

자동차부품산업 생산기능직 인적경쟁력의 현황과 과제 : 2차 이하 협력업체를 중심으로*

이 승 봉**

이 글에서는 자동차부품산업의 2차 이하 협력업체 생산기능직의 인적경쟁력에 대해 살펴보았다. 한국의 자동차산업은 완성차업체의 숙련배제적 생산방식이 종속적 원하청 관계로 인해 2차 이하 협력업체로 이어짐으로써 생산기능직의 인적경쟁력을 활용할 수 있는 여지가 제한되어 있다. 하지만 원하청 관계라는 기업 외부 요인 이외에 조직구조와 조직문화, 생산공정과 작업조직이라는 기업 내부 요인과 조직구성원들의 관계 등의 행위자 요인이 종합적으로 얽혀 인적경쟁력은 달라질 수 있다. 특히 부품업체 생산기능직의 인적경쟁력은 원하청 관계의 제약에도 불구하고 경영자의 선택을 시작으로 전혀 다른 양상을 띠 수 있다. 사례연구에서 보듯이 S사는 권한과 책임의 분권화를 바탕으로 형성한 가족 같은 조직문화를 업무의 협력관계로 연결해 조직 역량 차원의 인적경쟁력을 확보하고 있다. J사는 권위주의적 대표이사가 권한을 전유하면서 경영자를 적대시하는 조직문화가 형성되었고, 사적으로 돈독한 관계를 업무에 전혀 활용하지 못하는 등 인적경쟁력 활용과는 상당한 거리가 있다. 경영자의 선택이 중요한 중소 부품업체 생산기능직의 인적경쟁력은 기업 외부 요인이라는 바탕에서 기업 내부 요인과 행위자 요인을 종합적으로 고려하는 조직 역량 차원의 접근을 통해 파악할 수 있다.

1. 문제제기

한국의 자동차산업은 기술 경쟁력을 바탕으로 완성차 판매 세계 5위의 위업을 달성한 것으로 평가된다(조형제, 2016). 여기서 말하는 기술 경쟁력은 완성차업체의 생산기술로서 완성차업체는 생산과정에서 필요한 생산기능직의 경험적 노하우와 문제해결능력 등을 기술로 대체해 나

* 이 글은 박명준 외(2021), 『제조업 생산기능직 인적경쟁력 강화방안 연구』 중 제5장의 내용을 수정·보완한 것이다.

** 한국직업능력연구원 부연구위원(lesb82@krivet.re.kr).

가는 방식의 경쟁력 향상 전략을 취해 왔다.¹⁾ 이러한 연유로 한국 자동차산업의 생산방식은 (생산기능직 노동자들의) 숙련경시형·숙련배제적 특징을 보인다는 주장이 일반론으로 받아들여진다.

자동차산업에서 생산기능직의 역량을 활용하지 않는 생산방식을 취한다는 근거는 주로 완성차업체의 조립공정 사례연구와 (대기업에 속하는) 1차 협력업체 사례연구에 따른 것이다. 그리고 완성차업체와 1차 협력업체에 대한 사례연구에서 배제하거나 경시되는 숙련의 유형은 작동적 숙련(motor skill)에 국한된다. 요컨대 완성차업체와 1차 협력업체 생산기능직의 경우가 자동차산업 전체의 상황인 것처럼 묘사되어 왔고, 작동적 숙련이 생산기능직 인적경쟁력의 전부인 것처럼 치부되어 왔다.

완성차업체와 1차 협력업체를 넘어 자동차산업 전체에서 기술 경쟁력이 중요할 뿐 과연 인적 경쟁력은 뚜렷한 경쟁력 요인이 되지 못하는가? 그리고 생산기능직의 인적경쟁력은 작동적 숙련에 국한될 따름인가? 이 글에서는 한국 자동차산업의 인적경쟁력에 대한 보편화된 인식이 간과하거나 저평가한 지점이 없는지 검토하고, 다른 접근방식이 필요한 것은 아닌지 논의하고자 한다. 곧 기존 연구대상에서 소외된 자동차부품산업—특히 2차 이하 협력업체—의 인적경쟁력 실태를 통해 자동차산업 전체에 근접할 수 있는 계기를 마련하고 인적경쟁력에 대한 개념적 지평을 확장하는 것이 이 글의 목적이다.²⁾

이 글에서는 조직 역량 차원에서 자동차부품산업 2차 이하 협력업체들의 인적경쟁력을 분석한다. 이 접근방법을 통해 숙인적 특성을 넘어 시스템 차원의 요소로 인적경쟁력을 파악할 수 있다. 곧 2차 이하 협력업체들의 인적경쟁력은 기업 외부의 원하청 관계(기업 외부 요인)라는 구조적 특성을 기반으로 기업 내부의 조직구조와 조직문화의 특징, 생산공정과 작업조직의 구성(기업 내부 요인), 그리고 조직 내부 행위자들의 정치적 각축관계(행위자 요인) 등에 의해 결정된다.

- 1) 생산기술은 엔지니어의 기술적 숙련에 의존한 것으로, 그들의 숙련에 의해 생산기능직의 숙련의 필요성이 줄어든다는 점은 기묘하게 역설적이다.
- 2) 사실 인적경쟁력이라는 용어는 생소하다. 오히려 능력, 역량, 숙련 등이 더 익숙한 표현이지만, 이들은 인적자본론 관점의 개인주의적 속성으로 제한된다. 물론 숙련 개념은 개인주의적 접근, 조직론적 접근, 신제도주의적 접근으로 확장될 수 있지만 주로 숙인적 특성으로 인식되는 것이 현실이다. 이 글에서는 이와 같은 편견을 넘어서고자 개인과 조직, 그리고 구조적 특성을 포괄하는 차원의 직무수행을 위한 역량이라는 의미로 인적경쟁력이라는 표현을 사용한다.

II. 자동차부품산업의 원하청 관계와 인적경쟁력

한국의 자동차산업은 종속적 원하청 관계라는 독특한 특징을 나타낸다. 즉 독점적 완성차업체인 현대기아차그룹을 기점으로 다수의 부품업체들이 위계적으로 종속된 관계를 형성하고 있는 것이다. 유럽국가들은 기계산업의 기반 위에 부품산업이 발달해 부품업체들은 자신의 기술력을 근간으로 완성차업체와 대등한 관계를 맺었지만, 한국은 완성차업체가 먼저 설립되고 그 완성차업체가 부품업체들을 육성함으로써 종속적 원하청 관계를 확립할 수 있는 기반이 되었다.

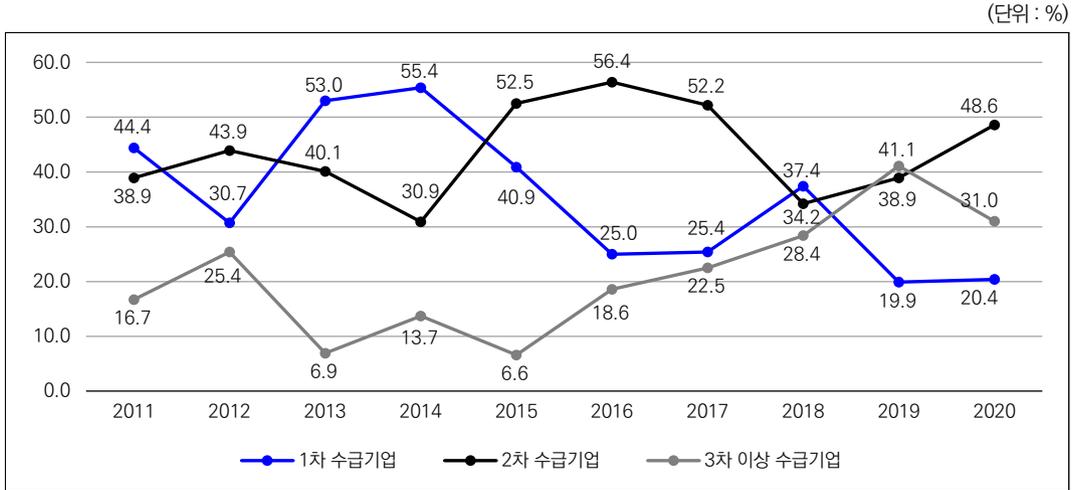
인적경쟁력 측면에서 보면 종속적 원하청 관계는 2차 이하 협력업체들을 제약하는 요인으로 작동한다. 완성차업체의 숙련배제적 생산방식이 (종속적 원하청 관계로) 부품업체들에 그대로 이어져 인적경쟁력에 투자할 여력도 실익도 존재하지 않는다. 완성차업체의 숙련배제적 생산방식과 마찬가지로 부품업체들도 자동화를 최대한으로 추진해 인간 노동의 여지를 최소화함으로써 비용을 줄이는 것이 가장 효율적이다. 게다가 원하청 관계의 하층으로 갈수록 영업이익이 줄어들어 인적경쟁력에 투자하는 것도 사실상 불가능에 가깝다(이승봉, 2019).³⁾

한국 자동차(부품)산업은 중소기업에 국한해 보면 원하청 관계가 더 복잡해지는 경향을 보인다. 하청 단계별로 보면 1차 수급기업의 비율은 등락을 거듭하지만 전반적인 하락 추세로 볼 수 있다. 2차 수급기업 비율은 1차 수급기업과 반대 양상으로 증가하는 흐름이다. 3차 이상 수급기업은 2020년에 주춤했을 뿐 지속적으로 그 구성 비율이 높아지는 추세를 보인다(그림 1 참조). 관계부처 합동(2021: 3)에 따르면, 자동차부품업체는 8,966개사인 가운데, 1차 협력업체는 950개사(10.6%)에 그치고, 2차 협력업체는 4,145개사(46.2%)로 가장 많으며, 3차 이하 협력업체는 3,871개사(43.2%)로 2차·3차 협력업체가 유사한 비중을 점유하는 것으로 나타났다. 요컨대 완성차업체의 계열 부품업체가 모듈업체로 자리매김한 이후 하청단계(거래관계)의 복잡성이 증가하는 양상을 확인할 수 있다.

자동차(부품)산업에 종사하는 중소기업의 원하청 관계에서 모기업(최초 위탁기업)에 대한 의존도를 보면 상황을 더 뚜렷하게 확인할 수 있다. 2011년 중소 부품업체 매출액의 92.4%가 거래 1순위 모기업을 대상으로 한 것이고, 이 비율은 2012년 79.3%로 하락했지만, 2019년 다시

3) 2015년을 기준으로 한국 완성차업체의 영업이익률은 9.6%인 반면 부품업체는 4.4%에 불과하다. 미국은 완성차업체와 부품업체의 영업이익률이 동일하고, 중국은 완성차업체가 0.7%p 높으며, 유럽과 일본은 부품업체의 영업이익률이 각각 0.9%p, 0.1%p 높은 상황이다(공정거래위원회, 2017: 2). 이렇듯 한국은 완성차업체가 사실상 영업이익을 독식하고 있을 뿐 아니라 부품산업에서도 완성차업체의 계열 부품업체가 영업이익의 상당수를 점유한다.

[그림 1] 자동차산업 중소기업의 하청단계별 사업체 비율 추이



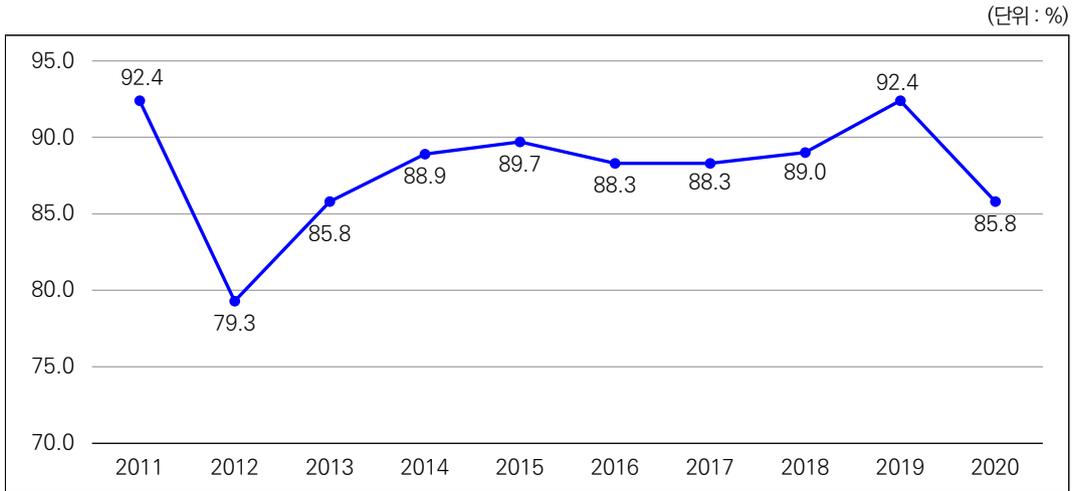
주 : 1) 자동차산업은 한국표준산업분류의 C30. 자동차 및 트레일러 제조업임.

2) 하청단계는 납품액 1위 기업과의 납품거래 단계임.

자료 : 중소벤처기업부, 「중소기업실태조사」, 각 연도(<http://www.kosis.kr>).

92.4%까지 상승했다. 2020년에는 85.8%로 다시 줄어들었으나 중소 부품업체들은 여전히 하나의 완성차업체에 매출액의 대부분을 의존하고 있어 종속적 원하청 관계를 벗어나기 어려운 상황이다(그림 2 참조).

[그림 2] 자동차산업 중소기업의 원청 모기업 의존도 추이



주 : 1) 자동차산업은 한국표준산업분류의 C30. 자동차 및 트레일러 제조업임.

2) 모기업 의존도는 납품액 대비 매출액의 비율임.

자료 : 중소벤처기업부, 「중소기업실태조사」, 각 연도(<http://www.kosis.kr>).

종속적 원하청 관계를 벗어나기 힘들고 하청단계도 더 복잡해지는(하락하는) 상황에서 부품업체는 최소한의 단가로 부(분)품을 차질 없이 생산하는 - 급작스러운 주문에도 빠르게 대응하는 - 생산기지 역할을 수행하고 있다. 이 생산기지 역할을 효과적으로 수행하고자 부품업체는 인적경쟁력과 같은 다른 경쟁력 전략을 택하기보다는 기계장비 등의 자동화와 물량 확보에 치중한다. 왜냐하면 자동화로 인건비를 줄이는 것 그리고 규모의 경제를 실현해 단위 생산비용을 절감하는 것이 기업의 존립 또는 성장을 위한 절대적 요건이기 때문이다(이승봉, 2021).

2차 이하 협력업체는 자동차 조립에 직접 활용되는 모듈 부품이나 단품 부품을 생산하는 1차 협력업체와 달리 그 모듈 부품과 단품 부품에 조립되는 부분품을 생산한다. 이로 인해 완성차업체 자동차 조립 일정의 직접적인 영향이 상대적으로 약하고, 재고량에 따른 완충 효과도 일정 수준 누릴 수 있다. 요컨대 종속적 원하청 관계와 숙련배제적 생산방식의 영향에도 불구하고 부품산업에서는 인적경쟁력과 같은 다른 경쟁력 요인을 활용할 수 있는 유동성이 존재한다. 그리고 그 유동성은 중소 부품업체의 기업 내부 요인과 행위자 요인에 따라 달라질 수 있다.

Ⅲ. 자동차부품산업의 인적경쟁력 요인

1. 사례연구 방법

자동차부품산업의 2차 이하 협력업체는 일반적으로 원청업체의 생산기지 역할을 수행하고 있으며 대개 낮은 제품단가를 벗어나지 못하고 있다. 종속적 원하청 관계의 영향인 이 현실을 정확히 반영하면서 인적경쟁력의 중요한 요인들이 상이한 두 회사의 사례를 분석하고자 한다. 사례연구 대상은 전형적인 2차 이하 협력업체, 곧 중소 부품업체들로서 50~99명 규모의 사업체에 해당된다. 원자재 측면에서는 금속제품을 생산하고 프레스 가공, 절삭 가공 등이 주요 공정인 업체들이다. 또 제조업의 일반적 생산공정인 제조-조립-검사-포장을 직접 수행한다.⁴⁾ 선정된 사례들은 생산제품이 독점적이지 않고, 원청업체와 특수관계(물량 확보가 가능한 친인척 관계 등)를 형성하고 있지 않으며, 생산공정의 특수성이 없는 업체들이다.

심층면접조사를 통해 자료를 수집했고 조사대상은 대표이사, 총괄이사 등 지원 부문 관리자 1명과 생산부장, 기술이사 등 생산 부문 관리자 1명이다.⁵⁾ 조사내용은 인적경쟁력과 관련된 요

4) 후처리 등 일부 공정을 외부화하는 경우는 전형적 업체로 볼 수 있으나 전체 생산공정의 일부만을 직접 수행하는 경우는 독자적 사업체로 보기 어렵다. 2차 이하 협력업체의 특성을 뚜렷이 하고자 소위 1.5차 협력업체는 대상에서 제외했다.

인들을 중심으로 반구조화된 시나리오를 구성해 활용했으며, 일상적인 대화를 나누듯이 세부 주제별로 면접조사를 이어 갔다. 조사내용은 선행연구와 부품산업의 실태, 조사업체의 상황 및 사실관계 지표 등과 비교 분석해 응답한 내용이 적합한지를 검증해 활용했다. 연구윤리와 관련하여서는 조사대상자에게 연구윤리 서약서를 제공했고, 응답내용 가운데 민감한 부분은 활용 가능 여부를 재차 확인하는 과정을 거쳤다.

2. 권한과 책임의 분권화를 바탕으로 한 S사의 인적경쟁력

가. 회사 개요

S사는 프레스 금형 및 가공 분야에 종사하는 부품업체로서 전형적인 중소기업이자 강소기업이다. 2003년에 용접 부문의 SQ-MARK 인증을 획득했고, 2006년에는 TS16949와 ISO14001 인증을 받았다. 같은 해 기술연구소를 설립하고 독자적인 연구개발을 시작했으며, 2009년에는 산학협력으로 R&D에 박차를 가해 2012년 산업통상자원부의 부품소재전문기업 인증을 획득했다. 이를 계기로 북미시장 진출이 시작되어 2013년 공장 신·증설에 투자를 확대하고 1300T, 1000T 프레스 자동화 라인을 구축했으며, 2018년에는 IATF 16949:2016 인증을 취득했다.

2021년 7월 말 현재 S사에는 총 51명이 재직하고 있다. 대표이사가 회사를 총괄하고 경영관리본부의 관리부장, 제조본부의 생산부장이 각각 지원 부문과 생산 부문을 실질적으로 책임진다. 사무관리직은 12명으로 관리부(회계/경리, 관리, 영업 등) 8명, 품질본부(품질관리팀, 품질보증팀) 4명으로 구성되어 있다. 생산직 30명은 생산 1팀, 생산 2팀으로 나뉘어 금형개선, 생산 기술/보전, 직접생산, 생산지원 등의 직무에 종사하고 있다. 기술연구소에는 연구직, 경비원 등 기타 직무에 6명이 소속되어 있다.⁵⁾

연간 매출액은 과거 200억 원 초반 수준에서 큰 변동이 없었으나 2020년 말 북미시장 진출의 성과가 본격적으로 나타나면서 300억 원대를 돌파했다. 매출액 구성은 새시부품이 70%, 차체 부품이 30% 정도로 내수와 수출의 비율도 7 대 3가량으로 유사하다. 2018년부터 북미의 중견 부품업체에 납품을 시작하면서 매년 수출액이 늘어나고 있다. 코로나19의 영향에도 불구하고

5) 중소기업에 대한 사례조사는 쉽지 않다. 중소기업은 중견기업이나 대기업에 비해 잘 알려져 있지 않아 사례 선정 과정에서 필요한 정보의 획득에 어려움이 많다. 실제 사례조사 과정에서도 인터뷰를 거절하거나 문전박대하는 경우 등이 빈번하다. 어렵게 인터뷰를 하더라도 연구윤리와 보안 관련 사항을 준수함에도 불구하고 회사 상황에 대한 노출을 꺼린다. 이 글에서 분석한 업체들은 기존에 여러 차례 방문해 라포르(rapport)를 형성하고 있을 뿐 아니라 업체 상황을 잘 알고 있어 응답내용의 사실관계와 맥락 등의 분석이 용이한 경우이다.

6) 경영관리본부, 제조본부, 기타 등의 큰 직무 범주를 제외하면 조직은 매우 유연하게 운영되고 있어 팀 단위의 구분은 큰 의미를 두기 어렵다.

S사는 꾸준히 연 매출액이 증가하는 상황이다.

나. 원하청 관계 양상

S사에서 생산하는 제품은 새시모듈에 장착되는 부품군과 그릴 후면의 차체에 조립되는 부품군으로 프레스 가공이 주된 공정이다. 두 범주의 부품 모두 금속제품으로 프레스 가공과 후처리를 거쳐 원청업체에 납품한다. 아이템은 200여 종으로 세부공정은 아이템에 따라 다소 차이가 있고, 생산한 제품은 완성차업체나 모듈부품 업체에 납품하는 1차 또는 2차 협력업체로 운송된다.

각 제품에 요구되는 사양은 원청업체에서 제시하고, 원청업체는 완성차업체의 설계과정에 참여해 결정된 사양을 S사에 전달해 생산을 위탁한다. 사양을 정해주는 있지만 금형 설계는 S사에서 독자적으로 수행하는 승인도 방식을 취하고 있다. 과거에는 S사도 다른 2차 이하 협력업체들처럼 대역도 방식으로 생산만 위탁받았으나, 거래관계의 신뢰를 바탕으로 2008년부터 금형 설계를 직접 수행하기 시작했다. 생산하는 아이템이 200여 종으로 다양하다 보니 금형 설계 과정에서 자체 경쟁력이 향상되고 적지 않은 영업이익도 발생하고 있다.

S사의 원하청 관계는 일반적인 상황으로 원청업체들은 정기 및 수시로 단가인하(CR)를 요구하고 있다. 독특한 사실은 S사의 아이템이 다양하다 보니 아이템별 단가인하가 아니라 원청업체별 단가인하에 가까운 형태라는 것이다. S사의 주요 납품처 4개사에 납품하는 제품의 소재나 생산공정 등이 대체로 유사해 원청업체별로 정률 형태의 단가인하를 기본으로 하면서 상황에 따라 아이템별 차등을 두고 있다.

다. 조직구조와 조직문화의 특징

S사의 조직구조는 명목상 정해져 있지만 이는 큰 직무의 구분일 뿐이다. 다수의 중소기업이 그렇듯이 세부적인 직무는 관리부장과 생산부장이 유연하게 운영한다. 왜냐하면 중소기업에서 한 명의 노동자가 여러 직무를 수행해야 하므로 팀 단위나 개인별로 직무를 명확히 구분하기 쉽지 않기 때문이다. S사의 조직구조는 경영관리본부와 생산본부의 역할이 명확히 구분되고 본부 내의 직무는 유연하게 운영되는 것으로 요약할 수 있다.

S사는 각 본부를 책임지는 관리부장과 생산부장의 관계가 원만해 직원들 간의 마찰이 거의 발생하지 않는다. 통상적으로 제조업체, 특히 작은 규모의 업체일수록 지원 부문과 생산 부문의 우열 관계에 대한 대립이 빈번한데, S사는 관리부장과 생산부장이 창업주와 함께 회사의 밑거름을 다져와 협조적인 관계를 형성하고 있다.

S사는 '가족 같은'이라는 현실적으로 부정적인 수식어가 (회사 입장에서는) 긍정적으로 기능하는 조직문화를 보여준다. 노사관계는 온정주의적이지만 이직이나 퇴직 사례가 최근에는 거의 없고 직원들 간의 소통도 활발하다. S사의 직원들은 회사에서의 공적 관계와 퇴근 이후의 사적 관계가 끈끈히 연관되어 있어 회사가 어려움에 처하거나 생산일정이 다급할 때 사적 협력 관계를 바탕으로 위기를 극복하고자 한다. 공·사의 구분 없이 인간적인 측면에서 서로 얽혀 이직·퇴직이 적고 회사 일도 공적 영역에만 국한시키지 않는 것이다.

라. 생산공정과 작업조직의 구성

생산공정은 원자재인 코일 절단-프레스 가공-후처리-검사-포장 과정으로 이어진다. 회사 공터에 원자재 코일 묶음을 운송해 오면 이동장비를 사용해 공장 내부로 운반한다. 생산일정에 맞춰 창고에 보관하거나 절단 공정으로 이동한 후 자동화 장비를 사용해 코일을 절단한다. 절단된 철판은 프레스 가공 공정으로 이동해 탑재된 금형에 맞춰 프레스로 찍어 제품의 형태를 갖춘다. 아이템에 따라 재차 프레스 가공을 하거나 열처리나 연마 등의 후처리를 거친다. 생산한 제품은 품질본부에서 검사와 포장을 한 후 원청업체에 납품한다. 생산공정 측면에서 S사는 자동화를 최대한으로 추진해 공정 개선으로 효율성을 높이는 어려운 상황이다.

S사의 생산본부는 생산부장이 전체 업무를 총괄하고, 30명의 생산직 인력은 생산 1팀과 생산 2팀에 각각 15명씩 배치되어 있다. 각 팀은 조장(또는 반장)이 중간관리자로서의 역할을 수행한다. 생산 1팀과 생산 2팀은 소형 및 대형 프레스, 용접, 금형개선, 생산기술/보전, 생산지원 등의 직무로 구성된다. 각 팀원은 자신의 직무가 대략적으로 설정되어 있으나 상황에 따라 수행 가능한 몇 가지 직무를 오가며 업무를 수행한다. 작업조직 측면에서 S사는 중간관리자 직책이 공식적이지 않은 것이 특징이다.

마. 생산기능직의 인적경쟁력 요인

S사 생산기능직의 인적경쟁력은 개인적 차원이 아닌 조직 역량으로 이해할 수 있다. 조직의 원활한 운영 측면에서 생산기능직의 인적경쟁력이 기능하는 것이다. 그리고 이는 대표이사, 생산부장과 관리부장, 생산기능직 인력들의 연관관계 속에서 확립된다. S사 생산기능직의 인적경쟁력 요인은 '가족 같은 조직문화'라고 할 수 있다. S사의 생산기능직 종사자들은 사적인 친밀성이 장기간에 걸쳐 확립되어 스스로 협력하고 회사 일을 자신의 일로 생각한다. 그러한 협력의 연원은 핵심인력의 권한과 책임의 분권화에서 찾을 수 있다.

많은 중소기업은 (의도한 것이든 그렇지 않은 것이든) 인적자원관리 전략으로 핵심역량모형

(core competency model)을 택하고 있다(이승봉, 2021). S사도 마찬가지로 핵심인력의 역할이 매우 중요한데 대표이사와 관리부장, 생산부장의 역할 구분이 뚜렷하다. 무엇보다도 각 부장이 관리와 생산 부문에서 전권을 가지고 있는 것이 생산기능직 인적경쟁력의 기반이 되고 있다. 생산부장은 생산과 관련된 결정권을 가지고 업무에 능동적으로 임할 뿐 아니라, 생산 1팀과 생산 2팀 직원들이 스스로 정한 직무순환과 업무조정 그리고 문제 대처 방안을 존중한다.

이 분권화의 기반 위에 S사 특유의 가족 같은 조직문화가 덧씌워지면서 생산기능직 개개인은 적극적인 관심을 가지고 성실하게 업무에 임한다. S사에서 생산하는 아이템은 200여 종으로 다양하기 때문에 업무에 대한 관심이 없으면 아이템별 특징을 숙지하지 못해 실수가 생기고, 최소한의 인력을 운용하는 중소기업 상황에서 생산기능직의 성실성은 생산일정 준수에 필수적이다. 요컨대 분권화로 업무수행에서 생산기능직의 관여 수준이 높아졌고, 가족 같은 조직문화로 생산기능직 직원들이 서로 가르치고 배워 직무 범위를 확장한 것은 물론 성실한 협력관계에서 이탈하기 어렵게 되었다. 이렇듯 S사의 가족 같은 조직문화는 개인을 넘어서 조직 역량 차원에서 생산기능직의 인적경쟁력으로 작동하고 있다.

3. 권위주의적 대표이사가 권한을 전유해 제한된 J사의 인적경쟁력

가. 회사 개요

J사는 프레스 공정을 중심으로 금속가공 제품을 생산하는 전형적인 중소 부품업체이다. 1970년에 설립해 50여 년의 역사를 가지고 있는 J사는 1980년에 상표등록을 했고 1989년에는 원청업체의 개발우수업체로 선정되었다. 1992년에는 국내 굴지의 완성차업체로부터 3정 5S 추진우수업체로 선정된 바 있으며, 이 성과를 바탕으로 1996년에는 사업장을 확장 이전했다. 개인사업체로 사업을 지속하다 2009년에는 법인으로 전환해 사업장을 증축했고 2015년에는 제2사업장을 추가로 건립하기도 했다.

J사의 전체 인력은 45명으로 총괄이사와 기술이사가 관리자 역할을 수행한다. 총괄이사 1명 산하에 총무팀 3명, 생산 2팀 12명, 영업팀 2명이 근무하고 있고, 기술이사 1명 아래에는 생산 기술팀 3명, 생산 1팀 18명, 품질관리팀 4명이 소속되어 있다. 영업팀은 자재관리 직무도 함께 수행하고 있다.

J사는 2020년 말을 기준으로 130억여 원의 연간 매출액을 기록했다. 2000년대 중후반 자동차 산업의 호황기 때에는 200여 종의 아이টে을 생산하고 연 매출액도 200억 원이 넘었으나 이후 지속적으로 쇠락하는 국면에 있다. 매출액과 생산 아이টে의 감소는 거래처인 원청업체가 줄어든 것에 기인하는데 내수시장에서 현대기아차그룹이 독점적 시장을 형성하면서 다른 완성차업

체의 물량이 차츰 감소해 납품처를 잃게 되었다.

나. 원하청 관계 양상

J사의 원하청 관계는 중소 부품업체들의 어려운 상황을 그대로 보여준다. J사의 주요 거래처는 네 개 업체로 비교적 다변화된 편이지만 전속적인 거래관계는 아니다. 최근 최종 수요자인 완성차업체가 현대기아차그룹으로 일원화되면서 S사는 200여 종의 아이টে이 절반 이하로 감소한 것은 물론 전체 물량도 크게 줄어들었다. 이처럼 원하청 관계에 있어서 전속적 관계가 되면 원청업체에 종속되고 다변화할 경우 물량을 보장받기 어렵게 된다.

J사는 최종 수요자인 완성차업체가 조정되는 과정에서 전속적 거래관계를 형성하고 있지 못했고 단가도 인하하지 못함에 따라 거래관계가 종료되는 우선순위가 되었다. 동종업계의 유사 규모 사업체에 비해 비교우위에 있는 800T 프레스로 생산되는 제품은 여전히 거래관계를 유지하고 있지만, 소형 프레스는 원청업체에서 원하는 단가를 맞추지 못해 관계가 끊긴 것이다. J사가 현재까지 거래관계를 유지하는 원청업체들은 장기간의 거래를 통한 신뢰관계에 의한 것에 불과하다. 최종 수요자가 줄어드는 과정에서 J사는 비용 절감 등을 위해 노력하기보다는 장기간의 거래관계에 따른 신뢰로써 단가인하 문제를 해결하고자 했을 뿐이다.

다. 조직구조와 조직문화의 특징

J사의 조직구조는 비교적 큰 직무를 기준으로 부서가 구분되고 공식적인 성격이 약한 것이 특징이다. 대표이사 그리고 그와 인척인 총괄이사가 회사 경영 전반에 관여하면서 그들의 지시에 따라 경영 방향과 세부 업무가 정해진다. 생산팀, 총무팀, 영업팀, 품질관리팀 등 팀 단위의 직무 차이는 명확한 편이지만, 세부적인 역할은 상황에 따라 유연하게 결정하기 때문에 - 부정적으로 보면 체계가 없기 때문에 - 조직구조가 중요한 의미를 갖지 못한다. 이렇듯 J사의 조직구조는 창업주 시절부터 가족경영의 전형을 보여준다.

조직구조의 특징에 기초해 조직구성원들은 경영자 가족과 직원 세력으로 명확하게 구분된다. 직원 가운데 경영자 가족을 지지해 이익을 얻고자 하면 배신자로 낙인찍히고 퇴사하는 경우도 종종 있었다. 대표이사 가족 중심의 경영으로 노사 간의 분절은 명확해졌으나 역설적으로 그것이 직원들의 단합을 이끄는 촉매제가 된 것이 J사 조직구조의 독특함이다. 게다가 오랜 역사로 장기근속자가 적지 않아 J사 직원들은 회사에서의 공적 관계뿐 아니라 퇴근 이후의 사적 관계까지 끈끈하게 형성하고 있다.

J사의 가족 중심 경영으로 인해 직원들은 경영자 가족을 적대시하는 조직문화를 가지고 있

다. 조직구성원들 사이의 관계가 돈독한 이유는 경영자 가족이라는 공통의 적이 있기 때문이다. 대표이사는 직원들의 친목도모에 큰 금액을 희사하는 등 화통한 일면을 가지고 있으나, 스스로 모든 권한을 틀어쥐고 전권을 행사하고자 한다. 인척인 총괄이사조차 사실상 결정권이 거의 없고 대표이사의 결정을 보좌하는 역할에 그친다.

라. 생산공정과 작업조직의 구성

J사가 생산하는 제품은 프레스 제품군으로 주로 엔진모듈에 장착되는 부품들이다. 또 단순한 브래킷을 비롯해 정밀 센서류 제품, 앞바퀴 서스펜션, 메인 플레이트류 제품도 생산한다. J사는 대여도 방식으로 제품을 생산하고 있어 금형을 직접 설계하거나 연구개발 할 수 있는 여지가 거의 없다. 원청업체도 완제품 생산자인 완성차업체에서 결정한 사양에 따를 뿐이다. 최근에는 전기차로 전환되는 흐름에 따라 엔진모듈 부품의 금형 설계를 직접 맡을 유인이 없기도 하다.

J사의 생산공정은 일반적인 제조업 공정과 대체로 유사하다. 원자재인 철판을 프레스로 가공하고 아이템에 따라 용접한 후 조립과 검사 과정을 거쳐 제품을 출하한다. 대부분의 소재는 강판으로 생산공정에서 프레스 설비가 핵심 역할을 수행한다. 찍어낸 제품은 아이템에 따라 도금, 도장, 연마 등의 공정을 거치는데 J사는 이 후처리 공정을 협력업체에 맡기고 있다.

J사는 확장 이전과 증축하는 과정을 거쳤지만, 사업장 공간이 좁고 레이아웃도 촘촘히 짜여 있어 공정 효율화는 사실상 불가능하다. 실제 생산과정을 지켜보면 모든 과정이 틀에 박힌 듯 약간의 여유도 없이 움직인다. 다만 생산공정이 단조롭고 완성차업체와 같이 넓은 공장에 길게 이어진 생산라인을 가지고 있는 것이 아니라 작업속도를 조절함으로써 물량 변화에 쉽게 대응할 수 있다.

마. 생산기능직의 인적경쟁력 요인

J사의 핵심적인 경쟁력 원천은 크게 두 가지로 볼 수 있다. 하나는 50여 년에 달하는 업력을 가지고 있다는 점이다. 이 기간 동안 다듬어진 생산기술과 장기간의 거래관계에 있는 원청업체가 J사의 가장 큰 자산이다. 다른 하나는 J사에서 보유하고 있는 설비가 동종업계의 유사한 규모에서 가지기 힘든 것이라는 점이다. 즉 800T 프레스 장비는 중소기업 중에서도 비교적 규모가 큰 업체에서 보유하고 있는데, 이 업체들은 조직운영 비용 등이 작은 규모 업체보다 커 J사와 같은 규모에서 비용 경쟁력을 가질 수 있다.

생산기능직의 인적경쟁력 측면에서 보면 J사는 대표이사가 회사 장악력을 높이기 위해 경영의 전권을 틀어쥐고 있다는 점이 매우 중요하다. 그는 전 대표이사인 부친으로부터 회사를 승

계발은 지 오래되지 않아 그것을 가장 중요하게 생각한다. 완성차업체가 조정되는 과정에서 J사의 대표이사는 원청업체 관리나 자금 조달 등 대외업무에 집중했어야 하지만, 회사 승계와 권한 확보에 치중함으로써 결과적으로 물량 확보에 실패했다. 물량이 줄어들어서 J사는 인적경쟁력을 비롯한 여러 경쟁력 요인을 고려할 수 있는 여지 자체가 사라졌다.

대표이사가 권한을 전유함으로써 직원들과의 관계도 원만하지 못해 J사는 S사와 같은 조직역량 차원의 경쟁력도 전혀 가지지 못한다. J사에는 장기근속자가 적지 않지만 이들의 끈끈한 관계는 사적인 수준에 그칠 뿐 경영자 가족을 적대시해 공적 업무와 관련된 조직 역량으로 연결될 수 없다. 생산기능직 직원 개개인의 경우에도 소수의 장기근속자를 제외하면 이탈률이 높고 직무수행에 대한 책임감도 그다지 강하지 않다. J사의 대표이사와 총괄이사는 이를 단순히 중소기업의 한계로 치부할 따름이다.

결국 생산기능직의 차별적인 인적경쟁력이 존재하지 않는 것이 J사의 실정이다. 그럼에도 불구하고 생산 부문이 결정적인 문제 없이 운영되는 이유는 가족경영에 대한 불만으로 뭉친 직원들이 장기근속하고 있는 결과라고 할 수 있다. 생산기능직 직원들은 업무에 관심을 가지고 열의를 보이지는 않지만 오랜 기간 하던 일이라 불량을 등의 문제가 적은 것이다. J사는 대표이사가 권한을 전유하는 과정에서 조직이 분열되고 생산기능직은 인적경쟁력을 발휘하기보다는 단순직무를 수행할 뿐이다.

IV. 결 론

미래 사회에서 무엇보다 중요한 경쟁력이 인적경쟁력이라는 데에는 이견이 없다. 하지만 그것이 구체적으로 어떠한 산업에서 누구의 인적경쟁력을 지칭하는지는 여전히 의문이다. 일반적으로 이른바 첨단산업에서 고숙련·고급인력의 인적경쟁력이 중요하다고 판단하는 듯하다. 이렇게 보면 자동차(부품)산업은 인적경쟁력이 필요한 대상이 아니거나, 엔지니어 등 고급인력에만 인적경쟁력이 요구될 뿐 생산기능직의 인적경쟁력은 별로 중요하지 않은 것으로 보인다.

하지만 자동차부품산업의 대다수를 점유하는 중소기업은 인적경쟁력 이외에 다른 생산성 향상 전략을 취하기가 쉽지 않다. 완성차업체의 숙련배제적 생산방식은 종속적 원하청 관계의 영향으로 부품업체에도 이어지는데, 이러한 구조적 요인을 극복하기 위해서는 대규모 투자를 통한 연구개발 등의 어려운 전략이 요구된다. 이 선택은 위험 요인이 적지 않으므로 인적경쟁력, 특히 다수인 생산기능직의 인적경쟁력에 대한 고려가 현실적인 대안이 될 수 있다.

전형적인 중소 부품업체인 S사와 J사의 사례를 통해 생산기능직의 인적경쟁력 요인에 대한

시사점을 찾을 수 있다. 두 회사는 생산기능직의 인적경쟁력에 있어서 완성차업체의 숙련절약적 생산방식과 종속적 원하청 관계로 인해 자동화를 핵심적인 경쟁력 수단으로 하는 등 동일한 기업 외부 요인을 가지고 있다. 게다가 생산제품이나 공정 등이 유사하고 규모도 비슷할 뿐 아니라 대표이사를 가족이 승계하는 가족경영의 형태도 크게 다르지 않다. 자동화 설비와 오랜 업력을 핵심 경쟁력으로 하면서 단조로운 조직을 유연하게 운영하는 특징도 유사하다.

하지만 S사가 매출액과 영업이익이 증가하고 J사는 쇠락해 가는 근본적인 원인은 기업 내부 요인인 조직문화 그리고 그에 기초한 구성원들의 행위자 요인의 차이점에서 찾을 수 있다. S사의 대표이사는 관리부장과 생산부장에게 권한을 위임하고 본인은 외부의 원청업체 관리나 자금 조달 등에 집중하는 반면, J사 대표이사는 회사 장악력을 높이고자 권한을 전유하고 있다. 또 S사는 지속적인 연구개발로 금형을 직접 설계함으로써 대여도 방식을 승인도 방식으로 전환해 영업이익을 높였으나, J사는 연구개발이 불가능한 것으로 보고 대여도를 통한 위탁생산 역할에 머물고 있다. 게다가 S사는 복리후생으로 이익을 공유하고 임금 수준도 조금 높지만, J사는 생산기능직 직무는 누가 해도 결과에 차이가 없다고 생각하고 직원들의 처우 개선에 무관심하다.

〈표 1〉 S사와 J사 생산기능직의 인적경쟁력 요인 비교

	S사	J사
공통점	<ul style="list-style-type: none"> • 종속적 원하청 관계로 지속적 단가인하 요구 • 자동화 설비와 오랜 업력이 핵심 경쟁력 • 단조로운 조직구조와 유연한 조직운영 	
차이점	<ul style="list-style-type: none"> • 권한을 위임하는 대표이사 • 연구개발을 통한 승인도 실현 • 복리후생을 통한 이익 공유 	<ul style="list-style-type: none"> • 권한을 전유하는 대표이사 • 연구개발에 무관심한 대여도 방식 • 직원들의 처우 개선에 무관심
인적경쟁력 요인	<ul style="list-style-type: none"> • 가족 같은 조직문화 • 사적 돈독함이 업무의 협력관계로 연결 • 조직 역량 차원의 인적경쟁력 형성 	<ul style="list-style-type: none"> • 경영자를 적대시하는 조직문화 • 사적 돈독함과 업무의 분리 • 인적경쟁력 여지 자체가 제한

결국 S사와 J사는 공통적으로 생산기능직의 인적경쟁력을 강화하기 어려운 상황에 처해 있지만, 경영자의 선택과 행동에 따라 서로 다른 결과를 가져오고 있다. S사는 권한과 책임을 분권화함으로써 직원들의 업무에 대한 동기를 강화했고, 가족 같은 조직문화를 직무수행의 협력관계로 연결해 조직 역량 차원의 인적경쟁력을 형성했다. 반면 다수의 중소기업들과 마찬가지로 J사는 대표이사가 권한을 전유함으로써 구성원들은 경영자를 적대시하고, 사적으로 돈독한 관계와 업무수행은 완전히 분리되어 생산기능직의 인적경쟁력 여지 자체가 제한되어 있다.

S사의 사례에서 보듯이 2차 이하 협력업체를 넘어 자동차부품산업 생산기능직의 인적경쟁력은 조직 내부의 분권화를 통해 구성원에게 책임감을 부여하고 협력적인 조직문화를 형성함으로써 발현될 수 있다. 그리고 경영자가 직원들을 어떻게 생각하고 어떠한 경영 방향을 선택하는지가 그 분기점이 된다. 물론 중속적 원하청 관계 개선을 통해 인적경쟁력 향상의 여지를 주는 것도 중요하지만, 경영자들의 인식 전환도 반드시 병행되어야 한다.

결국 회사가 경영자 자신의 소유물이 아니고 개인의 판단만으로 모든 것을 결정하지 못한다는 제도적 근거가 마련될 때 조직구성원들이 소속감을 가지게 되고 조직 역량을 활용할 수 있다. 자동차부품산업에서 생산기능직의 인적경쟁력을 강화하고 활용하는 방안은 중속적 원하청 관계를 개선하는 큰 줄기에서 중소기업의 가족경영과 소유 관행을 바꾸는 가지가 병행되어야 할 것이다.

마지막으로 생산기능직의 인적경쟁력은 무엇인지 다시 고민해 볼 것을 제안한다. S사의 사례에서 드러난 것처럼 자동차부품산업 생산기능직의 인적경쟁력은 과거와 같은 작동적 숙련과는 거리가 있다. 자동화가 보편적으로 자리 잡은 만큼 생산기능직 개인의 역할은 제한된다는 점을 인정해야 한다. 곧 숙인적 차원을 넘어서 생산기능직 직원들의 협력관계를 형성하고 그것을 조직 성과로 연결하는 것이 더욱 중요하다. 조직 역량이야말로 생산기능직의 인적경쟁력이 추구해야 될 요소가 아닌지 다른 시각으로 접근해야 할 필요성이 절실하다. **KL**

[참고문헌]

공정거래위원회(2017), 「하도급거래 공정화 종합대책」.

관계부처 합동(2021), 「자동차 부품기업 미래차 전환 지원 전략」.

이승봉(2019), 「한국 자동차부품산업의 수요추동형 비숙련균형」, 『산업노동연구』, 25(1), pp. 71~112.

_____ (2021), 「중소 자동차부품업체들의 숙련 활용 제약 요인 : 조직구조와 직무특성을 중심으로」, 『산업노동연구』, 27(3), pp.5~39.