



일본 기업그룹 노사관계의 바람직한 모습: 켄우드 노조의 기업그룹 단일노조화 사례¹⁾

International Labor Trends

국제노동동향 ⑥ - 일본

오학수 (일본노동정책연구 · 연수기구 주임연구원)

■ 머리말

일본에서는 2000년 3월부터 기업그룹 연결회계(연결재무제표)가 시작되어 본격적인 기업그룹 경영에 돌입하였다. 즉, 개별기업의 업적보다 기업그룹 전체의 업적을 중요시하게 되었다. 이러한 기업회계 제도의 변화에 따라 기업그룹의 핵심 기업(모회사)은 분사화·자회사 등의 기업조직 재편을 적극적으로 실시하고 있는데, 경우에 따라서는 자회사의 독립성을 약화시키는 일도 발생하고 있다. 노조가 기업그룹 경영의 강화에 어떻게 대응할지가 주목받고 있는데 본고에서는 기업그룹 수준으로 단일노조화를 실현하여 기업그룹 노사관계를 전개하고 있는 '켄우드 그룹²⁾ 유니언'의 사례를 중심으로 구체적인 대응을 살펴봄과 동시에 종래의 사용자성에 대한 인식 재고의 필요성에 대해서 간략히 문제 제기하기로 한다.

- 1) 본고는 일본노동정책연구 · 연수기구(2011), 『Business Labor Trend』 11월호에 게재한 필자의 논문을 번역, 수정한 것이다. 상세한 내용은 원 논문을 참조하기 바란다.
- 2) 켄우드는 음향기기 제조 회사로서 가정 음향기기의 세계 최대 회사다. 최근에는 자동차 부착 음향기구나 네비게이션 제조 비율이 높다.

■ 기업그룹 노사관계의 현상

연결회계 도입 전의 기업그룹 노사관계

기업그룹 연결회계 제도는 2000년 3월에 도입되었지만 도입에 앞서 그것에 어떻게 대응하는지 살펴보기 위하여 일본노동정책연구기구는 1999년 1,000인 이상의 대기업에 대한 조사를 실시하였다. 2,730개사 중 690개사가 응답하였는데 그것을 중심으로 기업그룹 노사관계의 현황을 간단히 살펴보기로 한다.

우선, 응답 기업에 조직되어 있는 노조가 당해 기업과 자본관계나 거래관계에 있는 기업에 조직되어 있는 노조를 멤버로 한 기업그룹 협의체나 연합체를 조직하거나 가맹하고 있는지를 묻은 결과, '응답 기업의 노조가 중심이 되어서 기업그룹 노조의 협의체·연합체를 조직하고 있다'가 22.7%, '다른 노조가 중심이 되어서 조직하고 있는 기업그룹 노조협의체·연합체에 응답 기업의 노조가 가맹하고 있다' 33.5%, '기업그룹 노조협의체·연합체가 조직되어 있지만, 응답 기업의 노조는 가맹하고 있지 않다' 1.9%, '기업그룹 노조협의체·연합체는 조직되지 있지 않다' 35.9%이었다. 기업그룹 노조협의체·연합체가 결성되어 있는 기업 비율은 58.1%로 60% 미만이였다.

기업그룹 노사관계의 방향성에 관하여 '그룹 전체에서의 단체교섭을 하는 것이 좋다'라고 응답한 것은 0.9%, '그룹 전체에서 노사협의를 하는 것이 좋다' 15.8%, '모회사의 협의에 자회사가 읍저버로 참가하는 것이 좋다' 6.7%, '자회사의 협의에 모회사가 읍저버로 참가하는 것이 좋다' 9.9%, 그리고 '노사협이나 단체교섭은 완전히 개별 회사별로 하는 것이 좋다' 61.2%이었다.

그리고 노동협약의 체결 방침에 관하여 보면, '기본적인 노동조건에 대해서는 회사와 그룹 노조의 협의체·연합체에서 '포괄적' 노동협약을 체결하는 것이 좋다' 11.9%, 포괄적 노동협약은 체결하지 않지만, 그룹 내의 협의에 대한 어떠한 연구를 하는 것이 좋다' 16.2%, 그리고 '기업그룹 내의 노사관계는 어디까지나 개별기업 내의 노사관계에 의한 노동협약에 의한 것이 좋다' 67.8% 이였다.

이상과 같이 대기업 노조의 60% 미만은 기업그룹 차원에서 노조의 협의체·연합체를 조직하고 있지만, 기업의 60~70%는 노사협이나 단체교섭, 그리고 노동협약의 체결은 개별기업별

로 하는 것이 좋다고 생각하고 있었다. 기업그룹 차원의 단체교섭·노사협의, 그리고 노동협약의 체결이 좋다고 하는 기업은 10~20% 수준에 머물고 있다. 특히, '그룹 전체 차원에서 단체교섭을 하는 것이 좋다'라고 대답한 것은 0.9%로 극히 일부였다.

연결회계 도입 후의 기업그룹 노사관계

2000년 3월, 연결회계 도입 이후의 기업그룹 노사관계의 현황에 관하여 알아보기로 한다. 일본의 전자/전기업체 기업별노조가 산업별로 구성되어 있는 전기연합은, 2003년 전기연합 가맹노조와 기업에 대해 앙케이트 조사를 실시한 결과(유효회답 수 노조 292표, 회사 262표)를 바탕으로, 기업그룹 노사관계의 실태를 보면, "기업그룹 전체의 노조를 커버하는 노조협의회나 연합회 등의 노조단체가 있는지" 물어본 결과, '응답 노조가 중심이 된 단체가 있다'라고 대답한 것은 13.7%, '응답 노조 외의 노조가 중심이 된 단체가 있다'라고 응답한 것은 54.8%으로 양자를 합치면 68.5%에 이르렀다. 상기한 연결회계 도입 전의 58.1%에 비교해서 10%포인트 높다. 연결회계 도입 후 노조는 기업그룹 차원에서 협의체·연합체 등의 노조단체를 많이 조직하고 있다고 말할 수 있다. 또한, '기업그룹으로서의 경영방침 등을 공유화하는 것을 목적으로 노사의 정보교환의 기회(그룹 노사경영 간담회 등)를 마련하고' 있다고 답한 노조는 77.0% (회사 응답 62.3%)이었다. 개최 빈도는 1년 1회가 54.3%로 가장 많고, 뒤이어서 반년에 1회가 33.0%로 1년에 1~2회의 빈도로 노사의 정보교환회가 개최되고 있었다. 정보교환회의 개최는 '노조의 요청'에 의한 것이 53.2%로 가장 많고, '노사의 관행' 39.4%, '회사에서의 요청' 10.6%, '노동협약·협정' 8.5%이었다. 정보교환회에서의 협의 내용으로서는 경영방침 45.1%, 개별 경영 과제 35.7%, 그리고 노동조건 19.2%이었다. 정보교환의 기회를 마련하는 이유로서는 '기업그룹의 노사가 경영정보를 공유할 필요성이 강하기 때문'이라고 든 노조는 92.6% (회사, 72.5%), '기업그룹 노사의 일체감을 조성하고 싶다' 46.8% (회사 34.9%), 그리고 '모회사의 노조나 관련 노조단체를 경유하지 않고, 경영 측으로서 기업그룹의 경영정보를 직접 전하고 싶어서'가 6.4%(회사 9.2%)이었다. 한편, 기업그룹 차원에서 경영정보 공유의 기회를 마련하지 않는 기업도 25.2%(66사)지만, 그 주된 이유는 '기업그룹의 운영은 각 회사의 자주적인 운영에 맡기고 있기 때문에'가 65.2%(노조 50.0%)이었다.

이상의 두 조사를 통하여 다음과 같이 정리할 수 있다. 즉, 최근 기업그룹 경영이 강화되고 있는 가운데, 주로 노조의 요청에 의해 기업그룹의 노사가 1년에 1~2회의 정보교환회를 개최해서 기업그룹의 경영방침 등을 공유화하고 있다. 그러나 연결회계 도입 직전이지만 60% 이상의 대기업은 ‘노사협이나 단체교섭은 완전히 개별기업에서 하는 것이 좋다’, ‘기업그룹 내의 노사관계는 어디까지나 개별기업 내의 노사관계에 의한 노동협약에 의한 것이 좋다’라고 생각하고 있어, 어디까지나 노사관계는 개별기업에서 형성·유지되는 것에 고집하고 있다. ‘그룹 전체에서의 단체교섭을 하는 것이 좋다’라고 응답한 것은 0.9%로 극히 적었다.

이하에서는 기업그룹 차원에서 하나의 단일노조를 만들고, 그룹 전체에서 단체교섭을 하고 있는 사례를 통하여 그룹 수준의 단일노조화의 배경, 프로세스, 또한 그룹 노사관계의 실태와 효과에 대해서 고찰하기로 한다. 이를 통하여 앞으로 기업그룹 노사관계의 바람직한 모습에 대한 시사점을 피력하고자 한다.

■ 본격적인 기업그룹 노사관계의 전개 : 켄우드 그룹 유니언의 사례³⁾

채무초과에 의한 적자 전략과 기업그룹 경영의 강화

켄우드(이하 ‘K사’라고 한다)는 1980~90년대 ‘전문성을 높이고, 높은 경쟁력을 목표로 한다’라는 방침하에, 다양한 사업의 분사화·자회사화를 추진하였는데, 분사화·자회사화의 대부분은 생산 부문이었다.

K사가 제품의 기획·설계·개발과 영업·판매를 하고, 자회사가 단지 제조만 한다는 분업체제였다. 자회사는 독립채산제를 높이는 것이 요구되었다. 그 결과, 많은 재고를 꺼안는 등의

3) 동 사례조사는 2011년 9월 5일, 켄우드 그룹 유니언의 위원장과 사무국장, 그리고 9월 16일에는 동 유니언의 나가노지부장과 서기장에 대한 인터뷰 조사로 실시되었다. 나가노지부에서는 공장견학도 실시하였다. 인터뷰 조사는 각각 약 4시간에 달했는데, 협조해 준 동 유니언, 지부 담당자에게 이 자리를 빌려 감사의 뜻을 표한다.

문제가 발생했다. 그 문제 발생의 흐름을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. K사는 홈 오디오 분야에서는 세계 제일의 생산대수를 기록하고, '세계 넘버원의 오디오 메이커'라고 하는 자부심을 가지고 있었다. 이러한 자부심을 유지하기 위해, '만들 수 있을 만큼 만들어, 무조건 판다'라는 사명을 다하는 것이 요구되었다. 거기에는 '이익을 무시한 측면도' 있었다. 그러나 제품시장이 나빠졌을 때 많은 재고가 쌓이고, 폐기하면 손실로 이어져 경영에 큰 부담을 주었다. 특히 문제가 된 것은, 시장이 축소돼도 혹은 축소할 것이라고 예측해도, K사가 영업의 정보를 자회사에 시의적절하게 전할 수도 없을 뿐만 아니라 생산량의 축소를 자회사에게 요구하는 것도 어려웠다. 그것은 자회사의 경우, 최초 모회사인 K사로부터 제품의 생산대수를 수주 받으면, 생산을 위해서 인원을 채용·확보하고, 필요한 자재·부품을 조달하게 되는데, 도중에 감산하도록 요구되면 적자가 되어버리게 된다. 그 때문에 자회사는, 도중 감산은 받아들이지 않고, '어차피 회기말이 되면 생산을 늘려라'라고 모회사로부터 요청될 것이라고 생각하고 발주량보다 더 많은 양을 생산하는 일도 있었다. 그러나 시장이 축소되어 당초의 판매 예측을 밑돌면, 생산한 제품은 재고가 되는데, 최종적으로 모회사의 K사가 전부 매입하지 않으면 안 되었다. 그 결과, 통상 매년 20억~30억 엔의 손실이 있었다. 그것이 K사에 최종적인 채무초과·적자를 초래한 때가 2001년 9월의 중간 결산이었다. 2002년 3월에도 채무초과가 발생하여 적자를 기록하였는데 분사화·자회사화의 결점(demerit)이 나타났다. 다시 말해, 기업그룹의 부문이나 자회사의 소위 '부분 이익의 최대화'가 그룹 '전체 이익의 최소화'를 초래한 것이다.

채무초과라고 하는 상황 속에서, 주 거래 은행의 주도 아래 K사에 새로운 사장이 임명되었다. 신임 사장 아래, K사는 2002년 5월 연결 채무초과 170억 엔의 해소를 목표로 「발본재건계획」을 발표하는 동시에, 기업그룹 연결 경영을 강화해 갔다. 「발본재건계획」에는 경영진의 교대, 사업의 선택과 집중, 생산·판매거점의 재편, 인원 축소, 고정비용 삭감이 포함되어 있었다. 동사는, 계획의 실행에 의해 그룹 차원에서 고정비용을 약 200억 엔(전체 고정비용의 23%에 해당) 삭감하고, 2003년 이후는 매 회기 120억 엔을 웃도는 영업이익과 70억 엔을 상회하는 당기이익을 올리고, 2004년 3월 결산에는 채무초과를 해소하고, 자주 재건을 달성한다는 내용이였다.

동사는, 계획의 실행 속에서 불채산 부문의 자회사를 폐지하여 생산거점을 해외로 이전하는 동시에, 남아 있는 자회사의 생산에도 큰 영향을 끼쳤다. 다시 말해, 종래 자회사가 스스로 생산을 위해서 부품·자재 등을 조달하고 있었지만, 모회사인 K사가 일괄해서 하게 되었다. 그 때

문에 2002년 7월에 사장 직할의 조달본부가 설치되었다. 또 K사는, 채무초과를 해소해 가기 위해서 그룹 차원에서 합리화를 진척시켰는데, 그 주요 내용이 임금 15% 삭감, 보너스 삭감(연간 2개월만 지급), 인원 축소였다. 그것은 그룹 내 개별기업의 실적이 좋고 나쁨을 고려하지 않고, 전체 그룹에 일괄적으로 실시하였다. 그러한 가운데 자회사의 사장이 경영상 판단, 결정할 수 있는 것이 지극히 적어지고, 본사(모회사)의 결재를 필요로 하는 항목이 늘어났다.

K사 노조 온다(恩田) 시게루(茂) 위원장은 사장과의 수뇌 간담회 등을 통해 사장의 기업경영이나 기업 지배구조에 대한 사고방식을 이해할 수 있었다. 그 결과, '회사가 대개혁을 할 때에 노조가 변하지 않으면 안 된다'라고 생각하고, 본격적인 기업그룹 경영에 대응하기 위해서 기업그룹 차원에서 1개의 노조를 만든다는 단일노조화의 방침을 확고히 하였다.

그룹 차원의 단일노조 결성

배경

K사는 2000년 3월부터 시작된 연결회계, 그리고 본격적으로는 2002년 3월 결산 시의 채무초과의 영향으로 기업그룹 연결 경영을 강화했다. 그러한 가운데 핵심 기업인 K사의 자회사에 대한 관리·통제도 강화하였다. 연결 경영의 최적화를 향해서 자회사의 폐지·재편이 진행되는 가운데, 자회사의 노조는 그것에 반대하게 된다. 연결 경영의 최적화에 이해를 표시하는 K핵심노조와 자회사의 노조 사이에는 상반되는 이해관계가 발생하게 되었다. 자회사 노조의 반대가 있어도 회사는 자회사의 폐지·재편을 추진하는 중에서, 자회사는 종업원·노조원의 고용마저 지킬 수 없었다. 자회사 사장은 사업 계속이나 종업원 고용에의 실질적인 권한도 없었다. 노사 협의에서도 자회사는 사전에 협의 내용 등을 K사에 보내고, 승인을 받지 않으면 안 될 만큼 자회사 사장은 권한을 가지고 있지 않았다. 그러한 가운데, 최대한 자회사 노조원의 고용을 지키면서 연결 경영의 최적화를 도모하기 위해서는, 그룹 차원에서 고용을 유지할 필요가 있었다. 그것을 실현시키기 위해서는 그룹 수준의 단일노조화를 도모하는 것이 현실적인 대응이었다. 그렇게 하면, 그룹 차원의 유니언이 자회사의 노조원 고용을 그룹 전체 수준에서 요구할 수 있다.

또 기업그룹 경영의 강화하에서 그때까지 없었던 그룹 회사 간의 인사이동이 시작되었다. 인

사이동을 하는 노조원의 임금 등의 처우를 어떻게 하면 좋을지에 본격적으로 대응하기 위해서도 그룹 전체에서의 통일적인 대처가 필요한데, 그것을 위해서도 단일노조화가 바람직하다고 판단하였다.

그룹 수준의 단일노조화는 자회사 노조원 피해의 최소화를 도모하면서, 연결 경영의 최적화⁴⁾에 공헌할 것으로 판단했다.

단일노조화의 프로세스

K그룹 유니언이 결성되기 전에 1992년 K사 관련 노조협의회(‘관련協’이라고 생략한다)가 설립되었다. 관련協은 K사, K사의 자회사에 결성되고 있는 노조가 서로 기업그룹 내의 정보교환이나 레크리에이션 등을 하는 연락회의 기관이었다. 관련協이 회사 측과 노사협의 등을 하는 노사관계는 존재하지 않았다. 관련協을 구성하고 있었던 K사의 자회사 노조는, 자회사의 설립과 함께 1985년부터 차례로 결성되었다. 2004년 12월, 단일노조화 전에 관련協에는 K사 노조 외에 7개의 자회사 노조가 존재하고 있었다.

K사 노조 온다(恩田) 위원장은 기업그룹 전체의 최적화에 대응하기 위해서는 노조도 그룹 차원에서 1개의 단위노조를 결성·활동하는 것이 바람직하다고 판단하고, 회사에 대하여 그러한 노조의 방향성을 설명하는 동시에, 단일노조화의 결성을 위해 움직이기 시작했다. 단일노조화의 방침을 회사에 설명했을 때에 ‘회사는 경계하였다’라고 한다. 회사는 단일노조화가 자회사의 임금 등의 노동조건을 모회사의 수준으로 끌어올려서 하나로 합치는 것이 아닐까라고 오해하고 있었던 것 같았다고 한다. 위원장은 “이유도 없고, 이것저것 모두 하나로 합칠 작정은 없다”, 그러나 “설명이 되지 않는 불합리한 차이는 바로잡아 나갈” 방침이라고 전했다. 당초 회사는 노조의 단일노조화에 대하여 적극적인 자세를 보이지 않았다.

위원장은 회사의 그런 자세에도 건전한 기업그룹 경영을 위해서는 단일노조화가 절대적으로 필요하다고 판단하고, 그 실현을 위해서 움직였다. 당시, 관련協의 회장이었던 위원장은 2004년 4월 관련協의 간사회의 즈음에 단일노조화의 취지를 설명하고, 그 실현을 향해서 논의를 시

4) 기업그룹 연결 경영의 최적화란, 그룹을 형성하고 있는 전 기업이 가장 바람직한 그룹 경영에 기여하여 최대의 경영실적을 올리는 것을 표현한다는 K그룹 유니언 위원장의 조어(造語)이다.

작했다. 또 직접 자회사 노조를 방문하였고 단일노조화에 이해해 줄것을 요청하였다.

그러나 자회사 노조의 단일노조화에 대한 반응은 처음에는 냉랭하였다. 모회사에서 ‘연결 경영’이라고 하는 이름하에 모회사가 자회사에 대한 통제가 강해졌는데, ‘노조까지 통제하려고 하는 것인가’라는 반응이었다. “조합비를 그룹 노조 본부가 일괄 관리하고, 자회사 노조에는 교부금이 내려오는 것이나, 자회사의 노사협약에서 아무것도 결정할 수 없는 것 등, 자회사 노조의 예산관리의 자유도나 교섭의 독자성이 상실되는 것이 아닐까라고 하는 마이너스 이미지가 앞섰다”라고 한다. 그러나 “자회사의 경영자가 판단하여 결정할 수 있는 것이 지극히 적어지고, 본사의 결재를 필요로 하는 항목이 늘어나는 가운데, 노조가 지금과 같은 조직형태(자회사의 기업별노조)에서는 회사 측과 제대로 된 교섭을 할 수 없다는 것을 알고 단일노조화를 결단했다”라고 한다. 그 결단에는 3년간의 이행·유예 기간을 마련하여, 그 기간 각각의 자회사 노조가 이행을 준비할 수 있도록 한 것도 긍정적으로 작용했다. 최종적으로는, 각 자회사 노조가 단일노조화에 찬성하여 해산하고, 2004년 12월 켄우드그룹 유니언지부가 되는 동시에, 관련協도 발전적으로 해체되었다. 그 결과 K사 기업그룹의 단일노조로서 켄우드그룹 유니언(이하, ‘K그룹 유니언’이라고 한다)이 탄생하였다. 2011년 9월 현재 동(同) 유니언에는 하부 조직으로서 8개 지부가 있고, 노조원 수는 약 1,800명이다.

단일노조화하의 기업그룹 노사관계와 그 효과

기업그룹 노사관계 구조

우선, 노동협약은 K그룹 유니언 위원장과 K사(그룹 모기업) 사장과 체결되고 있지만, 같은 내용의 노동협약이 K그룹 유니언 위원장과 각 자회사 사장과의 사이에도 맺어져 있다. 유니언축협정도 유니언 위원장과 K사 사장, 각 자회사 사장과의 사이에 체결되고 있어, 모회사뿐만 아니라 자회사의 사원도 입사와 함께 자동적으로 그룹 유니언의 노조원이 된다.

그룹 유니언의 교섭 상대는 기업그룹의 실질상의 사장, 다시 말해 K사 사장이다. 노사간의 단체교섭이나 중앙노사협의회에서는 그룹 유니언 위원장과 K사 사장이 주된 발언자가 된다. 그룹 노사관계에 대해서 춘투를 중심으로 본다. 매년의 춘투에 K사 기업그룹에서는 대체로 5차례의 교섭이 행하여진다. 제1회째 교섭에서 그룹 유니언은 상부 조직인 전기연합의 통일 요구

기준에 준하여 ‘개발·설계직 기간노동자의 수준4(30세 상당)’의 임금인상액을 요구한다. 그룹 내 각사 임금제도가 아직 일치되어 있지 않기 때문에, 각 지부별로 기간노동자의 등급을 정한다. 다시 말해, K지부의 경우 ‘A2’, N지부의 경우 ‘2등급’, Y지부의 경우 ‘B-Ⅱ’ 등이다. 고비가 되는 제4회째의 교섭에서는 핵심 기업인 K사 사장뿐만 아니라 전 자회사의 사장도 동석한다. 주된 발언자는 위원장과 K사 사장이지만, 전자 회사의 사장도 동석시키므로 단체교섭의 당사자성을 확인시키고 있다. 응답에는 K사와 전 자회사의 내용이 적혀 있지만, 체결 주체는 그룹 유니언과 K사 사장이다. 동(同) 응답 내용은 각 자회사에도 회부되어 실행된다. 임금인상의 경우 그룹 각사 동액이지만 그 배분은 각 회사에 맡겨져 있다. 그 때문에 각 회사와 지부가 배분의 구체적인 내용을 정하고 있다.

단체교섭 외에 노사협의회도 있다. 그룹 유니언과 K사·자회사 간에 개최되는 중앙노사협의회가 있지만, 거기에서는 4분기별로 결산·경영정보가 보고된다. 부정기적으로는 특별히 큰 조직 개편, 자회사의 재편, 합리화 등이 협의된다. 자회사와 관련된 사항이라도 모회사를 상대로 협의·교섭을 할 수 있는데, 그것은 자회사를 포함하여 기업그룹 차원에서 단일노조가 결성되어 있기 때문이다.

덧붙이면, 동(同) 그룹 유니언의 중앙집행위원은 위원장, 부위원장, 사무국장 이외에 각 자회사의 지부장에 의해 구성되어 있다.

기업그룹 노사관계의 효과

① 기업그룹 경영 전체 최적화기반

K사는 기업그룹 경영 강화를 목표로 그룹 수준의 사업 재편과 해외이전, 거기에 따르는 자회사의 사업 재편 등을 적극적으로 전개했다. 그것을 N 자회사의 사례를 통해서 간단히 보기로 한다. N 자회사는 자동차의 오디오 유닛과 카 네비게이션(car navigation)을 제조하고 있다. 2002년 시점에서 약 320명의 종업원이 근무하고 있었다. 그러나 납품처의 자동차 메이커 H사의 해외이전에 따라 동사의 생산도 해외로 이관하게 되었고, 앞서 살펴본 ‘일본재건계획’의 실시에 따라 2002년 잉여인원 약 40명을 삭감하였다. 또한 2008년 자동차 메이커 S사의 납입품도 국내에서는 채산이 맞지 않아 해외로 이관하였다. 그 생산에 종사하고 있었던 약 130명의 종업원이 삭감되었지만, 그 중 약 10명은 핵심 기업(모기업) K사에 출향·전직하였다. 그 후 해

외이전이 더욱 진척되어 2010년 약 60명이 퇴직하여 2011년 9월 현재 약 130명이 근무하고 있다. 그룹 단일노조화된 후 퇴직한 자에 대해서는 그룹의 노사가 직종 전환 등을 통해서 그룹 내 고용 확보에 노력했지만, 직종 전환의 곤란, 가정형편 등으로 희망퇴직에 응하는 형태로 퇴직했다.

N 자회사는 이상의 인원삭감에서 알 수 있듯이 종래 대량생산 공장으로부터의 변혁을 요구 받았다. 현재는 기업그룹의 생산기술센터의 역할을 다하고 있다. 그 내용은 다음과 같다. 첫째, 해외공장의 원활한 가동과 품질향상·비용절감 지원이다. 해외공장 가동 때는 종업원이 현지에서 나가 지원을 하고 있다. 또 해외공장의 공정을 재검토하고 비용절감을 도모하는 동시에 품질향상에 노력하고 있다. 그 때문에 공정 설계나 조립하는 공정도 작성하고 있다. 그리고 N 자회사는 일본 국내 고객으로부터 각양각색의 품질개선 요구를 접수하여 그것에 대응하고 있는바, 그 과정에서 품질을 높이는 노하우(know-how)를 축적해 오고 있는데 그것을 해외공장에 피드백하고 있다.

둘째, 시제품의 생산이다. 해외공장에서 대량생산하기 전에 N 자회사에서 시제품을 만들면서 정밀도가 높은 제품 제조에 노력하고 있다.

셋째, 최종 품질보증이다. 해외공장에서 생산된 것을 국내 자동차 메이커에 납입할 때에, N 자회사가 제품을 검사하여 품질을 보증한다. 그때 고객의 요구에 따라서 상자를 교체하여 적기에 납품한다.

넷째, 소량 주문생산과 보수용 부품 공급 책임을 수행하고 있다. 고객의 소량 주문에 대응할 뿐만 아니라, 납입 제품의 보수용 부품의 공급 책임을 진다. 자동차의 경우, 대량생산 종료로부터 10년간 보수용 부품을 공급해야 하는데 그 책임을 지고 있다.

다섯째, 애프터 서비스를 제공하고 있다.

N 자회사의 생산기술센터로서의 역할이 해외공장의 효율적 생산 체제나 품질보증을 지원하고 있는데, 그것에 의하여 그룹 경영의 전체 최적화가 달성되고 있다. 거기에는 그룹 경영에의 협력이 N 자회사를 포함한 그룹 종업원의 전체 최적화에 연결된다고 판단한 K그룹 유니언의 판단을 간과할 수 없다. 그것이 기업그룹 경영의 전체 최적화를 이룬 최대 요인 중 하나이며, 동(同) 그룹 유니언의 최대 효과다. 구체적으로 K그룹 유니언에 의한 기업그룹 노사관계의 효과에 대해서 좀더 살펴보기로 한다.

② 인원삭감하의 고용보장

K사는 2002년 이후 신입 사장하에 전술한 바와 같이 인원조정을 추진하였다. 인원조정의 대부분은 생산 부문의 해외이전에 따르는 것이었다. 홈 오디오가 전형적이었다. 카 오디오의 경우 자동차 메이커가 품질보증을 확보하기 위해서 국내 생산을 고수하도록 하였는데 2008년경부터 해외생산품도 구매할 것을 표명하여 급속히 생산의 해외이전이 진척되었다.

N 자회사에 조직되고 있는 K그룹 유니언의 N지부는 기업그룹 경영 강화하에 카 오디오의 해외이전에 따라 회사의 존속이 우려되는 가운데 회사의 존속과 노조원의 고용을 유지하기 위해서 K사 사장과 직접 담판을 하였다. 그것이 성사된 것도 N지부가 K그룹 유니언의 일원이며, 동(同) 유니언의 위원장이 그 기회를 마련해 동석하여 응원해 주었기 때문이다. N 지부장은 2009년 9월 1일 'Revolution 2009'이라고 제목을 붙이는 프레젠테이션용의 문장을 가지고 유니언 위원장의 배석 아래 K사 사장에게 프레젠테이션을 실시하였다. N 자회사가 살아남기 위한 과제를 5개 항목으로 나누어 해결책을 제시한 것이다. 거기에는 인원조정이나 고정비용의 삭감뿐만 아니라, 다능화나 생산기술센터로서의 역할 등을 해나가는 안이 적혀 있었다. 프레젠테이션을 받은 K사 사장은 후일 N 자회사를 존속시키는 결단을 내렸다. 그에 따라 N 자회사의 종업원·노조원 130명의 고용이 유지되었다. 이것은 “단일노조화되지 않았다면 실현될 수 없었다”고 N지부장은 확인했다. 자회사 노조의 리더(지부장)가 모회사의 사장에게 직접 담판할 수 있었던 것은 그룹 유니언의 일원이었기 때문에 가능했다고 할 수 있다. 인원조정이 진행되는 가운데 노조원의 고용이 유지된 것은, “그룹 유니언화의 최대의 성과”라고 N지부장은 피력하였다.

물론, 2002년 320명에서 130명까지 종업원이 줄어든 것을 들어 종업원의 고용을 지키지 못했다고 지적할 수도 있다. 그러나 채산성이 없는 생산을 계속해 가면 N 자회사 자체가 사라져 모든 종업원이 직장을 잃을 수 있다는 현실적인 우려가 있었고, 동시에 K기업 그룹 전체 경영의 마이너스 영향도 부정할 수 없었던 것을 고려하면 그러한 지적은 일방적인 것이라고 하지 않을 수 없다.

K사와 K사 그룹은 2002년부터 그룹 경영의 강화 이후 계속해서 이익을 내고 있다. 사업 재편 등이 효과를 올린 성과다. 인원조정을 수반하는 사업 재편이었지만, 큰 문제가 발생하지 않는 형태로 그것을 완수한 것은 경영 측의 대처도 크지만 단일노조화에 의해 그룹의 전체 최적화에

공헌한 노조의 기여도 빼놓을 수 없다.

③ 노동조건 안정화와 임금격차 확대의 저지 및 개선

2004년 단일노조화가 되기 임금 전에는 각 회사의 실적에 따라 임금 등의 노동조건이 변화되고 있었다. 그러나 단일노조화 이후 노동조건은 기업그룹 전체의 실적에 따라서 결정되므로 기본적으로 그룹 내의 개별기업의 실적에 좌우되지 않는다. 그로 인해 자회사 노동자의 노동조건의 안정화가 실현되었다.

또 그룹 유니언 이후 모회사와 자회사와의 임금격차는 더 이상 커지지 않게 되었다. 그것은 춘투에서 기업그룹 단체교섭을 통해서 임금인상액이 모회사와 자회사가 같기 때문이다. 또 현재 노조는 모회사와 자회사와의 사이에 불합리한 임금차별이 있으면 시정하려는 운동을 전개하고 있다. 그에 의하여 자회사의 임금이 증가하면 모회사와 자회사 간의 임금격차는 줄어들 것으로 보인다.

그리고 그룹의 단일노조화에 의해 그룹 각사의 건강보험조합의 통합, 출장수당의 통합, 근로시간단축의 진전 등이 있었던 것을 들 수 있다. 특히, 근로시간 단축의 경우, 그룹 유니언이 6년간 1,800시간대로 단축하는 운동을 전개하고 있는데, 3년째인 2010년 1,888시간을 기록해 이미 달성할 수 있었다. “아마, 그룹 유니언이 아니면 자회사의 근로시간 단축은 전혀 이루어질 수 없었다”고 말할 정도로 단일노조화의 효과는 컸다.

④ 개별기업의 귀속 의식에서 기업그룹 귀속 의식으로의 전환

기업그룹 경영의 강화와 그룹 유니언의 결성과 그 운동에 의해 K사 그룹의 각 회사의 종업원은 개별기업의 귀속 의식으로부터 기업그룹 귀속 의식에 전환되고 있다. 개별기업보단 기업그룹 전체의 형편이나 이익을 우선하고 있다. 그 결과, 기업그룹 내의 정보교환이 원활하게 행하여지고 있다. 2002년 전까지는 K사 그룹 내의 사업부·자회사 간의 정보가 원활하지 않았는데, 그것이 그룹 전체적으로 재고 등의 부(-)의 효과를 초래했지만, 기업그룹 경영의 강화나 단일노조화의 이후는 그것이 해소되고 있다. 그룹 유니언의 결성은 노조원의 귀속 의식도 바꾸고 기업그룹 전체 최적화에 공헌하고 있다.

⑤ 노조교섭력의 강화

조환될 수가 적은 노조는 전임자를 둘 수 없고 그 때문에 활발한 노동운동을 하기 힘들다. 그뿐만 아니라 노조 임원이라고 해도 통상의 회사 조직하에서 자신의 상사·사장과 교섭하게 되

므로 대등한 교섭을 할 수 없다. 그러나 전임자가 있는 그룹 유니언이 일괄해서 회사 측과 교섭하고 자회사의 지부를 떠받치고 있으므로 지부의 교섭력이 높아진다. 또 종래 자회사의 노조원이라면 재정상의 이유로 대담하고 유효한 노조 임원연수 등을 할 수 없었지만, 그룹 유니언의 지부가 된 후 그러한 연수 등을 받을 수 있어 임원의 교섭능력이 높아지고 있다고 한다.

⑥ 비정규 노동자의 조직화와 처우 향상

K그룹 유니언은 2004년 12월 발족했지만 그 전의 5월 노조가 조직되지 않고 있었던 X 자회사를 조직화했다. 동(同) 자회사에는 사원의 약 70%가 계약직이었다. 2005년에는 ‘유기계약 사원 유니언숍 협정’을 회사와 맺을 수 있었다. 게다가 2008년에는 K그룹 유니언이 K사와 ‘유기 고용계약 사원의 노조가입에 관한 각서(계약사원의 유니언숍 협정)’를 맺어, 핵심 기업 K사뿐만 아니라 모든 자회사에도 적용시켰다. 그 결과 N지부에서도 6개월 이상 고용된 유기계약 사원도 노동조합원이 될 수 있었다. N지부는 유기계약 노동자의 임금인상을 도모하기 위해서 ‘기업 내 최저임금에 관한 각서’를 체결하고, 기업 내 최저임금 인상에 열을 올리고 있다. 유기계약 노동자의 최저임금(시간급)은 다음 산식 ((고졸 신입사원의 최임×12개월)÷연간 소정 내 노동시간)으로 의해 결정되는데 2011년 9월 현재 981.99엔이다.

전술한 바와 같이 K그룹 유니언은 근로시간 단축 운동을 전개하고 있는데 그에 따라 기업 내 최저임금도 오르고, 그것에 영향받는 형태로 유기계약 노동자의 최저임금도 오르게 된다. 이렇게 N지부의 비정규직 노동자의 조직화와 임금인상 운동도 그룹 수준의 단일노조화의 효과라고 할 수 있다.

■ 맺음말 : 사용자성과 관련하여

기업그룹 수준의 단일노조화는 60% 이상의 대기업이 단체교섭이나 노동협약의 체결을 개별 기업별로 고집하고 있는 가운데서 이례적인 현상으로 받아들여진다. 핵심 기업의 K노조가 기업그룹 수준의 단일노조화를 진척시키게 된 가장 큰 계기는 재고의 폐기 손실에 따른 채무초과(적자)였다. 대량의 재고 발생은 그룹 내의 각 기업이나 부문이 각각의 이익을 최대화하려고 한 결과이며, 그것은 기업그룹 전체 이익의 최소화, 다시 말해 채무초과를 초래한 것이다. 노조

는 기업그룹 경영의 전체 최적화를 도모하기 위해서는 기업그룹 경영이 강화되는 가운데 거기에 대응하는 조직으로서 그룹 수준의 단일노조화가 필요하다고 판단했다. K그룹 유니언은 부문이나 자회사의 부분 이익 최대화에 의한 기업그룹 전체 이익의 최소화라는 모순을 해소하고, 전체 이익의 최대화로 부분 피해의 최소화와 부분 이익의 최대화의 기능을 높이기 위해서 결성되었다고 말할 수 있다. 유니언 결성후 K사 그룹은 순조롭게 실적을 계속해서 쌓을 수 있고, 또 전술한 기업그룹 노사관계의 효과를 보는 한 그룹 수준의 단일노조화는 성공 중이라고 말할 수 있다.

2000년 이후, 기업은 기업그룹 경영을 강화하고 있다. 기업그룹 경영의 강화를 위한 것이라면 분사화·자회사화, 자회사의 합병·매각, 순수 지주회사의 설립 등 어떠한 형태로든 기업조직 재편을 전개하고 있다. 그것이 반드시 기업그룹 경영의 효율성을 높인다고는 할 수 없다. K사의 경우 분사화·자회사의 전개에 의해 모회사와 자회사와의 제휴가 잘 되지 않았는데 그로 인해 2001년 막대한 적자를 보게 되었다. 동사는 2002년 이후, 그때까지와는 다른 벡터로 기업그룹 경영을 강화하고, 자회사의 경영에 깊이 개입하여 자회사의 존망을 좌우하게 되었다. 이렇게 기업의 영향권이 넓고 깊어가는 가운데 노조가 경영 전반을 체크, 기업그룹 전체가 건전한 발전을 도모하기 위해서 어떤 노조조직이 바람직한지 검증할 필요가 있다. 핵심기업의 노조가 당사자로서 해당 기업이나 그 자회사의 경영의 그룹 전체를 체크하기 위해서는 자회사의 종업원을 노조원으로 하는 것이 바람직한 모습일 것이다. 그것을 실천한 것이 본문에서 본 K사 노동조합이다.

기업그룹 경영의 강화는 기업마다 그 내용이 다르다. 모회사인 핵심 기업이 자회사의 독립성을 강화할 수도 약화시킬 수도 있다. K사는 2002년 이후 후자에 의한 기업그룹 경영을 강화하고 있다. 그러한 경우 자회사의 경영이나 종업원의 고용·처우는 모회사의 영향을 강하게 받게 된다. 일본의 경우, 지금까지 모회사의 자회사 종업원, 노조원, 노조에 대한 사용자성은 노동계 약상에서는 ‘자회사의 법인격의 부인’ 혹은 ‘모회사에 의한 자회사의 법인격의 남용’, 단체교섭상에서는, ‘기본적인 노동조건 등에 대해서, 고용주와 同視할 정도로 현실적이고 구체적으로 지배, 결정할 수 있는 지위에 있다’ 것에 한해서 인정되고 있다. 그러나 2000년 이후 연결재무제표 도입 이후 기업그룹 경영이 강해지고 있는 가운데, 지금까지의 사용자성의 판단이 어느 정도 인정되고 있는지 재고할 필요가 있다고 보여진다.

K사의 경우, 자회사의 독립성을 약화시키는 형태로 그룹 경영을 강화하여 자회사의 고용 삭감을 수반했지만, 자회사의 종업원, 노조원, 노조에서 사용자성을 요구하는 분쟁 등은 발생하지 않았다. 그것은 기업그룹 수준의 단일노조화에 의해 K그룹 유니언이 탄생하고, 그룹 전체의 최적화를 목표로 기업그룹 경영의 강화라고 하는 기업의 전략과 보조를 맞춘 결과라고 할 수 있다. 동(同) 유니언은 그룹 전체 최적화에 의해 자회사 피해의 최소화를 실현하는 동시에 노동조건의 안정화를 꾀하고 있다. K사도 그룹 수준의 단일노조화를 용인하고, 기업그룹 노사관계를 유지하는 형태로 기업그룹 경영의 강화를 꾀하고 있다.

기업그룹 경영의 강화하에 종래부터 판례로 정착한 모회사의 사용자성의 재고, 경우에 따라서는 법률의 개정·제정도 요구되지만, 무엇보다도 노조가 기업그룹 경영을 체크하고 그룹 내의 낭비를 없애면서 기업그룹의 건전한 발전을 촉진시켜 나가기 위해서는 그룹 수준의 단일노조화를 도모하는 것이 바람직한 하나의 모습이다. 많은 노조가 그 모습을 구체화하고 있는 K그룹 유니언으로부터 시사를 얻어 기업그룹의 건전한 발전과 그룹의 종업원·노조원의 고용안정과 노동조건의 유지·향상을 일층 도모해 가는 것이 기대된다.

우리나라의 기업도 연결재무제표의 도입, 지주회사의 도입, 분사화·자회사 등 다양한 기업조직 재편을 실시하고 있다. 그러한 기업조직 재편이 기업그룹 전체의 최적화에 어느 정도 기여하고 있는지 점검할 필요성이 있는데, 무엇보다도 당해 기업의 노조가 기업그룹의 건전한 발전을 꾀하기 위해서라도 어떠한 조직형태가 바람직한지 궁리하는 것이 요청되는데, 본고가 조금이나마 시사되길 기대해 본다. **KLI**

참고문헌

- 吳学殊(2011), 『労使関係のフロンティア—労働組合の羅針盤』, 労働政策研究·研修機構.
- 電機連合(2004), 『調査時報—‘構造改革·連結経営下の労使関係研究会’報告—』, No. 346.
- 日本労働政策研究機構(2000), 『新世紀の経営戦略、コーポレート·ガバナンス、人事戦略』, 調査報告書No. 133.
- 連合総研(2009), 『非正規労働者の組織化』, 調査報告書.

