게 되었다. 자동차가 주요 쟁점이 된 무역마찰을 회피할 목적으로 선진공업국에 대한 일본의 투자가 늘어나는 것과 함께 ANIEs, ASEAN과 같은 노동력이 풍부한 지역에 대한 일본의 투자도 급증하고 현지의 중소기업 비율이 급상승하는 결과가 되었다. 이와 같이 제조업의 해외진출이 촉진되는 경향때문에 일본 내부에서는 역으로 일반기계, 전기기계의 생산이 1980년대 후반이후 정체상태를 보이고 있지만 내용을 보면 기술적으로 고도화되고 전문화되는 경향이 나타났다고 할 수 있다 (野口, 1991: 81).

실제로 일본의 제조업에서 해외투자와 생산의 해외이전이 가장 현저하게 진행되고 있는 부문은 전기기계와 수송기계라고 할 수 있다. 이들 부문의 해외생산 비중을 품목별로 보면 1993년과 1996년 사이에 미일 무역마찰의 주역인 승용차는 32%에서 36%, 컴퓨터의 기본 부품인 DRAM은 20%에서 25%로 늘어나지만, 단순조립 공정으로 만들어지는

VCR은 50%에서 70%, PC는 5%에서 40%, 팩시밀리는 50%에서 90%로 급증하고 있는 것으로 파악되고 있었다 (서울대 지중연, 1995: 372). 일본 국내에서 이러한 산업의 입지가 특정 지역에 집중되어 있다는 점도 중시할 필요가 있다. 따라서 해외투자와 해외생산이 확대되면 특정 지역에서 국지적으로 고용문제가 악화될 가능성이 있다고 지적되어 있다 (深尾, 1995: 10).

<표-1> 일본 해외투자 기업의 산업별 현지 고용규모 (1992)

산 업	현지 종업원수 A (단위 : 천명)	A/국내 종업원수 (단위 : %)
식 료 품	30.6	2.3
섬 유	87.9	7.2
목재, 종이, 펄프	10.5	1.9
화 학	68.7	17.6
철 강	33.6	10.1
비 철 금 속	27.0	15.5
일 반 기 계	49.9	3.9
전 기 기 계	394.8	20.3
수 송 기 계	237.0	24.0
정 밀 기 계	12.8	5.2
석유, 석탄제품	0.7	2.2
기 타	164.9	5.0
제조업 전체	1,118.5	9.5

註 : 현지 종업원수는 『第5回海外投資統計要覽』, 국내 종업원수는 『平成4年企業活動基本調査報告書』에 의함.

자료: (深尾, 1995: 5)에서 재인용

해외생산의 확대 때문에 공산품의 역수입이 늘어나고 있으며 특히 아시아지역으로부터의 수입이 늘어나고 있는 경향에 대해서 주목할 필요가 있다. 또한 비교적 단순한 음향기기를 말하는 오디오, 가구, 의류와 같은 노동집약적 공산품을 중심으로 해외투자 기업의 생산품이 역수입되는 규모가 증대하고 있는 경향이 나타나고 있다고 볼 수 있다. 반면에 자동차 산업이 중심인 수송기계 부문에서는 역수입이 심각한 고려의 대상이 될 정도에는 이르지 못하고 있으며 해외공장은 현지시장의 점유율을 높이는데 주력하고 있다. 이는 전기기계 산업 부문이 생산과정의 국제적 재배치가 미치는 영향을 고찰하기 위해서는 좋은 대표적 사례가 될 수 있다는 사실을 말해준다.

전기기계 산업은 입지조건에 따라 분업과 재배치가 용이하면서도 고부가가치를 창출하는 새로운 성장 주도 부문이라는 점에서 생산시설의 해외이전이 가져오는 파급효과를 살펴볼 수 있는 대표적인 사례가 될 수 있다. 전기기계 산업에서 1980년에서 일본 국내의 종업원 규모와 일본계 해외 현지법인의 종업원 규모에 대해 1986년에 이르는 기간과

<표-2> 주요 제품의 수입증가 동향

	1994상반기 수입증가율 (전년동기비)	주요 수입지역			아시아 10개국 비중
		1위	2위	3위	
오디오	44.1	ASEAN	NICs	중국	84
반도체	39.2	NICs	미국	ASEAN	42
가구	38.5	중국	ASEAN	NICs	72
과학광학기기	34.8	미국	ASEAN	E U	27
사무용기기	32.7	NICs	미국	ASEAN	42
자동차	26.8	E U	미국	ASEAN	0.1
의류	20.8	중국	E U	미국	76

자료: 스미토모상사 조사부의 시산, 『아시아·태평양 1995』 372쪽에서 재인용

1986년에서 1992년에 이르는 기간에 발생한 변화를 지역별로 비교하여 살펴보면(<표-3>), 1986년 이후에는 국내보다 해외에서 고용 창출이 대량으로 이루어지고 있었다는 판단을 할 수 있다. 그러나 이것만으로 해외투자와 고용기회의 해외유출을 직결시키기는 곤란하다. 일본 국내에서 고용창출량이 감소한 배경에는 1985년의 플라자 합의 이후의 円高를 비롯하여 국내경기의 변동, 노동력 공급량의 변동, 생산기술의 변화와 같은 다양한 요인이 작용하고 있다는 점을 감안할 필요가 있다. 결국 고용량을 기준으로 보면 일본 제조업의 해외생산 비율이 10% 수준에 불과하며, 고용문제가 심각하게 거론되는 배경에는 해외생산의 확대보다 재정 금융정책의 문제가 있다는 점이 지적되고 있다(深尾, 1995: 9).

<표-3> 일본 전기기계 산업의 국내와 해외 고용 창출 (단위 : 천명)

	1980 - 86년	1986 - 92년
국내	526.7	60.5
북미	23.7	6.2
아시아	20.7	104.7
유럽	16.8	33.9
해외전체	58.0	144.6

註 : 국내는 『工業統計表』, 해외는 『海外投資統計要覽』 기준  
 자료: (深尾, 1995: 10)에서 재인용

일본 정부도 실업문제 자체를 심각하게 우려하고 있지는 않다. 노동성은 1994년 초에 펴낸 『새로운 고용구조의 실현을 지향하며 - 산업고용의 고도화에 관한 기본지침』에서 1990년대 전반에는 아직 필요한 노동력은 확보할 수 있으며 산업이나 업종에 따라 노동력을 유효하게 활용하지 못하거나 만성적인 노동력 부족 현상이 부분적으로 나타나고 있는 수급상의 불균형이 있을 뿐이라는 상황 판단을 하고 있다. 중장기적으로는 고생산성 부문에 노동력을 적절하게 배치할 수 있는 ‘산업 고용구조의 고도화’가 요청된다는 분석이 제시되어 있다. 그러나 이를 달성하기 위해서는 모든 경제와 사회 구조의 효율화가 필요하다고 거시적인 관점에 입각한 접근방법이 강조되어 있다 (勞働省職業安定局 편, 1994: 4-7). 일본 정부의 입장은 산업구조 조정에 따른 노동력의 재배치가 원활하게 진행되도록 뒷받침하기 위한 고용안정 정책을 강조하면서도 구조적인 개혁을 통해 전사회적인 생산성의 향상을 지향하고 있다고 볼 수 있다.

결국 생산과정의 국제적 분화가 일본 경제에 미치는 영향은 산업의 공동화가 아니라 산업구조의 고도화라는 측면에서 파악할 필요가 있다. 즉 노동력의 재배치와 능력향상을 촉진하는 방향으로 정책의 기초를 설정하는 것이 합리적이라는 판단이 가능하다. 따라서 노동력의 수요구조에 대한 구체적 고찰이 요청된다.

## 2. 노동력 수요의 질적 변화

해외투자에 따른 절대적인 고용량의 감소보다는 산업구조 조정에 따른 적응을 중시할 필요가 있다는 분석을 받아들인다면 노동력의 수요구조를 질적인 측면에서 고찰하는 시각이 필요하다. 즉 산업구조가 변동하는 방향을 생산의 해외화와 국내에 남아있는 연구·개발·관리기능의 고도화라는 측면에서 보면 취업구조의 변화가 주목된다. 이는 직종간 노동력의 재배치가 쟁점이라는 뜻이다.

일본 통산성의 산업구조심의회(總合部會基本問題小委員會)가 작성하여 1995년 6월에 제출한 보고서 『21세기를 향한 일본경제 재건의 시나리오』(이하 재건 시나리오)에서는 ‘생활수준과 경쟁력의 불균형 시정’, ‘수요 측면으로의 중심축 이동’, ‘세계적 차원의 최적화 추구’라는 세가지의 기본적 사고방식에 입각한 경제구조 개혁안이 제시되고 있다. 여기에서는 앞으로 취업구조가 변화하는 방향에 대해 ‘산업관련서비스’, ‘생활관련서비스’ 등은 증가하고 ‘유통 운수’ 등은 감소할 것이라고 전망하고 있다. 직종별로는 ‘지식·전문적 직업종사자’가 현저하게 늘어나는 한편, 기업의 간접부문과 유통업의 합리화와 효율화가 진행되는 것과 함께 ‘관리적 직업종사자’, ‘판매종사자’는 감소하며, 전문화되고 질적 수준이 높은 노동력의 비중이 높아질 것이라는 전망이 제시되고 있다 (通産

省 편, 1995: 178-179).

재건 시나리오에서는 또한 서비스와 지적 노동 부문 종사자의 비중이 증대하는 방향으로 진행되는 취업구조의 전환을 뒷받침하기 위해 고용문제와 관련된 기존의 제도와 관행을 변경할 필요가 있다고 제시되어 있다. 앞으로도 고용정책의 기본은 「고용안정」에 놓여 있으나, 전직을 원활하게 시도할 수 있는 틀을 빨리 만들어 노동력의 산업간 이동 및 기업간 이동을 통해 고용 사정이 안정될 수 있는 방향으로 전환할 것이 촉구되어 있다 (通産省 편, 1995: 130-131). 여기에서 제시된 개선 방향을 요약하면 기업 단위로 내부화된 노동시장의 벽을 낮추고 노동력 관리의 유연성을 제고하자는 내용이라고 할 수 있다. 즉 현재는 「일본적 경영」, 「일본적 노사관계」의 기반으로 간주되어 왔던 고용관행의 전면적 수정이 요청되고 있는 상황이라고 할 수 있다. 인적 자본 축적에 대해 재건 시나리오에서는 「지적 자본의 가속적 정비」를 내세우고 있다. 이를 위해 다양한 선택이 가능한 학습기회를 제공하는 등의 방법을 사용하여 획일적인 교육체계에서 벗어나며, 학생의 개성과 능력을 이끌어 내고 독창성이 풍부한 사고를 할 수 있는 사람이 될 것을 장려하는 방향으로 교육개혁을 서둘러 추진해야 한다고 강조되어 있다 (通産省, 1995: 133-137).

<표-4> 직종구성 변화의 전망

(단위 : %)

	1980	1990	2000	2010
지식, 전문직직업종사자	8.1	11.3	16.5	21.1
관리직 직업 종사자	4.7	4.4	3.8	3.2
사무 종사자	16.0	19.0	18.0	17.7
판매 종사자	10.5	8.9	8.4	8.0
영업 종사자	3.4	5.4	6.3	6.9
서비스직업종사자	7.9	7.8	8.8	9.7
보안직업종사자	1.3	1.4	1.4	1.4
농림어업작업자	12.5	8.1	6.1	3.6
운수, 통신종사자	3.9	3.5	3.2	2.9
기능공, 생산공정종사자	20.6	19.5	17.6	16.4
채굴, 건설, 노무작업자	11.0	10.7	9.9	9.0
분류불능의 직업	0.0	0.0	0.1	0.1
합 계	100.0	100.0	100.0	100.0

註 : 지식, 전문직직업종사자 - 연구자, 기술자(정보기술자 포함), 의사, 간호부, 교원, 법무 회계종사자, 디자이너 등.

사무종사자 - 일반사무원, 회계사무원, 기타 사무종사자

판매종사자 - 소매점주, 판매점주, 음식점주, 판매점원, 기타 판매종사자

영업종사자 - 영업원(보험 제외), 보험대리인·외교원  
 서비스직업종사자 - 가계서비스직업종사자, 미용(理美容)등 생활위생서비스종사자, 조리인·  
 음식서비스직업종사자, 기타 서비스직업종사자

자료: 通産省 편, 1995: 198

여기에서 논의되는 바람직한 인재의 모습은 지금까지 「일본적 노사관계」를 논의할 때 상정되고 있는 「집단주의」 원리에 순응하는 「회사인간」이 아니라는 함의를 찾을 수 있다. 자신있게 자기 주장을 할 수 있는 전문직업인이라고 할 수 있다. 이러한 전망 가운데는 인사노무관리의 기조에 대해서도 발상의 전환을 촉구하는 견해가 포함되어 있다고 할 수 있다. 결국 국내 산업구조가 고도화되어가는 추세 가운데 기간 노동력으로 등장하고 있는 지적 수준이 높은 종업원을 통합할 수 있는 노사관계의 조직화가 과제로 떠오르게 된다.

이와 같은 환경의 변화가 노사관계에 미치는 영향을 고찰하려면 고용문제에 대한 당사자들의 해석과 입장을 알아보는 작업이 필요하다. 連舎과 日經連이 「新産業・雇用創出共同研究會」(이하 공동연구회)를 조직하여 공동으로 연구한 내용(連舎, 日經連, 1995)은 앞으로 일본의 노사관계가 전개되는 방향을 파악할 수 있는 기초적인 자료가 되고 있다.

공동연구회 보고에서는 일자리가 늘어나 고용 흡수에 기여할 것으로 예상되는 산업 분야를 ‘주택’, ‘정보·통신’, ‘환경’, ‘복지·의료’로 상정하고 ‘현상과 전망’, ‘정책과제’, ‘고용창출 및 고용에 미치는 영향’에 대한 의견을 제시하였다. 공동보고에 나타난 노사의 공동된 상황인식은 실업문제가 심각해질 것으로 예상되지만 이를 해결하기 위해서는 고용흡수력이 있는 새로운 성장산업으로 노동력을 원활하게 재배치할 수 있도록 제도를 정비할 필요가 있다는 내용으로 요약될 수 있다. 노사는 이와 같이 공통적으로 노동력의 이동과 재배치를 중시하고 있다. 이는 정부측의 판단과도 기본적으로 일치된다. 여기에서도 노동시장의 유연화를 위한 인사노무관리 관행의 변화가 노사관계의 중심적인 논점으로 부각된다는 판단이 가능하다.

### 3. 노동력의 재배치와 노사관계의 유연성

이상의 고찰을 통해 살펴 본 바와 같이 円高에 의해 촉진된 일본의 해외투자과 산업 배치의 국제화가 노사관계에 미치는 영향은 노동력 수요구조의 변화라는 측면에서 파악할 필요가 있다. 생산공정의 해외이전과 ME 기술혁신의 확산 때문에 일본 내부에서는 연구·개발·관리기능을 수행할 수 있는 고도의 지적 능력을 가진 노동력에 대한 수요가 증가하는 경향이 나타나고 있다. 이는 노동력 재배치가 중요한 정책적 과제가 되고 있다는 사실을 의미한다. 반면에 고령화 때문에 장기적으로 노동력 공급이 제약될 것으로 예상되고 있으므로 생산성을 고도로 발휘할 수 있는 사회체제를 구축하기 위한 정책



이 요청되고 있다. 즉 노동자의 능력을 개발하고 재배치를 원활하게 추진할 필요가 있다는 정책적 요구와 조화를 이룰 수 있는 방향으로 노사관계가 재조직되어야 한다는 함의를 여기에서 찾을 수 있다. 이는 노사관계를 구성하는 제도와 관행의 유연성이 제고될 필요가 있다는 의미로 해석할 수 있다.

### III. 노사관계의 기조변화

#### 1. 「일본적 노사관계」의 선택적 적용

일반론적으로 일본의 노사관계에 대해서는 노사협조와 고도의 생산성을 보장하는 제도라는 측면이 부각되어 왔다. 일본의 민간대기업에서 노동력 이용의 유연화가 1970년대 후반에서 1980년대에 걸쳐 심각한 노사분쟁을 겪지 않으면서 진행되었다 (戶塚·兵藤, 1991: 252)는 점이 세계적으로 일본적 경영·노사관계에 대한 관심이 고조되는 계기가 되어 왔다고 할 수 있다 (河西, 1989: 8-10). 그러나 실증적으로 검토해보면 일본적 경영이나 일본적 노사관계의 주요 내용이 이미 일본에서도 고도 경제성장 시대의 종언과 함께 해체되고 있다는 사실을 확인할 수 있다 (富永, 1988: 32-43).

1970년대 후반부터 일본의 대기업은 정사원의 해고라는 영역을 가급적 건드리지 않으면서 연공적 질서를 탄력화하여 종업원을 소수정예화하는 한편 비정규 노동력을 동원을 확대하여 노동비용을 절약하는 방법을 사용했다. 이는 기간적 노동력에 대해서는 배치전환을 통해 내부노동시장의 유연성을 확보하는 전략을 사용하여 고용을 보장하고, 외부노동시장의 주변적 노동력을 활용하여 노동력의 수량적 유연성도 확보하는 방향으로 나아갔다는 것을 의미한다. 또한 노동력을 절약하기 위한 자동화 투자에 주력하기 시작했다 (福田, 1982: 250-253, 278-279). 이는 소수 정예화되고 있는 장기근속층을 중심으로 연공적 질서의 틀을 유지하고 있었다는 의미로 해석할 수 있다. 반면에 기업이 우선적으로 확보하려는 소수 정예화한 기간적 노동력의 장기근속은 종업원의 고령화를 가속화시키는 결과가 되었다. 경영층은 연공제가 기업에 부담으로 작용하지 않도록 능력주의적 질서를 강조하게 되었다. 기업의 입장에서는 중·고령자의 조기 퇴직이 바람직하지만 남아 있는 종업원의 충성심 확보도 고려해야하므로 국가적 차원에서 추진되는 고령자 복지정책과 연계하여 기업내의 복리후생과 노동력 관리 방침을 조정하게 되었다. 더구나 1980년대에 들어와 ME 기술혁신의 영향이 과급되면서 연공적 질서가 정보테크노로지와 정합적인가 하는 근본적인 문제가 제기되고 있다. 여기에 덧붙여 일본에서 서비스노동과 같은 비정규 종업원에 대한 의존도가 높은 부문에서 고용 규모가 확대되고 있는 경향도 연공적 질서의 사회적 규정력을 희석시키는 요인으로 작용하고 있다 (尾形, 1988: 94-117).

이상에서 살펴본 바와 같이 1990년대 후반에 접어들고 있는 일본에서 현재 진행되고

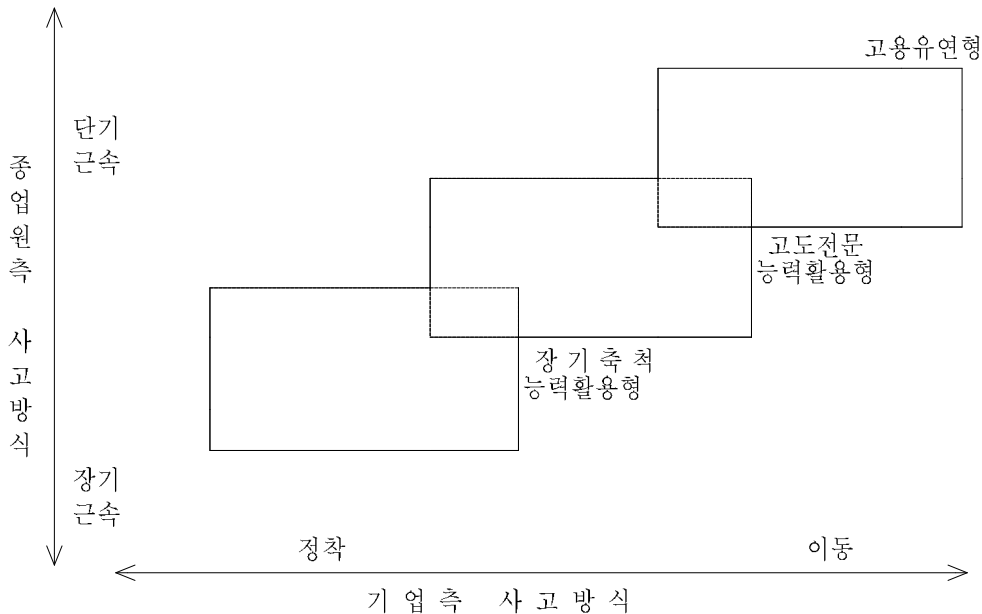
있는 노사관계 재편에 대한 논의는 1970년대 후반부터 진행되어 온 변화의 연장선상에서 파악할 필요가 있다. 연공적 질서와 맞지 않는 종업원의 비중이 늘어갈 뿐만 아니라, 이들을 중심으로 부가가치가 창출되고 고용이 흡수되는 방향으로 나아갈 것이 분명하게 전망되고 있는 새로운 현실에서 노사관계는 어떠한 모습으로 재편성될 것인가에 대한 고찰이 필요하다. 이점에서 당사자인 노사의 입장을 살펴 볼 필요가 있다.

2. 『신일본적 경영론』과 연공제의 변용

日經連(日本經營者團體連盟)이 1995년에 발표한 『새시대의 일본적 경영』(日經連, 1995)은 연공적 질서의 미래에 대한 사용자측의 견해와 앞으로 일본 기업의 인사노무관리 정책이 나아가야 할 방향을 가장 명확하게 보여주고 있는 문건이다. 따라서 「일본적 노사관계」의 변화 방향을 파악하기 위해서는 이 자료에 대한 상세한 고찰이 필요하다.

이 자료의 가장 주목되는 부분은 제2장 「고용·취업형태의 다양화와 앞으로의 고용시스템의 방향」이다. 앞으로의 고용형태는 기업과 종업원 양측이 장기 계속고용을 바라고 있는 「장기축적능력 활용형 집단」, 반드시 장기고용을 전제로 하고 있지 않은 「고도 전문능력 활용형 집단」, 일에 대한 의식이 다양화되어 있는 「고용유연형 집단」이 분화되고 있는 경향이 지적되고 있다 (<그림 1>).

<그림 1> 기업과 종업원의 고용·근속에 대한 관계



자료: 日經連, 1995: 32

이 밖에도 노동력 편성의 다원화에 대응하여 임금결정시스템을 연공승급에서 직능승급으로 전환하고 인건비 총액의 관리를 철저하게 실시하기 위하여 임금, 상여금, 퇴직금, 복리후생비 등을 패키지로 묶어 관리하는 방안이 제시되어 있다. 기업내 복리후생에 대해서는 고통화에 대비하여 법정 복리비의 증가를 적극 억제하고, 다양화되고 있는 종업원의 요구를 반영하기 위하여 기업이 여러가지 선택지를 마련해 놓고 종업원이 고를 수 있도록 하는 「카페테리아 방식」이 제시되어 있다. 특히 화이트칼라의 생산성 향상이 국제경쟁에서 중요하므로 「재량 노동」의 범위를 넓혀야 한다고 강조되어 있어 임금관리의 대상이 블루칼라가 아니라 화이트칼라에 초점이 맞추어져 있는 사실에 주의할 필요가 있다. 따라서 능력개발의 방향도 복선형 능력개발 체계를 도입하여 사외에서도 통용되는 일전다능형(一專多能型) 인재를 키운다는 방침이 제시되어 있다. 기업 조직은 정보화 시대에 대응할 수 있도록 유연하고 기동성이 풍부하며 의사결정이 신속하고 성과를 공평하게 평가할 수 있는 동태적 조직으로 개편하자는 방안이 제시되어 있다. 또한 앞으로도 일본이 유지해 온 「기업별 노사관계」의 중요성은 더욱 증대될 것이며 사용자의 입장에서는 이를 유지해야만 한다는 판단이 내려지고 있다. 반면에 물가, 연금, 토지, 주택, 감세 등과 같이 기업별 노사관계로서는 대처할 수 없는 문제가 나타나고 있으므로 앞으로는 쟁점의 성격에 따라 전국 수준, 산별 수준, 지역 수준의 노사관계에서 대응하는 것이 필요하다는 판단을 하고 있다 (<표-5>).

세계적 규모로 진행되는 시장통합과 정보화 기술혁신은 산업구조 조정과 노동력의 재배치를 촉구하고 있다. 이러한 압력에 대해 사용자 단체인 日經連이 제시하고 있는 방침은 1973년의 제 1차 석유위기 이후 진행되어 온 축적(stock)형으로부터 흐름(flow)형 고용제도로의 변화라는 흐름 가운데서 파악될 수 있다 (浪江, 1986: 181-183, 204-205). 일본사회의 국제화로 표현되는 흐름에 대한 사용자측의 대응은 노동시장의 유연화를 실현하는데 도움이 되는 방향으로 기존의 인사노무관리 관행을 변용시키는데 놓여 있다고 분석할 수 있다.

<표-5> 종업원 집단별 처우 내용

	고용형태	대 상	임 금
장기축적능력 활용형 집단	기간을 정하지 않음	관리직, 총합직, 기능부문의 기간직	월급제 및 연봉제 직능급, 승급제도
고도전문능력 활용형 집단	유기고용계약	전문부문(기획, 영업, 연구개발 등)	연봉제, 업적급, 승급없음
고용유연형집단	유기고용계약	일반직(기능부문, 판매부문)	시간급제, 직무급, 승급없음

	상 여	퇴 직 금
장기축적능력 활용형 집단	정률 + 업적연동	공헌도 반영
고도전문능력 활용형 집단	성과 배분	없 음
고용 유연형 집단	정 료	없 음

	승진·승격	복 지 시 책
장기축적능력 활용형 집단	직위승진	생애총합 시책
고도전문능력 활용형 집단	업적평가	생활원호 시책
고용 유연형 집단	상위직무로의 전환	생활원호 시책

자료: 日經連, 1995: 32

### 3. 連合의 참가지향

일본의 노동운동이 버블경제의 소멸과 함께 고용조정 문제가 새롭게 부상하고 있는 1990년대의 상황에 대해 가지고 있는 입장을 살펴보기 위해 連合(일본노동조합총연합회)의 「고용노동위원회」가 작성하여 중앙위원회(18회, 1994. 11. 25)에 보고한 「전환기의 고용노동대책의 방향」(이하 「대책」) 가운데서 주제와 관계되는 내용을 중심으로 검토하였다(連合, 1995 A: 121-128).

이 자료에서 連合은 경제는 성장하지만 고용규모는 회복되지 않을 위험이 있다고 경각심을 보이면서 산업구조 전환과 관련하여 실업을 예방할 수 있도록 직종전환 훈련을 제공하고, 「사회적 공정」을 확보할 수 있는 사회적 규제를 충실하게 시행하자는 제안을 하고 있다. 특히 독점금지법, 노동기준법, 노동채권 관련법의 규정을 강화하여 실효성을 확보하는 것이 連合의 과제라고 지적하고 있다. 새로운 성장분야에서 고용기회를 개발하고 창출하는 일에 대해서도 連合은 적극적인 정책적 개입을 요구하고 있다. 산업구조의 변동에 따라 지역별로 고용기회의 편차가 나타날 수 있으므로 連合의 지방조직도 노·사·정이 참가하는 「고용개발회의」와 같은 협의 기구를 만들어 이를 시정할 수 있는 대책을 강구하기 위해 노력해야 한다고 제안하고 있다. 또한 고용의 내용을 질적으로 개선하려면 취로형태가 다양한 비제조업 분야의 조직화와 함께 노동조건을 확보하는 노력이 필요하다고 밝히고 있다.

「대책」에 제시된 連合의 입장 가운데 「일본적 고용관행의 변화와 유동화 문제」에 대한 견해를 보면 기업이 아니라 사회제도가 생활을 보장하는 체제를 구축하자는 주장이 있다. 이를 위해 連合이 검토해 온 해고규제와 고용계약을 비롯한 노동법제의 개혁, 직업능력개발의 충실화, 도산시의 노동채권 확보 등의 과제에 대해 日經連등의 경영측이 책임있는 대응을 해야 한다고 촉구하고 있다. 또한 連合은 연공형 임금의 개편 방향을 논의하면서 현재 진행되는 고용조정 표적이 임금이 높은 중고년층에 맞추어져 있는 현실을 지적하고 있다. 연공형 임금구조를 개편하려면 제도적으로 거주비와 교육비를 줄여 가계의 생계비 부담을 경감해야 한다는 요구를 제시하고 있다. 전직자에게 불리한 현행 퇴직금 제도에 대해서는 기간 통산(포터블화)제의 도입을 요구하고 있다. 장기적으로는 퇴직금 제도 자체를 없애고 다달이 받는 통상 임금을 증액하거나 모든 기업이 참여하는 외부기금에 적립하는 방식이 제안되어 있다.

노동시장 구조의 변화에 대해서는 지금까지 連合의 조직 범위에 포함되어 있지 않았던 파트타임노동자, 파견노동자와 같이 「정규 고용」 관계에 들어 있지 않은 취업자가 늘어나며, 정보화에 따라 새로운 형태의 가내노동이나 재택취로가 확산되고, 독립성·자립성이 높은 직종을 중심으로 유기 고용계약을 맺는 사례가 확대되는 경향이 지적되고 있다. 이와 같이 고용형태가 다양화되는 경향에 대응하려면, 노동자를 보호하고 노동기본권을 확보하는 노력이 앞으로 중요한 과제가 되며 이러한 유형의 노동자의 조직화를 구체적으로 검토할 필요가 있다고 제시하고 있다. 반면에 정규 고용자가 중심이 된 기업별 조합에서도 장기고용 관행의 적용이 축소될 경우에 발생할 것으로 예상되는 중간관리직 계층의 고용문제에 대비할 필요가 있으며 이를 위해서는 노동협약에 규정된 조합원의 범위를 확대하거나 관리직만의 독자적인 노동조합을 조직하는 방안을 검토할 필요가 있다는 주장도 나타나고 있다.

국제화되어 가고 있는 일본의 고용노동 문제에 대해서는 ILO협정 준수를 호소하는 한편 무역과 통상관계 협정을 체결할 때 사회조항을 포함시키도록 노력하자는 제안을 하고 있다. 해외로 생산시설을 이전한 일본 기업에 대해서는 OECD의 「다국적기업지침」이나 ILO의 「삼자선언」이 제시한 기준에 입각하여 국가 수준, 산업 수준, 기업 수준의 협의를 강화하여 현지의 노동조건 악화를 방지하자고 제안하고 있다. 또한 일본 국내의 「기능 공동화」를 방지하기 위한 노력이 필요하다고 강조하고 있다. 일본내 외국인 노동자 문제에 대해서는 악덕 브로커의 개입 배제, 일본 국내의 노동조건과 고용 안정, 발전도상국으로의 기술이전에 대한 협력이라는 관점에서 대응하자는 신중한 자세를 보이고 있다. 그러나 현재 일본에서 취로하고 있는 외국인의 인권과 노동기본권을 보호하기 위한 조치는 요구하고 있다. 다국적 기업의 노동문제에 대해서는 국제 산별조직을 중심으로 한 국제노동운동이 축적하고 있는 경험과 교훈을 배워 국경을 넘어 전개되는 기업의 생산활동에 대응할 수 있는 정책을 수립하자는 방침을 밝히고 있다. 일본 기업의 해외진출이 사회경제적 개발, 고용·노동조건 향상, 환경보호에 기여할 수 있도록 현지의 노

동조합과 제휴함으로써 일본의 노동조합운동은 국제적 책임을 다하여야 한다고 촉구하고 있다. 이와 같이 連合의 운동방향은 고용형태의 유동화와 산업의 해외이전이 노동조건 개선의 저해할 가능성을 배제하는 것에 주안점이 놓여져 있다. 제조업 생산기반의 축소와 장기근속층의 감소라는 경향을 전제로 하여 連合이 관리직, 비정규고용자의 조직화를 새로운 노동운동의 목표로 제시하고 있는 모습이 보이고 있다. 또한 사회적 공정성을 확보하기 위한 제도의 정비와 국제적 시야를 가진 노동조합 운동의 전개를 촉구하고 있다.

連合은 日經連이 제시한 『새시대의 일본적 경영』에 대해서도 입장을 표명하고 있다(連合, 1995 B). 連合은 日經連의 제안을 「총액 인건비 억제」와 「능력, 실적에 의한 사정, 인사고과 실시에 의한 개인별 관리의 강화」를 위주로 하는 미시적 대책이라고 평가하고 있다. 連合은 日經連이 제시한 「年功으로부터 직능·업적반영형」으로의 임금 산정 방식 변화에 대해서는 노사교섭을 통해 산업별로 직능·업적 평가에 대한 사회적 기준을 만들어야 한다는 입장을 밝히고 있다. 반면에 連合은 자체적으로 작성한 「連合賃金政策」에 입각한 역제안을 하고 있다. 주요 내용은 「생계비를 보장하고 노동의 질과 양에 부합하는 공정하고 납득할 수 있는 개별 임금수준이 명시되는 임금제도」, 「임금 결정의 기준을 노사공동으로 결정하고, 임금 결정 과정은 조합원에게 공개할 것」 등이다. 連合은 기업별 노사관계를 더욱 중시하는 방향으로 나아가겠다는 日經連의 방침에 대해 산업별 노사 대화에 의한 기준과 표준의 설정이 필요하다고 반론을 펴고 있다. 또한 連合은 외부 노동시장의 비정규 노동자를 위해서도 산업 수준에서 노동조건의 기대치가 형성되어야 한다는 주장을 하고 있다.

여기에서 살펴 본 連合의 입장은 인사고용제도의 변화 자체에 대한 이의 제기라기보다는 의사결정 과정에 대한 참가와 발언권 확보를 강조하는 기조에 입각하고 있다고 할 수 있다. 또한 기업별 조합체제에 들어가지 않는 관리직, 비정규종업원을 조직화하여 노동조합의 영향력을 확보하자는 방침이 강조되고 있다. 특히 고용구조의 유동화에 대응하기 위하여 산업별, 지역별, 전국적 노사협의를 강조함으로써 노동조건을 전사회적으로 개선하려는 지향을 보이고 있다.

#### 4. 산별노조의 경영대책 활동 - 電機連合 -

산업구조의 조정과 일본적 노사관계의 변용이라는 주제를 산업별 수준에서 보다 구체적으로 검토하기 위해 電機連合(全日本電機·電子·情報關聯産業勞動組合連合會)의 입장을 알아 보았다. 電機連合의 사례가 가지는 대표성을 검토하기 위해서는 첨단산업의 대표적인 電機산업의 위상과 관련되어 있다. 성장 주도산업이라는 특성은 노동운동에도 반영되어 電機連合은<sup>2)</sup> 1989년부터 발족한 연합의 주력으로 부상하고 있다.

2) 기업별 노조체제가 보편화되어 있는 일본에서는 기업의 규모가 곧 노조의 자원 동원능력과

산업구조 조정에 대한 電機連合의 입장은 1995년 연말에 나온 『창조와 혁신을 향한 도전』(이하 창조와 혁신)에 정리되어 있다 (電機連合産業政策グループ, 1995). 여기에서는 산업구조 전환에 따르는 노동력의 유동화를 기정 사실로 받아들이면서 이것이 장기 계속고용을 전제로 하고 있는 현재의 기업별 조합체제에 대해 미치는 영향을 중시할 필요가 있다는 문제가 제기되어 있다. 따라서 유동화의 대상이 되는 부분에 대한 대응책을 마련하는 일이 과제가 된다. 電機連合은 외부노동시장의 환경을 정비하고 기업내 능력개발제도를 확충하며 전직 때문에 발생할 수 있는 불이익을 경감시키는 방향으로 사회시스템을 개선해야 한다고 지적하고 있다. 이러한 입장에서부터 다양한 제안이 나와 있다 (ibid, 185-194).

電機連合은 산업간 노동력의 재배치라는 과제와 관련하여 개인의 능력을 최소한도 동일 업종의 기업에서는 객관적으로 판단할 수 있는 평가기준을 마련하고 특히 「사무기술직」에게 적용되는 공직 자격제도를 정비할 필요가 있다고 강조하고 있다. 연공형 임금제도를 변경하려면 구미에 비해 월등하게 높은 주택과 교육 비용을 경감할 수 있는 제도와 정책의 정비가 선행되어야 한다고 보완책을 요구하고 있다. 새로운 임금시스템이 도입되면 중고년층의 부담이 가중되는 결과가 초래될 우려가 있으므로 기업 안팎의 능력개발시스템을 정비하고 일정한 경과 기간을 거치면서 이들이 정착될 수 있도록 하는 배려가 필요하다는 입장을 보이고 있다. 기존의 퇴직금 제도를 새로운 시점에서 검토하여 생애 임금 총액 가운데서 퇴직금보다 월례 임금이 차지하는 비중을 높이고, 포터블화(기간 통산)하며, 제 3자 기관을 이용한 기금적립제도의 창설 등에 대하여 조직내에서 도의할 수 있는 장을 만들 필요가 있다고 제안하고 있다. 電機連合은 복선형 임금체계나 성과중시형 임금제도에 의해 개인간 격차가 선명해지는 것을 피할 수 없는 일로 받아들이면서 생활을 보장하는 최저기준에 대해 노사가 협의하여 협정을 맺자는 방침을 제시하고 있다. 또한 기업만이 아니라 기술·연구직에 종사하는 젊은 세대 사이에서도 능력과 성과를 중시하는 임금제도를 바라는 목소리가 높아가고 있다는 점을 인정하고 있다. 電機連合은 이 제도가 새로운 성장분야에 필요한 개성이 풍부한 인재를 육성하고 조합원에게 일하는 보람을 제공하는 데 기여하므로 적극적으로 수용하자는 입장이다. 그러나 새로운 제도가 실효성을 가지려면 공정한 평가를 할 수 있는 틀이 마련되어야 한다는 점이 강조되고 있다. 또한 복선형 임금체계가 채택되면 개인에게도 선택 여지를 남겨놓아야 한다는 요구를 하고 있다. 電機連合은 현행 기업내 복리후생 제도가 연공적 성격이 강할뿐만 아니라 기업규모에 따른 격차가 크다는 문제를 안고 있으므로 노동조합으로서도 「수익자 부담과 스크랩 앤드 빌드 방식에 의한 제도의 재구성」, 「노사 합동 공제제

---

직결되고 이는 다시 노조 정상조직의 리더쉽과 관련된다. 민간부문 정상조직의 리더쉽은 전통적으로 철강노조가 장악하여 왔다. 連合의 리더쉽은 산업구조의 변화로 각광을 받는 첨단산업 부문을 장악하고 있는 電機連合, 全電通 출신이 주력을 이루고 있다. 이러한 점에서 電機산업의 노사관계에서 일어나는 변화가 가지는 의미를 중시할 필요가 있다.

도' 등과 같이 노조가 참가하는 새로운 제도의 창설, 「중소기업을 대상으로 하는 '조직 공제제도'의 도입 검토」, 「기업 복리후생시설의 공동이용 촉진」 등의 방안을 검토할 필요가 있다고 방침을 제시하고 있다.

電機連合은 앞으로 지향해야 할 노동운동의 노선에 대해 고도성장을 기대하기 어려운 상황에서 분배할 수 있는 자원을 크게하기 위하여 산별 조합이나 기업별 조합이 모두 경영대책을 강화해야 하며, 취업형태나 임금체계가 다양한 조합원들이 납득할 수 있는 재배분 규칙을 마련하기 위하여 노동조합은 유연한 생각을 가질 필요가 있다는 입장을 보이고 있다. 즉 '평등'으로부터 '공평'으로의 전환이라는 시점에 입각하여 직종, 연령, 성별에 맞는 다양한 대책을 강구하는 행동을 요청하고 있다. 조합의 활동목표도 조합원 유형의 다양화에 맞추어 재조정될 필요가 있으며, 화이트칼라의 증가에 대비하여 전문 부문을 마련할 필요가 있다고 지적하고 있다. 재택근무, 연봉제 등과 같은 새로운 근무형태와 임금제도는 조합원이 일하는 보람을 느낄 수 있도록 적용되어야 한다는 점도 요청하고 있다. 또한 電機連合은 새로운 제도의 도입에 앞서 노사협의를 통해 장단점을 검토하고, 사후에도 상세하게 점검을 실시하는 일이 중요하다고 촉구하고 있다. 노사관계 환경의 변화 때문에 직장, 지역, 가정의 생활스타일을 전환시켜 직장생활과 가정생활이 양립될 수 있는 제도의 정비가 요청되므로 노동조합도 활동영역을 확대하여 육아 휴직이나 개호휴직 제도의 확립을 지원하고 조합원의 생애 생활설계를 도울 필요가 있다는 방침이 제시되고 있다.

이상의 사례에서 살펴 본 電機連合의 현실 진단과 운동 방침에서는 노동력의 유동화를 촉구하는 고용관행의 변화를 수용하고 있다. 連合과 마찬가지로 사회제도의 재정비를 요구하고 있는 점도 주목된다. 이를 달성하기 위해 電機連合은 기업, 지역, 산업, 전국 수준의 노사협약과 경영대책 활동을 전개하여 노동조건을 개선하고 노동조합의 발언권을 증대시키려는 운동방침을 채택하고 있다. 이와 같이 협조적 참가를 지향하는 산별 조직의 움직임은 일본적 노사관계의 실질적 당사자인 단위 기업별 조합이 추진하는 경영방침을 제안하고 사회주의 운동의 전통이 남아있는 상징물을 현대적 감각에 맞도록 교체하려는 유니온 아이덴티티(identity) 운동과도 정합적이다. '대립적 노사관계 모델'의 종언이 확실해졌지만, 다른 한편에서는 기업별 노사관계와 기업내 복지에 의한 통합도 막다른 골목에 도달한 상황이라는 평가가 대세를 이루기 시작한 상황에서 산별 노조의 기능이 다시 강조되고 있다는 점을 음미할 필요가 있다고 보인다 (稻上 編, 1995: 25-26).

##### 5. 협조적 참가와 주변부 노동자의 배제

連合과 電機連合을 중심으로 살펴본 협조적 참가 지향은 1970년대 후반부터 강조된 정책참가와 노동전선 통일을 지향하는 운동 방침과 동일선상에 놓여 있다고 볼 수 있다. 또한 連合, 電機連合이 기업 내부만이 아니라 기업 외부의 노사관계를 중시하는 입장을



표명하고 있는 것은 정부나 사용자 단체의 입장파도 일치되고 있다. 국제화와 정보화라는 환경 변화에 대응하기 위해 노동력 관리의 유연성을 높이려면 단위 기업의 틀을 벗어나 사회제도의 정비라는 차원에서 접근하며 개인의 속성에 따라 적용되는 노사관계의 규칙도 차별화되어야 한다는 논의에도 노사는 같은 견해를 보이고 있다. 그러나 이는 어디까지나 내부노동시장에 들어 있는 「장기축적능력활용형 집단」이나 개인의 인적자본을 가지고 경쟁력을 발휘할 수 있는 「고도전문능력활용형 집단」에 해당되는 사항이라고 할 수 있다. 「고용유연형 집단」에 속하는 비정규 노동자들은 정책참가나 경영참가를 중심으로 한 노동운동 방침과 현실적으로 아무런 관계가 없다. 이러한 배제된 집단에 속하는 주변적 노동자가 구조적으로 늘어나게 되어 있는 현실도 개별 기업을 단위로 삼고 있는 일본적 노사관계에 대한 기존의 논의가 적면하고 있는 한계를 보여주고 있다고 할 수 있다.

#### IV. 마무리: 노사관계의 다원화

연공제, 장기계속고용, 기업별 조합체제를 기축으로 하는 ‘일본적 노사관계’에서 상정하고 있던 노동자의 상은 공장안에 대규모로 집적되어 있는 생산공정 종사자였다. 생산공정의 해외이전과 국내 산업구조의 고도화가 촉진되고 있는 현실적 상황에서는 노동력의 재배치를 촉진하는 방향으로 노동시장의 구조변화가 진행될 필요가 있다. 따라서 ‘일본적 노사관계’가 성립하는 전제 자체를 재검토할 필요가 있다는 문제가 제기되고 있다. 새로운 상황을 맞아 노동력을 기업조직에 포섭되어 있는 통합도에 따라 전문가 집단, 전통적 생산직 노동자, 비정규 노동자로 구분하여 노사관계를 파악할 필요가 있다는 분석에는 노·사·정이 동의하고 있다. 따라서 경영측에서는 노사관계도 노동력 관리의 유연성을 기준으로 하여 차별적으로 조직화될 필요가 있다는 인식이 확산되고 있다. 이는 노동운동의 입장에서 볼 때 기존의 기업별 조합 체제로 조직화할 수 없는 노동자가 구조적으로 증가한다는 의미가 된다. 정책참가, 경영대책, 유니온 아이덴티티가 노동조합 운동에서 강조되고 있는 것은 지적으로 고도의 능력을 발휘할 것이 요구되는 전문가 집단형 조합원의 증가에 대응하기 위한 방침이라고 할 수 있다. 그러나 기업별 조합의 조직 대상에서 누락되어 있는 비정규 노동력의 비중과 중요성도 커지고 있으므로 새로운 형태의 노동조합과 노사관계의 형성이 사회적으로 요청되고 있다. 총체적으로 보아 일본의 현재 상황은 생산 노동자를 중심으로 한 전통적인 노사관계의 틀을 벗어나 다양화되어 가고 있는 노동력의 성격을 감안하면서도 사회 전체적인 생산성의 향상이라는 과제와 조화될 수 있는 노사관계에 대한 모색이 진행되고 있는 단계에 있다고 할 수 있다. 즉 노·사·정이 노사관계의 다원화에 대한 입장을 둘러싸고 절충을 진행하고 있으며 이는 거시적인 일본의 구조개혁 방향과 연동되어 있다는 점을 중시할 필요가 있다. 총체적으로 기업 외부의 사회제도가 노사관계에서 보다 중요한 기능을 수행하는 방향으로 나아가고 있다고 할 수 있다.

## 참 고 문 헌

- 서울대학교 지역중합연구소 편. 1995. 『아시아·태평양 1995』. 나남출판.
- 浪江巖. 1986. 「構造變化のなかの雇用管理」. 角谷登志雄·堤のりゆき·山下高之 編. 『現代日本の企業·經營』. 有斐閣.
- 戸塚秀夫·兵藤釗. 1991. 「労使關係の轉換と選擇 -日本の自動車産業-」. 日本評論社.
- 河西宏祐. 1989. 『企業別組合の理論』. 日本評論社.
- 富永健一. 1988. 『日本産業社會の轉機』. 東京大學出版會.
- 野口旭. 1991. 「經濟構造調整と國際分業の新展開」. 三輪芳郎 編. 『現代日本の産業 構造』. 青木書店.
- 稻上毅 編. 1995. 『成熟社會のなかの企業別組合』. 日本勞動研究機構.
- 福田義孝. 1982. 「雇用調整と終身雇用慣行」. 木村敏男 編. 『産業構造の轉換と巨大企業』. 東京大學出版會.
- 尾形隆彰. 1988. 「サービス經濟化とサービス勞動」. 石川晃弘 編. 『産業社會學』. サイエンス社.
- 深尾京司. 1995. 「日本企業の海外生産活動と國內勞動」. 『日本勞動研究雜誌』 No.424 July 1995. 日本勞動研究機構.
- 日本經營者團體連盟. 1995. 「新時代の日本的經營-挑戰すべき方向とその具體策-」(新·日本的經營システム等研究プロジェクト報告).
- 日本勞動組合總連合會 A. 1995. 「第4回定期大會議案書」(1995.10.5 - 10.6).
- 日本勞動組合總連合會 B. 1996. 「日經連の「新時代の日本的經營」論に關する連合の考え方」.(96春季生活闘争·中央討論集會 11月 1~2日 資料). (連合第4回定期大會 10月 5~6日 資料).
- 電機連合産業政策グループ 編. 1995. 「創造と革新への挑戰 - 電機産業の發展と新しい勞使關係 -」. 全日本電機·電子·情報關聯産業勞動組合連合會.
- 日本勞動組合總連合會·日本經營者團體連盟. 1995. 「新産業·雇用創出共同研究會報告」. 1995. 10.
- 通商産業省 編. 1995. 「21世紀への日本經濟再建のシナリオ」(産業構造審議會總合部會基本問題小委員會報告). 通商産業調査會出版部.
- 勞動省職業安定局 編. 1994. 「新たな雇用構造の實現をめざして - 産業雇用の高度化に關する基本指針-」. 大藏省印刷局.

## Changes Toward Flexibility and Diversity in the Japanese Style Industrial Relations

LEE Chong Koo

*SungKongHoe University*

Since the latter half of 1980s, Japan has maintained foreign exchange rate high according to the Plaza agreement. Japanese firms have adopted management strategy of relocating production facilities to overseas. The mass production facilities have been transferred to foreign countries, on the one hand, so as to reduce the for the purpose of avoiding trade frictions with America and other western countries, on the other hand, so as to utilize the cheap labor of the developing economies such as ASEAN region. The domestic enterprise organizations have tended to emphasize their functions in the area of research, development and management. So, the relative share of production workers in the whole labor force has been reduced. It is the employees provided with high level skills or intellectual abilities that have become the core labor force. The numerical flexibility of labor market has been secured by the increasing number of irregular employees in the subcontract firms or service sectors. In addition, the development of microelectronics technology has made it possible to reduce the size of blue collar workers. Therefore, it is needed to adjust the rules and customs of the industrial relations. The policy makers, managers and labor union activists have agreed to design the flexible system that can deal with the diversified composition of employees. It can be expected that institutional arrangements outside the firm will take larger responsibility in determining the features of the working life.

