

중국 진출 한국기업들의 인사노무관리 실태와 개선 방향

조성재 (한국노동연구원 연구위원)

■ 머리말

중국의 노동 사정이 심상치 않다. 광저우 소재 폭스콘에서 연쇄 자살사태가 일어나는가 하면 역시 광저우 지역에 입지한 혼다자동차 관련 부품회사에서 장기 파업이 발생하기도 하였다. 그러나 이는 언론에 널리 알려진 사례에 불과한 것으로 보인다. 많은 외자계 기업에서 파업 혹은 이에 준하는 심각한 갈등이 발생하거나 근로자들의 기대수준 상승으로 임금이 빠르게 올라가고 있는 것으로 알려졌다. 또한 여전히 국유기업 개혁이나 구조조정과 관련하여 노사 분쟁이 불거지는 경우도 적지 않은 것으로 보인다.

중국에서 최근 벌어지고 있는 일련의 노동관련 사정의 급격한 변화는 사실 일정하게는 예고된 변화이기도 하다. 이미 중국은 노동계약법 개정을 통하여 서면계약을 강제하는 등 노동권을 강화하고 근로자를 보호하려는 정책을 강화해 왔으며, '조화사회' 건설을 목표로 기층 근로자들의 임금을 빠르게 올릴 것을 공공연히 천명하고 있다. 이 같은 중국 당국의 노동권 보호와 임금소득 증대 정책은 몇가지 경제사회적 변화를 배경으로 하고 있다. 가장 중요한 것은 글로벌 금융위기를 계기로 하여 중국이 수출에 대한 의존도를 줄이고 내수를 확충할 필요성이 강력히 대두되었다는 점이다. 향후에도 미국 경제가 불안정하고 유럽도 재정위기로 빠른 경제성장이 어렵다고 한다면 중국은 내수 기반을 다져서 지속적인 성장을 하는 방식을 택해야 한다. 그리고 이는 심각한 지경에 이른 빈부격차를 축소하는 정책과도 부합하는 길이다. 또한 노동집약적 경공업 위주의 수출 중심

에서 이제 발달한 연안 지역을 중심으로 보다 부가가치가 높은 품목과 업종으로 산업발전 전략을 수정하기 위해서도 임금인상 전략이 요구된다. 즉 고임금에 적합한 업종과 기업이 시장에서 선별 되는 효과를 중국 당국은 겨냥하고 있으며, 다른 한편으로 기존의 저임금-저부가가치 업종은 내륙으로 이전하는 것을 촉진하고자 한다는 것이다. 중국은 현재 인위적이고 급격한 위안화 절상보다는 이러한 임금인상 전략이 경제 체질 개선에 훨씬 더 도움이 되고, 차라리 임금인상을 통해 무역수지 흑자를 줄이는 편이 더 낫다고 판단하고 있는 것으로 보인다.

이미 미국 경제보다 중국 경제와 더 동조화가 진행된 우리나라 입장에서는 이 같은 중국의 변화가 예사롭지 않기 때문에 사태의 전개 양상을 예의주시할 필요가 있다. 중국의 노동권 보호 정책과 빠른 임금인상은 부정적인 영향만은 미치지 않을 것이며, 오히려 중국 내수시장의 확대로 중국 사업에 더 탄력이 붙고 새로운 기회가 열릴 가능성도 높다. 그러나 기존에 중국의 저임금을 겨냥하여 진출했던 한국 기업들, 그리고 투자유치를 위하여 중국 당국이 노동권 보호에 소홀했던 정책 환경에 익숙해져 있었던 우리 기업들은 새로운 정치경제 질서가 태동하는 것에 기민하게 대응할 필요가 있다. 중국에 진출한 한국기업들은 한중 경제관계의 결절점이기 때문에 그들이 인사노무 관리와 관련하여 어떤 모습을 보이는가는 개별 사업의 지속가능성 그 이상의 의미를 지니고 있다. 본고는 필자가 지난 7월 6일부터 14일까지 칭다오, 난징, 쑤저우, 베이징 등지를 돌면서 8개 기업을 조사한 것에 기초하고 있다. 이하 A, B, C 3개 기업은 전자 업종이며, D사는 자동차 업종인데 나머지 E, F, G, H사는 이 D사에 납품하는 부품회사들이다. H사는 이 중 유일하게 중국계 기업으로서 한국계 기업과 제한적으로 비교가 가능할 것이다.

■ 고용실태

전자산업과 자동차산업은 한·중 모두에게 있어서 전략 산업이자 중핵 산업의 역할을 감당해 오고 있다. 이에 따라 특히 2000년대 이후 중국 진출이 활발하게 이루어져 왔는데, A사와 B사는 1990년대에 진출한 기업들이지만, 2000년대 이후 사업을 더욱 크게 확장한 공통점을 갖고 있다. 표에서 볼 수 있듯이 상당히 많은 고용을 창출하고 있는데, 그렇다고 이것이 바로 한국의 제조업 공동화를 가져올 것으로 보이지는 않는다. 왜냐하면 전자와 자동차산업에 있어서 핵심 부품은 한국

에서 조달해 가는 것이 일반적이며, 또 한국계 기업들은 구미계와 다르고 일본계와 유사하게 폐쇄형 조달체계를 구축하여 부품사와 동반진출한 경우가 많기 때문이다. 본고의 사례인 E, F, G사는 모두 D사와 동반진출한 부품사들이다.

주재원은 한국의 본사에서 중국으로 파견한 사람들을 일컫는데, 주거비와 자녀교육비 등 여러 가지 부대 비용이 매우 크기 때문에 최소한으로 유지하려고 한다. 다만, 이들 주재원 수가 너무 적으면 본사의 역량을 현지에 이식하기 어렵기 때문에 F사와 G사의 경우 오히려 최근 한두 명씩 주재원을 늘리기도 하였다. 그렇지만 전체적으로는 주재원 수 혹은 총 인원에 대한 주재원의 비율은 줄어들게 되는데, 이는 그만큼 현지 인력의 역량이 제고되기 때문이다.

노동계약법 개정¹⁾에 따라 중국에서 세 번째 계약을 체결할 때부터는 해고가 제한되기 때문에, 즉기간의 정함이 없는 근로자의 지위를 얻게 되기 때문에 3~4년 전까지 생산직은 1년씩, 그리고 사무직은 1~3년마다 고용계약을 체결하던 관행들이 크게 바뀌게 되었다. 이제 많은 기업들이 3년 계약을 선호하게 되었으며, 이후 다시 3년을 하던지 아니면 4년 계약 등을 고려하고 있는 기업들도 있는 것으로 나타났다. 중국계인 H사의 경우 이와 달리 1년 계약 후 5년 계약을 하는 방식을 취하고 있었다. 향후 관심의 초점은 세 번 계약에 이르기 전에 얼마나 기존 계약자들을 탈락시킬 것인가이다¹⁾.

정식공 혹은 정규직 이외에 중국에는 개혁개방 이후 노무공 혹은 농민공이라고 불리는 비정규직이 다수 존재한다. 한국계 기업들에서도 이들 노무공을 활용하는 경우가 많았는데, 금번 조사결과 대형 기업들 가운데서는 B사만이 노무공을 쓰고, 중견기업이나 중소기업들에서 노무공 활용빈도가 높은 것으로 나타났다. 대형 기업들은 주로 실습생을 활용하여 채용 경로로 삼거나 인건비를 절감하고 있는 것으로 보인다. 그렇지만 구체적인 양태는 기업별로도 다소의 차이를 보였는데, A사의 경우 고3 실습생과 개별적인 근로계약을 체결하고 무려 한 달에 걸친 교육훈련을 통하여 자사의 기업문화로 통합시키는 데 주력하였다. 이에 비해 B, C, D사 모두 학교와 실습생 공급계약을 맺고 이들이 고등학교 3학년을 졸업하는 시점에 정식 계약을 체결하는 방식을 취하였다. 실습생

1) E사의 경우 절반 정도만을 재계약하는 방식을 고려하고 있는데, 그를 위하여 인사관리에서 평가제도를 강화할 것이라고 언급하였다. 그러나 이는 다소의 위험성을 안고 있는 전략인 것으로 보인다.

채용은 학교에서 자체적으로 우수 인력을 선발하여 보내기 때문에 기업 입장에서는 인력의 질을 확보하기 용이한 측면이 있다. 그러나 중소기업들은 이러한 실습생을 구하기가 어려워, 다른 인력시장(G사)을 활용하기도 한다. 한편 대기업들의 경우에도 최근 실습생을 확보하는 데 애로를 겪는 것으로 나타났는데, 이는 실습생을 주로 공급하던 안휘성 등 내륙 지역에 새로 공단이 설립되면서 상하이나 난징, 쑤저우 등 외지로 나오려 하는 학생들이 크게 줄어들었기 때문이다. 전반적으로 중국은 이직률이 높은 편이기 때문에 인력 채용과 관련한 고민이 더욱 깊어지고 있는 것으로 나타났다. 결국 임금수준을 높여야 인력을 보다 원활하게 확보할 수 있게 될 것이다.

〈표 1〉 조사 대상 기업들의 고용관련 실태

회사	종업원 총수 (명)	주재원 (명)	고용계약	비정규	이직률	공회 관련
A사	3,000 (생산직 1,600)	20	3년	실습생 본인과 계약 (16개 학교)	생산직 15~18%/연, 엔지니어 5%/연	공회 있음
B사	1,238(사무직 354, R&D 144)	20 (연구소 11명)	정식공 4년, 노무공 2년	노무공 321, 실습생 80	사무직, 기능직 모두 10%/연	공회 있음
C사	2,551 (기능직 1,945)	15	3년	기능직의 절반 정도, 10개 학교와 계약	사무직 5%/연, 생산직 5%/월	2005년 조직
D사	7,600 (관리직 1,300)	69	3년	실습생 800~900, 학교와 계약	정식공 월 1~2%	공회 전임자 6명
E사	1,254 (관리직 149)	20	2년+3년	실습생 180(그 중 절반을 정식공으로 채용)	정식공 2~3%/연	공회 없음 (만들 계획)
F사	415 (관리직 49명)	6	3년	생산 중 절반은 노무공	정식공 월 1~2%	08년 7월 공회조직
G사	445 (관리직 59명)	6	3년(6개월 사용기간후)	노무공 50여명	월 2%	공회 없음
H사	280 (관리 60)	4	1년 + 5년	노무공 40, 실습생 20~30명	정식공 5%/연, 노무공 20%/연	공회 주식 1명 전임

■ 보상 실태

중국에 진출한 한국기업들의 경우 한국 본사에서와 유사한 임금체계를 설계한 경우가 다수 발견된다. B사는 한국 본사와 유사하게 직위, 직책 분리 하에서 연공과 직능평가에 기초한 승진과 보상체계를 갖고 있다. 마찬가지로 D사는 한국에서와 마찬가지로 베이스업 방식의 연공급을 채택하고 있다²⁾. 그런데 B사의 경우 임금 구성에서는 기본급 이외에 한국에서 잘 사용되지 않는 성과급을 설정하고 있는데, 그 비중이 40%에 달한다. 이는 그만큼 중국에서는 성과에 기반한 차등화된 보상체계가 근로자들에게 수용되는 정도가 높기 때문이다. A사의 경우도 기본급 이외에 월 단위로 보너스를 지급하는데, 10~15% 인원은 A급, B급은 15~25%, 나머지 인원은 C급으로 분류하여 급여에 차등을 두고 있다. 그리고 이를 위하여 3개월마다 평가를 실시한다. D사와 그 부품사 등은 연 300%의 고정 상여금 제도를 채택하고 있었다. 그렇지만 D사의 경우도 과거 필자가 방문했을 때와 비교하여 승진 제도와 인센티브 제도를 강화했는데, 예를 들어 기사 제도를 도입하여 파격적인 지원을 해주게 되었다. 기사 1~4급 중 현재는 처음으로 4급 12명이 승진하였는데, 이들에게는 월 600위안의 추가 수당이 지급된다. 한편 중소기업인 F사의 경우 출근 관리를 위하여 만근수당 제도를 두고 있어 주목을 끌었다. 흥미로운 것은 중국계 기업인 H사의 경우도 연공급을 채택하고, 특히 직급 상승시 큰 폭으로 임금이 오르도록 제도를 설계해 둔 점이였다. 이렇게 여러 기업들이 연공급을 기준으로 할 경우 향후 평균 근속연수가 길어지고 3회 계약에 의하여 무기계약자 비중이 높아질 경우 인건비 부담이 커질 가능성이 있다. 다만, 한국에서와 달리 중국의 이직률 자체가 높은 편이고, 한국에서 활용하기 어려운 개인 성과급 등을 적극 활용하고 있기 때문에 경직성은 우려할 수준은 아닐 것이다.

최근 중국의 빠른 임금인상 추세는 각 성의 최저임금 인상과 혼다 파업 사태 등으로 촉발되어 왔는데, 조사 대상 기업들 역시 이미 금년 봄에 임금을 올린 경우가 많았으며, F사의 경우 두 차례 임금을 인상하였다. A사의 경우는 이미 15~20%의 임금을 올렸음에도 불구하고 필요하다면

2) 그러나 한국 본사는 중국 사업 개시 이후 호봉 테이블을 만들게 되어 현재 시점에서는 차이가 나게 되었다.

한 차례 더 임금을 인상하겠다고 응답하였는데, 그것은 그 공단에서 알려지지 않은 파업 사태 등이 심심치 않게 일어났기 때문이다. E사의 경우 한 해 걸쳐 임금을 크게 조정해 왔는데, 작년의 경우 글로벌 금융위기 영향으로 임금인상을 동결했으나, 금년에는 대폭 인상을 통하여 작년 동결 효과를 훨씬 넘어설 것으로 보고 있었다.

기본급 혹은 통상급과 별도로 한국계 기업들은 노동시간이 매우 길어서 총임금은 적지 않은 것으로 나타났다. 조사 대상 기업 중 B사만 주간 고정근무를 하고 다른 기업들은 모두 교대제를 활용하고 있었는데, 매일 고정적인 잔업을 하는 것은 물론 주말특근까지 다수 기업이 시행하고 있었다. 중국 노동법은 월 잔업시간을 36시간으로 제한하고 있기 때문에 여러 기업이 노동법 위반 소지를 안고 있는 것으로 보인다. 그러나 A사의 경우 4조 3교대제를 채택하여 법을 준수하겠다는 전략을 택하고 있었다. 역설적으로 혼다 공장의 경우에도 그랬지만, 잔업시간이 줄고 그에 따라 총수입도 줄어들게 되면 근로자들의 보수에 대한 불만이 커질 수 있다. 결국 기본급을 올려서 대응해야 하는 부담이 생기게 된다. D사와 관련 부품사들은 초장시간 노동을 하고 있었는데, 주말 이틀 중 1.5일 이상을 일하고 있었다. 이는 근로자들의 매우 큰 불만 요인이 될 것이지만, 일단 기간이 짧은 경우 총수입 증대를 선호하는 측면도 있는 것으로 보인다. 그러나 한두 달에 그친 것이 아니라 여러 달에 걸쳐 노동법을 위반한 것이 드러나기 때문에 방문시 가동시간을 줄이고 고용을 늘릴 계획임을 설명하였다.

한편 A, B, C사는 모두 대단위로 기숙사를 운영하고 있었다. 이는 특히 실습공 활용 정도가 높기 때문에, 외지로부터 오는 이들 실습공과 물론 이들이 차후 정식공이 되었을 때도 주거 공간이 절실히 필요하기 때문이다. 중국에서는 최근 수년간 주택 가격과 임대료가 급격히 상승하여 기숙사를 제공하지 않을 경우 급여에서의 실질적인 가처분소득은 몇 푼 되지 않게 된다고 한다. 결국 우수 인력 유치를 위해서는 기숙사 운영이 불가피한 것으로 보인다. 한국계 기업들은 폭스콘 사태 등에서 나타났듯이 대만계 기업들이 한 방에 6~8명 정도를 수용하고 있는 것에 비하면 양호한 수준인 4~5명 정도가 같이 생활하도록 하고 있다. 그러나 상대적으로 덜 발달된 베이징 외곽 지역에 입지한 D사와 그 협력사들의 경우 기숙사를 제공하기보다는 현지에서 인력을 총원하고, 그렇지 않을 경우에도 기숙사를 제공할 생각은 없는 것으로 보인다.

〈표 2〉 조사 대상 기업들의 보상관련 실태

회사	임금체계/구성	임금수준 (위안)	최근 인상률	교대제/잔업	총임금/비고	기숙사
A사	기본급+ 월보너스 (A,B,C로 차등)	대졸초임 3,000~3,500, 생산직 1,550~1,700	15~20% (4월)	4조 3교대	(공단내 상위 10%)	2,500명 수용
B사	연공급, 기본급: 성과급=6:4	대졸초임 2,600, 생산직 1,500	13%(봄)	주간만	(노무공 1,100, 실습생 1,010)	400~500명 수용
C사	연공급	대졸 3,000, 생산직 1,700	n.a.	주야맞교대/ 주말특근도	(실습생도 임금 동일)	900~1,000명 수용
D사	베이스업/상여금 300%	대졸 4,000, 생산직 통상급 1,980원	n.a.	주야맞교대	잔업/특근 많아 4,000 이상	없음
E사	베이스업	D사에 연동 (대졸자 67~90% 수준, 생산직은 95% 내외)	연평균 10%씩	주야맞교대	-	없음
F사	기본급+ 통상수당, 만근수당 50원	통상급 1,300~1,400, 연상여금 300%	2회 (840→900 →960이상)	토일요일 1.5일 근무	잔업수당 포함시 2,000이상	없음
G사	베이스업	통상급 1,300 (기본급 1,150)	25%	주야맞교대	3,000 이상	없음
H사	연공급(직급상 승시 10% 이상 인상)	대졸 신입 3,000, 생산직 기본급 1,000 수준	20% 내외	주야 맞교대, 주말특근	1,520	없음

■ 전반적 노무관리

이상에서 살펴본 바와 같이 한국계 기업들은 정규 사무직과 생산직 이외에 다수의 실습공과

노무공 등을 활용하고 있는 것으로 나타났다. 또한 매우 긴 노동시간을 특징으로 하면서 그에 기초하여 총임금 수준은 적지 않으나 임금체계에서는 연공급을 채택하여 향후 부담으로 작용할 가능성이 있다. 고용계약 기간은 노동계약법 시행 이후 3년을 채택한 경우가 많은 것으로 나타났다.

한국계 기업들은 주재원들이 주로 상위직을 차지하면서 하위직의 중국인들을 지휘, 지도하고 있는 것이 일반적이다. 2000년대 이후 진출 혹은 사업 확장에도 불구하고 여전히 중국인들이 고위직으로 승진한 경우는 많지 않은데, 이는 중국인들의 기술 혹은 관리 역량이 여전히 부족한 측면도 있지만, 한국과의 연락 관계나 기업문화에 대한 적응도에서 차이를 극복하지 못하기 때문이기도 하다. 그러나 승진 비전을 제시하지 못할 경우 그렇지 않아도 유동성이 높은 중국 노동시장에서 기업특수적 숙련 등을 익히고 이를 조직 역량으로 전환시킬 가능성은 더욱 협소해진다는 점에 유의할 필요가 있다.

한편 한·중 합작기업인 경우 기술과 재무, 구매 등을 한국 측이 맡고 생산관리와 인사관리를 중국 측이 맡는 경우가 많은 것으로 보인다. 이 때 인사관리와 관련하여 상급자 혹은 중국인 관리자의 지원자 역할을 하는 주재원들이 한국 본사의 제도와 관행을 이식하는 데 주력하지만, 현장의 분위기를 파악하는 데서는 한계를 보일 수 있다. 그러한 점에서 문화 차이를 극복하기 위한 다양한 화합 행사는 물론 일상적인 커뮤니케이션 채널을 설치, 유지, 발전시킬 필요가 절실하다. 이러한 방향에 있어서 초대형 기업인 A사의 경우 다양한 기제를 마련하고 있었지만, D사와 그 부품사들의 경우 이러한 의사소통 구조의 발달에 다소의 지체 현상을 보이고 있었다. 이러한 요인도 있어서 G사가 입지하고 있는 공단에서 역시 D사에 납품하는 한 한국계 부품회사에서 최근 파업 사태가 발생하였으며, 그 결과 같이 입지한 11개 기업 대부분이 한꺼번에 임금을 25%나 올릴 수밖에 없었다.

한국계 기업들은 이러한 의사소통 문제를 해결하는 데 있어서 다수의 중국 동포를 채용하여 큰 도움을 얻고 있는 것으로 보인다. 그러나 조선족에 대한 노골적 우대는 거꾸로 한족들의 반발을 불러오기 때문에 공식적 통역 업무를 하는 조선족 이외에는 공평한 대우를 하는 것이 일반적이다. 결국 국 보다 정식화된 제도와 기제를 마련하여 접근할 필요가 있다. <표 1>의 마지막 열에는 공회 관련한 정보가 나타나 있다. 이에 따르면 대형 기업들은 모두 공회를 조직하고 있는 것으로 나타났으며, 중국계 회사인 H사 역시 규모는 작지만 공회 전임자까지 두고 있었다. 그러나 1,000명이 넘는 인원을 고용하고 있는 E사에 아직도 공회가 조직되지 않은 것에 대해서는 심각한 검토를 할 필요

가 있다. 한국의 경영자들은 노동조합에 매우 적대적이거나 최소한 기피적인 것이 일반적인 정서이다. 이에 따라 중국의 공회에 대해서도 매우 소극적으로 대하는 경우가 많으나, 일단 중국의 공회와 일반적인 노조의 성격에 차이가 있다는 점에 착안해야 한다. 중국의 공회는 일단 공식적으로 파업권이 없을 뿐 아니라 사용자와의 단체교섭보다는 공산당 활동, 혹은 자체적인 단합활동, 아니면 회사의 업무 일부를 위임받아 수행하는 경우도 적지 않다. 예를 들어 H사의 경우 도요타식의 개선, 제안활동을 공회가 주도하여 실시하고 있었다. 물론 각 공회의 가장 큰 역할은 직원들의 복지 및 상조 활동에 있는 것으로 보인다. 중국에 진출한 한국인 관리자들이 이러한 공회의 성격을 이해하고 오히려 공회 조직을 적극적으로 활용하려는 태도를 보이는 반면에 한국 본사에 이를 보고했을 때 공회 존재 자체를 본사의 최고경영진이 거부하는 경우도 많다고 한다. 결국 중국 사업 자체의 노동 리스크를 줄이기 위해서도 우리나라 경영진들의 개방된 태도가 요구된다고 할 것이다. 실제로 F사의 경우 공회가 없었다가 해당 기업의 다른 중국 법인에서 일하던 분이 총경리로 부임하여 공회가 긍정성이 있음을 설파하고 중간관리자들을 설득하여 바로 공회를 조직하였다고 한다. 이 기업은 또한 나름대로 고충처리와 의견수렴 절차와 기법들을 개발하고 있어 상대적으로 안정적인 노사관계를 유지하고 있는 것으로 보인다. 여기에는 중국인 부총경리의 역할도 컸는데, 그러한 점에서 중국인 관리자의 역량 향상, 제도화된 공회 등의 틀거리 활용³⁾, 그리고 최고경영자의 노동문제에 대한 보다 전향적인 태도 등이 중국 진출 한국기업들의 노무관리 안정에 있어서 매우 중요한 요인일 것이다.

■ 맺음말

필자는 중국에 진출한 각 기업들을 방문하였을 뿐 아니라 한국의 해당 기업 혹은 본사에 대한 조

3) Honda 파업 사태 당시도 그러했지만, G사 인근 부품사의 파업 사태 당시에도 뚜렷한 근로자 대표가 없어서 문제 해결이 지연되었다. 한국에서 일부 나타났던 격렬한 시위와 점거 양상과는 달리 휴대 폰 문자 등을 활용하여 공장의 한쪽 공간에 다들 모여앉아 있을 뿐이며, 구호나 선동도 없었다. 결국 이 회사에서는 근로자 대표로 조반장들을 임의로 선정하고 이들과 임금인상률을 25%로 하는 것에 합의하고 파업 사태가 종결되었다.

사도 수차례 수행한 바 있다. 그에 입각하여 보면 중국에서 전개되는 인사노무관리의 양상 중 상당 부분은 한국에서 개발된 제도와 관행들이다. 그러한 점에서 A, B, D사 사이의 차이는 상당히 크다. A사는 매우 정교하고 풍부한 교육훈련제도를 운영하고 있으며, B사는 개선, 제인활동을 중심으로 한 근로자 포섭 활동이 매우 잘 작동한다. 반면 D사는 초장시간 노동과 상하 위계질서, 신속하고 강력한 추진력의 강조 등이 도드라진다. 결국 한국 본사에서부터 인사노무관리와 관련한 철학과 기법들을 다듬으면서 중국 현지에 적합하도록 수정하여 적용하는 시스템이 요구된다고 할 것이다.

중국의 노동정책과 산업정책을 포함하여 전반적인 정책 기조가 빠른 임금인상과 노동권 보호인 것이 명확히 드러나고 있으며, 이에 현지 한국계 기업들은 적절히 대응하고 있는 것으로 보인다. 그렇지만 인사노무관리 관행이나 조직문화는 쉽게 바뀌기 어렵다는 점에서 보다 체계적이고 고도화된 접근 방식이 개발될 필요가 있으며, 이를 통하여 파업 예방 등은 물론 고임금에 걸맞는 고생산성을 올릴 수 있는 방안을 도출해야 한다. 그리고 이러한 방향으로의 노력에서 초대형 기업들만 홀로 앞서 나가는 것이 아니라 동반진출한 중견, 중소기업들과의 정보 공유나 교육훈련도 대단히 중요할 것이다. 아울러 대기업과 동반진출하지 않은 중소기업들의 경우는 특히 이러한 정보와 노하우에 목말라 하고 있다는 점에서 국가 차원의 지원책이 강구될 필요가 있다. 아울러 우수한 인력을 확보하고 이들의 역량을 키워나가는 데 있어서 한·중 정부 간에 혹은 특정 지역 간 자매결연 등을 통하여 직업훈련이나 상호 정주여건을 개선하려는 노력도 큰 도움이 될 것이다. 한편 중국의 노동권 보호 정책은 한·중 정부 간 차원뿐 아니라 노동계와 경영계 차원의 교류를 통해서도 상호 이해되고 조정될 필요가 있다. 바야흐로 자본의 국제화만큼 노동의 국제화도 중요한 시대가 되었으며, 그 배후에 있는 중국 사회경제 시스템의 변화를 보다 정교하게 분석할 필요성이 커지고 있다. **KLI**