

급변하는 노동환경, 어려워진 중국 인사·노무관리

정선욱 (미국 코넬대 비교노사관계 박사과정)

■ 머리말

중국진출 한국기업이 당면한 인사·노무관리상의 쟁점은 무엇일까? 지난 6~7월 중국현지에서 40여 한국 기업을 대상으로 진행된 심층 대면 인터뷰¹⁾를 기초로 하여, 이 글에서는 많이 거론된 세 주제(높은 이직률, 공회 설립 및 활동, 신노동법)를 중심으로 한국기업이 당면한 쟁점을 요약·정리해보고자 한다.

■ 이직률

중국에 진출한 외국기업들은 공통적으로 높은 이직률을 거론한다. 이 현상은 정도의 차이가 있을 뿐 어느 기업도 예외가 아니었다. 인사담당자들과의 인터뷰를 바탕으로 하여, 높은 이직률을 기업이 통제할 수 없는 기업 외부적 요인과 기업 내부적 요인으로 나눠보기로 한다.

1) 6월 3일부터 7월 16일까지 중국 10개 도시에서 한국기업들을 대상으로 정형화된 형식의 인터뷰(structured interview)와 비정형화된 인터뷰(open-question interview)를 실시하였는데, 이 글은 비정형인터뷰에서 자유로운 형식으로 논의된 자료를 정리한 것이다. 인터뷰 대상자들이 대부분 기업의 인사담당자였던 까닭에 글의 내용이 주로 기업 관점에서 서술되었음을 밝힌다.

외부적 요인

기본적으로 중국의 높은 이직률은 중국의 노동시장 환경에서 비롯된다. 시장의 기회가 무궁무진하고 일자리가 하루가 다르게 늘어나기 때문에 오늘 한 회사를 그만 두어도 내일 바로 일자리를 구할 수 있다. 이는 사무직·생산직, 고급기술직·단순기술직의 구분 없이 공통적으로 적용된다. 가령, 200만 명의 생산직 인력이 부족하다고 알려진 광둥성 지역은 대로변의 공장 벽마다 직원모집 공고를 큼지막하게 붙여놓았다.²⁾ 고급기술직·사무직은 단순생산직보다 훨씬 더 높은 이직률을 보였다. ① 고급기술인력은 수요에 비해 공급이 턱없이 부족하고, ② 지역 텃새가 심해 지역내 시가 풍부한 관리자가 중국 사업에서 매우 중요하고, ③ 영어 커뮤니케이션 능력을 가진 숫자가 한정되어 있기 때문에, 수많은 외국기업들이 한정된 숫자의 인력을 스카우트하려고 경쟁하고 있는 실정이다. 가령 제약업계의 경우, 중국시장이 향후 성장의 키 포인트이기 때문에 대부분의 글로벌 기업들이 진출해 있는데 이들이 원하는 중국현지 고급인력 숫자가 실제 숫자보다 턱없이 부족하기 때문에 기존 인력에 대해 경쟁업체에서 파격적인 조건을 제시하고 있다.

얀센 아시아퍼시픽 최성구 상무는 “마케팅이나 영업책임자들의 잦은 직장 이동으로 각 제약업체마다 본사에서 중국시장 전략 실행이나 보안 유지에 애로가 많다”고 제약업계 사정을 설명하였다.

인재시장의 방대함과 더불어 임금결정 구조 또한 파격적이다. 사회주의라는 겉모습과는 달리 중국 기업들의 임금결정방식은 미국 스타일에 가깝다. 많은 중국기업의 경우, 외국기업에서 잘 숙련된 중국인 고급인력을 현 조건의 몇 배를 제시하며 스카우트하고 있다. 일례로, 국내 모 기업의 사례 중에는, 본사의 현지화 전략에 따라 향후 중국법인을 책임질 핵심 인재로 분류되어 집중 트레이닝을 받던 중국인 팀장이 파격적인 대우를 받고 중국 국영기업으로 옮겨간 경우가 있다. 이 기업의 인사책임자는 “중국 국유기업 입장에서는 조직 효율성과 생산성을 높이기 위해 글로벌 외국기업에서 경영학습을 제대로 받은 고급인력이 필요하다”고 설명하였다.

2) 단, 생산직의 이직률은 한국 대기업의 경우 예상한 것보다 훨씬 낮다. 그 이유는 생산직의 경우 한국 대기업과 여타 기업의 급여나 복리후생의 차이가 회사를 옮길 만큼 크지는 않았다. 한국 대기업의 조건은 유럽계나 미국계보다는 떨어지지만 일본기업과 비슷하고 대만기업보다는 나았다.

또 다른 외부적 요인으로 중국인들의 조직관(觀)이 거론되었다. 인사담당자들은 중국인들이 한국인에 비해 일과 조직에 대한 로열티가 낮다는 점을 공통적으로 지적하였다. LG화학 중국지주회사 박영배 부장은 “한국의 경우 지난 산업화 과정에서 개인이 한 조직에 오래 근무하면서 회사와 조직원이 같이 성장하면서 과실을 공유하는 것을 학습했지만 중국의 경우 이러한 학습효과가 부족한 것 같다”는 의견을 나타냈다. 중국에서 가장 인기 직종 중의 하나인 금융업은 이러한 경향이 더 심했다. 상하이 에셋플러스(AssetPlus) 신정규 사장은 “은행, 증권업의 경우 대개 첫 직장을 1~2년 정도 재직하면서 기본기를 다지고 좋은 직장을 물색하는 임시적인 장소로 여기는 풍조가 만연하다”고 말하였다.

우리은행 중국본사 강주석 경영전략부 총경리는 “금융업의 성공은 우수인력 확보 및 유지에 달려 있는데 이 업종에서는 우수인력들의 이직률이 높다”고 전했다. 이러한 풍조는 중국 직원들이 기업으로부터 원하는 복리후생 조건에서도 두드러진다. 다국적 HR컨설팅업체인 상하이 휴잇(Hewitt) 유지홍(俞芝紅) 컨설턴트는 “중국 직장인들은 평균 재직기간이 2년 정도에 불과해 연금 같은 장기적인 복리후생에는 관심이 없고 짧은 재직시간에도 바로 혜택을 누릴 수 있는 현금, 차량, 교육개발 등의 복리후생을 선호한다”고 트렌드를 전했다. 하지만, 이러한 높은 이직률은 기업 및 사회 전체의 관점에서 부작용이 크다. 북경 현대차 경영지원팀 김현수 차장은 “이력서를 보면 화려하지만 너무 자주 옮기는 바람에 업무 노하우가 축적된 것이 별로 없는 경우가 많다”며 “개인, 기업, 더 나아가 사회적 관점에서 볼 때 장기적으로 기술축적이 안되어 인적자본 형성에 걸림돌이 된다”고 지적하였다.

내부적 요인

위에서 논의된 외부적 요인은 한국기업의 내부적 요인과 맞물려 종종 이직률을 더욱 높이고 있다. 첫째, 급여 문제로 한국기업은 급여가 같은 지역·동종업계 내에서 종종-중상(대기업), 종종-중하(소기업) 수준에 머물고 있다. 대기업의 경우, 작업환경이나 복리후생은 서구계 기업과 견줄 수 있지만 기본적 급여는 유럽이나 미국계 회사에 비해 적은 편이다. 중소기업의 경우 강도 높은 산업을 통한 근무 수당을 합해야만 같은 지역내 기업들과 견줄 수 있는 수준이다. 법인내 고급관리자의 경우도 임금상승 곡선이 완만해 외부 스카우트 유혹에 약한 경향이 있다.

둘째, 한국주재원의 관리방식 및 리더쉽 문제로 중국진출 초창기 시절 수많은 시행착오를 거친 끝에 많은 기업들이 파견 주재원에 대해 언어 및 중국문화, 중국인 관리에 대해 철저한 교육을 시키고 있지만 아직 많은 소규모 기업의 경우 준비가 덜 된 상태로 중국에 파견나온 주재원들의 행동상의 문제점들이 거론되고 있다. 공개적으로 중국 직원의 행동을 나무라거나 권위주의적인 태도로 지시하는 방식은 중국인 직원의 감정을 격하게 만든다.

셋째, 조선족의 중간자 역할의 문제로 초창기 한국기업의 중국진출에 조선족이 큰 도움이 된 것은 명백한 사실이지만, 조직 내에서 조선족이 어떻게 행동하는가에 따라 한족과 조선족, 조선족과 주재원 간의 갈등이 많아질 수 있다고 HR 주재원들은 공통적으로 경고하였다. 조선족에 과도하게 의지한 회사의 경우 조선족과 한족 간의 갈등이 많았고 주재원의 중국어 실력이 더 이상 향상되지 않았다.

넷째, 채용상의 문제로 삼성, LG 등 대기업의 경우 고등학교, 전문대, 유명 대학 등과 자매결연을 통해 유기적 관계를 맺고 정기적으로 인재를 공급받고 있는 데 반해 중소기업의 경우 채용방법이 구조적으로 열악하다. 공장 앞 공고, 인터넷 공고, 즉석 채용(가령, 시내 중심가에 간이책상을 놓고 그 자리에서 사람을 뽑거나 인재시장에 가서 데려오거나 브로커에게 수수료를 주고 소개받음) 등에 의지하는 경우가 많아 이직시에도 급작스럽게 떠나거나 불미스럽게 떠나는 경우가 많다고 한다.

다섯째, 한국기업의 경우 중소기업은 물론이고 대기업의 경우도 국제화의 수준이 중국에 진출한 서구계 다국적 기업에 미치지 못해서 본사와의 의사소통 문제, 국제적인 경력개발 미비, 중국 법인 내 승진상의 문제 등이 우수인력의 유지에 약점으로 거론된다. 예를 들면, 모 기업의 중국현지 사무직 직원 세 명과 인터뷰한 결과, 이들은 한국기업에 계속해서 남아있는 것을 주저하는 이유로, ① 해외근무 기회 부족, ② 승진, 커리어 개발에 대한 회의감, ③ 한국본사와 의사소통상의 문제(영어, 중국어, 한국어 어느 하나 원활하지 않다고 밝힘), ④ 급여의 완만한 상승 곡선(장기근무시에도 급여가 큰 차이가 없다고 함), ⑤ 주재원에 따른 근무환경의 급격한 변화(주재원이 바뀔 때마다 업무환경이 급격히 바뀌어 적응상에 어려움 호소) 등을 거론하였다.

■ 공회(工會)

인터뷰결과, 중국진출 한국기업의 공회관(觀)은 아주 다양하였다.³⁾ 공회 조직과 최근 공회 활동을 부정적으로 보는 담당자들의 다양한 견해를 정리해보면 다음과 같다. ① 최근의 조직화 드라이브는 정치적인 쇼에 불과하다. ② 중국 정부가 해야 할 일을 기업에 떠넘긴다. ③ 구조적으로 노동자를 위해 제대로 일할 수 없는 공회 조직과 조직 간부들이 노동자를 위한다고 선전하는 것은 모순이다. ④ 외국계 기업이 주요 타깃인데 반해 중국 로컬 기업에게는 관대하다. 반면, 공회 조직 및 활동을 긍정적으로 평가하는 담당자들도 많았다.

LG전자 텐진법인의 조규영 경영지원실장은 “직원 8,000명에 달하는데 소수의 한국 주재원이 이들과 완벽하게 커뮤니케이션하는 것은 불가능하다”며 “공회가 회사와 직원들 사이에서 아주 훌륭한 메신저 역할을 하고 있다”고 밝혔다. 조부장은 “직원들이 회사에 직접 불만이나 건의 사항을 전하는 경우도 있지만 공회를 통해 전달하는 경우도 많다”며 “공회를 통해 전달되는 의견들 중에는 한국인 주재원이 본토인이 아니기 때문에 미처 깨닫지 못하는 미세한 사항들이 많기 때문에 회사 입장에서는 공회를 통한 고충처리를 적극 장려하고 있다”고 밝혔다.

김현수 북경현대차 인사팀 차장은 “중국직원들의 의견을 수렴하는 통로의 역할뿐만 아니라 회사의 정책을 사원들에게 잘 전달하고 이해시키는 채널로도 공회를 잘 활용할 필요가 있다”고 설명하였다. 한편, 리스크를 사전에 관리해야 한다는 차원에서 회사내 공회를 긍정적으로 보는 이들은 향후 단체협상이 본격화될 경우를 대비해 자사내 공회를 회사에 협조적인 건전한 사원 대표기구로 미리부터 길들여 놓을 필요가 있다며 적정 범위 내에서의 공회 활동에 찬성하였다.

공회에 대한 걱정과 두려움은 대기업보다 중소기업에서 훨씬 컸는데 이는 정보 및 경험 부족(가령, 인사노무담당 주재원이 없는 회사의 경우 더 큰 두려움 표출), 현재 회사의 열악한 상황에 대한 직원들의 불만이 집단적으로 공회를 통해 표출되지 않을까하는 두려움 등에 기인하였다. 한편, 대기업 인사담당자들 중에는 현재의 공회보다는 향후 몇 년 뒤의 공회의 활동 및 전개방향에 대해 우려하는 의견이 많았다. 즉 현재의 공회 리스크는 작지만 올림픽 이후 중국의 제반 상황이 악화될 경우 공회로 인한 리스크가 커질 것을 염려하고 있었다. 모 인사담당자는 몇 년 전 다렌

3) 이하 공회 및 신노동법관련 인터뷰 중에서 익명을 요구한 경우에는 소속을 밝히지 않기로 한다.

(大連) 개발구 내의 연쇄과업의 예를 들면서 “중국인 의식 속에 현재의 노동조합 이미지는 백지 상태와 비슷한데 노동환경이 급격히 변하는 요즘 추세로 볼 때 앞으로 어떻게 진행될지는 아무도 모른다”고 전했다.

이상과 같은 공회에 대한 인식과는 별도로 공회 설립에 대해서는 대부분의 인사담당자들이 최근 중국 정서 및 상황을 고려할 때 조만간 모든 외자기업 내에 공회가 설립될 것이라고 의견을 모았다. 한편, 중국총공회(中國總工會)의 ‘단체협상’ 드라이브에 대해서는 대다수의 인사담당자들이 걱정하고 있었다. 이들은 “단체협상이 현재에는 형식적인 협의수준에 머물러 있지만 앞으로 본격화되면 직원들의 요구가 응집되어 교섭력이 커질 가능성이 높기 때문에 교섭의 성공·실패 여부에 관계없이 회사 입장에서는 득(得) 보다 실(失)이 클 것”이라고 우려하고 있었다.

현재 단체협상을 실시하고 있는 모 기업의 인사담당자는 “지역 공회의 압력 때문에 단체협상에 응하고는 있지만 아직은 폐이퍼 작업에 불과하다”고 전하였다. 다른 인사담당자는 “지역 공회 간부들과 만났을 때에도 단체협상에 대한 논의 자체를 피하고 있다”고 밝혔다. 이처럼 단체협상에 대한 우려 때문에 많은 기업들이 단체협상과 공회에 대해 상이한 정책을 가지고 있었는데, 요컨대 단체협상은 늦출 수 있는 한도까지 늦추되 신노동법이 공회에 부여한 각종 역할을 고려해 기업내 공회와는 건전한 관계를 발전시킨다는 전략을 가진 기업들이 많았다.⁴⁾

공회설립 압력에 대해서는 지역마다 큰 차이를 보였다. 화동 지역(상하이, 난징, 쿤산, 쑤저우 지역)은 기존의 높은 공회 가입률과 지역 공회의 거듭된 압박으로 인해 공회 가입률이 높았다. 이 지역에선 공회의 장점을 거론하는 경우가 많았다.⁵⁾ 즉 공회비 납부에 대해 관대하고 직원과의 문

4) 중국정부, 총공회, 노동운동가 (가령, 한동광), 기업의 인사담당자들은 공통적으로 단체협상이 제 자리를 찾아갈수록 기업내 공회가 제 기능을 발휘하고 파워가 커질 것이라고 예상하고 있었다. 이런 의미에서, 대부분의 기업은 단체협상이 본격화되는 것을 우려하고 있었고 중국정부, 총공회, 노동운동가들은 단체협상 드라이브 속에서 기회와 희망을 찾고 있었다. 필자가 만난 광저우 총공회 간부(6월 15일)는 필자에게 최근 미국 방문시 미국 노동조합단체에게 전해받은 단체협상 자료물들을 보여주면서 단체협상에 대한 희망과 의지를 보였다.

5) 이 장점은 기업측에서 평가하는 장점을 말한다. 따라서, 기업 내에 공회가 설립되어 있다 하더라도 이 공회주석은 여전히 회사에 종속적인 경우가 대부분이며 공회는 회사가 허용하는 범위에서 활동하였다. 물론, 공회의 성격은 기업의 크기 및 소유구조, 기업 본사의 노조정책에 따라 큰 차이를 보였다.

제 발생시 지역 공회가 기꺼이 중재 역할을 해주며 공회 설립만 하면 그 활동에 대해서는 지역 공회에서 별로 간섭을 하지 않는다는 의견이 많았다. 베이징 및 톈진 지역은 예상과 달리 공회 설립 압력이 크지 않았다. 물론, 이 지역의 한국 대기업들은 지역 공회의 타깃이 되었거나 진출시 중국 국유기업을 인수한 경우가 많아 이미 공회가 설립되어 있는 경우가 많았으나, 중소기업의 경우 지역 공회의 공회 설립 압박이 없었다고 대답한 인사담당자가 많았다. 광둥성 지역은 지역마다 큰 차이를 보였다. 광저우와 선전 지역은 공회설립 압력이 심한 반면, 부근 소도시의 경우엔 공회 설립 압력이 전혀 없었다고 전하였다.

지역 공회의 존재여부에 대해 의문을 표한 인사담당자도 있었다. 한편, 한국기업들 중에는 중국에 하나 이상의 법인을 설립한 경우가 많아 각 지역 공회 특색을 비교해서 설명한 경우도 많았다.⁶⁾ 가령, 모 기업의 인사담당자의 비교 설명을 옮기면 다음과 같다. “상하이 지역 공회는 일처리가 깔끔하고 공정한 데 비해, 선양을 비롯한 몇몇 북방 도시들은 지역 공회가 수시로 법인을 방문해 여러 사항을 요구한다. 선양의 경우 공회가 설립되어 있지 않는 경우라 할지라도 공회 준비금이라는 명목으로 공회비를 내야 한다. 공회 준비금을 세무국에 내지 않으면 다른 납부금까지 아예 수납하지 않는다. 변호사에게 상의도 해보았지만 외국기업이라는 특성상 공회비를 납부하는 것이 나올 것 같아 납부했다.” 이러한 이유로 중국에 하나 이상의 법인을 설립한 한국기업들은 지역 상황에 따라 각기 다른 인사·노사제도를 운영하고 있다.

한편, 중국인들의 공회관(觀)을 알아보기 위해 베이징, 톈진, 난징, 쑤저우, 쿤산, 광저우, 하이저우(海州)에서 30여 명의 현지 중국인들과 파일럿 인터뷰를 실시하였다.⁷⁾ 이들의 의견은 회사의 국적, 크기, 소재 지역, 직원 신분, 기업 업종에 따라 다르게 나타났다. 간단히 몇가지 의견을 설명하자면, 중국 국영기업 직원은 공회에 대해 “명절 때 선물 나눠주는 곳, 쓰촨 지진때 성금 모금하는 곳”으로 이해하고 있었고, 난징의 중국 로컬 운송서비스업체 직원은 “현재 회사에는 공회가

6) 작은 규모의 한국기업들 중에도 중국에 하나 이상의 생산법인을 설립한 경우가 많았다. 어느 기업은 한국 본사에는 30여 명의 관리 및 영업 인력만 존재하고 중국 두 곳의 생산법인에서 중국인 직원 800명을 고용하고 있었다.

7) 한정된 지역에서 아주 제한적인 숫자의 인터뷰를 하였기 때문에, 이러한 의견이 중국인들의 공회관(觀)을 일반화할 수는 없음을 미리 밝힌다. 다만, 이 글에서는 일부 의견을 소개하고자 하는 의미에서 인터뷰 내용을 인용하기로 한다.

설립되어 있지 않지만 없는 것보다는 있는 것이 당연히 나올 것”이라고 하였다. 광저우의 한 중국 직원은 “권력이 있으면 이권이 있을 테니 공회주석은 돈을 많이 벌 것”이라고 하였다. 한 가지 분명한 사실은, 필자가 2002년과 2003년에 중국 직원들과 인터뷰했을 때보다는 공회라는 존재와 역할에 대해 긍정적으로 보거나 필요하다고 생각하는 의견이 늘었다. 한편, 중국직원들에게 어떻게 공회와 신노동법에 대해 알게 되었느냐고 질문하였을 때, 대부분의 중국 직원들이 방송 뉴스와 신문, 인터넷을 거론하였다.⁸⁾

■ 신노동법

신노동법에 대해 포스코 차이나 정상경 인사팀장은 “이제 중국시장이 동네축구에서 A매치로 바뀐 것”이라며 “그동안 받은 혜택들이 없어지고 공정하고 정식적인 룰에 따라 게임에 임해야 한다”고 평가하였다. 하이저우 한국상회 박종서 총무(ATT 총경리)는 “사실 예전에도 있었던 조항들인데 실행이 안되었던 것이 문제”라며 “이제는 제대로 실행하겠다는 것”이라고 말하였다. 신노동법 준비 상황은 대기업과 노동집약형 중소기업 간에 큰 차이를 보였다. 대기업의 경우 지난 2~3년에 걸쳐 충분히 대비해 오면서 세부 시행규칙이 발표되기를 기다리는 분위기였으나, 노동집약형 영세기업들은 절대적으로 준비가 부족하였다. 이들 업체들은 기술·생산 업무에 치중한 나머지 인사관리 시스템이 전무한 경우가 많았다. 이미 인터뷰한 몇몇 기업의 특수업무직(운전기사, 경비, 식당근무자) 직원들이 잔업비, 사회보험, 취업규칙 등의 비합법적 운용을 이유로 지역 노동국에 신고해서 경제보상금과 미수령 액수를 소급해서 지급받고 회사를 떠났다. 쿤산의 한 기업은 모든 직원들과 작성한 서면계약서가(직원들이 문제제기를 할 경우) 위법성을 지적받게 작성되어 있었는데, 한국인 주재원은 “임금 계산상 편의를 위해 서면노동계약서에 문구를 삽입한 것인데 나중에 살펴보니 법에 저촉되었다”고 전했다. 현재 중국에 진출한 대부분의 외국기업이

8) 한편, 광저우의 한 대형 서비스업체의 한국인 사장은 중국 직원들의 노동법 숙지에 관해 고향 네트워크를 거론하였다. 즉, 동향 사람을 통해 처음 도시로 나와 직장을 구했듯이 동향 사람을 통해 이직을 하게 되고, 동향 네트워크를 통해 노동법을 숙지하게 되는 경우가 많다는 것이다.

당면한 가장 일반적인 이슈는 잔업시간 규정이다. 대개 법정 잔업 허용시간을 넘기기 일쑤인데 지역 노동국마다 잔업시간에 대한 의견이 다르다. 더 큰 문제는(대개 직원 동의서만 존재하면 문제삼지 않고 있으나) 이 사항을 빌미로 지역 정부나 지역 기관들이 외국기업들에게 다른 요구를 할 수 있다는 것이다. 생산시스템을 바꾸는 것이 쉬운 문제가 아니기 때문에, 현재 법적 잔업시간을 초과하는 한국기업들은 직원동의를 받는 수준에서 이 문제를 넘기고 있는데, 이는 잠재적인 위험 요인으로 계속 남아 있다.

한편, 신노동법의 실행은 중국 정부가 외국기업에 대한 태도 변화와 관련이 있기 때문에 중국 진출 한국기업들에게 좀 더 크게 느껴지고 있는 부분이 있었다. 쑤저우삼성반도체 여명구 인사팀장은 “예전에는 외국기업이 투자만 하면 파격적인 혜택을 주고 관리 감독면에서도 눈감아준 측면이 많았는데, 요즘에는 환경, 노동, 통관 등 모든게 엄격해지고 있다”면서 “이제는 국적에 관계없이 모든 것을 법에 따라 엄격하게 하겠다는 것이기 때문에 기업 입장에서는 신경 쓸 게 더 많아진 것”이라고 말하였다. 난징 한국투자기업협회 박결 실장은 “예전에는 노동국에 신고가 접수되어야만 조사를 나왔는데, 요즘엔 자발적으로 조사를 나온다”며 노동법 실행에 대한 지역 노동국의 적극성을 설명하였다. 난징 LG화학 유흥연 부총경리는 “난징 개발구 중재위원회에 중재건이 산더미처럼 쌓여 있다고 한다”며 “직원들의 전반적 의식도 높아지고 지역 당국의 실행 의지도 높아져서 앞으로는 법대로 하지 않으면 더 비싼 비용을 치를 것”이라고 예측하였다. 선전의 한 중소기업 인사부장은 “외국기업을 이중잣대로 보는 것이 문제”라며 “중국 국내기업은 관행이라고 봐주면서 외국기업에겐 너무 엄격하게 들이댄다”고 말하였다. 그는 “지난 1년 동안 언론에서 너무 거론한 까닭에 이제는 보통 중국 사람들도 신노동법에 대해 일정 수준 이상의 지식을 가지고 있다”고 신노동법에 대한 중국인들의 인식수준을 설명하였다.

신노동법의 변화는 기업의 인사관리에도 큰 영향을 주고 있다. 대기업은 기존의 인사관리 시스템(채용, 평가, 보상, 퇴출 등)을 좀더 정교하게 다듬었고, 그동안 인사관리 시스템이라고 부를만한 것이 없었던 소규모 영세기업의 경우는 이번 기회에 시스템을 도입하고 이를 실행하기 시작하였다. 구체적으로, 기업들은 채용 면에서 상당히 신중해지고 있다. 모 인사담당자는 “회사와 코드가 맞지 않는 사람을 채용할 경우 재직 중이나 퇴직 후에 회사에 문제의 소지가 될 것으로 보기 때문에 인성검사를 훨씬 더 철저하게 할 것”이라고 전하였다. 평가 측면에서는, 향후 문제 제기시 반박할 증거자료를 남기기 위해 평가 자료를 철저히 문서화하며 회사방향에 맞게 열심히 일하는

직원을 본보기로 크게 보상할 것이라고 입을 모았다. 보상 측면에서는, 평가에 따른 보상을 철저히 하기 위해 팀장의 역할을 높였고, 채찍과 당근의 효과를 크게 하기 위해 고정급여(fixed pay)를 줄이고 변동급여(variable pay)를 늘렸다. 전체 인력관리는, 노동법이 인력의 퇴출을 어렵게 만들어 놓았기 때문에 앞으로는 인원을 줄이거나 현재의 인원으로 생산성을 높이는 방향으로 나아갈 것이라고 전하였다. LG전자 텐진법인 조규영 부장은 “제주도에서 한라봉을 만들어내듯이 결국 중국진출 기업들이 고부가가치의 물건을 만들어내는 수밖에 없다”고 말하였다.

■ 인사담당자 조언 및 사례

높은 이직률, 문화적 차이, 법제도의 변화 등 여러 가지 면에서 국내 사업환경과 다른 중국에서 어떻게 인사·노무관리를 성공적으로 할 수 있을까? 이 글에서는 인사담당자들의 조언과 함께 각 기업에서 실행하고 있는 제도를 소개하기로 한다. 포스코 차이나 정상경 인사팀장은 인사관리를 옷에 비유하며 “중국인은 어깨는 좁고 팔이 긴데 한국 옷을 입히면 이들이 좋아할 리 없다”며 “중국인에게 한국 옷을 입히지 말 것”을 강조하였다. 정팀장은 “일관성이 가장 중요하며 복리후생을 중국 실정에 맞게 제공해야 한다”고 주문하였다. LG전자 텐진법인 조규영 인사부장은 “가장 중요한 것은 공정하고 객관적인 시스템을 만들어서 이들에게 확실히 체화(體化)시키는 것”이라면서 “이 같은 시스템 관리와 동시에 한국인의 특징인 정감관리를 실행하면 효과가 있다”고 밝혔다. 가령, 같은 인사관리 방식도 좀 더 감동적인 방식으로 할 수 있는데, 결혼기념일이나 승진 발표일 등 축하받을 일이 있을 때 본인 통보보다 먼저 가족들에게 알려서 온 가족이 기념할 수 있도록 도와주는 등의 세심한 감동관리가 중요하다고 말하였다. 상하이 에셋플러스 신정규 사장은 인터넷 메시지를 통해 직원들의 목소리에 귀 기울인다. 메시지에 “사장님 밥 좀 사주세요!”라는 말은 곧 좋은 식당에서 비밀 면담을 의미한다는 것이 직원들 사이의 암묵적인 면담신청 방식이다. 신사장은 “자존심이 강하고 가슴속 얘기를 잘 표현하지 않는 현지 직원들에게 마음을 터놓을 수 있는 일대일 면담은 큰 효과를 보인다”고 설명하였다.

이직률 관리에 있어서는 역시 급여의 중요성을 강조하는 경우가 많았다. 두원강철 김경찬 사장은 “급여를 올리고 생산성을 높이는 것으로 회사방향을 바꿨다”며 “예전에 비해 급여를 많이 올

려주니 이직률이 거의 없다”고 밝혔다. 상하이 카사미아가구(Casamia) 전환태 사장 또한 “명절 퇴사가 1%가 안 되는 이유는 급여가 높고 복리후생에 신경을 많이 쓰기 때문”이라고 설명하였다. 한편, 싼 인건비에 의존하는 노동집약형 기업들은 신노동법 영향으로 인한 급여계산 방식의 딜레마에 대해 걱정을 표하였다. 한국기업의 급여는 많은 시간의 잔업수당을 포함해야 비로소 어느 정도 경쟁력이 생기는데 신노동법 시행으로 잔업시간이 줄어들면 당장 임금에 불만을 품는 직원들이 이직을 할 것이라고 걱정을 하였다.⁹⁾

평가와 보상 시스템 측면의 우수 사례도 종종 눈에 띄었다. 북경 현대자동차 김현수 경영지원 팀 차장은 “평가라는 개념이 없는 직원들에게 몇 년간의 시간을 두고 공정한 평가와 이에 따른 상벌 개념을 주입시키는 것이 힘들었다”며 “처음 실행이 어렵지만 중국 직원들은 의외로 잘 받아들이는 생활 태도가 있으니 공정한 원칙이라면 추진력을 가지고 지속적으로 실행할 것”을 주문하였다. 한편, 많은 인사담당자들이 우수사원 시상 및 보너스 지급에 대해 자신들의 시행착오를 설명하였다. 가령, 신흥전자 김법표 경리는 “좋은 취지로 우수사원을 뽑았는데 그 다음날 투서가 들어왔다”며 “완벽한 제도가 아니라면 선부른 포상 제도는 역효과만 날 것”이라고 경고하였다. 이와 관련, 상당수 인사담당자들은 준비 안 된 ‘당근’ 방식보다는 철저한 ‘채찍’ 방식이 더 나올 수 있다는 의견을 보이기도 하였다. 좋은 취지로 중국 직원들 의견을 자꾸 수용하다 보면 의외로 중국 직원들이 회사 경영진을 알잡아 보는 경우가 많으며, 원칙이 있는 인사관리라면 철저히 주입시키고 컨트롤하는 것이 낫다고 밝힌 인사담당자들도 많았다.

각 기업들은 핵심인력의 유지를 위해 다각도로 노력하고 있었다. 대기업들은 국내와 해외 대학으로 교육, 법인간 교차근무, 끊임없는 면담 등을 통해 중국핵심인력 유지에 노력하고 있었다. 모 인사담당자는 “한국 대기업이라고 하더라도 서구 다국적 기업에 비해서는 장기적인 경력 관리면에서 중국인들이 덜 선호하기 때문에 이런 부족한 부분은 특별 보너스 및 교육, 승진 등을 통해 그 간극을 메꾸어 주고 있다”고 밝혔다.

초창기에 비해서 주재원들의 중국어 능력도 눈에 띄게 향상되었다. 초창기에는 조선족 직원이 옆에 없으면 주재원의 일상업무가 불가능한 경우가 많았는데, 최근에는 어느 기업에이나 주재원은 생활 중국어는 구사할 수 있으며 통역을 쓰더라도 통역이 잘못 의사소통을 한다든지 아니면

9) 이는 중국정부가 바라는 산업 및 작업장 구조조정이기도 하다.

불순한 의도로 말을 왜곡한다든지 하는 정도는 이해할 수 있는 주재원이 많았다. 가령, 삼성의 경우는 중국주재원 파견시 1년 동안 한국에서 중국어 교육을 철저히 시키고 있으며, 중국 현지법인의 현업부서에서는 언어적인 이유만으로 조선족을 채용하지는 않고 있다. 그 대신 의전·통역 담당 부서를 따로 만들어 조선족 직원을 채용하고 있다. 쑤저우삼성반도체 여명구 인사팀장은 “현업부서는 철저히 현지화시켜서 영어와 중국어로만 의사소통을 하고 있다”며 “이제 조선족에게 의사소통을 맡기는 식으로 중국에 진출하는 방식은 통용될 수 없다”고 전하였다.

중국인 직원들의 애로 사항을 중국인을 통해 해결하려는 중소기업의 의지도 눈에 띄었다. 광둥성 하이저우 지역의 비전전자는 올해 초 중국직원과의 원활한 소통을 위해 외부에서 중국인 인사팀장을 영입하였다. 비전전자 김학철 사장은 “중국인의 마음을 아는 것은 한계가 있는 것 같아 좀더 원활한 커뮤니케이션을 위해 올 초 중국인 인사팀장을 영입했다”고 설명하였다. 광둥성 중산지역의 KEC는 중국인 직원 한 명을 고충처리담당으로 임명해 회사에 별도의 사무실을 마련해 주었다. 이 직원의 업무는 찾아오는 중국인 직원들의 불만을 들어주고 건의사항을 접수하는 것이다. 직원들이 선뜻 찾아가느냐는 질문에 허대영 부장은 “많은 직원들이 자신의 고충을 토로하고 간다”며 “아주 성공적으로 잘 운영되고 있다”고 전하였다.

최근 급변하는 중국노동환경을 반영해 대기업이 협력업체의 노사관리에 대해 직접적인 도움을 주는 경우도 있다. LG전자는 국내에서의 노경관리 노하우와 중국 지주회사의 중국법에 대한 지식을 바탕으로 동반진출한 협력업체들이 법률위반이나 노사관리의 문제에 직면하지 않도록 사전 예방적인 조언을 주는 시스템을 최근에 구축하였다. 하이저우 지역에 위치한 LG전자의 한 협력업체 사장은 “중소기업은 인사·노무관리에 신경 쓸 여력이 많지 않다”며 “이런 면에서 LG전자의 협력시스템은 큰 도움이 될 것 같다”고 밝혔다. 한국 정부의 도움을 요청하는 기업들도 많았다. 즉 영세업체의 경우 신입직원을 뽑아도 교육을 체계적으로 시킬 여력이 없는데 신입사원 기본 교육을 코트라(KOTRA)나 중소기업청에서 나서서 해줬으면 좋겠다는 의견도 있었다.

베이징과 상하이에서는 지역내 인사노무담당자들간 교류도 활발하다. 이 두 지역에서는 ‘인사·노무관리연구회’가 조직되어 매달 모임을 통해 전문가 초청 강연을 듣거나 각 회사의 이슈를 활발히 토론하고 조언을 주는 등 생산적인 방향으로 나아가고 있었다. 상하이한국상회 인사노무연구회 이철수 사무국장은 “노동법관련 이슈가 최근 들어 많이 중요해져서 예전에 비해 인사담당자의 주재원 파견이 늘어났으며 일반 주재원들의 모임 참석도 늘어났다”고 전하였다. 북경 인사노무연구회 정상경 사

무국장은 “중국 인사관리 노하우 측면에서 회원사간 차이가 많은 것은 사실이지만, 노하우가 많은 인사담당자들이 선의의 취지로 자발적으로 나서 많은 도움을 주고 있다”고 설명하였다.

■ 맺음말

중국내 인사담당 주재원들은 중국의 문화적·제도적 차이점으로 인한 인사·노무관리상의 어려움을 표현하였다. 이 중 이직률 관리, 신노동법 대처방안, 공회 설립 등의 이슈에 가장 많은 관심을 보였다. 세가지 이슈는 중국내 지역별, 업종별, 한국기업의 규모에 따라 큰 차이점을 보였다. 한국기업들은 노동관행에 관련해 준법경영이 중요함을 100% 인정하면서도 현실적 관행, 비용, 노동법 준수 사이 면에서 중국 로컬기업, 여타 외국기업과 비교하며 어느 지점이 균형점인지 고민하고 있었다. 대다수 인사담당자들은 최근 노동환경 변화에 대해 어려움을 토로하면서도 중국정부의 정책이 장기적 방향에서는 옳은 방향으로 가고 있다고 평가하였다. 하지만, 이와 동시에 이들은 올림픽 이후 향후 10년 내에 중국내의 노동환경에 큰 불안감을 표현하였다. 즉 이들은 중국내 사회거시적인 변화(분리독립 시위, 강한 민족주의, 빈부격차 불만, 부패한 관리에 대한 불만, 외국인 혐오 등)와 맞물려 한 지역의 일시적인 파업이 외국기업의 작업장으로 연쇄적으로 번질 것을 우려하고 있었다. **KLI**