

노동정책연구
2006. 제6권 제2호 pp. 1~28
© 한국노동연구원

연구논문

한·중·일 자동차산업의 고용관계 비교 - 도요타, 현대, 상하이폴크스바겐의 비정규직 실태를 중심으로 -

조성재*

도요타 생산방식의 세계적 확산 속에서 각국 자동차산업의 고용관계가 수렴할 것인가, 다양성을 지속할 것인가에 대한 논쟁이 서구를 중심으로 전개되어 왔는데, 최근에는 ‘수렴된 다양성’이라는 새로운 해석이 제기되기도 한다. 본고에서는 한국·중국·일본이라는 동북아 3국에서 자동차산업의 고용관계가 어떻게 변화하고 있는가를 비정규직의 활용 실태를 중심으로 비교함으로써 동북아시아 고용관계의 특성을 파악해 보고자 하였다. 3국 대표 자동차기업들에 대한 방문조사 등을 통하여 글로벌 경쟁이 심화됨에 따라 비정규직이 빠르게 증가해 왔음을, 그리고 그 근본적 요인으로서 정규직 핵심인력의 보호 동기가 공통적으로 작동하고 있음을 확인하였다. 그러나 임금체계, 작업조직, 승진 및 훈련, 그리고 비정규직에 대한 차별적 관행 등에서는 3국 3개 대표기업 간의 상당한 차이를 발견하였다.

핵심용어: 고용관계, 자동차산업, 비정규직, 동북아시아

I. 서론

자동차산업은 고용관계의 국제비교연구에서 대단히 유용한 사례 대상이다. 100여 년의 역사를 통하여 제품기술의 기본 틀이 거의 변화하지 않았고, 1980년

논문접수일: 2006년 5월 30일, 심사의뢰일: 2006년 6월 8일, 심사완료일: 2006년 6월 19일

* 한국노동연구원 연구위원(chosj@kli.re.kr)

대 이후에는 도요타 생산방식이라는 최선의 관행(best practice)이 세계 곳곳에서 모방되고 있기 때문이다. 따라서 기술적 조건을 최대한 동일하게 상정한 상태에서 각국의 제도와 고용관계가 수렴(convergence)하는가, 분화(divergence) 상태가 지속되고 있는가를 판단하기에 적절한 연구 대상이라고 볼 수 있다.

위맥 등(Womack et al., 1990)이 일본식 생산시스템을 ‘린 생산방식’으로 명명한 이후 자동차산업 고용관계 연구는 한 방향으로의 수렴을 주장하는 논의가 주류를 형성하였다. Kochan, Lansbury & MacDuffie(1997)은 이러한 논의를 집약해서 보여주고 있으며, 그에 앞서 Elger & Smith(1994)는 이미 일본화(Japanization)라는 용어를 사용하고 있었다. 국내에서도 한국 자동차산업 생산체제의 일본화 정도를 분석하는 연구가 제출되기도 하였다(주무현, 1997). 그러나 이렇게 린 생산방식론이 지배적인 상황에서도 노동강도의 강화나 회사형 인간으로의 포섭에 대하여 우려하는 비판적 연구들이 일본 내외에서 잇따랐다(野村正實, 1993; Babson ed., 1995). 1990년대 중반을 넘어서면서 린 생산방식에 대한 비판론은 생산방식의 다양한 분화 가능성에 대한 논의로 이어졌으며, 과리를 중심으로 한 GERPISA 그룹의 연구성과인 Boyer et al.(1998), Freyssenet et al.(1998), Lung et al.(1999) 등은 모두 국가별 제도적 환경의 차이에 따른 고용관계의 연속성과 다양성을 주장하고 있다. 이러한 수렴과 분화에 관한 논쟁은 Katz & Darbishire(2000)에 와서 한 단계 더 도약하게 되는데, 그들의 책 제목대로 ‘수렴된 다양성(converging divergences)’이라는 조어가 탄생한 것이다. 그들은 자동차산업과 통신산업에 대한 7개 나라 비교연구를 통하여 국가별·기업별로 상당한 다양성과 분화 현상이 존재하지만, 이러한 다양성 속에서 네가지 작업장 관행의 유형이 각국마다 공통적으로 나타난다고 주장한다. 그것은 각각 저임금(활용)형, 인적자원관리(HRM)형, 일본형, 그리고 팀작업형이다.

이렇듯 자동차산업은 고용관계의 수렴 혹은 분화를 둘러싼 논쟁에서 핵심 연구 대상이 되면서 고용관계론을 풍부하게 하는 소재가 되어 왔다. 또한 자동차산업은 선진국은 물론 한국·중국 등 후발산업국들에서도 그 나라의 대표적인 산업으로서, 특히 고용관계의 유형 설정자(pattern setter) 역할을 하는 경우가 많기 때문에 국가별 고용관계 비교에 매우 적합하다고 볼 수 있다.

본고에서는 글로벌 경쟁의 심화 속에서 각국의 고용관계가 어떻게 변화해 가

고 있는가, 그 공통점과 차이점은 무엇인가를 고찰함에 있어서 동북아 3국인 일본·한국·중국의 자동차산업 사례를 살펴보고자 한다. 동북아 3국 상호간에, 그리고 서구와의 교역 및 투자 자유화 등을 통하여 글로벌 경쟁이 심화되어 왔는데, 이러한 경쟁의 심화가 고용관계에는 어떠한 영향을 미치고 있는가를 살펴보는 것은 매우 의미 있을 것이다. 더욱이 일본의 경우 도요타 생산방식이 태동하고 발전한 곳이며, 중국의 경우는 세계의 거의 모든 우수한 메이커들이 진출해 있는 나라로서 미래 경쟁력의 시험대이기 때문에 고용관계와 관련한 경쟁력, 노동조건 등을 비교해 볼 필요가 시급하다. 특히 우리나라 입장에서 서구와 비교되는 동아시아 노동체제의 특성은 무엇인가, 그리고 그것이 수렴되는가, 국가별 특성이 지속되는가, 아니면 ‘수렴된 다양성’이 존재하는가를 밝히는 것은 이 지역의 교역 및 분업구조가 심화되는 상황에서 정책적·전략적으로도 절실한 과제라고 할 것이다.

고용관계는 개별적 노사관계와 집단적 노사관계를 포함하는 상당히 넓은 개념이며, 포괄하는 소주제들이 다양하다(Bamber, Lansbury & Wailes, ed., 2004). 이 글에서는 각국 고용관계의 최근 실태를 가장 잘 보여줄 수 있는 소주제로서 ‘비정규직’ 문제를 살펴보고자 한다. 전세계적으로 비정규직은 그 비중이 점차 높아지고 있으며, 그들의 노동조건과 노동권 등이 쟁점이 되는 경우가 많기 때문에 직접적으로 이 문제를 자동차산업을 사례로 하여 비교해 보는 의의가 적지 않을 것이다. 또한 비정규직의 노동조건 등을 정규직과 비교하는 과정은 임금 및 복지, 채용 및 승진, 노동시간 등 고용관계의 다양한 소주제들과 접점을 형성하게 되기 때문에 3국 고용관계 비교를 위한 유효한 연구 전략이라고 판단된다. 본고에서는 비교의 편의를 위하여 연구 대상을 3국의 대표기업인 일본의 도요타자동차, 한국의 현대자동차, 중국의 상하이폴크스바겐으로 한정하고자 한다.

3국 자동차산업 사례에서 중요한 비교 항목은 첫째, 기업 입장에서 어떻게 유연성과 저비용을 확보하고자 하며, 그 과정에서 비정규직의 의의는 무엇이고 어떻게 발현되는가? 둘째 정규직과 비정규직 간에 차별적 요소는 있는가? 차별에 대한 판단은 매우 복잡하고 어려운 주제이지만, 일단 여기서는 ‘동일노동, 동일임금’을 기준으로 한다. 셋째, 비정규직의 고용형태 및 노동조건을 통해 본

해당 기업 고용관계의 전반적 특징은 무엇인가 등이다. 특히 셋째 포인트가 중요한데, 비정규직 문제는 최근 각국 고용관계 변화의 결절점이라고 판단되기 때문이다.

본고는 도요타자동차에 대한 2006년 3월의 방문조사, 상하이폴크스바겐에 대한 2004년 7월과 2005년 4월의 두 차례 방문조사, 그리고 현대자동차에 대한 1999년부터 2005년의 약 6년에 걸친 수시 방문조사에 기초하고 있다. 문헌조사 측면에서는 도요타 및 현대자동차에 대한 풍부한 선행연구들에 비하여 상하이폴크스바겐이나 중국의 고용관계에 대해서는 기존 문헌이 적기 때문에 3사를 완전히 균등하게 비교하기는 어려웠음을 미리 밝혀둔다. 그렇지만 이 글에서 정리하게 될 현장 방문과 관계자 면접을 통한 정형화된 사실들(stylized facts)과 그에 대한 토론은 향후 고용관계 비교연구에 밑거름이 될 것이다.

이하에서는 우선, 일본 도요타, 한국 현대, 중국 상하이폴크스바겐 순으로 최근 비정규직 실태를 중심으로 고용관계의 특성을 설명한 후 이들에 대한 비교와 토론 쟁점을 정리하면서 글을 마무리하고자 한다.

II. 일본 도요타자동차의 고용관계

다기능화 및 팀작업 방식, 개선 활동 등 일본 자동차산업의 고용관계 특성들은 최근 글로벌 경쟁의 심화 속에서 변화하지 않고 계속되고 있을까? 최근 도요타의 고용관계 상황과 관련하여 주목해야 할 사실은 비정규직의 급속한 증가라고 하는 노동력 구성의 변화일 것이다. 일본의 비정규직은 일반적으로 서비스 부문의 파트타임과 제조업 부문의 사내 하청으로 대별된다. 그러나 전통적으로 도요타와 덴소 등 몇몇 대기업에서는 계약직, 즉 기간공을 선호해 왔는데, 이는 계절적 수요변동에 대응하여 수개월 단위의 단기 근로계약을 하는 경우를 일컫는다. 이렇게 일시적인 생산량 증가에 대응하기 위한 비정규직 활용은 오랜 역사를 갖고 있으나, 그 비중은 그야말로 일시적인 필요에 대응하기 때문에 직접 생산작업자의 10% 이하에 머물렀던 것으로 알려져 있다. 이를 인원수로 보면 최대 2,000여 명선이라는 것인데, 놀랍게도 최근 이 수치는 11,000

명으로까지 크게 늘어났다. 이는 특히 최근 5년간 급속히 진행된 것으로서, 2000년 이후 2004년까지의 기간공 수치는 각각 3,140명, 4,610명, 6,650명, 7,710명, 9,250명이다(中部産政研, 2004).

<표 1>에서 볼 수 있듯이 2006년 초 현재 11,000명의 기간공이 직접 생산공정에서 근무하고 있으며, 응원(應援), 출향(出向)과 파견을 합할 경우 직접 부문의 비정규직 비율은 38%에 달한다. <표 1>에서 응원·출향이란, 일본 경영계 전체의 고유한 고용관리 방식으로서 잉여인력을 갖고 있는 다른 회사에서 생산물량이 증가하고 있는 도요타로 인력을 일시적으로 보내는 관행을 나타내고 있다. 그리고 그것은 과거 수십년 동안 지속되어 왔던 것이기 때문에 새삼스러울 것은 없다. 주목해야 할 것은 그 옆 란의 ‘파견’으로서 2004년 3월 일본 정부가 제조업 직접생산 공정에도 파견을 허용한 이후 도요타가 새로이 도입하게 된 비정규직 형태이다. 아직은 직접고용 계약직에 비하여 그 수가 적은 편이지만, 도요타에서도 다양한 형태의 비정규직을 활용하게 되었다는 점에서 중요한 변화라고 할 수 있을 것이다.

그렇다면 이렇게 비정규직이 급속하게 늘어난 원인은 무엇일까? 고용량과 관련해서 우선 생산량의 변화를 검토할 필요가 있다. 도요타의 일본내 생산량은 1990년 420만 대를 정점으로 버블 붕괴 후 1995년 320만 대까지 떨어졌다가 2005년에는 380만 대로 회복되었다. 1995년 이후 생산의 증가에 대응하여 어찌서 정규직이 아닌 비정규직을 늘리게 되었을까? 그것은 국내외 자동차 수요 증가에도 불구하고 그러한 높은 수준의 수요가 지속될 것이라는 확신을 갖

<표 1> 도요타의 생산기능직 인원 현황(2006. 3. 기준)

(단위: 명)

	정사원	기간공	응원·출향	파 견	전 체
직접	20,000	11,000	500	500	32,000
개선, 보전, 해외프로젝트	10,000	-	-	-	10,000
기술, 생기, 물류	12,000	-	-	-	12,000
전 체	42,000	11,000	500	500	54,000

자료: 회사 자료

지 못하기 때문이다. 특히 일본 국내적으로 인구가 감소하고 장기 불황이 지속되며, 해외공장이 잇따라 건설되고 있던 상황에서 선불리 정규직 채용을 늘리는 결정을 하기는 어려웠던 것으로 보인다. 결국 생산량 증가에 대비하여 잠정적으로 기간공을 대폭 늘리는 것으로 대응해 왔던 것이다.

그러나 늘어난 생산량이 안정적이라고 판단되면서, 다시 말해서 어느 정도 불확실성이 감소하면서 도요타는 최근 2~3년간 정규직 채용도 늘리고 있다. 매년 100~120명 정도가 고정적으로 입학하고 입사하는 도요타학원 출신을 예외로 하면 매년 4월 1일 기준으로 2000년에는 한 명도 뽑지 않았으며, 2001년부터 2003년까지 각각 630명, 530명, 530명을 뽑는 데 머물렀다. 이는 이 당시 기간공이 매년 1,000~2,000여 명씩 순증했던 것에 비하면 매우 적은 수치이다. 그러던 것이 <표 2>에서 볼 수 있듯이 도요타학원 출신 이외에 정규직 채용이 2005년과 2006년에 각각 1,310명, 1,560명에 달하게 되었다.

이들 정규직 채용 가운데 기간공에서 전환된 경우에 주목할 필요가 있다. 2004년 3월에 이 수치는 불과 150명이었다. 이제 그 여섯 배나 되는 인원이 정규직으로 전환되고, 특히 일반 고졸자 채용보다 더 많아지게 된 것은 이제 비정규직이 정규직으로의 입직 경로가 되었다는 것을 의미한다.

이제 증가된 생산량이 당분간 지속될 것이라는 판단에 입각하여 비정규직의 증가와 더불어 정규직 채용도 늘어나게 된 것으로 보이는데, 여기에 ‘2007년 문제’라고 하는 숙련공의 대거 퇴직 사태도 영향을 미친 것으로 보인다. 일본에서는 이른바 ‘단카이(團塊) 세대’로 불리는 전후 베이비 붐 세대가 향후 수년간 대거로 퇴직하는 상황이 예상되고 있다. 결국 숙련의 전승을 비롯한 다양한 노동문제가 발생할 수 있기 때문에 도요타를 비롯한 여러 기업들에서는 정규직

<표 2> 도요타의 최근 채용 현황

(단위: 명)

	고졸 신규 채용	기간공에서 전환	도요타학원 출신	
			고등부(중졸자 3년 과정 이수자)	전문부(고졸자 1년 과정 이수자)
2004	720	590	100	100
2005	660	900	120	120

자료: 회사 자료

채용을 늘리는 것으로 대응하고 있는 것이다. 그럼에도 불구하고 기간공 역시 늘어나고 있는 것은 생산량의 증가가 여전히 불확실한 데다가 해외공장에 대한 지도 때문에 정규직 유동인구가 많기 때문이기도 하다. 다시 말해서 미국·중국·태국 등에 입지하고 있는 전세계의 도요타 공장에 대하여 일본의 도요타 본사에서 생산 및 품질 지도를 해왔는데, 이를 위하여 고정적으로 해외에 상주하는 인원 이외에 특히 모델 도입의 초기 단계에 프로젝트를 수행하기 위하여 일시적으로 파견된 인원이 상당수에 이른다는 것이다. 도요타의 해외공장 상주 인원은 현재 1,700여 명에 이른다고 하며, 이 중 기능직 출신은 100여 명이라고 한다. 이들 이외에 해외공장 지도요원의 수치는 그 몇 배에 달하는데, 이들은 해외공장의 생산성 및 품질 수준이 안정될 경우 국내로 다시 돌아올 것이기 때문에 이들의 자리를 정규직으로 채워둘 수 없다는 것도 기간공이 늘어나게 된 한 요인이다.

이렇게 불확실성에 대응하여 고용의 유연성을 확보하기 위하여, 거꾸로 말하면 정규직 핵심 인력의 고용을 보장해 주기 위하여 비정규직이 급증한 것으로 이해할 수 있으나, 기간공의 증가는 노동비용의 절감 측면에서도 커다란 효과를 발휘하고 있는 것으로 보인다. 왜냐하면 역시 비정규직의 보수는 정규직의 그것에 미치지 못하기 때문이다. 일본과 같이 근속연수가 늘어남에 따라 숙련이 향상되고, 그에 상응하여 임금이 올라가는 시스템에서는 근속연수가 짧은 기간공의 비중이 높아질수록 인건비가 줄어들게 될 것이다. 그렇다면 비정규직의 보상 수준은 어느 정도나 될까? 기간공의 경우 월정 임금 이외에 3개월 동안 하루도 결근을 하지 않았을 때 받을 수 있는 만근수당이라는 것이 거의 한 달치 임금이 해당된다고 한다. 이를 모두 받았을 경우와 정규직의 경우도 연말 상여금을 12로 나누어 월정 임금이 더한 수치를 비교해 보면 정규직 1년차의 경우가 약간(2~3% 정도) 더 많다고 한다. 그리고 기간공의 임금이 정규직 1년차 임금을 초과하지 않도록 하는 것이 인사방침이라고 한다.

그러나 기간공의 경우는 이러한 직접 임금 이외에 채용과 관련한 간접비용이 상당한 정도에 이른다고 한다. 도요타시 인근의 아이치현에서 인력을 충분히 구할 수 없기 때문에 홋카이도에서 오키나와에 이르는 전국 각지에서 기간공을 뽑아와야 하는데, 이 때 왕복 교통비와 짐 부치는 비용 등을 모두 회사가 부담

한다는 것이다. 게다가 이들에게 기숙사도 제공하기 때문에 그 비용 역시 만만치 않다. 정규직의 경우에도 직접 임금 이외에 복리후생비가 추가적으로 소요되지만, 정규직은 기숙사비를 스스로 부담해야 한다.

이렇게 기간공 채용에 따르는 간접비용이 매우 큼에도 불구하고 도요타가 다른 회사들처럼 사내 하청을 활용하지 않고 직접고용 기간공을 선호하는 이유는 이들을 직접 면담을 통해 뽑을 수 있다는 장점 때문이다. 다시 말해서 도요타의 생산현장에 적합한 인력을 채용하기 위하여 조장 등이 직접 전국을 다니면서 면접을 통하여 인원을 채용하는 것이다. 그렇다고 하여 특별한 기능을 요구하지는 않으며, 기본적인 인성과 태도 등을 보고 채용 여부를 결정한다고 한다.

기간공은 채용 및 유지에 따르는 간접비용이 큼에도 불구하고 역시 평균 근속연수의 정규직에 비하여 인건비 수준이 매우 낮기 때문에 비용경쟁력 향상에 도움을 줄 수 있다. 그러나 도요타 생산방식이 다기능 숙련공들의 회사와 작업에 대한 높은 충성도 및 몰입도에 의하여 유지된다고 보면 이렇게 기간공을 비롯한 비정규직이 급속히 증가한 것은 도요타의 생산성과 품질 수준에 대한 우려를 낳을 수도 있을 것이다. 따라서 이에 대한 대응 역시 다각적으로 모색되어 왔는데, 첫째, 기간공의 회사내 정착도와 작업에 대한 몰입도를 높이는 것이다. 둘째, 미숙련공에 대한 교육훈련을 강화하는 것, 그리고 셋째, 미숙련공도 작업하기 쉽도록 작업장 및 작업 과정을 바꾸는 것이다.

첫째와 관련하여 일본 정부가 노동법을 개정하여 계약직의 경우 과거 1년까지에서 3년까지로 연속 계약이 가능하도록 한 것이 큰 영향을 미쳤다. 이에 따라 일본 기업들은 기간공들의 반복 계약을 유도하기 위한 다양한 시책을 실시하고 있다. 예를 들어 도요타의 경우 최초 계약 시점의 일당이 9,000엔이지만, 2회, 3회 계약으로 가면 일당이 9,500엔, 9,800엔으로 늘어나며, 2년째와 3년째 계약에서는 이것이 다시 10,000엔과 10,300엔으로 올라간다. 또한 중도 해지 않고 계약기간을 모두 채웠을 때 지급하는 만료위로금의 경우 4개월의 700엔/1일당에서 점점 높아져 11개월이 되면 2,000엔/1일당을 지급하고, 그 이후부터 3년까지는 동일하다. 그러나 모든 기간공에 대하여 이러한 인센티브를 제공하는 것은 아니며, 처음 계약기간을 4~6개월로 정해 놓고 평가를 통해서 반복 계약을 결정한다. 2006년 3월 현재 기간공 11,000명 가운데 3,500명이 1년 이상(2

년째) 근무하고 있는 사람이라고 한다. 이들이 뜨내기형 취업자에 비하여 생산성이 높을 것임은 명약관화할 것이다. 아울러 앞서 본 바와 같이 이들 중 일부를 정규직으로 채용하며, 최근 나타난 바와 같이 그 비율을 점차 높여간다면 회사와 작업에 대한 몰입도는 더욱 높아질 것으로 예상해 볼 수 있을 것이다.

두 번째 대응방식인 미숙련공에 대한 교육훈련을 강화하는 것과 관련하여 도요타에서는 기간공에 대해서는 3일의 교육훈련을 실시하고 있다고 한다. 이것이 과거에 비하여 어느 정도나 강화된 것이지는 불확실하나, 도요타의 관계 회사인 관동자동차(2005. 10. 방문)와 덴소(2004. 10. 방문)에서는 이러한 사실을 분명히 확인할 수 있었다. 예를 들어 관동자동차에서는 기간공의 훈련을 위한 건물과 교육장비들을 특별히 마련하고 있었으며, 덴소의 경우에는 기간공의 숙련 향상 지도(map)를 준비해 두고 있었다.

셋째로 기간공과 같은 미숙련공도 작업하기 쉽도록 작업방식이나 작업장 자체를 바꾸려는 노력도 다각적으로 이루어지고 있는데, 이는 미숙련 대응만으로 해석하기에는 워낙 비용이 많이 들고 여러 요소가 얽혀 있기 때문에 쉽게 판단할 문제는 아니다. 그러나 최근 도요타의 여러 공장에서 확산되고 있는 세트공급방식(Set Parts System : SPS)은 이에 대한 좋은 예이다. SPS는 필자가 방문한 츠츠미(堤) 공장으로부터 시작된 것으로서 과거와 달리 해당 차종에 소요되는 부품들을 한 상자에 담아 생산라인에 공급하는 것을 의미한다. 방문 당시 츠츠미 공장에서는 7개 모델을 두 개 라인에서 혼류 생산하며, 더욱이 한 모델에서도 매우 많은 선택 사양(option)이 있기 때문에 부품을 집으러 가서 고르고, 이를 다시 정확히 조립하는 데 상당한 집중도를 필요로 한다. 결국 기간공의 경우 이러한 능력이나 집중도가 숙련공들에 비하여 떨어지기 때문에 생산성이나 품질상의 문제를 발생시킬 가능성이 높다. SPS에서는 부품을 사전에 분류하여 생산되는 모델과 선택 사양별로 상자 안에 담아 놓았기 때문에 작업자는 순수 조립 작업에만 집중할 수 있게 되는 것이며, 미숙련공이라 하더라도 쉽게 기능을 익혀나갈 수 있게 된다. 이를 위하여 새롭게 부품을 분류하는 공간을 공장의 2층에 마련하는 등 공장 레이아웃 자체의 큰 변화가 있었는데, 이러한 변화가 모두 기간공의 증가 때문이라고 볼 수는 없지만, 상당한 정도로 경영진의 의사결정에 영향을 미쳤다고 한다.

이상으로부터 도요타의 고용관계가 최근 수년간 어떻게 변화해 왔는가를 비정규직 증가 현상을 중심으로 살펴보았다. 도요타 생산방식이 지닌 강점을 유지하면서도 고용과 생산의 유연성을 확보하기 위하여 다양한 노력이 이루어지고 있음을 알 수 있었다. 다시 말해서 생산량 증가가 지속될 것이라는 확신이 없는 상황 속에서 선불리 정규직 채용을 늘렸다가 이들을 나중에 보호하지 못하는 사태를 방지하기 위하여 우선 기간공을 중심으로 비정규직을 늘려서 수요 증가에 대처해 온 것이다. 그리고 이는 해외공장에 대한 지도요원으로 나간 인원이 돌아올 것에 대비한다는 의미도 지닌 것이다. 그러나 수년째 생산 증가가 지속되고 있고, 1조엔이 넘는 순이익을 매년 기록하면서 최근에는 정규직 채용도 늘리고 있는 것으로 확인되었다. 이는 한편으로는 단카이 세대의 퇴직으로 인한 숙련의 공백을 방지하기 위한 목적도 작용하기 때문이다. 이러한 순수한 고용관련 고려 요소 이외에 비정규직의 증가는 확실히 비용절감 효과를 겨냥한 것이라고 한다. 그러나 역으로 기간공의 증가는 생산성이나 품질상의 문제를 발생시킬 수 있기 때문에 도요타를 비롯한 일본 기업들은 작업공정을 보다 쉽게 재편하고 비정규직에 대해서도 훈련을 강화하며, 아울러 계약기간을 늘리고 정규직으로의 전환을 쉽게 하는 등의 방법으로 기업내 정착도와 작업에 대한 몰입도를 높이려 하는 것으로 보인다. 그럼에도 불구하고 작업장 내에서 비정규직의 비중이 높아지는 것은 함께 일하는 정규직의 이들에 대한 지도 부담, 실수를 교정해야 하는 부담 등을 가중시키기 때문에 역시 도요타 생산방식의 진화에는 부정적인 영향을 미칠 것으로 추측된다.¹⁾

Ⅲ. 한국 현대자동차의 고용관계

현대자동차 비정규직의 기본 형태는 사내하청이다. 사내하청이란 작업 라인의 생산 활동 중 일부를 독립적인 경영을 하는 소기업에게 위탁하는 것이다.

1) 이와 관련하여 2006년 춘투에서 도요타가 5년 만에 임금을 인상하게 된 계기 중 하나가 비정규직 증가로 인한 정규직의 노동강도 강화 때문이었다는 것은 이 같은 추론이 상당한 근거를 갖고 있음을 시사한다.

따라서 본래적 의미에서는 현대자동차 노동자와 사내하청 회사의 노동자가 함께 일하지 않으며, 사내하청 회사의 노동자들은 그 회사의 정규직이지 현대자동차의 비정규직이 아니다. 그러나 현실에서는 현대자동차의 정규직과 사내하청 노동자들이 같은 공간 내에서 같은 작업도구를 갖고 함께 섞여서 일하고 있으며, 따라서 사내하청 노동자들을 현대자동차의 비정규직이라고 규정할 수 있는 것이다. 더욱이 일본과 달리 한국의 경우는 여전히 제조업 직접생산 공정의 경우 파견이 법적으로 금지되어 있는데, 이렇게 사내하청 노동자와 현대자동차의 정규직 노동자가 섞여 일할 경우 사실상 파견노동을 하는 셈이 되어 이미 2004년 말 노동부로부터 불법파견 판정을 받아 검찰에 고발되어 있는 상황이다. 다시 말해서 현대자동차의 경우 비정규직과 관련해서 불법 행동이라는 문제가 얽혀 있는 것이다. 그리고 노동부의 불법파견 판정은 노동조합의 고발에 따른 것이었는데, 이렇듯 현대자동차의 비정규직 인력 활용은 노동계와 시민단체의 비난에 직면해 있기도 하다.

그렇다면 현대자동차에는 얼마나 많은 수의 비정규직이 존재하는 것일까? 이와 관련하여 다음 <표 3>은 현대자동차 3개 주요 공장의 비정규직수 추이를 보여준다. 이에 따르면 2005년에 비정규직 노동자수가 다소 줄어들기는 하였으나, 전체적으로 2000년 이후 2004년까지 5년간 비정규직이 3개 공장 모두에서 빠르게 증가했던 사실을 알 수 있다. 반면 정규직 채용은 2000년 105명, 2001년 75명에 그치는 등 사실상 거의 동결 상태에 있다가 점차 늘어나 2004년에는 1,286명을 일시에 채용하기도 하였다. 비정규직 수치를 비율(전체 생산직 대비)로 살펴보면 외환위기 직전의 16.9%에서 점차 늘어나 2002년에 27.5% 수준에

<표 3> 현대자동차 비정규직 규모의 추이

(단위: 명)

공장	2000	2001	2002	2003	2004	2005
울산	4,868	5,934	6,975	7,409	7,686	7,043
전주	658	622	703	824	848	740
아산	789	825	903	1,013	1,037	1,034
전체	6,315	7,381	8,581	9,246	9,571	8,817

출처: 회사 자료

달하였으며, 이후 그 안팎에서 변동하고 있는 것으로 보인다. 그런데 이는 현대자동차가 인정한 사내하청 업체들의 직원수(T/O)를 기준으로 한 것이며, 사내하청 업체들이 생산량 변동에 대응하여 자체적으로 채용한 임시직이나 계약직 등의 수치를 합할 경우 실제 비정규직 비율은 생산기능직의 30%를 넘는 것으로 알려져 있다.

이들 현대자동차 비정규직에 대한 처우는 어떠한가? 사내하청 노동자들과 정규직 1년차의 보상수준을 비교해 본 결과 기본급 기준으로는 80% 수준이지만, 연말상여금 등 모든 임금 항목을 포함할 경우 그 비율은 66% 수준으로 떨어지게 된다. 다시 말해서 같은 기간 동안 업무를 익혔고, 더욱이 유사한 업무를 함께 섞여서 하고 있음에도 불구하고 사내하청 노동자들은 정규직의 2/3에 불과한 보수를 받는 데 그치고 있는 것이다. 결국 앞서 언급한 바와 같이 노동계와 시민단체 등은 이에 대해 불법과건이라고 노동부에 고발을 하기도 하였는데, 그 근거에는 이 같은 임금차별이 존재하기 때문이다.

이상으로부터 현대자동차의 경우 비정규직과 관련하여 크게 사회문제로 부각되어 있음을 알 수 있었다. 도요타의 경우가 도요타 생산방식의 유지 가능성 등 비교적 경제적 문제로 쟁점이 좁혀지는 데 비하여 현대자동차의 경우 사회적 문제로 인식되고 있는 이유는 무엇일까? 이 문제를 풀기 위하여 다소간 우회할 필요가 있는데, 우선 일본과 비교하여 한국의 경우 정규직의 숙련수준이 높지 않고, 더욱 중요한 것은 경영자들이 생산현장의 숙련을 중요하게 생각하지 않는다는 점에 대해서 논의할 필요가 있다. 다시 말해서 생산기술 및 생산관리와 관련하여 엔지니어의 역할을 훨씬 크게 생각하며, 따라서 생산현장의 노동자들에 대해서는 근로윤리의 극대화, 작업 실수의 최소화만을 바라고 있는 것으로 보인다.²⁾

만약 이렇게 생산기능직의 숙련을 높게 평가하지 않고, 숙련향상을 위한 교육훈련이 제대로 이루어지지 않는다면³⁾, 경영진 입장에서는 근속연수가 오래

2) 이 같은 경영진의 인식을 단적으로 보여주는 것이 남양기술연구소에 막대한 투자비를 들여 모의 생산라인을 설치한 것이다. 일반적으로 기존 생산라인에서 신차종의 양산 준비를 진행하며, 이 과정에서 숙련공들이 문제를 발견하고 개선하는 데 큰 역할을 하는 데 비하여 현대자동차의 경우 경영진이 현장 노동자들과 그 숙련을 믿지 못하여 엔지니어들이 직접 품질 문제를 야기할 수 있는 소지를 사전에 방지하도록 하기 위하여 이 같은 모의 생산라인을 기술연구소에 설치한 것이다.

되고 그로 인하여 임금이 높은 정규직을 늘리는 것보다는 임금이 싼 비정규직을 쓰는 편이 훨씬 이득일 것이다. 여기서 현대의 임금체계를 살펴보면 도요타와 유사하게 연령과 근속연수가 올라감에 따라 임금이 우상향하지만, 도요타에서는 이러한 과정에서 숙련에 대한 평가가 매우 중요한 기능을 하는 데 비하여 현대의 경우 거의 기계적으로 연차별로 임금이 인상된다. 다시 말해서 도요타가 직능자격제도를 실시하고 있는 데 비하여 현대의 경우는 노사간 협상에 의하여 임금이 집단적으로만 결정되고, 개별적인 평가가 임금에 반영될 여지가 없다는 점이다. 요컨대 경직적으로 운영되는 우상향하는 연령-임금곡선에 대하여 이러한 임금 상승에 부합할 수 있는 숙련형성 시스템과 교육훈련체계가 결여되어 있다는 것이 경영진들로 하여금 정규직 채용을 최소화하고 비정규직을 늘리려는 유인으로 작용하고 있는 것이다.

외환위기 이후 생산량의 회복에도 불구하고 현대자동차에서 정규직 채용을 최소화하고 비정규직이 급속히 늘어났던 것은 이 같은 구조적 요인이 있기 때문이다. 그런데, 한국의 민주노동운동은 여전히 전투적이며, 좌파 노선을 견지하고 있는데, 한국의 대표적 노동조합인 현대자동차노조가 이 같은 작업장 내 차별을 받아들이고 비정규직이 늘어난 것을 용인한 이유는 무엇일까라는 의문이 제기될 수 있다. 이를 해명하기 위하여 현대자동차 노사관계의 역사를 간략히 살펴볼 필요가 있다.

현대에서 노동조합이 결성된 1987년 이후 작업현장의 3D 직무를 하지 않겠다는 조합원들의 요구를 반영하여 노조는 사용자가 사내하청으로 이러한 직무를 아웃소싱하는 것을 용인하였다. 사용자 입장에서는 앞서 언급한 바와 같이 이렇게 아웃소싱을 늘릴수록 인건비를 절감할 수 있기 때문에 이를 보다 적극적으로 추진하였다. 그 결과 이미 외환위기 이전인 1990년대 중반에 현대자동차 내에 사내하청 노동자들의 수치는 4,000명을 넘어서고 있었다.

1998년 외환위기에 직면하여 가동률이 50%를 밑도는 상황에서 강제 정리해고를 포함하여 1만여 명에 이르는 고용조정을 실시하였다. 이는 현대자동차의 노사관계에 씻을 수 없는 상처를 남겼는데, 노동자들은 이제 사용자가 언제든

3) 조성재 외(2004)의 연구에 따르면 현대자동차에서는 근로윤리와 관련한 정신소양교육에 보다 큰 중점을 두고 있으며, 기능과 관련한 교육은 보전, 품질, 공작기계, 금형 등 일부 간접부서에 국한되고 있었다.

지 해고를 할 수 있다고 판단하여 고용불안을 느끼게 되고, ‘내 회사’ 의식이 약화되는 현상이 나타나게 되었다. 또한 이 과정에서 자신의 고용안정을 위하여 정리해고에 대비한 안전판이 필요하다는 것을 인식하게 되었다. 결국 2000년 단체협상에서 현대자동차 노사는 1997년의 비정규직 비율인 16.9%를 넘지 않도록 한다는 것에 합의하였다. 이는 사용자 입장에서는 한 공장 내에서 차별적으로 처우할 수 있는 인력이 있다는 것을 노조로부터 공식적으로 인정받았다는 것을 뜻하였으며, 노조 입장에서는 1998년과 같은 급속한 경기 하강 시에 우선적으로 조정할 수 있는 인력 풀, 다시 말해 고용조정의 안전판이 보장되었다는 것을 의미하였다.

그러나 그 이후 사용자와 노조는 약속된 16.9% 선을 넘어서 비정규직을 늘려왔는데, 결국 앞서 본 바와 같이 생산기능직 전체 인원의 30% 내외에 이르게 되었다. 직접부문에서만 비정규직을 활용하는 도요타와 달리 현대자동차의 경우 직접, 간접 부문을 불문하고 비정규직을 활용하는 것이 특징적이다. 또한 1980년대 후반 이후 나타났던 바와 같이 정규직의 경우 가급적 힘든 일을 기피하기 때문에 비정규 인력을 늘리겠다는 사용자의 요구를 큰 저항 없이 수용하였다. 그 결과 노조 집행부가 약속된 16.9% 선을 지키려 하여도, 작업장 수준에서 대의원들과 부서장들이 암묵적으로 합의한 내용들을 일일이 파악하기 어려웠고, 결국 비정규직이 슬금슬금 늘어나는 것을 막지 못하였다.

그러나 한국의 노동조합은 정규직만으로 조합원이 구성되어 있음에도 불구하고 전투성과 평등주의 의식이 강하기 때문에 사용자를 압박하여 비정규직의 처우를 개선하는 데서는 커다란 진전을 이루어 왔다. 다시 말해서 최소한 경제적 차별을 축소하려는 노력을 기울여 온 것이다. 이에 따라 앞서 본 바와 같이 정규직 1년차에 비하여 사내하청 노동자의 보상수준은 2/3에 불과하지만, 현대자동차 정규직의 임금수준이 워낙 높기 때문에, 현대자동차 비정규직의 임금이 비례적으로, 때로는 그 이상의 비율로 인상되면서 최근 1~2년간은 오히려 외부의 중소기업 정규직 노동자들보다 현대차 비정규직의 임금이 더 높아지게 되었다.⁴⁾ 그러나 이는 또 다른 노동시장의 왜곡 현상으로서 중소 자동차부품기업들

4) 회사측 자료에 의하면 사내하청 평균 근속연수인 2.6년 노동자의 연간 총소득(평균임금)은 같은 근속연수 정규직의 66%이지만, 1차 부품사에 비해서는 130%, 2차 부품사에 비해서는 151%에 이른다. 비교를 위해 표집된 1차 부품사 3개사와 2차 부품사 4개사가 어떻

의 인력난을 심화시키지 않을까 하는 새로운 우려를 불러일으키고 있다.

요컨대 현대자동차의 경우 비정규직의 증가는 역설적으로 정규직의 숙련수준이 높지 않은 데서 연유하고 있다. 다시 말해서 정규직의 숙련수준이 높지 않고 주로 생산기술자에 의존한 생산시스템을 채택하고 있다면 가급적 인건비가 싼 비정규직을 늘리려는 유인을 사용자가 갖게 된다는 것이다. 특히 서구와 같이 직무에 기초한 임금시스템이 아니라 근속연수가 올라감에 따라 기계적이고 자동적으로 임금이 올라가는 시스템이라면 더욱더 사용자는 정규직 채용을 주저하고 비정규직을 늘리려 할 것이다. 이 같은 상황은 고용불안을 느낀 정규직 노조의 사용자와의 담합 행위에 의하여 증폭되었는데, 이제 정규직은 비정규직을 자신의 고용보장을 위한 안전판으로 간주하고 있다는 것이다. 그러나 이러한 고용상의 지위 및 임금 등의 차별에 대한 외부 노동운동세력과 시민단체 등의 비난과 고발에 의하여 현대자동차는 노동부의 불법파견 판정을 받아 현재 사법적 판단의 대상이 되어 있는 상황이다. 만약 일본과 같이 법적으로 제조업 직접생산 공정에도 파견을 허용한다면 이러한 사법적 판단은 무의미해질 것이나, 그 경우에도 차별을 둘러싼 사회적 갈등은 쉽게 가라앉지 않을 것으로 보인다. 또한 경제적 보상과 관련해서는 정규직 노조의 노력에 의하여 비정규직의 절대 임금수준은 지난 수년간 획기적으로 높아졌는데, 이는 역으로 외부 중소기업의 상대적 박탈감을 키우고 있는 것으로 보인다.

IV. 중국 상하이폴크스바겐의 고용관계

중국 자동차산업은 2005년 생산량 순위로 미국·일본·독일에 이어 세계 4위를 기록할 정도로 급속히 발전해 왔다. 중국에는 현재 GM, 도요타, 현대차 등 전세계의 우수한 자동차메이커들 거의 모두가 진출해 있는데, 중국 정부는

게 선정되었는지는 불분명하나, 이러한 노동시장 구조는 이미 울산 등 현지에서는 널리 인정되는 사실임을 인터뷰 과정에서 확인하였다. 이에 따라 예를 들어 5년 전과는 달리 현대차 사내하청 업체의 경우는 이력서가 쌓이고, 오히려 인사청탁의 부담을 안고 있다고 한다(이병훈, 2004).

이들이 다수 지분을 갖는 것을 원하지 않기 때문에 대부분 중국 기업과 50 대 50의 합작사업을 전개하고 있다.

상하이폴크스바겐은 중국 3대 업체 중 하나인 상하이자동차와 독일 폴크스바겐사의 합작기업으로서 외자계 업체들 가운데서는 가장 먼저인 1985년에 설립되었다. 한 때 60%가 넘는 시장점유율을 나타낼 정도로 압도적인 시장지배력을 지녔었으나, 이후 여러 다국적기업들의 잇따른 진출로 이제 10% 이하로 시장점유율이 떨어지고 1위 자리조차 위협받을 정도로 경쟁 압력을 심하게 받고 있다.

상하이폴크스바겐에서도 비정규직이 널리 활용되고 있다. 정규직 전체 종업원 15,000명에 대하여 6,000여 명의 인원을 노무공으로서 채용하고 있는 것이다. 중국의 노무공이란 일본이나 한국의 파견공에 해당하는 개념으로서, 인력수급회사에서 주로 인근 지역은 물론 농촌 지역에서 인력을 모아 수요회사에 공급한다. 따라서 때로는 농민공으로 표현되기도 하지만, 상하이폴크스바겐의 경우 대부분 상하이시의 주민이라고 한다. 여하튼 이들은 인력회사 소속이지만 파견된 회사의 지시를 받아 업무를 수행하게 된다. 즉 상하이폴크스바겐의 정규직원과 함께 섞여서 일을 하게 된다.

상하이폴크스바겐의 노무공은 생산기능직의 정규직 1년차와 거의 유사한 직접임금을 받는다고 한다. 여기에 채용과 관리비용을 상하이폴크스바겐이 파견회사에 지급하며, 5대 사회보험 중 일부는 상하이폴크스바겐이 직접, 일부는 파견회사를 통하여 국가에 납부한다. 이들 사회보험 중 일부는 상업적인 보험회사와도 연계되어 있는데, 그 부분에서 노무공의 보험조건은 정규직의 그것에 비하여 다소 미진하다고 한다. 노무공은 1년씩 계약으로 3년까지 일할 수 있으며, 상하이폴크스바겐에서 필요가 없어지더라도 적어도 사전에 계약된 기간만큼은 임금을 보장받는다. 또한 이들 중 일부는 상하이폴크스바겐의 정규직 사원으로 전환될 수도 있다. 원초적으로 노무공들 내에서도 기능의 등급이 있어서 정규직으로 전환될 수 있는 노동자들은 기능과 학력이 높았던 사람들이다.

이러한 노무공의 계약조건 및 노동조건은 다른 중국 기업들에 비하여 매우 좋은 편이다. 그럼에도 불구하고 노무공은 정규직 노동자들보다는 노동조건이나 보상수준이 낮을 수밖에 없다. 어쨌서 상하이폴크스바겐은 상대적으로 저임

금 노동력이 풍부한 중국에서 다시 차별적인 고용제도를 운영하고 있는 것일까? 이를 이해하기 위해서는 우선 상하이폴크스바겐이 채택하고 있는 노동시간 제도와 직급제도를 살펴볼 필요가 있다.

상하이폴크스바겐은 2004년 8월 1일부터 노동시간계정제(working time account)를 도입하였다. 이는 폴크스바겐 등 독일 자동차업체들이 이미 10여 년 전부터 독일에서 시행했던 제도로서 작업물량이 많을 때 했던 잔업시간만큼을 개인마다 설정된 시간 구좌에 적립해 두었다가 불황시에 찾아 쓸 수 있도록 하는 제도이다. 이를 통하여 노동자들은 작업량의 다과에 상관없이 안정된 임금을 받을 수 있게 되며, 궁극적으로는 불황시의 고용조정 위험으로부터도 어느 정도 보호될 수 있다. 사용자 입장에서는 노동자들의 수입을 안정적으로 보장 해주면서도 수요의 변동에 따라 자유롭게 공장 가동시간을 조정할 수 있게 된다. 이른바 공장 가동시간과 노동시간의 분리(decoupling)가 가능해짐으로써 노사 모두가 이득을 보는 시간제도라고 볼 수 있다.

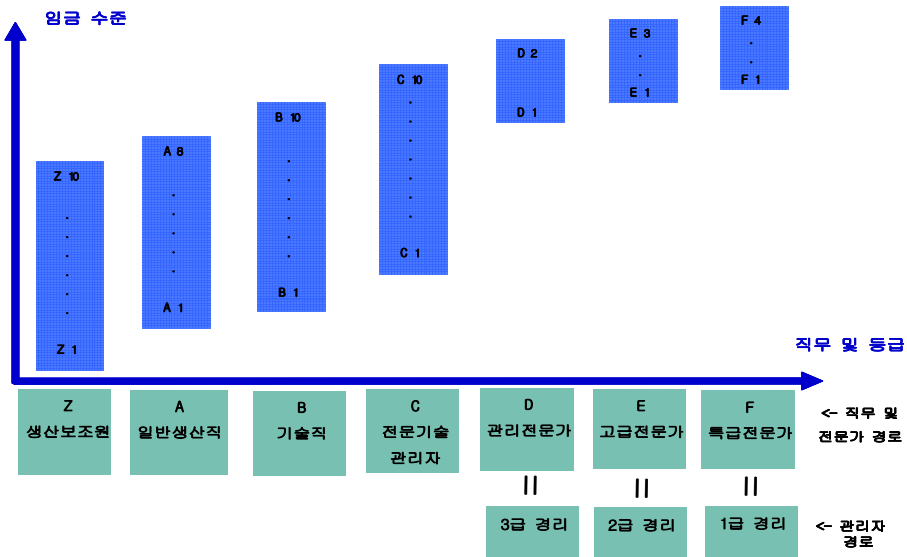
상하이폴크스바겐은 이러한 노동시간계정제를 호흡시스템(breathing system)이라고 부르는데, 이는 호흡을 하는 것만큼 자유롭게 공장 가동을 조정할 수 있다는 것을 의미한다. 노동시간의 저축은 법적으로는 연간 최대 432시간까지 가능하지만 실제로는 500시간까지 허용한다고 하며, 마이너스로는 168시간까지 내려갈 수 있으며, 그 이하로 떨어지면 다양한 방식의 고용조정이 시작된다.

그런데 이러한 호흡시스템을 채택할 경우 사용자는 개인마다 시간 구좌를 관리해 주어야 할 뿐 아니라 노동자들이 그때그때 다양한 직무를 다양한 시간대에 걸쳐 수행할 수 있도록 배치해야 하는 어려움이 있다. 즉 호흡시스템이 성립하기 위해서는 노동자들의 다기능화 수준이 높아야 하고, 다양한 업무와 전환 배치를 수용하려는 작업장 문화가 있어야 한다. 상하이폴크스바겐은 노동자의 채용 당시에 이렇게 배치전환이 자주 일어난다는 사실을 명확히 통보하며, 실제로 매년 3천여 명이 자리를 바꾸고 있다고 한다. 그러나 이것만으로 노동시간계정제에 따르는 복잡한 작업장 운영을 완수할 수 없기 때문에, 또 중국에서는 이러한 정도의 기능 풀이 아직 형성되어 있지 않았기 때문에 빈 틈을 메우는 존재로서 노무공의 숫자가 늘어난 것이다. 더욱이 직무에 따라서 임금이 결정되고 있다면 전환배치 등은 예상보다 쉽게 이루어지기 어려우며, 결국 그 틈을

매워주는 제3의 존재가 필요하게 된다. 상하이폴크스바겐에 다른 중국 기업과는 달리 다양한 기능수준을 갖는 노무공들이 존재하는 것은 그 때문이다.

여기서 우리는 상하이폴크스바겐의 임금체계를 살펴볼 필요가 있는데, 그것은 정규직과 비정규직과의 관계를 명확히 이해하기 위해서이다. [그림 1]은 2004년 4월부터 시행된 새로운 임금 및 승진제도 틀이다. 여기서 볼 수 있듯이 상하이폴크스바겐에는 7개의 직무군이 존재하며, 각각의 직무군마다 다시 직능 등급이 존재한다. 즉 직무와 직능을 종합적으로 고려하여 승진과 보상이 매겨짐을 알 수 있다. 상위 직무에서는 관리자 경로와 전문가 경로가 나뉘어지기도 한다. Z, A, B 등의 하위 등급에서는 직무에 따라 올라갈 수 있는 직능 등급이 미리 결정되어 있으며, 따라서 좋은 직무로 옮겨가기 위한 내부 경쟁이 존재하기도 한다. 여하튼 이렇게 직무와 직능에 따라 임금이 결정되는 시스템이라면 전환배치는 생각보다 쉽게 이루어지기 어려우며, 자유로운 노동시간 선택에 따라 빈 틈이 생기는 것을 보충해 줄 인력이 필요해지게 된다. 상하이폴크스바겐에서 30%에 가까운 노무공이 생기게 된 것은 이러한 시간과 임금체계의 운영 과정에서 파생된 것이라고 볼 수 있다.

[그림 1] 상하이 VW의 직무 구분과 직능 등급에 따른 임금수준



주: 인터뷰에 의존하여 구성하였기 때문에 각 등급별 임금수준의 비교는 부정확할 수 있음.

보다 근본적으로 상하이폴크스바겐은 날로 격화되는 중국내 자동차 시장 경쟁의 와중에서 다양한 모델을 여러 시점에 시장에 투입하고자 하였으며, 이 과정에서 상당한 유연성을 확보할 필요가 있었던 것으로 보인다. 다시 말해서 20여 년간 1위 자리를 안정적으로 유지해 오던 경영환경이 바뀌고 있다고 판단하였으며, 이에 대응하여 공장가동의 유연성을 확보할 수 있는 방안을 노동시간계좌제에서 찾았던 것이다. 그러나 이러한 유연성에 대한 필요만으로 30%에 이르는 비정규직 비율을 충분히 설명할 수 있을까?

같은 상하이자동차 그룹이지만, GM과 합작한 상하이GM의 경우 필자의 2004년 7월 조사 당시 노무공 비율이 1%에도 미치지 않았다. 이러한 차이가 발생하는 이유를 이해하기 위해서는 정규직 고용제도와 기업의 역사를 살펴봐야 한다. 중국에서는 정규직이라고 할지라도 1년마다 계약을 체결하는 경우가 일반적이며, 기업과 직종에 따라 2, 3, 4년 단위로 계약이 이루어지기도 한다. 그런데 이들이 근속연수 10년을 넘어서면서부터는 정리해고를 할 수 없도록 되어 있다. 즉 정년이 보장되는 것이다. 상하이폴크스바겐의 경우 이미 1985년부터 합작사업을 진행하면서 고근속 노동자가 상당한 수에 이르며, 그것이 아니라도 상하이자동차로부터 이전해 온 인력이 1980년대 후반 두 차례에 걸쳐 4천여 명에 이르기 때문에 인력운용의 경직성과 인건비 부담이 매우 크다. 이에 비하면 1996년에 출범한 상하이GM의 경우 상하이자동차로부터 넘어온 인력도 없는데다가 기업의 역사도 짧아 젊은 인력 중심으로 보다 유연하게 인력을 운용할 수 있기 때문에 노무공의 비율이 1%에도 미달하는 것이다.

상하이폴크스바겐의 노무공 비율이 높은 또 다른 이유는 비용절감의 필요 때문인 것으로 보인다. 근속연수가 높은 정규인력의 고용보호, 경직적 직무급 체제와 결합된 노동시간계좌제 등은 독일 본사에서조차 어느 정도 나타나고 있는 현상임에도 불구하고 어쨌든 중국에서만 비정규직 비율이 이렇게 높은가를 해명해야 한다. 역시 그것은 중국의 자동차 시장경쟁이 치열해지면서 가격경쟁력을 갖추는 것이 매우 중요해졌기 때문이다. 또한 독일과는 달리 중국에서 노무공은 거의 무한대로 공급될 수 있다는 노동공급측의 실정도 감안해야 한다. Z, A 등의 단순직무를 중심으로 노무공을 배치하고 이들 중 기능수준이 높은 인력은 때로 숙련공이 빈 자리도 일시적으로 보충하도록 하는 등 다양한 방식으

로 노무공을 활용하고 있는 것이다.

이 마지막 요인과 관련하여 상하이폴크스바겐의 생산기술 및 작업조직 체계가 독특하다는 것이 부가적으로 지적될 필요가 있다. 작업장 내에는 독일 공장에서나 볼 수 있는 틸팅(tilting) 시스템과 자연채광 방식 등 인간공학적 최첨단 설계가 발견되는가 하면, 이미 거의 모든 선진 공장에서는 로봇에 의하여 대체된 차체 용접 공정이 수많은 노동자들에 의하여 수행되는 장면이 목격되기도 한다. 다시 말해서 공장 면적은 매우 넓고 장비와 공장 설계는 매우 선진적이지만, 작업조직의 운영과 관련해서는 후진국에서 흔히 볼 수 있는 노동집약적인 방식이 공존하고 있다는 점이다. 결국 이 같은 상황에서 주변적인 직무를 수행할 수 있는 수많은 저임금 노동력이 필요할 것이며, 다른 한편으로는 이들을 관리하고 지도할 수 있는 높은 직무 등급의 인력에 대한 인센티브 시스템이 필요하게 된다. 앞서 직무와 직능에 따라 임금과 승진이 결정되는 시스템 역시 비교적 최근에 도입되었다는 사실은 상하이폴크스바겐의 인력구조의 특징 속에서 경쟁격화에 대응해 나가기 위한 교육책이 도출되었다는 것을 시사하고 있다.

요컨대 상하이폴크스바겐은 여전히 노동집약적인 방식에 의존하는 기술체계와 작업조직이라는 조건, 그리고 상하이GM 등에 비하여 기업 역사가 길어서 고비용·고근속 노동자의 비중이 높다는 조건, 다소 경직적인 직무급 임금체계 등의 조건하에서 비용 경쟁력을 갖추고, 아울러 노동시간계정제 등을 도입하여 공장 가동의 유연성을 확보하기 위하여 결과적으로 전체 종업원의 30%에 가까운 비정규직을 활용하고 있는 것이다. 이들은 정규직 1년차와 비교하여 직접임금 부분의 차별은 크지 않지만 사회보험 등에서 차별을 받고 있으며, 무엇보다 불안정한 고용상황에 노출되어 있다는 특징을 지니고 있다.

V. 3국 자동차산업 고용관계의 비교와 함의

동북아 3국 자동차산업의 눈부신 발전에도 불구하고 그 대표 기업들인 도요타, 현대, 상하이폴크스바겐에서 공통적으로 비정규직이 최근 수년간 급속히

증가한 사실을 확인하였다.⁵⁾ 비정규직은 말 그대로 정규 고용형태가 아니기 때문에 그 자체로 불안정성을 내포한 개념이며, 따라서 노동공급측의 희망, 노동 수요측의 일시적 요인 등 활용의 근거가 제약될 필요가 있다. 그러나 3개 기업 사례는 상시적인 업무임에도 불구하고 비정규직이 널리 활용되고 있는 것으로 나타났다. 이는 전반적인 일자리의 질을 떨어뜨린다는 점에서 비판적으로 바라볼 필요가 있을 것이다. 그리고 그 핵심적인 요인이 3사 사례에서 공통적으로 나타났듯이 정규직의 고용을 보장하기 위한 주변 인력의 창출이라고 하는 점에서 경제적이든, 사회적이든 구조적 차별의 소지가 있다는 점도 지적될 필요가 있다.

이렇듯 비정규직의 급증이라는 공통점을 안고 있으나, 그 형태와 증가 요인, 활용실태 등에서는 3국, 3개 대표기업 간에 상당한 차이점을 나타냈다. 우선 3개 기업의 비정규직 형태가 상이했는데, 도요타가 계약직, 현대가 사내하청, 상하이폴크스바겐이 파견이라는 기본 형태를 취하고 있었다. 이는 각국의 제도와 노동시장 환경, 경영전략 등이 다르기 때문이다. 예를 들어 일본에서 제조업 직접생산 공정에 파견을 쓸 수 있도록 허용하자 계약직을 선호했던 도요타에서도 파견공을 채용하기 시작한 것, 그리고 중국에서 (준)공공기관이 제조공장에 대한 파견업무를 하고 있는 것 등은 제조업 직접생산 공정에 파견이 금지되어 있는 한국과는 매우 다른 제도적 환경이다. 한국은 법적 제약에도 불구하고 파견과 유사한 형태의 정규직과 비정규직의 혼재 작업조직을 운영한 결과 노동운동과 시민단체의 강력한 비난에 직면해 있는 상황이다.

3개 대표기업들에서 비정규직 활용 비율을 명확히 비교하기는 쉽지 않다. 표면적으로는 도요타가 스스로 인정한 직접생산 공정의 38%가 가장 높은 것으로 보이지만, 같은 기준으로 제시한 현대와 상하이폴크스바겐의 수치는 구할 수

5) 도요타와 현대가 일본과 한국의 대표 기업으로서 각국 고용관계의 상징성을 지니는 데 비하여, 상하이폴크스바겐의 경우 중국 내 독일계 기업으로서 중국적 특성과 독일적 특성이 혼종화(hybridization)되어 있다는 특성을 지니고 있다. 조성재 외(2005)에 의하면 중국으로 거의 모든 다국적 자동차기업이 진출하면서 모국에서 발달한 고유한 경영 DNA를 '적용'하려는 노력과 중국 제도와 노동시장 상황에 '적응'하려는 노력이 어우러지고 있는데, 이러한 혼종화 과정에서 업체들간의 경쟁은 단순히 상품이나 기술 측면뿐 아니라 총체적인 경영시스템 차원에서 전개되고 있다고 한다. 유럽계, 미국계, 일본계 기업들간의 이러한 시스템 경쟁의 결과 중국의 노동시장과 인력관리 특성이 어떻게 귀착되어 갈지 현재로서는 판단하기 어려운 것으로 보인다.

없었으며, 이들 두 회사가 제시한 기준은 도요타와는 상이하였다. 따라서 직종과 무관하게 전종업원 수치와 비교해 보면 의외로 상하이폴크스바겐이 가장 높으며, 도요타와 현대가 비슷한 수준인 것으로 나타났다. 상하이폴크스바겐의 노무공 비율이 높은 것은 그만큼 중국 자동차시장의 경쟁이 치열한 상황을 반영하기도 하지만, 다른 한편으로는 이 회사에서 노무공을 사실상 정규직과 유사하게 활용하고 있는 관행과도 관련되어 있는 것으로 보인다. 즉 중국에서는 정규직조차도 근속 10년 이내에서는 매년 계약을 갱신하는 것이 일반적이는데, 상하이폴크스바겐의 노무공은 3년까지 거의 자동적으로 계약이 갱신되기 때문이다. 또한 노무공 중 일부는 상당한 기능을 갖고 있으며, 다른 중국 기업과는 달리 농촌 지역에서 이들을 공급받는 것이 아니라 상하이 지역의 인력을 채용하고 있기 때문이다. 여하튼 3국 대표 기업의 비정규직 비율 자체에 대한 비교는 처한 조건들이 달라 큰 의미를 갖기 어렵다. 오히려 중요한 것은 최근 수년간 이들 세 기업에서 공통적으로 비정규직 비율이 높아져 왔다는 사실 그 자체인 것이다.

〈표 4〉 한중일 3국 대표기업의 비정규직 고용관계 비교

	일본	한국	중국
대표 기업(사례)	도요타	현대	상하이폴크스바겐
방문 연월	2006. 3.	수시(1999~2005)	2004. 7./2005. 4.
정규 종업원수	64,000	50,000	15,000
비정규직수	12,000	10,000	6,000
비율	15.8%	16.7%	28.6%
비정규 기본형태	계약직	사내하청	파견(노무공)
직접임금	정규직 1년차와 거의 동일	정규직 1년차의 66%	정규직 1년차와 거의 동일
간접임금	기숙사 무료, 교통비 등 지급	정규직에 비해 복리후생 수준 낮음, 그러나 외부 중소기업보다 나음.	사회보험료 등에서 정규직보다 못함.
작업조직	기능적 유연성 높음	기능적 유연성 낮음	노동집약적 공정 다수
특기사항	최근 5년간 비정규직 급속 증가	비정규 문제 둘러싼 노사갈등, 사회적 쟁점	다양한 노동시간 제도 도입으로 유연성 확보, 비정규직은 이를 보완

비정규직 비율이 높은 것이 문제로 되는 것은 이들의 일자리가 안정적이지 못할 뿐 아니라 정규직에 비하여 차별받을 소지를 안고 있기 때문이다. 정규직 1년차 혹은 2년차와 비교해 보았을 때 현대자동차는 직접임금에서도 상당한 차별을 받고 있었으며, 복리후생이나 사회보험 등과 관련해서는 3사 모두 차별을 받고 있는 것으로 나타났다. 다만 도요타의 경우 이러한 차별적 요소가 비교적 적은 것으로 보이는데,⁶⁾ 이는 중국이나 한국과 달리 일본의 경우 이미 노동력 부족 사태, 그 중에서도 젊은 인력의 제조업 기피 상태가 매우 심각하기 때문이다. 또한 대·중소기업 간 임금격차가 한국보다 작기 때문에 대기업일지라도 정규직 1년차와 비교하여 차별적 처우를 할 소지가 적기 때문이다. 그럼에도 불구하고 역시 비정규직 비율이 높아진 것은 가격경쟁력을 확보하기 위한 것이었다는 점에서 역시 경쟁 격화 속에서 노동조건 하향평준화가 3국에서 공통적으로 전개되고 있는 현실을 보여준다고 할 것이다.

이러한 비정규직의 증가는 어디까지 계속될 것인가? 혹은 경제적·사회적 요인에 의하여 억제될 것인가? 경제적 요인과 관련하여 우리는 기술체계와 작업조직에서 예를 들어 도요타 생산방식의 조건 등을 살펴볼 필요가 있으며, 사회적 요인과 관련하여 노동운동의 방향, 혹은 집단적 노사관계의 변화 등을 살펴볼 필요가 있다. 우선 기술체계 및 작업조직과 관련하여 숙련과 조직력 중시의 도요타에서는 자체적으로 비정규직 비율이 억제될 것으로 예상해 볼 수 있다. 그러나 도요타 계열사인 관동자동차에 대한 필자의 2005년 10월 조사에 의하면 비정규직 비율이 50%에 달하고 있다. 이 회사는 미국에 수출되는 최고급차 렉서스를 생산하고 있다는 점에서 더욱 충격적이었는데, 농촌 지역으로서 상대적으로 우수한 인력이 풍부하다는 환경 요인에도 불구하고 비정규직을 늘려 가격경쟁력을 갖추고자 하는 전략은 고용관계와 관련해서는 우려스러운 사태임에 틀림없을 것이다. 또한 같은 달 방문한 닛산 차체에서도 생산현장의 비정규

6) 본고에서는 차별의 판단 기준과 관련하여 잠정적으로 ‘동일노동 동일임금’ 원칙을 제시한 바 있다. 도요타의 경우 표면적으로는 현대와 마찬가지로 정규직 1년차는 물론 근속연수가 긴 노동자들과 비교해 보았을 때도 기간공이 유사한 직무를 수행하는 것으로 보일 수 있다. 그렇지만 도요타의 숙련 개념은 小池和男(1991)이 말하는 ‘변화와 이상에 대한 대처능력’, 즉 ‘문제해결능력’으로 해석되기 때문에 비정규직이 직무에 단순히 ‘숙달’되더라도 숙련공과의 능력 차이는 상당한 정도 존재한다고 본다. 결과적으로 정규·비정규직 간 임금차별 여부는 정규직 1~3년차를 대상으로 해야 의미를 가질 것이다.

직 비율이 50%였기 때문에 도요타 등 대표 기업에서는 그 비중이 더 이상 높아지지 않을지 모르겠으나, 일본 전체적으로는 비정규직 비율이 더 높아질 가능성도 배제할 수 없으며, 그것은 자동차보다 국제경쟁에 더 많이 노출되어 있는 일본 전자산업에서 확인할 수 있는 바이기도 하다⁷⁾.

중국에서는 첨단산업과 전통산업이 동시에 발전하고 있기 때문에 고용관계와 관련한 기술체계와 작업조직 역시 복잡한 양상을 보이고 있다. 그러나 조성재 외(2005, 2006)에 의하면, 역시 기본적인 생산방식은 노동집약적인 특성을 지니고 있으며, 그러한 점에서 저임금 노동력을 활용하려는 유인은 지속될 수밖에 없는 것으로 보인다. 그런데 중국의 노동시장은 일본이나 한국보다는 서구형 직무 노동시장의 특성을 더 강하게 지니고 있으며(장영석, 2005), 이 중 우수한 능력과 학력을 지닌 인력의 임금이 빠르게 올라가고 있기 때문에 상대적으로 숙련과 기능수준이 낮은 인력의 임금은 더욱 억제되고, 숙련공과의 임금격차는 더욱 확대되지 않을까 예상되기도 한다.

한국의 경우는 중국과 같이 노동집약적이거나 일본과 같이 숙련과 조직능력 중심의 생산시스템이 아니라 기술자 중심으로 운영되는 자동화 공정 중심의 생산방식을 채택한 경우가 많기 때문에 역시 기계의 보조적 위치를 담당하는 기능공에 대한 수요가 높아질 것으로 예상된다. 그러나 이러한 기능공 중 일부는 기득권 혹은 노조의 보호라고 하는 제도적 요인에 의하여 정규직의 지위를 갖고 있고, 다른 일부는 외부자로서 비정규직의 지위에 머물고 있다면 경제적 합리성을 결여한 상태에서 사회적 갈등이 심화될 수밖에 없는 것으로 보인다. 결국 이미 충분히 나타난 바와 같이 사회적 비판과 법과 제도의 제약에 의하여 비정규직의 활용은 더 이상 확대되지 않을 가능성이 높은 것으로 보인다. 최근 중국에서도 소득격차의 확대와 노동관련 분쟁의 증대 속에서 노동권에 대한 보호가 강화되고 있기 때문에 역시 중국에서도 경제적·기술적 요인 이외에 사회적 요인으로 인하여 비정규직에 대한 차별은 일정하게 억제될 것으로 전망된다. 다만 농촌으로부터 무제한으로 공급될 수 있는 단순공의 존재는 단기간 내에 두드러진 임금격차 축소를 경험하지 못하도록 할 것이며, 결국 각 성(省)

7) 일본 전자산업에서는 이미 오랜 전부터 비정규직 비율이 50% 내외에 이르고 있다. 일본 전자산업의 비정규직 형태는 한국의 현대자동차와 유사하게 사내하청이지만, 이들은 상당한 정도의 독립성을 갖고 있다. 자세한 것은 요시모토·조성재(2006) 참조.

정부의 최저임금정책이 미숙련공 보호에 대한 잣대로 작용하게 될 것으로 예상된다.

글로벌 경쟁하에서 날로 그 중요성을 더해 가는 ‘유연성’ 확보 측면에서 3국의 대표 기업들은 상이한 대응 양태를 나타냈다. 고용유연성 측면에서 비정규직을 활용한다는 공통점을 지니고 있지만, 그 양태와 요인 등이 다소 복잡하게 전개되는 것은 노동시간, 임금, 작업조직 등의 유연성과 고용유연성이 결합되는 구조와 전략에서 차이가 있기 때문이다. 상하이폴크스바겐의 경우 독일에서 발달한 노동시간계좌제를 도입함으로써 다소간 복잡한 양상을 나타냈으며, 도요타의 경우 작업장 내에서 다기능화를 중심으로 하는 기능적 유연성에 초점을 둔 상태에서 그를 훼손하지 않는 한도 내에서 기간공 위주의 비정규직 전략을 채택하고 있는 것으로 보인다. 현대자동차의 경우 자동화 공정이 내재하고 있는 기계의 유연성에 크게 의존한 상태에서 운영의 유연성은 잔업과 주말 특근 등을 활용하고 있다.

이러한 유연성이 글로벌 경쟁하에서 그 중요성을 더해 갈수록 노동의 측면에서는 안정성이 떨어지는 역작용이 나타나고 있다. 본고에서는 그 중 비정규직 문제를 중심으로 고용의 안정성 약화를 살펴보았지만, 정규직일지라도 노동시간, 임금, 직무 등의 안정성은 지속적으로 약화되고 있는 것으로 보인다. 더욱이 그것을 보호해 줄 노동조합 등의 제도적 장치도 한국을 제외하면 크게 약화되어 있는 상태여서 노사간의 협조에 의한 ‘교섭된 유연성’으로 나아가는 것은 당분간 수월치 않아 보인다.

이상에서 비정규직이라고 하는 프리즘, 그리고 대표적 완성차기업 사례를 중심으로 한·중·일 3국의 고용관계를 비교해 보았는데, 도요타 생산방식의 세계적 확산과 글로벌 경쟁의 심화라고 하는 공통된 압력에도 불구하고 세부적인 내용에서는 여전히 상당한 차이를 보이고 있었다. 같은 동북아 지역에 있는 인접한 3개 국가에서 나타나고 있는 이러한 분화 현상은 고용관계에서 제도와 관행, 그리고 노사정의 전략이 여전히 중요하다는 것을 시사하는 것으로 해석된다. 다만 공통적으로 중심 인력의 고용안정을 확보하고 비용을 절감하기 위하여 비정규직을 널리 활용하고 있었는데, 이것이 동아시아 노동체제가 핵심-주변(core-periphery)의 분리를 골간으로 하는 ‘수렴된 다양성(converging

divergences)’ 현상을 보여주는 것인가를 판단하기 위해서는 더 많은 사례연구가 축적될 필요가 있을 것이다. 다만 현재의 논의 수준에서 한국 현대자동차에 대한 실천적인 시사점과 관련하여 조성재(2006)가 제기한 3분법, 즉 일부 정규직화, 일부 합법도급화, 일부 직접고용 계약직화 방안을 정규직의 임금체계 및 훈련, 승진체계 개선과 동시에 추진하는 전략을 적극적으로 고려할 필요가 있을 것이다.

참고문헌

- 요시모토 테츠오·조성재. 「일본 전자산업의 구조조정과 고용관계의 변화」. 조성재 외. 『동북아 제조업의 분업구조와 고용관계 II』. (2006) pp.249~273.
- 이병훈. 「완성차 사내협력업체의 고용관계」. 조성재 외. 『자동차산업의 도급구조와 고용관계의 계층성』. (2004) pp.93~126.
- 장영석. 「중국의 산업화 전략과 제조업 고용관계」. 조성재 외. 『동북아 제조업의 분업구조와 고용관계 I』. (2005) pp.9~48.
- 조성재·이병훈·홍장표·임상훈·김용현. 『자동차산업의 도급구조와 고용관계의 계층성』. 한국노동연구원, (2004).
- 조성재·장영석·오재환·박준식·김혜원. 『동북아 제조업의 분업구조와 고용관계 I』. 한국노동연구원, (2005).
- 조성재·장영석·오재환·박준식·善本哲夫·折橋伸哉. 『동북아 제조업의 분업구조와 고용관계 II』. 한국노동연구원, (2006).
- 조성재. 「자동차산업 사내하청 실태와 개선방향-H사 사례를 중심으로」. 『민주사회와 정책연구』 통권 10호, (2006).
- 주무현. “한국 자동차산업 생산체제의 ‘일본화’에 관한 연구”. 경북대학교 경제학 박사논문, (1997).
- 小池和男. 『仕事の経済學』. 東洋經濟新報社, (1991).
- 中部産政研. 『労働力多様化の中での新しい働き方—非典型労働力との共生—』. (2004).
- 野村正實. 『トヨチイズム-日本型生産システムの成熟と變用』. ミネルヴァ書房, (1993).

- Babson, S. ed. *Lean Work -Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*. Wayne State University Press. (1995).
- Bamber, G. J., R. D. Lansbury & N. Wailes ed. *International and Comparative Employment Relations - Globalization and the Developed Market Economies*. London : Allen & Unwin, (2004) ; 한국노동연구원 역. 『국제비교 고용관계』. 한국노동연구원, (2005).
- Boyer, R., E. Charron, U. Jurgens, S. Tolliday, ed. *Between Imitation and Innovation - The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*. Oxford University Press, (1998).
- Elger, Tony, Chris Smith ed. *Global Japanization? - The Transnational Transformation of the Labour Process*. Routledge, (1994).
- Freyssenet, M., A. Mair, K. Shimizu, G. Volpato, ed. *One Best Way? - Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*. Oxford University Press, (1998).
- Katz, Harry and Owen Darbishire. *Converging Divergences : Worldwide Changes in Employment Systems*. Ithaca: Cornell University Press, (2000)
- Kochan, Thmas A., Russell D. Lansbury, John Paul MacDuffie, ed. *After Lean Production - Evolving Employment Practices in the World Auto Industry*. ILR Press, (1997).
- Lung, Y., J. J. Chanaron, T. Fujimoto, D. Raff, ed. *Coping with Variety - Flexible productive systems for product variety in the auto industry*. Ashgate, (1999).
- Womack, J.P., Daniel T. Jones, Daniel Roos, *The Machine That Changed the World*. Macmillan, (1990) ; 현영석 역. 『생산방식의 혁명』. 기아경제연구소, (1991).

Comparison of Employment Relations in the Auto Industries of Japan, Korea and China

- Focusing on Nonstandard Workers in Toyota, Hyundai and Shanghai Volkswagen -

Seong-Jae Cho

A new word, ‘converging divergences’ was made after severe controversy about whether there is convergence or divergence in employment relations of world auto industry. This study intended to shed light on the changing employment relations of three Northeast Asia, conducting comparative field survey on nonstandard workers at representative auto companies of each country, namely Toyota, Hyundai and Shanghai-Volkswagen. Three companies have common strategies that divide core and periphery workforces, that is, standard and nonstandard workers, and the ratio of nonstandard workers has commonly increased in these years. However, the modes of managing nonstandard workers differ considerably with companies and countries.

Keywords: employment relations, auto industry, nonstandard worker, Northeast Asia