

# 새턴자동차공장 작업장 혁신의 성과와 시사점

이영면



# 목 차

제 1 장 연구 배경 및 필요성 .....	1
제 1 절 연구 배경과 목적 .....	2
1. 연구 배경 .....	2
2. 연구 목적 .....	3
제 2 절 연구의 체계 및 내용 .....	5
1. 연구 체계 .....	5
2. 연구 내용 .....	5
제 3 절 연구 방법 .....	7
제 2 장 작업장 혁신과 품질 및 생산성 .....	8
제 1 절 새로운 작업방식 .....	8
1. 새로운 작업수행방식 .....	9
2. 새로운 작업수행방식에 대한 정의 .....	10
3. 작업방식과 성과 .....	11
제 2 절 고성능작업방식과 노동조합 .....	13
제 3 장 새턴자동차의 설립과 발전 .....	15
제 1 절 미국 자동차시장의 변화와 노사관계 .....	15
1. 1980년대까지 미국 자동차산업과 노사관계 .....	16
2. 노사관계의 변화와 새턴프로젝트 .....	19

제 2 절 새턴자동차의 경영과 파트너십 .....	25
1. 새턴자동차의 경영 .....	27
2. 새턴자동차의 파트너십 .....	33
3. 파트너십에 대한 평가 .....	41
제 3 절 인적자원관리 .....	43
1. 구성원 선발 .....	43
2. 교육훈련 .....	44
3. 보상시스템 : 기본급과 인센티브 .....	45
4. 고용안정 .....	46
5. 노동조합과 의견수렴 .....	47
제 4 절 새턴자동차의 경영성과 .....	49
제 5 절 1990년대 새턴자동차에 대한 논의 .....	52

## 제 4 장 훌륭한 성공 이후의 새턴자동차 .....

제 1 절 환경변화와 새턴자동차의 위축 .....	56
1. L시리즈의 출시와 실패 .....	58
2. 소형승용차 이온(Ion)과 소형 SUV 부에(Vue)의 출시 .....	61
3. 새턴자동차 스프링힐공장의 폐쇄 발표 .....	65
제 2 절 노사관계의 변화 .....	66
1. 1994년까지의 근본틀 유지 .....	66
2. 스프링힐공장 노조지도부 교체 .....	68
3. 노사관계 변화에 대한 평가 .....	73
4. 딜리와 파트너십의 변화 .....	74
5. 성공적인 노사파트너십이 확산되지 못한 이유 .....	74
제 3 절 2005년 이후 최근의 변화와 신뢰의 상실 .....	77
1. 2005년 새턴자동차 스프링힐공장의 폐쇄결정 .....	77
2. 2007년 단체교섭과 파업 .....	80
3. 계속되는 매출감소와 구조조정 .....	83

4. 경제위기와 노사관계 .....	90
5. 2009년 이후의 전망 .....	92
제 5 장 결론 : 성과와 시사점 .....	96
제 1 절 새턴자동차공장의 향후 전망 .....	96
1. 새턴은 이미 실패작 .....	97
2. 루빈스타인(Rubinstein)의 견해 .....	98
제 2 절 새턴자동차공장의 성과와 시사점 .....	101
1. 노사간의 신뢰를 바탕으로 지속적인 변화와 혁신을 추구 .....	101
2. Hardware의 실패 : 자동화 .....	105
제 3 절 새턴자동차공장에서 얻는 교훈 .....	106
1. 작업장 혁신과 재무성과 .....	106
2. 본사와 공장간의 의사소통과 목표의 공유 .....	107
3. 작업장 혁신의 성공과 시장 상황 .....	108
제 4 절 작업장 혁신의 성공을 위해 생각해 보아야 할 과제들 .....	109
1. 작업장 혁신과 파트너십 .....	109
2. 노동조합과 작업장 혁신 및 파트너십 .....	110
3. 사용자와 작업장 혁신 및 파트너십 .....	110
4. 비노조사업장과 작업장 혁신 및 파트너십 .....	111
5. 작업장 혁신과 정부의 정책적 지원 .....	112
참고자료 .....	113
참고문헌 .....	119

## 표 목 차

〈표 3-1〉 초우량기업의 성공요인 .....	22
〈표 3-2〉 새턴자동차의 경영철학과 사명 .....	24
〈표 3-3〉 새턴자동차의 경영조직 기본원칙 .....	28
〈표 3-4〉 새턴자동차 경영에서 노동조합 참여유형 .....	35
〈표 3-5〉 현장자율경영팀(작업단위)의 주요 기능 .....	36
〈표 3-6〉 새턴자동차의 합의를 위한 지침 .....	40
〈표 3-7〉 새턴자동차지부의 조합원 참여제도 .....	48
〈표 4-1〉 J. D. Power의 고객만족지수 : 2008년 .....	85
〈표 4-2〉 스프링힐공장의 자동차 생산대수 : 2001년~2008년 .....	88
〈표 4-3〉 새턴브랜드 자동차 생산대수 : 2002년~2008년 .....	88
〈표 4-4〉 새턴브랜드 승용차 생산추이 : 2002년~2008년 .....	89
〈표 4-5〉 새턴브랜드 트럭 생산추이 : 2002년~2008년 .....	89

## 그림목차

[그림 3-1] 새턴자동차 스프링힐공장의 조감도 .....	23
[그림 3-2] 새턴자동차 스프링힐공장의 입구 표지 .....	25
[그림 3-3] 새턴자동차 1991년 모델 .....	31
[그림 3-4] 새턴자동차 1995년 왜곤형 모델 .....	49
[그림 4-1] 새턴자동차 2002 스포츠쿠페 모델 .....	61
[그림 4-2] 새턴자동차 Ion 쿠페와 세단 모델 .....	62
[그림 4-3] 새턴자동차의 2002-2007 Vue 모델 .....	63
[그림 4-4] 새턴자동차의 2007 Sky 모델 .....	80
[그림 4-5] 새턴자동차 2008 VUE 모델 .....	82
[그림 4-6] 새턴자동차의 2008 Astra 모델 .....	83
[그림 4-7] J. D. Power의 2008년 자동차 초기품질 조사결과 .....	86
[그림 4-8] J. D. Power의 2009년 자동차 내구품질 조사결과 .....	87





## 요 약

본 연구는 1980년대 이후 전세계적으로 작업장 혁신의 대표사례로 언급되어 온 새턴자동차의 스프링힐공장에 대한 사례연구이다. 1980년대 초반 GM과 미국자동차노조는 미국자동차시장에서 소형차를 중심으로 경쟁력을 회복하기 위해 전통적인 대립적 노사관계를 벗어나 협력 속에서 새턴자동차를 설립하게 된다.

### 미국 자동차시장의 위기와 새턴자동차의 설립

회사의 설립과정에서부터 노사간의 협력이 두드러졌으며 미국 테네시주 스프링힐에 위치할 공장의 설립에서도 노사간의 공동의사결정이 중요한 역할을 수행했다. 주작업방식은 당시 유행하던 높은 자율성을 가진 팀제가 기본이 되었으며 이는 당시 기준으로는 매우 혁신적인 작업방식이었다. 전국 GM자동차공장에서 희망하는 근로자로 구성된 새로운 작업팀에 의해 생산이 시작되었다. 기대와 우려 속에서 시작된 새턴자동차는 짧은 시간 동안에 시장에서 최고의 평가를 받게 된다.

일본과 독일의 소형자동차에 경쟁하기 위해 비교적 낮은 가격에 출시된 새턴자동차는 품질에서, 그리고 고객만족도에서 미국내 GM 계열자동차 중에서는 최고를 기록하게 된다. 하지만 1995년까지 급격히 증가하던 매출증가율은 정체를 보이게 된다. 그렇지만 혁신적인 작업방식과 높은 고객 및 딜러만족도 등으로 새턴자동차 스프링힐공장은 학자, 딜러, 소비자들의 학습의 장으로 제공된다.

그러나 1990년대 중반 새로운 모델의 출시가 기대되던 새턴자동차 스프링힐공장은 기존의 모델만을 가지고 시장에서 어려운 경쟁을 펼치게 된다. 1990년대 후반에 되자 시장에서 새턴자동차의 매력은 떨어지게 되고

## ii 새턴자동차공장 작업장 혁신의 성과와 시사점

회복이 어려운 상황에 이르게 된다.

이런 상황에서 경쟁력 회복이 필요한 경영진은 노조에게 혁신적인 자세로 높은 수준의 양보를 요구하게 된다. 대표적인 내용은 초과근무수당이 없는 초과근무와 토요일을 포함하는 주말 작업이었다. 이로 인해 노사 간에는 신뢰에 금이 가게 되지만 그럼에도 불구하고 회사의 재무지표는 향상되지 않고 결국 근로자인 조합원들은 불만이 증폭하게 된다.

결국 1997년 미국 자동차노조 새턴자동차 스프링힐공장의 노조지부장선거에서 1986년 이후 스프링힐공장을 이끌어 왔던 노조 지부장이 조합원들에 의해 물러나게 되고, 새턴자동차 스프링힐공장도 다시 GM의 전통적인 공장의 하나로 바뀌어지게 된다. 이후 새턴자동차 스프링힐공장은 여전히 팀제의 특징을 가진 혁신적인 작업장은 유지되지만 GM의 전반적인 어려움으로 재도약의 발판을 가지지 못한 채 쇠락의 길을 걷게 된다. 2008년 이후 시작된 글로벌 불황으로 인해 GM자동차는 위기를 겪게 되고 구조조정 과정에서 스프링힐공장을 포함한 새턴자동차도 매각을 앞두고 있다.

이러한 지난 10여년의 급격한 변화에도 불구하고 국내에서는 아직도 새턴자동차를 혁신적인 작업방식에 의한 성공적인 사례로 언급하고 있다. 이런 상황에서 본 사례연구에서는 새턴자동차의 후반기를 집중적으로 분석하여 왜 지속적인 성공을 유지하지 못했는가에 대한 배경을 검토하였다.

1997년 이후 스프링힐공장은 노사파트너십에서 전통적인 단체협약으로 회귀했지만 아직도 팀제를 중심으로 생산활동을 유지하고 있다. 그러나 스프링힐공장 전체를 평가할 때는 팀제뿐만 아니라 경영차원에서 노사파트너십에 따른 폭넓은 공동의사결정이 이루어졌음에도 불구하고 재정적인 측면에서 볼 때 실패 사례라고 할 수밖에 없다.

### 새턴자동차 스프링힐공장의 성과와 시사점

스프링힐공장의 사례를 검토한 결과 성과차원에서 살펴보면 첫째, 노사 간에 신뢰를 바탕으로 지속적인 변화와 혁신을 추구했다는 점을 들 수 있다. 스프링힐공장과 같은 혁신적인 작업장을 구축하게 된 배경을 보면 어

는 한 순간에 이루어진 것이 아니라 1970년대 이후 미국자동차시장에서 시장점유율을 유지하기 위한 중요한 방법의 하나로 NUMMI자동차공장을 비롯한 다양한 노사간의 협력이 구체적으로 이루어져 왔고 이를 바탕으로 새턴자동차 스프링힐공장이 설립되었다는 점이다.

둘째, 새턴자동차의 설립에는 GM자동차의 당시 사장인 로저 스미스와 미국자동차노조의 주요 리더들이 서로 간에 신뢰를 바탕으로 혁신적인 리더십을 발휘하였다는 점이다. 비록 이들이 계속 리더의 역할을 수행하지는 못했지만 그럼에도 불구하고 혁신적인 생각을 가진 노사양측의 리더들이 파트너십을 발휘하였고 그 결과가 구체적인 성과로 나타났다는 점이다. 변화와 혁신에는 저항이 불가피하고 혁신적인 노사의 리더들이 이를 조정하면서 작업장 혁신과 전략적인 노사공동 의사결정구조를 만들고 시행하였다는 점이다.

셋째, 리더들의 혁신적인 생각에 대해 조합원을 비롯한 노사 양측의 구성원들이 이에 대해 적극적으로 지지하고 실천에 옮겼다는 점이다. 3천명이 넘는 조합원들은 먼 거리를 마다하지 않고 가족과 함께 직장을 옮겨서 새로운 변화에 참여하였다. 사무관리직도 마찬가지로 변화를 받아들이고 혁신에 동참한 결과 중저가임에도 최고의 품질을 가진 자동차를 생산할 수 있었다. 물론 경찰제로 운영된 새턴자동차의 혁신적인 딜러십관리도 포함되어야 할 것이다. 더 나아가서는 새턴자동차에 대한 충성도 높은 소비자들도 포함될 수 있다.

마지막으로 자동차공장이 높은 수준의 자동화를 추구하지만 궁극적으로 자동화로 품질과 생산성을 보장할 수는 없다는 점이다. 새턴자동차보다 높은 자동화율을 가진 공장보다 사람들이 모여서 혁신적으로 작업한 새턴자동차의 생산성과 품질이 높았다는 점을 기억해야 한다.

### 새턴자동차 스프링힐공장의 교훈

신뢰를 바탕으로 한 노사파트너십을 기초로 혁신적인 작업을 통해 최고의 품질을 가진 자동차를 생산한 스프링힐공장이 왜 지속적인 성공을

이룩하지 못했는가? 첫째, 새턴자동차도 기업이라는 점이다. 즉, 기업이 라면 수익을 기록해야 한다는 점이다. 비록 투자가 예정대로 진행되지는 못했지만, 지속적인 적자를 기록하는 기업은 지속경영이 불가능하고 그로 인해 노사간의 신뢰는 금이 가게 되는 것이다.

둘째, 스프링힐공장에서는 성공적이었지만 GM전체와 미국 자동차노조 전체로는 이런 성공 사례가 전파되지 못했다는 점이다. 물론 GM본사와 자동차노조 본조를 포함해서 다른 공장에서는 혁신적인 작업에 대해 긍정적이지 않았으며 관심도가 높지 않았으나 이런 상황을 극복했다라면 새턴 자동차공장의 성공은 다른 공장에 전파되고 그 결과 혁신적인 작업장은 확대를 거듭해 지속적으로 유지되었을 것이다.

셋째, 스프링힐공장이 성공적으로 시작되었지만 외부 시장환경이 급격하게 변화되었고, 이 변화에 대응하는 신속한 회사측의 전략적 대응이 시기를 놓쳤다는 점이다. 자동차회사의 신모델 출시가 지연되고 그나마 출시된 신모델들이 예상한 매출을 기록하지 못하자 재정적인 상황은 더욱 어려워지고 결국 회사는 지속적인 혁신과 파트너십을 유지하기 어려운 상황으로 접어들게 된다. 비록 시장상황이 어렵다고 하더라도 생산방식, 마케팅, 경영전략 등의 종합적인 노력을 통해 이를 극복해야 할 것이다.

### 작업장 혁신의 성공을 위한 검토과제

새턴자동차 스프링힐공장의 성공과 실패를 살펴보면 최근 작업장 혁신이 활성화되고 있는 우리 기업들에게 주는 검토과제를 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 새턴자동차공장은 작업장 수준에서는 혁신적이고 자율적인 팀운영, 경영 관리 수준과 전략적 의사결정 수준에서의 노사파트너십에 의한 공동결정 등 매우 포괄적인 노사간 협력구조를 구축했다. 이런 혁신적인 노사파트너십을 찾기는 쉽지 않다. 그러나 어느 수준까지 노사파트너십을 구축하고 실행할 것인가는 상황에 따라 현명하게 결정할 필요가 있다.

둘째, 전통적으로 노동조합은 작업장혁신이나 노사파트너십에 대해 적

극적인 수용보다는 거리를 두거나 소극적인 태도를 가진다. 그러나 새턴 자동차 스프링힐공장의 경우에는 공장의 설립부터 운영, 그리고 전략적인 의사결정 과정에까지 노동조합이 적극적으로 참여하였다. 비록 그 성공이 오랫동안 지속되지는 못했지만 노동조합이 소극적이었다면 스프링힐공장은 탄생하지 못했을 것이고 성공사례로 언급되지도 못했을 것이다. 노조가 있는 사업장의 경우 노조의 적극적인 참여가 작업장 혁신과 노사파트너십에 필수불가결한 요인이다.

셋째, 사용자 또한 적극적인 태도가 필수적인 요인이다. 초기에 GM본사에서 먼저 제시한 파트너십에 대해 자동차노조가 동의하여 스프링힐공장이 설립되었다. 사용자 또는 전통적으로 노사간의 협의를 통한 경영보다는 경영권을 전제로 일방적인 경영을 선호한다. 그러나 이런 전제하에서는 작업장 혁신이나 성공적인 파트너십을 기대하기 어렵다.

넷째, 노조가 결성되지 않은 사업장의 경우에는 노사협의회 등을 활용하여 상대적으로 용이하게 작업장 혁신이나 파트너십을 실현할 수 있을 것이다. 그러나 노사간의 신뢰가 밑받침되지 않는다면 진정한 혁신이나 파트너십을 기대하기는 어렵다.

마지막으로 새턴자동차 사례에서 보듯이 정부의 정책적인 지원에 대한 논의는 없었다. 하지만 우리나라의 경우는 정부가 작업장 혁신에 적극적이다. 비록 아직까지 현장에 비해 상대적으로 소수의 작업장 혁신사례가 인용되고 있지만 고성과작업장혁신센터 등을 활용한다면 노사간에 신뢰를 바탕으로 작업장 혁신과 파트너십을 실현하려는 다수의 사업장에 성공적인 성과를 구축하는데 많은 도움이 될 것으로 생각된다.



## 제 1 장

---

# 연구 배경 및 필요성

2008년 후반 미국에서 시작된 전세계적인 금융 및 경제위기는 모든 기업들을 위축시키고 있으며 회복까지는 시일이 필요할 것으로 예상되고 있다. 서브프라임모기지 등으로 비난받는 금융기관들 외에 구제금융을 요청하는 미국 자동차 3사에 대한 비난도 그에 못지않다. 그리고 미국의 자동차 3사가 위기에 처한 배경으로 가장 많이 언급되는 것이 노동조합이다.

그러나 한 기업이 100년 이상의 역사를 가진다는 것은 쉽지 않다. 그런 점에서 GM을 비롯한 자동차 3사를 한마디로 비난하는 것은 너무 단순한 생각일 수도 있다. 물론 노동조합도 잘한 것은 아니라고 할지라도 지난 반세기 동안 GM은 노동조합과 함께 했으며 대립적인 노사관계 속에서 기업의 경쟁력 향상을 위한 지속적인 작업장 혁신에 서로가 노력을 기울인 점 또한 부정할 수 없다.

## 제 1 절 연구 배경과 목적

### 1. 연구 배경

미국 GM자동차는 여러 개의 브랜드와 미국 안에 수십 개의 자동차공장을 가지고 있었지만 유일하게 새턴자동차만이 1990년대 작업장 혁신의 대명사로 우리에게 소개되었으며 우리나라뿐만 아니라 전 세계적으로 노사간의 협력을 통한 작업장 혁신의 성공사례로 소개된 바 있다.<sup>1)</sup>

국내에서도 새턴자동차 스프링힐공장에 대한 연구는 1990년대 활발하게 진행된 바 있는데 예를 들면 이병남(1995)이 대표저자인 대전환 노사파트너십의 '제너럴 모터스 자회사 새턴의 노사파트너십'과 이후 2000년 한국노동연구원에 보고서로 제출된 세계 초우량기업의 작업장 혁신 사례 연구 중에서 박우성이 작성한 'SATURN' 등이 있다. 그 외에도 국내외에서 새턴자동차에 대한 연구는 수도 없이 많다고 하겠다.

그러나 이쉽게도 1997년 이후 새턴자동차 스프링힐공장의 사용자와 미국자동차노조 새턴자동차 스프링힐공장 지부는 그 동안의 혁신적 작업장에 대한 노사간 협력을 정리하고 전통적인 노사관계로 회귀하고 만다(Bissell, 2000; Welch, 2002; Taylor & Rodriguez, 2004; Welch, 2006; Kiger, 2005).

하지만 국내에서는 아직도 새턴자동차의 노사간 협력을 통한 작업장

---

1) 새턴자동차는 미국 자동차회사인 General Motors(GM)에 소속된 여러 자동차회사 중의 하나인데 설립당시에는 공장이 테네시주 스프링힐이었으나 1990년대 중반 델라웨어주의 월밍턴공장도 새턴자동차산하로 구성되는 조직개편이 있었다. 그러나 우리가 작업장 혁신의 대명사로 일컫는 공장은 스프링힐공장만을 의미하는데 그 이유는 월밍턴공장의 경우 노사간의 단체협약이 전통적인 단체협약으로 작업장 혁신의 개념이 적용되지 않기 때문이다.



혁신을 작업장 혁신의 성공적인 사례로 소개하고 있어서 이제 새턴자동차의 노사협력을 통한 작업장 혁신과정에 대해 새로운 시각으로 이를 분석하고 검토하여 문제점과 함께 우리에게 주는 시사점을 도출할 필요가 있다.

예를 들어 최근의 한 논문에서는 미국 자동차노조의 린생산에 대한 대응 방안의 하나인 참여적 모델의 대표사례로 새턴자동차를 언급하고 있으며 한국노동연구원 전자도서관에도 2005년 이후의 새턴자동차에 대한 검색에서 자료가 제시되지 않고 있어서 변화된 새턴자동차 스프링힐공장에 대한 내용이 시급하게 보완될 필요가 있다. 이러한 현상은 미국에서도 유사하다. 심지어는 학자들도 그런 현상을 보인다.

## 2. 연구 목적

굳이 자동차 산업만이 아니라 우리나라 제조업은 대립적인 노사관계 관점을 벗어나서 경쟁력을 유지하고 향상하는 방법으로 노사간의 협력을 전제로 한 혁신적인 작업수행 방식이 요구되고 있다. 이미 상당한 기간 동안 혁신적인 방식으로 자동차생산을 해온 새턴자동차의 작업장 혁신을 선진사례로 분석하고 있다. 이제 우리나라도 제조업체를 중심으로 작업장 혁신은 중국 등과의 경쟁에서 필수적인 요인으로 인식될 필요가 있다.

또한 새턴자동차 스프링힐공장의 사례는 지난 20여 년간 작업장 혁신을 추구해왔다는 점뿐만 아니라 오랜 기간 추구했던 노사간 협력을 통한 작업장 혁신이 사실상 중단되었는데 그 이유를 분석하여 선진 실패사례로써 우리에게 주는 시사점을 도출하는 것이다.

그러나 새턴자동차 스프링힐공장은 2005년 노사간에 단체협약을 갱신하면서 완전히 전통적인 노사관계로 돌아갔고 그에 따라 노사간 협력을 통한 작업장 혁신에 대한 노력은 중단되고 말았다. 물론 팀제 생산까지 없어진 것은 아니지만 노사간에 협력을 통해 추진해 온 작업장의 근본적 혁신은 사라지게 된 것이다. 그 동안 우리는 새턴자동차를 포함

#### 4 새턴자동차공장 작업장 혁신의 성과와 시사점

하여 성공한 사례만을 검토하였으나 한 때는 성공사례로 제시되었다가 이제는 다시 실패사례로 분석하는 것은 충분한 의미가 있다고 하겠다.

비록 새턴자동차공장의 작업장 혁신 노력이 노사간의 파트너십이라는 관점에서는 실패하였다고 판단되지만 왜 그런 결과를 가져왔는지에 대한 심도 있는 분석은 작업장 혁신이 새로운 화두로 대두되고 있는 우리나라에는 많은 시사점을 줄 수 있을 것으로 생각된다.

새턴자동차는 미국 GM자동차와 미국의 대표적 노동조합인 미국자동차노조(United Autoworkers Union, UAW) 노사간의 협력인 결과 이므로 유노조 사업장에서 추진하는 노사간 협력을 통한 작업장 혁신이라는 점에서 20여년의 과정을 분석하여 노사관계 관점에서 작업장 혁신 노력에 대한 시사점을 도출할 수 있을 것이다. 아직도 우리나라의 경우 대형 유노조 사업장의 경우는 노사간의 협력을 통한 작업장 혁신이 충분하게, 그리고 성공적으로 도입되어 있지 못하다는 점에서 우리에게 주는 시사점은 의미가 있다고 생각된다.

## 제 2 절 연구의 체계 및 내용

### 1. 연구 체계

본 연구는 새롭게 사례를 개발하는 것이 아니라 기존에 약 20여 년 동안 학문적으로 다양하게 분석되어 온 사례이기 때문에 성공요인에 대한 연구는 이미 많이 연구되어 있을 것으로 판단하고 성공적이라고 판단된 시점 이후의 시간을 집중적으로 분석하여 성공요인이 왜 지속적으로 유지되지 못하고 실패하게 되었는가를 중심으로 분석을 진행하고자 하였다.

그러나 2000년을 전후하여 새턴자동차가 그 동안의 혁신적인 성공 사례에서 벗어나게 되자 학문적으로나 사회적으로 관심의 대상에서 벗어난 것이 사실이다. 따라서 공식적인 접근보다는 간접적인 접근, 즉 문헌연구 등을 포함한 방법을 활용하였다.

### 2. 연구 내용

주요 연구내용은 다음과 같다. 첫째, 새턴자동차공장의 노사협력을 통한 작업장 혁신 사례연구는 이미 국내에서도 1990년대 초반부터 진행되어 왔기 때문에 본 연구에서는 외국의 문헌과 국내의 문헌을 종합적으로 검토하여 그 동안 작업장 혁신이 이루어진 과정에 대해 역사적인 분석을 중심으로 내용을 정리하였다.

여기서의 주요 내용은 글로벌 수준에서 자동차 산업의 변화와 자동차 산업의 노사관계 변화를 먼저 살펴 볼 것이며 1980년대 이후 미국의 전반적인 노동시장이 글로벌 시장에 포함되면서 겪게 되는 경제적 환경 변화를 자동차 산업을 중심으로 살펴보았다.

또한 미국 내에서 상당히 독특하게 진행된 새턴 자동차 공장의 설립

## 6 새턴자동차공장 작업장 혁신의 성과와 시사점

과정과 공장의 설비에서부터 고려된 근로자의 참여방식, 의사결정 방식 등에 대해서 분석하였다.

둘째, 새턴자동차의 설립에 대해 노사간에 진행된 협상과정에 대해 살펴봄으로써 GM자동차를 포함한 미국의 노사가 작업장 혁신에 대해 어떤 생각을 가지고 접근했는지를 분석하였다. 이러한 관점에 대한 연구는 이미 국내외에서 많이 진행된 바 있으므로 기존의 자료정리에 목표가 있었다.

셋째, 새턴자동차의 작업장 혁신이 구체적으로 어떻게 진행되었으며 시기적으로 어떻게 변화되어가는 지에 대해 분석하였다. 새턴자동차 스프링힐공장은 그 설립에서부터 노사간의 협력을 통해서 진행되었고 공장의 설비배치에서부터 작업장에 투입될 인력의 능력과 혁신에 대한 적극성 등을 고려하여 진행된 점 등을 검토하였다.

비록 이제는 전통적인 단체협약으로 회귀하였지만 당시에는 어떠한 절차를 통해 노사간에 협력이 이루어졌고 그 과정에서 작업장 혁신에 대해 어떻게 접근하였는지를 분석하였다.

넷째, 전통적인 단체협약으로 회귀한 2000년에 즈음하여 그 이후의 변화를 좀 더 자세히 분석함으로써 왜 노사협력을 통한 작업장 혁신이 성공적으로 진행되고 타공장에 확산되지 못하였는지에 대한 배경분석을 하고자 하였다. 기본적으로는 미국 내 자동차시장에서 GM을 포함한 Ford 등이 경쟁력을 확보하지 못한 문제점이 있다고 하겠으나 그 외의 문제점을 구체적으로 파악하고자 하였다.

다섯째, 전통적인 단체협약으로 회귀했다는 점에서 그 구체적인 내용은 무엇이었는지를 살펴보고자 하였다. 그와 함께 전통적인 단체협약으로 회귀한 시점에서 기존의 작업장 혁신에 대한 사항은 어떻게 변화되었는지를 살펴보고자 하였다.

마지막으로 지금까지 살펴본 새턴자동차공장의 작업장 혁신 사례가 우리에게, 특히 노조가 결성된 사업장에게 주는 시사점이 무엇이었는지를 분석하여 작업장 혁신을 추진하려고 하는 유노조사업장에 주는 시사점을 결론으로 제시하고자 하였다.

### 제 3 절 연구 방법

먼저, 연구 방법은 질적인 분석방법을 사용하고자 하였다. 본 연구는 전형적인 사례연구로서 통계적 분석을 사용하기에는 한계가 있으며 문헌연구와 면담을 통해 자료를 수집하여 분석하는 질적인 방법론을 활용 한 것이다.

먼저 기존에 진행된 새턴자동차 공장의 사례연구에 대해 종합 정리 하는 문헌적 접근 방법을 활용하고자 하였다. 또한 가능한 경우 사례연구를 진행한 학자들과 의사소통을 통해서 현재 상황에 대한 평가도 포함하여 분석하고자 하였다.

두 번째 연구방법은 새턴자동차에 관한 연구를 심도 있게 진행한 학자들과의 직접적인 면담을 통해 새턴자동차가 성공을 지속하지 못한 점, 향후에 대한 전망 등을 알아보하고자 하였다.

## 제 2 장

# 작업장 혁신과 품질 및 생산성

본 연구의 목적은 새턴자동차회사의 스프링힐공장에 대한 것이지만 그 배경에는 작업장 혁신과 그에 따른 품질 및 생산성 향상이 핵심이므로 이에 대해서 간략히 살펴보고자 한다. 즉 GM과 미국자동차노조는 새턴자동차에서 혁신적인 작업수행방식을 적용하여 높은 품질과 생산성으로 일본 및 해외 자동차에 대응하고자 하였기 때문이다.

## 제 1 절 새로운 작업방식

새턴자동차공장이 유명하게 된 것은 새로운 작업수행방식을 노사파트너십을 기준으로 도입하여 적용하였다는 점과 그로 인해 품질이 우수한 중저가 자동차를 생산하여 당시 미국시장에서 일본자동차와 경쟁할 수 있게 되었다는 점이지만 좀 더 근본적으로는 미국과 같은 경영자중심적인 기업경영 전통 하에서 근로자와 노동조합을 포함하는 이해관계자중심의 경영의 성공사례로 제시되고 있다는 점이다(Kochan & Rubinstein, 2000).

새턴자동차공장에서 근로자와 노동조합은 이해관계자(stakeholder)

관점에서 중요한 이해관계자로서 경영에 직접 참여했다는 점에서 큰 의미를 둘 수 있다. 특히 미국이라는 지역에서 이러한 시도는 매우 특이하다고 할 수 있다. 미국은 전통적으로 주주(shareholder)중심의 경영이 오랜 전통이었기 때문이다. 진정한 의미에서 이해관계자중심의 경영이 성공하려면 근로자의 적극적인 노력이 전제되어야 하고 소집단과 부서간의 의사소통과 조정이 활발하게 이루어져야 하며 그에 수반되는 갈등상황이 효과적으로 해소될 수 있어야 한다. 이러한 전제조건이 새턴자동차사례에서는 비교적 충실하게 갖추어져 있다고 하겠다.

물론 여기서는 구체적인 작업수행방식을 중심으로 살펴보지만 다른 관점에서는 이해관계자관리 경영에서도 살펴볼 가치가 있는 사례임에는 틀림없다.

## 1. 새로운 작업수행방식

새로운 작업수행방식(New Work Practices, NWP)이 지속적인 경쟁우위를 창출한다는 주장은 새로운 것은 아니다. 1980년대 이후 사회기술체계 접근방식에 따라 기계중심의 접근에서 인간중심적 접근이 다양한 긍정적 효과를 가져오며 결과적으로 제품과 서비스의 품질도 향상시킨다는 것이다.

1980년대 포터(Porter)는 경쟁우위(competitive advantage)란 산업평균보다 높은 수준의 이익을 유지하는 경우에 그 조직이 가지고 있는 것을 의미한다고 했다. 조직은 경쟁우위를 확보하기 위해 소위 low road를 취하거나 또는 high road를 취할 수 있는데 low load는 원가절감을 통해서 제한적인 경쟁우위를 확보하는 전통적인 작업방식이라고 할 수 있다. 이러한 작업방식은 제조생산과정에서 테일러즘이나 포디즘으로 불린다. 반면에 high road는 종업원으로부터 몰입도를 제고하는 새로운 작업방식을 활용하는 것이다. 근로자는 자산으로 인식되며 높은 급여와 복리후생 및 대접받는 관행을 통해서 유연성과 고품질에 근거한 독특한 경쟁우위를 확보하게 된다. 특히 이 조직에서 근로자

들은 직접 관리자 또는 경영진과 커뮤니케이션을 하게 된다고 본다(Ramsay et al., 2000).

이러한 직접적인 의사소통은 발언권(employee voice)으로 불리기도 하는데 이 발언권이 의미하는 바는 근로자들이 자신의 의견을 제시하며 어느 정도 영향력을 행사하는 다양한 방식을 의미한다(Boxall & Purcell, 2008). '참여한다(participte)'는 것은 근로자가 자신이 수행하는 일이나 작업을 수행하는 조건에 대해 어느 정도 영향력을 행사하는 과정이라고 할 수 있다(Heller et al., 1998). 또한 발언권(voice)은 개인적이고 직접적일 수도 있으며 집단적이고 간접적일 수도 있다(Gill, 2008).

개인적이고 집단적인 방법으로는 설문조사(attitudes survey), 소식지 발행(newletters), 전체회의(town hall meetings), 투표권을 가지는 주식선택매수권(share option purchase schemes), 직무충실화(job enrichment), 자율적 작업팀(autonomous work team), 문제해결집단이나 제안제도 등이 있다. 집단적이고 간접적인 방법으로는 우리나라식의 노사협의회나 독일식 노사협의회인 근로자평의회, 노사공동위원회, 우리사주제도, 근로자대표제도 등이 있다.

## 2. 새로운 작업수행방식에 대한 정의

아직까지 새로운 작업수행방식인 NWP에 대해 통일된 정의는 없지만 종업원의 능력을 제고하며 참여와 몰입도를 제고하는 종합적인 접근방법으로 설명되고 있다(Gephart and Van Buren, 1996; Wright and Snell, 1998). 이후 Boxall & Purcell(2008)은 다음과 같이 정리하고 있다.

Walton(1985)은 고몰입작업방식(High Commitment Work Practice)이란 개념을 사용했는데 반복적인 작업에 대해 통제하거나 직접적인 감독보다는 긍정적인 인센티브나 조직문화를 강화함으로써 종업원의 몰입도를 제고하는데 초점을 두었다.



Lawler(1986)는 고몰입작업(High Involvement Practices)이란 개념을 통해서 근로자들이 의사결정에 더 적극적으로 참여할 수 있도록 직무를 재설계하는데 초점을 두었으며 이러한 과정이 가능하도록 숙련도와 동기제고를 위한 방식을 강조하였다.

이후 고성과작업방식(High Performance Work Practices, HPWS)은 작업방식에서의 변화를 의미하는데 여기에는 근로자들이 의사결정 과정에 참여도를 높이는 것이며, 더 많은 책임을 지거나 그렇게 원하도록 숙련도나 성과에 대한 인센티브를 제공하는 것으로 정리되고 있다. 이러한 고성과작업방식은 매우 다양한 접근법이 있지만 공통점은 테일러주의로 대표되는 대량생산을 위한 세분화(specialization)와 비숙련화(de-skilling)에 대비되는 개념이라고 정리할 수 있다.

### 3. 작업방식과 성과

높은 이직률, 고용불안 등으로 대표되는 저몰입(low road)방식은 저생산성으로 연계되며 상대적으로 고성과작업방식으로 대표되는 고몰입(high road)방식은 동기부여, 몰입, 노력 그리고 역량의 향상을 통해 궁극적으로 성과를 향상시킨다(Drago, 1996; Godard & Delaney, 2001). 물론 이러한 주장을 증명하는 실증분석결과에 방법론상의 문제가 없는 것은 아니지만 고성과작업방식과 조직의 경쟁력과 연계성에 대해서는 매우 많은 연구결과가 제시되어 있다. 대표적인 연구로는 Huselid(1995)의 연구가 있는데 고성과작업방식은 이직률을 낮추고 생산성을 향상시키고 그 결과 기업의 재무성과를 향상시킨다고 밝히고 있다. 구체적으로 보면 종업원의 지식과 숙련, 능력, 동기부여 및 몰입 등이 향상되는데 이는 소위 인적자본(human capital)이라고 하는 것이다.

그러나 이러한 긍정적인 성과에도 불구하고 많은 조직들이 고성과작업조직을 도입하지 않는 이유에 대해서는 확실하게 설명되지 않고 있다. 또한 고성과작업방식은 묶음으로 도입될 때 가장 효과적이라는

## 12 새턴자동차공장 작업장 혁신의 성과와 시사점

실증분석도 제시되고 있다(Pfeffer & Veiga, 1999). 즉 종업원들은 새로운 기술을 배우고, 의견을 제시하려는 의욕이 있어야 한다는 점이 전제된다.

## 제 2 절 고성과작업방식과 노동조합

전통적으로 노동조합은 생산성 향상에 방해가 되므로 기업의 대노조 전략은 회피(avoidance)나 억압(suppression)전략으로 간다고 주장되었다(Kochan et al., 1986). Chen(2007)은 기업들은 노조가 작업장 유연성이나 신속한 대응방안 수립에 방해가 된다는 점을 실증적으로 보여주었으며 Kerseley et al.(2006)도 기업의 경영진과 노조지도부간의 신뢰도 높지 않다는 점을 보여주었다.

또한 고성과작업방식은 노동조합을 대체할 수 있다고도 주장되었는데 이는 기존에 노동조합이 조합원들에게 제공하던 내용들이 고성과작업방식에서 제공되기 때문이다. 예를 들어 보면 고성과작업방식에서 근로자들은 대우받으며(dignity), 높은 급여와 훌륭한 복리후생을 제공 받고, 흥미로운 작업을 만들어내며, 작업수행방식에 대해서 상당한 수준의 의견제시가 가능하다.

따라서 고성과작업방식은 근로자들의 만족도를 제고하여 회사와 종업원간에 상생(win-win)의 관계를 형성시키며, 그 결과 노동조합은 불필요한 존재로 인식하게 만들 수 있다는 의견이 폭넓게 제시된 바 있다(Chen, 2007; Fiorito, 2001; Godard & Delaney, 2000; Godard, 2004; Freeman et al., 2000; Belfield & Heywood, 2004; Prucell & Gray, 1986; Storey, 1995).

하지만 이러한 의견에 대해서 Machin & Wood(2005)는 고성과작업방식이 꼭 노조를 대체하는 것은 아니며 고성과작업방식을 적용하는데 노조가 보완적 역할을 할 수 있다고 하였다(Ramirez et al., 2007). 노동조합은 사용자가 제공하는 발언권을 보완하는 집단적 발언권(collective voice)을 제공할 수 있다. NWP는 근로자 개인의 발언권을 제공하지만, 노동조합은 회사의 보복을 두려워하지 않고 고충을 처리할 수 있는 기회를 제공한다. 이는 회사에서 제공할 수 없는 발언권이다.

#### 14 새턴자동차공장 작업장 혁신의 성과와 시사점

개인 근로자로서 회사의 경영관리 정책에 의견을 제시하거나 회사의 권위에 도전하는 것은 사실상 불가능하다(Freeman & Medoff, 1984). 바로 이런 점을 노조가 조합원인 근로자에게 제공할 수 있다는 점이다.

물론 노동조합의 경영에 대한 직접적인 참여는 미국에서 일반적인 현상은 아니지만 한 동안 성공사례로 언급된 새턴자동차 스프링힐공장을 검토하면서 이러한 이론적 논란이 현장에서 어떻게 적용되었는지 그리고 그 결과를 살펴보고자 한다.

## 제 3 장

# 새턴자동차의 설립과 발전

## 제 1 절 미국 자동차시장의 변화와 노사관계

1980년대 이후 국내를 포함하여 노사관계분야에서는 새턴자동차의 사례를 노사간의 협력의 대표적인 성공사례로 언급해왔다. 그런데 1990년대 후반부터 변화가 시작되었는데 2005년에 이르러서는 GM과 미국자동차노조간에 체결된 단체협약을 보면 그 동안의 협력적 관계로부터 다시 원래의 등거리 관계로 돌아가는 것이었다. 왜 그렇게 되었을까? 바로 이 질문이 본 연구의 핵심이다.

다만 먼저 미국 자동차시장에 대해 살펴보고, 새턴자동차로 대표되는 GM과 미국자동차노조간에 협력의 역사를 배경으로 살펴 본 다음 특히 2000년 이후의 전환관계를 살펴보고자 한다. 2000년 이후를 집중적으로 살피는 이유는 그 동안 많은 연구가 되어 왔으며 국내에서도 2000년까지의 내용에 대해서는 자세하게 정리된 연구결과들이 제시되어 있기 때문이다. 그럼에도 불구하고 일반적인 역사를 살펴보지 않을 수는 없을 것이다.

## 1. 1980년대까지 미국 자동차산업과 노사관계

### 가. 미국 자동차시장과 GM

GM은 1908년에 창업한 미국 최대의 자동차회사로 최근까지 세계에서 규모로는 최대를 자랑하고 있었다. 창업이후 지속적인 발전을 거듭하여 제2차 세계대전까지 세계의 자동차시장에서 주도적인 역할을 수행하였으며 제2차 세계대전 중에는 민간자동차의 생산을 중단하고 비행기 등을 포함하는 방위산업 제품을 생산하기도 하였다.

제2차 세계대전 이후에도 안정적인 성장을 지속하였으나 1973년 오일쇼크가 발생하면서 상황이 변하기 시작하였다. 석유 값의 급등으로 소형차에 대한 선호도가 급격히 증가하면서 미국자동차시장에서는 일본과 독일 등에서 수입되는 소형차의 시장점유율이 급속하게 증가하기 시작하였다.

저연비의 소형차에 대한 선호도 증가와 함께 미국 가정의 생활변화에 따른 세컨드 카의 수요 급증으로 소비자의 선호도가 바뀜에 따라 대형차를 위주로 생산하던 미국 자동차회사들은 어려움에 처하게 된다. GM자동차는 1978년 580만대를 판매하였으나 1981년에는 310만대 수준으로 급격히 감소하였으며 적자를 기록하게 된다. 1979년 수입차가 미국내 자동차시장에서 차지하는 비중이 21%였으나, 1985년에는 25%에 달하게 되었으며 이후 계속 증가하게 된다.

특히 1980년대 들어서서 미국의 자동차시장은 일본 자동차와 유럽의 자동차들이 품질과 가격 등에서 경쟁력을 상실한 미국 자동차를 밀어내는 상황이 전개되고 있었다(Katz, 1985; Womack, 1990; Dauch, 1993; Kennedy & Florida, 1990). 더욱이 품질 좋은 수입 자동차뿐만이 아니라 강화된 연비 기준의 입법화, 임금과 근로조건에 대한 미국자동차노조의 요구증대, 정부의 환경규제 등의 변화 역시 자동차 시장환경을 어렵게 하는 요인으로 작용하였다.

GM은 수입 소형차에 대응하기 위하여 Vega 등의 소형차를 개발하

기도 하였지만 경쟁차에 비해 품질이 떨어지고 소비자 만족도도 낮아서 소형차 시장에서 실패를 경험하게 된다. 결국 1981년 이후, 처음으로 GM은 적자를 기록하게 된다.

이런 배경에서 1979년 2차 오일쇼크 이후에는 미국자동차노조 조합원 30만 명이 해고되었고 크라이슬러는 파산직전까지 가게 되었으며, 공장폐쇄가 줄을 이었고 유례없는 대량해고와 감원이 뒤따랐다. 이런 상황에서 노동조합도 기존의 권리를 지키기에 급급하였고, 근로기준의 양보를 인정하는 소위 양보교섭(concession bargaining)도 하게 되었다. 하지만 이런 소극적인 면만이 있었던 것은 아니고 위기를 극복하기 위한 다양한 노력들을 기울이게 된다.

#### 나. 경쟁력 약화와 노사관계의 악화

창업이후 지속적으로 고성장을 기록하였던 GM의 경영진은 관료화현상을 가지게 되었고 최고경영진은 주로 재무관리분야 전문가여서 생산이나 디자인 등과 같은 자동차의 품질에 대해서는 소홀하게 생각하는 경향을 보였다.

그러나 이런 경향에도 불구하고 1970년대 이전에는 공급자 위주의 시장환경이었기 때문에 큰 문제가 없었으나, 1980년대 이후 자동차시장이 급격하게 소비자주도 상황으로 변화하면서 품질과 기술력이 중시되었다.

그 결과 재무관리 전문가인 최고경영진은 품질개선을 위한 기술적 노력보다는 재무상황을 중시함으로써 기술개발의 약화를 가져왔고 결과적으로 경영위기를 가져오는 단초를 제공하게 된다.

미국의 노사관계는 전통적으로 대립적인 관계였는데 그 요인에는 작업장에서 감독들의 비인간적인 규칙과 관행들도 포함된다. 1960년대까지는 그러한 상황에서도 안정적인 성과로 인해 노사간에 배분을 둘러싼 협상이 이루어져 왔으나 1970년대 이후 경제 불황과 오일쇼크로 경영환경이 악화되자, 감산과 해고와 같은 고용불안이 심화되고 노사관계도 악화되게 된다.

## 다. 미국자동차노조와 전통적 노사관계

미국자동차노조(United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America, UAW)는 1990년을 기준으로 조합원이 131만 명이며, 퇴직자인 45만 명을 제외하고, 약 86만 명이 현직 조합원으로 활동하고 있었다. 하지만 1980년대 이후 조합원수는 지속적으로 감소하고 있었고, 레이건대통령과 부시대통령 등 공화당 정권하에서 반노조 정책에 따라 상황은 어려웠다.

미국자동차노조(UAW)는 조직상으로는 산별노조의 형태를 띠고 있으며, GM의 노동조합도 역시 미국자동차노조에 속해 있었다. 미국자동차노조는 1937년 2월 11일 44일의 파업을 하고나서야 GM과 처음으로 단체협약을 체결하였다. 이후 미국자동차노조는 미국 자동차산업의 성장과 함께 발전해 왔으며 1945년과 1946년에는 113일에 걸친 파업을 강행하였다. 강력한 파업투쟁을 통해 1950년대에 이르러서는 미국에서 가장 강력한 노동조합을 구축하게 되었다. 당시 노조위원장은 월터 루더(Walter Reuther)였는데 지속적인 노력으로 휴일 및 휴가의 증가, 임금 인상, 생계비지원금, 입원비 지원 등 다양한 혜택을 얻어내게 된다.

자동차노조, 철강노조 등으로 대표되는 미국의 전통적인 노사관계는 다음과 같은 세 가지 특징으로 설명된다(Kochan, 1984: 1986). 첫째, 노조는 단체교섭을 중심으로 임금이나 근로조건과 같은 경제적인 이슈를 중심으로 하나 정치적인 활동에는 소극적이라는 점이다. 둘째, 사용자측은 노동조합의 존재를 인정하지만 노동조합이 경영에 참여하는 것은 반대하며 임금 및 근로조건을 제외한 고용 및 작업장통제에 대해 전권을 행사한다. 즉, 전통적으로 노동조합의 사내 경영참여에도 소극적이라는 점이다. 셋째, 이러한 노사간의 역할 구분을 통해 대립과 긴장관계의 노사관계 제도를 구축해 간다. 협력관계보다는 긴장을 바탕으로 한 대립관계가 전통이다. 이러한 전통은 미국내에서 노동조합이 나름대로 활동하면서 만들어낸 독특한 노사관계 전통이며 유럽이나 일본 등과는 대비된다고 하겠다.



1960년대까지 이러한 전통적 노사관계는 그 특징을 유지하여 왔으나 1970년대와 1980년대 일본자동차의 시장점유율 확대와 크라이슬러의 파산위기 등 미국자동차산업의 경쟁력 하락으로 인해 미국자동차 노조는 조합원감소와 반노조정책 등으로 교섭력이 약화되었고, 그 결과 전통적인 대립적 노사관계에서 벗어나 경영참여, 근로조건 향상 등에 관심을 확대하였고 그러한 배경에서 새턴프로젝트가 진행되게 된다.

## 2. 노사관계의 변화와 새턴프로젝트

그런 상황에서 새로운 관점에서의 노사관계를 시도하려는 노력이 이루어졌다. 이 중에서 가장 대표적인 접근방법이 바로 당시에 학문적으로 유행하던 일본식 생산방식에 대한 학습과 실제 적용이었다(Womack, 1990; Schonberger, 1982).

미국 자동차산업의 경쟁력 약화에 빠진 미국 경영자들과 학자들은 일본자동차회사들의 성공비결을 찾기 위해 노력하였고 그 성공비결을 린생산방식(Lean Production)으로 결론짓게 된다. 일본의 생산방식은 생산점(point of production)에서의 인간시스템과 조직적 혁신이 진정한 가치창출의 근원이며, 미국의 경쟁력 약화는 이 생산점에서의 조직혁신을 등한시하였기 때문이라고 하는 주장이 설득력을 얻게 된 것이다(Lazonick, 1990; 이병남·박준식, 1995: 69). 그러면서 린 생산방식에서 강조하는 네 가지 요소인 ① 팀워크, ② 커뮤니케이션, ③ 자원의 효율적 사용과 낭비의 제거, ④ 지속적 개선의 네 가지를 적극 추천하게 된다(Womack, 1991).

### 가. 혁신과 뉴미자동차(NUMMI)

새턴자동차공장에 대한 혁신적인 접근이 시도되기 전에 미국내에서 이루어진 대표적인 자동차공장의 조직혁신으로는 1983년부터 시작된 뉴미자동차(New United Motor Manufacturing Inc., NUMMI)를

들 수 있다. 이 누미자동차는 GM과 도요타가 50대 50의 합작을 통해 설립된 회사로, 당시 캘리포니아에 폐쇄되어 있던 GM공장을 새로이 도요타자동차가 운영하는 방식이었다. 이는 미국내에서 미국 근로자들이 일본식 조직과 경영방식에 제대로 적응하여 성공적으로 혁신을 가져올 수 있는가 하는 실험이었다. (Keller(이세영 옮김), 1993; Turner, 1991) 누미자동차공장의 경영상 혁신은 ①일본식 하도급제도, ②부품의 적기공급제도, ③거래관계의 장기화, ④유연한 작업조직, ⑤일본식 공정관리, ⑥팀제운영, 그리고 ⑦일본식 협조적 노사관계를 특징으로 볼 수 있다.

일본식 생산방식을 도입한 누미자동차공장은 길지 않은 시간 내에 일본의 공장과 비슷한 생산성을 기록하게 되었고 이 성공사례는 미국 내에서도 새로운 생산체제의 성공가능성을 보여준 것이다. 또한 누미자동차공장의 성공은 단순한 기술적 합리화를 넘어서는 인간관계의 변화 그리고 조직의 혁신에 그 의미를 찾을 수 있다. 누미자동차공장에서 노동조합은 생산조직에 대한 의견제시 수준이 확대되었다.

하지만 이러한 성공에도 불구하고 GM의 다른 자동차공장에 새로운 방식을 적용하기 위해서는 경영진과 노동조합 양측에서 반대를 무릅써야 했다. 전통적인 적대적 노사관계의 틀을 벗어나지 못한 상태에서 누미공장의 생산방식은 스트레스에 의한 경영이며 팀제는 인원삭감방식에 불과하다는 인식도 동시에 확산되었다. 따라서 1980년대 미국자동차업계에서 새로운 혁신적 작업방식이 반대 없이 도입되고 적용된 것은 아니라는 점을 염두에 둘 필요가 있다.

따라서 새턴자동차공장의 설립은 단순히 일본식 생산체제의 도입이 아니라 미국내 전통적인 포디즘을 극복하려는 노력이며 매우 새롭고 혁신적인 노력으로 이해될 필요가 있다.

## 나. 상생전략과 새턴프로젝트

1970년대까지 흑자를 유지해 오던 GM은 1981년 7,600만 달러의 적자를 기록하고 1980년대에 17만 명에 달하는 근로자를 해고하면서 GM에서도 조직개혁이 필요하다는 인식을 하고 있었다. 그 동안 일본 자동차에 밀려 경쟁력이 없다고 판단했던 소형차의 생산을 포기할 수 없다고 생각을 바꾸면서 1982년 들어 GM의 소형차 프로젝트는 리드런델(Reid Rundell)의 주도로 진행되었다.

최첨단 기술도입, 통합된 경영시스템의 구축, 인간관계의 개선에 대한 세 가지 핵심차원을 설정하였다. 소형차 프로젝트팀은 세 가지의 핵심차원 중에서 인간관계의 개선이 우선적으로 해결되어야 할 목표로 인식하였고 그 전제로서 노동조합의 참여에 대한 필요성을 절감하게 되었다. 이에 따라 1983년 GM의 노사관계담당 부사장 알 워렌(Al Warren)이 미국자동차노조의 GM지부 담당 전국노조 부위원장인 돈 에플린(Don Ephlin)에게 소형차 프로젝트에의 참여를 제안하게 되었다.<sup>2)</sup>

이 프로젝트의 수행결과 미국에서 경쟁력 있는 소형차 생산이 가능하다는 결론을 도출하고 이후 GM과 미국자동차노조의 핵심간부들을 중심으로 '99인 위원회'가 구성되었다(O'Toole, 1996). 99인 위원회는 GM의 17개 사업부 55개 공장에서 파견된 사용자측 45명과 노동조합측 54명으로 구성되었으며 위원회의 구성을 계기로 새턴프로젝트가 구체적으로 전개되기 시작하였다.

위원회는 다시 7개의 소위원회로 구성되었는데 Sweden의 Uddevalla

---

2) 미국의 자동차 노조인 UAW는 사측과 협력적인 파트너십전략을 추구한 반면에 캐나다자동차노조(CAW)는 비슷한 시기에 CAMI, GM-Suzuki 등의 공장에서 상당히 대립적인 노사관계를 전개한 차이를 보인다. 외부시장환경에서 큰 차이가 없는 상황이고 기존의 포디즘적인 생산방식에 대한 대안을 모색하던 두 노조가 상당히 다른 접근법을 취했다는 점에 대해 Yananella & Green(1997)은 먼저 캐나다자동차노조의 경우 후기포디즘(Post Fordist)에 속하는 Suzuki의 일본식 경영방식 자체에 동참한다는 의미에서 차이를 두었고, 내용적으로는 일본식 경영방식을 받아들이지 않는 쪽의 입장을 견지하였다고 강조한다.

공장과 Volvo자동차의 Kalmar공장, 일본의 도요타, 혼다, 후지중공업 등을 방문하였다. 미국 내에서는 3M, Cummins Diesel, Dana, Donnelly Mirrors, GE Locomotive, General Foods, Herman Miller, Hitachi, Hyatt Clark, IBM 등 많은 기업을 방문하였다. 결국 이 '99인 위원회'는 1983년 49개 GM공장과 60개의 다른 공장들을 방문하였으며 그 결과 '초우량 기업의 성공요인'을 정리하여 보고하였다.

〈표 3-1〉 초우량기업의 성공요인

- 
- 고객만족도를 유지하기 위하여 품질을 최우선적으로 고려하여야 한다. 고객은 조직내부의 고객이나 조직외부의 고객이나에 상관없이 최고의 대상이다.
  - 모든 사람들이 책임감을 갖는 자세가 중요하다.
  - 평등은 가르치는 것이 아니라 실천하는 것이다.
  - 훌륭한 일을 함에 있어서 장애요인은 제거되어야 한다.
  - 완전한 신뢰는 필수조건이다.
  - 사람이 가장 중요한 자산이다.
  - 노조와 경영층은 파트너이며 기업의 성공에 대한 책임을 공유한다.
  - 직무를 수행하는데 있어서 책임감과 권한을 갖는다.
  - 상호신뢰와 존중을 하는 환경 속에서 공동의 목표를 향하여 협력한다.
  - 공동의 목표는 다양한 문화로부터 온 사람들과 함께 달성할 수 있다.
  - 자신들의 역할이 중요하다고 믿으면 공동의 목표를 달성하기 위하여 개인적인 희생을 감수할 것이다.
- 

그런데 가장 많은 경우가 린생산방식의 활용이었지만 위원회는 이를 그대로 추천하지 않았고 그 대신에 경영진과 노조지부가 공동으로 경영하는 방식과 품질, 생산성과 함께 다양한 이해관계자(stakeholders)의 주요 요구사항을 동시에 고려하는 방식을 추천하게 된다.

다. 새턴자동차공장의 설립추진

또한 활동결과 두 가지의 핵심적인 사항을 도출하였는데 ① 합의를 통한 갈등해결과정을 도입하는 것과 ② 경쟁력 있는 기술을 보유하는 것이었다. 이로부터 미국 테네시주 스프링힐에 새턴자동차 공장이 탄생하게 된다.

1984년 초에 99인위원회는 GM과 미국자동차노조 지도부에 검토보고서를 제출하였고 당시 스미스(Smith)회장의 동의하에 GM내에서 독립된 자회사를 창설하게 된다. 또한 제출된 보고서를 바탕으로 노사 각3인씩 6명이 단체협약의 초안을 작성하게 되었고 그 결과 1985년 7월 '새턴협정서(Memorandum of Agreement)'를 체결하게 된다.

이 새턴협정서는 새턴자동차의 노사관계모델로 만들어지는데 기존의 방대한 분량의 단체협약과는 달리 간단한 선언문 형식으로 구성되었으며, 이 문서는 새턴자동차가 추구하는 새로운 조직의 기초가 된다. 기존의 단체협약서는 대체로 500~600쪽에 이르는데 협정서는 28쪽에 불과한 내용으로 되어 있다. 그러나 내용면에서는 기존의 단체협약에서 보장하는 노조의 파업권을 포함한 모든 권한을 보장하면서도 노조가 모든 의사결정에서 동등한 파트너로서의 권리를 인정하는 내용이 포함되어 있다. 경영철학과 공장의 사명(mission)에서도 노조를 경영진과 동반자적인 지위로 인정하는 것이었다.

(그림 3-1) 새턴자동차 스프링힐공장의 조감도



출처: [www.satrun.com](http://www.satrun.com)

그러나 중요한 점은 동반자적인 지위를 인정하는 대신에 그에 대한 책임도 늘어난다. 급여에 있어서는 위험부담보상체계(risk-and-reward pay plan)를 도입함으로써 목표를 달성하지 못하면 기존의 급여수준보다 낮아질 가능성이 존재하며 고용에 있어서는 근로자의 80%에 대해서만 선임권에 대한 고용보장을 언급함으로써 상대적으로 고용불안감은 증가한 것이다. 이와 함께 새턴자동차공장이 실패했을 때 사실상 GM의 다른 공장으로 배치 전환될 가능성이 없다. 선임권을 포기했기 때문이다. 이러한 내용은 전통적인 단체협약의 내용과는 근본적인 차이를 보이는 것이다.

또한 기존의 Fiero공장이나 NUMMI, 도요타, 혼다 등과 같이 팀제의 작업조직을 구축했지만 팀원 구성에 있어서 생산조직의 직무분류는 하나로, 그리고 다른 기술군 6개의 직무만을 인정함으로써 사실상 직무를 통합하여 단순하게 운영하도록 했다. 따라서 팀원들은 돌아가면서 팀장의 역할을 수행해야 했고 이는 근본적인 변화를 의미하였다.

〈표 3-2〉 새턴자동차의 경영철학과 사명

---

**새턴의 철학(Saturn Philosophy)**

우리는 모든 사람들이 자신과 관련된 의사결정에 참여하고 싶어 하며, 자신의 일과 서로에 대해 관심이 있다고 믿는다. 그리고 자신이 기여한 바에 대해 자부심을 가지고 싶어 하며, 노력이 성공으로 이어지는 경우 이를 공유하고 싶어 한다고 믿는다.

**새턴의 사명서(Saturn Mission Statement)**

새턴의 사명은 미국에서 사람, 기술 및 경영 시스템의 통합을 통해 설계되고 만들어지는 자동차가 품질, 원가 및 고객만족에서 세계 최고가 되는 것이며 새턴의 지식, 기술 및 경험을 GM자동차의 모든 공장에 전파하는 것이다

---

자료: Rubinstein, Saul A. & Thomas Kochan(2001), Learning from Saturn, Ithaca, NY: Cornell University Press, p. 24.

다만 1996년 이후 새턴자동차에 소속된 월밍턴공장의 경우 예상과는 다르게 전통적인 단체협약을 선호하여 그 적용을 받고 있다. 따라서 새턴자동차에 관한 파트너십을 논의할 때는 스프링힐공장을 중심으로 논의하게 된다.

## 제 2 절 새턴자동차의 경영과 파트너십

새턴자동차 본사는 미국 미시간주 트로이시에 위치하고 있으며 연구 개발 부서도 같이 있지만, 주 생산 공장은 테네시주 스프링힐이라는 조그만 마을에 위치하고 있다. 이런 곳에 공장을 설립하는 이유는 당시 기존의 GM자동차 공장과 상대적으로 멀리 떨어져 새턴만의 독자적인 문화를 용이하도록 구축하는 것이었다. 새턴자동차의 초대 사장으로는 Oldsmobile의 공장장이었던 Joseph Sanchez가 임명되지만 3주 만에 심장마비로 사망하게 되고 이후 Pontiac의 공장장이었던 Bill Holland가 사장으로 임명된다. 1986년 공장착공이 시작되면서 다시 Richard G. "Skip" LeFauve가 사장으로 임명된다.

[그림 3-2] 새턴자동차 스프링힐공장의 입구 표지



출처: [www.saturn.com](http://www.saturn.com)

1988년 초에 새턴자동차의 사원모집에는 3천8백 명을 채용할 예정이었는데 1만6천 명이 지원하였다. 채용후보자는 최종 결정전에 스프

링힐에 방문하여 이들 동안의 안내 및 설명이 있었는데 이들 중의 90%가 최종적으로 채용되었다. 이들은 미국내 46개 주에서 왔으며 GM에서의 근속연수는 평균 13년에 달했다. 따라서 새로운 변화를 추구하기 위해 최소한 350시간의 교육훈련을 통해 새로운 조직형태에 적응하도록 하였으며 기술진의 경우에는 700시간까지 교육을 하였다.

1990년 7월 30일 오전 10시 57분 새턴자동차 스프링힐공장에서 첫 번째 자동차가 생산된다. 이렇게 생산된 새턴자동차의 경쟁우위는 가격에 있었다. SL급은 동급인 혼다 Civic보다 1,495달러가 저렴했고 도요타의 Corolla보다는 1천 달러가 싸다. 공식적인 자동차 판매는 1990년 10월 25일부터 시작되었는데 광고에서는 GM이 전혀 언급되지 않았다. 판매초기에는 테네시주와 인접주 및 서부해안주를 중심으로 30여개의 딜러망을 구축하였지만 1991년 봄에는 대부분의 주요 도시를 포함하는 33개주에 130개 딜러망을 갖추게 되었다.

그러나 다른 자동차회사와는 달리 각각의 딜러들은 상대적으로 넓은 지역을 확보할 수 있도록 하여서 새턴자동차 딜러들 간에 경쟁을 피할 수 있도록 하였다. 예를 들어 시카고 지역에 Chevrolet는 60여 딜러가 있었지만 새턴의 경우는 10개 정도로 제한하였다. 이로 인해 딜러들은 딜러당 매출액이 높았고 따라서 수익성도 상대적으로 좋은 결과를 가져오게 되었다.

딜러들은 새턴자동차를 판매하기 위해서 별도의 전시장과 서비스시설을 갖추어야 했으며 고객을 상대하는 엄격한 기준을 지켜야 했다. 까다로운 조건에도 불구하고 자동차판매는 성공적으로 진행되었다. 하지만 고객관리 차원에서 새턴은 매우 독특한 이벤트들을 전개하였다. 우선 대부분의 딜러들은 자동차 소유자들에 대해 주말에 서비스시설에 초대하였고 무료로 점심을 제공하였다. 또한 판매 후에도 정기적으로 고객과 접촉하여 문제점 등을 파악하였다.

GM의 사장이면서 새턴프로젝트의 후원자였던 Roger Smith는 이전의 사장들과 마찬가지로 재무전문가였기 때문에 공학이나 제조에 대해서는 전문성이 부족했었다. 하지만 새턴자동차가 혁신적이었던 것은



노사 간의 파트너십이라고 할 수 있다.

새턴자동차는 93년형 모델을 생산하는 시점에서 2교대제를 도입하고 24만4천대를 생산하는데 이는 전년에 비해 7만5천대가 많은 규모이다. 그러나 딜러들은 더 많은 차를 요구해서 결국 3교대제가 도입되고 주 4일 생산에서 주 6일 생산으로 생산계획이 조정되고 다시 6만대를 추가 생산하게 된다. 1994년에 자동차모델은 큰 변화가 없지만 새턴 자동차는 1993년을 기준으로 영업이익을 기록했다고 발표하게 되며 종업원 수는 8,500명까지 늘어나고 모든 근로자들은 성과배분제로 5,100달러를 받게 된다.

1995년 새턴자동차의 사장은 도널드 후들러(Donald W. Hudler)로 교체되었다. 1999년 6월 기준으로 스프링힐공장의 종업원은 8,034명이었다.

1996년 중형차 생산을 목적으로 GM의 고급승용차 생산 공장이었던 델라웨어주의 월밍턴공장을 새턴자동차로 이관시킴으로써, 새턴자동차의 공장은 두 개로 늘어나게 되었다. 월밍턴공장의 인력은 1999년 6월 기준으로 2,936명이다.

## 1. 새턴자동차의 경영

### 가. 새턴자동차 경영의 기본원칙

새턴자동차의 구성은 새턴 파트너십이라고 할 수 있는데 이 파트너십은 GM의 경영진과 미국자동차노조간의 파트너십을 포함한다. 기본적으로 조직의 모든 수준에서 노사공동결정을 기본으로 하고 있는데 근로자들의 형식적인 참여수준을 넘어서는 최고 수준의 파트너십 경영이라고 볼 수 있다. 일반적인 참여에서는 궁극적인 의사결정권이 경영진에 있지만, 파트너십 경영에서는 모든 의사결정에서 노사양측의 합의가 필요하다는 점에서 근본적인 차이가 있다.

새턴의 조직구조상 기본원칙은 다음의 <표 3-3>에서 보는 대로 팀과

위원회가 강조되고 있다.

〈표 3-3〉 새턴자동차의 경영조직 기본원칙

1. 사람은 고정자산으로 취급한다. 각자가 조직에 대해 최대한 기여하고 가치를 창출할 수 있는 기회를 제공한다. 모든 구성원에게 충분한 훈련과 기능개발 기회를 제공한다.
2. 새턴조직은 공동목표를 설정하고 이를 위해 협동하는 그룹단위를 기본으로 한다.
3. 새턴은 경영성과를 포함한 모든 정보를 구성원들과 공유한다.
4. 의사결정은 일련의 공식적인 노사공동위원회인 최고의사결정체(Decision Rings)에서 합의를 바탕으로 이루어진다. 새턴자동차 경영의 이해관계자인 노동조합은 진정한 파트너로서 공장 부지의 선정 및 건설, 공정 및 제품 설계, 적용기술 결정, 납품업자 선정, 하도급 결정, 판매업자 선정, 가격 결정, 경영계획, 교육훈련, 경영시스템 개발, 예산관리, 품질관리, 생산성향상, 직무설계, 신제품개발, 모집 및 선발, 유지보수, 엔지니어링 등 모든 부문의 의사결정에 참여한다.
5. 조직의 기본단위는 자율경영팀 또는 작업단위(work unit)로 이루어진다.
6. 의사결정의 책임은 필요한 지식을 가지고 있으며 실제 작업을 수행하는 단위에서 이루어지는데 특히 작업단위에 집중한다.
7. 직무분류는 최소한으로 단순화한다.
8. 새턴은 노사공동으로 신규직원을 모집하고 선발하며, 각 작업단위는 팀 구성원의 채용을 직접 결정한다. 신규 채용 시 다른 GM 사업부에서의 경력인 선임권은 채용기준이 되지 않으나, GM/미국자동차노조의 현 직원 혹은 일시해고자는 모집시 우선 고려된다.
9. 기술적 작업조직과 사회적 작업조직을 통합한다.
10. 단체협약 관리를 위한 노동조합 상근자와 회사의 노사관계 관리부문인원은 최소화한다.
11. 새턴의 보수규정은 품질, 가격, 적기 서비스와 고객에 대한 가치라는 공동목표를 향해 모든 사람의 노력을 장려하는 방식으로 설계한다.

자료: Rubinstein & Kochan(2001), Lessons from Saturn, Ithaca, NY: Cornell University Press, p.21

이러한 원칙하에 시도되는 새턴자동차공장의 경영은 소위 신사회체계시스템(New Sociotechnical System)으로 설명될 수 있는데 인간, 기술, 및 경영시스템의 세 가지 요소로 구성되어 있는 것으로 설명할 수 있다.

새턴의 전체 파트너십은 1985년 협약서에 제시된 네 개의 하위과정으로 분할되어 있는데 이 네 개의 과정에는 최고의사결정체(decision rings), 작업단위(work units), 문제해결서클(problem resolution

circles), 그리고 파트너링(partnering)이 있다.

여기서 최고의사결정체들은 직접적인 작업현장이 아닌 경영조직 속에서의 의사결정에서 노조의 참여를 보장하고 있다. 이 최고의사결정체들은 노사합동위원회 형식을 띠는데 전략행동위원회(Strategic Action Council, SAC), 제조실행위원회(Manufacturing Action Council, MAC) 등이 있다. 이와 같은 의사결정체들과 작업단위들은 새턴의 다양한 공동의사결정체제의 기반이 되면서 노사공동 파트너십 체제를 구성한다.

인간을 강조하는 것은 조직의 각 부문에서 노조와 종업원의 적극적인 경영참여와 인적자원의 가치를 인정하는 것으로 볼 수 있다. 또한 현장의 작업단위인 현장자율경영팀에서부터 최고의 실행위원회까지 포괄적이고 다양한 경영참여가 이루어지고 있다. 종업원들이 단순한 종업원 참여를 넘어서서 대등한 파트너로서 지위를 인정받고 있는 것이다. 이에 대해서는 다시 자세히 살펴보기로 한다. 이러한 접근에서 새턴자동차에서는 인적자원에 대한 관리는 새턴자동차의 전체 기능과 구조 속에서 통합되어 운영되고 있으며 공식적인 인사관리부서를 두는 대신에 피플시스템(people system)이라는 지원부서를 두고 있다.

최신기술은 동시적 엔지니어링, 고객-근로자 중심의 품질관리 등으로 구성되며 경영시스템은 인적자원, 생산, 제품엔지니어링, 기업의 의사소통 등으로 구성된다.

## 다. 새턴자동차와 신사회기술체계

먼저 신사회기술체계의 특징으로는 신기술의 도입, 동시적 엔지니어링, 및 품질관리 등을 들 수 있다.

### 1) 신기술 도입 및 활용

새턴공장은 최적의 생산방식을 운영하기 위해 인간공학적인 측면을

고려하여 신기술을 개발하고 도입하였으며, 스킨릿시스템(skillet system), 가위형 작업대(scissors lifts)가 대표적인 예이다.

1980년대 후반만 하더라도 스킨릿시스템은 최신의 작업방식으로, 자동으로 움직이는 넓은 작업대가 작업자 앞에 도착하면 작업자는 거기에 올라가 정해진 작업을 수행하고 작업대를 내려오는 방식으로 운영된다. 이 시스템은 육체적인 노력을 줄이면서도 작업활동의 범위가 넓어지며 안전한 작업이 가능하다는 장점을 가지고 있다.

가위형 작업대는 스킨릿 시스템에서 일하는 작업자가 필요에 따라 작업대의 높이를 조절할 수 있는 것으로 편리하면서도 효율적으로 작업이 이루어질 수 있다. 사전에 정해져서 높이가 조절되는 다른 공장에서 서와는 달리 그 높이를 작업자가 자율적으로 결정할 수 있다는 점을 특징으로 볼 수 있다.

## 2) 동시적 엔지니어링 활용

동시적 엔지니어링이란 디자인 엔지니어와 제조 엔지니어들이 밀접하게 상호작용하는 방식이다. 새턴에서 엔지니어링부서는 엔지니어와 디자이너가 함께 섞여 구성되어 있는데 팀리더를 중심으로 모듈별로 자율적으로 운영된다.

동시적 엔지니어링을 통해 비용을 절감할 뿐만 아니라 디자인을 제품화하는 과정에서 발생할 수 있는 문제점을 빠르게 그리고 손쉽게 파악할 수 있는 장점을 가지고 있다. 예를 들면 엔지니어들이 동시에 SOHC엔진과 DOHC엔진을 설계할 수 있으며 변속기의 경우도 마찬가지다.

엔지니어링에 대한 초기단계의 작업은 미시간주의 트로이연구센터에서 이루어지지만 현장에 적용하는 단계는 엔지니어와 현장 작업자들로 구성된 팀에서 교정작업이 이루어져 신속하게 수정할 수 있게 되었으며, 모든 사항들이 집중화된 생산스케줄에 따라 조정됨으로써 부품의 적기공급 등이 가능해지고 그 결과 적기생산시스템이 확립되었다.

### 3) 품질과 효율성

새턴프로젝트에서 추구하는 궁극적인 목표의 하나는 품질과 효율성이다. 초기 새턴공장에는 품질을 관리하는 공식적인 부서가 없다. 그러나 품질은 작업단위에서부터 조직의 모든 수준에서 관리된다. 새턴의 품질관리는 스웨덴의 사회기술체계에서 채택하고 있는 작업팀 모형과 일본의 린 생산방식인 총체적 품질관리나 무재고생산방식을 결합한 것으로 볼 수 있다.

새턴에서는 품질위원회와 품질자원팀들이 작업단위에서 자율적으로 품질을 관리하도록 위임하고 있다. 작업단위인 현장자율경영팀은 작업자 스스로가 책임을 지고 품질을 관리할 수 있도록 함으로써 별도의 품질부서 없이도 품질관리가 이루어진다. 현장자율경영팀의 30여 가지 기능 중에서 9가지가 품질과 연계되어 있으며 팀에서 작업에 관련된 모든 사항에 대해 책임을 지기 때문에 품질관리가 구조적으로 유지될 수 있다.

[그림 3-3] 새턴자동차 1991년 모델



자료: <http://www.timetotalk.org>의 "How Saturn Cars Work".

품질자원팀은 다시 제품보증(product assurance: PA), 제조품질 서비스(manufacturing quality service, MQS), 공급자품질관리조직(supplier quality group, SQG)으로 구성된다. 각각의 조직들은

품질관리방법들을 개발하고 필요한 경우 작업단위들을 지원하는 기능을 수행한다. 그 외에 품질과 관련된 조직으로는 새턴 품질위원회, 자원팀품질위원회, 기술개발위원회, 제조실행위원회, 고객위원회 그리고 사업단위품질위원회 등이 있다.

새턴은 품질관리를 위해 몇 가지 지표를 관리해 왔는데 1992년 새턴은 파워(J. D. Power)에서 실시하는 고객만족도 지수에서 160점을 받았다. 당시 그 점수는 도요타의 렉서스와 닛산의 인피니티 다음의 3위에 해당하는 것이었다. 1993년 다시 소비자만족도에서 6위를 기록하였다.

#### 다. 경영시스템과 딜러십

새턴자동차에서는 인간과 기술의 유기적인 연계와 통합을 추구하는 경영시스템을 추구하기 위하여 EDS(Electronic Data System)사의 도움을 받아 인적자원, 자재, 판매, 서비스 및 마케팅 등을 통합하는 전산망을 구축하였고 기업운영에 필요한 최적의 환경을 마련한 것이다.

또 한가지 새턴자동차는 자동차 판매자와 철저한 파트너십을 유지하였는데 이는 미국의 경우 법적으로 자동차회사에서 판매망을 갖지 못하도록 금지하고 있기 때문에 독특한 방식이라고 할 수 있다. 새턴에서는 파트너십의 딜러를 리테일러라고 부르며 이들에게까지 포괄적으로 적용하여 지역관할권을 부여하여 같은 지역 안에서는 경쟁이 발생하지 않도록 하는 비경쟁가격정책을 채택한 바 있다. 이를 통해 리테일러와 상호신뢰를 구축할 수 있었으며 소비자에게는 보다 높은 서비스 제공이 가능하게 된 것이다.

새턴자동차의 딜러십을 연구한 코스(Cosse)와 와이젠버거(Weisenberger)에 따르면 가격홍정이 필요한 전통적인 자동차 구입에 비해 정해진 가격제도를 활용하는 새턴자동차의 딜러와 관계에 신뢰를 갖게 된다는 주장이다(1997).

## 2. 새턴자동차의 파트너십

새턴자동차에서 시행되었던 파트너십은 대립적 노사관계를 근간으로 하는 미국의 전통적 노사관계를 완전히 바꾸는 혁신적인 프로그램의 시도로 볼 수 있다. 조직수준에서는 전통적인 위계적 조직구조를 바꾸어 수평적인 조직구조로 전환하는 것이었으며, 생산에 참여하는 모든 이해당사자들이 적극적으로 참여할 수 있도록 제도화하였다.

미국자동차노조의 입장에서 보면 새턴자동차 스프링힐공장은 조합원의 직업안정성을 확보한다는 중요한 의미를 가졌다. 미국자동차노조의 대표자들은 모든 전략적 및 일상적 의사결정 과정에 포함되어 있다. 미국자동차노조는 새턴의 공장입지 선정뿐만 아니라 공장의 건설과정에도 참여했다. 공장의 구조는 생산과정의 핵심이며, 품질의 개선에도 기여한다. 노조는 공급업체나 판매업자의 선정에서도 상당한 이해관계를 가지고 있으며 선정기준에 부합되지 않는 경우 결정이 연기되기도 한다.

교육훈련과정에도 참여하는데 노조는 작업단위팀 구성원 및 리더와 모듈 어드바이저 교육훈련을 주도했으며 작업현장에서의 기술훈련뿐만 아니라 재무, 영업, 및 인적자원관리 등에 대한 훈련도 제공된다. 사업계획 수립에도 참여하는데 1992년의 경우 노조는 생산성, 품질 그리고 이윤 등과 관련된 문제들에 대해 언급한 바 있다.

1993년 기준으로 새턴자동차 스프링힐의 8,551명 종업원들 중에서 7,619명은 미국자동차노조의 조합원으로 되어 있다. 1996년 2월 1일 새턴자동차의 비정규직(temporary workers) 300명도 노조에 가입하기로 결정하였다. 이 내용은 상당히 혁신적인 것이었다. 이전까지 새턴자동차의 경우 모든 근로자를 기존의 GM자동차 공장의 근로자들이었으나 최초로 공장주변 지역에서 300여명의 비정규직을 채용하였고 그 근로자들이 노조가입을 결정한 것이다. 새턴공장이 위치한 테네시주는 유니온숍이 금지되어 있기 때문에 근로자들은 노조가입을 자유롭게 선택할 수 있었지만 당시 조합원은 7,300명이었고 이는 대상근로자의 99%이상에 해당하는 수준이다.

파트너십이란 노사가 공동의 목표를 달성하기 위해 함께 노력한다는 것을 의미하는데 노조나 근로자의 형식적인 참여 수준보다 더 높은 수준의 참여로서 일상적인 작업에서의 의사결정만이 아니라 조직의 장기적인 전략 수립에 대한 의사결정에까지 참여하는 것을 의미한다.

현장의 작업조직은 노사 파트너십을 바탕으로 한 조직설계방식을 취하고 있으며 작업현장과 관련된 정책은 종업원을 고려하여 수립되고 추진된다. 종업원 중심의 작업현장을 구축하기 위해 주차장에서 작업장까지의 거리를 짧게 하고 식당에 현금인출기를 설치하며, 보육시설을 공장부근에 설립하는 등의 종업원 지향적인 현장설계를 추진한 바 있다.

새턴자동차에서의 의사결정은 여러 수준에서 노사간에 공동으로 의사결정이 이루어지는데 이를 의사결정고리(decision rings)라고 부른다. 전사단위에서는 전략실행위원회(Strategic Action Council SAC), 제조전체단위에서는 제조실행위원회(Manufacturing Action Council, MAC), 공장단위에서는 공장단위(business unit, plant), 그리고 모듈(module)단위로 구성된다. 모듈은 현장자율경영팀으로 구성되며 교대조에 따라서 크루가 별도의 조직으로 구성되어 있다.

이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 새턴의 조직구조는 노동조합과의 파트너십에 있어서 크게 네가지로 구분된다. 다음의 <표 3-4>에서 보는 대로 우선 토론과 회의를 중시하는 회의체(off-line)와 일상적인 현장을 중시하는 현장(on-line)으로 구분할 수 있다. 그리고 좌우는 노동조합의 지도부와 일반조합원을 구분하였다. 이렇게 노동조합이 전반적으로 경영에 참여하는 경우는 미국에서는 처음 파악되는 일로 평가된다.

새턴자동차 초기에는 노사공동위원회와 현장자율경영팀만이 언급되었지만 이후 문제해결팀과 경영관리파트너링이 구체적으로 실행되었다. 특히 이 경영관리파트너링은 스태프와 라인조직에서 노사간에 일대일 구성으로 특징져지며 새턴자동차만의 매우 독특한 파트너십이라고 할 수 있다. 이 경영관리파트너링은 새턴자동차가 생산되기 이전부터 구성되었는데 그 이유는 노동조합이 회의체만을 통해서 경영에 대한 책임을 충분히 질 수 없다고 판단했기 때문이었다. 이 경영관리파트너링을



통해서 노조는 일상적인 관리와 실무적인 의사결정을 내리는데 도움을 줄 수 있으며 그에 따라 현장자율경영팀을 지원할 수 있게 되었다.

그러나 새턴에서 파트너십이라고 해서 회사의 모든 사항에 대해서 노사가 공동으로 결정하는 것은 아니다. 공동으로 결정하는 것은 채용, 승진, 급여와 비용의 지출 등 각 단위별로 진행되는 자체적 의사결정 사항이며, 사측은 주주의 이익보호, 자금의 조달 등 회사운영의 법적인 책임을 담당하고 있다.

〈표 3-4〉 새턴자동차 경영에서 노동조합 참여유형

	노조 지도부	노조 조합원
회의체 Off-line	노사공동위원회 (Labor-Management Committees) (Decision Rings)	문제해결팀 Problem Solving Teams (Problem Resolution Circles)
현장 On-line	경영관리파트너링 Partnering: Operating & Staff Middle Management	현장자율경영팀 Self-Directed Work Teams (Work Units)

자료: Rubinstein & Kochan(2001), Lessons from Saturn, Ithaca, NY: Cornell University Press, p.26.

하지만 파트너십은 단지 노사간에 존재하는 것이 아니라 판매업자, 부품업자, 공급업자, 지역주민에 이르기까지 포괄적으로 적용하여 이해 당사자간의 참여와 협력을 중요시하고 있다.

### 가. 현장자율경영팀(작업단위)

새턴자동차에서 가장 기초적인 의사결정을 실행하는 작업단위는 제조과정에서 유사한 기술로 작업하는 6~15명의 미국자동차노조 조합원으로 구성된 현장자율경영팀(work unit)이다.

각 팀은 약 30여개 정도의 기능을 수행하는데 이 기능에 대해 자신들이 가장 효과적이라고 판단하는 방법에 따라 기능을 수행할 권한을 가지고 있기 때문에 이를 자율적 작업집단(self directed work

group)으로 부르기도 한다. 또한 각 작업단위는 구성원 중에서 일반적으로 말하는 팀장격인 작업단위 상담요원(Work Unit Counselor, WUC)을 자율적으로 선출한다.

〈표 3-5〉 현장자율경영팀(작업단위)의 주요 기능

1. 합의에 의한 의사결정	2. 자율적 작업팀들
3. 자율적 직무할당	4. 자율적 갈등해소
5. 자율적 작업계획	6. 자율적 직무설계
7. 불량률의 자율통제	8. 자재와 재고관리
9. 장비보전	10. 직간접작업의 수행
11. 내외집단에서의 자율적 의사소통 계획	12. 작업관련 비용의 기록
13. 새로운 멤버의 선발에 대한 자율권	14. 품질, 가격, 작업환경의 지속적인 개선
15. 예산의 집행	16. 비즈니스팀과의 수평적 통합
17. 상호보완적 성장을 위한 상호작용	18. 자율적 방법의 결정
19. 여유 작업의 설정	20. 휴가의 계획
21. 결근의 대체	22. 자율적 보수
23. 장비의 관리	24. 건강 및 안전 프로그램의 유지 및 실행
25. 고품질 제품의 생산	26. 자체적인 교육훈련 체제의 구성
27. 필요한 자원의 구입	28. 모임의 계획 및 개최
29. 개인적 행위에 대한 책임성과 더불어 자율·개선 행동을 위한 상담 절차의 주도	

작업단위인 현장자율경영팀은 조직의 모든 과정에서 합의에 의한 의사결정체제, 즉 파트너십 구조의 기본단위가 된다. 작업단위의 리더인 현장자율경영팀 카운슬러는 구성원들에 의해 선출되며 이 현장자율경영팀은 자율적으로 매일매일의 작업과제와 목표를 결정하고 실행한다. 현장자율경영팀내에서는 직장이나 반장같은 감독자가 없으며 위계 서열도 없다. 작업장에서의 학습이나 교육훈련에 있어서도 자신들이 자율적으로 작업을 스스로 구성하고 문제를 해결해 나가는 과정을 통해 다양한 학습을 경험하게 되며 이를 통해 다양한 직무를 수행할 수 있는 유연성을 제고하게 된다.

교육훈련과 성과를 연계시키는 점에 있어서는 교육훈련의 경험과 집단적 생산성의 향상결과를 임금체계와 연결시키고 있다. 1992년의 경우 종업원들은 연봉에서 성과급이 차지하는 비율이 5%내외였지만 3년 이후에는 20%까지 증가시킬 계획을 가진 바 있다.

현장자율경영팀에 대해서 근로자들의 의견은 긍정적인 경우가 많았다.

“나는 내가 일했던 공장이 문을 닫아 이쪽으로 오게 되었다. 그렇지만 여기서 직무가 순환되는 것이 좋다. 우리 팀의 모든 구성원은 최소한 자신의 역할을 수행하도록 요청받는다. 그래서 때로는 쉬운 일을 맡을 때도 있고 때로는 어려운 일을 맡을 때도 있다. 같은 일은 하는 사람이 없어서 좋다.”

“여기의 조직구조가 맘에 든다. 물론 조직구조를 실천하는 것은 쉽지 않다. 내 기준으로 85%는 마음에 든다. 물론 개선해야 할 부분도 있지만 그것은 현실이다. 완벽한 적은 없다.”

또한 현장에서 일하는 팀구성원들은 증가한 권한과 책임을 선호하였다.

“나는 지금 상황이 좋다. 나는 지금 우리 팀 내에서 조그만 사업을 하고 있다고 느낀다. 책임이 증가할수록 자율성이 증가하는 것이다.”

“파트너십, 팀제 등은 모두 과거에 비해 일이 많아지는 것이다. 그러나 이는 스트레스와는 다르다. 과거 GM공장에서는 출근해서 기계 앞에서 일하는 것이 전부였지만 스트레스를 느꼈는데 여기서는 아니다. 여기서는 더 힘들게 일하는 것이 아니라 더 많은 책임을 느끼는 것이 다른 것이다.”

그 외에 팀원들은 팀제와 같은 새로운 혁신적인 제도 속에서 자신에 대한 인정, 자존감을 느낀다고 했다. 이러한 내용은 1993년에 진행된 전사원 설문조사에서도 84%의 구성원들이 새턴을 훌륭하거나 바람직

한 방향으로 나가고 있다고 평가하면서 확인되었다. 단지 10%만이 잘못 가고 있다거나 이직하고 싶다고 했다.

#### 나. 모듈(module)단위

현장자율경영팀은 다시 제품, 공정, 또는 위치에 따라서 두세 개가 모여서 상위 조직구조인 모듈을 구성하게 된다. 각 모듈은 두 명의 현장자율경영팀 모듈 어드바이저(work unit module advisor, 모듈 관리자)를 두어 지도를 받게 된다. 한명은 노조에서 선발하여 배치하고, 다른 한명은 비조합원 관리자이다. 이 모듈에서의 관리를 Rubinstein & Kochan(2001)은 앞에서 본 대로 경영관리파트너링이라고 언급하고 있다.

이 모듈에서 노조의 간부는 비조합원인 관리자와 같이 파트너로서 관리수준의 의사결정에 참여한다. 예를 들면 전통적인 GM 공장의 현장감독이나 조장 등이 수행하던 역할을 수행하는 것이다. 따라서 선출된 노조간부는 현장에서 관리자로서, 또한 조합원들의 의견수렴자로서 두 역할을 동시에 수행하게 된다. 실제적으로 각 모듈의 어드바이저 두 명이 관리하는 규모는 생산직 사원 백 명 수준이다. 각 어드바이저당 50명 수준인데 이는 전통적인 GM공장의 25명 또는 NUMMI의 18명보다 훨씬 많은 수이다.

모듈에서의 관리는 기획모듈(plan module)과 업무모듈(operation module)로 구분된다. 기획모듈에서는 장기적인 기획활동과 관련된 내용을 다루는데 매주 한 번씩 모여서 각 교대조의 노사 양측 기획모듈 어드바이저와 현장자율경영팀의 팀장인 카운슬러가 참석하게 된다. 노사가 각각 1명씩의 업무모듈 어드바이저를 지명하여 매주 1회 이상 상위단계의 공장단위의 의사결정에 참여하게 된다.

업무모듈에서는 단기적인 업무수행과 관련된 내용을 다루는데 구성은 현장자율경영팀의 팀장인 카운슬러와 두 명의 업무모듈 어드바이저로 구성된다. 어드바이저는 노사에서 각각 1명씩 지명하게 된다. 매주 1회씩 모여서 작업관련 사항을 논의하고 결정하며 현장자율경영팀을

지원하게 된다. 이렇게 중간관리자가 별도로 필요하지 않기 때문에 생산부문에서의 관리인원이 상대적으로 적어서 GM의 다른 공장에 비해 절반 정도의 수준을 보였다.

#### 다. 공장단위(business unit)

팀이 모인 모듈단위의 상위 단계 의사결정고리는 공장단위(business unit)로 스프링힐공장의 경우 동력장치(power train), 차체시스템(body system), 차량시스템(vehicle system)의 3개 공장단위로 구성되어 있다. 각 공장단위에는 교대조(크루) 리더와 교대조(크루) 코디네이터 그리고 기획모듈 어드바이저가 참석하며 주 1회 모임을 가진다.

공장단위의 주요 기능은 공장별로 기획업무에 관련된 의사결정을 하는 것인데, 공장단위에는 노측에서 임명하는 3명의 공장단위기획자(business unit planner, BUP)와 사측에서 임명하는 3명의 공장팀리더(business team leader, BTL)가 있다. 공장팀리더의 경우 전통적인 공장에서의 공장장과 유사한 역할을 수행한다.

여기서 교대조(크루)리더와 교대조(크루)코디네이터를 살펴보면 다음과 같다. 스프링힐공장의 경우 3조2교대 방식을 취하고 있는데 각 교대조를 크루(crew)라고 부른다. 현장자율경영팀과 업무모듈이 각 교대조 내에서 활동하고 있는 반면에 기획모듈은 교대조를 통합하여 활동하게 된다. 각 교대조에는 교대조 리더와 교대조 코디네이터가 있어서 노사 양측을 대표하고 파트너로서 역할을 수행한다. 이들은 업무모듈 어드바이저들과 함께 업무를 수행하며 의사결정을 내린다.

#### 라. 제조실행위원회와 전략실행위원회

그 다음 수준의 의사결정체는 제조실행위원회(Manufacturing Action Council, MAC)이다. 이 제조실행위원회는 새턴자동차 내에서 자동차 제조에 관한 최고의 의사결정단위로 세 개 공장단위들을 관

리한다. 각 공장단위의 코치 6명이 참석하게 되며 각종 지원부서에서도 구성원으로 참여한다. 노동조합측에서는 노조위원장이 참석하며 사측에서는 생산담당부사장이 파트너로 참석하게 된다.

이 제조실행위원회의 어드바이저는 전략실행위원회(Strategic Action Council, SAC)라 불리는 최종 의사결정체에 대해 보고한다. 전략실행위원회는 새턴에서의 최고 의사결정기구로서 일반기업의 임원회의와 같은 기능을 수행하는데 노측에서는 미국자동차노조의 대표가 참석하게 된다. 이 전략실행위원회는 기업의 운영상황을 정확하게 파악하고 전략수립과 추진에 관련된 의사결정을 내리며 노동조합의 참여를 보장하는데 딜러, 공급자, 주주와 같은 이해관계자들과의 전략적 관계에 대한 의사결정을 내린다.

#### 마. 합의도출과 갈등해결

새턴자동차의 의사결정은 대부분 노사간에 대등한 수준에서 합의를 원칙으로 진행되기 때문에 의사결정에 이르기까지 시간이 오래 걸리는 단점이 있지만 의사결정에 따른 갈등 요소를 밖으로 표출하게 됨으로써 얻는 장점이 있으며, 이로 인한 폐해를 방지하기 위해 공식적인 갈등해결 절차를 마련하고 있다.

노사간의 합의각서에는 합의를 위한 지침(Consensus Guidelines)과 갈등해결절차(Saturn Conflict Resolution Procedure)를 명시하고 있다.

#### <표 3-6> 새턴자동차의 합의를 위한 지침

- 
- 갈등해결을 위하여 노사양측은 최선의 노력을 하여야 한다.
  - 결정된 것은 노사 모두가 납득할 수 있어야 한다.
  - 일단 합의를 하면 노사 양측은 결정된 것을 따라야 한다.
  - 결정에 반대할 수도 있지만 반대하는 쪽에서는 대안을 찾아야만 한다.
  - 대안이 없을 때에는 반대하는 쪽에서 새턴의 철학과 사명에 부합하는 지를 평가해야만 한다.
  - 투표와 거래, 그리고 타협은 이 과정에서 배제하여야 한다.
  - 노사 양자의 노력으로 새턴의 철학과 사명에 부합하는 최선의 해결책과 의사결정을 하여야 하며, 동시에 모든 이해관계자의 만족을 고려하여야 한다.
-

문제해결과정은 일반적으로 단계별로 이루어지는데 마지막 단계에서는 중재가 포함되어 계속적인 갈등상황의 진행을 제한하고 있다. 작업단위에서 가지고 있는 갈등해소 및 문제해결의 과정 또한 독특하다. 작업단위에서는 여섯 가지 절차를 통해서 문제를 해결하는데 문제의 기술, 감정적 행동, 문제의 분석, 해결책의 개발, 해결책의 검증, 항구적 해결책의 설정으로 구성된다. 갈등이 발생할 경우 최대한의 합의를 도출하기 위해 노력하지만 모든 구성원의 합의를 도출하기보다는 70% 이상이 찬성하면 이에 대해 전면적으로 협조하는 체계를 가지고 있다. 그러나 이 정도 수준의 합의에 이르지 못하면 대안을 모색하게 된다. 이 과정에서 작업단위 구성원들은 모두가 발언권을 가지며 대안을 제시할 수 있다.

작업단위에서 구성원이 인간관계 측면에서 문제가 발생하면 작업단위 카운슬러와 어드바이저의 도움과 협조를 얻어 문제를 해결하려고 한다. 자동차노조의 작업단위 카운슬러는 이 문제를 자동차노조의 비즈니스단위 어드바이저에게 알리고 의논한다. 그래도 해결되지 않으면 다시 상급단계로 올라가게 되며 최종적으로는 임의중재형식을 통해 해결된다.

### 3. 파트너십에 대한 평가

Rubinstein & Kochan(2001, 62~64)는 새턴자동차의 노사간 파트너십을 연구하면서 새턴자동차의 성공요인을 다음과 같이 정리하였다.

첫째, 팀체가 새턴자동차 성공의 첫 번째 중요한 요인이다. 팀과 팀 구성원들은 자율적으로 문제해결이나 고품질의 작업수행이 가능하도록 동기부여수준이 높고, 지식수준도 높았으며 잘 훈련되어 있었다는 점이다. 그러나 이러한 훌륭한 성과는 GM과 노조간에 고용안정을 제공하고 파트너십에 대한 지속적인 관심을 가진다는 전제를 기본으로 하고 있었다. 따라서 노사간에 신뢰가 약해짐에 따라 새턴의 성과도 낮아지는 경향을 보였다.

둘째, 팀구성원들은 문제를 해결하는데 능숙하였으며 이는 특히 모듈

어드바이저들이 일과 사람에 대해 균형을 가지고 업무를 수행할 때 더욱 효과적이었다. 그러나 상층 의사결정구조로 갈수록 그 효율성은 상대적으로 줄어든 면이 있다. 특히 제조실행위원회나 전략실행위원회의 경우 불안정했으며 특정시기에는 회의가 제대로 개최되지도 못했으며 결정된 사항이 제대로 실행되지 못한 경우도 있었다.

셋째, 생산한 자동차의 품질은 한때 세계 최고 수준을 유지했으나 이를 지속하지 못한 문제점이 있다. 특히 새턴자동차의 요구에 대해 GM 본사에서 이를 무시하거나 제대로 의견을 수렴하지 못했을 경우에 생산성이나 성과가 하락하였다.

그와 함께 루빈스타인과 코칸(Rubinstein & Kochan, 2001, 64 ~ 66)은 미국자동차노조 새턴자동차지부의 역할에 대해 긍정적인 평가를 하고 있다.<sup>3)</sup> 첫째, 새턴자동차지부의 간부들은 문제해결을 위해 전문성과 독립성을 가지고 접근해서 노사공동의 각종 위원회에서 우수한 의사결정을 이끌어 내는데 많은 도움이 되었다.

둘째, 결정된 사항에 대해서는 제대로 실행되도록 노조 지도부가 적극적인 노력을 기울였다. 셋째, 노조 조합원들은 선임권을 포기하고 새턴자동차와 운명을 같이 하였지만 관리자측은 그렇지 않고 계속 GM과의 연결고리를 가지고 있었다.

넷째, 중간관리수준에서 노사간에 공동관리와 의사결정이 이루어졌는데 이는 일과 사람관리의 균형이라는 점에서 바람직했고 그 결과 우수한 품질과 관리가 가능했다.

---

3) 새턴자동차에서 미국자동차노조 새턴자동차지부의 역할에 대한 자세한 내용은 Rubinstein & Kochan(2001)의 Chapter 4를 참조하기 바람.



## 제 3 절 인적자원관리

새턴은 인적자원에 대한 신뢰를 바탕으로 하기 때문에 참여와 경영 시스템 그리고 신기술의 세 가지 요소로 구성되어 있다. 따라서 새턴은 인적자원 관리방식이 이러한 관점에서 이루어지며 공식적인 인사관리 부서가 없고 그 대신에 피플 시스템(people system)이라는 지원부서를 두고 있다.

새턴은 조직구조상 차체시스템, 동력장치시스템, 차량시스템의 비즈니스단위가 중심적인 역할을 수행하기 때문에 피플시스템은 지원부서 중의 하나이다. 피플시스템은 부나 과의 형태가 아니고 프로젝트단위로 업무를 수행하며 1999년을 기준으로 약 80여명으로 구성되는데 일반적인 다른 공장에 비해 작은 규모이다.

### 1. 구성원 선발

새턴자동차에서 1차 구성원 선발은 1986년 11월부터 1991년 10월 까지라고 할 수 있다. 이들은 새턴자동차공장에 자발적으로 지원한 구성원들이며 그 과정에서 노동조합 조합원들은 기존의 GM공장에 다시 배치전환되는 선임권을 포기하였다. 그러나 관리자들은 그렇지 않았다.

1990년대 초반 GM이 어려워지고 공장폐쇄가 발생하자 노사간에 합의를 통해 공장폐쇄 또는 일시해고 등으로 배치전환이 불가피한 경우에 그들을 대상으로 구성원을 선발하기로 한다. 1992년부터 1993년까지 2차 선발시기에는 대부분 GM의 다른 공장에서 일시해고된 근로자들이 입사하게 된다. 1994년부터 1996년 사이에는 공장이 폐쇄되는 경우에만 새턴자동차 입사대상자가 되었다. 1996년 2월에는 처음으로 지역주민들에게 300여개의 일자리가 제공되었다.

새턴자동차의 인사제도는 피플시스템이 지원부서이므로 작업단위인

현장자율경영팀이 자체적으로 구성원을 선발하고 관리한다. 초기 팀이 구성될 때 구성원들은 갈등해소, 문제해결, 의견청취 및 의사결정 등에 대해 400시간 이상의 훈련을 받는다. 팀구성원의 채용결정과정은 모집-지원-심사-채용결정의 4단계로 구성되는데 팀구성원을 선발하는 경우 팀원들은 지원자들이 팀의 멤버로서 함께 활동할 수 있는가, 새턴자동차의 목표에 얼마나 헌신할 수 있는가를 확인한다. 1차 전화인터뷰를 통과하면 지원자들은 공장에 초대되어 새턴자동차의 철학을 배우고 새턴자동차의 환경을 접하게 된다. 평가결과를 근거로 팀의 합의하에 고용여부가 결정되며 최종적으로 노사간의 동의가 있어야 한다. 결정이 되면 이사비용을 지원받고 필요한 추가적인 지원이 제공된다.

## 2. 교육훈련

일반적으로 팀제가 실패하는 이유는 투자 없이 성과만을 기대하기 때문이라고 한다. 새턴자동차는 팀원의 역량개발을 위해 많은 투자를 했다. 특히 기술적인 훈련만이 아니라 회의진행, 갈등관리 등 팀리더로서의 역할도 모든 사람들이 수행할 수 있도록 하였다. 즉, 새턴자동차는 공급자 중심이 아니라 수요자 중심으로 교육훈련이 진행된 것이다. 구성원들은 자율적으로 일하기 때문에 현장에서 발생하는 문제를 해결해 나가기 위해 직무범위를 넘어서는 다양한 수준의 교육훈련을 받게 되며 작업팀의 교육훈련 리더는 구성원들의 훈련수요에 대해 명확하게 파악하여 훈련의 종류와 방법을 결정하고 있다.

또한 교육훈련에 대한 목표달성을 위해 분기별로 평가를 하는데 처음 3분기까지는 개인별로 목표달성도를 평가하지만 마지막 분기에는 전 팀원의 공동목표를 기준으로 평가를 받는다. 개인적인 면만이 아니라 팀전체가 중시되는 것이다.

공장설립 초기에는 최소한 350시간에서 최대 700시간까지 교육훈련을 받아야 했으며 새턴교육훈련파트너십이라는 교육을 받는데 이는 노사가 공동으로 개발한 프로그램으로, 새턴자동차의 가치 공유, 투자대

비 최고의 결과 획득, 훈련을 통해 검증이 가능한 직무상의 기술 제공이라는 목표를 가지고 있다. 또한 새턴의 모든 구성원들은 연간 최소 92시간의 교육훈련을 이수해야 하는데 훈련의 결과 제품의 양과 질에 대해 자부심과 책임성을 가지게 되며 제품을 만들어가는 과정에서 시너지효과를 내는 문화를 만들어내고 있다고 보고 있다.

새턴에서는 교육훈련개발부서가 교육훈련을 위한 전략적 문제들을 담당하고 있는데 모든 종업원들이 받아야 할 교육훈련 코스를 준비하고 관리하며 규모는 1999년을 기준으로 약 50여명 수준이다. 세 개의 주 공장 건물에서는 교육훈련 코디네이터들이 지속적인 교육훈련 필요사항에 대해 대응하지만 누가 언제 훈련을 받는가는 훈련 코디네이터의 사항이 아니다. 이는 작업단위인 팀의 교육훈련 리더가 담당한다. 1992년에도 평균 교육훈련 시간은 173시간이었으며 75%정도는 내부의 강사들에 의해서 이루어진다. 또한 개인들은 각각 자신들의 개별 훈련계획을 가지고 있다.

### 3. 보상시스템 : 기본급과 인센티브

새턴의 보상체계는 기본임금과 인센티브로 구성되어 있는데 인센티브의 가장 큰 특징은 개인의 성과에 기초하지 않고 팀의 성과를 기준으로 하는 팀 중심의 인센티브제도를 가지고 있다는 점이다.

기본임금의 경우 다른 GM공장과는 다르게 직군(생산직, 기능직, 관리직)에 따라 동일한 시간당 임금이 지급된다. 비노조원의 경우는 전통적인 직무급을 적용받지만 성과급은 노조원여부에 관계없이 모든 구성원에게 동일하게 적용된다.

인센티브는 연간 교육훈련 수료여부와 생산성·품질·수익성 결과에 따라 받는 성과급의 두 가지로 이루어져 있다. 새턴의 인센티브제도는 스틸케이스, TRW, 휴렛패커드, 듀폰 및 아메리-테크 등을 보고서 만들어냈다. 특이한 점은 본인만이 아니라 같은 팀의 동료가 훈련을 제대로 수료하지 못하는 경우 본인의 인센티브도 감소하도록 설계되어 있

어서 상호간에 적극적인 훈련참여를 권장하고 있다. 1992년에는 연봉의 5%를 모든 교육훈련이 마무리되는 연말에 받았으며, 1993년에는 7%에 해당하였다.

두 번째 인센티브의 경우 모든 새턴 구성원에게 정액으로 지급되는데 이 모험적보상체계(risk reward system)는 기본급의 5% 수준에서 점차 증가하도록 되어 있다. 1992년에는 5% 수준이었으나 1995년에는 10% 수준을 유지하고 있다. 이 인센티브제도는 더 많은 보상을 위해서는 위험을 부담해야 한다는 기본적인 생각을 전제로 하고 있다. 구성원들은 품질향상, 생산성, 및 교육훈련의 목표를 초과달성하는 경우 일정한 인센티브를 부여받는다.

또한 GM내 다른 공장들이 취하는 성과공유제도(profit sharing)와는 달리 기본급에 연계되어 있다는 점이 다르다. 일반적인 성과공유제도는 기존의 급여와는 상관이 없기 때문이다.

그러나 새턴자동차 스프링힐공장의 인센티브제도가 가지는 가장 큰 특징은 개인이 아닌 팀에 기초한 인센티브라는 것이다. 이와 같은 팀 중심의 보상체계를 통해 1993년 말에는 각 개인에게 같은 금액으로 2,867달러가 지급되었다(New York Times, 1994.1.21). 다른 인센티브는 새턴내에서는 보상급여(reward payment)로 불린다. 이러한 팀 중심의 인센티브는 전통적으로 개인의 성취를 중시해 온 미국식 인적자원관리모델과는 대비된다고 볼 수 있다. 임금 이외에도 다양한 혜택을 받는데 휴가기간은 근속연수에 비례해서 증가하도록 되어있다.

그러나 2000년을 전후해서는 성과가 하락하면서 인센티브가 임금수준을 보전하지 못하기 때문에 고정급인 기본임금비율이 증가하여 전체 급여의 95% 정도를 차지하고 있었다.

#### 4. 고용안정

새턴의 경우 고용안정은 노사파트너십이 성립되고 유지될 수 있는 핵심요체라고 할 수 있다. 따라서 노사간의 협약서에 따라 종업원들의

종신고용을 명문화하고 있는데 다만 천재지변이나 재난상황, 혹은 극도의 경제사정 악화시의 경우는 예외로 하고 있다. 그러나 이러한 불가피한 상황이 발생할 경우 양자는 협상을 할 수 있으며 어느 일방에 의한 선언은 있을 수 없다.

그러나 일시해고(layoff)를 예외로 하는 대신에 조합원들은 임금의 20%를 성과에 연계시키는 조건을 받아들였다. 또한 직무분류의 최소화, 다기능 훈련 등도 받아들이는 조건이 되었다(Kiger, 2005).

## 5. 노동조합과 의견수렴

미국자동차노조 새턴자동차지부가 노사간의 파트너십을 적극적으로 실천하기 위해 마련한 혁신적인 내용들은 다음과 같이 정리할 수 있다. 표에서 보는 대로 노동조합은 조합원과 간부, 선출직과 상임위원 등 다양한 수준별로 조합 구성원의 의견을 수렴하여 이를 노조의 정책과 활동에 반영하고 있음을 알 수 있다.

이러한 다양한 제도는 다른 노동조합과는 매우 대비되는 내용이다. 이들은 모두 새턴자동차에 다양한 참여제도가 적극적으로 시행되도록 하기 위한 것들이며 이런 변화가 팀워크와 근로자 참여가 가능하게 하는 가장 중요한 요인이라고 할 수 있다.

〈표 3-7〉 새턴자동차지부의 조합원 참여제도

제도	주요 내용
지도부총회 (Congress)	새턴자동차지부의 모든 상임위원, 모듈 어드바이저, 교대제 코디네이터, 그리고 기타 스태프기능 코디네이터가 참여하며 매월 2회 개최됨. 지도부총회의 목적은 특정이슈에 대해 지부의 전략적 방향설정과 이를 공동 관리하기 위한 대표들의 역할을 결정하는 것임
지도부위원회 (Leadership Team)	선출직을 포함해 약 50여명의 간부, 상임위원, 그리고 교대제 코디네이터로 구성되며 매주 정기적으로 회의를 하고 파트너십, 노조 전략, 사업관련 이슈 등에 대해 정기적으로 워크숍을 개최함
현장자율경영팀 카운슬러 (Work Unit Counselors)	선출직 간부와 현장자율경영팀 카운슬러 간에 각자의 역할과 책임에 대해 토론하며 매월 2회 개최됨
블록 회의 (Block Meeting)	모듈 어드바이저, 현장자율경영팀 카운슬러, 그리고 교대제 코디네이터 간에 일상적인 운영상 문제와 모듈의 문제에 대해 매주 회의를 개최함
Rap Session	공장단위로 지역 노조위원장과 조합원간에 열린 포럼을 매월 개최함
Town Hall	교대근무별로 근로자들의 참여를 촉진하기 위해 매월 개최됨
조합원 설문조사 (Member to Member Survey)	매년 정기적으로 팀리더가 조합원 모두 개인별로 노조가 관심 가져야 할 이슈나 관심, 요구사항 등에 대해 면담을 시행함

이런 참여제도는 공장설립 초기에는 조직의 설계와 구축에 초점을 두었지만 1990년 자동차가 생산된 이후에는 자동차생산에 초점을 두게 된다. 그 과정에서 중요시 된 내용이 바로 관리수준 차원에서의 파트너링이었다. 현장에서 노사공동의 구체적인 파트너십이 이루어짐으로써 일과 사람의 균형을 추구하게 되었고 그 결과 높은 수준의 품질과 생산성이 가능하게 된 것이다.

하지만 이 파트너링이 쉽게 진행된 것은 아니었다. 선출직인 팀리더는 1995년 약 700여명에 달했는데 초기에는 팀리더를 그만두는 경우가 많이 발생했다. 그만큼 어려웠기 때문이다. 팀리더, 교대제 코디네이터, 노조간부 그리고 400여명의 미국자동차노조 파트너를 포함하면 전체 근로자의 1/5 정도가 노조의 리더십 지위를 가지게 되었다.

## 제 4 절 새턴자동차의 경영성과

새턴자동차가 획기적인 노사간의 파트너십에도 불구하고 경영성과가 우수하지 않았다면 세상의 이목을 집중시키지 못했을 것이다. 새턴은 1990년 자동차 생산을 시작한 이래 매년 지속적으로 매출이 증가했으며 1994년에는 28만 6천대를 판매하였다. 이는 미국내 소형차 시장에서 점유율이 22%에 달하는 것이었다.

미국내 자동차 평가의 대표기관인 J. D. Power & Associate는 1991년 신차 구입자들을 대상으로 조사한 결과 새턴이 고객만족과 판매만족도에서 3위를 기록하였다고 발표한다. 자동차 생산을 시작한 첫 해에 벌써 도요타, 닛산 등을 이긴 것이다. 일본의 고급자동차 브랜드인 렉서스와 인피니티만이 새턴보다 높은 수준을 기록하였다(Aaker, 1994).

딜러십에 있어서도 1991년 새턴자동차는 딜러당 자동차판매대수가 미국에서 최고수준을 기록하였다. 고객만족도는 1992년과 1993년 모델에 대해서도 3위를 기록하였으며 1994년과 1995년 모델에 대해서는 판매만족도에서 1위, 고객만족도에서 3위를 기록한다.

[그림 3-4] 새턴자동차 1995년 왜곤형 모델



자료 : <http://www.timetotalk.org>의 "How Saturn Cars Work".

미국자동차산업에서 영향력 있는 J. D. Power사가 미국내 자동차를 대상으로 조사한 소비자만족도 결과를 보면 다시 1995년부터 1998년까지 새턴자동차가 1위를 차지하였다. 1999년 6위로 내려갔지만 2000년 다시 1위로 올라서고 2001년에도 이를 유지하여 새턴 자동차의 품질을 반증하였다. 1999년 6위를 했을 당시에도 1위를 한 캐딜락이나 재규어에 비해 단지 4점이 낮았을 뿐이고 렉서스와 BMW와는 같은 순위를 기록하였다. 여기에는 도요타, 렉서스, 닛산, 인피니티 등 새턴의 차와 경쟁차종이 아닌 고급차종을 모두 포함하는 비교 결과여서 더욱 그 의미를 부여할 수 있다. 1995년에는 약 30만대의 차를 판매하였다.

새턴자동차의 품질성과 요인을 분석한 Rubinstein(2001)에 따르면 품질향상의 중요 요인으로 부서를 넘나드는 의사소통과 조정활동, 생산관리와 병행되는 사람관리, 노조대표 관리자와 비노조대표 관리자 간의 조정 등을 들었다. 이는 모두 노사파트너십에 바탕을 두는 결과라고 하겠다.

새턴자동차에서 중시하는 모든 이해관계자에 대한 고려도 경영성적으로 나타났다. 새턴자동차는 지역마다 새턴을 대표하는 독점적 딜러망을 구축하고 새턴이 제시하는 전국적인 표준가격을 적용하도록 판매전략을 수립하였다. 이는 전통적으로 소비자가 딜러와의 가격협상과정에서 느낄 수 있는 불쾌감을 피하기 위한 것이었다. 소비자 만족도를 제고하기 위해 딜러를 새턴의 중요한 파트너로 참여시켜 활동한 결과로 볼 수 있다.

이러한 성공적인 판매전략은 새턴 따라하기(Saturnize)로 나타나서 올즈모빌의 Edge Program이 비슷한 내용을 가지고 추진되었으나 많은 경우에는 실패를 하고 만다.

또한 자동차 소유자를 새턴과 긴밀하게 연결하려는 전략을 시도하였는데 1994년과 1999년 새턴자동차 소유자 전체를 대상으로 홈커밍데이 행사를 개최하였다. 1994년의 경우 70만 명에게 초청장을 보냈고 이들 중에 4만4천 명이 자비로 스프링힐공장을 찾아온다. 심지어 알래



스카나 하와이에서 온 경우도 있었다. 공장견학, 식사, 음악회 등이 진행되었고 펜실바니아주에서 온 종업원 두 명의 결혼식도 진행되었다. 당시 새턴의 사장이었던 Skip LeFauve는 이 신혼부부에게 1995년형 새턴자동차를 선물하기도 한다.

1999년에는 170만 명에게 초청장을 배달하여 6만7천 명이 직접 새턴공장을 찾아와 행사에 참여한 바 있다. 이러한 성과는 딜러, 소비자 등을 이해관계자로 고려하는 회사의 전략이 성공적으로 수행되었음을 보이는 결과이다. 이러한 행사를 통해 고객의 충성도는 향상될 수밖에 없는 것이다.<sup>4)</sup>

---

4) 이러한 독특한 소비자와의 관계는 이후에도 계속된다. 2008년 초 회사가 매우 어려운 시기에 새턴자동차는 고객들을 중심으로 사이트를 개설하여 인터넷을 통한 고객활동 지원과 고객의 충성심강화 노력을 기울인다(Halliday, 2008). 새턴자동차는 새로운 고객층을 젊은 X세대와 Y세대 여성을 타겟으로 마케팅활동을 벌인다.

## 제 5 절 1990년대 새턴자동차에 대한 논의

1990년대 초반까지 새턴자동차는 성공적인 성과를 보여주었다. 공장을 방문한 사람들은 “과연 다른 회사구나”라고 탄성을 냈지만 당시에도 새턴자동차에 대해서는 두 가지의 입장이 있었다. McKersie는 1990년 10여 일 동안 새턴자동차의 다양한 위원회와 회의에 참석한 이후 다음과 같이 정리하고 있다(Rubinstein & Kochan, 2001, 35~36).

1. 새로운 자동차 설계, 새로운 위치의 새로운 공장, 그리고 전국에서 옮겨온 3천여 명의 근로자들을 전제로 할 때, 조직설계는 매우 중요한 요인이었다. 새로운 내용이 상당한 수준일 때 조직은 고몰입과 동기부여가 꼭 필요했다. 파트너십, 합의제도 및 팀제 등이 바로 이러한 고몰입이 가능하도록 했다.
2. 파트너십은 매우 인상적이다. 미국자동차노조 간부들은 조직의 다양한 수준에서 중요한 역할을 수행하였다.
3. 딜러들과의 파트너십은 특히 인상적이다. 일부 딜러들은 당시의 파트너십을 정말로 좋아했다.
4. 공장을 둘러본 결과, 설계와 제조 공정이 잘 통합되어 있다.
5. 각종 회의는 잘 진행되고 있었으며 특히 하부단위의 회의가 상부단위의 회의보다 더 효율적으로 진행되고 있다.

또한 Shaiken, Lopez, & Mankita(1997)도 새턴자동차공장과 크라이슬러 Jefferson 북부공장의 팀생산제도의 성공요인을 분석하면서 공장수준의 노동조합이 적극적으로 팀제 활용에 기여함으로써 궁극적인 공장의 성공으로 이어졌다고 평가하고 있다.

그러나 이러한 긍정적인 평가가 있었던 반면에 MIT대학교의 덴 루

스(Dan Roos)는 린생산방식의 관점에서 새턴자동차를 평가하면서 새턴은 결국 실패할 것으로 전망했다. 합의를 통한 의사결정은 타협이고 의사결정 지연을 가져오며, 노조의 참여는 린생산방식의 실패라고 평가하였다. 신기술의 도입이나 신제품 등 한 번에 너무나 많은 새로운 것들을 추구하며 거기에 새로운 노사관계 파트너십까지 포함되어 실패할 것으로 보았다.

그러나 이러한 평가에 대해 국내에서는 1990년대 중반 이병남·박준식(1995: 108)은 새턴자동차에 대해 대립적 노사관계를 노조의 참여를 통해 새로운 관계로 바꾼 혁신적인 파트너십으로 평가하고 있다. 특히 모든 근로자들에게 광범위하고 심도 있는 교육훈련을 제공하고 새로운 사회기술체계(Sociotechnical System)에 기초한 작업조직 모델을 만들어냄으로써 조직변혁이 성공할 수 있다는 사례를 보여주고 있다고 평가하고 있다. 사회기술체계는 북유럽의 사회민주주의 국가에서 산업민주주의의 이념하에 발전된 생산조직 개념으로 조직구성원들의 참여와 합의, 그리고 노동의 인간화에 기초하여 인간적이면서 생산적인 조직을 구현하려는 전략으로 설명할 수 있다(Turner, 1991).

즉, 새턴은 새로운 작업조직원리를 구축하여 전통적인 대량생산방식에 기초한 조직모델과 결별했으며 세계시장의 경쟁에서 성공하기 위해서는 다른 생산공장들도 결국은 새턴의 모델을 따를 수밖에 없다고 보고 있다.

이후 다시 박우성(2000, 160)도 새턴공장은 스웨덴의 사회기술체계와 일본 린생산방식의 장점을 취하여 개발된 것으로 정리하고 있다. 즉, 유럽의 사회기술체계와 일본식의 적기생산 및 총체적 품질관리 등을 혼합한 형태의 신사회기술체계(New Sociotechnical System)의 구축으로 평가하고 있다. 신사회기술체계에서는 최신 기술과 인간, 그리고 경영시스템을 통합한 것으로 근로자들에게 최신 기술과 지식을 교육시키고, 신기술을 이용하여 최적의 제품을 만드는데 필요한 생산방법을 제공하고 이를 체계적으로 구조화함으로써 효과를 극대화하고 있다고 본다.

또한 이를 바탕으로 한국의 자동차산업도 진정한 의미의 협력적인 인간관계가 가능한 생산시스템이 구축되어야 할 것으로 보고 있다. 즉 생산점에서의 참여와 민주주의는 결코 생산성이나 제품의 질 조직에 대한 헌신 등과 상치되는 것이 아니며, 충분히 상호보완적이고 또 더욱 생산적일 수 있는 가능성을 보여주고 있다고 평가하였다(Lawrence & Voos, 1993).

지금의 시각으로 당시의 평가에 대해 다시 평가하는 것은 바람직하지 못하다. 다만 당시에도 성공적인 사례로 제시되었던 새턴자동차에 대해 현실적인 평가에 기인하여 성공보다는 실패를 예측했던 전문가들도 있었다는 점에 유념할 필요가 있다.

이제 우리는 성공 이후의 과정을 살펴보고자 한다. 새턴자동차의 실패가 어떠한 요인에 기인한 것인가를 찾아보는 것은 매우 중요한 과제이다. 내부적으로 매우 근본적인 차원에서 추진된 작업장 및 경영의 혁신이 다양한 외부적인 요인으로 인해 지속되지 못했다는 점은 우리가 알고 있다. 그렇다면 어떤 요인이 더 중요하게 작용하고 있었는가? 이 질문에 대한 답을 찾는 것이 다음 장의 과제이다.

## 제 4 장

### 훌륭한 성공 이후의 새턴자동차

그러나 새턴자동차 스프링힐공장은 전세계적으로 알려진 성공사례임에도 불구하고 2000년을 전후하여 급격한 변화를 겪게 되고 그 이후 다른 GM공장과 마찬가지로의 전통적인 생산방식과 전통적인 노사관계로 전환되게 된다. 어떤 배경이 이런 변화를 가져왔는가 본 장에서 살펴볼 내용이다. 가장 중요한 것은 자동차시장의 변화이다. 물론 전체적으로 미국을 포함한 전세계 자동차 시장이 불황에 빠져든 것이 가장 큰 이유이지만 왜 새턴자동차가 혁신적인 방식을 도입하여 성공을 이룩했음에도 이를 지속하지 못했는가 하는 점이다. 계속되는 불황에 노사간의 신뢰도 금이 가고 결국 새턴자동차의 특이성은 점차 줄어들게 된다.

여기서 GM자동차의 1990년 전후의 전략에 대해 잠시 살펴보자. 새턴자동차의 탄생에 결정적인 기여를 한 로저 스미스(Roger Smith)는 1981년에 GM의 CEO가 된 이후 1990년에 퇴임할 때까지 다양한 정책을 시도하였지만 특히 혁신과 변화를 추구하였고 그 대표적인 예가 새턴자동차이다(Henry, 2008). 하지만 로저 스미스(Roger Smith)는 자동차생산 이외에 다양한 관심을 가졌으며 다각화를 추진하여 일렉트로닉 데이터 시스템(Electronic Data System)과 휴 에어크래프트(Hughes Aircraft) 등을 인수합병 하였다. 하지만 GM의 시장점유율은 1980년 44.5%에서 1989년 35.1%로 하락하였다.

## 제 1 절 환경변화와 새턴자동차의 위축

1990년 첫차가 생산된 이후 새턴자동차의 판매대수는 지속적으로 증가하였지만 1994년 28만 6천대를 정점으로 판매량이 감소하기 시작한다. 이는 자동차시장에서 소형차에 대한 수요 감소에 기인한 것이며, 이는 더욱 심해져서 1998년에는 수요 감소로 인해 14%의 생산량 감축을 계획하기도 한다. 새턴자동차는 저렴한 가격에 품질이 우수한 소형차를 생산함으로써 수입차에 대해서는 큰 성과를 거두었지만, 소형차시장이 더 이상 확대되지 않음에 따라 어려운 상황에 처하게 된다.

그러나 GM은 1990년대에 들어서서 새턴에서 더 많은 모델을 개발하기 위해 투자를 하기보다는 중대형차 생산공장이 많은 올스모빌(Oldsmobile)이나 뷰익(Buick)에 투자를 하였다. 새턴에 상당한 투자를 하였던 GM은 아쉽게도 이를 일본자동차에 대항하기 위한 중장기적인 투자로 인식하지 않고, 비용으로 계산을 하면서 새턴에 대한 투자는 원래의 계획대로 이루어지지 못한다(Korth & Merkle, 2007, 16). 결국 1990년대 후반 새턴은 S-series가 유일한 자동차였고 이로 인해 새턴의 성공과 고객만족이 중형차 구매로 연결될 수 있는 절호의 기회를 상실하게 되었으며 이후 10년 가까이 새로운 모델의 출시 없이 시장에서 버티게 된다.

1997년에는 새턴자동차를 일본에 팔기 시작하는데 당시는 아쉽게도 일본 경제가 어려워지는 시점이었고 일본 전국에 단지 8개의 딜러만을 가지고 있었다. 결국 4년 동안 4,324대를 파는데 그치면서 일본내 자동차판매를 중단하게 된다.

또한 GM은 1996년에 새턴자동차에 투자를 결정하지만 스프링힐공장이 아니라 델라웨어 월밍턴공장에 투자하기로 결정하였다. 그 후 월밍턴 공장에서는 1999년 중반 중형차가 출시되었다. 당시 중형차시장은 충분한 기회가 있는 것으로 보였다. 매년 350만대 정도가 판매되었고 혼다

(Honda)의 어코드(Accord)나 도요타(Toyota)의 캠리(Camry)와 겨루는 것이었다.

그러나 월빙턴공장에서 만들어진 중형차는 새턴의 가격과 경쟁력이라는 기본 전략을 유지하기는 하였으나, 원래 독일GM에서 개발되어 유럽에서 판매되고 있던 오펔 벡트라(Opel Vectra)를 그대로 가져온 것이라 예상했던 긍정적인 성과를 거두지 못했다. 2000년에는 중형차 판매가 9만4천대에 그쳤다.

새턴자동차는 1997년에 27만5천대를 생산하지만, 이는 전에 비해 17%가 감소한 규모이며 비록 일시해고는 없었다고 하더라도 노동조합을 포함한 구성원들은 고용에 대해 불안을 느끼게 된다.

다행히 1998년 10월 GM은 스프링힐공장에서 소형SUV를 생산하기로 결정해서, 스프링힐공장의 생산규모는 기존의 32만대에서 42만대로 증가하게 된다(Ward's Auto World, 1998. October). 그러나 부품생산은 외주화가 결정되어 내부적으로 조합원들의 불만은 증가하게 된다. 외주화는 내부 인력수요의 감소와 함께 고용불안을 증대시키기 때문이다. 새턴의 S-시리즈 승용차모델인 SC, SL, SW 모델들은 이미 시보레, 폰티악, 오펔 등에서 개발된 모형으로 엔진, 트랜스미션, 실내부품 등은 외주생산이 결정되었기 때문이다.

1999년 비록 중형차 생산으로 인해 총 판매량은 줄어들지 않았지만 소형차만을 기준으로 했을 경우에는 1998년에 비해서 거의 10%정도 감소한 수준이 되었다. 당시 새턴 스프링힐공장은 주 6일, 매일 20시간에 대해, 3조4교대제로 근무했는데 판매량 감소로 교대제 유지가 어려울 정도였다. 재고가 쌓이게 되자 새턴자동차는 딜러들에게 1천 달러에 달하는 광고지원(advertizing allowance)을 하게 되지만 예상대로의 효과는 거두지 못했다.

이후 2000년에 들어서도 17만7천대를 판매하는데 그치고 이는 전년에 비해 23.7%가 감소한 수준이었다.

## 1. L시리즈의 출시와 실패

새턴자동차의 신차라고 할 수 있는 L시리즈는 1999년 여름에 처음 출시되었는데 예상했던 성과를 내지 못했다. 2000년 1월의 경우 경쟁 차종인 도요타(Toyota)의 캠리(Camry)는 4만대, 혼다(Honda)의 어코드(Accord)는 2만4천대가 팔린데 비해 새턴의 L시리즈는 4천대 판매에 그쳤다. 그 결과 L시리즈는 시장에 들어 온 이후 2000년 2월까지 총 3만5천대가 판매되는데 그치고 만다.

그로 인해 GM은 중형차인 새턴자동차의 L시리즈에 대한 생산규모를 줄이기로 결정한다. 그 결과 연간 2교대로 20만대를 생산할 수 있는 능력을 갖춘 델라웨어주 월밍턴공장에서는 2000년 1월과 2월에 휴무를 경험하였고, 이후 5월에는 490명의 근로자가 일시해고 되는 경험을 하게 된다. 이는 전체 조합원의 20%에 해당하는 규모였다. 그러나 GM은 당시 2002년까지 다시 새턴자동차에 15억 달러를 투자하기로 결정해 아직도 기대를 가지고 있는 것으로 평가되었다.

1999년에 GM은 예상외로 선전해서 매출은 1,760억 달러를 기록했고, 사상 최대인 60억 달러의 이익을 달성했으며, 그 결과 주가는 81달러를 넘어섰다. 이는 1998년의 매출 1,554억 달러와 이익 29억6천만 달러를 훨씬 상회하는 수준이다. 이에 대해 GM에서는 시장경쟁을 고려했을 때 나쁘지 않은 성과라고 발표했다. 그러나 이러한 성과가 발표된 직후인 2000년 2월 26일, GM은 미국내 13개 공장 중에 4개 공장에서 일주일 동안 휴무에 들어간다고 발표했다. 판매감소에 따른 재고축소를 위한 것이며 여기에는 새턴자동차에 속한 테네시주 스프링 힐공장과 델라웨어주 월밍턴공장도 포함되어 있었다.

새턴자동차는 2000년 3월 2천5백만 달러를 투자한다고 발표했는데 이는 신모델인 SUV를 생산하기 위한 공장 건설비용이라고 했다. 총투자규모는 15억 달러에 이를 것으로 전망되었다. 당시 예정대로라면 2002년부터 SUV가 생산될 예정이다. 그러나 SUV를 새로 생산한다고 하더라도 신규 근로자 채용은 없으며 배치전환으로 해결할 계획이라고 밝힌다.



이후 2000년 8월 8일 새턴자동차 스프링힐공장에서는 SUV생산에 사용할 엔진을 생산할 공장 확장공사를 시작했다. 이 공사에 필요한 총 비용은 4억3천만 달러에 달하며 계획대로 진행될 경우 2001년부터 SUV를 생산하게 된다.

이는 전체로 15억 달러에 달하는 새턴자동차 스프링힐공장의 확장계획의 일환이며, 예정대로 완공되는 경우 2002년 여름부터 800명의 근로자가 매일 2,100개의 엔진을 생산하게 된다.

또한 당시에 SUV의 경우는 2000년 10월 6일 신차모델이 공식적으로 발표될 예정이며 2001년 가을부터 양산체제에 들어갈 예정이다. 엔진공장이 완공되기 전에는 뉴욕주의 토나완다 엔진공장과 독일의 카이저슬러턴 엔진공장에서 가져올 계획이었다.

하지만 새턴은 2000년에 8억4천만 달러의 손실을 기록하고 이는 대당 3천 달러에 이르는 수준이었다. 이로 인해 GM본사에서는 새턴으로 하여금 2001년에는 생산성을 두 배로 올릴 것을 요구하였다. 그리고 고용은 18% 감축을 요구한다.

2001년 1월 GM은 2000년 4분기 이익이 92% 감소하였다고 발표하였다. 이는 일시적인 비용들을 제외한다고 하더라도 4분기에만 미국과 유럽에서 4억6천3백만 달러의 손실을 기록한 것이다. 다행히 유럽에서는 3천만 달러의 이익을 기록한 바 있다. 비록 2000년 4분기에는 북아메리카에서 97억 달러의 매출을 기록해서 전기에 비해 향상된 실적이었으나, 2000년 전체로는 450억 달러에 머물러 1999년의 462억 달러에 비해서는 감소한 수준이다.

당시에 지출된 일회성 비용을 보면 올즈모빌 공장을 폐쇄하는데 따른 비용이 9억3천9백만 달러, 미국내 기타 공장폐쇄에 2억9천4백만 달러, 그리고 유럽내 공장의 생산량 감축에 4억1천9백만 달러가 발생하였다. 하지만 GM은 2000년에 전자 자회사에서 인공위성 제조부문을 매각하여 11억3천만 달러의 수익을 얻은 바 있다. 전체적으로 GM은 2000년에 매출액이 1,846억 달러, 수익은 44억5천만 달러를 기록해 매출은 1999년의 1,756억 달러에 비해 증가하였으나 수익은 1999년의 60억

달러에 비해 감소추세를 보였다.

2001년 3월 30일 신시아 트루델(Cynthia M. Trudell)은 새턴자동차의 사장자리를 사직했다. 트루델은 당시 47세로 촉망받은 사장이었으며 GM역사상 가장 높은 지위에 오른 여성 중 한명이다. 2001년 1월과 2월에 자동차시장의 매출은 6.7%가 감소하였으나 새턴자동차의 매출은 8.8% 증가하였다. 트루델 사장은 GM이 새턴에 중형차를 생산하도록 하는 15억 달러의 투자결정을 설득한 인물로 평가받은 바 있다. 이후 2001년 4월 19일 GM은 37세인 아네트 클레이턴(Annette K. Clayton)을 새턴자동차 사장에 임명하였는데 그녀는 엔지니어링, 제조, 및 경영관리 등 다양한 경험을 가지고 있는 것이 사장 발령의 배경으로 알려졌다. 또한 클레이턴 사장은 새턴과 미국자동차노조와의 파트너십을 유지하는데도 기여할 것으로 예상되었다.

2001년 8월초 미국내 대표적인 소비자만족도 조사업체인 P.D. Power는 조사결과를 발표했는데 새턴자동차는 또 다시 캐딜락, 렉서스, 재규어보다 높은 고객만족도를 기록하였다. 이러한 배경에는 새턴자동차를 사는 고객들의 새턴브랜드에 대한 높은 충성심을 고려하지 않을 수 없다. 또한 정찰가격제도에 따라 딜러들과의 거래에서 신뢰도를 높일 수 있다는 점도 그 이유에 포함되어야 할 것이다. 그러나 자동차의 고장률이 낮은 것은 아니었다. 다만 고객들이 이를 긍정적인 측면으로 받아들였다는 점에서 차이가 있는 것이다(Korth & Merkle, 2007).

하지만 그럼에도 불구하고 새턴은 기존의 새롭고 다른 회사에서 GM의 자회사로 인식될 가능성이 높아지고 있다는 우려를 가지고 있었다. 하지만 2001년 새턴은 다시 실망스런 기록을 보이는데 2000년에 비해 4.2%가 감소하였고 26만대 수준을 기록한다. 중형차는 9만8천대로 증가세를 보였지만 소형차는 16만2천대로 8.6%가 줄어든 것이었다.

(그림 4-1) 새턴자동차 2002 스포츠쿠페 모델



자료 : <http://www.timetotalk.org>의 “How Saturn Cars Work”.

2002년 들어서 새턴자동차는 총 28만대를 팔았는데 이는 2001년 26만7백대에 비해 7.5%가 증가한 수준이다. 최대 판매대수를 기록했던 1994년 28만6천대, 1995년에는 28만5천6백대를 판매한 바 있다. 2003년 3월에 미국 자동차 3사의 경우 GM과 크라이슬러는 매출이 3% 감소하였고 포드는 4.3%가 감소하였으나 도요타는 9.2%, 혼다는 20.7%의 증가세를 보였다. 여전히 미국자동차시장에서는 일본 및 외국자동차가 강세를 보이고 있었던 것이다.

## 2. 소형승용차 이온(Ion)과 소형 SUV 부에(Vue)의 출시

새턴자동차는 2003년 소형승용차인 이온(Ion)에 대해 적극적인 마케팅을 시작하였다. 이 이온은 알루미늄으로 제작된 친환경 4기통 자동차이다.

(그림 4-2) 새턴자동차 Ion 쿠페와 세단 모델



출처 : [www.saturnparts.com](http://www.saturnparts.com)

당시 연간판매목표는 15만대였다. 이는 2001년 S-시리즈 16만2천대, 2002년 S-시리즈 11만7천대 판매와 비교된다. 동시에 소형 SUV인 뷰(Vue)도 판매를 시작하는데 당시 업계에서는 신차종 도입이 지나치게 늦어져서 새턴의 적자를 반전시키기에는 늦었다는 평가도 있었다. 뷰는 2002년 7만5천대, 2003년 8만2천대, 2004년에는 8만7천대를 판매한다. 뷰의 경우 2005년에는 가솔린-전기를 사용하는 하이브리드카도 판매할 예정이었다.

하지만 전체적으로 보면 2002년에는 28만대, 2003년에는 27만1천대를 기록한다. 이 시점에서 그 동안 새턴자동차를 이끌어 온 르뤼브(LeFauve)사장이 2003년 1월 갑자기 사망하게 되고, 뒤를 이어 질 라직(Jill Lajdzick) 사장이 임명되는데 이로 인해 새턴자동차의 독립성은 점차 줄어들게 된다. 새턴자동차에 대한 전략적 결정이 GM본사에서 이루어지며 전형적인 GM의 공장 모습을 갖추어간다고 평가받게 된다. 하지만 반드시 리더십 변화만은 아니다. 하버앤어소시에이트(Harbour and Associates)에 따르면 새턴자동차의 생산성은 미국내 승용차공장 35개 중에서 21위를 기록할 정도로 하락하게 되었다. 이로 인해 그저 GM의 한 공장으로 바뀌게 된 것이다. 이는 노사간의 파트너십에 기초해서 혁신적인 작업장을 이끌어 온 새턴자동차가 리더십 수준에서도 전형적인 관계로 회귀하게 됨을 의미한다.

〔그림 4-3〕 새턴자동차의 2002-2007 Vue 모델



자료 : <http://www.saturnparts.com>

2003년 여름 새턴자동차는 예상보다 저조한 소형차 이온의 판매실적으로 사전에 예정된 여름 생산 중단기간이 2주일의 두 배인 4주일간의 생산중단을 가진다고 발표하였다(Domby, 2003). 이는 이온이란 자동차생산을 시작한 지 3년 만에 처음 발생한 사건이었다.

2003년 7월에 J.D. Power가 발표한 소비자불만지수에 따르면 여전히 일본제 자동차가 우위를 점하고 독일차종은 떨어지고 미국 차들은 현상유지에 그친 것으로 발표하였다. 100대의 자동차에 대해 일본제는 평균 228, 미국제는 282, 유럽제는 331, 그리고 한국제는 406을 기록하였다. 특히 독일의 경우는 BMW나 재규어는 우수했으나 폭스바겐이나 아우디는 문제가 있었다.

이후 시장상황은 더 나빠져서 2004년 여름 새턴자동차 스프링힐공장은 매출하락으로 인해 3교대제에서 2교대제로 줄이고 약 400여명에 달하는 인원감축을 계획한다. 그러나 당시 단체협약에 일시해고는 불가능하므로 회사는 이를 바이아웃(buyout)으로 해결하려고 하였다. 당시 회사에는 5,622명의 생산직 근로자가 종사하고 있었다. 더불어 월 밉턴공장도 1,200여명의 근로자 중에서 3/4에 달하는 872명을 해고하겠다고 발표한다(New York Times, 5/22/2004). 6월부터 시행될 예정이며 이는 L-시리즈의 생산중단에 따른 것이다.

2004년 6월에 교섭이 진행되는 단체교섭에서는 일시해고가 가능한데 이 교섭이 체결되면 2005년 1월부터 유효하게 된다. 이러한 단체교섭 내용의 변화에서도 새턴자동차가 전통적인 파트너십의 후퇴를 보게 된다. 초기 단체협약에는 유효기간도 없었으며 예외적인 상황이 아닌 경우에는 정리해고도 없었다.

이러한 사실상 해고 배경에는 2003년에 출시된 뷰(Vue)의 가격이 10,995달러에서 2004년 7월까지 9.9%가 하락한 점이 있고 새턴자동차 전체의 매출은 22%가 감소하였다는 점이 작용한다. 그러나 뷰(Vue)는 2004년 들어서 매출이 17%가 증가하였으며 생산도 계속될 예정이다. GM 이사회는 2004년 7월 새턴자동차의 스프링힐공장을 GM의 다른 생산시스템으로 전환하기로 결정하였고 약 4-5억 달러를 투자하기로 결정한 바 있다. 결국 새턴자동차의 생산시스템도 전통적인 방식으로 회귀하게 됨을 알 수 있다.

새턴자동차는 2004년 판매량이 21.8%가 감소하여 21만2천대에 머물고 2005년에는 단지 640대 판매증가에 그친다. 다만 SUV 뷰(Vue)가 2004년 8만7천대에서 2005년 9만2천대로 증가하는 점은 유의할만하다. 결국 자동차시장에서 미국자동차의 점유율은 제2차 세계대전 이후 최저수준을 기록하였고 새턴자동차는 전체 매출의 약 5%만을 차지하게 되었다. 또한 공장을 지속하기 위해 독립적인 디자인이나 생산 등을 포기하게 될 것으로 예측되었다.

이후 2005년 새턴자동차는 제한적인 모델을 가지고 있었는데 이온(Ion)이라는 승용차모델과 쿠페모형, 소형 SUV인 뷰(Vue), 미니밴인 릴레이(Relay) 등이었으며 L300은 단종될 예정이다. 또한 새턴자동차는 2006년부터 새로운 형태의 스포츠카인 스카이(Sky), 그리고 승용차인 오라(Aura)를 생산할 계획을 가진다.

GM이 이렇게 노력을 하고 있지만 금융가에서는 GM이 의료보험비용의 급증, 리베이트를 포함하는 대형 할인행사, 시장점유율 축소 등으로 미래에 대한 전망이 부정적이다. 금융가에서는 GM이 지나치게 많은 브랜드를 가지고 있다는 것이다

2005년 3월 GM은 지난 6개월 동안 손실이 10억 달러에 이른다는 발표를 하자 주가는 14%가 폭락하여 1994년 11월 이후 10년 내 최저수준으로 하락하였다. 그러나 5년이나 사장으로 있어온 왜고너(Wagnor)가 별다른 전략을 제시하지 못하자 메릴린치(Merrill Lynch)는 GM의 주식에 대해 매도를 권하게 되었다. 스탠다드앤푸어스(standardandpoors)도 투자등급에서 최저수준으로 낮추고 미래전망도 부정적으로 바꾸었다.

### 3. 새턴자동차 스프링힐공장의 폐쇄 발표

결국 GM은 2005년 6월 향후 2008년까지 일자리 2만5천개에서 3만개를 감축하며 이를 통해 25억 달러의 비용을 절감할 것으로 발표한다. 이후 더욱 구체적으로 2005년 11월 21일에는 2006년에 이온(Ion)모델을 생산하는 테네시의 스프링힐공장을 포함하여 3개 공장을 폐쇄할 것이며 2008년까지는 조지아의 도라빌, 캐나다 온타리오 공장 등 2개 공장을 폐쇄하여 3만개의 일자리를 감축할 것으로 발표한다. 전체적으로는 9개 공장이 문을 닫게 되는 것이다. 당시 GM의 종업원 수는 32만5천명이며 감축되는 3만 명은 전체의 약 9%에 해당한다. 이 계획이 예정대로 진행된다면 2006년 말까지 약 70억 달러의 비용을 절감할 것으로 예상하고 있었다.

새턴자동차 스프링힐공장은 2005년 여름을 기준으로 약 5,700여명이 일하고 있었는데 소형차인 이온(Ion)의 생산이 중단되는 경우 1,500명이 영향을 받을 것으로 예상하였다. 뷰(Vue)의 경우는 델라웨어주의 월밍턴공장에서도 생산되고 있었다. 하지만 이후 새턴자동차 스프링힐공장은 2005년 3분기 연속 적자를 기록해 그 규모가 40억 달러에 이르렀으며 3분기에만 11억 달러를 기록했다.

## 제 2 절 노사관계의 변화

### 1. 1994년까지의 근본틀 유지

1990년대 들어서 새턴자동차 스프링힐공장의 조합원들은 GM에 대해 중형차와 SUV생산이 가능하도록 지속적으로 요청하였으나 지연되다가 결국 중형차 생산이 델라웨어의 월밍턴 공장으로 결정되자 크게 실망하게 된다. 1990년대까지도 일반적으로 3년 내지 4년 동안의 유효기간을 가진 GM의 다른 공장의 단체협약과는 달리 스프링힐공장의 단체협약은 특정한 유효기간이 없었으며 필요하면 언제나 협상을 시작할 수 있다.

이런 상황에서 새턴자동차 스프링힐공장은 판매량 감소로 보너스가 줄어들었으며 고용이 불안해지자 구성원들의 불만이 제기되었지만, 1990년대 초반인 1993년 1월에 시행된 노동조합의 파트너십에 대한 찬반투표에서 5,600명 중에 4,700명이 투표하였는데 이중에서 3,321명은 찬성하였고 1,366명이 반대해서 기존의 파트너십을 유지하기로 결정한다(New York Times, 1993.1.18). 당시까지는 조합원들이 기존의 협력관계인 파트너십을 유지하기로 한 것이다. 이후 1994년에도 투표가 시행되었는데 75%가 찬성해 비슷한 수준을 유지했지만 4년 후인 1998년 3월 11일에 시행된 투표에서는 지지율이 67%로 하락하였다.

당시 미국자동차노조의 스프링힐공장 지부인 Local 1853의 위원장인 베넷(Michael E. Bennett)은 GM의 지지 없이 더 이상 파트너십을 유지하는 것이 어려울 것으로 예상하였다.<sup>5)</sup> 1998년에 시행된 투표

5) 새턴자동차에서 혁신적인 노사관계를 구현하고 이에 동의하는 근로자들로 구성되었지만 비즈니스위크 1993년 2월 보도에 따르면 새턴자동차 근로자의 29%가 전통적인 노사관계를 선호한다고 밝힌 바가 있다. 이는 처음 새턴자동차가 출범할 때에는 자발적으로 새턴자동차를 선택하는 근로자들로 구성하였지만 이후에 추가되는 종업원의 경우에는 기존



에서는 전체 6,172명의 조합원중 4,052명은 기존의 파트너십을 유지하고자 하였지만 2,120명은 반대하였다. 변경시키고자 했던 대표적인 내용은 일시해고시 급여를 보장하는 조항을 받아들여자는 것이었다. 기존의 단체협약에서는 천재지변이나 심각한 경제상황에서만 소위 정리해고가 가능하도록 되어 있으나, 조만간 시행될 해고를 매우 두려워하였기 때문이다.

그러나 미국자동차노조 본조에서는 새턴자동차를 항상 긍정적인 것으로 본 것은 아니라는 점을 고려해야 한다. 제2차 세계대전 이후 미국 자동차노조가 수십 년간 투쟁을 통해 얻어온 고용보장과 안정적 임금, 직 무분류체계, 고충처리제도 등이 새턴자동차공장에서는 지켜지지 않은 것이 그 이유였다. 이러한 변화는 다른 측면에서 보면, 스프링힐공장의 자동차노조 지부위원장에게 더 많은 권력을 인정하는 것과 같은 것이다.

하지만 1990년대 들어서 단체협약은 초기의 단체협약과는 다른 변화를 보이게 된다. 1992년 2월 스프링힐공장의 단체협약은 상당한 변화를 보인다. 우선 기본급이 인상되는데 생산엔지니어들은 2,332달러에서 2,698달러로, 숙련기술자들은 2,685달러에서 3,104달러로 인상되고 그 대신에 20%에 달했던 성과비례급은 5% 수준으로 줄어들게 된다. 즉, 임금에 있어서 변동폭을 줄이고 고정급을 강화하는 쪽으로 변화하는 것이다.

1993년 5월 UAW의 GM자동차분과 부위원장(이후 위원장이 됨)이었던 스티브 요키치(Steve Yokich)는 새턴자동차 스프링힐공장에 기존의 협정서를 바꾸고 싶다는 편지를 보낸 적이 있다. 이는 미국자동차노조 본조와 스프링힐공장 지부의 리더간에 갈등이 존재함을 나타내는 것이다. 이후에도 계속 되었는데 특히 팀원의 선발, 선임권에 따른 배치전환, 교대제 코드데이터 선출, 주5일 근무, 8시간 교대제 등에 대해 변경을 요구하였다. 그러나 이러한 요구는 새턴자동차 지부 조합원들에 의해 1994년 11월에는 75%의 반대, 12월에는 60%의 반대로

---

의 다른 공장에서 일시해고된 근로자들을 대상으로 종업원들을 선발하였기 때문에 이질적인 구성이 불가피한 것으로 볼 수 있다.

부결되었다. 결국 파트너십에 의한 기본적인 골격은 1994년까지 유지되었다고 할 수 있다.

그러나 이후 새로운 제안이 제시되었고 단체협약의 내용에서는 근본적인 변화를 보인다. 여기에는 지부에서 본조의 허락 없이 협정서를 수정하는 권한을 삭제하는 내용이 포함되었다. 1994년 12월 다수의 조합원이 휴가 중인 시기에 조합원 총회가 개최되어 54%의 찬성으로 통과된다. 또한 1994년 말 UAW 본조에서는 스프링힐공장에 추가투자에 대한 의견을 수렴하는 과정에서 스프링힐공장 대신에 월밍턴공장에 투자하기로 결정한다. 이러한 변화도 자동차노조의 본조와 스프링힐공장의 리더 간에 갈등이 더욱 심해지는 것을 보여주는 것이다. 자동차공장에서 투자결정은 사활을 결정짓는 중요한 내용이며 스프링힐공장의 투자확대는 노조와 조합원들의 오랜 숙원이었기 때문이다.

## 2. 스프링힐공장 노조지도부 교체

이후 1998년에도 지속적으로 새턴자동차의 매출이 감소하자 그해 7월 스프링힐공장의 조합원들은 대규모의 파업을 준비한 바 있는데 이는 회사측이 새턴파트너십의 기본 협정서를 근거로, 배치전환 등에서 조합원들에게 불리한 지나치게 유연한 관리를 한데 대한 불만에서 비롯된 것으로 볼 수 있다. 이는 회사가 재무적으로 수익을 기록하고 있었다면 조합원들이 쉽게 동의할 수 있는 내용이었지만 재무성과가 나빠져 파트너십에 의한 신뢰보다는 전통적인 보수적 입장이 강화됨을 보여주는 것이다.

구체적으로는 GM본사에서 기존에 스프링힐공장 내에서 생산되었던 부품을 외주화하기로 한 결정에 대한 반발이었다(Lindsay, 1998). 당시 새턴자동차 모델로 언급된 SC, SL, SW 등은 이미 시보레, 폰티악, 및 오펜 등에서 개발된 모델이고 더욱이 GM본사는 엔진, 트랜스미션, 차내부부품 등은 외주화를 요구하였고 이를 거부할 경우 SUV는 스즈끼자동차와 공동으로 소유하고 있는 온타리오주의 잉거솔공장이나

미시간주의 랜싱에서 생산하겠다는 입장을 굽히지 않았다(Ward's Auto World, 1998 October).

이전까지 새턴자동차는 다른 공장들과 달리 모든 부품을 공장 내에서 생산하고 있었으며 그에 따라 초기 투자비용이 20억 달러에 달한 것이었다. 물론 당시에는 내부생산이 외주화보다 비용이 절감된다는 전제에서 이루어진 투자였다. 또 다른 측면에서 보면 조합원들의 고용안정을 위해서는 필요한 사항이었다고 볼 수 있다. 그러나 부품의 외주화는 당시 7천여 명의 조합원 중에 약 2천여 명에 대한 해고가 불가피한 것으로 예상되었다.

1999년 1월 당시 노조 간부로서 교대제 코디네이터였던 한 간부는 다음과 같이 상황을 설명하고 있었다.

급년 여름에는 매우 답답했는데 그 이유는 현장 근로자들에게 구체적인 답을 해줄 수 없었기 때문이었다. 교섭에 임하는 교섭위원들도 소문 등을 두려워해서 정보를 공개하지 못하게 했기 때문에 아무 말도 하지 않았다. 한 달 동안이나 아무런 정보도 주지 못하면서 열심히 일해서 생산성을 높이자고 말하기가 쉽지 않았다. 월급은 줄 것인가? 일시해고가 있을 것인가? 도대체 어떤 일이 일어날 것인가? 제발 어떤 결과라도 공장은 계속 가동되었으면 좋겠다.

하지만 당시에도 다른 팀구성원은 다음과 같이 설명했다. 현장에서는 아직도 희망을 가지고 일하고 있었던 것이다.

작년 중반에 매출이 감소한 적이 있었다. 그때 내 주위의 사람들은 “열심히 노력해서 훌륭한 자동차를 만들어 내면 시장에서 인정받을 것이고 그러면 위기를 극복할 수 있을 것이다”라고 생각했다. 고객들이 “내가 Chevy를 살 수 있지만 새턴을 사면 고민이 없어”라고 생각하면서 어려운 시기에도 열정이 식지 않았다.

결국, 1999년 2월 새턴자동차 스프링힐공장의 노조 지도부가 바뀌게 되었는데 교체된 지도부는 혁신적인 새턴자동차 노사관계를 정리했

던 주체들이었고, 새로 선출된 지도부는 미국의 전통적인 노사관계를 지지하며 새턴파트너십을 포기하고 원래대로 경영진과 거리를 두려는 생각을 가진 지도부였다. 1986년 이후 혁신적인 파트너십으로 시작된 새턴자동차의 노사관계는 마이클 베넷(Michael E. Bennett)에 의해 13년 동안 유지되었는데, 마이클 베넷은 급여와 생산성을 연계하여야 하고 근로자들이 경영의 다양한 의사결정에 적극적으로 참여해야 한다고 주장했던 노조 지도자였다. 즉, 노사파트너십과 작업장혁신을 대표하는 리더였다고 할 수 있다.

새롭게 노조 위원장(manufacturing advisor)이 된 로버트 윌리엄스(Robert Williams)는 이전에 새턴자동차지부의 부위원장이었는데 당시 새턴의 혁신적인 파트너십 노사관계에 대해 비판적이었다. 1997년을 전후하여 당시 새턴자동차공장에서는 노동조합이 회사측에 지나치게 양보한다는 의견이 지배적이었는데 예를 들어 당시 토요일 근무에서도 초과근무수당이 지급되지 않았다. 이는 노사파트너십 차원에서 본다면 충분히 이해할 수 있지만 전통적인 대립적 노사관계에서는 받아들이기 어려운 사항이다.

다른 예를 들어보면 1998년 여름 미시간주 플린트시에 위치한 부품공장에서 파업이 발생하여 미국내 GM자동차의 조립공장이 거의 멈추는 시점에도 새턴자동차의 스프링힐공장은 가동이 가능했는데 이는 스프링힐공장 노조지도부가 일본제품을 포함한 다른 공장의 부품을 사용하는데 동의했기 때문이었다. 이 때문에 조합원들의 불만은 더욱 높아져갔다. 당시 스프링힐공장의 노조 조합원들은 처음으로 파업에 대한 찬반투표를 거쳐 파업을 결의하기까지 하였으나 파업을 실행하지는 않았다. 이 또한 노사파트너십을 전제하느냐 하지 않느냐에 따라 전혀 반대의 평가가 내려지게 된다.

1999년 2월 새롭게 새턴자동차지부 위원장이 된 로버트 윌리엄스는 2년 전인 1997년의 선거에서도 유일하게 새턴의 단체협약을 전통적인 단체협약으로 전환해야 한다고 주장했었다. 지프(Jeep)라는 별명을 가졌던 로버트 윌리엄스는 선거에서 55.5%를 득표하였으며 기존의 위원

장이었던 베넷은 38.6%에 그쳤다. 나머지는 여타의 두 후보가 득표하였다. 위원장으로 당선된 윌리엄스는 당장 새턴의 단체협약을 바꾸어야 한다고 주장하지는 않았으나 우선적으로 급여를 생산성과 연계하는 것을 중단해야 하며 또한 GM의 다른 공장에서 시행되는 다양한 작업규칙들을 적용해야 한다고 주장하였다. 즉, 작업장혁신과 노사파트너십에 대한 전제조건인 약화를 주장한 것이다.

당시에 원래 선거는 늦은 봄에 개최되는데 약 2개월이나 일찍 개최된 이유는 당시 회사에서는 향후 2년 이내에 새롭게 SUV(sports utility vehicle)를 생산하기로 결정하였기 때문에 그에 대응하여 노조가 어떤 양보를 해야 할 지 결정해야 했기 때문이었다. 또한 비슷한 시기에 판매와 마케팅담당 부사장이었던 조셉 케네디(Joseph Kennedy)도 캘리포니아의 인터넷회사에서 일하기 위해 사임하였다. 그는 당시 GM의 신세대 경영자로 주목받던 인물이었다.

루빈스타인과 코칸(Rubinstein & Kochan, 2001, 98)은 1999년 초에 노조지도부가 교체된 배경에 대해 다음과 같이 정리하고 있다. 첫째, 13년 동안 계속된 집행부에 대해 이제는 새로운 사람이 필요하다는 의견이었다는 점이다. 둘째, 파트너십 구조하에서 400여명을 선발하는 과정에 지부위원장이 지나치게 많은 권력을 가지고 있다는 점이다. 일부 조합원들은 이 선발과정의 기준이 기술이나 능력이 아니라 정치적 요인이 작용한다고 생각하고 있었다. 셋째, 일부 조합원과 간부들은 노조가 지나치게 일에 대한 관심을 가지고 있어서 사람에 대한 관심을 균형있게 취하고 있지 못하다는 비판을 하고 있었다. 그 외에도 사소한 불만들이 누적되었다는 점들이 지도부 교체의 요인으로 설명하고 있었다.

하지만 리더십이 교체되고 1999년 노사간의 협상에 많은 변화가 따르게 되어 기존의 혁신적인 공동 파트너십은 약화되기 시작한다. 2000년 초반 이미 성과에 따라 결정되는 인센티브는 분기별로 지급되는 기본급 대비 12%에서 격주로 지급되는 5%로 축소된다. 2000년 9월 새턴자동차는 스프링힐공장 근로자에게 1년 정도의 일시해고를 받아들이는 근로

자에게 약 2만5천 달러의 인센티브를 지급하기로 발표한다. 이러한 내용은 기존의 단체협약으로는 불가능했던 사항이었다. 구체적으로는 조기 퇴직, 이직, 무급휴가 및 직무공유 경우에 적용하며 6천 명의 근로자중에서 약 4백 명이 이 조건을 받아들일 것으로 예상하고 있었다.

이후 2000년 12월 GM은 대대적인 구조조정 계획을 발표한다. 대표적으로는 올즈모빌(Oldsmobile)을 중장기적으로 폐쇄하여 20세기를 대표하는 자동차 모델들을 단종한다는 것이다.<sup>6)</sup> 비록 당장은 아니기 때문에 판매는 계속되지만 새로운 모델을 개발하지는 않는다는 것이다. 한때 잘 나가던 올즈모빌은 1970년대부터 1980년대에 이르기까지 매년 백만 대 이상을 판매하였으나 이후 계속 판매량이 감소하여 2000년에는 30만대 수준을 유지하고 있었다. 그 동안 올즈모빌은 스포티한 모델들을 개발하였지만 판매량을 회복하는 데는 성공하지 못하였다. 따라서 GM은 그 대신에 여기서 절감되는 비용을 새턴자동차쪽에 투자한다는 전략을 가지고 있다.

올즈모빌의 단종과 함께 2000년 말 기준으로 미국과 유럽의 전체 정규직 종업원 6만6천 명의 10%와 계약직 종업원 1만1천 명을 정리할 것으로 발표하면서 2천 명 규모의 영국 공장을 폐쇄할 것으로 발표한다. 다만 당시 회장인 릭 왜고너(Rick Wagoner)는 인력구조조정이 자발적 이직과 퇴직프로그램을 중심으로 이루어질 것을 강조하였다. 그

---

6) 원래 올즈모빌은 1897년 랜섬 올즈(Ransom E. Olds)가 설립하였는데 이는 포드자동차보다 6년이나 빠른 시점이었다. 회사설립 이후 바로 4개의 차종을 판매하였는데 1901년에는 미국 내에서 최다 판매모델을 가지게 되었다. 그러나 1906년 포드의 N형 자동차와 1908년 T형 자동차로 인해 어려움을 겪게 되고 결국 1908년 GM에 매각된다. GM에서 올즈모빌은 시보레(Chevrolet)보다는 한급 위에 그리고 뷰익(Buick)보다는 한급 아래 위치하게 되지만, 자동변속기 등에서 혁신된 성과를 보였으며, 캐딜락(Cadillac)과는 대비되는 모델을 가지게 된다. GM은 1990년대 들어서 올즈모빌을 수입차에 경쟁하도록 하였고 그 결과 올즈모빌에서는 기존의 대형 모델보다는 오로라(Aurora), 알레로(Alero), 인트리그(Intrigue) 등의 소형차종에 집중하게 된다. 하지만 예상과는 달리 대형 모델의 기존 고객들은 떠나갔지만 새롭게 소형차종의 고객들을 확보하지 못하고 어려움을 겪게 된다.

배경으로 당시 GM자동차는 1960년대 이후 매년 수만 명씩 채용했던 근로자들이 대거 퇴직연령에 도달함에 따라 매년 인력구성원의 6~8%가 퇴직하고 있었기 때문에, 폐쇄하는 공장의 근로자들은 다른 공장으로 배치 전환하는 것이 가능할 것으로 판단하였다.

### 3. 노사관계 변화에 대한 평가

GM은 새턴자동차에 대해 양면적인 입장을 취한 것으로 볼 수 있다. GM은 새턴프로젝트가 성공적이라고 평가하면서도 이러한 파트너십을 다른 공장에 확산시키려는 노력에는 소극적이었다. 이는 초기 새턴의 사명서에 나타난 '다른 공장에의 확산'에는 배치되는 상황이 된 것이다.

1996년 GM은 새턴자동차의 지역노조와 경영진의 투자요구를 수용하였지만, 그럼에도 불구하고 지역노조 위원장인 베넷과 사이가 좋지 않았던 미국자동차노조 본조의 결정에 따라 테네시주의 스프링힐공장이 아니라 델라웨어의 월밍턴공장에 신규투자를 결정하였다. 하지만 월밍턴공장은 스프링힐공장처럼 파트너십 원칙을 적용하지 않는다는 결정을 내렸으며 파트너십을 강조하던 새턴자동차의 위상은 상당히 약화되게 된다. 하지만 상대적으로 미국자동차노조 본조와 스프링힐공장지부간에 관계는 좋아진다. 즉 전통적인 노사관계로 회귀되고 있다는 점을 보인 것이다. 결국 1998년에 이르러 스프링공장에서 새로운 차세대 제품의 생산을 승인하고 2001년에 신차가 생산되고 판매된다.

이후 1999년 12월 새턴자동차의 스프링힐공장과 미국자동차노조는 새로운 단체협약을 체결하게 된다.

이런 배경에는 일본이 1990년대 들어서 경제가 나빠지자 고용안정, 팀제 등으로 특징을 가진 일본식 경영을 하던 새턴자동차 스프링힐공장이 관심대상에서 벗어난 것도 포함된다. GM은 기존의 적극적인 입장에서 벗어나게 되고 만다.

1986년부터 1994년까지 새턴자동차공장의 사장이었던 르뢰브(LeFeuve)는 “작은 회사 하나가 미국자동차산업을 바꿀 수는 없다.

사업의 모든 영역에서 지원해 주는 큰 형님(big brother)이 필요하다. 우리는 GM본사와 별도로 경영을 해왔으나 때로는 GM본사에서 결정 한 일이 최선이었다는 것을 후에 깨달은 적도 있다”고 술회했다.

2001년 후반 새턴자동차는 SUV 자동차인 뷰(Vue)의 생산량이 증가함에 따라 한때이기는 하지만 임시직 200명을 채용하기로 노사간에 합의한다. 그러나 전체적으로 보면 1960년대 60%에 달했던 GM자동차의 미국자동차시장 점유율은 2002년 28.7%까지 하락하고, 1980년대 매출의 20%를 차지했던 경트럭은 SUV를 포함해서 2001년 이후 승용차보다 많은 매출을 차지하고 있다.

#### 4. 딜러와 파트너십의 변화

지속되는 매출과 생산감소로 인해 새턴 성공의 요인으로 간주되어온 딜러들과의 파트너십도 어려움에 봉착하게 된다. 기존에 새턴은 전국을 일정한 지역으로 구분하고 한 지역에 대해서는 새턴을 독점적으로 대표할 수 있는 영업권을 부여하는 딜러를 정하는 전략을 취해왔다. 그리고 각 딜러에게는 가격과 관련된 정보를 정확하게 제시하고 투명성을 확보하도록 하였다. 그리고 모든 고객에게 자동차구매와 상관없이 예의를 지키도록 교육하였다. 그러나 자동차 판매가 저조해짐에 따라 딜러들에 대한 영향력이 감소하고 비가격 경쟁전략에도 통제가 약해지는 모습이 나타나고 있다.

#### 5. 성공적인 노사파트너십이 확산되지 못한 이유

1990년대 초반까지 성공적으로 평가받은 새턴자동차의 노사파트너십이 GM의 다른 공장에 확산되지 못한 이유는 어디에 있는가? 간단히 정리하면 GM자동차 본사에서는 단기적인 시각을 가지고 있었기 때문이다. 새턴에 대한 추가 투자를 위해서는 올즈모빌이나 뷰익 등과 같은 공장을 축소하거나 폐쇄하고 여유분을 새턴에 투자해야 했기 때문



에 그에 대한 부담이 컸던 것이다. 물론 본사입장에서는 모두가 어려운 데 왜 새턴에만 추가투자를 해야 하는가라고 반문할 수 있다. 자동차 설계와 엔지니어링의 통합, 아웃소싱의 통합 그리고 중복생산라인의 축소 등을 검토해야 하는 입장에서는 그런 질문을 할 수 있을 것이다.

초기 GM에서 새턴자동차를 검토할 때는 50억 달러의 투자를 통해 연간 100만대를 생산하는 규모를 생각했다. 그러나 이미 1992년 새턴의 2단계 투자를 검토할 때에는 한때 노사관계담당 부사장이었던 앨 워렌(Al Warren)과 CEO인 로저 스미스(Roger Smith)는 GM에서 은퇴한 이후였고, 미국자동차노조의 돈 에프린(Don Ephlin)도 은퇴한 이후였다. 그와 더불어 1992년은 GM이 재무적으로 어려운 시기였다. 추가 투자에 대한 논의가 소극적으로 진행되자 새턴자동차에서는 내부적으로 GM이외의 투자자를 모색해보자는 움직임도 있었다. 그러나 당시 CEO였던 왜고너(Wagoner)는 주주들의 이해관계에 반한다며 반대했고 결국 외부투자자나 우리사주제도(ESOP)는 고려대상에서 제외되었다. 그러나 최종적으로 월밍턴공장으로 투자가 결정되자 이는 새턴자동차 구성원들에게 큰 실망으로 작용했다. 배신감을 느꼈다고 했다. 배경에는 신모델없이 10년간을 버텨온 근로자들의 고용불안도 작용했다. 1998년 여름에는 하도급 등의 이유로 파업이 있었고 1999년 4월이 되어서야 GM은 스프링힐공장에서 SUV를 생산하기로 결정한다.

다음으로 생각해 볼 내용은 GM, UAW, 및 새턴자동차공장을 방문한 GM 관계자들의 관심사였다. 먼저 GM본사에서는 새턴의 성공사례에 대해서 임원들부터 관심을 가지지 않았다. 즉, 전혀 다른 사례이기 때문에 다른 공장에 적용하는 것이 적절하지 않다는 입장이었다. UAW도 비슷한 상황이었다. 새턴자동차사례를 논의하는 회의체를 구성하는 것도 쉽지 않았다. 물론 유럽의 공장에서는 새턴자동차 사례에 대해 관심을 가진 바 있다.

새턴자동차를 방문하는 사람들의 관심사를 보면 GM이외의 기업에서는 자율작업팀, 문화변화와 임파워먼트, 교육훈련, 노사파트너십 등에 관심을 보였지만 진작 GM의 구성원들은 EXCEL 4단계 팀빌딩과정에

만 관심을 보였을 뿐 파트너십에 대해서는 별다른 관심을 보이지 않았다. 그러나 학습의 문제는 새턴자동차 내부에도 있었다. 문제해결팀같은 경우에는 지속적인 회의개최나 토론이 이루어지지 못했다.

학습과 확산이 진정으로 이루어지기 위해서는 상호간 학습에 대해 의지를 가지고 있어야 하며, 혁신자로부터 학습자에 대한 일방적인 전달로는 한계가 있다.

결국 새턴자동차는 1999년 단체협약을 갱신하면서 노사파트너십의 약화를 가져왔고 이후 2004년 다시 단체협약을 갱신하면서 원래 새턴자동차 특유의 단체협약을 전통적인 단체협약으로 내용을 수정하면서 새턴자동차는 사실상 마지막의 길을 달리게 된다.

### 제 3 절 2005년 이후 최근의 변화와 신뢰의 상실

2005년 10월 8일 미국의 대표적인 자동차부품회사인 델파이사가 파산을 하게 되었는데 당시 임금수준은 월마트의 근로자보다 약간 높은 수준이었다. 파산을 하자 회사는 2만8천 명의 미국내 근로자 중에서 1만8천 명을 해고하고자 하였고, 임금수준은 기존의 50% 수준인 10.5~12.5달러 수준으로 낮추고자 하였다. 그러나 이런 제안에 대해 노조는 조합원 찬반투표도 불가능한 수준이라고 비난했다.

델파이사에는 6개의 노조가 결성되어 있는데 이들은 파산에도 불구하고 경영진 10명에 대한 8천7백만 달러의 인센티브, 주식의 10% 지급 등에 대해 법원에 이의를 제기한 바 있다.

#### 1. 2005년 새턴자동차 스프링힐공장의 폐쇄결정

2005년 11월 21일 GM은 경영위기 극복을 위해 다시 3만 명을 감축하며 6개 조립생산라인공장과 6개의 부품공장을 2008년까지 폐쇄할 계획이라고 발표했다. 노조 대변인은 실제 해고자는 5천 명 수준이고 나머지는 퇴직과 이직 등으로 이루어질 것으로 예상하였다.

이러한 새턴자동차 스프링힐공장의 폐쇄결정이 발표된 2005년 11월 말 뉴욕타임즈에서는 일본자동차회사를 이기려는 GM의 근시안적인 접근에 대한 비판기사가 실렸다. GM은 SUV와 픽업트럭에 집중해서 투자했다는 점이다. 당시의 사회적 계약은 근로자들이 좋은 자동차를 만들면 고용이 안정되고 수입도 보장된다는 것이었는데 이러한 사회적 계약은 깨지고 만 것이다. 근로자들은 품질 좋은 자동차를 만든다고 하더라도 고용안정을 확보하기 어렵다는 것을 배웠다.

J. D. Power에서 효율성과 품질로 1등을 했던 새턴자동차 스프링힐 공장 근로자들도 마찬가지로, 최우수공장이었던 오클라호마시티공장과

온타리오 오사와공장의 폐쇄 소식에 충격을 감추지 못했다. 하지만 새턴 자동차와는 달리 도요타나 혼다 등 외국의 경쟁업체들은 미국 내에서 다양한 차종을 생산했기 때문에 소비자들의 변화하는 선호도를 쉽게 쫓아갈 수 있었다. 한 공장 내에서 다양한 모델(차종)을 생산할 수 있는 유연성을 가졌지만 미국자동차의 공장들은 그런 유연성에 한계가 있었다.

이런 상황에서 새턴자동차는 미국자동차회사의 미래를 밝게 해주는 역할을 할 수 있었다. 새턴자동차 근로자들은 브레인스토밍을 통해 아이디어를 창출해 냈고, 적극적으로 경영진과 의견을 교환함으로써 전통적인 공장과는 전혀 다른 생산방식을 취할 수 있었다. 하지만 긴 성공에 이르지 못했다.

1990년대 초 성장세를 보이던 시절 회사와 노조는 GM본사를 향해 회사의 생산규모를 1백만 대 규모로 확대해 줄 것으로 강력하게 요청하였다. 당시 새턴을 선호했지만, 구매하지 못한 고객들은 결국 다시 도요타 캠리와 혼다 어코드를 사게 되는 상황이 발생했기 때문이었다. 또한 SUV와 픽업트럭 시장이 급격히 확대되자 이미 스프링힐공장에 50억 달러를 투자한 GM본사는 더 이상의 투자를 중단하고 트럭개발에 투자하기로 결정하고 만다.

결국 4년 동안 스프링힐공장에서는 새 모델을 출시하지 못했다. 중형 승용차의 생산은 다시 월밍턴공장으로 결정되었으며 소형 SUV인 뷰(Vue)를 생산하기로 결정했을 때는 이미 새턴의 명성은 사라지고만 것이다.

다만 2006년 1월 GM은 향후 새턴자동차 스프링힐공장에서는 SUV와 픽업트럭 생산에 치중하게 될 것이며 그 결과 3개 모델에서 7개 모델을 생산하게 됨으로써 충분한 라인업을 갖출 것으로 발표했다.

한편 2006년 3월 GM은 폐쇄되는 공장의 근로자들을 대상으로 바이아웃(buyout)을 제안하게 되는데 주 내용은 11만3천 명에 달하는 대상근로자 중에서 조기에 퇴직하는 근로자가 건강보험과 퇴직 후 복리후생을 포기하는 대신에 근속연수에 따라 3만5천 달러에서 14만 달러에 달하는 일시금을 받을 수 있는 조건이다.

2006년 9월 새턴자동차 스프링힐공장에서는 하이브리드 SUV 뷰(Vue)를 생산하게 된다. 하지만 당시 상황으로는 2007년 3월까지만 이 하이브리드 SUV를 생산할 예정이라 새로운 모델 생산에 따른 들뜬 모습은 없다. 또한 5,700명의 근로자 중에서 1,356명은 회사의 바이아웃 제안을 받아들여서 이직을 할 예정이다.

그러나 종업원들은 회사가 2004년에 결정한 공장리모델링 투자규모인 4억 달러에 대해 긍정적으로 보고 있으며 이를 통해 공장의 유연성이 한층 강화될 것으로 보고 있다. 자동차노조 1853지부 지부장인 마이크 오루크(Mike O'Rourke)도 불가피한 조치로 인정한 바 있다.

2006년 3분기에 GM은 매출 488억 달러에, 순손실 1.15억 달러를 기록하였는데 이는 2005년 3분기의 472억 달러에, 순손실 170억 달러에 비해서는 상당 수준 개선된 모습이다. 특별손실을 제외할 경우 영업이익은 5.29억 달러에 달하는 것으로 발표되었다. 북미지역에서는 3.74억 달러의 손실을 기록했는데 이는 전년에 비해 개선된 수치이며, 회사는 2006년도 60억 달러에 달하는 구조적 비용절감을 추적중이다.

그러나 GM은 2006년 11월 스프링힐공장에서 생산예정이었던 미니밴 생산을 중단한다고 발표한다. 그러자 노조는 회사전체의 폐쇄를 걱정하게 되었다. 이온(Ion)의 생산중단은 이미 확정되었으며, 뷰(Vue)도 모델수정이후에는 멕시코에서 생산될 것으로 알려지고 있기 때문이다.

노조 지부장인 마이크 오루크는 “우리는 이제 1990년에 생산된 모델을 앞으로 4개월 생산하는 것만이 확정되어 있고 결국 현실은 해고가 기다리고 있다”고 조합원에 대한 소식지에서 밝혔다.

[그림 4-4] 새턴자동차의 2007 Sky 모델



자료 : <http://www.timetotalk.org>의 “How Saturn Cars Work”.

2006년 들어서 GM브랜드 중에서는 햄머와 새턴만이 유일하게 매출이 증가하였다. 2006년 10월에는 전년보다 20% 많은 자동차를 판매했다. GM은 2006년 12월 스프링힐공장에 우선 1차적으로 2억2500만 달러를 투자해 도장시설을 보수하고 신차생산에 대비하는 리모델링을 추진할 것으로 발표한다. 이 리모델링 기간은 대체로 1년 내외로 예상되며 그 동안 해당 근로자는 일시 휴직하게 되지만 다른 차종을 생산하는 1,300여 명은 계속 일할 것으로 예상되었다. 당시 스프링힐 공장에는 3,500명의 자동차노조 조합원과 230명의 사무직 근로자들이 일하고 있었다.

## 2. 2007년 단체교섭과 파업

2007년 GM과 미국자동차노조간의 단체협약은 상당한 변화를 가져왔다. 노조에서는 2002년 위원장이 된 론 게텔핑거(Ron Gettelfinger)가 주도하였다.

2007년 단체교섭이 진행되는 시점에 GM에는 8만3천 명의 시간급 근로자가 있었는데, 이는 1985년의 46만 명에서 급격하게 감소한 수준이다. 하지만 GM은 34만6천 명의 시간급 은퇴근로자들을 조합원으로 가지고 있다. 2007년의 단체교섭은 현재 근로자와 퇴직 근로자들

의 복리후생 보장에 초점을 두고 있었다.

2007년 교섭에서는 신규 시간급 근로자들의 초임이 14달러인데 이는 기존 근로자들의 급여수준의 50%수준이다. 또한 신규 근로자들의 경우 회사에서는 전통적으로 지급했던 연금이나 퇴직 근로자의 건강보험에 대한 지원이 없기로 한 것이다. 그러나 기존 근로자들의 경우에도 매년 예정된 임금인상이 없어졌으며 물가연동조항도 2/3로 감소하였다.

7월부터 시작된 교섭에서는 경쟁력 강화를 위해 노동조합의 더 많은 양보를 얻어내는 과정에서 결국 교섭이 결렬된다. 이후 2007년 9월 24일 미국자동차노조는 GM에 대해 파업을 선언하게 된다. 이는 기존의 협약이 해지된 9월 14일로부터 10일이 지난 것이다. 파업에 참여한 대표적인 공장으로는 2,700여명이 일하는 패어팩스공장인데 여기에서는 쉐비 말리부(Chevy Malibu)와 새턴 오라(Saturn Aura)를 생산해왔다.

파업을 선언한 미국자동차노조 위원장 론 게텔핑거(Ron Gettelfinger)는 “지난 4년 동안 조합원들의 기여를 전혀 인정하지 않는다.”고 파업 이유를 설명하였다. 9월 24일 파업이 시작되자 새턴자동차 스프링힐공장의 수십 명의 근로자들도 파업에 참여했다. 당시 스프링힐공장에는 2,800명의 시간급 근로자들과 290명의 사무직 근로자들이 있었다.

자동차노조의 경우 포드의 자동차공장들이 문을 닫았던 1976년 이후에는 총파업이 없었으며 둘 이상의 GM공장에서 동시에 파업을 하는 것은 1996년 이후 처음이다. 당시 미국자동차노조는 미국 내 82개 공장에서 일하는 7만3천명의 GM근로자들을 대표하고 있었다.

(그림 4-5) 새턴자동차 2008 VUE 모델



자료 : <http://www.saturnparts.com>

9월 26일 파업 이틀만에 GM과 자동차노조는 잠정안에 합의하게 된다. 이는 7만4천 명의 조합원에게 적용하게 되는데 최종안이 되기 위해서는 조합원의 찬반투표를 거쳐야 했다. 주요 내용을 보면 별도의 독립적인 퇴직이후 의료보험계정을 만든다는 것인데 이로 인해 GM의 부담은 상당히 줄어들게 되었다. 다만 일부 합의안은 법원의 승인이 필요하고 증권거래위원회의 검토가 필요한 내용이었다.

이후 2007년 11월 새턴자동차는 회사의 재도약을 위해 노력을 기울이는데 구체적으로 스카이(Sky), 오라(Aura), 아웃룩(Outlook), 뷰(Vue), 그리고 에스트라(Astra) 등의 5개 모델이 그것이다. 에스트라(Astra)는 새턴자동차와 유럽의 오펠과 합작품인데 여하튼 모든 모델은 지난 19개월 동안에 만들어진 것이다. 다시 2007년 12월 21일 GM은 2008년까지 스프링힐공장에서 크로스오버모델을 생산할 것으로 발표한다. 2009년형 시보레 트래버스(Chevrolet Traverse)가 새턴 자동차 스프링힐공장에 2007년 5월부터 시작된 리모델링을 마친 후 생산에 들어간다고 했다. 이 트래버스(Traverse)는 새턴의 아웃룩(Outlook)과 유사한 소형 크로스오버모델이다.



[그림 4-6] 새턴자동차의 2008 Astra 모델



자료 : <http://www.saturnparts.com>

### 3. 계속되는 매출감소와 구조조정

전체적으로 볼 때 2007년 미국내 자동차시장의 매출은 2006년에 비해 2.5%가 감소하였다. 그와 더불어 2008년 5월 5일부터 시작된 2,600명에 달하는 패어팩스 공장의 파업이 5월 22일 타결되었다. 이 공장은 시보레의 말리부(Malibu)와 오라(Aura) 및 동모델의 하이브리드 모델을 만드는데, 문제는 직무배치와 교대근무에서 선임권을 인정하지 않으려는 것이었다.

2008년 상반기 이례적인 고유가, 하반기의 신용경색과 경기침체 등으로 미국 자동차시장은 급속히 위축되고 이후 미국과 EU에 대한 판매의존도가 높은 Big3는 상대적으로 더 큰 타격을 받는다.

2008년 6월 3일 GM은 다시 트럭과 SUV를 만드는 공장 4개를 2010년까지 폐쇄하겠다고 발표한다. 오하이오주의 모레인공장, 위스콘신의 체인스빌공장, 캐나다의 온타리오공장, 그리고 멕시코의 톨루카공장 등이다. 다만 스프링힐공장은 크로스오버모델을 생산하도록 조정될 예정이다. 이는 당시 급격하게 상승하는 휘발유 및 경유값을 반영한 것이었고, 그 대신에 승용차와 하이브리드 카에 역력을 집중할 예정이다. 2007년 4분기에는 매월 10만대 이상의 픽업트럭과 SUV를 판매했으

나, 2008년에 들어서는 6만5천대 수준으로 급감했다. 그러나 이러한 변화는 단기적이라기보다는 장기적인 것으로 해석하고 있다.

2008년 6월 23일 GM의 주가는 12.91달러로 1982년 2월 이후 최저가를 기록하는데 2008년 들어서만 48%가 하락한 것이다. 판매량 격감으로 GM은 북미지역 픽업과 SUV를 생산하는 7개 공장에서 3개월 동안 휴업을 결정하였으며 이는 몇 주 전에 발표한 4개 공장의 폐쇄에 추가되는 결정이다. 이로 인해 2010년까지 50만 단위의 생산량을 감축하게 된다. 하지만 GM은 북미지역에서 초과근무와 토요일 근무를 통해서 약 4만7천 단위의 소형차와 SUV 생산을 증가시킬 예정이다.

2008년 12월 초 GM은 외국의 경쟁사들에 대항하기 위해 규모를 줄이되 노사간의 협력관계를 추구하여 연료효율이 높은 차들을 생산하는 새로운 회사가 되겠다고 밝혔다. 12월 3일 GM이 의회에 제출한 구조조정 안에 따르면 시보레, 캐딜락, 뷰익 및 GMC 브랜드를 강화시키고 새턴을 대신할 대안을 찾을 것이라고 하였다. 또한 구조조정 안에는 2009년 12월 31일까지 회사의 유동성을 위해 120억 달러를 지원해 주고 60억 달러의 신용지원을 요청하였다.

하지만 GM은 20여 년 전 유사한 목표를 가지고 새턴자동차를 설립한 바 있다. 당시 노동조합도 새턴자동차의 성공을 위해 대립적인 전통을 버리고 협력하였다. 1990년대 들어서 미국 국민은 GM이 새턴자동차라면 경쟁력을 가질 것으로 믿었다. 하지만 이제 GM의 President 프리츠 핸더슨(Fritz Handerson)은 새턴브랜드를 팔거나 GM 자동차 라인의 하나 정도로 축소하거나 폐쇄할 예정이라고 밝혔다. 새턴자동차는 한때 50만대의 연간 판매를 목표로 했으나 2008년에는 20만대 이하로 1992년 이후 최저수준에 이를 것으로 예상되고 있다.

다만 2008년 기준으로 켈리(Kelly)의 블루북(Blue Book, 중고차 가격정보지)에 따르면 중고차 가격에 있어서 새턴은 13위를 유지하여 폰티악의 11위 다음으로 GM에서 높은 수준을 유지하고 있어서 가능성은 보이고 있다. 다음의 <표 4-1>에서 보는 대로 2008년도를 기준

으로 J. D. Power가 시행한 고객만족지수에 대한 조사결과에서도 아직 중위권 수준을 유지하고 있지만 과거에 비해서는 추락세를 면치 못하고 있다.

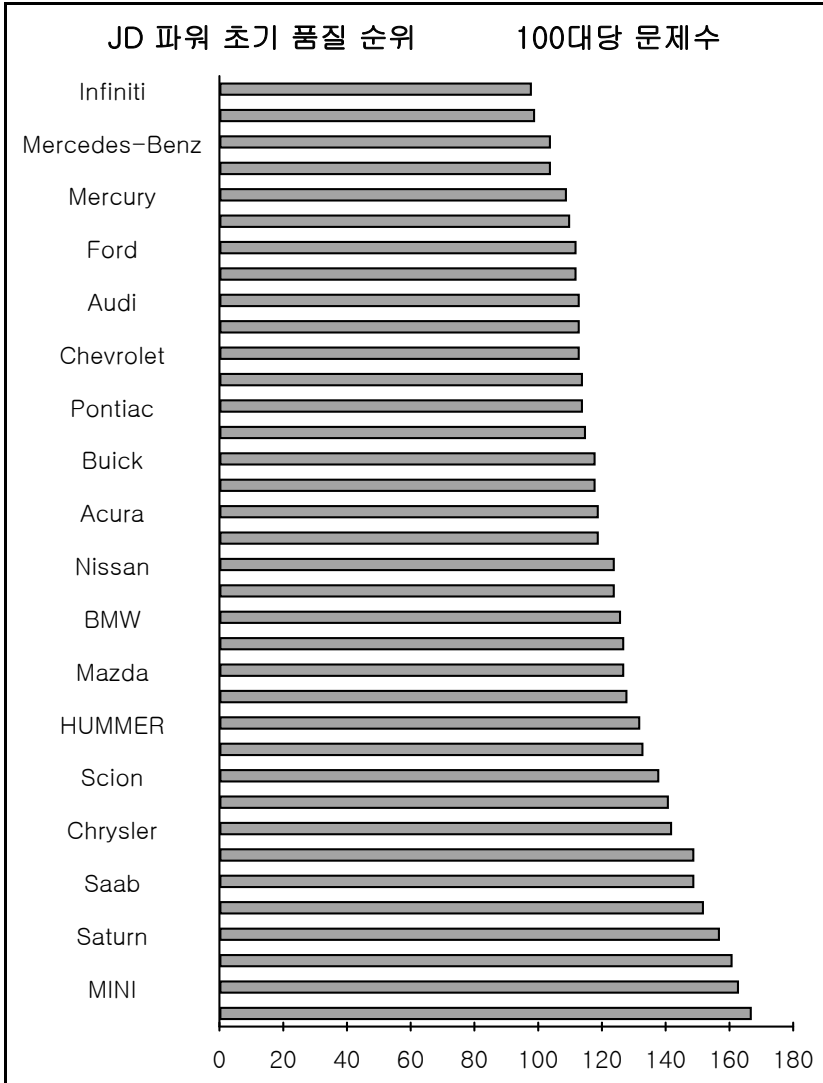
〈표 4-1〉 J. D. Power의 고객만족지수: 2008년

자동차회사	지수	자동차회사	지수	자동차회사	지수
Jaguar	907	SAAB	874	Toyota	852
HUMMER	906	Chevrolet	869	Scion	849
Lexus	902	Volvo	869	MINI	846
Cadillac	898	Ford	867	Subaru	845
Mercedes-Benz	897	GMC	867	Suzuki	841
Porsche	893	Acura	866	Hyundai	839
Lincoln	892	Chrysler	866	Mazda	839
BMW	884	Infiniti	862	Dodge	838
Buick	883	smart	862	Jeep	838
Mercury	882	Kia	859	Nissan	829
Saturn	881	Industry Average	857	Mitsubishi	815
Audi	877	Volkswagen	853		
Pontiac	874	Honda	852		

출처: J. D. Power and Associates 2008 Sales Satisfaction Index (SSI) Study

그러나 J. D. Power의 다른 조사결과를 보면 새턴의 자동차품질은 내리막길을 가고 있다고 볼 수 있다. 먼저 [그림 4-7]은 2008년도에 발표한 자동차 내구품질조사결과이다. Saturn은 35개 브랜드 중에서 31위를 기록하고 있어서 최하위권 수준으로 평가되고 있다.

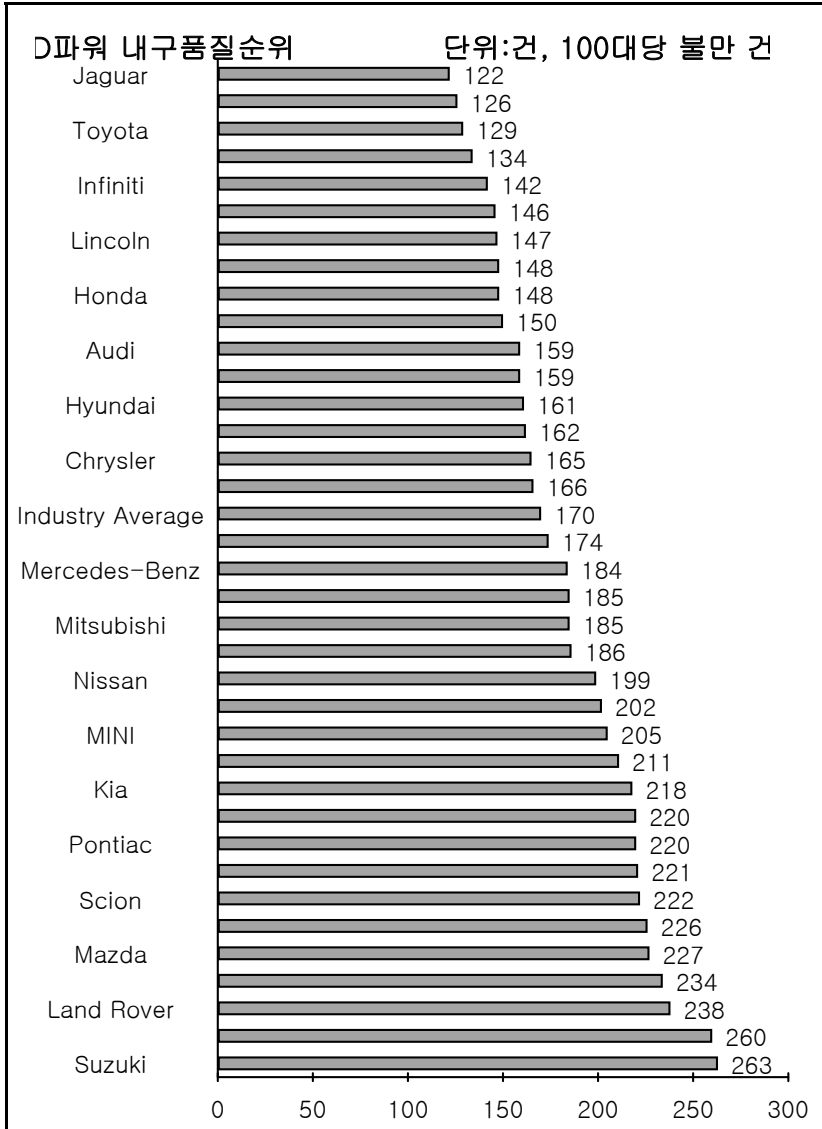
[그림 4-7] J. D. Power의 2008년 자동차 초기품질 조사결과



출처: J. D. Power and Associates 2008 Initial Quality Study

다음으로 2009년에 발표된 내구품질 조사결과에서도 평균보다 낮은 하위권에 머무르고 있다.

[그림 4-8] J. D. Power의 2009년 자동차 내구품질 조사결과



출처: J. D. Power and Associates, 2009 Vehicle Dependability Study

새턴에서 생산하는 중형차인 오라(Aura)는 전체 판매량의 전년대비 21% 하락에도 불구하고 2.8%의 판매량 증가를 기록하였다. 새턴자동차의 스프링힐공장은 원래 새턴 브랜드 자동차를 생산하기 위해 만들어졌지만 이듬해도 2008년에는 시보레 트래버스(Traverse)를 생산하고 있다. 2001년 이후 새턴자동차의 스프링힐공장에서 생산한 자동차 대수는 다음과 같다. 2001년부터 2003년까지는 26만~28만대 수준을 유지하다가 2004년과 2005년에는 21만대 수준이고 2006년과 2007년까지는 약간의 증가세를 보이지만 2008년에는 다시 19만대 미만 수준으로 하락하고 있다.

〈표 4-2〉 스프링힐공장의 자동차 생산대수 : 2001년~2008년 (단위: 대수)

2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
188,004	240,091	226,375	213,657	212,017	271,957	280,248	260,730

출처 : www.gm.com

그에 비해서 새턴브랜드로 생산되는 자동차 대수는 그에 비해 상당히 줄어들었다. 이는 비록 스프링힐공장에서의 자동차 대수는 비교적 안정성을 보이고 있었으나 새턴브랜드 가치의 하락으로 GM에서는 새턴브랜드의 생산규모를 지속적으로 줄이고 있음을 알 수 있다.

〈표 4-3〉 새턴브랜드 자동차 생산대수 : 2002년~2008년 (단위: 대수)

2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
95,860	167,618	292,580	214,287	230,545	282,797	332,239

출처 : www.gm.com

이상의 내용을 조금 자세히 살펴보면 다음과 같다. 먼저 새턴브랜드를 가지고 생산하는 승용차에 대해 살펴보면 실제로는 세 개의 공장에서 생산되어 왔음을 알 수 있다. 조립공장과 모델이 바뀌었지만 승용차 생산규모 추이는 상당한 감소추세를 보이고 있음을 알 수 있다.

〈표 4-4〉 새턴브랜드 승용차 생산추이 : 2002년~2008년 (단위: 대수)

조립공장	모델	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
페어팩스	Aura	64,510	60,853	39,712	-	-	-	-
월밍턴	SKY	-	-	-	5	11,729	45,440	98,899
	L-series	8,902	14,735	10,503	-	-	-	-
스프링힐	ION	-	-	-	-	-	-	145,457
	S-series	-	27,502	123,776	110,073	110,902	138,008	-
합 계		73,412	103,090	173,991	110,078	122,631	183,438	244,356

출처: www.gm.com

또한 트럭의 생산도 2002년 이후 안정적으로 생산되지 않고 있었는데 특히 스프링힐공장에서 생산하는 VUE의 경우 2002년 이후 비교적 안정적으로 생산되다가 2007년에 급감하였고 2008년에는 결국 생산이 중단되는 등 안정적인 생산을 유지하지 못하고 있음을 알 수 있다.

〈표 4-5〉 새턴브랜드 트럭 생산추이 : 2002년~2008년 (단위: 대수)

조립공장	모델	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
랜스델타	Outlook	22,448	47,531	3,047	-	-	-	-
도라빌	Relay	-	5	5,011	15,881	7,705	-	-
스프링힐#2	VUE		16,992	110,531	88,328	100,209	99,349	87,883
합 계		22,448	64,528	118,589	104,209	107,914	99,349	87,883

출처: www.gm.com

이를 정리해 보면 90년대에 최고의 품질수준을 유지했던 새턴자동차 브랜드는 품질이 지속적으로 하락하는 추세를 보여 비록 스프링힐공장은 유지했지만 이 공장에서도 다른 브랜드 자동차를 생산하는 등 새턴 브랜드에 대한 가치는 최근 들어 상당한 하락추세를 보이고 있다.

#### 4. 경제위기와 노사관계

2008년 말 미국자동차노조 위원장 론 게텔핑거(Ron Gettelfinger)는 미국자동차노조는 미국3대 자동차회사를 구하기 위해 단체협약을 수정할 용의가 있다고 밝혔다. 2008년 12월 3일 미국자동차노조는 일시해고된 조합원들이 단체협약에 따라 지급받아야하는 3천5백 명의 조합원 임금지급을 중단할 수 있다고 했다. 또한 게텔핑거는 12월 4일 미의회 상원의 은행위원회에서 2010년에 퇴직자들의 의료보험을 부담하기 위해 필요한 신탁기금에 필요한 140억 달러의 지급을 유예하겠다고 밝혔다. 이는 자동차3사가 연방정부의 지원을 받기위한 것이었다. 이는 자동차3사가 부도를 피하기 위해 요구하는 340억 달러 규모의 연방지원을 요구한 상태였으며 12월말까지 GM은 40억 달러가 필요한 상황이었다.

하지만 게텔핑거는 자동차회사의 어려움에 대해 조합원과 퇴직자들을 희생양으로 삼는 것은 절대로 안된다고 강조했다. 임금과 복리후생비는 전체 자동차 생산비용의 10%에 불과하다는 설명이다. 노조는 2005년 의료보험부담을 고려하여 3%의 임금인상분을 포기하였으며, 2007년에는 신규입사자의 경우는 임금을 50% 삭감하였고 전통적인 퇴직자 건강보험대상에서 제외하였다. 연금도 사전기여형으로 전환하는데 양보를 하였다. 이러한 논의 하에 2003년 30만 명이었던 근로자는 2008년 15만 명으로 줄어들었다.

2008년 12월 GM을 포함한 Ford, 도요타, 혼다는 30%가 넘는 판매량 감소를 경험하였는데 평균 1,700만대 내외의 판매량을 보이던 미국시장은 2008년 1,319만대로 줄어들었다. 2008년 10월의 경우 GM은 전년 동기대비 45%가 감소했으며 12월도 31.2%가 감소하였다. 그 결과 이런 불황을 극복하기 위한 자동차 판매할인규모는 2천9백 달러로 사상 최대 규모가 되었다. 미국자동차회사는 대당 평균 3,778달러를 할인해 주었고, 유럽차는 2,963달러, 일본차는 1,738달러, 한국차는 2,466달러를 할인해 주었다. 전체 할인규모는 25억 달러에 달했으며



미국자동차회사의 부담률은 65.4%로 16억 달러에 해당했다.

2000년 이후 지속적으로 감소하는 빅3의 미국시장점유율을 보면 2001년 GM 28.3%, 포드 22.9%, 크라이슬러 13.3%로 Big3가 64.5%였으나 2008년에는 각각 22.2%, 14.8%, 11.0%로 전체 48.0% 수준에 머물렀다. 2008년 연간실적으로 보면 GM은 일본 도요타에 이어 세계 자동차판매량 2위로 추락하였다. GM은 2008년 835만 5947대를 기록하였으며 이는 도요타의 897만 2천대에 비해 61만대 이상 적은 기록이다.<sup>7)</sup> 이는 GM 역사 77년만의 일이며, 2007년에 비해 매출이 약 11%가 줄어든 것이고 북미지역에서는 21%가 줄어든 것이다. 하지만 아프리카지역에서는 성장세를 기록하고 있는데 2008년에 21만2천대를 판매하여 18%의 증가세를 기록하였다(매일경제, 2009.1.22). 이는 지난 5년간 판매량이 3배 이상 증가하면서 아프리카 자동차시장 점유율이 15.1%로 증가한 것이다. 비록 아프리카 최대 경제국인 남아공에서는 자동차수요가 감소했지만 북아프리카와 서아프리카에서 시보레가 큰 인기를 끌면서 각각 57%와 52%의 성장세를 기록하였다.

도요타는 2008년에 전 세계적으로 판매량이 전년대비 4%가 감소한 것이며 1998년 이후 10년 만에 처음으로 자동차판매량이 감소한 것이다. 도요타는 2009년도에 일본 내 자동차 생산규모를 2008년에 비해 100만대 감소한 규모이며 이는 도요타 경영진이 밝힌 대로 '정규사원의 고용유지에 필요한 최저수준'을 의미한다. 이는 1999년 299만대 이후 30년 만에 최저치를 기록하는 수준이다. 전 세계적으로도 650만대로 잡고 있어서 2003년 607만대 이후 최저수준으로 예상되고 있다. 도요타자동차는 창사 71년 만에 영업적자를 기록하면서 창업자 직계의 도요타 아키오 사장체제 출범과 관련하여 2009년 하반기에는 최고 경

7) 상대적으로 현대자동차는 글로벌 빅10 중에서 가장 높은 5.5%의 판매시장률을 기록하였다. 그러나 전체적으로 글로벌 빅10의 매출은 2009년에 15% 정도 감소한 5,100만대 정도로 전망되고 있다. 글로벌 자동차업계의 생산능력은 9,500만대 수준으로 4,000만대 이상의 수급격차가 발생할 것으로 예상되고 있다(매일경제, 2009.2.3).

영진 대부분이 교체될 계획으로 알려지고 있다.

GM은 2009년 미국자동차시장의 신차 판매량을 기존의 1,200만대에서 1,050만대로 낮추어 잡았다. 이는 2008년 12월 미의회에 제출했던 '회생안'에 포함된 전망치보다 150만대 감소한 것이다.

결국 2008년 10월 이후 GM과 포드의 신용등급을 보면 GM의 경우 Moody's는 Caa2, S&P는 CCC+, Fitch는 CCC/Negative로 평가하였고, Ford의 경우도 각각 Caa1, B-/Negative, CCC로 이미 부적격 등급을 받아서 자력에 의한 자금조달은 거의 불가능한 상황에 도달하였다(이유선·안남기, 2008).

## 5. 2009년 이후의 전망

2009년에 들어서 GM은 미국자동차 판매 전망치를 1,200만대에서 1,050만대로 낮추어 잡았다(매일경제, 2009.1.26). 이는 구제금융을 받기 앞서 의회에 제출했던 1,200만대보다 150만대가 줄어든 수준이다.<sup>8)</sup> GM은 1월 26일 미시간주의 델타타운십 공장에서 1,200명과 오하이오주의 로드타운공장에서 8백 명 등 2개 조립공장에서 2천 명을 감원할 예정이며 북미 9개 공장에서 일시 휴업에 들어갈 것이라고 발표한다(매일경제, 2009.1.27).

GM브라질법인은 744명의 비정규직에 대한 해고방침을 밝힌 이후 근로자들의 조업중단이 발생하였다. 상조제도스캄포스에 소재한 공장의 전체 근로자 8,900명 가운데 2009년 7월~8월에 고용계약이 만료되는 744명에 대해 해고방침을 통보하자 근로자들이 소속된 브라질 금속노조는 크게 반발하면서 이후 계속될 임금삭감 및 근로시간 단축에 대

---

8) 도요타자동차도 국내 생산대수를 2008년의 401만대보다 100만대 적은 300만대 정도로 잡았다(매일경제, 2009.1.26). 이는 1979년 299만대 이후 30년 만에 최저치를 기록하는 것이다. 글로벌수준에서도 650만대로 2003년 607만대 이후 최저치가 될 것으로 예상되고 있다. 도요타는 2009년 들어서 조업단축과 가동중단일 연장 등으로 국내생산을 2008년의 절반 수준으로 줄이고 있다.

해서도 파업과 시위로 대응하겠다고 밝힌다.

미국자동차부품업계도 정부에 지원을 요청하였는데 그 규모는 약 100억 달러로 알려졌다(매일경제, 2009.1.26). 이는 GM등 3대 자동차업체로부터 받아야 할 대금이 130억~150억 달러에 달해 경영을 지속하기 위해서는 최소한 80%에 대한 정부지원이 필요하다는 의미의 규모라고 한다.

미국 정부는 독일과 일본 등의 반대에도 불구하고 미국내 자동차업계의 지원을 최종결정한다.<sup>9)</sup> GM과 크라이슬러에 2009년 3월말까지 한시적으로 174억 달러의 구제금융을 지원하기로 하고, FRB는 GMAC의 은행지주회사 전환요청을 승인하기로 결정한다. 그러나 독일은 GM의 독일내 자회사인 오펔에만 18억 유로를 조건부로 지원하겠다고 약속했으며 독일내 자동차업계의 지원요청에는 확답을 취하지 않고 있다(매일경제, 2009.1.13). 일본차업계도 ‘글로벌 자동차시장을 살려야 한다.’라는 대전제에는 동의하지만 개별 기업에 친문학적인 재정지원을 하는 것은 WTO 규정에 위반될 수도 있다는 의견을 피력하고 있다. 일본의 경우 1990년대 장기불황의 경우에도 고객자산을 위탁받은 금융회사에 대해서는 공적 자금을 투입하였지만 일반 제조업에 대해서는 철저히 시장논리를 적용한 바 있다.

미국자동차노조는 미정부가 GM과 크라이슬러를 구제하면서 제시한 시한에 대해 현실적으로 달성하기 어려운 것으로 주장한다. 미재무부는 GM에게 134억 달러, 크라이슬러에 40억 달러 등 모두 174억 달러를 제공하기로 결정한 이후 노동조합과 주주의 양보를 포함한 구체적인 구조조정 안을 마련하여 제출하도록 하였으며 2개월 후인 2009년 3월말까지 구조조정에서 진전이 없을 경우 지원금을 반납받을 수 있다는 조건을 포함하였다. 사측은 2009년 임금과 복리후생의 축소 입장을 밝혔다.

박동철(2009)의 경우 Big3 위기의 근저에는 대립적 노사관계가 자리잡고 있으며 단기성과주의와 변화대응능력 결핍 등을 이유로 들고

9) 도이치뱅크에 따르면 GM 몰락 시 미국시장 내에서 250만 명 이상의 대규모 실직과 개인소득 1,250억 달러 감소가 추정된다(박동철, 2009, 4).

있으나 대립적 노사관계를 가장 주요한 요인으로 보는 것은 한계가 있다. 실패하였지만 바로 새턴자동차와 같은 노력이 지속적으로 이루어지기는 했기 때문이다. 하지만 자료에 따르면 노사관계에 따른 부담을 부정하기는 어렵다. 매출액대비 급여 비율이 도요타가 6.6%인데 GM이 10.1%였다는 점, 퇴직자에 대한 의료보험 등의 비용 등으로 자동차 생산 1대당 복지비 지출이 1,500달러로 일본 자동차의 10배 수준이라는 점 등은 문제점으로 지적하지 않을 수 없다.

또한 신차개발의 지연, 고연비소형차에 대한 신속한 대응 실패, 소형차 대신 중대형 SUV 및 픽업트럭에 대한 집중으로 유가상승에 대한 피해 증가, 북미 및 유럽시장 집중에 따fms 위험분산 실패 등은 시장 변화에 대한 대응 실패로 볼 수 있다. 더불어 단기성과에 집중함으로 인한 지나친 판매 인센티브에 따른 비용 상승, 최저가 입찰방식에 따른 구매전략으로 품질 하락 자초, 하이브리드차 판매 열세 등이 문제점으로 지적될 수 있다. 여러 요인으로 인해 2009년 2월 20일 기준으로 GM의 시가총액은 71년 만에 최저치를 기록하면서 10억 달러 이하로 추락하였다.

2009년 4월 17일 기준으로 GM의 CEO인 프리츠 헨더슨은 “수주일 내로 추가로 공장을 폐쇄하고 감원계획을 발표할 것”이라고 밝힌다(매일경제, 2009.4.17). 이는 2009년 2월 미국내 47개 공장 중 14개 공장을 없애고 딜러십을 줄이며, 정규직 및 계약직 4만7천 명가량을 감원할 계획이라고 밝힌 바 있어서 또 다시 대규모 구조조정이 예상되고 있다. GM은 이미 134억 달러를 지원받은 바 있고, 정부에 166억 달러를 추가로 지원을 요청한 바 있다. 또한 2009년 6월 1일 까지 추가적인 구조조정 안을 정부에 제출해야 하는 상황이다.

예상되는 정부의 대안은 채권단 출자전환과 노조 양보 등의 새로운 구조조정 안이 원활하게 진행되지 않으면 파산보호신청을 할 것이라는 것이다. 이후 우량자산만을 분리해 새로운 법인을 만들어 매각하고 부실자산은 청산한다는 방안이다. 현재까지 파악된 포기브랜드는 사브와 새턴 등이다. 주요 브랜드 중에서 햄머를 2009년 중에 매각하며 새턴

도 2012년까지 매각할 것으로 밝힌 바 있다. 사브는 2009년 2월 20일 파산보호신청을 했다. 사브는 스웨덴 정부에 지원을 요청했으나 이를 거부당했다.

새턴이 해외에 매각될 경우 중국이나 미국자동차의 미국시장 진출을 위한 통로로 활용될 수 있다. 단기적으로 2011년까지는 새턴에서 자동차가 계속 생산될 예정이지만 중장기적으로 새턴의 운명을 정확하게 알 수는 없다. 1990년대 가장 우수한 품질을 노사간 파트너십을 통해 작업장 혁신으로 이루어냈던 새턴자동차가 해외로 팔릴 처지에 있음을 볼 때 시장과 노사관계 그리고 파트너십이 얼마나 어려운 과제인가를 보여준다고 하겠다.

## 제 5 장

### 결론: 성과와 시사점

본 연구는 1980년대 이후 전 세계적으로 언급되고 회자되었던 새턴 자동차의 작업장 혁신과 노사간의 파트너십 사례에 대해 최근의 변화를 추적한 것이다. 한때 유명했던 작업장 혁신과 성공적인 파트너십이 왜 오래가지 못하고 실패하여 전통적인 노사관계로 환원되었는가를 파악하기 위한 목적을 가지고 진행되었다.

새턴자동차 스프링힐공장의 성공적인 내용에 대해서는 이미 많이 언급되었고 본 연구에서도 앞에 언급되었으므로 본장에서는 결론을 대신하여 새턴자동차공장에 대한 전반적인 전망, 왜 성공이 지속되지 못하였는가에 대한 요인 그리고 우리에게 주는 시사점을 중심으로 정리하고자 한다.

#### 제 1 절 새턴자동차공장의 향후 전망

작업장 혁신이나 노사관계의 원론적인 접근에서는 대립보다 협력과 근로자참여 또한 노사간의 파트너십이 바람직하다는 주장에 이의를 제기하기 어렵다. 그러나 그럼에도 불구하고 국내외를 비롯하여 노사 파트너십

보다는 노사간의 대립적인 관계를 보여주는 예들을 훨씬 찾기 쉽다.

GM의 경우도 1980년대 이후 NUMMI자동차공장과 새턴자동차의 예에서 보듯이 협력적 파트너십을 시도하였지만 그 이후로 확대되지 못하고 오히려 원래의 전통적인 관계로 회귀하고 말았다. 그러나 새턴 자동차가 다시 원래의 혁신적인 작업장과 의사결정 구조를 가지고 노사간의 파트너십을 가져가는 쪽으로 방향이 전환될 가능성은 없을까? 이쉽지만 이에 대한 전망은 부정적이다.

## 1. 새턴은 이미 실패작

Taylor, III(2004)는 이미 2004년 새턴자동차공장은 실패작이라고 결론지은 바 있다. 그 이유로는 1990년 자동차가 생산된 이후 십 수 년이 넘게 원래 의도했던 목표를 달성하지 못했기 때문이라고 했다. 당시 가장 중요한 목표는 일본과 한국 등의 소형자동차에 대항하고 경쟁하는 것이었다. 이를 위해 GM은 기존의 공장과는 달리 매우 자유로운 상황을 전제하고 노사파트너십을 바탕으로 자율성과 노사간 공동결정을 제도적으로 활용하는 스프링힐공장을 설립했으나, 경쟁자들은 생각보다 강했고 15억 달러가 넘게 투자되었던 새턴자동차는 10년이 넘도록 적자를 벗어나지 못했다는 것이다.

물론 긍정적인 측면에서 본다면 새턴자동차는 노사파트너십을 통한 혁신적인 작업장 및 공장 경영으로 상대적으로 낮은 가격에도 불구하고 높은 품질을 가진 자동차를 생산하여 높은 고객만족도와 충성도 높은 고객을 이끌어 냈고, 딜러들의 만족도도 높았지만 이러한 결과는 GM의 다른 브랜드로 연계되지 못했다. 결국 로저 스미스(Roger Smith)가 1980년대 공장을 설립하면서 기대했던 혁신적인 자동차회사는 실패했으며 새턴자동차는 결국 또 다른 GM의 공장으로 전략해 버렸다고 비판을 받기도 한다. 비록 이후 30억 달러를 투자하기로 결정했지만 이미 시기는 늦었다는 평가가 많았다. 즉, 새턴자동차도 혁신적인 작업장과 노사파트너십을 강조했지만 결국은 비즈니스를 해서 이

익을 창출해야 하는 기업이라는 점이 상대적으로 간과되었다는 점이다. 가장 기본적인 수익창출에 실패했을 때 원래의 입장을 견지하기 어려운 것이다.

## 2. 루빈스타인(Rubinstein)의 견해

여기서 새턴자동차에 대해 미국 MIT대학교에서 박사논문을 작성하였고 이후 새턴자동차공장에 대해 MIT대학교의 코칸(Kochan)교수와 책을 쓴 럿거스대학교(Rutgers University) 루빈스타인(Rubinstein) 교수의 의견을 정리해 보자.<sup>10)</sup>

### 가. 성공이 지속되지 못한 배경

새턴자동차공장이 왜 지속적인 성공을 기록하지 못하고 노사파트너십의 슬픈 역사를 가지게 되었는가에 대한 질문에 대해서 몇 가지 이유를 들었다. 필자가 이를 정리해 보면 우선 첫째는 리더십의 문제였다. 1980년대 GM자동차와 미국자동차노조(UAW)가 소형자동차 생산을 위해 노사간의 협력과 파트너십이 필요하다고 생각했던 당시 GM과 UAW의 리더들이 더 이상 자리를 지키지 못했고 새롭게 자리를 물려받은 리더들은 새턴자동차공장의 노사간 파트너십을 충분히 이해하지도 못했고 충분히 의미를 부여하지도 못했다는 점을 들었다. 초기 GM의 로저 스미스(Roger Smith)도 1990년 자리에서 물러났고 UAW의 리더였던 돈 에프린(Don Ephlin)과 도그 프레이저(Doug Fraser)도 마찬가지였다.

새턴자동차공장은 현장자율경영팀을 기초로 조직을 노사간에 파트너

---

10) 연구자는 2009년 2월 17일 미국 New Jersey주 Rutgers University, School of Management and Labor Relations의 교수인 Rubinstein교수와 인터뷰를 하였다. 인터뷰 준비에 도움을 준 Visiting Scholar 진숙경 박사, Ph.D. Program에 재학중인 김안드레아 및 김미숙 선생, 석사과정의 김영상군에게 감사드린다.



십을 통해 경영하는 혁신적인 사례를 제시했지만, GM의 전체적인 경영진이나 심지어는 UAW의 내부에서도 그 중요성을 제대로 이해하지도 못했고 성공에 대한 중요성을 부여하려고도 하지 않았던 구성원들이 당시에 존재하고 있었다.

그로 인해 초기의 진정한 노사파트너십, 현장에서부터 전략적인 의사결정까지 이루어졌던 노사공동의 파트너십은 이후 전통적인 노사관계로 전환되어 갔고 결국 새턴자동차의 특징이었던 노사간 파트너십에 의한 자율적인 결정권은 약해지게 되었다. 그 결과 보여주었던 특별한 성과도 약해진 것으로 설명하였다. 루빈스타인교수는 새턴자동차의 경영이 결국 파트너십에서 기술적인 팀제 수준으로 전략했다고 평가하였다. 즉, 노사파트너십보다는 팀제 활용이 강조되었으며 미국내 캘리포니아의 GM과 도요타가 공동경영했던 NUMMI자동차와 같은 수준이라는 것이다. 그래도 이는 다행이다. 작업장 혁신의 주체였던 팀제에 의한 생산은 계속된다는 점이다.

둘째, 루빈스타인 교수는 회사측과 노동조합측 양쪽의 태도에 대해 비판하였다. 회사측의 경우에는 '진정하게 파트너십을 원했었는가'하고 오히려 질문을 던졌다. GM의 경영진에 있어서 새턴자동차를 출범하면서 새턴자동차를 특별한 경우로 삼았지만, 처음부터 그 성공으로부터 배워서 이를 다른 공장에 전파하려는 노력은 기울이지 않았다는 점이다. GM의 경영진 내부에서 충분한 공통분모가 형성되지 못해서 일부는 새턴자동차의 파트너십을 지지했지만, 일부는 여전히 반대하고 있었다.

이런 이유 외에도 여러 가지 이유가 있었지만 새턴자동차를 설립하면서 초기에 약속했던 50억 달러의 투자규모가 집행되지 못하고 어정쩡한 규모인 30만대 생산규모밖에 갖추지 못하게 된 것도 새턴자동차의 실패원인으로 들었다.

노동조합도 마찬가지였다. 초기 파트너십을 강조하고 이를 지지하였던 리더십이 바뀌게 되었으며, 이는 미국자동차산업의 전통적인 노사관계로 회귀하는 계기를 마련하게 된 것이다. 또한 UAW 지부인 새턴자동차공장 지부의 파트너십 지향적인 입장과 UAW노조 본조와의 입장

차이도 혁신적이었던 파트너십을 지속적으로 유지하지 못한 배경으로 설명하였다.

셋째로, 루빈스타인 교수는 앞에 설명한 생산규모의 부족에서도 언급되었지만 새로운 모델의 생산이 지속적으로 연기되면서 적절한 시기에 신모델을 개발하여 생산하지 못했다는 점을 들었다. 그 결과, 미국자동차시장에서의 새턴자동차가 차지하는 시장점유율도 하락하게 되었다. 이러한 상황에서 GM의 경영진은 새턴자동차공장의 단체협약을 전통적인 단체협약으로 전환하는 것을 조건으로 새로운 자동차모델의 생산을 허용하는 등 혁신적이었던 새턴의 독특한 전통은 약화되고 사라지는 운명에 처하게 된 것이다.

#### 나. 새턴자동차의 부활가능성

두 번째 질문은 비록 시기는 늦었지만 '새롭게 부활한 새턴자동차공장을 볼 수 있을 것인가'였다. 이에 대해 루빈스타인 교수의 입장은 부정적이었다. 이미 혁신적인 파트너십을 지지하는 리더를 노사 양측 어느 쪽에서도 찾을 수 없다는 점에서 원래의 새턴자동차공장이 유지될 것으로 보지 않았다. 또한 현장에서는 노사간의 신뢰도 깨어져버려서 과거의 혁신적인 노사간의 파트너십을 기대하기는 어렵게 되었다. 그러나 앞으로도 스프링힐공장에서는 유능한 팀들을 바탕으로 하는 성과는 계속 기대할 수 있을 것으로 내다보았다.

## 제 2 절 새턴자동차공장의 성과와 시사점

새턴자동차가 1990년대 초반에 얻어낸 성공은 비록 이후 그 성공을 지속하지는 못했지만 그렇다고 해서 그 성공을 가볍게 볼 것은 아니다. 새턴자동차의 혁신적인 노사파트너십 경영은 노사간 파트너십에 대한 실험적인 시도와 상당한 성과를 냈으며 다만 이러한 내용이 재무적인 성과와 연계되지 못했다는 점은 별도로 평가될 필요가 있다.

여기서는 최근 작업장혁신이 새로운 과제로 떠오르고 있는 우리 상황에서 새턴자동차공장의 작업장 혁신과 노사파트너십을 어떻게 평가하고 어떤 시사점을 얻을 수 있는가 하는 관점에서 살펴보기로 한다.

### 1. 노사간의 신뢰를 바탕으로 지속적인 변화와 혁신을 추구

새턴자동차가 1990년부터 자동차를 생산한 지 2년 만에, 자동차의 품질이 세계 최고수준에 도달했다. 그러자 언론을 비롯해 학계에서도 깊은 관심을 보였다. 하지만 새턴자동차공장의 성공이 하루아침에 이루어진 것은 아니다.

비록 2008년 하반기에 미국경기가 급락하면서 Big 3인 GM, Ford, 그리고 Chrysler 등이 파산에 이르는 상황이 발생하였지만 그럼에도 불구하고 GM과 Ford는 100년 이상 미국 아니 전세계의 자동차산업을 이끌어 온 기업이라는 점을 잊어서는 안 된다. 100년 이상 회사의 명성을 이끌어 온 기업에는 다 그만한 장점과 특징을 가지고 있다.

1970년대 들어서 미국자동차 시장에서 GM을 포함한 자동차회사들이 어려움을 겪은 것은 사실이지만 GM도 이를 극복하기 위해 다양한 노력을 기울인 바 있다. 1973년부터 New York의 테리타운(Tarrytown) 조립공장에서는 일하는 삶의 질(Quality of Working Life, QWL)의 개념에서 시작된 근로자의 문제해결집단에의 참여를 시도하였다. 또한

이를 넘어서서 생산현장에서의 문제해결집단, 폰티악 피에로(Pontiac Fiero) 공장에서의 자율적 작업팀, 누미(NUMMI) 공장의 실험 등 1970년대부터 다양한 근로자의 참여를 확대하는 방식을 시도하여 왔다.

이러한 노력들을 바탕으로 한 차원 높은 새턴자동차공장에 대한 노력이 이루어진 것이다. 여기서 중요한 점은 비록 새턴자동차공장이 성공적으로 유지되지는 못했지만 그럼에도 불구하고 새턴자동차에서 시도된 바와 같은 작업현장에서부터 전략적 의사결정까지 노사간의 파트너십은 과거 오랫동안 노사간에 쌓여온 신뢰를 바탕으로 이루어진 것이다. 전체 GM과 자동차노조의 리더들 간에 공유되지 못했다는 한계는 있지만 새턴자동차를 출범시키고 이를 경영하는 수준에서는 노사간의 충분한 신뢰가 존재하고 있었다는 점이다.

노사간의 협력적인 파트너십을 구축하기 위해서는 먼저 노사간에, 회사와 근로자간에 서로 믿고 의지할 수 있는 신뢰가 바탕이 되어야 한다는 점을 보여준다. 또한 이는 하루아침에 이루어지는 것이 아니라 최소한 어느 정도의 시간을 요하는 것으로 이해할 필요가 있다.

따라서 작업장 혁신을 노사간의 파트너십에 의해 추진할 경우에는 구체적인 작업장 혁신방안도 중요하지만 이러한 노력을 의심하지 않고 공동노력을 기울일 수 있는 노사간 신뢰가 전제되어야 성공할 수 있다는 점을 기억해야 할 것이다.

## 2. 혁신적인 생각을 가진 리더가 중심이 되어

물론 새로운 변화를 이룩한다는 것이 쉽지는 않지만 일단 이를 시도하기 위해서는 새로운 변화를 이끌어 가고자 하는 리더를 필요로 한다. 변화에는 저항이 따르게 되고 새턴자동차공장의 설립도 처음부터 반대하는 의견이 없었던 것은 아니다. 그러나 변화를 실행하고자 하는 리더들의 설득력이 더 강했고, 그 결과 새턴자동차가 설립되게 된 것이다.

새턴자동차공장을 시도하게 되는 계기가 된 것은 캘리포니아의 누미(NUMMI) 공장이 성공적으로 운영되었다는 점이다. 이 누미(NUMMI)

공장은 도요타회사가 재가동하기 전에 2년 동안 폐쇄되었던 공장이고, 그 이전에는 낮은 생산성과 대립적인 노사관계로 유명했던 공장이었다. 하지만 성공적인 운영이 이루어졌고 GM과 UAW는 이러한 성공적인 사례를 GM의 공장에서 보기를 바랐으며 그 결과 새턴자동차공장이 설립된 것이다. 이를 가장 바랬던 사람들이 UAW의 돈 에프린(Don Epherin)과 도그 프레이저(Doug Fraser)였으며 GM의 CEO인 로저 스미스(Roger Smith)와 노사관계담당 부사장이었던 앨 워렌(Al Warren)이었다.

그러나 한계가 없었던 것은 아니다. 새턴자동차공장의 사명서(Mission Statements)를 보면 새턴의 성공사례를 GM의 모든 공장에 전파하는 것이라고 되어 있지만, 이러한 노력은 처음부터 전체 경영진과 관리자들의 관심사항은 되지 못했다.

이는 노동조합측에도 마찬가지였는데 특히나 논쟁되었던 이슈는 위험부담보상제도(risk-and-reward compensation plan), 종업원 중 80%만 해당하는 고용보장조항 그리고 선임권(seniority)을 무시하는 완전한 직무순환 및 교대제 도입이었다. 일부 노조지도자들은 위험부담보상제도는 결국 순수한 성과급제도의 인정이며, 선택적 고용보장은 조합원의 분열을 가져오고, 선임권의 무시는 오랜 투쟁의 성과를 저버린다고 생각하였다. 이틀이나 계속된 논쟁 끝에 통과되었지만 여전히 일부 노조지도자들은 이러한 조항에 반대하였고, 이를 다른 공장에 도입하는 것은 인정할 수 없다는 입장을 취하였다.

따라서 이러한 반대입장을 가진 측은 지속적으로 새턴자동차의 스프링힐공장에 대해 부정적인 입장을 취했고 결국 리더의 교체와 파트너십에 대한 이해부족은 지속적인 성공을 유지하지 못하는 결과를 낳게 된다는 점을 이해할 필요가 있다.

### 3. Software로서의 구성원의 태도와 혁신

비록 새턴자동차공장의 성공스토리가 지속적으로 유지되지는 못했지만 스프링힐공장이 설립될 당시 거기서 일할 근로자들은 자발적으로 새턴자동차를 선택한 근로자들이었다. 수백수천 킬로미터가 떨어진 스프링힐공장으로 가족과 함께 이사를 하면서까지 새턴자동차의 구성원이 되고자 했던 사람들이다. 이들은 새턴자동차에서 일하게 되면 자율성이 강하고 책임이 따르는 팀에서 구성원으로 일하며, 엄청난 수준의 교육훈련을 받아야 하고 임금도 성과에 따른 변동금이 있고 고용이 불안해질 수도 있다는 등의 사전정보를 가지고 새턴자동차에서 일하겠다고 결정한 도전적인 근로자들이었다. 이러한 입장이었기 때문에 근로자들은 다양한 의사결정에 적극적으로 참여하였고 상당한 수준의 교육훈련에도 적극적이었으며 그 결과 우수한 품질의 자동차를 생산할 수 있었던 것이다. 그러나 이런 요인이 초기의 성공을 가져온 이유가 되었던 동시에 이후에 실패요인으로 작동한 배경이 된다.

초기에는 자발적인 선택이었지만 이후에는 GM이 전체적으로 어려워지자 GM의 다른 공장에서 이후에는 일시적인 해고자나 폐쇄되는 공장으로 인해 비자발적인 이유로 해고되는 근로자가 스프링힐공장으로 이전배치되었다는 점을 들 수 있다. 매우 독특한 생산방식을 가지고 있는 스프링힐공장에서 상당수의 근로자들은 적응하기 어려웠으며, 그 결과 새턴자동차의 혁신적인 생산방식이 지속되기 어려운 점을 들 수 있다.

그러나 재배치된 모든 근로자들이 스프링힐공장의 혁신적인 생산방식에 부정적인 것은 아니었다. 일부 근로자들은 새턴자동차방식에 오히려 긍정적인 입장을 표명하기도 하였다.

이를 바탕으로 볼 때 새롭게 혁신을 추구하지만 기존의 구성원들이 그대로 참여하는 경우 새로운 구성원들보다 더 혁신을 추구하기가 어려울 수 있다는 점이다. 특히나 기존의 문화와 관행을 가지고 있는 상황에서 새로운 변화를 추구하는 것은 더욱 어려울 것이라는 점을 기억할 필요가 있다.

## 2. Hardware의 실패 : 자동화

GM은 1980년대 초반 일본자동차에 대결하기 위해 500억 달러에 이르는 규모의 자동화를 추진하였다. 최고의 자동화를 자랑하는 미시간(Michigan)주의 햄트라맥(Hamtramck)공장, 뉴저지(New Jersey)주의 린든(Linden)공장, 델라웨어(Delaware)주의 윌밍턴(Willmington)공장 등이 대표적인데 이들 공장에서 발생하는 로봇제어의 한계와 과도한 수선비용, 그로 인해 인력충원의 필요성 등은 자동화가 비용절감이 되지 못한다는 경험을 얻게 된다. 그 결과 GM은 500억 달러를 자동화에 투자하고서도 미국 내에서 가장 생산비가 높은 자동차회사가 된 것이다.

예를 들면 1986년을 기준으로 미시간(Michigan)주의 햄트라맥(Hamtramck)공장은 자동화율이 거의 100%인데 생산성은 단위당 33.7시간이었고 100단위당 불량률로 측정된 품질은 137.4였다. 상대적으로 자동화율이 62.8인 캘리포니아(California)주의 누미(NUMMI)공장은 생산성이 단위당 19.0시간이었고 불량률은 69.0에 불과했다(Krafcik, 1988).

결국 자동화를 추진한다고 해서 비용이 절감되고 생산성이 향상될 것이라는 전제는 상황에 따라 얼마든지 바뀔 수 있는 가정이며 작업장 혁신을 추진하는데 있어서 자동화만을 강조하는 방법은 실패로 이어질 가능성이 있다는 점에 유의해야 한다.

### 제 3 절 새턴자동차공장에서 얻는 교훈

#### 1. 작업장 혁신과 재무성과

첫째, 가장 중요한 것은 새턴자동차도 기업이라는 점이다. 우리는 새턴자동차를 작업장 혁신과 노사파트너십의 대명사로 기억하지만, 사실 새턴자동차도 기업이라는 점이고 따라서 이익을 내어야 하는 당면과제를 소홀히 했다는 문제점을 가장 큰 교훈으로 삼아야 한다.

초기에 50억 달러까지 투자하기로 결정을 했지만 30억 달러 규모의 투자에 그치고 생산규모는 50만대 수준에 머문다. 물론 여러 이유가 있지만 생산을 시작한 지 5년이 지나고 10년이 지나는데도 공장이 계속 적자를 기록한다면 본사의 입장에서 지속적인 투자를 하기에는 저항세력의 반대를 억누르기 어려운 상황이 발생하는 것이다.

물론 투자가 적정규모에 이르렀다면 이러한 재정적인 적자를 빠른 시일 내 극복했을 것이라는 반대의 입장도 생각할 수 있다. 그러나 모든 자동차공장이 충분한 생산규모를 가지고 있지는 않다는 점에서 볼 때 투자규모 확대의 지연을 새턴자동차의 실패로 돌리는 것에도 무리가 따른다.

따라서 새턴자동차를 살펴보면 노사간의 파트너십과 작업장 혁신에 대한 목표 외에도 최소한 중장기 재정계획과 수익달성 시기에 대한 구체적인 목표가 설정되었다면 새턴자동차는 좀 더 오랜 기간 존재할 수 있었을 것이다. 이쉽게도 2001년 새턴자동차의 수익은 8억5천만 달러의 적자를 기록한다. 이러한 논의는 이미 1990년대 중반 새턴에 대한 논의에서도 제기된 바 있다(Rehder, 1994a, 1994b). 노사파트너십의 성공사례로 소개되고 설명되었지만 높은 생산성에도 불구하고 흑자를 기록하지 못하게 되면 회사의 중장기 전망은 어두울 수밖에 없는 것이다.



## 2. 본사와 공장간의 의사소통과 목표의 공유

둘째, 작업장의 혁신은 공장 수준의 노사간 협력만으로 성공적인 추진을 하기는 쉽지 않다는 점이다. 새턴 프로젝트를 시작할 때 GM자동차의 노사는 일본자동차의 급속한 시장잠식에 우려를 표하고 일본의 경영방식에 대한 우위를 인정하였지만, 1990년대 일본경제가 어려워지자 미국의 경영진과 노동계는 일본식 경영방식에 대해 의문을 품게 되었다. 당시 노사만이 아니라 학계와 정부에서도 새로운 협력적인 관계, 즉 일본식 노사관계에 대한 동경과 지원 등이 미국내 대표적 자동차산업에서도 협력적 파트너십을 시도하게 만들었다. 그러나 완전 회복은 아니었지만 1990년 들어서 미국경제는 다시 어느 정도 회복되게 되고 그에 따라 미국내 자동차시장도 지속적으로 규모가 확대되며 미국자동차들도 시장에서 어느 정도 인정을 받게 되자 GM을 포함한 미국자동차회사의 노사간에는 서로간에 협력에 대한 요구수준이 낮아지게 되는 것이다. 물론 미국자동차산업은 그 이후로도 일본이나 유럽의 자동차회사들에 의해 지속적으로 시장을 잠식당하지만 그럼에도 불구하고 일본식 또는 참여협력적 노사관계에 대한 적극적인 입장이 약화되고 만다. 결국 새턴자동차 스프링힐공장의 노사는 적극적으로 공장의 확장을 위한 투자와 신모델 출시를 즐기치게 주장하지만 GM본사와 미국자동차노조 본조의 지원은 과거에 비해 약화된다. 이로 인해 생산규모는 더 이상 확대되지 못했으며 신모델의 출시도 시기를 놓쳐 충성스런 고객들이 새턴자동차의 중형승용차와 SUV로 옮겨가는 기회를 놓치고 회사의 재정적 성공은 유지되지 못하게 된다.

이와 관련하여 노사간의 신뢰문제도 검토될 필요가 있다. 초기 새턴 프로젝트 당시에는 노사간의 상충부 즉 GM과 미국자동차노조 수준에서 서로 상생의 노사관계를 구축하자는 합의가 존재했고, GM은 대규모 투자를 통해서 그리고 노조는 혁신적인 작업방식의 도입에 적극 참여함으로써 신뢰를 다질 수 있는 기회를 가졌다. 그러나 이후 GM의 경영진은 새턴자동차 스프링힐공장의 지속적 투자에 대해 동의하지 않

고 심지어는 델라웨어주에 위치한 월밍턴공장을 새턴자동차에 소속시켰다. 이쉽게도 월밍턴공장에는 새턴자동차 소속이면서도 혁신적인 작업방식을 도입하지 않았다.

이는 첫 번째 요인과도 연계되는데 GM경영진의 본사와 하부 단위와 노동조합의 본조와 지부간의 신뢰문제로 볼 수 있다. 이로 인해 노사간의 신뢰에도 금이 가게 된다. 스프링힐공장에서는 재무성과가 나빠지자 경영진이 노조와 근로자에게 무리한 요구를 하게 되는데 이미 이 상황에서는 회사에 대한 신뢰가 깨질 무렵이어서 이는 불만의 고조로 나타나게 된다. 이로 인해 노조는 참여와 협력을 강조했던 지도부가 물러나게 되고 다시 전통적인 노사관계를 강조한 지도부로 교체되게 된 것이다. 1999년 노조지부장 선거에서 파트너십을 강조했던 지부장은 물러나게 되고 전통적 노사관계를 주장해온 지도부가 들어서게 된다. 그 결과 새로이 체결된 단체협약에서는 일시해고를 인정하고 성과급보다는 고정급을 강조하게 된 것이다.

### 3. 작업장 혁신의 성공과 시장 상황

세 번째 요인으로는 아무리 생산성과 품질을 향상시키는 새로운 작업방식이라고 하더라도 외부의 시장상황과 연계되어야 한다는 점이다. 현상적으로 볼 때 스프링힐공장의 문제점은 신차모델출시의 지연에 따른 고객의 이탈이라고 할 수 있다. 또한 이러한 문제점은 전체적인 자동차시장의 감소에 따라 더욱 큰 문제점으로 부각되었다.

물론 이 문제점은 새턴자동차 내부의 문제라기보다는 전세계 경제와 자동차시장의 문제라고 볼 수도 있지만 새턴자동차가 파트너십에 힘을 잃기 시작한 것은 이미 2000년 이전이라고 볼 수 있다. 즉, 경영의 타 이미징이 중요한 것이다. 높은 품질과 충성스런 고객을 확보하고 우수한 딜러와의 관계를 유지하였지만 핵심적인 신모델의 출시가 몇 년씩 지연되면서 새턴자동차의 브랜드 이미지는 이미 실추되기 시작한 것이다. 그리고 이를 극복할만한 계기를 조성하지 못했다는 문제점이 있다.

## 제4절 작업장 혁신의 성공을 위해 생각해 보아야 할 과제들

### 1. 작업장 혁신과 파트너십

기업의 경쟁력 제고와 함께 근로자의 삶의 질도 동시에 제고할 수 있는 방안을 마련하고 이를 실천하는 것이 쉬운 과제는 아니다. 무엇에 우선순위를 둘 것인가도 어려운 과제지만 그에 대한 것은 이미 답이 나온 듯하다.

이론적으로 바람직한 사회기술체계에 기반을 둔 스웨덴의 우데발라 공장도 문을 닫았고, 지금까지 살펴 본 새턴자동차 스프링힐공장도 원래의 새턴이미지를 지속하기는 어려워 보인다.

그와 더불어 도요타자동차를 비롯한 일본의 자동차공장들이나 미국의 누미자동차 공장은 작업장 혁신에는 성공적이라고 할 수 있을지 몰라도 노사 파트너십 공장이라고 부르기에는 한계가 있다. 이들 공장은 매우 혁신적인 작업방식을 유지하고 있다. 그 바탕에는 팀제가 자리 잡고 있으며 생산현장에서는 근로자들의 의견이 적극적으로 수렴되고 반영되고 있다. 그러나 의사결정의 상층부 즉 공장의 전략적인 의사결정이나 전체적인 경영에 있어서 근로자 또는 노동조합의 의견이 공동경영의 형태로 전개되고 있다고 보기는 어렵다. 그런 점에서 새턴자동차 스프링힐공장은 차별성을 가지고 있었던 것이다.

하지만 진정한 의미에서의 노사간의 파트너십과 기업의 생존과 발전을 동시에 추구할 수 있는 방안을 어디에서 찾을 것인가는 앞으로 고민해야 할 과제인 것이다.

## 2. 노동조합과 작업장 혁신 및 파트너십

노동조합은 전통적으로 작업장 혁신에 대해 소극적이다. 여기서 살피고 있는 미국의 노동조합은 역사적으로 회사측과 협력적인 방식에 소극적이며 우리나라도 대부분의 대기업 노조와 금속노조 자동차지부들은 협력적이라기보다는 대립적이라고 해야 할 것이다. 물론 협력적 노사관계를 지향하고 있는 경우들이 과거에 비해서 증가하는 추이를 보이기는 하지만 아직 전반적으로 협력적이라고 보기는 어려운 형편이다.

그러나 작업장 혁신이 진정으로 성공하기 위해서는 노동조합의 협력과 노사 파트너십이 필수적인 요소라고 하겠다. 비록 새턴자동차가 지속적인 성공을 유지하지는 못했지만 그럼에도 불구하고 10년 이상 지속된 이유는 공장수준에서 노사 신뢰와 파트너십이 구체적인 경영에 까지 작용했다는 것이다.

이후 공장의 노사 리더십이 전통적인 리더로 회귀하면서 지속적인 파트너십이 유지되지는 못했지만 만약 노동조합의 사측에 대한 신뢰가 없었다면 새턴자동차는 처음부터 성공스토리를 전개하지 못했을 것이다.

## 3. 사용자와 작업장 혁신 및 파트너십

기업이 생존하기 위해 근로자와 협력하면서 작업장을 혁신하는 것이 불가피하다면 사회적으로 이를 권장하거나 정부에서 지원하기 전에 기업들이 스스로 작업장 혁신을 추구하면서 파트너십을 추구할 것이다. 그러나 현실은 그렇지 않다. 작업장 혁신보다는 자동화를 추구하고 파트너십보다는 일방적인 경영을 선호한다. 외형적으로 파트너십이라고 하지만 실질적으로 파트너십이라고 보기는 어려운 경우가 많다.

왜 그럴까? 문제는 현실이다. 현실적으로 작업장 혁신을 추구하거나 파트너십을 추구하는 기업들의 경제적인 성과가 반드시 좋지는 않기 때문이다. 앞에서 살핀 새턴자동차도 품질은 우수했지만 생산성은 그다지 높지 않았으며 이런저런 이유로 재무적인 성과는 훌륭하지 못했다.

결국 경영진이 궁극적으로 추구하는 이익극대화에는 효과적이지 못했다는 것이다.

이로 인해 국내의 모든 자동차공장에서 혁신이나 파트너십을 찾기는 어렵다. 필자가 2008년 하반기에 방문한 체코의 현대자동차나 슬로바키아의 기아자동차공장에서 방문자들에게 자동화작업은 강조했지만 노사간의 파트너십에 대해서는 부정적인 입장을 보였다. 생산성에 도움이 된다면 굳이 그런 생각을 가지지는 않았을 것이다.

따라서 작업장 혁신으로 구체화되는 노사파트너십은 노동조합의 적극적인 태도뿐만 아니라 사측의 적극적인 태도와 노력이 전제되지 않는다면 처음부터 시도하지 않는 것이 더 나을 수 있다. 오히려 실패의 경험만이 학습될 가능성이 크기 때문이다.

#### 4. 비노조사업장과 작업장 혁신 및 파트너십

노조가 결성되지 않은 사업장에서 굳이 파트너십을 언급할 이유는 없을 지도 모른다. 하지만 근로자들의 자발적인 참여는 상대적으로 집단적인 입장을 견지해 줄 때 더욱 적극적일 수 있다. 우리나라의 경우는 노조결성과 상관없이 30인 이상의 근로자를 가진 사업장은 반드시 노사협의회를 구성하도록 하고 있다.

노조가 결성되지 않은 경우 회사에서는 상대적으로 적은 부담을 가지고 인사제도나 보상제도를 운영할 수 있으며 그 결과 근로자들의 동기부여를 더욱 쉽게 할 수 있다. 따라서 작업장 혁신을 좀 더 용이하게 추진할 수 있는 것이다.

따라서 꼭 노동조합이 결성된 사업장을 중심으로 작업장 혁신을 추구하거나 노사 파트너십을 활용해야 하는 것은 아니다. 노사협의회와 같은 공식적인 근로자대표제도를 이용할 수 있으며 다른 비공식적인 근로자대표제도를 활용할 수 있다. 문제는 진정으로 근로자의 입장을 대변하는 근로자대표제도를 활용하는 것과 노사간의 신뢰가 중요하다.

## 5. 작업장 혁신과 정부의 정책적 지원

새턴자동차의 사례에서 정부의 정책적인 지원을 찾아보기는 쉽지 않다. 물론 정부도 지속적으로 관심을 가졌고 많은 학자들이 연구한 바 있지만 정부가 구체적으로 새턴자동차의 혁신적인 작업방식과 노사파트너십에 대해서 지원한 내용은 찾아보기 어렵다.

그러나 우리나라의 경우는 정부가 다양한 방법으로 작업장 혁신에 대해 지원을 하고 있다. 그럼에도 불구하고 작업장 혁신을 추구하는 경우는 상대적으로 많지 않다고 하겠다. 왜 그런지에 대한 지속적인 의문제기가 필요할 것이다.

최근 정부는 노동연구원의 뉴패러다임센터를 고성과작업장혁신센터로 이름을 바꾸고 기업내 다양한 작업장 혁신노력을 구체적으로 지원하고 있다. 노사간의 신뢰를 바탕으로 의욕을 가지고 있지만 구체적으로 어떻게 하는 것이 작업장 혁신인지 제대로 이해하지 못하는 노사에 대해 다양한 정보와 컨설팅을 제공하는 것은 국내의 작업장 혁신노력을 구체적 성과로 도출하는데 많은 도움이 될 수 있을 것이다.

## 참고자료11)

매일경제(2009). 미국 車 빅3 지원땀 무역전쟁, 2009. 1.13. 김경도  
특파원의.

\_\_\_\_\_ (2009). 도요타 올 국내생산 30년만에 최저, 2009. 1. 26. 최이  
락 특파원.

\_\_\_\_\_ (2009). 미국 차 부품업체 정부지원 요청, 2009. 1.26.

\_\_\_\_\_ (2009). GM, 미공장 2000명 감원. 2009. 1. 27. 김민정기자.

\_\_\_\_\_ (2009). 지난해 세계 자동차판매... 미국차 몰락·현대차는 6위  
지켜, 2009. 2. 3. 채수환 특파원.

\_\_\_\_\_ (2009). GM, 아프리카 자동차판매 호조, 2009. 1.22., 권정상  
특파원.

Aaker, D. A.(1994). Study shows brand-building pays off for  
stockholders, *Advertising age*, July 18.

Atlanta Business Chronicle(2006). GM offers employee buyout.  
March 23.

Austin Business Journal(2008). GM will 'explore alternatives'  
for Saturn. December 3.

Bloomberg News(2008). Bad December for automakers.  
January 4.

\_\_\_\_\_ (2008). GM cuts more truck output as sales slump. June  
24.

Chappell, L.(1998). GM's Flint problems spill over at Saturn,

---

11) 여기에 제시된 자료는 본문에 직접적으로 인용문헌으로 인용되지는 않  
았으나 간접적으로 본문에 포함된 신문기사 자료 등을 정리한 것임

*Automotive News*, July 20.

Charlotte Business Journal(2007). Saturn exec takes show on road to drive new message. November 16.

Chris, L.(2005). GM cuts could affect Spring Hill. *Nashville city paper*, November 22.

\_\_\_\_\_(2005). GM ends Saturn Ion line in Spring Hill. *Nashville city paper*, November 21.

CNN Money(1999). Saturn-UAW reach pact. December 14.

Dan, M.(2002). An Electric Feel Behind the Wheel. *New York Times*, July 28.

Danny, H.(2001), G.M. Starts to Back Off on Its Price War. *New York Times*, November 13.

\_\_\_\_\_(2003). Detroit on a Mission : No Slip in Auto Sales. *New York Times*, April 12

\_\_\_\_\_(2003). G.M. Lifts Market Share On Sales Burst In December. *New York Times*, January 4.

\_\_\_\_\_(2004). G.M. Recalls S.U.V and Moves to Protect Its Stock. *New York Times*, August 6.

\_\_\_\_\_, H.(2005), G.M. Sees a Loss Near \$1 Billion; Stock Falls 14%. *New York Times*, March 17.

Domby, D.(2003). Saturn halts Ion, L series, *Automotive News*, March 3.

Halliday, J.(2008). Saturn brand expands orbit with its own social network, *Advertising Age*, April 28.

Henry, J.(2008). Roger Smith's diversification strategy created Saturn and lots of problems, *Automotive News*, September 15.

Kansas City Business Journal(2005). GM will close five plants, cut 30,000 jobs. November 21.



- \_\_\_\_\_ (2005). GM will cut at least 25,000 jobs; effect on Fairfax unclear. June 7.
- \_\_\_\_\_ (2007). UAW ends strike against GM. September 26.
- \_\_\_\_\_ (2007) Union calls strike against GM. September 24.
- Keith, B.(1999). Saturn Plant's Union Leaders Are Voted Out. *New York Times*, February 26.
- \_\_\_\_\_ (2000). G.M. Phaseout of Olds Is at Center of a Range of Cutbacks. *New York Times*, December 13.
- \_\_\_\_\_ (2001). Contract Gains Ease Sting of Layoffs for Auto Workers. *New York Times*, March 27.
- \_\_\_\_\_ (2001). G.M. Earnings Dropped 92% In 4th Quarter. *New York Times*, January 18.
- \_\_\_\_\_ (2001). Head of G.M.'s Saturn Quits to Build Boats. *New York Times*, March 30.
- \_\_\_\_\_ (2001). The Reality Behind the Slogan: Saturn Unit, Once a Maverick, Is Looking a Lot More Like G.M. *New York Times*, August 23.
- Jeff, A.(1997). Beating a Path to Saturn's Plant. *Education Week*, October 29.
- Jeremy, H.(2004). Saturn cuts shift; idles up to 400. *Bloomberg News*, August 13.
- Jeremy, W. P. and Micheline, M.(2005). Lofty Promise of Saturn Plant Runs Into G.M.'s Fiscal Reality. *New York Times*, December 2.
- Jerry, L.(2008). Fairfax strike talks continue. *Kansas City Business Journal*, May 15.
- Jill, L.(2004). G.M. Acted on S.U.V. *New York Times*, December 2.
- Jim, S.(2007). GM plans to build crossover at Spring Hill.

- Nashville Business Journal, December 21.
- Josh, F.(2006). GM earmarks \$225M for Spring Hill, *Nashville Business Journal*, December 12.
- \_\_\_\_\_(2006). Plenty of changes in works for GM's Spring Hill plant. *Nashville Business Journal*, September 22.
- Kathy, J.(2008), Bitter strike gave birth to the UAW, created new industrial middle class. *Automotive news*, September 15.
- Ken, B. and Micheline, M.(2002), A Return to Profitability; Big Recall Behind It, Tire Maker Regains Its Footing. *New York Times*, August 10.
- Micheline, M.(2008), With Saturn, G.M. Failed a Makeover. *New York Times*, December 4.
- Nashville Business Journal(2000). Saturn Breaks Ground for Expansion. August 8.
- \_\_\_\_\_(2005). GM to shut down Saturn Ion line by end of 2006. November 21.
- \_\_\_\_\_(2006). General Motors sees improvement. October 25.
- \_\_\_\_\_(2006). GM expects \$4B in saving in '06, will expand Saturn line-up. January 13.
- \_\_\_\_\_(2006). Report: Spring Hill line to stay live three extra months. August 11.
- \_\_\_\_\_(2007). Saturn workers join UAW strike. September 25.
- \_\_\_\_\_(2008). General Motors will shutter four plants. June 3.
- New York Times(1995). Executive Change. August 11.
- \_\_\_\_\_(1999). National News Briefs; Ford and General Motors Recall 350,000 vehicles. September 12.
- \_\_\_\_\_(2000). COMPANY BRIEFS. May 27.
- \_\_\_\_\_(2000). COMPANY NEWS: G.M. WILL TEMPORARILY

- CLOSE 4 NORTH AMERICAN PLANTS. February 26.
- \_\_\_\_\_(2000). COMPANY NEWS; SATURN OFFERS INCENTIVES TO CUT WORK FORCE. September 21.
- \_\_\_\_\_(2000). G.M. Makes 3rd Cut in Saturn Production. March 24.
- \_\_\_\_\_(2001). COMPANY NEWS; GENERAL MOTORS NAMES A SATURN DIVISION PRESIDENT. April 19.
- \_\_\_\_\_(2001). COMPANY NEWS; GENERAL MOTORS TO STOP SELLING SATURNS IN JAPAN. February 13.
- \_\_\_\_\_(2001). COMPANY NEWS; SATURN PLANT WILL BE HIRING 200 TEMPORARY WORKERS. November 15.
- \_\_\_\_\_(2002) Saturn Account Expected to Shift. February 1.
- \_\_\_\_\_(2003). Company news: G.M. sets further cut in output.
- \_\_\_\_\_(2004). Company news: G.M. WILL CUT 872 JOBS AT SATURN PLANT IN DELAWARE, May 22.
- \_\_\_\_\_(2005). COMPANY BRIEFS. August 13.
- \_\_\_\_\_(2007). Advertising: Addenda: G.M. Shifts 3 Brands To a Single Agency. June 27.
- Nick, B.(2006). G.M. Cancels Plan for Saturn Minivan. *New York Times*, November 22.
- \_\_\_\_\_(2007). 2 G.M. Brands, a Similar Car, but Very Different Results. *New York Times*, August 23.
- Stuart, E.(2003). The media business : Advertising ; Saturn campaign tries using alternate worlds to change its image. *New York Times*, January 8.
- Tom, H.(2003). GM exec who helped launch Saturn car dies. *Business First*, January 29.
- Robyn, M.(1998). Saturn Union Votes to Retain Its Cooperative Company Pact. *New York Times*, March 12.

\_\_\_\_\_ (2000), General Motors Earning Decline but Still Beat Expectations. *New York Times*. January 21.

Ward's AutoWorld(1996). New Saturn workers say 'yes' to the UAW. March 1.

Ward's AutoWorld(1998). Saturn Returns to Orbit. October 1.

Welch, David(2002). Can Saturn Get off the Ground Again?, *Business Week*, 3803, 79-80.

\_\_\_\_\_ (2006). Saturn's Second Liftoff?, *Business Week Online*, 4/12/2006, 12. *Wichita Business Journal*. 2008. UAW ends strike; workers return to Fairfax. May 22.

## 참고문헌

- 강석재·이호창 편역(1993). 『생산혁신과 노동의 변화』, 서울 : 새길.
- 박동철(2009). 『미자동차 3사 위기의 원인과 교훈』, CFE Report No. 76, 1월 16일. 자유기업원.
- 박우성(2000). 『SATURN』, 『세계 초우량기업의 작업장 혁신 사례 연구』, 한국노동연구원.
- 박준식(1992). 『한국의 대기업 노사관계 연구』, 서울 : 백산.
- 이병남(1993). 『인적자원 혁신을 통한 미국 초우량기업에서의 신경영전략』, 미간행 초고.
- \_\_\_\_\_ (1994). 『미국 초우량기업의 HRM전략과 Empowerment: 새턴과 모토롤라를 중심으로』, 미간행 논문.
- \_\_\_\_\_ (1995). 『제너럴 모터스 자회사 새턴의 노사파트너십』, 대전환 노사파트너십, 명진출판사
- \_\_\_\_\_ · 박준식(1994). 『미국 자동차 산업의 조직혁신: 새턴의 경우를 중심으로』, 『경제와 사회』. 22.
- \_\_\_\_\_ · 박준식(1995). 『미국자동차 산업의 혁신적 노사관계』. 『세계시장을 지배한 노사화합』. 노동인권회관.
- 이영희(1994). 『기술체계와 작업조직의 발전유형에 관한 비교연구』. 연세대 사회학과 박사학위논문
- 이유선·안남기(2008). 『최근 미 자동차산업의 위기 및 향후 전망』, 국제금융센터.
- 조형제(1993). 『한국자동차사업의 전략적 선택: 생산방식의 혁명에 대한 한국의 대응』, 서울: 백산.

- Aaker, David A.(1994). "Building a Brand: The Saturn Story," *California Management Review*, Winter, pp.114~133.
- Belfield, C. and Heywood, J.(2004). "Do HRM Practices Influence the Desire for Unionization? Evidence across Workers, Workplaces, and Co-Workers for Great Britain". *Journal of Labour Research*, XXV,
- Bissell, John(2000). "A Sad End for the Saturn Experiment?," *Brandweek*, 41(45), pp.26
- Brian, F.(2001). "Annette Clayton replacing Trudell at Saturn," *Nashville Business Journal*, April 20.
- Boxall, P. and Purcell, J.(2008). *Management, Work and Organisations*. Hampshire: Palgrave MacMillan
- Bush, B.(2000). "Saturn grows for SUV," *Nashville Business Journal*, March 24.
- Carol, G. The Relationship between New Work Practices, Trust and Unions.
- Chen, S.(2007). "Human resource strategy and unionization: evidence from Taiwan", *International Journal of Human Resource Management*, 18, 6.
- Cosse, Thomas J. and Terry M. Weisenberger, "Saturn Buyers: Are they different?", *Journal of Marketing: Theory and Practice*, Fall, pp.77~87.
- Dauch, Richard E.(1993). *Passion for Manufacturing*, Society of Manufacturing Engineers.
- Drago, R.(1996). "Workplace transformation and the disposable workplace: employee involvement in Australia", *Industrial Relations*, 35.
- Fiorito, J.(2001). "Human resource management practices and worker desire for representation", *Journal of Labour*

- Research*, 12.
- Freeman, Richard B. and Morris M. Kleiner(2000). "Who Benefits Most from Employee Involvement: Firms or Workers?", *American Economics Association Papers and Proceedings*, May.
- Gephart, M. and Van Buren, M.(1996). "Building synergy: The power of high performance work system", *Training and Development*, 50, 10.
- Godard, J. and Delaney, J.(2000). "Reflections on the high-performance paradigm's implications for IR as a field", *Industrial and Labor Relations Review*, 53.
- Godard, J. and Delaney, J.(2001). "An industrial relations perspective on the highperformance paradigm", *Human Resource Management Review*, 11.
- \_\_\_\_\_(2004), "A critical assessment of the high-performance paradigm", *British Journal of Industrial Relation*, 45:3.
- Graue, Reich(1992). *Japanization or Going Our Own Way?*, Dusseldorf: Hans - Bockler - Stitung.
- Huselid, M. A.(1995). "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, Vol.38.
- Katz, Harry(1985). *Shifting Gears: Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry*. Cambridge, MA :MIT Press.
- Keller, Maryann(1989). *Rude Awakening*. New York : Acton & Dystel Inc.(이세영 역), 'GM제국의 붕괴', 서울 : 장인출판 (1992).
- Kersley, B., Alpin, C., Forth, J., Bryson, A., Bewley, H., Dix,

- G. and Oxenbridge, S.(2006). *Inside the workplace: Finding from the 2004 Employment Relations Survey*. London: Routledge.
- Kiger, Patrick J.(2005). "Saturn Plant's Innovation Live on at GM Despite Cutbacks," *Workforce*, 84(14), pp.3~4.
- Kochan, Thomas(1984). *Worker participation and American unions : Threat of opportunity*. Michigan : W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- \_\_\_\_\_(1986). *The Transformation of American Industrial Relations*. New York : Basic Books.
- \_\_\_\_\_(1992). *Transforming Organizations*. Oxford : Oxford Univ. Press.
- \_\_\_\_\_ and Saul A. Rubinstein(2000). "Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership," *Organization Science*, 11(4), pp.367~386.
- Korth, Kim and Erich Merkle(2007). *Insight*, March, pp.16~17.
- Krafcik, Johg(1988). "Triumph of the Lean Production System," *Sloan Management Review*, 3, pp.41~52.
- Lawler, E.(1986). *High - Involvement Management*. San Francisco : Jossey - Bass.
- Lazonick, William(1990). *Competitive Advantage on the Shopfloor*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Machine, S. and Wood, S.(2005). "Human resource management as a substitute for trade unions in British workplaces". *Industrial and Labor Relations Review*, 58, 2.
- Mark, G.(2005). *Auto Workers hit by Delphi cuts, GM layoffs*. Press Associates, Inc., News Service, November 27.
- Mark, G.(2008). *UAW leader pledges concessions to save auto industry*. Press Associates, Inc., News Service, December 7.



- Martinn, Kenny(1993). *Rude Awakening*. New York : Harper Publishers(이세영 옮김, 'GM제국의 붕괴', 1992. 서울 : 장인출판)
- \_\_\_\_\_ and Richard Forida(1990). *The Breakthrough Illusion : Corporate America's Failure to Move from Innovation to Mass Production*. New York: Basic Books.
- \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_(1993). *Beyond Mass Production : The Japanese System and its Transfer to the U.S.*, London : Oxford Univ. Press.
- Mishel Lawrence & Paula B. Voos(1993). *Unions and Economic Competitiveness*. New York : M.E. Sharpe, Inc.
- Mike, S.(2009). "Revised bailout plan would restrict CEO bonuses, force those receiving aid to ditch corporate jets," *Phoenix Business Journal*, January 9.
- O'Toole, Jack(1996). *Forming the Future : Lessons from the Saturn Corporation*, Cambridge, Mass. : Blackwell Publishers.
- Purcell, J. and Gray, A.(1986). "Corporate personnel departments and the management of industrial relations: Two case studies in ambiguity", *Journal of Management Studies*, 23, 2.
- Ramirez, M. Guy, F. and Beale, D.(2007). "Contested resources: unions, employers, and the adoption of new work practices in US and UK Telecommunications", *British Journal of Industrial Relations*, 45, 3.
- Ramsay, H., Scholarios, D. and Harley., B.(2000). "Employees and high performance work systems: Testing inside the black box", *British Journal of Industrial Relations*, 38.
- Rehder, Robert R.(1994a). "Saturn, Uddevalla and the Japanese lean systems : paradoxical prototypes for the twenty - first century," *The International Journal of*

- Human Resource Management*, 5(1), pp.1~31.
- \_\_\_\_\_(1994b). "Is Saturn Competitive?," *Business Horizons*, March - April, pp.7~15.
- Rubinstein, Saul A.(2001). "The impact of co-management on quality performance: the Case of the Saturn corporation," *Industrial and Labor Relations Review*, 53(2), pp. 197~218.
- \_\_\_\_\_ and Thomas A. Kochan(2001). *Learning for Saturn: A look at the oldest experiment in corporate governance and employee relations*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_(2001). *Learning from Saturn*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Schonberger, R. J.(1982). *Japanese Manufacturing Techniques: Nine Hidden lessons in Simplicity*. New York : Free Press.
- Shaiken, Harley., Steven Lopez, and Isaac Mankita(1997). "Two Route to Team Production: Saturn and Chrysler Compared," *Industrial Relations*, 36(1), pp.17~45.
- Storey, J.(1995). "Human resource management: Still marching on or marching out?" in Storey, J.(Ed.). *Human Resource Management : A Critical Text*, London: Routeledge.
- Pfeffer, J. and Veiga, J.(1999). "Putting people first for organizational success", *Academy of Management Executive*, 13, 2.
- Taylor III., Alex & Elias Rodriguez(2004). *Fortune*, 142(3), pp.371-372.
- \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_(2004). *GM's Saturn*.

- Turner, Lowell(1991). *Democracy at Work : Changing World markets and the Future of Labor Unions*. Ithaca : Cornell Univ. Press.
- Walton, R.(1985). "From control to commitment in the workplace", *Harvard Business Review*, 63(2)
- Womack, J. P.(1992). *The Lean Difference : an International Productivity Comparison and the Implications for U. S Industry*. Looking Ahead Vol. VIII, NO. 4, National Planning Association. April.
- \_\_\_\_\_, Jones, D. T., and Roos, D.(1991). *The Machine That Changed The World: The Story of Lean Production*, Harper Perennial.
- Womack, Ross D. and D. Jones(1990). *The Machine That Changed the World*, Macmillan Publishing Company. '생산방식의 혁명', 현영석 역, 기아경제연구소 1991.
- Wright, P. and Snell, S.(1998). "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management". *Academy of Management Review*, 23, 4.
- Yananella, E. J. and William C. Green(1997). "The UAW and CAW confront lean production at Saturn, CAMI, and the Japanese automobile Transplants," *Labor Studies Journal*, Winter, pp.53-75.
- <http://www.gm.com>
- <http://www.saturn.com>
- <http://www.saturnparts.com>



◆ 집필진

이영면

연세대학교 경영학과 졸업

서울대학교 대학원 경영학과 졸업

University of Minnesota, Ph. D. in Industrial Relations(노사관계/인사관리)

현 동국대학교 경영학과 교수

새턴자동차공장 작업장 혁신의 성과와 시사점

- 발행 연월일 | 2009년 8월 10일 인쇄  
2009년 8월 13일 발행
- 발행인 | 박기성
- 편집인 | 금재호
- 발행처 | 한국노동연구원  
[1510]-[0110] 서울특별시 영등포구  
여의도동 16-2 중소기업회관 9층  
☎ 대표 (02) 2096-4100 Fax (02) 757-5840
- 조판·인쇄 | (주)삼영프린텍 (02) 2279-6292
- 등록일자 | 1988년 9월 13일
- 등록번호 | 제13-155호

© 한국노동연구원

정가 6,000원

ISBN 978-89-7356-761-4