현대차 성과급 분쟁을 둘러싼 담론 지형과 근본 문제

조 성 재*

Ⅰ. 문제 제기

2007년 새해가 시작되자마자 발생한 현대차 노사의 성과급 분쟁은 1월 17일 노사가 합의를 도출함으로써 일단락되었다. 1월 15일 주간조와 야간조 각각 4시간씩 부분파업, 그리고 1월 17일 주간조의 6시간 부분파업이라는 분규 외피만을 놓고 본다면[1] 온 국민의 눈과 귀를 집중시킬 만한 사건은 아니었던 것으로 보이며, 이 글과 같이 새삼스레 상처를 다시 헤집어야 할 이유도 없을지 모른다. 그러나 1월 3일 시무식 방해 사건부터 시작하여 보름 이상 지속된 현대차 노사관계에 대한 여론의 과도한 관심과 노사에 대한 격렬한 비난, 그리고 그 비난의 논거들은 현대차 노사관계 뿐만 아니라 우리나라 노사관계의 현 주소를 말해주는 것으로 판단되기 때문에 재론할 필요가 있다고 판단된다. 노사관계는 던롭(1958)이 주장하듯이 이데올로기 지형과도 밀접히 연관되어 있기 때문이다. 더욱이 금년에는 현대차를 비롯하여 금속부문에서 산별교섭이 예정되어 있는데, 지난 20년 동안 전국적 노사관계의 중심인 현대차에서 분규가 끊이지 않았듯이 금년에도 금속산업과 현대차 노사관계의 앞날이 순탄치 않을 것으로 전망되기 때문이기도 하다. 많은 전문가와 누리꾼(netizen)들이 걱정하듯이 현대차 노사관계에 희망은 없는 것일까? 그래서 불매운동이라도 벌여서 노사에 경종을 울려야 하는 것일까? 그렇다면 20년간 한 해만 빼고 매년 파업을 해왔는데, 이렇게 고속성장을 지속한 요인은 어디에 있을까? 이러한 대립적 노사관계에도 불구하고 앞으로도 이러한 성장 가도를 계속 달릴 수 있을 것인가? 이 글에서는 이러한 의문들에 대한 해답을 모색해 보고자 한다.

* 한국노동연구원 연구위원(chosj@kli.re.kr).

1) 물론 이밖에 일상적으로 이루어지던 매일 두 시간씩의 잔업과 주말특근 거부까지 포함하면 생산량 손실은 21,682대에 달한다고 한다.

Ⅱ. 성과급 분쟁의 경과와 쟁점

1. 성과급 분쟁의 경과

금번 성과급 분쟁의 연원은 2006년 임금교섭까지 거슬러 올라갈 수 있다. 지난 수년간 현대차 노사는 기본급이나 수당 인상액 이외에 통상급의 300%와 200만 원의 성과급 혹은 격려금, 일시금 등을 관행적으로 합의해 왔다. 품질 및 생산성향상 격려금, 경영목표 성과급 등 명목은 다양하고 지급 시기도 임단협 타결 즉시, 추석, 11월 말, 연말 등으로 분산되지만, 총합에서는 거의 매년 300% + 200만 원이라는 적지 않은 금액을 700%의 고정상여금 이외에 성과급으로 지급해 왔던 것이다.[2] 그런데 사용자측에서는 2006년에 환율 하락 등으로 인하여 경영환경이 매우 악화되고 있다고 판단하고, 또 관행적으로 지급하는 성과급이 과도하고, 나아가 경직적이라고 판단하고 있었기 때문에 이에 대한 변화를 시도하게 된다. 그리고 그것이 논란이 된 연말 성과급 150%에 대한 차등지급 합의였다. 즉 연간 생산목표를 100% 달성하면 150%를 모두 지급하고, 95% 이상일 경우 100%, 그 이하일 경우는 50%만 지급하기로 합의한 것이다. 그렇지만 합의문의 하단에는 생산량 목표를 유연하게 설정한다는 문구가 삽입되어 있으며, 더욱이 임금교섭의 막바지 단계에서 사측 교섭대표는 생산목표를 노사가 함께 노력하여 달성하자는 데 이 합의문의 의의가 있다고 강조하면서 "어렵게 만들어서 안 주겠다는 의미는 아니다"는 발언을 함으로써 논란의 여지를 남겼다. 후일 성과급 분쟁이 발생하자, 노조는 자신의 홈페이지에 사측 교섭대표의 발언을 동영상으로 올려놓음으로써 자기 주장의 근거로 제시하기도 하였다.

이에 대해 사측은 문서로 분명히 차등지급에 합의하였으며, 임금교섭 기간의 파업, 그리고 영업환경 변화 등을 감안하여 생산목표량을 12만대 하향조정했음에도 불구하고, 노조가 하반기에 민주노총의 총파업 지침에 따라 연속하여 정치파업을 전개함으로써 생

2) 그 중 일부는 임단협 교섭시 파업으로 인한 무노동무임금 손실을 만회하는 의미도 있었던 것으로 해석된다. 그렇지만 매년 이러한 금액이 합의된다면 노조로서도 파업을 짧게 하고 타결을 보는 것이 이롭기 때문에 파업이 길어져도 무노동무임금을 적용하지 못해서(혹은 않아서) 현대 차 노사관계가 무질서하게 되었다는 일부 언론의 분석은 과도하다. 실제로 기업별 노사관계 시스템하에서 우리나라의 많은 사업장에서는 파업으로 인한 손실을 부분적으로나마 만회하는 합의들이 이루어져 왔으며, 따라서 현대차 노사관계 파행의 원인을 이러한 관행에서 찾는 것은 정확한 평가가 될 수 없을 것이다. 또한 금번 14시간 파업에 따라 조합원들은 임금손실을 입게 되었다는 점에도 주목할 필요가 있다.

산량 목표의 98%밖에 달성하지 못했으므로 연말 성과급을 100%만 지급하겠다고 노조에 통보하였다. 즉 관행적으로 지급하던 150% 연말 성과급 중 50%를 삭감하겠다는 방침을 12월 28일, 사실상 정규 작업일의 마지막 날 오후에 사장이 노조 사무실을 찾아가 통보한 것이다. 노조는 즉각 잔업 및 주말특근 거부 방침을 조합원들에게 알리고 대응책 마련에 나섰다.

이러한 상황에서 발생한 것이 1월 3일의 시무식 방해 사건이었다. 노사간 충돌이 우려되니 시무식을 연기해 달라는 노조측의 요구가 정당한 근거가 없다고 판단한 사측은 시무식을 예정대로 준비하였고, 사장과 부회장이 시무식장에 들어가기 위해 차에서 내리는 순간 노조간부들과 몸싸움이 발생하였다. 이 과정에서 사장이 찰과상을 입었으며, 사측 경비대에 밀린 노조간부들이 흥분하여 기물을 부수고 소화기를 뿌림으로써 시무식은 10분 만에 중단되게 되었다. 공중파를 통하여 시무식장이 뿌옇게 흐려진 모습이 보도되었으며, 이때부터 여론은 현대차 노조에 대한 격렬한 비판 기사를 쏟아내기 시작했다.

'배부른 귀족노조'가 생산목표도 달성하지 못했는데 50%의 성과급을 추가로 지급하라고 떼를 쓰고 있다는 보도들과 인터넷 공간 등에서의 노조에 대한 비판 여론 속에서 사용자측은 노조간부 22명을 형사고발하는 한편, 1월 8일에는 노조간부 26명에 대하여 10억 원의 손해배상 청구소송을 제기하기도 하였다. 노조는 성과급 지급 약속을 어긴 것은 사용자측이라 주장하며, 성과급 관련 특별교섭을 요구하는 한편, 서울본사에 대한 상경투쟁을 준비하였다. 사태가 심상치 않게 돌아가자 민주노총 울산본부가 나서서 노조는 시무식 폭력사건에 대하여 사과하고, 사용자는 미지급 성과급을 지급하는 방향으로 노사가 원만히 합의할 것을 주문하기도 하였다. 그렇지만 이미 노사간의 불신은 깊어질 대로 깊어졌고, 여론은 노조의 무리한 요구에 사측이 결코 양보해서는 안 되며, 이번에야말로 원칙을 지켜서 노조의 '못된 버릇'을 고쳐야 한다는 데 모아졌다.

이러한 여론 지형하에서 사측은 퇴로를 찾기 어려웠으며, 노조는 사측이 언론플레이를 통하여 '노조 죽이기'를 시도하고 있다고 판단하고 노조 사수 차원에서 결코 물러설 수 없다고 역시 퇴로 없는 투쟁에 빠져들게 되었다. 결국 회사의 월차휴가 불허 방침에도 불구하고 1,500여 명이 1월 10일에 본사 상경투쟁을 전개하면서 항의서한을 전달하였다. 물론 사측은 이를 묵살하였으며, 노사는 각각 '자신의 길(my way)'만을 고집하였다. 노조는 더 나아가 1월 12일 금요일에 임시대의원대회를 열어 그 다음 주부터의 부분파업을 결의하였다. 그런데 이것은 그 이전의 언론 분석과는 다소 상이한 양상이었다. 언론에서는 노조 창립기념일 기념품 비리사건으로 중도하차한 집행부가 자신의 입지를 만회하기 위하여 무리한 싸움을 걸었으며, 이를 통하여 노조위원장이 금속산별 위원장 자리를 겨냥하고 있다는 해설기사를 잇따라 내놓은 바 있었다. 그렇지만 계파간의 이해를 넘어서 사실상 모든 계파가 집행부에 힘을 실어주기 위하여 보궐선거 연기에 동의하

였을 뿐 아니라 파업투쟁에 적극 동참하기로 합의한 것이었다. 이는 그동안 계파들, 즉 집행권을 장악하지 못한 야당격의 현장조직들이 임단협 시기마다 집행부를 비판하고, 더욱이 노조비리 사건을 계기로 집행부 퇴진을 요구했던 것과는 다른 모습이었던 것이다. 이에 따라 임시대의원대회에서는 표결 없이 만장일치 형식으로 파업을 결의하게 되었는데, 이는 물론 절차상의 하자를 안고 있는 것이며, 따라서 정부는 불법파업을 엄단하겠다는 방침을 선언하게 된다.

여론의 절대적 지지에도 불구하고 노조의 일치된 목소리와 단결 속에서 사측도 점차 싸움이 커지는 것에 부담을 느끼게 되었으며, 결국 교섭 혹은 협의에 대해 조금씩 입장의 변화를 보이게 된다. 특히 정몽구 회장의 구형 공판이 1월 16일(화)에 열릴 예정인 상황에서 혹시나 불똥이 의외의 곳으로 튀지 않을까 우려했던 것이 아닌가 판단된다. 1월

<표 1> 현대차 2007년 성과급 분쟁 일지

	주 요 내 용
12. 28	회사 연말 성과급 50% 삭감 통보
12. 28	노조 2시간 잔업거부
06. 12. 29~30	노조 특근거부
07. 1. 3	노조, 소화기 등을 뿌려 시무식 방해
1. 4	회사 노조간부 22명 형사고발 노조, 회사에 성과금 관련 특별교섭 요구(사측은 교섭대상이 아니라 공식적으로는 불가, 다만 간담회 형식으로 진행할 수는 있다는 입장)
1. 5	경찰, 현대차 노조간부 전원 출석 요구
1. 8	회사 노조간부 26명 10억 원 손해배상 청구소송 제기 노조 확대운영위, 12일까지는 전면파업 유보
1. 9	민주노총 울산지부 기자회견 - 노조는 폭력사건에 대해 사과하고 현대차는 미지급 성과급을 지급하는 방향으로 합의할 것을 촉구
1. 10	노조 서울본사 상경시위 - 오후 2시부터 양재동 현대차 사옥 인근에서 결집 - 1,500여 명 참석, 항의서한 전달, 사측 묵살
1. 12	노조 임시대의원대회서 파업 결의(파업지도부 구성) - 15일(월) 주야간조 각 4시간, 17일(수) 주야간조 각 6시간씩 부분파업하기로 결정, 성과급 교섭을 16일 갖자고 요구. - 성과금 사태가 회사측에서 합의서를 파기해 빚어진 문제여서 지난 해 임금협상의 연장선상에 있기 때문에 투표는 실시하지 않기로 함.
1. 15	노조 주야간 4시간씩 부분파업, 회사 불법단체행동가처분 신청
1. 16	노사 첫 교섭, 정몽구 회장 결심공판(징역 6년 구형) 이헌구 전 노조위원장 구속(2003년 파업관련 김동진 부회장으로부터 2억 원을 받은 혐의 포착) 노사간 첫 대화 실시
1. 17	노조 주간 6시간 부분파업, 파업 2일 만에 노사합의
1. 19	기아차도 현대차와 같이 성과급 50%를 격려금 형식으로 지급하는 데 합의함. - 현대차와 달리 무조건 지급에 합의함. - 영업손실 1,000억 원임에도 불구하고 지급하기로 함.

15일 부분파업을 앞둔 상태에서 표면적으로 회사는 불법단체행동 가처분 신청을 내고 불법파업에 대해 단호히 대처할 것임을 천명하였지만, 그 날 아침 사측 대표가 노조 사무실을 방문하는 등 이미 싸움의 마무리를 모색하였던 것으로 보인다. 그렇지만 여론은 여전히 사측의 무원칙한 양보는 있을 수 없으며, 이번 기회에 노조에게 '본때'를 보여야 한다는 것을 강조하고 있었다.

그러던 와중에 파업 일정이 잡혀 있지 않던 1월 16일, 검찰은 2003년 당시 사장이던 김동진 부회장이 당시 이헌구 노조위원장에게 파업을 접을 것을 요구하면서 통도사 근처의 암자에서 2억 원을 몰래 건넨 사실을 발표하고 이헌구 위원장에 대한 구속영장을 발부하였다.[3] 이 발표는 정몽구 회장의 비자금 사건과 더불어 사측의 도덕성과 매수에 의존하는 후진적 노무관리에 대한 비판 여론을 불러일으켰다. 물론 몇 년 전부터 불거져 나오던 노조 비리 역시 새로운 사실이 밝혀지면서 더욱 더 여론의 뭇매를 맞게 되기도 하였다.

결국 노사 모두에게 불리한 여론, 특히 사측에 대한 비난 여론도 높아지면서 수면 아래에서 모색되던 노사 협상은 급물살을 타게 되고, 1월 17일 노사는 2월 말까지 2006년과 2007년 초에 달성하지 못했던 생산량 부족분을 생산하기 위하여 노력하고 그 시점에 격려금 50%를 지급하기로 합의하기에 이르렀다. 그렇지만 노사에 대한 비판적 여론을 의식하여 흔히 합의문에 포함되었던 '손배가압류 및 고소고발 철회' 등의 문구는 삽입하지 않았다. 합의문에는 "회사는 그 시점에…", "노사간 현안문제의 조기 해결을 위해 최선을 다한다", "제반 문제에 대해 조기에 원만히 해결토록 최선을 다한다" 등 모호한 문구가 여러 곳에서 발견되지만, 이는 여론으로 인하여 퇴로 없는 싸움을 벌이던 노사가 바로 그 여론을 의식하여 어정쩡하게 합의문을 쓸 수밖에 없는 상황이었음을 역설적으로 보여준다. 그럼에도 불구하고 타결 이후 다시 일부 언론에서는 합의문 해석을 둘러싼 갈등이 불가피함을 강조함으로써 분란을 부채질하는 양태를 반복하기도 하였다.

분쟁의 타결 이후 공식 언론과 누리꾼들은 누가 이 싸움에서 이겼는가에 대한 판단을 둘러싸고 다시 들끓었다. 대체로 이번에는 노조의 기를 꺾어야 한다고 주문해 왔었기 때문에 사측의 무원칙한 양보를 비난하는 논조가 주류를 이룬 것으로 보이며, 결국 집단이기주의로 지난 수년간 지속적인 비판을 받아온 노조는 물론 사용자측도 깊은 상처를 입게 된 것으로 판단된다. 그리고 이는 현대차에 대한 불매운동으로까지 번지기도 하였다.

2. 성과급 분쟁을 둘러싼 쟁점과 평가

현대차 성과급 분쟁의 경과에서 간략히 살펴본 바와 같이 애초의 발단은 생산목표 달

3) 뇌물 공여자의 공소시효는 3년이기 때문에 김동진 부회장은 구속을 면하였지만, 뇌물을 받은 사람의 공소시효는 5년이기 때문에 이헌구 전 위원장은 구속을 피하기 어려웠다.

성에 연동하는 성과급의 차등지급에 있어서 서면합의가 중요한가, 구두합의가 중요한가의 여부였다. 또한 그 배후에는 생산목표 달성 여부와 무관하게 관행적으로 150%를 지급하던 것을 계속할 것인가, 아니면 실질적으로 성과 달성에 연동하는 새로운 관행을 만들 것인가의 힘겨루기가 놓여 있었다. 지난 수년간 생산목표를 한 번도 달성한 적이 없음에도 불구하고 연말에 150% 전액을 지급해 왔던 관행대로 심지어 중간관리자들조차[4] 연말에 전액을 지급할 것으로 예상하고 있었던 것으로 보인다. 그렇지만 사측은 2006년 하반기에 현대차노조가 민주노총의 총파업 방침에 따라 연속하여 정치파업을 단행하자, 이에 대해 책임을 물을 필요를 느꼈던 것으로 보이며, 결국 관행을 깨는 다소간의 무리가 있더라도 실질적 성과에 연동하는 성과급 지급 관행을 만들려고 했던 것으로 보인다.

그렇지만 결과적으로 드러난 바와 같이 강력한 단결력을 보유한 현대차노조를 완전히 굴복시키는 데 실패한 것으로 보이며, 그렇지 않아도 신뢰가 부족하여 파행을 거듭하고 있는 현대차 노사관계에 더욱 더 불신의 골을 깊게 한 것은 아닌가 판단된다. 여론은 이러한 전후 사정을 충분히 고려한 분석을 배제한 채, 노조가 무리하게 50%를 더 달라고 떼를 쓰고 있다는 것과 폭력사태에만 초점을 맞추었으며, 결국 노조와 조합원들은 오히려 언론을 기피하고 자신들만의 성(城)을 지키는 데 주력한 것으로 보인다. 언론과 사이버 공간에서는 이번 사태의 배후에 놓인 2006년 하반기의 연속적 민주노총 총파업 방침에 대해서는 비판의 칼날을 겨냥하지 않았으며, 오직 대공장 정규직 노조의 이기주의와 힘에 의한 무리한 요구 관철 행태를 비판하는 데만 주력하였다.

사용자측이 이번 성과급 분쟁의 초기부터 마무리까지 어떠한 전략과 전술을 갖고 있었는지를 정확히 가늠하기는 힘들다. 다만 정황 증거들을 보았을 때, 그리고 쟁점을 분석해 보면 결국 민주노총의 총파업 방침과 같은 기업 외적인 사안으로 노조가 분규를 일으키는 데 대하여 경종을 울리려는 의도가 있지 않았을까 짐작된다. 그것은 2006년 6월 현대차노조를 비롯한 대공장 노조들이 잇따라 산별노조로의 전환을 결의한 상태에서 2007년에는 산별교섭을 둘러싼 힘겨운 싸움이 예상되고 있었기 때문에, 결국 산별교섭과 같은 사용자가 일차적으로 통제하기 힘든 사안으로 분규가 발생하는 것을 차단하고 싶었을 것이란 점이다. 이에 따라 2007년 산별교섭을 앞두고 샅바싸움이 일찌감치 벌어졌는데, 시무식 폭력사태와 여론의 기대와 질타 속에서 예상보다 그 싸움이 훨씬 커져 버렸고, 나중에는 사용자측의 무원칙한 대응과 후진적 노무관리 방식까지 도마 위에 오

4) 2006년 임금교섭 잠정합의안이 도출된 후 8월 조합원 찬반투표시에 찬성률을 높이기 위하여 중간관리자들은 차등성과급 문구는 형식적으로 집어넣은 것이라고 조합원들에게 강조하였다고 한다. 노조와 조합원들은 따라서 이러한 약속과 관행을 어기는 것에 대하여 집행부가 중도하차한 것을 기회로 삼아 사측이 노조를 공격하고 있다고 판단한 것으로 보인다.

름으로써 부정적인 효과가 더 커지지 않았나 생각된다.

현대차 성과급 분쟁을 둘러싼 공식 언론 및 인터넷 여론의 동향에서 가장 중요한 내용은 5만~6천만 원을 받는 귀족노조를 향한 비난이었다. 사실 이러한 비난은 이번 사태에서만 나타난 것은 아니었으며, 이미 수년 전부터 임단협 시기만 되면 반복되던 양태였다. '귀족노조'라는 규정의 사실 여부와 무관하게 대공장 정규직 노조들의 사회적 고립은 기정사실로 굳어지고 있는 것으로 보인다. 더욱이 채용비리에서부터 노조 활동 관련 납품비리, 그리고 파업 철회를 조건으로 한 뇌물수수에 이르기까지 노동운동의 비리에 대한 비난과 결합되면서 노동조합운동의 근간인 사회적 정당성이 흔들리는 상황에 내몰리고 있는 것으로 보인다(유범상, 2007 근간).

이에 대해 현대차노조는 물론 일반 조합원들도 억울한 감정을 숨기지 않는다. 인터넷 '다음' 카페에서 11만 건에 달하는 조회수를 기록한 <나는 현대차 노조원입니다. 진실은 무엇인가(ID; 정재랑)>라는 글에는 무수히 많은 찬반 댓글이 잇따랐는데, 주요한 내용은 30대 중반인 필자가 연봉 4,300만 원을 받기 위하여 매일 잔업과 주말 특근을 해야 한다는 것으로 요약된다. 실제로 다음 <표 2>에서 볼 수 있는 바와 같이 2004년 기준으로 보았을 때도 현대차 생산직의 연간 소득은 5,400만 원(월 452만 원)에 달하는 매우 높은 수준이지만, 기본급의 비중은 총임금의 30% 정도에 불과하며, 고정 수당을 합해도 매월 안정적으로 받을 수 있는 통상임금의 비중은 34.1%에 지나지 않는다. 임금구성에서 잔업특근수당, 즉 법정 변동수당이 20.7%로 매우 큰 비중을 차지하고 있음을 알 수 있으며, 고정 상여금인 700%를 월별로 배분한 상여금 월할, 그리고 성과금/일시금의 비중도 매우 크다는 것을 알 수 있다. 결국 현대차 조합원들은 임금구성이 불안정하고 이에 따라 장시간노동으로 내몰리고 있다는 점을 강조한다.

<표 2> 현대차 생산직의 임금수준과 임금구성 추이

(단위 : 천 원, %)

	2000	2001	2002	2003	2004	비중
기본급	1,006	1,100	1,181	1,266	1,341	29.7
+ 고정수당	137	160	183	193	197	
=통상임금	1,143	1,260	1,364	1,459	1,538	34.1
+법정 변동수당	545	653	893	908	935	(20.7)
=당월 소득					2,547	56.4
+상여금 월할	748	821	886	946	1,003	
+연월차수당					110	
+휴가비/귀향비	41.7	62.5	62.5	91.7	108	
=월평균임금	2,589	2,929	3,347	3,522	3,768	83.4
성과금/일시금(월평균)	458.8	633.1	385.7	563.0	747.3	16.6
전 체	3,047.8	3,562.1	3,732.7	4,085.0	4,515.3	100.0

자료 : 회사 내부자료, 황기돈(2006)에서 재인용, 일부 수정.

실제로 다음 <표 3>에서 보는 바와 같이 현대차 생산직 근로자들의 연간 노동시간은 2,600시간을 오르내리고 있다. 조성재 외(2003)에 따르면 유럽 자동차업체의 연간 노동시간이 1,500~1,600시간, 그리고 일본 1,900~2,000시간, 미국 2,000~2,100시간 정도이기 때문에 현대차가 장시간노동을 하고 있다는 점은 부인하기 어렵다. 관행적으로 이루어지는 매일 두 시간씩의 잔업과 월 4회를 넘어서는 휴일특근은 생산량 목표를 달성하기 위하여 사측에 의하여 요구되고 있으며, 다른 한편으로는 잔업과 특근에 할증률이 적용되기 때문에 임금을 더 많이 획득하기 위한 노측의 동의가 이루어지는 구조인 것이다. 그리고 이러한 생산목표 달성과 장시간노동에 대한 포괄적 보상으로서 성과급/일시금이 주어지는 구조를 이해할 필요가 있다.

<표 3> 현대자동차 생산직 연도별 근로시간

	인원	월 실근로시간					휴일근로 비중	연간 실근로시간		
		평일			휴일	전 체		평일	휴일	전 체
		정취	연장	계						
1999	21,993	148.3	25.5	173.7	14.9	188.7	7.9%	2,085	179	2,264
2000	22,641	154.3	30.4	184.7	29.7	214.4	13.9%	2,216	356	2,572
2001	22,436	148.2	29.4	177.6	27.8	205.4	13.5%	2,132	334	2,465
2002	22,548	150.9	31.9	182.8	39.8	222.7	17.9%	2,194	478	2,672
2003	22,988	145.2	29.8	175	40.2	215.2	18.7%	2,100	482	2,582
2004	23,740	144.5	30.9	175.5	41.3	216.8	19.1%	2,106	496	2,602

자료 : 회사자료, 박태주 외(2006)에서 재인용.

그러나 누리꾼들은 이러한 사실을 인정한다고 하더라도 정규직 노조의 이기주의에 대한 비판을 거두지 않는다. 그것은 현대차 생산직 노동자들만큼 장시간노동을 하고 있음에도 불구하고 훨씬 적은 임금을 받고 있는 노동자들이 주변에 숱하게 많이 존재하기 때문이다. 이것이 정당한 비판인지, 아니면 단순한 시기와 질투의 발로인지는 불분명하지만, 상대적인 임금격차에 대한 비난이 존재한다는 그 사실, 그리고 그보다 더욱 중요한 것은 그것이 사회적인 담론으로 굳어져 가고 있다는 사실인 것이다. 금융권과 전문직 등 다른 고소득자들의 고임금에 대해서는 당연하다고 생각하면서 현대차라는 대공장의 정규직 노조원이 5,000만~6,000만 원의 고임금을 받는 것을 수용하지 못하는 사회적 인식 구조, 그것은 어디에서 유래하는 것일까?

이하 제3장에서 이의 근본요인을 따져보기로 하고, 여기서는 현대차노조의 경제적 실리주의의 요인 중 하나로서 고용불안 심리를 지적하고자 한다. 주지하다시피 1998년 외환위기 당시 현대차는 강제 정리해고 277명을 포함하여 1만여 명에 이르는 고용조정을 실시한 바 있다. 이는 현대차 노사관계에 엄청난 상처를 남겼는데, 그 이전까지 노사갈등 속에서도 '내 회사' 의식을 지녔던 조합원들은 심리적 계약이 붕괴되는 것을 경험하

게 된 것이다. 이에 따라 매번 임단협에서 고용보장과 관련한 조항과 약속이 증가해 오는 한편으로, '언제 잘릴지 모르니 벌 수 있을 때 최대한 벌고 보자'는 단기 실리주의 의식이 자리잡게 된 것이다. 이번 성과급 분쟁에서도 경영환경이 어렵다는 말은 매년 들어왔던 바였고, 적어도 2006년 3/4분기까지 순이익이 1조 원을 넘고 있다는 발표를 들으면서 조합원들은 성과급을 유보해야 할 이유를 찾지 못했던 것으로 보인다. 더구나 그 절차와 방식이 수용하기 곤란하다면 그나마 실리를 지켜주던 노조가 약화되는 것을 그냥 지켜보고만 있기는 어려웠을 것이다. 이번 성과급 분쟁이 노사간의 불신을 더욱 깊게 한 것은 매우 큰 후유증을 초래할 것으로 우려되는데, 왜냐하면 노측의 입장에서 구두합의, 혹은 이면합의의 무용성이 커졌을 뿐 아니라 세계 어느 기업보다 강력하게 고용을 보장하고 있는 단협조항들조차도 과연 믿을 수 있는가 하는 불신이 더욱 커졌기 때문이다. 이제 노조 활동의 단기주의적·경직적 성향은 더욱 강화될 가능성이 있고, 그것은 난마처럼 얽힌 현대차 노사관계에 매우 부정적인 영향을 미칠 것이 분명하다고 할 것이다.

Ⅲ. 현대차 노사관계 파행의 근본 요인

현대차 노사관계가 고비용·저신뢰 교섭을 반복하고 연례적인 분규를 겪게 되는 근본적인 요인은 어디에 있을까? 또 그것이 대공장 정규직 노조의 이기주의라는 표현으로 집약되면서 사회적 비난이라는 십자포화를 받게 되는 이유는 무엇일까? 그럼에도 불구하고 현대차가 성장을 거듭하고 글로벌 기업으로 나아가고 있는 것은 또 어떻게 설명할 수 있는가?

1. 규칙 형성의 미비

앞서 성과급 분쟁에 대한 평가에서 임금구성의 불안정성, 그리고 그로 인한 장시간노동과 고용불안 심리 등이 노조의 경제적 실리주의 투쟁과 결합되어 고임금으로 귀착되었으나, 조합원들은 노동생활에서 피폐함을 호소하고 있다고 언급하였다. 노조 홈페이지 등을 보면 사교육비나 주거비 급등 등으로 인하여 고임금에도 불구하고 풍요로운 생활을 하는 것은 아니라는 주장이 심심치 않게 발견된다. 그렇지만 사용자는 매년 10만 원 내외의 기본급을 인상하면서 이제 울산공장의 임금수준이 미국 앨라배마 공장의 임금수준과 다르지 않고, 도요타에 비해서도 크게 낮은 수준이 아니라는 점을 강조한다.

조성재 외(2004, p.54)의 <표 3-11>에서도 현대차와 혼다, 포드의 1인당 인건비 수준을 구매력평가환율(PPP)로 환산하면 한·미·일 대표 자동차업체 노동자들간의 인건비 수준의 차이가 없는 것으로 나타난다.

결국 고임금에도 불구하고 노동조합은 조합원들의 안정된 생활을 담보하지 못하면서 관성적인 임금인상 투쟁만을 지속해 왔다는 점, 사용자는 고임금을 지불하면서도 종업원들의 충성도를 확보하는 데 실패해 왔다는 점에 주목할 필요가 있다. 이것은 임금인상 등 고전적인 노사갈등 요인에서조차 일정한 규칙에 따른 배분이 이루어지고 있지 못하다는 것을 반증하는 것에 다름 아니다. 금번 성과급 분쟁의 경우에도 세계 어느 자동차업체도 생산목표 달성 여부를 성과급 배분 규칙으로 삼고 있지 않으며,[5] 미국 빅3(GM, 포드, 크라이슬러)의 경우 세전 순이익률의 단계별로 10~15%의 배분율을 공식으로 정해두고 이를 다년간에 걸쳐 약속대로 집행한다는 점, 이탈리아 피아트의 경우 그룹경영성과지표(PPG), 투자수익률(ROI), 품질성과 등에 연동하여 성과급을 지급하고 있는 점, 국내 삼성전자의 경우도 이익배분제(PS)를 이미 수년째 실시하고 있다는 점을 떠올린다면 현대차 노사관계의 제도화 수준이 얼마나 낮은지를 쉽게 알 수 있다. 노사간의 이해는 근본적으로 대립되며, 이를 일정한 게임의 규칙에 따라 어떻게 공식화·안정화시킬 것인가가 관건이라고 한다면 현대차 노사는 여전히 원시적인 갈등을 겪고 있는 것으로 평가할 수 있을 것이다.

제도화 수준 제고가 어느 한편의 기피, 혹은 준비 부족으로 불가능할 경우 적어도 상대방에 대한 전략이 안정적일 필요가 있다. 이 경우 노사 모두 상대방의 전략을 감안하여 예측가능한 행동을 할 수 있기 때문이다. 그러나 현대차 노사의 경우 노조는 이제까지 단 한 번도 집행부가 연임을 한 적이 없으며, 2년마다 반복되는 위원장 선거와 1년마다 반복되는 대의원 선거를 의식하여 조합원들에게 단기적 실리를 챙겨주려는 행태를 거듭하였다는 점, 그리고 사용자의 경우도 1999년 이후 노무 책임자가 자주 교체되는 과정에서 노측에 일관된 노무정책 방향을 제시해 오지 못하였고, 결국 노사 모두 상대방에 대한 신뢰를 형성할 기회가 없었다는 점을 지적하지 않을 수 없다. 다시 말해서 노사관계의 제도화 수준이 낮은 상태에서는 인적인 구성이라도 안정될 필요가 있으나, 1999년 경영진이 교체되면서 1998년 고용조정의 상처를 치유하는 데 성공적이지 못하였고, 이후에도 노무 책임자들이 자주 바뀌면서 일관된 노무관리 전략을 구사하지 못했다는 점이다. 그리고 이는 노조 집행부의 잦은 교체와 상승작용을 일으켰던 것이다.

그런데 이렇게 덜 제도화되고 일관성도 없는 노무관리하에서 1999년 이후 현대차가

5) 생산목표를 설정하고 이를 달성하기 위하여 노력하는 경영활동은 매우 중요하나, 보다 상위의 목표인 수익성에 종속되어야 하며, 아울러 생산량은 노사가 통제할 수 있는 변수가 아니라 시장수요 등에 따라 파생적으로 결정되는 변수이기 때문이다.

글로벌 업체로 성장하게 된 원인은 무엇인가? 주지하다시피 한국 자동차산업은 저가 소형차 부문에서 세계적인 경쟁력을 갖추고 있으며, 이를 대량생산할 수 있는 관리능력이 뒷받침되는 것으로 평가받아 왔다. 나아가 최근에는 미국시장에서 쏘나타, 산타페 등의 중형차와 여가용차도 소비자들의 호평을 받고 있으며, J.D. Power라는 권위 있는 품질평가기관에서 도요타와 혼다에 버금가는 평가를 받고 있기도 하다. 노사관계나 생산은 연구개발이나 마케팅에 비하여 중요성이 덜하기 때문일까?

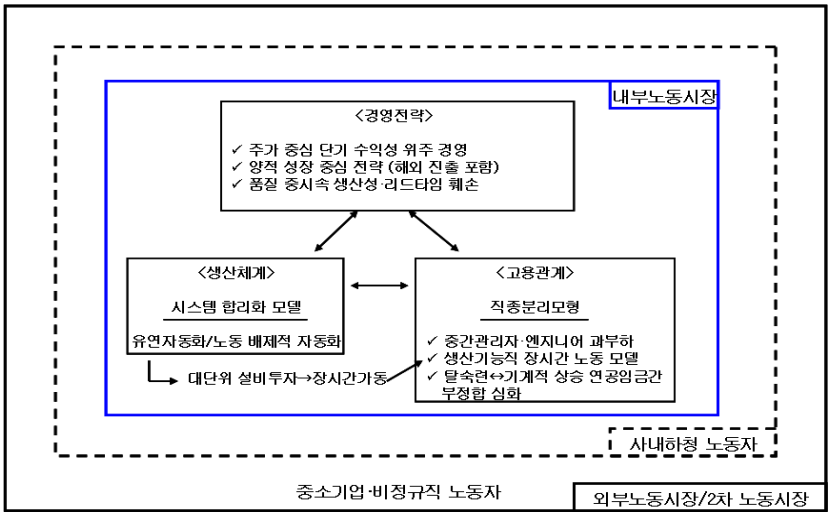
2. 시스템 합리화 모델과 노동배제

필자는 현대차의 성공과 노사관계의 파행이 동전의 양면과 같다고 판단한다. 그 이유는 [그림 1]에서 보는 바와 같이 현대차가 시스템 합리화 모델에 따라 유연자동화, 노동배제적 자동화 중심의 생산체계를 갖추고 있기 때문이다. 시스템 합리화 모델이란 독일 뮌헨사회과학연구소 등에서 발전한 이론인데, 합리화 전략의 지향은 노동이 아니라 기술의 탄력적 잠재력에 두어지며, 개별 작업공정 또는 기업이 아니라 기업간 관계에까지 확장된다(정승국, 1995). 즉 부품업체를 포함한 생산과 분배의 전 사슬의 차원에서 유연성과 경제성이 추구된다. 자동화 기술과 정보통신기술의 발달에 따라 이러한 시스템 합리화가 가능해지는데, 정승국(1995)에 의하면 현대자동차의 경우 노동력 관리와 관련해서는 네오테일러주의와 결합하는 방식이었다고 한다. 조형제(2005)는 기술체계와 작업조직의 결합 시스템인 생산방식이라는 개념에 주목하면서 현대자동차의 경영진은 기술의 발전에 따라 오히려 노동을 더욱 중요시하는 신생산개념(new production concept)론보다는 유연자동화가 진행됨에 따라 노동의 중요성이 감소하는 시스템 합리화론의 입장에 서왔다고 분석한다. 시스템 합리화론과는 다소 상이하지만, 도요타와 볼보의 기술체계 및 작업조직과 현대차의 그것을 비교 연구한 이영희(1993) 역시 노동배제적 자동화를 현대차의 주요한 생산 및 인력관리 방식으로 지적한 바 있다.

조성재 외(2006, 2007 근간)는 이러한 논의를 더욱 발전시켜 일본 및 중국과 비교했을 때 현대차를 비롯한 한국 자동차산업에서는 노동배제적 자동화를 통하여 경쟁력을 확보하고 있으며, 이를 뛰어나고 헌신적인 중간관리자와 엔지니어가 지탱하고 있다고 지적하였다. 필자는 이를 직종분리 모형으로 명명하였는데, 이는 자동화와 정보통신기술 등에 중점을 두기 때문에 생산기능직의 역할은 더욱 축소되는 탈숙련화의 길을 걷게 되고, 중간관리자와 엔지니어에 과부하가 걸리게 된다는 것을 의미한다.

여기서 과부하라 함은 일본과 비교분석한 결과인데, 일본의 생산기능직 중 숙련공은 초급 기술직의 역할을 수행할 수 있고, 또 그것을 자신의 승진 비전과 결합시키고 있기 때문에 기술직과의 원활한 협업이 가능한 데 비하여 현대차의 경우 이러한 기술직과 기

[그림 1] 현대차 노사관계를 둘러싼 내·외부 노동시장과 갈등의 구조적 재생산



능직간의 협력이 불가능함에 따라 중간관리자와 기술직이 과도한 역할 부담을 지게 된다는 것을 의미한다. 예를 들어 생산관리 측면에서도 조·반장 등의 현장감독자들의 역할이 크게 위축되어 있을 뿐 아니라 숙련공의 층이 얇고 역할이 제한적이기 때문에 생산기술자가 품질확보에서 생산성 향상까지를 모두 고안해 내지 않으면 안 된다는 것이다. 더욱 놀라운 것은 신모델 개발의 마지막 단계에서 양산을 준비할 때 기존 생산라인에서 기성 모델과 신모델을 혼류하면서 이러저러한 테스트를 통하여 초기 품질을 안정시키는 것이 세계 공통적인 현상인 데 비하여, 현대차의 경우 생산기능직을 믿지 못하여 남양기술연구소에 모의 생산라인을 막대한 투자비를 들여 설치해 두고 초기 품질을 엔지니어들이 확보한 이후에 양산 공장으로 지침서를 보내고 있는 사실이다. 물론 이는 1999년 이후 등장한 신경영진이 품질을 워낙 강조하기 때문에 대립적 노사관계하에서 품질을 확보하기 위한 고육지책이었던 것으로 풀이된다. 그러나 품질에 대한 일방적 강조 속에서 생산성이나 개발 리드타임, 그리고 숙련공의 역할 확대 가능성 등은 희생되었으며, 결국 도요타와는 달리 시스템으로 확보되는 경쟁력이 아니라 편중되고 왜곡된 지표만의 경쟁력이 얻어진 것은 아닌가 우려된다.

유연자동화와 직종분리 모형하에서, 그리고 신경영진의 품질에 대한 강조 속에서 현대차는 미국시장 등에서 승승장구하였지만, 노동을 경시하는 유연자동화 전략은 노동의 소외를 심화시키고 생산기능직의 비전 설정을 어렵게 하였다. 여기에 앞서 언급한 1998년 고용조정 경험으로 인한 심리적 계약의 붕괴, 그리고 장시간노동체제는 경제적 실리 이외의 어떠한 탈출구도 열어두지 않음으로써 노조를 중심으로 경제적 실리주의에 경도되는 종업원들 행태를 배태한 것이다.

현대차의 장시간노동체제 역시 유연자동화 모델의 영향에 따른 것인데, 대단위 설비투자, 자동화 투자 등이 이루어지게 되면 투자비를 회수하기 위하여 장시간 공장가동이 불가피해진다. 결국 잔업과 특근까지를 감안한 무리한 생산계획을 수립하게 되고, 생산량 목표를 달성하도록 지시받은 임원과 중간관리자들은 현장의 대의원 등 활동가들에게 생산에 협조할 것을 '간청'하는 일이 벌어지게 된다. 즉 작업장 노사관계에서 노사간의 역학관계는 이미 노측에 유리하게 기울어져 있는 것이다. 브로커적 행태를 보이는 일부 노조 활동가들은 이를 악용하여, 예를 들면 채용 청탁 등을 할 수 있는 구조가 형성된 것이다.

그럼에도 불구하고 신경영진은 향후 세계에서 5개 업체만 살아남을 것이라는 글로벌 과점이론에 경도되어[6] 글로벌 톱5를 향한 양적 성장에 중점을 두고 있기 때문에 생산량 지상주의를 포기하지 않는다. 오히려 외형 성장을 더욱 확고히 하기 위하여 국내만으로는 부족하기 때문에 미국·중국·인도 등에 잇따라 해외공장을 설립하는 전략을 적극적으로 추진하였다.[7] 무역마찰을 피하고 환리스크를 벗어나기 위해서 해외공장 건설이 필요하다는 점은 흔쾌히 수용되어야 하나, 현재 중국·인도·미국·유럽(체코와 슬로바키아) 등에서 현대차와 기아차가 제2공장 건설까지 추진하고 있는 것은 외형 성장이라는 목표도 강하게 작용하고 있는 것으로 보아야 한다. 그런데 이러한 전략이 앞서 언급한 조합원들의 고용불안 심리를 자극하고 있으며, 그것이 다시 노조 깃발 아래로 뭉치도록 하는 역풍을 불러일으키고 있는 데 주목할 필요가 있다. 즉 향후 해외생산이 더욱 늘어나게 되면 현재 국내생산의 70% 이상을 차지하는 수출물량이 줄어들게 되고, 이는 곧 고용조정의 압력으로 작용하게 될 것이란 점이다.

3. 숙련 경시의 고용관계

현대차 사용자가 노동배제적 자동화·유연자동화 등에 중점을 둘 수밖에 없는 것은 역으로 대립적 노사관계하에서 노조의 힘이 워낙 강하고, 또 이와 관련하여 노동력 활용에서 경직성에 직면하고 있기 때문이다. 흔히 보도되는 대로 공장간 전환배치는 물론

6) 글로벌 과점이론은 1970년대 오일쇼크가 발생한 이후 주기적으로 반복되어온 이론인데, 한동안 세계 10대 메이커만 살아남을 것이라는 논의가 주류를 이루다가 1990년대 말 르노의 닛산 인수, 다임러 벤츠의 크라이슬러 인수 등을 배경으로 5개 업체만 살아남는다는 것으로 둔갑되었다. 이에 대비되는 이론으로 동경대 후지모토 교수 등이 주창한 글로벌 다층 네트워크설이 있는데, 이는 차별화된 시장과 업체별 핵심역량의 차이 등에 따라 합병 이외에도 전략적 제휴 등이 전개되기 때문에 중규모 업체들의 경우도 생존의 공간이 얼마든지 열려 있다고 본다.

7) 현대차가 가진 기술개발력이나 생산관리 능력 등에 비하여 사실 구경영진은 해외공장 건설에 다소 소극적이었는데, 이는 1990년대 초반에 시도한 캐나다 브루몽 공장이 실패한 데 따른 것이기도 하다.

같은 공장내 부서간에도 전환배치가 불가능한 상황은 공장운영에 심각한 경직성을 초래하고 있는 것으로 보인다. 노조는 전환배치가 실제로는 원활하게 이루어져 왔음을 주장하지만, 노조 및 대의원 등과 협의하는 데 수개월, 심지어 해를 넘길 정도로 장시간이 소요된다면 유연성과 유사한 차원인 신속성의 측면에서 경영측이 애로를 느낄 수밖에 없다는 점을 감안해야 한다.

이러한 작업장 운영과 관련한 경직성과 더불어 임금체계가 경직적인 것도 커다란 문제이다. 현대차의 임금구성이 불안정한 것은 앞서 지적하였는데, 여기서 잔업·특근수당과 상여금 등이 모두 기본급에 연동하고 있는 상황에서, 바로 그 기본급은 사실상 기계적으로 상승하는 연공급 성격을 갖고 있다.[8] 도요타의 경우 직능자격제에 기초한 임금체계를 채택하고 있기 때문에 결과적으로 연공성이 나타나기는 하지만, 임금결정원리는 철저히 숙련과 자격에 연동하게 된다. 이에 비해 현대차의 경우 매년 기계적으로 호봉이 상승하고 임금이 인상되기 때문에 열심히 일할 유인이나 숙련을 향상시켜야 할 유인을 갖기 어렵다. 이러한 기계적 연공성 임금체계는 노사 양쪽의 요구에 따른 것인데, 노측은 차별화된 성과주의 임금체계하에서 작업장내 단결력이 훼손되는 것을 적극적으로 반대해 왔으며, 사용자측은 숙련을 경시하는 기술체계하에서 굳이 숙련을 유인하는 임금체계를 설계할 동기가 없었기 때문이다. 물론 현대차 노사관계 20년 역사에서 이를 탈피해 보려는 시도가 없었던 것은 아니다. 숙련향상을 뒷받침하는 교육훈련제도와 관련하여 조형제(2005)가 잘 정리하고 있듯이 1990년대 초반의 직능자격제도 도입 시도, 1998년 고용조정 직후 기술교육 경로 프로그램 도입 시도 등이 있었으나, 노조의 반대 혹은 경영진 교체 등에 따라 번번이 좌절되었을 뿐이다. 이제 현대차 조합원들의 평균연령이 40세를 넘는 고령화 상황에서 기계적으로 상승하는 연공임금체계는 사용자에게 커다란 부담이 되지 않을 수 없을 것이다. 더욱이 외환위기 이후 한국 사회에 일반적인 주가 중심의 단기 수익성 위주의 경영은 숙련향상과 같은 장기간에 걸쳐 효과가 발휘되는 부문에 대한 투자에 인색하며, 오히려 단기적인 비용구조상의 문제점만을 크게 확대해서 바라볼 가능성이 높은 상황이다.

결국 숙련향상과 괴리된 임금체계와 경직적 작업장 운영 상황하에서 사용자측은 사내하청이라는 왜곡된 간접고용 방식을 통하여 저비용과 유연성을 동시에 확보하고자 하였으며, 따라서 현재 1만여 명의 사내하청 노동자들이 현대차 정규직 노동자들과 함께 섞여서 일을 하고 있다. 2000년을 전후한 시기에 이들은 저임금은 물론 작업장 내에서 인간적인 모멸감을 느낄 정도로 차별적인 대우를 받았으나, 비정규직 문제가 사회적 의

8) 원래는 베이스업 방식을 취하다가 2006년 임금교섭에서 기아차와 유사하게 호봉제를 도입하기로 노사가 합의한 바 있다. 그러나 베이스업 방식 역시 기계적 경직성을 갖는다는 점은 호봉제와 다르지 않다.

제로 떠오르면서 정규직 노조가 적극적으로 대리교섭에 나섬으로써 최근에는 오히려 외부의 중소부품업체 노동자들보다 많은 임금을 받는 것으로 나타났다(조성재, 2006). 다시 말해서 현대차라는 경직적 내부노동시장의 외연이 적어도 한 공장 울타리 내에 있는 사내하청에게까지는 미치고 있으나, 이는 외부노동시장과의 분단과 절연을 완충해 주는 의도된 전략에 따른 것이 아니라, 정규직 노사가 사회적 담론에 담합적으로 대응하는 과정에서 파생된 결과일 뿐이다. 그나마도 사내하청 노동자들에 대한 임금차별 등은 여전히 존재하고 있기 때문에[9] 아직도 활화산인 상태로 금속산별노조의 대응방향에 관심이 모아지고 있는 상황이다.

그러나 외부의 중소 자동차부품업체들과 일반 비정규직들은 이러한 정규직 노조의 대리교섭 수혜로부터도 멀리 떨어져 있기 때문에 대기업 정규직 노동자들과 임금격차가 날로 확대되고 있는 추세이다. 조성재 외(2004)는 이와 관련하여 완성차업체의 단가인하 압력 등으로 인해 중소 부품업체들이 지불능력을 갖기 어려우며, 이러한 상황에서 아웃소싱 확대, 비정규직 활용 증가, 임금인상 억제 등에 나설 수밖에 없어 구조적인 노동시장의 분단이 강화된다고 분석한 바 있다. 더욱이 앞서 언급한 바와 같이 대기업 정규직 노동자들이 숙련을 갖추고 있지 못한 상태에서 노조의 힘에 의거해서 고임금을 수취한다고 인식하게 된다면 외부노동시장의 주변노동자들이 견고한 내부노동시장 안의 노동자들에 대하여 비판적 의식을 가질 수밖에 없을 것이다. 바로 이것이 정규직 노동자들의 집단 이기주의에 대한 외부인들, 특히 누리꾼들이 집중적인 비난을 쏟아내는 근저의 요인인 것으로 판단된다. 다시 말해서 인적자본이나 숙련의 차이가 없는 상황에서 노동조합이라는 제도적 장벽에 의하여 임금격차가 확대된다고 인식하는 순간 바로 그 노동조합이 공격의 중심 대상이 될 수밖에 없는 상황인 것이다.

물론 대기업 정규직 노조의 이기주의라는 담론은 아무리 긴 시간을 일하더라도 연간 2,000만~3,000만 원 벌기도 벅찬 외부노동시장의 노동자들에 의하여 형성되고 확산되어 온 것은 아니다. 우리나라의 노사관계와 노동시장 지형하에서 노동운동의 쇠락이 곳곳에서 발견됨에도 불구하고 여전히 전국적 노사관계의 중심인 현대차에서만큼은 강한 노조의 교섭력에 따라 고율의 임금인상이 계속되고 노측에 유리한 단협 조항이 확대재생산되고 있는 상황하에서, 현대차노조라는 제도적 장벽만 약화되면 노동시장의 유연성이 획기적으로 증진될 것으로 기대하고 있는 논자들과 경영계 일부의 바람이 반영된 것으로 풀이된다. 영미식 시장경제 창달을 통하여 효율과 성장을 달성할 것을 겨냥하고 있

9) 성과급을 둘러싼 분쟁 과정에서 크게 주목받지는 않았으나, 1월 3일 검찰은 현대차 사내하청 활용 행태에 대하여 불법파견으로 판정한 노동부와는 달리 무혐의 처분을 발표하였다. 이는 혼재작업과 사실상의 원하청간 지배-종속 관계를 도외시한 처분으로서, 향후 유사한 간접고용 방식이 크게 확산되지 않을까 우려된다.

는 이들의 인식체계하에서 현대차노조는 '공공의 적'이 될 수밖에 없을 것이다. 그렇지만 노동계는 정반대의 인식을 하고 있는 것으로 보인다. 즉 연대와 통합의 노동시장 구조를 구축하기 위해서는 유럽대륙식 산별노조 시스템을 구축해야 하고, 이를 통하여 중소기업과 비정규직 노동자들의 처우를 획기적으로 개선해야 이중노동시장 상황, 즉 양극화가 치유될 수 있다고 본다. 이러한 전략하에서는 현대차노조라는 힘센 노조를 근거로 삼아 노동운동을 더욱 활성화하는 것이 요구되며, 그것은 2006년 중반의 산별노조 전환 도미노 현상으로 나타난 바 있다. 요컨대 전국적 노사관계와 담론 투쟁의 중심으로서 현대차 노사는 총자본과 총노동의 대리전을 수행해 왔으며, 이번 성과급 분쟁에서도 그러한 성격이 여지없이 드러났다고 볼 수 있을 것이다. 이 같은 상황에서 노사는 퇴로 없는 투쟁에 떠밀려가는 경우가 많으며, 결국 모호한 합의문으로 부담을 덜어내는 것 이외의 다른 해법을 찾을 수 없는 것이다. 물론 이번 사태에서 본 바와 같이 모호한 합의문 혹은 이면합의는 다시 이후의 분쟁을 예고하기도 한다.

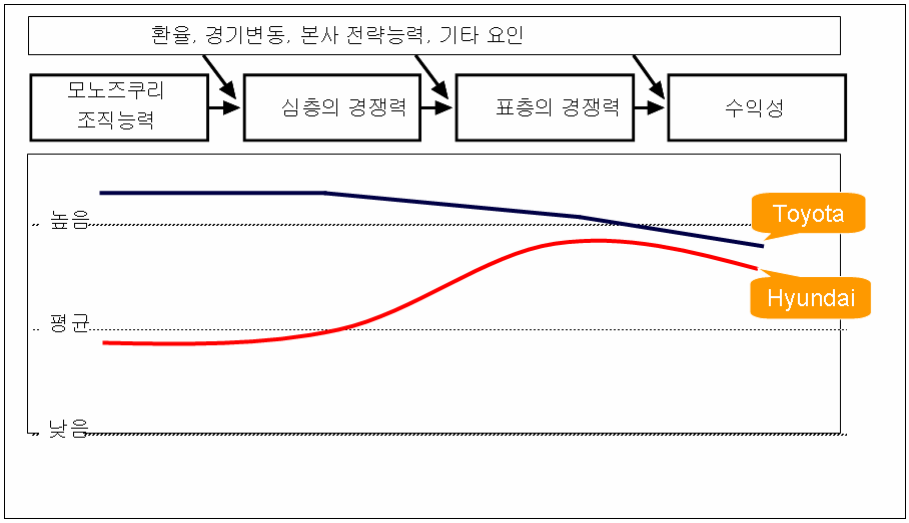
4. 제품아키텍처론에 따른 평가

그런데 현대차 노사관계는 물론 전국적 노사관계 혹은 분단노동시장 상황을 극복해 나가는 데 있어서 우리는 영미식 혹은 유럽대륙식이라는 양자택일 상황에 처해 있는 것일까? 사실 외환위기를 계기로 국내 금융시스템과 기업지배구조, 그리고 산업정책 등에서 영미식 원리가 빠르게 확산되어 왔지만, 그 이전에는 일본식 구조와 요소도 적지 않았던 것으로 볼 수 있다. 예를 들어 기업별노조 시스템이 그러하며, 작업장 내에서도 개선활동, QC, 팀제 등 일본식 생산방식의 요소들을 적지 않게 발견할 수 있기도 하다. 비교와 벤치마킹은 원하는 대로 모방하고 이식하기 위해서가 아니라 주어진 환경과 주체 역량하에서 창조적으로 응용하기 위해서 수행한다고 할 때 다시 한번 도요타 사례와 일본 방식을 들여다볼 필요가 대두된다.

이와 관련하여 최근 각광을 받고 있는 후지모토 교수 등의 아키텍처 이론을 <보론>에 간략히 소개하였다. 이에 따르면 자동차라는 통합형 아키텍처 제품은 동력발생, 동력전달, 조향장치, 현가장치 등이 모두 긴밀하게 상호작용해야 주행성과 승차감 등이 좋아지듯이, 자동차 기업은 마케팅, 생산, 구매, 연구개발 부문 등이 유기적으로 협력하여 조직능력을 배가해야 시장에서 성공할 수 있다. 이러한 조직능력은 표층과 심층의 차원에서 평가할 수 있는데, [그림 2]에서 볼 수 있듯이 후지모토 교수와 함께 현대차에 대한 평가 작업을 수행한 오재훤(2007)은 심층의 경쟁력에서 현대차가 도요타에 미치지 못하고 있다고 주장한다. 이는 아키텍처 이론과 현대차 및 도요타의 그동안의 발전 궤적을 보면 당연한 결과이다. 생산방식 및 고용관계로 좁혀서 말하자면 도요타는 통합형 제품아키

텍처에 걸맞게 인간의 노동을 보완하는 자동화에 주력해 온 반면, 현대차는 앞서 강조한 바와 같이 노동배제적 자동화에 주력해 왔으며, 그 결과 도요타는 기업특수적 숙련을 기반으로 최근에도 거듭하여 생산방식의 작은 개선들을 집적해 나가고 그것이 기술부문과 유기적으로 연계되어 있는 데 비하여 현대차는 숙련에 대한 경시 속에서 유연자동화·시스템 합리화에 주력한 결과 대립적 노사관계가 지속적으로 재생산될 수밖에 없는 상황에 처해 있는 것이다. 통합형 아키텍처 제품에 부합하는 고용관계는 '배제'가 아닌 '포섭'을 특징으로 하며, 그러한 점에서 생산기능직에게도 승진기회를 제공하고, 고용안정을 보장하며, 숙련 형성의 기회를 부여하는 도요타가 심층의 경쟁력에서 앞서가는 것이 당연한 것일 것이다. 우리가 도요타에서 진정 배워야 할 것은 몇 년간 임금을 동결했다는 사실이 아니라,[10] 바로 경쟁력의 근저에 놓여 있는 이와 같은 생산방식과 고용관계 운영 능력이다. 다만 널리 알려진 바와 같이 도요타는 기업별노조가 매우 약화된 상황에서 초과밀노동을 강제하고 있기 때문에 이에 대해서는 노조가 견제력을 갖는 것이 중요할 것이다.

[그림 2] 현대차와 도요타의 경쟁력 다층 비교



자료 : 오재훤(2007).

10) 도요타가 5년간 임금을 동결했다는 것도 사실과 다르다. 도요타는 2006년 3월 기본급을 베이스업 했을 뿐 아니라, 그 이전 수년 동안에도 호봉 상승은 지속되고 있었다. 현대차의 경우 2006년 이전에는 호봉제를 실시하지 않았기 때문에 임금동결의 효과가 매우 클 수밖에 없는 구조였다. 또한 도요타의 경우 호황과 경영실적 호조의 혜택을 연말 성과급의 형식으로 종업원들에게 나누어 오기도 하였다.

Ⅳ. 향후 과제

현대차의 성과급 분쟁은 끝났지만, 현대차 불매운동 등 그 여진이 계속되고 있다. 노조는 물론 사용자의 무원칙한 양보에 대한 비난도 간헐적으로 지속되고 있다. 그렇지만 본고에서 주장한 바와 같이 현대차노조의 집단 이기주의와 사용자의 노무관리에 대하여 표피적인 사실 확인만으로 이데올로기 수준의 비난을 퍼붓는 것은 현대차 노사 모두는 물론 우리 산업경쟁력과 고용관계 전반에 대하여 바람직하지 않다. 도요타 생산방식의 요소 중 'five why'라는 것이 있다. 이것은 문제가 발생했을 때 '왜'라는 질문을 다섯 단계까지 진행하여 근본 문제를 드러내도록 한다는 것을 의미한다. 과연 이 사회의 담론은 올바른 과학적 인식 위에서 형성되고 있는 것일까?

필자도 사용자가 원칙적인 대응을 통하여 노조의 무리한 요구 남발과 그를 관철하기 위한 폭력적 행태를 바로잡아야 한다고 생각한다. 그러나 이번 성과급 사건은 어떠한 희생을 치르더라도 새로운 원칙을 수립해야 할 사안은 아니었던 것으로 판단한다. 왜냐하면 사용자측의 구두약속 등의 실수뿐만 아니라, 여론에 떠밀린 강경대응 기조가 오히려 노조를 더욱 결속시키고 불신을 심화시킬 우려가 컸기 때문이다.

현대차 노사는 산별전환에 따라 과거보다 더욱 더 전국적 노사관계의 중심에 서게 되었다. 현재보다 더욱 더 사회적 담론과 이데올로기의 영향권 내에서 활동할 수밖에 없으며, 이 점이 노사의 운신의 폭을 제약할 것이라는 점은 의문의 여지가 없다. 이러한 때일수록 노사관계의 제도화 수준을 높이고, 관계의 투명성을 제고하려는 노력을 경주할 필요가 있다.

보다 근본적으로는 생산방식과 고용관계에 대한 시스템을 여타 기술개발이나 구매, 마케팅, 해외공장 전개 등과 어떻게 정합성 있게 구축할 것인가에 대한 고민을 깊게 할 필요가 있다. 부분적으로 단기 수익성 중시, 품질 우선, 생산량 지상주의 등이 산발적으로 강조되는 상황에서는 현재와 같이 환율이 하락한 상황에서 생존을 보장받지 못할 것이다. 필자가 가장 우려하는 것은 현재와 같은 방식으로 고속 성장을 지속하였으므로 앞으로도 기존 방식이 통할 것이라고 오판하는 것이다. 그러나 이제 현대차의 경영은 기로에 서 있다. 기존 방식의 약점은 노사갈등으로 분출될 수밖에 없다는 점에서, 노사관계를 치유하기 위해서는 노무 책임자 몇 명을 바꾸는 것이 아니라 경영시스템 전반, 특히 생산방식에 대한 재검토를 필요로 하고 있다. 그것은 임기응변과 추진력을 중시하는 현대차 기업문화[11]에 대한 새로운 도전이 될 것이다. 그렇지만 제품아키텍처에 부합하는 비즈니스 아키텍처를 갖추지 않는다면 영원히 2류에 머물 수밖에 없음을 인식할

필요가 있다.

사회적 고립을 자초하고 있는 현대차 노동조합 역시 환골탈태하지 않으면 안 된다. 대기업 정규직 노조의 이기주의에 대한 사회적 비난 앞에서, 그리고 예측 불가능한 사용자의 노무관리 전략 앞에서 자신의 억울함을 폭력적 방식으로 표출하는 한 사회적 지지를 얻는 것은 불가능하다. 현대차노조의 몰락은 곧 우리나라 노동운동의 몰락을 의미할 가능성이 높다. 그러한 점에서 노동운동의 지지기반을 넓혀가야 하는데, 그러기 위해서는 우선 자신의 임금수준이 높다는 사실을 인정해야 한다. 임금수준이 절대적 생활비에 비하여 부족하다는 것이 중요한 것이 아니라 현재의 담론 구조하에서는 상대적으로 높다는 점이 문제시되고 있기 때문이다. 연간 총소득을 더 이상 올리는 데 주력할 것이 아니라, 총소득 수준을 유지한 상태에서 임금구성을 바꿔나가려는 노력을 기울여야 한다. 그것은 곧 안정적인 임금 부문, 즉 기본급 비중을 높이고 잔업과 특근수당을 줄여나가야 함을 의미한다. 그러기 위해서는 기존에 하루 10시간에 생산하던 물량을 9시간, 8시간 만에 생산할 수 있도록 생산성 향상에 협조해야 한다. 이를 위해 편성효율[12]이 낮은 것을 바로 잡으며, 라인 내에서 품질을 확보하여 재작업의 필요성을 줄이고, 자신의 작업에 대한 집중도를 높여야 한다. 숙련을 가진 노동자가 작업장 내에서 존경받는 분위기를 조성하고, 숙련향상을 유인하기 위한 임금체계와 승진체계 설계에 동참해야 한다. 정규직 노조 이기주의에 대한 비난의 원천은 바로 숙련과 생산성도 높지 않은데, 노조의 힘에 기대어 고임금을 받는다는 외부노동시장 노동자들의 비판에 있기 때문이다.[13] 아울러 이상과 같은 생산성 타협과 작업장 혁신은 2009년 1월부터 시행하기로 2005년에 이미 합의한 주간 연속 2교대제 도입을 위해서도 요구된다는 점을 강조하고자 한다.

금년부터 산별교섭이 예정되어 있는 상황에서 확장된 파워를 취약계층을 위해 사용하는 데 주력해야 한다. 그를 위해서는 자신이 먼저 희생하는 모습을 보여야 교섭 상대방인 사용자측은 물론 사회적인 지지를 획득할 수 있다. 파워의 사용에 있어서도 작년 하반기와 같이 무조건 선도투쟁에만 주력하는 것이 아니라, 가급적 작업장을 혁신의 공

---

11) 기업문화론의 권위자인 아주대 조영호 교수팀의 연구결과를 참조하시오. 중앙일보, 2007. 1. 11

12) 편성효율이란 일정한 단위 내에서 여러 작업자의 부담을 공평하게 배분함으로써 전체의 효율성을 높일 수 있도록 하기 위한 관리 지표이다. 특히 흐름생산의 경우 소수의 작업자에게 일이 몰리면 전체 작업속도가 늦어질 수밖에 없기 때문에 편성효율은 자동차공장에서 대단히 중요하다. 현재 현대차의 편성효율은 경쟁업체의 80~90%에 비하여 매우 낮은 것으로 알려져 있다.

13) 그것의 일부는 단순한 시기심에서 유래한 것일 수도 있으나, 그보다 더욱 중요한 것은 비슷한 임금수준의 금융권 종사자나 전문직 종사자에 비하여 생산기능직이 무시 받고 있는 현상과도 무관하지 않다는 점을 떠올려야 한다. 숙련 수준을 높여 사회적 지지를 획득하는 것은 정규직 노조 이기주의 담론을 극복하는 유력한 방안인 것으로 보인다.

간으로 중립화하면서 외부에서 싸우고 지지를 모으는 방식이 되어야 할 것이다. 물론 그러기 위해서는 사용자들의 산별교섭에 대한 전향적인 자세가 요구되기도 할 것이다.

<보론> 아키텍처 이론과 능력구축경쟁

제품아키텍처 이론은 미국에서 발전한 이론을[14] 일본의 후지모토(藤本隆宏, 2003a, 2003b) 등이 자동차산업과 전자산업에 적용하여 주목을 받은 것인데, 제품 특성과 생산현장으로부터 전략을 구상하는 일본식 경영에 부합한 이론체계로 해석된다. 여기서 제품아키텍처란 제품이 담당하는 기능을 어떠한 부품의 조합으로 달성할 것인가에 관한 기본적인 사고방식을 지칭하는데, '제품의 설계사상'이라고 말할 수 있다. 이에는 통합형과 모듈형의 두 가지 종류가 있는데, 통합형 아키텍처란 자동차 등으로 대표되듯이 부품설계를 상호 조정해서 최적화하지 않으면 전체로서 충분한 기능이 발휘되지 않는 제품 특성을 일컬으며, 모듈형 아키텍처란 PC 등과 같이 부품의 연결부분(interface)의 표준화에 따라 기존 설계부품을 이리저리 모으는 것만으로 훌륭한 신제품을 만들 수 있는 제품 특성을 지칭한다.[15] 제품 특성에 따라 경영행태가 달라질 뿐 아니라 관련산업이 발전할 수 있는 경제 및 산업 환경 등도 다르기 때문에 과감하게 단순화하면 미국에서는 모듈형 아키텍처 제품이 발달하고, 일본에서는 통합형 아키텍처 제품이 발달한 것으로 이야기된다. 이를 고용관계와 관련지어 해석하면 미국은 일반적 숙련을 중심으로 한 외부노동시장 중심형 국가이고, 일본은 기업특수적 숙련을 중심으로 한 내부노동시장 중심형 국가이기 때문이다.

정태적인 관점에서 보자면 중국은 PC 등 전자산업의 발전에서 볼 수 있듯이 개방모듈형 제품에서 강점을 갖고 있는데, 중국기업에 전형적인 '경영의 스피드 중시'라고 하는 조직능력과 相性('궁합')이 좋다는 의미에서 진성 모듈형이든, 유사 모듈형[16]이든 본질적인 차이는 없다. 그러나 중국의 많은 기업들이 진성 통합형 제품으로 나아가지 못

14) 대표적으로 Ulrich(1995)를 들 수 있다.

15) 이밖에 제품아키텍처는 개방형과 폐쇄형으로도 구분할 수 있다. 자세한 것은 조성재 외(2005; p.69)의 <표 3-6>과 조성재 외(2006)의 제2장을 참조하시오.

16) 유사 모듈형이란 자동차와 같이 원래는 통합형인 아키텍처 제품을 부품의 복제와 제품의 모방 등을 통하여 모듈형과 같이 전개한 것을 일컫는다. 이를 후지모토 등은 제품아키텍처의 '환골탈태'라고 부른다. 따라서 부품과 기능간의 결합은 원래 통합형 제품만큼 원활하지 않고, 결국 제품의 성능은 떨어질 수밖에 없다.

하고 유사 모듈형 상태에 머물게 되는데, 왜냐하면 그들간의 치열한 가격경쟁에 의해 기술개발에 투자할 여력이 없게 되기 때문이다. 기술적 교착(lock-in) 상태에 들어가면서 혼다 오토바이와 같은 고가 전략은 당분간은 무망해 보인다. 그러나 일본 제품은 오토바이뿐 아니라 가전 등에서도 거꾸로 중국 시장에서 과잉설계, 과잉품질로 고전하고 있다(藤本隆宏, 2005). 즉 시장과 소비자의 요구에 맞는 수익 모델 창출능력은 오히려 일본 기업에서 취약한 것이다.

이렇듯 아키텍처의 특성에 따라 기업의 장단점이 구분되고 전략의 선택이 좌우될 수 있을 것이다. 藤本隆宏(2005)에 따르면 중국은 개방형 아키텍처 제품을 풍부한 단능공을 토대로 대량생산하는 데 강점을 갖는다. 반면 일본은 폐쇄통합형 제품을 다능공을 토대로 변량생산하는 데 강하다는 것이다. 그의 논의는 여기에 그치지 않고 미국·한국 등에 대한 가설 제기로도 이어진다. <표 4>에서 볼 수 있듯이 국가와 기업에 따라 강점이 있는 조직능력이 있는데, 이것이 아키텍처의 특성과 상호작용하면서 경쟁력 있는 산업과 부문이 결정되는 것이다. 과감하게 단순화한 것이기 때문에 다소의 무리가 있지만, 일본이 자동차와 전자부품 등에서 강한 국제경쟁력을 갖고 있고, 미국의 실리콘밸리가 낳은 IT 산업의 뛰어난 경쟁력, 그리고 한국 재벌 시스템의 과감한 투자에 의한 반도체와 철강, 석유화학 산업의 발전에 대한 의미 있는 시사점을 제공하고 있는 것으로 보인다. 그리고 이러한 국가별로 강점이 있는 제품과 산업의 분류는 그대로 국제 분업 현상을 설명하게 된다.

<표 4> 국가별 조직능력의 편재와 아키텍처(가설)

국가(지역)	편재하는 조직능력	상성이 좋은 아키텍처
일본	현장의 통합력	제조중시의 통합형 제품
유럽	대고객 표현력	디자인, 브랜드 중시의 통합형 제품
미국	시스템 구상력	지식집약적인 개방형 모듈제품
한국	자금과 의사결정의 집중력	자본집약적인 개방형 모듈제품
중국	풍부한 저임노동력	노동집약적인 개방형 모듈제품

자료 : 藤本隆宏(2004).

한편 후지모토는 일반적인 경제학 교과서가 설명하는 가격경쟁만으로는 21세기 후반의 산업경쟁의 실태를 설명할 수 없다고 본다. '물건만들기(ものつくり)' 등 현장에서부터 출발하는 그는 수십 년간에 걸쳐 전개되는 '능력구축경쟁(capability-building competition)'에 주목하는데, 그것은 가격경쟁과 같이 고객이 구매할 때에 평가하는 지표를 둘러싸고 직접적으로 겨루는 경쟁과는 질적으로 다른 장기적·동태적 기업간 경쟁이다. 여기서 또 하나의 중요한 개념이 '조직능력(organization capability)'인데, 이는 생산기업 경영의 질을 나타내는 것이며, 이러한 경영의 질을 높이기 위해 절차탁마하는 것을 '능력

구축경쟁'이라 부르는 것이다.

그에게 조직능력은 생산·개발·구매 시스템이 하나로 되어 있는 토털 시스템이다. 즉 기업마다 독특한 경영자원이나 지식의 축적, 또는 종업원의 행동을 규율하는 통상의 규범이나 관행, 즉 '조직관행(routine)'이 존재하는데, 이와 같이 그 기업에 특유한 조직관행이 라이벌 기업을 능가하는 성과를 가져오는 경우, 그런 관행의 체계를 전체로서 조직능력이라고 부르는 것이다. 결국 조직능력이라는 것은 ① 어떤 경제주체가 가진 경영자원·지식·조직관행 등의 체계이고, ② 그 기업의 독특한 것이며, ③ 다른 사람이 그렇게 쉽게 흉내낼 수 없는(우위성이 오래가는) 것이며, ④ 결과적으로 그 조직의 경쟁력·생존능력을 높이는 것으로 정의된다(藤本隆宏, 2003a; 김기찬·고기영 역, 2005: 42).

이와 더불어 후지모토는 경쟁력의 표층과 심층을 나눈다. 표층의 경쟁력은 가격, 지각된 제품 내용, 납기 등 고객이 직접 관찰하고 평가할 수 있는 지표들이다. 이러한 표층의 경쟁력을 배후에서 뒷받침하고, 또한 기업의 조직능력과 직접적으로 연결되어 있는 지표를 심층 경쟁력으로 부르는데, 여기에는 생산성, 생산 리드타임, 개발 리드타임, 개발 공수, 적합 품질(불량률), 설계 품질 등이 해당된다. 후지모토가 말하는 능력구축경쟁이란 심층 레벨의 경쟁을 의미하는 것이며, 따라서 능력구축경쟁은 본질적으로 장기간에 걸친 동태적 경쟁이다. 이제 분업에 관한 그의 관점은 일견 단순한 편이다. 즉 일본기업이 축적한 '통합적인 조직능력'과 통합형(integral) 아키텍처의 제품은 상성(相性)이 좋다는 것이다. 그리고 이는 자동차나 가전과 같은 완제품뿐만 아니라 블랙박스화된 전자부품에도 해당되는 것은 물론이다. KLI

<참고문헌>

던롭, 존 T.(1988), 이규창 옮김. 『노사관계론』, 법문사.

박태주 외(2006), 『현대자동차 노사관계 진단과 대안』, 한국노동교육원.

오재훤(2007), 「한국 자동차산업의 경쟁력을 어떻게 볼 것인가」, 한국자동차산업학회 세미나, 『한국 자동차산업의 수익성 위기와 과제』, 프레스센터.

유범상(2007, 근간), 『한국노동운동 리더십의 위기 : 이기주의자라는 정치적 낙인에 관한 논의』, 한국노동연구원.

이영희(1993), 「기술체계와 작업조직의 발전유형에 관한 비교연구 - 현대, 도요타, 볼보 자동차공장 사례를 중심으로」, 연세대 사회학 박사학위논문.

정승국(1995), 「유연적 생산을 향한 기술과 조직의 변화 - 현대자동차에 관한 사례연구」, 성균관대 사회학 박사학위논문

조성재 외(2003),『해외 자동차업체의 노사관계사 연구』, 한국노동연구원.
_____(2004),『자동차산업의 도급구조와 고용관계의 계층성』, 한국노동연구원.
조성재・장영석・오재훤・박준식・김혜원(2005),『동북아 제조업의 분업구조와 고용관계(Ⅰ)』, 한국노동연구원.
조성재・장영석・오재훤・박준식・善本哲夫・折橋伸哉(2006),『동북아 제조업의 분업구조와 고용관계(Ⅱ)』, 한국노동연구원.
조성재·장영석·오재훤·김용도(2007, 근간),『동북아 제조업의 분업구조와 고용관계(Ⅲ)』, 한국노동연구원.
조성재(2006),「자동차산업 사내하청 실태와 개선방향 - H사 사례를 중심으로」,『민주사회와 정책연구』, 2006년 하반기(통권 10호), pp.151~183.
조형제(2005),『한국적 생산방식은 가능한가? - Hyundaism의 가능성 모색』, 한울.
황기돈(2006),「임금 및 승진체계 개선방안 연구」, 박태주 외,『현대자동차 노사관계 진단과 대안』, 한국노동교육원.
藤本隆宏(2003a),『能力構築競爭』, 中公新書; 김기찬·고기영 옮김(2005),『TOYOYA 진화능력 : 능력구축경쟁의 본질』, 서울, 가산북스.
_____(2003b),「組織能力と製品ア - キテクチャ - 下から見上げる戰略論-」,『組織科學』, 36(4), pp.11~22.
_____(2004),『日本のもの造り哲学』, 日本経済新聞社.
_____(2005),「ア - キテクチャ發想で中國製造業を考える」, 藤本隆宏·新宅純二郎 編,『中國製造業のア-キテクチャ分析』, 東洋經濟新報社.

Ulrich, Karl.(1995), "The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm", *Research Policy* 24, pp.419~440.