

노동정책연구  
2008. 제8권 제3호 pp.125~157  
© 한국노동연구원

연구논문

## 원청의 노사관계 전략 - 제조업 사내하청을 중심으로 -

은수미\*

이 글은 자동차, 전자 그리고 조선 업종에서 사내하청 활용에 기초한 원청의 노사관계 전략에 초점을 맞춘다. 핵심 질문은 첫째, 한국에서 사내하청이 어느 정도나 보편적으로 이용되고 있는가, 둘째, 원청의 사내하청 근로 활용 방식의 특징은 무엇이며, 인력관리 및 노사관계 측면에서 다른 비정규 근로활용 유형과 어떤 차이가 있는가, 셋째, 왜 한국에서는 사내하청 근로를 많이 활용하는가이다.

분석 결과 제조업에서의 사내하청 활용은 1997년 이후 매우 안정적으로 구조화되었고 활용방식도 하위 업종과 관계없이 유사하다. 또한 외국의 비정규 활용 전략과 비교하여 볼 때 한국의 원청업체는 사업 목적이나 기술의 특성과 무관하게 사내하청 활용에 대한 강한 선호를 보인다. 그리고 그 원인은 노조 등의 노동력 공급측 요인 이상으로 기업의 인사노무관리 방식, 법제도, IMF를 전후한 환경변화와 기술변화 등 노동력 수요측 요인에 있는 것으로 확인된다.

하지만 이 글은 제조업 중에서도 자동차를 중심으로 한 일부 업종의 사내하청 활용에 대한 분석으로 제한되어 있다는 점에서 향후 연구 대상을 넓히고, 사내하청 활용전략이 끼치는 효과, 특히 산업구조, 노동시장 구조 그리고 노사관계 등에 끼치는 효과를 확인하는 한편, 정책적 대안 모색으로까지 확대하는 것이 필요하다.

핵심용어 : 사내하청, 노사관계 전략, 유사분리형, 하이로드-로로드 전략

논문접수일: 2008년 6월 22일, 심사의뢰일: 2008년 7월 2일, 심사완료일: 2008년 7월 31일

\* 한국노동연구원 연구위원(esumi@kli.re.kr).

## I. 서론

### 1. 문제 제기

사내하청 근로는 “타인이 고용한 근로자를 자신의 사업장에서 자신의 사업을 위하여 직접적으로 편입시키거나 결합<sup>1)</sup>시켜 사용 또는 이용하는 형태로서 그 근로자에 대해 그 자신이 직접적인 지휘감독을 하지 않는 경우”로 정의된다(강성태 2007). 따라서 외주화(도급)의 특수한 형태이고 원청의 직접적인 지휘 명령을 받는 ‘파견’과 구분된다

이와 같은 사내하청 근로를 사용하는 관행은 상당히 오랜 역사를 갖고 있다. 조선은 이미 1960년대에 시작하였으며 전자는 1980년대 초중반, 자동차와 철강은 중후반부터 사내하청 근로를 사용하였다. 하지만 사내하청을 사용하는 원청업체의 개별적 혹은 집단적 노사관계 전략에 관한 연구는 상대적으로 취약하다. 그동안의 연구 초점이 정규직 고용에 기초한 ‘(직접고용) 사용자와 노동자’라는 2자 관계에 맞추어져 비정규 근로에 대한 연구 자체가 적고, ‘원청업체-하청업체-하청업체 근로자’ 간의 3자 관계 혹은 다면적 관계의 측면에서 사용자의 노사관계 전략을 분석한 연구는 매우 드물기 때문이다. 또한 파견의 한 형태인 미국의 종업원 리스(employment lease)나 일본의 업무 청부처럼 유사한 유형이 없는 것은 아니나 이들 국가에서조차 보편적인 이용 형태가 아니라는 점에서 외국의 연구를 적용하는 것이 쉽지 않다는 사실 역시 연구의 애로사항이다(윤진호 2008).

하지만 1997년 이후 현재까지 ① 사내하청 근로가 그 이전 시기에 비해 두 배 이상 증가하였으며 ② 사내하청 근로이용 방식이 매우 다양해졌고 ③ 비제조업으로까지 확산되어 점차 보편화하는 추세이며 ④ 원청과 사내하청 노동자들 간의 임금 및 근로조건의 격차가 확대되고 ⑤ 원청의 사용자성 인정을 요구

1) 편입 혹은 결합이 ‘위치’의 문제인가 ‘진속’의 문제인가와 관련된 논의가 있는데 이 글에서는 ‘진속’을 의미하는 것으로 이해하며 ‘위치’는 그 하위 범주로 규정한다.

하는 사내하청 노동쟁의가 빈발하여 원인 분석과 대책 마련이 요구된다는 점에서 연구의 필요성은 크다.

이 글은 사내하청 근로를 활용하는 원청의 개별적 혹은 집단적 노사관계 전략을 살펴보는 것에 초점을 맞추며 주요한 질문은 다음과 같다. 첫째, 한국에서 사내하청이 어느 정도나 보편적으로 이용되고 있는가, 둘째, 원청의 사내하청 근로활용 방식의 특징은 무엇이며 인력관리 및 노사관계의 측면에서 다른 비정규 근로활용 유형과 어떤 차이가 있는가, 셋째, 왜 한국에서는 사내하청 근로를 많이 활용하는가이다.

## 2. 선행 연구 검토와 연구방법

일반적으로 경영진의 노사관계에 대한 태도와 특성, 즉 노사관계 전략이 가지는 의미는 매우 크다(Kochan, Katz, & McKersie 1986). 하지만 한국의 경우는 조금 다른데 박준식(1991)에 따르면 1987년 이전 한국의 대기업 노무관리는 기업의 직접관리보다는 국가의 간접관리에 의존하여 기업은 고용 및 임금관리 등 기초적인 관리에 머물렀다고 한다. 경영진의 노사관계 전략은 중요한 변수가 아니며, 설사 있다 하더라도 배제적인 전략에 그쳤다는 주장이다.

물론 1987년 이후 변화가 있지만 근본적인 것은 아니라고 한다. 조성재(2004c), 허민영(2007), 박준식(2003) 등은 한국 기업의 노무관리 목표가 저가 제품의 대량생산에 필요한 장시간 저임금 노동력의 지속적인 투입에 맞춰져 생산량, 작업규칙, 노동강도 등, 거의 모든 작업장 조건에 관해 기업 주도적인 일방적 노동통제를 지속하는 배제적 노사관계 전략이 여전히 지배적이라고 한다. 또한 조성재(2005b)는 이 전략이 하청업체에도 그대로 적용된다고 강조한다. 국가의 간접적 관리에 대한 의존에서는 벗어났지만 그것이 기업의 직접적 관리로 이행하기보다는 하청을 활용하는 기업수준의 간접적 관리로 정착되었을 가능성을 시사하는 것이다.

경영진의 노무관리 및 노사관계 전략 변화는 인사노무관리 부문의 위치 및 역할에 의해서도 확인된다. 기업 인사부문의 위치가 초기에는 경영위계에서 낮은 위치를 차지하다가 시간이 지남에 따라 점차 중요한 역할을 수행하게 되거나, 1990년대 이후에는 인사 부문의 규모와 중요성이 상당 부분 줄어드는 현상,

혹은 인사 부문의 역할이 관리 전문가와 전략적 동반자로 나뉘는 양상 등이 단적인 예이다(Jacoby, Nason & Saguchi 2005; Schuler 1990; 류성민 2007).

다른 한편, 인력활용 방식에 기초한 노무관리 및 노사관계 유형에 대한 연구에서는 인력의 양적 조정의 의존을 ‘수량적 유연성’으로, 질적 조정을 ‘기능적 유연성’으로 구분하고, 전자를 ‘시장형 인사관리 유형’으로, 후자를 ‘육성형 인사관리 유형’으로 재정의한다. 김동배·이인재(2007)는 정규직의 육성형 인사정책과 정규직의 참여적 작업관행이 정착되어 있는 사업장에서는 기간제를 사용한다 해도 정규직으로 전환하는 등의 내부화 정도가 높다고 주장한다. 더불어 기간제 인사관리의 내부화 정도는 비용(cost)보다는 유연성 목적으로 기간제를 활용할 경우 높아진다고 한다. 또한 Carré, Holgate & Tilly(2007)는 미국과 멕시코 그리고 아시아 유통업 시장을 대상으로 한 연구에서 저임금 불안정 고용(파트타임 고용)에 기초한 로로드(Low Road) 유형의 확산을 강조한다.

지금까지의 선행 연구에 기초하여 이 글에서는 기업수준의 개별적·집단적 노사관계 전략을 A형과 B형으로 나누는데 그 기준은 ① 배제적이나 포섭적이나, ② 직접적 고용 및 노무관리인가, 간접적 고용 및 노무관리인가, ③ 인사노무 부문의 위치와 역할: 확대나 축소냐, ④ 시장형이나 육성형이나 혹은 기능적 유연화나 수량적 유연화나의 네 가지이다. 그리고 A형을 하이로드(High Road) 전략친화적 유형, B형을 로로드(Low Road) 전략친화적 유형으로 규정한다(표 1 참고). 고숙련-고임금-고생산성을 특징으로 한 하이로드 전략은 고성능·참여적 작업시스템, 직접적 고용 및 육성형 인사노무와 연관되고 로로드 전략은 그렇지 않다는 그동안의 연구 결과를 적극적으로 수용하는 것이다(Clair & Reich 1997; Kalleberg 2001; 김동배 외 2004).

물론 두 가지 전략은 완전히 구분되는 것은 아니며 하나의 기업에서 두 가지 특성을 조금씩 다 가지고 있을 수 있다. 따라서 어느 전략이 보다 지배적이나인데 이 연구에서는 사내하청 근로의 활용은 B형 전략의 특징이라고 가정하며 다음 장에서 그와 같은 사실을 확인할 것이다.

더군다나 사내하청의 활용은 ‘한국적 B형 전략’이라고 불러도 무방하다는 것이 이 글의 입장이다. 왜냐하면 저임금-저숙련-저생산성을 직접고용 비정규직이 아닌 간접고용 사내하청의 활용을 통해 예외적으로 구현하고 있기 때문이

〈표 1〉 기업의 노사관계 전략

A형 전략(하이로드, 포섭적)	B형 전략(로로드, 배제적)
- 육성형 인력관리(내부노동시장의 형성)	- 시장형 인력관리(외부노동시장에 의존)
- 직접적 노무관리	- 간접적 노무관리
- 친노조적(신뢰 형성)	- 반노조적(불신 축적)
- 기능적 유연화 목적	- 수량적 유연화 목적
- 독자적인 노무관리기구 존재(위상 강화)	- 독자적인 노무관리기구 부재(위상 약화)
- 인사노무관리자: 전략적 동반자, 조연자	- 인사노무관리자: 관리전문가, 단순전달자, 규제자

〈표 2〉 비정규 하위시스템의 모델

Technology(기술)	Performance Objectives(사업 목적)	
	Cost(비용)	Flexibility(유연성)
Adaptable(보편적 적용)	Separation(분리형)	Seasonal(계절형)
Not Adaptable(기업특수적)	Two-Tier(이중형)	Integration(통합형)

자료 : Lautsch(2002).

다. Lautsch(2002)의 비정규직 활용 유형 분류와 비교하면 한국적 예외성이 확인된다(표 2 참고). Lautsch는 일자리의 ‘기술적 특성’과 ‘사업 목적’에 따라 4가지 비정규 활용 유형을 제시한다. 도급 등의 ‘분리형(Separation)’, 1개월이나 3개월 이내의 일시고용을 선호하는 ‘계절형(Seasonal)’, 직무를 분리하는 ‘이중형(Seasonal)’, 정규직으로의 전환을 추구하는 ‘통합형(Integration)’이 그것이다.

그런데 한국의 사내하청은 이 비정규직 활용 유형과 일치하지 않을 뿐만 아니라 매우 예외적이다. 왜냐하면 첫째, 분리형은 업무 전체를 분리하는 일반적인 도급을 의미하여 사실상 노무도급인 한국의 사내하청과 구분된다. 또한 한국의 사내하청은 자동차업종이나 계산원 외주화 등의 사례에서와 같이 내용적으로는 이중형이되 형식적으로는 분리형인 ‘유사분리형(pseudo-Separation)’이다. 둘째, 비정규직 활용 목적에서 한국의 사내하청은 비용과 (비용 이외의)유연성을 엄격하게 구분할 수 없으며 조선업 일부 기업처럼 유연성이 보다 주요한 목적인 경우에도 계절형이나 통합형이 아닌 유사분리형(사내하청)이다. 셋

제, 미국에서는 건설업의 경우도 하도급을 사용하지 않은 것에서 알 수 있듯이 사내하청이 지배적인 경우는 드물다. 따라서 한국은 미국 등과는 다른 독특한 비정규 하위시스템 모델을 갖고 있다는 점에서 한국적 B형 전략이라고 해도 과언이 아니며 이와 같은 예외성의 이유가 무엇인지를 살펴볼 필요가 있다.

이를 위한 이 글의 연구 대상은 제조업 사내하청이며 비제조업, 즉 서비스업 등은 제외한다. 그러나 제조업 사내하청 노사관계가 제조업만이 아닌 전 업종에 걸쳐 일종의 유형 형성자(pattern setter)의 역할을 할 가능성이 높아 서비스업종을 포함한 사내하도급 일반으로의 연구 확장을 위한 출발점이 될 수 있다. 또한 이 글의 자료는 2006년과 2007년 두 해에 걸쳐 수행한 심층면접으로 그 대상은 자동차, 전자, 중공업 업체 노사 양측이다. 노동쟁의가 발생하였거나 해당 업종에서의 시장지배력이 있는 대표적 기업이 주 대상이며 부품계열사도 면접하였다. 이 글에서는 사용자측의 심층면접 자료를 주로 분석하였고 노조측 자료는 보완적으로 사용하였다.

〈표 3〉 제조업 사내하청 노사 심층면접 대상 : 2006/2007

	2007년 심층면접		2006년 심층면접	
	인사노무	노동조합	인사노무	노동조합
A자동차	원청	정규직노조, 사내하청노조	원청, 하청	사내하청노조
B자동차	원청	-	원청, 하청	사내하청노조
C자동차	원청	정규직노조, 사내하청노조	원청	사내하청노조
D자동차	원청	-	-	사내하청노조
A전자	원청	-	-	-
B전자	원청	-	-	-
C전자	-	-	-	파견노조
A중공업	원청	사내하청노조	-	-
B철강(자동차)	원청	사내하청노조	-	-
C철강	-	사내하청노조	-	-

## II. 사내하청 노동시장의 특징

### 1. 사내하청 근로의 안정적 활용

사내하청의 적극적 활용은 외환위기 이전부터 자동차, 전자 그리고 조선업종에서 공통적으로 확인되며 상시근로, 주요(핵심) 업무에서도 발견된다.

“사내협력작업이 국내 산업(제조업) 전반에 보편화된 현상이며 기업경쟁력이 국가경쟁력이다. 우리 회사가 이것을 운영한 이유는 경쟁력을 위한 것이었다. 아웃소싱 개념으로 하여 주력 산업을 강화하고자 하는 것이다”(C자동차 원청 인터뷰).

“자동차와 달리 (전자업종) 사내하청 비중은 외환위기 때도 유지되었는데…… 설비나 청소는 ‘꼭 이루어져야’ 하는데 도급을 통해 하느냐 정규직이 하느냐가 문제이고 도급을 통해 하며, 이 업무는 외환위기 때도 없앨 수 있는 업무가 아니었다”(B전자 원청 인터뷰).

특히 1997년 이후 사내하청의 수와 비중이 2배 가량 늘어나고 임금도 주변 지역 중소기업에 비해 높아지며 사내하청 노동시장이 원청 노동시장과 입직구에서부터 분리되는 등 안정적으로 구조화되었다.

“\*\*공장 청소용역 대기 이력서가 100장이 있다는 말도 들었다. 그 지역에서는 그만큼 대우를 해주는 업체가 없으니까 그렇기도 하다”(A전자 원청 인터뷰).

“(하청에 지원하는) 사람은 많이 있다. 이력서 엄청나게 쌓여 있다. 내가 이 일을 시작하면서 제일 먼저 듣는 말이 사람 좀 채용시켜 달라는 말이었다. 워낙 취직이 안되다 보니깐. 잠깐잠깐 쓰는 것도 괜찮느냐고 해도 괜찮다고 하는데…… 원청은 더 이상 채용을 하지 않으니깐 그리고 하청의 (근로조건) 질이 좋다고 평가되어서 그런지 여기(사내하청 업체)에 많이 들어오려고 한다”(A자동차 사내하청 업체 인터뷰).

“협력사 임금수준을 보면 주변 지역에 비해 높다. 많이 높은 편이다. 10~20%? 그리고 대부분 고정이다. 이만한 직장을 구하기는 힘들다. 장기적으로 근속은 늘어

날 것이다”(C자동차 원청 인터뷰).

조선업에서의 사내하청 비중 변화 역시 이와 같은 특징을 뚜렷하게 보여준다. <표 4>에 따르면 2000년대에 접어들면서 사내하청 근로는 전체 근로자 대비 50%를 육박하며 상대적으로 유사한 업무인 기능직과 비교하면 150%를 넘어선다. 그리고 <표 5>의 일반기계산업에서도 그 양상은 동일하다<sup>2)</sup>.

또한 1997년 이후에는 기업 설립 초기에 이미 정규직 업무와 사내협력업체의 업무를 분리·설계하는 경우도 있어 사내하청 활용의 보편화가 다시 한번 확인된다<sup>3)</sup>.

<표 4> 조선산업 직종별 고용비중 추이 : 1990~2006

(단위: 명, %)

	기술직(%)		기능직(%)		사무직(%)		하도급(%)		전체	하도급/ 기능직
1990	7,967	(14.7)	34,701	(64.2)	4,062	( 7.5)	7,360	(13.6)	54,090(100)	21.2%
1991	6,756	(12.7)	33,518	(63.1)	5,301	(10.0)	7,582	(14.3)	53,157(100)	22.6%
1992	7,095	(13.4)	32,450	(61.4)	5,499	(10.4)	7,778	(14.7)	52,822(100)	24.0%
1993	7,336	(12.9)	31,637	(55.8)	7,198	(12.7)	10,549	(18.6)	56,720(100)	33.3%
1994	9,040	(12.8)	36,979	(52.4)	9,211	(13.0)	15,371	(21.8)	70,601(100)	41.6%
1995	11,775	(15.2)	39,236	(50.7)	7,333	( 9.5)	18,986	(24.6)	77,330(100)	48.4%
1996	12,679	(15.6)	40,478	(49.8)	7,419	( 9.1)	20,777	(25.5)	81,353(100)	51.3%
1997	11,726	(15.1)	40,370	(51.9)	6,481	( 8.3)	19,222	(24.7)	77,799(100)	47.6%
1998	12,077	(16.0)	38,088	(50.3)	6,219	( 8.2)	19,321	(25.5)	75,705(100)	50.7%
1999	10,425	(14.6)	36,320	(50.7)	6,234	( 8.7)	18,665	(26.1)	71,644(100)	51.4%
2000	10,420	(13.1)	36,215	(45.4)	7,181	( 9.0)	25,960	(32.5)	79,776(100)	71.7%
2001	10,245	(12.6)	36,434	(42.0)	7,586	( 8.0)	32,417	(37.4)	86,682(100)	89.0%
2002	11,037	(11.7)	36,068	(38.3)	6,820	( 7.2)	40,288	(42.8)	94,213(100)	111.7%
2003	11,331	(12.1)	36,232	(38.7)	7,182	( 7.7)	38,937	(41.6)	93,682(100)	107.5%
2004	11,578	(11.9)	36,314	(37.3)	7,388	( 7.6)	42,040	(43.2)	97,320(100)	115.8%
2005	12,081	(11.5)	35,750	(34.1)	7,042	( 6.7)	49,831	(47.6)	104,704(100)	139.4%
2006	14,431	(12.7)	36,524	(32.1)	7,027	( 6.2)	55,862	(49.1)	113,844(100)	152.9%

자료: 조선공업협회, 『조선자료집』, 각년도에 의거 계산.

- 2) 물론 이 비중은 사내외 하도급을 다 포함하고 있긴 하지만 사내하청의 비중을 간접적으로 추정하게 한다.
- 3) 2007년 공기업 비정규대책 관련 업체 조사에서도 유사한 양상이 나타나 2000년대 이후 건설된 공기업 중 일부는 처음부터 정규직과 사내하도급, 그리고 기타 비정규직의 직무 및 일자리를 처음부터 나누었다. 또한 비제조업의 경우에는 2000년 이후 설립된 기업에서 동일한 특징을 볼 수 있다.

〈표 5〉 일반기계 산업별 하청비율 : 1999~2005

산업별	1999			2000		
	외주가공비 (백만원)-A	연간급여 (백만원)-B	하청비율 (A/B)	외주가공비 (백만원)-A	연간급여 (백만원)-B	하청비율 (A/B)
제조업	18,329,979	38,999,660	0.470	21,866,678	46,223,476	0.473
기계 및 장비 제조업	2,144,542	4,014,764	0.534	2,914,011	4,919,450	0.592
산업별	2001			2002		
	외주가공비 (백만원)-A	연간급여 (백만원)-B	하청비율 (A/B)	외주가공비 (백만원)-A	연간급여 (백만원)-B	하청비율 (A/B)
제조업	23,933,497	49,504,760	0.483	29,464,293	54,864,016	0.537
기계 및 장비 제조업	3,059,126	5,382,450	0.568	3,769,567	5,943,569	0.634
산업별	2003			2004		
	외주가공비 (백만원)-A	연간급여 (백만원)-B	하청비율 (A/B)	외주가공비 (백만원)-A	연간급여 (백만원)-B	하청비율 (A/B)
제조업	32,695,416	59,515,886	0.549	35,895,625	65,678,362	0.546
기계 및 장비 제조업	4,286,475	6,611,703	0.648	5,030,247	7,231,640	0.696
산업별	2005					
	외주가공비(백만원)-A	연간급여(백만원)-B	하청비율(A/B)			
제조업	41,495,422	71,090,901	0.583			
기계 및 장비 제조업	5,832,692	7,823,795	0.745			

자료 : 전국금속노동조합(2007).

“처음(2004년)부터 인력채용 과정에서 그렇게(분리)되었다. 처음 시작할 때 공장 운영을 위한 설비, 청소, 가스케미컬 등은 협력업체에서 했고 장비운영, 수리보수는 정규직원이 했다”(B전자 원청 인터뷰).

더군다나 “하도급 형태가 업무적으로 매우 투명하고 클리어하게 정리되었기 때문에 인터뷰에 적극적으로 응하고 공개할 수 있다”(B전자 원청 인터뷰)는 응답에서 알 수 있듯이 2000년대 이후 불법과건 단속에 대응하면서 대개의 사업장은 진정(합법) 하도급으로 깔끔하게 바꾸어 인사노무상의 독립성과 사업상의 독립성을 확보하고 있을 뿐만 아니라 직무, 라인, 공간 등이 분리되고 지휘명령 체계 역시 원청과 사내하청 업체 간에 상호 분명하게 구분하였다4).

또한 파견이나 다른 비정규 근로를 사용할 수 있는 경우, 예를 들어 산재나 노조 활동으로 인한 정규직 결원이 발생하면 현행 법제 아래서도 파견이 허용되나 그것을 피하고 한시하청의 형태로 사내하청을 사용하며, 이것을 노조와 합의하거나 도급업체의 도급계약서에 사전에 명시한다. 그래서 제조업 사업장은 정규직과 사내하도급의 이원체제인 경우가 많다.

“직접고용 비정규직은 안 쓴다…… 사무보조, 문서수발 다 정규직이다. 기간제, 단시간 근로자 없고 파견도 안 쓴다. 정규직 아니면 사내하도급이다. 이원화되어 있다…… 청소 파트에서 파견도 가능한데 사내하도급을 사용하는 이유는 잘 모른다. 아마도 2년 법규제에 묶여서 그랬을 거다. 기업은 파견관리를 귀찮아한다. 2년 후 교체 비용도 있고…… 아무래도 파견법의 규제를 받으니까”(A전자 원청 인터뷰).

## 2. 임금 및 근로조건에서의 격차 유지

사내하청과 정규직 근로와의 임금 및 근로조건의 격차는 상당히 크다. <표 6>은 자동차업종 원하청 임금격차인데 연 급여총액은 하청업체가 원청업체의 61.7% 수준이며 기계업종은 그 격차가 좀 더 커서 정규직 대비 59.4%이다.

<표 6> 자동차업종 원·하청 임금격차 : 2006

(단위: 천원, %)

		연 급여총액	고정급여	초과수당	특별급여
재직근로자 2년차 기준	원청업체(A)	31,671	23,970	3,867	3,834
	하청업체(B)	19,542	14,260	3,133	2,149
	비율(B/A)	61.7	59.5	81.0	56.0
소속 부서의 전체 근로자 평균	원청업체(A)	38,299	28,837	4,935	4,527
	하청업체(B)	19,817	14,514	3,218	2,085
	비율(B/A)	51.7	50.3	65.2	46.0

자료: 노동부, 2006년 국감자료.

4) 이것은 비제조업인 호텔업의 룸메이드 하도급화에서도 나타나는데 처음에는 룸메이드만 하도급화하다가 최근에는 이들을 관리·감독하는 층 매니저(floor manager)까지 포함한 객실 전체를 도급화하거나 층별로 도급화하고 있기 때문이다.

〈표 7〉 기계업종 원·하청 임금격차 : 2006

(단위: 천원, %)

		연 급여총액	고정급여	초과수당	특별급여
재직근로자 2년차 기준	원청업체(A)	30,256	21,477	5,156	3,623
	하청업체(B)	17,960	13,601	3,671	688
	비율(B/A)	59.4	63.3	71.2	18.9
소속 부서의 전체 근로자 평균	원청업체(A)	37,706	27,274	6,088	4,345
	하청업체(B)	18,496	14,043	3,732	719
	비율(B/A)	49.0	51.5	61.3	16.5

자료: 노동부, 2006년 국감자료.

〈표 8〉 근로시간 및 휴일

(단위: 시간, 일, 년 %)

		근로시간(월)			휴일·휴가 (약정)	근속연수
		총근로	소정근로	초과근로		
자동차 업종	원청업체(A)	210	170	40	37.7	12.5
	하청업체(B)	225	177	48	27.2	2.4
	비율(B/A)	107.1	104.1	120.0	72.1	19.2
기계· 금속업종	원청업체(A)	229	172	57	57.9	14.1
	하청업체(B)	236	183	53	38.1	3.8
	비율(B/A)	103.0	106.3	92.9	65.8	26.9

자료: 노동부, 2006년 국감자료.

또한 총근로시간은 원청보다 하청이 더 긴 반면, 근속연수는 원청의 1/5에서 1/6 수준으로 고용불안정의 정도를 짐작할 수 있으며, 자녀학자금과 주택자금 융자 등에서의 기업복지 격차도 두드러진다.

최근에는 사내하청의 임금 및 근로조건, 기업복지가 상당 정도 개선되었는데 그것은 ① 사내하청 노동쟁의 효과, ② 정규직 대리교섭의 효과, ③ 사내하청 노사관계를 안정화시키기 위한 원청의 다양한 후원 효과 때문이다. 또한 그만큼 사내하청 노동이 적극적으로 활용되며 안정화되었다는 증거이기도 하다.

“그전에는 정규직 대비 임금수준이 50%였으나 지금은 70% 정도로 올랐다. 주변 지역과 비교해 보면 대우와 같은 큰 기업을 제외한다면 그 다음 수준이 된다”(D자동차 원청 인터뷰).

“단협을 맺은 (하청)업체와 그렇지 않은 업체 간에 임금에서 차이가 없다. (중략) 우리는 (하청)업체에 대해서 똑같이 기성금을 인상하는 것이고, 업체가 여력이 되어서 인상한다고 해도 업체마다 인상분이 달라지지 않을 것이다. 단협으로 더 많이 인상한다면 노조가 없는 업체 근로자들이 노조 가입하도록 부추기거나 방치하는 것이고, 그렇지 않고 비조합 사업체에 더 많이 주면 부당노동행위에 해당할 수 있다”(A자동차 원청 인터뷰).

“가장 중요한 것은 근로자들의 직업만족도를 높이는 것이고 이를 위해 복리후생 부문에서 직영근로자들과 하청업체 근로자들의 격차를 해소하는 것에 주력하고 있다. 직업만족도가 높아지면 노사관계도 안정화되기 때문에 복리후생에 있어서 직영, 하청업체 노동자들을 맞춰주려고 한다. 사내에 있는 복지시설에 대해서는 동일하게 이용할 수 있도록 하고, 호텔, 복지시설, 휴가비, 귀향비 등을 지원하고 생활용품비 등도 2004년 이후 맞춰줄 필요가 있다 해서 그렇게 해주고 있다. 계약과는 무관하게 협력사에서 원청으로 요청을 하며 그러면 원청은 출입증을 기준으로 인원에 맞게 지원을 해준다”(B철강조선 원청 인터뷰).

그렇다 하더라도 임금격차가 근본적으로 개선된 것은 아니라는 것이 노조측의 입장이며, 통계상으로도 확인된다.

“2000년대 초반에는 50~60% 정도인데 갭이 조금 좁혀졌다. 2002년에 정규직 임금인상에 비해 월 10만 원 인상에 7만 원…… 그러다나 9만 5천원까지 상승하였다. 임금인상 차이는 극복되나 임금차가 크다. 기존의 차가 크므로…… 어차피 같은 일을 하는데 임금수준이나 임금인상의 속도는 차이가 난다. 1년차 기준 시급은 830원 차이가 난다”(A자동차 비정규직노조).

결국 사내하청 노동시장이 원청 노동시장과 분리되는 한편, 시간이 지날수록 보편적이고 안정적으로 구조화된다는 사실은 최소한 제조업이 ‘자유로운 시장이 아닌 위계적 시장’에 의해 조직되고 있음을 의미한다. 특히 수직적으로는 계열사, 관계사, 일반협력업체, 범용제품 납품업체 등으로 사외도급이 존재하며 각 수준별로 사내하청이 존재하는 이중적인 위계인 것이다(조성재 2005),

### Ⅲ. 원청의 노사관계 전략

#### 1. B형 노사관계 전략

해당 업종에서 B형(Low Road 친화적) 노사관계 전략이 공통적이라는 사실은 다음의 몇 가지 측면에서 나타난다.

첫째, 원청 정규직의 70% 이하 수준인 상대적 저임금이 공통적으로 드러나는데 이것은 기업의 사업 목적이 인건비 절감에 맞추어져 있음을 반영하는 것으로 ‘B형 전략’의 전형적 특징이라 하겠다.

“(사내하청을 이용하면)직접 인건비만 해도 20~30% 이상 절감되고 복리후생비까지 포함하면 40~50%까지 절감된다”(A자동차 원청 인터뷰).

“일정부분 인건비 문제 때문에 하도급을 쓴다. 그리고 지역 주민들에 대한 고용 문제가 있고, 지역협력사에서 이 지역 청년들을 채용해야 한다. 노사관계도 문제 많고, 결국 인건비와 고용효과 때문에 하도급 쓰는 것이다”(A철강조선 원청 인터뷰).

인건비 절감보다는 고용유연성 때문에 사내하청을 쓴다는 조선업종에서도 임금격차가 보인다. 이에 대해 경영진은 숙련차에 따른 것이며 인건비 절감을 위한 활용이나 차별 요인은 적어 협력업체의 임금수준이 직영의 85% 수준이라고 한다.

“조선에서 직영과 하도급의 기술수준의 차이는 업무별로 틀리다. 협력사에서 근무하는 용접사들이 장기 경력의 고속련자라고 주장해도 10년을 하청업체에서 단순 업무만 했다면 우리는 그를 고기량이라고 평가하지 않는다. 중요한 것은 얼마나 핵심적인 기술을 가지고 핵심적 업무를 담당했는가 하는 점이다”(A중공업 원청 인터뷰).

하지만 숙련차가 커서 임금격차가 크다는 사용자측의 주장에 대한 노조의 응

답은 상당히 다르다.

“사측의 말대로 외벽은 직영노동자들이 작업을 한다. 그러나 이들이 외벽 작업만 하는 것은 아니다. 예를 들면, 배의 균형을 맞추기 위한 탱크가 있다. 오른쪽 탱크는 직영이 작업하고 왼쪽 탱크는 하청 노동자들이 작업을 하는 형태. 두 파트의 노동자들의 업무는 똑같다. 도장의 경우 외벽 작업만 빼고는 다 경험해 보았다. 사측 말대로 정해진 기준이 있지 않고 직영·하청이 섞여서 같이 작업을 한다. 작업지시는 원청의 담당부서의 반장·팀장들이 수시로 작업지시를 한다”(A중공업 사내하청 노조 인터뷰).

둘째, 전환배치나 계열사로의 진출, 임금체계 개편 등 기능적 유연성보다는 수량적 유연성에의 의존성이 확연히 나타난다는 것 역시 B형 전략의 특징이다. 특히 호봉체계의 개편이나 시간 유연성 등에 관해서는 고려하지 않은 것으로 나타난다.

셋째, 경영상의 불안정성에 대한 대응방식이 내부노동시장의 육성이 아니라 사내하청 활용 등 외부노동시장에의 의존으로 굳어졌다는 점 역시 B형 전략의 특징이다.

“사내하도급 인력의 활용이 필요한 것은 물량 변동에 대한 대응이 가장 중요하다. 특히 수주선종이 다양하기 때문에 발생하는 공정 간 변동에 대응할 필요가 있다. 똑같이 100척의 배를 건조한다고 할지라도 수주 형태에 따라 선종별로 작업공정과 직무가 달라지고 필요한 인력 규모와 내용이 달라진다”(B철강조선 원청 인터뷰)

그런데 국제 비교를 해보면 조선에서 사내하도급을 활용하는 것은 한국과 일본 정도이며, 자동차에서는 일본의 도요타도 사내하도급이 아닌 부분적으로 기간제 근로자를 활용하고 있다(조성재 2006c). 외국에서는 외부노동시장 특히 사내하도급에의 의존 정도가 낮다는 점에서 이 비중이 매우 높은 것은 한국적 B형 전략이 갖는 독특성이라 하겠다.

넷째, 독자적인 인력관리기구가 존재하지 않는 것도 B형 전략의 특징이다. 사내하청 근로가 확대되면서 2000년대 이후 대기업은 사내하청을 관리하는 별도의 부서를 협력기획(혹은 지원), 업무지원 등의 명칭으로 운영하며 협력업체 관리와 노사문제 관리를 세분화하고 있다. 그런데 별도 부서가 사내하청업체에

대한 관리만을 할 뿐 사내하청 근로자에 대한 개입은 공식적으로 하지 않는다. “사내하청 노동자에 대한 관리는 업체에서 독자적으로 하는 것”이 원칙이며, 원청은 불법과건 논란 때문에도 사내하청 인사노무관리에 대해 공식적으로는 개입을 하지 않는다.

“노사협력팀은 사내하청과 관련된 업무를 거의 하지 않는다고 보면 된다. 사내하청과 관련된 업무(도급단가책정)는 협력지원팀이 수행한다. 사외협력업체의 경우에는 구매팀에서 총괄적으로 담당하고 있다”(A자동차 원청 인터뷰).

그렇다고 하청업체에 별도의 노무관리기구가 존재하느냐면 그렇지 않고 이 역시 자동차, 전자 그리고 조선에서 공통적인 응답을 하고 있다.

“업체 내에 인사팀이나 노무팀은 따로 없다. 이사가 노무나 인사의 모든 것을 담당하고 있다. 사무실에서보다는 작업장에서 대면접촉 등으로 주로 관리를 하고, 그 외 업무는 전산처리를 하고 있다. 이사 밑에 있는 부장이 하나 있는데 그분이 노사관계 부분을 담당하고 있다. 노사관계에 대해 경험이 충분한 사람이다”(B자동차 사내하청업체 인터뷰).

다섯째, 사내하청업체가 원청의 업무지시를 사내하청 노동자에게 전달하는 전달자이자 관리자 역할을 대리하는 것도 B형 전략의 특징이다. 원청은 사내하청 관리자를 통해 사내하청 노동자를 직영노동자 수준으로 관리하고 사용한다. 때문에 업체 선정 및 계약시 사내하청업체의 개별적인 노무관리 능력이 가장 중요한 판단 기준이며 이외에도 원청은 사내하청업체의 규모를 100인 이하로 한정하는 등 하청업체 소장 등이 중간관리자로서 역할할 수 있도록 다양한 기준을 갖고 있다.

“(하청업체와의 재계약 판단에서는) 업체장의 현장관리 등이 평가의 중요한 기준이 된다. 골프나 치러 다닌다는 소문 들리는 것은 우리는 별로 안 좋아하고 현장 돌아다니는 분을 좋아한다. 업체 직원들과 술자리라도 한 번 더 하고…… 이런 부분을 감안해서 판단한다. 어떤 능력을 가진 몇 명의 인원을 확보하고 있는가가 중요한 것이 아니라 업체장의 관리방식이 중요하다”(A자동차 원청 인터뷰).

또한 원청은 사내하청업체를 운영하겠다고 지원한 인력 풀(pool)을 항상적으로 보유하고 있으며 여기서 새로운 업체를 결정한다.

“업체 입찰방식은…… 사내하청업체를 하겠다는 신청자가 있고 그에 따른 인력 풀이 있다. 이들 중에 이사 이상의 추천을 받아서…… 인성, 근속기간, 근로태도, 자산 등을 평가하여 업체 대표로 선정한다. 지원한 현재 인력 풀은 30여명 정도이다... 이렇게 개인이 업체를 하겠다고 등록하였다가 선정되면 해당 업체에서 근로자를 모집한다”(A자동차 원청 인터뷰).

이것은 업체가 바뀌어도 기존의 노동자를 그대로 고용승계할 수 있는 조건이 되며, 다른 한편 하청업체는 관리능력을 가진 경력자의 유무만 갖추면 되는 것이다. 이 때문에 일부 하청업체 사장이 원청업체 정규직원 출신이었던 경우가 있고 원청에서는 종종 이를 선호하기도 한다.

“지금은 (하청업체 사장의 경우)노무관리가 우선이다. 과거 생산공장 과장, 차장, 부장분들이 많다. 자동차에서 20여년 동안 다니셨던 분들, 노무부문, 현장에 익숙한 사람들을 우선적으로 선정한다”(A자동차 원청 인터뷰).

물론 불법과건 시비나 노사관계상의 어려움 때문에 원청 출신을 배제하는 경우도 있지만 그때도 관리능력은 매우 중요하다.

“30개 업체 중 C자동차 출신 사장은 3군데 정도로 거의 없다…… 관리력 같은 전문성을 많이 본다. 사장들 중 10년 넘는 사람들도 있다”(C자동차 원청 인터뷰).

여섯째, 원청과 사내하청업체 상당수가 노조 회피적이거나 반노조적인 정서를 갖고 있고 노동조합으로 인해 회사가 망한다고 인식한다는 사실 역시 B형 전략의 특징이다. 때문에 사내하청 노조에 대한 대비가 몇 가지 유형으로 나뉘는데 ① 정규직 노조를 통한 관리형, ② 친회사측 하청노조 결성형, ③ 모든 노조 불허형 등이 그것이다.

## 2. 한국적 예외성-유사분리형

사내하청의 광범위한 활용이 ‘한국적 B형 전략’이라는 사실은 이미 앞에서 지적하였으며 그 핵심에는 ‘유사분리형’이라는 특징이 있다. 특히 하청업체 관리자를 매개로 한 사내하청 활용이 저임금과 숙련의 불필요에 따른 비용절감 수단이기 때문에 원청은 B형 전략을 선호한다. 또한 원청과 사내하청 노동자

간의 생산성 차이가 거의 없다는 사실은 생산성의 상향 평준화보다는 하향 평준화 가능성을 함축한다.

우선 ‘분리형’과 ‘유사분리형’의 차이 중 하나는 분리형이 보편적 기술수준을 전제로 여러 업체와 도급계약을 맺는 반면, 유사분리형은 사내하청업체와 원청의 관계가 일종의 ‘전속’ 개념으로 다수의 사내하청업체가 하나의 원청하고만 수년간 거래를 지속하며 거래 단절은 원청에 의해 이루어진다는 점이다.

또한 하청업체와의 계약은 기업별로 6개월 혹은 1년으로 차이가 있지만 사실상 하청업체를 바꾸는 경우가 적고, 바꾼다 하더라도 고용승계되는 경우가 많아 계약 변경과 무관하게 원하청 모두 안정적 노동력 공급을 선호한다. 대규모 물량 변동이 있을 경우에 한해 하청업체 근로자들부터 우선순위로 정리해고할 가능성은 항상적으로 존재하나 생산이 안정적으로 진행되는 한 ‘같은 사람, 같은 업체’를 선호하는 것이다.

“사람 문제인데 하던 사람이 더 잘하지 않겠나? 특별한 사유가 없으면 바꾸려 하지는 않는다. 그런 점에서 고용안정 효과도 있다”(A전자 원청 인터뷰).

“계속해서 같은 업체에 맡기는 편이다. 바뀔 경우 인력 구성에서 혼선이 오기 때문에 인력이 바뀌지 않는 것을 선호한다. 예를 들어 20명이 한꺼번에 바뀐다면 일을 할 수 없다. 때문에 도급업체가 바뀌어도 직원을 승계하는 방식을 선호한다. 결국 일종의 모집형 도급이라고 할 수 있다”(D자동차 원청 인터뷰).

거의 원청 노동자 수준으로 사용한다는 것은 원청이 TO와 단가를 결정하여 해당 사내하청업체를 평준화시키고 있다는 사실에서도 확인된다. 직접적으로 개입하지는 않지만 그와 유사한 효과가 나타나는 관계맺기 방식인 것이다.

“(임금은)평균적으로 정규직 근로자의 60~70% 수준이다. 13개 업체 중 청소와 경비는 모두 도급사인데 다른 것보다는 임금이 약하다. 전기하는 업체의 경우는 단가가 싸고, 포장은 낫다. 크레인과 기계정비가 중간 정도 수준이다…… 사용자의 마진은 2002년과 2003년도엔 차이가 있었지만 지금은 없다”(A중공업 원청 인터뷰).

또한 기업특수적일 경우 나타나는 중요한 유형 중 하나인 통합형, 즉 정규직 전환 유형이 거의 존재하지 않으며 사내하청에서 정규직으로 가는 입직구는 사실상 제한되어 있다. 물론 일부 기업에서 사내하청업체의 근로자를 정규직으로

선발하기도 한다.

“2002년, 2003년에 2회에 걸쳐 정규직을 뽑았으며 그 외에는 없다. 그때 노조와 협의해서 업체 종업원을 전체 모집 인원의 40%로 했고 나머지는 60%는 일반모집으로 했다. 이것만으로도 상당한 특혜였다. 이렇게 해서 선출할 경우 업체 인원 중 업체 경력 10년차, 1년차 등이 있었지만, 원청의 신규 채용으로 하면 1년차이다. (당시 전환된 수는) 정확히 모르나, 신규가 전체 1,000명 정도이고 이 중에서 업체 인원을 40%로 선출했다고 하면 업체 인원은 300~400명 정도로 추측된다.”(A자동차 원청 인터뷰).

“발탁 채용은 군산공장에서 시작했고, 외부 충원하는 것은 도리상 아닌 것 같아 직업훈련원(부평, 군산)의 도급근로자와 당사 근무자를 대상으로 실행하고 있다. 도급 직원이 정규직이 된 인원은 1,000명에 가깝다”(B자동차 원청 인터뷰).

하지만 이것이 통합형을 의미하는 것은 아니며 오히려 사내하청 노동시장의 안정화를 강화하는 유인으로 작용한다. 왜냐하면 사내하청 근로자의 정규직화 혹은 정규직 전환체계의 형성은 제조업 전체에서 예외적인 상황<sup>5)</sup>이고 정규직 전환을 하고 있는 업체에서도 내부채용 시스템을 안정적으로 갖고 있는 것은 아니며 이것이 사내협력업체 인원을 줄이지는 않기 때문이다. 더욱이 사내하청업체 직원으로부터의 부분적 충원은 오히려 사내하청 노동시장으로 인력을 끌어들이고 사내하청업체에 대한 근로자의 귀속감을 높여 관리하기가 용이해 진다는 것이 원청의 의견이다.

“외부 인력들은 생산성 저하의 원인이 될 수도 있는데 도급 직원들은 시스템을 알고 있기 때문에 바로 작업 투입이 가능했다. (중략) 채용비용도 적게 든다. 모집단이 정해져 있고 그들을 대상으로 선발을 하고..... 완전하게 신입을 공개채용하려면 채용하는 데 걸리는 시간이 오래 걸릴 텐데 그렇지 않다..... 비정규직 노동운동하는 사람들은 이와 같은 발탁 채용이 노조를 어용화한다고 반대하지만 하청업체 직원들은 좋아하는 부분이다..... 자기 하청업체에서 발탁이 되면 그 업체가 우수하다는 시그널이 될 수 있기 때문에 자긍심을 심어줄 수 있는 것이다”(B자동차 원청 인터뷰).

5) 내부적으로 협력업체로부터 뽑는 채용 관행을 갖고 있는 경우는 10개 심층면접 업체 중 하나에 불과하였다

“장점은 간접적인 것인데 업체 대표의 종업원 관리가 나아졌다는 것이다. 업체장 추천이 필수는 아니지만 업체 근무했었다는 업체 확인서를 동봉하니깐, 착실하게 열심히 일하면 정규직으로 뽑힐 수 있고 정규직을 뽑을 때 원청에 추천해 줄 수 있다. 해태하면 경력에 대해서 안 좋은 평가가 불가피하다고 하면서 관리하는 데 수월하다는 것이다”(A자동차 원청 인터뷰).

또한 불법과건 시비 때문에 거의 없어졌지만 과거에는 같은 라인 혹은 유사 업무에 정규직과 사내하청이 함께 일하고 있는 경우가 지배적이었다. 조성재 (2005b)에 따르면 현대자동차는 정규직과 사내하청의 공정이 아직까지 분리 되어 있지 않다. 또한 다른 기업에서는 메인라인에 정규직 근로자가, 서브라인에는 사내하청 근로자가 투입되지만 이들간의 숙련 차이가 거의 없거나 크지 않다.

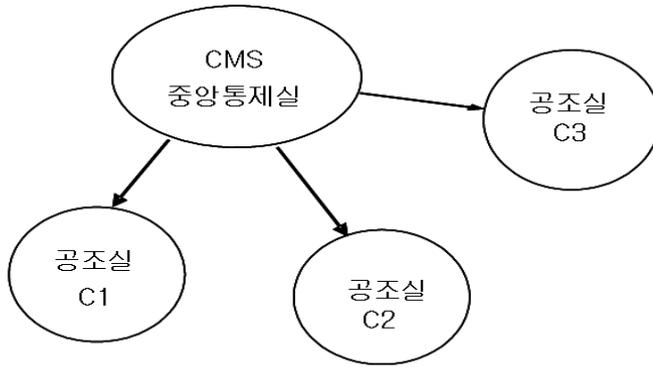
“(투입되는 노동의 내용은 질적으로) 거의 비슷하다. 업체 종업원에게 물으면 10명 중 9명이 직영보다 자신들이 더 힘들 것이라고 할 것이다. 직영 종업원에게 물어보면 10명 중 6명이 업체 인원들이 더 힘들 것이라고 답할 것이다”(A자동차 원청 인터뷰).

심지어 라인과 공간을 완전히 분리하여 별도의 공장을 건설하고 사내하청 노동자에 의해 주로 공장을 운영하는 경우에도 숙련차에 관해서는 크지 않다는 응답이다.

“(공장을 사내하도급으로 운영할 경우)흔히들 말하는 생산품질 문제 등은 없다 (……)같은 인원을 가지고 같은 시간내 만드는 데 도급의 생산성이 더 높다. 하도급을 사용하는 이유는 결국 비용과 생산성 문제, 단순업무이며 도급직은 생산량에 의해 임금이 달라진다. 같은 인원을 가지고 같은 제품을 만드는 데 비용 적고 품질이 같다. 예를 들어 인원이 적은 생산라인에서 직영보다 더 많은 양을 생산하기도 한다”(D자동차 원청 인터뷰).

불법과건 판정을 받은 B전자의 경우 정규-사내하청이 혼합되어 있던 형태를 완전히 바꾸었다. 라인뿐만 아니라 공간까지 분리하고 직무 명칭도 변경하였다. [그림 1]과 같이 중앙통제실을 제외한 공조실은 모두 사내하청업체 직원이 근무한다.

(그림 1) 설비 및 운전관련 노동과정(B전자)



여기서 중앙통제실은 정규직이 근무하면서 적정한 수준의 온도 및 습도 조절을 통제하고 각종 기계 및 장비 조작, 수리, 구입 등을 담당하는 상시적이고 핵심적인 업무이다. 사내하청 근로자들이 근무하는 공조실은 중앙통제실과 업무의 성격은 같지만 공간적으로 분리되어 각 공장별로 존재한다. 각종 기계 및 장비 조작 등의 업무를 수행하는 것은 정규직과 같으나 중앙통제실보다 책임 영역이 적고 장비 구입은 하지 않는다.

그렇다면 양자의 차이는 무엇일까? 사측에서는 책임성에서의 차이를 지적한다. 또한 기계적으로 신호를 주고받아 통제를 하며 사고가 생긴 경우에도 중앙통제실에서 특정 사람에게 직접 업무를 지시하지는 않는다. 하지만 통제의 기술적 방식이 바뀌어도 통제를 받는다는 사실에는 변함이 없다. 사내하청은 근본적으로 독립성이나 자율성이 약할 수밖에 없는 것이다.

결론적으로 완성차업체와 조선업은 인건비보다는 고용유연성을, 중소기업 자동차 부품업체와 전자업체는 인건비 절감 때문에 사내하청을 활용한다고 하였지만 사실상 두 가지 목적이 다 있는 것으로 보인다. 특히 노동력의 일부를 형식상으로 분리하고 내용상으로는 결합하는 노무관리 기법은 특정 정보기술 발전과 결합되면서 저숙련-저임금의 기제로 작용한다.

예를 들어 자동차업종에서 채택된 플랫폼 통합과 모듈생산 기술<sup>6)</sup>은 숙련된

6) 생산시스템의 모듈화란 자동차업체 내·외부의 근접한 장소에서 복수의 부품을 모듈 단위로 조립하여 납품하는 것인데 이것을 통해 부품 개발은 부품업체에 위임하고 자동차업체는

노동에 대한 필요를 떨어뜨리고 부품의 공용화·대형화·외주화를 가능하게 한다. 거의 모든 업무가 정규직뿐만 아니라 사내하청 노동자 역시 쉽게 할 수 있을 정도로 단순화되고 핵심 기술인력에 대한 수요가 최소화한다. 또한 단순화된 업무를 이유로 노동력 일부의 인건비 특히 사내하청 노동력의 임금을 낮출 수 있으며 계약해지도 상대적으로 자유롭다. 사내하청 활용을 통해 로로드(Low-Road) 친화적인 한국적 B형 전략이 완성된다 해도 과언이 아니다.

#### IV. 사내하청 활용 원인

그렇다면 한국에서 이처럼 사내하청 활용방식에 기초한 B형 전략이 구축된 원인이 어디에 있을까? 왜 외국과 달리 한국의 사용자들은 사내하청을 선호할까?

“가장 큰 이유는 노동유연성이다. 자동차 특성이 차종간, 물량, 시기별로 상당히 변화가 있다. 어떤 차종이 잘 되었다가 갑자기 안 되었다가 하기도 하고, 차종간에도 잘 팔리는 것과 그렇지 않은 것이 있다. 전환배치 불가능한 상황에서 불가피하다. 업체 인원도 쓰지 못했다면 우리 산업이 살아남을 수 없었을 것이다…… 산업의 특수성이라기보다는 노사관계 특성. 삼성이라면 안 쓴다. 우리는 불가피하다. 노조 때문에. 삼성은 전환배치 가능하고, 차종별로도 가능하다. 업체 인원이 불필요하다. 우리는 이것이 안 되므로 불가피하다. 두 번째로 처음에는 3D 업종, 직영들이 작업 회피하는 부분에 들어가서 했다. 인건비 절감이 두 번째 이유이다. 직접 인건비만 해도 20~30% 이상 절감되고 복리후생비까지 포함하면 40~50% 절감된다…… 노조가 생기기 전에는 3D 업종이라 정규직 인원들이 그런 일을 선호하지 않았다”(A자동차 원청 인터뷰).

요약하자면 전환배치에 반대하는 노조 요인 때문에 고용유연성 문제를 해결하기 위한 외부적인 방법이 필요했다는 것과 정규직이 험한 일을 싫어한다는 것 등 노조 및 개별 근로자 요인이 크다는 것이다.

하지만 이것만으로는 불충분한데 노조가 없거나 노사협력적인 사업장, 즉 전

---

기획 및 관리 그리고 원성에 집중하게 되며 여기에 다양한 차종을 하나의 라인에서 동시에 생산할 수 있는 플랫폼 통합이 결합되어 숙련노동에 대한 수요를 떨어뜨린다.

환배치가 가능한 사업장에서도 사내하청을 활용하고 있으며 그 비중도 결코 낮지 않다는 점 때문이다. 예를 들어 앞의 회사측 응답에서 “삼성이라면 안 쓴다”고 답변하였으나, 오히려 노조가 없는 삼성은 상시적으로 구조조정을 하는데 노조가 있는 기업은 직영 기술인력을 더 많이 가지고 있다는 정반대되는 답변도 있다.

“대우조선은 직영을 줄이는 구조조정을 많이 했고, 삼성조선은 상시적으로 구조조정했다. 그러나 우리는 구조조정이 없었다. 그래서 사내하도급 업체의 인력변동 없이 쭉 이때까지 이어왔다. 노조 영향도 있었다. 이것이 기업문화이다. 팀장제를 어느 곳에도 시도해 봤을 것인데 다들 많이 실패했다. 보수적인 동양적 문화이기 때문에 구조조정을 하면 많이 안 좋은데 우리는 이것을 인정해 안정성을 추구해 지금의 자리에 설 수 있었다(다른 업체보다 하도급을 덜 쓴다). 직영기술자들이 많이 지금도 있기 때문에 우리가 일등을 하고 있는 것이다”(A중공업 원청 인터뷰).

또한 노조 유무와 무관하게 주요 조선업체의 사내하청 비중이 공통적으로 증가하였으며 노조가 없는 경우에 오히려 더 많이 증가한 사례는 노조 요인만으로는 사내하청 활용 이유를 설명하기 어려운 지점이다. 노조가 없는 삼성중공업은 직영 기능인력 대비 사내하도급 인력의 비율이 291.4%로 중공업 평균인 152.9%보다 높다.

그리고 근로자들의 수요변화 특히 정규직이 단순업무 3D 업종을 기피하기 때문에(특정 원청 사용자의 경우 “정규직이 간절히 원한다”고 답변하기도 한다), 노조가 없거나 협력적이어도 사내하청 근로자를 사용한다는 대답도 충분하지 않다. 그렇다면 수십년 전부터 사내하청 활용 관행이 있었던 것은 왜인가? 더욱이 업무의 반복성이나 강도가 높아 정규직의 퇴사율이 높은 전자의 경우 정규직을 더 뽑고 노동조건을 개선하기보다는 도급으로 대체한다는 사실에 주목해야 한다.

물론 해고 제약을 거론하는 경우도 있다. 하지만 유사한 해고 제약이 있는 일본 자동차업계는 사내하청을 사용하기보다는 기간제를 활용한다. 따라서 직접고용 비정규직이 아닌 간접고용을 활용하는 이유 여전히 블랙박스이다.

여기서 다른 해석이 가능한데 첫째, 이미 앞에서 지적한 것처럼 사내하청이 고용유연성과 인건비 절감을 동시에 확보할 수 있는 형태라는 사실이다. 직접

적인 인건비뿐만 아니라 관리비용과 같은 간접적인 인건비도 절감할 수 있다는 점에서 단기적인 경쟁력 확보에는 최적이라 할 수 있다.

둘째, 기업에 유리하다 해도 노동권과 관련한 제약이나 사회문화적 관행이 있어서 활용하기 어려운데 한국의 경우 그 제한이 없다. 정부 정책 및 법제도가 사내하청을 보편적으로 활용할 수 있는 관행을 제공해 온 것이다. 1970년대 중화학공업 육성전략의 중요한 내용 중의 하나가 수위탁 관계의 촉진이었다. 도급의 활성화가 정부 정책이었기 때문에 사내도급이든 사외도급이든 가릴 필요가 없다. 그래서 유럽처럼 외주화 특히 사내하도급을 가급적 피하고 불가피할 경우 임금 및 근로조건의 하락을 방지하기 위해 노력하며 도급 조건을 엄격하게 규정하는 관행이 초기부터 형성되어 있지 않았다.

또한 불법과건에 대한 법적 규율이나 행정지도 효력이 약하며 불법과건 판정의 기준이 느슨한 것 역시 사내하도급의 활용을 가능하게 한다. 때문에 불법과건 판정이 나와도 사내하도급을 그대로 사용한다. 게다가 진정도급으로의 전환 조치를 해도 형식적인 변화일 뿐 내용상으로는 변화가 거의 없다. 진정도급으로 전환한 사업장의 하청노조는 다음과 같이 주장한다.

“일상적으로는 (하청)업체에서 지휘명령을 하지만 실질적으로 정규직 조반장으로부터 업무지시를 받는다. 예를 들어 문제점이 생기면 업체에 이야기하는 것이 아니라, 불량이 생기면 정규직 조반장에게 이야기한다. 정규직, 비정규직 불량 물량은 불량 물량의 전체에 계산된다. 예를 들어 마지막 라인이 불량 발견, 시정조치는 정규직이 한다…… 일상적 작업지시는 아니나 바로 시정조치는 업체에서 하지 못한다. 문제 해결은 오케이 라인에서는 키퍼를 정규직이 한다. 비정규직 업체 발생문제를 정규직에서 해결 한다”(A자동차 비정규직노조).

셋째, 기업별 노사관계가 사내하도급의 확산 및 활용에 유리하다. 기업수준의 노동조합 조직화는 기업 내부노동시장을 형성하고 내부자를 보호하는 효과가 있으나 기업 외부자에 대해서는 어떠한 보호기제나 조율기제를 갖지 않는다. 또한 기업별 노사관계 시스템은 외부자 시장을 조직하고 규율하는 것을 제한한다.

이 세 가지 원인은 한국에서 사내하청을 오랜 기간 지속적으로 활용하였다는 사실을 설명해 준다. 그러나 좀더 주목해야 할 것은 2000년대 이후 사내하청의 비중이 왜 2배 이상 늘었는가이다. 바로 IMF가 사내하청 활용의 마지막 장애를

없애고 판도라의 상자를 열었다. 이것이 네 번째 원인인데 ① IMF를 계기로 정리해고와 파견이 허용되면서 고용불안정에 직면한 정규직 노동자 및 노동조합이 사내하청 활용을 합의하여 정규직 채용관행을 강제하던 관행이 무너졌다. ② IMF는 기업 모두에게 비용절감을 최대의 목표로 삼게 하였으며 그것을 사회적으로 정당화시켰다. 사내하청 노동자를 고용하여 업무나 숙련의 차이에 따른 문제를 최소화하면서 임금비용을 절반으로 낮출 수 있다. 업체와의 계약해지를 통해 고용조절이 가능하며 원청 내부에 별도의 인사노무관리 인원을 확보할 필요가 없고 장기 반복적으로 같은 인원을 사용할 수 있다. 이 사실을 이미 알고 있고 활용하고 있기 때문에 비용절감이 최대 목표가 되는 그 순간 기업의 선택은 보다 분명해진다. 정부가 파견업종을 확대한다 해도 현재의 사내하청을 포기하지 않을 것이라는 응답이 나오는 이유도 여기에 있다. 파견과 같은 규제 조차 없다 보니 사내하청을 활용하는 것이 더욱 용이한 것이다. ③ 더군다나 공간을 완전히 분리하여 사내하청을 활용하면 노조 요인까지 회피할 수 있다. 특정 라인을 아예 사외협력업체에 넘겨 버리거나 사내하청 노동자만으로 구성된 다른 사업장을 만들면 원청 노동조합의 간섭을 거의 받지 않을 수 있다. ④ 또한 1997년 이후 중소기업의 성장 기반이 취약해지고 원청의 단가 인하 압력이 커진 것 역시 사내하청 활용을 제조업 전체로 확대시킨 요인이다. 단가 인하 압력을 노동자의 인건비 절감을 통해 해결할 수밖에 없기 때문에 사내하청 활용에 대한 관심이 대기업뿐만 아니라 중소기업에서도 큰 것이다.

“코일을 ○○○원청에서 받는데 거기서 단가를 올린다. 그 회사의 독점체제이다 보니 단가 올리면 어쩔 수 없다. 우리는 경쟁하는 업체도 몇 개 있고 어렵다”(B자동차철강 원청 인터뷰).

다섯째, 연공적 임금체계의 영향도 지적하지 않을 수 없다. 원청 대기업의 임금 비중이 높은 것이 중소기업으로 하여금 사내하청에 관심을 가지게 한다는 응답이 많기 때문이다.

7) 물론 시간이 갈수록 인건비 절감효과는 줄어들다는 것이 원청의 대답이다. “용꼬리이지만 용이기 때문에” 주변 업체들에 비해서 사내하도급의 임금수준이 높을 수밖에 없어 직접 인건비 절감효과는 줄어들다. 그러나 사내하도급을 사용하면 인프라를 공유할 수 있는 이점 등 간접적인 인건비 절감효과는 여전히 남는다.

“기업 이윤은 발생하는데 노동자에게 분배를 하는 것이 문제라면 사용자가 양보하면 되겠으나 (자동차)부품제조업은 부가가치 창출력이 높은 기업은 아니기 때문에 여러 가지 노동 요구를 하거나 전환배치 등을 거부하는 정규직(노조)이 있는 경우 매우 힘이 든다. 아직은 분배보다는 성장이어야 하는데 분배를 강조하다 보니 비정규직이나 하청업체가 더 손해를 본다. 대기업과 비교해 보면 협력업체 1차 벤드가 매우 열악하다…… 특히 완성차업체의 임금수준이 지나치게 높다”(D자동차 원청 인터뷰).

물론 자동차나 조선은 임금형태가 호봉제가 아닌 시급제인 경우가 많다. 하지만 매년 시급을 임금협상에 의해 정기승급분까지 반영하여 올리는 등 사실 연공제적 임금체계를 갖는다 할 것이다. 노동자의 근속이 오래될수록 임금비용이 높아진다는 사실이 원청으로 하여금 사내하청을 활용하게 하는 요인일 수 있는 것이다.

여섯째는 기존의 노무관리방식의 ‘경로의존성’이나 업계의 관행을 따라 배우는 ‘조직적 동형화’이다. ① 업체를 인수하였을 경우 이미 기존에 사내하도급을 사용하는 인사노무관리 관행을 그대로 유지하게 되고, ② 특정 업종에서 사내하도급을 활용하는 기업이 많아지면 업계 전체에서 그와 유사한 노사관계 전략을 채택하며, ③ B전자처럼 다른 업종의 인사노무관리 방식까지 일부러 벤치마킹하였다는 대답에서 알 수 있듯이 효과적이라는 평가가 이루어지면 따라 하는 것이다.

“○○자동차로부터 인수를 하였는데…… 이미 우리가 인수하기 전부터 ○○공장은 사내협력업체를 이용해 운영하고 있었다. 그 이전부터였는데 2002년 비정규직 용어가 생기면서 우리가 비정규직을 고용해서 노사분규를 야기시킨 것처럼 비춰진 면이 있다. 잘못 알려진 것이다”(D자동차 원청 인터뷰).

특히 2000년대 이후 비제조업, 특히 서비스 산업에서 제조업의 사내하도급을 따라 하고 있는 것으로 보고된 바 있다. 한 업체가 시작한 것이 경쟁력이 있다고 판명되어 동종 업종에 확대되면 불가피하게 다른 기업들도 따라 할 수밖에 없다.

## V. 결 론

지금까지 한국의 자동차, 조선 그리고 전자 업계 사내하청을 공통적으로 활용하며 사내하청 노동시장이 안정적으로 구조화되었다는 사실을 확인하였다. 또한 사내하청은 노사관계 전략의 측면에서 외국에서는 보기 힘든 ‘유사분리형’이며 로로드(Low Road) 친화적인 B형 전략이라는 것도 검토하였다. 한국적인 예외성인 사내하청이 적극적으로 활용되는 이유는 노조 요인 등 노동력 공급 측면만의 결과라고 보기 어려우며, 노동력 수요와 노동시장 구조 그리고 정부 법제도의 측면에서 살펴보아야 함을 규명했다. 특히 노동력의 일부를 분리하고 사실상 정규직과 유사한 수준에서 사용함으로써 저숙력-저임금-저생산성 구조를 재생산하는 중요한 기제라는 사실도 지적하였다. 바로 이것이 사내하청 활용이 지속가능한 대안일 수 있는가를 되묻게 되는 지점이다. 따라서 B형 전략과 유사분리형이 기업 내부의 숙련 및 고부가가치 산업으로의 전환에 끼치는 영향에 관해서는 향후 지속적인 연구가 필요하다.

다음으로 원하청 연대책임에 기초한 방법이 검토될 필요가 있다. 사내하청은 건설·물류에서의 다단계 하도급과 유사하고 지속적인 노사관계 불안정을 낳을 뿐만 아니라 노동시장의 건강성을 훼손하는 한편 고용불안정과 임금 및 근로조건을 악화시키며 사회적 양극화를 확대할 가능성도 높다. 때문에 최근 규제 필요성이 제기되었는데 차별시정의 대상을 사내하도급 등 간접고용으로까지 확대하는 것과 원하청 연대책임을 제도화하는 것이 가능한 방향일 것이다.

이 글에서는 원하청 연대책임의 제도화가 보다 바람직하며 현실적인 대안이라는 입장을 취한다. 왜냐하면 원청의 하청에 대한 비공식적 후원이 이미 이루어지고 있고 이것을 원하청 연대책임의 측면에서 공식화하는 것이 손쉽기 때문이다.

원청의 사내하청에 대한 후원은 상당히 광범위하다. 우선 원청업체는 직간접적으로 사내하청 근로자들의 임금 및 근로조건 개선을 위해 도급계약시 적절하게 임금인상분을 반영시키는 한편, 사내하청업체의 부도 등 지불능력에 문제가

생겼을 경우에 대비한 후원을 하고 있다.

“폭리를 취하려고 하지 않는다. 우리도 시장 수준보다 더 주려고 하는 등 도급처 우를 잘해 주려고 한다. 협력업체 사장들에게 직원들에게 신경 써주고 좀더 장기적인 안목으로 보라고 하고…… 간담회를 통해 (하청업체)사장들과 대화하는 편이다. 박하게 줄 경우 그렇게 해서 노사문제가 일어나면 계약해지 1순위이다”(A 전자 원청 인터뷰).

“(하청업체가) 부도나서 나가는 경우에 애로가 있다. 퇴직금 확보가 안 되거나, 기성금이(한 달에 1억 혹은 2억이 될 수 있는데) 종업원에게 지불이 안 될 수 있는데, 임금채권확보를 위해 퇴직보장보험 등 임보증을 하는 등 책임을 만들어 놓았다. 종업원에게 임금채권 미확보가 안 되도록 확보해 놓았다. 또한 업체 사장의 재정적 능력을 고려해서 계약을 성사한다. 업주의 금전적 능력이 있어야 하고 부동산과 집이 있어야 하며 보증보험이나 퇴직보험 등 안정장치를 2중 3중으로 해놓았다”(A 자동차 원청 인터뷰).

“복리후생 부문에서 직영근로자들과 하청업체 근로자들의 격차를 해소하는 것에 주력하고 있다. 직업만족도가 높아지면 노사관계도 안정화되기 때문에 복리후생에 있어서 직영, 하청업체 노동자들을 맞춰주려고 한다. 사내에 있는 복지시설에 대해서는 동일하게 이용할 수 있도록 하고, 호텔, 복지시설, 휴가비, 귀향비 등을 지원하고 생활용품비 등도 2004년 이후 맞춰줄 필요가 있다 해서 그렇게 해주고 있다”(B 철강자동차 원청 인터뷰).

또한 고용승계 문제에 대해서도 형식적으로는 책임이 없다는 입장이나 내용적으로는 대처를 하고 있고 고용승계 관행이 정착되어 있다.

“고용승계는 해도 그만 안 해도 그만이다. 법적 책임은 없다. (중략) 적정수준에서 해결한다. 즉 취업알선이다. 사직을 다 하고 퇴직금 다 정산하고 그 다음에 다른 업체에 신규입사한다. 다만, 경력자로 인정해 준다. 업체들마다 시급은 다 다르나 거의 비슷하다. 1년차 2년차가 시급이 다른 것은, 임금인상을 몇 번 했는가에 따라 시급이 다르고, 업체마다도 시급이 다르다. 4년차의 경우, 신입 시급을 적용해 준다”(A 자동차 원청 인터뷰).

더불어 도급계약 관리시스템의 정비 및 진정도급으로의 전환 노력을 통해 사내하청 노사관계를 간접적으로 후원하며 이와 같은 현상은 노동쟁의를 경험한

곳일수록 뚜렷하다. 그리고 원청업체들은 사내협력업체의 인사노무관리에 대한 컨설팅을 원청이 지원하는 것이 효율적이라는 입장이며 실질적으로 지원하고 있는 것도 확인된다.

“보통 업체들이 노무사 등과 자문계약 맺어서 문제를 처리하기도 하지만 원청에 노무관리 부분이나 법률적인 문제에 대해서 묻기도 한다. 예전에는 7~9월에 단협이 진행되는 과정에서 파업 때문에 불법인지 적법인지 묻는 문의도 적잖이 있었다. 애로가 있을 때에는 가끔씩 질문을 해오는 경우도 있고, 하청 노조가 원청 노조에 문의한 부분이 해결되지 않아 우리 쪽으로 문의를 해오는 경우도 있다”(A자동차 원청 인터뷰).

“원청에 대해 기술자문이나 협조를 가끔씩 받는다. 가끔씩 법률적인 자문도 얻는다. 우리가 개별 업체별로 노무사와 자문계약을 체결해서 하기는 하지만 원청에 자문을 얻는다. 주로 노무 문제에 대해서 자문을 얻는다. 회사 내에서 노무 문제는 해결하려고 한다. (노무관리를 어떻게 하나) 예민한 부분이 있어 착오가 없어야 하고 노력을 많이 한다. 그러나 잘 안 되면 징계를 하기도 하고 법적으로 해결한다. 노무관리 업무가 증가하고 있다”(A자동차 사내하청업체 인터뷰).

집단적 노사관계에 대한 지원을 하는 경우도 상당히 많다. 물론 처음 사내하청 노동조합이 생기고 임단협을 요구하면 교섭 상대가 아니며 사용자성이 없다는 원칙적인 입장에서 기업은 직장폐쇄와 같은 강경 대응을 하는 경우도 있지만 그것은 초기 현상이다. 또한 예외적이긴 하지만 아예 노조 결성을 후원하여 강경한 다른 노조가 결성되지 않도록 예방조치를 취한다. 더불어 노동쟁의가 발생하고 장기화될 경우 사실상 원청이 비공식적인 문제해결의 주체로 나선다는 것은 널리 알려진 사실이다. 심지어 새로운 사내협력업체가 쟁의 주도자들을 채용할 때 원청이 배려를 해주는 경우도 확인된다.

“처음에 그들(쟁의 주도자들)을 채용할 때 원청측이 배려를 많이 해줬다. 협조나 조건을 내건 부분은 잘 모르는 부분인데, 본조와 임원진이 이 부분에 일정한 합의를 한 것으로 알고 있다. 사실 우리가 그것을 감수하고 여기 들어오는 조건으로 계약을 체결한 것이다”(B자동차 사내하청업체 인터뷰).

마지막으로 원청은 정규직 노동조합을 통해 사내하청업체 노동자들을 관리

하여 노사관계를 안정화시키고 있다. 때문에 정규직 노동조합과 사내하청 노동조합의 조직적 통합을 비공식적으로 후원하기도 한 것으로 보인다.

“(1사 1노조에 관하여) 회사 내에서도 조직이 통합되는 것은 상관이 없다…… 비공식적인 측면을 고려하더라도 관리상의 문제를 선택한다면 (정규직 노조와 사내하청 노조 간의) 조직 통합에 점수를 주고 싶다”(C자동차 원청 인터뷰).

이와 같이 이미 실시되고 있는 원청의 후원을 원하청 연대책임의 차원에서 공식화하는 것이 합리적일 수 있지만 몇 가지 남는 문제점이 있다. 첫째, 원하청 연대책임은 사실상 사내하청도급을 인정하고 양성화하는 것이다. 불법파견의 기준을 엄격하게 만들어 규제하자는 입장과는 차이가 있다. 때문에 노동시장과 노사관계에 끼치는 효과를 살펴보면서 조심스럽게 접근하는 것이 필요하다. 둘째, 원하청 연대책임을 인정한다 하더라도 그것이 중소기업 육성과 대치되지 않으려면 사내하청업체의 규모를 키우고 자율성을 확대해야 하는데 그것이 가능한가라는 의문이 남는다. 원청에서 사내하청업체의 규모를 키우지 않는 것이 공공연한 원칙이라는 사실도 해결해야 할 어려움이다.

“사내하청도급 업체의 규모를 키우는 것은 맞지 않다…… 400~500명 규모로 인원을 관리하는 사람이라면 돈을 버는 사람이다. 그런 사람들은 관리하지 않는다. 밑에 바지사장 시킨다. 그런 사람은 많지 않다. 대표가 마음으로 팀웍을 구성해나가야 한다. 그래서 100명 이하 정도 규모가 적당하다”(A자동차 원청 인터뷰)

셋째, 사내하청에 대한 규제를 전제한다면 파견을 자유롭게 허용할 수 있느냐 하는 문제이다. 이때 전제되어야 할 것은 파견에 대한 현행 규제를 그대로 유지할 것인지 아니면 강화할 것인지의 문제이며, 도급에 대한 규제를 그에 맞출 것인지 아니면 그보다 강화할 것인지를 검토해야 한다. 다음으로 도급을 규제한다 해서 파견을 전면 허용한다면 현재의 이중적 노동시장을 고착시키는 것은 아니냐는 쟁점이 남는다.

넷째, 원하청 연대책임을 기본으로 하는 도급에 대한 구체적인 규제방안이 마련될 필요가 있으며 이를 위해서는 대내외적 사례연구가 필수적이다. 최근 외국에서도 사내하청이 문제가 되고 있으며 국내적으로도 비제조업에 사내하청도급이 확대되고 있다. 따라서 연구 영역을 확장하는 것이 바람직하다.

다섯째, 법적 규제 이외의 조율 방식이 모색되어야 한다. 산별적 노사관계가 적극적으로 검토되어야 하는 이유가 여기에 있다.

## 참고문헌

- 강혜영. 「철강산업의 하도급구조와 근로조건 격차」. 『하도급 구조와 고용관계 토론회 자료집』, 2005.
- 김동배·이인재. 「기간제근로자 인사관리의 영향요인과 효과」. 『노동정책연구』 7(3)(2007): 119~144.
- 노병직. 「한국 조선산업에서의 사내하청제도의 형성과 노사관계 특성에 관한 연구」. 『2005년도 하계통합학술연구발표회 발표논문집』. 2005, pp.93~124.
- 류성민. 「인사관리 비교연구 자료」. 미발표 논문, 2007.
- 박준식. “중공업 대기업에서의 노사관계 유형에 관한 비교연구: 철강, 자동차, 조선산업의 세 기업을 중심으로”, 연세대학교 사회학과 박사학위 논문, 1991.
- \_\_\_\_\_. 「대기업의 노무관리전략과 노동자상태의 변화에 관한 연구 - 87년 이후의 변화를 중심으로」. 『경제와사회』 4(2003): 118~139.
- 손정순. 「이중의 고용-과건노동과 사내하청노동」. 『아세아연구』 117(2004): 37~65.
- 신원철. “기업 내부노동시장의 형성과 전개: 한국조선산업에 관한 사례연구” 서울대학교 사회학과 박사학위논문, 2001.
- 윤진호. 「미국의 비정규직 현황과 규제제도」. 은수미·윤진호·오학수. 『비정규직과 한국 노사관계시스템 변화(II) - 한·미·일 비교를 중심으로』. 한국노동연구원, 2008.
- 은수미. 『2006년 노사관계 실태분석 및 평가-사내하청부문』. 한국노동연구원, 2006.

- \_\_\_\_\_. 『2007년도 노사관계 실태분석 및 평가-사내하청 노사관계를 중심으로』. 한국노동연구원, 2007.
- 조성재. 「하도급구조와 중소기업 노동자의 주변화」. 『아세아연구』 118 (2004): 43~64. (a)
- \_\_\_\_\_. 「자동차산업의 도급구조와 노동시장의 계층성」. 『노동사회』 87 (2004): 108~117. (b)
- \_\_\_\_\_. 『한국의 노동자 경영참여와 기업지배구조』, 2004. (c)
- \_\_\_\_\_. 「수·위탁거래와 근로조건」. 『노동리뷰』 (2005): 82~93. (a)
- \_\_\_\_\_. 「자동차산업내 규모간 근로조건 격차와 노사관계」, 자동차공업협회 토론회 토론문, 2005. (b)
- \_\_\_\_\_. 「우리나라의 하도급 구조와 고용관계」. 하도급 구조와 고용관계 토론회 토론문, 2005. (c)
- \_\_\_\_\_. 「현대자동차 사내하청 노동의 실태와 개선방향」, 『현대자동차 노사관계 진단과 대안』, 2006, pp.77~105. (a)
- \_\_\_\_\_. 「자동차산업의 인적자원개발 활성화방안」, 『노동리뷰』 (2006): 5~18. (b)
- \_\_\_\_\_. 「한·중·일 자동차산업의 고용관계비교-도요타, 현대, 상하이폴크스바겐의 비정규직 실태를 중심으로」. 『노동정책연구』 6 (2) (2006c): 1~28.
- Carré, Françoise, Brandymn Holgate & Chris Tilly. “What's Happening to Retail Jobs?: Wage, gender, and corporate strategy.” *Annual meetings of the International Association for Feminist Economics and the Labor and Employment Relations Association*, Boston, MA, 2005.
- Clair, Brown, Reich, Michael. “Micro-Macro Linkages in High-Performance Employment Systems.” *Organization Studies* 18 (5) (1997): 765~782.
- Jacoby, Sanford M. “The Development of Internal Labor Markets in American Manufacturing Firms.” In *Internal Labor Markets*. Paul Osterman (ed.), The MIT Press, 1984.

- Jacoby, Nason & Saguchi. "The role of the senior HR executive in Japan and the United States: Employment relations, corporate governance, and values." *Industrial Relations* 44 (2) (2005): 207~241.
- Kalleberg, A. L. "The Advent of Flexible Workplace." In *Working in Restructured Workplaces*. D.B. Cornfield, K. E. Campbell, H. J. MaCammon(eds.), Thousand Oaks: Sage, 2001.
- Kochan, Thomas A., Harry C. Katz & Robert McKersie. *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Basic Books, 1986.
- Lautsch, Brenda A. "Uncovering and Explaining Variance in the Features and Outcomes of Contingent Work." *Industrial and Labor Relations Review* 56 (1) (2002): 23~43.
- Schuler, R.S. "Repositioning the Human Resource Function: Transformation or demise?." *Academy of Management Executive* 4 (3) (1990): 49~59.
- Uzzi, B., & Barsness, Z. I. "Contingent Employment in British Establishments: Organizational Determinants of the Use of Fixed-term Hires and Part-time Workers." *Social Forces* 76 (3) (1998): 967~1007.

abstract

---

## Why are Employers Preferring Indirect Hiring? : Case Study of the Manufacturing Industry in Korea

Soo-Mi Eun

This paper focuses a employer's strategy for using indirect hiring in automobile, electronics, and shipbuilding industry and tries four questions: First, Is the current trend of employment toward indirect hiring in Korea? Second, Comparing the other non-standard employment, what's the feature of indirect hiring?, Third, Why are employers using indirect hiring in Korea?

According to the results of analysis, for a decade, the in-house contract has been principal tendency in manufacturing industry. The proportion of indirect hiring in the labor force has more than doubled in the last ten years. Every big companies are preferring indirect hiring, especially pseudo-separation model regardless of technology or performance objectives. Compared to other countries, it is so characteristic of a Korean business practice. This has been mainly caused by the demand for labor such as change of personnel management, underselling competition, IMF impact and the company-level bargaining system has tightened this tendency.

Keywords : indirect hiring, pseudo-separation, company-level bargaining.