

장기분규 사업장 특성 연구

www.kli.re.kr

송민수 · 김정우

목 차

요 약	i
제1장 서 론	1
제1절 문제제기	1
제2절 연구의 구성	3
제2장 한국의 노사분규 발생 추이 및 특징	4
제1절 문제제기 및 구성	4
제2절 노사분규 산정기준과 국제비교	4
제3절 한국의 노사분규 추이	7
1. 연도별·특성별 분규건수	7
2. 파업성향 추이 및 국제비교	13
3. 분규지속일수 및 파업강도의 변화 추이	17
제3장 파업발생 및 파업기간 결정에 미치는 영향요인 분석	20
제1절 문제제기 및 구성	20
제2절 이론적 배경 및 선행연구	21
1. 파업발생의 이론	21
2. 국내외 선행연구	25
제3절 파업발생의 결정요인 실증분석	32
1. 분석 모형과 자료 및 변수 투입	32
2. 실증분석 결과	37

제4절 파업기간의 영향요인 실증분석	42
1. 분석모형	42
2. 실증분석 결과	43
제5절 소 결	49
제4장 장기분규 사업장 사례분석	51
제1절 들어가는 말	51
제2절 사례연구의 개요	53
제3절 H대	57
1. 배 경	57
2. 기존 노사관계	59
3. 분규 과정	64
4. 소 결	72
제4절 K전자	75
1. 배 경	75
2. 기존 노사관계	77
3. 분규 과정	80
4. 소 결	100
제5절 J교육	101
1. 배 경	101
2. 기존 노사관계	107
3. 분규 과정	110
4. 소 결	119
제6절 CC	121
1. 배 경	121
2. 기존 노사관계	125
3. 분규 과정	127
4. 소 결	134

제7절 M사	136
1. 배 경	136
2. 기존 노사관계	138
3. 분류 과정	139
4. 소 결	155
제8절 Y기업	160
1. 배 경	160
2. 기존 노사관계	163
3. 분류 과정	166
4. 소 결	172
제9절 사례의 공통적 요소와 차별적 요소	175
1. 공통적 요소	175
2. 차별적 요소	185
제5장 결 론	191
제1절 연구 요약	192
제2절 정책적 제언	196
제3절 향후 연구과제	202
참고문헌	204

표 목 차

<표 2- 1> 주요국의 노동쟁의 산정기준 및 방법	6
<표 2- 2> 발생원인별 노사분규 추이	8
<표 2- 3> 사업체 규모별 노사분규 추이	10
<표 2- 4> 산업대분류별 노사분규 추이	12
<표 2- 5> 주요국의 파업성향 추이	15
<표 2- 6> 연도별 분규건수, 근로손실일수 및 파업강도 (근로손실일수/분규건수)	19
<표 3- 1> 투입변수 내용	34
<표 3- 2> 기술통계량	38
<표 3- 3> 파업발생 결정요인	40
<표 3- 4> 파업기간별 특성	44
<표 3- 5> 파업기간 영향요인	48
<표 4- 1> 연구 대상 사업장 요약	54
<표 4- 2> 비정규직 투쟁 사례와 쟁점	54
<표 4- 3> 정규직 사례와 쟁점	55
<표 4- 4> 사례별 심층면접 대상자	57
<표 4- 5> H대 사례 요약	74
<표 4- 6> K전자의 주요 연혁(1990년 이후)	75
<표 4- 7> 국내외 영업부문별 주요 사항	76
<표 4- 8> K전자 사례 요약	101
<표 4- 9> J교육 사례 요약	120
<표 4-10> CC의 매출액과 당기순이익	122
<표 4-11> CC의 배당금	124
<표 4-12> CC 사례 요약	136

<표 4-13> M사 직원 수	137
<표 4-14> M사 재무제표(본사)	138
<표 4-15> 언론노조 주요 연혁	139
<표 4-16> M사 파업 주요 일지	154
<표 4-17> M사 사례 요약	159
<표 4-18> Y기업의 재무정보(2012~2013)	162
<표 4-19> 창조컨설팅의 실적(Y기업 제출용)	168
<표 4-20> Y기업 사례 요약	174
<표 4-21> 분쟁 이슈와 파업기간	175
<표 4-22> 분쟁 이슈의 정당성과 파업기간	176
<표 4-23> 노사 신뢰와 파업기간	177
<표 4-24> 정보 비대칭, 불확실성과 파업기간	177
<표 4-25> 사용자의 부도덕성, 비윤리성과 파업기간	178
<표 4-26> 사용자의 리더십과 파업기간	178
<표 4-27> 사용자의 반노조 전략과 파업기간	179
<표 4-28> 장기분류 사업장 사용자의 반노조 전략 구사 유형	180
<표 4-29> 인적자원관리 부서의 역량과 파업기간	181
<표 4-30> 노동조합 지도부 특성과 파업기간	181
<표 4-31> 노동조합의 상급단체와 파업기간	182
<표 4-32> 노동조합 조합원 옵션과 파업기간	182
<표 4-33> 외부 연대세력과 파업기간	183
<표 4-34> 장기분류 사업장의 공통적 요소	185
<표 4-35> 분쟁 이슈 특성과 파업기간	186
<표 4-36> 외부 연대세력과 분쟁 이슈 변화 가능성	186
<표 4-37> 노동조합 조직력과 극단적 장기분류 가능성	187
<표 4-38> 사례별 투쟁수단과 투쟁 대응수단	188
<표 4-39> 대리인교섭과 극단적 장기분류 가능성	189
<표 4-40> 노노갈등이 사용자의 노조과외 전략에 미치는 영향	189
<표 4-41> 장기분류 사업장의 차별적 요소	190
<표 5- 1> 노동분쟁 사건별 체크리스트(예시)	201

그림목차

[그림 2-1] 연도별 · 발생원인별 노사분규 추이	9
[그림 2-2] 연도별 · 규모별 노사분규 추이	11
[그림 2-3] 연도별 · 산업별 노사분규 추이	13
[그림 2-4] 피용자 1,000인당 근로손실일수 추이	14
[그림 2-5] 임금근로자 1,000인당 근로손실일수 국제비교 (1997~2011)	16
[그림 2-6] 건당 평균 분규지속일수	17
[그림 2-7] 건당 평균 파업강도 추이	18
[그림 4-1] 장기분규 사업장 사례분석 통합모형	53
[그림 4-2] H대학교의 조직구조	59
[그림 4-3] J교육의 주요 사업	102
[그림 4-4] J교육 학습지교사의 하루	105
[그림 4-5] CC 투쟁을 소재로 한 영화, 연극, 콘서트 포스터	129
[그림 4-6] Y기업 납품 현황	161
[그림 4-7] Y기업의 회사 방침	163

요약

2000년대 노사분규 건수가 지속적으로 감소되었음에도 불구하고 1년 이상 투쟁이 지속된 극단적 장기분규 사례가 현저히 증가하였다. 장기분규의 양태는 임금인상을 목표로 한 파업과는 매우 다른 양상으로 나타나며, 종종 수많은 희생자를 양산한다. 장기분규에 따른 막대한 사회적 비용에도 불구하고 관련 연구는 매우 부족하다. 생산적 노사관계시스템이 구축되기 위해서는 노사분규의 배경과 원인, 교섭 및 분규 양태에 대한 체계적이고도 심층적인 분석이 필요하지만 관련 연구는 매우 미흡한 실정이며, 새로운 고용현상의 지속적 등장에 따라 학문적 논의가 현실을 따라가지 못하고 있다.

본고는 이러한 문제의식에 따라 양적분석 및 사례연구를 통해 장기분규 사업장의 특성을 종합적으로 파악하고자 했다. 장기분규 사업장은 일반적인 규칙이 적용되지 않는 아웃라이어(outlier)적 성격이 강하다. 본고는 모범경영 사례의 발굴 이상으로 노사관계의 한 극단에 자리하고 있는 최악의 작업조직 사례의 축적이 중요하다고 판단한다. 아울러 최선의 작업조직과 마찬가지로 장기분규 사업장에 보편적 원칙이 적용될 수 있다고 본다.

제2장에서는 한국의 노사분규 발생 추이와 특징을 살펴보았다. 한국의 노사분규는 발생건수나 분규로 인한 경제적 손실 측면에서 지속적으로 감소해 왔고 서구 선진국과 비교해보아도 그리 높은 수준은 아니다. 그러나 건당 평균 분규지속일수는 평균 30일 정도로 짧지 않으며, 파업강도 또한 크게 줄어드는 경향은 확인되지 않았다. 즉 분규한 건당 참여자 수 및 지속기간의 경우는 오히려 2000년대 전반에 비해 2000년대 후반에 더욱 길어지는 모습을 보였다. 국가 전체적인 파업규모는 줄어들었으나 파업이 발생하는 사업장에서의 참여자 수나

분규기간은 크게 줄어들지 않았음이 통계적으로 확인된다.

제3장에서는 한국노동연구원의 사업체패널조사 1~4차년도 자료를 불균형 패널자료로 구축하여 파업발생 및 파업기간에 미치는 여러 가지 요인들의 영향력을 분석해 보았다. 연구 결과, 파업발생 확률과 관련하여 사업체의 관측되지 않은 특성이 다른 설명변수들과 갖는 상관관계는 발견되지 않았다. 패널 확률효과 모형의 추정결과로 보면, 임금교섭 시 사측의 최초제시율과 노측의 최초요구율 간의 격차가 클수록 파업발생 확률이 높아졌고, 노측이 인식하는 사측이 제공하는 경영정보에 대한 신뢰도가 높을수록 파업발생 확률은 낮아지는 것으로 나타났다. 이는 정보격차가 파업발생의 분명한 결정요인임을 보여주는 것이다. 또한 노조조직률과 사업체 규모가 클수록 파업발생 확률이 높아져 노동조합의 교섭력이 높을수록 파업발생 확률은 높아졌다. 기타산업을 기준변수로 했을 때, 가장 대립적인 노사관계와 전투적인 노동조합이 존재하는 것으로 판단되는 금속·자동차·운송장비업의 파업발생 확률이 유의하게 높게 나타나 통념에 부합하는 결과가 도출되었다.

반면에 파업의 지속기간에 미치는 변수들의 영향요인은 다소 상이하게 나타났다. 중도 절단된 데이터의 특성을 고려하여 유노조사 업체 전체를 대상으로 토빗 모형을 활용하여 추정한 결과, 사측 제시율과 노측 요구율 간의 격차가 클수록 파업기간이 늘어났고, 다른 행태변수들의 영향력 또한 마찬가지로 확인되었다. 노측의 파업참여율이 높을수록, 사측이 반노조정책을 취할수록 파업은 장기화되었으며 고용 문제와 관련된 파업일수록 그만큼 분규가 잘 타결되지 않고 장기화될 확률이 높음 또한 확인할 수 있었다.

이상의 계량분석 결과는 파업의 발생 및 파업 장기화에 정보격차나 사업체 특성변수들 뿐 아니라 기존 노사관계 및 파업의 행태적 요인들의 영향력이 더 크다는 사실을 확인시켜 준다. 특히 사측의 반노조정책 구사가, 그리고 고용관련 이슈로 인한 파업발생이 파업 장기화의 분명한 요인이라는 사실은 장기 노사분규를 억지하는 데에

는 사측의 보다 전향적인 對노조정책이 필요하다는 사실, 그리고 고용조정 사안에 대한 노사간의 충분하고도 심도 있는 논의와 합의과정이 필요함을 보여준다. 무엇보다도 양적 분석결과는 파업이전의 일상적인 노사관계에서 노사간의 신뢰구축이 전제되어야 한다는 기본적인 사실을 새삼 확인시켜 주었다.

제4장에서는 장기분규 사업장 사례들의 분쟁 배경과 과정, 결과를 심층적으로 살펴보았다. 금융위기 이후 분규가 발생한 사업장 중 한 달 이상 파업을 지속한 사례 가운데 본 연구의 목적에 부합한다고 판단되는 사업장 6곳을 선정하였고, 해당 업체의 노사 당사자, 관련 전문가와의 심층 인터뷰를 통해 장기분규 사업장의 특성을 파악하였다. 연구 결과, 장기분규 사업장에 공통적으로 존재하는 요인들과 각 조직의 특성에 따라 차별적으로 존재하는 요인들이 있음을 파악할 수 있었다.

장기분규 사업장의 공통적 요인은 다음과 같다. 우선, 장기분규 사업장 노사는 모두 임금 외적 이슈로 싸우고 있다. 장기분규 사업장 노사는 고용조정, 단협, 노조인정 등 임금문제보다 훨씬 더 복잡한 사안으로 다투고 있다. 아울러 장기분규 사업장 노조의 파업이슈는 대체로 대중적 여론에 의해 정당성을 확보한 경우가 많다. 파업이슈의 정당성은 노조의 목적지향성과 밀접한 관련이 있다. 정당한 파업이슈는 투쟁에의 정당성과 명분을 부여한다. 노조는 투쟁을 무엇보다 가치 있는 활동으로 인식하기 때문에 곧 어려움에 직면하게 될 것을 알면서도 투쟁의 길을 택한다.

장기분규 사업장 모두에는 서로 신뢰하지 못하는 노사 관행이 뿌리 깊게 자리하고 있다. 장기분규 사업장 노사간에는 정보비대칭이 존재하고, 이는 서로에 대한 오해와 불신을 가중시키는 요소로 작용한다. 사례연구를 통해 교섭과정에서의 정보비대칭, 불확실성, 불완전 정보가 파업지속기간을 늘리는 주요 요인임을 알 수 있다.

장기분규 사업장 대부분에는 비윤리적이고, 부도덕한 사용자가 존재한다. 이러한 사용자요인은 장기분규에 가장 큰 영향을 미치는 요

인 가운데 하나다. 이들은 일반적으로 노동조합에 대한 강한 거부반응을 가지고 있으며, 노사관계에 무지한 경우가 많다. 장기분규 사업장의 사용자는 대부분 강력한 반노조전략을 구사하였다. 이처럼 장기분규 사업장의 사용자들의 반노조전략 구사 행태는 세부적으로 신념형, 무지형, 그리고 무기력형으로 분류될 수 있다. 신념형 사용자들은 오랜 기간을 거치며 반노조정서를 키워온 유형으로 노동조합에 대한 거부반응이 가장 강력하다. 무지형 사용자들은 노사관계에 대한 이해력과 리더십이 부족한 경우, 무기력형 사용자들은 외부의 압력에 의해 어쩔 수 없이 반노조전략을 구사하는 유형이다. 아울러 장기분규 사업장의 인적자원관리부서는 대체로 역량이 부족하다. 인적자원관리부서의 취약한 역량, 그리고 그에 따라 파생된 분쟁해결 능력의 결여는 싸움이 길어진 주요 요인 가운데 하나다.

한편 장기분규 사업장의 노동조합은 강한 지도부를 구성하고 있다. 노조 지도부가 뚜렷한 신념을 가질 경우, 파업은 장기화된다. 또한 장기분규 사업장 노조는 대부분 민주노총 소속이다. 아울러 장기분규 사업장 노조와 조합원에게는 다른 선택을 할 수 있는 옵션이 부족하다. 이들의 직무는 일반적으로 기업특수성이 매우 높기 때문에 조합원들의 재취업 가능성이 낮아지게 된다. 조합원들의 재취업 가능성이 낮을수록 파업은 더욱 장기화될 수 있다.

외부 연대세력은 장기분규 사업장 노조에 큰 힘이 되었지만 결과적으로 투쟁기간을 장기화시켰다. 즉, 외부 연대세력의 규모가 커지면 커질수록 파업은 더욱 길어지는 경향이 있다. 정보통신기술의 발전은 외부 연대지원을 확보할 수 있는 환경적 요인으로 작용했다. 정보통신기술의 발전에 따라 객관적 정보를 획득할 수 있는 다양한 창구가 마련되었으며, 노동조합운동, 파업에 대한 사회적 인식 또한 점차 변하고 있음을 알 수 있었다. 외부 연대는 사업장 내의 이슈를 사회적 이슈로 진화할 수 있게 하는 힘을 갖지만, 노사의 퇴로 또한 그만큼 협소하게 만들 수 있다.

한편 장기분규 사업장들은 각 조직의 특성과 그들이 처한 환경에

따라 몇 가지 다른 파업의 양태를 보였다. 사례연구를 통해서 본 장기분규 사업장 사례들의 차별적 요소는 다음과 같다. 우선, 몇몇 노사는 법·제도가 정비되지 않은 새로운 분쟁이슈로 싸운다. 분쟁의 특성이 이전에 경험해 보지 못한 새로운 고용현상일 때 한 사업장의 파업 결과는 향후 국내 전체 사업장의 근로조건과 노사관계에 막대한 영향을 미칠 수 있다. 이러한 이유로 새로운 분쟁이슈로 인한 분규당사자들은 큰 부담을 느끼게 되며, 분규는 장기화된다. 파업이 장기화되면서 일부 사업장의 투쟁 목표는 본래의 것과 전혀 다른 것으로 변하기도 한다. 분쟁이슈의 변화는 상급단체를 포함한 외부세력의 연대와 밀접한 관련이 있다.

일부 장기분규 사업장의 노동조합은 상대적으로 약한 조직력을 가지고 있다. 사례기업 중 일부는 설립초기 높은 조직률을 보유했지만, 분규 초반에 조직률의 대부분을 상실하게 되었다. 정규직 노조와는 달리, 비정규직으로 구성된 노동조합은 태생적으로 취약하다. 정규직 노조의 파업지속기간은 자원동원이론으로, 비정규직 노조의 파업지속기간은 자원의존이론으로 설명될 수 있다. 1년 이상의 극단적 장기분규의 경우, 노조 조직력이 약할수록, 그리고 조합원들의 고용형태가 비정규직일 경우 더욱 발생 가능성이 높아질 수 있음을 몇몇 사례를 통해 파악할 수 있다.

장기분규 사업장의 노사는 각 조직이 속한 산업의 특징, 경영전략, 기업의 역사와 문화, 지배구조, 기술적 환경 등 외부상황 및 환경적 요소, 또는 자원동원 능력, 연결망 등 내적요소에 의거하여 독자적 전략과 파업수단을 선택한다. 기타를 만드는 조합원들로 구성된 CC 노조는 문화콘서트 개최, 해외 유명악기 박람회 원정 등을 통해 투쟁을 전개해 나갔으며, 기자, PD 등 고숙련, 전문직으로 구성된 M사 노조는 방송제작 거부, 비리취재 보도 등을 적극 활용했다. 사례기업의 일부 사용자는 구사대나 용역, 공권력을 투입하였으며, 노동조합을 와해시키기 위해 창조컨설팅 등의 전문업체로부터 자문을 받거나 제2의 노조를 설립하기도 했다. 장기분규 사업장의 노사 중 일부는

제3자를 통한 대리인교섭을 활용하였다. 일부 사례를 통해 외부 컨설팅 업체 등 대리인들의 잘못된 진단이 파업을 장기화시킴을 알 수 있다. 일부 사업장에서는 극심한 노노갈등이 발생하였다. 노노갈등이 발생하게 되면 사용자는 통상적으로 보다 강력하고 적극적인 노조과파 국면에 돌입하였다.

장기분규 사업장의 특성적 요소들은 조합원들의 극심한 직무불만족과 스트레스로 연결되었다. 이러한 상태에서 노동조합의 분노를 촉발하는 특정한 계기적 사건(event)이 발생하고, 이는 파업으로 연결되었다. 파업이 지속되는 가운데 사용자의 대응, 외부연대의 결합 등에 따라 분쟁은 새로운 국면으로 전환되었고, 이들의 싸움은 결국 장기화로 치닫게 되었다.

장기분규 사업장 문제 해결을 위해서는 노사정 모두의 노력이 뒷받침되어야 한다. 행위자 요인은 분쟁특성이나 환경요인과는 다르다. 노사정의 인식과 태도에 따라 동일한 조건에서의 유사분쟁이 단기간에 해결될 수도 있으며, 장기분규로 이어질 수도 있다. 연구 결과를 통해 도출한 주체별 주요 과제는 다음과 같다.

우선, 노동조합은 현실을 정확히 직시할 필요가 있다. 산업구조와 노동력 구성의 변화를 감안하면 당분간 노조의 힘이 강해지기는 쉽지 않다. 사용자의 노조회피 전략은 계속될 것이며, 파업에 대해 호의적이지 않은 여론도 쉽게 바뀌기는 어려울 것이다. 복수노조법 시행에 따라 동일 사업장 내 제2, 제3의 노조가 생겨날 것이며, 이 가운데 일부 조직은 사측에 유리한 방향으로 운영될 것이다. 베이비부머들이 본격적으로 은퇴하는 시기가 도래하면 노조는 더욱 힘을 잃게 될 것이다. 노동조합은 이러한 현실을 정확히 직시하고 이에 대처해야 할 것이다.

장기분규 사업장의 노동조합 지도부는 파업을 결정하는데 보다 신중해야 할 필요가 있다. 장기파업은 지도부뿐 아니라 일반 조합원들에게 너무나 험난한 여정이다. 특히 일자리를 잃고 투쟁하는 조합원들은 극심한 생활고와 정신적 스트레스를 경험하게 된다. 노조 지

도부는 이러한 현실을 감안하고, 투쟁 돌입에 있어 보다 신중해야 할 것이며, 때로는 실패를 시인하는 용기가 필요함을 알아야 한다. 기본적으로 파업권은 위협의 수단으로 존재할 때 더 큰 위력을 발휘하는 속성을 가진다. 이와 더불어 노동조합의 역량 제고가 필요하다. 노조에 적대적인 사측에 대처하기 위해서는 노동조합 내부의 결속력이 무엇보다 중요하다. 노조 내부 갈등을 최소화해야 하고 결속력과 응집력을 높일 수 있도록 현실적 대안이 강구되어야 한다. 장기분규 사업장 노조는 우선적으로 상급단체의 지원을 적극 활용할 필요가 있으며, 만약 이것이 어렵다면 시민단체 등 외부 연대를 통해 자신들의 의제를 사회이슈화할 필요가 있다. 우리는 사례연구를 통해 분쟁의 이슈가 정당성을 가질 때 개별 사업장의 이슈가 공론화되는 과정을 확인한 바 있다. 아울러 개별 사업장 노조 지도부뿐 아니라 상급단체의 역량 제고가 요구되며, 노동조합의 정책역량 증진을 위한 정책 인프라의 개선, 정책실현 기회와 수단의 강화가 요구된다. 상급단체는 장기분규 사업장을 지원함에 있어 각 조직의 강점과 약점, 기회와 위협 요인 등을 정확히 파악하고 각 조직에 맞는 적절한 지원책을 마련해야 할 것이다.

본 연구를 통해 장기분규에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 다른 아닌 사용자라는 것을 알 수 있었다. 장기분규 문제를 해결하기 위해 사용자가 직면한 과제는 다음과 같다. 우선, 사용자는 보다 생산적인 교섭구조의 형성을 위해 고용관계 본질에 대한 인식과 태도를 전향시켜 나갈 필요가 있다. 기업은 사용자 개인 또는 주주들만의 사유물이 아니며, 이윤의 극대화만을 추구하는 조직이 아니다. 고용관계가 추구하는 목적은 효율성, 공정성, 의견 개진 등 세 가지 목적이 균형을 이루는 것이다. 재화와 용역이 수익적, 효과적으로 생산되는 것도 중요하지만, 결과물의 공정한 분배, 직원이 근로조건에 관련된 기업의 의사결정에 참여하는 작업장의 구현 또한 중요한 문제다. 국내 성공기업들의 사용자들은 대체로 회사의 성장이 건전한 노사관계와 행보를 같이한다는 신념하에 노사공동체의식, 노사화합 분위기를

를 조성하고 안정적인 노사관계 가운데 기업경영이 원활히 수행되도록 노력하였다. 장기분규 사업장의 사용자는 고용관계의 본질을 정확하게 재인식하고 기업을 경영해 나가야 할 것이다. 이를 위해 정부 주도로 희망 사용자에게 정기적으로 노사관계 관련 교육을 받을 수 있도록 지원하는 방안을 구상해 볼 수 있다.

또한 사용자는 조직 내 정보비대칭을 줄이기 위해 노력해야 한다. 노사 간 정보의 비대칭, 커뮤니케이션의 부족은 분규 발생뿐 아니라 분규의 기간을 늘리는 대표적 요인 가운데 하나다. 장기분규 사업장 중에는 실제로 감당할 수 없는 어려움에 직면한 곳들도 꽤 있다. 이러한 기업의 사용자는 다양한 채널을 통해 구성원들에게 기업의 어려움을 적극적으로 알려야 한다. 장기분규 사업장의 사용자는 기업의 생존을 위해 노사협력이 절실함을 알리고 공감대를 형성해 나가야 한다. 규모가 크지 않은 기업일수록 정보비대칭 극복 노력은 더욱 중요한 사안이다. 중소기업의 사용자들은 정확한 경영상태를 일상적으로 근로자에게 공개하여 예기치 못한 경영위기를 극복해 나가야 한다. 정보의 비대칭을 줄이려는 노력은 노사간 신뢰회복을 위한 첫 걸음이 될 것이다.

노조와 마찬가지로 사용자의 역량 제고가 요구된다. 본 연구를 통해 사용자의 리더십이나 인적자원관리부서의 역량 부족이 장기분규에 큰 영향을 미침을 알 수 있었다. 사용자의 리더십과 HR역량은 노동조합의 사용자 신뢰와 교섭효율성에 큰 영향을 미친다. 노사간의 불신은 불필요한 거래비용을 수반하며, 이는 기업 경쟁력 확보에 걸림돌로 작용한다. 노사간 신뢰 수준과 교섭효율성 제고를 위해 사용자는 합리적 리더십과 인적자원관리 역량을 갖추어야 할 것이다. 인적자원관리부서의 주도하에 기업 내 자율적 분쟁해결시스템을 갖추는 것도 갈등을 합리적으로 해결하는 방법 가운데 하나다.

무엇보다도 사용자는 경영자의 비윤리성과 무책임성, 반노조전략이 장기분규를 야기할 수 있음을 직시해야 한다. 장기분규 사업장의 사용자들은 장기분규의 1차적 원인이 본인들에게 있음을 자각하고,

사태를 원만하게 해결하기 위해 책임을 가지고 노력해야 할 것이다. 사용자는 정직, 공정, 정의, 윤리, 인간성 등 본연의 기업가 정신을 회복해야 하며, 분규 예방을 위해 항상 근로자의 입장에서 사안을 바라보는 습관을 길러야 한다. 아울러 반노조전략의 강도가 거세고 폭력적일수록 결국 더 큰 저항을 야기하고 파업기간도 장기화된다는 사실 또한 분명히 깨달아야 할 것이다.

장기분규 문제를 근원적으로 해결하기 위해서는 노사뿐 아니라 정부의 역할도 중요하다. 우리는 2000년대 중반 이후 극단적 장기분규 사례가 눈에 띄게 증가했다는 사실에 주목할 필요가 있다. 이는 정부의 성향과 무관하지 않을 것이다. 역사적으로 노동조합에 적대적인 정부가 집권할 경우, 파업의 지속기간이 길어지는 경향이 있다. 최근 자본과 권력의 유착에 따른 폐해가 확대되고 있으며, 이에 대한 우려의 목소리도 점점 높아지고 있다. 정부는 이러한 사실을 직시하고 불필요한 사회적 비용을 줄이기 위해 한 쪽에 편향되지 않는 공정한 입장을 취해야 한다. 장기분규 문제 해결을 위해 정부가 직면한 과제는 관련 법·제도의 정비, 조정 역량의 제고 등이 있다.

본 연구를 통해 법·제도가 정비되지 않은 새로운 분쟁이슈로 싸우는 다수의 노사를 목격할 수 있었으며, 이들의 싸움은 대부분 장기화됨을 알 수 있었다. 법·제도의 모호성이 파업기간에 큰 영향을 미친 것이다. 2014년 현재, 법·제도의 정비가 필요한 다양한 노동 현안이 산적해 있다. 특히 특수고용, 간접고용 등 새로운 고용형태에 대한 법·제도의 정비가 필요하다. 정부는 특수고용, 사내하청과 관련된 법적 쟁점을 조속히 해결하고 이들의 고용조건이 실질적으로 개선될 수 있도록 노력해 나가야 한다. 원하청 기업 간 동반성장, 공정거래질서 확립을 위한 고용관계 조율시스템의 정비 또한 시급한 과제다. 원하청 간 이익공유제, 원하청협의회 구성 등이 실질적으로 작동할 수 있도록 법적 개선이 이루어져야 한다.

또한 정부의 분쟁조정역량 강화 등 노동분쟁해결시스템의 개선이 필요하다. 이와 관련하여 노동위원회 상임위원 중심체제의 구축, 조

사관의 실무전문성 제고, 사업장 전담제 등을 통한 조정업무의 효과성 제고, 사전조정과 사후조정 활성화, 기업 차원의 노동분쟁해결시스템과의 연계체제 구축 등이 고려되어야 한다. 이와 더불어 노동위원회는 접수된 분쟁 가운데 장기분규 위험 사건을 선별하고, 이에 대해 조정역량을 집중할 필요가 있다. 우리나라의 조정프로세스는 노동쟁의 조정신청서가 접수되면, 담당조사관과 조정위원회가 구성되고 부의안을 작성하게 되어 있다. 현행 부의안에는 사건번호, 사건명, 당사자, 사업체 개요, 조정신청 사항, 조정신청 경위, 기타 참고사항 및 증빙자료, 쟁점사항 등이 포함된다. 우리는 현재의 부의안과는 별도로 사전에 장기분규 위험 사건을 판별할 수 있는 사건별 체크리스트를 작성할 것을 제안한다. 체크리스트에는 분쟁 특성, 사업체와 노사관계의 특성, 그리고 노사의 구체적 특성이 포함되어야 할 것이다. 체크되는 항목이 많을수록 장기분규로 이어질 가능성이 높다. 이러한 방식을 통해 노동분쟁 사건의 본질을 보다 정확히 파악할 수 있으며, 궁극적으로 노동분쟁의 효과성을 점진적으로 높여 나갈 수 있을 것이다.

본 연구는 그동안 연구가 거의 이루어지지 않았던 장기분규 사업장의 특성을 종합적으로 파악했다는 함의가 있다. 본고는 계량분석, 심층사례 연구 등 다양한 방법을 통해 장기분규 사업장의 특징을 파악하고, 생산적 노사관계를 구현하기 위한 함의를 도출하였다. 장기분규 결정요인은 분쟁 특성, 행위자요인, 기타요인으로 세분화하고, 각각의 요인들이 분규에 미치는 영향력을 파악하였다. 본 연구는 양적방법과 질적방법을 병행하여 장기분규 사업장의 특성을 종합적으로 파악한 첫 시도로서 학문적, 정책적 의의를 가진다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 양적분석과 질적분석의 분석대상과 분석결과가 완벽하게 수미일관하지는 않다는 점, 그리고 사용자의 입장이 다소 결여되어 있다는 점 등의 한계점을 가진다. 향후 보다 정확한 현실진단과 더욱 합리적인 대안 모색이 뒤따라야 할 것이다.

제 1 장 서 론

제1절 문제제기

노사분규가 줄고 있다. 우리나라의 노사분규는 1987년을 정점으로 지속적인 감소세를 보인다. 노사분규 건수는 외환위기를 겪으며 한때 증가하는 모습을 보였지만, 그 후 전반적 감소세를 이어갔다. 2006년 이후 한 해의 노사분규 건수가 150건을 넘은 시기는 한 번도 없다. 노사분규의 수치, 파업의 사회적 영향력 등을 고려해 볼 때 우리나라의 노사관계는 상당히 안정화되어 가고 있다고 하겠다.

노사분규가 줄어들고 있음에도 불구하고, 장기분규 사업장 문제는 풀리지 않고 있다. 2000년 이후 1년 이상 투쟁이 지속된 극단적인 장기분규 사례가 눈에 띄게 증가하였다. 최근 장기분규의 양태는 조직력을 갖춘 노조가 임금인상을 목적으로 행하는 일반적인 파업과는 큰 차이를 보인다. 대부분의 장기분규 사업장에서는 물리적 충돌과 극단적 행동이 빈번히 발생한다. 장기분규는 노동자들의 현장점거, 삭발, 단식, 고공농성, 심지어는 자살로 귀결되기도 한다. 파업 건수는 줄고 있지만, 다른 한편에선 고통에 신음하다가 스스로 생을 마감하는 노동자들이 늘고 있다.

이처럼 국가 수준에서의 노사분규 감소가 반드시 미시적 영역 전반의 노사관계 안정화를 의미하는 것은 아니다. 장기분규 사업장의 증가는 우리나라의 근로손실일수를 높이는 주요 요인으로 작용한다. 장기분규에 따

른 경제사회적 비용은 추산이 어려울 만큼 막대하다.

생산적 노사관계 시스템이 구축되기 위해서는 노사분규의 배경과 원인, 교섭 및 분규 양태에 대한 체계적이고도 심층적인 분석이 필요하지만, 장기분규와 관련된 연구는 매우 미흡한 실정이다. 아울러, 새로운 환경과 고용전략, 고용현상이 지속적으로 등장함에 따라 학문적 논의가 현실을 따라가지 못하고 있다. 일부 사업장 사례에 주목한 문헌들이 없지 않지만, 장기분규 사업장의 특성을 종합적으로 파악한 연구는 극히 드물다. 본고와 관련된 기존의 학문적 논의는 크게 파업발생 영향요인, 파업 지속기간 영향요인, 그리고 장기분규 영향요인을 다룬 것들로 구분될 수 있는데, 이 가운데 장기분규의 특성을 다룬 연구는 찾아보기 어렵다. 뿐만 아니라, 장기분규 사업장에는 기존의 경제·사회·노사관계학적 파업 이론이 적용되지 않을 가능성이 높다. 장기분규 사업장은 일반적인 규칙이 적용되지 않는, 아웃라이어(outlier)적 성격이 강하기 때문이다.

세상에는 존경할 만한 무수히 많은 모범 경영(best practices) 사업장이 존재한다. 이들의 정반대 편에는 장기분규 사업장과 같은 최악의 작업조직(worst practices)이 있다. 최선의 작업조직과 마찬가지로, 장기분규 사업장들에는 보편적 원칙(universal principles)이 적용될 수 있다. 이들의 공통 인자를 밝혀내는 작업은 모범 경영 사례를 발굴하는 것 이상으로 중요하다. 우리는 항상 잘했던 것보다는 실패를 통해 더 많은 것들을 배울 수 있기 때문이다.

본 연구의 목적은 장기분규 사업장의 특성을 종합적으로 밝히는 것이다. 본 연구는 문헌연구, 계량분석, 심층 사례 연구 등 다양한 방법을 통해 장기분규 사업장의 특징을 파악하고, 생산적 노사관계를 구현하기 위한 함의를 도출하고자 한다. 본고는 장기분규 결정요인을 분쟁 특성, 환경요인, 행위자요인, 기타요인으로 세분화하고, 각각의 요인들이 분규에 미치는 영향력을 살펴볼 것이다. 계량분석은 일반화를 할 수 있다는 강점을 지니지만, 현실 세계의 모든 변수를 반영할 수 없다는 한계점을 가짐으로, 정성적 방법인 심층 사례 연구를 통해 보완할 것이다.

제2절 연구의 구성

본 연구는 다음과 같이 구성된다. 제2장에서는 노사분규 통계 분석을 통해 한국의 노사분규 발생 추이 및 특징을 도출한다. 특히 IMF 경제위기 이후 한국에서 노사분규의 특징을 살펴보도록 한다. 제3장에서는 파업발생 및 파업기간 결정에 미치는 영향요인을 실증적으로 분석한다. 이를 위해 파업발생 및 파업기간의 결정과 관련한 이론적 주장, 실증연구 결과들을 우선적으로 검토하고, 계량분석을 통해 파업의 발생 및 지속에 영향을 미치는 요인들의 영향력을 검증한다. 제4장에서는 심층 사례분석을 통해 장기분규의 보다 구체적 특성을 파악한다. 일반론적 관점과 상황론적 관점에 의거하여 6개 사례기업들의 공통적 요인과 차별적 요인을 살펴본다. 특히 환경적 맥락, 노사의 상호작용 등 사례별 분규의 배경과 과정적 특성을 이해하도록 한다. 제5장에서는 연구 결과를 요약하고 연구의 시사점과 한계를 논한다.

본고는 다음의 두 가지 지점에서 기여하고자 한다. 첫째, 장기분규 영향요인을 실증 분석한다. 둘째, 심층 사례연구를 통해 구체적 맥락 가운데 분쟁 특성, 환경요인, 행위자요인, 기타요인 등을 파악하고, 장기분규의 특성을 종합한다. 본 연구는 장기분규 사업장의 특징을 구체적으로 밝힘으로써 현재 우리나라 노사관계의 한 극단을 재조명하고, 사업장 노사관계 개선을 위한 이론적·정책적 대안을 마련하는 데 도움을 줄 수 있을 것이다.

제 2 장

한국의 노사분규 발생 추이 및 특징

제1절 문제제기 및 구성

본 장에서는 IMF 경제위기 이후 한국에서 노사분규가 어떤 수준으로 발생되었는지 살펴보겠다. 이를 위해 우선 제2절에서 노사분규가 어떠한 기준에 의해 산정되고 있는지, 그리고 각 국가별로 기준의 차이가 존재하는지 알아보겠다. 다음 제3절에서는 한국에서 노사분규가 어떤 발생 추이를 보여왔는지 다양한 지표를 통해 보이고자 한다.

제2절 노사분규 산정기준과 국제비교

노사분규를 산정하는 기준은 나라별로 다른데, 우리나라의 경우 노사분규 통계는 노사분규 발생건수와 근로손실일수를 의미하며, 이 통계 수치는 지방노동관서에서 근로감독관이 보고하는 노동동향(일일보고)과 근로손실일수(주단위 보고)에 기초하여 생산되는 보고통계이다.

이때 각각의 통계는 아래와 같은 기준에 따라 작성된다. 우선 노사분규 발생건수는 노동조합과 사용자(사용자단체) 간 근로조건의 결정에 관

한 의견의 불일치로 인해 노조 측이 작업 거부 등에 돌입함으로써 1일 근로시간(8시간) 이상 작업이 중단된 경우에 산정된다. 누계해서 1일 근로시간(8시간) 미만인 부분파업 등의 경우, 혹은 근로조건 개선과 관계 없는 정치파업의 경우는 노사분규 발생건수에 산정되지 않는다.

다음으로 근로손실일수는 앞의 노사분규 발생건수의 산정에 포함되는 경우에 한해 [파업기간 중 파업참가자 수 × 파업시간 ÷ 1일 근로시간(8시간)]을 1일 단위로 파악하여 합산하여 구해진다.

이러한 우리나라의 노사분규 산정기준은 외국의 경우와 다소 다르다. <표 2-1>에는 주요 국가의 노사분규 산정기준이 나와 있는데, 노사분규 통계를 생산하는 기준은 나라별로 적지 않은 차이가 존재한다.

우선, 대부분의 국가는 노사분규의 대상으로 산정하는 최저한의 기준을 가지고 있는데, 대략 그 준거가 되는 것은 누계시간, 지속기간, 참여규모 등이다. 미국의 경우 참가자 수가 1,000명 이상이고, 지속기간이 한 교대조나 하루 이상인 경우에만 집계되므로 상대적으로 작은 규모의 노사분규는 통계에서 빠질 가능성이 높다.

반면에 영국은 지속일수 1일 이상, 참가자 수 10인 이상이면 포함되도록 되어 있고, 프랑스나 독일도 손실일수 및 지속일수가 1일 이상이면 통계에 산정된다. 일본은 지속일수 반일 이상, 스페인은 1시간 이상일 때 통계에 포함되므로 이들 국가들의 경우 상대적으로 노사분규의 규모가 작아서 통계에서 누락될 가능성은 높지 않다고 할 수 있다. 호주와 뉴질랜드는 손실일수가 10일 이상인 경우에만 파업 통계 산정에 포함된다.

노사분규 통계의 산정기준에 있어서의 차이뿐 아니라 통계를 수집하는 담당 기관 역시 국가별로 차이를 보인다. 대부분의 기관이 행정기관을 통해 노사분규 통계를 수집하고 있으나 모든 경우에 법적인 의무가 고지되는 것은 아니며, 언론 보도의 내용을 주된 출처로 파악하는 경우도 적지 않은 것으로 나타났다. 의외로 노사분규와 관련된 사항을 보고하도록 법적인 의무를 부과한 국가는 독일, 일본 등으로 그다지 많지 않다. 의무적인 보고가 이루어지는 국가의 통계가 누락될 가능성이 낮으므로 훨씬 더 실제 노동쟁의 상황을 더 잘 반영하고 신뢰할 수 있는 통계라고 볼 수 있을 것이다.

또한 사업장 내의 근로조건이나 노사 간 다툼과 관계없는 정치적인 목적을 갖는 정치파업이나 다른 사업장의 분쟁에 대한 동정파업, 혹은 연대파업을 노사분류 통계에 포함시키려는가의 문제에 대해서도 국가별 차이를 보인다. 우리나라와 미국을 제외한 대부분의 나라에서는 정치파업이나 동정파업도 노사분류 통계에 포함시키고 있다.

〈표 2-1〉 주요국의 노동쟁의 산정기준 및 방법

	통계 포함 최소 기준	정치파업 포함여부	통계 출처 및 수집 방식
한 국	누계시간 8시간 이상	포함안함	지방노동사무소 근로감독관의 일일보고서
미 국	지속기간 하루 혹은 한 교대조 시간 이상이고, 참가자 수 1,000명 이상	포함안함	언론, 사용자, 노조로부터의 보고
캐나다	손실일수 10일 이상이고, 지속일수 반일 이상인 경우	포함	지방노동사무소의 조정서비스와 언론
영 국	지속일수 1일 이상, 참가자 수 10인 이상인 경우(손실일수가 100일 이상이면 무조건 포함)	포함	언론보도 정보를 사용자 및 노조에 직접 확인
프랑스	손실일수 1일 이상(농업 제외)	포함	노동조사관의 보고서
독 일	지속일수 1일 이상, 참가자 수 10인 이상인 경우(손실일수가 100일 이상이면 무조건 포함)	포함	사용자가 지방고용사무소에 의무적으로 고지
스페인	1990년 이전까지는 파업만 집계함. 지속기간 1시간 이상	포함	파업을 선동하는 정당에게 관련 노동당국에 고지할 법적 의무 부과
호 주	손실일수 10일 이상	포함	노동부, 사용자, 노조, 언론에서 수집
뉴질랜드	손실일수 10일 이상(1988년 이전 공공부문 제외)	포함	언론보고, 고용인, 고용주단체, 노동조사관으로부터 초기정보를 얻은 후 사용주의 보고서로 검증
일 본	지속일수 반일 이상(비공식 분쟁 제외)	포함	노사관계위원회에 보고할 법적 의무

주: 김정우(2005)를 재구성함.

자료: ILO sources and methods: Labor Statistics, Vol. 7. Strikes and Lockouts, Geneva, 1993; ILO's statistical website(laborsta.ilo.org), 한국은 고용노동부 업무지침.

이렇듯 노사분규 통계에 대한 국가별 기준이 다름에도 불구하고 이를 통일시키고자 하는 노력은 별로 발견되지 않는데, 이는 각국의 특정한 정치적·경제적 배경에 의존할 수밖에 없는 상황을 고려한 것으로 보인다. 국제노동기구(ILO)는 1993년 제네바에서 열린 15차 노동통계 국제회의에서 “노동쟁의에 의한 파업, 직장폐쇄 및 기타 쟁의행위에 관한 통계에 대한 결의”를 채택하였고, 지금까지 노사분규에 관한 국제비교는 이 정의를 따르고 있다.

우리나라의 노사분규 통계는 정치파업이 포함되지 않는 점만 제외하면 8시간을 초과하는 노사분규에 대해 통계에 산정하고 있으며, 이의 보고와 집계를 국가 행정기관인 고용노동부에서 담당하고 있어, 비교적 현실을 잘 반영하고 있다고 볼 수 있을 것이다.

제3절 한국의 노사분규 추이

이제 노사분규 발생건수를 기준으로 IMF 경제위기 이후 한국의 노사분규가 어떻게 진행되어 왔는지 살펴보도록 하겠다.

1. 연도별·특성별 분규건수

노사분규 발생건수를 살펴보면, 1998년의 129건에서 점차 늘어나서 2004년에 462건으로 가장 높은 수치를 나타냈으나 그 이후 비교적 가파르게 감소하는 추이를 보이고 있다. 2006년부터 노사분규 건수를 산정함에 있어 그 기준이 변화하였는데, 2005년까지는 사업장 단위로 노사분규 건수를 산정하였으나 2006년부터는 교섭단위를 기준으로 분규건수를 집계하고 있다. 즉 산별노조 차원의 파업에 대해 2005년까지는 참여하고 있는 사업장 수만큼 노사분규 건수를 산정해 왔으나 2006년부터는 예컨대 금속노조 차원의 파업이면 1건으로만 산정하는 방식을 취하고 있다. 이는 ILO 기준에도 부합하고, 변화된 노사관계 상황 또한 반영하는 것이다.

〈표 2-2〉 발생원인별 노사분류 추이

(단위: 건)

	전 체	임금인상	단체협약	임단협	기 타
1998	129	28 (21.7)	14 (10.9)	43 (33.3)	44 (34.1)
1999	198	40 (20.2)	24 (12.1)	65 (32.8)	69 (34.8)
2000	250	47 (18.8)	60 (24.0)	107 (42.8)	36 (14.4)
2001	235	59 (25.1)	44 (18.7)	105 (44.7)	27 (11.5)
2002	322	44 (13.7)	46 (14.3)	203 (63.0)	29 (9.0)
2003	320	43 (13.4)	48 (15.0)	201 (62.8)	28 (8.8)
2004	462	56 (12.1)	37 (8.0)	349 (75.5)	20 (4.3)
2005	287	36 (12.5)	42 (14.6)	194 (67.6)	15 (5.2)
2006	138 <253>	26 (18.8)	19 (13.8)	78 (56.5)	15 (10.9)
2007	115 <212>	24 (20.9)	21 (18.3)	57 (49.6)	13 (11.3)
2008	108 <130>	22 (20.4)	13 (12.0)	59 (54.6)	14 (13.0)
2009	121 <175>	27 (22.3)	17 (14.0)	67 (55.4)	10 (8.3)
2010	86 <184>	18 (20.9)	9 (10.5)	51 (59.3)	8 (9.3)
2011	65 < 75>	25 (38.5)	8 (12.3)	27 (41.5)	5 (7.7)
2012	105 <???)>	24 (22.9)	12 (11.4)	58 (55.2)	11 (10.5)

주: 1) 기타 건수에는 공장이전 지원금, 회사청산 위로금, 노조인정 등 포함.

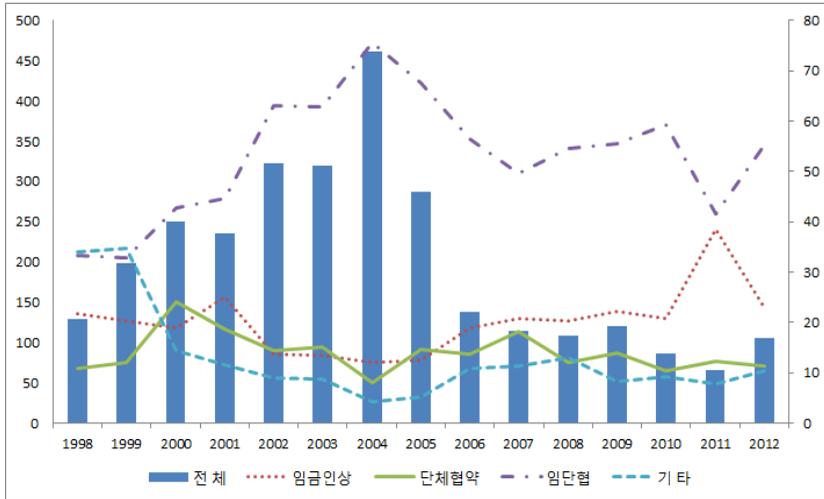
2) < >는 2006년 이전과 동일한 방식에 의해 집계한 분류발생건수이며, ()는 전체 건수 대비 비중임

자료: 고용노동부, 『고용노동백서』, 각 연도 및 『통계로 보는 노사분류』, 각 연도.

변화된 기준에 의거하여 판단해 보면, 2006년의 노사분류는 전년 대비 절반 이상 감소하였고, 그 이후에도 점차 줄어들어 2011년에 65건으로 가장 적은 발생건수를 보였고 2012년에는 105건의 노사분류가 일어났다. 기존의 산정 방식, 즉 사업장을 단위로 노사분류 건수를 산정해 보아도 2006년 이후 지속적으로 파업이 줄어들었다는 것이 확인된다. 특히 2011년의 노사분류 발생건수는 교섭단위를 기준으로 하면 65건, 사업장을 기준으로 하면 75건이라는 상대적으로 적은 수치를 기록했으며, 이는 산별 단위 파업 발생이 거의 없었다는 것을 의미한다.

[그림 2-1]을 보면, 1998년 IMF 경제위기 이후 2004년까지 노사분류는 증가해 오다가 2005년부터 추세적으로 감소해 오고 있음이 확인된다. 물론 이는 노사분류 산정기준이 변화되었기 때문이기도 하나, 종전 기준을 적용하더라도 2000년대 전반에 비해 2000년대 후반의 노사분류 건수가 감소해 왔다는 사실은 크게 틀림이 없다.

(그림 2-1) 연도별·발생원인별 노사분규 추이



자료: 고용노동부, 『고용노동백서』, 각 연도 및 『통계로 보는 노사분규』, 각 연도.

그러나 그림에도 나타나듯이, 당해 연도 전체 분규건수에서 발생원인별 노사분규 비중의 변화 추이는 상이한 패턴을 보이고 있다. 단체협약을 둘러싼 노사분규와 기타 사유, 즉 노조인정, 공장이전 위로금, 회사청산 위로금 등을 둘러싼 노사분규의 비중은 다소나마 줄어드는 추이를 보이나 임금인상을 둘러싼 분규 비중은 점차 높아지고 있다. 가장 큰 비중을 보이는 발생원인은 임단협을 둘러싼 노사분규로 등락을 거듭하고 있으나 전체적으로 볼 때 여전히 가장 높은 비중을 보인다.

그러나 이러한 발생원인별 구분이 반드시 노사분규의 발생원인을 명확하게 구별해 준다고 보기는 어렵다. 우선, 노사분규의 발생은 여러 가지 원인이 중첩적으로 작동하는 경우가 많기 때문에 일의적으로 임금 혹은 단협 때문에 분규가 발생했다고 규정하기는 어렵다. 다음으로 많은 노동조합에서는 불법과업의 시비를 회피하기 위해 절차는 물론 적법한 쟁의 목적을 확보하고자 하는데 이러한 과정에서 임단협을 둘러싼 노사분규의 비중이 공식적 명분으로 과대하게 산정되는 왜곡현상이 나타날 가능성이 높다. 따라서 현행 발생원인별 노사분규 구분은 실제 과업발생원인과는 반드시 일치하지 않을 가능성이 있음을 감안하는 선에서 통계

수치를 고려하는 것이 바람직할 것이다.

그렇다면 노사분규는 어떤 규모의 사업체에서 많이 발생하고 있을까? <표 2-3> 및 [그림 2-2]는 이러한 질문에 대한 일정한 답변을 제공해준다. 노사분규는 노동조합이라는 조직을 통해 행해지는 경우에만 그 법률적 요건이 충족되고, 대부분의 경우 노조를 통해 이루어진다. 따라서 사업체 규모별로 볼 때 노동조합 조직률이 높은 대규모 사업체에서 파업발생 비중이 높을 것으로 예상된다. 그러나 실제 사업체 규모별로 보면 1,000인 이상 고용되어 있는 대규모 사업체에서 노사분규가 가장 많이 발생하고 있지는 않다. 오히려 100~299인 규모에 해당하는 중간 규모의 사업체에서 노사분규 발생빈도가 가장 높은 것으로 나타났다. 특히 2001년

<표 2-3> 사업체 규모별 노사분규 추이

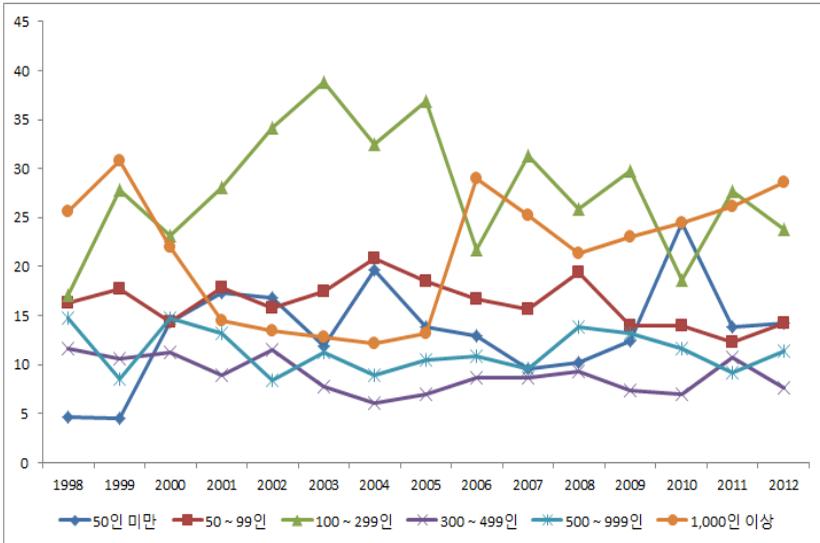
(단위: 건, %)

	전 체	50인 미만	50~99인	100~299인	300~499인	500~999인	1,000인 이상
1998	129(100.0)	6(4.7)	21(16.3)	35(17.1)	15(11.6)	19(14.7)	33(25.6)
1999	198(100.0)	9(4.5)	35(17.7)	55(27.8)	21(10.6)	17(8.6)	61(30.8)
2000	250(100.0)	36(14.4)	36(14.4)	58(23.2)	28(11.2)	37(14.8)	55(22.0)
2001	235(100.0)	41(17.4)	42(17.9)	66(28.1)	21(8.9)	31(13.2)	34(14.5)
2002	322(100.0)	54(16.8)	51(15.8)	110(34.2)	37(11.5)	27(8.4)	43(13.4)
2003	320(100.0)	38(11.9)	56(17.5)	124(38.8)	25(7.8)	36(11.3)	41(12.8)
2004	462(100.0)	91(19.7)	96(20.8)	150(32.5)	28(6.1)	41(8.9)	56(12.1)
2005	287(100.0)	40(13.9)	53(18.5)	106(36.9)	20(7.0)	30(10.5)	38(13.2)
2006	138(100.0)	18(13.0)	23(16.7)	30(21.7)	12(8.7)	15(10.9)	40(29.0)
2007	115(100.0)	11(9.6)	18(15.7)	36(31.3)	10(8.7)	11(9.6)	29(25.2)
2008	108(100.0)	11(10.2)	21(19.4)	28(25.9)	10(9.3)	15(13.9)	23(21.3)
2009	121(100.0)	15(12.4)	17(14.0)	36(29.8)	9(7.4)	16(13.2)	28(23.1)
2010	86(100.0)	21(24.4)	12(14.0)	16(18.6)	6(7.0)	10(11.6)	21(24.4)
2011	65(100.0)	9(13.8)	8(12.3)	18(27.7)	7(10.8)	6(9.2)	17(26.2)
2012	105(100.0)	15(14.3)	15(14.3)	25(23.8)	8(7.6)	12(11.4)	30(28.6)

주: () 안은 전체 건수 대비 비중임.

자료: 고용노동부, 『고용노동백서』, 각 연도.

(그림 2-2) 연도별·규모별 노사분규 추이



자료: 고용노동부, 『고용노동백서』, 각 연도 및 『통계로 보는 노사분규』, 각 연도.

부터 2005년까지 2000년대 전반기의 경우 이 규모 사업체에서 발생한 노사분규 건수는 전체 분규에서 적게는 28.1%(2001년), 많게는 38.8%(2003년) 정도의 비중을 차지하고 있다.

이러한 원인은 당시 금속노조나 보건의료노조의 산별교섭 및 산별파업의 영향인 것으로 판단된다. 동 산별노조에 소속된 기업별 지부·지회들의 사업체 규모는 중간 규모가 가장 많기 때문이다. 2006년부터 1,000인 이상 사업체 규모의 파업 비중이 추세적으로 높아지고 있다는 점이 주목된다. 물론 이러한 추이 변화의 한 요인은 노사분규 산정기준이 사업체단위가 아니라 교섭단위로 바뀌면서 산별단위 파업이 1,000인 이상 사업체로 계산되어 나타났을 가능성이 존재한다.

<표 2-4> 및 [그림 2-3]은 노사분규 발생건수를 산업별로 살펴본 결과이다. 역시 가장 많은 비중을 보이는 산업은 제조업이다. 등락을 거듭하고 있으나 추세적으로는 다소 줄어드는 비중을 보이고 있다. 사회·개인 및 공공서비스업의 노사분규 비중이 점점 더 높아지고 있음은 주목할 만하다. 이는 해당 기간 동안의 산업구조의 변화, 노동조합 조직화 양상

의 변화, 해당 산업에서의 노동조합 전투성의 변화 등이 맞물려 나타난 현상으로 판단된다. 노사분규가 여전히 제조업에서 발생하고 있다는 사실에는 큰 변함이 없으나, 서비스업에서의 노사분규가 점차 늘어나고 있다는 사실은 향후 지속적인 관찰이 필요한 지점이다.

〈표 2-4〉 산업대분류별 노사분규 추이

(단위: 건, %)

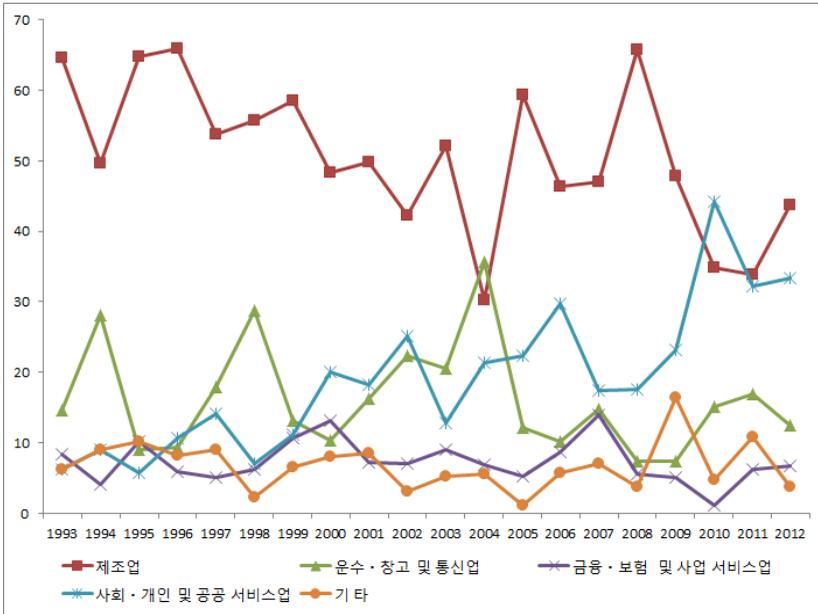
	전 체	제조업	운수·창고 및 통신업	금융·보험 및 사업 서비스업	사회·개인 및 공공 서비스업	기 타
1993	144(100.0)	93(64.6)	21(14.6)	12(8.3)	9(6.3)	9(6.3)
1994	121(100.0)	60(49.6)	34(28.1)	5(4.1)	11(9.1)	11(9.1)
1995	88(100.0)	57(64.8)	8(9.1)	9(10.2)	5(5.7)	9(10.2)
1996	85(100.0)	56(65.9)	8(9.4)	5(5.9)	9(10.6)	7(8.2)
1997	78(100.0)	42(53.8)	14(17.9)	4(5.1)	11(14.1)	7(9.0)
1998	129(100.0)	72(55.8)	37(28.7)	8(6.2)	9(7.0)	3(2.3)
1999	198(100.0)	116(58.6)	26(13.1)	21(10.6)	22(11.1)	13(6.6)
2000	250(100.0)	121(48.4)	26(10.4)	33(13.2)	50(20.0)	20(8.0)
2001	235(100.0)	117(49.8)	38(16.2)	17(7.2)	43(18.3)	20(8.5)
2002	322(100.0)	136(42.2)	72(22.4)	23(7.1)	81(25.2)	10(3.1)
2003	320(100.0)	167(52.2)	66(20.6)	29(9.1)	41(12.8)	17(5.3)
2004	462(100.0)	140(30.3)	165(35.7)	32(6.9)	99(21.4)	26(5.6)
2005	287(100.0)	170(59.3)	35(12.1)	15(5.2)	64(22.3)	3(1.1)
2006	138(100.0)	64(46.4)	14(10.1)	12(8.7)	41(29.7)	7(5.7)
2007	115(100.0)	54(47.0)	17(14.8)	16(13.9)	20(17.4)	8(7.0)
2008	108(100.0)	71(65.7)	8(7.4)	6(5.6)	19(17.6)	4(3.7)
2009	121(100.0)	58(47.9)	9(7.4)	6(5.0)	28(23.1)	20(16.5)
2010	86(100.0)	30(34.9)	13(15.1)	1(1.2)	38(44.2)	4(4.7)
2011	65(100.0)	22(33.8)	11(16.9)	4(6.2)	21(32.3)	7(10.8)
2012	105(100.0)	46(43.8)	13(12.4)	7(6.7)	35(33.3)	4(3.8)

주: 1) () 안은 전체 건수 대비 비중임.

2) 기타에는 광업, 전기·가스 및 수도사업, 기타 사업이 포함됨.

자료: 고용노동부, 『고용노동백서』, 각 연도

(그림 2-3) 연도별·산업별 노사분규 추이



자료: 고용노동부, 『고용노동백서』, 각 연도 및 『통계로 보는 노사분규』, 각 연도.

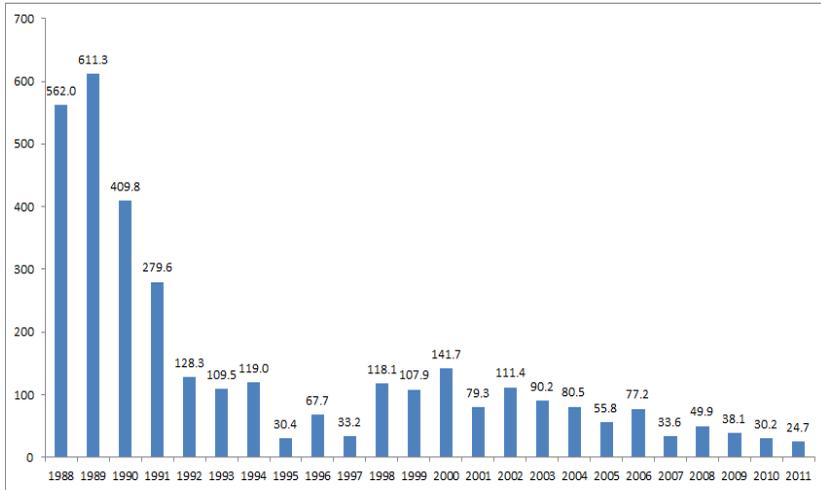
2. 파업성향 추이 및 국제비교

그런데 앞에서 살펴본 노사분규 건수는 그 자체로 한 국가 내에서 노사분규가 얼마나 발생하고 또 변화해 왔는지를 살펴보는 지표로서는 활용가치가 있지만 노사분규가 얼마나 강렬하게 - 즉, 얼마나 길게 혹은 얼마나 많은 인원이 참여하여 - 발생했는지를 보여주지는 않는다.

따라서 노사분규로 인한 경제적 손실이 어느 정도인가를 비교적 과학적으로 살펴보기 위해서 많이 활용하는 지표가 있는데, 이것이 임금근로자 1,000인당 근로손실일수, 즉 파업성향(strike rate)이다. 파업성향은 노사분규, 즉 파업 혹은 직장폐쇄로 인한 근로손실일수를 임금근로자(피고용자) 1,000명으로 나누어 계산된다.

[그림 2-4]는 1988년부터 2004년까지의 파업성향 추이를 보여주고 있는데, 파업성향이 추세적으로 감소하고 있음이 확연하게 드러난다. 실질

[그림 2-4] 피용자 1,000인당 근로손실일수 추이



자료: 고용노동부, 『고용노동백서』, 각 연도 및 『통계로 보는 노사분규』, 각 연도.

적 의미에서 노동조합 결사의 자유(단결권)와 파업의 자유(단체행동권)가 보장된 것이 1987년 노동자대투쟁 이후라고 본다면, 사실상 위의 그림은 온전한 의미에서 한국의 파업성향 전체를 보여준다고 해도 과언이 아닐 것이다. 1980년대 후반은 엄청나게 높은 파업성향을 보이고 있으나 곧 크게 감소했음을 알 수 있다(1996년은 노동법 개정 저지 총파업 관계로 다소 상승). 이후 1998년 IMF 경제위기를 기점으로 다시 파업성향이 1990년대 전반 수준으로 높아졌으나 2000년대 들어서는 추세적으로 감소해 왔다. 즉 겉으로 드러나는 노사분규로 인한 경제적 손실은 크게 줄어들어 왔고 자주적인 노동조합이 참여하는 노사관계가 형성되기 시작하는 초창기 시기인 1980년대 후반에 비해 매우 안정화되었다고 결론지을 수 있다.

그렇다면 한국의 파업성향은 다른 나라와 비교해서는 어느 정도 수준일까? 앞서 살펴보았듯이 노사분규를 산정하는 기준은 나라에 따라 다르고, 각국별로 경제규모, 산업화 정도, 임금근로자 규모 등이 다르기 때문에 노사분규 건수나 분규참가자 수 등을 단순·비교하는 것은 아무 의미가 없다.

국가별로 노사분규 산정기준에서 발생하는 차이까지 감안할 수는 없으나 임금근로자 1,000인당 근로손실일수 수치는 적어도 임금근로자 규모에 의한 차이는 고려된 값이므로 통상 이 수치를 통해 국가별 파업성향을 비교하고 있다.

<표 2-5>는 EU와 OECD에 소속되어 있는 국가들의 1997년부터 2006년까지의 연도별 파업성향이 나타나 있다. 해당 기간 동안 비교적 파업성향이 높은 나라로는 스페인과 캐나다를 들 수 있고, 파업성향이 매우 낮은 대표적인 나라는 일본을 들 수 있다. 유럽 국가 중에는 독일, 오스

<표 2-5> 주요국의 파업성향 추이

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
한 국	33	118	108	142	79	111	90	81	56	77
영 국	10	11	10	20	20	51	19	34	6	28
오스트리아	6	0	0	1	0	3	398	0	0	0
덴마크	42	1,317	38	51	24	79	23	31	21	34
핀란드	56	70	10	126	30	36	32	21	322	40
독 일	2	1	2	0	1	10	5	2	1	13
아일랜드	69	32	168	72	82	15	26	14	17	4
이탈리아	84	40	62	59	67	311	124	44	56	27
네덜란드	2	5	11	1	6	34	2	9	6	2
포르투갈	25	28	19	11	11	29	15	12	7	11
스페인	182	121	132	295	150	370	56	306	62	58
스웨덴	7	0	22	0	3	0	164	4	0	1
EU 평균	33	47	29	48	32	93	43	49	23	24
노르웨이	4	141	3	239	0	72	0	68	5	68
스위스	0	7	1	1	5	5	2	10	0	2
터 키	19	29	23	35	28	4	14	8	15	13
호 주	77	72	89	52	43	28	46	39	24	13
캐나다	296	196	190	126	163	220	123	223	283	54
일 본	2	2	2	1	1	0	0	0	0	na
뉴질랜드	18	9	12	8	37	22	12	4	18	17
미 국	38	42	16	161	9	5	32	8	10	20
OECD 평균	39	44	27	81	23	45	33	31	24	24

주: 1) EU 평균은 EU 14개국의 평균임.

2) EU 평균과 OECD 평균은 일부 불완전한 데이터를 포함하고 있음.

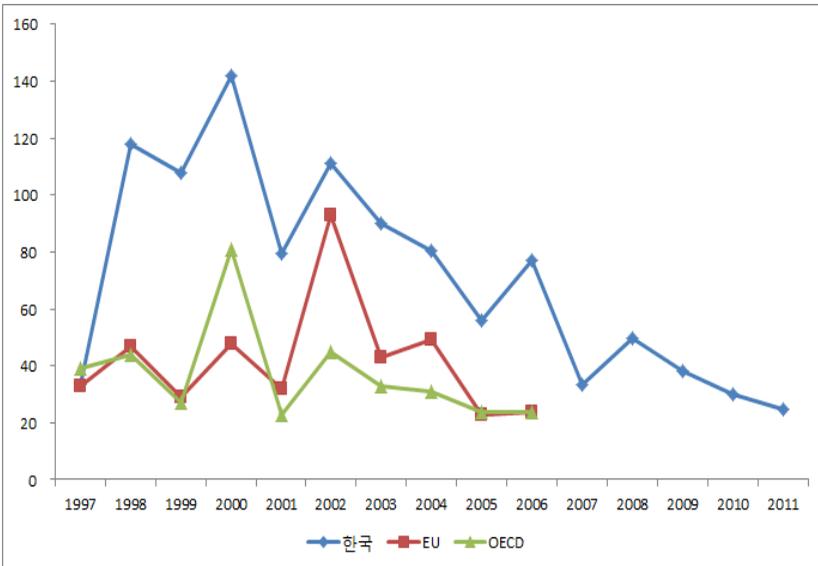
자료: 1) Dominic Hale(2008), p.33 <표 1>을 재구성.

2) 한국은 고용노동부 내부자료와 통계청의 『경제활동인구조사』 원자료를 활용함.

트리아, 네덜란드, 스위스 같은 나라들의 파업성향이 상대적으로 낮은 편이었고 이탈리아, 덴마크, 핀란드 등의 국가가 상대적으로 높았다(가장 높은 국가는 스페인). 대체로 노동조합 조직률이 높고 단체교섭의 집중화 정도가 높으며, 코포라티즘적 전통이 강한 나라에서 오히려 파업성향이 상대적으로 낮은 것으로 나타났다.

[그림 2-5]는 1997년부터 2011년까지의 파업성향을 한국과 EU 14개국 평균, OECD 평균으로 나누어 보여주고 있다. 한국의 경우 지속적으로 파업성향이 줄어들고 있음은 앞의 그림에서 밝힌 바와 같다. EU나 OECD 평균값을 보면, 등락을 거듭하고 있으나 같은 기간 조금이나마 파업성향이 낮아졌음을 알 수 있다. 외국 사례의 경우 시계열이 단절되어 단정적으로 결론내릴 수 없으나 2000년대 말 한국의 파업성향은 추세로 보건대 EU 및 OECD 평균과 거의 비슷한 수준일 것으로 예상된다. 즉 한국의 파업성향은 시계열적으로 꾸준히 감소하여 왔고, 서구 선진국과 비교해 보아도 비슷한 수준까지 떨어졌을 것으로 예상된다.

(그림 2-5) 임금근로자 1,000인당 근로손실일수 국제비교(1997~2011)



자료: 1) Dominic Hale(2008), p.33 <표 1>을 재구성.

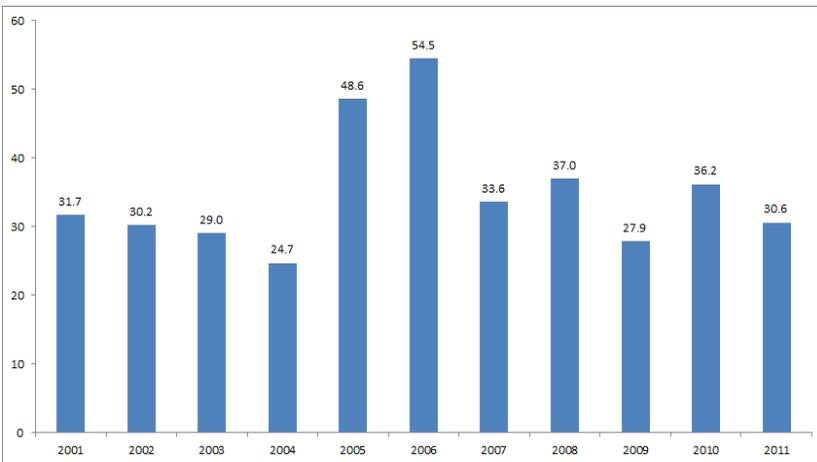
2) 한국은 고용노동부 내부자료와 통계청의 『경제활동인구조사』 원자료를 활용함.

3. 분규지속일수 및 파업강도의 변화 추이

앞에서 보여준 수치들은 근래 들어 파업의 빈도뿐 아니라, 파업으로 인한 경제적 손실의 크기도 비교적 크게 줄어들어 왔고, 이러한 파업성향은 외국에 비해서도 그리 높은 편이 아니라는 것을 보여준다. 즉 이러한 수치만으로 보면, 한국의 파업은 그리 큰 문제가 아닐 수도 있다는 것이다. 그러나 전체적인 파업건수나 파업성향이 줄어들었다고 해도 분규가 오래 지속되는 경향이 있거나 파업강도가 높아진다면 평균적인 파업건수나 파업성향의 감소에도 불구하고 좋지 않은 지표가 될 수 있다.

우선 분규지속일수를 살펴보면 [그림 2-6]과 같다. 우선 발견할 수 있는 사실은 노사분규 건수나 파업성향과는 달리 건당 평균 분규지속일수는 거의 줄어들지 않았다는 것이다. 2001년에 31.7일에 달했던 평균 분규지속일수는 등락을 거듭했지만 2011년에 30.6일을 기록해 거의 차이가 없었다. 파업성향은 감소추세에 있었음에도 2005년과 2006년의 평균 분규지속일수가 두드러지게 높은 이유는 해당 연도에 산별교섭 및 산별파업의 일환으로 부분파업이 수차례 진행되어 분규지속일수를 늘렸기 때문으로 판단된다. 즉 분규건수 산정방식의 변화를 고려하더라도 평균 지속

[그림 2-6] 건당 평균 분규지속일수



자료: 고용노동부, 『통계로 보는 노사분규』, 각 연도.

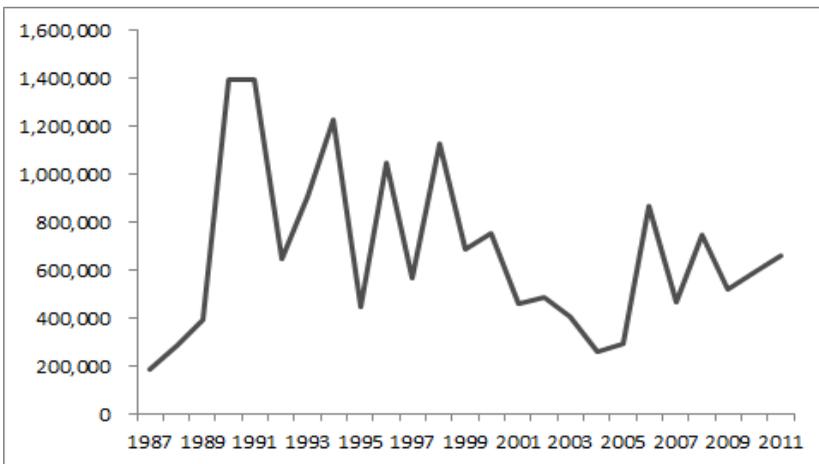
일수에는 큰 변화가 없었다고 볼 수 있다. 또한 분규 한 건당 지속일수가 한 달가량 된다는 것은 결코 짧다고는 볼 수 없을 것이다.

다음으로 고려해 볼 만한 지표는 파업강도와 관련한 것이다. 해당 연도의 근로손실일수를 분규발생건수로 나누어 보면, 분규 한 건당 평균 근로손실일수의 값을 구할 수 있다. 건당 평균 근로손실일수가 높으려면, 파업에 참여하는 참가자 수가 많던가 아니면 분규의 지속기간이 길어야 한다. 즉 장기간 혹은 대규모 분규로서의 성격이 강한 경우 파업강도가 높게 나타날 것이라 예상할 수 있다.

[그림 2-7]은 건당 평균 파업강도, 즉 해당 연도의 근로손실일수를 분규건수로 나눈 수치의 변화를 보여준다. 파업강도는 매우 극적으로 변동하고 있는데, 1989년부터 1990년대에 이르는 기간에는 매우 높은 수치를 보이다가 2000년대 초반에는 다소 감소했다가 다시 2000년대 후반부터 추세적으로 증가하는 모습을 보이고 있다(표 2-6 참조).

이상으로 한국에서 노사분규 양상의 통계적 특징을 살펴본 결과 다음과 같은 잠정적 결론을 내릴 수 있었다. 우선 한국에서 노사분규는 그 발생건수나 분규로 인한 경제적 손실 측면에서 볼 때, 지속적으로 감소해 왔고, 서구 선진국과 비교해 보아도 그다지 높은 수준은 아니다. 그러나

(그림 2-7) 건당 평균 파업강도 추이



자료: 고용노동부, 『통계로 보는 노사분규』, 각 연도.

〈표 2-6〉 연도별 분규건수, 근로손실일수 및 파업강도(근로손실일수/분규건수)

	분규건수	근로손실일수	파업강도
1987	3,749	6,946,935	185,301
1988	1,873	5,400,837	288,352
1989	1,616	6,351,443	393,035
1990	322	4,487,151	1,393,525
1991	234	3,271,334	1,398,006
1992	235	1,527,612	650,048
1993	144	1,308,326	908,560
1994	121	1,484,368	1,226,750
1995	88	392,581	446,115
1996	85	892,987	1,050,573
1997	78	444,720	570,154
1998	129	1,452,096	1,125,656
1999	198	1,366,281	690,041
2000	250	1,893,563	757,425
2001	235	1,083,394	461,019
2002	322	1,580,424	490,815
2003	320	1,298,663	405,832
2004	462	1,198,779	259,476
2005	287	847,697	295,365
2006	138	1,200,567	869,976
2007	115	536,285	466,335
2008	108	809,402	749,446
2009	121	626,921	518,117
2010	86	511,307	594,543
2011	65	429,335	660,515

자료: 고용노동부, 『통계로 보는 노사분규』, 각 연도.

건당 평균 분규지속일수는 약 30일 정도로 큰 차이가 없었는데, 노사분규가 해결되기까지 평균적으로 한 달가량 소요된다는 것은 짧은 기간이라 볼 수 없다. 또한 파업강도의 경우에도 크게 줄어드는 경향은 확인되지 않았다. 즉 분규 한 건당 참여자 수 및 지속기간의 경우는 오히려 2000년대 전반에 비해 2000년대 후반에 더 길어지는 모습을 보였다. 간단히 말하여 국가 전체적인 파업규모는 줄어들었으나 파업이 발생하는 사업장에서의 참여자 수나 분규기간은 크게 줄어들지 않았다는 것인데, 이러한 변화된 분규 양태에 대한 면밀한 파악과 함께 해결방안 마련과 관련한 정책적 접근이 요구된다 하겠다.

제 3 장

파업발생 및 파업기간 결정에 미치는 영향요인 분석

제1절 문제제기 및 구성

파업은 노사갈등이 최고조에 달할 때 발생하는 일종의 사건(event)이라 할 수 있다. 노동조합과 사용자는 단체교섭을 통해 노동조건을 결정하고, 이 과정에서 상호간의 주장에 대해 타협과 조정, 혹은 양보를 통해 합일점을 찾게 된다. 이때 합의가 도출되지 않을 경우, 헌법적 권리인 단체행동권의 발동이 가능하고, 파업의 발생은 노사분쟁의 최고 형태라 할 수 있을 것이다.

제2장에서도 살펴본 바와 같이, 한국에서 노사분규는 지속적으로 줄어들어 왔으며 파업발생 빈도는 현저하게 감소하여, 이제 선진국에 비해 그리 높은 수준이라 할 수 없을 정도다. 그러나 파업빈도의 감소에 비해 파업이 발생한 경우의 분규참여자 수나 분규기간은 크게 줄어들지 않는 현상 또한 발견된다. 이는 국가 전체적인 파업규모는 줄어들었으나 분규가 발생할 경우, 이에 참여하는 인원의 규모나 분규가 지속되는 기간은 오히려 늘어났다는 것을 뜻한다. 이러한 분규 양태의 변화는 새로운 차원의 정책적 접근을 요구한다 하겠다.

제3장은 이러한 배경 하에서 선행연구를 고찰하고, 파업의 발생 및 파업기간의 결정에 영향을 미칠 수 있는 여러 가지 변수들의 영향력을 실증적으로 분석하는 것을 목적으로 한다. 만약 계량경제학적 분석을 통해

파업의 발생 및 지속에 영향을 미치는 요인들의 영향력을 검증해 낸다면, 향후 건설적인 정책 대안을 제안하는 데 실증적인 근거를 제공해줄 수 있을 것으로 기대된다.

본 장은 다음과 같이 구성된다. 우선 다음의 제2절에서 파업발생 및 파업기간의 결정과 관련한 여러 이론적 주장들을 검토해 보고, 이와 관련된 다양한 실증연구 결과들을 살펴보겠다. 제3절에서는 우선 파업발생의 결정요인을 검토해 보고, 제4절에서 기술통계량 검토를 통해 파업기간별로 분구의 특성에 차이가 발생되는지 살펴본 후, 파업기간에 영향을 미치는 요인들을 계량분석 모형을 활용해 살펴보겠다. 마지막 제5절에서는 연구 결과를 요약하고 정책적 함의를 제시할 것이다.

제2절 이론적 배경 및 선행연구

1. 파업발생의 이론

파업발생을 설명하는 이론은 관련 학문의 접근방법에 따라 상이하다. 파업발생 관련 이론은 크게 경제학적 모형, 사회학적 모형, 정치학적 모형, 노사관계학적 모형 등으로 나눌 수 있을 것이다. 이 중 노사관계학적 모형이 기업이나 사업체 수준에서의 미시적 요인들을 중요하게 고려한다고 볼 수 있으며, 나머지 이론들은 대개 구조적이고 거시적인 변수들에 집중하는 경향이 있다. 아래에서는 주로 경제학적 모형과 노사관계학적 모형을 중심으로 파업발생을 어떻게 설명하고 있는지 살펴보도록 한다.

파업과 관련하여 경제학에서 주로 다루는 부분은 경기 및 노동시장 상황, 노조조직률, 교섭단위, 노조의 특성, 산업 특성 등과 관련된 주제들이다. 경제학에서는 파업에 의해 발생하는 비용과 손실을 동시에 고려하는 인간의 합리적 선택을 전제로 하며, 본질적으로 파업이 경제적 이해의 대립에 의해서 발생한다는 것을 기본 가정으로 하고 있다.¹⁾ 즉 파업으로 인해 발생하는 비용보다 파업에 의한 편익이 클 경우에는 파업이 발생되

지만, 파업비용이 파업에 의한 편익보다 클 경우에는 파업이 일어나지 않고 교섭에 의해 타결된다는 것을 전제한다. 이러한 합리적 선택에서 중요하게 작용하는 것이 바로 정보의 기능이다. 만약 정보가 비대칭적이거나 불완전할 때 파업발생 가능성이 높아진다.

파업에 관한 경제학적 설명은 대체로 Hicks 모델, A-J 모델, 비대칭 정보 이론의 순서로 전개되어 왔다.²⁾ Hicks(1964)는 파업의 발생과 지속 기간이 사용자의 양보(곡선)와 노동조합의 저항(곡선)에 따라 결정된다고 보았다.³⁾ 그는 임금교섭이 진행됨에 따라 노사 양측의 요구임금(asking wages)과 제시임금(offer wages)의 수준이 달라진다고 보았는데, 노동조합은 최초에는 요구임금을 높게 잡고 점차 교섭과정에서 요구를 낮춰가며 타협을 모색하게 되며, 이로부터 우하향하는 노조의 저항곡선(resistance curve)이 도출된다. 반면에 사용자는 최초에 제시임금을 낮게 잡아 노조의 반응에 따라 제시임금을 올려가게 되는데, 이는 우상향하는 사용자의 양보곡선(concession curve)으로 표현된다. 노조의 저항곡선과 사용자의 양보곡선은 모두 교섭기간의 함수로서, 쌍방은 교섭 과정을 통해 상대방의 의중을 확인하면서 타협점을 찾아가게 된다는 것을 의미한다. 즉 사용자의 경우 파업이 오래 진행될수록 사업의 손실과 소비자 불만이 높아가므로 파업을 끝내기 위해서는 임금인상폭을 점차 높여가게 된다는 것이다. 반면에 노조는 파업이 오래 진행됨에 따라 조합원들이 근로소득의 감소를 경험하게 되므로 점차 임금인상폭을 낮춰가

-
- 1) 이에 반해 사회학적 접근 중 자원동원 이론은 주로 노조의 조직규모, 조직률, 동원능력 등 노조의 조직력이 크면 클수록 파업이 증가한다는 입장을 취하고 있고 (Shorter & Tilly, 1974), 정치학적 접근 중 정치적 교환 이론에서는 노동자 세력의 정치적 위상이 파업에 영향을 미친다고 주장한다(Hibbs, 1978). 즉 노동자 세력이 정치권력에 접근할수록 파업은 줄어들고 정치권력에 멀어질수록 파업이 늘어난다는 것이다.
 - 2) 이밖에도 파업발생을 설명하는 이론으로는 파업이 노사 간의 교섭력 차이에 의해 발생된다는 교섭력 이론과 파업으로 인한 노사의 손실이 커질수록 파업은 줄어든다는 (총)파업비용 이론 등이 있다. Kennan(1980)은 총파업비용 이론의 입장에서 파업이 결코 동질적이지 않으며, 파업발생의 이슈를 중요하게 고려해야 함을 주장하였다.
 - 3) Hicks 모형에서 노조의 통상적 목표는 일상적인 생활수준 보장, 적정임금 유지, 초과이윤에 대한 적정 배분이라고 정의된다.

게 된다. 이렇게 우상향하는 사용자 양보곡선과 우하향하는 노조의 저항곡선 간의 접점에서 파업기간이 결정된다. 이때 파업의 지속기간에 영향을 미치는 것은 양보곡선과 저항곡선의 출발점과 그 기울기를 변화시키는 요소들로서 기업의 이윤, 최종생산물 수요의 가격탄력성, 재고 수준, 대체인력 공급에 영향을 미치는 실업률 수준, 파업 시 조합원들에게 제공되는 실업급여 혹은 파업수당의 수준 등이다.⁴⁾

Hicks의 이러한 주장은 파업의 진행과 타결 과정을 동학적으로 설명할 수 있는 좋은 틀을 제시했다는 장점을 갖는다. 하지만 Hicks의 주장은 노사가 상호 양보하는 것이 결국 양자 모두에게 더 이득이 됨에도 불구하고 실제 파업은 발생한다는 사실(Hicks의 역설)을 설명하지 못하는 한계에 직면하게 된다. 이후 이를 해결하기 위한 다양한 이론적 시도가 모색된다. 우선 Hicks의 파업이론을 좀 더 발전시켜, 파업발생의 원인을 상대방의 목표나 저항 의도 등에 관해 가지고 있는 정보가 완벽하지 못한 것에서 찾는 비대칭 정보(asymmetric information) 이론이 있다. 만약 교섭의 당사자가 합리적이고 완전한 정보를 가지고 있다면 파업이 발생할 가능성은 없지만, 현실적으로 교섭당사자가 갖고 있는 정보의 비대칭성이나 불완전성에서 파업 원인을 찾는다는 것이다.

한편 Ashenfelter and Johnson(1969)은 임금교섭 과정이 외관상으로는 노사 양측의 교섭행위로 비춰지지만 실제로는 기업 - 노동조합 간부 - 일반 조합원의 세 당사자가 각각의 이해를 놓고 경합하는 이른바 3당사자 간의 게임이라고 간주했다. 이때 노조지도부의 목표는 제도로서의 노조의 생존과 성장 및 노조지도자의 개인적 · 정치적 생존이며, 이러한 목표는 대부분 조합원의 기대를 최대한 충족시킴으로써 달성된다. 이 경우 노조간부들이 협상의 부담감을 덜기 위해 일반 조합원에게 모든 정

4) Ehrenberg and Smith(2003), p.445. 한편 Rees(1989)는 파업의 지속기간에 영향을 미치는 요소로 해당 기업의 노동집약적 특징 정도와 파업노동자들의 대체가능성, 조합원들의 숙련수준, 시장 상황을 들고 있다. 해당 기업이 노동집약적일수록 대체근로자의 활용 문제가 이슈가 되며 조합원들의 숙련수준이 높을수록 그만큼 대체가 어려워져 노동조합의 승리 가능성이 높아진다. 사용자는 시장에서 수요가 많고 이윤이 높을수록 파업에 대해 부담을 느끼며, 이런 기업일수록 파업이 빈번히 발생하는 경향이 있다(pp.33~35 참조).

보를 공개하지 않을 수 있기 때문에 노조간부와 일반 조합원 간에 또 다른 정보의 비대칭성이 존재할 수 있다고 본다.

즉 기업과 노조간부가 경영정보를 충분히 공유한다 하더라도 그것이 곧바로 교섭기간의 단축이나 파업 가능성을 줄이는 방향으로 작용하지 않을 가능성이 있으며, 오히려 노조간부의 입장에서는 교섭기간을 전술적인 측면에서 고려하게 된다는 것이다. 특히 노사 간 상호신뢰나 교섭 관행이 충분히 정착되지 않은 경우, 교섭이 너무 일찍 타결되면 노조간부는 조합원들로부터 지나치게 많은 것을 양보한 게 아니냐는 의심을 받게 되므로 일정 기간 교섭을 지속하면서 조합원으로 하여금 최저 요구임금 수준을 스스로 낮추도록 하여 노동조합에 대한 충성심을 유지하면서도 타협에 응할 수 있게 된다. 이러한 배경은 교섭기간이 늘어나는 요인으로 작용할 수 있다는 것이다.

Mauro(1982), Hayes(1984), Tracy(1987), Card(1990) 등은 각 주체들 사이의 정보 비대칭성을 중요하게 고려했고, Kaufman(1981), Reder and Neumann(1980), Cousineau and Lacroix(1986) 등은 불완전 정보에 의한 파업발생에 주목했다.

Mauro(1982)에 따르면 노사는 상대방의 양보곡선과 저항곡선의 실제 모양을 모르며 이러한 교섭 상대방에 대한 불완전한 정보로 인해 교섭 실패 및 파업이 발생한다. Hayes(1984)는 사용자의 경우 노조의 사정을 알고 있으나 노조는 기업의 사정을 잘 모르기 때문에 노조는 정보를 얻어내기 위한 방법으로 파업을 일으킨다고 본다. 이러한 파업의 비대칭 정보 모델이 의미하는 것은 사용자가 어느 정도까지 임금을 인상할 의사와 능력이 있는지 불확실할수록 파업의 발생 가능성이 높아지고, 파업기간도 길어진다는 것이다.

노사관계학적 모델은 주로 미시적 조직 및 개인수준의 파업행위가 왜 발생하는지에 주목하였다. 예컨대 Godard(1992)는 파업이 - 신고전과 경제학에서 주장하는 - 정보의 불완전성이나 비대칭성보다는 노동자들의 불만족이 표출되는 방식, 즉 집단적 대변(collective voice)의 한 방법이라 보았다. 1980년에서 1981년까지 캐나다의 112개 기업에서 발생한 파업에 대한 분석에서 종속변수를 파업에 의한 노동손실일수로 했을 때,

경영관행, 조직규모, 기술, 생산물시장의 구조와 조건, 노동조합 정치 등 다양한 요소가 교섭의 행태적 측면에서 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2. 국내외 선행연구

파업발생 및 기간과 관련한 선행연구들은 앞의 이론적 모형의 모색에 이어 실증연구로 나아갔다. 경제학에 기초한 실증연구들은, 앞서 언급한 바와 같이, 미시적 요인보다는 주로 거시적·구조적 영향들을 검증하는 연구가 주를 이루었다. 특히 경기와 파업발생 간의 관계를 살펴보는 연구가 많았다(Kaufman, 1981; Vroman, 1989; Harrison & Stewart, 1989 등). 일반적으로 경기상승기에는 경기하강기보다 파업이 많이 늘어나는데, 경기상승기에는 상품에 대한 수요가 늘어나고 재고량은 하락함에 따라 사용자는 산출량을 극대화하려고 하고 노동자는 현재의 직장을 그만두어도 여타 기업에서의 취업기회가 많게 된다.⁵⁾ 따라서 노조는 경기침체기보다 경기상승기에 발생하는 파업비용이 더 적어지므로 경기상승기에 파업성향이 더 높아지게 된다. 한편 사용자는 경기상승기에 파업으로 인한 산출량의 손실이 더 커지게 되는데, 이러한 파업비용의 증가는 불경기에 비하여 더 쉽게 노조의 요구에 응하게 되는 배경 요인이 된다. Kaufman (1981)의 분석에 따르면, 교섭의제가 적을수록, 교섭단위가 클수록, 노조 조직화가 높은 산업일수록, 남성 비율이 높은 산업일수록, 재고의 비축이 가능한 산업일수록 파업발생 확률이 더욱 높게 나타났다.

계량경제학적 방법론을 활용하여 수행된 파업 관련 실증분석 연구들에 대해 비판적 검토를 수행한 대표적 논문으로는 Franzosi(1989)가 있다. 그는 100년에 걸친 파업 관련 문헌에 대한 고찰을 통해 경제학 및 사회학, 정치학의 파업 연구가 각기 다른 이론적·실증적 배경 하에 진행되었고, 결과적으로 경제적, 그리고 조직 및 정치적 접근 간의 통합의 부재와 실증 결과에 있어 불일치를 가져왔다고 평가한다. 따라서 보다 통합적인 모형의 적용이 필요하며, 방법론적인 측면에서도 단순한 상관관

5) 또한 높은 실업률, 많은 실업자의 존재는 그만큼 노동조합의 교섭력을 낮추는 작용을 한다.

계를 인과관계로 해석하는 오류가 많이 발견된다고 지적하면서 OLS 추정
 의 문제를 해결할 수 있는 연립방정식 모형의 적용을 제안하고 있다.

본 연구의 주요 문제의식 중 하나는 파업발생 요인과 파업기간에 영향을
 미치는 요인들의 특성이 다를 수 있다는 것이다. 예컨대, 노조의 힘과
 관련하여, 노조의 힘이 셀수록 파업 가능성은 높아지는 경향이 있는 반
 면에, 노동조합의 힘이 약할수록 오히려 분규의 기간은 늘어날 수 있다.
 싸움이 길어진다는 것은 대체로 노동조합의 힘이 충분히 강하지 않다는
 것이며, 대다수의 조합원들이 쉽게 직장을 떠날 수 없는 처지에 놓여 있
 다는 것을 의미한다.

Campolieti et al.(2005)는 1984년부터 1992년까지의 시계열 자료를 활
 용하여 캐나다 온타리오 주에서 파업발생과 파업기간의 결정요인을 추정
 하였다. 로짓 모형 추정결과, 파업발생 확률은 종전에 파업을 경험한 교
 섭단위라고 더 높은 것은 아니었고, 교섭단위가 작은 경우 파업발생 확
 률은 더 낮아졌다. 콕스해저드 모형의 추정결과, 파업기간이 길어질수록
 해결 가능성은 더 높아졌고, 교섭단위가 작은 경우(150인 이하) 교섭단위
 가 큰 경우(300인 이상)에 비해 파업 지속기간은 더 길어지는 것으로 나
 타났다. 교섭단위가 작은 경우 파업 지속기간이 더 길어진다는 사실은
 본 연구의 문제의식과 일치하는 결과다.

Harrison and Stewart(1993)는 캐나다의 자료를 사용하여 파업 단위
 의 크기, 즉 파업에 참가하고 있는 노동자들의 규모가 파업기간에 미치
 는 영향을 분석하였다. 분석결과, 파업 단위의 규모와 파업 이슈별로 파
 업기간의 길이는 상이하게 나타났다. 그들은 파업 단위의 규모는 파업기
 간의 매우 중요한 결정요인이지만 대규모 파업에만 집중하는 것은 파업
 전체의 영향력을 대표하지 못하는 결과를 낳을 수 있다고 지적한다.

우리나라에서 합법적 파업이 실질적 의미에서 가능하게 된 시점은
 1987년 노동자대투쟁 이후라 할 수 있을 것이다. 1990년대 초반부터 국
 내에서도 파업과 관련한 실증연구 결과들이 발표되기 시작하였다.

정초시(1992)는 1989년도에 유노조 사업체를 대상으로 파업발생 확률
 을 로짓 모형을 활용해 추정하였고, 파업을 경험한 사업체들을 대상으로
 파업 지속기간을 OLS 추정하였다. 분석결과, 임금교섭 결과에 대해 조합

원들의 인준을 받은 경우, 사업체 규모가 큰 경우, 사측과 노측의 최초 제시 인상률의 차이가 큰 경우에 파업발생 확률이 유의하게 높았다. 파업 지속기간의 경우 경영정보가 비대칭적으로 제공될 경우, 사업체 규모가 큰 경우, 제시 인상률 차이가 큰 경우, 파업기간 중 발생한 폭력의 정도가 높을수록 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 파업기간 중에 임금이 지급된 경우에는 오히려 파업 지속기간이 줄어드는 것으로 나타났다. 그러나 몇몇 변수들의 경우, OLS 추정의 결과로는 인과관계적인 해석을 하기 어렵다고 판단된다. 특히 폭력의 강도가 높아지는 것은 장기분규의 특징 중 하나이고, 당시 상대적으로 파업이 짧게 끝나는 배경 중 하나는 파업기간 중의 임금을 지급해 주는 사례가 많았음을 비추어 보면 이는 일종의 역(reverse) 인과관계일 가능성이 높다.

이명면(1995)은 1989년부터 1990년까지 임금협상 결과에 관한 자료를 활용하여 임금협상 과정에서 노사 간 정보 비대칭성과 파업발생 확률 및 파업기간 간의 관계를 분석하였다. 분석결과, 파업이 발생한 교섭의 타결 임금이 파업이 발생하지 않은 경우보다 유의하게 높았다. 이는 노측이 사측이 가지고 있는 기업 재무정보에 관한 진위를 판단하는 수단으로 파업을 활용한다는 비대칭 정보 이론의 예측과는 다른 결과이다. 다만 파업기간의 경우 1988년의 경우는 장기파업의 임금인상률이 더 높았으나, 1989년과 1990년의 경우 파업 장기화는 임금인상률과 통계적으로 유의한 부(-)의 결과를 보였다.

파업발생과 파업기간에 가장 큰 영향을 미치는 것은 분규의 직접적 당사자인 노사 요인일 것이다. 사용자 요인으로는 리더십, 사용자 전략, 힘, 노사관계 및 인적자원관리정책, 파업대응 수단, 연결망, 교섭권한 등의 요소가 있다. 사용자의 철학과 비전, 대노조전략은 파업 지속기간을 결정짓는 중요 요소다. 그릇된 신념과 철학을 가진 사용자는 갈등을 야기하며, 파업이 발생할 경우 이를 장기화시킨다. 지극히 당연한 이야기이지만, 사용자의 요구 거절이 지속되면 파업기간은 늘어날 수밖에 없다. 사용자 리더십의 부재, 독단적 기업경영, 사업 경험의 부족, 비윤리성 등은 파업기간을 장기화시킬 수 있다. 사용자 리더십의 부재와 독단적 의사결정은 종종 무모한 경영 의사결정으로 이어진다. 사용자의 경험이나 전문

지식의 부족 또한 시행착오를 빈번하게 발생시킨다. 이러한 사용자는 파업발생 시 적절한 대응 수단을 마련하지 못하고 장기 투쟁을 야기할 수 있다. 또한 경영자가 사업의 사회적인 속성을 인지하지 못하고, 사업 자체를 개인의 사유물로만 파악하여, 부정과 비리 등을 일삼을 경우 결국 회사를 파탄에 이르게 한다(신유근, 1996). 노조회피 전략, 원가우위 전략, 고용의 외부화 전략, 각 주체의 연결망 등도 분규 지속기간에 정(+)의 영향을 미칠 수 있다. 사용자가 선의를 갖지 않고 폭력적일수록 파업수단도 강력해지고 파업기간도 장기화된다.

노동조합 요인으로는 힘(조직력, 투쟁자원), 목적의식, 조합원 특성, 연결망 등이 있다. 앞서 언급한 바와 같이, 노조조직력으로 대변되는 노조의 힘은 파업발생 가능성과 장기분규 가능성에 각각 상이한 영향을 미칠 수 있다. 노조의 목적의식 또한 주요 요인 중 하나다. 이는 파업 이슈의 정당성 확보 정도와 밀접한 관련이 있다. 정당한 이슈를 갖는 파업에는 그만한 가치를 부여할 수 있다. 장기투쟁을 이어가고 있는 이들은 대체로 사태의 해결이 쉽지 않다는 것을 잘 알고 있지만, 그럼에도 불구하고 그들이 회사와 노조의 생존에 중요한 역할을 담당한다고 인식하는 경향이 있다. 그만한 가치가 있다고 판단하기 때문에 긴 싸움을 지속하는 것이다.

조합원의 성향, 인적 구성 또한 주목해 봐야 한다. 노조가 경제주의적 지향성을 추구할 경우 조합원의 파업성향은 낮아지는 반면, 노조가 민주주의적 지향성을 추구할수록 파업성향이 높아진다(신은중, 2013). 한편, 조합원들의 위험 회피성향은 파업기간과 음(-)의 상관관계를 가진다(Card, 1990). 유사한 맥락에서, 30대 이상 근로자 비율은 파업 지속기간과 음(-)의 상관관계가 있다(Godard, 1992). 즉, 조직 내 30대 이상 근로자가 많을수록 파업 지속기간은 짧아지는 경향성을 보인다. 아울러, 자녀가 있는 조합원의 비율 또한 파업기간에 영향을 미칠 것으로 보인다. 유자녀 조합원 비율이 높을 경우 파업발생 가능성은 낮지만, 막상 파업에 돌입하고 물러설 수 없는 상황에 직면하면 장기투쟁을 시행할 가능성이 있다.

김유선(2004)은 한국노동연구원의 「사업체패널조사」 2002년도 자료를 활용하여 파업발생 확률을 로짓 모형으로 분석하였다. 분석결과, 사업체

를 둘러싼 경제적 환경이나 사업체 특성이 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않았고, 사측의 노사관계 전략이 노조배제 및 억압적일수록, 그리고 노조의 전략이 고용안정과 경영참가를 추구할수록 통계적으로 유의한 정(+)의 효과를 보이고 있어, 비대칭 정보나 불완전 정보에 의한 파업발생 이론이 지지되지 않는다고 해석하고 있다.

1975년부터 2005년까지의 거시자료를 활용하여 1998년 IMF 외환위기 이후 파업발생 빈도를 시계열 분석한 김유선(2006)의 또 다른 연구결과에 따르면, 1990년 초중반에 감소하던 파업발생건수가 증가한 것은 무역 의존도의 증가, 노동소득분배율의 하락과 같은 거시경제구조의 변화와 함께 부당노동행위의 증가에 기인한다는 결론을 제시하고 있다.

이병훈·윤정향(2006)은 『사업체패널조사』 2004년도 자료를 활용하여 노동조합의 전투성이 어떤 요인들에 의해 영향 받는지 살펴보았다. 그들은 노동조합 자체의 전투성과 조합원들의 전투성을 분리하여 분석하였는데, 두 분석 모두에서 이전 연도의 파업 경험(+), 경영자의 전향적 노사관계 태도(-)는 노조 및 조합원의 전투성에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만 노조집행부의 능력, 업종, 규모, 상급단체 등의 변수들은 노조 및 조합원의 전투성에 서로 상반되는 영향을 미친다는 분석결과를 제기하고 있으나 그 원인에 대한 충분한 설명은 이루어지지 않았다.

조준모·김기승(2006)은 1997년부터 2002년까지 『노동백서』, 『전국노동조합조직현황』, 『매일경제회사연감』 자료를 결합하여 파업이 기업 부실화에 미친 영향을 고정효과 모형으로 분석하였다. 이 중 파업발생 확률에 미치는 영향에 관한 실증분석 결과에 따르면, 기업의 재무 상황보다는 과거의 파업발생 여부, 과거의 불법파업 여부, 과거의 파업참가자 수 등 파업 주체의 과거 행태적 요인이 현재의 파업발생 확률에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

배성현·신경원(2007)은 2007년까지의 최근 5년간에 걸쳐 빈번하게 파업이 발생한 민주노총 금속노조 산하 9개 업체의 조합원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 그들의 노조몰입 및 호전성의 결정요인을 분석하였다. 분석결과에 따르면, 조합원의 연령과 산별노조 가입은 호전성을 높이

고, 파업의 고난(苦難) 수준과 임금 공정성은 노조몰입 및 호전성을 낮추며, 고용불안은 유의한 효과가 없었다. 한편 노조수단성, 노조몰입, 노조 활동 참여도, 통합교섭, 노조 리더십의 갈등 지향성은 호전성을 증가시켰다. 이상의 결과는, 우선 표본의 구성이 반복파업을 수행한 소위 ‘강성노조’만을 대상으로 하고 있다는 측면에서, 조합원 설문에 기초하고 있으나 규모를 제외하면 사업체별 특성이 전혀 통제되지 않았다는 측면에서, 또한 종속변수라 할 수 있는 호전성과 노조몰입에 대한 정의가 각각 ‘노조원들이 기꺼이 파업에 참여하는 정도’, ‘노조의 구성원으로서의 조합원 개인이 자신을 노조와 동일시하여 노조의 목표에 헌신하는 정도’로 정의되어 개념상의 중복이 존재한다는 측면에서 분석결과를 일반화하기는 매우 어렵다고 판단된다.

윤찬성·이덕로(2008)는 한국노총 금속노련과 민주노총 금속연맹 산하 75개 단위노조의 380여 명의 노조간부들을 대상으로 설문조사를 실시해 노조지도부의 집단주의 가치관이 파업성향에 미치는 요인을 분석하였다. 집단주의 가치관이 높을수록 파업성향이 높았으며, 한국노총과 달리 민주노총 소속 간부의 경우 파업성향 자체도 더 높고, 집단주의 수준이 높을수록 불법 파업성향도 높게 나타났다. 이상의 분석결과, 민주노총 소속 노조간부의 파업성향이 더 높다는 사실을 보여주는 것이나 왜 이러한 상급단체별 차이가 발생하는지에 대한 설명은 충분히 이루어지지 않았다. 또한 일부 사업체에 대한 설문조사에 기반하고 있다는 점, 설문조사로 수거된 횡단면 자료를 활용한 분석에 기초한다는 점에서 인과관계적인 해석은 과도할 수 있으며, 일반화되기도 어렵다고 할 것이다.

조성재(2010)는 「사업체패널조사」 2005년도 및 2007년도 자료를 활용하여 파업발생 여부 및 파업기간을 분석하였다. 우선 로짓 모형을 활용하여 파업발생 여부를 추정한 결과, 기업규모가 클수록, 제조업일수록, 전년의 파업경험이 있을수록 파업발생 확률이 높게 나타났고, 전년도의 임금인상률이 높을수록, 정보의 수집과 소통이 잘될수록, 이직률이 높을수록 파업발생 확률은 낮아졌다. 토빗 모형을 활용하여 파업기간에 미치는 영향을 추정한 결과 역시 대동소이했으나, 추가적으로 여성의 비중이 높을수록, 연령대가 높을수록 파업기간은 줄어드는 것으로 나타났다. 필

자는 신고전파에서 주장하는 정보의 비대칭이나 불완전성이 파업에 미치는 영향은 확인되나 그 밖의 여러 행태적·심리적·정치적·제도적 변수의 영향력이 더 높은 것이라고 해석하고 있다.

앞서 소개된 신은중(2013)은 파업 찬반투표에 참여한 경험이 있는 노조원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 그들이 왜 파업성향을 갖는지에 관한 행태적 연구를 시도했다. 분석결과, 노조가 경제주의적인 지향을 가질수록 파업성향은 낮아지며, 민주주의적인 지향을 가질수록 파업성향이 높아졌다. 저자는 이러한 현상을 경제주의적인 입장에서는 파업이 수단에 불과하지만 민주주의적인 지향에서는 파업참여 자체가 과정이자 책임으로 인식되기 때문이라 해석하고 있다. 상급단체에 대한 분석에서도 한국노총 소속 사업장의 조합원들은 경제주의적인 지향이, 민주노총 소속 사업장의 조합원들은 민주주의적인 지향 및 일상적 신념이 강한 것으로 나타나, 이러한 두 조직 간의 지향 차이가 두 조직의 파업성향 차이를 일부 설명할 수 있다고 보았다.

이상의 국내 선행연구 결과들은 나름의 한계는 있지만 파업발생과 파업기간에 영향을 미치는 여러 영향요인들을 각각의 분석틀을 통해 설명하고 그 함의를 제시하고 있다는 측면에서 의의가 있다. 그러나 - 물론 활용할 수 있는 자료의 제약 때문이지만 - 조준모·김기승(2006)을 제외한 모든 연구가 횡단면 분석에 그치고 있어, 사업체나 개인의 관측되지 않은 특성이 다른 설명변수들과 맺을 수 있는 상관관계로 인해 추정결과가 내생적 편의를 가지고 있을 가능성을 배제할 수 없을 것이다. 가장 대표적으로 규모나 산업 등의 변수가 파업발생 및 파업기간에 미치는 영향에 대한 해석이 그러할 수 있다. 회귀모형에서 규모나 산업 등을 통제했다 하더라도 파업발생 사업체의 미관측된 특성이 이러한 변수들과 상관관계가 있고, 이로 인해 추정결과가 편의를 가질 가능성은 충분하다. 이러한 내생적 편의에 관한 고려는 패널자료 모형을 활용하여 검토해 볼 수 있을 것이며, 이는 본 연구에서 패널모형을 활용한 분석을 시도하고자 하는 주요한 목적이기도 하다.

제3절 파업발생의 결정요인 실증분석

1. 분석 모형과 자료 및 변수 투입

본 절에서는 파업이 어떤 환경에서 발생하는지 그 결정요인을 살펴보겠다. 본 분석에서 종속변수는 파업의 발생 여부를 식별하는 이항변수(binary variable)이다. 즉 파업 발생은 1, 파업 미발생은 0으로 식별되며, 통상적으로 종속변수가 이항변수일 때 활용하는 로짓 모형을 분석방법으로 활용하였다.

$$y_{it}^* = \alpha + \beta x_{it} + \epsilon_{it}, y_{it} = 1[y_{it}^* > 0] \quad (1)$$

식 (1)은 전체 표본을 횡단면 자료로 간주하는 합동로짓(pooled logit) 모형으로 파업발생의 결정요인을 추정하는 방법이다. y_{it} 는 i 사업체에서 t 시점에 파업발생 여부를 나타내는 1과 0으로 구성된 이진변수이다. x_{it} 는 파업발생에 영향을 미칠 수 있는 사업체 기본 특성을 포함한 정보 관련 변수들과 노사관계 특성변수들을 의미하고, ϵ_{it} 는 오차항이다.

$$y_{it}^* = \alpha + \beta x_{it} + u_i + e_{it}, y_{it} = 1[y_{it}^* > 0] \quad (2)$$

식 (2)는 식 (1)과 마찬가지로 y_{it} 가 1이면 파업 발생, 0이면 파업 미발생을 의미하는데, 이때 시간에 따라 불변하는 패널 개체의 이질성을 반영하는 오차항인 u_i 를 추가하였다. 오차항 u_i 가 순수오차항인 ϵ_{it} 와 상관관계가 없다고 가정하고 분석하는 것이 확률효과 모형이고, u_i 를 추정하는 것이 고정효과 모형이다. 패널로짓 확률효과(random effect) 모형은 사업체의 미관측된 이질성과 설명변수 간에 상관관계가 없다고 가정하는 것이고, 패널로짓 고정효과(fixed effect) 모형은 사업체의 미관측된 이질

성 자체를 통제하는 방법론이다.

상관관계가 존재하는지의 여부는 하우스만 테스트를 통해 검증할 수 있다. 만약 사업체의 어떤 관측되지 않은 특성이 설명변수들과 상관관계를 가지면, 설명변수와 종속변수인 파업성향 간의 추정결과가 내생적인 편의를 가질 수 있기 때문에, 일반적으로 패널 고정효과 모형을 활용한 분석의 장점이 존재한다.

본 연구의 분석에 활용한 자료는 2006년부터 격년 주기로 조사되어 온 한국노동연구원의 「사업체패널조사」(Workplace Panel Survey: 이하 WPS) 1~4차년도 자료이다. WPS는 전국의 30인 이상 사업체 전체를 대표할 수 있도록 표본 설계되었고, 30인 이상 규모의 사업체를 대상으로 조사된다. 원 표본은 통계청의 「사업체기초통계조사」 자료를 모집단으로 하여 산업별·규모별·지역별로 층화추출되었고, 산업별·규모별·지역별로 모집단과 비슷한 분포를 구성하기 위한 가중치를 부여하였다.⁶⁾

WPS는 사업체의 인사담당자로부터 일반적인 사업체 현황, 고용 현황 및 고용관리, 보상과 평가, 인적자원관리 및 작업조직, 인적자원개발, 기업복지, 산업제해 등의 정보를 수집하고, 노무담당자에게 노무부서 현황, 노동조합 현황, 노사관계 일반 현황, 노사협의회 현황, 노사협의회 운영, 경영참가 등의 내용을 조사한다. 근로자대표(노동조합위원장 혹은 노사협의회회의 근로자대표)를 통해서도 노동조합, 노사협의회, 노사관계와 관련한 다양한 정보를 얻는다.

WPS는 2005년도에 1,905개 사업체에 대한 조사를 마친 이후 2005년 조사에서 공공부문 전수조사로 포함된 일부 사업체를 제외한 1,749개 사업체에 대한 추적조사를 시행하였다. 휴폐업, 도산 등 사업체의 소멸과 응답 거부 등으로 표본 이탈된 사업체들에 대해 대체표본을 구축하고 있으며, 이러한 과정을 거쳐 WPS 2007은 1,735개, WPS 2009는 1,737개, WPS 2011은 1,770개 사업체에 대한 조사를 완료하였다.

6) 본 실증연구의 분석에서 가중치는 반영하지 않았다. 그러나 표본 추출에서 활용된 기준변수를 모형식의 통제변수에 대부분 포함시켰으므로, 이론적으로 볼 때 추정 결과에 큰 편의는 발생하지 않을 것으로 예상된다.

〈표 3-1〉 투입변수 내용

	내 용
파업발생(더미)	파업 발생=1, 파업 미발생=0
파업기간	파업 지속기간(일수)
요구를 제시할 격차	노측의 최초요구율과 사측의 최초제시율 사이의 격차
경영정보 신뢰 정도 (4점 척도)	임·단협 개정을 위해 제공되는 사측 정보의 신뢰도 (매우 신뢰=4, 신뢰=3, 불신=2, 매우 불신=1)
계과 있음(더미)	현 노조집행부와 노선이 다른 의견 그룹 있음=1, 없음=0
국내시장 경쟁 정도 (5점 척도)	주력제품의 국내시장 경쟁 정도(매우 심함=5, 심함=4, 보통=3, 심하지 않음=2, 전혀 심하지 않음=1)
노동조합의 경영참가 정도	11개 항목(① 경영전략, ② 투자전략, ③ 신기술·신기계 도입, ④ 외주하청, ⑤ 국내외 공장이전, ⑥ 배치전환, ⑦ 비정규직 채용, ⑧ 명예퇴직·정리해고, ⑨ 인사평가제도 변경, ⑩ 임금제도 변경, ⑪ 승진제도 변경)의 노동조합 경영참가 정도(사전통보 없이 회사 결정=1, 사전통보=2, 협의=3, 공동결정=4)를 연속변수로 구성
산업더미	경공업, 화학공업, 금속·자동차·운송장비업, 전기·전자·정밀공업, 건설업, 개인서비스업, 유통서비스업, 사업서비스업, 사회서비스업, 기타산업
사업체 규모	사업체 전체 근로자 수(정규직과 직접고용 비정규직의 총합으로 일용근로자는 제외함)
노조조직률	(노조가입 근로자수/사업체 전체 근로자수)×100
민주노총(더미)	민주노총 가맹=1, 민주노총 비가맹=0
노무부서 분리(더미)	인사부서에서 독립된 별도의 노무부서 있음=1, 없음=0
반노조정책(더미)	사측은 노조를 약화 혹은 해체시키려 한다=1, 아님=0
연도더미	2005년, 2007년, 2009년, 2011년 연도별 더미변수 구성
파업참여율	(파업참여 근로자수/노조가입 근로자수)×100
고용이슈 관련 파업 (더미)	파업의 쟁점이 고용조정, 구조조정, 국내외 공장이전을 포함한 경우=1, 아닌 경우=0

파업발생에 영향을 미칠 것으로 판단되는 설명변수들은 <표 3-1>과 같다. 파업에 영향을 미치는 요인 중 기본적인 사업체 특성변수들을 포함하였다. 산업을 WPS의 표본추출 기준에 맞게 경공업, 화학공업, 금속·자동차·운송장비업, 전기·전자·정밀공업, 건설업, 개인서비스업, 유통서비스업, 사업서비스업, 사회서비스업, 기타 산업의 11개로 구분하

여 더미변수를 구축하였다.⁷⁾ 사업체의 정규직과 일용직을 제외한 직접 고용 비정규직을 더한 전체 인력으로 사업체 규모 변수를 생성하였고, 이를 로그로 취해 변수로 투입하였다. 그 밖에 연도별 더미변수를 구축하여 모형에 포함하였다.⁸⁾

다음으로 정보와 관련된 변수들을 생성하여 모형에 투입하였는데, 우선 사측과 노측의 임금인상 최초제시율 및 최초요구율의 차이를 계산하여 변수로 구축하였다. 이 차이가 클수록 사업체의 경영환경에 대한 상호간의 정보 격차가 발생한다고 판단할 수 있을 것이다. 정보 격차가 클수록 파업이 발생할 확률이 높아지고 파업기간도 길어질 것으로 예측해 볼 수 있다. 다음으로 사측이 임금교섭 및 단체교섭에서 제공하는 경영정보에 대해 노측이 느끼는 신뢰의 정도를 척도변수로 만들었다. 역시 노조가 느끼는 신뢰가 없을수록 파업발생 확률이 높아지고 파업기간도 길어질 것이라 예상된다.⁹⁾

계파 유무 변수를 투입하여 A-J 모델을 검증해볼 수 있을 것이다. 현 노조집행부와 노선이 다른 의견 그룹이 존재한다는 것은 노조집행부 외에 일반 조합원의 이해를 대변하는 구조가 조직화되어 있다는 것이고, 이때 A-J 모델에 의하면 계파(의견 그룹)의 존재는 파업기간을 늘릴 수 있다.

내수시장의 경쟁이 심할수록 파업으로 인한 제품 생산량의 감소가 곧바로 수익성의 저하와 시장에서의 경쟁력 하락을 가져올 수 있다는 측면에서 파업비용이 보다 빠르게, 직접적으로 발현될 수 있을 것이다. 이런 측면에서 내수시장 경쟁이 심할수록 - 다른 조건이 동일하다면 - 파업발생 자체가 줄어들거나 파업기간이 감소할 수 있을 것이다.

-
- 7) 제조업의 경우 재고량을 비축해 놓을 수 있으므로 파업의 영향력을 감소해 낼 수 있고, 이런 점이 노측의 파업 돌입을 일정 기간 감내해 낼 배경이 될 수 있다는 주장이 있다(송민수·유병홍, 2014). 이병훈·윤정향(2006)은 제조업 노동자들의 전투성이 더 높다는 실증결과를 보고하고 있기도 하다.
- 8) 이성희·권재철(2005)은 1,000인 이상 대기업에서 조정 성립이 잘 안 되는 경향이 있음을 지적하였고, 송민수·유병홍(2014)은 기업규모는 조정 불성립에 정(+)의 영향을 미쳤음을 보고한다.
- 9) Cousineau and Lacroix(1986)은 캐나다 제조업의 파업 사례에 관한 실증연구를 통해 정보량과 정보의 질이 증가 및 향상될수록 파업 지속기간을 줄이는 경향이 있음을 분석하였다.

노동조합의 경영참가 수준은 두 가지 측면으로 해석할 수 있을 것이다. 우선 경영참가가 잘 이루어진다는 것은 사업체 내에서 노동자들이 느낄 수 있는 불만족이나 좌절을 어느 정도 상쇄한다는 측면으로 이해될 수 있다. 또한 경영참가 수준은 그 자체로 노동조합의 교섭력을 대리한다고 할 수 있다. 만약 전자로 해석한다면, 경영참가 수준이 높다는 것은 노측이 느끼는 불만족이나 좌절로 인한 파업발생을 줄이는 쪽으로 작용할 수 있다. 반대로 이것이 교섭력을 반영하는 것이라면 높은 경영참가 수준은 노측의 힘의 우위를 뜻하는 것으로서 오히려 파업발생 확률을 높이거나 파업기간을 늘리는 쪽으로 작용할 수도 있다.

이제 파업발생에 가장 중요한 변수라고 판단되는 행태적 요인에 관한 내용들을 살펴보겠다. 우선 노조조직률 변수는 노조의 교섭력을 직접적으로 대리한다. 대체로 노조조직률이 높으면 그만큼 노조의 힘이 강하다는 것이므로 파업발생 확률은 높아질 수 있다. 그러나 교섭력이 높다는 것은 동시에 그만큼 힘의 우위에 입각하여 파업을 단기간에 종결할 수 있는 가능성 또한 높아진다고 볼 수 있을 것이다.

통상적으로 민주노총은 자주적인 노조활동을 중요시하고, 맹목적인 노사협조주의를 배격하며, 보다 적극적으로 단체행동권을 활용하는 것으로 알려져 있다(최인이, 2011). 이러한 조직의 성격을 고려해볼 때, 민주노총에 가맹하고 있는 노조는 그렇지 않은 노조보다 파업발생 확률이 높고 파업기간도 길어질 여지가 있다.¹⁰⁾

인사부서와는 별도로 노무부서가 조직되어 있다는 것은 두 가지 측면에서 이해될 수 있다. 우선 이는 사측의 대노조 관련 역량이 보다 우수하고 전문성을 가지고 있을 가능성이 높다고 할 수 있다. 사용자의 경험이나 전문지식의 부족이 빈번한 시행착오를 가져올 수 있다는 점에서 적절한 전문 역량을 보유하고 있다는 것은 노사분쟁의 합리적 조정을 가능하게 하는 좋은 배경 자원이 될 수 있다. 그러나 이러한 특성이 보다 적극적으로 원만하게 갈등을 관리하고 대노조 협상의 타결을 이끌어내는 측

10) 신은중(2013)은 노조가 경제주의적 지향을 추구할 경우 조합원들의 파업성향이 낮아지고, 민주주의적 지향을 추구할 경우 조합원의 파업성향이 높아질 수 있으며, 이러한 차이로 양대노총 간의 파업성향 차이를 설명하고 있다.

면으로 작동할 것인지, 또는 그 반대로 다양한 방식의 노조관리 및 반노조정책을 구사하는 측면으로 작동할 것인지를 여부는 사실 최고경영진의 의중과 밀접한 관련이 있을 것이다. 최고경영진의 노동조합이나 노사관계에 대한 인식을 뛰어넘는 수준의 갈등 관리나 협상 타결이 이루어지기란 사실상 어렵다.

마지막으로 사측의 대노조 정책이 분명한 반노조 정책인지 아닌지 역시 파업발생 및 파업기간과 관련한 중요한 변수가 된다. 만약 반노조 정책이 확실히 성과를 내어 노조를 무력화하거나 없앤 것이 아니라면, 이러한 정책은 오히려 노조의 반발로 인한 파업발생이나 파업의 장기화를 가져올 가능성이 높다고 하겠다.

2. 실증분석 결과

이제 파업발생의 결정요인을 실증분석하겠다. 우선 모형에 투입된 변수들의 기술통계량을 살펴보면 <표 3-2>와 같다. 기술통계량을 살펴보기에 앞서 파업은 매우 드물게 발생하는 사건(event)이라는 점을 지적하고자 한다. 따라서 파업이 발생한 관측치의 절대적 숫자는 매우 적는데, 예컨대 WPS 1~4년차 자료 전체에서 파업발생 사례건수(관측치)는 전체 7,147건의 관측치 중 115건에 불과하다. 추가로 중요하게 고려할 사항은 현행 법·제도 하에서, 또한 사업체패널조사의 설문구조 하에서 파업발생의 전제는 노동조합의 존재라는 사실이다. 즉 파업발생은 오직 유노조 사업체에서만 발생 가능한 사건이라는 것이다.

또한 본 분석을 위해 구축한 패널자료는 매년 그 관측치가 발견되지 않는 불균형패널(unbalanced panel) 자료이다. 사업체패널조사는 사업체를 추적·조사하는 조사의 특성상 여타 자료에 비해 표본의 이탈이 높은 편이다. 더군다나 파업이라는 매우 희귀한 사건을 경험한 사업체가 매년 관찰될 수 있는 균형패널(balanced panel) 자료를 구축할 경우, 대단히 많은 관측값이 유실될 수 있어, 균형패널 자료를 활용한 분석은 고려하지 않았다. 따라서 전체 표본 중 유노조 사업체의 경우만 선택하고, 기타 투입된 다른 변수들 중 결측값이 있는 경우를 모형에서 제외한 불균형패널

널 자료로 구축한 최종 데이터의 관측치 수는 2,201개이며, 이 중 파업발생 관측치는 93건이다.¹¹⁾

〈표 3-2〉 기술통계량

	평균	표준편차	최솟값	최댓값
파업발생(더미)	0.042	0.201	0	1
파업기간(일)	0.957	17.151	0	730
요구율 제시율 격차	4.087	4.100	0	30
경영정보 신뢰 정도	2.937	0.526	1	4
계과 있음(더미)	0.094	0.291	0	1
국내시장 경쟁 정도	2.297	1.103	1	5
경영참가 정도	23.287	8.296	2	44
경공업	0.113	0.317	0	1
화학공업	0.089	0.285	0	1
금속·자동차·운송장비업	0.127	0.333	0	1
전기·전자·정밀공업	0.052	0.223	0	1
건설업	0.024	0.152	0	1
개인서비스업	0.063	0.243	0	1
유통서비스업	0.174	0.380	0	1
사업서비스업	0.152	0.359	0	1
사회서비스업	0.178	0.383	0	1
기타 산업	0.027	0.163	0	1
사업체 규모	761.271	1563.025	14	33,983
노조조직률	0.601	0.244	0	1
민주노총(더미)	0.377	0.485	0	1
노무부서 분리(더미)	0.435	0.496	0	1
반노조 정책(더미)	0.031	0.173	0	1
연도더미(2005년)	0.297	0.424	0	1
연도더미(2007년)	0.240	0.427	0	1
연도더미(2009년)	0.237	0.425	0	1
연도더미(2011년)	0.226	0.418	0	1
관측치	2,201	2,201	2,201	2,201

11) 사업체의 재무 상황은 기업의 지불능력과 관련하여 중요한 정보가 되며, 당연히 파업발생 및 파업기간에도 영향을 미칠 것이나, 재무정보를 포함하게 되면 최종 구축된 모형의 3분의 1가량이 추가로 유실되어 부득이하게 재무 관련 정보(1인당 당기순이익, 1인당 인건비 등)는 분석모형에서 제외하였음을 밝힌다. 한편 조준모·김기승(2006)의 실증분석에 따르면, 파업발생 확률에는 기업의 재무정보보다는 과거의 파업 경험, 과거의 불법파업 여부, 과거의 참가자 수 같은 행동적 요인이 더 유의한 영향을 미쳤다.

우선 파업발생 사례는 전체의 4.2% 정도로 나타났고, 파업기간은 0.96일로 채 1일이 되지 않았다.

임금교섭에서 사측의 최초제시율과 노조의 최초요구율의 차이는 평균 4.09%로 나타났지만 격차가 없는 경우가 대부분이었고 최대 격차를 보인 경우는 30%에 달했다. 경영정보에 대한 신뢰는 평균 4점 만점(매우 신뢰)에 2.94점으로 나타났다. 노조집행부와는 다른 노선을 가진 의견 그룹(계파)이 존재하는 경우는 전체의 9.4%에 달했다. 국내시장의 경쟁 정도는 5점 만점(매우 심함)에서 2.30점으로 나타났다. 노조의 경영참가 정도는 44점 만점(11개 항목에 대해 모두 '공동결정')에서 23.29점 정도로 나타나 항목당 평균 2.18점 정도였는데 이를 산술적으로 표현하면 '사전 통보'(2.0점)를 조금 넘어서는 수준에 불과했다.

산업별 분포를 보면, 사회서비스업(17.8%), 유통서비스업(17.4%), 사업서비스업(15.2%), 금속·자동차·운송장비업(12.7%)의 순으로 높은 비중을 보였다. 제조업 전체는 38.2%, 서비스업 전체는 56.7%, 건설업은 2.4%, 기타 산업은 2.7%로 나타났다. 가장 작은 규모의 사업체는 14명, 가장 큰 규모의 사업체는 33,983명으로 평균은 761.3명이었다.

다음으로 노조조직률을 살펴보면, 평균 60.1%의 사업체 단위 조직률을 보이고 있어 평균적으로 과반수 노조를 구성하고 있는 것으로 판단된다. 민주노총에 가입하고 있는 사업체의 비중은 37.7%로 나타났고, 노무부서가 인사부서로부터 독립되어 존재하는 사업체는 43.5%에 달했다. 반노조 정책을 구사한다고 응답한 비중은 3.1%였다.¹²⁾

이제 로짓 모형을 활용한 파업발생 결정요인 분석결과를 살펴보겠다. 우선 자료를 각 연도별로 연결한 후 횡단면 자료로 간주하여 연도더미를 포함해 연도별 이질성만 통제한 합동로짓(pooled logit) 모형으로 파업발생 결정요인을 추정하였다. 이후 미관측된 특성과 설명변수들 간의 상관관계 없음을 가정하는 패널로짓 확률효과 모형과 미관측된 특성과 설명변수들 간의 상관관계가 있다고 가정하고 내생성을 통제한 패널로짓 고

12) 이러한 수치는 인사·노무 담당자의 응답값이므로 실제로 반노조 정책을 가지고 있음에도 불구하고 그렇지 않다고 응답하였을 가능성, 즉 underreporting의 가능성을 배제할 수 없다.

정효과 모형의 추정을 추가하였다.

합동로짓 분석의 추정결과와 패널로짓 확률효과의 추정결과는 매우 유사하게 나타났다. 계수값의 크기에만 약간의 차이가 있을 뿐, 부호나 통계적 유의도는 거의 동일했다.

〈표 3-3〉 파업발생 결정요인

	pooled logit	Random effect	conditional logit
	계수값	계수값	계수값
요구율 제시율 격차	0.070 ^{***}	0.076 ^{**}	-0.055
경영정보 신뢰 정도	-0.619 ^{***}	-0.720 ^{***}	-0.878 ^{**}
계과 있음(더미)	-0.020	0.005	-0.389
국내시장 경쟁 정도	-0.090	-0.106	-0.381
경영참가 정도	0.008	0.015	0.079 ^{**}
경공업	1.053	1.389	-
화학공업	0.522	0.798	-
금속·자동차·운송장비업	2.253 ^{**}	2.794 ^{**}	-
전기·전자·정밀공업	0.436	0.499	-
건설업	1.066	1.197	-
개인서비스업	0.342	0.462	-
유통서비스업	1.026	1.487	-
사업서비스업	-0.021	-0.075	-
사회서비스업	0.936	1.097	-
로그사업체규모	0.311 ^{***}	0.357 ^{**}	0.447
노조조직률	1.323 ^{**}	1.434 [*]	2.087
민주노총(더미)	1.648 ^{***}	1.931 ^{***}	18.495
노무부서 분리(더미)	0.255	-0.207	-0.600
반노조 정책(더미)	0.160	0.021	-1.474
연도더미(2007년)	-0.252	-0.376	-0.900 ^{**}
연도더미(2009년)	-1.514 ^{***}	-1.861 ^{***}	-3.240 ^{***}
연도더미(2011년)	-1.110 ^{***}	-1.377 ^{***}	-2.060 ^{***}
상수항	-6.059 ^{***}	-7.341 ^{***}	-
R ²	0.2219	-	-
Log likelihood	-299.773	-291.736	-41.696
LR-test	-	16.080 ^{***}	-
하우스만 테스트	-	-	7.210
관측치	2,201	2,201(923group)	191(58group)

주: 산업의 기준변수는 기타 산업임.

통계적으로 유의한 결과를 살펴보면, 두 모형 모두에서 요구율과 제시율의 격차가 클수록, 사업체의 규모가 클수록, 노동조합 조직률이 높을수록, 민주노총에 가입한 사업체일수록 파업발생 확률이 유의하게 높아지는 것으로 나타났다. 또한 기타 산업을 기준변수로 했을 때, 금속·자동차·운송장비업의 파업발생 확률만이 통계적으로 유의하게 높았다. 이는 통상 가장 전투적인 노동조합이 많이 분포하고 있다고 알려진 통념에 부합하는 결과이다.

반면에 노숙이 임·단협 시 제출한 사측의 경영정보에 대한 신뢰가 높을수록 파업발생 확률은 유의하게 낮아졌으며, 2005년을 기준으로 했을 때 2011년까지 이후의 모든 조사 연도에서 파업발생 확률은 낮아지고 있는데, 이는 우리나라 행정통계에서 확인되는 전체 파업발생 빈도의 추세와 일치하는 결과이다. LR테스트 결과를 보면, 합동로짓 모형의 추정결과보다 확률효과 모형의 추정결과를 지지하고 있다.

고정효과 모형의 추정결과는 앞의 두 모형의 추정결과와는 다소 상이하다. 패널로짓 고정효과 모형은 종속변수에 변화가 있는 경우만을 분석 대상으로 한다. 즉 파업이 발생했다가 발생하지 않은 사례들만 추려서 분석되므로 조건부 로짓(conditional logit) 모형이라고도 한다. 시간불변 변수인 산업변수들은 모두 추정에서 제외된 가운데 앞의 두 모형에서 유의한 결과를 보고했던 제시율 차이, 사업체 규모, 노조조직률, 민주노총 더미는 통계적 유의성이 상실되었다. 다만 내생성을 통제한 후에도 경영정보의 신뢰가 높을수록 파업발생 확률은 분명하게 감소하고 있으며, 2005년에 비해 그 이후 연도의 파업발생 확률 또한 분명하게 줄어들었다고 할 수 있다. 한편 고정효과 모형에서는 경영참가 정도가 높을수록 파업발생 확률은 높아지는 것으로 나타났다. 이는 경영참가 수준이 높은 노동조합은 그만큼 교섭력이 높아, 일단 파업에 돌입할 가능성이 높게 나타난 것으로 해석할 수 있을 것이다.

하우스만 테스트 결과를 보면, 관측되지 않은 이질적 특성과 설명변수 간에 상관관계가 없다는 귀무가설이 기각되지 않으므로 패널로짓 확률효과 모형의 추정결과를 중심으로 해석하여도 무리가 없을 것이다.

제4절 파업기간의 영향요인 실증분석

1. 분석모형

이제 파업기간에 영향을 미치는 요인들에 대해 실증분석해 보겠다. 파업 자체의 발생 확률과 일단 발생한 파업의 지속기간에 영향을 미치는 요인들은 다소 차이가 있을 수 있다. 본 분석에서는 파업발생에 영향을 미친다고 판단되는, 제2절의 모형에 투입된 변수들을 모두 투입하였고, 추가로 파업참여율과 파업발생 사유를 모형에 포함하였다.

만약 다른 조건들이 동일하게 통제된다면, 파업참여율은 파업기간을 늘리는 방향으로 작동할 것이다. 파업참여율이 높다는 것은 해당 노조의 단결력이 강하다는 것을 의미하고, 이는 다른 조건이 동일하다면, 노조 내부적 문제로 파업이 중단될 가능성이 낮다는, 즉 파업기간을 늘리는 방향으로 영향을 미칠 가능성이 높음을 뜻한다.

파업 이슈의 경우, 임금인상을 둘러싼 파업보다는 조합원들의 고용문제와 직결된 이슈들의 경우 파업기간이 상대적으로 더 길어질 가능성이 높다. 본 분석에서는 파업 이슈들 중 고용조정, 구조조정, 국내외 공장이 전과 같이 고용문제와 직결된 파업 이슈들을 따로 구성해 고용이슈 관련 파업의 더미변수를 구축하였다.

파업기간 영향요인 분석은 다음의 두 가지 방식으로 이루어졌다. 우선 파업을 경험한 사업체들만 따로 추린 후에 파업기간을 단기·중기·장기로 나누어 각각의 파업기간별로 나타날 수 있는 사업체의 특징을 살펴보았다.

다음으로 계량경제학적 방법론을 활용하여 파업기간의 영향요인을 분석하였다. 파업이 발생하지 않은 모든 사업체의 파업기간은 0으로 식별되지만 실제로 파업이 발생하지 않은 사업체 모두가 동질적이라고 보기는 어렵기 때문에 이러한 일종의 중도 절단(censored)된 자료를 분석하는 모형인 tobit 모델을 활용하여 분석하였다. 본 분석 자료는 2006, 2008, 2010,

2012년에 각각 그 전년도 말을 기준으로 발생한 파업의 진행기간을 묻고 있는데, 만약 조사시점까지 파업이 종료되지 않은 경우 365일로 기입토록 되어 있다. 자료 전체에서 이런 경우는 2건에 불과하지만 어쨌든 일종의 우측 절단이 발생한 것이라 볼 수 있다. 따라서 좌우측 중도 절단이 모두 발생한 경우의 tobit 모형을 활용하였는데, 우선 pooled tobit을 활용하여 추정한 후 패널토빗 확률효과 모형의 추정을 추가하였다.

2. 실증분석 결과

가. 파업기간에 따른 특성 분석

<표 3-4>는 파업기간을 단기·중기·장기로 나누어서 각 파업기간별로 변수들의 특성을 기술통계량의 분포로 나타내고 있다. 우선 파업의 기간 구분은 7일 미만의 파업은 단기파업으로, 7일 이상 30일 미만인 파업은 중기파업으로, 30일 이상의 경우는 장기파업으로 구분하였다.

전체 파업건수 93건 중 7일 미만의 단기파업은 52건으로 55.9%에 달했다. 7일 이상 30일 미만의 중기파업은 28건이었고, 30일 이상의 장기파업은 13건으로 전체 파업 중 14.0%를 차지했다.

이러한 파업기간별로 투입변수들의 기술통계량의 분포에 두드러지는 차이가 존재하는지 살펴보면 다음과 같다. 우선 평균 파업기간, 즉 파업 지속일수는 단기파업의 경우 2.1일, 중기파업의 경우 11.2일, 장기파업의 경우 129.5일로 나타났다. 단기파업과 중기파업의 경우 평균 파업기간은 비교적 길지 않게 나타나는 반면, 장기파업은 평균적으로 매우 긴 기간 동안 파업이 지속됨을 알 수 있다. 장기파업의 경우 우측 절단된 2건의 관측값(365일, 730일)을 제외하고 계산한 수치는 74.9일로 나타났는데, 이 역시 적지 않은 기간이다. 즉 한 달 이상 지속된 비교적 장기파업만을 대상으로 했을 때 이들 파업의 평균 지속기간은 두 달 보름 정도라는 것이다.

모형에 투입된 변수들 중에 우선 정보와 관련된 변수들을 살펴보겠다. 임금교섭 진행 시에 노측의 최초요구율과 사측의 최초제시율 간의 격차

〈표 3-4〉 파업기간별 특성

	단기파업	중기파업	장기파업
파업기간(일)	2.09	11.23	129.54
요구율 제시율 격차(%)	6.13	5.08	7.27
경영정보 신뢰 정도(4점 척도)	2.64	2.68	2.77
계파 존재 비율(%)	21.15	35.71	15.38
국내시장 경쟁 정도(5점 척도)	2.17	2.14	2.08
경영참가 정도(44점 만점)	25.40	25.04	19.08
경공업(%)	5.77	7.14	15.38
화학공업(%)	3.85	3.57	7.70
금속·자동차·운송장비업(%)	34.62	50.00	23.08
전기·전자·정밀공업(%)	1.92	0.00	7.69
건설업(%)	1.92	0.00	15.38
개인서비스업(%)	3.85	3.57	0.00
유통서비스업(%)	9.62	14.29	23.08
사업서비스업(%)	7.69	10.71	0.00
사회서비스업(%)	30.77	10.71	0.00
기타 산업(%)	0.00	0.00	7.69
사업체 규모(명)	1,164.02	1,647.18	841.47
노조조직률(%)	61.85	70.22	63.10
민주노총 가입 비율(%)	75.00	82.14	61.54
노무부서 분리 비율(%)	44.23	71.43	38.46
반노조 정책 구사 비율(%)	7.69	3.57	7.69
파업참여율(%)	56.42	69.32	75.38
고용이슈 관련 파업 비율(%)	19.23	21.43	38.46
2005년 파업빈도(%)	55.77	53.58	7.69
2007년 파업빈도(%)	28.84	25.00	53.85
2009년 파업빈도(%)	5.77	10.71	23.08
2011년 파업빈도(%)	9.62	10.71	15.38
관측치(개)	52	28	13

주: 1) 단기파업은 7일 미만, 중기파업은 7일 이상 30일 미만, 장기파업은 30일 이상의 경우로 정의함.

2) 장기파업의 파업기간은 우측 절단된 2개의 관측값(365일, 730일)을 포함하고 계산한 수치임. 두 값을 제외한 평균 파업기간은 74.94일임.

를 보면, 파업기간별로 큰 차이는 없으나 단기파업의 경우 6.13%, 장기파업의 경우 7.27%로 약간의 차이가 나타났다. 노측이 느끼는 사측이 제공하는 경영정보의 신뢰 정도에 관한 평가는 단기파업의 경우 2.64점, 장기파업의 경우 2.77점으로 큰 차이는 발견되지 않았다.

집행부와는 다른 입장을 가진 의견 그룹이 존재하는 비율은 파업기간 별로 별 차이가 없었다. 단기파업인 경우가 21.2%로 오히려 장기파업인 경우의 15.4%보다 계파가 존재하는 비율이 더 높았다(중기파업의 경우 35.7%의 사업체에 계파 존재).

국내시장의 경쟁 정도는 파업기간에 따른 유의미한 차이는 발견되지 않았다. 국내시장의 경쟁 정도를 ‘경쟁이 매우 약하다’가 1점, ‘경쟁이 매우 심하다’가 5점일 때 단기파업은 2.17, 중기파업은 2.14, 장기파업은 2.08의 수치를 보였다.

경영참가 정도의 경우, 단기파업의 경우가 오히려 경영참가 수준이 높은 것으로 나타났는데, 44점 만점에 25.4점을 나타내, 장기파업의 19.1점보다 더 높았다. 경영참가 수준이 높다는 것은 그만큼 노조의 힘이 세다는 의미, 즉 교섭력 수준이 높다는 것과 맥을 같이한다.

다음으로 파업기간별로 산업별 분포를 살펴보겠다. 파업기간과 무관하게 가장 많은 파업발생 분포를 보인 산업은 금속·자동차·운송장비업으로 나타났다. 단기파업 중 34.6%, 중기파업 중 50.0%, 장기파업 중 23.1%가 이 산업에서 발생했다. 비교적 파업이 적게 발생한 산업은 개인서비스업과 화학공업, 전기·전자·정밀공업 등이었다. 파업기간에 따라 발생 빈도에 큰 차이를 보이고 있는 산업은 다음과 같다. 건설업의 경우 단기파업이나 중기파업에 비해 장기파업의 발생 비율이 전체의 15.4%로 상대적으로 꽤 높았다. 유통서비스업의 경우에도 단기파업에서 차지하는 발생 분포 9.6%에 비해 중기파업 및 장기파업에서 차지하는 비중이 각각 14.3%, 23.1%로 더 높았다. 반면에 사회서비스업의 경우 단기파업에서 차지하는 비중은 30.8%로 매우 높았지만 중기파업에서는 10.7%의 비중을 보였고, 파업이 장기화된 경우는 한 사례도 없었다. 이렇듯 산업에 따라 파업 지속기간에는 적지 않은 차이가 발견되고 있지만, 가장 노동조합의 교섭력이 높고 전투성이 강하다고 알려져 있는 금속·자동차·운송장비업의 경우 모든 경우에 있어 고르게 높은 파업발생 분포를 보이고 있어, 사회적 통념과 부합하는 결과가 발견되었다.

파업 지속기간별로 파업발생 사업체의 규모는 어떻게 달라질까? 중기파업의 경우, 해당 사업체의 평균 규모가 1,647명으로 가장 많았고, 단기

파업의 경우 1,164명, 장기파업인 경우는 841명으로 가장 적었다. 사업체의 노조조직률 역시 파업기간별로 큰 차이는 발견되지 않았다. 단기파업의 경우 61.9%, 장기파업의 경우는 63.1%의 노조조직률을 나타냈다.

파업을 경험한 사업체의 노동조합이 민주노총에 가입하고 있는 비율을 살펴보면, 단기파업인 경우는 75.0%, 중기파업인 경우는 82.1%, 장기파업인 경우는 61.5%가 민주노총에 가입한 경우였다. 모든 경우에 있어 과반수가 민주노총에 가입하고 있으나 오히려 장기파업의 경우에는 그 비율이 낮아지고 있음을 알 수 있다.

노무부서가 인사부서로부터 분리되어 독자적으로 존재하는 경우의 비율은 단기파업의 경우 44.2%, 중기파업의 경우 71.4%, 장기파업의 경우 38.5%로 나타나 중기파업의 경우가 가장 높았다. 사측에서 반노조 정책을 구사하는 비율은 단기파업과 장기파업에서 모두 7.7%의 비율을 보였고, 중기파업의 경우는 3.6%로 나타났다.

파업참여 인원을 노조원 수로 나누어 계산한 파업참여율은 단기파업의 경우 56.4%, 중기파업은 69.3%, 장기파업은 75.4%를 나타내 파업기간이 길어질수록 평균 파업참여율은 높아지는 것으로 나타났다. 파업의 사유가 고용과 관련된 이슈인 경우의 비율은 단기파업의 경우 19.2%, 중기파업은 21.4%, 장기파업은 38.5%로 나타나 파업기간이 길어질수록 그 파업의 성격이 고용문제를 둘러싼 파업인 비율도 높아지는 것으로 나타났다.

마지막으로 연도별 더미변수를 통해 파업기간별로 연도에 따른 파업 발생을 살펴보면, 단기파업과 중기파업의 경우 대체로 2005년부터 2011년까지 파업 빈도가 점차 감소하는 추세를 보이고 있으나 장기파업의 경우 가장 파업이 많이 발생한 시기는 2007년으로 53.9%에 달했고, 2009년과 2011년의 파업발생 빈도는 각각 전체의 23.1%, 15.4%로 나타났다.

이상으로 파업기간별 사업체 특성에 관한 기술통계량 분포를 살펴본 결과, 변수에 따라 별다른 차이를 보이지 않는 경우도 존재한 반면, 뚜렷하게 파업 지속기간과 비례하여 증감하는 경우도 적지 않게 발견되었다. 이러한 개별 변수들과 파업 지속기간 간의 관계는 다음의 계량분석 모형을 통해 추가적으로 검증해 보겠다.

나. 파업기간에 영향을 미치는 영향요인

앞서 언급했듯이, 파업 지속기간의 분석에 활용한 자료는 좌우측이 모두 중도 절단된 데이터 구조에 해당되고, 중도 절단된 자료를 분석하는데 널리 활용되는 토빗 모형을 사용하였다.

$$y_{it}^* = \alpha + \beta x_{it} + \epsilon_{it}, \quad y_{it} = y_{it}^* \times 1[y_{it}^* > 0] \quad (3)$$

식 (3)은 전체 표본을 횡단면 자료로 간주하고 토빗 분석을 시행하는 경우(pooled tobit)인데 y_{it}^* 는 i 사업체에서 t 시점에 발생한 파업의 지속기간을 나타내는 연속변수이다. x_{it} 는 파업 지속기간에 영향을 미칠 수 있는 사업체 기본 특성을 포함한 정보 관련 변수들과 노사관계 특성변수들을 의미하고, ϵ_{it} 는 오차항이다.

$$y_{it}^* = \alpha + \beta x_{it} + u_i + e_{it}, \quad y_{it} = 1[y_{it}^* > 0] \quad (4)$$

식 (4)는 식 (3)의 기본 모형에다가 시간에 따라 불변하는 패널 개체의 이질성을 반영하는 오차항인 u_i 를 추가한 것이다. 합동토빗 모형 이외에 오차항 u_i 와 설명변수 간에 상관관계가 없다고 가정하는 패널토빗 확률효과(random effect) 모형을 추가로 추정하였다.

<표 3-5>는 토빗 모형을 활용하여 파업기간 영향요인을 분석한 결과이다. 파업을 경험하지 않은 사업체도 모형에 포함되므로 전체 표본의 크기는 파업발생 결정요인 분석의 경우와 마찬가지로 2,201개이다.

데이터를 횡단면 자료로 간주하고 합동토빗(pooled tobit) 모형으로 추정한 결과와 패널자료의 특성을 반영하여 패널토빗 확률효과(random effect tobit) 모형으로 추정한 결과는 계수값의 크기만 약간 달랐을 뿐 통계적 유의도나 부호의 방향은 차이가 없었다.

우선 사측 제시율과 노측 요구율의 격차가 클수록 파업기간은 길어졌다. 또한 사측이 반노조 정책을 구사할수록, 파업참여율이 높을수록, 일자리 이슈와 관련된 파업일수록 파업기간은 확실히 장기화되는 것으로

〈표 3-5〉 파업기간 영향요인

	pooled tobit	RE tobit
	계수값	계수값
요구율 제시율 격차	1.969**	1.948**
경영정보 신뢰 정도	-8.346	-8.701
계과 있음(더미)	13.735	13.824
국내시장 경쟁 정도	2.263	2.311
경영참가 정도	-0.825	-0.845
경공업	-1.668	-2.056
화학공업	-13.317	-13.604
금속·자동차·운송장비업	25.152	24.568
전기·전자·정밀공업	1.831	2.099
건설업	63.174*	60.924*
개인서비스업	-40.462*	-38.737*
유통서비스업	20.103	19.522
사업서비스업	1.622	2.481
사회서비스업	28.224	28.023
로그사업체 규모	3.058	3.771
노조조직률	-8.644	-6.624
민주노총(더미)	-2.966	-3.003
노무부서 분리(더미)	15.350	15.477
반노조 정책(더미)	37.091***	37.497***
파업참여율	1.607***	1.642***
고용이슈 관련 파업(더미)	53.450***	51.616***
연도더미(2007년)	-4.156	-5.610
연도더미(2009년)	14.935	16.389
연도더미(2011년)	7.910	8.199
상수항	-142.905***	-148.545***
R ²	0.3137	-
Log likelihood	-490.6838	-490.3299
LR-test	-	0.710
관측치	2,201	2,201(923group)

주: 산업의 기준변수는 기타 산업임.

나타났다. 산업의 경우 기타 산업을 기준변수로 했을 때 건설업의 파업 기간은 통계적으로 유의하게 더 길고, 개인서비스업은 낮은 것으로 나타났다. 다만 LR테스트 결과는 귀무가설을 기각되지 않아 합동토빗 모형의 추정이 더 바람직함을 보여준다.

이상의 추정결과를 앞의 파업발생 결정요인 분석과 비교해 보면 요구율과 제시율 간의 격차는 파업의 발생확률도 높이고 파업의 지속기간도 늘리는 요인으로 확인되지만, 파업발생에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 다른 변수들, 예컨대 사업체 규모나 노조조직률, 민주노총 여부 등은 파업의 지속기간에는 그 통계적 영향력이 확인되지 않았다. 반면에 여러 가지 노사관계 주체들의 행태적 요인들, 즉 사측의 반노조 정책 구사, 노측의 높은 파업참여율, 파업의 성격이 고용이슈인 점 등은 보다 분명하게 파업 지속기간을 늘리는 것으로 나타나고 있다.

제5절 소 결

본 장에서는 선행연구를 고찰하고, 한국노동연구원의 『사업체패널조사』 1~4차년도 자료를 불균형패널 자료로 구축하여 파업발생 및 파업기간에 미치는 여러 가지 요인들의 영향력을 분석해 보았다.

우선 패널 자료를 통해 분석하고, 하우스만 테스트로 검증해 본 결과, 파업발생 확률과 관련하여 사업체의 관측되지 않은 특성이 다른 설명변수들과 갖는 상관관계는 발견되지 않았다. 패널 확률효과 모형의 추정결과로 보면, 요구율과 제시율 격차가 클수록 파업발생 확률이 높아졌고, 노측이 인식하는 경영정보에 대한 신뢰도가 높을수록 파업발생 확률은 낮아지는 것으로 나타나 정보 격차는 파업발생의 분명한 결정요인임을 확인해 주었다. 또한 노조조직률과 사업체 규모가 클수록 파업발생 확률이 높아지므로, 노동조합 교섭력이 높을수록 파업발생 확률은 높아진다고 볼 수 있을 것이다. 기타 산업을 기준변수로 했을 때, 가장 대립적인 노사관계와 전투적인 노동조합이 존재한다고 판단되는 금속·자동차·운송장비업의 파업발생 확률이 유의하게 높게 나타나, 통념과 부합하는 결과가 도출되었다.

유노조 사업체 전체를 대상으로 토빗 모형을 활용하여 파업 지속기간의 영향요인을 추정한 결과, 파업발생 결정요인의 경우와 마찬가지로 제

시율과 요구율 간의 격차가 클수록 파업기간이 길어지는 것으로 나타나 정보(격차)의 영향력이 다시 확인되었다.

다른 행태변수들의 경우, 노측의 파업참여율이 높을수록, 사측이 반노조 정책을 취할수록 파업은 장기화되었으며, 조합원들의 고용문제와 관련된 파업일수록 그만큼 잘 타결되지 않음 또한 확인할 수 있었다.

이상의 분석결과는 파업발생 및 파업 장기화에는 정보 격차나 사업체 특성 변수들도 부분적으로 영향을 미치지만 무엇보다도 기존 노사관계 및 파업의 행태적 요인들의 영향력이 더 크다는 사실을 알려준다. 특히 사측의 반노조 정책과 고용이슈 관련 파업 사유가 파업 장기화의 분명한 요인이라는 사실은 장기 노사분규를 억지하는 데에는 사측의 보다 전향적인 대노조 정책이 필요하다는 사실을, 그리고 - 매우 어려운 과제임은 분명하지만 - 고용조정 사안에 대한 노사 간의 충분하고도 심도 있는 논의와 합의 과정이 필요함을, 또한 무엇보다도 파업 이전의 일상적인 노사관계에서 노사 간의 신뢰 구축이 전제되어야 한다는 기본적인 사실을 새삼 확인시켜 준다.

제 4 장

장기분규 사업장 사례분석

제1절 들어가는 말

앞에서 한국의 노사분규 발생 추이 및 특징, 장기분규 관련 선행연구를 살펴보고, 계량분석을 통해 장기분규에 영향을 미치는 요인을 개괄적으로 파악하였다. 양적 연구는 일반이론의 구축에 강점을 가지나, 원인과 결과 간의 구체적인 인과적 과정(causal processes)을 설명하지 못하는 단점이 있다. 어떠한 결과는 일반적으로 복수의 원인의 결합(combinations of causes)에 의해 나타난다. 사회현상은 생각하는 것보다 훨씬 복잡하며, 이러한 복잡한 현실을 설명하기 위해서는 사례를 하나의 ‘의미 있는 전체(meaningful wholes)’로서 파악하고, 각 요인들이 설명하고자 하는 현상에 어떤 영향을 미치는지를 파악하기 위해서는 맥락에 초점을 맞추어야 한다(하연섭, 2003).

본 장에서는 실제 장기분규 사업장 사례들의 분쟁 배경과 과정, 결과를 심층적으로 살펴보고자 한다. 본 사례연구의 분석 틀은 장기분규 관련 선행연구와 이론적 논의에 근거한 것이다.

모형을 간략히 설명하자면 우선, 법·제도적 환경, 각 조직이 속한 산업의 특징, 경영전략, 기업의 역사와 문화, 지배구조, 기술적 환경 등 외부 상황 및 환경은 사례기업들이 장기분규로 나아가는 데 있어서 환경적 요소로 작용한다. 이는 노사의 행위를 통한 간접적 요인으로, 또는 직접적으로 분규 기간에 영향을 미치게 된다.

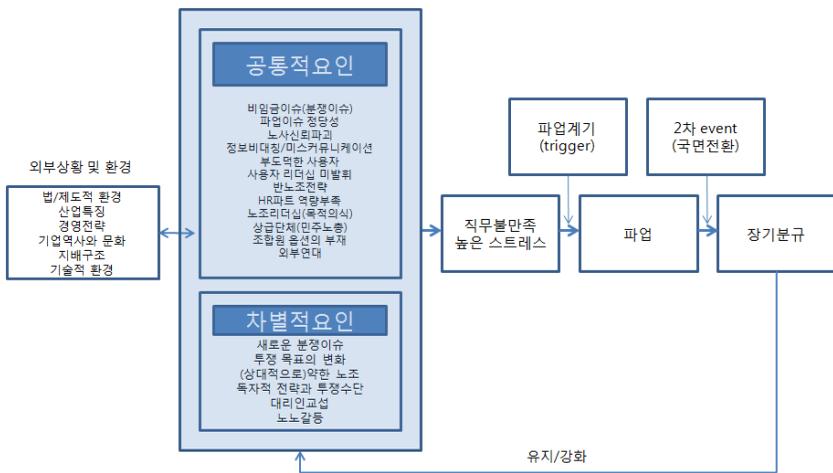
일반론적 관점에 따르면, 세상에는 최선의 작업조직(best practices)이 존재하고 이러한 작업조직은 어떠한 환경에도 잘 적용될 수 있다. 한편 이러한 시각의 정반대에는 장기분규 사례들과 같은 최악의 작업조직(worst practices)이 존재한다. 이들 사례들에는 최선의 작업조직과 마찬가지로 보편적 원칙(universal principles)이 공통적으로 적용될 수 있다. 본 연구는 장기분규 사업장의 공통적 원칙으로 비임금 분쟁이슈, 파업이슈의 정당성, 노사신뢰 파괴, 정보 비대칭과 의사소통의 오류, 부도덕한 사용자, 반노조전략(anti union strategy), 인적자원관리 부서의 역량부족, 강한 노조 리더십, 조합원 옵션의 부재, 외부연대 등의 요소를 제시한다.

장기분규 사업장들의 공통점이 일반론적 관점에 따른 것이라면, 이들의 차이점은 상황론적 관점(contingency approach)에 따른 것이다. 상황론적 관점은 기업의 독특한 환경이나 속성으로 인해 각각 그에 적합한 형태의 작업조직이 형성되어 간다는 입장이다(Katz & Darbshire, 2000; 김동원 외, 2008). 이러한 관점에 따르면, 대다수 장기분규 사업장들은 모두 오래 싸울 수밖에 없는 공통된 인자들을 보유하고는 한편, 각 조직의 특성과 처한 환경에 따라 서로 다른 그들만의 요인들을 갖게 된다. 예컨대, 노사는 업종 특성, 자원동원 능력, 연결망, 파업이슈, 과거의 경험 등의 요소에 의거하여 독자적 전략과 파업 수단을 선택하게 된다. 상황론적 관점에 따라 일부 장기분규 사업장은 이전에 경험해 보지 못한 새로운 이슈를 가지고 싸우게 되는데, 이는 파업발생 전후 제도적 조건과 밀접한 관련이 있다. 파업이 장기화되면서 일부 사업장은 투쟁의 목표가 본래의 것과는 다른 것으로 변하기도 한다. 또한 장기분규 사업장 가운데 일부 노동조합의 힘은 매우 미약하다. 조합원들의 고용형태는 노조의 동력에 큰 영향을 미친다. 비정규직 조합원들로 구성된 노조는 내부 자원만으로는 파업을 지속할 수 있는 동력을 갖추기 어렵다. 장기분규 사업장 노사는 각자 처한 환경, 보유 자원에 따라 다른 파업 또는 파업대응 수단을 활용한다. 이들 중 일부는 제3자를 통한 대리인교섭을 활용하기도 한다. 일부 사업장에서는 파업이 장기화되면서 극심한 노노갈등이 발생하는 경우도 있다.

장기분규 사업장의 특성 요인들은 조합원들의 직무불만족과 높은 스

트레스로 연결된다. 이런 상태에서 노동조합의 분노를 촉발하는 특정한 이벤트가 추가적으로 발생하고 이는 파업의 계기로 작동하게 된다. 이와 같은 특정 이벤트에는 종종 폭력, 욕설, 무시, 음해 등의 비인격적 행위가 동반된다. 파업이 지속되는 가운데 2, 3차의 이벤트가 추가적으로 발생하게 되고, 이에 따라 파업은 장기화된다. 이와 같은 이벤트는 국면이 전환되는 계기로 작용한다. 노사관계의 파행은 다시 향후 노사의 전략과 행동을 유지하거나 강화하는 역할을 한다. 이상의 내용은 [그림 4-1]과 같이 나타낼 수 있다.

(그림 4-1) 장기분규 사업장 사례분석 통합모형



제2절 사례연구의 개요

본 연구의 대상은 장기분규 사업장이다. 본 장에서는 금융위기 이후 시점인 2008년 1월부터 2013년 12월 31일 간 분규가 발생한 사업장 중 한 달 이상 파업을 지속한 사례 가운데 연구의 목적에 부합한다고 판단되는 사업장 6곳을 분석대상으로 하였다.

6개의 사례연구 대상 중 제조업 사업장이 3곳, 비제조업 사업장이 3곳이다. 지역별로는 서울이 4곳, 지방이 2곳이다. 기업규모별로는 종업원 100인 미만 사업장이 2곳, 1,000인 미만 사업장이 1곳, 1,000인 이상 대규모 사업장이 3곳이다. 조합원들의 고용형태별로는 정규직 중심이 3곳, 파견용역, 특수고용 등 비정규직 중심 사업장이 3곳이다. 분쟁기간별로는 100일 미만 사업장이 1곳, 100일 이상 1년 미만 사업장이 1곳이다. 나머지 4개의 사례는 모두 1년 이상 장기분류 사업장이다(표 4-1 참조).

연구대상 사업장의 선정 이유는 다음과 같다. 우선, H대와 K전자, J교육의 경우 간접고용, 특수고용, 비정규직 문제가 사회적으로 크게 드러난 사례다. 특히 H대는 외부 지원세력이 큰 역할을 한 사례로 기존의 투쟁들과는 다른 새로운 분류의 양상을 보여주었다는 점에서 의미가 있다. J교육 사례는 특수고용노동자 노사관계 문제가 크게 부각되고 특수고용노동자 노조로서는 드물게 단체협약을 체결한 사례라는 점에서 큰 의미를 지닌다(표 4-2 참조).

〈표 4-1〉 연구 대상 사업장 요약

	사례	업종	기업규모	지역	분쟁기간
1	H대	교육	1133	서울	2011.1.1~2011.2.20
2	K전자	제조업	32	서울	2005.7.~
3	J교육	교육	1200	서울	2007.10.~
4	CC	제조업	20	인천/대전	2007.4.~
5	M사	언론	1586	서울	2012.1.~2012.7
6	Y기업	제조업	700	충북영동/충남아산	2011.5~

〈표 4-2〉 비정규직 투쟁 사례와 쟁점

	사례	고용형태	투쟁 계기	주요요구 및 쟁점
1	H대	파견용역	집단해고, 저임금	집단해고 철회, 간접고용, 처우개선
2	K전자	파견용역	노조결성, 노조탄압, 해고	간접고용 정규직화, 노조인정
3	J교육	특수고용	수수료 제도 변화, 노조 무력화	수수료율, 특수고용 단협 재교섭

〈표 4-3〉 정규직 사례와 쟁점

	사례	고용형태	투쟁 계기	주요요구 및 쟁점
1	CC	정규직	위장폐업, 해외이전, 정리해고	국내공장 재가동, 복직
2	M사	정규직	낙하산 인사, 조합원징계	낙하산인사 반대, 방송 공정성
3	Y기업	정규직	교대제 관련 교섭, 노조탄압	주간연속2교대, 원하청문제

CC, M사, Y기업의 선정 이유는 다음과 같다. CC, M사, Y기업은 정규직 노조의 장기분규 사례로 H대, K전자, J교육의 분규와 다른 양상을 보인다. CC의 경우 위장폐업과 해외이전, 사용자의 노사관계에 대한 철학이 분규에 미치는 영향을 잘 보여주는 사례다. M사는 지배구조에 따른 사용자의 특성, 업종과 노조조합원의 직무 특성이 투쟁 방식과 분규기간에 미치는 영향을 역동적으로 보여준다. Y기업은 원하청 관계가 하청기업 고용관계에 미치는 영향, 그리고 사용자의 반노조전략이 분규기간에 미치는 영향을 잘 보여줄 수 있는 사례다(표 4-3 참조). 이처럼 해당 이슈들이 사회적으로 크게 부각되어 고용관계 연구에 시사점을 제공하는 6개 사업장을 연구 대상으로 선정하게 되었다.

사례조사의 주된 방법론은 관련자 인터뷰다. 사례조사는 해당 업체의 노사 당사자, 관련 전문가와의 심층 인터뷰를 통해 이루어졌다. 세부적으로 노측 관계자 17명, 사측 관계자 2명, 대학교수 등 기타 관계자 7명 등 총 26명을 인터뷰하였다. 성별로는 남성이 19명, 여성이 7명이다. 연령대 별로는 20대 1명, 30대 2명, 40대 19명, 50대가 4명이다. 사례별 직접적 이해당사자는 H대 사례 3명, K전자 2명, CC 2명, J교육 4명, M사 2명, Y기업 4명 등이다(표 4-4 참조).

노측 관계자는 현직 또는 전직 지부장이 8명, 상급단체의 간부 3명, 평조합원과 연대세력 6명으로 구성되어 있다. 노측 관계자 가운데 7명은 2014년 현재 해고자 신분이다. 본 연구는 가능한 한 공정한 시각을 견지하기 위해 사례별로 노측 관계자뿐 아니라 경영진, 인사노무담당자 등

사측 관계자를 면담하고자 했으나 섭외가 용이하지 않았다. 사측 관계자 가운데에는 심지어 행방이 묘연한 경우도 꽤 있었다. 사측 관계자로는 결국 경영자총협회 간부 1명과 중견기업연합회 간부 1명만을 인터뷰할 수 있었다. 경영자총협회 간부는 Y기업 조정 당시 지방노동위원회 사용자위원으로 참여한 바 있다. 중견기업연합회 간부는 원하청관계에 있어 1, 2차 벤더 기업주들의 애로사항을 잘 알고 그들을 대변할 수 있는 전문가이다. 사용자 대상 인터뷰가 부족하다는 사실은 본 연구의 한계인 동시에 장기분규 사업장 사용자들의 특성을 잘 보여주는 하나의 증거이기도 하다.

이외에도 장기분규 사업장의 일반적 특성에 대한 관련 전문가들의 지식과 견해를 얻기 위해 대학교수, 유관기관 연구자 등 학계 인사 7명과 수차례 간담회를 실시했다. 사례별 심층면접 대상자는 <표 4-4>와 같다.

심층 인터뷰 내용은, 피면접인이 처한 입장에 따라 편향될 수 있다. 장기간 투쟁을 이어나 온 노사당사자들의 주장은 더욱 그러하다. 본 사례연구는 신문기사, 토론회 자료, 관련 서적 등 비교적 객관적인 2차 자료를 통해 인터뷰로부터 파악된 정보의 사실 여부를 확인하고, 당사자들의 주관적 평가로 인해 객관성이 결여되는 것을 피하고자 했다. 아울러, 사례기업들과 이해관계가 없는 제3자들을 면담하여 되도록 객관적 정보를 담고자 했다.

본 연구에서는 사례별 분류의 특성과 배경, 교섭 및 파업과정, 파업결과, 시사점 등의 내용을 담았다. 분류 특성으로는 분류의 이슈와 성격 등의 내용을 포함하였다. 분류의 배경에는 외부 상황, 기업과 노조, 노사관계 특성 등이 포함된다. 외부 상황 요인으로는 법·제도적 환경, 산업 특성, 기술적 환경 등의 정보를 담았다. 기업과 노조, 노사관계의 특성으로는 업종, 규모, 주요 생산물, 지배구조, 경영전략, 기업의 역사와 문화, 노사 리더십, 노사관계 전략, 상급단체, 외부 연대 등을 파악하였다. 파업과정의 경우 파업을 촉발한 정황과 사건, 그리고 파업을 장기화로 전환시킨 특정 국면에 대해 심층적으로 파악하고자 했다. 이러한 내용들을 중심으로 관련자들과의 인터뷰를 진행하였다. 각 사례별 특성에 따른 서로 다른 차별적 요인이 발견될 때에는 피면담자가 자유롭게 이야기할 수 있도록 반구조화된 인터뷰(semi-structured interview) 형식을 취했다.

〈표 4-4〉 사례별 심층면접 대상자

	성명	성별	나이	소속	직위	관련사례
피면접인1	HA	여성	40대	H대지부	지부장	H대
피면접인2	HB	남성	30대	서경지부	조직부장	H대
피면접인3	HC	남성	30대	H대	대학원생	H대
피면접인4	KA	여성	40대	K전자	지부장(해고자)	K전자
피면접인5	KB	여성	40대	K전자	조합원(해고자)	K전자
피면접인6	JA	여성	40대	J교육	지부장(해고자)	J교육
피면접인7	JB	남성	40대	전국학습지노조	지부장(해고자)	J교육
피면접인8	JC	남성	20대	동국대	학생	J교육
피면접인9	JD	여성	40대	주부	전 학습지교사	J교육
피면접인10	CA	남성	50대	CC_A	지회장(해고자)	CC
피면접인11	CB	남성	40대	CC_B	지회장(해고자)	CC
피면접인12	MA	남성	40대	M사	본부장(해고자)	M사
피면접인13	MB	여성	40대	정의당	연구위원	M사
피면접인14	YA	남성	40대	Y기업(영동)	지부장	Y기업
피면접인15	YB	남성	40대	Y기업(아산)	지부장	Y기업
피면접인16	YC	남성	40대	민주노총충남본부	간부	Y기업
피면접인17	YD	남성	50대	경총 충남본부	간부	Y기업
피면접인18	SA	여성	40대	고려대	연구교수	공통
피면접인19	SB	남성	40대	민주노총 총연맹	간부	공통
피면접인20	SC	남성	40대	민주노총서울본부	간부	공통
피면접인21	SD	남성	40대	고려대	연구교수	공통
피면접인22	SE	남성	40대	한국기술교육대	교수	공통
피면접인23	SF	남성	40대	수원대	교수	공통
피면접인24	SG	남성	50대	고려대	연구교수	공통
피면접인25	SH	남성	40대	서강대	교수	공통
피면접인26	SI	남성	50대	중견기업연합회	부원장	공통

제3절 H대

1. 배경

H대학교는 1946년에 설립되었다. 1946년 4월 서울 용산구에서 재단법인 홍문대학관이 설립되었고, 같은 해 9월 문과 및 법과 131명의 학생이

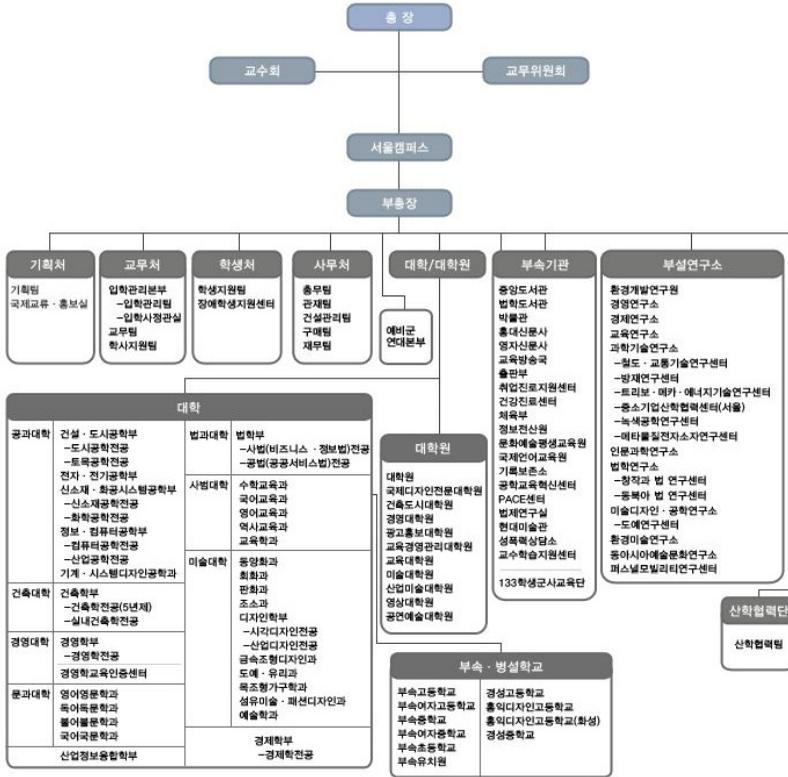
입학했다. 이듬해 H대는 재정적 어려움에 봉착한다. 재정난을 극복하기 위해 ‘홍문대학관 관무 집행위원회’가 구성되었고, 대중교 관계인사로 구성된 운영진이 보강되었다. 이때 교명이 ‘H대학’으로 변경되었다. 1948년에는 재단법인 H학원과 H대학관의 명칭으로 설립인가를 받게 된다. 1949년 6월 법학부, 문학부, 초급대학부를 중심으로 한 4년제 H대학으로 인정받게 되며, 같은 해 8월 미술교육을 시작하게 된다.

1955년 정부는 대학설치기준령을 발표한다. 이에 따라 각 대학은 자산 기준령에 준하는 자산을 확충해야 했다. H대학도 새로운 운영진을 꾸려 자산 확장에 나섰다. H대학은 같은 해 4월 현 위치인 마포구 상수동으로 이전하였다. 1950년 한국전쟁 발발에 따라 H대학은 부산시 부평동과 대신동 및 대전시 성남동에 각각 분교를 설치하고 전시대학을 운영하였다. 환도 이후 H대학은 종로구 누상동에 대학본부를 설치하고, 중구 남산동과 종로구 인사동에 캠퍼스를 분산·운영하게 되었다. 1961년 대학정비령에 따라 H대학은 미술학부만을 존치하였으며, 교명도 ‘H미술대학’으로 변경하였다. 이듬해 다시 ‘H대학’으로 전환하였다.

이즈음 정부로부터 관선이사가 파견되어 학교 운영에 관여하기 시작했다. 이때부터 학교 경영진들의 자율권은 대폭 축소되었다고 한다. 관선이사 체제는 약 2년간 지속된다. 1971년 H대학은 수도공대를 인수 합병하게 되었고 종합대학으로 인가받게 된다. 당시의 H대학은 이공대학, 상경대학, 미술대학의 3개 단과대학 20개 학과와 1개 대학원으로 구성되는 편제를 갖추었다. 1972년에는 산업미술대학원과 2부대학이, 1973년에는 사범대학과 대학원 박사과정도 신설되었다. 1977년에는 사범대학 부속학교로 초중고등학교 5개교를 설치했다. 1981년에는 교육대학원, 1986년에는 미술교육원이 신설되었다.

발전을 거듭한 H대학교는 현재 10개 단과대학(17개 학부, 25개 학과), 일반대학원, 전문대학원 및 11개 특수대학원으로 구성되어 있다. 현재 직원 수는 1,133명으로 교수 927명, 직원 206명이 근무하고 있다. 홍익인간 양성, 자주, 창조, 협동을 중시하는 H대학교는 현재 서울시 마포구에 서울캠퍼스를, 세종시 조치원읍에 세종캠퍼스를 운영하고 있다. H대학교는 미술 분야에서 명실상부한 국내 최고의 교육기관으로 인정받고 있다.

(그림 4-2) H대학교의 조직구조



자료: H대 홈페이지.

2. 기존 노사관계

H대 분회는 민주노총 산하 전국 공공운수노조 사회서비스노동조합 서울경인공공서비스지부(이하 서경지부)에 소속되어 있다. 2011년 6월에 설립된 공공운수노조는 공공, 운수, 사회서비스 업무 종사자들로 구성된 산별노조다. 공공운수노조에 소속된 사회서비스노조는 업종을 초월하여 지역을 중심으로 단결해야 더욱 강해질 수 있다는 취지에서 지역단위의 조직을 꾸리게 되었다. 서경지부의 조합원은 대부분 대학교나 건물을 관리 운영하는 미화직과 보안직, 시설관리직 등 간접고용 비정규직 노동자들이다. 미화직의 경우 모두 여성, 보완직은 전부 남성 노동자다. 이들의

평균 연령대는 50대 후반에서 60대 초반 사이다. 고연령층 조합원들은 집회 등 외부 활동에 체력적으로 부담을 느끼는 경우가 많다. 대학 미화직의 정년은 평균 70세다. 빌딩사업장 소속 미화직의 정년은 사업장별로 조금씩 차이가 있다.

H대에 소속된 미화직 노동자들은 타 대학에 비해 젊은 편에 속한다. 타 대학의 경우 매년 10여 명씩 정년퇴직자가 있으나, H대 미화직 노동자 가운데에는 아직 퇴직자가 없다. 대학에 소속된 미화직, 경비직 노동자들의 자발적 이직률 또한 매우 낮은 편이다. 일반 빌딩사업장의 청소, 경비 근로환경은 대학에 비하여 훨씬 더 열악하며 노조조직률도 매우 낮다.

“노조가 있는 대학분회들은 저희가 좀 해 놓은 게 있어서 그런지 상대적으로 근로조건이 양호하죠. 빌딩사업장에서 일하는 청소노동자들은 많이 힘들어요. 관리자들 욕설도 심하고, 임금수준도 최저임금이에요. 매일 용역회사 눈치도 봐야 하고 또 관리자들의 횡포도 견뎌야 하죠. 대학 청소 노동자들은 상대적으로 편하기 때문에 이직률이 낮아요.” (HB)

서경지부는 빌딩사업장 미화 경비 근로자들을 전략조직화 대상으로 삼고 다양한 활동을 전개하고 있다. 하지만 산재되어 있는 작업장 특성, 희박한 재취업 가능성, 고령에 보수적인 근로자들의 특성에 따라 조직화가 쉽지 않다. 고교 재학생 자녀를 둔 조합원들의 위험 회피 성향은 특히 더욱 강하다고 한다. 생계가 달린 문제이기 때문이다.

“건물을 뚫고 들어가는 것 자체가 힘들어요. 그곳에서 일하시는 분들은 대학 쪽보다 더 고령자들이에요. 이분들은 회사에서 잘릴까 봐 노조 가입을 두려워해요. 사실 그 나이에 다른 데 들어가는 것이 힘들어요. 이에 비해 우리 대학 사업장은 편하니까 들어오려고 하는 사람들이 엄청 많아요. 그런데 이직률이 거의 없으니깐 여기 들어오지도 못하는 거죠. 우리 노조가 빌딩사업장 노동자들을 노조 가입으로 꺾어내기 위해 캠페인도 벌이기도 하면서 열심히 하는데 쉽지가 않네요. 본인들이 좀 움직이고 반응을 보여줘야 하는데, 우리와 만나는 것도 꺼리고 또 쉬쉬하는 분위기에요. 많은 도움이 필요한 실정이에요.” (HB)

2007년 기업별노조에서 산별지부로 전환됨에 따라 서경지부에는 24개 분회가 생겨났다. 이 가운데에는 고려대, 성신여대, 덕성여대, 연세대, 동덕여대, 이화여대, 청주대, H대 등 8개 대학분회가 있다. 서경지부 소속 대학분회들은 4년째 집단교섭을 하고 있다. 현재 15개 대학(고대병원, 연세재단빌딩 포함)과 이들 대학에 들어와 있는 업체 26개가 집단교섭에 참여한다. 노측은 분회장과 전임자들이 교섭에 참여하고 있다. 참관인 자격으로 노조간부들이 교섭장에 나가는 경우도 있다. 사측은 용역회사 대표의 위임장을 받은 실무책임자들이 교섭에 임한다.

각 대학분회의 교섭력은 소속 기관의 환경적 특성, 직무의 범위에 따라 조금씩 차이가 나는 경우도 있다. 이와 관련하여 H대의 한 관계자는 다음과 같이 말한다.

“고려대는 대학 도로 전체가 포장되어 있어요. H대는 건물도 낡고 또 흙길도 많아 청소를 하지 않아도 티가 덜 나요. 미화원 노조의 교섭력이 발휘되기 어려운 측면이 있을 수도 있겠죠.” (HC)

“사실 조합원들이 청소할 때 핵심은 건물 내부예요. 고려대는 교수연구실까지 다 청소를 하죠. H대는 주로 복도와 화장실 위주로 청소해요. 사업장마다 영역이 조금씩 다른 부분은 분명히 있어요.” (HB)

기술의 진보, 공정의 자동화 또한 중요한 외생 변수다. 자동화는 제조업뿐 아니라 서비스업의 고용에 부정적 영향을 미치고 이는 노조의 교섭력 약화로 연결될 수 있다. 미화직의 경우 아직까지 자동화가 고용 감소에 미치는 영향은 미미한 편이다.

“바닥청소기계전동차와 같은 기계를 활용할 수 있는 곳은 몇 군데 없어요. 서울역 역사 정도 크기가 아니면 유지비가 더 든다는 얘기를 해요. 작은 공간은 전동차보다 사람이 하는 게 낫죠. 쓸고 닦는 것은 자동화가 쉽지 않은 것 같아요. 대형주차장, 대학의 지하주차장, 큰 로비 등에서만 전동차를 쓴다고 알고 있고, 그 외 모든 청소는 직접 하죠.” (HB)

보안직은 사뭇 다른 양상을 보인다. 실제로 많은 곳에서 사람의 직무

가 기계로 대체되어가고 있다. 서경지부는 안전의 논리를 앞세워 보안 분야의 기계화 확산, 그리고 그에 따른 보안직의 고용조정 방지에 적극 나섰다.

“경비 쪽이 무인경비시스템으로 인해 문제가 좀 돼요. 최근 서울여대에 무인시스템이 도입되었죠. 쉽게 말해 CCTV를 설치하는 것입니다. 원래 경비가 앉아 있어야 하는데 CCTV 달고 학생들에게 카드 나눠주고 밤 몇 시 되면 자동으로 폐쇄하면서 카드 소지자만 들어올 수 있게끔 하는 방식이죠. 돈이 좀 들죠. 이게 트렌드가 돼서 각 대학에서 이 문제가 제기되었죠. 연대, 이대, H대 등이 도입하려고 했는데 저희가 막았어요. 서울여대는 100% 막지 못했지만요. 조합원 일부 고용을 좀 유지하는 것으로 합의했어요. 무인경비시스템 도입하면 기존 인력의 거의 2/3가 잘리거든요. 대부분 막아낼 수 있었던 것은 저희 노조가 안전문제로 호소를 했기 때문이라고 봐요. 예를 들어, 여자화장실에서 뭔가 불미스런 소리가 나면 경비아저씨가 바로 뛰어올라가야지, CCTV로 봐서는 뭐 하겠느냐, 그건 말이 안 된다, 나중에 체포하면 뭐하냐, 그리고 화재 시에도 바로 올라가서 1차로 불을 끄는 작업을 사람이 해야 하는 것 아니냐 등 이런 이야기로 하면 많이 공감을 해요. 건물에는 반드시 안전관리자가 있어야 한다는 논리로 접근한 거죠. 그러니까 학교 측도 할 말이 없는 거죠. 총학생회 측도 우리 노조 측을 옹호해 줬었구요. 그렇게 해서 많이 막았던 거 같아요.” (HB)

현재 H대분회의 조합원은 모두 (주)S자산관리라는 한 용역회사 소속이다. 1980년에 설립된 S자산관리는 시설·경비·청소·주차·안내·방역 등을 대행하는 종합건물관리 업체다. S자산관리의 규모는 자본금 430억 원, 종업원 수 4,600명 수준이다. S자산관리는 미화의 경우 2년째, 경비직의 경우 올해 처음으로 H대 업무를 하게 되었다. S자산관리는 2014년 현재 H대를 포함하여 5개 대학의 청소·시설·경비 업무를 대행하고 있다. 집단교섭에서도 S자산관리가 사측의 대표 역할을 하고 있다.

사용자들은 대체로 노동조합에 호의적이지 않다. 원청뿐 아니라 하청 기업도 마찬가지다. 용역회사들 또한 노동조합이 결성되면 인건비 등 비용이 상승한다는 강한 인식을 가지고 있다. 이러한 이유 때문에 용역회

사들은 노조 와해를 위한 다양한 전략을 구사하기도 한다. S자산관리도 초창기에는 노조와 첨예한 대립각을 세워 왔다고 한다.

과거에는 학교 직원들이 미화나 경비직원들에게 직접적으로 업무를 지시하는 것이 일반적이었다. 하지만 지휘·감독의 여부가 법적으로 사용자성의 주요 판단 근거가 된 이후, 원청이 직접적으로 업무 지시를 하는 경우는 거의 없다. 현재 H대에는 미화와 보안 분야 각각 1명의 S자산관리 소속 현장소장이 있으며, 모든 업무는 이들을 통해 전달된다.

“예전에는 학교 직원들이 우리에게 업무지시를 많이 했는데, 법원 판결 이후 절대로 우리 노동자에게 업무지시를 하지 않아요. 무조건 용역회사 소장에게 하죠. 그걸 굉장히 철저히 해요.” (HA)

노동조합과 용역회사 관리자들과의 관계는 조합원들의 근로환경에 큰 영향을 미친다. 노조가 관리자들과의 관계에서 우위를 점하는지, 반대로 이끌려가는지에 따라 조합원들의 노동강도가 달라질 수 있다.

H대분회 노조는 2010년 12월에 설립되었다. 조합원 수는 노조 설립 당시 청소 75명, 경비 58명, 시설 3명 등 총 136명 규모였다. 노조조직률은 95% 수준으로, 청소의 경우 100%, 경비의 경우 90%를 조금 넘는 수준이다. 현재 조합원 수는 설립 당시보다 조금 늘어났다.

H대분회 노조 조합비는 임금의 1%로 책정되어 있다. 월평균 조합비는 미화의 경우 13,000~14,000원, 경비의 경우 16,000~17,000원 정도다. 노조 설립 직전 미화직의 월급은 95만 원 수준이었다. 당시 미화직의 하루 평균 근로시간은 11시간이었다. 실제 임금은 7시간분에 미치지 못하는 금액이었다. 2014년 교섭에 따라 청소 및 경비직은 6,200원의 시간당 임금을 받게 되었다. 월급으로 환산하면 청소가 130만 원, 경비가 190만 원 수준이다. 경비직의 임금이 상대적으로 높은 것은 경비가 야근 및 심야수당이 많은 감시단속직이기 때문이다.

조합비는 현장에서 원천공제되어 지부로 들어오는 방식이다. 상급단체인 공공운수노조 가맹비가 0.65%이기 때문에 조합비의 0.35%를 서경지부에 남겨두고 나머지는 중앙으로 올리게 된다. 0.65% 중 55%는 운수노조에 남기고 나머지 45%를 서경지부 교부금으로 되받는다. 조합비의

60% 정도는 서경지부 사업비로 쓰인다. 서경지부는 각 분회로 별도의 교부금을 보내지는 않지만, 분회가 필요할 경우 지원금을 보낸다. H대분회는 사측으로부터 월 130여만 원의 발전기금을 받는데, 분회는 그 기금으로 일상 사업들을 추진하고 있다. 조합원들이 내는 조합비는 대부분 노조 공식적인 사업이나 행사비용으로 쓰이고, 사측 발전기금으로 분회 내부 복리후생이나 경조비 등을 충당한다.

현재 H대학교에는 H대분회 외에 제2노조도 있다. 청소 부문은 모두 H대분회, 경비직 중 일부 직원은 제2노조 소속이다. 현재 H대분회는 H대 소속 노조 단일화 과정에 돌입했다. 타 대학의 경우 직무별로 다양한 용역업체가 들어와 있기 때문에 더욱 복잡한 고용관계를 형성하고 있으며, 노노갈등도 빈번하다.

H대분회도 한때 복수노조에 따른 노노갈등을 경험하기도 했다. 하지만 현재 H대분회는 조합원 모두가 동일한 용역회사 소속이고, 복수노조에 따른 갈등도 크게 존재하지 않는 탄탄한 노조로 자리 잡게 되었다. 장기간 투쟁 경험의 공유, 운영의 투명성, 투쟁의 사회적 이슈화는 H대분회를 더욱 강하게 만들어 준 요인이었다.

“우리 조합원들이 49일간의 투쟁을 함께 했잖아요. 그런데 투쟁이 끝나고 나서 함께 한 조합원 중 몇몇 사람이 어떤 오해를 하면서 상급조직도 없는 일종의 계모임 같은 이상한 노조를 만들어 저희를 굉장히 힘들게 했어요. 파업 투쟁기간 동안 조합원들간에 끈끈함도 형성되었었지만 복수노조 문제로 힘들었을 때 저희 분회가 굉장히 투명하고 공정하게 노조를 운영했던 것이 요인이 아니었나 생각해요. 다른 분규사업장과는 달리 우리는 전체 조합원이 다 해고가 된 상황이었고 또 전국적인 이슈로 떠올랐던 부분도 우리의 단결을 좀 더 강하게 만들지 않았나 보고 있어요.” (HA)

3. 분류 과정

H대 분류의 핵심은 원청의 사용자성 문제에 있다. 2010년 H대학교에는 170여 명의 청소·경비·시설 용역노동자들이 있었다. 당시 이들을 고용한 용역회사는 (주)W종합관리와 (주)K엔지니어링이라는 두 개의 업체

였다. 2010년 12월 31일은 H대학교와 이 두 회사의 용역계약 만료 기일이었다. 일반적으로 원청은 계약 만료 한두 달 전 입찰 공고를 하게 되어 있다. 하지만 H대는 별도의 사전 공고 없이 12월 3일 용역업체에 일방적으로 계약 해지를 통보했다고 한다. 계약이 만료되기 직전 H대학교는 기존 용역비의 단가로 (주)W종합관리와 (주)K엔지니어링에 3개월 연장 계약을 요구했다. 당시 이 금액은 노동자 한 사람의 인건비로 환산하면 최저 임금에도 미치지 못하는 액수였다. 두 용역회사는 H대의 제안을 수행하지 않았고 결국 입찰을 포기했다.

2011년 1월 1일 청소·경비·시설 용역노동자들은 용역계약 해지에도 불구하고 정상 출근하여 업무를 수행했다. 다음날 H대학교 직원들이 동원되었다. 직원들은 정상 출근한 170여 명의 노동자들에게 “이제 당신들은 우리와 상관이 없으니 집에 가라”라는 말을 되풀이했다.

“학교는 자기들이 자른 게 아니라고 이야기해요. 업체를 바꾼 거뿐이라고 그래요. 그 이유에 대해서는 돈이 안 맞아서 그랬다고 해요. 이런 이야기를 조합원들이 들었을 때 좌절하는 거죠.” (HA)

직원들은 청소 일을 하고 있는 노동자들에게 일을 멈추게 하고 대기실 열쇠를 빼앗았다. 시설 용역노동자들은 근무지에 도착했지만 출입문 비밀번호가 모두 바뀌어 일을 할 수 없었다. 이러한 일련의 일들이 용역노동자들에게 어떠한 설명도 없이 순식간에 이루어진 것이다. 이에 분개한 노동자들은 용역계약을 담당하는 사무처로 쳐들어갔다. 대학 측 담당자는 대화 요구에 회피로 일관했다.

서경지부는 즉각 행동에 돌입했다. 당시 서경지부는 자신감이 있었다. 과거 유사 투쟁에서 대부분 승리했던 경험이 충분히 축적되어 있었기 때문이다. 서경지부의 자신감과 H대 조합원들의 억울함이 결합되면서 즉각 싸움이 시작되었다.

“과거에 그렇게 싸워서 이긴 적이 있었죠. 가장 유사했던 싸움이 2008년 성신여대 사례죠. 똑같았어요. 노조 만들었다고 다 잘렸죠. 거긴 15일 정도 짧게 투쟁했죠. 그리고 전원 해고는 아니지만 재계약 때 일부 잘려

요. 노조간부 했다고 해고되고 그랬죠. 이런 사례로 싸우면 대부분 다 이겼어요. 이기지 못한 사업장도 있기는 합니다. 거기는 사업장 전체가 이전한 경우예요. 서울역 맞은편에 있는 S스퀘어인데, 1년6개월을 리모델링한다고 하니까 답이 없더라고요. 변변히 싸워보지도 못한 채 나왔어요. 그거 말고는 웬만한 경우 100% 진 적이 없었기 때문에 H대 사건이 터졌을 때도 이길 수 있다는 생각을 했어요.” (HB)

“조합원 모두는 새해 벽두부터 날아온 소식에 어처구니없어 하면서 분노감이 폭발했죠. 상급단체에 대한 신뢰가 강해 믿고 따를 수 있었어요.” (HA)

1월 3일 아침 청소·경비·시설 조합원과 비조합원 등 150여 명은 학교 본관 6층 총장실 점거에 돌입했다. 이들은 육성을 통해 학교 책임자의 공식적인 입장과 집단해고 사태에 대한 근본적인 책임을 요구했다. 하지만 학교 측은 용역노동자들의 해고는 우리가 관여할 사항이 아니라는 기존의 입장만을 고수했다.

농성이 계속되는 가운데 학교 측은 경비 업무를 위한 근로학생 알바를 고용했다. 미화 업무의 경우 퇴직한 미화 노동자들이 대체인력으로 투입되었다. 이 사실을 확인한 노조가 학교에 항의했으나, 학교 측은 대체인력 투입을 전면으로 부인했다. 학교 측은 업무방해를 이유로 노조를 경찰에 신고했다. 인근 정보과 형사들이 조합원 연행을 위해 학교에 들어오기도 했다. 학교 측은 학내 조교들을 파업 대오에 접근하게 하고 조합원들의 목소리를 녹취했다. H대학교 총장은 경찰의 보호 하에 현장을 벗어나고자 했다. 이 당시 노조와 충돌하면서 119 구급차가 출동했다. 총장은 휠체어를 타고 조합원들을 향해 ‘법적 책임을 묻겠다’고 소리쳤다. 당시 조합원들은 총장의 무책임한 태도에 분노했다.

“그때 모인 조합원들은 모두 H대를 가족처럼 생각한 분들이었어요. H대 학생들을 내 자식처럼 생각했구요. 그렇게 오랫동안 청소, 경비, 시설 업무를 한 노동자들의 생존권 문제는 외면하고 이 자리를 외면하고자 한 총장의 뒷모습을 보면서 더 이상 그 양반을 대뽕으로 인정하지 않겠다고 다짐했죠.” (HA)

당일 18시부터 학교 본관 1층 사무처 점거농성이 시작되었다. 노조는 학교 측의 무책임한 행태를 규탄하고, 학교 측이 근본적인 대책을 제시할 때까지 농성을 풀지 않겠다고 선언했다. 하지만 H대 사측은 무대응으로 일관했다. 이사장, 총장 등 최고경영진은 일말의 의중도 드러내지 않았다. 이러한 정보의 비대칭성에 따른 불확실성, 커뮤니케이션의 단절에 따라 농성자들은 더욱 답답할 수밖에 없었다.

“정보가 없었어요. H대에서만 느낄 수 있는 폐쇄적인 그런 분위기가 있어요. 얼음장벽과 같은. 당시 경찰정보과나 노동부 직원들도 많이 만났는데, 공통적으로 하는 이야기가 있었어요. H대 경영진에 대해 아무것도 모른다는 이야기였죠. 보통은 며칠만 싸워도 사측 정보가 술술 나오고 하는데, 전혀 없어서 자기들도 갑갑하다고 하더라고요.” (HB)

“뭔가 사태를 좀 풀려고 하는 사람도 없었어요. 투쟁이 풀릴 때는 반드시 담당자가 아니라 하더라도 누군가 나서서 ‘내가 해결하겠다’고 하는 사람이 있게 마련이죠. 그러면 그 사람을 중심으로 교섭단이 꾸려지고 그랬거든요. 그런데 H대는 전혀 없었어요. 도대체 어느 선의 누구를 만나야 되는지 알 수 없었죠. 사측은 꿈쩍도 안했어요.” (HA)

무대응으로 일관한 사측의 태도는 의도적이었다기보다는 관련 경험의 부재, 그리고 사령탑 역할을 해야 할 책임 소재의 모호함에서 비롯되었을 가능성이 높다. 대학의 최고결정권자인 이사장의 행방은 묘연했고 총장, 사무처장, 총무과장 그 누구도 중재에 나서지 않았다.

“학교 실무자들에게 ‘당신들이 나서야 문제가 풀릴 게 아니냐’라고 했어요. 그런데 아무도 반응이 없었죠. 사측의 무대응, H대가 제일 심했어요. 싸울 때 그게 제일 어려웠죠.” (HB)

다음날부터 본관 사무처에서 본격적으로 농성투쟁이 시작되었다. 노조는 아침, 점심, 저녁 세 차례 학내 선전전을 진행했다. 오후에는 조합원 교육과 간담회, 영상 상영, 연대활동가들의 문화공연 등이 진행되었다. 지역단체와 정당, 학생단위의 연대방안 논의도 계속되었다. 연대세력은 어떤 유인이나 계기로 파업에 동참하는가? 산별노조의 경우 저임금·비

정규직 근로자들을 계속 조직화해야 노동조합이 유지될 수 있다는 판단, 좋은 본보기가 형성되면 유사 근로자들의 조직화가 용이할 수 있다는 판단이 기저에 깔려 있다.

“H대든 경희대든 어딘가 한군데를 뚫어내면 다른 곳도 일종의 패턴교섭이 되는 거죠. 다른 사업장 노동자들도 거기에 자극을 받아 우리도 한번 해보자 하는 분위기가 형성됩니다. 어차피 노조가 저임금노동자의 임금 및 근로조건 향상에 목표점을 두고 있기 때문에 조직화에 동의하게 되는 겁니다. 그리고 그게 같은 유형의 다른 사업장 노동자들도 영향을 미치죠. 그리고 노동자들 사이에는 그런 임금 및 근로조건에 관한 정보가 짝 퍼져요. 자기들끼리 네트워크든 뭐 그런 것을 통해 소식이 전달되는 거죠.” (HB)

1월 5일부터 노조는 학교 측이 일용직으로 고용한 대체인력에 대한 집중적 항의에 돌입했다. 이날부터 서부지역 정당, 사회단체, 학생 등 연대 단체들이 매일 저녁 6시 H대 부근에서 선전전을 펼쳤다. 1월 6일 오후 집단해고 사태를 야기한 H대학교 규탄 1차 결의대회가 열렸다. 농성투쟁 5일차인 1월 7일에는 H대 곳곳에 노조의 요구를 담은 선전물을 도배했다. 이날 오후에는 영화배우 김여진 씨가 농성장을 방문하고 노조 투쟁 지지를 선언했다. 당시 서경지부 지도부가 농성장에 상주해 있으면서 트위터(Twitter)를 통해 H대 파업을 알렸다. 정보통신기술을 통해 파업 소식은 빠르게 퍼져 나갔다.

“그때 정말 우연히 트위터를 했어요. 서경지부의 두 사람이 트위터를 했는데, 둘이 농성장에서 별로 할 것도 없고 해서 조금씩 했어요. 그런데 정말 의도치 않게 며칠 만에 확 퍼져서 저희도 깜짝 놀랐어요. 그 당시엔 트위터를 통해 뭘 한다는 생각은 전혀 못했어요. 그냥 소소한 일상의 이야기를 올렸는데, 엄청 리트윗(retweet: 전달하기, 추천하기)이 많이 된 거예요. 갑자기 많은 사람들이 기금 보내주고 싶다, 계좌번호 보내줘라. 그래서 급하게 계좌 하나 만들었죠. 김여진 씨도 초반에 이걸 보고, 연대 결심을 하셨다고 하더군요. 그러면서 분위기가 확 살아 올랐죠.” (HB)

1월 10일부터 언론에서도 관심을 갖기 시작했다. H대 미화원들에 대한 인터뷰, 방송 등이 전파를 탔다. H대는 이날 새로운 용역업체 지명공개입찰에 돌입했다. 연대세력은 더욱 확산되었다. K전자 조합원, 금속노조 조합원들의 연대가 이어졌다. 1월 11일 오후에는 H대학교 정문 앞에서 공공노조 서경지부 2차 집중 결의대회가 열렸다. 결의대회에는 1,000여 명이 참여했으며, 대학 총학생회단, 정당, 시민사회단체의 연대선언, 성명 발표, 기자회견 등이 이어졌다. 1월 12일에는 한 H대 졸업생이 점거농성장에 문 사이마다 문풍지를 붙여주었다. 추위에 고전하던 농성자들의 눈시울은 뜨거워졌다.

서경지부를 포함한 연대세력은 H대 총학생회와 갈등을 빚기도 했다. 당시 H대 총학생회는 일련의 사태가 학생들의 학습권을 침해한다며 공식적으로 외부 연대세력을 비난하기도 했다. 총학생회와 연대세력 간의 갈등 소식은 온·오프 라인을 통해 알려졌다. 이를 통해 H대 파업은 더욱 여론의 관심을 받게 되었다.

“시종일관 용역회사와의 계약이 종료되어 자신들은 책임이 없다고만 반복하는 H대 당국은 그렇다 치더라도 학생들의 학습권을 내세우며 학내 비정규직 노동자들의 생존권 투쟁을 외면하였던 총학생회는 한심한 대학 사회의 한 단면을 보여주었다. 법으로 보장된 산별노조 활동조차 그들에게는 불온한 ‘외부 세력’에 다름이 아니었다. 그들은 학내에서 진행 중이던 집회 장소에 난입하기도 했다. 총학생회는 “학생들의 학습권을 침해하고 있으니 농성을 자제해 주고, 우리가 지지해 드릴 테니까 외부 세력은 나가라”고 했다. 이런 현상이 언론과 트위터 등을 통해 알려지면서 오히려 H대 투쟁을 전국적인 이슈로 떠오르게 했다.” (이상선, 2011)

소비자는 고용관계 행위자들에 큰 영향을 미친다. 총학생회의 성향, 내부 고객들의 반응은 투쟁에 영향을 줄 수 있다. 총학의 성향에 따라 사측의 노사관계 전략이 바뀌는 경우도 있다. 종합대학에는 다양한 성향의 구성원들이 존재하며, 파업을 바라보는 이들의 시선도 제각각이다. H대 미대 학생들 몇몇은 공식적으로 파업 지지를 선언하고 조합원들을 격려하기도 했다.

“총학 성향이 중요합니다. 총학이 운동권이면 보통 노조와 좋은 관계가 형성되지요. 속된 말로 싸가지 없는 애들도 있고, 운동권 학생회는 아니지만 최소한 학내 구성원이 이 정도는 해야 하는 것 아니냐 하는 그런 올바른을 아는 애들도 있고, 적극적으로 투쟁에 동참하는 친구들도 있지요. 다양해요.” (HB)

“총학이 학교 어용처럼 굴면 학교도 신나서 노조를 탄압하죠. 반대로 청소용역 노동조합을 지지한다고 입장 표명하면 조금 상황이 낫죠.” (HA)

농성투쟁 11일차인 1월 13일 H대는 ‘총장 감금 및 업무방해’ 혐의로 노조 지회장을 고발했다. 1월 17일(투쟁 15일차)에는 ‘고소·고발로 노조 탄압하는 H대 규탄 및 일방적 용역 입찰에 대한 노조입장 발표 기자회견’이 실시되었다.

혹한의 날씨는 고령자들로 구성된 노동조합에게 큰 부담이었다. 당시 조합원들은 대부분 매일 혈압약을 먹을 정도로 건강이 좋지 못한 상태였다. 하지만 날씨 때문에 파업을 중단하겠다고 생각하는 조합원은 아무도 없었다. 생계가 걸려 있는 문제였기 때문이다. 1월 18일부터는 어르신들의 건강을 우려한 한의사들의 연대 진료가 시작되었다. 이들의 따뜻한 보살핌은 조합원들의 육체뿐 아니라 자존감을 어루만져 주었다.

“50대 이상 여성 조합원이 많잖아요. 심신이 지친 이런 분들이 자존감을 지키기가 얼마나 힘들었겠어요. 힘든 상황에서 젊은 의사들이 와서 보살펴줄 때 느끼는 심리적 만족감이 크죠. 그리고 본인이 파업을 통해 집단적인 행동을 같이 표출하면서 받지 못했던 관심을 받으면서 존중감이 생기는 것이예요. 여태 느끼지 못했던 자아 존중감이 형성될 수 있지요.” (SA)

1월 21일(투쟁 19일차) ‘김여진과 날라리 외부 세력들’, 그리고 트위터 사용자들이 모금한 기금을 통해 ‘H대 총장님 같이 밥 한 끼 먹읍시다’라는 제목으로 S일보에 광고를 게재하였다. 1월 27일(투쟁 25일차)에는 H대 정문에서 H대 대량해고 사태 해결 촉구 법률전문가 기자회견이 실시되었다. 아울러 민주노총 법률원, 노동인권실현을 위한 노무사 모임, 민

주주의법학연구회 등 법률지원단이 최저임금법 위반과 부당노동행위로 H대학교를 고발하였다. 1월 28일(투쟁 26일차) H대는 우선협상대상 용역업체를 새롭게 선정했다. 1월 31일(투쟁 29일차) 노조는 우선협상대상 용역회사를 항의 방문했다. 이날 교수노조, 민교협, 학술단체협의회 등은 연대 서명을 받고 장영태 총장에게 H대 집단해고 사태를 촉구하는 서한을 보냈다. 총 76개 대학 224명의 교수들은 H대 경영진에게 과오를 인정하고 즉각 사태 해결에 나설 것을 요구했다.

2월 초 설연휴 기간 동안에는 조합원들이 조별로 돌아가면서 농성장을 지켰다. 서경지부는 조합원들의 대오가 흩어지지 않게 하기 위해 최선을 다했다. 노조의 힘은 건재했고 이탈자도 없었다. 사회적 여파도 커져만 갔다. 당시 개학을 앞둔 상황에서 사측의 고민이 깊어졌을 것으로 추정된다.

농성 44일차인 2월 15일에는 H대 학생들이 조합원과 함께 학생처와 면담을 실시했다. 이들 연대 학생들은 면담 이후 ‘H대학교 문제해결방식 규탄! 학생처 면담요청 결과보고 H대 대학생 기자회견’을 실시했다. 오후에는 H대 정문 앞에서 약 2,000여 명이 참여한 H대 투쟁승리 총력결의대회가 열렸다. 저녁에는 21세기 한국대학생연합과 민주노동당 학생위원회가 주관한 촛불문화제가 열렸다.

농성투쟁 46일차인 2월 17일 H대는 새로 선정된 용역업체와 임금 및 단체협약 체결 교섭을 진행했다. 농성투쟁 49일차인 2월 20일 노조는 잠정합의서와 관련하여 조합원 찬반투표를 실시했고 찬반투표가 가결되었다. 연대단위, 지부 임원, 분회 간부, 지부 상근자 등이 49일간의 투쟁을 정리하는 시간을 가졌다. 조합원들은 농성장을 떠나게 되었다.

2014년 집단교섭 과정에서 고려대와 인덕대 등 몇몇 분회는 파업에 돌입했다. H대분회는 파업에 들어가지 않고 최대한 학교 측과 소통하고 타협하고자 노력했다고 한다. 조합원들의 궁극적 염원은 학교의 정직원이 되는 것이다. 하지만 학교 측이 이 문제에 대해 전향적 태도를 보일 가능성은 희박하다. 원청의 사용자성 인정 문제, 직접고용을 둘러싼 노사의 갈등은 당분간 지속될 것으로 전망된다.

“사실 우리는 학교가 직접 관리하는 방식으로 해도 큰 무리가 없겠다고 봐요. 우리가 뭐 월급을 다른 직원들처럼 많이 달라는 것도 아니거든요. 용역회사 통해 도급계약을 맺어서 발생하는 돈을 추정해 보면 직접고용으로 해도 큰 차이가 없을 것 같은데, 학교는 절대 그렇게 할 생각이 없어요. 책임지기 싫은 거죠.” (HA)

“직접고용 투쟁을 아직 하고 있지는 않아요. 매번 투쟁할 때마다 원청 사용자성 인정이나 직접고용 쟁취 이런 구호들은 나와요. 언제 어떻게 할지는 아직 고민 중에 있습니다. 다만 H대와 같은 사업장은 워낙 원청이 완강해서 쉽지 않을 겁니다. 현재 저희 지부 내에 16개 대학분회가 있는데 이 중 약한 고리 쪽을 통해 대세로 만들어 나갈 고민을 하고 있어요. 어느날 갑자기 직접고용 투쟁을 하기보다는 분위기를 만들어 나가는 게 중요하다고 보는 거죠.” (HB)

4. 소 결

H대의 파업 사례는 분규의 이슈가 고용조정인 경우, 그리고 사용자의 모호성, 사용자의 태도와 전략이 분규기간에 큰 영향을 미칠 수 있음을 보여준다.

H대의 파업 사례에서는 우선 노사관계 주체와 관련된 일부의 혼선을 바로잡을 필요가 있다. 법적 사용자와 실제 사용자는 다르다. 노조와 외부 관계자는 H대를 실제 사용자로 주장한다. 하지만 법적 사용자는 노조 원들과 직접적 고용관계를 맺고 있는 용역업체다. H대 노조는 직접 사용자인 대학 측이 용역계약 만료에 따라 오랜 기간 한술밥을 먹던 청소·경비·시설 용역노동자들을 사전 예고도 없이 집단적으로 계약해지를 했다고 주장했다. H대 경영진은 직접적인 고용관계를 맺지 않았다는 이유로 노조의 대화 요구에 회피 전략으로 일관했다. 서경지부 H대분회는 한 달이 넘는 기간 동안 이에 맞서 싸웠다. 이처럼 현실과 법률의 괴리는 H대 분규의 핵심적 요인이었다.

현 제도 하에서 원청은 하청 노동자들을 손쉽게 해고할 수 있다. 원청은 하청 노동자들의 임금과 근로조건, 고용에 결정적 영향을 미침에도

불구하고 하청 노동자들의 요구에 대한 책임에서 비교적 자유로울 수 있다. 원하청 관계에서 사용자는 모호해진다. 이런 상황에서 갈등이 발생하게 되면 원청과 하청의 사용자는 서로에게 책임을 전가하며 쉽사리 교섭에 응하지 않게 된다. 당연히 싸움은 길어진다. H대도 그랬다.

사용자의 경험부족, 독단적 운영 또한 장기분규의 원인이 된다. H대와 용역업체의 경영진은 관련 경험이나 전문지식이 부족하여 분규 초기 노조의 요구에 무대응으로 일관했으며 의중을 드러내지도 않았다. 이는 사용자의 명백한 시행착오로 판단된다. 커뮤니케이션의 단절은 정보 비대칭을 가중시켰고 이는 결국 투쟁기간을 늘리는 요소로 작용하였다.

H대 청소·경비 노동자들의 투쟁에서는 노측이 판정승을 거두었다. 투쟁을 통해 조합원들은 전원 원직 복직되었다. 주 40시간 하루 8시간제, 시급 4,450원과 동원 폐지로 임금 및 노동조건 개선의 성과 또한 얻을 수 있었다. 과거 용역노동자의 집단해고 철회투쟁이 고용 승계에 머무른 것에 반해, H대의 경우 용역회사와 단체교섭을 통해 추가적 성과를 낼 수 있었다. 노조는 새로운 협약으로 고용 승계뿐 아니라 임금과 노동조건 개선, 조합활동에 대한 보상을 얻게 된 것이다.

H대분회 투쟁은 비정규직 용역노동자 투쟁에 큰 영향을 미쳤다. H대 사례 이후 용역노동자들의 파업이 곳곳에서 일어났다. 간접고용의 구조적 실체가 밝혀지며 이 문제가 새삼 공론화되었다. 타 대학 청소노동자의 노동조건 개선, 무노조 대학 청소노동자의 노조 설립도 확산되었다. 이러한 기류가 대학 이외 일반 빌딩사업장의 간접고용 노동자들에게까지 미치기도 했다.

H대분회가 다른 장기분규 사업장에 비해 비교적 빨리 투쟁을 끝낼 수 있었던 데에는 상급단체의 리더십과 외부 연대의 힘이 큰 역할을 했다. 공공운수노조 서경지부는 탄탄한 조직력과 과거 투쟁 경험을 바탕으로 투쟁기간 내내 H대분회를 잘 이끌었다. 유명 연예인과 시민사회단체들의 합세로 투쟁은 탄력을 받게 되었고, 사회적 관심과 지지를 받을 수 있도록 하는 데 기여했다. 상급단체가 아닌 제3세력의 연대는 이전에 볼 수 없었던 투쟁의 양상 가운데 하나로 중요한 의미를 지닌다. 이들의 투쟁을 통해 미화원 노동조건 개선, 원청 사용자성 인정 문제에 대한 공감대

가 확산될 수 있었다. 싸움의 소식이 알려지고, 싸움의 이유가 상식적인 수준에서 정당한 것으로 인식될 경우 국민적 공감대가 형성된다. 보편적 여론의 확산은 분쟁 행위자들을 통해 분쟁기간에 영향을 미치게 된다.

H대 사례는 <표 4-5>와 같이 요약할 수 있다.

<표 4-5> H대 사례 요약

분쟁 특성	분쟁 이슈	복직, 근로조건 개선
	분쟁 성격	원하청, 간접고용, 외주화에 대한 법·제도적 미비
	투쟁 계기	저임금, 계약 해지
노사 관계	노사 신뢰 정도	낮음
사용자 특성	최고경영자 특성	독단적 운영, 소통부족, 노사관계 경험부족
	대노조 전략	노조회피 전략
	인적자원관리 특성	비핵심 업무의 외부화 전략
	HR역량	낮음
	투쟁대응수단	공권력 투입, 대체인력 투입
노조 특성	지도부	pattern setter로서 목적의식 강함
	조직력	약함
	상급단체	민주노총 공공운수노조 서경지부
	조합원 옵션	부족
	특징적 투쟁수단	본관 점거, 학내 선전전, IT 활용
외부연대	상급단체, 시민사회단체, 유명연예인	
노노갈등	조합원 간 갈등 보통, 총학과의 일부 갈등	
기타 특성	상급단체의 리더십과 외부 연대의 힘이 큰 역할. 비정규직 용역노동자 투쟁에 큰 영향	

제4절 K전자

1. 배경

K전자는 위성라디오, GPS, 셋톱박스, 모바일 가전 등을 생산하는 업체다. K전자는 장래가 유망되는 우수기업이었다. K전자는 1995년 주식 장외시장에 처음으로 등록되었다. 이듬해 A시멘트그룹이 K전자의 주식 52만 주를 취득하면서 경영권을 취득했다. 2000년 A시멘트는 K전자의

〈표 4-6〉 K전자의 주요 연혁(1990년 이후)

	내 용
1995. 03	주소 변경: 서울시 금천구 가산동 219-6
1995. 12	주식 장외시장 등록
1996. 08	A시멘트 그룹 자사주식 527,141주 취득으로 경영권 취득
2000. 01	액면분할 실시(주당 5,000원에서 500원으로 분할)
2000. 12	최대주주 중 1대주주가 (주)대륙정밀에서 A시멘트공업(주)로 변경
2004. 01	디지털위성라디오 듀얼안테나 미국 특허 취득
2006. 03	(주)에스엘인베스트먼트 경영권 취득
2008. 11	본사 이전: 서울특별시 동작구 신대방동 686-70 K빌딩
2008. 12	미국 Sigma Design사와 티비스톰(주)에 공동투자
2009. 01	세계 최초 휴대용 HD Radio 개발
2009. 02	디지털라디오 실험방송 추진협의회 위원사 위촉
2009. 05	미국 애플사 아이폰, 아이팟용 HD라디오 독점공급 계약
2009. 12	(주)디에스아이티인포테크로 최대 주주 변경
2010. 02	셋톱박스 'CONAX 제품인증' 획득
2010. 03	Y 대표이사 취임
2010. 06	모터사이클 네비게이션 '레브라도' 개발 및 출시
2010. 12	AVR HD-Radio 모듈 독점공급(Ibiquity) 계약
2011. 05	야마하社 'HD라디오 모듈' 공급 개시
2011. 12	서울산업통상진흥원 주관 <2012 하이서울 브랜드기업> 선정
2012. 01	중소기업청 주관 <2012 글로벌 강소기업> 선정
2012. 05	베트남 정부 방송사와 3,084억 원 셋톱박스 공급계약

자료: 전자공시시스템 K전자 사업보고서.

1대 주주가 된다. 2004년 K전자는 디지털위성라디오 듀얼안테나 미국특허를 취득했다. 2009년에는 세계 최초로 휴대용 HD Radio를 개발하고, 미국 애플사의 아이폰, 아이팟용 HD라디오 독점공급 계약을 맺기도 했다. 2011년 K전자는 서울시와 서울산업통상진흥원이 공동으로 주관하는 <하이서울 브랜드기업>, 2012년에는 중소기업청이 주관하는 <글로벌 강소기업>에 선정되기도 했다.

2012년 이후 K전자는 IT기반 3대 주력사업군에 역량을 집중하고 있다. 3대 주력사업군에는 디지털셋톱박스 사업군, 디지털라디오 사업군, 그리고 모바일 가전이 포함된다. 디지털셋톱박스 사업군에는 IPTV 셋톱박스, 위성셋톱박스, 케이블모뎀 등이 있다. 디지털셋톱박스는 K전자의 핵심 상품이다. 디지털라디오 사업군에는 위성라디오, HD라디오, HD라디오 모듈 등이 포함된다. 이는 디지털방송으로의 환경 변화에 따라 블루오션 분야로 떠오르는 영역이다. 모바일 가전에는 내비게이션, DMB모듈, 블루투스 스피커, 휴대폰 분실방지 등 있다. K전자는 수출주도형 기업으로 내수의 비중은 높지 않다(표 4-7 참조).

〈표 4-7〉 국내외 영업부문별 주요 사항

제품군	공급처
HD라디오 및 모듈	미국 ibiquity 등
위성라디오 공급	미국 시리우스 XM 등
국내 레브라도1 공급	국내 대리점
해외 레브라도1 공급	일본 총판 계약 등
해외 무선송수신 셋톱박스 공급	일본 T사
중국향 NVD HD셋톱박스 (red-ray) 공급	중국 무한동호개발주 전자공정유한회사
유럽 셋톱박스 공급	영국 F사 (사업 지연 중)
국내 스마트티켓 등 공급	국내 F사 (사업 지연 중)
베트남 셋톱박스 공급	베트남 방송사 (금년 내 진행 예정)
국내외 DMB 모듈 등	독일 H사
중국 광서성 셋톱박스 공급	중국 광서성 광전총국

자료: 전자공시시스템 K전자 사업보고서.

K전자의 연결재무 정보에 따르면, K전자의 최근 매출액은 2012년에 37억 원, 2013년에는 15억 원으로 하락하였다. 당기순이익의 경우 2012년과 2013년에 각각 -192억 원, -443억 원의 손실이 발생했다. 2012년 K전자를 감사한 회계법인은 계속기업 존속 불확실성이 매우 높음을 지적했다. 2013년에는 회계감사 기준에서 요구하는 감사 절차의 수행이 어렵다고 판정했다.

K전자의 상호는 3차례 바뀌었다. K전자의 명칭으로 시작하여, 2012년에 K이엔이, 그리고 최근 L ENG로 변경되었다. K전자는 1990년 6월에 구로공단(현 디지털산업단지)에 설립되었다. 구로공단 사업장은 2008년 10월에 철거하고 그 후 신대방동에 자리를 잡았다. 신대방동으로 이전한 큰 이유 중 하나는 현 대표이사인 Y씨가 K전자를 2008년 초에 인수하고 나서 제일 먼저 부지 매각과 공장 이전을 단행했기 때문이다. Y대표는 2008년 가을 본사를 옮기고 구로공장을 폐쇄했다. 생산부문은 대부분 중국으로 이전했다.

구로공단의 사업장에는 본사와 공장이 같이 있었다. 당시 직원 규모는 500여 명이었다. 구로공장에는 생산직 300여 명, R&D 인력과 관리직 직원 200여 명이 상주해 있었다. K전자가 단순부품 제조업체가 아니라 완제품 제조사업장이었음을 알 수 있다. K전자의 사외하청 비율은 높은 편이었다. 생산직 직원 중 정규직은 소수였고 파견직, 계약직, 알바 등 비정규직이 많았다. 비정규직 300여 명 가운데 파견직 하청노동자가 250명이었다.

2. 기존 노사관계

K전자 노동조합은 2005년 7월에 설립되었다. 노동조합 결성 당시 조합원 규모는 180명이었다. 조합원들은 대부분 공정의 마지막 단계인 조립, 검사, 포장 및 수출을 담당했다. 조립과 검사 등의 업무는 고도의 숙련을 요구하는 직무는 아니었다. 이러한 직무 특성으로 사측은 어렵지 않게 파견직을 활용할 수 있었다. 노조의 교섭력이 크지 못했던 기저에는 이와 같은 직무 특성이 자리하고 있다. 생산직 대부분은 파견직 노동

자였다. 당시 K전자는 강력한 무노조 정책을 표방했다. K전자는 한때 정규직을 중심으로 한 건실한 완제품 사업장이었다. 하지만 파견직을 고용하게 되면서 노사관계가 급속도로 악화되었다. 파견직의 임금수준은 정규직의 50%에 미치지 못하는 수준이었다.

“K전자는 원래 노조가 없던 회사였어요. '80년대 후반 '90년대 초반에 많은 활동가들이 소위 위장취업을 통해 들어와 노조 결성을 시도했지만 계속 실패했어요. 그만큼 회사의 무노조 정책이 강했어요. 그러다가 방침을 한거죠. 파견직을 많이 고용하고, 또 노조가 없는 상태에서 회사가 너무 심하게 운영한 것이 발단이 되었다고 보여져요. 파견직의 임금수준은 정규직에 비해 50%에 불과했거든요. 원래 K전자는 정규직에게 상여금을 700%이나 지급할 정도로 건실한 완제품 사업장이었어요. 그런데 파견직을 많이 쓰면서 최저임금만 지급하면 되고, 또 마음에 안 들면 언제든 해고할 수 있으니 얼마나 좋았겠어요. 2005년에는 생산직 가운데 정규직 15명, 계약직 40명이고 나머지는 모두 파견직이었어요.” (KA)

K전자의 노동조합은 파견직, 계약직, 정규직 등 고용형태에 관계없이 전 구성원들을 아우르는 독특한 구조다. 파견직을 통해 고용비용을 절감할 수 있었던 사측은 파견직을 더욱 확대하기 위해 정규직 직원들에 대한 압박을 가하기 시작했다. 이런 분위기 속에서 생산직 근로자들 사이에 고용형태를 초월한 동지 의식이 형성되었다.

“당시 파견직은 매일매일 해고를 했지만 정규직과 계약직을 자르지는 않았어요. 근데 회사가 이들에게 뭐라고 했냐하면, ‘회사 밖에 실업자 줄서있다, 영원한 정규직도 없고 영원한 계약직도 없다’고 하면서 협박을 일삼은 거예요. 특히 정규직을 그만두게 하려고 개인 적성에도 맞지 않는 자리에 발령을 내는 일이 잦았어요. 예를 들어, 라인 관리자로 보직을 줘서 적응하지 못하면 그만두게끔 압력을 넣는 거죠.” (KA)

정규직과 비정규직을 뛰어넘어 생산직 근로자들의 사이가 가까워진 계기가 있다. 정규직 10년차 직원이 출산휴가에 들어가기 직전 관리자로 부터 직장에 복귀하면 600%짜리 계약직을 시켜 줄 것이라는 이야기를

들게 되었다. 이는 정규직을 그만두라는 일종의 신호로 받아들여졌다. 당시 고민하던 정규직 직원을 파견직과 계약직 사원들이 도와주었다. 그때는 노동조합 설립 이전이었다. 파견직과 계약직 사원들은 자신들이 지켜 줄 테니 해당 정규직 사원에게 절대 회사를 그만두지 말라고 당부했다. 그 직원은 결국 출산휴가를 마치고 일터로 복귀했다. 이를 못마땅하게 여긴 회사는 해당 직원에게 여러 부서를 전전하게 했다. 인사부서는 계약직 여성 노동자들에게 이 사람을 핑계로 대면서 “재 때문에 니네 1년 짜리 계약 못한다”라고 공공연하게 말했다. 그때는 출산과 무관하면 1년 계약직, 가능성이 있거나 미혼인 직원은 6개월, 그리고 신혼은 3개월 계약직으로 고용하는 것이 일반적인 관행이었다.

2005년의 상황이다. 이때 상당수 직원들은 회사의 일방적 행태를 비판했다. 정규직 사원들도 함께 분노했다. 일부 비정규직 사원들은 정규직 직원 때문에 계약기간을 늘릴 수 없다는 사실에 언짢아하기도 했다.

“파견직은 시급제고 정규직은 월급제예요. 정규직은 그래서 좀 지각을 해도 임금 공제를 하지 못해요. 한두 시간 지각하면 그냥 반차 휴가 쓰는 정도였어요. 근데 회사가 일방적으로 정규직이 지각 3회하면 상여금에서 10만 원, 5회면 30만 원 공제한다고 발표했어요. 그러니까 정규직들이 완전 분노했죠. 이에 정규직들이 잔업거부 결의를 했는데, 계약직과 파견직은 아무런 상관도 없었지만 적극적으로 동조했어요. 같이 잔업을 거부했죠. 그 전까지는 정규직과 비정규직이 별로 말도 안하고 그랬는데 이런 일들을 계기로 어울리게 되었죠. 물론 전체가 그랬던 건 아니고 제가 있었던 부서가 좀 화기애애했었어요. 심지어 정규직들이 상여금 받는 달에는 봉투를 열지 못했어요. 괜히 비정규직들한테 미안한 마음이 있었다는 거죠. 노동조합이 출범하기 전까지 정규직과 함께 여러 사업도 하고 함께하는 자리도 꽤 있었어요.” (KA)

“노조 준비모임을 비정규직 위주로 했지만 정규직 몇 사람도 같이 했어요. 제가 노조 출범을 준비하면서 10명의 비정규직에게 1차로 제안했고, 이후 준비모임은 30명까지 늘어났어요. 이후 들어온 정규직이 ‘왜 이야기 하지 않았냐’면서 섭섭함을 표했어요. 그리고 노조 출범일 당일 날 180여

명의 조합원이 모여 출범식을 개최했죠. 비밀유지가 잘되었어요.” (KA)

2010년 기준 K전자 노동조합원은 32명으로 줄었다. 이 중 생계를 위한 노동 없이 전면 파업에 돌입한 조합원은 총 8명이다. K전자 노동조합의 상급단체는 민주노총 금속노조다.

3. 분류 과정

K전자 분류의 키워드는 파견용역, 노조인정, 정규직화 등이다. 노조가 결성될 즈음 K전자 생산라인은 대부분 파견용역 직원들에 의해 운영되고 있었다. 이들은 소수의 정규직과 동일한 업무를 수행했다. 2005년 7월 파견용역 직원들을 중심으로 노조가 설립되었고, 이들은 사측에 직접 고용 정규직화를 요구하게 된다. 회사는 노조를 인정하지 않았고, 대응책으로 해외이전 계획을 발표한다. 이와 더불어 노동자의 대량해고가 이어진다.

파업의 뿌리는 2000년대 중반으로 거슬러 올라간다. 당시 임금, 복리후생, 사용자의 인사관리 등에 대한 생산직 직원들의 불만이 매우 높은 상태였다. 사용자들은 문자 메시지를 활용하여 손쉽게 직원들을 해고했다. 동료와 잡담을 했다는 이유로 해고된 직원도 있었다. 해고뿐 아니라 자발적 이직도 빈번했다. 공석이 들어가면서 라인의 정상적 운영이 어려워졌다. 회사는 자구책으로 파견직 근로자 일부를 계약직으로 전환시켜 주기도 했다.

“저는 운이 좋아 입사 3개월 만에 계약직으로 전환했어요. 왜냐하면 하도 많이 그만두었으니까요. 회사가 해고하기도 했지만 스스로 그만두는 경우도 많았어요. 똑같이 일하는데 임금 차이도 많이 나고, 또 사람을 많이 무시하고 하니까 그랬어요. 조·반장들이 기분 나쁘다고 해고하는 이런 일들이 반복적으로 일어났어요. 그러다 보니 라인 안정이 안 되니, 회사가 3개월 또는 6개월 만에 계약직으로 전환시켜 주기도 했어요.” (KA)

파견 용역에 대한 개념이 생경한 시절이었다. 당시 구로공단 공장 생

산직의 상당수는 파견회사를 통해 인력을 수급했다. 파견직 근로자들 상당수는 어려운 노동환경 가운데 고전했음에도 불구하고, 이직을 해도 개선의 여지가 없을 것으로 생각했다. 한 곳에 정착하여 안정적으로 일을 하고 싶다는 분위기가 자연스럽게 형성되었다.

“대부분의 구로공단이 파견회사를 통해 인력을 수급하다 보니까, 여기서 일하는 분들도 어디를 가도 근로조건이 비슷한 상황이니 이곳에서 안정적으로 일을 하고 싶다는 분위기가 생겨나기 시작했어요.” (KA)

주 5일근무제는 근로자들의 고용형태 전환에 걸림돌이 되었다. 2005년부터 300인 이상 사업장의 정규직이나 계약직 직원은 주 5일제 전환을 해야 했다. 사측은 생산인력 관리에 차질이 생기지 않을까 우려했다. 그 결과, 사측은 파견 용역 직원들의 고용형태를 쉽사리 바꿔주지 않았다.

“2005년만 해도 1년 정도면 계약직 전환이 가능했는데, 회사가 그렇게 안 해주니 직원들의 분노가 많이 생겼어요. 직접적인 이유는 주 5일제였어요. 3백명 이상 규모 사업장이면 주 5일제 적용을 해야 하니까 계약직으로 더더욱 전환을 안 시켜 주게 되었죠. 그러니까 사람들이 화가 많이 났죠.” (KB)

2000년대 중반 K전자는 위성라디오의 선전으로 도약하게 된다. 미국, 일본 수출 물량이 큰 폭으로 늘었고, 회사 주가도 급등했다. 그럼에도 불구하고 회사는 인적자원관리에서만큼은 로우로드(low road) 전략을 더욱 강하게 밀어붙였다. 사측은 인건비를 더욱 절감하고, 심지어 공장 해외이전을 검토하게 되었다.

“제가 입사한 시기만 해도 회사가 그렇게 잘 나가는 회사는 아니었는데, 그러다가 위성라디오가 대박을 치면서 회사 주가도 많이 오르고, 미국과 일본 등 수출도 많이 받으면서 회사는 중국 공장 가동 계획을 세웠어요. 그때 우리끼리 이런 이야기를 했어요. 회사가 적당히 잘 나가야지 너무 잘 나가니까 국내 라인 다 폐쇄하고 다른 나라로 가버리고, 적당히 잘 돼야 국내에서 운영이 된다 뭐 이런 이야기였어요. 노조 설립 이전에 하던 이야기였어요.” (KA)

2005년 7월 파견 용역 직원들을 중심으로 한 노동조합이 결성된다. 당시 K전자 생산직은 300여 명이 있었는데 이 중 180명이 노조에 가입했다. 이 중에는 파견 용역직뿐 아니라 정규직·계약직이 포함되어 있었다. K전자 노동조합은 구로공단 유사 노조 가운데 정규직 조합원이 있는 유일한 조직이었다. 노조는 불법파견을 문제 삼았다.

8월 초 노동부는 K전자의 파견을 불법으로 판정했다. 노동부의 판정 후 사측의 공장 해외이전 계획은 보다 가속화된다. 그리고 노조가 결성된 지 약 3주 만에 사측은 비정규직 노동자 계약 해지라는 명목으로 본격적인 해고를 시작한다. 노조지도부는 이 공방에서 충분한 승산이 있을 것이라고 판단했다. 당시 노조조직률이 높은 편이었고, 파업으로 공장 가동이 멈출 수 있다는 믿음 때문이었다. 하지만 사측은 호락호락하지 않았다. 해고는 계속되었다. 8월 24일 노조는 결국 파업에 돌입한다.

“노조 출범 후 불법파견 인정도 받고 이런 와중에 회사는 해외이전 계획을 보다 가속화시켰어요. 저희는 3백 명 중에 2백 명이 조합원일 정도로 조직률이 높았고, 또 정규직도 조합에 가입한 유일한 사업장이었어요. 당시 파견업체도 휴먼닷컴하고 두 군데밖에 없었어요. 대부분이 휴먼닷컴이고, 그러다 보니 업체를 폐업도 못하는 상황이었어요. 왜냐하면 그렇게 되면 공장 가동을 못하니깐요. 그래서 우리는 싸우면 충분히 이길 수 있다고 생각했는데, 그게 오산이었죠. 그때 회사는 이익과 상관없이 손해가 나더라도 조합원들을 정리해야겠다는 생각을 했어요. 교섭을 하는데, 당시 민주노총의 임금인상안이 12만7천 원이었는데, 한 번에 다 수용을 했어요. 근데 해고를 계속 하는 거예요. 계약 해지라는 이름으로. 노조는 해고 중지를 요구했지만 회사가 받아들이지 않아 결국에는 파업으로 가게 되었죠.” (KA)

전면파업에 돌입한 노조의 주요 요구사항은 해고 중단, 대표이사 성실 교섭, 정규직화 등이었다. 교섭이 진행되면서 노조는 사측이 해고 중단을 약속하면 업무에 복귀하겠다는 의사를 전달했다. 하지만 사측은 비정규직 노동자들에 대한 해고는 불가피하다고 응수했다. 결국 교섭이 결렬되었다. 정규직 남성 노동자를 중심으로 구사대가 조직되었다. 파업기간 중

이들과 조합원들 사이의 물리적 충돌이 빈번했다. 9월에 접어들면서 구사대, 그리고 용역깡패들에 의한 감시·폭력이 일상화된다.

노조는 교섭에서 노동조합 직접 라인 운영 또는 도급회사로 전적할 것을 요구하기도 했다. 노동위원회는 ‘3개월 집중교섭과 집중교섭 기간 동안 고용보장’을 조정안으로 제시하기도 했다. 하지만 K전자 건은 사측의 거부로 조정 중지된다. 파업이 지속되면서 사측은 파업조합원 전원에 대한 업무방해 고소·고발, 54억 원 규모의 손해배상을 청구한다. 10월 초 사측은 직장폐쇄를 선언하고 단전·단수를 강행한다. 노조는 부득이하게 회사 앞에서 천막농성을 시작한다.

11월과 12월 노조는 K전자의 최대주주인 A시멘트 본사 앞에서 사태 해결을 촉구하며 집중 집회를 진행한다. 집중 집회는 2006년 3월까지 계속되었다. 노조는 A시멘트 M회장을 대상으로 문제의 해결을 촉구하는 움직임을 이어갔다. 조합원들은 M회장이 재단이사장으로 있는 MK여고, MC고교 등 고향에 있는 학교 앞 투쟁, 회장 집 앞 1인시위 등을 전개한다.

이때부터 비정규범안 저지를 위한 대정부 투쟁도 활발히 전개된다. 구사대, 용역을 동원한 사측의 공세는 더욱 사나워진다. 3월초 A시멘트 주식 및 경영권이 L인베스트먼트라는 투자회사로 넘어가게 된다. 당시 A시멘트 계열사의 형태로 K전자와 D라는 회사가 있었다. D사는 원래 R정밀이란 업체가 소유했던 회사로 당시 적자 상태의 기업이었다. A시멘트는 K전자를 운영하던 2004~2005년 250억 원 규모의 흑자를 기록했다. 강력한 무노조 정책을 표방했던 A시멘트는 큰 흑자에도 불구하고 K전자를 L인베스트먼트에 매각하게 된다. 반면 A시멘트는 현재까지도 적자 기업인 D사를 보유하고 있다.

“저희들은 처음에 정의만 바꾼 게 아닌가 하고 의심을 했죠. 상식적으로 볼 때 흑자 계열사를 매각하는 게 이해가 되지 않았죠. 대한민국의 기업주들의 일반적인 의식입니다. 돈이 돼도 노동조합은 싫고 그러니 팔겠다는 거예요. 노조가 얼마나 싫었으면 돈이 되는데도 팔 생각을 할까요? A시멘트에서 K전자가 차지하는 비중이 아주 크지는 않아서 쉽게 매각 결정을 할 수 있었던 것으로 보입니다.” (KA)

L인베스트먼트는 투자조합의 형태다. 최대주주는 유리 제조업체인 한국유리공업(한글라스)이다. L인베스트먼트는 한글라스를 외국자본에 매각하고 그 대금으로 만든 창투사다. 당연히 지배구조상 해외자본의 입김이 세다. 해외자본이 결합한 창투사 L인베스트먼트는 정부지원금을 최대한으로 활용하면서 K전자를 운영했다고 한다. L인베스트먼트는 1년 만에 K전자를 재매각했다. 당시 K전자는 적자였지만, 투자자는 큰 돈을 벌게 되었다.

“되팔 때 K전자는 10억 정도 적자였어요. 우리가 SL 이영수 대표이사 와 얼마 전 면담하는 자리에서 확인했어요. 많은 사람들이 걱정했지만 자기는 투자해서 30억의 흑자를 봤다는 식으로 말하더라고요. 다른 루트를 통해서 이 사람들이 챙긴 돈이 50억에 달한다는 이야기를 들었어요. 회사는 적자인데, 투자한 사람은 막대한 돈을 챙긴 것이죠.” (KA)

그때 K전자를 인수한 장본인이 현 대표이사인 Y씨다. 최 씨도 K전자를 직접 인수한 것은 아니다. K전자의 인수는 RS파트너스라는 창투사를 통해서 이루어졌다. 당시 RS파트너스의 대표는 J씨로 금융감독원 출신의 인물이다. J씨는 K전자를 RS파트너스의 이름이 아닌 본인 개인 명의로 인수했다. 자기자본금이 충분하지 못했던 J씨는 Y씨와 사전에 입을 맞추고 제3자 배정 형식의 증자를 통해 K전자를 인수했다. J씨는 사채를 끌어들여 K전자를 인수하고, 당시 Y씨 소유의 회사(A) 가치를 부풀린 뒤, 이걸 다시 K전자가 인수하는 형식을 취했다. K전자가 A를 인수하게 하고 그 대금으로 Y씨가 K전자를 다시 인수한 것이다. 이러한 과정을 거쳐 Y씨는 K전자의 최대주주가 된다.

“A회사의 가치를 부풀린 뒤 K전자가 인수했어요. 인수 때 전액을 지불하게 되면 바로 자회사로 편입이 되잖아요. 근데 그렇게 하지 않았어요. 대금의 90%만 지불하고 나머지는 안 준 거죠. 자회사 편입은 한참 뒤에 이루어졌어요. 395억 중에 20억을 남겨 놓았기 때문이죠. 20억 때문에 자회사 편입이 안되는 것이죠. 이쪽에 보고 의무도 없고 재무제표상 반영도 안돼요. 이렇게 한 거예요. 왜 그렇게 했냐 하면, 이쪽 자회사로 편입되면 연결재무제표를 만들어야 하고 감사도 받아야 하잖아요. 저희가 볼 때 그

거 안 하려고 그렇게 한 거예요. 왜냐하면 가치를 부풀렸기 때문이죠. A 회사의 실제 매출이 산정한 것보다 훨씬 모자랐고, 따라서 거짓으로 서류를 조작했다고 의심을 받는 것이죠.” (KA)

“지금 생각해 보면, Y씨가 K전자를 인수한 것은 가산동 부지 때문이에요. 그게 가장 큰 덩어리이거든요. Y가 인수하기 전에는 이익잉여금이 몇 백억에 이를 정도로 괜찮았는데, 인수 후 다 털어먹었어요. 이런 문제를 들고 저희가 경찰에 고소했을 때 경찰은 이에 대해 ‘선진경영기법’이라고 하더라구요. Y가 A회사의 가치를 어떻게 부풀렸는지 입증을 해야 배임죄를 적용할 수 있다는 답변이었어요. 우리가 너무 답답해서 금감원에도 이야기를 했는데, 그쪽도 결정적인 증거만을 요구하더라구요. 아무런 조사도 진행하지 않구요. 이런 기관들이 조금만 관리·감독, 조사해 보면 초기에 정리할 수 있었는데, 그랬다면 회사가 이 지경까지 오진 않았겠죠. 2008년 참여연대를 통해 의혹을 제기했을 때, 그때 검찰이 인지수사라도 했으면 다 밝힐 수 있는 사건이었어요. 그런데 하지 않은 거죠. 왜냐하면, 노사의 문제라고만 인식한 것이었으니까요. 자기들이 개입하면 노조의 손을 들어주는 것으로 인식했다는 거죠. 2010년에 고소했을 때에도 배임횡령 문제임에도 불구하고 이 사건을 공안부서에 배정했어요. 우리가 열 많이 받았죠. 이번에 고소했을 때도 전담부서가 아닌 일반 형사부서에 배정하더라고요. 이런 게 너무 답답해요.” (KA)

2006년 4월부터 노조는 새로운 경영진이 책임 있게 문제를 풀어줄 것을 요구하며 다양한 투쟁을 전개한다. 5월 중순에 이르러 교섭이 재개된다. 2005년 10월 17일 이후 처음 열리는 교섭이었다. 본교섭에서 노사는 주 1회 수요일에 교섭을 진행할 것, 5월 말까지 주 1회 교섭을 진행하고, 상황에 따라서 6월부터는 집중교섭을 하기로 합의했다. 하지만 6월 16일까지 4차례 교섭을 진행하는 동안 내용적 교섭은 진행되지 못하고 형식적 교섭만이 진행되었다. 노조는 구체적인 안을 제출하는 등 적극적인 자세로 교섭에 임했으나, 사측은 아무런 안을 제출하지 않고 시간을 지연시켰다. 5차 교섭 때에는 사측이 사전양해 없이 불참했다.

7월부터 민주노총과 K전자를 중심으로 비정규직 문제 해결을 위한 대정부 공동투쟁이 본격화된다. 대정부 투쟁은 다양한 형식으로 전개되었

다. K전자 합의 불이행에 따른 투쟁은 연말까지 계속되었다. K전자 규탄 금속노조 총력 집회, 비정규확산법 날치기 저지 결의대회, 비정규 장기투쟁 사업장 공동투쟁 등이 잇따라 실시되었다.

12월 검찰은 불법파견 건으로 K전자를 기소하고, K전자는 500만 원의 벌금을 납부한다. 2007년 초 K전자 측은 불법파견으로 벌금을 납부했기 때문에 쫓값을 다 치렀다고 주장하였다. 조합원들은 분개했다. 노조는 K전자 및 최대주주인 SL인베스트먼트를 상대로 한 집중투쟁을 이어간다. K전자를 필두로 비정규 장기투쟁 사업장의 전국적 공동투쟁이 불붙게 된다.

2008년 노조는 정부 및 여당에 대한 보다 강도 높은 대정부 투쟁을 벌인다. 1월부터 3월까지 비정규투쟁 사업장 중심으로 대정부 공동투쟁이 전개되었다. 이와 더불어 노조는 구조조정 중단, 부지매각 중단, 직접고용 정규직화 등을 요구하며 대표이사를 압박하였다.

2월말 K전자의 비조합원 생산직 전원이 계약 해지된다. 당시 Y씨는 디에스아이티인포테크라는 또 다른 업체의 대표이사직을 수행하고 있었다. 최씨는 K전자의 지분 7.6%를 경영참가의 목적으로 장내 매입하고, 생산직 파견노동자 30여 명을 신규로 채용한다.

4월부터 노조의 투쟁은 한층 격렬해진다. 철탑 고공농성, 단식농성, 정부여당 원내대표실 점거농성 등이 전개되었다. 조합원들의 탈진, 부상도 더욱 빈번해졌다. 8월에 이르러 교섭이 재개되었다. 이정희 의원 등 몇몇 국회의원들이 K전자의 교섭 중재자로 개입하게 된다. 정치인들의 중재로 잠시 사태 해결의 실마리가 비춰지기도 했다. 하지만 사측은 곧 본색을 드러냈다.

“그때 저희는 ‘천일 전 현장으로 돌아가자’는 기치를 내걸었어요. 2008년 4월부터 삭발하고 또 하이페스티벌 행사 때 고공농성을 진행하면서 교섭을 전개해 나갔죠. 국회의원들이 중재자로 개입하면서 교섭과정에서 의미 있는 안도 나왔어요. 당장 정규직화는 아니더라도 서로간의 감정의 골이 깊으니 한 1년 유예기간을 거친 뒤 정규직으로 전환하면 어떻겠냐 하는 안이었죠. 고민이 되었지만 이 문제를 풀 수 있는 안이었기 때문에 저희도 좋다고 하면서 구체적인 안을 만들자는 반응을 보였죠. 그때 대표이사가 잠깐 정회를 요청하고 밖에 나가 전화를 하고 오더니 3일의 시간을

달라고 했어요. 약간은 불안했지만 대표이사가 그런 말을 했으니 뭔가 진척이 있을 거라고 생각했죠. 그런데 3일 뒤 회사가 밝힌 입장은 내부 직원들이 반대하니까 안을 철회하겠다는 것이었어요.” (KA)

“사측의 배후에는 당연히 노무사가 있었죠. 누군지 기억은 잘 안 나는데 돈 많이 벌려고 문제를 잘 꼬이게 하는 그런 사람이었죠. 그때가 저희 여성조합원들이 구로역 고공농성을 하고 있을 때였어요. 문제가 풀릴 뻔하다가 풀리지 못했기 때문에 다음은 단식에 돌입하게 되었죠. 그때 94일간 단식이 이어졌죠. 그 과정에서 이정희 의원과 민주당 여성 국회의원들이 열댓 명 모였어요. 당시 여성 국회의원들이 우리를 중재하겠다고 나선 부분에 대해서는 고맙게 생각해요. 이정희 의원은 10여 일 동조단식도 했고, 중재와 교섭에도 참여했어요. 이런 분이 국회의원이면서 중재자로 나서다 보니까 노사 양측의 일정한 타협을 요구하게 된 거죠. 노사가 힘의 불균형 상태에서 중재를 요구하다 보니 결과적으로는 우리에게 불리한 내용들이 많았죠. 물론 우리들을 살려내고자 그런 노력을 하고 많은 고민을 하고 있었다는 것은 알지만요.” (KA)

교섭이 교착상태에 빠지게 되자 K전자 노조와 연대세력은 당시 집권당이었던 한나라당의 당사를 점거하기에 이른다. 당사 점거농성 후 한나라당은 P대표와 T의원을 중심으로 노조에 새로운 안을 제시한다. 하지만 이 제안은 노조로서는 수용할 수 없는 그런 내용들로 채워져 있었다. K전자와 무관한 별도의 회사를 설립하고, K전자가 그 회사에 하청을 주는 방식으로 운영하자는 안이었다. 그리고 조합원들을 제3의 회사에 정규직으로 채용하자는 제안이었다.

“그런 와중에 저희 조합원들과 연대동지들이 당시 한나라당 당사를 점거농성했어요. 니네가 여당이니까 책임지라고 요구했어요. P대표가 책임 있게 풀겠다고 약속하고 안을 만들게 되었어요. 그런데 노사 양측을 모이게 한 것이 아니라 우리 이야기 듣고 나서 사측을 따로 불러 안을 만들었어요. T의원이 주도적으로 만들었죠. 그 안을 보면, K전자와 상관없는 제3의 회사를 만들고 이 회사에 K전자가 오더를 줘서 가동하게 하고 우리 조합원들을 그 회사에 정규직으로 고용한다는 내용이었어요. 그게 무슨

정규직입니까? 더군다나 K전자가 오더 안 주면 그냥 끝이잖아요. 또 평가를 해서, 평가가 좋으면 주문량을 늘린다 하는 내용도 포함되어 있어요. 당시 한나라당은 우리 조합이 안을 받아들이지 않으면 다 철수하겠다고 우리를 압박했어요. 우리 조합은 절대 못 받는다는 입장이었죠.” (KA)

“T의원은 나름대로 노력했어요. 본인은 의미 있는 안이라고 생각했습니까. 그렇지만 최소한 당사자들과 교감을 가졌어야 했는데 그러지 않았어요. 일방적으로 했어요. 자기네들 명분 찾기가 아니었나 생각해요. 저희는 이미 불법과건을 인정받았기 때문에 당연히 직접고용 정규직은 되어야 하는 것이라는 주장을 했었죠. 그리고 시간이 꽤 흘렀잖아요. 2005년 교섭 초기 우리는 당장 정규직 전환을 요구하기보다는 일정한 시간을 갖고 정규직 방안을 마련하자고 요구했던 것이에요. 단계적인 전환을 포함해 여러 방안들을 찾아보자는 것이었죠. 하지만 회사가 거부하면서 시간이 많이 흘러갔죠.” (KA)

이때 당시 Y씨는 K전자의 최대주주였다. 대표이사는 S기업 출신의 전문경영인이었다. 이 사람은 나름대로 합리적인 사람이었고, 노조에 대한 반감도 적어 어느 정도 대화가 통했다고 한다. 노조는 샘플라인 등 최소한의 공정은 국내에서 이루어져야 한다고 주장했다. 대표이사도 노조의 주장에 어느 정도 수긍하고 교섭이 재개되었다. 하지만 대표이사도 최대주주의 명령으로부터 자유로울 수 없었다.

“우리가 여기는 완제품 생산업체니까 최소한의 라인은 가동해야 한다, 개발을 해야 하니 본공장이 중국으로 이전했지만 샘플라인은 가동해야 한다고 주장했죠. 샘플라인을 돌려보고 문제가 없으면 양산으로 들어가거든요. 그리고 또 하나 A/S는 본사가 직접 가야 해요. 중국 공장은 A/S가 원활하지 않아요. 샘플라인과 A/S를 위해 최소 20여 명의 생산인력은 유지되어야 한다고 설명했죠. 이 사람도 동의하면서 교섭이 진행되었어요. 최종안은 샘플라인 가동, 1년 유예 뒤 정규직 전환이었어요. 그런데 3일 만에 와서 뒤집은 거죠. Y에게 전화로 확인한 뒤 뒤집은 거죠. 반대 명분은 내부직원이 반대한다는 거였어요. 아니 얼마나 회사를 민주적으로 운영한다고 이런 사안을 직원 의견에 따라 결정을 합니까. Y가 반대한 거죠. 저

회가 판단해 보니, 당시 자기가 회사 운영 계획에 대해 노조가 제동을 걸 것으로 예상했기 때문이라 보여요.” (KA)

교섭 당시 노사 간 오해의 골이 깊었다. 사측은 노조 요구의 기저에 돈이 자리하고 있으며, 정규직화 요구는 단순히 노조의 교섭력을 높이기 위한 수단이었다고 판단했다. 당시 노조는 정규직 복직 외에 쟁의기간 중 임금, 법률비용 등을 포함하여 19억 원을 요구했다. 사태에 대한 회사의 책임을 묻고자 하는 취지였다. 사측은 3억 원을 주겠다는 의견을 표명했다. 노조 요구의 방점은 돈이 아니라 고용문제 해결에 있었다. 결국 또 다시 교섭이 결렬되었다.

“어쨌든 2008년 협상이 결렬되고 저희는 단식에 돌입하였고 국회의원까지 나선 상황이 이어졌죠. 그때 Y는 우리가 요구하는 게 돈 때문이라고 봤던 것 같아요. 정규직은 형식적인 이유이고 위로금을 더 받아내고자 투쟁을 한다고 인식한 거 같아요. 우리가 그런 게 아니라고 주장했지만 정규직 요구는 노조의 교섭력을 높이기 위한 차원에 불과하다고 받아들인 거 같아요. 사실 이정희 의원이 T의원 의원 안을 보완하면서 양측의 의견을 조율해 나갔는데, 우리가 그때 정규직 복직 외에 쟁의기간의 임금, 법률비용 등 19억을 요구했어요. 19억 산정의 근거는 복직 대상 노동자 31명의 3년치 임금, 고소·고발 등에 따른 법률비 등이었어요. 회사는 3억을 주겠다고 제시했어요. 이정희 의원이 5억 원 선으로 합의를 유도했지만, 우리 돈보다는 고용문제 해결이 우선이었기 때문에 합의가 되지 않았죠. 단식 67일차에 교섭이 결렬되었어요.” (KA)

“우린 최우선으로 고용문제를 주장했는데, 제3의 회사로 오더를 줘서 가동하게 할 테니 우리 조합원들을 그 회사에 ‘정규직으로’ 고용한다는 내용은 절대 받아들일 수가 없었어요. 그때 민주노총 내부적으로 공식화하지는 않았지만 합의를 유도하는 분위기도 일부 있었어요. 그리고 이정희 의원도 사람이 일단 살아야하지 않겠나 하는 권유도 했어요. 이런 분위기 하에서 당시 단식에 참여한 10명의 조합원들이 모여 논의했어요. 막내조합원이 맨 먼저 제3의 회사로 고용을 연계하는 것은 취업알선 수준이기 때문에 절대 받아들이지 못하겠다고 하니까 나머지도 다 그에 동의했었

죠. 모두 다 올렸죠. 그리고는 협상이 결렬되었죠.” (KA)

“그 이후 많은 조합원들이 병원에 실러가고, 저는 94일까지 단식을 지속했지요. 단식 80일차까지도 물밀교섭은 이루어졌어요. 그때 제가 단식하는 컨테이너에 Y가 왔어요. 고생한다고 말하면서 추석 전까지 문제를 풀자고 하더군요. 그래서 제가 고용문제 해결이 우선이어야 한다고 강조했는데, 또 다시 나온 대안이 위로금 좀 더 주겠다는 것이었어요. 그러니까 타결이 안된 거죠.” (KA)

이 기간 동안 노조의 투쟁동력은 최하로 떨어졌다. 암 투병 중이던 조합원이 영면하기도 했다. 노조지도부는 조합원들을 이끌고 갈 여력을 상실했다. 사측에서 K전자 문제를 경총에 전적으로 위임하겠다는 내용의 공문을 보내온다. 이즈음 노조는 투쟁 방향을 바꾸게 된다. 노조는 K전자 최대 바이어인 미국 시리우스사(社) 원정 투쟁에 나서는 한편, 비정규직법 재개정 투쟁을 전개해 나간다. 노조가 시리우스사 방문을 결정한 것은 사측의 주장에 따른 것이다. 당시 경영진은 시리우스사가 국내 생산라인 감축 운영에 실질적으로 개입했다고 주장했다. 또한 시리우스사 개입의 전적인 책임은 노조에 있다고 주장해 왔다. 사측은 이러한 논거로 노조에 손해배상을 청구하기도 했다. 확인 결과 사측의 주장은 거짓이었다.

“저희가 시리우스에 찾아간 이유가 있어요. 사측이 뭐라고 주장했냐면, 시리우스 사가 단가가 맞지 않으니 국내 생산라인을 가동하지 말라는 이야기를 했다는 것이었거든요. 그래서 저희가 미국 측에 사실관계를 확인하겠다고 찾아간 거였어요. 미국이 뭔데 우리 생산을 중단시키냐는 거죠. 단가 문제는 있었겠지만 K전자 주장이 거짓말이었죠. 그때는 몰랐는데, 나중에 시리우스가 K전자에 거래를 끊겠다는 말은 있었다고 하더군요. K전자는 이걸 빌미로 우리 조합에 손해 청구도 했어요. 어쨌든 면담은 불발되고 우린 돌아왔어요. 그 이후 시리우스는 K전자와 경쟁관계에 있는 대만의 모 업체와의 거래 비중이 늘어났지만, K전자와의 거래도 지속되었어요. 이 부분은 어느 정도 예상되었던 겁니다. K전자가 대만과 경쟁관계였고, 또 하나는 시리우스의 경영상태가 급격하게 나빠졌어요. 위성라디오는 돈을 내고 듣는 건데 글로벌 금융위기로 경제가 어려워지니 시장이 축소되었기 때

문이죠. 이런 것들이 복합적으로 작용하여 그런 것인데 마치 우리 조합 때문에 그렇게 된 것처럼 책임을 다 우리한테 전가했죠.” (KA)

투쟁기간은 어느덧 1000일을 경과하게 되었다. 사태가 지속되면서 노조의 투쟁은 악덕 사업주 처벌 문제, 그리고 파견법 폐기에 집중되었다. 일부 종교계, 시민사회단체, 사회원로 인사들이 이들을 지지했으나, 직접 당사자들의 고통은 대체할 수 없었다.

“사실 그때가 제일 암담한 시기였어요. 더 이상 조합원들에게 조금만 더 버티라고 말할 수가 없었어요. 그래서 우리가 투쟁 방향을 바꿨어요. 마지막까지 최선을 다하고, 사태의 원인을 Y라는 악덕사업주 문제와 파견법 문제에 초점을 맞추고자 하였습니다. 처음 투쟁할 때는 불법파견에 대해 법적으로 제어할 수 없었고, 또 회사는 진성도급으로 맞서는 상황이었죠. 근데 2006년에 법이 바뀌었죠. 불법파견을 2년 이상 한 경우에 고용의무 조항을 두는 것으로 변했죠. 이게 말이 되냐구요. 우릴 2년 동안 공범자가 되라는 거잖아요. 그래서 그렇게 1000일 동안 싸우다가 그 이후에는 파견법 폐기 투쟁으로 나가야 한다고 입장을 정리했죠. 당사자인 우리 말고 싸울 사람이 없지 않느냐. 그때부터는 회사를 상대로도 싸웠지만 청와대, 광화문 등지에 나가 피켓팅과 선전전도 병행했어요. 계속 고공농성을 할 수도 없구요. 시리우스 해외원정 투쟁도 가고, 얼마 전에 소북 시위도 기사에 보도가 났구요. 그런저런 투쟁을 했지만 큰 파장을 일으키지는 못했던 거 같아요. 조합원들도 많이 지쳤구요.” (KA)

2009년에 접어들어서도 노조는 K전자 구 사옥 앞 농성장을 유지했다. 이는 구 사옥 인수 과정에서 K전자가 이면적으로 개입했을 개연성이 있다고 판단해서다. 노조 측 관계자는 이뿐 아니라 육군본부, 국정원 출신 인사들이 K전자 사태에 직·간접적으로 개입했다고 주장한다. 면담자 중 한 사람은 다음과 같이 이야기한다.

“2008년 이후, Y씨가 구로공단 부지를 매각했지만 우린 농성장을 떠나지 않았어요. 저희가 그곳을 사수한 이유는 Y가 부지를 헐값에 매각하는 과정에 우회적으로라도 개입했다고 봤기 때문이에요. 매수자가 이에 대해

억울하다면서 언론사에 매매계약서를 공개했어요. 그걸 보니까 오히려 우리가 가진 의혹에 확신이 들더라구요. 부지에 아파트형 공장을 짓고자 했는데 건물 이름을 K로 하고 로얄층을 K전자가 사용하는 것으로 돼 있었거든요. 더군다나 (주)H라는 업체가 405억 원으로 부지를 인수했는데, 울산에 있는 조그만 업체로서 큰 돈을 들여 부지를 사들일 수 있는 형편이 아니거든요. 이 회사가 자금이 없어 인수를 못하더니 다른 업체에 다시 넘겨요. 이 업체는 시행사예요. 이 부지를 개발하기 위해 급조된 회사라고 봐야죠. 결국 여기 부지를 개발하고자 한 실질적인 주체는 따로 있다고 저희는 생각한 거죠. 그리고 그 시행사 대표이사가 육군본부 출신 T라는 사람이에요. K전자를 인수할 때 정부기관 출신의 인물도 같이 들어왔어요. 저희가 알고는 있었지만 물증이 없으니 공개할 수는 없었어요. Y의 사기 공작에 군대와 정부 출신들이 같이 공모해서 진행한 것이라고 봐야죠. 그러니까 문제가 더욱 풀리기 힘든 것이었다는 생각이 들어요. 2008년에 저희뿐만 아니라 B사, K사 등이 같이 싸웠는데, 그때 국정원에서 나온 얘기가 있어요. K전자 빼고는 다 타결한다는 정보가 기사에 실렸어요. 나중에 보니 진짜로 우리 말고 다 타결됐어요. 확실한 개입이 있구나 하는 판단이 들었어요.” (KA)

또 다른 면담자는 정부 관계자, 그리고 경총, 전경련 등 사용자단체의 개입을 주장했다. K전자 사태의 결과가 향후 관련 사례에 큰 영향을 미칠 수 있다는 판단 때문이라는 것이었다.

“근본적으로 우리 문제가 해결이 안된 것은 불법파견 정규직화 이슈가 K전자가 풀리면 나머지도 영향을 받아 힘들어진다는 정부 측의 판단도 있었던 거 같아요. 최근에 파업 당시 K전자 이사를 했던 분을 만나 얘기를 들었는데, 실제로 전경련이나 경총 측의 압박이 있었던 것으로 추정하더라구요.” (KB)

노조는 사측을 상대로 한 기본 투쟁 및 K전자의 불법파견에 대한 ILO 권고안을 이행할 것을 촉구하기 위해 ILO, OECD 원정투쟁 및 광화문, 국회 앞 1인시위를 전개해 나갔다. 비정규직 문제가 전 사회적으로 확산되고 있는 만큼 사업장을 넘어 ‘비정규직 없는 세상 만들기’ 캠페인을 통

한 연대투쟁을 펴 나갔다. 이즈음 비정규직, 장기투쟁 사업장의 공동투쟁 ‘너희가 아닌 우리의 세상을 향한 질주’ 전국순회투쟁이 전개되기도 했다. 민주노총을 중심으로 대표적 장기분규 사업장인 J교육, Y자동차, CC, R사, M사 등이 연대하고 함께 싸워 나갔다. 그렇게 그들은 비정규직 투쟁의 ‘아이콘’으로 자리 잡아 갔다.

2010년에도 노조의 투쟁은 계속되었다. 노조는 파견업종 확대 반대, ILO 권고안 이행 및 K전자 문제해결 등을 요구하며 투쟁을 전개해 나갔다. K전자 해고자들은 구 사옥 부지개발 반대 입장을 고수했고, 민주노총 금속노조의 ‘해고 없는 세상 만들기 순회투쟁’에 합세했다. 물리적 충돌은 끊임없이 발생했다. 사측의 집회금지 가처분신청이 부분 인정되면서 충돌이 더 심해지기도 했다. 8월 초 노조가 K전자 비정규문제 해결 없는 구 사옥터 개발 반대 투쟁을 전개하는 도중, 개발사 측 용역 200여 명이 포크레인을 동원하여 강제철거를 시도했고, 조합원들과의 큰 충돌이 있었다. 이때부터 조합원들의 구 사옥 농성장 비상대기가 이어졌다. 당시 포크레인 농성 현장에 공권력이 수차례 투입되었다. 조합원들은 제2의 용산을 만들지 말라며 목숨을 걸고 저항했다. K전자 사태는 다시 한번 세간의 이목을 집중시켰다. 야당 의원들의 지지방문, 연대 단위의 노숙 농성이 이어졌다. 노조의 강력한 저항에 따라 개발사 측은 K전자 사측과 교섭이 성사될 수 있도록 하겠다고 했다. 8월 15일 이후 사측과 본교섭을 위한 실무협회가 4~5차례 열렸고, 노사 간 의견이 근접하게 되었다. 노사는 곧 본교섭을 열고 조인식을 하자고 논의하기에 이른다.

“우리가 농성장을 떠나지 않고 있는데, 8월에 포크레인을 밀고 들어오더라구요. 온몸으로 저항했죠. 그때 다시 한 번 사회적 이슈로 떠올랐죠. 나중에 들은 이야기인데, 개발자들이 용역강패 200명 동원해서 농성장을 다 쓸어버리려고 했다는구요. 하지만 우리 의지가 워낙 강하다고 느꼈는지 회사 측이 결국 교섭테이블을 마련하더군요. 그 자리에 Y씨를 데리고 나왔어요. 개발자들은 끝까지 Y와는 상관없다고 했지만 여러 정황상 Y가 관련되어 있다는 반증이지요. 그리고 부지 개발 시공사가 R건설이었는데 R건설 측이 Y와 협상하러 왔었어요. 그걸 우리 노조가 들었어요. 나중에 문제가 될까 해서 노조 측이 공개하지는 않았지만요. R건설도 우리 노조

이야기를 듣더니 완전히 발을 담그지 않고 있었어요. 골치 아프니까요. 여기가 원래 PS상호저축은행 프로젝트 파이낸싱을 받아 부지 개발을 진행했던 거예요. 보통은 제2금융권으로부터 투자를 받은 뒤 시공사가 확정되면 시공사 지급보증으로 1금융권으로 갈아타요. 그래야 이자가 싸니까요. 근데 R건설이 지급보증을 써주지 않았어요. 우리가 싸우면서 사회적 이슈가 크게 되고 있으니 문제가 많다는 판단을 한 거죠. 농성이 정리된 뒤 공사에 들어가겠다는 입장을 피력했어요. 그러니까 개발업자는 하루라도 늦추면 계속 돈만 까먹는 상황이 이어지니까 결국엔 Y를 테이블에 데리고 나왔던 거예요.” (KA)

2010년 11월 1일 투쟁 1,895일 만에 K전자 사태가 일단락되었다. 노사 합의 후 K전자의 주가가 큰 폭으로 상승했고, 소액주주들로부터 거액의 투자금을 유치할 수 있었다. 당시 Y씨는 국내생산 라인을 재가동하겠다고 약속했다. Y씨는 다만 준비를 위한 시간이 필요하기 때문에 어느 정도의 시간을 달라고 노측에 요구했다.

“2010년 11월 1일 합의했어요. Y씨는 그간 갈등관계에 대해 본인이 잘못했다고 하면서 서로간의 잘못을 상쇄하자 하면서 극적으로 합의가 이루어졌어요. 합의 전까지는 회사가 기금을 모으려 해도 잘 안됐어요. 소액공모도 잘 안 모였어요. 근데 합의하니까 주식값이 2, 3배 올랐어요. 당시 100억을 공모했는데 30억이 한방에 모이고, 투자금도 많이 유치했어요.” (KA)

“Y씨는 국내생산 라인을 가동하겠다고 분명히 말했어요. 근데 당장 준비가 안돼니 시간을 좀 달라고 한 거죠. 1년 6개월 정도 달라고 했죠. 원래는 더 긴 시간을 요구했지만 우리가 안된다고 막았죠. 대신 추가 유예기간이 필요하면 노사간 협의를 통해 한 차례 정도 더 유예할 수 있다는 단서조항을 달았어요. 물론 우리가 유예기간을 수용하면 안되는데, 저희도 받아들일 수밖에 없었어요. 거의 1800일을 끌어온 문제이고, 마지막 싸움이어서 어떻게든 결론을 내는 게 필요하다는 생각이었죠. 그리고 불법과 건 문제가 대법원까지 파소한 상황에서 투쟁을 통해 정규직화 쟁취가 될 수 있다는 희망 때문이었어요. 명분이 있으니 단서 조항이 문제가 있지만

수용한 거죠. 대신 유예기간 동안의 임금은 5억 원에 합의했고, 그리고 추가 유예기간에 대해서는 ‘일정 금액’을 조건으로 합의했어요. 그리고 그동안의 투쟁기간에 대해 회사가 최소한 최저임금 정도해서 120억 원은 지급해야 한다고 주장했지만 회사 사정이 어렵다고 해서 K전자 측이 얼마, 개발 시행사 측으로부터 얼마 해서 받기로 하고 합의했어요.” (KA)

하지만 결국 모든 것은 거짓으로 드러났다. 유예기간 중 Y씨는 K전자의 고정자산 대부분을 매각하였다. Y씨를 믿고 투자한 소액주주 7천여명은 큰 피해를 입게 되었다. 노조는 Y씨를 배임혐의로 고소했다. 현재 Y씨의 행방은 묘연한 상태다.

“유예기간에 회사가 한 일이라곤 나머지 고정자산을 다 매각한 것밖에 없어요. 여기 신대방동 건물도 매각했어요. 중국 공장도 팔았어요. 투자금도 모은 다음에 감자하고 뭐 이런 방식이었어요. 소액주주들에게도 굉장히 큰 피해를 입혔어요. 소액주주가 7천여 명 되는데, 이분들은 정말 개미들이거든요. 그러니까 이런 식의 사기가 가능했죠. 개미들은 제대로 대응을 못하고, 제법 큰 돈을 투자한 사람들만 Y를 만났어요. 이 사람들은 나를 조금씩 보전을 받고 그러더라고요. 우리가 개미투자자들까지 모아서 하지는 못했고, 일단 얼마 전에 배임으로 Y를 고소고발 조치한 상황이에요.” (KA)

“추가 유예기간이 문제였어요. 회사가 계속 추가 유예기간을 요구했는데, 우리가 맞서다가 1년으로 하자고 해서 결국 2013년 5월에 복귀했어요. 회사는 유예기간 동안 ‘정상화’ 명분으로 투자금도 모으고 우리한테도 약속을 지키겠다고 했어요. 우리가 복귀한 뒤 보니까 그동안 공시한 사업계획서가 다 거짓말이었어요. 저희가 다 분석했어요. 결국 유예기간 2년6개월 동안 회사를 완전히 거덜 냈어요. 2012년 말에 이 신대방동 건물도 매각했더라고요. 완전히 다 빼내갈려고 작심하고 했어요.” (KA)

“Y사장은 우리 때문에 계속 도망다니고 있어요. 행방을 추적해서 한 번 찾아냈죠. 그랬더니 또 다른 곳으로 도망갔어요. 이번에 공시한 주소를 보니 상도동의 지하상가 3평인데, 다른 업체가 일하는 곳이에요. 주소는 빌려줬다고 하더라고요. 월 10만 원만 내면 주소를 빌려주는 것이예요. 대한

민국 대단한 나라예요. 이렇게 사기를 치는 거죠. 이렇게 해서 법인등기 주소를 낼 수 있는 것이더라구요. Y는 전형적으로 대한민국에서 할 수 있는 사기를 집약적으로 한 인간이에요.” (KB)

건축학을 전공한 Y씨는 한때 부동산업을 했던 인물이다. Y씨는 K전자뿐 아니라 다른 많은 조직과 사람들에게 피해를 입혔다. Y씨와 Y씨의 동생은 MB 정권 시절 국정에 관여하기도 했다.

“한때는 집장사했던 사람이에요. 신용이 나빠 민사소송이 물리고 물린 사람인데, K전자를 인수하고 나서 한방에 정리했더라구요. 지금 집도 K전자 인수 직후에 샀는데, 그것도 마누라 이름으로 하고 또 처남 이름으로 근거당 설정도 해놓았어요. 다 준비한 거죠. Y 명의로는 재산이 거의 없는 것으로 추정돼요. 집을 그렇게 해놓은 것을 보면 알 수 있죠.” (KA)

“Y는 저희에게만 사기친 게 아니고 W증권에도 사기를 쳤더라구요. 동생이 중국에서 학교를 다녔는데, 동생은 R당 청년위원장을 하고, Y는 J당 IT청년위원장 이런 것을 맡은 적이 있죠. Y씨 형제는 이런 배경을 사기행각에 활용했죠. MB는 대통령 당선 후 중국 방문 때 Y를 대동한 적이 있어요. 쉽지 않은 일인데, 아무튼 정부기관을 끼고 다 사기친 거라고 보여요. 중국에 100억 원 투자해서 공장짓는다고 했지만 땅 파다 말고 중단했지요. 실제로는 이루어진 게 전혀 없어요.” (KA)

“중국도 이제 거의 마무리단계죠. 그것 말고 Y가 소유한 또 다른 공장이 있어요. 관여한 공장들이 많아요. 이게 다 사기에 연루된 것으로 보이는데, 아마도 지금도 어디선가 사기칠 모의를 하지 않나 생각돼요.” (KB)

과거 K전자는 미국 시리우스 제품의 90%를 납품하는 업체로 한때 1천억 원 규모의 매출을 기록하기도 한 건실한 회사였다. Y씨가 회사를 인수한 후 지속적으로 매출이 줄어들어 2013년 분기별 매출액은 5억 원 미만에 불과하다. 생산활동은 전면 중단되었다. 남은 조합원들의 삶은 회복이 어려울 정도로 피폐해졌다.

“저희 조합원들은 다 어려워요. 혼자 벌어서 생계를 유지하는 분, 맞벌이

도 계시고, 또 미혼도 있어요. 모두 힘들죠. 지금까지 1900일 가까이 싸워 온 데는 조합원들의 헌신적인 희생이 있었어요. 생계문제가 제일 어렵잖아요. 첫 번째 구속수감 뒤 출소했을 때는 조합원들이 차비가 없어 걸어다녔어요. 그래서 아는 사람들 통해 돈 모으고, 조합 재정사업을 묵숨 걸고 했어요. 그러다가 2006년에 금속노조가 산별노조로 전환하면서 만든 장기투쟁기금에 의해 많은 도움을 받았어요. 그 이후에는 자력으로 버텨나가야 하는데, 사진첩도 팔고, 짓갈도 담가 팔았을 정도로 열심히 재정사업을 했어요. 그리고 2008년에는 하루조합원 운동이 있었는데, 1인당 6천 원 조합비를 내는 것이었는데 정말 큰 금액이 모였어요. 돈이 거의 고갈될 즈음에 합의가 이루어진 거구요. 그때 회사가 지급한 5억 원은 조합원들에게 나누어주지 않았어요. 일부 법률비용으로 쓰고 나머지는 유예기간 동안의 제반 비용과 투쟁기금 등으로 집행했어요. 최근에 주점을 해서 수익금 4천만 원을 확보해서 그걸로 버텨나가고 있어요.” (KA)

한때 민주노총과 정치권은 적절한 수준의 합의안을 제시한 바 있다. 노조가 그때 합의안을 수용했다라면 이렇게까지 힘든 생활을 계속하지는 않았을 것이다. 하지만 조합원들의 자존감은 적당한 타협안을 허락하지 않았다. 부당함에 맞선 정당한 주장이었다. 적당한 타협안을 수용한다는 것은 말 그대로 ‘부조리한 평화와 무의미한 안식’이었다.

“우리 자존심이 허락하지 않았죠. 회사가 불법을 자행했고 우리는 잘못을 시정하라고 요구한 것뿐이에요. 그런데 우리는 해고, 구속을 당하고, 불법을 자행한 회사 대표는 멀쩡히 잘 다닌다? 이걸 너무 억울했어요.” (KB)

팬찮은 일자리로의 회복한 재취업 가능성, 연대의 힘 또한 장기분규의 직·간접적 원인이 되었다.

“여길 나가도 또 다시 파견직을 전전해야 하는 상황이라면 여기서 끝장을 봐야 한다는 마음이 있었어요. 그리고 K전자에서의 지난 긴 시간을 돌이켜볼 때 뭔가 억울함을 풀지 않고서는 안되겠다는 생각도 있었어요. 요즘은 호출형 근로가 유행이에요. 원래는 파견직인데, 이제 일감 없으면 노동자를 돌려보내요. 회사에서 일을 시킨 시간만큼만 시급을 받는 근로형태에

요. 이게 비밀비재해요. 이런 상황에서 우리가 할 일은 싸우는 것뿐이죠.” (KB)

“연대동지들이나 투쟁상황에 있는 다른 비정규직을 봐서라도 좀 더 버텨나가야겠다는 의지가 있는 거예요. 물론 솔직히 말하면 이렇게까지 길게 끌어올 줄 몰랐어요.” (KA)

K전자 투쟁을 이끌어 온 S씨는 제18대 대통령 선거에 출마하기도 했다. S씨의 주요 공약은 정리해고와 비정규직이 없는 사회, 모든 노동자의 노동기본권이 완전히 보장되고 삶의 불안이 없으며, 여성과 소수자의 인간다운 삶을 실현하는 사회의 구현이었다. S씨는 언론을 통해 대통령 출마 이유에 대해 다음과 같이 밝힌 바 있다.

“많은 분들이 노동자 대통령 후보를 우습게 여기는 것 같습니다. 하지만 이런 생각은 우리 자신을 모독하는 것입니다. 우리의 투쟁은 장난이 아니었고, 우리의 역사가 장난이 아니었기 때문입니다. 우리는 가장 약하고 아팠기 때문에 가장 강력한 투쟁을 할 수 있었습니다.” (KA)

면담에 참여한 K전자 관계자들은 장기투쟁의 원인에 대해 다음과 같이 말한다.

“제도적인 부분이 크죠. 노동조합을 인정하지 않는 사회 시스템과 인식이 문제입니다. 그리고 정부가 여기에 힘을 실어주는 문제가 깔려 있다고 생각해요. 회사가 불법을 해도 노사 간 문제가 있으면 무조건 회사 편이 되는 거예요. 저희와 비슷한 게 W자판 사례입니다. 여기 대표이사가 100억 횡령으로 구속되었는데, 그 이전에 노조가 아무리 이야기해도 검찰이 조사도 하지 않았다는 거예요. 마지막에 회사가 완전 거덜 나니까 그때서야 횡령으로 구속조치한 거죠. 진작 검찰이 조사를 했으면 회사가 끝장나지 않을 수도 있었을 겁니다. 장기투쟁 사업장들은 대개 이런 문제들이 집약되어 있어요.” (KA)

“기업 자율권이 너무 커요. 법 자체도 문제죠. 강제조항이 많이 생겨야 돼요. 특히 코스닥 상장 업체의 경우 공시가 아주 중요해서 허위 공시했을

경우 과거에는 형사처벌을 했어요. 이제는 규제완화가 되어 과태료 물고 끝나요. K전자는 수도 없이 허위 공시를 했죠. 몇 번 과태료 처분을 했는데 너무 많이 하니까 상장폐지 결정까지 왔어요. 그런데 이제는 먹튀 상황이 된 거죠. 이런 부분에 대한 규제 강화가 절실합니다. 법학, 경영학, 경제학, 사회학을 공부한 진보적 학자들이 머리를 맞대어야 합니다.” (KA)

“사회적 합의가 파기되었는데도 불구하고 강제할 수 없는 시스템이 가장 큰 문제입니다. 이를 해소할 수 있는 제도적인 정비가 필요하다고 봐요. 법도 법이지만 최소한 사회적 공감대 형성도 중요하다는 생각이예요. 사회적 공감대 형성을 위해 지속적인 대화의 장을 만들어 나가는 것이 중요합니다.”

향후 노조는 Y씨에 대한 수사 촉구와 더불어 불법파견·간접고용 문제해결을 위한 제도적 정비, 사회적 공감대 형성 등을 위해 계속 투쟁해 나갈 계획이다.

“저희 조합원들이 긴 시간 투쟁하면서 많이 느끼고 배웠어요. 개인적 실익은 아무것도 없어요. 하지만 불법을 저지르고 많은 사람을 고통 받은 사람이 처벌받지 않은 채 사건이 마무리되면 우리 노동자, 대중들의 희망을 꺾는 일이라고 생각하기 때문에...” (KB)

“먹튀 문제를 해결해야죠. Y씨처럼 완전한 사기도 있지만 다른 유형의 먹튀들도 있어요. Y자동차처럼 먹고 튀고 먹고 튀기를 반복하는 경우죠. 회사는 흑자인데 해외로 생산기지를 이전하는 방식도 있죠. CC처럼요. 이것도 이번에 정당하다는 대법원 판결이 나왔잖아요. 말도 안되죠. 우리 일터를 어떻게 지켜 나가야 할지에 대한 진지한 고민이 필요하다고 봐요.” (KA)

“올해 투쟁 방향은요 Y 수사 촉구는 물론이고 사회적 합의를 파기하고 지키지 않을 시 이를 강제이행할 수 있게 하는 제도적 차원에 대해 고민하고 있어요. 많은 사업장에서 일어나는 부당노동행위라도 제대로 대응하고 처벌하면 상당수의 분규가 장기화로 나아가지 않을 수도 있다고 생각해요.” (KA)

“K전자 투쟁을 마무리하는 과정에서 우리 투쟁의 근본적인 이유, 즉 비정규직 불법과건과 정리해고제 문제 등에 대해 꼭 짚어볼 계획이에요. 우린 끝까지 싸울 겁니다.” (KA)

4. 소 결

K전자의 사례를 통해 장기분규에 영향을 미치는 요인들을 정리해 보면 다음과 같다. 우선, 분쟁 이슈가 고용조정 문제일 경우 분규는 장기화된다. K전자 노조의 핵심 요구사항은 단연 해고의 중단이었다.

한편 주요 생산물의 수출 비중이 높을수록 분규가 장기화될 가능성이 높다. 수출 비중이 높은 기업의 분쟁은 내수 비중이 높은 기업에 비해 공론화가 어렵다. 노조의 목소리는 잘 전달되지 않으며, 결국 투쟁은 장기화된다.

노사 간 정보의 비대칭, 미스커뮤니케이션 또한 분규기간을 늘리는 요소다. K전자의 노사 간 의사소통이 충분했다면 투쟁이 이토록 장기화되지는 않았을 것이다.

사용자의 반노조 전략, 노조지도부의 강력한 목적의식 또한 장기분규의 주요 요인이다. 노사 행위자들의 특성별 조합을 고려해 본다면, 전체적으로 부도덕한 사용자와 노조조직력은 약하지만 강한 지도부를 갖춘 노조가 싸울 게 될 경우 분규의 장기화 경향이 강하게 나타난다. 사용자가 약할수록, 그리고 노조가 약할수록 노조의 투쟁은 사회적 정당성을 확보할 가능성이 높다.

K전자 투쟁이 길어졌던 가장 큰 이유는, 비정규직 불법과건 문제에 있다. 결국 정부의 과건법 정책이 주요인이었다. 투기성 자본 문제 또한 지적하지 않을 수 없다. 코스닥 시스템이 도입된 이후 수많은 기업에서 부도덕한 투기자본 문제가 발생했다. 소액주주들의 피해는 극심했다. 이러한 유형의 사업장 대부분은 무노조 상태에 있다. 소속 직원들은 불이익이 발생해도 항고의 기회를 갖지 못한 채 쫓겨나는 경우가 허다하다. K전자의 경우 노조가 결성되어 그나마 버티면서 싸울 수 있었다.

K전자의 사례는 금융자본주의의 폐해를 압축적으로 보여준다. 제2의

K전자 사태를 방지하기 위해서는 다음과 같은 조건들이 갖추어져야 한다. 우선, 사회적 합의를 지킬 수 있게 하는 제도적 준비가 이루어져야 한다. 약자들을 향한 따뜻한 시선, 정리해고와 비정규직 문제의 심각성, 부도덕한 자본의 폐해에 대한 사회적 공감대가 확산되어야 한다.

<표 4-8>은 K전자 사례를 요약한 것이다.

<표 4-8> K전자 사례 요약

분쟁 특성	분쟁 이슈	정규직화, 노조 인정, 복직
	분쟁 성격	새로운 이슈, 법적·제도적 미비
	투쟁 계기	노조 결성, 노조 탄압, 해고
노사관계	노사 신뢰 정도	매우 낮음
사용자 특성	최고경영자 특성	투기자본, 비윤리성·부도덕성 매우 높음
	대노조 전략	노조회피, 노조파괴 전략
	인적자원관리 특성	low road 전략, 외부화 전략
	HR역량	매우 낮음
	투쟁 대응 수단	구사대 용역 공권력 투입, 회사 야반도주
노조 특성	지도부	pattern setter로서 목적의식 강함
	조직력	매우 약함
	상급단체	민주노총
	조합원 옵션	매우 부족
	특정적 투쟁 수단	단식, 점거, 해외원정투쟁, 소복시위, 포크레인 농성
외부연대	산별노조, 시민사회단체, 일부 정치인	
노노갈등	낮음	
기타	여성 비정규직 투쟁의 아이콘, 대통령 후보 출마	

제5절 J교육

1. 배경

J교육은 학습지 회사다. 1977년 현 대표이사 H씨는 미국 유학에서 돌

아와 5억 원의 자본금을 가지고 J교육의 모태인 J산수를 설립했다. J교육의 핵심 개념인 스스로학습법은 미국의 교육시스템에 기반하고 있다. J교육은 창립 10주년이 채 지나지 않은 1986년 고객 수 1만 명 이상을 확보한다. 그 이듬해 사명(社名)을 J교육으로 변경하였으며, 경영 이념과 사훈을 세웠다. 그 이후 J교육은 승승장구를 거듭한다. 1989년에 5만 명, 1991년에 10만 명, 1992년에 20만 명의 회원을 확보하게 된다. J교육은 수학 이외에도 한자, 중국어, 일본어, 영어 콘텐츠를 개발하였으며, 미국·중국·일본·홍콩·호주·뉴질랜드 등 해외에 지사를 설립하고 해외시장 공략에 나선다. 1997년부터는 대학 운영에도 관여하게 되었다. J교육을 포함한 학습지 회사들은 경제위기 상황에서 더욱 성장할 수 있었다.

“아이러니하게도 IMF 직후 초고속으로 성장한 산업이 학습지 시장이에요. 그 전만 해도 고액 과외를 못 보내던 서민층들이 대거 학습지 쪽으로 들어온 것이죠. 주변에 학습지를 하지 않는 애들이 거의 없었다고 봐야죠.” (JA)

학습지 사업으로 성장한 J교육은 현재 어린이용 교재뿐 아니라 성인 학습 사업, 출판, 방송, IT, 연수, 학원, 문화, 인쇄, 유통 등 다각적 교육 사업을 운영하고 있다. J교육에는 1,200여 명의 사원이 근무하고 있다. 자본금은 700억 원, 매출액은 2,400억 원(2013년 기준) 규모다. 2014년 현재 국내 학습지시장에서 J교육은 매출액 규모로 4위다. 학습지시장의 Big 3는 대교, 구몬, 웅진이다(그림 4-3 참조).

[그림 4-3] J교육의 주요 사업

교육&출판	방송&IT	인쇄&유통	문화&생활	연수&학원
수주 높은 교육 콘텐츠로 평생 교육 실현	종합교육 네트워크 구축	최고의 품질로 보다 나은 교육환경을 지향	다양한 분야는 세심한 관공의 아트를 위한 기업	재능교육스스로학습법을 실천하는 전문 교육기관
<ul style="list-style-type: none"> · 재능교육 · Jia.com · 스스로교육연구소 · 생각하는 무키북 · 재능스쿨존 · 재능교육 VR · 재능오프라인 · 한국인의인문능력개발원 · 재능스스로학습센터 	<ul style="list-style-type: none"> · 재능TV · 앙골라서TV · 재능e어플리케이션 	<ul style="list-style-type: none"> · 재능인쇄 · 재능유통 · JED PLAZA 	<ul style="list-style-type: none"> · 재능문화 · 재능시상총합회 · 재능동화구연협회 · 수묵경이문 · M&M로봇카워더 	<ul style="list-style-type: none"> · 인선재능대학교 · 재능유비쿼터스고등학교 · 재능중학교 · 인선재능대부속유치원 · 재능교육연수원

자료: J교육 홈페이지.

J교육의 지분은 ‘왕회장’이라고 불리는 H회장의 삼형제가 나눠 갖고 있는 것으로 알려져 있다. 공시 자료에 따르면, 대표이사 H씨가 58%의 지분을, 다른 두 형제(J씨, C씨)가 각각 23%, 10%의 지분을 소유하고 있다. 하지만 노조 관계자에 따르면, 실제로는 H회장의 자녀들 지분이 형제들의 지분보다 많다고 한다.

J교육의 비전은 J교육스스로학습법과 스스로학습지도법을 실천하는 J교육스스로학습 지도자를 양성하여 올바른 교육환경을 제공함으로써 ‘A Better Life Through Better Education’을 지향하는 가운데 평생교육을 실현하는 기업이 되는 것이다. 이를 통해 전 세계적으로 가장 일하기 좋은 회사의 하나로써 고객의 니즈를 충족시켜 매출과 이익을 창출하며, J교육 사원과 주주 및 지역사회의 번영에 기여하는, 영속하는 회사가 된다는 것이다.

J교육의 핵심 가치에는 J교육 직원, 정직성, 열정, 주인 의식, 섬김 리더십, 상호신뢰, 열린 사고, 활력 고취 등이 포함되어 있다. J교육의 경영이념, 핵심가치, 행동원칙의 핵심에는 인간중시, 고객중시, 행동중시라는 개념이 자리 잡고 있다.

J교육 학습지교사는 ‘J스스로선생님’이란 명칭으로 불린다. 정규대학 졸업자(예정자) 또는 학사학위 소지자는 J스스로선생님직에 지원할 수 있다. 2014년 현재 남자는 1979년 이후, 여자는 1974년 이후 출생자의 경우 지원이 가능하다. 성범죄 경력자는 학습지교사 초빙 대상에서 제외된다. J교육은 관리자의 추천자, 유사 업종 경력자를 선호한다. 인성을 고려하지 않는 것은 아니지만, 인성보다는 영업 능력을 중시한다고 한다. 과거 실적이 좋은 교사를 선호함은 물론이다.

“전에 학습지 했던 경력을 다 알아 보거든요. 다른 학습지 회사라고 해도 거기서 실적이 좋았던 사람에게는 굉장히 콜이 많이 와요. 실적 좋은 교사가 별다른 이유 없이 쉬고 있으면 대번에 여기저기서 콜이 오죠. 좋은 사람을 영입할 때는 지점장 권한으로 회원 가입이 잘되는 지역을 할당해 주기도 해요.” (JD)

“아이들을 좋아하고 잘 가르치는 분을 선호하지요. 교사의 자질도 물론

중요하지만 사실 회사는 영업적 자질이 있는 사람을 더 선호해요. 고객의 입장은 다르겠지만요.” (JA)

학습지교사의 주요 업무는 학습 관리다. 학습지교사의 일과는 다음과 같다. 우선, 오전에 본인이 소속된 지역국으로 출근한다. 지역국에서 교육 이수, 교재 점검, 자료 준비, 학습 방문 메시지 발송 등의 업무를 하게 된다. 일련의 업무를 마치고 회원 자택들을 방문하여 학습 관리와 학부모 상담 등을 실시한다. 방문을 마치면 고객상담 카드에 특이사항을 기록하고 회수교재를 점검한다. 점검한 교재는 일반적으로 지역국에 가져다 놓는다. 한 면담자는 매우 무거운 회수교재를 매일 짊어지고 다니느라 무릎을 심하게 다쳤다고 한다.

“전 걸어다녔어요. 전 주에 한 학습지를 수거하고 이번 주에 새로운 학습지를 배부하는 개념이잖아요. 수거한 건 지점에 가져다놓아야 하는데 정말 힘들었어요. 무게가 수십키로는 됐던 것 같아요.” (JD)

“몸이 많이 상했죠. 그때 무릎을 다쳐서 아직도 고생하고 있어요. 요령 있는 친구들은 점검이 끝난 회수교재를 버리는 분들도 좀 있었어요. 저는 아이들과 어머니에 대한 결례라고 생각했어요. 저는 끝까지 그런 생각이 있었어요. 내가 진지하게 가르친 교재가 동네 어디 쓰레기통에 나뒹굴고 있는 것은 아니라는 생각이 들었죠.” (JD)

J교육 교사들은 아파도 하소연할 곳이 없었다. 학생이나 학부모에게도 말을 꺼낼 수 없다. 일을 대신해 줄 대리인은 존재하지 않으며, 마음대로 연차를 낼 수도 없다. 학습지교사의 애로사항이나 불만을 처리할 수 있는 제도적 시스템은 매우 부족했다.

“우리 일은 아프면 안돼요. 우린 아플 수 없는 사람들이예요. 그날 하루 안 나가면 큰 문제죠.” (JD)

“애들에게 폐가 될까 봐 아파도 티를 낼 수 없어요. 열이 40도를 넘었을 때도 이를 악물고 웃었어요. 연차는 꿈도 못꿔요.” (JD)

[그림 4-4] J교육 학습지교사의 하루



자료: J교육 홈페이지.

[그림 4-4]는 J교육 학습지교사의 하루 일과를 보여준다. 시간 맞추기는 학습지교사들의 또 다른 고충이다. 하루의 방문 스케줄이 정해져 있는 가운데 한 곳에서 시간이 지연되면 전체 일정이 어그러지게 된다. 고객들의 불만사항이 가장 많은 것도 바로 교사들의 방문 시간과 관련되어 있다. 이러한 직무 특성에 따라 학습지교사들은 큰 스트레스를 받는다.

“저희가 15분 20분 간격으로 움직여요. 상담이 길어지면 다음에 밀리게 되죠. 그럼 정말 정신 못 차려요. 한 번 밀리면 다 밀리잖아요.” (JD)

“나중에는 노하우가 좀 생겨요. 까칠한 집부터 해결하면서 나가는 거죠. 신입들은 그것 때문에 정신없어요. 학부모나 학생들이 선생님 좋다고 계속 붙들고 있는데 대책이 없죠. 다음 애들은 5분씩밖에 못 볼 때도 많죠. 그런 일로 컴플레인 많아요. 본사로 전화가 오면 쪼기 시작합니다.” (JD)

빡빡한 일정에 따라 학습지교사들은 마음 놓고 화장실을 이용하기도 어려웠다고 한다.

“어디 가서 용변을 봐야 되는데 그 집이 주택가면 화장실 찾기가 어렵죠. 상가라도 있으면 좋지만요. 우리끼리의 은어로 화장실을 쓸 수 있는 지점을 ‘포스트’라고 해요. 용변을 해결할 수 있는 지점이죠. 그리고 교사

들끼리 그 정보를 공유해요. 어느 구역엔 어디어디, 몇 시경엔 어디어디 포스트 이런 식이죠. 학부모가 안 계신 집에서는 염치불구하고 잠깐 쓸 수 있죠. 엄마아빠가 계신 집에서는 잘 못 가요. 미치죠. 오래 되다 보니까 병이 생겼어요. 지금도 방광 쪽에 문제가 있어요.” (JD)

“시간에 쫓겨서 화장실 가는 시간조차도 안 되는 경우도 있어요. 선생님들 대체적으로 다 참아요. 예쁜 여자 선생님들은 각별히 조심하기도 해요. 동료들 중에 화장실에 갔다가 못 볼 것을 본 분도 있어요. 사내아이들 때문에 무섭고 걱정된다는 분도 몇 분 계셨어요. 별일 다 있죠. 말도 못해요.” (JD)

한편 J교육은 학습지교사의 비전을 다음과 같이 제시한다. 첫째, 21세기를 이끌어 갈 인재를 육성하는 교육 전문가로서의 보람이다. 둘째, 일한 만큼, 노력한 만큼 얻는 소득으로 프로 사업가의 자신감이 생긴다. 셋째, 사업 관리자의 비전으로 당당하게 자아실현을 이룰 수 있다. J교육 홍보 자료에 따르면, J에 소속된 학습지교사는 1일 5시간의 관리로 월평균 200만 원 이상의 소득을 올리고 있으며, 노력과 성과에 따라 더 높은 소득을 올릴 수 있다. 또한 현재 J교육 사업 관리자의 100%, 임원의 33%가 J 학습지교사 출신이라고 한다.

J교육 학습지교사들은 입사 당시 지국장으로부터 정규직 전환이 가능하다는 이야기를 듣는다고 한다. 어느 정도의 연차가 쌓이고 회원 수 누계가 60명 이상이 되면 정규직 전환이 가능하다는 것이다. 3년 내 학습지교사 90% 이상이 정규직으로 전환된다는 말도 들었다. 지원자들에게는 무척 매력적인 조건이 아닐 수 없다.

J교육 학습지 지원자들은 보증금 150만 원을 입금하고, 위탁사업 계약서를 작성한 후 입사할 수 있었다. 당시 학습지시장은 과다 경쟁 상태였다. J교육도 마찬가지였다. J교육의 각 지부는 학습지시장을 선점하기 위해 교사들에게 끊임없이 실적을 요구했다. 심지어 존재하지 않는 유명 회원들이 생겨나기도 했다. 그 피해는 고스란히 학습지교사들에게 돌아갔다.

“보증금이 150만 원이었죠. 조금 부담이 되었는데, 나중에 퇴사할 때 돌려받는다고 해서 큰 의심 없이 입금했어요. 그런데 나올 때는 거의 못 받

았어요. 공제할 거를 거기서 다 공제했거든요.” (JD)

“위탁계약서 사인을 했어요. 미입금 회비 채무는 귀책사유를 따져서 교사가 다달이 전액을 입금을 해야 되는 것 등의 내용이에요. 미수 회비도 우리가 내야 했죠. 유명 회원 만들고 그걸 교사 수수료에서 강제로 떼어가겠다는 거죠.” (JD)

2. 기존 노사관계

J교육의 첫 노동조합은 1999년 11월에 설립되었다. 당시 9명의 발기인이 모여 J교육교사노동조합을 결성하였다. 그 후 발기인으로 나선 9명이 모두 해고를 당했다. 해고자들을 중심으로 J교육노조는 그해 11월 말부터 파업에 돌입했다. 노조 설립필증이 없는 상태로 파업에 들어갔지만, 12월 17일에 이르러 필증을 받을 수 있었다. J교육교사노조는 다음 해에 교사의 절반이 넘는 3,800여 명을 조합원으로 조직했다. 2000년에는 특수 고용노동자 최초로 회사와 단체협약을 체결하는 등 J교육 노사관계가 안정적으로 정착하는 듯했다.

J교육노조의 움직임은 업계 전체로 확산되었다. 대교, 구몬, 웅진, 한솔 등 다른 학습지 회사에서 노동조합이 결성되고, 노동자들의 투쟁이 이어졌다. 이러한 동력을 바탕으로 2000년 11월 소산별 체제인 전국학습지산업노동조합이 출범했다. 이 당시 J교육노조는 소산별 소속이 아니었다. J교육노조의 지도부는 자신과 타 노조들과의 성향이 매우 다르기 때문에 함께 산별에 동참하기 어렵다고 판단했다. J교육교사노조는 2006년 민주노총 서비스연맹 전국학습지산업노동조합 산하로 편입되면서 J교육지부로 명칭을 바꾸었다(이경석 외, 2014). 2006년 당시 학습지 회사 노조들의 동력이 많이 약해진 상태였다. 그러므로 노조통합에 따른 파급력이 높지 않았다. 현재 전국학습지산업노동조합에는 J교육뿐 아니라 구몬지부, 대교지부, 아이템플미디어지부, 웅진씽크빅지부, 한솔지부, 프리벨지부, 윤선생지부 등이 소속되어 있다.

“저희가 1999년에 노조를 만들면서 다른 타 학습지에도 노동조합이 결

성되었어요. 대교도 됐고 구몬도 됐어요. 노조 설립신고를 하려고 보니까 대교는 기존 노조가 있어서 복수노조로 반려가 되었어요. 구몬의 경우 조직 자체가 와해되면서 노조 설립까지 나가지 못하는 등 여러 가지 사안들이 있었어요. 저희는 J교육교사들이 자발적으로 노조를 만들어 회사와 단협을 체결하고 투쟁하면서 활성화되어 있었죠. 사실 타 회사 노조는 우리와 성격이 많이 달랐어요. 회사와의 노사관계를 유지할 수 없는 페이퍼노조에 가까웠죠. 이런 이유 때문에 처음에는 J교육을 뺀 나머지 학습지 회사들이 산별노조를 만들었어요. 각자의 길을 걷다가 양측 간에 통합 논의가 수차례 있었죠. 2006년 하반기, 사실 양측의 힘이 막 올라 있을 때가 아니라 완전히 떨어져 있을 때 통합을 하게 되었어요. 그러니까 시너지효과를 거의 보지 못했어요. 2006년 연말에 학습지 산별노조와 저희 노조가 통합을 하면서 그때부터 저희가 J교육 지부가 된 것이에요. 지금 저희가 이 투쟁하면서 대교, 웅진, 구몬 조합원들이 함께 하고 했었어요. 근데 어차피 이게 파업 투쟁이 아니라 간부들이 싸우는 투쟁으로서 현장의 학습지 조합원들이 함께 하지는 못하고 있어요.” (JA)

2004년 J교육지부는 전향적으로 평가되는 단체협약을 체결하게 된다. 단협의 주요 내용은 다음과 같다. 회사는 조합이 전 J선생님을 대표하여 교섭하는 유일한 교섭단체임을 인정한다(제1조). J선생님은 누구나 자유의사에 따라 조합에 가입 및 탈퇴를 할 수 있다(제4조). 회사는 본 협약에 누락되었음을 이유로 이미 확보했거나 관행 실시해 온 조합활동, 권리 및 일하는 조건을 저하시킬 수 없다(제7조). 회사는 조합원과 관련된 제 규정, 규칙을 개정 또는 개폐하고자 할 때에는 조합과 협의하여야 한다(제9조). 회사는 조합원의 정당한 조합활동을 보장하며, 정당한 조합활동을 이유로 조합원에게 불이익한 처우를 하지 아니한다(제10조). 회사는 조합 업무의 원활한 수행을 위해 전임자 4명을 인정한다. 전임자는 전임 해제와 동시에 전임 이전의 관리 지역에서 관리를 행하는 것을 원칙으로 하고 임기 전 관리 과목에 준한 처우를 한다. 전임 기간은 위탁 기간으로 인정하며 전임을 이유로 어떠한 불이익도 주지 않는다(제13조). 회사는 필요 시 J선생님 중에서 정사원으로 발탁할 수 있다. 정사원 발탁은 공개채용을 원칙으로 하고 모든 J선생님을 지원 대상으로 한다. 조합

은 정사원 발탁 시 발탁 기준 의견을 회사에 제출할 수 있으며, 회사는 조합과 협의한다(제22~23조). 2004년 단협에서는 특히 임금 영역에서 많은 진전이 있었다.

J교육 사측은 한때 노조의 힘에 밀려 겉으로는 노조를 인정하는 듯했으나, 물밑에서는 노조를 부정하는 기조를 유지해 왔다.

“저희가 1999년 파업 이후 노조 필증을 교부받고 복귀한 뒤 회사와 2000년도에 단체협약을 체결해요. 그리고 2001년에 임금교섭을 체결했어요. 회사가 소위 말해 쪽수에 밀려서, 즉 저희가 33일 동안 연인원 3,000여 명의 조합원이 총파업에 가담하고, 조합원이 한 달 사이에 3천 명 가까이 노조에 가입하니까, 힘에 밀려 노조도 인정하고 단협을 체결하게 된 거죠. 그런데 2002년 임단협 갱신 체결을 할 시기 동안 회사는 또 물밑작업을 한 거예요. 노조를 어떻게 하면 부정을 하거나 아니면 노조를 약화시켜 없앨까 하는 준비였던 거죠.” (JA)

노조를 와해시키기 위한 다양한 수단이 동원되었다. 창조컨설팅 등의 업체로부터 장기간 자문을 받기도 했다.

“저희가 이번에 투쟁하면서 확인된 것은 회사가 언제부터 창조컨설팅으로부터 자문을 받았는지는 모르겠지만 창조가 자문 업체인 것은 맞아요. 거래처예요. R신문, O신문에 창조컨설팅과 거래한 기업 리스트가 뜬 적이 있어요. 저희는 Y기업처럼 정규직 노조 관련한 노무관리 컨설팅을 받은 것이 아니라 ‘자문’식으로 받은 것으로 구분돼요. 왜냐면 회사가 우리를 특수고용형태노동자라고 하면서 노조를 인정하고 있지 않기 때문에 직접적인 노무 관련 컨설팅을 한 것이 아니라 거기 리스트에 별도로 ‘자문’을 받은 것으로 분류한 거죠. 창조가 몇 년 전부터 계약했는지는 모르겠지만 꽤 오래 해오고 있는 것으로 알고 있어요.” (JA)

사측의 공세가 지속됨에 따라 노조는 점점 동력을 잃어갔다. 현재 첫 노조 위원장을 포함하여 노조 활동을 하던 많은 사람들이 이미 퇴사한 상태다.

“많이 퇴사를 했어요. 노조간부로 활동하다 회사 압박을 받아 노조를

탈퇴한 분도 많아요. 지금은 당시 활동했던 분 중에 남아계신 분이 거의 없어요.” (JA)

2005년 J교육노조 3기 위원장 T씨가 위암으로 사망하기도 했다. 1999년 J교육교사로 입사한 T 전 위원장은 비정규직 특수고용노조 최초 파업 시 쟁의부장을 맡았으며, 특수고용직 노동자의 생존권과 기본권 쟁취를 위해 헌신했다고 한다.

3. 분규 과정

J교육지부가 지금처럼 소수의 조합원들만 남아 7년이나 되는 장기농성 투쟁을 하게 된 중요한 이유는 2007년 단체협상 과정에서 당시 이현숙 지부장이 이끄는 집행부가 회사가 요구한 수수료 제도에 합의한 것이었다(하종강, 2014).

“회사가 노조를 없애려 계속 공작을 하는 와중에 우리는 임단협 갱신 체결을 하기 위해 3년 가까이 싸웠어요. 2004년 5월에 임단협을 갱신 체결했죠. 이때 학습지교사 임금 제도를 굉장히 많이 개선시켰어요. 그 전에는 정규직의 근속연수나 퇴직금 제도 등이 임금 제도에 전혀 반영이 되지 않았었어요. 일반 근로자와 다른 신분이란 것을 알게 되었기 때문에 그런 내용을 임금 제도에 녹아들어 가게 하려고 노력을 많이 했어요. 당장 눈앞의 임금인상은 아니지만 회원 유지를 오랫동안 하고 또 근속연수가 늘어나면 이와 관련해 매달매달 월급이 늘어나는 그런 제도 안을 마련을 했더니, 회사는 ‘회원이 늘어나지도 않는데 임금으로 나가는 전체 파이가 커진다’는 주장을 하기 시작했어요. 2004년 단체협약 체결 후 2006년에 다시 갱신을 해야 하는데, 그때도 회사는 또 다시 협약 체결을 지연했어요. 2007년 5월 단협 체결이 되었지만, 이것이 발단이었죠. 2007년 단협이 현재까지 투쟁의 계기가 된 것입니다. 실질적으로 대폭적인 임금 삭감을 받아들여야 하는 이 수수료 제도가 2007년 임금 제도에 포함된 거죠. 수수료 제도를 구체적으로 말씀드리기 조금 복잡합니다. 기본적으로 학습지 선생님들이 수령하는 임금이 적게는 20만~30만 원, 10년 이상 장기근속한 선생님들은 100만 원이 깎이는 그런 제도로 보시면 됩니다. 문제는 노

조가 이 단협에 도장을 찍어줬다는 사실입니다.” (JA)

2007년 회사는 단협 체결을 기반으로 새 수수료 제도를 전면 실시했다. 이후 많은 학습지교사들이 이직했다. 2007년 6,000여 명이던 교사 노동자 수는 한 해 만에 4,500여 명으로 줄었다(하종강, 2014). 수수료 제도를 전면 개정하라는 노조 대의원대회의 결의에 따라 집행부가 물러났다. 2007년 10월 선거를 거쳐 현 집행부가 들어서고 한 달 만에 기나긴 싸움을 시작하게 되었다. 사측의 압박은 점점 강해졌다. 경영진은 그 이듬해 2007년 합의된 단협마저 파기한다. 이후 노조간부들의 해고가 계속되어 11명의 조합원을 제외하고 모두 해고되었다.

현 집행부의 핵심 요구사항은 두 가지로 요약된다. 단체협약 원상회복, 그리고 해고자 전원복직이다. J교육 노동자들은 그동안 “요구안 어느 하나를 양보하면서 다른 것을 따내지는 않겠다”고 여러 차례 공언했고, 회의를 할 때마다 “선(先) 단체협약 원상해복, 해고자 전원 유예기간 없는 동시 일괄 복직”을 반드시 하나로 묶어 관철한다는 결의를 명시했다(하종강, 2014).

“저희도 회사와 싸우면서 모든 걸 다 얻을 것이라곤 생각하지 않아요. 원래 저희는 임금 제도 개정을 놓고 회사와 싸운 거예요. ‘노동조합이 있는데 어떻게 현장의 60~70% 교사가 임금이 삭감되는 조항을 받아들일 수 있느냐, 이걸 말도 안된다’고 하면서 회사와 싸운 거예요. 그러자 회사가 1년 만에 임금 제도 개정과는 상관없이 단협을 일방적으로 파기해 버리고, 현장에 적용되는 모든 복지나 장기근속자 처우 등을 폐기해 버린 거예요. 그래서 저희 투쟁이 임금 제도 개선 투쟁에서 단체협약 원상회복 투쟁으로 갈 수밖에 없었고, 이 투쟁에 나선 노조간부들이 부당하고 통보를 받게 되자 해고자 복직 투쟁으로 전환이 된 것이죠. 저희는 처음 시작했던 투쟁에서 상위의 요구를 한 게 아니라 원상회복을 요구한 거예요.” (JA)

회사의 반노동적 행태는 2008년 이후 더욱 극심해진다. 실제로 이명박 대통령 취임 이후 파업기간과 근로손실일수가 대폭 증가했으며, 극단적인 장기투쟁 사업장이 늘어났다. 사측은 본격적으로 노조를 탄압하기 시작했다. 면담자들은 당시의 정황을 다음과 같이 설명한다.

“MB가 사용자들한테 너희들 맘대로 하라는 확실한 큐를 해주었죠. MB가 그러면서 막하는 사용자들이 굉장히 늘어났어요. 지금도 마찬가지로 가고 있죠. 집권당 성향이 반노동 쪽으로 가게 되면 갈등은 물 보듯이 뻗한 거죠.” (JB)

“우리가 6년 6개월 동안 투쟁을 하고 있는 거예요. 이명박 당선 직후부터니까요. 우리보다 더 긴 사업장이 코오롱하고 CC가 있는데, 우리보다 1년 남짓 길어요. 어쨌든 장기투쟁 사업장이 양산되기 시작한 게 이명박 정권 때입니다. 이명박 정권 직전에 투쟁을 시작한 사업장들이 그 정권 끝날 동안 싸움을 끝내지 못하면서 계속 가는 거고, 이명박 정권이 들어선 후 투쟁을 시작한 사업장들은 말할 것도 없구요. 가만 있어도 정권이 다 죽이니까 무조건 가는 거예요. 지금도 우리를 다 죽이는 게 복수노조잖아요. 우리가 요구했던 것이 부메랑이 돼서 민주노조를 다 죽이니까요. 그 시나리오를 MB정권 때 청와대에서 다 내려보낸 거죠. 정규직 중심의 큰 사업장들은 그나마 다 배를 갈아탄 거고, 안 그랬으면 우리처럼 오래 가죠. 우리 같이 비정규직이나 특수고용노동자들은 어용노조를 찾을 메리트가 없어요. 그러니까 무작정 장기로 가는 것이예요. 정규직 대형 사업장들은 그렇지 않은 거죠.” (JA)

“저는 J교육 전에도 투쟁 경험이 있어요. 대교 지부장이 해고되었었는데, 지금과 비교하면 장기는 아니었지만 당시로서는 장기투쟁이었어요. 삼백일을 싸웠으니까요. 그리고 나서 바로 이어서 한술이 사백칠일 동안 싸웠죠. 그때는 삼백일, 사백일 투쟁하면 답은 나왔는데, 지금은 답이 없어요. J교육도 업계 상황을 뻔히 봤으면서도 버틸 수 있었던 이유가 이명박이었죠. MB가 다 알아서 해주니까요. 대교 투쟁 때는 본사 로비 안에 쳐 들어가 난리도 아니었거든요. 그렇게 해도 큰 희생 없이 끝났는데, 당시 위원장이 구속되기는 했지만요.” (JB)

이런 분위기 가운데 시작된 J교육의 투쟁은 다른 사업장들과 사뭇 다른 국면을 맞게 된다. J교육노조 지도부는 낙관적 시각을 견지했다. 과거 다른 학습지 노조들의 투쟁 승리를 기반으로 한 것이었다. 판단 착오였다.

“밤에 천막농성 치는데 노무팀 담당이사가 하는 말이 ‘이것들아 세상이

바뀌었어'라고 하는 거예요. 그리고 바로 구사대를 동원해 와서는 천막 다 때려 부수고, 이게 그날 다친 상처인데 아직도 남아 있어요. 피가 철철 나는데 꿰뚫 수도 없었어요. 그냥 목장갑에 눌러 붙어서 자연 지혈되고 굳어버렸어요. 당시에 우리 좀 순진하게 생각했죠. 왜냐면 당시 업계 1위와 2위 다 깨고, 구몬은 투쟁도 시작하기 전에 사측이 손들었고, 그리고 한솔도 그렇게 가서 큰 문제 없을 것이라 믿었죠. 물론 기존 집행부가 개판을 쳤지만 J교육 투쟁이 이렇게까지 오래 갈 것이라곤 생각하지 않았죠. '아, 진짜 세상이 바뀌었네'하는 생각이 들더라구요. 진짜 장난이 아니었어요. 법으로 가도 상식적으로 이해할 수 없는, 이렇게 막 나가서 뒷감당을 어떻게 할까 할 정도였어요.” (JB)

J교육 학습지교사의 대부분은 여성이다. 고령자가 많고 게다가 소수다. 이와 같은 조합원 특성에 따라 그들의 파업은 물리적으로 큰 어려움을 겪었다. 생계의 이유로 떠나가는 조합원들이 늘어났고, 노조의 힘은 계속 약화되었다.

“초반에는 남자들이 몇 명 있었어요. 우리가 쪽수로는 압도적으로 밀렸어요. 기존 지도부가 싹 빠졌기 때문예요. 우리 소수파였구요. 현장에서 일하는 선생님들은 매일 수업을 해야 하니까 농성에 참여하기가 어렵죠. 저도 그 당시에 월화수목 4일 수업을 나갔으니까 거의 뭐 죽음이었죠. 낮엔 수업해야지, 밤엔 길바닥에서 자야지. 한 겨울에. 그러니까 자연히 하루씩하루씩 수업을 줄였죠. 처음에 같이 결합했던 간부들도 한 명씩 떠나갔어요. 가정이 있고, 나이 드신 분들이고, 또 투쟁 전망이 안 보이고 그러니까요.” (JA)

“장기투쟁을 하다 보면 대개 남자들이 먼저 빠져나가요. 아직까지 우리나라는 남성 가장 중심의 문화가 있잖아요. 결국 생계 문제와 전망 이런 것 때문에 많이 빠져나갔어요. 아직 남아 있는 여성 조합원들은 대부분 미혼이거나 그렇거든요. 원래도 여성 조합원이 많은데, 당장 문제가 되는 게 길바닥이라는 거예요. 우리 투쟁이 2,400일을 가는 동안 길바닥에 천막 친 건 처음이에요. 올 3월에 친 거예요. 그 전에는 완전히 거주 움막 같은 거였어요. 그마저도 거의 한 달에 한 번꼴로 뜯겼어요. 그리고 나면 2-3일은

노숙 신세였죠.” (JA)

“제일 처음에 혜화동 3년, 다음에 시청 쪽으로 옮겨가서 3년 살았어요. 여기서 거의 매일 천막을 뜯겼어요. 처음에는 구사대, 나중에는 종로구청하고 관할경찰서에서 뜯었어요. 그러다 보니까 여자들에게 맨 바닥에 자라고 할 수가 없잖아요, 많이 위험하니까요. 우리 학습지노조는 예전에는 여성 조합원들에게 노숙은 안 시켰어요. 차량 농성도 안 시키고, 남자들만 했어요. 나중에는 감당이 안 되더라구요. 남자라고 해봤자 저하고 몇 명 꼽을 정도니까요. 할 수 없이 여성 조합원들도 자연스럽게 농성에 참여하게 되었죠.” (JA)

선행연구에 따르면, 정규직 노조의 경우 남성 조합원 비율이 높을수록 전투적 성향을 띠며, 파업발생 확률도 높아진다. 하지만, 장기분규 사업장의 경우 오히려 반대의 경우가 종종 발견된다. J교육노조도 그랬다.

“요즘 우리가 반 농담으로 하는 말이 투쟁 사업장 중에서 장기로 가는 경우는 대부분 여성 사업장이예요. 이랜드, 기륭, 저희 사업장 등이 그렇잖아요. 반농담조로 ‘아, 여자들이 독해’하며 말하지만, 남자들이 아무래도 가장의 위치에 있어서 장기 투쟁이 지속되면 가정 문제가 많아지잖아요. 얼마 전 최초로 사무직 노동자들이 600일 가까이 총파업 투쟁했던 골든브릿지투자증권기부의 경우를 보면, 마지막에 조합원과 연대 동지들이 합의 안에 대해 ‘미흡’하다고 자평했지만, 가정을 갖고 있는 간부나 조합원 입장에서서는 쉽지 않은 문제였던 것으로 보여요.” (JA)

장기투쟁은 내부적으로 지도부와 조합원 간 또는 집행부 간의 갈등으로 종종 이어진다. 싸움이 장기화됨에 따라 많은 교사들이 노조에 등을 돌리게 되었으며, 입장 차이에 따라 노노갈등의 골도 깊어졌다. 투쟁 과정에서 사측 제시안에 대한 조합원들의 이견과 갈등은 어찌 보면 당연한 것이다. 노조 지도부도 모든 이의 입장을 다 포괄할 수 없는 상황을 인식하고 현실적 대안을 찾기 위해 매순간 고심했다고 한다. 해고자 중 회사의 제안을 수용하고자 했던 9명의 교사들은 새 노조를 구성하기에 이른다. 이들은 대부분 복직할 수 있었으나 단체협약 원상회복은 이루어지지

않았다.

“싸움이 오래되다 보니까 이 투쟁이 더 이상 우리가 요구한 대로 되지 않을 것으로 판단하는 조합원이 다수 생기기 시작했어요. 저는 투쟁이 힘들면 투쟁을 중단하고 나갈 수밖에 없다는 부분에 대해서는 충분히 인정해요. 중단하든가 아니면 생계를 찾아가야 하는데... 저희 내부에서 생긴 문제가 뭐였냐면, 이 사람들이 운동 진영에서 계속 있고 싶어 했는지는 모르겠지만 그냥 투쟁을 중단하고 포기하는 것을 선택한게 아니라 ‘이 투쟁을 그만두고 회사와 타협할 사람들을 규합했다’는 점이에요. 이 사람들이 12명 해고자 중 9명이 되었어요. 이 사람들이 다수가 된 거죠. 9명이 자기들끼리 비대위를 만들고, 거기에서 자기들끼리 지부장 임기가 끝났으니 지부장 직무대행을 선출하고 하는 이런 과정이 1년6개월 이상 지속되고 있는 것이죠. 그런데 이 사람들이 종탑에 올라가서 ‘우리는 너네가 힐난하는 것처럼 타협하려고 올라온 것이 아니다. 우리 요구도 단체협약 원상회복이고, 해고자 복직이다’라고 외쳤어요. 물론 우린 그걸 믿지 않았죠. 결국은 작년에 종탑에서 내려와 8월 26일날 회사와 합의했는데, 단체협약 원상회복은 없고 단체협약 체결도 하지 않았고 그냥 해고자들 합의금 어느 정도 받아내고 자기들 복직하는 것으로 마무리했거든요. 단협은 12월 31일까지 회사가 체결해 주기로 한다는 등의 내용으로 합의해줬어요. 회사가 이렇게 천막농성하고 회장집 찾아다니면서 떠들어대고 하는데도 6년 동안 들어주지 않았는데, ‘천막 접어라, 집회도 하지 말라, 회장 집도 찾아가면 안 된다’면서 우리들의 합법적인 투쟁에 대해 손발을 다 묶어놓은 상태에서 회사가 그걸 들어줄 리가 있겠어요. 근데 이 사람들은 이렇게 회사와 합의서를 그렇게 써준 거예요.” (JA)

학습지교사는 특수고용노동자다. 학습지교사들은 개인사업자와 같은 신분으로 입사하기 때문에 회사는 회원 수가 줄어도 고용 부담을 느끼지 않는다. 회사는 이를 심분 활용해 왔다. 학습지교사들은 회사의 지휘 감독을 받았지만, 근로자의 권리는 누리지 못했다. 상급단체인 민주노총 서비스연맹 또한 이들의 투쟁을 전면적으로 지원할 수 없었다. 이들에 대한 투쟁자들의 실망감은 컸다.

“민주노총 서비스연맹은 이 투쟁을 방관한 사람들이예요. 2007년 개악된 단협을 체결한 집행부와 같은 쪽 사람들이죠. 3년 정도 방관을 하다 현재 자체 집행부라고 하는 사람들이 자기 쪽이니까 1년 전부터 딱 붙어서, 다시 단협이 개악되는데 서비스연맹이 지대한 영향을 미쳤죠. 저희는 현재에도 서비스연맹과 교류를 하지 않습니다. 저희는 상급단체가 가장 큰 문제라고 생각하며 싸우는 사람들입니다.” (JA)

특수고용 문제는 시민들이 공감하기에는 머나먼 정말 ‘특수한’ 이슈였다. 그러므로 다른 장기투쟁 사업장에 비해 덜 주목받았고, 사회적 연대도 부족했다.

“저희 사업장은 연대를 직접적으로 호소하지는 못했어요. Y자동차의 경우 정리하고 문제가 사회적인 의제가 될 수 있었죠. 24명의 노동자와 그 가족의 죽음에 많은 사람들이 안타까워하고 공감했잖아요. 반면에, 저희는 특수고용노동자 문제가 굉장히 심각한 사회문제로 가고 있음에도 불구하고, 일반인들이 쉽게 접근하거나 공감할 수 있는 문제가 아니라는 것을 알았어요. 그래서 저희 투쟁은 주목받지 못하고 사회적인 연대를 하는 분들의 관심 사업장이 아니었어요. 투쟁이 천 일 넘어가고 이천 일 넘어가는 이 숫자 때문에, 최장기 비정규직 투쟁 사업장이 되면서 그나마 관심을 갖기 시작한 거죠.” (JA)

싸움이 길어지면서 외부 연대세력 일부가 이들을 지원했다. 시민단체, 운동권 단체, 개인 활동가, 대학생, 학부모회 등이 아직까지 투쟁 중인 학습지교사들을 돕고 있다. 과거 파업이 상급단체나 연맹에 절대적으로 의존했다면, 최근에는 겉으로 보기에 무관한 제3의 외부단체, 시민단체 등이 개입하는 경우가 점차 늘고 있다.

“연맹이나 상급단체, 공조직 등 이런 데서는 전혀 없고, 운동권 아웃사이더인 단체나 개인 활동가들, 흔히 말하면 좌파 쪽에 그런 조직들이 도움을 주고 있죠. 대학생들 가운데 인근에 있는 성균관대 친구들이 한 5~6년 동안 연대를 지속적으로 잘 해왔어요. 제일 오랫동안 가장 열심히 활동했죠. 근데 투쟁하는 조합원들이 갈라지면서 입장이 좀 모호해졌죠. 그 외

에도 평등교육실현을 위한 학부모회가 도움을 주셨어요. 저희가 직접 학생들을 가르치고 엄마랑 상담하는 사교육이잖아요. 회사가 반교육적인 행위를 너무 많이 하니깐 저희가 그런 학부모 단체들에게 요청을 많이 했죠. ‘반교육적인 J교육 불매합시다’는 것에 대해 여기 와서 이 앞에서 기자회견도 해주시고, 그리고 학부모 입장에서 불매 선언도 해주시고 많이 했어요. 상급단체에 의존할 수 없는 상태에서 그런 연대와 지원이 정말 힘이 되죠.” (JA)

지난 몇 년간 J교육의 투쟁을 돕고 있는 서울의 한 대학생은 다음과 같이 말한다.

“저도 총학생회 간부 출신입니다. 학생운동했던 시절, 몸과 마음이 지쳐서 ‘지금은 물러설 때다’라고 하면서 물러났던 기억이 있어요. 근데 이분들은 ‘그게 아니오’ 하면서 싸우고 있었고, 그런 모습을 처음 봤어요. 불의에 타협하지 않고 싸우는 모습을 본 거죠. 힘들면 ‘나 힘듭니다, 그만하겠습니다’ 하면서 그만둘 때 욕할 사람이 별로 없잖아요. 힘든 것을 다른 이유로 포장하잖아요. 이런 사람들이 절대 다수이거든요. 여기 계신 분들은 그런 걸 포장하지 않는 사람들이예요. 그 후로 여기서 이것저것 돕고 있어요. 조합원들이 할 수 있는 건 다 도와요. 홍보도 하구요. 4년 전 1학년 때 처음 여기 왔는데, 감동받아 오며가며 하다가 1년 6개월 전부터 제집 드나들 듯이 오고 있어요.” (JC)

학습지교사뿐 아니라 골프장경기보조원, 레미콘기사, 보험설계사 등이 특수고용노동자로 일하고 있다. 이들은 개인사업자 신분이지만 종속적으로 근로를 제공한다는 측면에서 유사한 상황에 놓여 있다고 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 특수고용노동자들의 연대는 잘 이뤄지지 못하고 있다.

“전혀 연대가 안돼요. 골프장 경기보조원들은 워낙 힘들게 싸워오면서 조직이 많이 와해되고 사라졌어요. 그리고 건설노동자 안에 있는 특수고용노동자 직군은 극히 일부분이잖아요. 그러니까 건설노조가 정부와 자본을 상대로 한 총파업이 벌어져도 특수고용노동자 문제가 법제화되는 싸움으로까지 가지 못해요. 3만 명에 가까운 건설노동자 전체의 집중적인 관

심을 끌어내기가 쉽지 않기 때문에 그래요. 그래서 건설에서 특고노동자 이슈를 갖고 싸우면 건설노조만의 총파업 투쟁이 돼요. 물론 저희가 그런 집회에 참여하기도 하지만 워낙 거긴 숫자가 많아 자기들만으로도 투쟁이 돼요. 이에 비해 우린 워낙 소수이고 너무 오래 싸워왔기 때문에 힘이 들죠. 건설노동조합이 초창기엔 연대를 많이 했어요. 2000년부터 레미콘노조 생기고, 2001년에 특고 공동투쟁했던 게 있어서, 저희 투쟁 초기인 2007~08년에는 건설노조 특고노동자 직군 동지들이 지역별로 연대도 했어요. 워낙 긴 투쟁이었으니까 그 사람들도 많이 힘들어 했어요. 그렇게 모여서 싸워야 하는데, 조직 간 격차가 워낙 심해서 잘 안돼요. 저희가 가장 아쉬워하는 부분이 그거예요.” (JA)

“덤프, 화물, 레미콘은 100% 남자이고, 골프장경기보조원은 100% 여자, 그리고 우리는 90% 이상 여자예요. 일하는 여건도 차이가 많아요. 서로 한 부분 내용을 공유하는 데도 어려움이 많아요. 또 하나의 문제가 직군별로 조직력에 차이가 많다는 점이에요. 한마디로 말해 우리처럼 조직률이 1%가 안되는 곳도 있지만 과반이 되는 데도 있고 또 20~30%가 되는 데도 있어요. 단계단계 수준별로 상이한 점이 너무 많은 거예요. 그러니까 하나의 요구를 걸고 싸우지를 못하는 거예요. 그리고 정부는 대규모 집회 같은 데에서 특고성을 퇴락시켜 버리고 하니까 하나로 수렴되기가 어렵더라고요. 지점이 너무 상이하니까 바라보는 게 다 달라 그러다 보니까 각개 전투하기가 쉽게 되는 거죠. 그게 제일 큰 딜레마예요.” (JB)

“산재보험만 해도 우리만 반대했어요. 처음엔 민주노총도 공식 지침으로 그걸 받을 수 없다는 입장이었어요. 근데 막상 그게 2008년에 딱 던져지니까, 레미콘은 1차로 가서 그걸 받은 거예요. 왜냐면 현장에서 아우성 이니까요. 그게 절실한 것이었어요. 우리도 많이 다치기는 하지만 우린 그 정도까진 아니거든요. 그런 차이가 있는 거예요. 그래서 ‘우린 받을 수 없지만 비난하지 말라’고 했지만 그때 비난이 장난 아니었어요. 그렇게 하다 보니까 결국 뒷문을 활짝 열어준 꼴이 된 거예요. 재네들이 야금야금 한 직군씩 특례 적용을 시켜 버리니까... 그게 이제 기준이 되는 거예요. 처음에 받을 때 100%로 받았으면 나머지 애들도 더디지만 100%로 들어오는 거예요. 아니면 75%로 들어오는 거죠. 근데 첫 테이프를 50%로 끊어놓으

니까 ‘너네는 사고나면 50% 적용이야. 싫어? 받지 마!’ 뭐 이렇게 가는 거죠. 고용보험도 적용된 지 10년이 넘었어요. 그것도 뺑이예요. 우린 영원히 노동3권은 꿈도 못 꾸는 거예요. 다른 것은 몰라도 이런 것들이 특고가 꺾어야 하는 제일 힘든 부분이에요.” (JA)

4. 소 결

J교육지부의 장기투쟁은 2007년 단체협상 과정에서 시작되었다. 당시 집행부가 회사가 요구한 수수료 제도에 합의하면서, 교사 수수료에서 미수 회비를 떼어가는 방식으로 임금체계가 개편되었고, 조합원들은 반발하였다. 곧 이어 사측이 단체협약 해지를 통보했고, 장기투쟁이 시작되었다. 파업기간 중 조합원 전원 해고, 용역과 구사대의 투입에 따른 충돌, 조합원에 대한 손해배상 청구 등이 이어졌다.

이들의 파업은 정당성을 가지는가? J교육 투쟁을 이어가고 있는 면담자는 다음과 같이 설명한다.

“명분이 없는 싸움을 하는 장기투쟁 사업장은 거의 없어요. 우리도 마찬가지입니다. 이제 2,700일이 넘는 기간 동안 우리는 특고 개인 사정으로 사용자의 지시를 받으면서 일했어요. 학습지교사, 덤프운전기사, 레미콘운전기사 모두 노동3권이 보장되지 않는 노동자입니다.” (JA)

이토록 J교육 투쟁이 장기화된 가장 큰 이유는 게임의 룰이 제대로 갖추어지지 않았기 때문이다. 즉, 특수형태근로종사자에 대한 노동기준과 보호를 위한 법안의 미비에 따라 J교육노조 조합원들은 제대로 싸울 수도, 보호를 받을 수도 없었다. 이들은 아주 오랜 기간 동안 투명인간 취급을 받아야 했다. 특수고용노동자들이 소속된 업체들은 노동자들의 노동조건을 실질적으로 결정하고 있음에도 불구하고 법적 보호 장치의 미비를 구실삼아 노동기본권을 인정하지 않고 있다.

J교육 사용자의 반노동적 행태는 2008년 이후 더욱 극심해졌다. 이는 당시 정부의 성향과 밀접한 관련이 있다. 대부분 여성 고령자로 구성된 소수의 투쟁자들은 고전할 수밖에 없었다. 특수고용 문제는 일반 노동자

들이 공감하기 어려운 특수한 이슈로 다른 장기투쟁 사업장에 비해 덜 주목받았고, 사회적 연대도 충분하지 못했다. 투쟁이 장기화됨에 따라 교사들 간 입장 차이가 드러났다. 노노갈등의 골도 깊어졌다. 해고자 중 회사의 제안을 수용하고자 했던 9명의 교사들은 새 노조를 구성하기도 했다. 이들은 대부분 복직할 수 있었다. 단체협약 원상회복은 이루어지지 않았다.

현 집행부의 핵심 요구사항은 단체협약 원상회복과 해고자 전원복직이다. 특수고용노동자들의 외로운 투쟁은 아직까지 계속되고 있다. <표 4-9>는 J교육 사례를 요약한 것이다.

<표 4-9> J교육 사례 요약

분쟁특성	분쟁 이슈	단체협약 원상회복, 복직
	분쟁 성격	특수형태노동자에 대한 법·제도적 미비
	투쟁 계기	수수료 제도 변화, 단협 해지, 노조 탄압, 해고
노사관계	노사 신뢰 정도	매우 낮음
사용자 특성	최고경영자 특성	비윤리성, 부도덕성 높음.
	대노조 전략	노조회피, 노조파괴 전략
	인적자원관리 특성	외부화 전략
	HR역량	낮음
	투쟁 대응수단	구사대 용역 공권력 투입, 창조건설팅
노조 특성	지도부	pattern setter로서 목적의식 강함.
	조직력	매우 약함.
	상급단체	민주노총 서비스연맹
	조합원 옵션	매우 부족
	특징적 투쟁수단	길거리투쟁, 종탑투쟁
외부연대	시민사회단체, 대학생, 학부모회	
노노갈등	높음.	
기타 특성	학습지교사, 골프장경기보조원, 레미콘기사, 보험설계사 등 특수고용노동자 간 연대 부족	

제6절 CC

1. 배경

CC는 본사인 T악기와 자회사 K악기를 함께 지칭하는 말이다. T악기(주)는 1973년 8월 한미 합작의 형태인 A통상주식회사로 출발하였다. T악기 설립 당시 미국 M사가 49%, P사장이 51%의 지분을 보유하고 있었다. T악기는 악기 제조업체로 일렉트릭 기타(guitar)를 생산한다. T악기는 자체 브랜드뿐 아니라 펜더(Fender), 깁슨(Gibson), 아이바네즈(Ibanez) 등 유명 기타 제품들을 OEM 방식으로 생산하고 있다. P사장은 2006년 미국 M사가 소유했던 T악기의 지분 49%를 90억여 원에 모두 매입하고 T악기의 1인 주주가 되었다. T악기는 2001년부터 2005년까지 국내 전자악기 제조업 순위 2위를 차지할 정도의 탄탄한 회사였다. 2000년대 중반 T악기는 기타 부문 세계시장의 시장점유율이 30%를 점유할 정도로 큰 인기를 누리기도 했다. T악기는 인천 부평과 인도네시아에 공장을 두었다. 인도네시아 공장은 1995년에 설립되었다. T악기의 매출액은 1994년에 100억 원, 1998년에는 200억 원을 넘었다. T악기의 매출액은 2003년 539억 원, 2005년 723억 원에 달한다. T악기는 내수보다 수출의 비중이 높다. IMF 당시 대부분의 기업들이 위기를 겪고 있는 동안 T악기는 환차익으로 큰 이득을 보았다.

“회사가 탄탄하니까, IMF 시절에 진짜 돈 엄청나게 벌었어요. 왜냐하면 수출 회사이고, 환율이 오르고, 그리고 은행에 금융 비용으로 나가는 게 없잖아요.” (CA)

2005년 T악기는 500억 원이 넘는 매출액을 기록하였지만 정작 당기순이익은 11억 원에 불과하였다. 2006년에는 T악기의 당기순이익이 -8.5억 원으로 하락한다. 매출액에 비해 지나치게 낮은 당기순이익, 그리고 너무도 갑작스러운 이익의 감소, 무언가 납득이 가지 않는 대목이다. 회사 설

립 초기에도 T악기 노사는 당기순이익 공시 문제로 다툼 바 있었다. 2007년 4월 T악기는 노동자 56명을 정리해고하였고, 회사는 문을 닫았다.

“88년도에 사장이 당기순이익 7억 원이 나왔다고 발표했었죠. 그러면서 창사 이래 최고의 당기순이익이라고 했어요. 그런데 감사보고서를 찬찬히 살펴보니깐 ‘88년 당기순이익이 19억 8,200만 원이었던 거예요. 현장에서 일하는 사람들이 분개했죠.” (CA)

K악기는 T악기의 자회사다. K악기는 어쿠스틱 기타를 주로 생산한다. 1991년 P사장은 Y악기를 인수하고, T악기의 자회사적인 K악기(주)를 설립하였다. K악기의 매출액은 1997년에 199억 원, 1999년에는 246억 원이었다. T악기와 더불어 K악기 또한 2000년 이후 성장을 거듭하였다. 2001년 K악기의 매출액은 500억 원을 넘어섰다. K악기의 당기순이익은 1997년 30억 원, 1999년 50억 원, 2003년 103억 원 수준이다. T악기가 폐업한 2007년 K악기의 당기순이익은 76억 원 수준이었다(표 4-10 참조).

K악기는 서울 강서구에 본사를 두고, 대전과 중국 대련에 공장을 운영하고 있다. 1997년 당시 대전 공장의 종업원 수는 350명이었다. 중국 공장은 1999년 가동을 개시했다. 국내 공장의 규모는 계속해서 줄었다. 현재 K악기 대부분의 생산은 해외공장에서 이루어진다. 2007년 K악기의 종업원 수는 사무직을 포함하여 총 97명이었다. 2007년 7월 K악기 대전 공장에서 일하던 67명의 노동자가 직장을 잃었다.

〈표 4-10〉 CC의 매출액과 당기순이익

(단위: 억 원)

		1992	1995	1997	1999	2001	2003	2005	2006	2007	2008
T악기	매출액	78	137	166	226	235	539	723	520	664	
K악기				199	246	518	575	1352	587	640	578
T악기	당기순이익	3	5	21	31	29	3	11	-8.5	1.8	
K악기				30	50	86	103	97	66	76	101

자료: 금융감독원, CC 감사보고서.

기타 공장의 노동조건은 매우 열악했다. 2000년대 중반 CC 노동자는 하루 11시간을 일하고, 연 2,000만 원 미만의 임금을 받았다. 남녀 차별도 심했다. 여성 근로자의 임금은 최저임금을 조금 웃도는 수준이었다. 인사관리는 엉망이었고, 성추행도 빈번했다.

“임금인상을 몇대로 했어요. 말 잘 들으면 많이 올려주고, 미운 놈들은 조금 올려주고 그랬죠. 여성 근로자들의 경우, 궁둥이 만지는 데 반항하면 조금 올려주고, 가만 있으면 많이 올려주고 그랬어요.” (CB)

작업환경도 참사 수준이었다. 연마, 사상반 등 분진이 많은 공정의 작업환경이 특히 심했다. 그럼에도 불구하고 새로 지은 K약기의 공장은 밀폐형으로 축조되었다. CC의 많은 노동자들이 다치고 병들어 갔다. CC 생산직 근로자들의 산재 유형은 매우 다양하다. 손가락이 잘리는 사고도 빈번하게 발생했고, 암, 기관지염 환자도 많았다. 2013년 T약기의 한 노동자가 모세기관지염으로 사망하기도 한다.

“밀폐된 공간에서 매일 뼈빠질하고 칠 뿌리고 해보세요. 완전 먼지 구덩이예요. 화생방 훈련은 아무것도 아니죠.” (CB)

“돌아가신 형님도 칠 뿌리셨어요. 요 뿌러지는 물질이 암 발생과 관련이 있어요. 얘기 못 낳는 사람도 있었어요. 옛날에는 노동조합이 뭐 그것까지 관여하냐 하면서, 또 회사와 좋은 관계를 유지하기 위한 차원에서 설령설령 넘어갔어요. 이 부분은 제가 반성할 부분이에요. 어쨌든 이 형님이 이렇게 되고 나서부터는 무슨 일이든 적극적으로 달려들어 다 파헤쳤어요.” (CA)

“생산직들은 매일 락카, 벤젠, 아세톤 등에 노출돼요. 기타 생산노동자들은 75세 이상 살기 어려워요. 대부분 암으로 사망하죠.” (CB)

2007년 검찰합동점검 결과, T약기의 산업안전보건법 위반 사실이 확인되었다. T약기는 1,600여만 원의 과태료를 내야 했다. 위반사항에는 재해 발생 일시 및 장소·발생 원인 및 과정·재발방지 계획 등 미작성, 산업안전보건위원회 미설치, 산업안전보건 관리감독자 교육 미실시, 유기

〈표 4-11〉 CC의 배당금

(단위: 억 원)

	2000	2001	2002	2003	2004	전체
T약기		26	42	20	20	108
K약기	15	30	20	20	20	105

자료: 금융감독원, CC 감사보고서.

용제 사용공정 근무자에 대한 특별안전보건교육 미실시, 국소배기장치·승강기·보일러·공기압축기 등에 대한 자체검사 미실시, 근로자 배치 전 특수건강진단 미실시 등이 포함되었다.

노동자들이 다치고 병들어 가는 동안 P사장의 주머니는 점점 두둑해져 갔다. P사장은 2006년 1,191억 원의 재산으로 한국 부자 순위 120위에 올랐다고 한다. 2000년에서 2004년 사이 CC로부터 P사장에게 돌아간 배당금은 213억 원에 달한다(표 4-11 참조). 2012년 T약기 기타는 지식경제부가 선정하는 세계 일류상품에 선정되기도 했다.

P사장이 별도의 회사인 K약기를 설립하게 된 주요 요인은 지배구조 그리고 노동조합에서 찾아볼 수 있다. 설립 초기 T약기는 한미 합작의 형태로 미국의 주주들과 이익을 배분하는 구조였다. 1987년에는 P사장이 그토록 혐오하는 노동조합이 설립되었다. 이러한 상황에서 P사장은 더 이상 T약기에 투자하지 않고 점차 다른 쪽으로 눈을 돌리게 되었다. 뿐만 아니라 해외 공장을 설립하여 국내 공장의 고용을 최소화하고자 했다.

“87년에 T약기 노동조합이 깨졌지만 '88년에 재출범했어요. 그리고 T약기는 한미 합작에 따라 미국 주주와 이익을 나눠먹는 구조였죠. P사장은 결국 K약기를 따로 만들었죠. T약기의 당기순이익에는 큰 관심을 두지 않고 새로 만든 K약기에서의 당기순이익을 많이 내는 쪽으로 하게 된 것이죠. 그것조차 욕심에 차지 않으니깐 해외 공장을 차려놓고 거기서 반제품을 들여와 한국산으로 수출하는 방식을 택한 거죠. 어쨌든 반제품을 들여온다는 것은 국내 생산공정이 축소되고, 결국은 인원이 남아돌게 되는 거죠. 자연스럽게 잉여인력 문제가 떠오르면서 정리해고를 실시할 수 있는 명분을 갖게 되는 거죠.” (CA)

공장 이전은 시작에 불과했다. 내부 관계자들에 따르면, T악기는 특수 관계 회사들을 통해 재료비를 의도적으로 과도하게 인상하여 기타 제조원가를 높였다. 제조원가의 상승으로 국내 공장의 영업손실이 유발되었다. T악기는 이를 핑계로 주문량을 해외 자회사로 돌리면서 의도적으로 국내 공장의 매출량을 축소시켰다. 매출액이 감소하면 제조원가의 비중이 높아지기 때문에 일반적으로 인건비가 상승하게 된다. 하지만 T악기는 달랐다. 제조원가에서 노무비가 차지하는 비중은 2003년에 30.9%, 2007년에 29.4%로 큰 변화가 없었다. 하지만 재료비의 비중은 2005년 이전 46% 수준에서 2007년 62%로 급증했다.

정리하고 시행 즈음, T악기 국내 공장 생산의 대부분은 해외 공장에서 들여오는 반제품을 통해 이루어졌다. 해외 공장으로부터 반제품을 수입하여 국내 가공을 거친 후 ‘메이드 인 코리아’ 완제품으로 출고하는 방식이다. 2005년 국내 공장 전체 생산의 80% 이상이 이와 같은 방식으로 이루어졌다. 2006년 영업 손실의 직접적 원인인 재료비 급증이 바로 반제품 가공생산 제품의 재료비와 연관되어 있다. 반제품 구입가격, 수입 수수료료를 포함한 모든 의사결정은 P사장에 의해 이루어졌다.

2. 기존 노사관계

1987년 T악기에 노동조합이 설립되었다. 하지만, 사측의 공세에 밀려 얼마 못 가 자취를 감췄다. 1988년 노조가 재결성되었다. 상급단체는 민주노총으로 금속노조 소속이다. 노조 설립 당시 여성 200명, 남성 100명 등 총 300여 명의 조합원이었다. 현재는 20명의 조합원만이 남아 있다. 여성이 13명, 남성이 7명이다. 현재 조합원들의 평균 연령은 만 50세다. 조합원 대부분은 기타를 제조하는 생산직 출신이다. 직무의 기업 특수성이 매우 강하기 때문에 조합원들의 재취업 가능성은 높지 않다.

“기타 만드는 회사가 많이 없죠. 저희는 재취업하기 힘들어요. 경력이 대부분 10년부터 많게는 30년을 기타 업종에 종사했던 분들이라 다른 일 할 수 있는 것도 별로 없어요. 연령대도 높잖아요. 사실상 재취업은 어려

운 거죠.” (CA)

K약기노조는 2006년에 설립되었다. 설립 당시 67명이 노조에 가입했다. 초기 교섭은 노조와 공장장 사이에서 이루어졌다. 사장의 위임장을 받고 나온 공장장은 대체로 노조의 요구를 수용했다. 하지만 얼마 지나지 않아 T약기 본사가 K약기 노사관계에 관여하기 시작했다. 노조와 공장장 간에 합의된 사항들은 모두 무효가 되었다. 본사는 노무사를 고용하여 제로베이스에서 다시 교섭을 재개했다. K약기노조는 남녀 임금차별 문제를 최우선 교섭과제로 설정하였다. 노사는 6개월 내에 노사공동직무위원회를 구성하고 2007년부터 남녀 임금의 차이를 점진적으로 줄여나가기로 합의했다. 합의에도 불구하고 위원회는 전혀 작동하지 않았다.

CC의 노사관계는 처음부터 삐걱거렸다. 설립자 P사장은 처음부터 노조에 대한 거부반응이 컸던 인물이다. P사장은 1973년 성수동에서 소자본으로 사업을 시작했다고 한다. 부친 PJ씨는 ‘수도피아노’라는 회사를 운영한 바 있다. 수도피아노는 후에 삼익악기에 인수·합병되었다. 이 과정에서 P사장의 친척들이 개입하여 회사 돈을 횡령하는 등의 사건이 발생했고, 가족 간 분란이 있었다고 한다. 일련의 사태를 옆에서 지켜본 P사장은 사람들, 특히 측근에 대한 불신을 키워 온 것으로 보인다.

“P는 자기 친인척을 회사에 안 써요. 관리자도 5년 이상 근무하면 회사에 해가 되는 존재라고 규정할 정도로 아주 독한 인간이에요. 회사가 젊음을 유지하기 위한 차원이라고 말을 해요. 우리는 ‘년 안 늙냐’ 하면서 비아냥거리죠. 직원들 자녀 등록금을 대주는 것도 배아과하는 사람이에요.” (CA)

T약기는 설립 이후 30여 년 동안 크게 성장했다. 하지만 P사장은 노동자들의 공로를 전혀 인정하지 않았다. 회사가 성장함에 따라 P사장의 노조 혐오증은 오히려 더욱 심해졌다고 한다. 1992년 P사장은 노조과괴 전문가로 알려진 ‘제임스리’를 영입하기도 했다.

“이 사람은 일하는 사람이 고생해서 회사가 컸다는 소리를 절대 안해요. ‘당신들이 나한테 얼마를 벌여줘야 하는데 그렇지 못하다, 나는 자선

사업가가 아니다’ 라는 식으로 희한한 말만 골라 해요. ‘87년에 데모하던 사람들이 남아서 아직도 회사를 괴롭힌다’ 이런 소리까지 해 가면서요.” (CA)

“92년에는 제임스리도 정식으로 입사했었어요. 사장은 무슨 수를 써서라도 노조를 깨려고 했죠. 제임스리는 처음에 새 I병원에 들어갔다가 거기 노조를 깨버렸죠. 그 뒤에 T약기로 왔어요. 여기 들어오기 전에 D비치호텔에서 관리직, 주임, 반장직 사원들 교육도 시켰어요. 힘보다는 머리를 잘 굴린 인간이에요.” (CA)

2001년 K약기 대전공장 신축 이후 P사장은 기존 인천 공장을 ‘노조가 점령한 공장’, 새로 지어진 대전 공장을 ‘꿈의 공장’이라고 공공연하게 부르기도 했다.

3. 분규 과정

CC 투쟁의 쟁점은 위장폐업과 정리해고다. 2006년까지 약 10년간 T약기는 170여억 원의 순이익을 냈다. 잘나가던 T약기는 2006년 K약기노조가 설립될 즈음 돌연 큰 적자를 보게 되었다고 선포한다. T약기는 손실을 이유로 정리해고를 실시한다. 아울러 인천과 대전 공장 생산라인의 대부분을 인도네시아와 중국으로 이전한다. 노조 관계자들은 T약기의 정리해고가 실제로 경영악화에 따른 것이 아닌 공장 해외이전을 위한 위장 폐업이라고 주장한다.

“2006년 K약기노조가 설립되기 전만 해도 직원들 연봉이 2,000만 원 정도 되었어요. 저임금에도 불구하고 회사가 어렵다고 하면 자재도 아껴 쓰고, 쉬는 날도 없이 하루에 11시간씩 근무하고 주말에도 일했는데 갑자기 회사가 적자가 났대요. 서류 조작을 해서 한국엔 위장폐업을 하고 중국, 인도네시아에 공장을 세운 거죠. 몇 백억씩 흑자를 냈으면서 적자라니... 노조가 생긴 바로 다음 해에 공장을 폐쇄해 버렸으니까...” (이경석 외, 2014)

2007년 4월 9일 K악기 대전 공장에 공고문이 붙었다. 4월 9일부터 휴업을 실시하고, 석 달 후 7월 10일자로 공장을 폐업한다는 내용이었다. 공장문은 잠겨 있었고 관리자들은 아무도 보이지 않았다. 정상적으로 출근한 67명의 조합원들은 그야말로 ‘멘붕’ 상태에 빠져버렸다. 망연자실한 조합원들은 금속노조지부 간부들과 관련 변호사의 조언에 따라 공장 내 노조 사무실에 진입했다. 67명의 조합원 중 44명이 공장에 남아 투쟁을 시작했다. 4월 12일 T악기 노동자 38명이 정리해고되었다.

2007년 12월 11일에는 T악기지회 노동자 LH씨가 천막농성장 앞에서 자신의 몸에 신나를 붓고 분신을 시도한다. LH씨는 얼굴과 목에 2도 화상을 입게 되었다. LH씨는 사측의 정리해고에 반발하며 9개월째 천막농성을 벌여 왔었다. 당시 언론에 따르면, LH씨는 분신을 시도하기 직전에 주위 사람들에게 “회사 측의 입장이 변하지 않고 있다”, “나 한 몸 희생해 이 문제가 해결된다면 어떤 일이라도 하겠다”고 토로했다고 한다. LH씨의 분신 시도로 조합원들의 분노는 극에 달한다.

2008년 8월 31일 T악기는 공식적으로 국내 공장을 폐업하기에 이른다. 2008년 10월 T악기와 K악기 조합원들은 한강 망원지구 송전탑에서 30일간 고공농성에 돌입한다. 2008년 11월 K악기지회 조합원들이 본사를 점거하고 농성을 벌이자, 곧 경찰특공대가 투입되어 강제 해산하게 되었다. 2008년 12에는 T악기·K악기 기타를 만드는 노동자들을 위한 1주일간의 콘서트 <당신에게 삶의 노래를 돌려주고 싶습니다>가 개최되었다.

조합원들의 공장 점거는 2009년 회사가 가처분 신청을 넣어 조합원들이 끌려날 때까지 3년 정도 계속 됐다. 끌려나기 전 농성을 이어가면서 몇 차례 경찰이 들어오기도 했다. 그때마다 조합원들이 정문에서 등을 딱 이어붙이고 서로 팔짱을 끼 필사적으로 막아냈다. 조합원들은 그 뒤로도 꾸준하게 버텼다(이경석 외, 2014).

T악기·K악기의 싸움은 처음엔 큰 주목을 받지 못하였다. 하지만 송경동 시인, 노승택 작가, 김성균 감독 등 문화예술계 인사들이 합류하면서 연대의 단위가 크게 확대된다. 이들은 일종의 구조홀(structural hole)로 투쟁을 널리 알리고 연대세력을 규합하는 데 큰 역할을 했다. CC 분쟁을 소재로 한 영화, 연극, 다큐멘터리가 제작되기도 했다(그림 4-5 참조).

(그림 4-5) CC 투쟁을 소재로 한 영화, 연극, 콘서트 포스터



“T악기·K악기 양 노조가 1심에서 지고 나서 연대 단위에서 많이 오다가 더 이상 안 오는 거예요. 그런데 송경동 시인, 노승택 사진작가님, 김성환 삼성일반노조 위원장 등 이런 분들이 오시면서 다시 연대가 늘었죠.” (CA)

“그리고 옛날 자료를 찾아보면 페이퍼는 있지만 그때는 영상이나 미술이 없었잖아요. 근데 최근에는 영상과 미술 등이 결합하면서 노동운동의 질적 변화라고까지 봐야 하나 할 정도로 뭔가 바뀐 것 같아요. 우리가 장기간 싸움을 하고 있지만 얻는 것도 많다는 생각이 들어요. 김성균 감독이 ‘기타이야기’라든지 ‘꿈의 공장’ 등을 만들어 놓은 것 보면 우리들의 일상 모습이 예술로 승화하는 것에 참 많이 놀랐어요.” (CB)

종교계의 도움도 이들에게 큰 힘이 되었다. 특히 부평노동사목, 노틀담 수녀원을 중심으로 한 천주교 관계자들은 기나긴 싸움 기간 내내 투쟁자들과 함께 했다. 노동사목은 CC뿐 아니라 K전자, GM대우 등 수많은 장기분규 사업장을 돕고 있다. 이들은 한 달에 한 번꼴로 장기투쟁자들과 함께 공장미사를 드린다.

“천주교 쪽은 이미 1987~88년부터 T악기와 연결이 돼 있었어요. 천주교 부평사목이라고 있었는데, 그때부터 인연이 돼 있었던 것이 계속 연결이 돼오고 있는 거예요. 그런데 생각해 보면 부평사목 분위기가 변화가

있었던 거 같아요. ‘70년대는 노동자들이 먹고 살기 힘들고 착취당하는 개념으로 들어와 투쟁하고 있는데, 어느 순간 아마 DJ때 민주화가 되면서부터는 환경, 평화, 빈민 등 이쪽으로 가야 한다는 분위기로 바뀌었죠. 그러다가 2007년 비정규직법이 통과된 뒤에 비정규직이 급속도로 증가하니까 종교 쪽에서도 관심을 두게 된 거 아닌가 생각해요. 그리고 이게 개념이 이상해져 버렸어요. 옛날에는 3개월, 6개월만 가도 긴 싸움이라 표현했는데, 이제는 1년, 2년 투쟁도 어디가서 명함도 못 내밀 정도가 되어 버렸잖아요. 내가 볼 때는, 예전에 학생운동하던 분들이 노동운동을 거친 뒤 노동자 투쟁에 합류하면서 노동자적 관점에서 투쟁을 이끌어 나간다는 생각이 들어요. 가장 우리가 열악하고 힘들어하는 부분이 뭐냐면 가족, 생계 문제이거든요. 반대로 또 이런 부분을 채워주는 분들이 늘어나고 있어요. 이게 참 고무적이라는 생각이 들어요.” (CA)

한편 상급단체를 포함한 연대세력의 합류는 물론 투쟁자들에게 큰 힘이 되었지만, 때때로 지부에 혼란을 가중시키기도 했다. 연대세력이 늘어나면서 장기분규 사업장 원래의 분쟁 이슈가 다른 목표로 바뀌는 경우도 있다. 분쟁 해결의 기미가 보이지 않으면, 연대세력의 지원이 중단되는 경우도 빈번하다.

“연대 단위들이 오면서 혼란스러울 때도 있어요. 그분들 이야기를 듣다 보면 수궁이 가요. 이야기를 다 듣다 보면 또 다른 목표가 생기기도 해요. 맞는 말이긴 하지만, 애초 투쟁의 목적이 굉장히 확대되는 경우가 있지요. 우리가 싸웠던 게 과연 이것 때문이었나 하고 의문이 들 때도 있습니다.” (CB)

“투쟁 사업장이 잘하고, 조만간 성과 있게 끝날 것 같을 때는 이사람 저사람 지원이 많이 들어와요. 근데 반대로 이게 싸움이 장기간 가고 전망이 없으면 그런 분들은 받을 때요.” (CA)

“아직까지 연결고리를 갖고 있는 문화연대가 참 고맙다는 생각이 들어요. 투쟁할 때, 외부에서 막 오면 우리 입장에서는 외롭다는 생각이 안 들잖아요. 그런데 어느날 썰물처럼 싹 빠져나가면 그때는 미치는 거죠. 그래서 꾸준히 관계를 설정하면서 우리가 못하는 부분 채워주고 끌어주는

부분에 대해선 솔직히 상급단체보다 더 고맙다는 마음을 갖고 있어요.”
(CA)

2009년부터 2011년까지 T악기·K악기 조합원들은 해외원정 투쟁에 나서게 된다. 이들은 뮤직메세(독일 프랑크푸르트), 요코하마 악기쇼(일본 요코하마), NAMM Show(미국 LA 및 애너하임), 후지락페스티벌(일본 니가타현) 등 세계의 주요 음악축제, 악기박람회 등을 방문하여 T악기의 노동탄압과 부당하고 실태를 알렸다. 본 투쟁은 문화연대 측의 기획으로 성사되었다. 문화연대의 도움은 다양한 연대세력 가운데에서도 단연 돋보였다.

“우리가 자체적으로 할 수 있겠어요. 연대 단위에서 큰 도움을 주셨죠. 물꼬를 터주신 건 문화연대 쪽입니다. 문화연대하고 계속 2008년부터 함께 연대하다 보니까, 그런 제안을 지회 쪽에서 하고 기획은 문화연대와 지회가 같이 해서 해외원정을 가게 되었죠.” (CA)

2011년 9월 P사장이 국정감사에 출석했다. 하지만 P사장의 입장에는 전혀 변화가 없었다. 그는 “부당하고 판결에도 복직은 불가능하다”라는 발언으로 큰 파장을 일으켰다.

2011년 12월 T악기·K악기 기타를 만드는 노동자밴드 ‘쿨밴’이 결성되었다. 조합원들은 음악을 매개로 시민들에게 좀 더 부담 없이 친근하게 다가갈 수 있었다. 이러한 투쟁 방식은 기타를 만들어 온 노동자들이었기에 가능한 것이었다. CC의 문제는 보다 넓은 사회적 공감대를 이끌어낼 수 있었다.

“사실 기타 공장에서 10~15년 근무했는데도 기타를 칠 줄 아는 조합원이 한 명도 없는 거예요. 아이러니하죠. 그래서 집회 현장에 나가면 많이 받는 질문이 ‘기타 칠 줄 아느냐’였어요. 기타 공장에서 일했다고 하나니까요. 그러다가 2010년 즈음에 문득 인디뮤지션 매니저 한 명이 ‘악기 하나씩 배워가면서 투쟁했으면 지금은 어디 가서 공연도 하고 했을 텐데, 형님들 5년 동안 도대체 뭐했냐고 했어요. ‘맨날 팔뚝질하는 것보다 그래도 음악 연주하면서 형님들 상황을 이야기하는 게 시민들에겐 더 가까이 다가

설 수 있는 방법 아니겠어요’라고 하더군요. 가만히 생각해 보니까 맞는 얘기더라구요. 사실 집회할 때 팔뚝질하면 시민들이 그냥 지나칠 수도 있지만, ‘버스킹’을 한다고 하면 우리가 어떤 노래를 부르든 시민들이 선전지라도 보고 그러면서 좀 더 친밀해질 수 있는 기회일 것 같다는 생각이 들었어요. 그래서 문화연대와 논의한 뒤 소셜 펀딩을 해서 밴드를 결성하게 되었죠.” (CB)

“작년에는 매주 금요일마다 ‘유랑문화제’를 했었는데, 올해는 뮤지션 섭외 문제라든지 저희들도 힘들어서 서울과 인천을 번갈아 다니면서 격주로 하고 있어요. 저번 주에는 대한문 앞에서 했고, 7월 4일은 대학로 마로니에공원 야외무대에서 할 예정이에요. 그거 하면서 많이 도움이 됐어요. 홍보하는 데도 집회 형식보다는 훨씬 좀 더 부드럽게 시민들과 같이 할 수 있었던 것 같아요. 그 자리에서 서명받으면서 약간의 기금도 받고, 티셔츠도 판매하면서 진행하고 있어요.” (CB)

유명 뮤지션들의 합류는 큰 힘이 되었다. 신대철 씨, RATM(Rage Against The Machine)과 같은 저명인들이 동참하여 CC 노동자들의 입장에 대한 큰 공감과 지지를 이끌어냈다.

“아무래도 팬 층이 있으니까요. 우리가 한마디 하는 것보다는 인지도 있는 사람들이 한마디 하는 게 팬이나 시민들 입장에서는 와 닿는 거니까요. 우리가 하는 것보다 신대철 씨가 한마디 하는 게 파급력이 있죠.” (CB)

“RATM 톰 모델로 같은 경우는 미국 원정투쟁 갔을 때 현지 뉴욕의 코디를 통해서 알게 된 거죠. 단지 톰 모델로에게 메일 하나 보냈던 건데, 그쪽에서 ‘함께 하겠다’는 답신이 와서 같이 한 거죠. 사실 뉴욕과 LA는 꽤 거리가 멀잖아요. 우리가 뉴욕에 갔을 때 친히 자기 경비 들여서 스태프 들고 같이 와서 공연도 해주고 그랬어요. 이 사실이 알려지면서 미국뿐 아니라 국내까지 파장이 컸죠.” (CB)

외부 연대에 의해 많은 용기를 얻었지만, 여전히 생계는 막막하기만 했다. 투쟁자들은 정리해고 후 6개월간 실업급여를 받았다. 그 후 민주노

충 금속노조에서 1년간 해고자 구제기금을 통해 생계비를 지원했다. 대전 지역의 사회적기업의 도움을 받기도 했다. 고추장을 판매하는 사회적기업 ‘산들바람’은 해고자들을 고용하는 형식으로 이들을 도왔다. 대리기사, 식당일, 배달업을 하는 조합원들도 있었다. 투쟁하는 당사자뿐 아니라 그들의 가족들의 생계 또한 막막한 지경이었다.

“가족들이 고생이죠. 아내를 만나면 티격대격하고 큰 소리치기도 했는데, 요즘은 빌어요. 가족이 가장 마음이 아프죠. 막말로 하면 밀바닥까지 와 있는데, 솔직히 말해 이거 끝을 보고 싶어요. 그래야만 가족들 앞에 떳떳이 설 수 있을 것 같아요. 지금까지 고생시킨 거 다 보상해 줘야죠. 솔직히 아내와 가족들이 반대하면 여기까지 오지 못하죠. 그런 고통을 가족들이 다 감내하고 채워주고 있기 때문에 미안하고 또 고마울 뿐이죠.”
(CA)

2012년 2월 23일 대법원은 (주)T약기의 정리해고(2007.4.12.)에 대해 무효 판결을 내렸다. 하지만 (주)K약기 정리해고(2007.4.9.)에 대해서는 고등법원으로 파기환송을 했다. 2012년 4월부터 일부 문화예술인이 T약기 부평공장 점거 예술을 시작한다. 2012년 5월 31일 T약기 경영진은 대법원 판결 이행을 거부하고, 노동자들에 대한 2차 정리해고를 실시했다.

2014년 1월 10일 법원은 원심을 깨고 K약기 대전 공장의 폐업 필요성을 인정했다. 당시 서울고법 민사합의1부(부장판사 N)는 K약기 해고노동자 24명이 K약기를 상대로 낸 해고무효확인 청구소송 파기환송심에서 ‘향소를 기각한다’며 원고 패소 판결을 내린 것이다. 재판부는 K약기 대전 공장의 계속된 영업손실이 회사 전체의 경영악화로 전이되는 상황은 아니었지만 공장의 채산성 악화는 구조적인 문제여서 향후 개선될 가망이 없었다는 이유를 들었다. 아울러 재판부는 나중에 올 수도 있는 위기에 대처하기 위한 사측의 판단은 존중되어야 한다고 설명했다.

금속노조 CC 지부는 강하게 반발했다. CC 지회는 국내 생산이 가능하도록 생산공장의 일부를 국내로 이전해야 한다고 주장하고 있으며 아직까지 싸움을 이어가고 있다. 정리해고자들은 오늘도 생계를 위해 힘겨운 생활을 영위하고 있다. T약기의 브랜드 가치 또한 점점 낮아지고 있는

상황이다.

“메이드 인 코리아가 아니면 싸구려를 면할 수가 없어요. 국내에서 완제품을 생산해서 메이드 인 코리아 마크를 달고 나가야 T악기의 명성을 되찾을 수 있어요. 하루 빨리 길거리 생활 접고 공장으로 돌아가야죠. 이미 대법원이 부당하고 판결했잖습니까. 회사는 조속히 국내 생산공장을 돌리고 싸움 끝내야죠.” (CA)

“노조만 피해를 입은 게 아니죠. 국산의 우수 브랜드였는데 노사갈등으로 결국 평가절하된 거죠. 회사도 노조도 다 피해를 본 것이죠. 해외 판매는 다행히 회복되는 추세지만, 국내 판매는 노조와 관련 단체의 보이콧으로 이제 회복이 쉽지 않을 겁니다.” (CB)

법원의 판결에 따라 CC 분규 이슈는 다른 형태로 전환된다. 분규 이슈는 국내공장 재가동, 업무복귀에서 T악기 기타 불매운동, P사장 등 비윤리적 경영자 처단으로 무게 중심이 바뀌었다.

“법원 판결 후 더 이상 볼 게 없다고 판단했어요. 그렇게 불매운동을 시작했죠.” (CA)

“다시 일하는 게 불가능하다면, P가 한국 땅에서 기타를 못 만들게 싸울 겁니다. 이대로 물러난다면, P는 다시 공장을 돌리고 그동안의 손실을 만회하려고 더욱 집요하게 착취하겠죠. 그 꼴은 절대 못 보죠. 끝까지 싸울 겁니다.” (CB)

4. 소 결

위장폐업, 정리해고, 공장의 해외이전 등 T악기 투쟁의 3종 세트다. 노조혐오증이 강한 CC의 사용자는 오랜 기간 막대한 흑자를 기록하던 중 한 해 사업이 주춤했다는 이유로 정리해고와 공장 해외이전을 실시했다. T악기의 자회사인 K악기가 설립된 주요 요인도 노동조합이 설립에 있다. K악기에서마저 노조가 생기자 P사장은 해외 공장을 설립하여 국내 공장의 고용을 최소화하고자 했다. 노조관계자들은 T악기의 정리해고가 경영

악화에 따른 것이 아닌 공장 해외이전을 위한 위장폐업이라고 주장한다.

기타 공장의 노동조건은 매우 열악했다. 근로자들은 장시간노동, 저임금, 남녀 차별, 성추행에 시달렸다. 작업환경 또한 매우 열악하여 CC의 많은 노동자들이 다치고 병들어 갔다. P사장은 2006년 한국 부자 순위 120위에 오르는 등 승승장구했다.

파업기간 동안 잦은 물리적 충돌이 있었으며 부상자도 속출했다. 회사 측은 공장 폐업 입장을 굽히지 않았다. T악기·K악기의 싸움은 처음엔 큰 주목을 받지 못하였지만 문화예술계, 종교계 인사들이 합류하면서 연대의 단위가 확대되었다. 상급단체를 포함한 연대세력의 합류는 투쟁자들에게 힘이 되었지만, 때때로 지부에 전략적 혼선을 가중시키기도 했다. CC의 사례를 통해 수출 비중이 높은 기업에게는 불매운동과 같은 파업수단이 큰 영향력을 발휘하지 못한다는 사실 또한 파악할 수 있었다.

최근 CC 해고노동자들은 해고무효확인 청구소송 파기환송심에서 패소했다. 재판부는 “대전 공장의 계속된 영업손실이 회사 전체의 경영악화로 전이되는 상황은 아니었지만 공장의 채산성 악화는 구조적인 문제여서 향후 개선될 가망이 없었다”고 설명했다. 재판부는 이어 “나중에 올 수도 있는 위기에 대처하기 위한 사측의 판단은 존중돼야 한다”며 “회사의 정리해고는 근로기준법상 요건을 모두 갖춘 정당한 해고”라고 판시했다. 최후의 보루로 믿었던 정부의 이와 같은 판결에 해고자들은 절망했고 또 분노했다.

CC 투쟁자들에게 더 이상 물러설 데도 갈 곳도 없다. CC의 투쟁자들의 직무 특성은 기업 특수성이 강해 다른 사업장으로의 이직이 쉽지 않다. 오랜 싸움의 흔적이 주홍글씨로 아로새겨져 있기 때문이기도 하다. 다른 옵션의 부재는 CC 투쟁을 장기화로 이끌었다.

<표 4-12>는 CC 사례를 요약한 것이다.

〈표 4-12〉 CC 사례 요약

분쟁특성	분쟁 이슈	국내 공장 재가동, 복직
	분쟁 성격	사용자 편향적 법원 판결, 투쟁 이슈 변화
	투쟁 계기	열악한 노동조건, 남녀 차별, 노조결성, 노조탄압, 공장 해외이전, 정리해고, 조합원 분신
노사관계	노사 신뢰 정도	매우 낮음.
사용자 특성	최고경영자 특성	비윤리성, 부도덕성 높음.
	대노조 전략	노조회피, 노조파괴 전략
	인적자원관리 특성	low road 전략, 외부화 전략
	HR역량	매우 낮음.
	투쟁 대응수단	공장폐쇄, 구사대 용역 공권력 투입, 단전·단수, 회사 야반도주
노조 특성	지도부	pattern setter로서 목적의식 강함.
	조직력	매우 약함.
	상급단체	민주노총
	조합원 옵션	매우 부족
	특징적 투쟁수단	공장점거, 해외원정 투쟁, 문화콘서트
외부연대	상급단체, 종교계, 문화예술계, 시민사회단체	
노노갈등	낮음.	
기타 특성	수출주도형 기업 노조의 낮은 파급력	

제7절 M사

1. 배경

공영방송사 M사는 1961년에 설립되었다. 라디오매체로 문을 연 M사는 서울 첫 민간 상업방송으로 출범했다. 지상파 전국 TV방송이 시작된 것은 1969년이다. 1971년 M사 FM라디오가 시작되었고, 1974년에는 경향신문사를 인수합병하였다. 1981년 컬러TV 방송이 시작되었고, 경향신

문사와 다시 분리되었다. 1988년 방송문화진흥회가 설립되었다. 1990년대 초반 M프로덕션, 미디어텍 등 자회사를 설립하였고, 2000년대 초반 인터넷과 케이블방송에 진출하게 된다.

M사는 현재 전국 지상파 TV채널 1개, 라디오채널 3개, 케이블채널 5개, 위성채널 4개 및 DMB채널 4개를 운영하고 있는 멀티미디어 그룹이다. M사의 지배구조는 방송문화진흥회(이하 방문진) 70%, 정수장학회 30%로 구성되어 있다. 방문진은 1988년 「방송문화진흥회법」에 근거하여 설립된 비영리 공익법인이다. 방문진은 현재 M사의 대주주로서 M사 사장의 임명권 및 해임권을 소유하는 등 경영에 직·간접적으로 참여하고 있다. 방문진 이사들의 임명권은 방송통신위원회(이하 방통위)가 갖고 있으며, 방통위원장은 대통령이 임명한다. 대통령이 방문진을 통해 방송사 운영에 큰 영향을 끼칠 수 있는 구조임을 알 수 있다. 2013년 6월 기준으로 M사 본사에는 1,586명의 직원들이 근무하고 있다. 지역계열사와 자회사의 직원, 계약직을 포함하면 4,000명이 넘는 규모다. M사 본사의 매출액은 2011년 8,910억 원, 2012년 8,021억 원이다(표 4-13, 표 4-14 참조).

2012년 파업 당시 M사 사장은 F씨였다. F씨는 1980년 보도국 기자로 M사에 입사하였다. 그 후 국제부 해외특파원, 수도권부장, 시사제작국 부국장, 보도제작국 국장, 울산 M사, 청주 M사 사장 등 요직을 두루 역임하고 2010년 제28대 M사 사장으로 취임했다. F씨는 이명박 대통령과 같은 고려대학교 출신이다. F사장은 정치부 기자 시절부터 당시 국회의원이었던 이병박 전 대통령과 막역한 사이였다고 한다.

〈표 4-13〉 M사 직원 수

(2013. 6. 30 기준)

	임원	직원	계약직	전체
본사	5	1,586	156	1,747
지역계열사	18	1,419	69	1,506
자회사	20	798	89	907
전체	43	3,803	314	4,160

자료: M사 홈페이지.

〈표 4-14〉 M사 재무제표(본사)

(단위: 억 원)

	2011	2012
매출	8,910	8,021
비용	8,170	7,869
영업이익	740	152
영업외 수익	854	906
영업외 비용	187	108
세전이익	1,407	950

자료: M사 홈페이지.

현재 M사 프로그램의 외주제작 비율은 70%를 넘는다. 아웃소싱의 증가, 케이블, 인터넷 방송 등 대체재의 증가는 공중과 TV의 독과점적 성격을 약화시킨 한편, 소속 노조의 교섭력을 낮추는 환경적 요인으로 작용하고 있다.

“예전에 손석희 씨가 묶여서 나갔을 때만 해도 외주화 비율이 그리 높지 않았는데, 이번 파업 때는 확실히 달랐어요. 외주화 비율이 높아서 무한도전을 제외하고는 별 영향이 없었어요. 드라마니 뭐니 대부분 다 외주화 상태에 놓여 있어서 그런 것이죠. 이게 결방이 되어야 되는데 외주제작사에 의해 프로그램이 만들어지니 결방이 안되는 거죠. 예전 파업 때와는 다른 부분인 것이죠.” (MA)

2. 기존 노사관계

M사본부 노동조합은 1987년 12월에 설립되었다. M사본부 노조 서울지부는 42명의 조합원으로 시작했다. 전원 남성이었다. 이듬해에는 조합원 수가 500명을 넘었다. 2014년 현재 조합원 규모는 950명으로 남성이 750명, 여성이 200명이다. 조합원들의 평균 연령은 만 40세다. 노동조합비는 통상급의 1%로 책정하여 조합원 1인당 월평균 7만 원의 조합비를 납부한다. 노조전임자 임금, 해고자 등 희생자 구제기금 모두 조합비로

〈표 4-15〉 언론노조 주요 연혁

	주요 내용
1988	전국언론노동조합연맹 창립(초대 위원장 권영길)
1993	언론노련 합법화
1995	방송단일노조 준비위원회 결성
2000	전국언론노조로 산별노조 전환 및 제1기 집행부 출범(위원장 최문순)
2011	제6기 집행부 출범(위원장 이강택)

지출한다. M사본부 노조 서울지부 조합원들은 기자, PD, 엔지니어, 경영, 영상미술직 등 고숙련, 전문직으로 구성되어 있다.

M사본부 노조 서울지부의 전임자는 6명이다. 단체협약상의 전임자가 5명, 단협 외의 전임자가 1명이다. 노조간부 수는 14명으로 이 중 선출직이 7명, 임명직이 7명이다. 위원장 임기는 2년이다. M사본부 노조는 현재 집행부 구성에 어려움을 겪고 있다. 최근 수년간 극심한 노사갈등을 경험한 바 있고, 사측의 탄압이 지속되어 조합원들이 쉽사리 간부로 나서려고 하지 않기 때문이다.

M사본부 노동조합의 상급단체는 민주노총 전국언론노동조합이다. 전국언론노동조합의 전신은 전국언론노동조합연맹(이하 언론노련)이다. 언론노련은 언론사 노조들이 결성한 연합체로 언론 민주화를 통해 사회 민주화에 이바지한다는 목적으로 출범하였다. 2000년 11월 언론노련은 산별노조 체제인 전국언론노동조합으로 전환되었다. 언론노조는 전국의 신문, 방송, 출판, 인쇄, 인터넷 등 매체산업 종사자들이 가입한 단일 산별노조다. 2012년을 기준으로 언론노조에는 언론 관련 종사자 1만 2천여 명이 가입되어 있다(표 4-15 참조).

3. 분규 과정

2012년 언론사 노사갈등의 공통된 원인은 최근 몇 년간 누적된 갈등이 사장 교체 시기와 총선이라는 정치적 변수가 결합되어 증폭된 것이라고 할 수 있다. M사-KBS-YTN은 이명박 정부가 취임한 이후 새로운 사장

이 취임하며 낙하산 사장 반대투쟁을 벌인 바 있다(고용노동부, 2012).

M사 또한 정부로부터의 낙하산 사장 선임이 가장 큰 문제였다. M사는 1992년, 1997년, 1998년도에도 낙하산 사장 취임에 반대하며 파업에 돌입한 바 있다. M사의 노사갈등은 이명박 정부 출범 이후 최고조에 이른다. M사는 MB 정권 출범 이후 총 다섯 차례 파업을 벌였다. 2010년 취임 당시 39일간, 2012년에는 1월 30일부터 7월 17일까지 170일 동안 파업에 돌입했다. 그 결과 해고 8명, 정직 79명, 대기발령 54명, 교육발령 59명, 부당전보 47명 등의 징계조치가 내려졌다.

2010년 초 방문진 이사회는 당시 U사장의 의중과 무관하게 보도본부장과 제작본부장의 임명을 강행한다. U사장은 방문진의 인사에 반발하며 사퇴한다. 당시의 정황을 면담자는 다음과 같이 설명했다.

“2008년 U사장이 나가는 과정부터 시작이 됐어요. 보통 사장이면 자기 스템은 자기가 꾸리잖아요. U사장이 부사장, 보도본부장을 새로 임명하려고 했는데, 방문진 이사들이 반대를 했어요. 그랬던 적이 없었어요. 반대를 하려면 부도덕성 등 기준이 있어야 하는데, 그냥 안된다는 것이었죠. 공개적으로는 이야기하지 않았지만. 청와대에서 싫어한다는 이유였었죠. U사장이 ‘당신들이 원하는 사람 다 임명하면서 나보고 사장하라고 그러느냐’ ‘그냥 바지저고리 하라는 거냐’. 그렇잖아요. 일을 자기가 시켜야 하는데, 본인이 임명한 사람이 아니잖아요. 그래서 U사장이 그냥 사퇴했어요. 이때 유명한 사진이 있어요. 로비에서 노조를 보며 ‘화이팅’하는 사진이에요. U사장이 말은 못해도 ‘이런 상황에선 일을 할 수가 없다. 너희들이 대신 싸워서 지켜라’ 하는 의미가 담긴 사진인 것이죠.” (MA)

M사 노조는 U 전 사장이 사표를 낸 후 곧바로 취임한 F사장의 출근 저지투쟁을 벌이게 된다. 당시 한 시사주간지에 D 방문진 이사장의 인터뷰¹³⁾가 공개되며 노사 간 불신의 골이 깊어지게 되었다. 이에 따라 노조는 수위를 높여 사장의 퇴진을 요구하며 파업에 이르게 된다.

13) 『신동아』지와의 인터뷰에는 “‘큰집’도 F사장을 불러다가 ‘쪼인트’까고 매도 맞고 해서 만들어진 인사다”, “이번 인사로 좌파 대청소는 70~80% 정도 정리됐다” 등의 선정적 내용이 포함되었다.

“그런 상황에서 곧바로 F사장이 임명되어 왔으니 저희들은 낙하산으로 규정할 수밖에 없는 거죠. F사장이 임명되자마자 저희가 요구한 것은 ‘공영방송 수장으로서 독립적인 방송을 할 수 있다는 의지를 보여라’는 것이었어요. ‘앞선 사장이 보도본부장과 주요 임원 두 명 때문에 나간 상황에서 사장만 바뀌고 그 두 사람은 그대로 임명할 거냐’ ‘그렇다면 사장의 의지가 없는 것 아니냐’고 물었어요. 그랬더니 F사장이 ‘내가 의지를 보여주겠다’고 하면서 문제가 된 두 명에 대한 내정을 철회했어요. 그랬더니 바로 사단이 났죠. 청와대 조인트 발언이 나온 것이죠. 인사 잘못해서 노조에 휘둘리고 청와대 들어갔다 조인트 까였다는 이야기예요. 잘 지켜야 하는데, 임명된 후 가자마자 노조에게 휘둘렸다는 것이죠. 이걸 방문진 이 사장이 신동아에 까발린 거예요. F사장은 어쨌든 임명되었고, 저희는 출근하지 투쟁을 하고 있었어요. 의지를 보이기 전에는 출근을 막겠다는 것이었죠. 이런 상황에서 F사장은 ‘난 억울하다. 조인트 까인 적도 없고, 난 의지를 보여줬다. 방문진 이사장이 거짓말한 거다. 내가 고소하겠다’고 하면서 대국민 선언을 해요. 그런데 자기가 치운 두 사람을 더 높은 자리에 앉혀요. 그러면서 한다는 말이 ‘내가 보도본부장을 못하게 한다는 것이었지, 부사장을 못하게 한다는 건 아니지 않느냐’고 한 거죠. 상식적으로 이 건 말이 안되잖아요. 더 높은 자리에 앉힌 것은 조직 장악력에 힘을 더 실어준 건데. 그래서 결국 파업이 시작된 거죠. 32일을 싸웠는데, 저희가 져어요. 더 하다가는 노조도 망가질 것 같았거든요. 그리고 사장이 중간에 돌발 발언을 되게 많이 해요. 카메라 영상에 찍히는 가운데 ‘내가 공영방송 못 지키면 나를 한강에 매달아버려라’는 말까지 해요. 공영방송 사장이 하는 말이어서 그냥 지나가는 말은 아니라는 생각이 들었어요. 그래서 ‘저 약속을 근거로 우리가 일상적 보도 투쟁을 하자. 만약 못 지키면 우리가 사장한테 요구하면 된다’는 생각으로 파업을 접었어요. 여기서부터가 발단, 시작이에요.” (MA)

파업 후 M사 사용자 측은 당시 노조위원장 등 2명을 해고하고 파업 참가자 42명을 징계했다. 사용자 측은 이에 대해 첫 단추가 잘못 끼워졌다고 보고 있다. 시사월간지 보도로 인해 노조 측이 취임 초기부터 신임 사장의 공정성 의지를 의심하고 파업에 들어가는 바람에 이후 노사관계

가 원만하지 못했다는 것이다(정경은, 2013). 2010년 파업 이후 매월 열리던 공정방송협의회와 노사협의회에 사장이 불참하면서 노사 간 입장차가 평행선을 달리게 된다.

“그리고 나서 F사장이 일 년 동안 한 것이, 노조하고 하는 공정방송협의회나 노사협의회 등의 회의에 사장이 꼭 참석해야 하는데 참석하지 않았죠. 그때 당시 전형적인 방법이었어요. 저희도 공공기관 선진화 방안의 영향을 받고 있었는데, 거기 보면 인사권, 경영권 행사를 주장하는 노조의 주장은 받아들이지 말라는 거잖아요. 그리고 근로여건과 관계없는 이야기는 하지 말라, 단협도 없애라, 뭐 이런 것도 있었구요.” (MA)

그 후 PD수첩 ‘4대강 수심 6미터의 비밀’편이 경영진의 일방적 결정으로 불방된다. 또한 시사프로그램 ‘후플러스’와 ‘W’가 폐지된다. 경영진은 40여 년간 고수해 온 저녁 9시 뉴스를 8시대로 편성한다.

“일방적으로 9시 뉴스를 8시로 내려버렸죠. KBS와 경쟁하는 뉴스와 SBS와 경쟁하는 뉴스는 질적으로 다르거든요. SBS 뉴스는 시사문제에 있어서만은 KBS와 M사에 비해 떨어지거든요. 근데 이걸 8시로 내리면서 SBS와 경쟁하게 되면 같이 상업화 경쟁을 하는 것이 됩니다. 9시에 할 때보다 시사프로그램을 많이 못할 수밖에 없어요. 뉴스를 그렇게 만들어버리고, 뉴스부, 시사프로그램 유명한 거 없었고, 또 ‘4대강 수심 6미터의 비밀’(PD수첩)에 대해 간부들이 사전 시사해야겠다고 한 것 아시죠. 그 말 나오자마자 국토해양부에서 방송금지 가치분신청 들어갔지만 법원에서 기각되었는데도 불구하고 F사장이 ‘오늘 방송 못해, 내가 봐야겠어’ 이러면서 방송을 불방시켰죠. 그런 일들이 본격화되기 시작했죠.” (MA)

2011년 1월 M사 사용자 측은 단체협약 일방 해지를 노조에 통보한다. 단협 해지에 따라 실낱 같았던 노사 간 소통의 여지가 사라지게 된 것이다. 2011년 2월 임단협 일방 파기와 관련된 노동위원회의 조정중지 결정에 따라 노조는 합법적으로 파업권을 얻게 된다. 방문진은 F사장의 연임을 결정하고, M사 노조 현 집행부(Y위원장)가 출범한다.

“저 앞의 L위원장 시절 말기, 위원장과 집행부가 바뀌기 직전에 F사장

이 단협을 해지시켜 버려요. 결정타였죠. 단협 만료를 앞두고 새로 체결해야 하는데, 사측이 말도 안되는 요구들을 하면서 단협이 파국으로 가게 되는 거죠. 공정방송협의회 다 없애고, 노동법상 근로조건에 관련된 내용만으로 하자는 것이 회사의 핵심 주장이었죠. 이걸 어떻게 받아들여요. 그렇게 되면 단협 있으나마나 한 거잖아요. 그냥 노동법 준용하면 되는 거잖아요. 노조가 받아들일 수 없다고 하자 결국 단협 갱신 교섭은 파행으로 치닫고 유효기간이 지나서 단협이 해지되었어요. 제가 2월 말 임기였는데, L 위원장이 해지된 단협을 갖고 노동위원회 중재를 받아 합법파업을 할 수 있는 상황을 만들어놓고 저에게 넘겨줘요. 그러니까 제가 위원장에 들어갔을 때 노동조합이 단협 쟁취를 위해 합법적으로 파업할 수 있는 파업권이 있었어요. 단협은 없었고, 6개월의 유예기간만 남아 있었어요. 그동안 회사 측은 ‘노조가 사장 물러나라고 하면 어떻게 교섭을 하겠냐’는 명분을 갖고 있었는데, 제가 위원장이 된 다음에 집행부가 바뀌니까 회사도 뭔가 이야기를 해야 할 필요성이 제기되었어요. 저도 위원장 취임사에서 ‘회사와 교섭하겠다’고 했어요. 근데 F사장은 아무런 대답을 하지 않아요. 회피인 거죠. 제3의 길을 선택한 거예요. 노조가 상건례를 요청해도 바쁘다는 이유로 안 만났어요.” (MA)

같은 달 경영진은 PD수첩이 소속된 시사교양국을 편성본부로 이관하는 조직 개편을 단행한다. 아울러 PD수첩 11명의 PD 중 6명에 대하여 일방적으로 전보 발령을 내리고, 아이템 사전 검열을 실시하게 된다. 사전 검열에 따라 18개 아이템이 취재 불가 판정을 받고, 수차례 불방도 이어졌다. 2011년 4월에서 5월까지 ‘세계는 그리고 지금은’의 MC 김미화씨, 손석희의 ‘시선집중’, 시사평론가 김종배 씨가 강제 하차한다.

“당시 소소한 분란들이 많이 있었는데, 진짜 장악은 제가 위원장이 된 다음부터였죠. 어수선한 틈을 타서 PD수첩 프로듀서들 다 제거해버린 거죠. 최승호 피디도 그때 쫓겨 났어요. 라디오 김미화씨 하차시켜 버리구요. 손석희 시선집중 없앨까 말까 만지작거리고 있었구요. 당시 노조집행부는 회사와 대화할 것인지 싸울 것인지 명확한 입장 표명을 하지 않으면서 교섭을 통해 해결하겠다고 하면서 뒤로 좀 물러나 있었는데, 회사가 3~4월에 그렇게 난도질을 해버리니까 자연스럽게 싸울 수밖에 없는 상황이 돼

버렸어요. 저희도 4월부터 로비에 자리를 깔았어요. 상건례 빨리할 것, 단체협약 유예기간 얼마 남지 않았으니 협상해서 체결할 것 등의 요구를 했어요. 이 상황이 8월까지 이어졌어요.” (MA)

2011년 7월 단체협약 해지에 따라 M사 노사에 무단협 상황이 시작되고, 노조의 활동은 막대한 제약을 받게 되었다. 당시 노조는 하루 빨리 단협을 체결해야 한다는 마음, 그리고 체결하더라도 큰 의미가 없을 것이라는 마음이 병존하는 상태에서 깊은 절망감을 느꼈다고 한다.

“결국 7월에 단협이 해지되었는데, 해지되는 날 사장은 오지 않고 부사장이 참석한 교섭 테이블이 열렸어요. 파업이 일어나면 회사도 명분에서 밀릴 수 있다는 이야기를 들었는지, 당일 12시까지 테이블에 마주앉아 있었어요. 시간 때우기 식이었어요.” (MA)

“집행부가 단협을 체결하려고 많이 노력했어요. 하지만 한편으로는 별 의미가 없다고 생각했죠. 사측이 지키려고 하는 의지가 없기 때문예요. 노조를 파트너로 생각하느냐 그렇지 않느냐가 중요하잖아요. 예전에 간부들이 이런 말을 했어요. ‘노조를 카운터 파트너로 생각하면 ‘협의’도 ‘합의’가 되는 것이고, 반대인 경우는 ‘합의’라고 명기돼 있어도 ‘협의’밖에 안된다. 왜냐하면 회사가 안해 줄 테니까’라구요. 우린 그런 시대를 살고 있죠.” (MA)

노조는 사측이 일방적 단협해지 등 일련의 과정들을 진행함에 있어 창조컨설팅과 같은 업체의 개입, 상급단체의 지속적인 외압이 있었다고 주장한다.

“공식적으로 회사가 인정하지는 않지만 창조컨설팅 같은 업체가 같이 한 것으로 보여요. 거기서 들어와서 프레젠테이션도 하고 그랬거든요. 이에 대해 회사는 ‘거기와 계약한 것은 없다’는 반응이었죠. 드러내 놓고 계약했다고 할 수 없었겠죠, 공영방송인데. 당시 창조는 악명 높은 업체였잖아요. 어쨌든 파업에 대응하는 사장의 행보가 이전 사장과는 많이 달랐어요. F사장이 탁월했다기보다는 다른 코치가 있었다고 생각이 들어요. 국정원이나 청와대, 또는 창조가 되었건. 노조 탄압 전문가, 예를 들어 제임

스리와 같은 사람들이 있지 않았나 하고 우리끼리 이야기를 했어요. 왜냐하면 쓰는 방법이 전형적으로 똑 같았어요. 처음에 32일 파업 시에는 기간이 짧았고, 그리고 F사장이 30년 근무한 뒤 사장이 된 것이니까 처음부터 외부 요구대로 칼질을 하고 싶어 한 것 같지는 않아요. 자기는 오래 살아남고 싶고, 또 정권이 어떻게 될지도 모르고, 그리고 이러다가 정권이 바뀌면 자기는 죽을일 수도 있는 여러 상황에 대해 눈치를 보면서 제대로 하지 못한 측면이 있었죠. 그런데 32일 파업 후 1년 동안 경영을 하면서 이분이 야금야금 변했죠.” (MA)

2011월 7월 말 F사장이 사표를 제출하지만, 방문진 이사회는 F사장을 재선임한다.

“사실은 그 전 7월에 자진사퇴 쇼가 있었어요. 그때 그만두려고 했었어요. 왜냐하면 노조가 파업 가결시켰죠, 자기가 곰곰 생각해 보니 노조와 싸울 일밖에 없으니까요. 이 사람의 꿈은 사장이 끝이 아니라 국회의원이거나 장관이 되는 것이거든요. 문체부 장관이나 관광공사 사장을 하고 싶어 했죠. 이런 자리에 올라가려면 사장으로서 흠결이 없어야 하는데, 이미 32일 파업을 겪었잖아요. 청문회 통과하려면 흠집이 없어야 하잖아요. 구성원들과 반목이 있었다고 하면 이건 치명적이잖아요. 특히 노조와의 싸움은 변명의 여지가 없는 것이죠. 그래서 이런 문제를 피하고 싶어서 사표를 낸 것이에요. 저희가 상법상 주식회사이기 때문에 등기임원은 사표를 내는 순간 수리고 뭐고 없어요. 그냥 사표를 내는 순간 끝이에요. 저희도 그때 알았어요. 방문진 이사들도 깜짝 놀랐다고 하더라구요. 청와대하고도 상의를 하지 않은 것 같아요. 피디수첩도 무력화시키는 등 자기는 나름 할 만큼 했다는 것이죠. 이렇게 해서 나가면 당시 새누리당이 2월 국회 선거에 공천해 주겠다는 기대를 갖고 6개월 기간을 주고 나간 거죠. 그런데 난리가 났었죠. 청와대 X씨가 보도본부장에게 연락해서 ‘그냥 앉혀라. 다른 사람 없다. 잘하고 있는데 왜 그러냐’ 한 거죠. 근데 그냥 앉히려면 사표를 수리하지 않아야 하는데, 상법상의 문제가 있는 거죠. 방문진 이사들이 법을 잘 아는 사람임에도 불구하고 그냥 밀어붙이려 하다가 야당 추천 이사가 이 문제를 구성원들이 법적으로 걸고 넘어지면 패소할 뿐만 아니라 이사들도 잘못된 결정의 책임을 지고 사퇴해야 한다는 지적을 했어요. 할 말

이 없잖아요. 그래서 사장을 다시 임명해요. 그래서 3선 사장이 된 거예요. 짧은 기간에 세 번 사장이 되었어요.” (MA)

2011년 8월 노동조합은 임단협 체결을 위한 파업을 결의한다. 한편 재선임 후 오랜 만에 출근한 사장이 들인 협상의 의지를 내보이면서, 집행부 출범 이후 사장과 첫 대면하고 노사 협상이 시작된다. 그러나 노조 집행부는 상황이 이미 더 이상 대화로 문제를 해결할 여지가 없다고 판단한 상태였다. 그리고 곧바로 파업 찬반투표에 돌입한다. 파업은 가결되고 노조는 파업권을 확보한다. F사장은 해외출장 중이었다.

“당시 회사의 CEO들의 이런 행태가 비일비재했잖아요. 국내의 일을 피하고 싶으면 나갔다 오는 거예요. 당시 토요일에 베트남에서 한류 음악캠프가 있었는데, 방문진 이사장, 정수장학회 최 이사 등을 대동하고 갔어요.” (MA)

2011년 9월 PD수첩에 대한 대법원의 무죄 판결에도 불구하고 정직, 감봉 등 제작진 징계가 행해진다. 당시 노조지도부는 일방적인 사측의 행위에 분노했지만, 단협 체결을 통해 제도적으로 문제를 제기하자는 일념으로 조합원들을 다독이며 협상에 임했다고 한다. 다수의 조합원들은 그대로 파업을 진행하자고 주장했다. 집행부는 고심을 거듭했지만 결국 다시 단협 교섭을 시작하게 되었다.

“갑자기 들어왔어요. 제가 임기 6개월 만에 처음으로 사장을 본 거예요. 출근해선 아무도 없이 혼자 차에서 내려서 제 손을 잡았어요. 그러더니 ‘미안했다. 그동안 노조와 소통도 못했고, 너무 바빠 단협도 챙기지 못했다’는 식으로 말을 하는 거예요. 제가 그러면 어떻게 할 거냐고 물었더니 ‘노조와 단협을 체결하겠다’고 하더라구요. 노조와 교섭 테이블을 다시 만들고 사장이 직접 참석하겠다고 했어요. 그때 우리가 갈등이 생기는 거예요. 출근을 저지시킬 것인지 아니면 올라가서 이야기를 계속 하자고 해야 하는지. 구성원들 다수는 한 번 32일 파업을 해봐서 우리가 재파업을 벌이면 사장이 어떻게 나올지, 또 MB가 오죽했으면 다시 쫓은 사람인 것을 감안해 결국은 ‘단협을 체결하기 위한 교섭에 응하는 것이 좋겠다’는 판단

을 했어요. 그래서 갑자기 단체교섭 교섭이 진행되었어요.” (MA)

2011년 10월 단협이 다시 체결되었다. 과거에 비교해 보았을 때 전향적 단체협약이었다. 이로써 노사 간 갈등은 어느 정도 안정세에 접어든 것으로 보였다. 공정방송협의회에서는 10·26 재보선 편파방송 관련 논의가 있었고, F사장은 재발 방지를 약속한다.

“강력한 단협이었어요. 보도책임자들에게 문책을 요구할 수 있는 단협이었어요. 이걸 어떻게 보면 MB가 공공부문선진화방안을 통해 없애라고 했던 것을 다시 다 넣은 단협이에요. 상향평가도 있어요. 심지어 ‘피디수첩을 그렇게 만들고, 김미화 씨 퇴출한 두 사람을 경질해라’ 이런 내용도 이면합의로 사측이 받아줬어요. 당장은 못해도 한두 달 안에 한다고 했어요. 그러니까 저희는 노조 입장에서는 너무 잘된 거죠. 저희가 파업을 하는 공식적인 목적은 프로그램을 바꾸려는 것이지 노조에 무슨 성과가 있어야 한다거나 노조가 사측을 제압했다는 것을 보여줘야 한다는 것은 전혀 아니었거든요. 저희는 그냥 내용만 채우면 어떤 형식이건, 막말로 노조 위원장이 찾아가서 무릎을 꿇어 공영방송이 실현될 수 있다면 할 생각이예요. 방송이 중요한 거니까요. 방송이 잘 나가야 국민들이 노조가 공영방송을 잘 지켰구나 하는 평가를 할 거잖아요. 걸만 번지르르하고 방송을 안 바꾸면 의미없는 것이잖아요.” (MA)

“10월 중순에 양측이 싸인을 하고 단협이 발효되었어요. 단협에 의해 노사협의회처럼 운영되는 공정방송협의회가 있어요. 불공정방송에 대해 논의하고, 만약 불공정하다는 이야기가 나오면 해당 보직자를 문책할 수 있는 권한을 발동할 수 있는 거예요. 굉장히 센 회의예요. 이걸 노사가 공식적으로 인정한 회의체로서 문책하자고 결정하면 문책해야 해요. 사장의 인사권이 침해될 수 있어요. 저희는 인사권이라기보다는 공정방송을 위한 사후조치라고 본 거죠. 책임을 지라는 견제권이죠. 이걸 10월 중순부터 적용하게 된 거죠.” (MA)

하지만 이후 2개월간 네 차례에 걸쳐 개회를 요구한 공방협(선거편파방송, 한미FTA, BBK, S도지사 119 모두 보도 누락 건) 개최는 사측의 해태로 계속 지연된다. 2011년 12월 노조는 F사장과의 면담을 통해 보도

가 누락되는 최악의 불공정 방송이 지속되고 있으니 보도 누락의 책임을 물어 쇄신이 필요하다고 요구하였고, F사장은 보도본부 간부들과 뉴스 개선안에 대해 논의를 시작하게 되었다.

“서울시장 보궐선거가 있었는데, 이때 MC가 W씨에 편파적인 내용을 많이 보도했어요. 시청자들이 보기엔 잘 모르는 포인트가 있을 수 있는데, 방송을 만드는 사람들이 보면 딱 알아요, 은근히 장난치는. 예를 들어 한 후보는 환한 웃는 모습의 사진을 올리는 반면, 다른 후보는 어두운 모습의 사진을 보여준단지도 하는 것이지. 당사자들은 엄청나게 잘 알죠. 이런 것들을 갖고 장난을 많이 쳤어요. 치사한 거죠. 그게 선거를 어떻게 만들겠다는 의지보다는 MB에게 보여주려고 하는 거죠. 우리가 지금 이렇게까지 하고 있다는 것으로 보여주겠다는 것이예요. 기계적으로 분석하고 방송 분량도 계량화해서 보고 그러니까 너무 편파가 심했어요. 야금야금. 하루 뉴스 한 건을 보면 잘 몰라요. 근데 30일치를 모아 계량화해 보면 차이가 엄청나게 벌어지는 거죠. 원래는 선거방송이 그렇게 나가면 안되니까 일 주일에 한 번씩 ‘그러지 말라’고 견제했어야 하는데, 사장은 그렇게 안 하죠. 목적이 있으니까요. 단협은 대충 싸인해 준 것이고, 또 방송은 MB의 서슬퍼런 시선에 맞춰야 하니까, 이런 상황에서 나온 대표의 입장이라고 봐야겠죠.” (MA)

“선거가 끝난 뒤 그걸 다 모아서 불공정방송을 걸어 공영방송협의회를 개최했어요. 이 자리에서 보도국장에 대한 문책을 제기하니까, 사장이 불공정이라고 인정했어요. 그래서 단협에 있는 대로 조치를 요구하려고 하니까 사장이 말문을 막으면서 ‘다음에 또 이런 사례가 생기면 나를 비롯해서 내 옆에 보도본부장, 편성본부장을 퇴출하라는 연판장을 돌려라. 그럼 나 간다’고 하는 거예요. 더 화끈한 이야기를 해버린 거죠. 그래서 우리가 오케이했어요. 사장 말을 믿으니 여기서 접겠다고 한 거죠. 이렇게 한 뒤 11월, 12월 보도자료 나가는 것을 모니터링했는데, 11월 한미FTA 반대시위에 대해 물대포 쏘고 한 거 이걸 M사가 방송 안 했어요. 보도국장이 막은 거죠. 그 양반은 거기 모여서 시위하는 사람들은 다 좌빨이라고 보는 시각을 갖고 있어요. 그런 걸 왜 방송해? 품격있는 방송을 해야지 뭐! 이런 거죠. 결정적인 실수를 한 거죠. 이걸 걸어서 우리가 공정방송협의회하자고

했더니 이제 피하는 거죠. 왜냐하면 다시 회의가 열리면 자기를 내몰려고 할테니까요. 자기가 지난번에 그렇게 이야기한 게 있으니까요. 그리고 BBK 사건과 관련해 미국 대법원에서 판결한 것을 저희가 특종으로 잡은 게 있거든요. 한참 그때 김어준 씨가 음모론으로 풀어낸 게 있어요. 이를 테면 한국 정부가 FTA를 들어주고, 미국에서는 BBK 문제를 털어줬다는 것이죠. 근데 그게 사실이더라구요. 이걸 우리 M사가 특종으로 잡은 거예요. 판결문을 확보했거든요. 근데 이걸 방송을 안 했어요. 특종이었는데요. 결국 다른 방송사가 먼저 했어요. 그리고 S 도지사 119사건 있잖아요. 이것도 안했어요. 며칠 지나서 해요. 알리바이 차원에서 우리도 했다는 것을 보여주는 차원이예요.” (MA)

2012년 1월 기자회는 총회를 통해 보도본부장과 보도국장에 대한 불신임 투표를 진행한다. 기자회견의 60%는 노조원, 나머지 40%는 비노조원이었다. 기자회견 86%의 찬성으로 불신임이 가결되었고, 이를 바탕으로 F 사장에게 인적쇄신을 요구하였다. 기자회견은 경영진이 설 이전까지 인적쇄신을 이행하지 않으면 제작 거부에 돌입하겠다고 압박했다.

“이런 것들이 쌓이니까 다음 해 1월 초에 기자들이 총회를 했어요. 조합이 한 것이 아닙니다. 총회에서 지금 이런 문제는 한두 명 해서 해결될 문제가 아니고, 사장이 나가면 좋겠는데 이 양반은 들어줄 리 만무하고, 그래서 보도본부장을 경질해라고 했어요. 보도 부문 수장인 본부장이 보도에 책임지고, 이걸 주장하니까 사장이 보도국 간부들과의 합동간부회의에서 뉴스를 바꾸겠다고 했어요. 근데 그 자리에서 간부들이 사장에게 항명을 하려고 했어요. 뉴스에도 간섭하지 말고, 이번 기회에 보도본부장도 제대로 된 사람을 앉힐 것을 요구하려고 했어요. 사장이 사전에 이걸 알았든지, 자기 이야기만 1시간 30분 동안 떠들고 나서 외부 회의를 핑계로 먼저 자리를 떠났다는 거예요. 얘기를 안 듣겠다는 거죠. 그러면서 보도본부장이 나와서 뉴스를 바꾸기 위해 세계 각지에 나가 다른 나라들은 보도를 어떻게 하는지 보고 오자는 말을 하는 거예요. 외유인 거잖아요. 얼마나 황당한 이야기입니까? 당장 4월에 총선 있고 12월에 대선 있어서, 당시 M사에 대해 SNS상에 ‘너흰 영혼까지 팔아서 정권 재창출하려고 하느냐’ 하는 말까지 떠도는 시점이었거든요. 그러니까 기자들이 더 열 받았죠. 그래

서 그냥 제작 거부를 결의해요. 원래 기자단체는 임의단체이어서 법적으로 전혀 보호를 받을 수 없는 단체예요. 그런데 그냥 찬반투표 해버리고, 보도본부장을 설날 직후인 25일까지 교체하지 않으면 제작 거부에 들어간다고 했어요.” (MA)

“기자협회에 보면 나이 드신 분들도 있는데, 이런 분들은 잘 안 나서잖아요. 이 분들이 반대를 하지 않으면 암묵적으로 동의한다는 거잖아요. 분위기상으로. 만약 반대를 하면 어디 보도본부장을 나가라고 그러냐면서 싸우게 되겠죠. 그런 분위기는 전혀 없었어요. 부장들이 봐도 이상하니까요. S 도지사 이런 사건을 방송 안하면 우린 뭐하냐, 이런 자조감이 많았어요. 육만 바가지로 먹구요.” (MA)

노조 또한 대의원회의를 통해 기자회견이 제작 거부를 실시할 경우 파업에 돌입하겠다고 결의했다. 1월 25일 기자회견의 제작 거부가 시작되었다. 노조는 이날부터 4일간 조합원 파업 찬반투표를 실시하고 파업에 돌입하였다.

“기자협회가 요구한 25일까지 사장은 아무런 조치를 취하지 않았어요. 그냥 무시했어요. 일본에 무슨 패션쇼 같은 데 갔다오고 그랬어요. 노조 입장에서는 기자회견이 보호받지 못한 상황에서도 제작 거부까지 결의했는데 어떻게 가만히 있을 수 있겠어요. 기자회견 요구를 회사가 받아들이지 않으면 노조 전 부문이 파업을 할 수밖에 없다는 방침을 세웠죠. 기자회견이 25일 제작 거부에 들어가면 노조는 파업 찬반투표에 들어간다고 했구요. 5일 동안 조합원투표를 진행했고, 그 사이 신문방송학과 교수들을 대상으로 설문조사도 했어요. M사 보도의 공정성과 관련해서요. 사장은 해외나 다니고 아무런 대답도 없었어요. 결국 도래한 시간이 왔고, 그래서 파업에 돌입한 거죠.” (MA)

“파업이 시작됨과 동시에 사장 퇴출 의제가 더 명확해졌어요. 기회를 많이 줬는데, 본인이 안하겠다고 했기 때문에 사장에게 책임을 묻겠다는 것이죠. 공정방송 쟁취를 위한 사장 퇴진이 슬로건이 된 것이죠. 2월 한 달 동안 사장은 회사로 안 나왔어요. 이 사람은 조합원들이 한 달만 되면 지칠 거라고 예상한 거죠. 앞선 32일의 파업도 자기가 그렇게 만들었다고 생각하는 사람이에요. 파업이 장기화가 될 수밖에 없는 상황이 만들어진

거예요. 이 양반 사고방식이 그래요. 파업이 벌어지면 들어와서 얘기를 해야 하는데, 아니면 적극적으로 노력하다 안되면 막말로 옛날식으로 공권력을 동원해 진압을 하던지. 그러면 파업이 길게 가지는 않았겠죠. 대화로 문제가 풀리든 아니면 사단이 나겠죠.” (MA)

노조가 파업에 돌입하고부터 F사장은 한 달간 회사에 출근하지 않았다. 이 와중에 사장의 비리 문제가 불거졌다. 노조는 법인카드 사용 등 업무상배임 혐의로 F사장을 고발한다. 이즈음 경영진 일부도 파업에 동참하게 되었다.

“사장이 1개월 동안 안 들어 왔는데, 이 와중에 사장의 비리 문제가 터진 거예요. 회사 법인카드로 호텔비 쓰고, 자기는 공무라고 생각했다는 거예요. 노조가 자기를 회사에 못 들어오게 하니 자기 베이스캠프로 호텔을 생각한 거죠. 그게 말이 안돼요. 집에서 출퇴근해야지, 호텔에서. 다른 사람하고 직무를 보는 것도 아니구요. 그게 배임죄 아닙니까. 그래서 법인카드 사용에 대해 배임죄로 고발하고, 취재도 했지요.” (MA)

“배임 건이 터지면서 간부들도 ‘이건 진짜 아니다. 이렇게 되면 우리가 다른 기관장들의 배임 문제를 어떻게 보도하냐. 저분이 저리고 돌아다니는데’ 이랬어요. 그때 호텔 마사지 건도 나왔구요. 저희는 법인카드 사용 내역을 취재하고 있었는데, 저희가 얼핏 봐도 토, 일요일 지출 건이 너무 많더라구요. 거기다가 사장의 행보를 보면 이건 무엇을 위한 것이라 하고 하는 게 나와야 되는데, 아무도 모르는 거예요. 또 사장 지출은 보통 비서가 카드로 결제하는데 비서가 없을 경우에만 사장 카드로 결제하잖아요. 그게 2억 원이 넘는 거예요. 엄청난 거 아닙니까. 2년 동안 쓴 게 7억 원인데, 공적으로 쓴 거 가려내니까 2억 원이 나온 거예요. 헤프게 쓴 거죠. 이걸 적절하게 공적으로 썼다고 하더라도, 다른 기관장이 그렇게 썼으면 뉴스 두 세 꼭지 나와요. 국민의 세금으로 비싼 호텔에서, 얘기 되는 거 아닙니까? 근데 그거 다 빼줘도 2억 원이 검증이 안되는 게 나온 거예요. 보석 사고, 가방 구입하고, 하여튼 이런 것들이 밝혀지니까 간부들이 이탈하기 시작했죠. 그건 자연스러운 현상이라고 보여요. 쪽 팔려서 저런 사장과 일 못하겠다고 한 거죠. 그때 보직자 사퇴가 30명 이상 나왔어요. 3월

내내 그랬어요. 그러니까 이걸 막겠다고 사장이 계속 징계를 세게 했어요. 점점 더.” (MA)

2월 24일 F사장이 돌연 출근하여 확대간부회의를 개최한다.

“본인 비리까지 들춰지니까 결국 회사로 왔어요. 청와대에서도 4월 선거를 앞두고 이런 상황이 여권에 우호적이지 않겠다는 상식적인 판단을 한 거죠. 빨리 들어가서 해결하라는 지시를 받은 거죠. 근데 해결할 능력은 없고, 스스로 물러나야 하는데 MB는 이걸 못하게 하구요.” (MA)

F사장은 업무방해, 민사손배, 가압류, 명예훼손 등 노조를 상대로 한 고소와 징계를 본격적으로 시작한다. 과업 31일차가 되던 2월 29일 기자회견 제작 거부 이유로 Q 기자회견장이 해고된다. 3월 초 경영진은 노조를 상대로 33억 원의 손해배상을 청구한다. 3개월 뒤 사측은 이 금액을 195억 원으로 증액하게 된다. 이때부터 조합간부 및 앵커, 보직 사퇴자 등에 대한 정직, 해고, 전보, 대기발령, 강제교육, 재산가압류 등 징계가 잇따른다. 부문별로 보도 취재자 100여 명 중 53명(해고 3, 정직/대기/교육 26, 외관전보 24), PD 60여 명 중 28명(해고 1, 정직 10, 교육 10, 전보 7), 아나운서 40여 명 중 11명(정직 2, 교육 5, 외관전보 4), 기타 부문 24명(징계/교육/전보 24) 등이 징계를 받았다.

“3월 초에 들어와서는 해고하기 시작했어요. 해고조치를 취하면 조합원들이 겁먹겠지 하는 생각에 따른 것이에요. 이게 다 M사식 사고방식에요. 다른 노조들에게 한 번씩 써본 방식이잖아요. 처음에 기자회견 쪽을 먼저 해고하기 시작했어요. 주눅이 들 줄 알았는데, 완전히 기름을 부은 꼴이 돼버렸어요. 3월 내 인사위원회를 매주 개최하고, 보직 간부이면서 과업에 동참한 사람들에게 정직이나 해고조치를 취해요.” (MA)

3월과 4월 노사 간 고소·고발이 계속된다. 노조는 법인카드 사용, 공연 특혜 등 업무상배임 혐의로 F사장을 고발하였다. 이후 명예훼손, 정보통신법 위반 등을 둘러싼 고소·고발이 잇따른다.

“카드 지출 내역을 확인해 나가다 보니까 무용인 정모 씨 집 근처에서

쓴 거예요. 그리고 ‘호텔 음식점에 사모님이랑 오셨어요’라는 제보가 있었어요. 그분이 부인인 줄로 아신 거죠. 그리고 가방을 왜 샀냐고 봤더니 그게 그 여자에게 가 있는 거죠. KBS 드라마 <사랑과 전쟁>에 나오는 이야기잖아요. 저희는 여자 문제 차원이라기보다는 취재를 하다 보니 사장이 정모씨에게 20억 원이 넘는 공연비를 몰아줬다는 거예요. 사실 M사 돈은 안 갔고, 협찬받은 게 갔어요. 사장이 바꿨던 이유가, 기업은행이나 이런 데서 협찬을 따요. 그러면 이걸 회사로 받지 않고 바로 토스한 거예요. 장부상으로는 잘 안 보이죠, 이게. 근데 나중에 우리가 파업할 때 기업은행에서 우리한테 제보를 하더라고요. ‘너희 사장이 우리한테서 몇 억을 갖고 갔는데, 영수증 정산도 안하고, 그리고 방송된다고 했는데 방송은 안되고 뭐 이상한게 날라온다’는 내용이었죠. 이분들도 돈만 썼지, 사장이 와서 그러는데 뭐 어떻게 하겠습니까. 나중에 보니까 이런 게 다 정 모씨 쪽으로 간 거죠. 이 문제로 배임죄가 불거졌죠. 원래 회사의 제작비로 쓰여야 할 돈을 엉뚱한 곳에 썼다는 이유로요. 그러면서 파업이 계속 이어지고, 이러다 보니 사측의 징계도 잇따랐어요. 결국 저도 잘리고요.” (MA)

이즈음 PD 11명 중 7명(정직 1, 교육 6)이 징계를 받고, 작가 전원이 해고되면서 PD수첩이 사실상 폐지되었다. 작가협회에 소속된 920명은 집필 거부에 돌입했다.

경영진은 구성된 사찰로 다시 한 번 물의를 일으켰다. 사측은 HD급 고화질 CCTV 16대를 보도국과 시사제작국에 설치하고, 해킹방지 프로그램(트로이킷)을 활용, 구성원들의 PC를 감시했다. 사측의 구성된 사찰에 따라 당시 간부와 사원 간의 불신은 최고조에 이르렀다.

파업이 장기화되면서 M사의 위상은 갈수록 낮아져 갔다. 파업 당시 런던올림픽의 평균 시청률은 5.2%로 공중파 채널 중 가장 낮았다. 뉴스 시청률 또한 평일 6~7%대, 주말 3%대로 공중파 뉴스 중 최하위로 떨어졌다. 당시 시사저널의 언론 영향력 조사에 따르면, M사의 영향력 지수는 2011년 42%에서 30.7%로 하락하였다. 신뢰도 점수의 경우 2010년 28.4%로 M사가 1위였으나 2011년 24.9%(3위), 2012년 17.2%(4위)로 낮아졌다.

2012년 7월 노조는 170일 만에 2차 파업을 중단했다. 2013년 3월 방문

진 이사회는 F사장의 해임안을 가결했다. F사장 선임부터 해임까지의 노사 간 주요 갈등은 <표 4-16>과 같다.

<표 4-16> M사 파업 주요 일지

		내 용
2010	2월	F, 당시 U M사 사장 후임으로 사장 선임
	3월	M사 노조, F사장 첫 출근 저지, D 방문진 이사장 사퇴
	4월	노조, 사장 퇴진 요구하며 1차 파업 돌입
	5월	노조, 파업 39일 만에 중단
	6월	M사, L 노조위원장 등 1차 파업 관련 노조원 41명 징계 결정
	7월	F사장 해임안 발의, 방문진, 사장 해임안 부결
	2011	2월
7월		F사장, 진주·창원 M사 통폐합 보류 반발 방문진에 사의 표명
8월		방문진, F사장 재선임; 방통위, 진주·창원 M사 합병 승인
2012	1월	M사 기자회견 제작 거부 돌입, 노조 2차 파업 돌입
	2월	전국인런노동조합, 방문진에 F사장 해임 촉구
		노조, F사장 범인카드 7억 원 사용 의혹 제기
	3월	M사, Y 노조위원장 등 집행부 16명 업무방해 혐의 고소
		M사, Q기자회장 해고 통보, 영상기자회장 중징계
		M사 보도국 기자 166명 노조 중징계 반발 집단 사직 결의
		노조, F사장 배임 혐의로 남부지검 고발
		M사, 노조 상대 30억 원 규모 손해배상소송 청구
		전주 M사, 안동 M사, 여수 M사 파업 돌입
		M사, 노조집행부 고소 및 자택과 월급 등 가압류
	4월	F사장 해임안 제출과 부결
		M사, Y 노조위원장 해임 등 7명 중징계
		‘PD수첩’ 제작부서 시사교양국 해체
		노조, F사장 배임 혐의 추가 서울영등포경찰서 추가 고발
	5월	노조, F사장 무용가 J씨 특혜지원 의혹 제기
		경찰, Y 노조위원장 등 집행부 5명 영장(구속영장 기각)
6월	노조, F사장 무용가 J씨와 수억원대 아파트 공동 구입 의혹 추가 폭로	
	M사, Q기자회장 해고 등 10명 중징계	
	경찰, M사 노조집행부 5명에 구속영장 재신청(재 기각)	
7월	M사, 노조 상대 손배소액 195억 원으로 상향	
	새 방문진 이사회가 M사 문제 처리하도록 여야 합의	
8월	노조, 170일 만에 2차 파업 중단	
	방통위, 방문진 9기 이사진 선임	
		방문진, T이사장 조건부 선출

〈표 4-16〉의 계속

		내 용
	9월	방문진 야권 추천 이사 3명, F사장 해임안 제출
		F사장, 정치적 독립 위한 M사 민영화 지시 검토
		국회 환노위, F사장 국정감사 증인 신청(불출석)
	10월	M사 기획홍보본부장·정수장학회 이사장 M사 민영화 지분 매각 논의
		국회 환노위, F사장 재출석 요구(또 불출석)
	11월	방문진 야당 이사, F사장 해임안 수정 제출
방문진, F사장 해임안 부결, 야권 이사 항의 의미로 '이사회 보이콧' 정치적 외압		
F사장, 국회 환노위 M사 파업 청문회 불참		
2013	1월	검찰, 정수장학회 지분 매각 논의 F·최필립 무혐의 처분
		방문진, "T이사장 논문 표절 의혹 소명"
	2월	감사원, F사장 검찰 고발
	3월	방문진 T이사장, 사퇴 표명
		노조, F사장 상대 손해배상 청구
		방문진 새 이사장에 M 선임
		방문진 임시이사회, F사장 해임안 가결

자료: M사노조 내부자료.

4. 소 결

2012년 M사는 사상 최장 기간의 노사갈등을 겪었다. 170일간의 파업에 따라 다수의 고소·고발과 징계자가 발생했다. M사 노조 파업의 주요 목적은 사장의 취임 반대, 언론의 공정성 회복이었다.

M사 파업의 직접적 원인은 다음에서 찾아볼 수 있다. 우선, 방송사 지배구조에 항시 정치권의 개입이 있어 왔다는 점이다. 권위주의 정부 시절 이후에도 친정부 인사가 방송사 사장으로 임명되는 등 낙하산 논란이 일었다. 이로 인한 방송사 파업은 정치적 성격을 갖게 되며, 매듭을 풀기가 쉽지 않다. 둘째, 언론의 공정성 또는 중립성에 대한 노사 간 시각 차이가 크다. 경영진들은 보도와 제작·편성은 인사경영권의 중요 요소로 바라보기 때문에 노조의 개입으로부터도 자유로워야 한다고 여긴다. 반

면, 노측은 정치권과 재계의 압력으로부터 자유로운 언론 환경을 만들기 위해서는 보도-제작-편성에 있어서 노사의 공동결정이 필요하다고 보고 있다(정경은, 2013).

M사를 포함한 언론노조들은 파업의 파급력을 높이기 위해 2012년은 4월 총선과 12월 대선 등 정치 일정을 감안하여 파업 돌입 시점을 잡았다. 당시 투쟁을 이끌었던 면담자는 파업의 동력을 다음과 같이 설명한다.

“밖에서 저희가 파업하는 것, 주장하는 거, 진행되는 것 등을 표피적으로 보게 되면 다양하게 볼 수 있다는 생각이 들어요. ‘재네는 지식인 집단 이니까 그런 프라이드 때문에 자존감을 갖고 저러는구나’ 라는 식으로 보는 사람도 있을 것이고, ‘정치투쟁하는구나’라고 보는 사람도 분명 있을 거예요.” (MA)

“중요한 것은 우리 구성원들이 어떤 생각을 갖고 파업을 했냐는 점이에요. 집행부 입장에서는 다른 것보다 이게 제일 중요한 문제예요. 동상이몽이면 오래 갈 수가 없어요. 막 흐트러지는 거죠. 회사가 조그마한 것만 던져도 먹고 올라갈 수도 있고, 흩어질 수도 있구요. 단결력이 기본이잖아요. 저희가 170일까지 갈 수 있었던 동인은 그 부분에서 정확히 공감했기 때문이라고 봐요.” (MA)

“불공정 방송을 계속 할 수밖에 상황에서 4월 선거나 12월 선거를 하게 된다면 어떨까? 만약 4월에 야권이 이겼다고 한들 저 양반이 불공정 방송을 안 할까? 저 양반들은 MB의 DNA를 내려 받은 사람들인데, 정권 재창출을 항상 염두에 두고 있는 사람들이 우릴 지휘하고 있는 상황에서 우린 어떻게 할 거냐 하는 치열한 논의가 있었죠.” (MA)

“사실 구성원들이 파업하기를 싫어했어요. 왜냐하면 MB나 F한테 너무 많이 데였어요. 어떤 문제를 일으키면서 해결을 할 수 있다는 가능성을 보려면 기본적으로 서로 손바닥을 마주쳐야 하기 때문에 액션이 서로 좀 맞아야 돼요. 그걸 또 받아줄 만한 인간이 돼야 하고, 안 그러면 완전 개싸움이 되는 건데, 우리 구성원들은 이미 겪은 거잖아요. 그런 취지에는 공감하면서 파업 아니면 방법이 없겠냐 하면서 성토를 한 거예요. 파업을 하기 싫어하는 애들끼리 모아놓아도 마찬가지로인 거예요. 정권이 바뀌면 좀

나을 텐데, 만약 바뀌지 않고 국민들이 ‘M사 너희들은 극우 방종이었다고 하고, 너희가 정권을 이렇게 만들었다’고 하면 다들 감당 못하겠다는 것이었어요. 차라리 파업 좀 하고 우리가 해 보려고 했는데 잘 안됐다고 하면 할 말이라도 있을 텐데 하는 식의 토론 분위기가 만들어 진 거예요. 이것 때문에 긴 파업을 버틸 수 있었던 것이구요.” (MA)

“사실 진짜 파업을 길게 한 동인은 F사장이 다 던져준 거예요. 그 뒤에는 MB가 있구요. 제가 보기에, 제가 아는 상식적인 대통령이었다면 누가 되었건 간에, 우리 상황에서 파업이 한 달 지난 시점에 ‘먹을 거 좀 먹어라. 정리해라. 어쩔 수 없다. 약간 들어주는 척해라’는 식으로 해야 하는데, 전혀 그런 게 아니었다는 것이거든요. 노조 하고는 대화를 하면 안된다는 맥락이 너무 세게, 특히 MB 주변에 있는 사람들이, 왜냐하면 MB가 집권 초기부터 그런 걸 보여줬으니까요. 그런 거 잘하는 사람들을 계속 임명한 거 같아요. 철도노조 사례가 제일 큰 상징이라고 보는데요. 자기가 불법이라고 해버리니까 법원도 불법이라고 규정해 버리잖아요. 그만큼 합법적인 파업이 어디 있었습니까? 파업을 행하는 주체는 노조원들이지만 파업을 기획하고 파업을 얼마나 길게 가져갈 거냐 또는 어떤 식으로 가져갈 거냐의 문제는 모두 회사 측으로부터 비롯된다고 봐요. 회사가 마음만 먹으면 길게 가져갈 수도 있고 짧게 가져갈 수도 있고.” (MA)

노동, 그리고 언론 파업에 대한 사회적 인식의 변화, 새로운 연대세력의 결합은 과거와 달라진 파업의 양태로 나타나기도 했다. 외부 연대세력의 지원은 내부 구성원들의 인식 변화에도 긍정적 영향을 미쳤다.

“아무래도 사회 전반적으로 노동에 대한 인식이 많이 좋아진 측면이 있죠. 그런 것들이 지난 6·4 교육감들 대거 진보교육감들 당선 시킨 거고 저는 사회적으로는 노동과 관련된 인식이 많이 바뀌었어요. 그리고 요즘은 파업을 해도 조중동 말고는 빨갱이라 하는 사람 별로 없어요.” (MB)

“예전에는 언론노동자들이 싸우면 욕 많이 먹었어요. 배부른 놈들이 파업한다고요. 그런데 이제 MB 5년과 이번 정권에 이르기까지 몇 번을 싸우는 과정에서 일반 시민들이 점차 객관적 시각을 갖게 된 것이죠. 언론이 어떻게 서야 되는지 바람직한 사회가 될 수 있을지 성찰할 수 있게 된 것

이죠. 그랬기 때문에 언론이 싸울 때 응원하는 거죠.”

“옛날부터 언론노동자들 만나면 많이 그랬거든요. ‘야 니네는 진짜 연대 안하는 애들이다’ 그런데 지난번 M사하고 KBS가 길게 싸우면서 외부로부터 굉장히 많은 도움을 받은 거예요. 그러니까 분쟁당사자 내부에서도 변화가 생겼죠. 언론이 어떻게 서야 되는지에 대한 시각이 내부에서도 또 바뀌는 거죠. 좌우지간 사회 전반적으로 노동을 바라보는 데 있어서 한국 사회도 많이 성장했습니다.” (MB)

과거 공중파 방송의 파업 여파는 막대했다. 필수품 생산공장의 파업이 사치품 공장에 비해 큰 위력을 발휘하는 것과 같은 이치였다. 한편 케이블, 인터넷 방송 등 대체재의 증가, 외주 제작의 증가 등 방송 환경의 변화에 따라 M사 노조 파업의 위력은 예전과 같지 않았다. 이러한 추세는 향후 방송사 노조 교섭력의 약화, 더 나아가서는 파업의 장기화로 이어질 수 있다.

“아웃소싱을 통해 밖에서 제작해서 때울 수 있는 프로그램들이 훨씬 더 많아졌기 때문에, 저희도 무한도전 하나 빼놓고는 소기의 성과가 없었어요. 그나마 무한도전이나 일밤 같은 경우는 워낙 큰 예능이기 때문에 밖에서 어레인지가 안되는 거예요. 물론 연예인들이 아무 PD나 해도 무한도전 같은 프로를 만들 수도 있겠죠. 저는 그런 시대도 올 수도 있다고 봐요. 왜냐면 연예인 파워가 너무 세졌기 때문이에요. 밖에서 제작할 수 있다는 것은 연예인들의 여러 가지 위상이 높아졌기 때문에 자기중심적으로 돌아가는 게 많다는 것일 수 있거든요. 대부분이 외주화되어 있고, 자기가 데리고 있는 스태프나 연출이 있구요. 그냥 카메라만 있으면 작가 몇 명 고용해서 찍어서 납품할 수 있는 상황, 뭐 이런 것들이 다 되어 있는 거예요. 예전 같으면 방송사 PD가 막강한 권력이고 권한이었기 때문에 이 양반이 움직이지 않으면 다른 것들이 해결이, 연예인 문제가 해결이 안되었죠. 근데 지금은 전혀 아니에요. 그래서 뭐 대체프로그램으로도 얼마든지 할 수 있고, 무한도전이나 일밤 같은 경우는 워낙 거물급 연예인은 방송사의 역량있는 여러 명의 PD가 달라붙어서, 또 M사가 고용하고 있는 여러 명의 작가가 달라붙어 하고 있기 때문에 대체가 가능한 조립이 좀 안돼요. 제일

잘 안되는 게 연예인들이예요. 연예인 6명에 대해 할 수 있는 게 아니라서 결국 결방한 거구요. 근데 그래 봐야 그게 몇 개 안되잖아요. 드라마는 이미 다 외주화되어 있고, 방송을 멈추는 효과가 없어서 저희 파업이 길어지는 원인 중의 하나일 수 있어요.” (MA)

“철도 같은 거는 아직까지도 기차가 서면 끝나잖아요. 앞으로의 파업은

〈표 4-17〉 M사 사례 요약

분쟁 특성	분쟁 이슈	낙하산 사장 취임 반대
	분쟁 성격	언론의 독립성, 공정성 회복
	투쟁 계기	단협 일방해지, 경영진 교체, 조직개편, 노조 무력화
노사 관계	노사 신뢰 정도	낮음.
사용자 특성	최고경영자 특성	정치권, 방문진의 영향력으로부터 자유롭지 못함.
	대노조 전략	노조 무력화 전략
	인적자원관리 특성	외주화 비율 증가, 노사관계 대응능력 부족
	HR역량	보통
	투쟁 대응수단	대량징계, 해고, 조합원 사찰, 창조컨설팅, 방송프로그램 재편성
노조 특성	지도부	언론의 공정성 회복을 위한 목적의식 강함.
	조직력	강함.
	상급단체	민주노총 전국언론노동조합
	조합원 옵션	보통
	특징적 투쟁수단	방송제작 거부, 비리취재 보도, 고소·고발
	외부연대	상급단체, 시민사회단체, 시청자연대
	노노갈등	낮음.
	기타 특성	<ul style="list-style-type: none"> - 방송사 지배구조에 정치권 개입 - 언론의 공정성에 대한 노사간 인식의 차이가 큼. - 파업 파급력을 높이기 위해 총선과 대선 등 시기 선택 - 노조의 강력한 정보 접근성, 경험의 기록이 풍부 - 방송 환경변화에 따른 노조교섭력의 약화

그런 면에서 더 어려워요. 파업을 하더라도 예전 같은 방송을 멈추게 한다는 파괴력을 얻기는 힘드니까 다른 쪽으로 많이 진화하는 거죠. 다른 수단을 통해 알리고, 우리가 제작해서 뿌리고, 제대로 뉴스데스크 만들겠다고 하고, 그리고 우리 구성원들 중에서 영향력 있는 양반들이 스스로 언론 홍보매체가 되어 쫓아다니고, 평소 인맥도 동원하고. 전에는 전혀 그렇지 않았거든요. 방송을 세우면 그걸로 효과가 나왔기 때문예요. 그런 면에서 볼 때 노조가 파업으로 버티는 것은 앞으로 더욱 힘들어질 겁니다.” (MA)

<표 4-17>은 M사 사례를 요약한 것이다.

제8절 Y기업

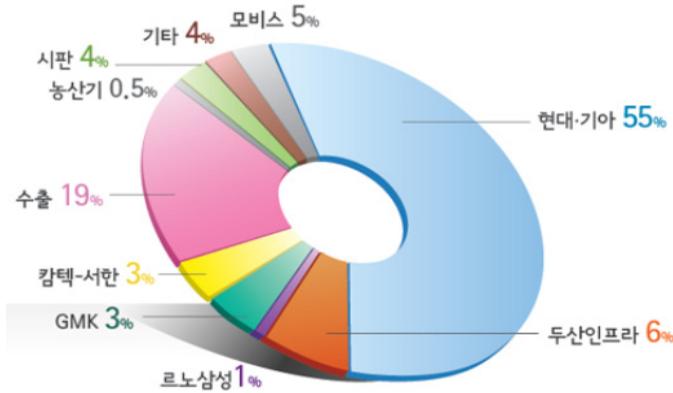
1. 배경

Y기업은 자동차의 핵심 엔진 부품인 피스톤링과 실린더라이너, 캠 샤프트, 밸브가이드, 에어컴프레서, 엔진배기파이프를 제조하는 회사다. 자동차 부품 이외에도 선박, 농기계, 오토바이 엔진 부품 등을 생산한다. 서울 강남에 서울사무소가 있고, 충남 아산(본사), 충북 영동, 대구 달서구, 인천 남동구, 경북 경주에 생산공장이 있다. Y기업의 주요 납품처는 A자동차와 B자동차다. 2013년 현재 Y기업 전체 생산량 중 55%를 현대·기아차에 납품한다. 그 외에도 Y기업은 두산인프라, 르노삼성, 현대 MOBIS, 대우종합기계 등에 납품하고 있다(그림 4-6 참조).

Y기업이 생산하는 제품의 국내 시장점유율은 60%를 넘는 수준이다. Y기업 제품은 국내뿐 아니라 미국·영국·중동·남미·동남아 등 40여 개국에 수출되고 있다. Y기업은 일본 피스톤링 주식회사, 미국 Federal Mogul, 미국 HCT INC 등과 기술제휴를 맺고 있다.

Y기업의 역사는 1959년으로 거슬러 올라간다. Y기업은 1959년 8월에 설립되었다. 당시 서울 오류동에 공장을 설치하고 조업을 개시했다. 그

[그림 4-6] Y기업 납품 현황



자료: Y기업 홈페이지.

후 20여 년 동안 Y기업은 꾸준히 기술혁신에 매진하였다. 1979년에는 미국 SEALED POWER사와 기술제휴를 체결한다. 1988년에는 주식상장이 이루어졌다.

1992년에는 별도의 기술연구소가 설립되었다. 이때부터 Y기업 제품의 기술력 업그레이드가 가속화된다. Y기업은 1995년 독일TV BAYERN으로부터 ISO90001 인증, 1998년 독일TÜV MANAGEMENT SERVICE로부터 QS9000 인증을 획득했다. 1997년에는 국립기술품질원으로부터 품질경쟁력 우수 100대 기업으로 선정되기도 했다. 2002년에는 산업자원부로부터 부품·소재 전문기업으로 지정되었고, 2003년에는 자동차공업발전 공로자로 산업자원부 장관표창을 수상하였다. 2004년 독일TÜV MANAGEMENT SERVICE로부터 TS16949와 ISO14001 인증을 획득하고, 2005년 미국의 자동차 회사인 크라이슬러사의 공식 납품업체로 지정되었다. 같은 해 일본 TPR, 중국 ARN과 합작투자 계약을 체결하기도 했다. Y기업은 2001년 본점 소재지를 아산으로 이전하고 인천 남동 공장을 개설한다.

2014년 현재 Y기업은 T과워텍, PM공업주식회사, CUPR유한공사 등 3개의 계열 회사를 가지고 있다. T과워텍은 일본 TPR과 합작투자한 회사다. 자동차용 실린더라이너를 생산하여 Y기업을 통해 국내외 자동차 회사에 공급한다. Y기업의 지분율은 60% 수준이다. PM공업 주식회사는 자동차용 발

브시트 등을 생산하는 업체로 Y기업의 지분율이 100%다. CUPR유한공사는 일본 TPR, 중국 ARN과 합작투자한 회사로 자동차용 피스톤링 등을 생산하여 중국 자동차 회사에 납품하고 있다. Y기업의 지분율은 45%다.

현재 Y기업의 대표이사는 YY씨다. YY대표이사는 계열회사 모두에 직·간접적으로 관여하고 있다. Y기업은 1988년부터 2012년까지 YW씨와 YY씨 2인 체제로 운영되었다. 2012년 YW씨의 사임에 따라 그때부터 YY대표이사 단독 체제로 운영되고 있다. 2014년 6월 말 기준 YY씨의 지분율은 20.11%, YW씨의 지분율은 3.09%다. 두 사람의 지분율과 가족 등 특수 관계인들의 지분을 모두 합하면 전체 주식의 47.9%에 이른다.

Y기업은 꾸준히 성장해 왔다. 2013년 Y기업의 매출액은 2,840억 원, 당기순이익은 132억 원, 총 포괄이익은 228억 원에 달했다. 수출 실적 또한 꾸준한 성장세를 기록해 왔다. 1995년 1,000만 달러, 2003년 2,000만 달러, 2005년 3,000만 달러, 2006년 5,000만 달러, 2012년에는 1억 달러 수출을 달성하기에 이른다(표 4-18 참조).

현재 700여 명의 근로자가 Y기업의 녹을 먹고 있다. 이 중 남성이 85%, 여성이 15%다. 고용형태는 대부분 정규직이다. Y기업의 회사 방침의 세 축은 고객 제일, 화합 정진, 기술혁신이다. ‘고객 제일’은 고객의 소리에 귀 기울이고, 고객과의 약속은 반드시 지켜 고객만족 경영을 실천한다는 의미다. ‘화합 정진’은 상호존중과 신뢰로 화합하여 회사의 발전과 자질 향상을 위해 노력한다는 것이다. ‘기술혁신’은 세계 수준의 기술 축적을 위하여 끊임없이 노력함을 의미한다(그림 4-7 참조).

〈표 4-18〉 Y기업의 재무정보(2012~2013)

(단위: 억 원)

	2012(53기)	2013(54기)
매출액	2,984	2,840
매출 총이익	171	97
당기순이익	115	132
총 포괄이익	90	228

자료: Y기업 홈페이지.

(그림 4-7) Y기업의 회사 방침



자료: Y기업 홈페이지.

2. 기존 노사관계

Y기업 노동조합은 민주노총 금속노조 산하에 있다. 본사인 아산공장에 아산지회, 충북 영동공장에 영동지회가 있다. 조합원 대부분은 생산직 근로자들이다. 이외에도 사무관리직을 중심으로 한 제2노조가 있다.

Y기업의 전체 직원 700여 명 중 조합원 수가 600여 명으로 노조조직률은 85%다. Y기업의 제1노조는 탄탄한 조직력을 갖추고 있다. 조합원들의 숙련도는 매우 높은 수준이고, 이는 노조 교섭력의 원천이 된다. 제1노조의 경우 조합원총회, 대의원대회, 집행위원회 회의가 안정적으로 운영되고, 조합원 및 간부를 대상으로 한 교육, 선전 및 연대 활동, 조합원 고충 처리, 산업안전 활동, 조직 강화 활동 등이 일상적으로 이루어지고 있다.

과업 발생 전까지만 해도 Y기업의 노사관계는 무리 없는 균형 상태를 유지했다. 생산직 노조의 조직력은 탄탄했으며, YY대표이사는 노조에 적대적이지 않았다. 임단협 교섭도 매년 안정적으로 행해졌다. 회사는 단협에 까다로운 해고 규정을 명시하는 등 근로자들의 고용안정에도 신경을 썼다고 한다. 상호 협력적 분위기는 장기근속자가 많고 이직률이 낮은 사업장으로 자리를 잡는 기반이 되었다.

“노동조합이 현장을 장악하다 보니까 회사가 잘 못 할 수 없는 구조였죠. 인사부서, 경영진 그 누구도 우리 조합원에게 함부로 대하지 못했어요.” (YA)

“회장님이 근로자들을 많이 배려해 줬어요. 별로 따지지 않고 근로자들이 무언가 요구하면 해주는 그런 분이었어요. 단체협약 맺을 때는 조항 하나하나 따지는 게 보통이잖아요. 유 회장은 별로 따지지 않았어요. 웬만하면 노조의 요구를 수용했어요. 해고조항 징계위원회도 노사 동수로 두었어요. 그래서 웬만하면 해고를 못시키게 했지요.” (YD)

“Y기업에는 장기근속자들이 많아요. 이분들 이야기 들어 보면 유 회장과 관련된 좋은 이야기가 많이 나와요. 회장님이 하루에도 몇 번씩 공장을 돌며 생산직 근로자들을 격려해 주었대요. 고생한다고 등도 두드려주고, 일과 후 자주 소주잔도 나누시고..” (YC)

Y기업 노조의 힘을 구성하는 또 다른 요소는 사내 동호회를 중심으로 한 비공식 부문의 활성화와 그에 따른 조합원들의 끈끈함에서 찾을 수 있다. 생산직 근로자들의 강한 연대는 장기간 파업을 굳건히 버틸 수 있었던 원천이었다.

“Y기업 사내 동아리가 100개가 넘어요. 향우회도 있고 테니스, 볼링, 축구 동아리 등 100여 개 동아리가 매우 활성화되어 있어요. 그러다 보니까 한 사람이 최소한 한두 개 동호회에는 가입되어 있어요. 그 동아리가 매달 최소 한 번씩 모임을 갖죠. 그런 네트워크가 형성되어 있으니까 사람들이 더욱 끈끈해질 수 있었죠. 실제로 오랜 기간 싸우는 과정에서 그렇게 끈끈하고 촘촘히 맺어진 연결망이 큰 힘이 될 수 있었어요. 여기도 몇 십명인 소규모 사업장이 아니잖아요. 500명이 넘는 사업장이다 보니 그 모든 사람들을 그렇게 끌고 가고 묶어 내려면 아무래도 기존의 관계의 질적인 측면이 중요하죠. 그렇게 동호회들이 현장 생산직 분들의 결속을 단단하게 한 장치가 된 것 같아요.” (YC)

2011년 7월부터 복수노조 설립이 가능해짐에 따라 사무직을 중심으로 한 제2노조인 Y기업(주) 노동조합이 설립되었다. 제2노조는 사무관리직

사원들 중 과장급 이하까지의 직원들로 구성되어 있다. 제1노조의 조합원 일부도 제2노조에 가입하였다. 2012년 제2노조는 대표교섭권을 확보하게 된다. 2014년 제1노조가 다시 대표교섭권을 획득하였다. 현재 영동공장의 경우 제1노조 조합원이 70%, 제2노조가 30%다. 아산공장의 경우 전제 조합원의 55%가 제1노조에, 45%가 제2노조에 소속되어 있다.

“변칙을 쓴 거죠. 변칙을 써서 대리급까지 거기다가 싹 집어넣은 거죠. 원래 현장직만 하면 우리가 더 많죠. 대표교섭권을 가져가기 위해 인원을 우리보다 조금 많게 가져가 버린 거예요. 그래서 그때 대표교섭권을 뺏겼다가 2014년도에 되찾았죠.” (YA)

제1노조는 Y기업 노조를 어용으로 규정하였다. Y기업 노조가 사측의 개입으로 설립되었다는 것이다. 제1노조는 제2노조가 민주노조인 제1노조를 파괴하려 한다고 주장해 왔다. 반면에, 제2노조는 제1노조가 출근 및 근무시간에 찾아와 욕설, 폭력 등 위협적인 행위로 노조법이 정한 정당한 조합 활동을 방해해 왔다고 주장한다. Y기업의 노노 간 갈등은 아직까지 계속되고 있다.

“밥을 따로 먹어요. 금속노조 조합원들은 사내 식당에서 먹어요. 어용노조 조합원들은 거기서 못 먹어요. 총무부서로 밥을 날라다 줘요. 매일 회사에서 어용노조 밥을 날라다 주지요. 연세 있는 분들도 많은데 딱하다는 생각도 들죠. 한편으로는 저 나이에 왜 저 짓을 하고 있을까 생각도 들구요.” (YA)

Y기업의 임단협 교섭은 초기업노조와 사측 간 대각선교섭 방식으로 이루어진다. 현재 노사 간 교섭이 진행되고 있다. 하지만 교섭이 다분히 형식적인 요식 행위에 가깝고, 사측이 제2노조와의 교섭을 중심으로 전체 조합원의 근로조건을 규율하려 하기 때문에, 교섭을 통해 제1노조가 실익을 기대하기는 어려운 상태다.

Y기업 제1노조는 2014년 현재 노조활동을 하는 데 가장 어려운 점으로 불안정한 교섭구조, 사용자의 부당노동행위, 그리고 법·제도적 문제를 들고 있다.

3. 분규 과정

Y기업의 분규는 비교적 원만한 의제인 주간연속 2교대 관련 교섭으로 시작되었다. 하지만 사측이 교섭 의제의 절충보다는 교섭 주체의 약화를 통한 해결을 추구함에 따라 사태가 악화되었다.

“사측이 처음에 정말 주간연속 2교대 문제에 대해 건설적인 대안을 갖고 가는 방향으로 접근을 했으면 이렇게는 되지 않았을 겁니다. 그런데 사측이 태도가 돌변해서 노조를 아예 무력화하는 방식으로 이 문제를 해결하겠다고 나오니까 싸움이 커진 거죠. 노조는 사측이 노조 죽이기에 돌입했다고 받아들였어요. 결국, 주간연속 2교대 문제는 민주노조 사수 운동으로 변해버렸어요.” (YC)

주야 맞교대 제도 하에서는 야간노동을 피할 수 없다. 관련 연구들에 따르면, 장기간의 야간노동은 노동자의 24시간 생체 주기의 파괴, 수면장애, 만성피로, 심혈관계 질환, 소화기계 질환, 각종 암 등을 야기할 수 있다. 이처럼 야간노동은 노동자의 건강을 해치는 주요 원인이며, 노동자의 생명을 단축시킬 수 있다.

사실, 주야 맞교대에서 주간연속 2교대 근무제로의 전환은 파업 발생 2년 전인 2009년도에 이미 합의되었던 사항이다. 2009년 합의에 기반하여 2011년 1월부터 주간연속 2교대 근무제가 시행 예정이었다. 하지만 사측은 돌연 합의를 파기했다. 이와 관련하여 조정 절차에 들어갔으나, 노측의 요구안은 수용되지 않았고 조정은 중지되었다. Y기업 노조는 부분 파업에 들어갔다. 2011년 5월 24일 공장 안에서 농성 중이었던 533명의 노동자들이 모두 경찰서로 연행되었다.

비교적 건강한 노사관계를 유지하던 Y기업이 대표적 장기분규 사업장이 된 까닭은 얼핏 보아서는 잘 납득이 가지 않는다. 노동조합에 호의적이었던 Y기업 사측이 교대제 이슈에 이토록 민감하게 된 근본 원인은 무엇인가? 관련자들은 자동차 하도급 구조에 바로 그 근본적 원인이 있다고 본다. Y기업 사태의 주범은 원청인 A자동차라는 것이다. 이종탁(2011)은 다음과 같이 주장한다.

“모듈업체와 1차 협력업체들은 완성차가 근무형태를 바꾸면 동시에 근무형태를 변경해야 한다. 완성차가 가동되는 시간대에 부품을 공급, 조달해야 하기 때문이다. 이러한 사실을 A자동차 노사도 잘 알고 있기 때문에 2010년 A자동차 노사는 완성사 및 부품업체 노사가 참여하는 ‘자동차산업 교대제 개선위원회’를 구성하여 주간연속 2교대 시행에 따른 자동차산업 및 지역경제 파급 영향 최소화를 위한 방안을 공동 마련하는 것을 합의했다. 하지만 구체적인 위원회 구성 단계에는 이르지 못하고 있다. 결국 조사와 파악은 하겠지만 구체적인 방안은 A자동차 노사의 합의 뒤로 미루고 있는 셈이다.”

“하지만 Y기업 노사는 A자동차보다 더 빠르게 주간연속 2교대제 협의를 진행했다. DW정공에서도 이미 주간연속 2교대제를 도입·시행하면서 불편해했는데, 그나마 많은 물량을 조달하는 업체가 아니라서 대충 눈감았던 반면, Y기업은 A자동차의 핵심 협력업체 중 하나이다. Y기업의 근무형태를 바꾸고 생산체제를 변경하면 A자동차 조달체제에 변화가 불가피하다. 그러므로 A자동차는 Y기업 사측에 강한 압력을 행사하며 부품업체가 완성차보다 앞서서 주간연속 2교대제를 도입하지 못하도록 막았던 것이다.”

Y기업 투쟁을 이끌어 온 노조간부는 당시의 상황을 다음과 같이 설명한다.

“A자동차에서 개입을 했죠. 노사관계도 그렇게 나쁘지 않았던 조직이었는데 당시 술자리에서 잦은 압박이 있었어요. ‘너희들 우리 원청도 안하고 있는 주야 2교대를 하려고 해. 건방지게 니네 물량 받기 싫냐?’ 이런 압력을 넣으니까 Y기업 회장이 버티기 어려웠겠죠. 지금 A자동차가 유일한 밥줄인데 거기서 그렇게 나와 버리면 이 사람은 마음을 좋게 쓸래도 쓸 수가 없죠.” (YB)

이처럼 원청은 하청기업의 노사관계에까지 막대한 영향을 미쳤다. 이러한 배경 가운데 Y기업 노사는 장기간의 분쟁 상태에 돌입하게 된다. Y기업의 주요 파업 과정은 다음과 같다. 2009년 Y기업 노사는 ‘주간연속 2교대제 및 월급제’ 도입에 합의하고 2011년 1월부터 이를 시행기로 결

정한다. 2010년부터 노측은 주간연속 2교대제 및 월급제 실무팀을 가동한다. 2011년에 접어들어 노사는 주간연속 2교대제 및 월급제 교섭을 시작한다. 교섭이 시작된 후 11차례의 교섭 동안 사측의 안이 제시되지 않았다고 한다.

이즈음 창조컨설팅이 Y기업 사태에 개입한다. 창조컨설팅은 충북 지역에서 Y기업뿐 아니라 보쉬전장, 콘티넨탈 등 금속노조 사업장에 동일한 방법을 적용하여 노조를 파괴하고자 했다. 2011년 4월 창조컨설팅은 Y기업에 <표 4-19>와 같은 실적이 기록된 제안서를 제출했다.

창조컨설팅은 노조파괴를 위한 구체적인 시나리오를 제시했다. 창조컨설팅은 2010년에서 2012년까지 총 23개 기업으로부터 82억 4,500만 원의 수익을 거두었다. 땡땡책협동조합(2014)에 따르면, 창조컨설팅의 노조파괴 방법은 크게 다섯 단계로 구분된다. 1단계는 사업장 내 불안감 조성이다. 이를 위해 사측의 노사관계 책임자를 변경하고, 사업장 내 공격적인 여론을 확산시킨다. 기존 노무관계자에게 책임을 묻고, 새로운 책임자를

<표 4-19> 창조컨설팅의 실적(Y기업 제출용)

	실적
발레오전장	집행부 교체(강경→온건) 조직형태 변경(산별노조→기업별노조)
상신브레이크	금속노조 탈퇴
대림자동차	민주노총 탈퇴
연세대의료원	7,500명→3,000명
동아대의료원	1,500명→200명
캡스	2,200명→20명
서울 성애병원	노조해산
광명성애	650명→15명
영남대병원	1,800명→60명
레이크 사이드	노조해산
동우파인캡	900명→0명

자료: 땡땡책협동조합(2014)

통해 전면적인 노사관계의 변화를 꾀하는 것이다. 사측은 공식·비공식적 채널을 통해 고용 불안을 조성한다. 회사가 재정난에 빠져 있으며, 고용조정 가능성을 내비친다. 2단계는 노동조합을 자극하는 것이다. 교섭과 노사협의회에 대해 해태 또는 회피로 일관한다. Y기업은 공장장이 노조 게시물을 훼손하며 도발했다. 이후에도 조합원총회, 설명회 등의 시간에 관리직을 생산 현장에 투입하며 계속 노동조합을 자극했다. 불가피하게 관리직을 생산 현장에 투입했을 때는 노조의 협조를 구하거나 사후에라도 사과를 하는 것이 관행이었지만 지켜지지 않았다. 3단계는 노조의 투쟁을 유도하고, 노조가 저항하면 조합원들을 징계·해고하는 것이다. 사측은 투쟁이 시작되면 이를 불법으로 규정하고 무차별적 징계·해고의 수순을 밟는다. 이를 통해 사측은 노조활동을 위축시킨다. 4단계는 어용노조의 설립이다. 사측은 금속노조지회 조합원들을 상대로 회유와 협박을 통해 어용노조 가입원서를 받아낸다. 금속노조에 머무르면 해고 등의 불이익을 당할 수 있다고 협박한다. Y기업 노조에서도 2011년 어용노조가 생겼다. 제1노조와 이들과의 갈등은 여전히 지속되고 있다. 마지막 5단계는 회유에 넘어가지 않은 조합원들을 철저히 차별하고 탄압하는 것이다. Y기업에서는 끝까지 싸운 조합원들에 대한 고소·고발·해고가 계속되었다. 2011년 5월 교섭 결렬로 조정 절차에 돌입한다. 사측은 4조 3교대의 안을 제시했으나, 노조는 사측의 안이 야간노동을 심화하고, 노동강도를 강화하는 개악안이라며 거부한다. 타협의 여지가 보이지 않자 충남지방노동위원회는 조정 중지를 결정한다. 조정 중지에 따라 Y기업 노조는 쟁의 찬반투표를 진행한다. 쟁의는 78%의 찬성으로 가결되어 노조는 5월 18일 2시간 동안 부분파업에 돌입하게 된다. 사측은 곧바로 직장폐쇄로 응수하고 용역을 투입하기에 이른다. 당시, 용역 중 한 사람이 대포차로 노동자들을 향해 돌진하여 13명의 노조원이 중경상을 입었다. 하지만 경찰은 이를 단순 뺑소니 사건으로 처리했다. 5월 24일에는 파업 현장에 4,000여 명의 경찰이 투입되었고, 노동자 533명이 연행되었다. 5월 27일 검찰은 T의원, 아산지회장 등 노조지도부 2명을 구속하고, 조합원 100명을 불구속 처리했다. 6월 22일 이구영 영동지회장, 엄기한 아산부지회장이 조계사에서 무기한 단식에 돌입했다.

2011년 7월 Y기업 경영진은 사무직 근로자를 중심으로 한 ‘Y기업(주) 노동조합’(제2노조)을 신설한다. 2011년 8월 Y기업 노조는 법원(대전지법 천안지원)의 조정안을 수용하여 ‘8월 31까지 전원 복귀’를 결정한다. 2011년 10월 Y기업 경영진은 파업에 가담한 노동자 106명을 징계하고 27명을 해고시킨다. 2011년 12월 Y기업 노조는 △YY 회장 구속 △기업 별노조 설립신고 취소 △특별감사를 통해 확인한 강제·감금 노동에 대한 추가 수사를 촉구하며, 고용노동부 천안지청 앞에서 무기한 천막농성에 돌입한다.

2012년 2월 충남지방노동위원회는 해고자 23명에 대한 부당해고 및 부당노동행위에 대한 제소에서 노측의 손을 들어주었다. 2012년 6월 중앙노동위원회는 지노위에 판결 가운데 해고자 23명에 대한 부당해고는 인정하나, 부당노동행위는 인정하지 않는다고 판결했다. 2012년 6월 Y기업 노조는 ‘심야노동 철폐와 해고자 복직, 사업주 처벌’을 촉구하며 서울 삼성동 Y기업 서울사무소 앞에서 노숙 농성에 돌입한다. 2012년 9월 국회 환경노동위원회 주최 ‘산업현장 용역폭력 관련 청문회’에서 창조컨설팅 노조과파 시나리오가 공개되었다. 2012년 10월 창조컨설팅 법인 인가가 취소되고, JD 대표 노무사 자격이 정지된다.

Y기업 경영진은 왜 하필 큰 비용을 지불하고 창조컨설팅의 조언을 수용한 것일까? Y기업 인사부서의 역량은 어떠했을까? 노조 관계자들은 Y기업 인사부서 역량의 부족함 또한 사측의 노조 무력화 시도에 한몫 했다고 주장한다. 노사관계 경험 부족, 인사관리 전문성 부재에 따라 악수를 두었다는 것이다.

“Y기업 인사부서의 역량은 매우 떨어진다고 보시면 돼요. A자동차 이런 데 하고는 차원이 다르죠. 우선 경험들이 없어요. 파업 전에만 하더라도 비교적 원만해서 대처할 필요가 없었죠. 적대적인 노사관계를 다뤄본 경험이 없어서, 대응능력도 매우 부족했죠. 2011년 막상 파업이 발생니까 인사부서가 어떻게 대처할지를 모르는 거예요. 그래서 창조컨설팅이 더욱 쉽게 이 사람들을 좌지우지할 수 있었죠. 지금은 많이 좋아졌어요 3년이 지났으니까 이제 거기도 배우는 것들이 있으니까 상당히 역량이 갖춘 것 같더라고요. 옛날하고는 많이 달라졌죠.” (YC)

2012년 10월 21일 BP Y기업 아산지회장이 ‘노조파괴 중단’을 요구하며 아산공장 앞 굴다리 위 고공농성에 돌입한다(151일 농성 후 2013. 3. 20 해단). 2012년 11월 노조는 ‘사업주 처벌과 특별근로감독 실시 등’을 요구하며 대전노동청 앞 천막농성에 돌입하였다(2013. 3. 19 해단). 2012년 11월 30일 대전지방법원은 Y기업 부당해고 무효확인 소송에서 27명 해고자 전원 해고무효 판결을 내린다. 이듬해 5월 Y기업 사측은 해고자 27명에게 복직을 통보하게 된다.

2013년 8월 고용노동부 천안지청은 사측의 ‘노조파괴’ 공작과 관련해 대부분 불기소 의견으로 검찰에 사건을 송치한다. 2013년 10월 사측은 복직한 해고자 27명 중 11명을 재해고시키고, 13명에게 출근정지를 명한다. 2013년 10월 13일 EW 영동지회장 및 BP 아산지회장은 ‘사업주 처벌’ 등을 요구하며 옥천 광고탑 고공농성에 돌입하게 된다. 2013년 11월 사측은 아산공장에 용역 20여 명을 재투입한다. 이에 따라 노조는 용역 투입에 항의하며 수일간 전면 파업에 돌입한다. 11월 25일 사측은 파업 참가자 4명에 대해 출근정지, 7명에 견책 징계 처분을 내린다. 12월 30일 대전지방검찰청 천안지청은 사측의 부당노동행위에 대해 불기소 처분, 대표이사 등 경영진 7인에 대해 불구속 기소 처분을 내린다.

2014년 1월 노조는 검찰의 불기소 처분에 대해 항고한다. 2014년 2월 Y기업 노조는 노조파괴 특별검사제 도입 요구 기자회견을 실시한다. 2월 14일 서울행정법원은 부당해고 및 부당노동행위구제 재심판정 취소 소송에서 원고(사측) 패소 판결을 내린다. 이는 사측이 노동조합 무력화를 위해 개입함을 인정한 최초의 법원 판결이다. 2월 18일 BP 아산지회장이 고공농성을 중단한다. 이날부터 고용노동부 천안지청의 중재로 노·사·정 간담회를 열고 특별교섭을 실시하게 된다. 하지만 3월 7일 사측이 ‘사업주 처벌 촉구 등 일체의 적대적 행위 불가’ 등을 선행 조건으로 제시하면서 특별교섭은 중단된다. 3월 20일 해고자 11명이 근로자 지위보전 및 임금지급 가처분 사건에서 승소한다. 3월 26일 근로복지공단이 사측의 직장폐쇄로 인한 정신질환을 업무상 재해로 인정하면서 Y기업 조합원 신 모씨의 요양신청이 승인된다. 3월 15일 민주노총 조합원과 시민사회 단체를 중심으로 한 제1차 Y기업 희망버스가 출발한다.

2014년 4월 Y기업 노사는 대전노동지청장의 중재로 5월 31일까지 특별교섭하기로 합의한다. 4월 24일 대전고등법원은 사측의 직장폐쇄 행위가 노조의 조직력을 약화시키기 위한 목적 등을 갖는 공격적 직장폐쇄에 해당해 정당성을 갖기 어렵다며 직장폐쇄 기간 동안의 임금을 지급하라고 결정한다. 같은 날 검경은 ‘무단 건조물침입 혐의’로 EW 영동지회장에 체포영장을 발부한다. 4월 29일 기대를 모았던 노사 특별교섭이 결렬된다. 2014년 5월 대전지방법원은 직장폐쇄 당시 노동자들을 폭행한 용역업체 직원에게 징역 3년에 집행유예 4년을 선고한다. 5월 29일 대전고등검찰청 천안지청은 Y기업, BS전장, KN 등 노조파괴 사건에 대한 노조의 항고를 기각한다. 6월 11일 노조는 검찰의 항고 기각에 대해 법원에 재청을 요구한다. 6월 18일 경찰은 노조간부 4명에 대한 구속영장을 청구한다. 2014년 6월 30일 EW Y기업 영동지회장이 건강 악화로 고공농성 259일 만에 옥천 광고탑에서 철수한다.

4. 소 결

분규 전 Y기업은 다른 사례들에 비해 대체로 원만한 노사관계를 유지했다. 분규의 이슈도 상대적으로 원만한 의제인 교대제였다. 하지만 주간 연속 2교대 관련 교섭이 시작되자, 사측은 곧 태도를 바꾸었다. 경영진은 교섭 의제의 절충보다는 교섭 주체의 약화를 통한 해결을 추구하고, 사태가 악화되었다.

사측이 창조컨설팅, 공권력 동원, 직장폐쇄, 대량징계, 손배 가압류 등 강도 높은 탄압 수단을 동원함에 따라 노동조합도 노조 수호 차원에서 강력하게 대응하게 되었다. 노동조합 역시 과거의 경험 속에서 상당한 힘을 지닌 조직이었기 때문에 힘의 균형이 무너지지 않았고, 결국 Y기업은 국내의 대표적 장기투쟁 사업장 중의 하나로 남게 되었다.

Y기업 노조는 단단하다. 생산직 근로자를 중심으로 한 제1노조의 조직률은 85%로 탄탄한 조직력을 갖추고 있다. 노조회의체, 교육, 선전 및 연대 활동, 조합원 고충처리, 산업안전 활동, 조직 강화 활동 등이 짜임새 있게 운영되어 왔다. 이러한 노조의 힘은 장기파업의 동력이 되었다. Y

기업 노조의 힘을 구성하는 요소에는 조합원들의 높은 숙련수준을 통합 교섭력, 사내동호회 등 비공식 부문의 활성화와 그에 따른 조합원들의 끈끈한 결속력 등이 있다.

강한 노조에 비해 Y기업 인사부서의 역량은 많이 부족했다. 노사관계 경험이 부족했고, 인사관리 전문성도 떨어졌다. 인사부서 역량의 부족함은 장기분규 요인 중 하나로 작용했다.

무엇보다 Y기업이 장기투쟁 사업장이 된 이유는 불합리한 원하청 관계에 있다. 원청 대기업이 막대한 지위를 이용하여 하청 기업들의 매출과 이윤을 압박하고, 심지어 하청 기업의 노사관계에까지 큰 영향을 미쳤다. Y기업 노사가 갈등을 빚은 핵심적 이유는 ‘주간연속 2교대제’를 둘러싼 협의였는데, 이것을 결정적으로 가로막은 것이 바로 A자동차 사측이었다. Y기업 노동조합에 의해 발견된 한 문서에 의하면 A자동차 사측은 Y기업 노사의 주간연속 2교대제 합의를 유보하도록 강요하고 있었다(이종탁, 2011).

Y기업 노동조합은 파업에 돌입하기 전까지만 해도 사측이 직장폐쇄까지 할 거라는 예상은 전혀 하지 못했다. Y기업의 기존 노사관계에 비추어볼 때, 사소한 분쟁이 있다고 해서 노사가 적대적 관계로 돌변한 적이 한 번도 없었기 때문이다. Y기업 노사의 분쟁이 이렇게 오랜 동안 지속된 원인은 결국 제기된 교섭 이슈가 Y기업 스스로 컨트롤하기 어려운 문제였던 게 가장 컸다. 주간연속 2교대 이슈는 당시 A자동차가 함께 맞물려 있던 문제였기 때문이다. 원청의 노사도 쉽게 합의할 수 없었던 이슈를 하청 기업 노조에서 제기하였고, 원청은 이를 껴안지 못했다. A자동차가 당장 Y기업 경영진을 압박했고, Y기업 사측은 바로 액션을 취했다. Y기업 사측도 무척 곤란을 겪었다. 제도에 이미 합의했고, 시행을 앞두고 있는 상황에서 원청과 노조 양측으로부터 압박을 받아야 했기 때문이다. Y기업 노사는 결국 당사자들끼리만으로는 해결할 수 없는, 자기 스스로 통제할 수 없는 이슈를 가지고 서로 싸움을 하다 보니까 마무리가 어려운 상황에 직면한 것이다.

또 다시 Y기업과 같은 사례가 일어나지 않기 위해서는 원하청 관계 개혁이 꼭 필요하다. 엄정한 법의 집행만 이루어져도 원하청 문제의 상

당 부분이 해결될 수 있다. 공정거래질서 확립을 위한 제도적 개선 노력이 뒤따라야 할 것이다.

Y기업의 사례는 <표 4-20>과 같이 요약될 수 있다.

<표 4-20> Y기업 사례 요약

분쟁 특성	분쟁 이슈	주간연속 2교대
	분쟁 성격	원하청 관계로 인한 분쟁 성격의 복잡성
	투쟁 계기	사측의 단협 파기, 노조 무력화
노사 관계	노사 신뢰 정도	보통
사용자 특성	최고경영자 특성	비교적 원만, 하청기업 사용자의 한계
	대노조 전략	노조 무력화, 노조파괴 전략
	인적자원관리 특성	인사관리 전문성 부족, 노사관계 대응능력 부족
	HR역량	낮음→보통
	투쟁 대응수단	공권력 투입, 창조컨설팅, 직장폐쇄, 대량징계, 제2노조 설립
노조 특성	지도부	pattern setter로서 목적의식 강함.
	조직력	강함.
	상급단체	민주노총 금속노조
	조합원 옵션	부족
	특징적 투쟁수단	고공농성, 비닐하우스 투쟁
외부연대	상급단체, 시민사회단체, Y기업 희망버스	
노노갈등	제2노조와의 갈등 수준 높음.	
기타 특성	원청이 하청기업 고용관계에 막대한 영향을 미침. 비공식부문 활성화가 노조의 강한 조직력으로 연결	

제9절 사례의 공통적 요소와 차별적 요소

1. 공통적 요소

본 장에서 살펴본 사례들은 선행연구에서 주목해 온 요소들과는 상당히 다른 양태를 보여준다. 파업발생 가능성에 주목하는 기존 연구들은 대체로 이성적 요인들에 주목해 왔다. 하지만 장기분규 사업장의 경우 이성적 요인 이외의 요인들에 큰 영향을 받는다. 장기분규 사업장의 투쟁 이슈는 전통적인 임·단협 이슈와는 다르다. 아울러 그들은 외부의 영향을 많이 받게 된다.

본 사례연구는 일반론적 관점에 따라 장기분규 사업장들에서 공통적으로 나타나는 보편적 원칙이 존재할 것으로 가정하였다. 사례연구를 통해서 본 장기분규 사업장 사례들의 공통점은 다음과 같다.

첫째, 장기분규 사업장 노사는 모두 임금 외적 이슈를 중심으로 싸우고 있다. 임금 이슈로 장기간 파업하는 사업장은 존재하지 않는다. 임금 이슈는 상대적으로 조정이 용이하고 분쟁 기간도 길지 않다. 반면, 장기분규 사업장 노사는 고용조정, 노조 인정 등 임금 문제보다 훨씬 더 복잡한 사안으로 다투게 된다. 장기분규가 반드시 고용조정의 문제로 출발하는 것은 아니다. 하지만 투쟁 과정에서 해고가 동반되는 경우는 빈번하다. 결국 해고자 복직이 파업의 중요한 이슈로 재설정되고, 교섭이 막히는 패턴이 반복하게 된다(표 4-21 참조).

둘째, 장기분규 사업장 노조의 파업 이슈는 정당성을 확보한 경우가 많다. 장기분규 사업장의 분규 이슈는 대체로 정당성을 갖는다. 그리고 이

〈표 4-21〉 분쟁 이슈와 파업기간

분쟁이슈	파업 지속기간
임금 이슈(임협)	-
비임금 이슈(고용조정, 단협)	+

정당성은 법과 제도보다는 대중적 여론에 의해 확보된다. 장기분규 사업장을 오랜 기간 동안 지원해 온 민주노총의 간부들은 다음과 같이 말한다.

“그만큼 파업의 정당성이 전제되어야 돼요. Y자동차가 파업할 때 외부에서 관심이 별로 없었는데, 점점 진행이 될수록 사람들이 죽고 있고, 그리고 정리해고와 관련해서는 누구든지 당할 수 있다는 어떤 공감대가 형성되잖아요. 그리고 회계법인의 장부 조작 뭐 이런 일들이 밝혀지면서 관심도가 크게 올라갔던 거잖아요. Y자동차 투쟁은 정리해고 투쟁사업의 상징이 되었죠. 그리고 K전자는 비정규직 불법과건 파업투쟁의 상징이죠.” (SC)

“지금까지 제가 20년 이상 노동관에 있으면서 정당성이 없는데 심심하니까 사측에 시비 걸어서 쟁의하는 경우는 본 적이 없어요. 그런 경우에는 기본적으로 연대도 안 될 뿐더러 그 싸움 자체가 오래 못 가요. 만약 그런 경우가 벌어진다면, 공권력이나 사측의 탄압을 받아도 사회적 이슈화가 안돼요.” (SB)

장기분규 사업장 노조는 때때로 그들 투쟁의 정당성을 스스로 입증하기 위해 싸우기도 한다. 오랜 기간 지속해 온 싸움을 멈추는 것은 불합리한 현 체제에 순순히 순응함을 인정하는 것이며, 자신을 둘러싼 굴레를 인정하는 행위로 간주되기도 한다.

파업 이슈의 정당성은 노조의 목적지향성과 밀접한 관련이 있다. 정당한 파업 이슈는 투쟁에의 정당성과 명분을 부여한다. 노조는 투쟁을 충분한 가치를 부여할 만한 활동으로 인식하게 된다. 이러한 이유로 많은 노조는 곧 어려움에 직면하게 될 것을 알면서도, 보다 가치 있는 목적을 달성하기 위해 투쟁의 길을 택한다. 장기분규는 많은 경우 사회적으로 가장 열악한 노동자들이 사업장을 보호해 주는 제도적 장치가 붕괴되었기 때문에 확산된다(표 4-22 참조).

〈표 4-22〉 분쟁 이슈의 정당성과 파업기간

분쟁 이슈 정당성	파업 지속기간
정당성 확보	+
정당성 미확보	-

〈표 4-23〉 노사 신뢰와 파업기간

노사 신뢰 여부	파업 지속기간
노사 신뢰	-
노사 불신	+

셋째, 장기분규 사업장 모두에는 서로 신뢰하지 못하는 노사 관행이 뿌리 깊게 자리하고 있다. 회사의 부정적 노사관계 태도는 분규 기간을 늘리는 대표적인 요인 가운데 하나다. 사례연구 대상 기업들을 보면, 노측이 노사 간 고통을 분담해야 된다는 생각에 이르기도 전에 이미 사용자들이 노조파괴를 시작하고, 본인이 쉽게 도주할 수 있게 챙길 수 있는 것을 다 챙겨서 도주할 수 있는 경로와 수단을 선택하는 경우가 많았다. 노사 간 기본적인 신뢰가 형성될 수 있는 여지 자체가 없었던 것이다(표 4-23 참조).

넷째, 장기분규 사업장 노사 간에는 정보 비대칭이 존재하고, 이는 서로에 대한 오해와 불신을 가중시키는 요소로 작용한다. 정보 비대칭은 불확실성을 가중시키고, 이는 파업발생에 정(+)의 영향을 미친다. 특히 교섭 과정에서의 비대칭적이고 불완전한 정보는 파업 지속기간을 늘리는 주요 요인이다. 사례대상 기업 중 일부 조직은 실제로 심각한 경영위기를 겪기도 했다. 하지만 어떤 사업장에서도 노조 측과 경영정보를 공유하고 설득하려는 노력이 충분히 이루어지지 않았다. 교섭 과정에서도 사용자의 말 바꾸기, 합의 폐기 등이 빈번히 발생하여 노사 신뢰가 형성될 수 있는 여지를 남기두지 않았다(표 4-24 참조).

다섯째, 장기분규 사업장 대부분에는 비윤리적이고 부도덕한 사용자가 존재한다. 부도덕한 사용자는 장기분규의 가장 큰 영향을 미치는 요인

〈표 4-24〉 정보 비대칭, 불확실성과 파업기간

정보 비대칭 정도	파업 지속기간
정보 비대칭/불확실성 낮음	-
정보 비대칭/불확실성 높음	+

〈표 4-25〉 사용자의 부도덕성, 비윤리성과 파업기간

사용자 특성	파업 지속기간
사용자의 부도덕성/비윤리성 낮음	-
사용자의 부도덕성/비윤리성 높음	+

가운데 하나다. 이들은 일반적으로 기업가 정신이 부족하다. 게다가 노동 조합에 대한 강한 거부 반응을 보이기 때문에 노조회피 전략을 구사한다. 이들은 직원들을 목적이 아닌 수단으로 취급한다. 이러한 사용자들의 특성은 노사 간 신뢰를 파괴하고, 노조의 강력한 저항을 야기한다. 사례 기업의 사용자들 가운데에는 도덕적·윤리적 결함을 가지고 있는 자들이 많았다. 이들 중 일부는 배임, 횡령, 사기 등을 일삼은 범법자다(표 4-25 참조).

여섯째, 사용자들은 대체로 리더십을 발휘하지 못하고 있다. 장기분규 사업장의 사용자들은 리더십의 특성 가운데 사회적 특성 영역에서 큰 취약함을 보인다. 이들은 대인관계 기술이나 협동성, 사회성이 매우 부족하다. 또한 장기분규 사업장의 사용자들은 노사관계에 무지한 경우가 많다. 이들은 대체로 일원주의적 관점(unitarism)을 견지한다. 사용자들은 교섭에서도 대체로 리더십을 발휘하지 못한다. 리더십은 부족하지만 권위주의적 성향은 강해 교섭 과정에서 완강한 자세로 일관한다. 이들은 노동 조합의 교섭 요구를 몰상식한 반향으로 받아들이는 경향이 있다(표 4-26 참조).

일곱째, 장기분규 사업장의 사용자는 대부분 강력한 반노조 전략(anti union strategy)을 구사하였다. 장기분규 사업장 사용자들은 대체로 노동 조합에 대한 강한 거부반응을 가지고 있다(표 4-27 참조).

〈표 4-26〉 사용자의 리더십과 파업기간

리더십	파업 지속기간
사용자의 리더십 양호	-
사용자의 리더십 취약	+

〈표 4-27〉 사용자의 반노조 전략과 파업기간

반노조전략 강도	파업 지속기간
반노조 전략 약함	-
반노조 전략 강함	+

몇몇 사례기업 사용자들의 반노조 정서는 오랜 기간을 거치며 신념화된 것으로 보인다. 이러한 신념이 강하면 강할수록 한 번 분규가 발생하게 되면 그 기간은 더욱 늘어나게 된다. 이들의 반노조 전략은 파업이 전개됨에 따라 더욱 강력해진다. 파업에 돌입하기 전 장기분규 사업장에서 는 일반적으로 노사 간 힘겨루기가 진행된다. 사용자는 노조를 약화시키는 전략을 유지하다가 어느 순간 힘의 균형이 무너지게 되면 본격적으로 노조파괴 전략을 구사하게 된다. 구조조정의 시행 전 의도적으로 노조 무력화를 시행하기도 한다. 면담자들은 노조 무력화가 노조파괴 전략으로 변화하는 국면과 관련하여 다음과 같이 설명하였다.

“대규모의 인력 구조조정을 실시해야 되는 시기, 이런 때는 선제적으로 노조 깨기에 들어갑니다. 구조조정을 시행하면 구성원들의 저항은 불 보듯 뻔하잖아요. 그러니까 사전적으로 노조를 깨고 시작하려고 하지요. 노조의 핵심자들을 다 잡아넣고 저항을 무력화시키죠.” (SB)

“사용자의 전략적 측면에서 노조회피 전략은 장기분규 중인 사업장에서 공통으로 구사되는 거죠. 우리가 흔히 얘기하는 노조 무력화, 극단적으로는 노조파괴 전략 이런 것들이 때로는 그 노사분규가 지속적으로 일어나는 사업장의 경우에는 중·장기적으로 준비해서 결정적인 시기가 오면 노조파괴 전략으로 전환하게 됩니다. 일상적으로는 중·장기 분규 사업장의 경우에는 사용자들이 대노조 우위 전략을 여러 가지로 구사하죠. 노조를 무력화시키기 위한 다양한 전략을 구사하면서 시소게임을 하는 거죠. 그러다가 노조의 힘이 어느 시기에 결정적으로 약화된다면지 장기 투쟁으로 인한 조합원들의 피로감이나 이탈률이 높아져서 노조의 힘이 약화될 때는 바로 파괴 전략으로 가고 완전 정문을 봉쇄하고 차단하고 분리시켜 버리는 그런 좀 디테일한 전략들을 구사하게 됩니다. 포괄적으로 보면 노

조회피 전략인 거고 그렇게 몰아내고 나서 민주파들을 몰아내고 나서는 나머지 사실상 무노조 전략 또는 비노조 전략을 현실화시키는 거구요. 이것은 거의 공통된 전략입니다. 전략적 측면에서 보면 노조를 약화시키고, 그 정도에서 끝이 나지 않고 완전히 노조를 공장 밖으로 몰아내거나 유명 무실한 존재로 만들 수 있으면 최대한 그렇게 하는 거죠.” (SC)

이처럼 장기분류 사업장의 사용자들의 반노조 전략 구사 행태는 세부적으로 몇 가지 유형으로 분류될 수 있다. 바로 신념형, 무지형, 그리고 무기력형이다. 이 세 가지 유형이 반드시 상호 배타적인 것은 아니다. 신념형과 무지형, 그리고 무기력형 모두에 해당되는 사용자가 존재할 수 있다(표 4-28 참조).

신념형 사용자들은 오랜 기간을 거치며 반노조 정서를 키워온 유형으로 노동조합에 대한 거부반응이 가장 강력한 유형이다. 사례 사업장 중 K전자, CC, J교육 등이 이에 해당된다. 무지형 사용자들은 노사관계에 대한 이해력과 리더십이 상대적으로 부족한 경우다. 대상기업 가운데 H대 사례가 여기에 포함될 수 있다. 무기력형 사용자들은 외부의 압력에 의해 어쩔 수 없이 반노조 전략을 구사하는 유형이다. M사의 경우 정부 개입에 따라, Y기업의 경우 원청인 A자동차에 의해 반노조전략이 촉발되었다.

반노조 전략의 옳고 그름은 차치하기로 하자. 다만, 어떤 정책이든 그것을 추진하는 과정에서 많은 희생자들을 낳는다면 그것은 결코 바람직하다고 말할 수 없다. 행위자의 인지 여부, 상황의 압박 등의 요소도 반노조 전략의 본질을 바꿀 수는 없을 것이다.

여덟째, 장기분류 사업장의 인적자원관리 부서는 대체로 역량이 부족하다. 인적자원관리 부서의 역량은 노조의 사용자 신뢰와 교섭 효율성에

〈표 4-28〉 장기분류 사업장 사용자의 반노조 전략 구사 유형

유형	특징	주요 사례
신념형	반노조 정서가 신념화됨.	K전자, CC, J교육
무지형	노사관계에 무지함, 리더십 부족	H대
무기력형	외부의 압력에 의해 반노조 전략 구사	M사, Y기업

〈표 4-29〉 인적자원관리 부서의 역량과 파업기간

HR 역량	파업 지속기간
HR역량 높음	-
HR역량 낮음	+

큰 영향을 미친다. 사례연구에 따르면, 장기분규 사업장의 HR 역량은 매우 미흡한 것으로 판단된다. 이는 싸움이 길어진 주요 요인 가운데 하나다. 유노조 사업장에서조차 체계적인 갈등 관리, 기본적 신뢰 구축을 위한 제도적·관습적 경영이 없다는 사실은 어찌 보면 놀랄 만한 일이다(표 4-29 참조).

아홉째, 이들 노동조합은 강한 지도부를 구성하고 있다. 여기에서 강하다는 의미는, 쉽게 흔들리지 않고 본래의 원칙을 지키려는 경향이 강하다는 것이다. 이렇게 될 수 있었던 다양한 요인이 존재한다. 그 중 하나는 노조지도부의 개인적 성향, 그리고 뚜렷한 목적의식에 있다. 노조지도부가 뚜렷한 신념을 가질 경우, 기꺼이 자신을 희생하는 경우가 많다. 파업은 당연히 장기화된다. 또 하나의 요인으로는 제도적 절차가 있다. 이들 노조는 나름대로의 충분하고 민주적인 의사결정 구조를 통해 요구안을 결정하고 이를 조합원들에게 추진받아야 하는 제도적 절차를 가지고 있다. 이러한 민주노조운동의 오랜 전통과 운영은 결과적으로 지도부의 상대적 자율성을 줄이고 비타협성을 강화하는 요인으로 작용한다(표 4-30 참조).

열번째, 본 연구의 사례분석 대상이자 사회적 이슈를 불러일으킨 대부분의 장기분규 사업장 노조는 민주노총 소속이다. 상급단체로서 민주노총이 장기분규에 영향을 미친 것인지, 단순히 장기분규 사업장 노조가

〈표 4-30〉 노동조합 지도부 특성과 파업기간

노조 지도부 특성	파업 지속기간
노조지도부/목적의식 약함	-
노조지도부/목적의식 강함	+

〈표 4-31〉 노동조합의 상급단체와 파업기간

노조 상급단체	파업 지속기간
기타	-
민주노총	+

민주노총 산하인 것인지는 불분명하다. 상급단체가 파업기간에 미치는 영향에 대한 인과관계의 선후는 양적 분석으로 보완할 필요가 있다. 민주노총이 실질적으로 장기파업을 가능하게끔 하는 노조의 힘(조직력, 교섭력, 동원능력 등)을 보유하고 있으면서 파업행위 돌입과 종결 과정에서 충분한 민주적 의견수렴 절차를 확보하고 있는, 또한 연대를 위한 실질적 지원이 가능한 유일한 상급단체라는 설명도 가능할 것이다(표 4-31 참조).

열한 번째, 장기분규 사업장 노조와 조합원에게는 다른 선택을 할 수 있는 옵션이 부족하다. 이들의 직무는 일반적으로 기업 특수성이 매우 높기 때문에 재취업 가능성이 낮다. 조합원들의 재취업 가능성이 낮을수록 파업은 더욱 장기화될 수 있다. 장기간 파업을 지속해 온 조합원들에게는 낙인효과로 인한 재취업 곤란도 발생한다. 파업이 장기화될수록 노동자들의 매몰비용이 커지지만 어차피 너무 많은 비용이 지출되었기 때문에, 이들에게는 소위 경제적 합리성이 결여되기 쉽다. 경제학자의 시각으로는 이들의 행위가 비합리적 행동으로 보일 수도 있다. 하지만 주체들에게 다른 선택권이 없는 합리적 행위인 것이다. 장기투쟁을 이어가는 노동자들에게는 더 이상 물러설 데도 갈 곳도 없다(표 4-32 참조).

열두 번째, 외부 연대세력은 노동조합의 열악한 투쟁 역량을 보완해 주었다. 외부 연대세력의 규모가 커지면 커질수록 파업은 더욱 길어지는 경향이 있다. 외부 연대는 파업 이슈의 정당성과 밀접한 관련이 있다. 노

〈표 4-32〉 노동조합 조합원 옵션과 파업기간

노조 조합원 옵션	파업 지속기간
선택권/재취업 가능성 높음	-
선택권/재취업 가능성 낮음	+

〈표 4-33〉 외부 연대세력과 파업기간

외부 연대	파업 지속기간
소규모	-
대규모	+

조가 정당성이 없는 이슈로 싸움을 할 경우 분쟁 초기에는 외부 연대세력이 결합하여 이들을 지원할 수 있으나, 얼마 지나지 않아 곧 떠나게 된다. 노조는 결국 동력을 잃게 되고, 분쟁도 장기간 지속될 수 없다(표 4-33 참조).

“명분이 없는 싸움을 하게 되면 오래 못 가죠. 상급단체의 지원, 외부 연대단위의 도움 다 마찬가지로입니다. 초기에 지원을 해주더라도, 현장에 딱 가서 보니 명분이 없는 경우가 있어요. 그냥 싸우기 위해 싸우는 경우죠. 이러한 경우 장기투쟁으로 못 가요. 그냥 꺾어버리는 거죠” (SC)

한편 정보통신기술의 발전은 외부 연대지원을 확보할 수 있는 환경적 요인이 되었다. 인터넷이 보편화되기 이전에는 특정 사업장의 파업 사실은 전파되지 않는 경우가 많았으며, 알려지더라도 많은 시간이 소요되었다. 하지만 오늘날 파업 소식은 실시간으로 전달된다. 이러한 변화는 외부 연대를 효과적으로 확보할 수 있는 기반이 되었다. 과거의 연대는 같은 산별조직이나 노총과 같이 노조 공조직을 통한 연대가 중심이었다. 하지만 현재는 노조의 연대 플러스 알파 시대라 말할 수 있다.

“지금은 노동자들이 자신의 처절한 상황을 실시간으로 알릴 수 있죠. 매체의 확보라는 측면에서 보면 과거와는 좀 달라진 거죠. 옛날에는 노조 집행부가 나서서 무언가를 하지 않으면 안되었는데, 이제는 조합원 개인도 본인의 네트워크, 예를 들어 페이스북이나 트위터를 통해서 막 알릴 수 있게 되었죠. 때로는 작은 노조에겐 노동조합 지도부보다 개인의 위력이 더 큰 경우도 있을 정도가 되었어요. 그런 측면에서 제대로만 활용하면 지원군들을 손쉽게 확보할 수 있게 되었죠.” (SD)

정보통신기술의 발전에 따라 객관적 정보를 획득할 수 있는 다양한 창

구가 마련되었다. 이에 따라 노동조합운동, 파업에 대한 사회적 인식 또한 점차 변하게 되었다. 최근엔 노조 이외의 연대가 오히려 여론을 주도하는 경우가 많다. 이는 역설적으로 대기업, 정규직 중심의 노동운동 공조조직이 사회적 신뢰와 지지를 많이 상실했다는 상황을 반영하는 것이다.

“과거에는 우리가 언론만 타했잖아요. 노동조합들이 투쟁할 때 조중동에서 왜곡해버리면 우리는 알릴 수단이 없어져버리곤 했죠. 지금은 많이 바뀌었죠. 그렇다고 해서 조중동에 충성도가 높은 독자들에게까지는 전달되지 않겠지만요. 어쨌든 우리 목소리를 알릴 수 있는 기회가 원천봉쇄되어서 답답했던 때와는 달라진 거죠. 최소한 객관적 시선으로 바라보려고 하는 사람들에게 접근 경로로써는 훨씬 수월해진 측면이 있습니다. 그리고 그것이 연대망으로 구축되지 않더라도 최소한 지지 의사를 보내거나, 또 그것이 조금 더 진전되었을 때에는 금전이든 발길이든 손길이든 가장 낮은 수준의 시선이든 여러 가지 연대 활동으로 모아질 수 있는 계기는 된 거 같아요.” (MB)

“지금 과도기라고 봅니다. 지금 Y기업 희망버스 운동이 진행되고 있잖아요. 민주노총 분들과 송경동 시인 등이 참여하고 계신데, 일정한 수준의 한계에 봉착하기도 했죠. 여러 가지 시기적 상황과 이슈에 따라서 조금 이렇게 오르내림이 있는 거 같긴 해요. 그래서 이제 새로운 연대운동의 확산이라는 측면에서 새로운 아이디어가 필요한 게 아닌가 생각하고 있습니다. 연대 활동은 계속 변화하고 발전해 나가야 되는 것이니까요.” (SC)

외부 연대는 사업장 내의 이슈를 사회적 이슈로 진화할 수 있게 해준다. 장기분규 사업장의 분쟁 이슈는 연대를 통해 사회적 명분을 확보할 수 있지만, 다른 한편으로는 노사의 퇴로도 그만큼 협소해질 수 있다.

사례연구를 통해 얻을 수 있는 교훈은 어찌 보면 단순한 것들이다. 하지만 놀라울 정도로 간과되고 있는 것이기도 하다. 장기분규 사업장의 공통적 요소를 요약하면 <표 4-34>와 같다.

〈표 4-34〉 장기분규 사업장의 공통적 요소

1. 장기분규 사업장 노사는 모두 임금 외적 이슈로 싸운다.
2. 장기분규 사업장 노조의 파업 이슈는 정당성을 확보한 경우가 많다.
3. 장기분규 사업장에는 서로 신뢰하지 못하는 노사 관행이 뿌리 깊게 자리하고 있다.
4. 장기분규 사업장 노사 간에는 정보 비대칭이 존재하고, 이는 서로에 대한 오해와 불신을 가중시킨다.
5. 장기분규 사업장 대부분에는 비윤리적이고 부도덕한 사용자가 존재한다.
6. 사용자들은 대체로 리더십을 발휘하지 못하고 있다.
7. 장기분규 사업장의 사용자는 강력한 반노조전략을 구사한다.
8. 장기분규 사업장의 인적자원관리 부서는 역량이 부족한 경우가 많다.
9. 이들 노동조합은 강한 지도부를 구성하고 있다.
10. 장기분규 사업장 노조는 대부분 민주노총 소속이다.
11. 노조와 조합원에게는 다른 선택을 할 수 있는 옵션이 부족하다.
12. 외부 연대세력은 장기분규 사업장 노조의 열악한 투쟁 역량을 보완해주었다.

2. 차별적 요소

한편 장기분규 사업장들은 몇 가지 다른 파업의 양태를 보인다. 상황론적 관점(contingency approach)에 따르면, 대다수 장기분규 사업장들은 모두 장기투쟁으로 갈 수밖에 없는 공통된 인자들을 보유하는 한편, 각 조직의 특성과 그들이 처한 환경에 따라 서로 다른 그들만의 요인들을 갖게 된다. 사례연구를 통해서 본 장기분규 사업장 사례들의 차이점은 다음과 같다.

첫째, 몇몇 노사는 법·제도가 정비되지 않은 새로운 분쟁 이슈로 싸운다. 분쟁의 특성이 이전에 경험해 보지 못한 새로운 고용 현상일 때 한 사업장의 파업 결과는 향후 국내 전체 사업장의 근로조건과 노사관계에 막대한 영향을 미칠 수 있다. 이러한 이유로 새로운 분쟁 이슈로 인한 분규당사자들은 큰 부담을 느낄 수밖에 없고, 그렇기 때문에 분규가 장기화되기도 한다(표 4-35 참조).

〈표 4-35〉 분쟁 이슈 특성과 파업기간

분쟁 이슈 특성	파업 지속기간
기존의 이슈/법·제도 정착/유경험	-
새로운 이슈/법·제도 미비/경험 부족	+

“그런 데가 꽤 있었죠. 외부에서 거기에 거는 기대. 이게 되어야 우리도 된다. 그건 사용자도 마찬가지죠. 이걸 막아야 다른 곳으로 확산되는 걸 막을 수 있다.” (SA)

“한 번도 경험해 보지 못한 일로 어느날 갑자기 파업이 일어나버리면 버퍼링 단계가 없잖아요. 한 번 겪어 봤던 문제야 이미 알고 있었기 때문에 대처할 수도 있지만, 이런 문제는 필연적으로 길어질 수밖에 없죠.” (SE)

“게임의 룰이 정해지지 않은 거죠. 룰이 없으니까 서로 어떻게 싸워야 할지도 판단이 안 서죠. 심판도 손 놓고 있는 상황인 거죠.” (SH)

둘째, 파업이 장기화되면서 일부 사업장의 투쟁 목표는 본래의 것과 전혀 다른 것으로 변하기도 한다. 분쟁 이슈의 변화는 상급단체를 포함한 외부 세력의 연대와 밀접한 관련이 있는 것으로 보인다. 투쟁이 장기화되면 원래 투쟁의 요인은 간 곳 없고 약덕 사용자 처단에 포커스가 맞추어 지기도 한다. 결국 끝까지 갈 데까지 가보자 라고 결심하게 되는 것이다 (표 4-36 참조).

빨리 타결될 수 있었던 싸움이었는데 상급단체가 개입을 해서 투쟁이 장기화되기도 한다. 처음에는 비교적 간단한 이슈였는데 상급단체의 지속적 개입으로 후에 새로운 명분이 생기는 것이다. 사내하청의 정규직화와 같은 의제 등 미시적 이슈가 사회적 의제로 전환되기도 한다. 이들은

〈표 4-36〉 외부 연대세력과 분쟁 이슈 변화 가능성

외부 연대	분쟁 이슈 변화 가능성
소규모	-
대규모	+

〈표 4-37〉 노동조합 조직력과 극단적 장기분류 가능성

노조 조직력	장기분류 가능성
강함	-
약함	+

나중에 가서는 결국 대한민국 전체 사내하청의 정규직화를 주장하게 된다. 이런 의제를 갖고 싸우게 되면서 싸우는 당사자 입장에서는 아주 피말리는 긴 싸움이 되어버린다.

셋째, 일부 장기분류 사업장의 노동조합은 상대적으로 약한 조직력을 가지고 있다. 사례기업 중 일부는 설립 초기 높은 조직률을 보유했지만, 분류 초반에 조직률의 대부분을 상실하였다. 정규직 노조와는 달리 비정규직으로 구성된 노동조합은 태생적으로 취약하다. 정규직 노조 파업의 지속기간은 자원동원 이론으로 설명할 수 있다. 반면에, 비정규직 노조의 파업 지속기간에는 자원의존 이론이 보다 적합할 수 있다. 비정규직 노조의 파업은 내부 동력보다는 외부 연대에 더욱 의존하기 때문이다. 이러한 이유 때문에 장기분류 사업장 사례들을 노동조합 조직력과 파업기간 간의 관계에 관한 일반적 틀로 설명하기는 어렵다. 다만, 1년 이상의 극단적 장기분류의 경우, 노조 조직력이 약할수록, 그리고 조합원들의 고용형태가 비정규직일 경우 더욱 발생 가능성이 높아질 수 있음을 몇몇 사례를 통해 파악할 수 있다(표 4-37 참조).

넷째, 장기분류 사업장의 노사는 각 조직이 속한 산업의 특징, 경영전략, 기업의 역사와 문화, 지배구조, 기술적 환경 등 외부 상황 및 환경적 요소, 또는 자원동원 능력, 연결망 등 내적 요소에 의거하여 독자적 전략과 투쟁수단을 선택하였다(표 4-38 참조).

기타를 만드는 조합원들로 구성된 CC 노조는 문화콘서트 개최, 해외 유명악기 박람회 원정 등을 통해 투쟁을 전개해 나갔다. 기자, PD 등 고속권, 전문직으로 구성된 M사 노조는 방송 제작거부, 비리취재 보도 등을 적극 활용했다. 장기분류 사업장 노사는 쌍방 간 고소·고발이 잦다. 노측의 공공시설물 점거농성도 빈번하다. 사측의 직장폐쇄와 공장 가압류, 공권력 투입 또한 단골 메뉴다. 사례기업의 사측은 대부분 투쟁 대응

〈표 4-38〉 사례별 투쟁 수단과 투쟁 대응수단

사례	투쟁 수단	투쟁 대응수단
H대	본관 점거, 학내 선전전, IT활용	공권력 투입, 대체인력 투입
K전자	단식, 점거, 해외원정 투쟁, 소복 시위, 포크레인 농성	구사대, 용역, 공권력 투입
CC	공장 점거, 해외원정 투쟁, 문화콘서트	공장폐쇄, 구사대 용역 공권력 투입, 단전·단수, 회사 야반도주
J교육	길거리투쟁, 종탑투쟁	구사대, 용역, 공권력 투입, 창조컨설팅
M사	방송제작 거부, 비리취재 보도, 고소·고발	대량징계, 해고, 조합원 사찰, 창조컨설팅, 방송프로그램 재편성
Y기업	고공농성	공권력 투입, 창조컨설팅, 직장폐쇄, 대량징계, 제2노조 설립

수단으로 구사대나 용역, 공권력을 투입하였다. 몇몇 기업들은 노조를 와해시키기 위해 창조컨설팅 등의 전문 업체로부터 자문을 받거나 제2의 노조를 설립하기도 했다.

다섯째, 이들 중 일부는 제3자를 통한 대리인교섭을 활용하기도 한다. 대리인교섭은 노조에게는 연대 지원의 수단으로, 사용자에게는 책임회피의 수단으로 이용되는 경우가 종종 있다. 대리인교섭은 파업을 장기화시키는 요인 중 하나다. 일부 사례를 통해 외부 컨설팅 업체의 잘못된 진단이 파업을 장기화시킴을 알 수 있었다. 이들 중 다수는 교섭의 타결이 목적이 아니라 노측의 굴복, 노조 무력화를 목표로 한다. 사용자를 대리하는 제3자가 교섭에 나오게 되면 이 사람은 교섭을 위임받았다고 하지만 실질적으로는 결정할 수 있는 권한이 없는 경우가 많기 때문에 교섭이 길어진다. 교섭상 활발한 의견 교환을 통해 노사 의견의 갭이 좁혀지다가도 대리인이 개입함에 따라 문제가 꼬이기도 한다. 대리인은 결정적인 순간에 사용자에게 가서 확인을 하고 허락을 받고 와야 하는 상황이 발생하기 때문이다. 앞서 언급한 바와 같이, 장기분규 사업장 노측의 상당수는 워낙 힘이 없기 때문에 외부의 힘에 많이 의존하게 된다. 힘이 없고 전략적 판단을 하기에 역량이 부족한 노사에 다양한 세력들이 연대하게 되면 오히려 싸움이 길어지는 경우가 발생한다(표 4-39 참조).

〈표 4-39〉 대리인교섭과 극단적 장기분규 가능성

대리인교섭	장기분규 가능성
미활용	-
활용	+

여섯째, 일부 사업장에서는 극심한 노노갈등이 발생한다. 노노갈등이 발생하게 되면 사용자는 통상적으로 보다 적극적인 노조파괴 전략에 돌입한다. 노노갈등은 파업기간에 정(+)¹의 영향과 부(-)²의 영향 모두를 가질 수 있다. 예컨대, 다양한 노조 계파가 존재할 경우, 일반적으로 파업 지속 여부에 대한 찬반이 나뉘게 되는데, 일부에서 ‘지금 접으면 어용이다’, ‘현 집행부는 패배주의에 사로잡혀 있다’ 등등의 의견이 나온다면 노조집행부에 압박이 되고 이는 파업을 지속하는 요인으로 작용하게 된다. 반대로 내부갈등 때문에 파업이 종결될 수도 있다. 이는 노동조합 내 특정 세력이 친경영 성향일 때 더욱 그러하다(표 4-40 참조).

장기분규 사업장의 이러한 공통점과 차이점들은 조합원들의 직무 불만족과 스트레스로 연결되었다. 이런 상태에서 노동조합의 분노를 촉발하는 어떤 계기가 발생하고 이는 파업으로 연결되었다. 파업이 지속되는 가운데 사용자의 대응, 외부 연대의 결합 등에 따라 분쟁은 새로운 국면으로 전환되었고, 이들의 싸움은 결국 장기화로 치닫게 되었다.

종업원 또는 노조가 바라는 것은 자신들을 수용하고 인정해 달라는 것이다. 장기분규 사업장 노조의 기나긴 싸움은 단순한 노동력이 아닌 존엄한 한 주체로 평가해 달라는 처연한 외침이다. 우리는 장기분규 사업장에 관한 기억과 증언들을 잊어서는 안 될 것이다. 또 다시 동일한 실수로 노사당사자 그리고 사회 전체가 피해를 입는 것을 방지하기 위해서다. 우리는 이 땅에 수많은 장기분규 사업장들이 존재했다는 사실을 감추거

〈표 4-40〉 노노갈등이 사용자의 노조파괴 전략에 미치는 영향

노노갈등 수준	사용자의 노조파괴 전략 강도
낮음	-
높음	+

나 부인하는 것 자체가 장기분규를 반복하는 것과 같다는 사실을 잊지 말아야 할 것이다. 장기분규 사업장 사례의 차별적 요소를 정리하면 <표 4-41>과 같다.

<표 4-41> 장기분규 사업장의 차별적 요소

1. 몇몇 노사는 법·제도가 정비되지 않은 새로운 분쟁 이슈로 싸운다.
2. 파업이 장기화되면서 일부 사업장의 투쟁 목표는 본래의 것과 전혀 다른 것으로 변하기도 한다.
3. 일부 노동조합은 상대적으로 약한 조직력을 가지고 있다.
4. 장기분규 사업장의 노사는 각 조직이 처한 내·외부 환경에 따라 독자적 전략과 파업 수단을 선택한다.
5. 장기분규 사업장의 노사 중 일부는 제3자를 통한 대리인교섭을 활용한다.
6. 일부 사업장에서는 극심한 노노갈등이 발생한다.

제5장 결론

본 연구는 노사분규가 줄어들고 있음에도 불구하고 극단적인 장기분규 사업장 문제가 끊이지 않는 현실에 대한 우려로부터 시작되었다. 2000년대 노사분규 건수는 지속적으로 감소되었지만 1년 이상 투쟁이 지속된 극단적 장기분규 사례가 현저히 증가하였다. 장기분규의 양태는 임금인상을 목표로 한 파업과는 매우 다른 양상으로 나타나며, 종종 수많은 희생자를 양산한다.

장기분규에 따른 엄청난 사회적 비용에도 불구하고 관련 연구는 매우 부족하다. 생산적 노사관계 시스템이 구축되기 위해서는 노사분규의 배경과 원인, 교섭 및 분규 양태에 대한 체계적이고도 심층적인 분석이 필요함에도 불구하고, 관련 연구는 매우 미흡한 실정이고, 새로운 고용 현상의 지속적 등장에 따라 학문적 논의가 현실을 따라가지 못하고 있다.

본고는 이러한 문제의식에 따라 양적 분석 및 사례연구를 통해 장기분규 사업장의 특성을 종합적으로 파악하고자 했다. 장기분규 사업장은 일반적인 규칙이 적용되지 않는, 아웃라이어(outlier)적 성격이 강하다. 본고는 모범 경영 사례(best practices)의 발굴 이상으로 최악의 작업조직 사례(worst practices)의 축적이 중요하다고 판단한다. 아울러, 최선의 작업조직과 마찬가지로 장기분규 사업장들에는 보편적 원칙이 적용될 수 있다고 본다. 본 장에서는 지금까지의 연구 결과들을 정리하고, 유의미한 이론적·정책적 시사점을 찾아내 보도록 한다.

다음의 제1절에서는 각 장별 주요 연구 결과를 살펴본다. 제2절에서는

연구결과를 통해 장기분규 문제해결을 위해 노사관계 주체들이 직면한 주요 과제를 살펴본다. 제3절에서는 이 연구의 시사점과 한계, 그리고 향후 과제를 논한다.

제1절 연구 요약

본고의 제2장에서는 한국의 노사분규 발생 추이와 특징을 살펴보았다. 한국의 노사분규는 발생건수나 분규로 인한 경제적 손실 측면에서 지속적으로 감소해 왔고, 서구 선진국과 비교해 보아도 그리 높은 수준은 아니다. 그러나 건당 평균 분규지속일수는 평균 30일 정도로 짧지 않으며, 파업강도 또한 크게 줄어드는 경향은 확인되지 않았다. 즉 분규 한 건당 참여자 수 및 지속기간의 경우는 오히려 2000년대 전반에 비해 2000년대 후반에 더욱 길어지는 모습을 보였다. 국가 전체적인 파업 규모는 줄어들었으나 파업이 발생하는 사업장에서의 참여자 수나 분규기간은 크게 줄어들지 않았음이 통계적으로 확인된다.

제3장에서는 한국노동연구원의 사업체패널조사 1~4차년도 자료를 불균형패널 자료로 구축하여 파업발생 및 파업기간에 미치는 여러 가지 요인들의 영향력을 분석해 보았다. 연구 결과, 파업발생 확률과 관련하여 사업체의 관측되지 않은 특성이 다른 설명변수들과 갖는 상관관계는 발견되지 않았다. 패널 확률효과 모형의 추정결과로 보면, 임금교섭 시 사측의 최초제시율과 노측의 최초요구율 간의 격차가 클수록 파업발생 확률이 높아졌고, 노측이 인식하는 사측이 제공하는 경영정보에 대한 신뢰도가 높을수록 파업발생 확률은 낮아지는 것으로 나타났다. 이는 정보 격차가 파업발생의 분명한 결정 요인임을 보여준다. 또한 노조조직률과 사업체 규모가 클수록 파업발생 확률이 높아져 노동조합의 교섭력이 높을수록 파업발생 확률은 높아졌다. 기타 산업을 기준변수로 했을 때 가장 대립적인 노사관계와 전투적인 노동조합이 존재하는 것으로 판단되는 금속·자동차·운송장비업의 파업발생 확률이 유의하게 높게 나타나 통

념에 부합하는 결과가 도출되었다.

반면에 파업의 지속기간에 미치는 변수들의 영향 요인은 다소 상이하게 나타났다. 중도 절단된 데이터의 특성을 고려하여, 유노조 사업체 전체를 대상으로 토빗 모형을 활용하여 추정한 결과, 사측 제시율과 노측 요구율 간의 격차가 클수록 파업기간이 늘어났고, 다른 행태변수들의 영향력 또한 마찬가지로 확인되었다. 노측의 파업 참여율이 높을수록, 사측이 반노조정책을 취할수록 파업은 장기화되었으며, 고용 문제와 관련된 파업일수록 그만큼 분규가 잘 타결되지 않고 장기화될 확률이 높음 또한 확인할 수 있었다.

이상의 계량 분석결과는 파업의 발생 및 파업 장기화에 정보 격차나 사업체 특성 변수들뿐 아니라 기존 노사관계 및 파업의 행태적 요인들의 영향력이 더 크다는 사실을 확인시켜 준다. 특히 사측의 반노조정책 구사가, 그리고 고용 관련 이슈로 인한 파업발생이 파업 장기화의 분명한 요인이라는 사실은 장기 노사분규를 억지하는 데에는 사측의 보다 전향적인 대노조정책이 필요하다는 사실, 그리고 고용조정 사안에 대한 노사 간의 충분하고도 심도 있는 논의와 합의 과정이 필요함을 보여준다. 무엇보다도 양적 분석결과는 파업 이전의 일상적인 노사관계에서 노사 간의 신뢰 구축이 전제되어야 한다는 기본적인 사실을 새삼 확인시켜 주었다.

제4장에서는 장기분규 사업장 사례들의 분쟁 배경과 과정, 결과를 심층적으로 살펴보았다. 금융위기 이후 분규가 발생한 사업장 중 한 달 이상 파업을 지속한 사례 가운데 본 연구의 목적에 부합한다고 판단되는 사업장 6곳을 선정하였고, 해당 업체의 노사 당사자, 관련 전문가와의 심층 인터뷰를 통해 장기분규 사업장의 특성을 파악하였다. 연구결과, 장기분규 사업장에 공통적으로 존재하는 요인들과 각 조직의 특성에 따라 차별적으로 존재하는 요인들이 있음을 파악할 수 있었다.

장기분규 사업장의 공통적 요인은 다음과 같다. 우선, 장기분규 사업장 노사는 모두 임금 외적 이슈로 싸우고 있다. 장기분규 사업장 노사는 고용조정, 단협, 노조인정 등 임금 문제보다 훨씬 더 복잡한 사안으로 다투고 있다. 아울러 장기분규 사업장 노조의 파업 이슈는 대체로 대중적 여론에 의해 정당성을 확보한 경우가 많다. 파업 이슈의 정당성은 노조의

목적 지향성과 밀접한 관련이 있다. 정당한 파업 이슈는 투쟁에의 정당성과 명분을 부여한다. 노조는 투쟁을 무엇보다 가치 있는 활동으로 인식하기 때문에 곧 어려움에 직면하게 될 것을 알면서도 투쟁의 길을 택한다.

장기분규 사업장 모두에는 서로 신뢰하지 못하는 노사 관행이 뿌리 깊게 자리하고 있다. 아울러 장기분규 사업장 노사 간에는 정보 비대칭이 존재하고, 이는 서로에 대한 오해와 불신을 가중시키는 요소로 작용한다. 사례연구를 통해 교섭 과정에서의 정보 비대칭, 불확실성, 불완전 정보가 파업 지속기간을 늘리는 주요 요인임을 알 수 있었다.

장기분규 사업장 대부분에는 비윤리적이고 부도덕한 사용자가 존재한다. 후안무치(厚顏無恥)한 사용자는 장기분규의 가장 큰 영향을 미치는 요인 가운데 하나다. 이들은 일반적으로 노동조합에 대한 강한 거부반응을 가지고 있다. 이들은 대체로 리더십을 발휘하지 못하고 있으며, 노사 관계에 무지한 경우가 많다. 장기분규 사업장의 사용자는 대부분 강력한 반노조 전략을 구사하였다. 이처럼 장기분규 사업장 사용자들의 반노조 전략 구사 행태는 세부적으로 신념형, 무지형, 그리고 무기력형으로 분류될 수 있다. 신념형 사용자들은 오랜 기간을 거치며 반노조 정서를 키워온 유형으로 노동조합에 대한 거부반응이 가장 강력하다. 무지형 사용자들은 노사관계에 대한 이해력과 리더십이 부족한 경우, 무기력형 사용자들은 외부의 압력에 의해 어쩔 수 없이 반노조 전략을 구사하는 유형이다.

장기분규 사업장의 인적자원관리 부서는 대체로 역량이 부족하다. 인적자원관리 부서의 빈약한 역량, 그리고 그에 따라 파생된 분쟁해결 능력의 결여는 싸움이 길어진 주요 요인 가운데 하나다.

한편 장기분규 사업장의 노동조합은 강한 지도부를 구성하고 있다. 노조지도부가 뚜렷한 신념을 가질 경우 파업은 장기화된다. 또한 장기분규 사업장 노조는 대부분 민주노총 소속이다. 아울러 장기분규 사업장 노조와 조합원에게는 다른 선택을 할 수 있는 옵션이 부족하다. 이들의 직무는 일반적으로 기업 특수성이 매우 높기 때문에 재취업 가능성이 낮아지게 되며, 조합원들의 재취업 가능성이 낮을수록 파업은 더욱 장기화될 수 있다.

외부 연대세력은 장기분규 사업장 노조에 큰 힘이 되었지만 결과적으

로 투쟁 기간을 장기화시켰다. 즉, 외부 연대세력의 규모가 커지면 커질수록 파업은 더욱 길어지는 경향이 있다. 정보통신기술의 발전은 외부 연대 지원을 확보할 수 있는 환경적 요인으로 작용했다. 정보통신기술의 발전에 따라 객관적 정보를 획득할 수 있는 다양한 창구가 마련되었으며, 노동조합운동, 파업에 대한 사회적 인식 또한 점차 변하고 있음을 알 수 있었다. 외부 연대는 사업장 내의 이슈를 사회적 이슈로 진화할 수 있게 하는 힘을 갖지만, 노사의 퇴로 또한 그만큼 협소하게 만들 수 있다.

한편 장기분규 사업장들은 각 조직의 특성과 그들이 처한 환경에 따라 몇 가지 다른 파업의 양태를 보였다. 사례연구를 통해서 본 장기분규 사업장 사례들의 차별적 요소는 다음과 같다.

우선, 몇몇 노사는 법·제도가 정비되지 않은 새로운 분쟁 이슈로 싸운다. 분쟁의 특성이 이전에 경험해 보지 못한 새로운 고용 현상일 때 한 사업장의 파업 결과는 향후 국내 전체 사업장의 근로조건과 노사관계에 막대한 영향을 미칠 수 있다. 이러한 이유로 새로운 분쟁 이슈로 인한 분규당사자들은 큰 부담을 느끼게 되며 분규는 장기화된다.

파업이 장기화되면서 일부 사업장의 투쟁의 목표는 본래의 것과 전혀 다른 것으로 변하기도 한다. 분쟁 이슈의 변화는 상급단체를 포함한 외부세력의 연대와 밀접한 관련이 있다.

일부 장기분규 사업장의 노동조합은 상대적으로 약한 조직력을 가지고 있다. 사례기업 중 일부는 설립 초기 높은 조직률을 보유했지만, 분규 초반에 조직률의 대부분을 상실하게 되었다. 정규직 노조와는 달리 비정규직으로 구성된 노동조합은 태생적으로 취약하다. 정규직 노조 파업의 지속기간은 자원동원 이론으로, 비정규직 노조의 파업 지속기간에는 자원의존 이론으로 설명될 수 있다. 1년 이상의 극단적 장기분규의 경우 노조 조직력이 약할수록, 그리고 조합원들의 고용형태가 비정규직일 경우 더욱 발생 가능성이 높아질 수 있음을 몇몇 사례를 통해 파악할 수 있었다.

장기분규 사업장의 노사는 각 조직이 속한 산업의 특징, 경영전략, 기업의 역사와 문화, 지배구조, 기술적 환경 등 외부 상황 및 환경적 요소, 또는 자원동원 능력, 연결망 등 내적 요소에 의거하여 독자적 전략과 파

업 수단을 선택한다. 기타를 만드는 조합원들로 구성된 CC 노조는 문화 콘서트 개최, 해외 유명악기 박람회 원정 등을 통해 투쟁을 전개해 나갔으며, 기자, PD 등 고속련, 전문직으로 구성된 M사 노조는 방송제작 거부, 비리취재 보도 등을 적극 활용했다. 사례기업의 일부 사용자는 구사대나 용역, 공권력을 투입하였으며, 노동조합을 와해시키기 위해 창조컨설팅 등의 전문 업체로부터 자문을 받거나 제2의 노조를 설립했다.

장기분규 사업장의 노사 중 일부는 제3자를 통한 대리인교섭을 활용하였다. 대리인교섭은 파업을 장기화시키는 요인 중 하나다. 일부 사례를 통해 외부 컨설팅 업체 등 대리인들의 잘못된 진단이 파업을 장기화시킬 수 있었다.

일부 사업장에서는 극심한 노노갈등이 발생하였다. 노노갈등이 발생하게 되면 사용자는 통상적으로 보다 강력하고 적극적인 노조파괴 국면에 돌입하였다.

장기분규 사업장의 특성적 요소들은 조합원들의 극심한 직무 불만족과 스트레스로 연결되었다. 이러한 상태에서 노동조합의 분노를 촉발하는 특정한 계기적 사건(event)이 발생하고, 이는 파업으로 연결되었다. 파업이 지속되는 가운데 사용자의 대응, 외부 연대의 결합 등에 따라 분쟁은 새로운 국면으로 전환되었고, 이들의 싸움은 결국 장기화로 치닫게 되었다.

제2절 정책적 제언

장기분규 사업장의 문제해결을 위해서는 노사정 모두의 노력이 뒷받침되어야 한다. 행위자 요인은 분쟁 특성이나 환경 요인과는 다르다. 노사정의 인식과 태도에 따라 동일한 조건에서의 유사 분쟁이 단기간에 해결될 수도 있으며, 장기분규로 이어질 수도 있다. 연구결과를 통해 도출한 주체별 주요 과제는 다음과 같다.

우선, 노동조합은 현실을 정확히 직시할 필요가 있다. 산업구조와 노동력 구성의 변화를 감안하면 당분간 노조의 힘이 강해지기는 쉽지 않다.

사용자의 노조회피 전략은 계속될 것이며, 파업에 대해 호의적이지 않은 여론도 쉽게 바뀌기는 어려울 것이다. 복수노조법 시행에 따라 동일 사업장 내 제2, 제3의 노조가 생겨날 것이며, 이 가운데 일부 조직은 사측에 유리한 방향으로 운영될 것이다. 베이비부머들이 본격적으로 은퇴하는 시기가 도래하면 노조는 더욱 힘을 잃게 될 것이다. 노동조합은 이러한 현실을 정확히 직시하고 이에 대처해야 할 것이다.

장기분규 사업장의 노동조합 지도부는 파업을 결정하는 데 보다 신중해야 할 필요가 있다. 장기파업은 지도부뿐 아니라 일반 조합원들에게 너무나 험난한 여정이다. 특히 일자리를 잃고 투쟁하는 조합원들은 극심한 생활고와 정신적 스트레스를 경험하게 된다. 본 연구의 몇몇 사례는 안타까운 모습을 보여주었다. 일부 노조지도부는 파업을 결정하고 파업이 장기화되는 과정 가운데, 예측되어지는 파업의 결과가 만족스럽지 못하더라도 그동안 투자해 온 자원이 너무 많기 때문에, 혹은 파업 돌입 결정의 정당성을 확보하기 위해 더욱 오래 싸워나가는 콩코드 오류(Concorde fallacy)를 겪었다. 결국 장기분규의 폐해는 고스란히 조합원들에게 전가된다. 노조지도부는 이러한 현실을 감안하고, 투쟁 돌입에 있어 보다 신중해야 할 것이며, 때로는 실패를 시인하는 용기가 필요함을 알아야 한다. 기본적으로 파업권은 위협의 수단으로 존재할 때 더 큰 위력을 발휘하는 속성을 가진다.

아울러 노동조합의 역량 제고가 필요하다. 노조에 적대적인 사측에 대처하기 위해서는 노동조합 내부의 결속력이 무엇보다 중요하다. 노조 내부 갈등을 최소화해야 하고 결속력과 응집력을 높일 수 있도록 현실적 대안이 강구되어야 한다. 장기분규 사업장 노조는 우선적으로 상급단체의 지원을 적극 활용할 필요가 있으며, 만약 이것이 어렵다면 시민단체 등 외부 연대를 통해 자신들의 의제를 사회 이슈화할 필요가 있다. 우리는 사례연구를 통해 분쟁의 이슈가 정당성을 가질 때 개별 사업장의 이슈가 공론화되는 과정을 확인한 바 있다.

개별 사업장 노조지도부뿐 아니라 상급단체의 역량 제고가 요구된다. 국내외 노동조합의 정책역량을 분석한 박명준 외(2013)는 다음과 같이 제안한다. 우선, 노동조합의 정책역량의 증진을 위해 정책 인프라의 측면

에서의 개선이 필요하다. 노동조합총연맹 정책단위 인력이 양적·질적으로 강화되어야 하고, 정책 사업에 보다 많은 물적자원을 투입해야 한다. 이를 위해 정책인력의 전문성 제고를 위한 노력이 뒤따라야 한다. 아울러 그러한 인프라의 증대를 바탕으로 생산되는 정책의 질을 증진시켜야 하고, 다루는 정책 주제의 영역도 확대되어야 한다. 이를 위해 외부 인력의 활용 활성화와 내부 정책인력의 역량 증진이 병행되어야 한다. 또한 노조 상급단체 정책역량 증진은 정책실현 기회와 수단의 강화 및 적극적인 활용까지 동반되어야 한다. 특히, 현재 한국의 노동조합이 갖추고 있지 못한 수단들에 대해서는 진지하게 성찰하고, 그것의 확보를 위해 매진해야 할 것이다. 장기분규 사업장을 지원함에 있어 상급단체는 각 조직의 강점과 약점, 기회와 위협 요인 등을 정확히 파악하고 각 조직에 맞는 적절한 지원책을 마련해야 할 것이다.

노동조합의 합법적 파업권은 마땅히 존중되어야 한다. 하지만 모든 권리에는 그에 상응하는 책임이 따르기 마련이다. 노조지도부는 이 사회의 구성원으로서 그들의 결정 하나하나에 사회적 책임감이 수반된다는 사실을 인식하고 충분히 냉철하게 판단하고 신중하게 행동해야 한다.

본 연구를 통해 장기분규에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 다름 아닌 사용자라는 것을 알 수 있었다. 장기분규 문제를 해결하기 위해 사용자가 직면한 과제는 다음과 같다.

우선, 사용자는 보다 생산적인 교섭구조의 형성을 위해 고용관계 본질에 대한 인식과 태도를 전향시켜 나갈 필요가 있다. 기업은 사용자 개인 또는 주주들만의 사유물이 아니며, 이윤의 극대화만을 추구하는 조직이 아니다. 고용관계가 추구하는 목적은 효율성, 공정성, 의견 개진 등 세 가지 목적이 균형을 이루는 것이다. 재화와 용역이 수익적·효과적으로 생산되는 것은 물론 중요하다. 하지만 결과물의 공정한 분배, 직원이 근로조건에 관련된 기업의 의사결정에 참여하는 작업장의 구현 또한 중요한 문제다. 효율성, 공정성, 의견 개진 등 세 가지 목적이 균형을 이루는 것이 바로 고용관계의 궁극적 목적이다(신수식 외, 2012). 국내 성공기업들의 사용자들은 대체로 회사의 성장이 건전한 노사관계와 행보를 같이한다는 신념 하에 노사공동체 의식, 노사화합 분위기를 조성하고, 안정적인

노사관계 가운데 기업경영이 원활이 수행되도록 노력하였다. 장기분규 사업장의 사용자는 고용관계의 본질을 정확하게 재인식하고 기업을 경영해 나가야 할 것이다. 이를 위해 정부 주도로 희망 사용자에게 정기적으로 노사관계 관련 교육을 받을 수 있도록 지원하는 방안을 구상해 볼 수 있다.

아울러, 사용자는 조직 내 정보 비대칭을 줄이기 위해 노력해야 한다. 노사 간 정보의 비대칭, 커뮤니케이션의 부족은 분규 발생뿐 아니라 분규의 기간을 늘리는 대표적 요인 가운데 하나다. 장기분규 사업장 가운데에는 실제로 감당할 수 없는 어려움에 직면한 곳들도 꽤 있다. 이러한 기업의 사용자는 다양한 채널을 통해 구성원들에게 기업의 어려움을 적극적으로 알려야 한다. 장기분규 사업장의 사용자는 기업의 생존을 위해 노사협력이 절실함을 알리고 공감대를 형성해 나가야 한다. 규모가 크지 않은 기업일수록 정보 비대칭 극복 노력은 더욱 중요한 사안이다. 중소기업의 사용자들은 정확한 경영 상태를 일상적으로 근로자에게 공개하여 예기치 못한 경영위기를 극복해 나가야 한다. 정보의 비대칭을 줄이려는 노력은 노사 간 신뢰 회복을 위한 첫 걸음이 될 것이다.

노조와 마찬가지로 사용자의 역량 제고가 요구된다. 본 연구를 통해 사용자의 리더십이나 인적자원관리 부서의 역량 부족이 장기분규에 큰 영향을 미침을 알 수 있었다. 사용자의 리더십과 HR역량은 노동조합의 사용자 신뢰와 교섭 효율성에 큰 영향을 미친다. 노사 간의 불신은 불필요한 거래비용을 수반하며, 이는 기업경쟁력 확보에 걸림돌로 작용한다. 노사 간 신뢰 수준과 교섭 효율성 제고를 위해 사용자는 합리적 리더십과 인적자원관리 역량을 갖추어야 할 것이다. 인적자원관리 부서의 주도하에 기업 내 자율적 분쟁해결 시스템을 갖추는 것도 갈등을 합리적으로 해결하는 방법 가운데 하나다.

무엇보다도 사용자는 경영자의 비윤리성과 무책임성, 반노조 전략이 장기분규를 야기할 수 있음을 직시해야 한다. 장기분규 사업장의 사용자들은 장기분규의 일차적 원인이 본인들에게 있음을 자각하고, 하루 빨리 사태를 원만하게 해결하기 위해 책임을 가지고 노력해야 할 것이다. 사용자는 정직, 공정, 정의, 윤리, 인간성 등 본연의 기업가 정신을 회복해

야 한다. 분규 예방을 위해 사용자는 항상 근로자의 입장에서 사안을 바라보는 습관을 길러야 한다. 아울러, 반노조 전략의 강도가 거세고 폭력적일수록 결국 더 큰 저항을 야기하고 파업기간도 장기화된다는 사실 또한 분명히 깨달아야 할 것이다. 외부 공격에 대한 과격한 신체적 반응은 자신을 지키려는 생존과 방어 본능에서 비롯된 것으로 자연스러운 생리적 현상이기 때문이다.

장기분규 문제를 근원적으로 해결하기 위해서는 노사뿐 아니라 정부의 역할이 중요하다. 우리는 2000년대 중반 이후 극단적 장기분규 사례가 눈에 띄게 증가했다는 사실에 주목할 필요가 있다. 이는 정부의 성향과 무관하지 않을 것이다. 역사적으로 노동조합에 적대적인 정부가 집권할 경우 파업의 지속기간이 길어지는 경향이 있다. 최근 자본과 권력의 유착에 따른 폐해가 확대되고 있고, 이에 대한 우려의 목소리도 점점 높아지고 있다. 정부는 이러한 사실을 직시하고 불필요한 사회적 비용을 줄이기 위해 한쪽에 편향되지 않는 공정한 입장을 취해야 한다. 장기분규 문제해결을 위해 정부가 직면한 과제는 관련 법·제도의 정비, 조정역량의 제고 등이 있다.

본 연구를 통해 법·제도가 정비되지 않은 새로운 분쟁 이슈로 싸우는 다수의 노사를 목격할 수 있었으며, 이들의 싸움은 대부분 장기화됨을 알 수 있었다. 법·제도의 모호성이 파업 기간에 큰 영향을 미친 것이다. 2014년 현재 법·제도의 정비가 필요한 다양한 노동 현안이 산적해 있다. 특히 특수고용, 간접고용 등 새로운 고용형태에 대한 법·제도의 정비가 필요하다. 정부는 특수고용, 사내하청과 관련된 법적 쟁점을 조속히 해결하고 이들의 고용조건이 실질적으로 개선될 수 있도록 노력해 나가야 한다. 원하청 기업 간 동반성장, 공정거래질서 확립을 위한 고용관계 조율 시스템의 정비 또한 시급한 과제다. 원하청 간 이익공유제, 원하청 협의회 구성 등이 실질적으로 작동할 수 있도록 법적 개선이 이루어져야 한다.

아울러, 정부의 분쟁조정 역량 강화 등 노동분쟁해결 시스템의 개선이 필요하다. 이와 관련하여 김훈 외(2009)는 다음과 같은 개선안을 제시하고 있다. 노동위원회 상임위원 중심체제의 구축, 조사관의 실무 전문성

제고, 사업장 전담제 등 장기적 관계 구축을 통한 조정 업무의 효과성 제고, 사전조정과 사후조정 활성화 및 기업 차원의 노동분쟁해결 시스템과의 연계체제 구축, 조정 업무의 심판 업무와의 연계체제 강화, 심판 업무와 법원 재판과의 연계체제 구축, 교섭창구 단일화 등 새로운 수요에 대응하기 위한 제도 및 인프라 구축, 차별시정 기능과 심판 기능의 통합적 운영 등이다.

〈표 5-1〉 노동분쟁 사건별 체크리스트(예시)

	점검 항목	√
분쟁 특성	분쟁 이슈는 비임금 이슈인가?	
	고용조정 사건인가?	
	노조인정 투쟁인가?	
	과업 이슈가 사회적 정당성을 갖는가?	
	법·제도가 정비되지 않은 이슈인가?	
사업체 특성	생산품의 수출 비중이 높은 기업인가?	
	지배구조상 해외자본 비중이 높은 기업인가?	
	하청기업인가?	
노사관계 특성	노사 신뢰 수준은 낮은 편인가?	
	정보 비대칭 수준은 높은 편인가?	
	사용자는 원가우위 전략을 취하는가?	
	사용자는 고용 외부화 전략을 취하는가?	
	내외부 역량을 모두 포함할 경우, 노사 간 힘의 균형이 예상되는가?	
사용자 특성	경영자의 리더십이 부족한가?	
	경영자는 비윤리적인 편인가?	
	노조 무력화, 노조파괴 전략을 구사하는가?	
	인적자원관리 부서의 역량이 부족한가?	
	사용자의 외부 결속력은 강한 편인가?	
	대리인교섭을 활용하는가?	
노조 특성	노조는 강한 지도부를 구성하고 있는가?	
	노조조직력이 낮은 편인가?	
	민주노총 산하인가?	
	조합원들의 재취업 가능성이 낮은 편인가?	
	비정규, 비숙련 조합원들이 다수인가?	
	노조의 위험회피 성향이 낮은 편인가?	
	노노갈등이 존재하는가?	
	대규모 외부 연대의 결합이 예상되는가?	

이와 더불어 노동위원회는 접수된 분쟁 가운데 장기분규 위험 사건을 선별하고, 이에 대해 조정 역량을 집중할 필요가 있다. 우리나라의 조정 프로세스는 노동쟁의 조정신청서가 접수되면 담당조사관과 조정위원회가 구성되고 부의안을 작성하게 되어 있다. 현행 부의안에는 사건번호, 사건명, 당사자, 사업체 개요, 조정신청 사항, 조정신청 경위, 기타 참고사항 및 증빙자료, 쟁점 사항 등이 포함된다.

우리는 현재의 부의안과는 별도로 사전에 장기분규 위험 사건을 판별할 수 있는 사건별 체크리스트를 작성할 것을 제안한다(표 5-1 참조). 체크리스트에는 분쟁 특성, 사업체와 노사관계의 특성, 그리고 노사의 구체적 특성이 포함되어야 할 것이다. 체크되는 항목이 많을수록 장기분규로 이어질 가능성이 높다. 체크리스트를 통해 노동분쟁 사건의 본질을 보다 정확히 파악할 수 있으며, 궁극적으로 노동분쟁의 효과성을 점진적으로 높여 나갈 수 있을 것이다.

제3절 향후 연구과제

본 연구는 그동안 연구가 거의 이루어지지 않았던 장기분규 사업장의 특성을 종합적으로 파악했다는 함의가 있다. 본고는 계량분석, 심층사례 연구 등 다양한 방법을 통해 장기분규 사업장의 특징을 파악하고, 생산적 노사관계를 구현하기 위한 함의를 도출하였다. 장기분규 결정 요인은 분쟁 특성, 행위자 요인, 기타 요인으로 세분화하고, 각각의 요인들이 분규에 미치는 영향력을 파악하였다. 본고는 양적 방법과 질적 방법을 병행하여 장기분규 사업장의 특성을 종합적으로 파악한 첫 시도로서 학문적·정책적 의의를 가진다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 가진다. 가장 먼저 지적될 수 있는 것은, 양적 분석과 질적 분석의 분석 대상과 그 내용, 그리고 분석 결과가 완벽하게 수미일관하지는 않다는 사실이다. 이는 물론 양 방법론이 가지는 고유한 특성 차이에 일차적으로 기인한다. 어떠한

양적 분석 방법론도 구체적 현실의 모든 구조와 조건을 반영하는 변수와 모형을 구성하기란 실질적으로 불가능하다. 또한 본 연구의 양적 분석은 30인 이상 규모를 대상으로 하는 표본조사로부터 추출된 샘플들을 통해 이루어졌으므로, 추출된 표본의 적절성을 포함하는 조사자료 자체의 품질이 전제되어야 한다. 한국노동연구원의 사업체패널 조사는 이러한 전제를 충족하고 있다고 판단되나 일정한 수준의 표본오차나 측정오차의 존재를 인정하지 않을 수는 없다. 향후 과업과 관련된 설문조사 항목의 개편이나 보완을 통해 질적 분석의 문제의식과 분석틀에 꼭 맞는 자료를 구축하여 트라이앵글레이션(Triangulation) 방법론의 장점을 십분 살릴 수 있는 후속 연구가 시도되어야 할 것이다.

아울러, 본고는 사용자의 입장이 다소 결여되어 있다. 제4장에서 밝힌 바와 같이, 공정한 시각을 견지하기 위해 사례별 노측 관계자뿐 아니라 사측 관계자를 면담하고자 했으나 사실상 섭외가 거의 불가능했고, 결국 사례 분석의 대부분은 노조 관계자들의 인터뷰로 채워져 있는 것이 사실이다. 그러나 이는 연구진의 나태함이나 노력 부족 때문이라기보다는 오히려 이러한 상황 자체가 장기분규 사례의 고유한 특성을 반영하고 있다고 볼 수 있을 것이다. 종결된 지 얼마 되지 않은, 혹은 진행 중인 분규에 대해 적극적으로 자기 입장을 대변하기보다는 회피한다는 사실이 노사분규에 대한 사용자의 관점을 드러내주는 바로미터일 수도 있다는 측면에서 그러하다. 그럼에도 불구하고 관련 연구에서 사용자들의 입장과 주장을 담아낼 수 있는 적절한 방법을 모색하고자 하는 노력이 더욱 배가되어야 함에는 재론의 여지가 없다.

이상과 같은 연구의 한계가 본 연구의 학술적·정책적 주장을 훼손할 정도라고 판단하지는 않는다. 양적 분석과 질적 분석 모두의 경우에서, 장기분규 사례의 뚜렷한 공통적 영향 요인들을 발견할 수 있었다. 사용자 주장의 부재에도 불구하고 장기분규 사업장의 실제적 진실을 규명하는 데 큰 부족함이 없었다고 자평한다. 향후 보다 정확한 현실 진단과 더욱 합리적인 대안 모색이 뒤따라야 한다. 후속 연구의 몫이다.

참고문헌

- 고용노동부, 『고용노동백서』, 각 연도.
- _____, 『통계로 보는 노사분규』, 각 연도.
- _____(2012), 『2012년 노사관계 실태분석 및 평가』.
- _____(2013), 『2012년 전국노동조합 조직현황』.
- 금융감독원(2009), 『T약기·K약기 감사보고서』
- 김동원 외(2008), 『한국 우량기업의 노사관계 DNA』, 박영사.
- 김유선(2002), 『파업발생 결정요인』, 『제2회 사업체패널 학술대회 논문집』, 한국노동연구원, pp.39~54.
- _____(2006), 『외환위기 이후 파업발생 증가원인』, 『아세아연구』 49(3), 고려대 아세아문제연구소, pp.44~68.
- 김정우(2005), 『파업성향 국제비교』, 『노동리뷰』 1(7), 한국노동연구원, pp.65~72.
- 김훈·김태기·김동배·김홍영·김주일·김학린(2009), 『노동위원회와 노동분쟁해결시스템 개선방안 연구』, 한국노동연구원.
- 땡땡책협동조합(2014), 『우리, 노동자로 살아가다』.
- 박명준·김훈·어기구·채준호(2013), 『노동조합의 정책역량에 관한 연구 - 한국과 주요국 노동조합총연맹의 탐색적 비교』, 한국노동연구원.
- 배성현·신경원(2007), 『강성노조의 노조몰입 및 호전성 결정요인에 관한 연구』, 『인적자원관리연구』 14, 한국인적자원관리학회, pp.149~179.
- 송민수·유병홍(2014), 『노사 당사자 요인이 조정불성립에 미치는 영향』, 『분쟁해결연구』 12(1), 단국대학교 분쟁해결연구센터, pp.5~32.
- 신수식·김동원·이규용(2012), 『현대 고용관계론』, 박영사.
- 신유근(1996), 『한국기업의 성공과 실패』, 대한상공회의소.
- 신은중(2013), 『노동조합원의 파업성향 결정요인에 관한 행태적 연구』, 『산

- 업관계연구』 23(4), 한국노사관계학회, pp.117~142.
- 이경석 · 이창근 · 유승하 · 희정 · 김성희 · 하종강 · 마영신 · 이선옥 · 김홍모 · 김중미 · 김수박 · 서분숙 · 박해성 · 연정(2014), 『섬과 섬을 잇다』, 한겨레출판.
- 이병훈 · 윤정향(2006), 「노동조합의 전투성에 관한 연구」, 『노동정책연구』 6(1), 한국노동연구원, pp.141~171.
- 이성희 · 권재철(2005), 「노사협상 장애요인이 조정성립에 미치는 영향에 대한 실증연구」, 『조정과 심판』 24, 중앙노동위원회, pp.3~38.
- 이영면(1995), 「임금교섭에서 발생하는 파업과 노사간 소유정보의 비대칭성」, 『산업관계연구』 5, 한국노사관계학회, pp.5~23.
- 이종탁(2011), 「유성기업 사태로 본 자동차 하도급 구조의 현실」, 『노동저널』 2011(6), 한국노동조합총연맹, pp.9~15.
- 윤찬성 · 이덕로(2008), 「노동조합 지도부의 집단주의 가치관이 파업성향에 미치는 영향에 관한 연구」, 『인사관리연구』 32(2), 한국인사관리학회, pp.23~53.
- 정초시(1992), 「파업행위의 결정요인에 관한 미시적 분석」, 『산업관계연구』 2, 한국노사관계학회, pp.59~80.
- 조성재(2010), 「우리나라의 파업결정요인 분석」, 『제5회 사업체패널 학술대회 논문집』, 한국노동연구원, pp.43~62.
- 조준모 · 김기승(2006), 「노동조합의 파업이 기업성장에 미치는 효과에 관한 동태적 분석: 패널자료 분석」, 『한국경제연구』 17, 한국경제학회, pp.5~40.
- 최인이(2011), 「한국노총과 민주노총의 조직과 운동전략 비교: 양대노총의 제도적 매개역할(1997-2005)을 중심으로」, 『기억과 전망』 24, 민주화운동기념사업회 한국민주주의연구소, pp.79~128.
- 하연섭(2003), 「제도분석」, 다산출판사.
- 한국노동연구원, 『KLI 노동통계』, 각 연도.
- Ashenfelter, G.(1969), “Bargaining Theory, Trade Unions and Industrial Strike Activity,” *American Economic Review* 59(1), pp.35~49.

- Campolieti, M., Hebdon, R. and D. Hyatt(2005), "Strike Incidence and Strike Duration : Some New Evidence from Ontario," *Industrial and Labor Relations Review* 58(4), pp.610~630.
- Card, D.(1990), "Strike and Wages : A Test of An Asymmetric Information Model," *Quarterly Journal of Economics* 105(3), pp.625~660.
- Cousineau, J. M., and R. Lacroix(1986), "Imperfect Information and Strikes : An Analysis of Canadian Experience, 1967-82," *Industrial and Labor Relations Review* 39(3), pp.377~387.
- Dominic, H.(2008), "International Comparisons of Labour Disputes in 2006," *Economic & Labour Market Trends*, 2(8), pp.32~39.
- Ehrenberg, G., and R. Smith(2003), *Modern Labor Economics*, 8th ed., Addison-Wesley.
- Franzosi, R.(1989), "One Hundred Year of Strike Statistics : Methodological and Theoretical Issues in Quantitative Strike Research" *Industrial and Labor Relations Review* 42(3), pp.348~362.
- Godard, J.(1992), "Strikes as Collective Voice : A Behavioral Analysis of Strike Activity," *Industrial and Labor Relations Review* 46(1), pp.161~175.
- Harrison, A., and M. Stewart(1989), "Cyclical Fluctuations in Strike Durations," *American Economic Review* 79(4), pp.827~841.
- _____(1993), "Strike Duration and Strike Size," *The Canadian Journal of Economics* 26(4), pp.830~849.
- Hayes, B.(1984), "Unions and Strikes with asymmetric information," *Journal of Labor Economics* 2(1), pp.57~83.
- Hibbs, D. A.(1978), "On the Political Economy of Long-Run Trends in Strike Activity," *British Journal of Political Science* 8(2), pp.153~175.
- Hicks, R.(1964), *The Theory of Wages*, 2d ed., Macmillan.

- Katz, H. C. and O. Darbishire(2000), *Converging Divergencies*, Ithaca, NY : Cornell University Press.
- Kaufman, B. E.(1981), “Bargaining Theoty, Inflation, and Cyclical Strike Activity in Manufacturing,” *Industrial and Labor Relations Review* 34(3), pp.333~355.
- Kennan, J.(1980), “Pareto Optimality and the Economics of Strike Duration,” *Journal of Labor Research* 1(1), pp.77~94.
- Mauro, J.(1982), “Strike as a result of imperfect information,” *Industrial and Labor Relations Review* 35(4), pp.522~538.
- Reder, M. W. and G. R. Neumann(1980), “Conflict and Contract : The Case of Strike,” *Journal of Political Economy* 88(5), pp.867~886.
- Rees, A.(1989), *Economics of trade unions*, University of Chicago.
- Shorter, E. and C. Tilly(1974), *Strikess in France 1830-1968*, Cambridge.
- Tracy, J. S.(1987), “An Empirical Test of An Asymmetric Information of Strikes,” *Journal of Labor Economics*, 5(2), pp.149~173.
- Vroman, S.(1989), “A Longitudinal Analysis of Strike Activity in U.S. Manufacturing : 1957-1984,” *American Economic Review*, 79(4) pp.816~826.

고용노동부, www.moel.go.kr/

매일노동뉴스, <http://www.labortoday.co.kr/>

민주노총, www.nodong.org/

전국불안정노동철폐연대, <http://workright.jinbo.net/>

중앙노동위원회, www.nlrc.go.kr/

CC 문화행동 홈페이지

H대 홈페이지

J교육 홈페이지

K이앤이 홈페이지

M사 홈페이지

Y기업 홈페이지

◆ 執筆陣

- 송민수(한국노동연구원 책임연구원)
- 김정우(한국노동연구원 전문위원)

장기분류 사업장 특성 연구

- 발행연월일 | 2014년 12월 24일 인쇄
2014년 12월 30일 발행
- 발 행 인 | 이 인 재
- 발 행 처 | **한국노동연구원**
☎ 339-007 세종특별자치시 시청대로
370 세종국책연구단지 경제정책동
☎ 대표 (044) 287-6080 Fax (044) 287-6089
- 조판·인쇄 | 고려씨엔피 (02) 2277-1508/9
- 등록 일자 | 1988년 9월 13일
- 등록 번호 | 제13-155호

© 한국노동연구원 2014 정가 10,000원

ISBN 978-89-7356-506-1