

중소제조업의 고용관계

배 규 식*

I. 서론

중소기업이 사업체수나 고용에서 차지하는 높은 비중을 고려할 때 우리나라 경제와 산업에서의 그 위상이 매우 중요함에도 불구하고 고용관계 연구에서 대기업 위주의 실적, 연구 때문에 상대적으로 소홀히 되어 왔다.

시장개방과 중국 및 동남아시아의 급속한 산업화에 따른 경쟁은 국내 중소기업의 구조조정, 해외이전 그리고 국내 제조업의 내부 혁신을 촉진하고 있다. 동시에 중국과 동남아시아에는 국내 중소기업의 광대한 시장이 새로이 열리고 있다. 국내 중소기업은 위기이자 기회를 맞는 가운데 새로운 국제분업 질서에 맞추어 전략을 새롭게 세움에 따라 고용관계도 변화하고 있다.

노동시장의 구조 또한 크게 변화하였다. 인력의 고학력화, 고령화, 여성화 등과 함께 한쪽에서는 청년들의 구직난 속에서도 처우가 상대적으로 열악한 중소기업에서는 생산직을 중심으로 구인난에 허덕이는 역설이 벌어지고 있다.

이 글에서는 중소기업의 고용관계를 중소기업이 놓여 있는 맥락 속에서 파악하고 분석하고자 한다. 이를 위해 기존의 중소기업 고용관계 연구를 비판적으로 검토하는 한편, 본 연구에서 중소기업의 고용관계에 접근하는 방법을 제시하고자 한다.

우선 중소기업의 외부환경은 무엇이 변화했으며 고용관계에 영향을 주는 외부환경은 중소기업에 어떤 구조적 제약을 가하고 있는가를 논의할 것이다. 중소기업의 구조와 변화하는 환경이 고용관계에 영향을 미치는 요인들을 중심으로 분석할 것이다. 이어 중소기업의 노동시장을 고용, 노동력의 수급, 임금, 노동조건, 복리후생이라는 측면에서 살펴볼 것이다. 또한 외부환경 변화에 중소기업의 소유주-경영자들은 어떻게 대응

* 한국노동연구원 노사관계연구본부장(baekiusik@kli.re.kr).

을 해왔고, 고용관계에 어떤 결과를 가져왔으며, 변화된 환경과 구조적 제약 및 새로운 경영전략 속에서 형성된 중소기업 고용관계의 성격과 특징은 무엇인가라는 질문을 중심으로 알아보고자 한다. 그리고 중소기업의 고용관계에 대해 인사관리, 중소기업 노조와 이익대표성, 노사관계 일반을 중심으로 사업체패널데이터 분석을 기초로 살펴보고자 한다. 7개의 사례연구를 통해 사업체패널조사 중심의 양적 연구가 갖는 한계를 보완하여 중소기업의 고용관계가 실제로 어떻게 이루어지고 있는지 알아보고 더 나아가 이러한 연구결과를 바탕으로 그 이론적·정책적 함의도 함께 강구해 보고자 한다.

II. 중소기업의 고용관계를 설명하는 이론과 연구방법

중소기업의 고용관계에 대한 기존 연구는 크게 미화론·조화론(harmony thesis), 비관론(bleak house thesis)·고한(藁汗)노동론(sweatshop thesis), 구조결정론(structural determinism - 시장결정론, 하청종속이론)으로 구분할 수 있다. 미화론·조화론(harmony thesis), 비관론(bleak house thesis)·고한노동론(sweatshop thesis)은 각각 중소기업 고용관계의 특정 측면을 확대·과장하고 있어 복잡하고 모순적이기까지 한 중소기업의 고용관계를 모두 파악하고 있지는 못하다. 시장결정론이나 하청종속이론은 중소기업이 놓여 있는 구조적 제약만을 일반적으로 강조하여 중소기업 소유자·경영진이 가진 일정한 전략적 선택의 폭을 인정하지 않고 있다는 점에서 구조결정론적이라 할 수 있다. 유연적 전문화론은 전통적인 수공업적 생산방식을 이상화하고 있다는 점에서 비판을 받고 있다.

여기에서는 구조와 행위자의 상호작용을 강조하는 상황이론을 통해 중소기업의 고용관계가 중소기업의 외부환경(시장구조와 지위), 기업규모, 노동시장, 제도적 변수, 경영전략과 스타일 혹은 근로자 등 중소기업 내부 주체와의 상호작용에 의해 결정된다고 본다. 중소기업 고용관계의 다양한 측면들이 종속변수로 나타나는데, 임금, 노동조건, 복리후생, 작업조직, 직업훈련과 교육, 임금과 근로조건의 결정, 노사관계, 노사협의회, 의사소통, 고충처리 등이 그것이다.

<표 1> 중소기업 고용관계의 미화론·조화론 대 비관론·고한노동론 비교

미화론/조화론(협력적 고용관계)	비관론(부정적 고용관계)
노사관계의 조화 생산적 인적자원관리 관료제적 요소 적음 가족주의 스타일	노사갈등의 은폐 비관적 인적자원관리 불안정성 권위주의 요소

본 연구는 중소기업업을 대상으로 하며, 20인 이상의 828개 사업체 노사대표자들을 대상으로 한 「2004년 사업체패널」을 기초 데이터로 이용하고 있다. 본 연구에서는 규모별 구분뿐만 아니라 유노조 사업체, 무노조 노사협의회 사업체, 무노조 무노사협의회 사업체로 나누어 각각의 노사관계 특성에 대해서도 살펴보았다.

먼저 한국노동연구원의 「2004년 사업체패널」의 통계를 기초로 중소기업업의 고용관계를 분석하였다. 아울러 노동부와 통계청의 노동통계, 중소기업청과 중소기업협동조합중앙회가 발간한 각종 통계자료 등을 종합하여 양적 분석을 수행했다. 또한 중소기업업의 6개 기업과 1개의 지역 업종의 고용관계 사례연구를 통해 중소기업 고용관계에 대한 미시적 접근을 시도하였다.

Ⅲ. 중소기업업의 구조와 환경변화

한국경제가 지난 30여년간 재벌 대기업을 중심으로 성장해 왔으나 중소기업이 대기업과의 원·하청관계 속에서 혹은 독립적으로 사업체, 고용, 생산액과 부가가치의 측면에서 매우 빠르게 성장해 왔다. 중소기업업의 궤적은 다수의 중소기업 설립-일부 성장과 다수 퇴출-새로운 중소기업의 설립이라는 다산다사(多産多死)의 역동성과 불안정성을 동시에 보여주고 있다.

중소기업업은 생산액이나 부가가치는 1990~2003년 사이에 높은 성장률을 보여주고 있으나 고용은 낮은 성장률을 보여 노동생산성이 높아진 것을 알 수 있다. 제조업 가운데 중소기업(소기업)의 비중이 1990~2003년 사이에 98.2%(85.5%)에서 99.4%(92.2%)로 높아지고 제조업 생산액도 빠르게 증가하는 가운데 중소기업의 생산비중도 같은 기간에 42.7%에서 50.6%로 증가하였다. 2003년을 기준으로 중소기업업에서 중화학공업의 생산비중은 70.6%, 고용비중은 61.2%로 중심적 위치를 차지하게 되었다.

외국과 비교해도 중소기업업의 중화학공업화가 빠르게 진행되고 있음에도 불구하고 1994~2003년 사이에 1인당 부가가치에서 대기업과 중소기업의 차이가 크게 벌어지고 있다.

우리 중소기업의 경우 주요국 중소기업에 비해서는 중화학공업 비중이 높고 중화학공업화 속도(중화학공업 비중 상승폭 17.8%p)도 미국(13.4%p), 일본(-1.4%p)에 비해 매우 빠르게 진행되고 있다.

중소기업의 연구개발 활동도 강화되어 연구개발에 투자하는 중소기업체의 비율이 크게 늘어나고 투자액도 늘었으나 여전히 영세하며 연구원들의 전문성이 떨어지고 있

<표 2> 중소기업의 성장

		연 도					연평균 증감률(%)	
		1990	2000	2001	2002	2003	1990 ~ 2000	2000 ~ 03
사업체수 (개, %)	전 체	68,872	98,110	105,088	109,489	111,363	3.60	4.31
	중소기업 (5 ~ 299인)	67,679 (98.3)	97,379 (99.3)	104,406 (99.4)	108,819 (99.4)	110,691 (99.4)	3.71	4.36
고용 (명, %)	전 체	3,019,816	2,652,590	2,627,250	2,675,292	2,716,752	-1.29	0.80
	중소기업 (5 ~ 299인)	1,864,189 (61.7)	1,962,908 (74.0)	1,990,688 (75.8)	2,057,816 (76.9)	2,090,216 (76.9)	0.52	2.12
생산액 (억원, %)	전 체	1,773,088	5,648,341	5,750,923	6,282,853	6,720,605	12.28	5.97
	중소기업 (5 ~ 299인)	757,130 (42.7)	2,675,619 (47.4)	2,822,854 (49.1)	3,189,619 (50.8)	3,402,313 (50.6)	13.46	8.34
부가가치 (억원, %)	전 체	709,245	2,194,246	2,183,011	2,408,310	2,544,090	11.96	5.05
	중소기업 (5 ~ 299인)	314,318 (44.3)	1,101,508 (50.2)	1,127,263 (51.6)	1,245,762 (51.7)	1,342,563 (52.8)	13.36	6.82

자료 : 통계청, 『광업·제조업통계조사』, 각년도에서 재편가공.

<표 3> 기업규모별 중화학공업과 경공업의 생산액 변화

(단위 : 원, %)

		1999	2001	2003	
제조업	전 체	479,732,889(100.0)	575,092,339(100.0)	672,060,491(100.0)	
	중소기업	227,891,235(47.5)	282,285,380(49.1)	340,231,321(50.6)	
	대 기 업	251,841,654(52.5)	292,806,957(50.9)	331,829,170(49.4)	
기 업 규모별	중소기업 (100.0)	중화학(3/1)	61.7	64.9	67.6
		경공업(5/1)	38.3	35.1	32.4
	대기업 (100.0)	중화학(4/2)	88.7	91.7	91.9
		경공업(6/2)	11.3	8.3	8.1

자료 : 대한상공회의소, 『주요 수출산업 부가가치 현황과 과제』, 2005.

다. 중소기업(대부분이 중소기업임)의 수출실적은 대기업의 수출실적과 더불어 지속적으로 상승해 왔다. 중소기업 수출실적의 절대액은 1998년과 2001년을 제외하고는 매년 10% 이상 증가하고 있다.

중소기업의 수출비중도 2004년 대기업의 수출액 급증에 따른 상대적 비중 감소에도 불구하고 지난 6년간 35-43%를 유지해 왔다. 이와 같은 중소기업의 수출실적은 대기업의 이점으로 수출되는 상품 가운데 높은 비중의 중소기업 부품이 포함된 것을 제외하고 중소기업의 독자적인 수출에 의한 것이라고 볼 때 중소기업, 특히 중소기업의 수출경쟁력이 수출실적과 비례하여 성장해 왔다고 할 수 있다.

국내기업들의 해외진출은 노동집약적인 산업의 해외이전만이 아니라 국내기업들의 국제화와 해외 시장개척, 유기적 분업구조의 구축이라는 측면도 있다. 중소기업들의 해외투자액의 비중과 액수가 커지는 가운데 아시아 투자액이 60.1%, 중국 투자액이 40%

수준에 이르고 있다. 중소기업이 국내사업을 중심으로 하면서 해외, 특히 동북아 분업 구조를 적절히 활용하고 있다.

중소제조업의 경우 이미 해외사업을 수행중인 사업체의 비율이 15.6%, 현재 추진중인 사업체 비율이 17.4%로 합하면 약 33.0%에 이르고 있다. 마지막으로 중소기업 가운데 하청업체라고 할 수 있는 수급기업의 비중이 약간 감소하여 원청기업 의존도가 낮아졌지만 여전히 63.1%에 달하고 있다. 원하청관계에서 1차 하청회사의 비율이 61.4%, 2차 하청회사가 33.3%, 3차 이상 하청회사가 5.3%에 이르고 있다.

IV. 중소기업의 노동시장과 고용관계

1. 중소기업의 노동시장

제조업만을 살펴보면, 중소기업은 사업체수의 99.8%, 고용의 79.2%를 차지하고 있다. 중소기업 사업체수 가운데 제조업의 사업체수는 10.8%, 고용은 25.6%를 점유하고 있다. 고용의 측면에서 살펴보면, 전산업의 고용에서 50인 미만의 소기업 고용이 차지하는 비율은 74.2%이며, 제조업에서 50인 미만의 소기업이 차지하는 비율은 53.9%로 전산업보다 훨씬 낮음을 알 수 있다. 전산업에서 50~299인의 중기업이 차지하는 고용의 비율은 15.7%이고 제조업에서 중기업이 차지하는 고용의 비율은 25.4%에 이르고 있다.

제조업에서는 1995년 이래 전반적으로 소기업의 고용은 증가하여 일자리 창출의 원천이 되고 있으나 중기업은 감소세를 유지하다가 약간 증가세를 보이고 있으나 크게는

<표 4> 중소기업 고용의 상대적 구성비의 변화

(단위 : 명, %)

	1980	1990	1995	2000	2001	2002	2003
제조업 전체	2,014,751 (100.0)	3,019,816 (100.0)	2,951,885 (100.0)	2,652,590 (100.0)	2,627,250 (100.0)	2,675,292 (100.0)	2,716,752 (100.0)
중소기업	1,000,044 (49.6)	1,864,189 (61.7)	2,034,064 (68.9)	1,962,908 (74.0)	1,990,688 (75.8)	2,057,816 (76.9)	2,090,216 (76.9)
소기업 (5~49명)	370,238 (18.4)	948,705 (31.4)	1,173,461 (39.8)	1,176,012 (44.3)	1,220,490 (46.5)	1,273,693 (47.6)	1,291,055 (47.5)
중기업 (50~299명)	629,806 (31.3)	915,484 (30.3)	860,603 (29.2)	786,896 (29.7)	770,198 (29.3)	784,123 (29.3)	799,161 (29.4)
대기업	1,014,707 (50.4)	1,155,627 (38.3)	917,821 (31.1)	689,682 (26.0)	636,562 (24.2)	617,476 (23.1)	626,536 (23.1)

자료 : 통계청, 『광업제조업통계조사』, 각년도에서 재구성.

현상유지 수준이다. 대기업은 전반적으로 크게 감소해 왔으나 최근 들어 감소세가 둔화 되고 일시적 부분 회복을 보이기도 하고 있다.

중소기업에서 비정규직의 사용은 특히 소기업의 비정규직 비중이 높아 30인 미만 사업체에 비정규직 근로자의 67.5%가 밀집되어 있다. 비정규직을 사용하는 이유는 불규칙한 생산량, 안정적 인력확보의 곤란 때문이다.

<표 5> 사업체 규모별 비정규직 규모와 비율

(단위: 천명, %)

	5인 미만	5~9인	10~29인	30~99인	100~299인	300인 이상
비정규직 규모	1,500	1,006	1,193	981	428	375
비정규직 비율	50.4	40.5	37.4	33.4	28.8	19.7

자료: 통계청, 『경제활동 부가조사』, 2005.

중소제조업의 노동력은 규모가 작을수록 사무관리 등 간접인력이 상대적으로 많고 직접 생산이나 연구를 담당하는 인력이 적다. 또한 중소기업 생산직과 고졸의 이직률이 다른 직종에 비해 높다. 인력부족 현황을 직종별로 보면, 생산직과 연구직의 인력이 부족하고, 인력부족의 가장 큰 원인은 상대적 저임금이며, 중소기업에 대한 왜곡된 인식, 대기업 선호, 인력양성 부족, 잦은 이직, 열악한 작업환경, 복리후생 미흡 등의 순이다. 중소기업체들은 생산시설의 자동화, 사업전환 모색, 생산공장의 해외 혹은 국내 이전, 여성인력 활용, 외국인 인력활용 확대, 산업기능요원 활용, 비정규직 활용, 근무시간 연장, 조업단축, 외주가공 등 다양한 방법을 통해 인력부족에 대응하고 있다.

<표 6> 중소기업의 직종별 인력부족률 현황

(단위: 명, %)

생산직	사무직	연구직	전 체
6.4	2.5	6.6	5.5

주: 적정인원=현재인원+부족인원, 부족률=부족인원/적정인원.

자료: 중소기업협동조합중앙회, 『2005년 6월 중소기업 인력현황 조사결과』, 2005.

대기업과 소기업의 임금인상률 차이로 임금격차가 점차 확대되어 왔으며, 영세기업들의 사회보험 가입률이 낮은 수준에 머무르고 있다. 중소기업은 특별급여, 비현금급여, 법정의 복리비, 후생복지 등이 대기업보다 적은 것으로 나타났다. 소기업과 대기업 사이에 가장 큰 차이를 보이고 있는 것은 자녀학자금 보조, 그 다음이 의료비 보조이다. 노동부의 「2003년 기업체노동비용조사」에 따르면, 법정의 복리비는 300인 이상의 대기업이 10~299인 중소기업의 2배에 이르는 것으로 나타났다.

<표 7> 제조업의 연간급여(종사자 1인당)

(단위 : 천원, %)

	1980	1985	1990	1995	1998	1999	2000	2001	2002	2003
중소기업	1,553 (23.1)	2,592 (7.1)	5,422 (19.0)	10,930 (12.6)	12,570 (-4.4)	13,049 (4.3)	14,419 (10.5)	15,632 (8.4)	17,194 (10.0)	18,290 (6.4)
대기업	1,911 (27.0)	3,457 (8.1)	8,197 (19.4)	17,009 (13.7)	20,710 (0.7)	22,305 (7.7)	25,984 (16.5)	28,203 (8.5)	30,877 (9.5)	33,352 (8.0)
대기업과 격차 (대기업=100.0)	80.2	75.0	66.1	64.3	60.4	58.5	55.5	55.4	55.7	54.8

주 : 1) 연간급여에는 1년간 피고용자에게 노무의 대가로서 지급된 모든 현금과 현물을 시가로 평가한 금액을 말하며 봉급, 상여금, 각종 수당 등을 포함함.

2) 대기업과의 격차는 대기업을 100.0으로 할 때 중소기업의 연간급여 수준임.

자료 : 통계청, 『광업·제조업통계조사』, 각년도에서 재편·가공.

이와 같이 중소기업의 노동시장이 대기업의 노동시장과 상당한 양적 그리고 질적인 차이를 보이는 것은 앞 장에서 살펴본 중소기업이 놓여 있는 구조적 맥락과 변화하는 환경으로부터 비롯된 측면이 강하다. 더구나 중소기업은 외부환경의 빠른 변화에 대한 방어능력, 상대적 보호장벽, 때로는 외부환경에 통제능력이 없거나 현저히 작기 때문에 외부환경의 변화는 중소기업의 노동시장에 직접적으로 영향을 미치게 된다. 이어서 중소기업의 노동시장 특성들은 중소기업의 노사관계와 인적자원관리에 직·간접적으로 상당한 영향을 미치고 있다. 가령 중소기업의 잦은 이직과 인력확보의 애로는 직업훈련, 채용관행, 작업조직 등에 직접 영향을 미친다. 또한 잦은 이직과 인력확보의 애로는 중소기업의 노사관계에는 근로자들 내부의 응집력을 떨어뜨리고 중소기업 경영진의 가부장적 온정주의 경향을 강화시키는 방식으로 간접적으로 노사관계에 영향을 줄 수 있다.

2. 중소기업의 인적자원관리

중소제조업에서는 소유주-경영자 비중이 높고 여기에 소유주가 사실상 경영을 하거나 전략적 결정을 하는 사업체를 합치면 전체의 약 85%에서 소유주가 경영권을 행사하는 소유주 책임경영시스템으로 이루어져 있다. 중소기업의 소유주-경영자모델은 중소기업 내부적으로 인사관리와 노사관계에서 소유주-경영자의 철학, 의식, 개인적 경험, 스타일 및 선호도 등이 의사결정에서 핵심적인 역할을 하게 된다.

중소제조업에서 노조의 조직률이 매우 낮다는 점을 고려하면, 노조를 전제로 하는 집단주의(합법적 교섭주의, 협의주의나 현대화된 온정주의, 선점주의)는 매우 부분적으로만 존재한다. 중소기업의 고용관계 전략과 스타일은 다음 그림 가운데에서 대부분 전통주의, 온정주의 혹은 전통주의와 온정주의가 협의주의와 혼합된 형태를 띠고 있다고

<표 8> 기업의 소유 경영체제

(단위 : %)

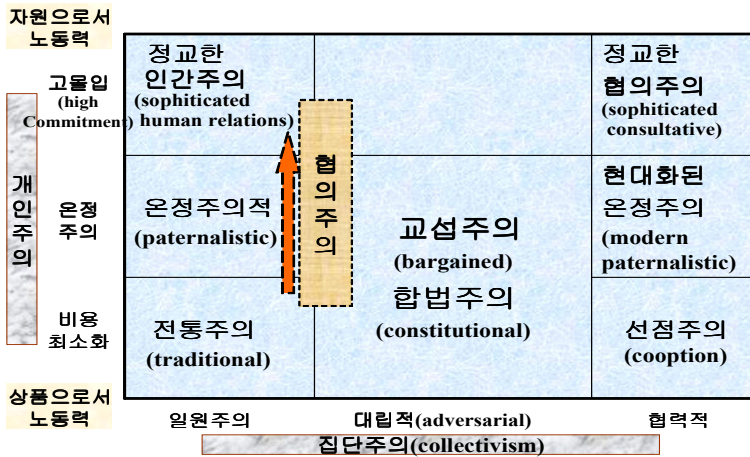
	① 소유주 직접경영	② 전문경영, 권한위임미약	③ 전문경영, 소유주의 전략적 결정	④ 독립전문경영, 소유/경영 완전 분리	전 체
300인 미만	56.5	10.1	23.8	9.7	100.0
300인 이상	26.9	11.4	40.3	21.4	100.0
전 체	44.2	10.6	30.6	14.6	100.0

주: 기업의 소유경영체제에 대한 4가지 분류는 다음과 같음(개수/비율).

- ① 소유주가 모든 권한을 갖고 회사의 제반 경영활동을 직접 관장하는 소유경영체제.
- ② 전문경영자에 의한 경영을 하나, 권한이양이 미약하여 소유주 중심의 경영활동.
- ③ 전문경영자에게 경영권한이 대폭 이양되었지만 임원인사, 신규투자 등 주요 경영문제 결정권한은 여전히 소유주가 행사.
- ④ 소유와 경영의 완벽한 분리로 소유주의 영향으로부터 완전히 독립된 전문경영체제 구축.

자료: 한국노동연구원, 『2004년 사업체패널조사』.

[그림 1] 고용관계 전략과 스타일



자료: Purcell and Ahlstrand(1994)에서 재구성함.

할 수 있다.

중소제조업의 소유와 지배구조 및 고용관계 전략과 스타일은 경영일반에서 뿐만 아니라 중소기업의 고용관계(인사관리, 임금과 노동조건의 결정, 의사소통, 노사협의회 운영, 노조 전략 등)에서 소유주-경영자의 철학, 의식, 개인적 경험, 스타일, 선호도 등이 반영되어 고용관계 결정에서 매우 중요한 요인이 되고 있다.

중소제조업의 인사전략은 인건비를 고려하여 외부노동시장에서 필요한 인력을 조달하는 식의 외부수급(buy) 형태로 나타나고 있다. 중소기업의 인사관리에서 신규인력 채용시에 장래 발전가능성보다도 실무경험을 중시하며 전문화, HRM에서도 대기업에 비해 훨씬 뒤떨어지고 있다. 다수의 중소기업에서 사용자의 외부노동시장 의존형, 비용

절감 전략에 대해 중소기업 근로자들의 대응은 높은 이직(exit)으로 나타나고 있다.

중소제조업의 작업조직(업무의 자율성, 업무순환과 다기능화, 품질개선 등)과 관련하여 경영자는 직접적인 통제(direct control)에 의존하는 편이다. 다기능화나 기능적 유연성에 있어서 분업과 전문화가 덜 진행되어 있으며 인력부족으로 구상과 실행이 미분리된 상태로 있다. 품질개선과 관련된 새로운 관행(practices)들을 도입하고 이행하는데 있어서도 소극적이며 작업조직 관리에서 뒤떨어져 있다. 따라서 작업조직의 혁신이 중소기업의 업그레이딩(upgrading)을 위한 주요 과제로 남아 있다.

중소제조업에서는 교육훈련에 대한 낮은 투자로 인해 기업 내부에서 기능과 지식의 체계적인 전수, 학습, 축적이 이루어지지 않을 뿐 아니라 인적자원개발에도 상당한 제약이 따르고 있다. 결국 작업장 혁신, 제품의 질 혁신, 생산과정의 혁신 등을 위한 인적자원의 혁신역량이 떨어질 수밖에 없다. 일부 혁신적인 중소기업에서는 교육훈련에 대한 투자 혹은 우수한 인력의 채용을 통해 혁신역량을 높이고 있다.

<표 9> 제안제도와 소집단활동 참가율

(단위 : 개, %)

	근로자 1인당 연간 제안건수	제안 채택률	소집단활동 참가율
300인 미만	2.6	36.3	16.4
300인 이상	4.6	43.3	26.2
전 체	3.4	39.7	20.5

자료 : 한국노동연구원, 「2004년 사업체패널조사」.

<표 10> 제조업 신규인력 교육·훈련 형태

(단위 : %)

	교육실시 여부		교육·훈련 형태					
	실시함	실시하지 않음	사내 현장 교육(OJT)	외부 전문가 초빙	교육 전문 기관에 위탁	거래처 등에 파견	직업훈련 기관에 위탁	선진 외국 기업에 파견
전 체	58.3	41.7	91.9	1.0	1.1	3.4	2.6	0.0

자료 : 중소기업청, 「2004년 중소기업 인력실태 조사보고서(전국편)」, 2004.

3. 중소기업의 노조와 근로자들의 이익대표성

기업별 노조체계로 인하여 중소기업에서 노조의 영세성과 조직구조의 파편성 및 낮은 노조 조직률이 상호 연계되어 중소기업 노사관계의 취약점으로 드러나고 있다. 중소기업에서 노조 조직률이 낮은 이유는, 일반적이기는 하지만 우리가 더욱 낮은 것은 중소기업의 구조적 특성, 노동조합의 중소기업 조직화 사업 경시 때문이다. 중소기업에서는 매우 낮은 노조 조직률과 이익대표의 결핍 혹은 부재를 상대적으로 높은 노사협의회

<표 11> 사업체 규모별 노조와 노사협의회의 설치비율

	유노조 사업체 노사협의회	무노조 사업체 노사협의회	무노조, 무노사 협의회 사업체	전체 사업체수
300인 미만	14.1	59.9	26.0	481
300인 이상	59.0	32.9	8.1	307
전 체	31.6	49.4	19.0	788

자료 : 한국노동연구원, 「2004년 사업체패널조사」.

설치율이 보완해 주고 있다.

근로자들의 이익대표성(interest representation) 실현은 노조에 의한 직접 대표성과 노사 협의회에 의한 간접 대표성을 통해서 이루어진다고 할 수 있다. 노조가 없는 중소기업들에서는 주로 근로자들이 노사협의회에 의해 간접적으로 대표되고 있고, 대기업들의 근로자들은 노조를 통한 직접 대표성을 행사해 왔다. 그러나 우리의 경우 노사협의회는 서유럽의 직장평의회(works councils)와 같은 공동결정권, 광범위한 협의권, 노사협의회 근로자측 대표의 편의 등에서 법적인 보장을 받지 못하고 있다. 노조가 없는 경우 형식적으로 운영되는 경우가 적지 않아 간접적 대표성 행사에도 한계가 있으며 따라서 노사 협의회를 통한 노사협력도 사용자의 일방적 주도에 의한 것으로 그치는 경우가 많은 편이다.

4. 중소기업의 노사관계 전반

중소제조업의 노사관계는 규모에 관계없이 다양한 측면에서 협력적인 것으로 나타났다. 안정적 노사관계를 저해하는 노조측 요인으로는 임금인상 위주의 분배교섭 관행, 회사경영에 대한 이해부족, 이기적 노조주의를 지적했다. 경영진측 저해요인으로는 불합리한 인사노무관리가 지적되었으나 노조측은 사용자의 노조활동 탄압과 반노조 정서 그리고 경영정보 미공개를 든 반면, 사용자측은 위계적 의사결정구조, 소유와 경영의 미분리를 들고 있어 노사간에 상당한 차이를 보였다.

「사업체패널」의 결과에 따르면, 중소기업에서 노사협의회 설치율은 꽤 높은 편이고 노사대표의 노사협의회 출석률이 높으며 분기별 의무개최 규정을 지키고 있었다. 유노조 사업체에서 노사협의회는 추가적 단체교섭의 수단이 되고 있었으며 무노조 사업체에서 노사협의회는 임금협상을 위한 기구로 활용되었다. 노사협의회는 작업환경, 임단협 사전조율, 근로자 복지개선을 위한 논의의 장으로 동시에 경영정보 공유, 생산성 향상 논의를 위해 이용되고 있었다. 중소기업의 노사협의회는 사용자가 주도하는 편으로 노사합의를 전제로 하지 않고 있다. 중소기업에서도 여러 가지 의사소통 채널이 꽤 적극적으로 이용되고 있으나 효과적인 활용여부는 경영진과 관리자들의 의지와 태도에 달

려 있다. 뿐만 아니라 무노조 무노사협의회 사업체에서는 노조나 근로자집단의 압력 부재로 다양한 의사소통 채널의 활용률이 낮았다.

중소제조업 고용관계의 각 측면을 살펴본 결과, 이는 하나의 동질적이거나 단순한 것이 아니라 이질적이며 모순적인 요인들이 동시에 혼재하며 복잡하고 다양한 측면들로 이루어져 있다.

V. 중소기업의 고용관계 사례연구

6개의 중소기업 개별회사 사례와 1개 지역의 제조업종 사례를 통해서 중소기업의 고용관계를 들여다보았다. 일부 회사는 친인척관계나 특수한 제품의 독점수입권을 통해 경쟁이 배제된 상태에서 지속적으로 상당한 이익을 낼 수 있으나 혁신성에 기초한 경쟁력을 갖지 못하고 있었다. 일정한 혁신능력을 가진 중소기업들은 내부에 연구개발을 통한 제품기술 향상, 다양한 방법을 통한 제조기술의 향상을 통해 국내외적 경쟁력을 갖춘 기업들이었다. 일부 회사는 연구개발능력, 내부혁신, 인적자원관리, 교육훈련, 노사관계 등 거의 모든 분야에서 대기업에 뒤떨어지지 않는 역량과 조건을 갖추고 있으면서 독립적인 전문기업으로 성장하고 있다.

또한 고용관계의 측면에서 상당한 수익을 내거나 혁신적인 중소기업들이라고 해도 임금수준을 비롯한 직원들에 대한 처우, 특히 복리후생의 수준은 대기업이나 공공부문보다 상당히 뒤떨어져 있었다. 한 회사를 제외한 모든 회사에서 직원처우, 후생복지, 인사관리 등이 열악하거나 불충분하여 개선의 여지가 많이 있었다. 원하청관계나 경쟁으로부터 오는 구조적인 제약 때문에 낮은 수익성 혹은 위기를 경험했기 때문에 직원들에게 불가피하게 처우를 제대로 해주지 못하는 경우가 있었다. 그 외에도 중소기업에서 직원들에 대한 대우, 인사관리, 교육훈련, 복리후생은 경영진의 혁신능력 강화를 위한 투자와 경쟁력의 원천으로서 인적자원의 인식 및 투자전략에 따라 좌우되었다.

사례 중소기업 중 유노조기업은 한 군데였으나 유명무실했고 나머지는 모두 무노조 기업들이었다. 또한 사례기업 중 한 회사를 제외하고는 노사협의회는 매우 형식적으로 운영되고 있었다. 대다수의 사례 중소기업들이 직원들의 요구, 불만, 고충에 대해 충분히 주목하고 있지 못하고 있었다. 6개 사례 중소기업 중 3곳에서 연구소를 설치하여 운영하고 있었다. 2개 회사에서는 신규 연구인력들이 제품개발을 할 수 있는 경력을 갖게 되면, 더욱 보수와 처우가 좋은 곳으로 이직하는 것이 공통적인 문제점으로 지적되고 있었다.

<표 12> 사례기업들의 비교

	A사	B사	C사	D사	E사	F사
원하청관계	1차 하청	1차 하청	하청	1차 하청	하청	독립기업
해외공장	준비 중	없음	중국에 있음	없음	중국 2개 공장	중국
경쟁 정도	무경쟁	부분적	상당	상당	상당	상당
연구개발기능	OEM(없음)	연구소 설립 연구개발 실패	작은 연구소 일정개발 성과	별도 없으나 노력 다양	연구개발기능 비중 큼	세계적 연구 개발능력
경쟁력의 원천	친인척관계	독점수입권	연구을 통한 제품개발	고품질제품/일 본원청의 지원	신제품개발 일본자문활용	지속적 신제품개발
사업실적	지속적 흑자	상당한 흑자	적자→흑자	흑자	적자→흑자	적자→흑자
내부 작업장 혁신	원청 주도의 혁신	납품요건 충족용 혁신	팀제/품질개선/ 다기능화	품질개선 맞춤생산	6시그마의 창조적 활용	팀제/제안제도
임금/노동 조건 등	열악	보통	낮은 수준	개선중	개선중	좋은 편
임금체계(성 과급제) 개혁	기존체계 유지	연공제형 연봉제 도입	기존체계 인사고과 도입	개별연봉책정 성과급	성과보너스 차 등/연공제약화	연봉제 적용
인사관리	직원배려 없음	직원 배려 소홀한 편	직원배려 소홀	직원배려/ 개선여지 있음	직원배려/ 개선여지 있음	인적자원관리 기법 도입
복리후생	인색	낮은 수준	낮은 수준	낮은 수준	낮으나 개선	좋은 편
교육과 훈련	인색	일정 투자	일정 훈련	일정 투자	상당 투자	상당한 투자
노사협의회	형식적 운영	없음	회사주도 운영	없음	유노조/ 회사주도 운영	충실한 노사 협의회 운영
경영스타일	전통적/ 비용 중시	전통적/ 비용 중시	전통적/ 의사소통 중시	가부장적 온정주의	온정적/ 의사소통 중시	참여/ 협의적

중소기업에서 현장 숙련인력, 경력직 기술인력과 연구개발인력의 잦은 이직으로 기업 내 숙련이나 노하우가 축적되지 않는다는 중요한 약점이 노출되고 있었다. 중소기업에서 생산기술의 개선과 혁신은 현장의 숙련인력, 기술인력들에 의한 기업특수적 숙련과 노하우 축적으로부터 비롯되기 때문에 경력직 근로자들의 잦은 이직으로 중소기업의 혁신역량의 상당한 손실을 보는 것으로 판단된다. 중소기업 일반에서 작업장 혁신을 통한 경쟁력 강화 여지가 매우 많이 있다.

VI. 중소기업의 고용관계 요약과 논의

중소제조업은 사업체수나 전체 고용에서 차지하는 위상이 매우 커서 고용의 주요 담지자이자 고용창출의 핵심 원천이 되어 왔다. 중소기업이 놓여 있는 환경은 경제개방, 동북아시아 분업구조의 심화에 따라 크게 변화해 왔으며 중소기업들은 이러한 변화에 중공업화, 연구개발 강화, 수출증가를 통해 역동적으로 대응하며 성장해 왔다. 중소기업

업의 노동시장 구조도 변화하여 고학력화, 고령화, 여성화, 비정규직 사용의 증가가 나타났으며 청년들의 구직난 속에서도 중소기업에서는 생산직을 중심으로 구인난에 허덕이는 역설이 벌어지고 있다. 또한 중소기업과 대기업 사이에는 임금격차가 확대되고 있으며 기업복지의 차이도 여전히 큰 것으로 나타나고 있다. 상당한 수익을 내거나 혁신적인 중소기업들이라고 해도 임금수준을 비롯한 직원들에 대한 처우, 특히 복리후생의 수준은 대기업이나 공공부문보다 상당히 뒤져 있었다.

중소기업의 인사전략은 인건비를 고려하여 외부노동시장에서 필요한 인력을 조달하는 식의 외부수급(buy)형으로 나타나고 있다. 이와 같은 중소기업의 외부노동시장 의존형, 비용절감 전략에 대해 중소기업 근로자들의 대응은 높은 이직(exit)으로 나타나고 있다. 중소기업의 다기능화나 기능적 유연성에 있어서 대기업에 비해 분업과 전문화가 덜 진행되어 있다. 품질개선과 관련된 새로운 관행(practices)들을 도입하고 이행하는데 있어서도 소극적이며 작업조직관리에서 뒤떨어져 있다. 따라서 작업조직의 혁신이 중소기업의 업그레이딩(upgrading)을 위한 주요 과제로 남아 있다.

중소기업의 노사관계는 규모에 관계없이 다양한 측면에서 협력적인 것으로 나타났다. 중소기업의 노사협력은 일부이기는 하나 노조측의 임금인상 위주의 분배교섭 관행, 회사경영에 대한 이해부족, 이기적 노조주의, 경영진 측의 불합리한 인사노무관리와 반노조 정서 및 경영정보 미공개 등으로 인해 어려움을 겪고 있었다.

1. 중소기업 고용관계의 특징

중소기업의 고용관계 전략과 스타일은 대부분 전통주의, 온정주의 혹은 전통주의와 온정주의가 협의주의와 혼합된 형태를 띠고 있다고 할 수 있다. 중소기업의 고용관계에서 발견되는 특징들은 고용관계의 다양성, 가부장적 성격, 개인적 고용관계, 고용관계의 비공식성, 근로자 이익대표성의 부족, 법제도적 규제의 한계 등으로 요약될 수 있다.

먼저 고용관계의 다양성은 중소기업이 단순히 그 크기만이 아니라 외부시장 환경, 원하청관계, 기술, 노동시장, 산업과 업종, 제품, 기술, 경영자의 철학이나 전략 등에 따라 크게 좌우되고 있으며 많은 변수만큼이나 고용관계가 다양하게 나타나고 있다. 이러한 중소기업 고용관계의 다양성은 고용관계의 이질성(heterogeneity)과 복잡성(complexity)을 포함하고 있다.

다음으로 중소기업의 고용관계에는 종종 개인적, 온정주의적 속성을 강하게 갖고 있다. 이러한 속성은 기업의 규모가 작을수록 강하게 나타나는 경향이 있다. 온정주의는 근로자들의 고충과 불편을 비교적 세심하게 돌보아주는(caring) 측면에서는 실용적으로 근로자들에게 편리하다. 그러나 온정적 가부장주의는 중소기업의 소유주-경영자가 일방

적으로 판단하여 근로자들에게 이런 저런 조치를 해주는 식이다.

그 다음으로 중소기업 고용관계는 비공식성(informality)이라는 특성을 갖는다. 중소기업에서는 규모가 작을수록 고용관계를 규율하는 규칙이 각종 규정(인사 규정, 취업규칙)으로 공식화되어 있지 않은 경우가 많다.

결국 중소기업의 고용관계는 시장에 의해서만 결정되는 것이 아니며, 소유주·경영자의 전제(autocracy)가 지배하는 것도 아니다. 중소기업 내부에서 일종의 노사간의 비공식 협상, 양해, 타협에 따른 비공식성, 소유주의 직접적 전제, 시장의 채찍, 법제도적 제약 사이에 근로자의 숙련, 희소가치, 그리고 우애적 혹은 가족적 관계의 정도가 매개되어 결정된다(Gilman et al., 2002: 54).

중소제조업은 대다수 무노조기업이기 때문에 단체교섭이 없어 단체협약, 임금협정의 적용을 받지 않는다. 노조 부재, 단체협약 적용 제외로 중소기업의 고용관계는 노사협의 회가 있는 경우에는 노사협의회와 회사의 취업규칙, 근로기준법 등 법으로 최소한의 규제를 받는다. 중소기업의 집단적 고용관계는 존재하지만 근로자들을 집단적으로 대변할 조직이 없기 때문에 노사의 권력관계와 노동시장의 채찍이 주로 지배하는 공간이 된다. 중소기업의 고용관계는 형식상으로는 규제가 없는 자유로운 관계처럼 보이지만 내용적으로는 노동시장이라는 외부적·구조적 힘과 권력관계가 그대로 영향을 미치는 불평등한 공간이 된다.

중소기업 근로자들의 이해를 대변할 수 있는 제도화된 채널로 노조나 노사협의회가 존재하지만, 중소기업 노조 조직률은 매우 낮은 수준이다. 노조가 없는 노사협의회는 사용자가 주도하는 경향이 있으며, 근로자들의 집단적 압력과 목소리를 담는 기제로는 불충분하다. 30인 미만의 소기업은 노조 조직률이 극히 미미하고 노사협의회 설치의무도 없어 근로자들의 이해대표성(representation)에서 심각한 결핍현상이 초래되고 있다. 그 대신 중소기업의 근로자들은 각 팀이나 부서 혹은 집단별로 관리자와의 면담, 동료 노동자들을 통한 압력 등 비공식적인 협상채널(negotiated channels)을 갖고 있는데 그 채널에 의해 근로자들은 미약하나마 일정 정도로 그들의 고용조건에 영향을 미칠 수 있다.

2. 중소기업 고용관계 결과의 이론적 함의

중소제조업의 고용관계에 대한 실태조사와 사례연구 증거를 종합해 볼 때 앞서 이론적 검토에서 살펴본 바와 같은 미화론·조화론 혹은 비관론·고한노동론이 모두 과장되었거나 일면적인 것으로 드러났다. 또한 중소기업을 제2차 노동시장으로 간주하여 저임금, 낮은 부가혜택, 연금, 승진기회 부재 등 노동시장 이중구조론, 원하청관계에서 오는 중소기업의 대기업 종속이론은 중소기업의 구조적 맥락을 짚기는 했으나 결정론으로 기

올어 혁신적인 중소기업의 사례연구 등에 의해 부정되고 있다. 노동시장 이중구조와 달리 중소기업들은 중층적인 원하청관계와 중소기업 내부의 국제분업관계를 형성하고 있다. 중소기업들이 대기업의 하청이나 치열한 경쟁적 환경이라는 상당한 구조적 제약 속에 있으면서도 고용관계에서 다양성을 보이고, 일부 중소기업에서는 대기업에 비추어 낮기는 하지만 직원들에 대한 처우개선, 연구개발역량을 축적해 나가고 있어 하청기업 종속론의 시장결정론적 논리의 반례를 제공하고 있다. 그렇다고 유연적 전문화론에서 주장하는 수공업적 생산방식을 가진 소기업들의 네트워크가 아니라 중소기업들도 인력부족, 가격경쟁의 압력 속에 노동절약적 자동화, 합리화를 통한 효율성 향상을 꾀하고 있다.

중소기업에서는 새로운 고급제품, 다양한 제품개발의 여지를 갖고 있어 차별화된 경쟁을 지향하는 제품들을 연구개발을 통해 생산해 낼 수 있다. 또한 같은 제품이라도 보다 질 좋고 흠결 없는 제품을 제조기술 개선을 통해 생산해 낼 수 있다. 바로 이처럼 차별화된 제품, 고급제품을 생산해 내는 것은 중소기업 경영진의 전략을 통해서 이루어질 수 있다.

결국 문제가 되는 구조적 변수와 경영진의 전략 사이에는 매우 유연한 상호관계가 형성될 수 있다. 구조적 제약이 크고 강하면 강할수록 전략적 선택의 폭은 좁아지며, 구조적 제약이 적고 약할수록 경영진의 전략적 선택의 여지가 넓어진다. 구조적 제약이 적고 약하다고 경영진의 전략이 성공을 보증하는 것은 결코 아니다. **KTU**