

노동정책연구  
2014. 제14권 제2호 pp.29-58  
한국노동연구원

연구논문

## 사업분할시 노동자보호의 문제점과 정책적 시사점\*

임상훈\*\*  
박용철\*\*\*

최근 사업분할이 조직변경 방식으로 자주 활용되고 있다. 사업분할은 상법의 정비로 간소화되었지만, 노동자보호 규정이 없는 관계로 노동자의 고용과 단체협약 승계에 문제가 발생할 수 있으며, 이러한 요인들이 노사관계에 불필요한 갈등을 초래해 왔다. 본 연구는 그동안 미흡했던 노사관계 측면에서 사업분할 관련 사례연구를 수행하였다.

세 기업에 대한 사례연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 사업분할 방식의 차이로 인해 근로조건 보장이나 고용승계, 그리고 이를 둘러싼 노사간의 갈등 해결에 있어 차이가 있었다. 둘째, 사례기업 모두에서 조직변경시 공통적으로 발생하는 고용승계, 근로조건 보장, 단체협약 승계 등의 문제가 발생하였다. 셋째, 사업분할 방식의 차이에 따라 공통적인 대응과 함께 특성별로 다양한 대응이 필요함을 도출하였다.

노사관계 측면에서의 시사점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 조직변경시 노동자보호에 대한 노동법상의 명문화가 필요하다. 둘째, 조직변경시 사전협의 주체의 명확한 규율로 노동자들을 보호하고, 노사갈등을 최소화해야 한다. 셋째, 사업분할시 대상 노동자들에게 거부권과 이의권을 부여해야만 한다. 넷째, 조직변경 과정에서 노동조합의 전략적 선택이 중요하게 작용하였음을 확인하였다.

핵심용어 : 조직변경, 사업분할(기업분할, 회사분할), 노동자보호, 노사관계

논문접수일: 2014년 3월 21일, 심사의뢰일: 2014년 4월 30일, 심사완료일: 2014년 6월 23일

\* 이 논문은 2012년 고용노동부의 『기업조직변경 등 노동시장 환경변화에 따른 노사관계적 정책과제 연구』 결과를 수정·보완한 것임.

\*\* (제1 저자) 한양대학교 경영대학 부교수(slim@hanyang.ac.kr)

\*\*\* (교신저자) 한국노동사회연구소 연구위원(pyc69@hanmail.net)

## I. 서론

1997년 외환위기를 계기로 기업의 조직변경이 활발하게 추진되면서 노사분규의 주된 원인으로 등장하였다. 이는 과거 임금인상을 둘러싸고 노사분규가 발생되었던 것과 비교하면 새로운 현상이었다. 조직변경에 대한 관심은 외환위기를 극복하면서 일시적으로 저하되었으나, 2008년 미국발 경제위기에 대응하기 위해 다수의 한국 기업은 조직변경 방식을 활용하였고, 이 과정에서 노사분규가 발생하면서 사회적 관심이 다시 확산되었다. 경제위기가 어느 정도 해소된 2011년 이후에도 적지 않은 기업에서 위기극복 또는 사업활성화의 일환으로 조직변경을 활용하였으나, 그로 인한 근로자의 지위 변화로 인하여 근로조건 저하를 초래하였다. 이에 따라 어김없이 노사분규가 발생하였고, 조직변경으로 인한 노사분규에 대하여 본격적인 대책이 요구되고 있다.

기업 조직변경은 제조업과 서비스업, 그리고 대기업과 중소기업을 가리지 않고 하나의 뚜렷한 경향으로 나타났으며, 대부분 노사갈등을 동반하고 있다. 따라서 기업 조직변경과 노사관계 사이의 관계에 대해 분석하고 조직변경 과정에서 어떠한 요인들이 노사갈등을 증폭시키는지를 본격적으로 검토하여야 할 시점이다.

종래 현물출자나 영업양도의 형식을 통하여 우회적으로 이루어졌던 다양한 형태의 사업분할은 1998년 상법에서 일부가 회사분할로 규정됨으로써 기업의 우량부문의 독립이나 채산성 없는 부문의 정비 절차가 대폭 간소화되었다. 이를 계기로 기업분할 방식은 여러 단계의 절차를 거치지 않고 한 단계의 절차에 의해 완료할 수 있다는 점과 물적 분할은 물론 인적 분할이 가능하게 되었다는 점에서 최근 기업의 조직변경 수단으로 자주 활용되고 있다. 하지만 사업분할에 있어서 상법에는 주식회사의 주주 및 영업재산에 대해서만 규정되어 있을 뿐, 근로자들에 대한 규정이 없다. 이에 따라 분할계획서 등에 승계할 근로자의 범위를 기재하지 않은 경우 영업양도와 유사한 성격을 갖게 되어, 포괄승계가 아닌 특정승계가 이루어질 수 있기 때문에 노동자의 계속고용과 단체협약 승계

에 문제가 발생할 수 있으며, 이러한 요인들이 노사관계에 있어서 불필요한 갈등을 초래하고 있는 실정이다.

기업의 조직변경-합병, 인수, 영업양도, 사업분할 등-에 관하여 다수의 연구가 이루어졌지만, 대부분 합병과 인수(M&A), 영업양도 분야에 집중되어 있으며, 연구주제 역시 노동법적 이슈와 재무적 성과를 중심으로 이루어졌다. 인사조직 분야의 연구 역시 직무만족과 생산성 향상 측면에 집중되어 왔다. 이에 본 연구는 비교적 최근에 법률적 정비가 있었고, 기업의 조직변경 방법으로 빈번하게 활용되고 있지만, 법규정 및 적용상의 논란이 잠재되어 있는 사업분할 사례를 중심으로 노동자보호상의 문제점과 그것이 노사관계에 미치는 영향을 살펴보고, 정책적 시사점을 도출하고자 한다.

## II. 선행연구 및 연구방법론

### 1. 선행연구

본 논문의 주제와 관련된 연구는 크게 세 분야로 정리할 수 있는데, 그것은 노동법분야, 인사조직분야, 노사관계분야라고 할 수 있다.

첫째로, 노동법분야의 연구는 주로 법적용에 있어서 규정의 타당성과 논리, 적용의 정당성 여부, 판례 분석, 그리고 외국의 입법례 등이 중심을 이루고 있다. 가장 많은 연구가 이루어진 영업양도는 영업양도시에 문제가 되는 영업재산의 동일성 여부, 고용승계의 합법성 여부, 노동조합의 존속 여부, 단체협약의 효력 여부, 판례 해석, 해외사례 등이 주를 이룬다(이기욱, 1995; 김기중, 1997; 이흥재·이승욱, 1999; 박종희, 1999; 김미영, 2001; 현천욱, 2002; 하경효, 2002; 김희성, 2003; 野田 進, 2003; 임재호, 2007; 안수현, 2008; Lovells, 2010). 합병과 관련해서는 고용과 단협 등이 당연히 승계된다는 견해가 지배적이기 때문에, 합병의 문제점보다는 합병에 대한 설명과 법리 해석이 주를 이루고 있다(김형배, 1998; 하경효, 2002; EIRO, 2001). 한편 사업분할과 관련해서는 합병이나 영업양도의 중간적인 성격을 갖기 때문에 그것에 대한 비판적 검

토와 노동자보호 문제를 중심으로 비교적 최근에 연구가 이루어지고 있다(김지환, 2001; 박중희, 1999; 김희성, 2003; 윤현석, 2004; 노상현, 2010; 오학수, 2011; 이세리, 2011; 손대일, 2012).

둘째로, 인사조직분야의 연구는 조직변경으로 인한 조직목표와 비전의 공유, 태도 및 인식의 변화, 조직몰입·직무몰입, 기업문화 공유 등에 관한 연구(노재구, 2002; 정동섭, 2003; 이재훈·김충현, 2009; 김종준·임성준, 2010; 이준호·김학수, 2013; 정연양·손일상, 2007; 이동환·신철호, 2008; 윤경주, 2009; 권인수 외, 2007; 이성준·김중화, 2009)와 노동자의 만족도와 성과 관련 내용이 주를 이루고 있다(이상욱, 2007; 박용석·Yao Zhou, 2009; 김용갑, 2007; 김동환·김안생, 2004; 이영면 외, 2004). 조직변경시 발생하는 인사관리제도 및 정책, 즉 직무, 보상, 복리후생, 승진, 교육문제 등은 주로 해외연구에서 찾아볼 수 있다(Edwards, 1999; Siegel et al., 2008; Mylonakis, 2006; Rosett, 1989).

셋째로, 노사관계분야는 분야의 특성상 위의 두 분야를 포함하면서도 노사간의 교섭과 협약, 그것의 이행과 관련되어 있다. 하지만 이와 관련한 국내연구는 극히 미흡한 실정이며, 주로 해외연구에서 찾아볼 수 있다(Waring, 2005; Li, 2011; EIRO, 2001; Boyer et al., 2000; Linde et al., 2006; Carman, 2006; Edwards, 2000; Dzomeku, 2010).

사업분할과 관련한 주된 쟁점은 관련 법규정의 미비로 인한 노사갈등의 격화라고 요약할 수 있다. 사업분할은 물론이고, 인수·합병·양도 등 조직변경에 대한 법제는 모두 상법과 민법의 적용을 받고 있다. 문제는 상법과 민법 규정에 직접적으로 노동자의 고용승계라든지 단체협약의 존속 등을 규정하고 있지 않고, 특히 사업분할이나 영업양도는 당사자 간 계약 여부에 의존하고 있기 때문에 법해석이나 적용에 있어 많은 논란이 발생하고 있는데, 이로 인해 피인수기업이나 피합병기업의 노사갈등이 악화되는 경우가 많다는 것이다. 이와 관련하여 주요 쟁점을 정리하면 다음과 같다.

첫째로, 사업분할의 개념<sup>1)</sup>이 명확하지 않아 사업분할시 발생하는 근로자의

1) 사업분할이란 단순히 업적이 부진한 부문을 제거하는 개념을 넘어서 충분한 수익성이 있음에도 관리 및 재무상 부담이 되기 시작한 사업은 매각하여 본래의 핵심 사업에 주력한다는 개념으로 통상적으로 가장 널리 사용되는 용어이다. 사업분할과 유사한 개념으로 기업분할과 회사분할이 있다. 기업분할은 인수합병(M&A)의 반대 개념으로 기존 회사의 사

고용승계와 근로조건 보장에 문제가 발생하고 있다. 사업(회사)분할에 있어서 상법에는 주식회사의 주주 및 영업재산에 대해서만 규정되어 있을 뿐 근로자들과 관련된 조항이 없는 상태다. 상법 제530조의10은 회사분할의 효과로서 ‘분할 또는 분할합병으로 인하여 설립되는 회사 또는 존속하는 회사는 분할하는 회사의 권리와 의무를 분할계획서 또는 분할합병계획서가 정하는 바에 따라서 승계한다’라고 규정하여 분할에 대해 합병(상법 제530조 제2항, 제245조)과 유사한 포괄승계를 인정하고 있으나, 회사분할에 있어서는 분할계획서 등에 승계할 근로자의 범위를 기재하지 않은 경우 영업양도와 유사한 성격을 갖게 되어 특정승계가 이루어질 수 있기 때문에 노동자의 계속고용에 문제가 발생할 수 있다.

둘째로, 회사분할시 개별 근로자의 동의 또는 거부권 행사의 문제가 발생할 수 있다. 개별 근로자의 상황에서 보면 분할의 대상이 되지 않는 나머지 사업부문에서 계속 근무할 가능성이 남아 있음에도 근로관계의 승계 여부에 대하여 선택의 기회를 박탈하는 것은 직업선택의 자유 또는 강제근로금지원칙의 침해가 될 수 있다(대법원 2007.1.25. 선고 2006다66968호 판결). 회사분할의 경우에는 개별 근로자의 동의가 있어야만 근로관계를 승계할 수 있다고 봐야 한다(민법 제657조 제1항). 물론 최근 대법원은 회사가 사전에 노동조합에 회사분할에 관하여 이해와 협력을 구하는 절차를 거쳤다면, 회사분할이 근로기준법상 해고 제한을 회피하기 위한 것이라는 특별한 사정이 없는 한 그 승계되는 사업에 관한 근로관계는 해당 근로자의 동의를 받지 못한 경우라도 승계된다는 점을 분명히 하고 있다(대법원 2013. 12. 12. 선고 2011두4282 판결). 하지만 이는 어디까지나 유노조 사업장에서 사측이 노조에 대하여 사전에 이해와 협력을 거친 경우에만 제한적으로 적용되는 경우이고, 본질적으로 노사 당사자 간의 개별적이고 동등한 입장에서 고용계약 체결과 근로조건 결정 원칙에서 볼 때(민법 제655조 및 제657조, 근로기준법 제4조, 기존 판례 등) 여전히 논란이 잠재되어 있다. 현실적으로는 개별 근로자의 동의권이나 거부권이 무시되거나 상황이 모호한 경우가 많기 때문에 노사간에 갈등을 초래하고 있다.

---

업무에 자본금과 부채를 나눠준 후 새로운 기업을 만드는 것을 말하며, 여기에는 물적분할과 인적분할이 있다. 회사분할은 1개의 회사가 2개 이상의 부분으로 나뉘어 1개 또는 수개의 회사를 설립하거나(단순분할), 1개 또는 수개의 기존회사와 합병하고(분할합병) 자신은 소멸하거나 존속하는 것을 말한다(상법 제530조의2 이하).

셋째로, 단체협약의 승계 문제이다. 회사분할에 따라 피인수기업 노조의 조합원이 신설회사에 승계되는 경우, 신설회사 등에 전적하는 근로자의 근로조건에 관한 단체협약 중에서 규범적 부분은 당사자의 약정이 없더라도 개별 근로자의 근로계약의 내용이 되어 당연히 승계된다고 본다(김형배, 1998; 이상윤, 1999; 박종희, 1999; 하경호, 2002). 판례 역시 단체협약이 실효되었다고 하더라도 임금, 퇴직금이나 노동시간, 그 밖에 개별적인 노동조건에 관한 부분은 그 단체협약의 적용을 받고 있던 근로자의 근로계약의 내용이 되어 그것을 변경하는 새로운 단체협약, 취업규칙이 체결, 작성되거나 또는 개별적인 근로자의 동의를 얻지 않은 개별적인 근로자의 근로계약의 내용으로서 여전히 남아 있어 사용자와 근로자를 규율한다고 해석하고 있다. 하지만 현실적으로 회사분할로 인해 피합병·피인수되는 부문의 근로자의 근로조건은 합병·인수 기업의 상황에 따라 근로조건이 저하되거나 일정 기간만 보장되는 경우가 많아 실질적인 근로조건 보장과 노사관계상에 갈등을 초래하고 있는 실정이다.

이상의 주요 쟁점과 관련하여 일본의 사례를 참고할 필요가 있다(오학수, 2011). 일본은 기업조직 재편에 따른 노동자 피해를 최소화하기 위하여 2000년에 노동계약승계법을 제정하여 시행하고 있다. 이 법에서는 사업분할시 노동자와 노조에 분할 내용의 서면통지, 노동자의 노동계약 승계, 이의권과 거부권 보장, 단체협약의 승계 등을 의무화하고 있다. 이상의 내용은 위에서 제기한 주요 쟁점들을 상당 부분 해결할 수 있는 내용들임을 알 수 있다. 실제로 일본의 경우 이상과 같은 관련법의 정비로 회사분할 방식의 활용이 증가하였으며, 이와 함께 고용승계와 근로조건 보장, 그리고 노동조합과의 사전협의 비율도 상승하였는데(오학수, 2011), 이는 법제도의 정비로 불필요한 노사간의 갈등을 해소하고 원만한 노사관계를 조성한 사례라고 할 수 있다.

## 2. 연구방법론 및 용어의 정의

본 연구는 기업의 조직변경 중에서도 사업분할 관련 사례를 살펴보고, 그것을 둘러싼 노사간의 이슈를 통해 문제점과 시사점을 도출하고자 한다. 연구목적 달성을 위하여 적합한 연구방법론으로 질적 연구방법론을 채택하였다. 질적 연구방법론 가운데 관련 내용을 포괄하기 위한 방법은 사례연구이다. 사

레연구는 문헌연구와 인터뷰를 통해 이루어졌다. 문헌연구는 주제와 관련된 국내외 선행연구 자료와 사측과 노조측이 제공한 자료, 그리고 공시자료 등을 바탕으로 이루어졌으며, 이를 통해 조직변경과 관련한 최근 경향과 쟁점 등을 파악하였다. 인터뷰는 사측과 노동조합, 근로자, 기타 관계자 등을 중심으로 이루어졌는데, 이를 통해 구체적인 노사간의 문제와 쟁점, 그것의 해결과정과 문제점 등을 확인할 수 있었다.

사례기업은 두 가지 절차를 통해 선정되었는데, 먼저, 문헌조사를 통해 조직변경의 주요 유형과 이에 따른 문제점을 검토하여 어떤 유형을 집중적으로 분석할지를 결정하였다. 분석 결과, 다른 형태에 비해 노사갈등이 첨예하게 대립하는 경우는 사업분할이었다. 본 연구에서는 법적인 측면에서 회사분할의 개념을 포함해 외주화, 영업양도, 기업분할 등의 개념을 포괄하는 입장에서 사업분할이라는 용어를 사용하였다. 회사분할의 개념은 합병과 영업양도의 중간적 성격을 가지면서 그것의 사전단계를 일컫기도 한다. 그리고 통상적으로 사업분할과 기업분할은 경영상의 용어로 활용되고 있는데, 이는 세 용어의 의미와 범위가 중첩되어 그것을 명확하게 특정하기가 어렵기 때문이다. 본 연구에서는 이런 이유로 회사분할을 포함하여 외주화, 영업양도, 기업분할 등을 모두 포괄하는 의미로 사업분할이라는 용어를 사용하였다. 이러한 사업분할의 경우 노동조합과의 협의, 근로자와의 협의, 근로자에 대한 통지 등이 곁여되는 경우가 많고, 분할 후 근로조건의 변경과 정리해고가 발생하여 노사분쟁이 다수 발생하게 된다. 또한 근로자가 분할회사로 전직이나 파견을 거부하는 경우 이를 둘러싼 노사간 문제해결 방안을 찾기가 매우 곤란하다. 따라서 조직변경의 유형 가운데 사업분할에 집중하여 사례를 선정하였다.

둘째로, 시의성 있는 사례를 선정하였다. 이를 위해 최근 조직변경이 있었던 7개 사례에 대한 예비조사 결과, 주식매수나 합병의 경우보다 사업양도나 외주화 등 사업분할의 경우 노사갈등이 더욱 첨예했다는 사실을 발견하였다. 이에 따라 사업분할을 둘러싼 노사분규의 빈도나 갈등 수준이 가장 높다는 데 착안

2) 외주화는 일반적인 아웃소싱(outsourcing)을 의미하는데 기업의 내부 프로젝트나 제품의 생산, 유통, 용역 등을 외부의 제3자에게 위탁, 처리하는 것을 말한다. 영업양도는 상법상의 용어로 일정한 영업목적에 의하여 조직화된 업체를 일체로서의 이전을 목적으로 한 것으로서 영업을 그 동일성을 유지하면서 이전하는 것을 말한다.

하여 사업분할을 중심으로 사례를 선정하기로 하였다.

이러한 과정을 걸쳐 신안종합리조트(웰리힐리파크), 대우자동차판매(주), 서희산업 등 3개의 사업분할 사례를 선정하였다.

### Ⅲ. 사례분석 내용

#### 1. 신안종합리조트(웰리힐리파크) 사례

현대시멘트는 레저사업부문뿐 아니라 시멘트사업부문을 가지고 있었는데 양 부문에서 영업손실이 발생하면서 레저사업부문을 신안그룹에 분할매각하였다. 신안그룹은 현대시멘트 노사가 합의한 3년 고용 및 근로조건 승계를 인정하고 회사를 신설하여 현대시멘트 레저사업부문을 인수하였으며, 이후 회사명을 웰리힐리파크로 변경하였다.

##### 가. 사업분할 과정

##### 1) 경영난과 분할 결정

<표 1>에서 보는 바와 같이 2008년 이후 현대시멘트(주)는 실적 저하와 자회사인 성우종합건설의 경영난을 겪어 왔다. 결국 현대시멘트(주)는 2010년

<표 1> 현대시멘트(주)의 분할결정 과정

사용자 대응	노사협약	노조 대응
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2008년 이후 현대시멘트 실적 저하 및 성우종합건설 경영난</li> <li>- 2010.1.6 오스타단양CC 양도</li> <li>- 2010.5 채권단 워크아웃 신청</li> <li>- 2010.6.4 채권단 관리 돌입</li> <li>- 2010.10.5 채권단 경영정상화계획 이행약정 체결(일부 사업장 매각 가능성 명기)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2010.4~5 2010년도 임금 및 단체협상 진행: 결렬</li> <li>- 2010.5.20 중노위에 조정 신청: 조정중지명령</li> <li>- 사측, 노조의 동의 없이 워크아웃 신청: 노조에 임금삭감(총 인건비 480억 원 중 200억 원 목표) 및 인원 구조조정 등 요구</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2010.8.16 상경투쟁(부실경영진 퇴진, 일방적인 구조조정안 철회 촉구)</li> </ul>

자료: 현대시멘트(주) 내부자료 등.



1월에 오스타단양CC를 양도하였으며, 2010년 5월 채권단 워크아웃을 신청하고, 6월 이후 채권단 관리절차에 들어갔다.

2) 분할 결정과 노사협의

현대시멘트(주)는 <표 2>에서 보는 바와 같이 2011년에 들어 레저사업부문의 매각을 추진하였다. 이를 위해 3월 매각에 반대한 일부 직원과 조합원에 대해 진급 조치를 취하고 노사협의회를 통해 매각사실을 보고하였다. 이후 전 직원에게 공지되었지만 고용과 근로조건 변화와 관련한 보고는 없었다.

2011년 5월 신안그룹과 현대리조트는 매각 MOU를 체결하여 매각을 진행하였다. 매각에 대해 2011년 6월 20~21일 두 차례 노사교섭이 이루어졌으나, 이견이 좁혀지지 않아 2011년 7월 12일 쟁의행위가 가결되었고, 노조는 7월 20~22일 파업을 진행하였다. 이후 7월 24일 5차 교섭을 통해 노사간 잠정 합의가 이루어져 근로자들은 25일 업무에 복귀하였다. 10월 이사회에서 레저사업부문의 매각이 결정되었으며 본 계약이 체결되었다. 이에 11월 이후 사측은 종업원에게 매각위로금을 지급하였고 이를 전제로 강제적 전직동의서를 받았다. 12월 14일 주주총회를 통해 매각이 확정되었다. 12월 16일을 영업양수도 기준일로

<표 2> 현대시멘트(주)의 분할결정과 노사협의 과정

사용자 대응	노사협의	노조 대응
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2011.3 40명 진급 명령</li> <li>- 2011.5.6 신안그룹과 현대리조트 매각 MOU 체결(고용 1년 보장)</li> <li>- 2011.10.27 이사회 레저사업부문 매각 결정(경영정상화 약정 이행의 일환) 및 신안그룹과 분할매각 본계약 체결(현대성우리조트의 자산부채를 4,400억 원에 매각)</li> <li>- 2011.11~12 종업원에게 매각위로금 지급과 이를 전제로 강제적 전직동의서 받음</li> <li>- 2011.12.14 주주총회 매각 확정</li> <li>- 2011.12.14~2012.1.3 주식매수청구권 행사기간</li> <li>- 2011.12.16 영업양수도 기준일</li> <li>- 2011.12.17 현대성우리조트는 성우리조트&amp;오스타CC로 상호 변경 및 신안종합리조트(주)로 법인 변경</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2011.3 노사협의회 (매각 사실 보고 전 직원에게 공지, 근로 조건에 대해서는 보고하지 않음)</li> <li>- 2011.6.20~21 두 차례 교섭</li> <li>- 2011.7.24 5차 교섭(잠정 합의)</li> <li>- 2011.10.26 고용 보장합의서 작성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2011.7.12 쟁의행위 가결</li> <li>- 2011.7.20~22 파업</li> <li>- 2011.7.25 업무 복귀</li> </ul>

자료: 현대시멘트(주) 내부자료.

하여 현대성우리조트는 성우리조트&오스타CC로 상호를 변경하였고, 신안종합리조트(주)로 법인 변경되었다. 2012년 11월 성우리조트&오스타CC는 웰리힐리파크로 상호를 변경하였다.

3) 고용과 근로조건 보장을 둘러싼 노사교섭

2011년 7월 교섭에서 노조는 5% 인상을 요구하였으나, 사용자측은 이를 수용할 수 없다는 의사를 밝혔고, 이에 대하여는 추후에 논의하기로 하였다. 매각 관련 사항에 대해 노조는 신안그룹과 MOU 체결 내용 공개와 함께 고용·단협·노조·임금 포괄승계, 고용보장기간 1년을 취소할 것을 요구하였으나, 사용자 측은 이에 대해 수용불가 입장을 밝혔고, 고용보장기간에 대하여 신안그룹에 건의하겠다는 의사를 밝혔다. 매각 관련 사항에 대한 타결 내용은 MOU 체결 내용 미공개, 고용보장기간 3년, 추후 단체교섭을 통하여 근로조건을 결정하기로 하였다. 상여금에 관하여 노조는 6, 7월분을 지급받고자 하였으나, 사측은 5억 1천만 원을 지급하기로 하였고, 노조의 위로금 지급 요구에 대해 사측은 3개월분의 임금을 위로금으로 지급하는 것으로 타결되었다.

현대시멘트(주)는 이후 2011년 10월 26일 다시 맺은 합의서를 통해 3년 고용보장, 고용승계 및 노동조합, 단체협약, 취업규칙, 근로조건 등 일체 사항에 대한 포괄승계를 하였고, 1인당 매각위로금 700만 원과 희망자에 대한 퇴직금 중간정산, 체불 상여금 및 미지급 수당(대휴, 연차, 장기근속 포상, 선물대금, 학자금, 건강검진)을 정산하였다. <표 3>은 이상의 내용을 정리한 것이다.

<표 3> 현대시멘트(주) 분할 과정에서의 노사교섭 내용

	노조 요구	사용자 제시	타결 내용
임금	- 5% 인상	- 수용불가	- 추후 논의
매각 관련	- 영안그룹과의 MOU 공개 - 고용·단협·노조·임금 포괄 승계 및 고용보장기간 1년 철회	- 수용불가 - 고용보장기간 신안그룹에 건의	- 미공개 - 고용보장기간 3년, 추후 단체교섭을 통하여 근로조건 결정
기타	- 상여금 6, 7월분 지급 - 매각에 따른 위로금 지급	- 상여금 지급 - 위로금 검토	- 상여금 5억 1천만 원 지급 - 3개월 임금을 위로금으로 지급

자료: 현대시멘트(주) 내부자료.

4) 개별협의 없는 눈치보기와 잔류 결정

현대시멘트(주)는 고용 및 근로조건과 관련하여 근로자 개별협의를 거치지 않았다. 레저사업본부에서 일했던 근로자들은 눈치보기 끝에 잔류를 결정하였는데, 그 이유는 현대시멘트로 복귀할 경우 정리해고 될 가능성이 높거나 정리해고 되지 않더라도 현대시멘트에서 승진 등 인사에 불이익을 받을 것이라고 판단하였기 때문인 것으로 인터뷰 조사에서 확인되었다. 레저사업본부에서 채권단과 일했던 회계, 경리, 관재 부분 2~3명은 사직 후 현대시멘트로 복귀하지 않고 자회사인 오스타개발에 입사하였다. 10여 명의 자진 퇴사자를 제외하면 전 직원이 현대시멘트 복귀보다 신설회사로의 잔류를 선택하였다.

나. 고용 및 근로조건 승계 현황

현대시멘트(주)는 고용승계에 관하여 분할 후 3년간 고용보장에 대해 노사합의를 하였다. 분할 과정에서 12~13명의 자진 퇴사자를 제외하면 모두 잔류를 선택하였고,新安그룹은 분할 신설한 회사의 인력 구조조정을 실시하지 않았다. 2011년 12월까지 인원은 201명으로 나타났으며, 2012년 12월 현재 180여 명이 근무하는 것으로 조사되었다.

<표 4>에서 보는 바와 같이 분할 이후 공시자료가 없기 때문에 임금과 근로조건이 얼마나 변화하였는지를 추적하기가 어렵다. 또한 인터뷰에서도 구체적인 임금과 근로조건을 적시받지 못하였다. 다만, 분할 이전 공시자료에 따르면, 임금은 1인당 평균 3천만 원 정도 수준이었으며, 분할 이후 임금교섭이 타결되지 않아서 동일한 수준을 유지한 것으로 보인다.

<표 4> 분할 전 현대시멘트(주)의 근로조건 내역

시기	남성 종업원	여성 종업원	전체
2010. 12.31	- 계약직 19명 포함 166명 - 평균 근속연수 9년 - 연 총지급 55.9억 원 - 연 1인 평균 34만 원	- 계약직 16명 포함 34명 - 평균 근속연수 3년 - 연 총지급 6억 원 - 연 1인 평균 18백만 원	- 계약직 35명 포함 200명 - 평균 근속연수 7.5년 - 연 총지급 61.9억 원 - 연 1인 평균 31백만 원

자료: 현대시멘트(주) 내부자료.

신안종합리조트(주)는 2012년 1월 과장급 이상과 신규입사자에 대한 연봉제 도입에 대하여 노동조합과 합의하였다. 현재 신안종합리조트(주)는 현대시멘트(주)에서 승계된 취업규칙과 새로 합의된 연봉제 취업규칙 등 2개의 취업규칙이 존재하고 있다. 분할 당시 임금과 단체교섭이 진행되고 있었지만, 사측은 분할 이전 3년간 임금 및 근로조건 유지라는 노사합의 조항을 근거로 임금인상을 거부하고 있었음을 확인하였다.

#### 다. 검토 및 평가

이상의 내용을 바탕으로 신안종합리조트의 분할에 대하여 평가하면 다음과 같다. 첫째, 기업분할시 해당 근로자에게 거부권 또는 이의권을 행사할 수 있는 기회를 부여할 필요가 있다. 현대시멘트(주)는 기업분할 전 노사협의 과정을 통하여 그 노동조합과 3년 고용보장, 고용승계, 그리고 단체협약, 취업규칙, 근로조건 등의 포괄승계 등에 합의하였다. 기업은 사전에 개별 근로자의 동의서를 징구하거나, 분할계획서 등에 근로관계 승계 여부 및 승계 대상 근로자의 범위 등을 기재하고 해당 근로자에게 거부권 또는 이의권을 행사할 수 있는 기회를 부여할 필요가 있으며, 이때 거부권 또는 이의권의 행사기간은 기업분할의 여건, 기타 관련 당사자들 간의 이해관계 등에 비추어 합리적으로 설정되어야 할 것이다.

둘째, 신설된 신안종합리조트(주)는 분할시 단체협약의 승계와 관련하여 단체협약의 채무적 부분에 대해서는 논란이 있었지만, 규범적 부분에 대하여는 대부분이 근로관계의 내용으로 전환 또는 화체될 수 있어 그 승계를 인정했다. 이는 학계나 판례에서도 인정하는 내용이다(김형배, 1998; 하경호, 2002).

셋째, 신설된 신안종합리조트(주)와 과거 현대시멘트(주)에는 각각 노동조합이 있었다. 논란이 있기는 하지만, 법원은 “영업양도가 이루어진 경우에 원칙적으로 해당 근로자들의 근로관계는 양수인에게 승계됨으로써 합병과 같이 근로관계는 양수인에게 승계되며, 개별적 관계뿐만 아니라 집단적 근로관계도 포함되고, 이미 설립된 노동조합은 영업양도에 의하여 그 존립에 영향을 받지 않고 양수인 사업장의 노동조합으로 존속한다고 봄이 상당하다”고 판시하여 집단적 근로관계도 승계될 수 있음을 인정한 바 있다(서울남부지원 1998.11.24. 선고 98가단28156 판결).

## 2. 대우자동차판매(주) 사례

대우자동차판매(주)는 대우송도개발(주), 대우산업개발(주), 그리고 대우자동차판매(주)로 분할되었다. 이 중 마지막 대우자동차판매(주)는 세 단계를 거쳐 이루어졌으며, 이 과정에서 인수기업의 요청을 받아들여 다른 분할사업장 인력에 대한 대규모 정리해고를 단행한 후 인적분할 절차를 완료하였다.

### 가. 사업분할 과정

#### 1) 1단계 : 2010년 이전 승용차판매 사업분할 시도와 실패

2010년 이전 승용차판매부문 사업분할 시도와 실패 과정에서 보인 사용자와 노동조합의 대응, 그리고 노사간 협의를 정리하면 <표 5>와 같다. 회사는 2006년 승용차판매부문 사업분할 계획을 발표하고 노동조합이 단체교섭을 통해 이

<표 5> 대우자동차판매(주) 사업분할 과정에서의 노사간 쟁점(1단계)

사용자 대응	노사협의	노조 대응
- 2006.8.10 직영승용판매부문 사업분할 계획발표	- 2006.5.25~9.5 11차 교섭	- 2006.8.22 쟁의행위 가결
- 2006.10.11 분할대상 근로자 533명을 DW&직영판매(주)로 발령	- 2007.8.24 18차 교섭	- 2006.9.7. 분할중지 가처분신청(11월 기각)
- 2007.1.31 노조원 213명 보직대기	- 2007.12.12~2008.1.28 노사 및 시민단체 교섭 중재단 3차 교섭(결렬)	- 2007.3.23 인천지노위 구제신청(부당전직만 인정)
- 2008.3. 보직대기자 대상 새로운 일자리 개별신청 접수	- 2008.5.29~7.18 2006년 임협과 2007년 임단협 수정안 논의(결렬)	- 2007.6.5 중노위 재심(초심 유지)
- 2008.7.31 단협해지 통보	- 2008.8.14~27 23-5차 교섭(결렬)	- 2008.7.14 행정소송(부당대기발령 및 부당노동행위 기각)
- 2008.9.11 행정소송(부당전직 인정)	- 2008.12.3 노조와 사장 면담	- 2008.9.24 파업돌입
- 2008.9.26~29 업무방해, 시설물 훼손, 집시법 위반, 명예훼손 고소고발	- 2008.12.9~19 세 차례 교섭(실패)	- 2008.10.21 본사 미사용 건물 점거농성
- 2008.10.21 직장폐쇄		- 2008.12.4 농성 중단
- 2008.11.1 8개 영업소 신설하여 대기발령이던 조합원 180명 인사발령(3년간 영업소 경영은 DW & 직영판매(주)에 위탁)		- 2008.12.22 인사발령 조합원 정상 출근
- 2009.9.24 대법원, 영업양도시 포괄적 근로관계 승계와 달리 회사 분할시 근로관계 승계는 ‘거부관설이 합당하다며 사측 청구 기각		- 2009.1.14 우리캐피탈 본사 앞 1인 시위

자료 : 대우자동차판매(주) 내부자료.

에 반대하자 자회사를 설립하여 분할 대상 근로자를 전적하거나 이들을 영업소에 발령하는 조치를 취하였다. 이에 대해 노동조합은 부당전적 및 부당발령과 관련하여 지방노동위원회에 구제신청을 하였고, 노동위원회는 부당전적은 인정하였으나 부당발령은 인정하지 않았다. 이러한 결과에 대해 노조는 부당발령, 사측은 부당전적에 대해 행정소송을 제기하였다.

한편 노동조합은 분할과 관련한 사측의 결정에 대해 임단협으로 대응하였는데 2006년에서 2008년까지 진행된 교섭은 노사간 이견이 지속되었다. 임금교섭의 경우, 노동조합은 기본급 13만 원 인상을 요구하였으나, 사용자는 동결을 주장하였다. 단협의 경우, 노동조합은 대기발령 철회를 요구하였으나, 사측은 위탁경영에 따른 일자리를 제시하여 합의에 이르지 못하였다. 결국 대우자동차판매(주) 임금협약은 2006년 3월 31일로 만료되었고, 단체협약은 2007년 7월 31일로 만료되었다. 이에 따라 노동조합은 무협약 상태에서 극단적으로 사용자측과 대립하게 되었는데 승용차판매 분할과 관련한 노사간 갈등은 사측의 전적이 부당하다는 법원의 판결에 따라 일단락되었다.

## 2) 2단계 : 2010년 승용차판매 분할 결정과 정리해고

두 번째인 2010년 승용차판매 분할 결정과 정리해고 시도 단계 역시 노사간 협의가 이루어졌으나 합의 없이 사측의 주도하에 승용차판매부문 정리해고가 진행되었다. <표 6>에서 보는 바와 같이 회사는 4월 워크아웃을 신청하고 6월 대규모 정리해고를 예고하였다. 또한 이사회에서 9월 자동차판매부문 분할을 결정하고 산업은행과 경영정상화 계획 이행약정을 체결하였다.

사측의 입장에 대해 노동조합은 자동차판매 분할 대신 버스판매권을 대우자동차(주)로부터 확보받는 정상화 방안을 요구하였으나 회사는 거부하였다. 대신 사측은 영안모자<sup>3)</sup>측과 분할 관련 교섭을 진행하였고, 영안모자 측은 고용을 승계하지 않겠다는 의사를 전달하였다. 이에 사측은 12월 말 영안모자 측의

3) 영안모자는 모자생산량 세계1위 업체로서 현재 자일대우버스(구 대우버스)와 OBS경인TV의 최대 주주이다. 영안모자는 GM대우의 출범(2002년)에 따라 대우 계열에서 분리된 대우버스를 2003년에 인수하였다. 2010년 당시 영안모자가 대우자동차판매(주)의 분할과 관련하여 버스판매부문을 인수하려고 했던 것은 대우버스 생산공장을 보유하고 있는 상황에서 동일 계열의 판매유통망을 확보하기 위한 것으로 보인다.

〈표 6〉 대우자동차판매(주) 사업분할 과정에서의 노사간 쟁점(2단계)

사용자 대응	노사협의	노조 대응
- 2010.4.14 워크아웃 - 2010.6 대규모 정리해고 예고 - 2010.9.10 이사회 자동차판매부문 분할 결정 - 2010.9.13 주채권은행인 산업은행과 경영정상화계획 이행약정체결 - 영안모자 측 자산과 버스판매권 인수, 고용승계하지 않겠다고 의사 표시 - 2010.12.30 정리해고 계획신고 전 직원 572명의 68%인 388명, 조합원 180명 전원 포함(영안측 대상자선정 관련 승용차사업부문 전체 정리해고 요구)	- 2010.10 노사협의 사측, 정리해고 요구 ①노조, 무급휴직 제안 사측, 거부 ②사측, 판매부문 사무직 비조합원 대상 노사협의회 구성하여 협의	- 자동차판매 분할 대신 정상화 요구

자료: 대우자동차판매(주) 내부자료.

요구를 수용하여 승용차판매사업부문 전 직원에 대한 정리해고를 발표하였다.

3) 3단계: 버스판매부문만 분할 신설

<표 7>에서 보는 바와 같이 2011년 1월 사측은 승용차판매부문 근로자에 대

〈표 7〉 대우자동차판매(주) 사업분할 과정에서의 노사간 쟁점(3단계)

사용자 대응	노사협의	노조 대응
- 2011.1.31 264명(조합원 180명 포함) 정리해고 - 2011.3.28 임시주주총회 분할계획서 원안 가결 - 2011.7.29 채권단 관리절차 중단 및 기업회생절차 신청(서울중앙지법) - 2011.8.10 회생절차개시 결정 - 2011.9 금감위, 이동호 사장 조사 - 2011.12.9 회생계획안 인가(버스판매부문 분할 신설) - 2011.12.10 대우자동차판매(주) 신설 - 2011.12.10~16 구주권 제출기간 - 2011.12.19 신설 대우자동차판매(주) 분할설립등기 - 2011.12.23~30 주식분할 무상감자, 유상증자 실행 - 2011.12.30 최대주주 변경 천호철에서 대우버스(주)로	- 2011.1.22~31 1~2차 단체교섭 노조, 회생안 논의 요구 100% 고용승계 주장	- 2011.1.24 부평본사 본관 점거농성 - 2011.1.31 지노위 정리해고(부당해고) 구제신청 - 2011.6. 중노위 구제신청 기각(사측의 불법협의 인정, 그러나 구제 실효성 없음)
- 2012.1.18 신설 대우자동차판매(주) 회생절차 종결 결정 - 2012.3.6 1기 정기이사회 - 2012.10.25 자일자동차판매주식회사로 상호 변경		

자료: 대우자동차판매(주) 내부자료.

한 정리해고를 단행하였고, 노동조합은 부평본사 본관 점거농성과 지방노동위원회 정리해고 구제신청 등으로 대응하였다. 그러나 중노위는 구제실효성이 없음을 들어 정리해고 구제신청을 기각하였고, 이에 사측은 7월 서울중앙지법에 기업회생절차를 신청하였다. 결국 12월 버스판매부문만 분할 신설하는 회생계획안이 인가됨에 따라 대우자동차판매(주)는 3개 회사로 분할되었고, 버스판매부문만 분할되어 영안모자에 매각되었다.

나. 고용 및 근로조건 승계

분할신설된 대우자동차판매(주)는 버스판매사업부문에서 근무하는 모든 종업원의 고용 및 법률관계(퇴직금, 대여금 등 포함)를 승계하였다. 이에 대하여 개별 근로자와 협의는 없었으며, 해당 근로자는 모두 잔류하였다. 대우자동차판매(주)는 기존 근로조건을 유지하였으며, 이에 대해 개별 근로자와의 협의는 없었다. <표 8>을 보면, 대우자동차판매(주)의 2009년 말~2012년의 임금 변동내역을 알 수 있다. 이 자료에 따르면, 분할된 이후 임금은 동결된 것으로 보인다. 인터뷰 결과, 영안모자 측의 임금이 대우자동차판매(주)보다 낮았기 때문에 인수 이후 임금인상을 하지 않은 것으로 판단된다.

<표 8> 분할 전후 대우자동차판매(주)의 근로조건 현황

시기	남성 종업원	여성 종업원	전체
2009. 12.31	-	-	839명 평균 근속연수 11.3년 연 총지급 384.6억 원 연 1인 평균 46백만 원
2010. 12.31	계약직 13명 포함 495명 연 총지급 151.4억 원 연 1인 평균 31백만 원	계약직 2명 포함 84명 연 총지급 24.3억 원 연 1인 평균 29백만 원	계약직 15명 포함 579명 연 총지급 175.7억 원 연 1인 평균 30백만 원
2011. 12.31	계약직 3명 포함 90명 평균 근속연수 18.3년 연 총지급 49.4억 원 연 1인 평균 55백만 원	계약직 1명 포함 39명 평균 근속연수 16.5년 연 총지급 11.6억 원 연 1인 평균 30백만 원	계약직 4명 포함 129명 평균 근속연수 17.8년 연 총지급 61.0억 원 연 1인 평균 47백만 원
2012. 9.30	계약직 2명 포함 87명 평균 근속연수 16년 9월까지 총지급 36.8억 원 9월까지 1인 평균 42백만 원	31명 평균 근속연수 18년 9월까지 총지급 6.8억 원 9월까지 1인 평균 22백만 원	계약직 2명 포함 118명 평균 근속연수 17년 9월까지 총지급 43.6억 원 9월까지 1인 평균 37백만 원

자료: 대우자동차판매(주) 내부자료.



대우자동차판매(주)는 분할 시점에 영안모자 측에 인수되었고, 영안모자는 10개월이 지난 시점에서 대우자동차판매(주)의 명칭을 그룹 내 이미 존재하였던 자일자동차판매(주)로 변경하였다. 자일자동차판매(주)는 기존 취업규칙을 승계하여야 하나 취업규칙을 신고하지 않아 승계여부가 확인되지 않는다. 한편 분할 신설된 대우자동차판매(주)에는 노동조합이 존재하지 않아 단체협약이 없으며, 기존 단체협약은 2007년에 만료되어 이를 적용받지 못하고 있다.

#### 다. 검토 및 평가

이상의 내용을 바탕으로 대우자동차판매(주)의 분할에 대하여 평가하면 다음과 같다. 첫째, 회사분할시 근로관계의 승계 문제는 근로관계 존속 보호와 근로자의 자기결정의 원리가 조화를 이룰 수 있도록 해결하여야 한다는 사실을 확인한 것이라 할 수 있다. 대우자동차판매(주)가 승용차판매부문을 분할하는 과정에서 분할승인 주주총회를 개최한 직후 사내전산망을 통하여 분할신설회사로의 소속변경에 대한 거부권을 행사하도록 공고하였는데, 일부 근로자들이 거부권행사 기간을 이틀 초과하여 전적부동의서를 제출하였다. 그러자 대우자동차판매(주)는 이를 이유로 이들 제출자들에 대하여 퇴직 및 신설회사로의 채용 인사명령을 내렸다. 이에 대하여 중앙노동위원회가 부당전적임을 인정하고 퇴직인사명령을 취소하였고, 이에 반발한 회사 측의 행정소송에서도 당사자의 자기결정원리에 반할 수 있다는 판결을 내렸다(서울행정법원 2008.9.11. 선고 2007구합45583, 이후 동 판결은 서울고등법원 2009.5.22. 선고 2008누28648 판결, 대법원 2009.9.24. 선고).

둘째, 대우자동차판매(주)의 사례를 통해 정리해고 요건과 기능적 유연화 정책 등에 대한 포괄적인 논의를 통해 보다 근본적인 대응이 필요할 것으로 보인다. 대우자동차판매(주)는 워크아웃 신청을 한 상태에서 승용차판매사업부문 직원들에 대한 대규모 정리해고를 단행하였고, 이후 기업회생절차를 신청한 후 버스판매부문을 분할하여 영안모자에 매각하는 과정을 밟았다. 사용자가 경영해고를 정당하게 단행하기 위해서는 근로기준법 제24조상의 네 가지 요건을 충족하여야 하는데 중앙노동위원회는 이들 요건을 모두 갖추어 진행된 것으로 인정하여 정리해고는 정당하다고 판정하였다(중앙노동위원회 2011부해578 등).

셋째, 대우자동차판매(주)가 기업회생을 신청한 후 버스판매부문을 분할매각하는 과정에서 개별 근로자들과의 협의과정은 없었다. 근로자의 자기의사결정권을 존중하고 근로자의 거부권 내지 이의권을 실질적으로 보장하는 절차의 필요성이 있다. 그런데 「채무자의 회생 및 파산에 관한 법률」 제227조가 법원은 회생계획안에 관하여 채무자의 근로자의 과반수로 조직된 노동조합 또는 그러한 노동조합이 없는 경우 채무자의 근로자의 과반수를 대표하는 자의 의견을 들어야 한다고 규정하고 있을 뿐이어서 회생절차 중의 기업분할의 경우 발생할 수 있는 문제는 그대로 노동법적 과제로 남겨져 있다.

한편 분할 신설된 대우자동차판매(주)는 근로기준법 제93조에 따라 취업규칙을 고용노동부 장관에게 신고해야 하지만 신고하지 않았다. 분할 신설된 대우자동차판매(주)에는 노동조합이 존재하지 않고 단체협약도 없다. 취업규칙의 승계 문제, 단체협약의 승계 문제 등은 그대로 유보되어 있는 상태이다.

### 3. 서희산업

2001년 4월 비알코리아(주)의 음성공장이 분할되면서 생산직 근로자들이 전직하여 국제산업이 설립되었으며, 2004년 10월 국제산업은 서희산업으로 사업장 명칭을 변경하여 현재에 이르고 있다.

#### 가. 사업분할 과정

서희산업은 사업분할의 정의에 비추어 볼 때, 생산기계와 설비, 토지 등은 비알코리아가 소유하고, 서희산업은 단순히 도급계약에 의거하여 생산을 담당하는 형태로서 외주화에 해당한다고 할 수 있다.

#### 1) 사업분할 후 노동조건을 저하와 원형 정규직화 투쟁

서희산업 노사교섭의 핵심 쟁점은 비알코리아로의 정규직 전환이다. 그 밖에 임단협이 주요 쟁점이 되었던 사항은 <표 9>와 같이 정리할 수 있다. 노조에 따르면, 2006년부터 서희산업의 임금과 상여금이 삭감되고 각종 수당이 폐지되는 등 비알코리아(주)에 비해 차별적 대우를 받았다고 한다.

〈표 9〉 서희산업 단체교섭의 주요 쟁점(2012년)

	노동조합	사용자
단협	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 유급휴일: (추석, 설) 1일 연장</li> <li>- 병가: 통상임금의 70% 지급</li> <li>- 경조휴가: 자녀출산 3일, 백숙부모 조의 3일</li> <li>- 정년: 60세로 연장</li> <li>- 직업병: 통상임금 100% 지급</li> <li>- 학자금: 대학등록금 100% 지급</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수용불가</li> <li>- 수용불가</li> <li>- 수용불가</li> <li>- 2014년 재협의를</li> <li>- 월 300만 원씩 적립 후 1년 후 사용 협의</li> <li>- 비알코리아와 동일 적용</li> </ul>
임협	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기본급 30% 인상</li> <li>- 연봉제 폐지</li> <li>- 일방적 목표설정 불가 및 목표 달성 시 전 조합원에게 분기별 성과급 기본급의 100% 지급</li> <li>- 성과급 연매출 순이익의 20% 지급</li> <li>- 교통수당 월 20만 원 지급</li> <li>- 냉동물류수당 월 10만 원 지급</li> <li>- 가족수당 전 조합원 적용</li> <li>- 근속수당 3년 만기 5만 원(이후 1년씩 1만 원 가산 지급)</li> <li>- 호봉승급 연 2호봉(1호봉 2만 원)</li> <li>- 상여금 연 1000% 지급</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기본급 7% 인상</li> <li>- 수용불가</li> <li>- 수용불가</li> <li>- 비알코리아와 차이나는 100%지급</li> <li>- 수용불가</li> <li>- 5천 원 인상</li> <li>- 수용불가</li> <li>- 수용불가</li> <li>- 수용불가</li> <li>- 수용불가</li> <li>- 수용불가</li> </ul>

자료: 서희산업 내부자료.

2012년 2월 14일 1차 교섭 후 3월 27일까지 총 7차의 임단협이 실시되었다. 하지만 원만한 타결을 이루지 못하였고, 결국 노사는 4월 18일 충북지노위의 조정을 거친 후에야 임금 및 단체협약에 합의하게 되었다. 주요 합의사항은 기본급 14% 인상, 상여금 700% 및 성과급 200% 지급이며, 연봉제 폐지, 정년 55세, 유급휴가 개선 등이다. 이러한 합의를 통해 비알코리아와 서희산업 간 임금과 복지 차별 해소를 위해 노사가 노력하고자 하였으며, 서희산업 내 연봉제 적용 (일부) 직원의 급여체계가 시급제로 전환되었다.

## 2) 원청과 하청, 노사 3자간 교섭을 통한 문제해결

노사간의 핵심 쟁점이었던 정규직 전환과 관련하여 2012년 4월 18일 비알코리아와 서희산업, 그리고 서희산업노조는 3자간 합의를 작성하였고, 합의서

는 원청업체(비알코리아) 소속으로 정규직화를 추진하되, 직접고용 시기와 방법은 10일 이내에 노사합의로 결정하기로 하였다. 그러나 4월 19일 노동조합 파업 철회 후 사측은 서희산업 근로자의 정규직 전환을 전면 부인하였다. 사측은 5년 후 사회적 분위기가 성숙되면 전환을 추진하겠다고 한 반면, 노조는 1개월 이내 전환을 요구하였다. 이와 관련하여 서울의 경총과 충북경협은 원청업체로의 정규직 전환과 관련하여 반대의사를 사측에 전달하였다.

이후 서희산업 노동조합은 5월 9일 파업에 돌입하였으며, 파업은 8월 2일까지 86일간 진행되었다. 파업에 대응해 사측은 직장폐쇄에 이어 노조에 대해서는 업무방해에 대한 고소 및 손해배상을 청구하였고, 조합원에 대해서는 해고, 정직, 감봉 등의 징계를 하였다. 이에 대응하여 노동조합은 비알코리아 비판을 위한 상경투쟁과 부당노동행위 제소, 그리고 비알코리아 불법파견 고발을 병행하였다. 서희산업의 파업에 대해 화학노련과 지역 국회의원, 충북음성지부는 노조를 지원하였고, 경총과 충북경협은 사측을 지원하였다. 이 기간 동안 사측은 기간제 및 일용직 53명을 투입하여 생산을 계속하였으나 품질유지와 적시공급에 어려움을 겪었다. 타 공장에 생산분담을 요청하여 시행하기도 하였다. 비알코리아 음성공장의 외국인 총책임자는 생산외주화가 글로벌 경영지침이며 파업과정에서 나타났던 여러 문제를 언급하며 파업 장기화 시 한국공장 철수를 시사하기도 하였다.

장기파업을 경험한 끝에 결국 사측인 비알코리아와 서희산업, 그리고 노측인 화학노련과 서희산업노조는 합의를 통해 비알코리아로 소속 전환을 하지 않는 대신 비알코리아와 서희산업은 근로자들의 정년(만 57세)을 보장하기로 하였으며, 비알코리아 음성공장의 생산수급사가 변경되더라도 근로자들의 고용승계는 보장되며 노조와 협의 없는 인위적인 인력감축을 금지하기로 하였다. 합의 후 사측은 형사고소와 고발, 노측은 불법파견 관련 고발을 취하하였으며, 조합원은 1주일 후인 8월 9일 현장에 복귀하였다.

#### 나. 원청업체와 사내하도급사 근로조건 비교

원청업체인 비알코리아와 사내하도급사인 서희산업의 근로조건 및 기업복지는 크게 관행, 취업규칙, 단체협약에 따라 균등화되는 양상을 보인다. 먼저, 관

행에 따른 균등화를 보면, 2011년 말 크리스마스 시즌 특별성과급이 4년 만에 비알코리아에서 지급되었다. 이에 대해 같은 명목으로 서회산업에서는 100%를 지급하였다. 또한 2012년 1월 비알코리아에서 서회산업에 1인당 80만 원에 해당하는 특별보너스를 배당하였고 서회산업은 이를 직원에게 지급함으로써 관행에 따른 균등화가 이루어졌다.

둘째, 취업규칙에 따른 균등화이다. 서회산업은 2006년 취업규칙을 제정하여 임금, 근로시간, 휴일과 휴가 등을 규정하였다. 원청업체인 비알코리아는 1986년 취업규칙을 제정하여 위 사항을 규정하고 있다. 양사의 취업규칙에 관한 내용은 거의 유사하며, 임금체계(비알코리아 호봉제 월급제, 서회산업 호봉제 월급제, 연봉제, 시급제)와 경영상 해고(비알코리아 없음, 서회산업 있음) 등의 사항만이 차이를 나타내고 있어 취업규칙에 따른 균등화가 나타났다.

셋째, 단체교섭에 따른 균등화이다. 서회산업 노동조합은 2005년 화물근로자 파업 이후 발생한 손실을 보전하는 과정에서 서회산업에 연봉제가 도입되었고, 시급제 내 급여 차등이 시작되면서 원청업체인 비알코리아와 서회산업 사이에 임금 및 기업복지의 격차가 발생하기 시작했다고 보고 있다. 서회산업 노동조합은 비알코리아 공무원의 고졸 정규직 근로자와 서회산업에 근무하는 비알코리아 출신의 유사 경력자 임금을 비교하면 2001년 100:92에서 2012년 100:85로 격차가 확대되었다고 주장한다. 한편 비알코리아 대졸 신입사원과 서회산업 10년 경력 근로자의 임금은 100:60에 머물고 있다고 주장한다. 이러한 사안에 대해 서회산업 노사는 2012년 교섭에서 전자의 격차는 100:93으로, 후자의 격차는 100:90으로 줄이며, 향후 임금과 복지에 있어 차별을 없애기로 합의하는 형태로 단체교섭에 따른 균등화가 이루어졌다.

#### 다. 검토 및 평가

이상의 내용을 바탕으로 서회산업의 분할에 대하여 평가하면 다음과 같다. 첫째, 서회산업의 사업분할 과정에서는 개별 근로자에게 동의를 얻는 절차가 결여되었음을 알 수 있다. 사업분할은 통상적으로 기업이 일부 사업부문을 분할하여 독립시키는 것을 말하는데, 이는 시장에서 독자적으로 활동할 수 있는 기업의 일부를 분리하여 독립법인화하는 것을 말한다. 이는 근로자가 원래의

소속기업과 근로계약관계를 종료하고 다른 기업과 새로이 근로계약을 체결하는 만큼, 근로계약상의 사용자 지위가 양도되는 것이라는 점에서 근로자의 동의를 얻어야 그 효력이 생긴다고 할 것이다.

둘째, 비알코리아(주)와 생산라인 종사 근로자들 간의 협의만으로는 부족하고, 서희산업의 동의가 필요할 것으로 보인다. 외주화 과정에서 비알코리아(주)는 생산라인 종사 근로자들에게 100% 고용승계, 퇴직금 지급, 동일 수준의 급여 및 복지를 제안하였다. 그러나 생산라인 종사 근로자들이 2001년 4월 비알코리아(주)를 퇴사하여 서희산업으로 입사하는 과정에서 비알코리아(주)와 이와 같은 제안에 대하여 충분한 협의를 거쳤는지가 분명하지 않다. 생산라인 종사 근로자들이 정당한 퇴사라고 인정받으려면 동인들이 비알코리아(주)와 이와 같은 제안 및 외주화의 과정 등에 대해서 충분한 협의를 거쳤어야 하기 때문이다.

셋째, 비알코리아(주)에서 서희산업으로 이직한 근로자들이 이직시 비알코리아(주) 및 서희산업과 향후 근로조건의 내용, 보장사항 등을 합의한 후, 이를 서면화할 필요성이 있었다. 서희산업 노동조합은 사측이 2006년부터 임금과 상여금을 삭감하고 각종 수당을 폐지하는 등 비알코리아(주)에 비하여 차별적 대우를 해왔다는 사유를 들어 2012년 5월 비알코리아(주)로의 정규직 전환을 요구하며 파업에 돌입하였다. 노사갈등의 원인은, 첫째, 비알코리아(주)에서 서희산업으로 이직한 근로자들이 비알코리아(주)와 동일한 근로조건의 유지라는 당초의 약속을 관철하려고 한 측면에서 찾을 수도 있고, 둘째, 서희산업 노동조합이 원청업체인 비알코리아(주)의 근로자와 사내하도급업체인 서희산업의 근로자 사이에서 벌어진 근로조건 등의 차별을 시정해줄 것을 요구한 데서도 찾을 수 있다.

#### 4. 소 결

본 연구에서 검토한 세 가지 사례는 <표 10>으로 정리할 수 있다.

이상에서 살펴본 세 기업의 사업분할 사례를 정리하면 다음과 같은 특성을 발견할 수 있다. 먼저, 사업분할 방식의 차이로 인해 이후 전개되는 근로조건

〈표 10〉 사례기업의 주요 내용 정리

구분 (분할 전)	신한종합리조트 (현대시멘트 레저)	(신) 대우자동차판매 (구) 대우자동차판매	서희산업 (비알코리아 음성공장)	
사업 분할	방식	영업양도 방식 (매각 전, 정리해고)	외주화 방식	
	원인	경영난	기업회생	
	대상	현대시멘트 레저부문 분할 → 웰리힐리파크 (신안그룹)	(구) 대우자동차판매 분 할 → (신) 대우자동차판 매: 버스부문 존속(영안 모자 인수)	비알코리아 음성공장 생산직 분할/외주화 → 서희산업
노사 분쟁 사유 및 결과	분할 이전	고용보장 3년, 근로조 건 포괄 승계, 한국노 총 관광서비스	근로조건보장/고용승계 약속, 민주노총금속노조	근로조건 보장/고용 승계 약속
	분할 이후	노조에서 교섭 제외, 사 측은 3년간 동결 의도 로 교섭 거절, 노조는 유지	근로조건 동결, 신설노조는 없는 상태	임금/상여금 삭감, 노조설립
	결과	노사교섭 등으로 포괄 승계 합의	분할 이후 단협 무, 취업규칙 신고 무	원하청 간 격차 해소 합의
시사점	개별 - 개별 근로자 통지 및 협의, 거부권 부여 - 인사조치 등 문제 집단 - 노사협의 사항 필수화 - 단협/취업규칙에 근로조건 승계 명시			

보장이나 고용승계, 그리고 이를 둘러싼 노사간의 갈등해결에 있어서 차이가 있음을 알 수 있다. 영업양도 방식을 취한 신한종합리조트의 경우 진통 끝에 고용의 포괄승계에는 합의를 했지만 3년간 보장에 그쳤고, 근로조건 보장은 쉽지 않은 상황이다. 이것은 영업양도시 당사자 계약에 의한 특정승계 문제를 그대로 반영한 것이다. 분할 전 대규모 정리해고를 단행한 대우자동차판매(주)의 경우에는 근로조건 보장과 고용승계를 약속했지만, 인수기업이 근로조건을 보장할 수 없는 상황이었기에 어려움을 겪었다. 이는 중소기업에서 사업을 인수하는 경우 발생할 수 있는 분할 전 대량해고로 인한 문제가 심각하다고 할 것이다. 외주화 방식을 취한 서희산업은 고용승계 약속은 지켰지만, 당초의 근로조건을 보장받는 데 있어서 상당한 진통을 겪었다. 이는 사업분할 자체가 외주화로 인한 원하청 간의 근로조건 격차 현상을 그대로 보여주는 것이라 할 수 있다.

다음으로, 사례기업별로 서로 다른 특성과 함께 공통점 역시 존재함을 알 수 있다. 사례기업 모두에서 고용승계, 근로조건 보장, 단체협약 보장의 이슈가 발생하였고, 노사분규를 겪었다. 포괄승계를 전제하는 합병 방식의 경우에는 비교적 갈등의 정도가 적었지만, 계약에 의한 특정승계인 영업양도의 경우에는 그 정도가 컸다. 한편 사업분할과 관련하여 공통적으로 노사갈등이 발생하는 반면, 사업분할의 특성에서 유발되는 당사자의 계약내용에 따라 그 유형과 정도는 다양하게 나타났다. 이것은 사업분할시 노사갈등에 대해 공통적인 대응과 함께 특성별로 다양한 방법과 대응이 필요하다는 점을 뜻한다. 따라서 사업분할에 대한 노동법적 규정도 보다 정교화되어야 할 것이며, 노사관계 측면에서도 보다 다양한 사전예방 조치와 노사관계 관점의 정립이 필요할 것으로 보인다.

#### IV. 결 론

본 연구의 사례에서 기업은 사업분할 과정에서 크고 작은 노사분규를 겪었다. 따라서 노사분규의 발생원인을 파악하여 노사갈등을 예방하고 보다 발전된 노사관계를 도모할 필요가 있다. 이를 위해 노사관계 측면에서 시사점을 도출하면 다음과 같다. 첫째로, 노동법상에 사업분할시 노동자보호에 대한 명문화 를 통해 불필요한 노사갈등 요인을 최소화하는 환경이 조성되어야 한다. 기업의 조직변경에 관한 규정은 현재 민법과 상법에서만 규율하고 있는데다 물적 재산에 대한 규정만 있는 실정이라 노동자보호 문제는 당사자 간의 특약에 의해 결정되는 경우(특히, 합병을 제외한 영업양도·인수·사업분할)가 많다. 이에 따라 노사간에 불필요한 갈등을 초래하고, 노동자들은 고용불안과 근로조건 저하에 직면하게 된다. 이러한 소모적인 논란에서 벗어나기 위하여 노동법에 조직변경시 노동자보호에 대한 규정 마련이 필요하다.

둘째, 사업분할시 관련 사용자들이 모두 참여하는 노사협회가 필수적이다. 현재 사업분할시 노동자들의 참여가 법적으로 강제되어 있지 않아 사용자의 임의적인 계약에 의해 조직변경이 이루어지고 있다. 이는 사용자의 전략적 선택 과 대응을 불분명하게 하며, 조직변경 이후의 전망에 대해 불확실성을 증가시



켜 노사간 갈등을 증폭시키는 결과를 초래한다. 본 연구에서도 보았듯이 사업 분할의 양태가 다양한데다가 기존 사용자 외에도 인수기업 사용자가 노동조건 과 고용승계를 협의해야 하는 경우가 발생하고 있다.

셋째, 사업분할시 노사는 잔류자와 전직자에 대한 처리방침을 분명히 해야 하고, 대상 노동자들에게 거부권과 이익권을 부여해야 한다. 본문의 사례에서도 언급했듯이 상당수 기업이 조직변경 과정에서 개별 근로자들과의 협의과정 이 없는 실정이다. 근로자의 자의사결정권을 존중하고 근로자의 거부권 내지 이익권을 실질적으로 보장하는 절차가 필요하다.

넷째, 사업분할에 대해 노사가 여러 대안들을 검토하고, 공동 이익을 확대할 수 있는 방안을 전략적으로 선택할 수 있어야 한다. 이는 사업분할이 진행되더라도 노조와 사용자가 상황을 종합적으로 판단하고, 상충되는 대안을 검토한 후 노사합의에 이를 수 있었던 경우가 있기 때문이다.

본 연구는 그동안 상대적으로 연구가 미흡했던 사업분할 사례를 노사관계 측면에서 살펴봤다는 점에서 의의를 갖는다. 하지만 여전히 사업분할을 비롯하여 조직변경시 발생하는 근로자보호 문제는 법적으로 해결되어야 할 부분이 많다. 그럼에도 불구하고 노사관계 측면에서의 다양한 논의와 함께 해외 사례에 대한 폭넓은 연구가 진행되어야 할 것이다.

## 참고문헌

- 권인수·김민경·이지만(2007). 「인수합병과정과 이후 통합행위에 대한 구성원 지각이 조직시민행동에 미치는 영향」. 『조직과 인사관리연구』 31: 103~131.
- 김기중(1997). 「영업양도의 요건에 관한 판례법리의 비판적 검토」. 『노동법연구』 6: 77~97.
- 김동환·김안생(2004). 「합병·피합병 및 계열·비계열 M&A 성과연구」. 『대한경영학회지』 44: 969~987.
- 김미영(2001). 「기업변동과 노사관계에 관한 미국 노동법의 기본원리」. 『노동

- 법학』 13 : 225~243.
- 김용갑(2007). 「기업합병의 성과에 영향을 주는 요인에 대한 실증적 연구」. 『경영정보연구』 23 : 41~74.
- 김종준·임성준(2010). 「합병기업 조직구성원의 형평성 및 기업문화에 대한 인식과 조직유효성 및 인지적 성과와의 관계에 대한 탐색적 실증 연구」. 『한국전략경영학회 학술대회발표논문집』. pp.361~391.
- 김지환(2001). 「우리 회사분할법제에 대한 입법적 재검토」. 『기업법연구』 8 : 419~439.
- 김형배(1998). 『노동법』 10판. 박영사. pp.394~402.
- 김희성(2003). 「일본에서 기업변동과 근로관계」. 『경영법률』 14 (1) : 275~313.
- 노다 스스무(野田 進)(2003). 「영업양도와 근로계약」. 『노동법연구』 14 : 291~305. 최석환 역.
- 노상현(2010). 「회사분할과 근로관계」. 『노동법학』 38 : 151~176.
- 노재구(2002). 「M&A 기업의 조직문화 적합성과 유효성」. 『인적자원개발연구』 4 : 89~124.
- 박용석·Yao Zhou(2009). 「인수 후 통합전략이 종업원 만족에 미치는 영향에 관한 연구」. 『국제경영연구』 20 : 65~88.
- 박종희(1999). 「영업양도와 근로관계의 승계」. 『경영계』 252 : 56~61.
- 손대일(2012). 「관례를 통해 본 주식회사의 분할 및 분할합병」. 『중앙법학』 14 : 159~197.
- 오학수(2011). 「일본의 기업조직 재편과 노사관계」. 『국제노동브리프』 9(8) : 69~80.
- 안수현(2008). 「영업양도의 동일성 요건 검토」. 『상사판례연구』 21 (2) : 3~50.
- 윤경주(2009). 「합병기업의 통합과정에서 조직문화충돌이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구」. 『노동연구』 17 : 183~217.
- 윤현석(2004). 「회사분할의 신속성과 주주의 이익보호」. 『법조』 53 : 112~146.
- 이기욱(1995). 「영업양도와 근로관계」. 『한양법학』 6 : 225~234.
- 이동환·신철호(2008). 「금융기관 인수 합병후 조직 문화 및 통합 과정이 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구」. 『국제경영리뷰』 12 : 157~174.

- 이상욱(2007). 「기업분할의 성과는 무엇인가?」. 『경영연구』 22 : 119~144.
- 이상윤(1999). 『노동법』 3판. 법문사. pp.413~402.
- 이성준·김중화(2009). 「문화적 차이가 국제인수합병에 미치는 영향에 대한 이론적 고찰」. 『한국인사·조직학회 발표논문집』. pp.499~527.
- 이세리(2011). 「회사분할과 근로관계의 승계」. 『노동법포럼』 6 : 211~246.
- 이영면·나인강·이환(2004). 「인수합병(M&A) 이후 고용규모 변화와 재무적 성과의 관계에 관한 연구」. 『인적자원개발연구』 6 : 71~93.
- 이재훈·김충현(2009). 「M&A 이후, 피합병기업 구성원의 조직몰입 영향요인에 관한 연구」. 『경영연구』 24 : 29~58.
- 이준호·김학수(2013). 「인수 후 피인수기업 구성원의 조직신뢰와 작업태도간의 관계 및 조직 동일시의 매개역할」. 『산업혁신연구』 29 : 75~110.
- 이흥재·이승욱(1999). 「영업양도와 해고제한」. 『서울대학교법학』 43 : 254~282.
- 임재호(2007). 「영업양도의 개념과 판단기준」. 『법학연구』 48 (1) : 1163~1191.
- 정동섭(2003). 「기업합병 후 조직구성원의 인식변화와 조직유효성의 관계에 대한 연구」. 『산업혁신연구』 2 : 193~208.
- 정연양·손일상(2007). 「합병주체기업과 피합병기업의 조직에 대한 태도」. 『대한경영학회지』 20 : 1011~1039.
- 하경효(2002). 『노동법사례연습』. 박영사. pp.262~295.
- 현천욱(2002). 「영업양도를 인정하면서 고용승계를 해야 한다고 본 사례」. 『경영계』 287 : 61~63.

대우자동차: 대우자동차 공시보고서, 단체협약서, 취업규칙.

비알코리아: 비알코리아(주) 소개, 공정도, 취업규칙.

서희산업: 취업규칙, 단체협약서, 3자 합의서.

현대시멘트: 현대시멘트 공시보고서, 단체협약서, 취업규칙.

Boyer, N. and A. Poumarède(2000). "Impact of Mergers and Acquisitions on Jobs, Staff Representatives and Their Unions." *UNI EURPPA Finance*: 1~9.

- Carman, J. O.(2006). *Labour and Employment Issues in a Hot Mergers & Acquisitions Market*. pp.1~22. FMC.
- Dzomeku, B.(2010). *Managing Industrial Relations in Mergers and Acquisitions: The Case Study of AngloGold Ashanti*. pp.1~38. University of Cape Coast.
- Edwards. T.(1999). "Cross-border Mergers and Acquisitions: The Implications for Labour." *Transfer: European Review of Labour and Research*. pp.320~343.
- \_\_\_\_\_(2000). *Mergers, Take-overs, Restructuring and Privatisations: Roles, Consequences and Responsibilities of P&MS and their Unions*. pp.1~20. EUROCADRES Symposium.
- European Industrial Relations Observatory(2001). "Industrial relations aspects of mergers and takeover." *EIRObserver* (January). pp.1~8.
- Li, X.(2011). "Unions, Workers, and the Takeovers." *Ross School of Business, University of Michigan*: pp.1~28.
- Linde, B. and R. Schalk(2006). "Experience of the Employment Relationship after a Merger." *Management Revue* 17 (4) : 484~498.
- Lovells, Hogan(2010). *Business Transfers Across Europe*. pp.1~21.
- Mylonakis, J.(2006). "The Impact of Banks' Mergers & Acquisitions on their Staff Employment & Effectiveness." *International Research Journal of Finance and Economics* 3 : 121~137.
- Rosett, J.(1989). "Do Union Wealth Concessions Explain Takeover Premium? The Evidence on Contract Wages." *NBER Working Papers* 3187 : 1~7. National Bureau of Economic Research, Inc.
- Siegel, D. S. and K. L. Simons(2008). "Evaluating the Effects of Mergers and Acquisitions on Employees: Evidence from Matched Employer-Employee Data." *Working Papers in Economics* (January) : 1~32. Gary Anderson Graduate School of Management.
- Waring, P.(2005). "Some Employment Relations Consequences of the Merger and Acquisition Movement in the Australian Black Coal Mining Industry 1997~2003." *Australian Bulletin of Labour* 31 (1) : pp.72~89.

abstract

---

A Study on the Problems of Protection of Laborers and  
the Political Implications in the Process of Demerger

Lim, Sang-Hoon · Park, Yong-Cheol

Demerger being utilized frequently to organization restructuring method, in recent. Demerger have been simplified through the amendment of Commercial Law. But, It may break out the employment of laborers and the succession of collective agreement issues, because of a lack of protection regulations of laborers. And, these factors have been result in unnecessary conflicts on industrial relations. This study carried out case study about demerger that had been deficient in labor relations field.

The results on the case study of three companies are as follows. First, the difference in the way of demerger result in the difference in guarantee of working conditions, employment succession and the resolution of labor-management conflicts surrounding them. Second, All of cases bring about problems of employment succession, guarantee of working conditions, collective agreement, etc. Third, this study could be deduced that it is required various and common correspondence by characteristics according to the difference in the way of demerger.

The implications in terms of labor relations can be summarized as follows. First, the protection of laborers while is transforming is need to stipulated in labor law. Second, clear prescript about the parties of prior consultation must be protect laborer and should be minimized labor-management conflicts while is transforming. Third, laborers must be given the right to veto and objections on the change of occupation while is demerging. Fourth, it was

confirmed that the strategic choice of trade unions played a important role in the process of transformation.

Keywords : transformation(organizational transformation), demerger(division), protection of laborers, labor relations(industrial relations)