

제록스사의 경영혁신과 노사관계 시스템 변화

김 태 기*
한국노동연구원
동향분석실장

1970년대에 들어 일본 복사기 메이커의 저가 공세로 수세에 몰린 제록스사는 세계 최고라는 자존심을 버리고 경영조직의 개편, 현장 자율경영제의 도입, 품질의 균일화 도모, 적기공급체제의 도입으로 신제품을 경쟁기업보다 신속·저렴하게 공급할 수 있게 되었다. 또 작업생활의 질을 제고시키기 위해 종업원 참여제도가 도입되었고 이 제도를 토대로 노사관계시스템이 변화되어 노동조합의 발전도 이룩되었다. 그 결과 제록스사의 경영실적은 급격히 개선되어 중소형 복사기는 35%, 대형복사기는 75%의 시장점유율을 유지하게 되었다.

기업의 발전 배경과 최근의 동향

제록스사는 1906년에 '할로이드 (Haloid)'라는 사진인화지 회사로

출발하였다. 1938년에 발명된 복사기술에 관한 특허권을 1947년에 바벨연구소로부터 사들이면서 복사기 제조업체로서 발전해 나가게 된다. 1949년에는 세계 최초의 건식복사기 제품인 '모델A'를 내놓아 세계의 주목을 받기 시작했다. 1959년에는 '914 모델'을 비롯한 첨단 복사기들을 계속 개발해 복사기 분야에서 독보적인

* 필자는 미국 아이오아대에서 경제학 박사학위를 취득하였으며, 「노사분규 연구」(공저), 「노동위원회 제도개선방안연구」, 「노사관계 전환에 관한 한 연구」, 「한국 노사관계의 정치경제학」 등 노사관계에 관한 다수의 저서와 논문을 발표하였다.

위치를 구축하게 된다. 1958년에는 첨단 복사기 개발에 발맞추어 회사명을 할로이드 제록스로 바꾸고 1961년에 다시 제록스로 바꾸게 되었다.

1962년에 들어와 제록스사는 '914모델 개발'에 힘입어 「포춘」誌가 선정하는 500대 기업에 속하게 된다. 또한 「유니버시티 마이크로 필름」사 매입을 필두로 관련 기업체 10여 개사를 합병하면서 대대적인 사세 확장에 나서게 되었다. 이때 일본 후지필름사와 50 : 50 합작으로 후지제록스사를 설립하게 되었다. 제록스사는 1970년대 들어와 첨단기술의 산실이 된 '팔로알토리서치센터'를 설립하고 또한 업무 전분야에 걸쳐 사원 재교육을 실시하기 위한 기업종합교육센터를 설립했다.

복사기술에 대한 독점적 지위를 발판으로 제록스사는 '914 모델' 이후 10년 이상 경쟁상대가 실제로 없었다. 그러나 IBM사의 복사기가 1970년에 등장하면서 치열한 경쟁이 시작되었다. 특히 제록스사가 IBM사를 상대로 특허권 침해를 고소하였으나 그 이후 제록스사가 오히려 독점금지법에 의한 피고소인의 입장으로 몰리게 되었다. 또한 1970년대 중반에는 이스트만 코닥사(Eastman Kodak)가 제록스사의 '914 모델'보다 기술적으로 앞선 복사기를 가지고 시장에 참여하게

되었다. 특히 캐논(Canon)이나 리코(Ricoh), 미놀타(Minolta) 등 일본 기업들이 소형·고품질의 복사기를 저가에 생산함에 따라 제록스사는 수세에 몰리게 되었다. 이 당시 제록스의 미국시장 점유율은 1976년 82%에서 1982년에는 무려 41%로 급락하게 되었다.

제록스사는 세계 최고라는 자존심을 버리고 1979년에 일본 경쟁 기업들을 분석하기 위해서 연구팀을 일본에 파견했다. 또한 중간간부들은 일본 합작회사인 후지제록스에 보내 일본경영을 배우게 하였다. 1981년에는 경영 자문회사인 맥켄지사로부터 자문을 받아 경영조직을 20개 이상의 사업부 조직으로 개편하였다. 1980년에는 임금을 동결하는 대신 3년간 고용을 보장하게 되었고 현장자율경영제도를 도입하게 되었다. 동시에 부품 납품업체도 5,000여 개사에서 425개사로 대폭 줄였고 품질의 균일화를 도모해 나가게 된다. 이익 위주의 경영 목표를 고객 위주로 전환시키고 이에 필요한 사원 재교육 프로그램을 수립하여 10만 명의 종업원 중에서 7만 명을 3년에 걸쳐서 교육시키게 되었다. 최근에는 적기공급체계(Just-In-Time : JIT)를 갖추기 위해 모든 생산장비에 바퀴를 부착하여 주말 휴무기간 동안 작업정비를 재배치하는 등

신제품을 경쟁기업보다 신속하고 저렴하게 공급하기 위해 노력하고 있다.

이 같은 노력으로 제록스사는 1980년대 50% 가까이 되는 일본기업과의 비용 격차를 대폭 줄이는 데 성공하게 된다. 또한 후지제록스사로부터 최하급 기종을, 샤프사로 부터는 퍼스널컴퓨터를 제공받는 등 일본기업과 연합으로 일본기업의 도전을 물리치게 된다. 제록스는 1989년에 들어와 품질과 서비스 향상이 우수한 업체에 수여하는 말콤볼드리지 품질대상(Malcom Baldrige National Quality Award)을 수상한 바 있다.

종업원 참여제도

제록스사는 1980년대 들어오면서 전사적인 품질관리운동(Total Quality Control : TQC)을 벌이게 되면서 의류 및 섬유연합노조(Amalgamated Clothing and Textile Workers' Union : ACTWU)에 대해서 노사가 공동으로 작업생활의 질(QWL)을 제고하기 위한 노력을 전개할 것을 제의하게 되었다. 제록스사는 작업생활의 질(QWL)을 달성하기 위한 구체적인 방법으로는 종업원 참여제도(Employees Involvement : EI)를 도입하고자 하였다. 노동조합은 이러

한 사용자측의 제의를 받아들여 1980년 단체협약에 작업생활의 질(QWL)과 종업원 참여제도를 노사관계의 주요 틀로 만드는 데 합의하게 된다.

그러나 이 당시만 하더라도 제록스사는 종업원 참여제도에 토대를 둔 노사관계로의 전환을 체계적으로 시도했던 것은 아니다. 노사간의 협조가 제한된 문제에 한정될 경우에는 보다 중요한 문제를 해결하기에는 한계가 있다는 사실을 인식한 정도였다고 볼 수 있다. 종업원 참여제도에 대한 인식 수준이 어쨌든간에, 제록스사가 종업원 참여를 노사관계의 틀로써 전환하고자 했던 이유는 근로자들이 자신의 작업과 관련해서 보다 많은 발언권을 요구하고 경제적 보상 이상의 것을 기대하며, 품질과 생산성 향상을 위해서 근로자들의 기술(기능)이 적극적으로 활용되어야 한다고 인식하게 된 데서 찾을 수 있다. 노동조합은 처음에는 제록스측의 제의에 대해서 회의적인 자세를 보였으나 기업의 경영 위기를 극복하지 않고는 종업원들의 복지 개선이 어렵고 직장불안 문제를 근본적으로 해결할 수 없다는 판단을 하게 된다. 이러한 판단 속에서 노동조합은 종업원 참여제도의 도입을 노사가 공동으로, 그리고 장기적으로 추진하며 경영구조, 노동조합구조, 단체교섭에

영향을 받지 않는다는 보장하에 합의를 하게 된다.

종업원 참여제도의 도입 이후 회사의 경영 실적은 급격히 개선되어 갔다. 물론 경영 실적의 개선은 노사관계뿐 아니라 다른 부문에서의 혁신에도 힘입었다는 것은 두말할 나위가 없다. 노사관계 시스템의 변화와 함께 부품제조 부문의 경우 불량률이 1981년의 10.7%에서 1985년에는 0.9%로 개선되었고, 부품의 적기공급률도 1981년의 87.0%에서 1985년에는 100%로 개선되었다. 동기간중에 재고비율도 100% 감소되었다. 관리직 대비 생산직의 비율은 18% 감소하고 간접부문 대비 생산직의 비율도 23% 감소하였다. 이러한 결과들은 시장 점유율에서도 나타나 중소형 복사기 부문에서는 시장점유율을 20%에서 35%로 회복했고 대형 복사기 부문에서는 75%를 유지하게 되었다.

종업원 참여제도에 토대를 둔 노사관계 시스템의 변화는 노동조합의 발전도 가져오게 하였다. 일반 조합원들의 단체협약에 대한 불만도를 시사해 주는 고충건수도 1981년에 조합원 100 명당 4.6 개가 노동조합에 제기되었다가 1985년에는 3.02 개로 줄어들었다. 또한 조합선거에 있어서도 대의원등 조합간부들이 거의 유입되었다. 단체협약의 결과에 대한 조합

원의 지지율도 올라가게 되었으며 조합원들의 노동조합에 대한 관심도를 보여주는 노동조합회의 참여율도 1981년 92%에서 1985년에는 97.3%로 증가하게 되었다.

노사관계의 발전 전략

(1) 경영목표와 노사관계 목표의 합치

제록스사는 종업원참여형 노사관계를 도입초기의 성과를 바탕으로 체계화시키게 된다. 종업원 참여제도의 발전을 4 단계로 나누고 있다. 각 단계별로 노사관의 목표를 정하되 경영 혁신의 단계별 목표와 일치시키고 있다. 노사관계의 발전단계가 고도화될수록 종업원 참여의 폭이 확대되고 권한은 강화되고 있다.

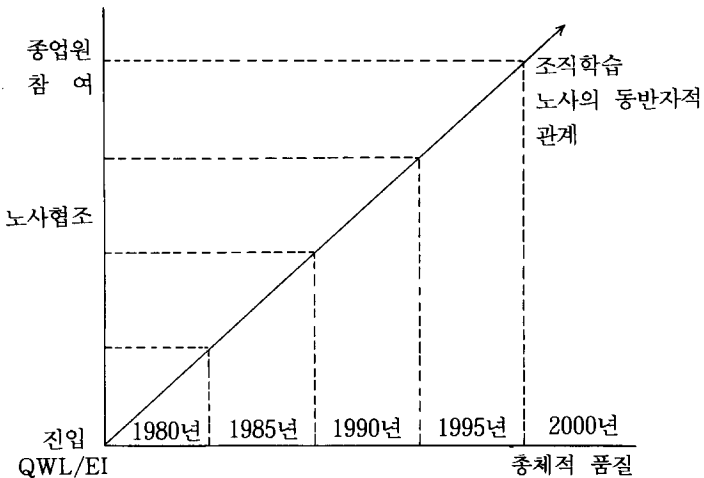
〈그림 1〉은 노동조합(ACTWU)과 제록스사가 공동으로 설계한 경영과 노사관계 혁신의 설계도이다. 노사간의 협조를 종업원 참여도의 제고를 통해서 심화시키고 총체적 품질을 제고시키는 가운데 동반자 노사관계와 학습의 장으로서 조직을 발전시킨다는 것이다.

(2) 경영자의 노사관계의 발전단계에
한 개념도

경영혁신과 노사관계의 발전단계 개념도는 <표 1>에 정리되어 있다. <표 1>은 제록스사와 의류 및 섬유연합노조가 공동으로 “선택의 여로(The Journey of Choice)”라는 명칭하에 기업의 경영 목표와 노사관계 목표를 개념화시킨 도표이다. 제록스사는 기업의 목표를, 단계별로 1985년에는 경쟁력 균형(competitive parity), 1990년에는 경쟁력 선도(competitive leadership), 1995년에는 경쟁력 우위(competitive advantage), 2000년 경쟁력 개척(competitive frontiers)에 두게 되었다. 이러한 기업목표

들을 달성하기 위한 전략적 목표로서 1985년 전후에는 참여적 작업 관행을 정착시키고, 1990년 전후에 성과 고도화 조직을 구축하며, 1995년 전후에는 세계적 품질 수준을 달성하며, 2000년에 이르러서는 조직의 미래설계를 주내용으로 장기 경영계획을 수립하게 한다. 이러한 기업의 목표를 달성하기 위한 전략적 수단으로서 노사관계를 종업원 참여(Employee Involvement : EI), 조직 참여(Organizational Involvement : OI), 경영 참여(Business Involvement : BI), 전략 참여(Strategic Involvement : SI), 미래 참여(Future Involvement : FI)를 고도화 시키고자 한다.

<그림 1> ACTWU/제록스사의 공동 과정 · 전략적 구축 1980~2000년



〈표 1〉 ACTWU-XEROX 공동과정실제

제록스 Manufacturing Operations : Webster
 “선택의 여로”

주안점	1975	1980	1985	1990	1995	2000
경쟁력 하락	경쟁력 불균형에 대한 인식	경쟁력 균형 달성	경쟁력 신도 재확보	경쟁력 우위	경쟁력 개척	
계획	QWL 및 EI	참가적 직업관행	업적 고도화 조직	세계적 품질 달성	조직 미래설계	
과정	<ul style="list-style-type: none"> • 사장의 우려표명 • 진부화 분석 • 선도적 기업지위 재설정 	<ul style="list-style-type: none"> • 노사 협조 • 협의회 설치 • 직무관련 종업원 참여 	<ul style="list-style-type: none"> • 작업시스템 설계 • 직능별 작업 집단 • 조직 참가 	<ul style="list-style-type: none"> • JIT • 현장화 권한 부여 • 경영 참가 	<ul style="list-style-type: none"> • 시간 경쟁력 • 전 종업원 권한 부여 • 경영 진략 참가 	<ul style="list-style-type: none"> • 미래 개척 • 세계적 대응 • 미래 참가
도구	<ul style="list-style-type: none"> • 훈련 • 교육 • 개발 	<ul style="list-style-type: none"> • PSP (6단계) • 집단 역할 • 팀 기술 	<ul style="list-style-type: none"> • STS 개념 • 직무재설계 • EI기법조항 	<ul style="list-style-type: none"> • 품질도구 • 작업집단 • HP작업체계 	<ul style="list-style-type: none"> • 자유헌당 • 최우수관행 • 관행실시 	<ul style="list-style-type: none"> • 미래 탐색 • QFD 장래 • 전이
	과거	현재	미래			

QWL : Quality of Work Life (작업 생활의 질)

EI : Employee Involvement (종업원 참여)

PSP : Problem Solving Process (문제 해결 과정)

STS : Socio-Technical System (사회·기술적 시스템)

HP : High Performance (업적 고도화)

(3) 경영과 노사관계 발전단계에 대한 구체적 내용

제1단계 전략

제1단계 전략은 작업생활의 질(QWL)과 종업원 참여제(EI)가 시작된 1980년부터 1982년까지 실시되었다. 당시 제록스는 기표점검활동(bench-marking)을 통해서 경쟁력 불균형을 인식한 시기였다. 이 단계에서는 (i)협조적 노사관계의 틀을 구축하고 (ii)노사협의회를 설치하며 (iii)노사협조에 대한 최고경영자가 의지를 천명하고 (iv)직무 관련 종업원의 참여를 추진하였다. 종업원 참여는 문제해결팀(problem solving team)과 분임조 활동(quality circle)의 형태에 국한되었다. 이러한 종업원 참여제를 위한 기법으로는 6 단계 문제해결 과정과 집단역학 등을 들 수 있다.

제2단계 전략

제2단계 전략은 참여적 작업관행을 통해 경쟁력 균형을 달성하는데 목표를 두고 1983~88년에 실시되었다. 이 기간 동안에 <품질을 통한 리더십(LTQ)> 프로그램이 도입되었다. 이 단계에서는 인간공학적 관점에서 근로자의 직무를 재설

계하고 이에 따라 작업생활의 질(QWL)을 향상시키는 것이다. 직무 재설계 과정에서 기술과 인간의 최적 결합을 도모하는 사회·기술적 시스템(socio-technical system)이 도입되었다. 제1단계에서는 자원에 한하여 팀 활동이 실시되었지만 제2단계에서는 모든 종업원의 팀 활동이 의무화되었다. 종업원 참여는 영업팀, 연구팀, 품질향상팀, 제품설계팀, 준수율적 작업집단 등과 같은 종업원의 조직참여(organizational involvement : OI)가 강조되었다. 이러한 차원에서 제품별로 조직된 직능별 작업집단제도(Business Area Work Group : BAWG)가 도입된다. 2단계 종업원 참여 제도를 추진하기 위해서 이용된 기법으로는 직무 재설계, 사회·기술적 분석, 팀장에 대한 훈련, 현장 중심 리더십, 작업집단 개발 등을 들 수 있다.

제3단계 전략

제3단계 전략은 1990년의 경쟁력 선도를 달성하는 데 목표를 두고 있으며 1988~92년에 실시되었다. 이 단계에서 경영혁신의 목표는 고객만족의 극대화에 있었다. 이 단계에서의 특징은 적기납품 생산체제(Just In Time : JIT)를 구축하는

것이다. 이를 위해서 각종 낭비를 제거하기 위한 연구팀(A delta T)이 조직되었고 재작업 방식을 위한 조치가 행해졌으며, 부품 공급체계의 개선, 기계장치의 재배치시간, 공장별 작업부담의 균일화 등의 노력이 전개되었다. 종업원 참여제는 보다 발전되어 모든 종업원들에게 상당한 권한이 부여되는 경영참가(Business Involvement : BI)의 형태로 발전되었다. 이를 위해서 직능별 작업집단 제도(BAWG)가 한층 강화되었다. 어떠한 종업원이든지 품질 확보를 위해서 작업을 중단시키고 발견된 문제를 해결할 수 있는 권한이 주어지며, 고객 및 협력업체와의 자유로운 접촉이 허용되었으며, 작업 환경 설계 및 경영의 참여가 보장되었다. 이러한 종업원 참여제도를 추진하기 위해서 고객과의 의사소통, 관리자의 솔선수범, 목적·목표의 명확화, 문제 해결, 품질 향상, 기표 점검, 품질 비용, 인정 및 보상, 통계적 분석 등의 기법이 동원되었다.

제4단계 전략

제4단계 전략은 1995년의 경쟁력우위를 달성하는 데 목표를 두고 있으며 1992~97년 사이에 실시되며 현재 진행중이

다. 이 단계에서 목표는 시간경쟁력을 확보하는 것으로서 고객만족, 값싸고 품질 좋은 제품의 적기공급 체제완비 등을 통한 경쟁업체의 도전에 대한 노사의 공동 대응, 신기술·신시장에 대처하기 위한 자원의 재배치 등을 구체적 목표로 정하고 있다. 이를 위해서 종업원 참여제를 더욱 고도화시켜 전략적 의사 결정에 참여하는 전략참여(Strategic Involvement : SI)를 지향하고 있다. 이를 위해서 자율작업집단체제를 강화하고, 부서간 상호연계체제 및 경영자 협의회를 강화하며, 종업원들을 신규사업 계획 수립에 참여시킨다. 추진하기 위한 도구 및 과정으로는 공장가동과 자재관리, 제조기술·시스템등의 조직 차원과 개별작업 차원의 다양성의 합치, 우수한 작업 환경 그리고 고용 안정과 같은 종업원 들의 개인적 욕구를 합치시키는 전략적 품질 계획을 이용하고 있다.

노사의 참여 구조

문제해결팀

작업생활의 질(QWL)은 분임조 활동(QC)과 비교될 수 있는 작업 현장에서 문제해결팀(Problem Solving Group :

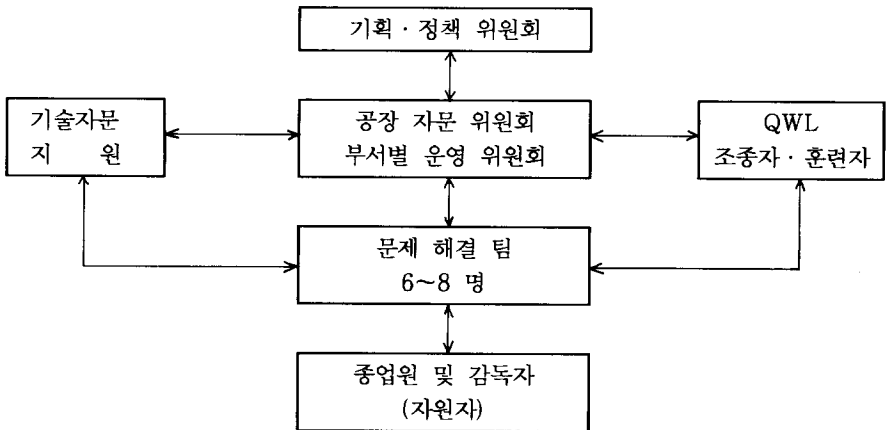
PSG) 을 만드는 데 있다. 문제해결팀을 지원하기 위해서 노사가 공동으로 기획정책위원회를 설치하고 4 개 공장에는 각기 공장자문위원회(Plant Advisory Committees : PACs) 를, 부서단위에는 운영위원회(Business Center Steering Committees : BCSCs) 를 만든다.

기획정책위원회는 노사 최고대표자들로서 구성되고 QWL 의 정책 방향을 설정하고, 사업계획을 승인하여, 적절한 보상·인정 전략을 수립한다. 자문위원회는 공장별로 설치되며 공장장, 선출된 노조간부, 일반감독자, 엔지니어, 품질관리 및 재무담당 스태프, 생산직 근로자 대표로 구성된다. 자문위원회는 QWL 훈

련지침을 설정하고 QWL 활동에서 나온 제안을 실천에 옮길 계획을 작성하며, QWL 팀의 진행상황을 점검하고, QWL 의 파급 속도를 결정하는 역할을 한다. 운영위원회는 부서별로 조직되어 일반감독자·부서 내에서 선출된 노조간부, 부서 내에서의 기술전문가 생산직 근로자 대표로 구성되어 QWL 팀을 구성하고 지원한다(〈표 2〉 참조).

문제해결팀에 대한 참여는 자원자에 한정되었고 자원자는 40 시간 동안 문제해결과정, 통계적 기법, 집단 역할에 관한 교육을 이수하여야 한다. 문제해결팀은 급여, 노조의 고충, 단체협약 등 노사간의 이해관계가 대립되는 사항은 다룰 수

〈표 2〉 제록스 제조 부서의 QWL 및 TI의 구조(1980)



없고 품질, 작업 안전, 자재 및 재고비용 절감, 공정 개선 등 노사간의 이해 관계가 공통되는 부분은 다를 수 있다. 노사 양측은 문제해결활동 집단의 활동을 추진할 훈련자·조정자를 선정하여 외부의 전문가로부터 관련된 광범위한 교육을 받게 한다. 훈련자·조정자는 문제해결 집단에 참여하고 근로자들의 교육훈련을 담당하게 되었다. 문제해결집단은 6~7 명의 생산직 근로자와 1 명의 감독자로 이루어졌다.

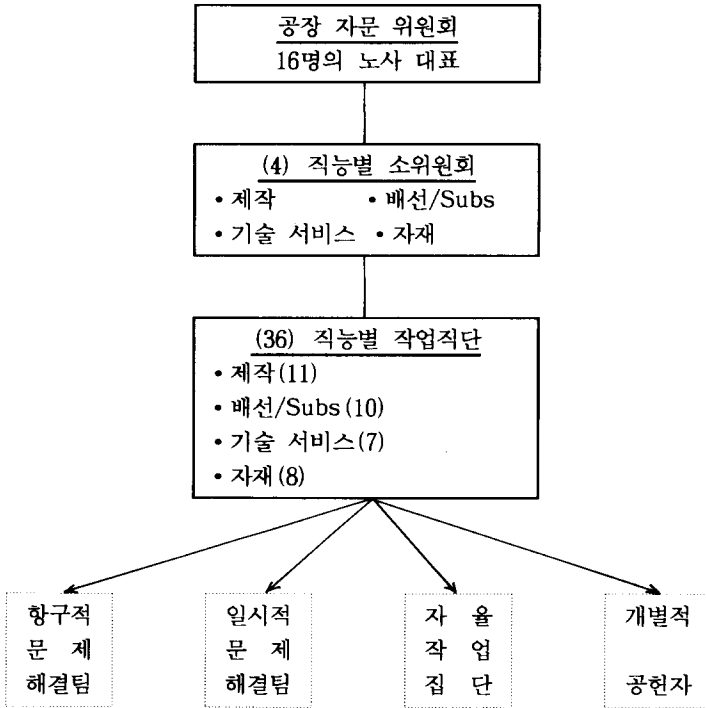
문제해결팀제도에 대한 일선 관리감독자와 노조 대의원의 반응은 엇갈렸다. 일부는 반대하고, 또 일부는 찬성하고, 대부분은 과거에 시행되어 왔던 단기적이고 종업원 위주의 프로그램이 가졌던 한계 때문에 회의적인 입장을 보였다. 그러나 노사 대표자 모두 작업생활의 질(QWL) 그 자체의 중요성은 인식하고 있었다. 또한 1980년 여름, 숙련자·조정자들은 근로자들에게 문제해결팀에 참여를 권유하였고 근로자들의 참여 열의는 매우 높았다. 1980년 말까지 10 개 문제해결팀이 과정을 이수하였고 14 개 팀이 훈련과정을 이수하고 있었다. 문제해결팀이 시행된 지 2 년만에 조합원의 25%가 참가하였고 팀의 숫자는 150 개에 이르게 되었다.

그러나 QWL 노력에는 전통적인 단체 교섭구조와 노사관계에 기인한 한계, 그리고 QWL 그 자체의 문제 때문에 기인한 한계가 있었다. 예를 들면, 단체협약상의 선임권 행사나 일시해고 등에 따라 직무이동이 매우 심하여 신입구성원을 위한 교육이 계속 필요하게 되었다. 또한 문제해결에 오랜 시간이 걸리며 이를 실행에 옮기는 데 장시간이 소요된다는 점 때문에 불만을 느끼게 되었다. QWL 참여자와 비참여자의 견해와 이해관계는 상충되었다. 특히 비참여자들은 참여시 발생하는 인센티브 부족과 팀활동에 참여하는 동료들이 남긴 업무공백을 메워야 했기 때문에 불만이 있었다. 1982년부터 QWL에 참여하고 근로자 수는 줄기 시작하였고 1982년에는 QWL팀의 수가 25 개밖에 남지 않게 되었다.

직능별 작업집단

노사 대표자들은 QWL을 중요하게 생각하고 있었으므로 종업원의 참여 열의 저하를 시정하기 위해서 노력하게 되었다. 첫째, QWL은 사무직을 포함하여 전 종업원까지 의무화하였다. 그러나 이것은 비참여 근로자들의 반발 등 오히려 참여 근로자와 비참여 근로자의 입장이 양극화

〈표 3〉 종업원 참여 구조



되는 현상을 초래하였다. 둘째, 공장자문 위원회에게 참여 근로자들과 비참여 근로자들을 대상으로 QWL 활동에 자원하지 않는 이유가 무엇이고 어떻게 재조정해야 해결될 수 있는지에 관한 대안을 찾으려 하였다. 이에 따라 1983년 3월에 QWL에 대한 종업원의 자세 조사가 실시되었다. 종업원의 자세가 양극화되어 있다는 점이 확인되었다. 특히 팀에 참여하고 있는 참

여하지 않은 종업원들이 자신의 직무수행과 관련하여 좀 더 많은 발언권을 행사할 수 있는 기회를 가지기 원하며(83%), 보다 많은 경영정보의 공유를 원하며(86%), 종업원의 참여에서 나온 아이디어에 대해서 전폭적인 지지(90%)를 희망하였다. 또한 관리감독자들이 참여적 행위에 모범을 보이기를 원하며 현장 중심의 QWL 활동을 바라고 있다.

노사 양측은 이러한 태도조사의 결과를 바탕으로 새로운 조직구조를 개발하게 되었으며 그 결과로 나타난 것이 전 종업원이 참가를 의무화하는 직능별 작업집단(Business Area Work Group : BAWG) 체제이다. 1985년 1월 노사는 30여 개의 직능별 종업원 집단을 확인하고 각 집단은 직능별 작업집단으로 지정되었다. 직능별 작업집단에는 엔지니어, 감독자, 해당 분야와 관련있는 노조간부 등이 포함되어 횡적 기능별로 조직하였다. 직능별 작업집단(BAWG)은 36 개가 조직되었으며 15~50명(평균 25~30명)으로 구성되어 있다(〈표 3〉 참조). 직능별 작업집단은 그 구성원들이 자신의 작업 영역과 관련된 문제 해결뿐 아니라 작업집단의 작업 계획, 일정의 수립 및 변경 등에 대한 책임을 지고 있다. 직능별 작업집단의 구성원도 QWL문제해결집단에 계속 남을 것인지, 특수한 문제를 해결하기 위한 팀을 만들 것인지, 자율작업집단을 조직할 것인지, 개인적인 공헌자로 남을 것인지 선택할 수 있다. 어떠한 의미에서 직능별 작업집단은 공장 내에서 소규모로 기업 운영을 하는 셈이 된다.

노사 공동연구팀 구성

1981년초 노조는 사용자측이 부품제조 사업부내 판금 분야의 특정 작업을 하청에 넘기려 한다는 것을 알았다. 1981년 사용자측은 복사기에 사용되는 wire harness(복사기에 사용되는 중추적인 전기 코드)의 조립부속품을 멕시코에 있는 제록스 현지공장에서 구입함으로써 320만 달러를 절약할 수 있을 것이라고 발표하였다. 이것은 182 명의 해당 직무 근로자들이 일시 해고될 수밖에 없음을 의미하였다. 노동조합은 이때 발생될 정리 해고의 문제 때문에 QWL 노력에 협조를 할 수 없다고 판단하게 되고 이에 대해서 사용자측은 판금 분야의 하청을 중지하기로 하였다.

노사는 그대신 공동으로 wire harness 생산에서 경쟁력을 조사할 연구팀을 만들게 된다. 관리자들은 경쟁력이 없다고 판단하고 있었지만 일단 사용자측에서는 연구팀을 만드는 데 합의했고 엔지니어와 관리자를 연구팀의 구성원으로 선정하였다. 근로자측에서는 노조대의원들과 노조간부가 팀 구성원을 선발하게 되었다. wire harness 연구팀은 고객만족 등 설정된 경쟁력 기표를 모두 만족시키면서 320만 달러 이상의 절약 방안을 강

구해야만 했다. 연구팀은 집단문제해결기술, 의사소통기법, 재무 및 회계기법 등에 대한 훈련을 받았고 사무실과 전화가 제공되었으며 제록스 회사의 누구에게든 접근하여 정보를 얻을 수 있는 권한이 부여되었다. 연구팀은 6개월째에 이르러 320만 달러의 목표를 상회하는 370만 달러의 절감 방안을 제시하였다. 이를 실현하기 위해서 재고는 줄이고, 작업흐름을 재설계하고, 간접비를 축소할 것 등을 권고하였다.

노동조합은 소기의 목표를 달성한 다음, 1983년 단체협약에 연구팀 개념을 포함시키도록 요구하였다. 협약 체결 이후 1983년 7월 경쟁력이 떨어지는 3개 부서(선반, 압출, 주조)에 연구팀이 설치되었다. 주조팀만 성공적이지 못하였는데 그 이유는 경영자들의 높은 이직률을 포함한 실행 주체의 변화에 기인하였다. 노사공동 연구팀의 도입은 노사관계를 바꾸어 놓았다. 노조간부와 조합원들은 종전에는 자신의 소관사항이 아니라거나 자신들의 책임한계를 벗어나는 것이라 인식하였던 사항에 대한 의사결정 과정에 자신감을 가지고 참여할 수 있게 되었다. 경영자들 또한 근로자들에게 주요한 의사결정에 참여토록 하고 기밀정보에 대한 접근을 허용하는 것이 예상과 달리 그렇게 위험한

것이 아니라, 오히려 기업의 효율적 운영에 절실히 도움이 된다는 것을 인식하였다. 팀 구성원들은 효율적인 의사소통의 중요성과 새로운 정보배분 방식의 필요성을 절감하게 되었다. ♣