

노동정책연구  
2013. 제13권 제2호 pp.1~29  
한국노동연구원

연구논문

## 노동시간 단축과 교대제 개선의 한 사례 : 현대자동차 '주간연속 2교대제'의 평가 및 과제를 중심으로\*

박태주\*\*

노동시간이 고용관계에서 논쟁의 영역으로 떠오르면서 현대자동차(현대차)의 주간연속 2교대제에 대한 관심도 높아지고 있다. 현대차에서 2013년 3월에 도입한 주간연속 2교대제('8/8+1')는 업계 최초의 교대제 변경이자 노동시간 단축의 사회적 신호탄이라는 점에서 '경향설정적인 의의'를 갖는다. 노사의 논의과정에서 외부전문가가 개입하였다는 점도 특징적이다. 그런데 현대차에서 주간연속 2교대제는 순수하게 노사자율로 이루어졌다고보다는 고용노동부의 근로감독과 근로기준법 개정논의 등 법제도적 개입이 작용하였다는 점에서 '외부적으로 강요된 자발성'에 해당된다.

한편 현대차에서 2016년에 도입하기로 노사가 합의한 '8/8' 체제를 실현시키기 위해서는 작업장 혁신과 여가생활의 개선, 그리고 고용의 창출에 대한 노조의 관심을 필요로 한다. 이러한 과제는 궁극적으로 '유연3교대제'의 도입을 둘러싼 노사 간의 논의를 바탕으로 전개될 것이다. 특히 노동조합이 노동시간 단축을 통한 일자리나누기에 나설 경우 이는 노동운동이 사회적 연대를 회복하는 과정이라는 점에서 노동운동을 재활성화(revitalization)하는 길이 될 수 있을 것이다.

핵심용어 : 현대자동차, 노동시간, 노동시간 단축, 주간연속 2교대제, 일자리나누기, 작업장 혁신

논문접수일: 2013년 2월 13일, 심사의뢰일: 2013년 3월 4일, 심사완료일: 2013년 3월 21일

\* 이 글은 한국노동연구원에서 발간될 예정인 『교대제와 노동시간 연구』(배규식 외, 2013)에 실린 연구자의 글을 대폭 수정한 것이다.

\*\* 한국기술교육대학교 고용노동연수원 교수(tjpark07@hanmail.net)

## I. 문제의 제기

노동시간이 고용관계에서 논쟁의 영역(contested terrain)으로 떠오르면서 현대자동차(이하 현대차)의 주간연속 2교대제가 관심의 대상이 되고 있다. 현대차 노사는 10년 가까운 협의를 거쳐 2013년 3월부터 주간연속 2교대제를 실시하기로 합의하였다. 이에 앞서 2011년 10월에는 고용노동부(이하 노동부)가 완성차업체의 노동시간에 대해 근로감독을 실시한 데 이어(고용노동부, 2011) 각 정당들도 2012년 총선과 대선을 거치면서 노동시간 단축을 공약으로 내걸었다. 현대차가 타결된 직후 한국GM 등 다른 완성차와 금속산업 노사도 근무형태 변경에 합의하였다. 노동시간 단축이 현대차를 중심으로 동심원을 그리면서 사회적 의제로 발전하고 있는 셈이다.

Bosch(2000)는 “의심할 나위 없이 지난 100년간 노동시간의 단축은 주로 입법적인 변화와 단체협약의 결과였다”고 말하고 있다. 한국에서 노동시간의 단축은 주로 법률의 변화를 통해 이루어졌다. 그럼에도 불구하고 한국에서 노동시간에 관한 법률적 규제는 진공상태(regulatory vacuum)(Kodz, et al., 2003)라고 할 만큼 대부분의 업종이 치외법권 지대로 남아 있다. 이는 근로기준법이 규제의 내용이나 적용범위에서 허점을 안고 있을 뿐만 아니라 근로감독이 제대로 이루어지지 않고 있다는 사실에서 비롯된다. 게다가 법을 통한 규제는 본질적으로 노동시간의 길이 그 자체에 관심을 갖는다. 기업차원에서는 노동시간의 길이뿐 아니라 그것을 어떻게 배치하는가도 중요하다. 가령 주 40시간을 일하더라도 매주 같은 시간대에 일하는 사람과 교대제로 일하는 사람은 전혀 다른 상황에 처하게 된다. 게다가 법은 노동시간 단축에 따른 생산물량이나 임금의 보전에 대해서도 원칙적으로 개입하지 않는다. 기업에 맡겨둘 뿐이다.

한국에서 노동시간 단축에 관한 연구는 대부분 법정노동시간에 초점을 맞추었을 뿐 기업차원의 연구는 사각지대에 놓여 있었다. 기업차원의 연구로서는 사회적 관심의 대상이 되었던 유한킴벌리 사례(정규석, 2004)와 최근 철강업체 등의 사례가 존재할 뿐이다(배규식·조성재 외, 2011). 현대차의 근로시간 단축

에 대해서는 박태주(2009a; 2009b), 강신준(2010) 등의 연구가 존재하나 이들은 주간연속 2교대제가 논의되는 과정에서 나왔다는 점에서 중간평가의 성격을 벗어나지 못한다.

이 글은 현대차의 주간연속 2교대제를 바탕으로 기업 차원에서 노동시간의 단축이 이루어지는 메커니즘과 이를 둘러싼 노사 간의 갈등을 살펴보기 위한 것이다. 이 글이 현대차를 사례로 삼은 데는 몇 가지 이유가 있다. 첫째로 현대차 노사는 2003년 이래 주간연속 2교대제의 도입을 둘러싸고 논의를 거듭하여 왔으며 2012년에는 업계 최초로 이를 도입하기로 합의하였다. 이러한 점에서 현대차의 주간연속 2교대제 논의는 노동시간 단축을 둘러싼 노사 간의 갈등 메커니즘을 파악할 수 있는 시금석이 된다.

둘째는 현대차의 교대제 변경이 갖는 파급효과이다. 자동차 산업은 높은 산업연관효과를 가지고 있으며 그 정점에는 현대차가 존재한다. 게다가 현대차노조(금속노조 현대차지부)는 민주노총의 핵심노조라는 위상을 갖는다. 이러한 상황에서 현대차의 교대제 변경은 다른 완성차 업체나 협력업체, 나아가 금속 산업 전반에 영향을 미치고 그 과정에서 이루어진 노사 합의는 일종의 사회적 기준으로 작용한다.

마지막으로 현대차는 불황기의 고용불안이나 물량감소에 대비하기 위한 임시적인 피난처로서가 아니라 호황기의 장기적이고 구조적인 조치로서 노동시간 단축을 추진하여 왔다. 이러한 점에서 이는 불황기에 고용을 유지하기 위해 노동시간을 단축하는 것과는 성격을 달리한다. 호황기에 노동시간의 단축이 추진된다는 사실은 노동시간 단축을 어렵게 만드는 요인이 되지만 다른 한편으로는 새로운 일자리를 만들어낼 가능성을 높이기도 한다.

이 글은 노동시간 단축에 관한 문헌연구와 더불어 현대차의 주간연속 2교대제의 논의과정에 관한 참여관찰(participative observation)을 바탕으로 작성되었다.<sup>1)</sup> 이 글은 크게 두 부분으로 구성된다. 먼저 제Ⅱ장에서는 현대차의 노동시간 실태와 주간연속 2교대제를 둘러싼 노사합의, 그리고 이에 대한 평가를 살펴본다. 이어 제Ⅲ장에서는 주간연속 2교대제의 완성이라고 할 수 있는 '8/8'

1) 연구자는 2007~2012년에 걸쳐 외부전문가로서 현대자동차 근무형태변경추진위원회의 전 문위원 및 자문위원으로 활동한 바 있다.

근무형태를 유연3교대제의 실현이라는 관점에서 검토한다. 마지막으로 요약 및 맺음말이 따른다.

## II. ‘8/8 + 1’ 근무형태에 대한 노사합의와 평가

### 1. 현대자동차의 근무형태와 주간연속 2교대제의 합의배경

#### 가. 근무형태

현대차에서는 흔히 ‘10/10’이라 불리는, 하루 8시간의 소정노동에다 2시간의 고정잔업(연장근로)이 추가된, 근무형태가 2교대로 수행되어 왔다. 주간조는 08시에서 18시 50분까지, 야간조는 21시부터 그 다음 날 아침 8시까지 근무한다. 특근(휴일근로)은 토요일 17시에 시작하여 다음 날 아침 8시에 종료되며 유급노동시간은 14시간이다.

2011년 기준 현대차 기술직(생산직) 노동자의 연평균 노동시간은 2,678시간에 이른다. 이 가운데 소정근로는 1,639시간인 데 반해 연장근로와 휴일근로를 합친 초과근로는 1,039시간으로 전체의 38.8%를 차지한다. 연 3,000시간 이상을 일하는 노동자도 5,148명으로 전체 기술직 노동자의 20%에 이른다.

〈표 1〉 현대자동차 기술직(시급제) 연간 노동시간 추이 및 실태

(단위: 시간)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
평일	2,023	1,951	2,021	2,027	1,955	2,035	2,026
(소정)	1,670	1,621	1,672	1,701	1,662	1,658	1,639
(연장)	353	330	349	326	293	377	387
휴일	494	445	507	374	285	453	652
전 체	2,517	2,396	2,528	2,401	2,240	2,488	2,678

주: 회사자료.

현대차 노사가 주간연속 2교대제를 논의하면서도 2011년, 최대의 노동시간을 기록하였다는 것은 역설적이다. 특히 휴일근로는 거의 매주 이루어져 전체 노동시간의 1/4에 육박하는 652시간에 이른다. 이는 현대차의 노동시간은 생산하는 물량에 의존할 뿐 노동조합의 통제나 심지어 법률적인 규제조차 작동하지 않는다는 사실을 말한다. 그 결과 노동자들은 ‘노동전일적인 생활형태’라고 할 만큼 노동으로 획일화된 삶을 살고 있으며 현대차는 ‘초과노동 의존적인 생산체제’를 갖고 있다고 해도 지나친 말이 아니다.

현대차의 노동시간과 관련하여 특징적인 점은 소정근로시간은 짧은 데 반해 초과근로시간이 길어 결과적으로 장시간 노동체제를 이룬다는 사실이다. 심지어 노조가 장시간 노동뿐 아니라 야간노동을 선호하는 현상도 광범위하게 발견된다.<sup>2)</sup> 이는 노조의 노동시간 정책이 노동시간의 단축보다는 임금소득의 극대화에 초점이 맞춰져 있었다는 사실을 말한다(조윤기 외, 2001; 배규식·조성재 외, 2011).

현대차의 뿌리 깊은 장시간 노동체제는 국가의 노동시간 규제가 취약한 가운데 노사가 맺은 이른바 장시간 노동동맹의 산물이라고 할 수 있다(자세한 것은 박태주 2009a; 배규식, 2012를 참조). 회사가 장시간 노동을 통해 생산물량의 극대화 및 인건비 및 설비투자의 절감을 꾀하였다면 노동조합은 “산업·특근을 해야 먹고살 수 있다”는 핑계로 임금소득의 극대화를 합리화하였다. 고령화의 진전과 건강에 대한 우려가 노동시간의 단축을 부추겼지만 그것이 임금에 대한 욕망을 넘어서지는 못하였다. 그런데 현대차의 장시간 노동체제는 노동시간 단축에 대한 노동조합의 요구와 근로기준법 준수에 대한 제도적 압력이 높아지면서 변화의 바람을 맞았고 그것이 주간연속 2교대제에 대한 합의로 나타났다.

#### 나. 주간연속 2교대제 합의의 배경

여기에서 드는 의문은 현대차의 장시간 노동이 노사담합의 산물이라면 노사는 어떻게 해서 주간연속 2교대제의 도입에 합의할 수 있었는가라는 점이다.

2) 여기에는 △ 밤샘노동을 포함하여 구조화되고 일상화된 연장근로와 휴일근로, △ 공장 간 물량이동에 대한 조합원의 저항, △ 미사용 휴가에 대한 보상수준의 상향조정(통상임금의 100%에서 150%로), △ 근로기준법의 준수에 대한 무관심 등이 포함된다.

여기에는 내외부적인 요인이 함께 작용한 것으로 보인다. 내부적으로 노사는 2005년 이미 주간연속 2교대제의 도입에 합의하였다. 실제로 2000년대에 들어 주간연속 2교대제의 실현은 매년 노조 선거의 핵심적인 공약이었다. 회사로서도 교대제 변경이 노사 간의 핵심적인 갈등이슈로 등장한데다 도입시기까지 합의한 마당에 이를 마냥 늦출 수만은 없었다. 그렇지만 그 이행에 대해 회사는 소극적이었다. 설비투자나 인원충원, 임금의 인상 등이 따를 수 있을 뿐 아니라 생산물량의 보전에도 확신이 없었던 탓이다. 노조 또한 임금보전이나 노동강도와 같은 경제적·실리적 이슈에 발목이 잡혀 있었다.

현대차 노사가 주간연속 2교대제에 합의한 직접적인 계기는 외부로부터 주어졌다. 2011년 10월, 노동부가 노동시간에 대해 근로감독을 실시한 결과 완성차 5사 모두가 근로기준법 위반으로 적발된 것이다. 특히 현대차는 엔진·변속기 공장을 포함한 전 공장이 근로기준법을 위반하고 있는 것으로 드러났다. 울산의 1~5공장은 14.1~25.8%의 위반비율을 보인 반면, 전주의 트럭공장은 31.5%, 상용엔진 2공장은 무려 60.1%의 위반비율을 보였다(고용노동부, 2011).

노동부의 근로감독을 계기로 드러난 변화의 하나는 교대제 변경에 대한 회사의 의지가 가시화되었다는 점이다. 노동부의 근로감독에 적발되고 시정요구가 강화됨에 따라 회사로서는 주간연속 2교대제를 통해 노사 간의 핵심이슈는 물론 법 위반 문제까지도 풀겠다는 의지를 갖게 된 것으로 보인다. 실제로 현대차는 노동부에 「장시간 근로 개선계획서」를 제출하면서 2013년까지 주간연속 2교대제를 도입하겠다고 밝혔다. 게다가 노동부의 근로기준법 개정 공언과 정치권의 법 개정 움직임은 회사에 대해 노동시간 단축을 피할 수 없는 조치로 압박하였다.

노조의 측면에서 보더라도 만일 주간연속 2교대제가 실현되지 않은 상황에서 근로기준법 준수가 강행되면 임금보전의 문제가 불거질 수 있다. 노사 간 노동시간 단축에 따른 임금보전의 원칙이 확립되지 않았기 때문이다. 이에 반해 주간연속 2교대제는 법을 지키고 노동시간을 단축하면서도 임금보전과 월급제를 실현시킬 수 있는 프로그램이었다. 이처럼 법·제도적인 개입은 장시간 노동에 대한 사회적 규제로 작용하면서 지지부진하던 현대차의 교대제 개편 논의를 활성화한 계기가 되었다.

기업 차원에서 이루어지는 노동시간의 단축과정에서 단체교섭과 법제도적인 개입은 서로를 규제하며 동시에 지원하는 관계라고 할 수 있다. 법제도적인 조치가 기업의 노동시간 단축을 압박하고 기업 내부에서는 노사 합의를 통해 이를 실현하는 방식이 그것이다. 이는 우리나라에서 실근로시간의 단축은 독일식의 단체교섭 선도형이라기보다는 프랑스식의 법제도 선도형에 가까울 것이라는 사실을 보여준다. 이는 한국에서는 노조의 조직률이 낮을 뿐 아니라 노동시간에 관한 한 노동조합은 경제적 포로를 벗어나지 못하고 있다는 사실과 관련된다. 이러한 점에서 현대차의 노동시간 단축은 Anxo et al.(2000)이 말한 ‘외부적으로 강요된 자발성(externally constrained voluntarism)’에 해당된다.<sup>3)</sup> 이하에서는 현대차에서 노사가 합의한 주간연속 2교대제의 주요 내용을 살펴본다.<sup>4)</sup>

## 2. 주간연속 2교대제와 관련한 2012년 노사 합의

현대차 노사는 2012년 9월 5일, 주간연속 2교대제의 도입에 관한 단체협약에 서명하였다. 주요 내용은 다음과 같다. 우선 근무형태는 2016년 3월까지 ‘8/8’ 형태를 도입하되 그 이전까지는 ‘8/8+1’ 형태를 시행하기로 하였다. ‘8/8+1’ 근무형태는 2013년 3월 4일부터 시행된다. 1조의 근무시간은 6시 40분부터 15시 20분까지, 그리고 2조는 15시 20분부터 01시 10분까지로 설계되었다. 이 경우 2조의 잔업시간은 70분이 되어 2008년 합의에 비해 20분(연장근로 10분 + 휴게시간 근로 10분)이 늘어난다. 식사시간은 40분으로 조정되었다. 그런데 근무형태는 노사가 도입시점의 제반 여건을 감안하여 재논의할 수 있도록 합의함으로써 본 실시에서는 근무시간을 10분씩 늦췄다. 그 결과 시업시간을 6시 50분으로 조정하였다. 노사가 최종적으로 합의한 주간연속 2교대제 근무형태는 <표 2>와 같다.

3) 금속노조에서 발간하는 『금속노동자』(2013.1.21)에서도 현대차의 주간연속 2교대제를 평가하면서 “모순적이지만 노동시간 단축을 먼저, 그리고 오랫동안 제기한 것은 노동계이었지만 사회적 분위기로 이끌고 있는 것은 고용노동부다”라고 말하고 있다.

4) 주간연속 2교대제 논의의 경과에 대해서는 박태주(2009; 2012)를 참조할 수 있다.

〈표 2〉 주간연속 2교대제 근무형태

1 조		2 조	
06:50~08:50	노동시간 (2시간)	15:30~17:30	노동시간 (2시간)
08:50~09:00	휴게시간 (10분)	17:30~17:40	휴게시간 (10분)
08:00~10:50	노동시간 (1시간 50분)	17:40~19:30	노동시간 (1시간 50분)
10:50~11:30	식사시간 (40분)	19:30~20:10	식사시간 (40분)
11:30~13:30	노동시간 (2시간)	20:10~22:10	노동시간 (2시간)
13:30~13:40	휴게시간 (10분)	22:10~22:20	휴게시간 (10분)
13:40~15:30	노동시간 (1시간 50분)	22:20~00:10	노동시간 (1시간 50분)
		00:10~00:20	휴게시간 (10분)
		00:20~01:30	연장근무 (1시간 10분)

이러한 근무형태는 완성차 부문과 PT(Power Train : 엔진·변속기 및 소재) 부문뿐 아니라 상시주간조에도 적용된다. 그러나 상시주간조(1교대제)로 운영되던 전주의 트럭 및 엔진공장의 근무형태에 대해서는 “1교대 생산라인 중 설비능력의 한계로 생산량 유지가 불가한 부문”은 “해당부분의 협의에 따른다”고 명시함으로써 2교대제의 시행을 사실상 유보하였다. 회사는 신규채용을 전제로 전주의 트럭 및 엔진공장에서도 주간연속 2교대제를 도입할 것을 요구하였다. 그러나 이는 2교대제의 도입이 평일 생산물량을 늘림으로써 휴일노동(특근)의 필요성을 줄일 수 있다는 조합원의 우려에 가로막히고 말았다.<sup>5)</sup> 특근수당이 줄어들 수 있기 때문이다. 조합원의 실리주의가 신규고용의 창출을 막고 나선 것이다.

주간연속 2교대제를 논의하는 과정에서 노사합의로 M/H 기준을 도입하는 문제는 노사 간 구조적이고도 핵심적인 갈등요인이었다.<sup>6)</sup> 이는 결국 “노사는 '12년 단체교섭 체결 이후 노사공동 M/H위원회를 구성하여 M/H 기준을 수립하고, '8/8' 근무형태 도입 시부터 적용한다”로 합의되었다. 요컨대 신차 투입에

5) '8/8+1' 형태에서 물량보전이 불가능한 일부 PT 라인에서 3교대제를 도입하는 문제도 자문위원회가 제안하고 회사가 수용하였지만 노조의 거부로 무산되었다(현대자동차 근무형태 변경추진위원회 자문위원회, 2011b).

6) M/H(man-hour)란 3년 이상의 숙련자가 한 시간 동안 할 수 있는 작업분량을 말한다. 그 기준으로 현대차는 모답스(MODAPTS : Modular Arrangement of Predetermined Time Standards, 간략 지정시간 표준)를 사용하고 있으나 노동조합은 이를 인정하지 않고 있다. 그리하여 신차의 투입이나 배치전환의 경우 인원산정을 둘러싸고 노사갈등 요인이 되고 있다.

따른 인원협상은 기존대로 작업장(개별공장) 차원에서 수행하되 공장 간 노동강도의 격차는 배치전환이 아닌 신규충원을 통해 평준화시키겠다는 노조의 주장이 관철된 것이다. M/H와 관련된 2010년 합의는 “노사 공동으로 M/H 위원회를 구성하여 2011년 6월까지 M/H 산정기준과 적정인원 산정기준 및 세부 시행방안을 수립한다”는 것이었다. 그러나 이는 이행되지 못하였다. 노사가 합의한 M/H 실측 작업을 현장의 일부 대의원이 막고 나선 탓이었다.

한편 생산량은 생산성 향상과 추가 작업시간을 통해 보전하되 회사는 병목공정을 개선하고 작업의 편의성을 확보하기 위한 투자를 약속하였다. 생산성은 현 402 UPH(unit per hour : 시간당 생산대수)에서 432 UPH로 올리기로 함으로써 2011년 실무협에서 접근된 안을 수용하고 추가작업시간은 185.8시간으로 조정하였다. 식목일과 제현절은 현행대로 휴일로 유지하는 대신 조회시간과 안전교육시간을 근무시간에서 제외하기로 합의하였다.

임금은 “평일근무(‘10/10’) 기준 총액임금을 통상임금으로 조정하여 보전하되 생산성 향상과 추가작업시간에 따른 임금은 근무능력향상수당으로, 그리고 근무시간대 변경에 따른 임금(야간근로수당)은 연속2교대 전환수당으로 지급하기로 합의하였다. 그 결과 임금과 관련하여 최대의 쟁점이었던 야간근로수당은 주간연속 2교대제 근무자에 한해 기존의 금액만큼 보전된다. 상시주간조와 신규 입사자에 대해서는 근무능력향상수당은 지급하되 연속 2교대 전환수당은 제외하였다. 한편 보전되는 임금은 모두 통상임금으로 보전하고 이를 월급제로 전환함으로써 임금의 안정성을 높였다.

인원의 충원은 교섭의 막바지까지 노사 간에 쟁점을 형성하였던 부분이었다. 노조는 UPH의 상승에 따라 증대되는 노동강도를 완화하기 위해 신규충원을 주장한 반면, 회사는 기존의 합의대로 물량보전과 임금보전을 교환하기 위해서는 인원충원은 없어야 한다고 맞섰다. 결국 직접생산공정의 경우 현 인원을 유지하되 ‘8/8+1’ 근무형태 시행 후 1개월간(2013. 3. 4~3. 31) UPH 상승 등 생산량의 변동에 따른 ‘적용·검증기간’을 거쳐 필요인원의 충원 여부를 협의하기로 합의하였다. 노사가 ‘선(先)도입 후(後)보완의 원칙’에 따라 노사 갈등을 잠정적으로 유예한 것이다.

### 3. 현대자동차 주간연속 2교대제의 평가

현대차의 주간연속 2교대제는 논의만 무성하였을 뿐 누구도 가보지 못한 길이었다. 그간 주간연속 2교대제의 도입시기에 대해서는 두 차례의 합의가 있었다. 2005년 단체교섭에서는 2009년 1월 1일자로, 그리고 2008년 단체교섭에서는 2009년 9월 중에 도입하기로 합의한 것이 그것이다. 그러나 이 합의는 지켜지지 않았다. 노사가 힘겨루기를 거쳐 도입시기를 확정지었지만 사전적인 준비나 공동작업의 여건은 조성되어 있지 않았다. 노사 어느 쪽도 노동시간 단축에 대해 진정성을 보이지 않았다고도 할 수 있다. 그런데 2012년 합의는 노동부의 근로감독과 입법적인 움직임이 가시화되는 과정에서 이루어졌다는 점에서 기존의 합의와 성격을 달리한다. 이처럼 현대차의 주간연속 2교대제는 노동시간 단축에 대한 업계 최초의 노사합의이지만 동시에 그것은 법제도라는 외부적인 압력에 의존하고 있다는 사실을 보여준다.

현대차의 주간연속 2교대제의 도입이 갖는 두 번째의 의의는 노동시간의 단축효과이다. 현대차의 노동시간은 연도별로 조업일수가 일정하지 않을 뿐 아니라 그마저 노동조합의 활동이나 선거 등에 따라 달라진다. 여기에서는 연간 평균노동일을 230일(46주)로 잡아 평일의 노동시간을 살펴본다. 우선 기존의 '10/10' 근무형태의 경우 주간조는 9시간 50분, 야간조는 10시간을 근무한다. 수요일은 가정의 날로 주간조의 연장근로는 없다. 그렇다면 '10/10' 근무형태에서 현대차의 평일 노동시간은 2,238시간이 된다.

주간조의 1주 노동시간 = 9.83시간(9시간 50분) x 4(일) + 8시간 = 47.32시간

야간조의 1주 노동시간 = 10시간 x 5(일) = 50시간

연간 노동시간 = (47.32 + 50)시간 x 46(주)/2 = 2,238시간

근무형태가 '8/8+1'로 바뀌면 노동시간은 1,974시간으로 줄어든다.

1조의 1주 노동시간 = 8시간 x 5(일) = 40시간

2조의 1주 노동시간 = 9.167시간(9시간 10분) x 5(일) = 45.83시간

연간 노동시간 = (40+45.83)시간 x 46(주)/2 = 1,974시간

따라서 현대차에서 교대제의 변경으로 줄어드는 노동시간은 264시간(2,238 ~ 1,974시간)이 된다. 그런데 추가작업시간에 대한 노사 합의에 따라 개인당 노동시간은 연간 약 50시간이 늘어난다. 결과적으로 현대차에서 주간연속 2교대제로 인해 줄어드는 노동시간은 개인당 210시간 내외가 된다.

세 번째는 현대차의 교대제 변경이 가져오는 파급효과이다. 현대차가 교대제 변경을 합의한 직후 기아자동차는 현대차와 같은 시기에 주간연속 2교대제를 도입하기로 결정하였다. 한국GM도 2014년 1월 1일자로 근무형태를 바꾸기로 노사가 의견을 모았다. 또한 민주노총 금속노조와 금속산업사용자협의회는 산별교섭을 통해 1차 협력사의 경우 2014년 3월 말까지 주간연속 2교대제 등을 순차적으로 도입하기로 협약을 체결하였다.

현대차가 미치는 파급효과에는 현대차의 합의내용이 하나의 준거틀로 다른 기업에 영향을 미칠 것이라는 사실도 포함된다. 여기에는 노동시간의 단축과정에서 물량의 보전과 임금의 보전을 교환하였다는 사실이나 물량을 보전하는 수단으로 생산성의 향상 및 추가 작업시간을 도입하기로 한 사실, 상시주간조의 근무형태 변경, 그리고 야간근로수당의 보전과 월급제의 실시 등이 해당된다. 이러한 점에서 주간연속 2교대제에 관한 현대차의 노사합의는 '경향설정적인 단체협약(trend-setting collective agreement)'이라고 할 수 있다(Kodz et al., 2003).

네 번째는 현대차의 교대제 변경과정에서는 노조의 역할이 두드러진다는 점이다. 사실 노동시간은 핵심적인 근로조건을 형성하고 있음에도 불구하고 그간 한국의 노동조합은 '노동시간을 외면한 노동운동(working-time blind unionism)'이라고 할 만큼 장시간 노동에 대해 침묵하거나 때로는 방조하여 왔다. 결과적으로 노동시간에 대한 법적 외면이 자유방임형 노동시간 체제를 낳았다면 노동조합의 무관심은 사용자주도의 노동시간체제(employer-led model of working time : Rubery et al., 2005)를 낳았다. 그러나 주간연속 2교대제의 실현에 현대차 노조가 앞장서고 금속노조 소속의 다른 노조들이 잇달아 교대제 변경에 나선 것을 계기로 노동시간 단축은 이제 노동조합의 중요한 의제로 자리를 잡게 되었다고 할 수 있다.

마지막으로 현대차의 주간연속 2교대제의 실현과정에서 특이한 사항은 2007년 이래 외부 전문가가 결합하였다는 사실이다. 전문위원회(2007. 2~2008. 6 : 12명)와 자문위원회(2011. 1~2012. 12 : 5명)가 그것이다. 이들은 해외 사례를 포

함하여 교대제 변경과정에서 나타날 수 있는 제반 쟁점에 대한 전문적인 연구와 노사에 대한 교육 및 자문, 그리고 노사 간 의견의 조정 등을 담당하였다. 이러한 점에서 노사와 외부 전문가로 구성된 3자위원회는 노사 간의 상설적인 정책협의체이자 ‘기업 차원의 사회적 대화’(박준식, 2006 참고)라는 의미를 지닌다. 구체적으로 외부 전문가들은 주간연속 2교대제와 월급제 실현을 위한 촉진자(facilitator)이자 조정자(coordinator)로서 기능하였다고 할 수 있다. 특히 2012년 교섭과정에서 노사는 근무형태 변경과 관련한 노사 간 주요 쟁점에 대해 자문위원회의 의견을 요청하였다. 자문위원회의 1차 의견서는 단체교섭이 진행 중이던 6월 28일, 2차 의견서는 7월 19일에 각각 전달되었다. 자문위원회가 제출한 의견과 노사 최종합의를 비교하면 <표 3>과 같다.

<표 3> 자문위원회 의견서와 노사합의 결과의 비교

	자문위원회 의견	노사합의
근무형태	‘8/8+1’ 형태의 도입. 단 일부 PT부분은 3교대제[(8/8+1)+상시 야간조] 도입	(완성차 및 PT 부문) ‘8/8+1’ 형태의 도입. 단 일부 PT 부문은 추후 협의
시행시기	2013년 4월 1일(아산공장 조기시행)	2013년 3월 4일
‘8/8’ 도입 시기	노사합의로 결정	2016년 3월
물량보전	(완성차 부문) UPH 상승 및 추가 작업시간 (일부 PT부분) 3교대제 도입	(완성차 및 PT 부문)UPH 상승 및 추가작업시간
추가작업시간	189.5시간	185.8시간(잔업 20분 추가)
특근	평일근무형태 준용	논의 없음
야간할증수당	보전	보전
수당보전형태	통상임금	통상임금
M/H	‘8/8+1’ 도입 이후 적용	‘8/8’ 도입 시부터 적용
인원충원	현 인원 기준	현 인원 기준 시행, 추후 협의
전환배치	공장 간 전환배치 필요(노동강도 평준화)	(공장 내 라인 간 전환배치)
상시주간조	8.5시간 + 월급제	8.5시간 + 월급제
전주트럭공장	주간연속 2교대제 시행	해당부문 노사 간 별도협의 추진
협력업체	(가칭) 자동차산업 교대제 개선위원회 구성	논의 없음

자료: 현대자동차 근무형태변경추진위원회 자문위원회(2012)를 바탕으로 필자 작성.

‘8/8+1’ 근무형태의 도입이 갖는 한계도 지적할 수 있다. 첫째로 근무형태 변경을 논의하는 과정에서 작업장 혁신의 개념이 배제되었다는 점이다. 여기에는 M/H 산정기준의 도입이 연기되었다는 점과 노동의 유연성이나 생산의 효율성이 의제로 상정되지 못하였다는 점이 포함된다. 특히 M/H 산정기준의 도입을 연기하기로 합의한 사실은 그것이 인원산정의 기초일 뿐 아니라 노동강도 측정을 통한 배치전환의 기준이 된다는 점에서 작업장 혁신의 연기에 해당된다. 둘째로 현대차는 ‘8/8+1’ 근무형태를 도입하더라도 여전히 장시간 노동 사업장에 해당된다는 점이다. 그러나 향후 노동법 개정을 포함한 정치사회적인 환경변화나 여가에 대한 인식의 변화 등을 감안할 때 ‘8/8’ 형태의 도입은 물론 추가적인 노동시간 단축은 불가피할 것이다. 셋째로는 ‘8/8+1’ 교섭에서는 삶의 질과 여가에 대한 관심이 다뤄지지 못하였으며 마지막으로는 일자리의 창출이라는 사회연대적 관점이 배제되었다.

결론적으로 현대차의 주간연속 2교대제는 그것이 갖는 선도적인 의미에도 불구하고 현상대응적이고 경제주의적인 관점에서 벗어나지 못하였다. 노사대립적인 구도에서 양측 모두 전략적인 사고가 부족한 가운데 주고받기식의 영합(zero-sum)게임에 머물고 만 것이다. 그런데 ‘8/8+1’ 형태가 ‘8/8’ 형태에 이르는 과도기적인 근무형태라면 ‘8/8’ 형태를 도입하는 과정은 ‘8/8+1’ 형태를 도입하는 과정에서 나타난 한계들을 극복하는 과정이라고 할 수 있다. 즉 주간연속 2교대제를 완성하기 위해서는 ‘8/8’이라는 근무형태의 변경뿐 아니라 그 과정에서 작업장 혁신과 여가생활의 질, 그리고 일자리의 창출 등을 전략적으로 결합할 필요가 있다.

### Ⅲ. ‘8/8’ 근무형태를 향하여

‘8/8’ 근무형태는 하루 8시간을 근무하는 형태이다. 그렇다고 ‘8/8’ 근무형태가 기존의 ‘8/8+1’ 근무형태에서 2조의 근무시간을 1시간 줄이면 끝나는 근무형태를 의미하지는 않는다. 우선 8시간 근무제는 물량에 따라 노동시간이 달라지는 유연근무제를 바탕으로 한다. 또한 ‘8/8’ 형태에서 물량이 보전되지 않을

경우에는 3교대제를 적극적으로 검토할 필요가 있다. 그렇다면 '8/8' 근무형태는 궁극적으로 유연근무제와 3교대제가 결합된 '유연3교대제'의 형태를 띠게 된다. 이러한 점에서 '8/8' 근무형태의 도입과정은 '8/8+1' 근무형태 도입과정과 질적으로 다른, 그야말로 Hartz(1996)가 말한 '조용한 혁명(silent revolution)'에 해당된다. '8/8' 형태를 도입하는 과정에서 주요한 논의과제로는 △ 작업장 혁신, △ 지속적인 노동시간 단축과 여가생활의 개선, 그리고 △ 고용의 창출 등을 들 수 있다.

## 1. 작업장 혁신

현대차에서 '8/8+1' 형태를 논의하는 과정에서 물량 및 임금의 보전은 고전적인 의제였다. 이는 시장수요가 충분히 줄지 않는다면 '8/8' 형태의 교섭에서도 마찬가지일 것이다. 주간연속 2교대제로 이행하는 과정에서 '10/10'에서 '8/8+1' 형태로 이행하는 것을 1단계라고 한다면 '8/8+1'에서 '8/8' 형태로 가는 과정은 2단계라고 할 수 있다. 그런데 1단계는 비록 근무시간이 하루 3시간씩 줄어들었다고는 하나 물량은 생산성을 높이고 비가동시간의 일부를 작업시간으로 바꿈으로써 만회하였다.

'8/8+1'에서 '8/8'로 전환될 때는 사정이 달라진다. 작업시간을 추가하는 것이 쉽지 않는데다 설비투자의 부담도 크게 늘어날 것이기 때문이다. 특히 '8/8' 형태로 이행하는 과정에서는 설계 UPH와 운영 UPH 사이의 격차가 거의 없으며 노동강도의 추가적인 증대 역시 쉽지 않다는 점에서 설비투자의 부담은 더욱 늘어난다. 만일 이 단계에서도 물량의 만회와 임금의 증가가 짝을 이룬다면 결국 '8/8' 이행을 결정짓는 핵심적인 변수는 생산성의 향상이다. 설비투자와 노동강도의 증대가 상대적으로 쉽지 않는 상황에서 작업장 혁신이 거론되는 이유는 여기에 있다. 작업장 혁신(workplace innovation)이란 설비투자나 기술혁신과는 달리 노동자들의 작업방식이나 조직의 관행, 경험과 숙련 등 고용관계와 연계된 혁신을 의미한다.

작업장 혁신을 추진하는 대표적인 수단은 유연화를 통해 조직의 경직성에서 비롯되는 효율의 손실을 줄이는 방법이다. 공장 간 노동강도를 평준화하면서

전체적으로 생산의 효율성을 높이는 방법도 있다. 그 전제는 M/H 기준의 확립이다. 그런데 이러한 방법은 하나같이 노사 간 신뢰에 바탕을 둔 협력적인 행동을 필요로 하며 그 출발은 노동의 참여이다. 따라서 이 글에서는 작업장 혁신과 관련하여 핵심적인 수단으로 나타나고 있는 유연성의 제고와 참여적 노사관계의 구축을 중심으로 살펴본다. M/H 산정기준의 도입은 2012년 교섭에서 노사가 합의한 만큼 논의의 대상에서 제외한다.<sup>7)</sup>

#### 가. 노동시간의 유연화

한국의 노동시간체제는 노동시간을 비교적 자유롭게 연장할 수 있는 반면, 8시간 미만으로 단축하는 것은 어렵다는 점에서 연장형 유연성을 갖는다(배규식, 2012). 노동시간의 경직성은 근무형태에서도 드러난다. 대부분의 기업은 유연한 노동시간 모델 대신 '단일하고 경직적인 노동시간 모델(uniform and inflexible working time model)'을 채택하고 있다. 이처럼 정상적인 노동시간과 근무형태는 구속복(straitjacket)과 같은 엄격한 규제에 갇혀 유연성을 잃고 있다(Seifert, 2008).

현대차의 경우 근무형태가 변경되면서 노동시간의 유연성은 오히려 줄어들었다는 점에서 그 심각성은 배가된다. 현대차는 그렇잖아도 노동의 경직성을 보여 왔다. 외부적·수량적 유연성(해고)이 제한되는 것은 말할 나위도 없지만 기능적 유연성과 관련하여 전환배치는 신속성이 떨어지고 조정비용이 과다하게 소요된다(조성재, 2009). 생산의 유연성이란 측면에서 일종의 동맥경화증을 보여 왔다고도 할 수 있다. 그런데 '8/8+1' 형태가 도입되면 그간 임시적 유연성(temporal flexibility)의 근간을 이루었던 기존 4시간의 완충장치(잔업)가 2조의 연장근로 1시간(70분)으로 줄어든다. 특근도 주간연속 2교대제의 취지로 보나 향후 법 개정의 가능성으로 볼 때 기존의 밤샘노동형태를 유지하기란 어려울 것이다. 이처럼 주간연속 2교대제가 실현되면 단기적인 수요변화에 대응하는

7) 2012년의 교섭에서 보듯 이 합의가 지켜진다는 보장은 있는가라는 질문은 여전히 유효하다. 만일 노조가 이 합의를 이행하지조차 불투명하다면 최소한 현 집행부 임기 내(~2013.9)에 현행작업 실측작업(작업공정에 대한 비디오 촬영작업)은 진행하여야 한다. 실측작업은 M/H 산정기준을 마련하는 작업의 출발점이자 핵심적인 과정을 이룬다. 자세한 것은 현대자동차 근무형태변경추진위원회 자문위원회(2011a)를 참고할 수 있다.

메커니즘으로서 초과노동의 의미는 크게 줄어든다. 또한 주간연속 2교대제는 월급제를 동반함으로써 임금의 유연성도 감소시킨다. 현대차는 유연성이라는 점에서 역주행하고 있는 셈이다.

노동시간의 유연화와 관련하여 관심의 대상은 탄력근로시간제와 근로시간저축 휴가제이다. 탄력근로제는 2주일, 또는 3개월 등 일정한 기간을 평균하여 1일 또는 1주일간 노동시간이 법정노동시간을 초과하지 않으면 특정한 날 또는 특정한 주에 기준근로시간을 초과하더라도 법 위반이 아님은 물론 초과한 시간에 대해 연장근로수당을 지급하지 않아도 되는 제도이다(하갑래, 2011). 근로시간저축휴가제는 연장·야간·휴일근로 또는 미사용 연차휴가에 대해 수당을 지급하지 않고 근로시간저축계좌에 저축하였다가 노동자가 필요할 때 꺼내어 휴가로 사용하거나, 이와 반대로 휴가를 먼저 사용한 이후에 연장근로 등으로 보충할 수 있도록 하는 제도이다. 탄력근로시간제와 근로시간저축휴가제를 결합하여 노동시간계좌 제로 이행하는 방안을 강구할 수도 있다(정명기, 2010; 이문호, 2012 참조).

노동시간의 유연화는 노동시간의 단축을 전제로 하면서 노동자지향적인 유연화(worker-oriented flexibilization)와 결합할 필요가 있다. 이를 위해서는 노동조합의 개입이 불가피하다. 유럽의 경우에서 보듯 노동시간의 유연화는 노동시간 단축에 대한 보상이거나 노동시간 단축의 교환품목이라는 성격을 띤다. 또한 노동시간의 유연화는 그것이 노동조합을 통한 집단적인 규제와 결합하지 않으면 사용자 주도의 노동시간 유연화로 이어져 일과 삶의 조화를 오히려 방해할 수 있다. 영국의 경험에 의하면 재택근무, 집중근무제도, 그리고 탄력시간 제도는 일과 삶의 조화를 악화시키는 것으로 드러났다(Grimshaw et al., 2010). 노동시간의 유연화가 오히려 노동시간을 증가시키는 부작용을 낳기도 하였다(이상현, 2002). 따라서 노동시간의 유연화가 노동시간에 대한 통제를 확대하려는 노동자의 노력과 조화를 이루기 위해서도 노동조합을 통한 집단적인 개입은 불가피하다.

#### 나. 참여적 노사관계의 구축

작업장 혁신을 말할 때 놓칠 수 없는 지점은 현대차는 오랫동안 불신과 갈등적인 노사관계를 가져왔다는 점이다. 따라서 노사관계의 변화가 전제되지 않는

다면 작업장 혁신에 대한 논의는 모래성일 수밖에 없다. 실제로 지금까지 작업장 혁신에 관한 많은 요소들이 노조의 반대로 도입되지 못하였다. M/H 산정기준의 도입이나 내부적 유연화는 그 대표적인 사례에 속한다. 변화에 대한 노조의 동의는 상호이익을 보장하는 수단이 되며 변화에 대한 합법성과 권위를 제공한다.

‘8/8’ 이행과정이 작업장 혁신의 계기로 작용하기 위해서는 노동배제적인 생산방식을 노동참여형으로 바꿀 필요가 있다. 생산방식이라는 측면에서 현대차는 모듈화·자동화 및 작업의 표준화를 통해 숙련공정을 단순조립공정으로 바꾸으로써 생산기능의 축소와 고용의 외부화를 진전시켜왔다. 그 결과 “숙련을 상실한 노동은 기계로 혹은 보다 열악한 조건을 감수할 수 있는 노동으로 대체될 위험에 지속적으로 노출된다”(김철식, 2009). 고용불안이 가시화되는 것이다. 조형제 외(2010) 역시 시스템 합리화(system rationalization)라는 관점에서 현대차 생산방식은 엔지니어 주도적이고 노동배제적으로 바뀐 만큼 인적 요소에 대한 의존은 갈수록 줄어든다고 주장한다.

현대차에서 노동배제적인 생산방식과 갈등적인 노사관계는 서로를 부추기며 확대재생산되어 왔다고 할 수 있다. 강성노조의 출현은 기술(로봇, IT기술)의 발전과 어울려 숙련절약적·노동배제적인 생산방식을 낳았다. 이러한 상황에서 작업장 혁신의 내용으로 제시된 노동시간의 유연화는 내부적 유연성을 높여 외부적 유연성(해고)을 대체함으로써 고용의 안정성을 높인다. 또한 M/H 기준의 마련과 작업조직의 개선, 그리고 숙련향상에 바탕을 둔 생산의 효율화는 노동에 대한 의존을 높이는 기능을 할 것이다. 즉 내부적 유연성과 생산의 효율화는 고용의 안정과 노동의존성을 높여 궁극적으로 노동의 참여를 촉진시킨다. 더욱이 이러한 변화는 내부노동시장을 둘러싼 노사갈등을 완화함으로써 노사파트너십을 촉진시킨다.

노동을 배제하고 노조의 참여를 거부하는 작업장 혁신이란 노조를 약화시키고 우회하려는 이른바 ‘독 묻은 악수(poisoned handshakes; Darlington, 1998)’에 지나지 않는다. Kelly(1996)에 따르면 노동조합에 대한 사용자들의 적대감 이야말로 노동조합의 온건화를 가로막는 최대의 장애물이다. 따라서 ‘8/8’ 이행과정은 노조의 참여를 바탕으로 현장작업자의 체계적이고 조직적인 숙련에 의

존하는 숙련축진형 생산방식이라는 공동의 비전을 실현하는 과정으로 자리매김할 필요가 있다. 이를 위해서는 현대차 차원에서 노사가 공유할 수 있는 정책적·전략적 목표를 분명히 할 필요가 있다. 글로벌 허브(global hub) 전략은 대표적인 보기에 속한다(박태주, 2009c 참조). 물론 노조의 경영참여는 단체교섭이나 노사협의회 이외에도 다양한 노사공동위원회라는 제도적인 참여장치로 구체화된다.

제도적인 참여장치 못지않게 교섭 또는 협의의 대상을 확대하려는 사용자 측의 노력 역시 중요하다. 그동안 사용자의 전권(prerogatives)으로 여겨졌던 장기투자나 생산전략, 고용정책과 관련된 경영의제들이 교섭의 대상으로 바뀔 때 노조의 참여는 비로소 의미를 가질 것이며 통합적 교섭의 성격도 살릴 수 있다(이상호, 2009). 나아가 이러한 교섭범위의 확대는 궁극적으로 노사 간에 고용의 안정과 경쟁력의 제고를 교환하는 ‘고용안정과 경쟁력 제고를 위한 기업협정(pacts for employment and competitiveness)’으로 발전할 수 있을 것이다(이상호, 2009; Seifert et al., 2005 참조).

## 2. 노동시간의 지속적인 단축과 여가생활의 개선

### 가. 노동시간의 지속적인 단축

앞에서도 지적하였듯이 현대차에서 ‘8/8+1’ 형태를 도입할 경우 단축되는 노동시간은 210시간 내외이다. 그러나 현대차의 장시간 노동체제를 감안한다면 주간연속 2교대제가 장시간 노동을 해결하는 만능열쇠는 아니다. 예를 들어 2011년의 경우 휴일근로가 652시간에 이르러 주간연속 2교대제가 도입되더라도 전체 노동시간은 2,500시간대에 육박한다. 따라서 주간연속 2교대제가 도입되더라도 노동시간의 단축은 여전히 주요한 과제이다.

추가적인 노동시간 단축 노력에는 노사가 합의한 대로 ‘8/8’ 근무형태를 2016년에 도입하는 일이 우선이다. 휴일근로를 축소하는 일도 시급하다. 평일에 ‘8/8+1’ 체제로 근무하면서 휴일특근의 경우 14시간을, 그것도 밤샘노동으로 근무한다는 것은 주간연속 2교대제의 취지에도 맞지 않는다. 게다가 앞으로 휴일근로시간을 연장근로시간에 산입하는 방향으로 법의 개정이 이루어진다면

14시간 특근은 어려워진다. 물량이나 임금의 측면에서 일정 부분 특근이 불가피하다면 '8/8' 형태의 조기도입을 검토할 필요가 있다. 연월차 휴가를 소진하는 일도 중요하다. 노동조합이 노동시간의 단축과 삶의 질의 향상을 강조하면서 연월차 휴가의 사용에 대해서 입을 다문다는 사실은 자기모순이다. 이 외에도 노동시간 상한제의 실시<sup>8)</sup>와 초과노동에 대한 허가권의 지부 이전을 통한 규제의 강화 등도 고려의 대상에 속한다.

결과적으로 한국의 노동운동은 노동시간 인지적으로 바뀔 필요가 있다. 노동시간은 임금과 더불어 핵심적인 근로조건이며 노동자의 삶을 규정짓는 결정적인 요소라는 점에서 노동시간에 대한 노동조합의 관심은 불가결하다. 노동운동이 스스로의 역동적인 힘으로 노동시간 단축에 나서지 않으면 2011~12년 노동부의 근로감독에서 보듯 외부적인 강제가 개입할 수밖에 없을 것이다. 노동조합이 노동자의 삶에서 핵심적인 의제를 외부적인 힘에 맡겨둔다는 것은 노동운동의 자기부정에 해당된다. 이는 노동자가 자기 삶의 주인이 되지 못하는 것은 물론 노동조합조차 노동자의 삶의 결정과정에 개입하지 못하고 소외된다는 사실을 의미하기 때문이다. 따라서 노동시간 인지적인 노동운동을 위해서는 경제적 권리투쟁에 국한된 노동조합의 관심을 노동자의 삶의 질의 문제로 확대하여 일과 삶의 조화를 추구하는 노동운동의 새로운 패러다임을 구축할 필요가 있다.

#### 나. 3교대제의 도입

유럽의 경우를 살펴보면 노동시간의 단축은 두 가지 의제와 동시에 진행되었다. 하나가 노동시간의 유연화라면 다른 하나는 가동시간의 연장이었다. '노동시간과 가동시간의 분리(decoupling)'는 이 세 가지 현상, 즉 노동시간의 단축과 가동시간의 연장, 그리고 노동시간의 유연화를 설명하는 전형적인 용어에 해당된다. 노동시간과 가동시간의 분리는 3교대제의 도입으로 가시화된다. 실제로 유럽 완성차 업체의 경우 1990년대 이래 3교대제가 일반화되어 왔다 (Lehndorff, 2011). 이러한 3교대제가 노동시간의 유연화와 결합하여 유연3교대

8) 사실상 초과근로가 규정화된 상황에서 노동시간 상한제의 설정은 과도한 노동을 제어하는 최소한의 필요조건이다(Lee et al., 2006: 144).

제의 특징을 드러내고 있기도 하다(현대자동차 노사전문위원회, 2008).

‘8/8+1’ 또는 ‘8/8’ 근무형태를 도입할 때 남는 문제의 하나는 설비의 유희시간이 길다는 점이다. 자동차 산업은 한편으로는 노동집약적 산업이자 동시에 설비집약적인 산업이다. 특히 완성차 부문이나 PT부문에서 조립라인을 제외한 대부분은 설비집약적인 산업이라고 해도 과언이 아니다. 따라서 설비가동률은 경쟁력을 좌우하는 요소가 된다.

‘10/10’ 근무형태에서 비가동시간은 기껏해야 2시간에 불과하다(19~21시). 설비의 유지·보수시간을 감안하면 비가동시간은 거의 없다고 할 수 있다. 그러나 ‘8/8+1’ 체제로 가면 유희시간은 5시간 20분으로 늘어난다(01시 30분~6시 50분). ‘8/8’ 체제에서는 다시 한 시간이 추가된다. 그간 현대차가 양적인 성장 전략을 취하여 왔다는 사실을 감안하면 회사로서는 수요가 있는 한 “공장 불이 꺼지는 것을 두고 보지는 않을 것이다”(면담). 더욱이 현대차 생산방식은 종업원의 숙련에 의존하기보다는 대단위 설비투자나 IT 관련 투자에 의존하고 있어 장시간 가동은 중요하다(조성재, 2011). 노동시간이 줄어 가동시간이 단축되면 규모의 경제효과에 의해 단위생산비용(cost per vehicle)은 급속히 늘어난다.

가동시간을 늘리는 대표적인 수단은 교대조를 늘리는 것이다. 회사의 입장에서 교대조를 늘리면 인원의 충원은 불가피하겠지만 설비투자비용을 줄이고 설비가동률을 높일 수 있다는 장점이 따른다. 즉 개별 노동자의 노동시간을 줄이면서도 공장의 가동시간을 늘려 물량을 보전하거나 늘리는 수단이 되는 것이다. 그렇지만 노동조합으로서는 3교대제의 도입을 반대할 가능성이 높다. 이미 PT부문의 3교대제 도입과 전주공장의 2교대제 도입에 대해 특근의 감소를 우려하여 반대한 적이 있기 때문이다. 노동시간을 줄이자면서도 특근의 감소를 우려하는 모순적인 일이 벌어지는 것이다. 생활방식조차 초과노동으로 발생하는 부가적인 수입에 의존하는 구조가 형성된 탓이라고 할 수 있다.

#### 다. 여가생활의 개선

노동시간을 단축하는 핵심적인 목표의 하나는 삶의 질의 향상 또는 ‘일과 삶의 조화(work-life balance)’라고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 노동시간의 단축을 둘러싼 지금까지의 논의는 생산과 임금이라는 경제적인 요인에 집중함으

로써 작업장 바깥의 삶은 분석의 대상에서 빠뜨려왔다(박태주, 2011).

실제로 현대차 노동자의 생활실태를 조사한 결과에 따르면 그들은 경제적 도구로서 장시간 노동을 선호하는 것은 사실이다. 그렇지만 고령화가 진전되면서 건강에 대해서 강박적인 우려를 갖고 있는 것 역시 사실이다. 뿐만 아니라 배우자의 낮은 경제활동참가율과 가장(남편)의 낮은 가사분담률에서 보듯이 가부장적이고 성위계적인 가족문화를 갖고 있기도 하다(조순경, 2011). 장시간 노동은 배우자의 가사노동과 돌봄노동을 기반으로 성립되기 때문이다. 여가생활에 대해서도 커다란 불만을 드러내고 있다. 가령 현대차 노동자의 휴일사용실태를 살펴보면 휴식/TV시청이나 낮잠과 같은 소극적·소일형 여가활동은 38.2%를 차지하여 운동/스포츠 활동과 레저활동과 같은 적극적·오락형 여가활동(13.2%)을 크게 앞지르고 있다(박태주, 2011). 이러한 현상들이 무엇보다도 장시간 노동에서 비롯되었다는 것은 두말할 나위도 없다.

여가생활에 대한 욕구가 노동시간의 단축을 부추기지만 노동시간의 단축이 자동적으로 여가생활의 향상을 가져오는 것은 아니다. 때로는 불만족스러운 여가생활이 장시간 노동으로 회귀하는 요인이 되기도 한다(허니컷 외, 2011). 경제주의적 욕망이 있는 한 노동자들은 실질임금을 높이는 수단으로서 노동시간 연장을 수용할 수 있다. 사실 평생 하루 종일 일에 매달렸던 사람들이 어느 날 갑자기 노동시간이 단축되었다고 해서 늘어난 자유시간을 곧장 의미 있게 쓰기는 어렵다. 이른바 '여가로부터의 도피' 현상이 나타나면서 소비중독이나 퇴폐적이고 향락적인 여가문화에 빠지기도 한다. 따라서 증가한 자유시간이 또다시 소비나 노동 등 자본의 울타리 안에 묶이지 않고 문화사회를 생성하는 데 활용되도록 다양한 프로그램을 개발할 필요가 있다(강수돌, 2011).

여가생활의 질을 높이는 과정에서 생활주변의 여가인프라를 확충하고 다양한 여가 프로그램을 개발하는 일은 중요하다. 이를 위해서는 주로 가족과 함께 보내는 주말여가의 특성상 가족여가를 활성화시킬 수 있는 인프라의 조성 과 프로그램의 개발이 중요하다. 자기계발이나 사회봉사활동에 대한 지원도 성과를 기대할 수 있는 영역이다. 문제는 기업복지수준을 높이더라도 동시에 노동자 연대수준을 제고하는 방향으로 그것의 활용방안을 설계하는 일이다. 그 핵심은 기업복지의 문호를 사내 비정규직에 대해서는 물론이거니와 지역주민에 대해

서도 개방함으로써 사회복지적인 성격을 강화하는 일이다. 이른바 기업복지의 지역화 내지 사회화라고 할 수 있다(유형근 외, 2008).

### 3. 일자리의 창출

현대차의 주간연속 2교대제가 사회연대적 관점의 결여라는 한계를 드러내었다면 그 중심에는 일자리의 창출에 대한 무관심이 자리하고 있다. 더욱이 현대차는 경영위기에 따른 유희인력의 활용방안이 아니라 항상적인 노동시간 단축 방안으로서 주간연속 2교대제를 논의하여 왔다는 점에서 고용창출에 대한 기대가 더욱 컸다고 할 수 있다. 그러나 주간연속 2교대제가 경제적 실리주의의 연장으로 이어지면서 그것이 가져오는 고용효과도 제한되고 말았다.

노동시간의 단축이 가져오는 고용효과는 생산성의 변화, 노동비용의 증가, 초과노동시간의 사용 등 다양한 요소에 의해 영향을 받는다(조윤기 외, 2001; Bosch, 2000). 다시 말해 생산성이 늘어나거나 노동비용이 증가할 경우, 그리고 초과근로시간을 활용할 경우 노동시간 단축에 따른 고용효과는 줄어든다. 현대차의 경우 노동시간의 단축과정에서 고용효과는 생산성의 증가와 추가노동시간의 확보, 그리고 시간당 임금의 상승 등에 의해 상쇄되었다고 할 수 있다. 이는 일차적으로 현대차의 현재 생산성이 낮다는 사실에 기인한다.<sup>9)</sup> 생산성이 낮다는 것은 인력이 과잉상태(labor hoarding; Dreze, 1986)에 있다는 것을 의미한다. 생산을 효율화할 여지가 있는 상황에서 노동조합의 임금보전 압력이 작용할 경우 기업은 생산성 증가와 시간당 임금의 인상을 교환하고 신규채용은 꺼리게 된다(윤진호, 2000). 이처럼 현대차의 노동시간 단축이 가져오는 고용효과는 낮은 생산성과 임금보전 및 물량보전을 통한 단위노동비용(unit labor cost)의 유지라는 현대차의 특수성을 반영한다고 할 수 있다.<sup>10)</sup> 더욱이 교대조 증가를 통해 고용증가가 예상되었던 일부 공정(PT부문, 전주공장)에서 교대조 증가

9) 회사자료에 따르면 2010년의 경우 현대차의 편성효율은 53% 수준이다. 현대차 해외공장은 88.9%(2009년)에 이른다. 편성효율은 '표준조립인원/실조립인원'을 나타내는 비율로 편성효율이 53%라는 건 53명이 일할 곳에 100명이 투입되고 있다는 의미이다.

10) 임금인상률이 생산성 증가율보다 높을 경우 단위노동비용이 상승한다. 이는 기업의 경쟁력을 떨어뜨려 물량의 감소를 가져올 수 있을 뿐 아니라 기업은 노동을 자동화와 같은 다른 생산요소로 대체할 유인이 발생함으로써 고용효과를 줄인다(Walker, 2000).

가 무산되었다는 사실은 평일의 생산물량이 늘어남으로써 '휴일물량감소 → 특근(휴일근로) 감소 → 임금감소'가 발생할 수 있다는 조합원의 우려가 작용하였다는 점에서 여전히 '장시간 노동을 통한 임금소득의 극대화 논리'가 작용하였다고 할 수 있다.

결과적으로 현대차에서의 노동시간 단축은 고용창출보다는 임금보전과 삶의 질 향상 내지 건강에 무게를 두고 진행되었다고 할 수 있다. 사실 현대차의 경우 일찍부터 물량보전의 원칙과 임금보전을 교환하기로 합의함으로써 고용의 창출은 그 자체가 본격적인 노사 간의 이슈가 되지 못하였다. 설비투자와 노동생산성의 증대, 그리고 작업시간의 추가를 통해 물량을 보전하고 나아가 생산성의 증가를 임금의 증가로 보상함으로써 신규충원의 여지를 봉쇄하여 버린 것이다. 그렇지만 앞으로 교대조가 추가되거나 특근형태의 변동에 따른 신규고용의 가능성은 남겨두고 있다. 특히 전주의 트럭 및 엔진공장에서 주간연속 2교대제가 도입되거나 '8/8' 형태로 이행하면서 3교대제가 도입될 경우 신규충원 효과는 무시하지 못할 것이다.

#### IV. 맺음말

임금과 더불어 노동시간은 고용관계(employment relationship)를 규정짓는 핵심적인 근로조건이자 노사 간 논쟁적인 이슈의 하나이다. 특히 현대차에서 주간연속 2교대제의 도입은 기업 차원에서 이루어지는 실노동시간의 단축과정이라는 점에서 관심의 대상이 되어 왔다. 노동조합으로서는 그것이 그간 노동운동이 외면하여 온 노동시간의 단축이라는 의제를 복원한다는 의미를 지닌다.

현대차 노사는 2013년 3월 4일자로 '10/10' 근무형태를 '8/8+1' 형태로 바꾸기로 합의하였다. 이렇게 될 경우 연간노동시간은 개인별로는 210시간이 줄어든다. 노동시간이 줄어들더라도 UPH를 높이고 추가 작업시간을 확보하여 '10/10' 수준의 물량(생산능력)은 보전하기로 합의하였다. 대신 임금측면에서는 야간근로수당을 포함하여 '10/10' 수준의 임금을 보전하면서 동시에 월급제를 시행하기로 의견을 모았다.

현대차의 주간연속 2교대제 도입은 노동시간 단축에 대해 정치사회적으로 형성된 공감대에 적극 부응하였다는 의미를 지닌다. 우선은 업계 최초로 근무 형태를 바꿈으로써 노동시간의 단축과 야간노동의 축소를 실현시켰다는 사실이다. 그것이 다른 업체에 대해 일종의 준거틀을 제공하였다는 사실이나 자문 위원회를 통해 외부의 전문가와 현장을 결합하였다는 점에서 현대차의 주간연속 2교대제는 근무형태 변경의 새로운 모델로 떠오르고 있기도 하다. 그런데 현대차의 노동시간 단축은 노사의 자율적인 합의라는 외양에도 불구하고 외부의 법제도적 개입이 촉매제가 되었다는 사실을 보여준다. 이러한 점에서 장시간 노동을 제어하는 수단으로서 법제도적인 접근이 갖는 중요성을 확인할 수 있다.

현대차의 주간연속 2교대제는 그것이 갖는 상징성이나 의미에도 불구하고 몇 가지 추가적인 과제를 남긴다. 여기에는 작업장 혁신, 추가적인 노동시간의 단축과 여가생활의 개선, 그리고 일자리나누기 등을 포함한다. 특히 일자리나누기가 배제된 사회적 연대란 한낱 수사일 뿐이다. 노동시간 단축을 통한 사회적 연대의 복원은 노동운동이 사회적인 위상을 회복하는 과정이라는 점에서 노동운동을 재활성화(revitalization)하는 길이 될 수 있다. 이러한 과제들은 현대차 노사가 2016년 도입하기로 합의한 '8/8' 근무형태를 유연3교대제로 설계하면서 보완할 수 있을 것이다.

마지막으로 이 글은 현대차의 주간연속 2교대제를 다루었지만 현대차의 경험을 다른 완성차 업체나 부품회사로 일반화하기에는 몇 가지 한계가 따른다는 점을 지적할 수 있다. 현대차가 갖는 특수성으로서는 △ 현대차는 내수시장에서 독점적인 지위를 누리는 완성차 업체로서 독자적인 근무형태 설계가 가능할 뿐 아니라 △ 협력업체와 달리 원청으로서 납품단가 인하 압력이 없다는 점, △ 다국적 기업의 모기업으로서 물량의 배정이나 신규투자 등 경영의 의사결정권이 국내에 있다는 점, △ 호황이 지속되면서 상대적으로 내부유보자금이 풍부하다는 점, △ 임금이 높다는 점에서 장시간 노동이 단순한 생계비 보충형이 아니라는 점, △ 낮은 생산성으로 인해 생산성 향상을 통한 임금의 보전이 가능하였다는 점, 그리고 △ 강한 노조가 존재한다는 점 등을 들 수 있다.

40년 전 전태일 열사는 사람은 기계가 아니라고 외쳤다. 근로기준법을 지키

라고 법전을 꺼안고 불을 놓았다. 그러나 노동조합은 실노동시간의 단축에 대해 침묵하였고 그 결과 노동자들은 근로기준법조차 사문화하면서 일하는 기계로 바뀌었다(박태주, 2011). 그러나 현대차에서 주간연속 2교대제가 실현되면서 노동시간 단축을 향한 긴 여정은 시작되었다. 루쉰(魯迅)은 “길은 있다고도 할 수 없고 없다고도 할 수 없다. 사실 땅 위에는 본래 길이 없었다. 걸어가는 사람이 많아지면 그것이 곧 길이 되는 것이다”라고 말하고 있다. 현대차의 주간연속 2교대제는 기업 차원에서의 노동시간 단축이라는 길을 열어가는 과정에 해당된다.

## 참고문헌

- 강수돌(2011). 『경제와 사회의 녹색혁명』. 문화과학사.
- 강신준(2010). 「주간연속 2교대제 논의와 노동시간 교섭정책」. 『동향과 전망』 제82권.
- 고용노동부(2011). 「완성차 업체 근로시간 실태조사 결과발표」(보도자료, 11. 7).
- 김철식(2009). 「상품연쇄와 고용체제의 변화: 한국자동차 산업 사례연구」. 서울대학교 사회학과 박사학위논문.
- 박준식(2006). 「현대차와 고용체제의 미래」. 박태주 외. 『현대자동차 노사관계 진단과 대안』. 한국노동교육원.
- 박태주(2009a). 「현대자동차 장시간 노동체제와 ‘주간연속 2교대제’에 대한 시사점」. 『동향과 전망』 제76권.
- \_\_\_\_\_(2009b). 「‘주간연속 2교대제’를 둘러싼 쟁점과 과제: 현대자동차 사례를 중심으로」. 『산업노동연구』 15 (2).
- \_\_\_\_\_(2009c). 「현대자동차의 세계화 전략과 노동조합의 저항적 실리주의」. 『산업노동연구』 15 (1).
- \_\_\_\_\_(2011). 「장시간 노동이 일과 삶의 갈등에 미치는 효과: 현대자동차 노

- 동자들의 생활실태조사를 중심으로」. 『산업노동연구』 17 (2).
- 배규식(2012). 「한국 장시간 노동체제의 지속요인」. 『경제와 사회』 제95호(가을호).
- 배규식 · 이상민 · 권현지(2011). 『노동시간의 유연성과 개선방안』. 한국노동연구원.
- 배규식 · 조성재 · 홍민기 · 김기민 · 전인 · 이영호 · 권현지 · 진숙경 · 이문범 (2011). 『장시간 노동과 노동시간 단축(I)』. 한국노동연구원.
- 유형근 · 이정봉(2008). 『산별노조시대 노동복지 전략』. 한국노동사회연구소 · 프리드리히 에베르트재단.
- 윤윤규 · 정승국 · 노용진 · 이상민(2008). 『산업별 노동유연성에 대한 국제비교 연구: 기업사례 비교를 중심으로』. 한국노동연구원.
- 윤진호(2000). 「노동시간 단축과 업무공유제에 대한 연구」. 『경상논집』 14 (1). 인하대학교 산업경제연구소.
- 이문호(2012). 「자동차 부품산업의 장시간 노동 실태와 근무형태 대안 모색」. 전국금속노동조합. 「자동차 부품업체 교대제 개선방안 토론회」 발표문.
- 이상현(2002). 「노동시간의 정치경제학: 노동시간에서 ‘노동자 시간’으로」. 김수행 · 신정환 편저. 『현대 마르크스경제학의 쟁점들』. 서울대학교 출판부.
- 이상호(2009). 「독일 자동차 산업 고용안정협정의 전략적 함의」. 『산업노동연구』 15 (2).
- 정규석(2004). 「유한킴벌리의 주40시간 제도」. 『임금연구』 봄호. 한국경영자총협회.
- 정명기(2010). 「독일의 근로시간 계좌제와 노동유연성에 관한 연구」. 『경상논총』 28 (2). 한독경상학회.
- 조성재(2009). 「자동차산업의 노동 유연성과 고용관계」. 『산업관계연구』 19 (3).
- \_\_\_\_\_ (2011). 「자동차 산업의 장시간 노동」. 배규식 · 조성재 · 홍민기 · 김기민 · 전인 · 이영호 · 권현지 · 진숙경 · 이문범. 『장시간 노동과 노동시간 단축(I)』. 한국노동연구원.
- 조순경(2011). 『노동의 유연화와 가부장제』. 푸른사상.
- 조윤기 · 배규한(2001). 「노동조합이 근로시간 및 초과근로수당에 미치는 효과

- 분석」. 『한국동서경제학회』 12(2).
- 조형제·백승렬(2010). 「유연자동화와 숙련성격의 변화: 현대자동차 차체공장의 시스템 조정노동을 중심으로」. 『산업노동연구』 16(1).
- 하갑래(2011). 『근로기준법(전정 제23판)』. (주)중앙경제.
- 현대자동차 노사전문위원회(2008). 「해외 자동차업체의 근무형태와 임금체계: 독일·미국·일본 업체 사례연구」.
- 현대자동차 근무형태변경 추진위원회 자문위원회(2011a). 「현대자동차 맨아워 산정체계 개선방안에 관한 연구」.
- \_\_\_\_\_ (2011b). 「현대자동차 PT부문 교대제에 관한 연구」.
- \_\_\_\_\_ (2012). 「현대자동차 주간연속 2교대 관련 주요 쟁점사항에 대한 의견」.
- 허니컷, 벤자민 클라인 지음/김승진 옮김(2011). 『8시간 vs 6시간: 켈로그의 6시간 노동제 1930~1985』. 이후.
- Anxo, D. and O'Reilly, J.(2000). "Working-time regimes and transitions in comparative perspective." In J. O'Reilly, et al.(eds.). *Working-Time Changes: Social Integration Through Transitional Labour Markets*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Bosch, G.(2000). "Working time reductions, employment consequences and lessons from Europe: Defusing a quasi-religious controversy." In L. Golden, and D. M. Figart(eds.). *Working Time: International trends, theory and policy perspectives*. London: Routledge.
- Darlington, R.(1994). *The Dynamics of Workplace Unionism: Shop Stewards' Organisation in Three Merseyside Plants*. London: Mansell.
- Dreze, J.(1986). "Work-sharing." *Economic Policy*(October).
- Grimshaw, D., and J. Rubery(2010). "Pay and working time: Shifting contours of the employment relationship." In T. Colling, and M. Terry(eds.). *Industrial Relations: Theory and practice*(third ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Hartz, P.(1996). *The Company that Breathes: Every job has a customer*. Berlin: Springer.

- Kelly, J.(1996). “Union Militancy and Social Partnership.” In P. Ackers et al.(eds.). *The New Workplace and Trade Unionism: Critical Perspectives on Work and Organisation*. London: Routledge.
- Kodz, J. et al.(2003). *Working long hours: a review of the evidence* 1. Main Report. Department of Trade and Industry, United Kingdom.
- Lee, Sangheon, McCann, D. and J. C. Messenger(2007). *Working Time Around the World: Trends in working hours, laws and policies in a global comparative perspective*. London: Routledge.
- Lehndorff, S.(2001). “Factories with Breathing Power: The change in working-time organization in the European automotive industry.” a paper presented to the 8th International Symposium on Working Time. Amsterdam. 14~16 March.
- Rubery, J., Ward, K., Grimshaw, D. and H. Beynon(2005). “Working time, industrial relations and the employment relationship.” *Time and Society* 14 (1).
- Seifert, H.(2008). “Regulated Flexibility: Flexible Working Time Patterns in Germany and the Role of Works Council.” *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations* 24 (2).
- Seifert, H. and H. Massa-Wirth(2005). “Pacts for employment and competitiveness in Germany.” *Industrial Relations Journal* 36 (3).
- Seifert, H. and R. Trinczek(2000). “New approach to working time policy in Germany: the 28.8 hour working week at Volkswagen company.” WSI Discussion Paper No. 80.
- Walker, T.(2000). “The 'lump-of-labor' case against work-sharing.” In L. Golden, and D. M. Figart(eds.). *Working Time: International Trends, Theory and Policy perspectives*. London: Routledge.

abstract

---

## A Road to the Reduction of Working Time : in Search of the Day-time Two-shift System in Hyundai Motor Company

Taeju Park

As working time emerges as the contested terrain in employment relationship, interests in daytime two-shift working system in Hyundai Motor Company(HMC) is also rising. The daytime two-shift system has important trend-setting implications - it is the first change ever to have been made to the traditional '10/10' system, signaling the beginning of working time reduction. Also, it is distinctive in that external experts were called in to mediate the related discussion between the company and the trade union.

However, the daytime two-shift system in HMC falls under the 'externally constrained voluntarism' category, as it was not a voluntary act to reduce working time but movement influenced by administrative and legislative intervention, which includes labor inspection under the Ministry of Employment and Labor and debates around labor standard law amendments. What this indicates is that the working time reduction efforts to come are also likely to be forced through legislative reformation.

On the other hand, the unions' efforts towards workplace innovation, improvement in quality of life, and creation of jobs would be required for realization of the '8/8' system at HMC. Also importantly, should the union lead the creation of jobs with shorter working hours, it would be able to recover its social status and revitalize the labor movement in general.

Keyword : Hyundai Motor Company, working time, day-time two-shift system, work-sharing, workplace innovation