

자동차산업의 고용위기와 극복 전략에 관한 국제 비교

박준식

목 차

제 1 장 연구배경 및 필요성	1
제 2 장 연구의 틀 : 고용관계의 사회적 구성과 전략적 선택	6
제 3 장 글로벌 자동차산업의 구도 변화	15
1. 선진국의 부침	15
2. 신흥국의 약진	23
3. 글로벌 자동차산업의 위기	27
4. 각국 정부의 대응과 정책 공조	34
5. 산업 주도권의 이동	36
제 4 장 기업의 대응과 고용관계에 대한 영향	40
1. 구조조정과 노사의 대응 : 전략적 차별성	40
2. 북미 지역과 빅3의 고용조정	44
3. 일본계 기업들의 대응	53
4. 서유럽 메이커들의 대응	56
5. OEM, 해외 자회사, 중소 메이커들의 고용조정	60
6. 대응의 유형과 차이	64

제 5 장 글로벌 고용위기와 한국 자동차산업의 대응	67
1. 한국의 상황	67
2. 현대기아차	70
3. 한국 자동차산업의 현실과 불신의 딜레마	71
4. 쌍용차의 교훈 : 외국과의 비교	75
5. 소결	78
제 6 장 결론 : ‘기회’와 ‘위협’의 기로에서	82
참고 문헌	95
참고 자료	100

표 목 차

〈표 2-1〉 전통적 고용 유연성의 사회적 구성방식	10
〈표 3-1〉 파산과 구조조정 전후 GM의 변화	32
〈표 5-1〉 현대기아차 주요 부품업체의 해외생산 현황	79
〈표 5-2〉 현대모비스 해외진출 현황	80

그림목차

〈그림 2-1〉 본 연구의 설명 틀	12
〈그림 3-1〉 자동차산업에서의 네 가지 기술, 생산패러다임 혁신과 주도기업 변화	16
〈그림 3-2〉 세계 자동차산업의 생산 거점 입지 변화	23
〈그림 3-3〉 세계 자동차산업 주요 메이커들의 생산 추이	27
〈그림 3-4〉 미국 주요메이커들의 연간 미국 시장 판매 추이	28
〈그림 5-1〉 현대기아차 그룹의 글로벌 생산 거점	78

요 약

자동차와 관련된 경제 활동은 전세계 글로벌 경제에서 가장 큰 부분을 점한다. 지난 1년여의 기간 동안 세계 자동차산업에서는 전례 없는 변화가 진행되고 있다. 전 세계의 주요 자동차 메이커들은 글로벌 경제위기로 인해 갑작스런 수요 위축에 직면하였다. 이로 인해 수년간 과도한 설비 투자 등으로 과잉 생산의 위험에 노출되었던 자동차산업은 대규모 구조조정의 위협에 노출되었다. 대규모 구조조정에 직면한 글로벌 기업들은 경쟁력을 상실한 공장들을 폐쇄하거나, 자회사들을 매각하고, 인수합병 등을 통해 절박한 위기를 극복하기 위해 가능한 모든 조치들을 강구하고 있다. 자동차산업에서 진행되고 있는 이러한 구조조정은 공간과 규모의 측면에서 글로벌한 성격을 지니고 있으며, 각국의 정부들이 적극적인 정책 공조와 지원 조치를 취하고 있다는 점 등으로 볼 때 전례 없는 특징들을 드러내고 있다. 다른 한편 현재 진행되는 글로벌 구조조정은 자동차산업의 새로운 기술 패러다임의 등장과 그 맥을 함께하고 있다는 점에서 세계 자동차산업의 경쟁과 산업 지리의 구도를 근본적으로 바꿀지도 모르는 잠재적 중요성을 지닌다.

본 연구는 세계 자동차산업의 대규모 구조조정이 기업들의 고용조정 방식과 결과에 어떠한 차별성을 미치는가에 주목하면서 다음과 같은 질문들에 대한 답을 구하고자 한다. 자동차산업을 둘러싸고 주요 글로벌 기업들과 각국 정부들은 각각의 경제사회 및 제도적 환경 속에서 고용을 지키기 위해 어떠한 노력을 기울이고 있으며, 이 과정에서 어떠한 사회적 합의가 도출되고 있는가? 글로벌 생산체제 속에서 서로 다른 시장과 전략적 지위를 지니는 공장들 간에 고용조정의 위협과 새로운 기회가 어떠한 방식으로 배분되고 있으며, 현재 진행되는 글로벌 고용조정의 과정을 설명하는 새로운 요인들은 어떠한 것들인가? 글로벌 기업들의 고용조정 전략에 영향을 미치는 요인들, 특히 개별 국가 차원의 전통적인 제도적 요인이나 노사관계 환경들과, 글로벌 시장경쟁이라는 새로운 요인들 간에 어떠한 상호작용

ii 자동차산업의 고용위기와 극복 전략에 관한 국제 비교

패턴이 전개되고 있는가? 지속 가능한 경쟁력을 확보하면서 이와 동시에 고용안정을 지키는 데 어떠한 사회적 조정과 타협이 전개되고 있으며, 이 과정에서 효과적인 전략은 무엇인가?

이러한 연구 과제를 수행하기 위해 본 연구에서는 구조조정과 고용조정
의 과정을 ‘고용의 사회적 구성(social construction of employment)’이
라는 시각에서 조명하고자 하였다. 고용의 사회적 구성 이론에 따르면 각
국, 혹은 개별 기업의 고용체제(employment regime)는 다양한 이해,
위협, 기회의 생산과 배분을 위한 핵심 이해당사자들 간의 전략적 선택에
의해 형성되고, 변화해 가고 있다. 오늘날 자동차산업에서 이 과정은 글로
벌 시장 경쟁, 개별 국가들의 정책적 선호, 글로벌 기업들의 전략, 글로벌
기업에서 특정 공장이나 지역의 전략적 지위, 그리고 노조를 포함한 주요
이해당사자들 간의 사회적 타협과 조절되는 것으로 간주된다. 본 연구는
이러한 틀을 통해 현재 진행 중인 글로벌 자동차산업의 구조조정과 고용조
정의 과정을 보고, 그 속에서 일정한 패턴을 추출하면서, 한국 자동차산업
의 노사를 위한 정책 함의를 제공하는 데 주된 목적이 있다.

제 1 장

연구배경 및 필요성

오늘날의 세계 경제에서 자동차는 최대의 글로벌 경쟁 상품이다. 지난 20세기 후반 전세계 경제와 시장의 통합이 가속화되는 세계화의 상황에서 자동차산업을 보유한 주요 산업 대국들과 글로벌 기업체들, 그리고 근로자들은 이 산업에서의 성공을 위해 치열한 경쟁 속에서 부침을 거듭해 왔다. 세계 자동차산업에서는 글로벌 기업체들 간에 역동적인 경쟁과 합종연횡이 진행되고 있으며, 이에 따라 기업들의 서열과 규모가 수시로 바뀌고 있다. 이러한 과정에서 근로자들 역시 경기 변동과 산업 수요, 구조조정 등의 변화에 적응하면서 치열한 생존 경쟁을 치르고 있다.

세계 자동차산업에서 지난 1년 정도의 짧은 기간은 그 어느 때 보다 결정적인 '역사의 순간들'이었다. 2007년 하반기부터 본격화하기 시작한 세계적 규모의 금융 위기가 실물 경제로 전환되면서 경기 상황과 소비자 수요 변화에 큰 영향을 받는 자동차산업도 전례 없는 위기에 직면하였고, 이 과정에서 기업체들 간의 운명이 극명하게 엇갈렸기 때문이다. 글로벌 자동차산업이 전 세계적 규모의 동시 불황에 직면하면서 20세기 후반부터 최근까지 세계 자동차산업을 주도해 왔던 글로벌 자동차 메이커들 간에 전례 없는 서열 변화, 인수 합병, 공장 폐쇄, 고용 축소, 가동률 하락 등의 현상이 동시 병행적으로 전개되고 있는 것

2 자동차산업의 고용위기와 극복 전략에 관한 국제 비교

이다(OICA, 2009).

이러한 변화는 제조업 중에서도 가장 대표적이며 안정적인 고용관계를 지탱해 왔던 세계 각국 자동차산업의 고용위기로 이어지고 있다. 자동차산업의 글로벌 위기는 세계 최대의 자동차 메이커였던 GM을 파산에 이르게 만들었고, 미국 3위의 자동차 메이커인 크라이슬러마저 파산과 매각으로 이어지는 운명을 겪었을 뿐 아니라 세계 2위의 자동차 메이커였던 포드마저 파산 직전의 위기로 몰아넣었던 것이다.

자동차산업의 위기는 글로벌 메이커들에만 국한되지 않았다. 경쟁력이 취약한 군소 자동차 메이커들, 글로벌 기업들의 자회사들 중 다수가 큰 위기를 겪고 있다. 글로벌 기업들과 각종 거래와 지분관계로 얽여 있던 크고 작은 OEM 업체들 역시 파산이나 인수 합병, 혹은 그와 유사한 위기에 직면하였다(Wikipedia, 2009a). 그러한 점에서 2008년 중반부터 최근까지 진행되고 있는 자동차산업의 변화는 세계 자동차산업 전반의 경쟁 구도를 근본적으로 변화시킬 수 있는 새로운 도전으로 보아야 할 것이다.

세계 자동차산업 전반에 걸쳐 진행되고 있는 글로벌 위기와 구조조정은 경쟁적 설비 증설 → 과잉 생산 → 급격한 소비 감소 → 시장의 붕괴와 산업의 위기 → 대규모 구조조정과 고용위기로 이어지는 일련의 과정 속에서 지금도 그 끝을 가늠할 수 없다. 그러나 새로운 경쟁자들에게 위기는 곧 기회를 의미한다. 특히 한국의 자동차 산업은 세계 자동차산업에서 과거의 지배자들이 물러나고 새로운 세력들이 그 자리를 메우는 '질서 재편'의 과정을 백 년에 한 번 올지도 모르는 절호의 기회로 활용해야 하는 절박한 시점에 있다.

자동차산업의 국민경제적 중요성을 인식하고 있는 선진 각국에서는 위기 극복을 위해 다양한 지원 조치들을 취하고 있으며, 각국의 자동차 기업들 또한 저마다의 처지와 관점에서 위기를 극복하고, 세계 자동차산업의 새로운 질서를 주도하기 위해 총력을 기울이고 있다. 자동차산업에서 기업의 성과와 미래의 전망을 좌우하는 변수들은 수없이 많다. 시장과 기술, 정책과 환경 등 경영의 성과에 영향을 미치는 다양한 요

인들에 의해 기업의 성과가 결정되지만, 장기적으로 볼 때 세계 자동차 산업에서의 궁극적인 성공과 경쟁 우위는 오늘의 위기를 극복할 수 있는 '노사'의 노력이 장기간에 걸쳐 어느 정도의 성과를 거둘 수 있는가, 즉 '작업장 경쟁력(workplace competitiveness)'에 의해 상당한 부분 결정될 것이 분명하다(라이커, 2004; 후지모토, 2003).

이러한 상황에서 한국의 자동차산업이 절체절명(絶體絶命)의 기회를 활용하기 위해서는 노사의 새로운 비전 공유와 사회적 합의가 절실히 요구되고 있다. 이를 위해서는 위기에 직면한 세계 자동차산업에서 전개되고 있는 고용위기와 이를 극복하기 위한 각국 정부와 노사의 노력이 어떻게 전개되고 있는가를 살피고, 이를 통해 성공적인 위기 극복 전략들을 파악하는 것과 더불어, 위기 이후의 지속적인 발전과 변영을 위해 우리에게 절실히 필요한 생존 정책과 전략, 고용의 핵심 요소들을 도출하는 작업이 절실히 요구되고 있다. 위기 극복을 위한 각국의 노력과 정책들을 파악하고, 이러한 노력들이 고용위기 극복에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 파악하여 정책적 시사점들을 도출할 필요성이 절박하게 제기되고 있는 것이다.

본 연구에서 우리는 세계 자동차산업이 위기 국면에 본격 진입하는 2008년 후반부터 최근에 이르는 기간 동안 진행되고 있는 각국 정부와 자동차 기업들의 고용위기 극복을 위한 노력들을 정리, 유형화하고, 이를 통해 성공적인 고용위기 극복 전략들을 도출하는 것과 더불어, 한국 자동차산업의 지속 가능한 발전과 변영에 필수적으로 요구되는 '전략적 고용관계(strategic employment relations)'의 발전 방향을 모색해 보고자 한다. 여기에서 본 연구가 의미하는 전략적 고용관계란 특정 산업과 기업이 장기간에 걸쳐 그들의 경쟁 능력과 지속 가능한 발전을 도모하기 위해 고용관계의 제반 요소들을 가장 효과적인 방식으로 배열하고, 결합시켜 자신들의 미래를 위해 활용하는 사회적 주체들의 선택을 의미한다.

우리가 전략적 고용관계에 주목하는 이유는 그것이 기본적으로 각국이 지닌 역사적, 제도적, 경제적 배경을 반영하는 것이면서 다른 한 편

4 자동차산업의 고용위기와 극복 전략에 관한 국제 비교

정부, 경영진, 근로자 등 핵심 이해당사자들이 취하는 사회적 선택의 결과라는 점을 강조하기 위함이다. 특히 위기의 시기에는 경제 주체들이 특정한 방향으로 그들의 미래에 대해 심각한 선택의 상황에 직면하는데, 이러한 시기에 생산 주체들이 어떠한 전략적 선택을 취하는가에 따라 위기 이후 그들의 장기적 운명이 상당한 부분 규정될 수 있기 때문에, '역사적 분기점(historical juncture)'에서의 의사 결정은 특별한 중요성을 지닌다. 본 연구는 전례 없는 위기 속에서 한국 자동차산업의 지속 가능한 경쟁력을 확보하기 위한 노사 협력의 지혜를 발견하고, 이를 바탕으로 경쟁력 있는 고성과 작업장 체제로의 이행을 위한 노사정의 현명한 협력 방향을 제시하는 데 그 주된 목적이 있다.

본 연구의 주요 내용은 다음과 같다. 우선 2장에서 우리는 본 연구에서 상정하는 기본 분석의 틀을 글로벌 구조조정 압력 하에서 자동차산업의 주체들이 택하는 전략적 선택과 그 결과의 성격을 고용관계의 사회적 구성과 전략적 선택의 관점에서 제시하면서 고용관계에서 전략적 선택의 중요성에 대해 논한다. 3장에서는 2008년 중반부터 2009년 중반까지 1년 정도의 기간에 걸쳐 진행되어 온 세계 자동차산업의 급격한 구조조정 상황과 그 주요 원인, 그리고 구조조정 과정에서 각국 자동차산업에 전개되는 고용조정의 양상과 그 성격을 자동차산업의 주요 선진 지역들과 신흥 지역별로 검토해 본다. 이 과정에서 현재 진행되는 글로벌 자동차산업의 지역별 구도와 기업들의 부침이 세계 자동차산업의 미래에 어떠한 함의를 제공하고 있는지를 살펴본다.

다음으로 구조조정과 고용위기에 대하여 글로벌 자동차 메이커의 노사가 어떠한 방식으로 대응하고 있는지를 지역별·기업군별로 검토하면서, 그 전략적 차별성들을 비교한다. 이를 위해 본 연구에서는 북미 지역에서 자동차산업의 고용위기와 빅3를 비롯한 미국계 기업들에서 전개되는 노사의 대응을 본다. 다음으로 유럽 지역에서 독일계 기업들을 중심으로 진행되는 고용위기와 노사의 대응을 본다. 아시아 지역에서는 일본계 기업들의 대응과 더불어 한국의 상황을 비교해 본다. 다음으로 한국에서 진행된 고용조정 방식과 선진국 기업들에 대한 종합적

인 비교를 통해 한국 자동차산업의 발전을 위한 노사정 협력 전략에 대한 시사점들을 파악해 보고자 한다. 다음으로 마지막 결론 부분에서는 지금까지의 연구 내용을 종합적으로 정리하면서 자동차산업의 글로벌 구조조정 상황에서 고용위기를 극복하고, 지속 가능한 발전과 고용 안정을 위해 노사정이 힘을 합하여 위기 극복을 위한 새로운 사회적 선택의 길을 택해야 할 절박한 필요와 그 근거를 논한다.

제 2 장

연구의 틀: 고용관계의 사회적 구성과 전략적 선택

세계 자동차산업에 급격한 구조조정의 압력이 크게 증가함에 따라 경쟁에서 살아남기 위한 생산 주체들의 노력이 치열하게 모색되고 있다. 이러한 변화의 압력은 다만 고용관계에 대해서만 작용하지 않고 있으며, 생산 기술 마케팅 등 경영 전반의 요소에 대한 총체적인 패러다임 전환을 요구하고 있다. 고용관계의 변화에 대한 요구 역시 이 과정에서 예외일 수 없다. 기업들이 유지하고 있는 기존의 고용 행태와 관행, 노사의 협약 등도 거대한 변화의 압력에 유연하고 신속하게 대응해야 하는 압력에 직면하고 있는 것이다. 그러나 변화에 대한 생산 주체들의 대응 방식은 변화의 성격과 이를 바라보는 관점, 생산 주체들의 입장과 그들의 이해에 따라 얼마든지 차별화 된 방식으로 조직화될 수 있다. 이러한 이해의 차이가 고용관계에 대한 사회적 타협에서 가장 크게 드러나는 부분이 고용의 '유연성(flexibility)'과 '안정성(stability)'을 둘러싼 노사의 시각과 입장 차이로 볼 수 있다(박준식, 2002: 2004).

기업들의 경우 예측 불가능한 큰 변화를 동반하는 구조조정의 상황에 적절히 대처하기 위해서는 고용의 '유연성(flexibility)'을 확보할 필요가 절실하다(Harper Report, 2008). 치열한 국제 경쟁과 경기 변동의 불확실성에서 살아남기 위해서는 생산 체제와 고용의 유연성을 최

대한 높여야 하기 때문이다(Boyer, 1998; Locke, Richard, Thomas Kochan and Michael Piore eds., 1995).

그러나 이러한 기업들의 원칙적인 이해와 근로자들의 이익이 반드시 일치하는 것은 아니다. 근로자들은 자신과 가족, 공동체의 생계와 안전, 그리고 안정된 미래를 위해 고용안정이 무엇보다 절실하기 때문이다. 따라서 기업이 추구하는 '유연성'과 근로자들이 바라는 '안정성'에 대한 요구는 생산 현장에서 쉽게 충돌할 가능성이 매우 높다(박태주, 2004; 2005). 실제로 절박한 구조조정의 위협에 노출된 많은 기업들에서 현실적으로 진행되는 구조조정은 이 두 가지 이해의 합리적 조절과 타협, 적절한 합의 보다는 갈등과 충돌, 그리고 심한 경우에는 극도의 불신과 극한적 대결로 귀결되는 경우가 많기 때문이다.

그러나 장기적인 관점에서 볼 때 생산의 주요 이해당사자들이 그들의 작업 현장을 장기간에 걸쳐 경쟁력 있는 방식으로 지켜내고, 지속적인 성장을 도모하기 위해서는 유연성과 안정성이라는 두 목표를 사회적으로 조율하는 '미래를 위한 타협'을 선택할 수밖에 없다(Appelbaum, 1996; Bluestone, 2005; Wilthagen, Ton, 2004; Hartz, 1996). 그리고 이러한 선택은 작게는 개별 공장으로부터, 크게는 국가적, 지역적 수준까지 다양한 스펙트럼으로 전개되며, 기업이나 국가, 지역들 마다 상당한 수준의 편차를 만들어낸다.

실제로 선진국의 고용관계는 유연화를 향한 '수렴(convergence)' 경향에도 불구하고 그 속에 일정한 '다원성(divergence)'을 포함하면서 진행되어 왔으며, 이는 자동차산업에 대해서도 적용될 수 있다(Katz, and Darbshire, 2000; Locke, R. Kochan, T. Piore, M. eds., 1995). 세계 자동차산업에서 1980년대 이후 최근에 이르는 기간 동안 전개되어 온 생산 및 고용관계는 '유연화'라는 큰 방향으로 수렴되는 경향에도 불구하고 특정 기업이나 생산 주체들에 직면하고 있는 사회적, 제도적, 역사적 조건 속에서 그들이 취하는 전략적 선택은 매우 다양한 방식으로 전개되어 왔기 때문이다(Freeman ed., 1994; Streeck W., 1992). 이는 유연화 압력이 증가하고 있음에도 불구하고

8 자동차산업의 고용위기와 극복 전략에 관한 국제 비교

고, 개별 국가나 산업, 조직들이 유연성의 효과를 발휘하면서도 근로자들의 고용을 지키는 방식은 상당한 편차를 갖고 전개될 수 있다는 것을 시사한다. 그리고 우리는 이러한 과정을 ‘고용관계의 사회적 구성(social construction of employment relations)’이라는 관점에서 이해할 것을 제안한다.

세계화에 따른 구조조정과 고용조정의 문제를 고용의 ‘사회적 구성(social construction)’과 ‘고용관계(employment relations)’의 전략적 선택이라는 관점에서 이해할 때 우리는 핵심 이해당사자들 간의 사회적 상호작용 및 그 형성의 맥락에 주목할 필요가 있다. 사회적 맥락 속에서 구성되고 재구성되는 고용관계는 사회 성원들이 명시적, 혹은 암묵적으로 공유하는 고용에 대한 사회적 계약의 패턴으로 볼 수 있다. 이는 이해당사자들 간의 관계, 외부 환경, 국가 정책, 역사 및 제도적 요인들과의 상호작용을 통해 형성되고 변화한다.

우리는 사회적 구성의 결과이자 과정으로 특정한 사회적 맥락 속에서 존재하는 고용 관계의 내용에는 고용의 사회적 의미를 어떠한 방식으로 규정할 것인가의 문제가 포함된다. 누가 고용을 결정하는가, 어떠한 사람들이 우선적으로 고용되는가, 고용된 사람들 사이에서 그들의 ‘지위’, ‘권력’, ‘보상’, ‘안전’ 등이 어떠한 방식으로 배분되는가의 문제가 그 틀 속에서 결정되므로, 고용관계는 넓은 의미에서 ‘사회적 계약’의 한 형태로 볼 수 있다. 따라서 특정한 사회나 조직이 고용 관계에 대한 사회적 계약의 패턴을 어떠한 방식으로 구성하는가에 따라 고용관계의 이해당사자들과 그들의 영향을 받는 수많은 사람들의 사회적 관계가 규정된다. 이렇게 볼 때 고용관계의 사회적 구성방식과 그 변화를 이해하는 것은 그 해당 사회나 그 사회를 기반으로 성장한 산업과 기업의 역동성, 그리고 이들의 미래 전망을 이해하는 중요한 열쇠가 될 수 있다.

고용관계의 전개를 사회적 구성의 관점에서 본다는 것은 그것의 역사성과 선택성을 동시에 고려함을 의미한다. 고용관계는 이해당사자들을 둘러싼 고유의 역사적·제도적 요인들과 특정한 상황에서 이해당사자들 간의 각축과 타협 등을 통해 끊임없이 전개되는 미래에 대한

전략적 선택의 과정과 그 결과에 의해 지속적으로 변화할 수 있다. 고용의 사회적 구성이라는 관점에서 볼 때 기업이나 산업의 고용관계는 이해당사자들을 둘러싼 역사적, 제도적 맥락, 경제적 압력, 인간의 선택이 불가분의 관련성을 맺으면서 형성되어 온 것으로 이해된다(박준식, 2004).

우리는 이러한 관점에서 1년여의 짧지만 극히 중요한 기간 동안 세계 자동차산업에서 진행된 구조조정과 생산 주체들의 전략적 선택의 과정을 비교하면서, 생산의 주체들이 글로벌 구조조정의 압력에 직면하여 어떠한 방식으로 자기 변화와 적응을 모색하고, 그 결과 고용관계의 사회적 선택이 어떠한 방향으로 전개되고 있는가를 비교 사회학적 관점에서 파악해 볼 것이다.

자동차산업의 글로벌 구조조정은 기존의 고용체제에 큰 변화를 요구한다. 이러한 상황에서 변화의 핵심 이해당사자들이 전략적 선택과 교환을 통해 어떠한 방식으로 고용의 안정성과 유연성을 재구성해 가고 있는지를 파악하는 것이 중요하다. 고용의 역사 및 제도적 구성 방식이 상이한 국가를 배경으로 시장의 경쟁 체제를 구축한 기업의 핵심 이해당사자들이 글로벌 구조조정이라는 공통의 압력에 어떠한 방식으로 대처하면서 이한 결과를 만들어내는가를 이해하고, 이를 비교하면서, 고용관계의 변화를 이해하고, 더 나아가 한국의 고용관계 발전에 대한 미래의 함의를 추출하는 것이 본 연구의 주된 의도이다.

〈표 2-1〉은 국가적 수준을 중심으로 고용 유연성이 달성되는 방식을 유형화 해 본 것이다. 이 표에 따르면 시장 중심의 경제적 조정이 중시되는 미국에서는 정리해고처럼 주로 고용 양을 조절하는 방식으로 고용의 수량적 유연성이 추구되는 반면, 사회적 시장 경제를 도모해 온 독일에서는 일자리 나누기와 같은 노동 시간의 사회적 재분배 방식이 선호된다(Hartz, 1996). 반면 개별 기업 수준의 미시적 조정을 선호해 온 일본의 경우에는 노동 방식의 내부 조절, 그리고 고용의 조직간 배분 등을 통해 고용 유연화의 필요에 대응하는 것으로 상정된다. 이 표를 보면, 동일한 고용 유연화의 목표를 추구하는 경우에도 그것의 구

10 자동차산업의 고용위기와 극복 전략에 관한 국제 비교

체적 구성 방식은 사회적 교섭과 전략적 선택에 따라 달라질 수 있으며, 이것이 고용의 사회적 구성이 갖는 중요한 함의로 볼 수 있다. 그러한 의미에서 볼 때 특정한 사회에서 고용의 구성방식은 시장의 압력, 제도적 조건, 전략적 선택에 따라 차별화 되는 복잡한 사회적 구성의 과정이라는 것을 의미한다.

〈표 2-1〉 전통적 고용 유연성의 사회적 구성방식

유연성의 유형	주된 내용	구성 방식	국가
수량적 유연성	정리 해고	고용 양의 조절	미국
시간적 유연성	일자리 나누기	노동시간의 조절	독일
기능적 유연성	내부노동시장	노동방식의 조절	일본

자료 : 박준식(2004).

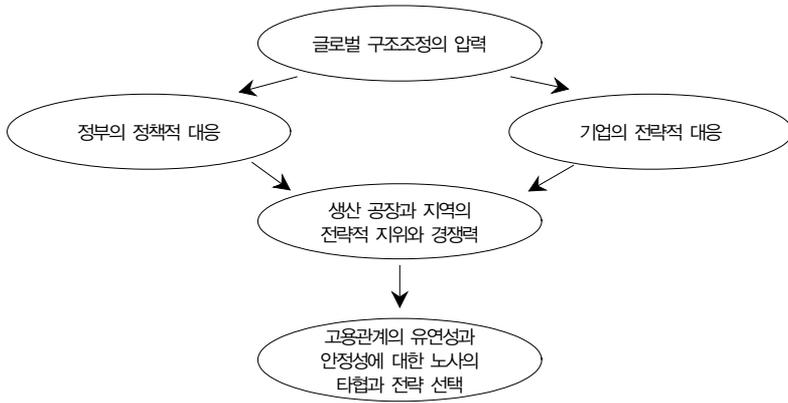
그러나 이러한 분류 방식은 글로벌 기업들 간에 상대방 지역들에 대한 상호 시장 침투가 가속화되고, 제도적 배경이나 지배 구조, 타협의 패턴을 달리하는 기업들이 훨씬 더 다양하게 분포하며 경쟁을 전개하는 21세기의 글로벌 경쟁 구도 속에서 고용관계의 역동성을 설명하는데 일정한 한계를 지닌다. 특히 글로벌 시장의 흐름을 선도하는 글로벌 기업들의 고용관계와 그들의 전략적 선택을 새로운 변수로 설정할 경우 고용관계의 사회적 구성 방식과 전략적 선택의 패턴은 국가적 배경과 더불어 글로벌 전략에 의해 더 큰 영향을 받을 수 있다. 따라서 본 연구에서는 글로벌 기업 네트워크에 속한 공장들의 ‘구조적 지위 (structural status)’라는 요소를 함께 고려하면서 고용관계의 전략적 선택과 그 함의를 고찰할 필요가 있다.

우리는 오늘날 세계 자본주의와 자동차산업의 경쟁과 고용체제 변동을 선도하는 지역들을 중심으로 자동차산업의 주요 글로벌 기업들에서 진행되고 있는 구조조정과 고용조정의 과정에 주목한다. 그 첫 번째는 신자유주의적 고용체제를 선도하는 ‘영미식’ 자본주의 속에서 고용체제를 구성해 온 미국의 자동차산업과 미국계 글로벌 기업들, 그리고 이들

의 영향력이 강하게 미치는 글로벌 생산 네트워크가 집적된 지역과 공장들이다. 두 번째는 강력한 노조의 제도적 힘을 바탕으로 사회적 시장 경제체제 속에서 독특한 고용체제를 형성해 온 독일의 자동차산업과 독일계 글로벌 기업 산하의 공장들이다. 세 번째는 '린 생산(Lean Production)' 체제를 발명하여 세계 자동차산업을 주도해 온 일본 자동차산업과 일본계 기업들, 그리고 이들 기업들 산하의 공장들이다. 네 번째로 개발도상국에서는 거의 유일하게 선진국 자동차산업과 효과적으로 경쟁해 온 한국의 자동차산업과 한국계 글로벌 기업 산하의 공장들을 주요 비교 대상으로 설정하였다. 다른 한편 필요에 따라 글로벌 자동차산업의 새로운 세력으로 급격히 부상하고 있는 중국, 인도 등의 신흥국 자동차 기업들과 그 산하의 공장들에 대해서도 부분적인 검토를 시도한다.

이 연구에서 집중적인 관심을 기울이는 것은 특정한 산업이 강력한 구조조정 압력에 직면하게 되었을 때 기존에 존재하는 역사 및 제도적 조건과 행위자들의 전략적 선택이 만들어내는 '지속'과 '변화'의 내용이며, 이에 영향을 미치는 요인들을 파악하고, 한국에 대한 정책적 함의를 제공하는 것이다. 이 때 주요 배경 변수는 기존 노사관계의 역사적 배경과 제도적 조건, 세계적 수준의 글로벌 구조조정 압력, 그리고 이에 대응하기 위해 주요 이해 집단, 즉 노사관계 당사자들과 정부 등이 취하는 전략적 선택의 내용이다. 우리는 특히 글로벌 구조조정이라는 갑작스러운 경쟁환경변화에 대응하여 정부를 포함한 노사관계의 핵심 이해당사자들이 어떠한 방식으로 전략적 선택과, 교환 및 타협의 패턴을 선택하는가, 그리고 이러한 사회적 계약의 패턴이 유연성과 안정성이라는 고용관계의 두 핵심 목표 간에 존재하는 긴장과 대립을 어떠한 방식으로 조율해 가는가에 주목할 것이다.

〈그림 2-1〉 본 연구의 설명 틀



자동차산업은 대표적인 글로벌 산업이다(National Academy of Engineering, 1982; MacDuffie, J. P. eds, 1997). 이 산업은 세계경제의 글로벌화를 선도해 왔고, 이 과정에서 거의 모든 경쟁 참여자들이 글로벌 구조조정이라는 새로운 환경에 노출되어 있다. 그러나 변화에 대한 대응은 개별 국가나 산업 및 기업 수준의 구조조정을 통과 하면서 차별화된 방식으로 전개될 수 있다. 그 이유는 외부의 변화 압력은 결국 개별 국가, 산업, 혹은 기업 수준에서 존재하는 역사적, 제도적 기제들을 통해 여과될 수밖에 없으며, 이 과정에서 이해를 달리하는 전략적 행위자들의 선택과 교섭을 통한 ‘개입’과 ‘자율성’의 여지가 존재하기 때문이다. 때문에 동일한 경제적 압력이 가해지는 경우에도, 행위자들의 전략적 대응과 교섭은 다양한 방식으로 전개될 가능성이 높고, 이것이 세계화 된 경제 체제에서 다원적인 사회적 계약의 형태들로 나타난다.

고용관행이나 전략의 변화에 대한 요구는 강력한 구조조정 압력에 의해 촉발된다. 세계화된 경쟁 시장에서 구조조정 압력은 국내적 요인보다 외부적 요인에 의해 강제되는 경향이 강하다. 외부적 구조조정 압력은 개별 국가들의 역사 및 제도적 조건들, 그리고 기업의 지배구조 등과 같은 내부 요인들의 영향을 거치면서 각각의 고용관계에 영향을

미치며, 경쟁 압력에 직면한 국가, 산업, 혹은 기업들은 일정한 수준의 자율성을 갖고 그들의 전략을 선택할 수 있다. 이렇게 볼 때 경쟁 압력은 유사할지 모르지만, 개별 국가 차원의 고용조정은 제도적 조건과 전략적 선택, 그리고 미시적 교섭 단위에서의 관행과 교섭에 따라 상당한 부분 차별화 되는 복잡한 사회적 상호작용의 과정이라는 것을 말해준다. 본 연구에서 우리는 자동차산업을 중심으로 특정 산업이 강력한 구조조정의 압력에 직면하였을 때 기존에 존재하는 역사 및 제도적 조건들과 정부의 정책, 그리고 기업 주체들의 전략적 선택이 결합되면서 어떠한 방식으로 고용관계의 목표 변수들을 조정해 가는가를 비교해 보게 될 것이다.

여기에서 우리는 특히 ‘고용 유연성의 사회적 구성 방식’이 국가적 수준, 글로벌 기업 수준, 그리고 개별 기업 수준에서 상당한 차별성과 역동성을 갖고 전개될 수 있다는 점에 주목한다. 고용체제에 대한 전략적 선택이 매우 복잡한 차별성을 나타내는 가장 큰 이유는 지난 20여 년 동안 자동차산업에서 진행된 글로벌화 때문으로 볼 수 있다. 다시 말해 20세기 동안 특정한 국가나 지역의 역사적, 사회적 조건을 배경으로 발전해 온 자동차산업에서 1980년대 이후 글로벌 기업들 간의 상호침투와 경쟁, 각축과 타협이 역동적으로 진행되면서 고용 유연성의 사회적 구성방식 역시 개별 국가 수준을 넘어서는 복잡한 기업 집단 수준의 요인들에 의해 큰 영향을 받게 되었기 때문이다.

본 연구에서 우리가 특별히 초점을 두는 것은 글로벌 구조조정이라는 공통의 상황에 대한 글로벌 기업들의 대응이다. 갑작스러운 대규모 구조조정의 압력은 대다수 국가와 기업들에 대해 고용관계의 유연화 압력을 증가시켰지만, 다른 한 편 이러한 합력은 고용의 불안정을 심화시키는 결과를 가져왔다. 그러나 각국의 기업들이 유연화 압력에 대응하면서 고용안정의 문제를 해결하는 방식은 구체적인 방식은 상당한 차별성을 보여주고 있다.

크게 보아 고용의 유연성에는 세 가지 형태가 존재할 수 있다. 그 첫 번째는 고용의 규모를 조절하는 ‘수량적 유연성’이며, 두 번째는 노동

시간을 유연하게 조절하는 ‘시간적 유연성’이며, 세 번째는 직무 통합이나 배치전환을 통해 얻을 수 있는 ‘기능적 유연성’이다. 문제는 이러한 유연성의 요소들은 ‘상호 배타성’과 ‘상호 보완성’을 동시에 갖는다는 점이다. 바로 이러한 사실 때문에 한 사회가 고용의 유연성을 달성할 수 있는 방식에서 일정한 ‘전략적 자유(strategic freedom)’와 ‘사회적 협약’의 여지가 존재하며, 비록 고용 유연성의 달성이라는 점에서 궁극적 효과는 유사하다고 하더라도, 그 사회적 구성 방식과 사회·정치적 효과는 상당히 큰 자유도를 갖고 차별화될 가능성이 있다(강수돌, 2000). 이 점에서 구조조정의 압력에 대응하면서 기업 수준에서 진행되는 전략적 선택의 내용과 이에 영향을 미치는 요인들을 밝히고, 여기에 내재하는 공통점과 차별성을 구분하며, 그러한 선택의 미래에 대한 함의를 파악하는 것은 중요한 정책적 함의를 제공할 수 있을 것이다.

제 3 장

글로벌 자동차산업의 구도 변화

1. 선진국의 부침

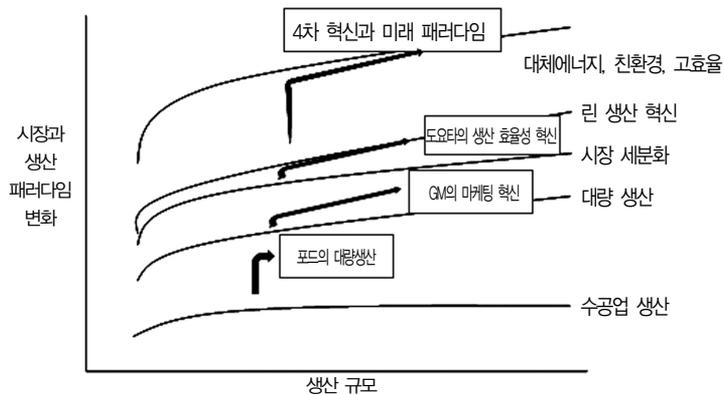
자동차산업은 차량의 디자인, 개발, 제조, 마케팅, 세일즈 등을 포함하는 일련의 부가가치 활동들을 총괄한다. 넓은 의미에서 자동차 및 이와 연관된 활동은 세계적으로도 단일 산업으로 가장 큰 고용 비중을 차지한다. 그러한 이유 때문에 자동차산업의 동향은 각국과 지역의 경제 구도 변화에 큰 영향을 미치는 중요한 변수의 하나로 간주되어 왔으며, 산업 지리와 정책의 핵심 부분을 점하고 있다. 그러나 본 연구에는 자동차의 제조와 관련된 일련의 가치 부가 활동이라는 협의의 개념으로 자동차산업이라는 용어를 사용한다. 본 연구에서 자동차산업의 고용관계로 지칭하는 부문은 주로 자동차 제조와 직·간접적인 관계를 맺고 있는 고용영역에서 이루어지는 고용관계 요소들의 제도적 배열과 조응 형태, 그리고 고용관계 주체들의 다양한 선택 양태와 그 결과의 사회적 패턴을 의미한다.

2008년 한 해에만 세계적으로 약 71,009,000대 정도의 차량이 생산되었다. 이 중 22.9백만 대가 유럽에서, 21.4백만 대가 아시아 태평양 지역에서, 19.4백만 대가 북미에서 4.4백만 대가 라틴 아메리카

에서, 2.4백 만 대가 중동에서, 그리고 1.4백 만 대가 중동에서 생산되었다. 세계 자동차산업의 생산과 소비 동향을 횡단적 측면에서 보면, 세계 자동차산업의 주력은 유럽과 북미 지역이지만, 종단적 측면에서 보면 중국, 브라질, 인도, 러시아 등 이른바, BRICs 지역이 가장 큰 잠재력을 지니고 있다(OICA, 2009; 삼일회계법인, 2007).

특히 생산 입지와 시장의 역동성 관점에서 보면 세계 자동차산업의 지정학적 중심은 2008년 이후 상하이와 그 인근 지역을 비롯한 중국으로 이동하였다. 세계 자동차산업에서 중국의 소비시장이 자동차 대량 생산과 소비시장의 본격 성장단계에 진입하고, 중국 시장의 기회를 선점하기 위해 전세계 자동차 메이커들이 집중적인 투자와 생산 능력 확대에 나섬에 따라 중국의 자동차산업은 2009년을 기점으로 북미 시장을 능가하는 규모로 성장했기 때문이다(China Daily, 2009. 07.20).

(그림 3-1) 자동차산업에서의 네 가지 기술, 생산패러다임 혁신과 주도기업 변화



자료 : Maxton, Graeme P. John Wormald(2004).

산업의 지리적 이동과 더불어 전세계 자동차산업은 현재 급격한 구조 변동의 과정에 있다. 자동차산업은 시장, 기술, 생산 방식, 정부 정책, 소비자 기호 등과 같은 변수들 간에 긴밀한 영향을 주고받으면서

기업들의 부침과 생산 및 고용 패러다임의 변화가 이어져 왔다. <그림 3-1>은 20세기 초반 이후 자동차산업에서 진행된 주요한 산업 및 생산 패러다임의 변화 흐름을 요약한 것이다.

<그림 3-1>에 따르면 자동차산업은 20세기 초반 본격적인 산업화 단계에 접어든 이후 지속적인 생산 패러다임 변화를 경험하고 있는 것으로 제시된다. 그리고 생산 패러다임의 변화와 더불어 산업의 주도 세력들 역시 부침을 거듭해 왔다. 20세기 초반 수공업적 주문생산체제를 근본적으로 혁신하여 생산성 혁명을 일으킨 포드사는 대량생산체제를 주도한 바 있고, 그 뒤를 이은 GM은 대량 생산과 마케팅을 결합시켜 포드의 지배를 무너트리고 50여 년간 글로벌 자동차산업을 주도해 왔다. 그리고 1980년대 이후에는 도요타로 대표되는 일본계 기업들이 자동차산업에서 효율성과 생산성 혁신을 주도함으로써 주도 기업의 구도에 지각 변동을 일으킨 바 있다. 그리고 2000년대에 진입하는 오늘날 세계 자동차산업은 에너지와 환경 위기라는 새로운 외부 환경의 도전 뿐 아니라 내부적으로는 신흥시장을 중심으로 새로운 경쟁자들이 속속 진입하는 새로운 격동의 시기를 맞이하고 있는 것이다.

세계 자동차산업은 21세기에 들어서면서 또 한 번 대규모 기술 및 생산 패러다임의 변화에 직면해 있다. 에너지 위기가 임박한 현실이 되면서 친환경, 고연비 차량 개발에 대한 압력이 크게 증가해 왔고, 각국 정부도 자동차산업에 대해 강도 높은 환경 및 기술 기준을 요구하고 있다. 지난 100여 년 동안 자동차산업을 주도해 온 내연기관과 석유 중심의 동력원이 전기, 수소 등 새로운 대체 에너지원으로 전환될 필요성이 제기되면서, 미래의 산업 표준과 기술 혁신을 누가 주도하는가에 따라 산업의 주도권이 크게 바뀔 수도 있는 상황이 도래한 것이다.

2008년은 한 편으로 대규모 산업구조조정이라는 변화와 더불어 새로운 산업과 시장의 기회가 등장하는 중요한 시점으로 이해될 수 있다. 세계 자동차산업에서 전통적인 생산과 기술 패러다임에 의존해 온 기업들은 원자재 가격 상승, 소비자 기호 변화, 환경의 중요성 부각, 공공정책의 변화 등에 의해 큰 위협에 직면해 있다. 반면 새로운 변화에

신속하게 능동적으로 대응하여 기술을 선점하고 새롭게 열리는 시장의 기회를 새로운 발전의 원동력으로 전환시키는 데 성공한 기업들이 새롭게 부각되고 있다. 이와 같은 변화가 이어질 경우 세계 자동차산업에서는 구조조정이라는 터널을 지난 다음 산업 전반에 걸쳐 새로운 지정학적 구도가 형성될 가능성이 매우 크다.

자동차산업에서 20세기의 후반부는 '미국의 세기'로 규정해도 무방할 것이다. 미국 기업들은 대량생산과 대량소비를 실현한 산업 표준을 주도하면서 적어도 1980년대 무렵까지 세계 자동차산업의 황금기를 주도할 수 있었다. 북미 지역의 탄탄하고 폭 넓은 내수 시장을 기반으로 성장한 미국계 메이커들은 전 세계로 그들의 생산 거점들을 확대하면서 세계 시장의 성장과 기술 발전을 주도해 왔던 것이다.

미국의 산업과 고용에서 자동차산업이 차지하는 위치는 거의 공룡에 가깝다. 빅3와 관련 부품 업체들, 딜러들에 고용된 근로자 규모는 대략 160만 명에 달한다. 자동차 관련 모든 산업과 연관 서비스를 합하면 이 산업에만 310만 명이 고용되어 있다. 부품제조 분야 504,000, 수리관련 분야 864,000, 판매 분야 340,000, 딜러 120만, 제조 114,000 등이다. GM 한 회사만 미국 내에 123,000명을 고용하며, 대략 200만 명 정도가 의료보험을 이 산업에 의존하고 있으며, 775,000명의 은퇴자들이 자동차산업에서 받는 연금으로 생계를 이어간다(US Bureau of Labor Statistics, September, 2008; Wikipedia, 2009a).

그러나 세계 자동차산업에서 미국계 기업들은 장기적인 쇠퇴의 길을 걸어 왔다. 북미 지역 메이커들의 쇠퇴는 자동차산업의 주도권이 유럽과 아시아를 중심으로 이동하는 장기적 추세 속에서 전개되어 왔고, 미국 자동차산업 노사의 잘못된 전략과 판단은 이러한 쇠퇴를 가속화시키는 결정적인 요인의 하나가 되었다(복득규, 2009).

전통적으로 북미 지역의 자동차산업은 미국과 캐나다라는 두 축을 중심으로 발전해 왔다. 특히 캐나다의 온타리오 지역은 현재도 세계적인 자동차 산업 클러스터 지역으로 명맥을 유지하고 있다. 캐나다 자동

차산업은 미국 자동차산업과 불가분의 긴밀한 관련성을 맺고 있다. 미국과 캐나다 간에 1994년 1월에 체결된 북미 자유무역협정을 계기로 미국 메이커들은 캐나다 생산을 크게 증대시켰고, 현재 캐나다에는 GM, 혼다, 크라이슬러, 도요타, 포드가 5대 메이커의 위치를 점하고 있다. 캐나다의 자국 메이커들은 오래 전 미국의 빅 스리에 흡수되었지만, 자동차산업은 캐나다의 가장 큰 산업이며, 2006년 온타리오 지역은 미시간 지역을 제치고 북미 최대의 자동차 생산 지역으로 성장하였다. 또한 캐나다를 거점으로 성장한 세계적 부품업체인 메그나 인터네셔널(Magna International)사는 세계 3대 부품 업체의 하나로 GM의 유럽 자회사인 오펔사(OPEL)를 거의 인수한 상태에 있다.

그러나 1980년대 후반 이후 북미 지역 자동차산업에서는 새로운 산업 지도 변화의 흐름이 이어져 왔다. 일본, 한국, 독일 등 해외 자동차 메이커들의 현지 생산 공장들이 본격적인 가동을 시작하면서 자동차산업의 생산 거점은 빅3가 위치한 오대호 지역으로부터 해외 메이커들이 집중적으로 투자한 중남부 지역으로 폭 넓게 분산되기 시작한 것이다. 이러한 투자 패턴의 지역적 변화는 미국 내에서도 산업과 고용 지도를 크게 변화시키는 요인이 되어 왔다. 다시 말해 오대호 연안의 전통적 생산 거점들은 지속적으로 쇠퇴하거나 고용 감소가 일어나는 반면, 중남부 지역에서는 해외 기업들의 진출과 더불어 새로운 고용이 계속 창출되어 온 것이다.

결국 북미 지역 자동차산업의 위기는 주로 빅 스리의 생산 거점들이 집중된 디트로이트, 미시간, 온타리오 지역을 중심으로 집중되는 경향을 보여주고 있다. 공교롭게도 이들 지역은 전통적으로 전미자동차노조, 즉 UAW의 핵심 조직 거점들과 중첩되고 있어서 지역 산업의 위기와 노조의 위기가 동시 병행적으로 진행되는 특징을 보여주고 있다(Jerry White, 2008). 이에 반해 해외 메이커들이 주도하는 중남부 지역의 공장들은 무노조(non-union) 공장들이 대부분을 차지하고 있다. 이들 남부 지역 공장들은 노조 조직률과 시간당 급여 수준이 상대적으로 낮은 젊은 근로자들이 주축이 되어 있다는 점에서 큰 차별성을 보이고

있다. 미국 뿐 아니라 해외 메이커들은 미국 지역에 진출할 때 상대적으로 보수적이고 노조에 대해 거부감이 큰 중남부 지역을 선호함으로써 이들 지역들이 20여 년 동안 미국 자동차산업의 새로운 거점으로 성장함으로써 산업 지리 구도가 크게 변화한 것이다.

빅3와 전통적 생산 거점들이 지속적으로 폐쇄의 위기에 직면하면서 미국과 캐나다를 포함하는 북미 지역에서는 빅3를 중심으로 절반 정도의 승용차 공장들이 폐쇄되고, 최소 20만 정도의 일자리가 자동차산업에서 사라질 것으로 예측되고 있다. 이러한 변화는 자동차산업의 역사에서 거의 백 년에 한 번 닥칠 수 있는 큰 변화로 인식되고 있다. 이 과정에서 지난 20세기를 대표했던 산업의 대표 기업들이 사라지거나, 그들의 지위를 상실한 상황에 있으며, 이를 대신하여 새로운 글로벌 네트워크로의 재편이 현재 빠른 속도로 진행되고 있다(Wikipedia, 2009a).

독일은 자동차산업의 원조 국가이다. 내연 기관, 디젤 엔진을 비롯한 자동차 엔진의 기본 모델이 모두 독일에서 출발한 것은 잘 알려진 사실이다. 다임러 벤츠(Daimler-Benz)는 이 산업에서 가장 오래된 기업이다. 벤츠는 1998년 미국 진출을 위해 크라이슬러를 매수했지만, 큰 손실을 보고 2007년 다시 매각하고 말았다. 대중차 시장에서는 오펀과 폭스바겐(Volks Wagen, VW)이 가장 잘 알려진 회사이다. GM이 1929년 이 회사를 매입한 이후 한 때 나치에 의해 통제된 시절이 있었지만, 1948년 이후 다시 GM의 자회사로 재탄생하였다. 폭스바겐은 독일 최대의 대중차 메이커이면서도 다양한 브랜드들을 보유하고 있다. 1964년에 아우디(Audi)를 매수하여 자회사로 거느리고 있다. 폭스바겐은 2008년 포르쉐를 공식적으로 인수하면서 아우디, 부가티, 람보르기니, 벤틀리, 스코다, 만(Man), Seat, Scania AB 등 대중차부터 최고급 브랜드를 망라하는 유럽 최대의 자동차 메이커로 변모하였다. 2009년 폭스바겐은 놀랍게도 도요타를 제치고 잠시 세계 1위 생산업체로 세계 자동차산업의 새로운 강자로 부각되고 있다. 폭스바겐은 특히 시장이 급팽창하고 있는 중국, 브라질 시장을 성공적으로 개척

하여 글로벌 자동차 시장 재편의 핵심 변수로 등장하였다.

다른 한 편 이탈리아, 프랑스, 영국, 스페인 등도 전통적으로 자동차 생산 기지를 보유하고 있지만, 이탈리아와 프랑스를 제외하면 독자적인 자국 브랜드 메이커는 보유하지 못하고 있다. 특히 영국의 자동차 시장은 닛산, 도요타, 혼다, BMW(MINI, Land Rover의 모기업), 포드 등 일본과 독일 기업들의 해외 자회사들에 의해 점유되어 있다. 통일 전 동독 지역, 체코, 폴란드 등 과거 동유럽 사회주의 경제권 지역들 역시 유럽 지역에서 자동차산업의 새로운 생산 거점으로 빠르게 성장해 왔다. 이들 지역들은 자신의 독자적인 글로벌 기업들을 보유하는 것 보다는 주로 유럽이나 아시아 기업들의 현지 OEM 공장들을 유치하는 전략을 통해 자동차산업의 발전을 도모해 왔다. 그러나 이러한 전략은 급격한 수요 침체 상황에서 생산량 감소와 조업 단축, 고용 축소 등의 측면에서 본국 거점들에 비해 더 심각한 고용불안에 직면해 있다. OEM 생산이 지니는 생산과 고용상의 구조적 취약점을 인식한 동유럽 국가들은 독자 브랜드 개발의 필요성을 심각하게 인식하는 상황에 있다.

일본 자동차산업은 소형차 시장을 기반으로 착실한 성장을 거듭한 끝에 오늘날 세계 자동차산업의 시장, 기술, 혁신을 선도하고 있다. 일본 자동차산업의 글로벌화는 북미 지역을 중심으로 1980년대부터 본격화되어 이 시기부터 도요타, 혼다, 닛산을 비롯한 3대 자동차 메이커들이 글로벌 시장을 본격적으로 주도하기 시작하였다. 특히 도요타는 자타가 공인하는 세계 자동차산업의 선두 주자이다. 도요타, 혼다 같은 일본계 기업들은 미국이나 유럽 회사들과는 달리 인수합병에 의한 확장보다는 자체 브랜드를 중심으로 글로벌 시장을 개척해 왔다는 점에서 인수 합병에 의존해 온 미국이나 독일 메이커들과 상당한 차별성을 보여준다.

지난 50여 년 동안 거침없는 성장을 거듭해 온 도요타는 마침내 2008년을 기점으로 생산 대수와 매출, 이익 뿐 아니라 신기술 등에서 세계 산업을 선도하는 최고의 메이커가 되었다. 이 과정에서 도요타가 축적해 온 작업장 혁신과 관련 노하우들은 '린 생산 방식'이라는 이름

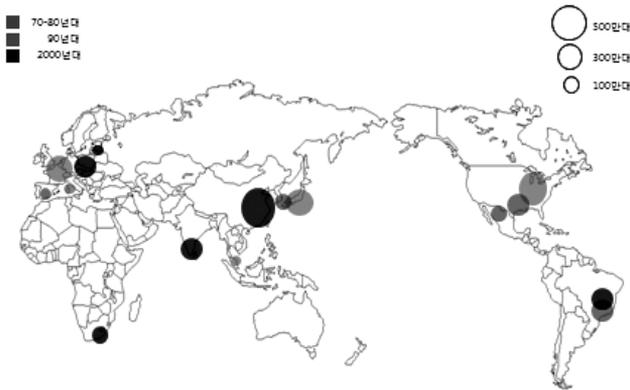
22 자동차산업의 고용위기와 극복 전략에 관한 국제 비교

으로 전 세계 자동차산업의 벤치마킹 대상이 되었다. 지난 20여 년 동안 세계 각국의 자동차 메이커들은 도요타의 린 생산 방식을 적극적으로 수용하여, 자신들의 고유한 제도나 기업 관행, 작업장 문화 등과 접맥시키는 작업을 활발히 전개해 왔으며, 이로 인해 세계 자동차산업의 생산 방식은 린 생산 방식의 요소들과 기업 특수적 요소들을 적절히 결합시켜 하나의 사회적 기준 속에 다양성을 포함하는 방식으로 진화해 왔다.

2. 신흥국의 약진

세계 자동차산업의 지정학에서 지난 10여 년 동안 일어난 가장 큰 구도 변화는 신흥국 시장과 생산 거점의 거대한 확장으로 요약할 수 있다. 북미와 유럽, 그리고 미국이라는 자동차산업의 3대 지역 거점이 20세기 자동차산업의 화려한 발전을 주도해 왔다면 21세기 자동차산업은 중국, 인도, 브라질, 멕시코, 러시아 등 인구와 소비력 성장 대국들에 의해 주도되는 양상을 보이고 있다. 자동차산업의 신흥 국가들은 한국을 제외하면 모두 북미나 유럽에 버금가는 인구 규모와 자체의 잠재 소비 시장을 보유하고 있다. 이들 국가들은 국민 소득 증가와 더불어 대표적인 내구 소비재인 자동차 보유를 원하는 중산층 인구가 빠른 속도로 성장함으로써 자동차 대중소비시장이 본격적으로 성장하고 있다는 공통점을 지닌다. 신흥국 자동차산업의 발전을 선도하고 있는 국가는 단연 중국이다.

〈그림 3-2〉 세계 자동차산업의 생산 거점 입지 변화



중국의 자동차산업은 세계 최대의 잠재 소비 규모를 자랑하는 자국

내수 시장이 본격적인 대중 소비 시대에 진입하는 것과 더불어 매년 큰 폭의 성장을 거듭하고 있다. 중국 정부는 자동차산업 발전을 촉진하기 위해 단기적으로 5~6개의 자국 메이커들을 집중 지원하고 있으며, 장기적으로는 미국처럼 3~4개의 글로벌 기업들로 육성하는 전략을 갖고 있다. 중국은 2000년대부터 부족한 경영 자원과 기술력 등을 신속히 공급받기 위해 해외의 글로벌 메이커들과 자국 기업들과의 합작 경영을 추진해 왔고, 중국 시장의 전략적 가치를 인식한 글로벌 기업들이 이러한 정책에 부응하여 대규모 투자를 집중함으로써 단기간에 세계 최대의 자동차 생산 거점으로 도약하는 데 성공하였다.

중국은 이미 2008년 미국을 제치고 세계 최대의 자동차 생산 대국이 되었을 뿐 아니라 중국 내수시장 규모도 2009년에 처음으로 세계 최대 규모로 성장하여 명실 공히 세계 최대의 자동차 생산 및 소비 대국이 되었다. 폭스바겐, GM, 도요타, 닛산, 체리 자동차가 중국의 5대 자동차 메이커들이지만, 이들 말고도 현대-기아 등 전 세계 주요 메이커들이 중국 시장에서 치열한 경쟁을 벌이고 있다. 특히 최근에는 중국 정부의 적극적인 정책적 지원과 배려, 자국 차량지원정책에 힘입어 중국 메이커들의 국내 시장 점유율이 크게 상승하고 있다.

2008년은 세계 자동차산업에서 '새로운 디트로이트'의 탄생을 알린 해로 기억될 것이다. 이는 중국이 세계 자동차산업의 최대 소비 시장이자 생산 기지로 떠올랐음을 의미한다. <그림 3-2>는 세계 자동차산업에서 주요 생산 거점들이 어떻게 변화해 왔는지를 보여준다. 1970-1980년대까지 북미, 유럽, 일본이라는 3극으로 구축되었던 글로벌 자동차산업의 주요 생산 거점들은 그 이후 한국, 멕시코, 브라질, 스페인, 캐나다 등 주변 국가들로 빠른 속도로 확산되었다. 그리고 1990년대 이후 최근에 이르는 짧은 기간에 이들 국가들에 더하여 중국, 인도, 동유럽, 남아프리카 등이 글로벌 생산 거점 대열에 새롭게 합류하였다. 생산 거점의 변화 상황을 보면, 지난 100여 년 간 자동차산업의 중심은 유럽과 미국, 일본이었으나, 이제 그 중심이 중국으로 이전되어 산업 지도의 모든 것이 바뀌었음을 보여준다. 특히 중국의 급

속한 성장은 앞으로 세계 자동차산업의 산업 지리 구도가 어떻게 변화할 것인가를 가늠하는 새로운 잣대가 되고 있다.

중국은 글로벌 자동차시장의 급격한 침체에도 불구하고 세계 자동차산업의 주요 메이커들의 대규모 투자 유치와 국내 기업들의 급속한 성장을 기반으로 세계 자동차산업의 새로운 주도 지역으로 등장하였다. 중국이 글로벌 자동차산업의 새로운 주도 국가가 될 수 있었던 가장 큰 이유는 미국을 능가하는 규모로 성장한 막대한 내수 시장의 성장 때문이었다. 2009년 중국 시장에서 자동차 판매는 270만 대로 4.3% 성장을 기록하였고, 앞으로 시장은 10%대의 성장을 지속할 것으로 기대된다. 이는 미국과 유럽이 각각 -23%, -15% 감소 추세와 비교할 때 대단한 변화이다. 세계 자동차 산업에서 중국만이 지속적인 성장을 지속하고 있는 현재의 추세가 지속될 경우 세계 자동차산업 전반에 걸친 중국의 영향력은 크게 확대될 것이며, 향후 중국은 내수 뿐 아니라 수출 시장에서도 글로벌 자동차산업의 새로운 주도 국가가 될 것이 분명하다.

중국의 성장은 글로벌 메이커들에게 반드시 좋은 소식만은 아니다. 시장의 성장과 더불어 중국 메이커들이 급속한 속도로 성장하고 있기 때문이다. 중국은 처음 해외 기업들과의 협력을 통해 시장을 키웠지만, 이제 기술과 자본을 겸비한 중국 메이커들이 시장 점유율을 급격히 확대하고 있다. 자국 업체들의 시장 점유율은 2009년 1/4분기에 2008년 26%에서 2009년 30%로 높아진 반면 해외 업체들의 점유율은 지속적으로 하락하고 있다. 중국 메이커들의 학습과 기술 습득 속도는 가속도를 더해 가고 있으며, 글로벌 기업들과의 기술격차 역시 크게 줄어들어 세계 시장에서 중국 메이커들의 등장이 눈앞에 다가 온 상황이다. 또한 친환경 전기자동차 분야에서는 부분적으로 중국 기업들이 이미 첨단 기술을 선도하고 있다.

중국의 대표적인 자국 메이커들인 Chery, Geely, BYD 등은 자국 시장에서의 내수 점유율을 계속 확대하고 있으며, 자국 메이커들 간에도 치열한 경쟁을 거듭하고 있다. 품질 향상을 위한 노력도 꾸준히 전

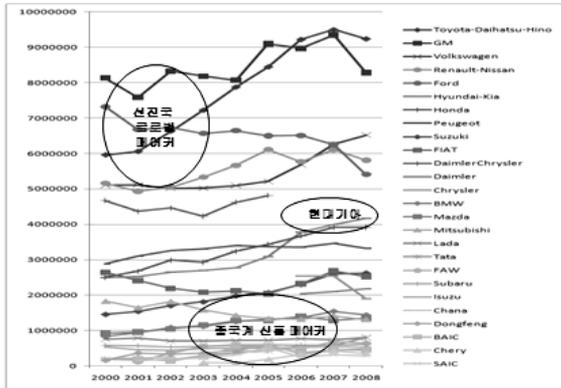
개되어 높은 고급 자동차 시장에서도 강자로 떠오르고 있다. 중국 메이커들의 품질 향상 노력도 대단해서, 최근 들어 안전도, 내구성, 품질 등에서 뚜렷한 향상을 보여주고 있다. 이들 기업들은 사브(Saab), 볼보(Volvo), 허머(Hummer) 등 외국 업체들도 적극적으로 인수하여, 빠른 속도로 신기술을 축적하고 있다. 기업들 간의 경쟁도 치열하게 전개되면서 자동차의 가격 인하 압력도 강하다. 특히 소형차 부문에서 가격 경쟁이 치열하게 전개되어 기업들의 이윤율이 급격히 하락하고 있다(Reuters, 2009).

단기간에 경영 능력과 생산 기술을 터득한 중국의 주요 국내 메이커들이 자국 시장 점유율을 빠르게 확대하면서 경쟁력을 갖추고 있을 뿐 아니라, 활발한 해외 기업 인수나 합병 등을 통해 세계 시장 진출을 서두르고 있는 상황에서 신흥국 메이커들의 성장과 발전은 세계 자동차산업의 판도에 영향을 미칠 또 하나의 잠재 변수가 되었다. 중국에 비해 두드러진 것은 아니지만, 인도나 브라질의 자동차산업 역시 중국에 버금가는 거대한 잠재력을 지니고 있다. 인도의 경우 타타(Tata) 자동차가 최근 포드의 자회사였던 제규어(Jaguer)를 인수하거나, 독자적인 초소형 저가 자동차를 개발하는 등 역동적인 성장의 조짐을 보여주고 있다. 인도 시장의 높은 잠재력을 의식한 글로벌 메이커들도 속속 인도 현지 공장에 투자를 본격화하고 있다. 다른 한편 브라질 등은 폭스바겐 등 외국 메이커들이 오래 전부터 주요한 생산 거점을 구축해 왔으며, 에탄올 등 대체 연료 기술 시스템 등에서 독자적인 시장과 기술 시스템을 축적해 왔다. 여기에 한국 등 새로운 경쟁자들이 진출을 서두르고 있어서 자동차산업의 성장과 발전 전망은 어느 지역 못지않게 크게 나타난다.

3. 글로벌 자동차산업의 위기

2008년부터 본격화 된 세계 자동차산업의 위기는 세계의 주요 지역들에서 동시 다발적으로 진행되고 있는 ‘글로벌’ 위기의 성격을 지니고 있다. 자동차산업의 위기는 세계 금융 위기와 동시 병행적으로 진행되고 있다는 점에서 세계 경제 위기와 그 맥을 함께한다. 세계 자동차산업의 위기는 2008년 중반 이후 GM, 크라이슬러 등 미국 빅 스리의 극적인 몰락을 기폭제로 하고 있다. 미국을 중심으로 촉발된 금융위기는 실물 부문에서 대표적인 내구 소비재이면서 경기에 민감한 자동차 산업에 치명적인 수요 감소를 유발하였고, 곧 이어 빅 스리 등과 긴밀한 생산 네트워크로 연결된 캐나다, 유럽, 일본 등지로 급속하게 파급되었다.

〈그림 3-3〉 세계 자동차산업 주요 메이커들의 생산 추이



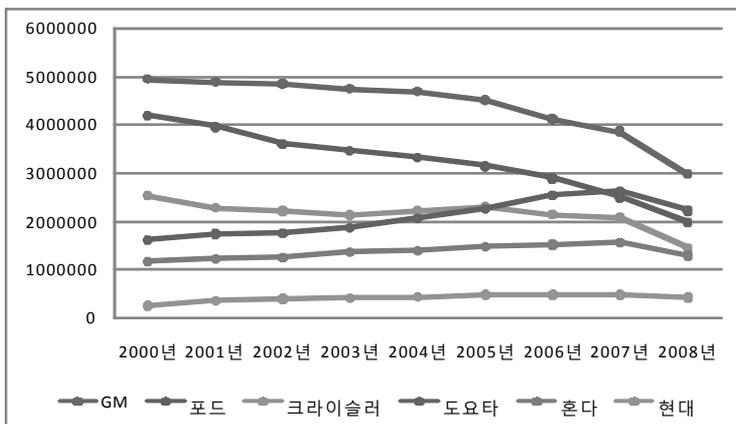
자료 : OICA(Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles) 자료를 근거로 작성.

〈그림 3-3〉은 2008년을 기점으로 세계 자동차산업 주요 메이커들의

생산 추이를 보여준다. 이 그림에 따르면 글로벌 금융위기의 조짐이 본격화되던 2007년을 기점으로 미국, 일본, 유럽 등 선진국 주요 메이커들의 자동차 생산이 급격히 줄어드는 것을 볼 수 있다. 이러한 추세는 오래 전부터 중국과 브라질에 주요 생산 거점을 구축한 폭스바겐사, 그리고 인도, 중국, 동유럽을 중심으로 활발한 글로벌화를 추진해 온 현대기아차를 제외하면 거의 대다수 기업들이 공통적으로 직면한 현상임을 보여준다. 글로벌 위기의 직접적인 충격은 특히 북미와 유럽 시장에 집중된 업체들일수록 더 크게 받고 있음을 보여준다. 그러나 이 그림은 위기에도 불구하고 생산 규모 10위 이하의 중국계 신흥 기업들은 지속적인 성장을 거듭해 오고 이는 모습도 동시에 보여주고 있다. 자동차산업의 위기가 미국의 빅3 메이커들을 중심으로 촉발된 데에는 몇 가지 이유가 있다.

첫째, 2003년 이후 전세계 유가가 지속적으로 상승하면서 미국 시장에서 1990년대의 황금기를 누렸던 스포츠 유틸리티 차량(SUV)이나 픽업트럭 등에 대한 수요가 꾸준히 감소해 온 것을 들 수 있다. 이러한 추세는 미국 시장에서 빅3 메이커들의 지속적인 시장 점유율 감소를 가져왔고, 빅3 메이커들은 서서히 위기의 정점을 향해 나아가고 있었다(복득규, 2009).

〈그림 3-4〉 미국 주요메이커들의 연간 미국 시장 판매 추이



〈그림 3-4〉는 2000년 이후 미국 시장에서 빅3 메이커들의 시장 점유 추이를 보여준다. 이 그림에 따르면 GM, 포드, 크라이슬러 등 빅3 주요 메이커들의 시장 점유율은 2000년대 내내 지속적인 하락 경향 속에 있었음을 보여준다. 2007년 연말부터 조짐을 보이기 시작한 자동차산업의 위기는 이러한 추세에 결정적인 타격을 가했음을 의미한다. 2000년대 내내 지속되어 온 빅3의 북미 시장점유율 하락은 2008년 위기 무렵에는 이미 그 한계를 확연히 드러내고 있음을 보여주고 있었던 것이다.

둘째, 시장 점유율 감소에도 불구하고 미국 메이커들은 북미에 진출한 일본, 한국 등 해외 메이커들에 비해 임금, 복지, 의료비, 연금 등에서 고비용 구조를 지니고 있었다. 미국 메이커들은 1990년대 호황의 시기에 현직 노조원 규모를 증가하는 퇴직 노조원들에 대한 의료비 지원 등 막대한 ‘유물 비용(legacy cost)’을 초래하는 단체협약을 체결하였고, 이는 빅 스리 메이커들의 비용 경쟁력을 크게 악화시킨 요인이 되었다(Connolly, C., 2005).

빅3의 단체협약에서 예기치 않은 막대한 비용을 초래한 대표적인 사례가 퇴직 조합원들에 대한 의료보장 혜택 조항과, UAW와 빅3가 1984년과 2005년에 체결한 ‘일자리 은행(Job Bank)’ 협약이다. 2005년 빅3는 기술 변화나 공장 재고조정 등으로 인해 발생하는 12,000명의 잉여 노동력들에 대해 노동자들의 급여를 보호하고 일시 해고를 방지하기 위해 일자리 은행 프로그램을 만들어 공장 가동이 중단된 경우에도 월급과 부가급여 일체를 종업원들에게 보장하는 협약을 UAW와 체결하였다. 노동자들은 정부의 실업 지원금이나 회사의 실업 관련 보조금이 소진된 이후 일자리 은행을 통해 혜택을 받을 수 있으며, 노동자들이 일자리 은행 프로그램의 수혜를 받기 위해서는 자전거수리, 전기기술, 꽃꽂이, 커뮤니티 서비스 등 각종 기술 및 취업 교육을 받아야 한다.

이 프로그램의 도입으로 자동차 메이커들은 공장이 아예 폐쇄되어 일하지 않는 노동자들에 대해서도 노조 협약 임금과 부가 혜택의 85~

95%까지 부담해야 할 의무가 생긴다. 이 협약에서 GM과 크라이슬러는 4년 동안 일자리 은행에 각각 22억 달러와 4억5천만 달러를 할당하는 한 편 월급제 직원들에 대해서는 추가로 5천만 달러를 지불하고, 이어서 포드 역시 9억4천만 달러를 제공하였다. 이 협약은 자동차 회사들로서는 치명적인 결과를 초래할 수 있다는 것이 최근의 구조조정 과정에서 드러났다. 한 예로 회사가 한 지역에서 다른 지역으로 공장을 이전할 경우 노동자들은 이주하지 않고서도 일자리 은행에 등록할 경우 평생동안 현 임금의 95%를 수령할 수 있기 때문이다.

다른 한 편 빅3는 엄청난 비용 부담을 초래하는 퇴직 UAW 조합원들에 대한 의료보험 협약을 체결함으로써 헤어날 수 없는 고비용 구조를 고착시키는 치명적인 실수를 범하였다. 특히 퇴직 조합원들이 많았던 GM은 1980년대 이후 110만여 명의 근로자들에 대해 의료보장을 제공하였는데, 이를 통해 회사는 자동차 1대 당 1,904달러라는 막대한 비용 부담을 떠안게 되었다. 이러한 정책은 정도의 차이는 있지만, 포드와 크라이슬러 조합원들에 대해서도 적용되었으며, 이로 인해 회사의 복지비 부담은 도요타나 현대차의 거의 두 배에 달하였다. 빅3의 이러한 비용부담 문제는 부분적으로는 공적 의료보험제도가 제대로 발달하지 못한 미국 의료보험제도의 취약성을 반영하는 것이다. 그러나 이러한 비용 부담은 상당한 부분 조합원들에 대한 혜택을 제공해야 했던 UAW의 협상 전략에 기인하는 측면도 매우 크다. 결국 취약한 공적 의료보장제도의 미비점과, 노사의 손쉬운 담합전략은 회사의 장기적 경쟁력과 종업원들의 이익을 크게 손상시킬 수 있는 잘못된 선택을 초래하여 기업의 몰락에 일조하는 결과로 이어졌던 것이다(복득규, 2009; Wikipedia, 2009b).

셋째, 빅 스리는 취약한 가격 경쟁력과 높은 노동 비용을 보완하기 위해 상대적으로 이윤이 높은 대형차와 픽업트럭에 더 주력하였다. 이로 인해 친환경, 고품질, 고효율을 요구하는 미래 자동차 기술 분야에 대한 연구개발과 투자가 지연되는 한 편, 빅3는 이를 만회하기 위해 고품질의 소형차 시장을 포기하거나, 해외 자회사로 아웃소싱하는 전략

에 의존하였다. 그러나 국내의 취약점을 글로벌 생산체제로 보완하려는 이러한 전략은 해외 OEM공장들의 취약한 품질과 제품 경쟁력을 고려하지 못한 대표적인 임기응변식 저가시장(low road) 전략이었고, 이로 인해 빅 스리의 브랜드 이미지는 개선되지 못하였다. 제품과 품질, 가격 측면에서 뛰어난 경쟁력을 지닌 해외 소형차 메이커들과의 경쟁을 포기한 빅3의 전략은 유가 상승과 소비자 기호 변화라는 새로운 시장의 흐름에 역행하는 전략이었다.

넷째, 2008년에 진행된 전세계적인 원자재 가격 인상, 특히 유가 인상은 연비 효율성이 형편없는 대형 차량에 의존해 명맥을 유지해 온 미국의 빅3 메이커들에게 결정적인 타격이 되었다. 2008년부터 전 세계를 강타한 금융위기와 급격한 유가상승은 연비가 턱없이 낮은 SUV와 트럭, 품질이 취약한 제품에 의존하던 빅3에 대한 미국 소비자들의 신뢰도를 급격히 추락시켰고, 이는 곧바로 40% 수준에 달하는 매출 감소로 이어져 빅 스리는 자동차산업 회생을 위한 대통령 특별 작업팀(Presidential Task Force on the Auto Industry)을 조직하여 자동차산업의 긴급 회생 방안을 모색하는 등 미국 정부의 지원 노력에도 불구하고 자력 회생에 실패한 채 파산의 길로 접어들 수밖에 없었다(Associated Press, 2008).

〈표 3-1〉은 글로벌 메이커들 중 가장 큰 타격을 입었던 GM의 구조조정 전후 회사의 상황을 요약한 것이다. 이 표에서 나타난 것처럼 GM은 불과 1년 사이에 회사의 소유권이 미국 정부로 이관되면서 생산공장 수만 13개를 축소하였고, 미국 내 고용근로자 수를 1/3이나 줄이는 엄청난 구조조정을 단행했다. 이 과정에서 회사가 보유하던 주요 브랜드들도 16개에서 8개로 줄어들고 말았다. 이와 같은 구조조정은 미국 자동차산업의 역사에서 한 번도 경험해보지 못했던 것이다. 정도의 차이는 있지만, 이는 경쟁사인 포드나 크라이슬러, 그리고 도요타나 닛산 등도 함께 직면하는 위기라는 측면에서 산업 전반에 걸쳐 광범위한 영향을 미친 사상 초유의 상황이었다.

〈표 3-1〉 파산과 구조조정 전후 GM의 변화

Old GM		New GM
Buick, Cadillac, Chevrolet, Daewoo, GMC, Holden, Hummer, Opel, Pontiac, Saab, Saturn, Vauxhall	주요 브랜드	Buick, Cadillac, Chevrolet, Daewoo, GMC, Holden, Opel, Vauxhall
5,900	달러 수	3,600
일반 투자자, 채권 금융기관	주요 주주	미국 정부(61%), 캐나다 정부(11.7%), 노조 보유 퇴직자 의료비 펀드 VEBA(17.5%), 기타 투자자(9.8%)
47	공장 수	34
1,760억불	부채	480억불
91,000	미국 근로자 수	68,500(세계, 244,500)

자료 : GM 회사 자료. VEBA, Voluntary Employees' Beneficiary Association.

미국 자동차산업의 전례 없는 위기는 빅3의 완전 파산에 대한 우려를 증폭시켰고, 이에 따른 부작용에 대한 대응 방안이 활발하게 전개되었다. 2008년 미국 정부는 자동차 3사가 완전히 없어질 경우 빅3만 24만 명, 부품 및 딜러 부문에서 98만 명, 산업 전체적으로 170만 명의 추가 일자리 소멸 등이 나타날 것으로 보고, 이로 인한 개인 수입 감소, 고임금 일자리 소멸 등의 부정적 영향이 막대할 것으로 예상하였다. 미국 정부의 추산에 따르면 자동차 3사가 파산할 경우 직접 수입 감소 추정치가 첫 해에 1,510억 달러, 3년에 걸쳐 총 3,980억 달러, 연방 및 주 정부의 복지 및 수당 부담 증가 1,560억 달러 등의 비용 부담이 발생한다는 것이다. 또한 빅3가 미국에서 없어지면 한 해 1백만 대의 수입차가 그 자리를 대신함으로써 미국의 GDP는 총 0.2%가 감소할 것으로 추산한다. 이에 대해 일부에서는 빅3가 소멸되면 외국 메이커들이 그 자리를 대신해서 미국 내 생산을 증가시키므로 문제가 크지 않을 것이라고 반론을 제기했지만, 미국 내에서도 시장 논리 보다는 정부 개입을 통해 기업 회생을 도모해야 한다는 입장이 주류를 점함에 따라 GM은 파산 후 정부 주도의 구조조정과 기업 회생, 크라이슬러

는 해외 매각의 수순을 밟게 된다(Dan La Boz, 2008; Wikipedia, 2009b).

미국에서 시작된 자동차산업의 위기는 2009년에 들어서면서 전 세계적 차원으로 확대된다. 세계를 휩쓴 경제 위기가 미국 뿐 아니라 일본, 유럽, 신흥 산업화 국가들까지 급격히 확산되었을 뿐 아니라 빅 스리의 해외 자회사들 대부분이 모기업의 위기에 따라 매각, 생산 감축, 감원 등에 내 물리게 된 것이다. 유가를 포함한 원자재 가격의 급격한 상승과 소비 위축은 대표적인 내구 소비재인 자동차 소비 위축을 불러왔고, 이로 인해 자동차 수요는 중국, 브라질 등 자동차 대중화가 막 시작된 일부 지역을 제외하고 대부분 두 자릿수 수준에 달하는 수요 감소에 직면하였다.

자동차 수요 감소는 선진국 시장에서 심각하게 진행되었고, 특히 미국 시장의 타격이 심했다. 자동차 메이커들은 소비 진작을 위해 극단적인 마케팅 전략까지 고안할 수밖에 없는 처지에 몰렸다. 그 한 예로 현대자동차는 미국 시장에서 현대차를 구입한 소비자가 실직할 경우 구입한 신차를 회사가 다시 매입하는 전례 없는 정책까지 내 놓았다.

글로벌 자동차산업의 위기를 촉발시킨 직접적 계기는 미국 자동차 메이커들의 잘못된 경영 전략, 고비용 구조 등으로 지적될 수 있지만, 2008-2009년에 걸친 위기는 성격상 여타의 자동차 메이커들에 대해서도 심각한 타격을 가한 것이 사실이다. 심지어 지난 59년 동안 한 번도 적자를 겪어 보지 못한 도요타마저 2008년에 영업 적자를 기록했다는 사실은 이번 위기의 규모가 전례 없는 것이었음을 잘 보여준다 (Bloomberg, 2009; Peter Symonds, 2008).

4. 각국 정부의 대응과 정책 공조

자동차산업의 급격한 소비 위축과 수요 감소, 기업의 구조조정과 생산 감축은 주요 선진국을 중심으로 심각한 고용위기로 이어졌고, 이러한 위기에 대응하기 위해 각국 정부는 거의 동시에 적극적인 소비 촉진 정책을 추진하였다. 독일, 일본, 한국, 중국 등 자동차산업의 의존도가 큰 국가들은 서둘러 파격적인 중고차 교환지원프로그램을 도입하였고, 각종 세제지원 등을 통해 자동차 소비를 촉진하기 위한 노력을 전개하였다. 미국 역시 연비가 떨어지는 중고차들을 신차로 교체할 때 정부 차원에서 보조금을 지원하는 등의 정책을 도입함으로써 심각한 수요 위축을 방지하기 위한 노력을 기울인 결과 수요 감소의 상당부분을 막을 수 있었다. 자동차산업의 비중이 큰 국가들의 경우 각국 정부들은 당장 소비 촉진과 시장 활성화 효과가 있을 것으로 판단되는 정책들을 앞 다투어 서로 모방하는 행태를 보임으로써 정부들 간의 자연스러운 정책 공조가 진행되었던 것이다. 자동차산업에 대한 각국 정부의 단기적 대응은 특정 산업에 대해 각국 정부가 동시 병행적으로 유사한 정책을 도입했다는 점에서 전례 없는 국제적 공조 양상을 보였다.

다른 한 편 도산에 직면한 기업들에 대한 지원 역시 강화되었다. 도산 위기 기업들에 대한 정부의 구제 금융 조치는 나라들마다 그 정도와 신속성에서 상당한 편차가 있었던 것이 사실이지만, 여기에서도 유사한 국제 공조 현상을 목격할 수 있다. 유럽의 경우 구조조정에 직면한 메이커들에 대해 가장 신속하게 대대적인 구제금융이 이루어졌다. 특히 고용을 중시하는 유럽 정부들은 정부가 직접 파산 위기 기업들의 주식을 인수하는 등 가장 적극적으로 개입하는 모습을 보여주었다. 미국의 경우 정부의 지원은 사전적 대응 보다는 대대적인 구조조정정책의 실행을 조건으로 진행되었다는 점에서 '사후적 대응'의 특징을 보여주었다. 또한 한국의 경우 쌍용차 등 도산이 명백한 기업들에 대한

정부 차원의 직접적인 금융 지원은 대대적인 인력구조조정이 일어난 다음에서야 이루어져서 유럽의 '사전적 대응'과 대조적인 모습을 보였다.

유럽의 경우 역내 국가들 간에 자동차산업의 회생과 구원을 위한 공동의 정책 지원에 대한 논의가 활발히 진행되었고, 이에 대한 국가들 간의 정책 협력이 성사되기도 하였다. 유럽에서는 프랑스와 독일이 위기에 직면한 양국 자동차산업에 대한 지원에 합의하고, 내수 촉진 등을 위해 공동의 보조를 취하기로 하였다. 이에 따라 EU의 회원국들도 정책 공조에 나서게 되었다.

독일에서 시작된 중고차 교환 지원 프로그램은 소비자들의 높은 호응을 불러 일으켰으며, 이에 따라 영국을 비롯한 다른 EU 국가들도 유사한 지원 방안들을 도입하였다. 한국과 일본, 미국 등에서도 유사한 지원 프로그램을 도입한 결과 당장의 수요 위축으로 인한 시장 붕괴와 고용 감소를 저지하는 데 상당한 효과를 거둔 것으로 나타났다. 독일의 경우에도 일시적인 노동시간 감축이나 조업 중단 등이 나타났지만, 본국에서 대량해고 등의 심각한 사태로 전개되지는 않았다.

이러한 지원 프로그램들은 주로 저가의 대중차 소비를 촉진함으로써 폭스바겐, 오펔, 포드, 현대기아차 등 연비가 우수한 대중차 메이커들의 시장 점유율을 올리는 데 크게 기여한 반면, 고급차 시장에 주력했던 업체들에 대한 혜택은 상대적으로 약했던 것으로 나타났다. 그러나 이러한 조치들은 기본적으로 일시적 수요 진작이라는 단기적 속성을 지닐 수밖에 없기 때문에 경제위기 이후 산업의 향방은 기술과 생산 측면에서 높은 경쟁력을 갖춘 기업들에 의해 주도될 가능성이 높다.

자동차산업의 위기에 대한 각국 정부의 대응 방식들을 볼 때 고용을 중시하는 유럽 국가들의 경우 정부는 매우 신속하게 적극적으로 '사전적 개입'을 시도하는 모습을 보여 준 반면, 구조조정과 경쟁력 회복을 중시하던 미국과 한국 정부는 기업구조조정과 정부 지원을 연결시켜 추진하는 '사후적 개입'의 특징들을 보여주었다.

5. 산업 주도권의 이동

글로벌 자동차산업의 구조조정 이후 최대의 관심은 어떤 기업들이 자동차산업의 주도 세력으로 떠오를 것인가에 있다. 여기에 대해서는 현재 다음과 같은 다양한 가능성들이 열려 있는 듯이 보인다.

장기적으로 큰 의미를 지닐 수 있는 중요한 변화의 하나는 중국, 인도 등 BRICs 국가 메이커들의 새로운 세계 시장 진출이다(삼일회계법인, 2007). 이미 이러한 변화의 조짐을 보여주는 의미 있는 사건이 2009년 6월 2일 GM과 쓰촨 텡중 중공업(Sichuan Tengzhong Heavy Industrial Machinery Company Ltd.)이라는 잘 알려지지 않은 중국 자동차 메이커와의 허머(Hummer) 브랜드 매각 계약에서 드러났다. 중국 메이커들은 이 밖에도 사브, 볼보, 오펔 등 유럽의 유명 브랜드 인수 등에 대해서도 적극적이다. 다른 한 편 인도의 타타 그룹으로 대표되는 인도계 자본도 재규어 인수에 나섬으로써 세계 자동차산업은 일본과 유럽 중심의 선진국 메이커들과 한국, 중국, 인도 등을 포함한 신흥경제권 메이커들 간의 새로운 경쟁구도 형성 조짐을 보여주고 있다.

이러한 상황을 종합해 볼 때 중국 자동차 메이커들의 세계시장 진입은 이제 그 시간이 어느 정도 단축될 것인가에 달려 있을 뿐이다. 글로벌 메이커들과의 합작사들은 이미 최신 기술, 노하우, 디자인 관련 정보들을 충분히 축적하였다. 이들 파트너들은 독자적으로 자체 모델 출시를 서두르고 있다. 그 동안 GM과 시보레, 뷰익, 케딜락, 폭스바겐과 산타나 등을 공동 생산해 온 상하이 모터스(Shanghai Automotive Industry)는 앞으로 5년 이내에 자체 생산 모델을 열 배인 30만 대 수준으로 증대시킬 계획이다. 이들이 개발한 자체 모델은 해외 파트너들의 모델들과 직접 경쟁하는 것은 물론 세계 시장에 등장할 날이 멀지 않았다.

중국 자동차산업에서 정부의 정책은 결정적으로 중요하다. 중국 정부는 현재 150여 개로 분산된 메이커들의 수를 몇 년 이내에 100만 대 이상 생산 규모의 메이커 3~4개 수준으로 통합하는 방안을 추진하고 있다. 현재 중국 메이커들은 20여 개 회사들이 전체 자국시장의 95%를 점유하고 있어서 빠른 속도로 과점화가 진행되고 있음을 보여준다. 중국 정부가 친환경 고효율 차량생산에 깊은 관심을 갖고 있는 것도 중요한 변수의 하나이다. 친환경 차량에 대한 수요를 촉진하는 정책을 과감히 취함으로써 관련 분야의 산업을 육성하고, 중국 메이커들의 경쟁력을 강화한다는 것이 중국 정부의 핵심전략이 되고 있는 것이다. 이러한 정부 정책에 호응하여 대다수 주요 자국업체들은 이미 하이브리드, 전기차 등 클린 자동차 시제품들을 출시하고 있다. 앞으로 해외 업체들이 중국 시장에서 경쟁하는 것은 더욱 치열해질 것으로 보인다. 자국 메이커들의 경쟁력이 향상되고 이들이 조만간 강력한 경쟁자들로 성장할 경우 해외업체들의 전망이 그리 밝은 것만은 아니기 때문이다.

중국과 더불어 거대한 시장 잠재력을 지닌 국가로는 브라질을 들 수 있다. 2007년 현재 브라질의 자동차 생산은 연간 약 3백만 대에 달하고 있으며, 전세계 주요 자동차 메이커들, 특히 피아트, 폭스바겐, 르노, 벤츠 등 유럽계 메이커들과 도요타, 미쓰비시, 닛산, GM을 비롯한 선진국 메이커들이 대거 진출해 있다. 이 외에 Troller, Marcopolo S.A., Randon 등 국내 메이커들이 성장하고 있다.

다른 한 편 대표적인 인구 대국인 인도 역시 자동차 대중소비시대의 초기 단계에 도달해 있다. 인도 자동차 산업은 중국에 비해 다소 늦게 출발하였지만, 국내 자동차 메이커 중에는 타타 그룹을 중심으로 2009년 세계에서 가장 값싼 차 나노라는 국민차 모델을 생산하기 시작하는 등, 생산 능력과 시장 규모에서 매우 빠른 성장세를 보여주고 있다. 또한 이미 인도 시장에 진출한 일본의 스즈키, 한국의 현대차 등, 인도 시장의 성장 가능성을 확신하는 글로벌 기업들도 인도 시장에 속속 진출하여 본격적인 경쟁에 뛰어드는 상황을 볼 때 인도는 조만간 중국, 브라질 등과 더불어 세계 자동차산업의 신흥 거점이 될 것으로 전망된다.

한국 자동차산업 역시 선진국과 신흥국의 중간에서 현대기아차를 중심으로 글로벌 전략을 꾸준히 추진한 결과 세계 5위 수준의 자동차 생산 대국이라는 지위를 유지하고 있다. 특히 현대기아차는 도요타에 이어 아시아에서 두 번째로 큰 자동차 메이커이다. 그러나 한국 자동차산업도 내부적으로는 또 한 차례 큰 지각 변동을 거치고 있다. 국내 4위의 자동차 회사로 명맥을 유지하던 쌍용자동차가 파산과 구조조정 상황에 직면함으로써 국내 시장에서 현대차의 독점적 지배력은 더욱 강화되는 양상을 보이게 되었다. 한국 자동차의 품질은 최근 몇 년 동안 눈부시게 개선되어 최근에는 세계적 기준에 비추어도 흠잡을 데 없는 수준까지 발전하였지만, 현대기아차를 제외한 군소 메이커들은 글로벌 기업들의 자회사로 편입되거나, 독자적인 경쟁력을 거의 상실한 채 소멸의 위기에 직면해 있다.

지금까지 글로벌 자동차산업에서 진행되는 변화의 흐름을 종합해 볼 때 산업의 주도권에 영향을 미치는 요인들은 다양한 요소들이 있음을 보여준다. 이 중에서 제품의 경쟁력과 품질에 큰 영향을 미치는 작업장의 경쟁력과 고용관계의 안정성, 효율성, 그리고 유연성은 장기적 관점에서 기업들의 경쟁력에 큰 영향을 미치는 요인으로 볼 수 있다. 현재 진행되고 있는 자동차산업의 고용위기는 각국의 노사관계와 정부 정책, 기존의 고용 관행이나 노동시장 환경 등의 영향을 받으면서 국가별로 상당한 차별성을 지니면서 전개되고 있다. 자동차산업의 소비 촉진과 이를 통한 고용유지, 혹은 기업 파산을 막기 위한 정부의 금융 지원 등은 고용안정을 위한 단기적 처방으로 일정한 효과를 발휘할 수 있지만, 이러한 정책들이 장기적으로 기업들의 경쟁력을 향상시키는 데 큰 영향을 미칠 것으로 보이지는 않는다.

자동차산업은 그 성격상 장기간에 걸쳐 지속적인 인적, 조직적, 제도적 경쟁 능력 구축에 의해 경쟁의 판도가 결정되는 경향이 강하기 때문에, 구조조정 이후 자동차산업의 재편 과정에서 세계 시장에 대한 주도권을 강화하기 위해서는 작업장의 혁신 능력, 효율성, 유연성 등을 구조조정 과정에서 획기적으로 증대시키고, 기업의 장기적 발전을 저해

하는 고비용 구조를 신속하게 개선하는 것이 결정적으로 중요할 것으로 판단된다. 작업 현장 수준에서 볼 때 현재의 위기를 절호의 기회로 전환시키기 위해서는 노사를 중심으로 기업 발전에 대한 장기 비전과 전략을 공유하고, 이러한 비전을 실현하기 위해 고용안정 등 생산 주체들 간의 상호신뢰와 협력의 토대를 강화하면서, 지속적으로 작업장의 효율성, 생산성, 유연성을 강화하는 작업장 혁신을 추진하는 것이 중요할 것으로 판단된다.

그러나 위기에 대한 생산 주체들의 인식과 대응 방식은 기업들이 처한 사회경제적, 제도적 환경의 영향을 크게 받으면서 국가들마다 매우 상이한 양태로 전개될 수밖에 없다. 자동차산업의 위기에 대한 기업들의 대응방식 역시 그러한 점에서 상당한 전략적 차별성을 드러내고 있다. 최근 10여 년 간 세계 자동차산업의 변화와 구조조정의 흐름들을 종합해 보면, 각 국 자동차산업의 주체들이 그들의 미래에 대해 어떠한 전략을 택하는가에 따라 산업의 운명과 지리적 주도권, 노사의 운명이 크게 달라질 수 있음을 보여준다.

제 4 장

기업의 대응과 고용관계에 대한 영향

1. 구조조정과 노사의 대응 : 전략적 차별성

자동차산업의 글로벌 구조조정에 대한 노사의 대응을 고용조정전략이라는 하나의 지표만을 통해서만 볼 경우에도 기업들의 대응 패턴과 전략은 해당 기업이 속한 국가의 정책, 시장 지위, 글로벌 네트워크에서의 지위, 노조의 정책 등에 따라 상당한 차별성을 나타내고 있다. 기업의 고용조정에 영향을 미치는 요인들은 다양한 내용들을 포함하고 있지만, 다음과 같은 요인들이 기업들의 고용조정전략과, 고용조정의 강도에 상당한 영향을 미치는 것으로 드러나고 있다.

첫 번째로 기업이 속한 국가나 지역이 산업의 중요성과 고용의 필요성을 얼마나 중시하며, 이에 따른 정책적 지원이나 대응을 얼마나 신속하고 유연하게 하는가에 따라 기업들이 취하는 고용조정의 내용과 수준이 큰 영향을 받는 것으로 보인다. 정부의 정책은 기업들이 어려움에 처해 있을 때 단기적으로 상당한 도움을 줄 수 있는 것으로 나타나고 있는데, 특히 고용을 중시하는 유럽 국가들이 이번 위기에서 보여준 매우 신속한 정책적 지원과 적극적 개입이 단기적으로 시장 수요 진작과 이에 따른 고용 불안 해소에 큰 힘을 발휘하는 것으로 나타났다.

두 번째로 글로벌 기업집단 내에서 해당 공장이나 생산 조직의 시장 전망에 따라 기업들의 구조조정전략에 큰 폭의 차별성을 지닐 수 있음을 보여준다. 특히 단일한 글로벌 기업 네트워크에 속한 경우에도 구조 조정의 필요성이 급박하게 전개될 경우 기업들은 글로벌 네트워크 내에서 경쟁력이 취약한 브랜드나 사업부를 단호하게 매각하거나, 가동 중단, 공장 폐쇄 등을 단행하는 것으로 나타나 글로벌 네트워크의 소속 여부가 아니라 생산 네트워크 내에서 해당 생산 조직이 갖는 시장이나 기술적 지위가 고용유지 여부에 훨씬 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러한 이유 때문에 상대적으로 브랜드 가치가 높거나 시장 전망이 밝고, 생산성이 높은 공장들은 구조조정 과정에서 고용안정을 지킬 수 있었지만, 그렇지 못한 공장들은 지역적 지위나 노조의 조직 여부와 무관하게 구조조정의 대상이 되는 것을 볼 수 있다.

다른 한 편 글로벌 기업집단 내에서의 차별적인 지위로 인해 주로 본국 모기업의 핵심 브랜드에 해당하는 생산 부서나 사업 부문은 마지막까지 존속되는 경향을 보이는 반면, 인수합병 등을 통해 단기적 계약 관계로 엮인 해외 자회사들이나 고용에 대한 부담이 상대적으로 적은 해외 OEM사업장들은 항상 더 큰 구조조정과 이에 따른 고용조정 위협에 노출될 수밖에 없다.

OEM공장들의 우선적인 고용조정은 오펠의 매각을 둘러싼 유럽 내의 갈등 사례에서도 드러난다. 제너럴모터스(GM)의 유럽 자회사인 오펠을 인수한 캐나다-오스트리아 자동차부품 회사인 메그나인터내셔널 주도의 컨소시엄은 2009년 9월 14일 5만4000여 명 직원의 20%인 1만500명을 감원하겠다는 계획을 발표했다. 문제는 이러한 감원의 영향이 유럽 전역에 공장별로 다르게 나타난다는 것이다. 감원 조치로 인해 가장 큰 타격을 입는 벨기에와 영국은 매각 과정에서 독일 정부가 자국 근로자들의 고용을 지나치게 보호한다는 불만을 제기하였다. 메그나사는 2만5000명을 고용한 독일 내 4개 공장은 공장 숫자를 유지하면서 4000여명을 줄이고, 나머지는 오펠의 다른 유럽 공장에서 시행할 계획이다. 이로 인해 즉각적인 공장폐쇄를 앞둔 벨기에의 엔트워프

공장은 2,580명의 고용이 해고될 위기에 직면하였다. 또한 오펠은 스페인에도 7,000명을 고용한 공장을 갖고 있고, 영국과 헝가리에도 공장을 보유하고 있지만, 독일 정부는 독일 내 4개 공장을 모두 유지하는 조건으로 인수합병 자금을 지원함으로써 고용조정 of 직접적인 피해는 유럽의 다른 지역 근로자들에게 전가된 것이다. 이러한 조치는 공장의 직접적인 생산성이나 경제성과는 큰 관련성이 없다는 점에서 여전히 국가의 개입이 큰 영향을 미치는 사례로 볼 수 있다.

그러나 장기적으로 볼 때 기업집단 내에서 특정 공장이 갖는 지위라는 비경제적 요인보다는 해당 공장 자체의 효율성과 경쟁력이 미치는 영향이 더 큰 것처럼 보인다. 이는 미국 기업들이 취하는 글로벌 구조조정 전략을 통해서도 상당한 부분 확인할 수 있다. 국가의 영향이나 정치적 압력으로부터 상대적으로 자유로운 미국 기업들의 경우 구조조정은 글로벌 네트워크에서 해당 공장이 차지하는 정치적 지위보다는 해당 공장의 경쟁력과 시장 전망에 의해 더 큰 영향을 받는 것으로 판단된다. 그 한 예로 GM은 경쟁력을 상실한 국내 공장들에 대해서 대대적인 폐쇄 및 매각 조치를 단행하면서도 브라질, 중국, 한국 등 신흥시장의 자회사들에 대한 투자는 도리어 강화시키는 전략을 취하고 있기 때문이다. 반면 국내 핵심 브랜드의 경우에도 경쟁력과 전망이 불투명한 공장이나 브랜드에 대해서는 과감한 폐쇄나 매각 등의 조치를 취하는 것이 미국 기업의 중요한 특징으로 볼 수 있다. 이러한 점들을 종합해 볼 때 글로벌 시장이 안정되어 기업들이 회생되는 경우에도 경쟁력을 상실한 브랜드나 시장 전망이 불투명한 지역에서 고용이 늘어날 가능성은 거의 없는 것으로 보인다.

세 번째로 노사의 전략, 특히 노사의 단체교섭에서 장기적 고용안정이 중시되는가, 아니면 단기적 분배 확대가 중시되는가에 따라 기업의 전략적 대응 패턴이 큰 차별성을 지닐 수 있음을 보여준다. 유럽 국가들의 경우 대체로 급격한 공장 폐쇄나 가동 중단보다는 근로시간 단축 등을 통해 단기적인 위기를 극복하기 위한 노력을 선호하는 단체교섭 체제를 구축한 결과 국가의 적절한 적기 지원과 노동시간 유연성이라

는 수단을 통해 일시적 위기를 극복함으로써 고용안정을 유지하는 경향을 보여주고 있다. 이와는 대조적으로 미국기업들의 경우 고용보다는 당장의 분배와 양질의 의료복지 등에 지나치게 집착하여 이를 보장받기 위한 단체협약 체제를 구축한 결과 기업의 경쟁력을 크게 악화시킴으로써 결과적으로 위기에 효과적으로 대처하지 못하는 문제점들을 노출하고 말았다.

단기적 이익 위주의 전략과 장기적 생존 전략이 지니는 차이는 미국 뿐 아니라 유사한 단체협약 체제를 구축한 한국 기업들에 대해서도 상당한 시사점을 던지고 있다. 미국이나 한국 기업들의 경우 대기업과 강력한 노조는 장기적이고 지속 가능한 경쟁력 구축을 통한 고용의 보존과 노사의 발전 보다는 당장의 이익을 극대화하고, 분배의 몫을 중시하는 경향을 보이고 있는데, 이러한 전략은 기업이 오래 될수록 노사 모두에 대해 더 큰 부담이 될 수 있다는 것을 보여준다. 기업 단위에서 노사가 이러한 단기적 분배체제와 복지 확대를 추구하지 않을 수 없는 사회적, 제도적 조건 역시 노사의 이러한 선택을 강화하는 데 큰 역할을 하는 것으로 볼 수 있다. 사회 전체 수준에서 통합과 계층 간 조화를 중시해 온 유럽 국가들의 경우 의료나 복지, 교육 등에서 국가의 사회적 책임을 강조하고, 고용 중시 전략을 선호하는 반면, 이러한 제도들이 제대로 구축되지 못한 한국이나 미국 기업들의 경우 단기적 이익을 지키기 위한 노사 담합의 가능성이 더 커질 수 있다는 것을 보여준다.

2. 북미 지역과 빅3의 고용조정

2008년 중반부터 진행된 전세계적 불황이 실물 경제로 전이되면서 세계 자동차산업에서 가장 먼저, 가장 큰 타격을 입은 곳은 미국이었다. 불황의 여파로 자동차 수요가 급감하면서 급격한 내수 위축이 진행된 결과 미국에서는 국내외 업체들을 막론하고 급격한 매출 감소에 직면하였다. 이러한 영향은 당연히 재정과 시장 경쟁력에서 상대적으로 열세에 있던 미국의 빅3에 직접적인 타격을 입혔음은 물론, 미국에 진출한 해외 주요 자동차 메이커들에게도 큰 영향을 미쳤다. 빅3의 경영이 급속히 악화되고 GM과 크라이슬러를 비롯한 대표 업체들이 파산 위기에 직면하자, 산업 구조조정과 부실정리를 둘러싸고 경영진, 노조, 딜러, 부품업체, 주주, 채권기관, 정부 등 이해당사자들 간에 치열한 논란이 전개되었다.

북미 지역을 중심으로 한 빅3 메이커들이 가장 큰 타격을 받았다는 점에서 노사의 대응 역시 유례없는 심각성을 드러냈다. 빅3의 위기와 비교할 때 북미에 진출한 일본이나 한국, 유럽계 기업들은 빅3만큼 심각한 위기에 직면한 것은 아니었다. 따라서 북미 지역 내에서도 고용조정 강도와 내용, 그리고 고용조정의 영향은 미국계 기업들과, 외국계 기업들 간에, 그리고 이들 기업들이 입지한 지역에 따라 상당한 편차를 보여주고 있다. 그리고 이러한 조정은 자동차산업이 본격적인 위기 국면에 진입하기 전에도 이미 미국 내에서 장기간에 걸쳐 진행되고 있었다.

빅3 공장들이 집결된 미시간 지역의 경우 1993년부터 2008년 간 83,000개의 자동차 제조 관련 일자리들이 사라진 반면, 알라바마, 테네시, 켄터키, 조지아, 노스 캐롤라이나, 사우스 캐롤라이나, 버지니아, 텍사스 등지에서는 같은 시기에 91,000개의 자동차 제조 관련 일자리들이 새로 만들어지고 있었기 때문이다(Wall St. Journal, September

13, 2008). 이러한 현상은 주요 자동차 메이커들이 노조의 힘이 강했던 중서부와 동북부, 그리고 캐나다 지역을 피해 임금과 생활비가 저렴하고, 노조의 힘이 취약한 남부 지역으로 생산 거점을 꾸준히 이전해 온 것과 무관치 않다(Katz, 1985).

그러나 미국 시장에서 빅3의 영향력이 여전히 50% 이상의 비중을 차지하고 있음을 감안할 때 북미 지역에 대한 검토는 사실상 빅3, 이 중에서도 그 대표 격이라 할 수 있는 GM에 집중될 수밖에 없다. 2008년부터 시작된 자동차산업의 위기 역시 빅3의 공장들이 집결된 전통 산업 지역에 집중적인 영향을 미쳤다. 전통적으로 노조가 강하고, 오래 된 산업 지역이며, 고임금 근로자들이 집중된 디트로이트 중심의 빅3 지역들과 캐나다 오대호 연안 지역에서 자동차산업의 위기가 고용에 미친 타격이 훨씬 컸던 것이다. 특히 2008년 감당하기 힘든 재정 위기에 봉착한 빅3 메이커들은 이 지역에 입지한 다수의 산하 공장들에서 조업을 중단하거나, 공장을 폐쇄하는 등 신속한 조정에 착수하였다.

빅3는 국내의 취약한 사업장들을 신속하게 폐쇄하는 것과 동시에 경쟁력을 상실한 국내외 브랜드와 여기에 속한 공장들의 매각을 적극적으로 추진한다. GM의 경우 오랜 동안 유럽의 생산 거점이던 오펔을 매각하는 것과 더불어, 사브 등 북유럽의 거점 공장들을 신속하게 매각하는 동시에 국내에서는 폰티악, 세턴, 허머 등 경쟁력이 취약하거나 향후 전망이 불투명한 공장들을 매각하는 조치들을 취하였다. 이러한 조치는 이미 1999년의 델파이(Delphi) 같은 핵심 부품 계열사 매각이나 분사화 작업을 통해 이미 진행되던 구조조정 작업과 그 맥을 같이한다. GM은 장기간에 걸쳐 진행되어 오던 기업의 구조적 문제점들을 스스로 해결할 수 있는 힘을 상실한 상태에서 타의에 의해 전격적인 파산과 자회사 매각, 회생 등의 절차를 거치는 모든 과정을 단기간에 거침으로써 미국식 구조조정의 특징을 전형적으로 보여준다.

포드 역시 2000년 비스테온 같은 핵심 부품 계열사를 분사시킨 바 있으며, 2008년에는 영국의 재규어 공장을 매각하여 산하 계열사들에

대한 고용 부담을 단절하는 조치들을 신속하게 추진하였다. 크라이슬러 역시 한 때 다임러 벤츠 그룹에 인수된 바 있지만, 벤츠는 크라이슬러의 경영 악화를 견디지 못하고 인수합병시장에서 사모펀드에 기업을 매각하면서 경영에서 손을 뗀 바 있었다. 크라이슬러는 이러한 과정을 거치면서도 경쟁력을 회복하지 못한 채 결국 이탈리아의 피아트사에 인수되는 우여곡절을 겪고 말았다. 이러한 과정들은 자동차산업에서 1990년대 초반까지 진행되었던 미국 자동차 메이커들을 중심으로 한 글로벌 자동차산업 네트워크의 전면적인 재구성과 그 맥을 함께하지만, 이 모든 과정들은 주로 미국 기업들을 중심으로 매우 빠른 속도로 전개되어 왔다는 사실에 그 주요한 특징을 찾을 수 있다.

빅3 중심의 산업 네트워크 해체는 그 생산 규모와 포괄 지역 뿐 아니라 경영 전략이나 비즈니스 방식의 큰 변화로 이어질 가능성을 보여 준다. 빅3 산하의 대다수 공장들은 미국의 UAW나 캐나다의 CAW, 독일 금속노련처럼 강력한 노조 산하에 조직되어 있었고, 모두 이들 강력한 산별노조들과 높은 비용이 수반되는 분배 중심의 협약을 맺고 있었다. 이들 회사들은 노조와의 협약에 의해 은퇴 조합원들에 대한 의료비와 복지비까지 부담해야 했기 때문에 최근 가동하기 시작한 외국계 공장들과 비교할 때 비용 구조상 현저히 불리한 입장에 있었다. 다른 편 노조는 무노조 기업들과의 경쟁에서 조합원들의 지지를 이끌어 내기 위한 수단으로 노조가 제공하는 강력한 복지 혜택과 고임금의 매력을 조합원들에게 적극적으로 홍보하고, 이를 노조의 필요성을 정당화하기 위해 복지 혜택을 '세일즈'하는 전략을 취하였다. 그러나 장기적으로 이러한 전략은 기업의 부담을 크게 증가시키고 경쟁력을 약화시키는 결과를 초래함으로써 기업 파산의 중요한 원인을 제공한 '독배'가 되고 말았다(복득규, 2009).

2005년 하버 보고서(Harbour Report)에 따르면 도요타와 GM의 생산 대수 당 복지비 부담은 350달러 대 500달러의 차이가 있었다. 이러한 문제들 때문에 UAW는 GM과의 2007년 협약에서 신규 채용 근로자들에 대해 기존 근로자들과 다른 임금제도를 적용하는 협약에

동의할 수밖에 없었지만, 여전히 기존 근로자들의 기득권은 그대로 유지되고 있었다. 의료비 등 각종 복리후생 비용에 대한 부담, 은퇴한 퇴직 UAW 조합원들에 대한 막대한 의료비 부담 등은 GM 등 빅3의 발목을 잡는 결과를 초래했고, 이 때문에 GM은 UAW와의 비용 부담 절감 노력에도 불구하고 젊은 종업원들로 구성된 비노조 외국계 메이커들에 비해 큰 원가 부담에서 벗어날 수 없었던 것이다(Green, Jeff, 2008).

UAW는 사용자와의 투쟁과 교섭을 통해 관대한 연금과 의료 혜택을 회원들에게 제공하는 데 성공한 대표적인 노조이다. 카토 연구소(Cato Institute)의 이켄슨(Dan Ikenson)에 따르면 회사에서 더 중요한 것은 임금 수준보다 총 노동비용인데, GM의 경우 시간당 73달러에 달하는 반면 도요타는 48달러 수준에 불과하다는 것이다. 이는 시간 당 거의 30달러에 달하는 엄청난 격차이다. 이러한 계산은 현재의 고용 인원과 은퇴자들을 포함한 임금, 의료비, 연금을 모두 합산한 산출액수이다. 일부에서는 GM과 크라이슬러의 시간당 임금 수준이 해외 업체들에 비해 10~20달러 더 높은 것으로 지적하고 있으며, 이는 노사 간에도 큰 논란의 대상이다.

2007년의 경우 빅3 생산직 노동자들의 평균 연봉은 67,480달러 수준이었고, 숙련 노동자들은 81,940달러 수준이었다. 캐나다의 경우 GM의 총 노동 비용은 시간당 69달러인 반면, 비슷한 생산성의 도요타는 48달러에 불과하였다. 현업 노동자들에 대한 은퇴자들의 비율도 회사들마다 격차가 있다. GM의 경우 2006년에 현업 노동자 1명 당 3.8명의 은퇴자들이 있으며, 이는 GM에 대한 엄청난 유산 비용이 존재한다는 것을 의미한다. 빅3 메이커들의 경우 자동차 한 대 당 2,000달러 정도의 의료비와 연금 비용 부담을 안고 있으며, 이로 인해 회사의 투자 여력과 기술 혁신 능력이 크게 제한받고 있다는 것이다.

빅3와 아시아계 현지 메이커들의 근본적 차이의 하나는 빅3가 강력한 UAW와 단체협약을 체결해야 하는 반면, 해외 업체들은 노조가 없다는 점이다. UAW의 주장에 따르면 2006년 현재 빅3의 노동 비용은

전체 비용의 8.4% 수준이며, 나머지 비용들은 노동자들의 직·간접 생산과정의 비용과 무관하다고 주장한다. 다른 한 편 2007년의 새로운 단체협약에 의해 신입사원에 대한 새로운 임금제도 도입을 해도 기존 노동자들에 대해서는 기존의 단체협약이 적용되는 이중협약체제가 불가피하게 유지될 수밖에 없다. 결국 이러한 협약 체제로 인해 빅3는 무노조 기업들과 도저히 경쟁할 수 없는 고비용 구조를 안게 된 것으로 보아야 할 것이다.

GM이 안고 있었던 또 하나의 구조적 문제는 상호 시장이 중첩됨으로써 내부적으로 끊임없는 사업부 간 견제와 갈등을 야기한 경영의 비효율성이었다. GM은 파산 이후 4개로 줄어들기 전까지 모두 8개의 브랜드를 보유하고 있었다. 파산과 구조조정 과정에서 3개는 매각(세턴, 허머, 사브), 1개는 소멸(올스모빌)이라는 조치를 취했지만, 남은 4개의 브랜드(시보레, 케딜락, GMC, 뷰익) 역시 도요타의 3개와 비교할 때 적은 것은 아니다. 브랜드는 많을수록 관련 마케팅과 관리 비용을 요구하며, 그 만큼 비용 경쟁력이 저하되는 결과를 초래하기 때문이다.

그 대표적인 사례의 하나가 세턴(Saturn) 프로젝트였다. 1980년대 후반 소형차 시장에서 혁신적인 노사협력 프로그램으로 GM의 경쟁력을 회복한다는 야심적 목표를 내세웠던 세턴 프로젝트는 브랜드가 안정되기도 전에 GM 내부에서 경영진 간의 이전투구 대상으로 전략하고 말았을 뿐 아니라 핵심 제품을 해외의 OEM 제품으로 대체하는 등 잇따른 잘못된 판단의 결과 결국 GM으로부터 버림받는 최악의 결과를 초래하고 말았다.

빅3의 붕괴는 고용 전반에 걸쳐 큰 영향을 미칠 것으로 판단되고 있다. 미국 정부에서도 빅3의 몰락을 막기 위해 거의 500억 달러에 달하는 자금 지원을 모색해 왔고, 이미 이를 상당한 부분 실행했지만, GM과 크라이슬러의 파산을 막지는 못하였고, 두 회사는 결국 정부에 의해 파산 보호 절차를 거쳐 경쟁력 있는 회사로 재생되어야 하는 운명에 처했다. 단기간에 걸쳐 글로벌 기업 네트워크의 '해체'에 가까운

구조조정을 거치면서 GM은 더 이상 글로벌 1위의 지위를 유지할 수 없게 되었고, 향후의 전망 역시 상당한 부분 불투명할 수밖에 없는 처지가 되었다.

캐나다의 자동차산업은 미국과의 자동차 제품 무역 협정, 그리고 후에 체결된 북미 자유무역협정 등으로 어느 지역보다 긴밀한 관계를 형성하고 있으며, 이에 따라 미국의 영향을 가장 많이 받고 있다. 고용 규모만 140,00여 명에 달하는 캐나다 지역 3,500개 자동차 딜러들은 정부에 대해 신속한 구제 조치를 요청하고 있다. 자동차 부품 및 하청 기업들이 밀집된 온타리오 주정부는 캐나다 자동차산업에 대한 신속한 지원을 적극 모색하고 있으며, 캐나다에 집중 투자한 크라이슬러 등은 10억 달러에 달하는 정부 지원을 요구하고 있다.

자동차산업 전문가들에 따르면 2007년 강력한 조직력을 지닌 CAW와 캐나다 지역 빅3 메이커들 간의 단체협약으로 인해 자동차 메이커들은 심각한 비용 경쟁력 상실에 직면하고 있다. 북미 지역의 가장 강력한 산별노조인 CAW 역시 위기 극복을 위한 비용 절감 전략에 자발적으로 동참하여 향후 3년 동안 빅3에서 9억 달러 정도의 비용 절감에 동참할 것에 동의하였다. 그러나 노조의 지나친 기득권 옹호 전략은 결국 납세자들의 호주머니를 요구할 것이라는 시민사회단체들의 비판 역시 강력한 힘을 얻고 있다.

캐나다 노사관계에 대한 비판론자들은 자동차산업이 처한 오늘의 상황은 노조와 회사의 합작이 만들어 낸 최악의 선택에 따른 필연적 결과로 보고 있다. 이들의 주장에 따르면 노조는 끊임없이 임금과 복지 혜택의 향상을 요구하였다. 경영진은 이러한 압력 속에서 단기간의 성과에 집착한 결과 지속 불가능한 비용 부담을 만회하기 위해 연비가 낮은 대형차 생산에 주력하는 한 편, 판매 촉진을 위해 단가 인하, 리베이트, 각종 인센티브 프로그램을 양산할 수밖에 없었다는 것이다. 자동차산업이 부진의 늪에서 벗어나지 못하는 동안 캐나다 주정부와 연방정부는 자동차산업에 대한 막대한 지원을 지속해야 했고, 이는 결과적으로 국민의 세금을 밑 빠진 독에 붓는 결과를 초래하여 구조조정을

지연시키고, 세금을 낭비하는 결과로 이어졌다는 것이다. 그러나 이러한 비판에도 불구하고 캐나다 정부와 온타리오 주정부는 GM과 크라이슬러에 대해 각각 30억 달러의 지원을 결정하지 않을 수 없었다.

CAW는 2009년 3월 빅3과의 비용 절감 방안을 위한 협상에 착수하여 현 수준의 조건을 2012년까지 연장하는 것으로 합의하였다. 이는 시간당 34달러 수준의 현 기본임금 수준을 유지하는 것을 골자로 하고 있다. 또한 갖가지 특별 보너스나 성과 수당이 없어지거나 축소되고 최장 6주에 달하는 유급 연차휴가도 축소되었다. 새로운 협약에서는 조합원 가족 의료비의 본인 부담분도 도입하였다. 노조가 제공하는 아동 보호나 건강 증진 프로그램 등 각종 복지사업도 축소되었다. 노조는 이를 두고 '희생 패키지'라고 하였지만, 비판적인 입장에서는 이조차 여전히 불충분하다는 시각을 갖고 있다. 시장 분석가들에 따르면 캐나다 자동차 조합원들의 경우 각종 복지비용 등을 합할 경우 시간당 비용은 75~78달러에 달하는 것으로 추정한다. 고참 노조원들의 경우에는 총 10주 수준에 달하는 유급 휴가까지 누리는 상황에 있다.

이러한 문제들로 인해 캐나다 빅3에 대한 정부와 주정부의 지원에 대한 여론은 극히 비판적이다. 비판론자들은 결국 캐나다 국민들의 세금에 의존해서 자동차산업을 연명하는 결과가 나타나고 있으며, 자동차 메이커들의 끝없는 지원 요구에도 불구하고 산업의 회생 전망은 불투명하다는 것이다. 이에 따라 정부는 캐나다 빅3의 임금 수준이 도요타나 혼다 등 무노조 회사의 수준까지 내려가는 추가적인 노조의 양보 없이는 국가의 지원이 불가능하다는 입장을 취하고 있다.

GM은 2008년 겨울 위스콘신과 오하이오 공장의 영구 폐쇄를 결정한다. 파산 위협에 처한 GM의 연방정부의 구제금융 요청과 의회의 획기적인 원가 절하 압력에 못 이겨 공장 가동중단 조치를 단행했던 GM이 비효율, 고비용 공장들의 정리에 나선 것이다. 이에 따라 위스콘신 제인스빌(Janesville)과 오하이오 데이튼(Dayton) 인근의 모레인(Moraine) 공장에 속한 각각 2,200명과 1,100명의 생산직 근로자들이 마지막 날을 맞이하게 되었다. 두 공장 모두 SUV와 픽업트럭을 생

산하고 있었으며, 급격한 수요 감소의 직격탄을 맞은 셈이다. 두 공장의 폐쇄로 인해 지역 경제도 막대한 타격을 입게 되었다. 관련 부품 업체들의 연이은 파산이나 정리 해고로 인해 지역사회의 조세 수입원이 감소하고, 경기가 급격히 위축되어 주변의 공동체들도 어려움에 직면하게 되었다.

이에 앞서 2008년 6월 GM은 2010년 까지 온타리오 오사와(Oshawa)공장과 멕시코 톨루카(Toluca) 공장을 폐쇄할 것을 이미 발표한 바 있다. 이에 따라 오사와 공장의 2,600명 노동자들도 2009년 5월 무렵 직장을 잃게 될 것이다. 이와 더불어 주변의 동력장치, 프레스 업체 등 핵심 부품을 제공하던 업체들에서도 유사한 규모의 공장 폐쇄와 일시 해고가 일어나고 있다. 문제는 이러한 공장 폐쇄와 해고가 올 해에 제한되지 않는다는 것이다. GM의 파산과 회생 과정에서 앞으로 수 년 동안 전체 생산직의 30% 수준에 달하는 31,500명 정도가 공장폐쇄로 인해 일을 그만둘 처지에 있는 것으로 보이며, 임금 등 근로조건 등도 크게 악화될 전망이다.

그러나 지속적인 가동률 하락과 공장 폐쇄의 전조들은 이미 몇 년 전부터 진행되어 온 것이었다. 공장 폐쇄를 결정하기 전부터 해당 공장들에서는 야간조업이 중단되고 있었고, 수요 감소로 인한 일시 휴업 조치들도 있었다. 또한 GM의 지속적인 다운사이징으로 한 때 GM의 핵심 부품 회사였던 델파이사의 분사와 파산 등으로 인해 2007년 3,000개 정도의 일자리가 없어진 바 있다. 결국 공장 폐쇄는 이러한 조치들의 최종 단계를 의미한다. 데이튼(Dayton) 지역은 북미 지역 자동차 생산의 핵심 거점 중의 하나로 오랜 동안 명성을 유지해 왔고, 강력하고 투쟁적인 노조운동의 역사를 안고 있다.

제인스빌 공장의 폐쇄 역시 인근 관련 업체들로 파급되면서 커다란 영향을 미치고 있다. GM 공장의 폐쇄로 인해 제인스빌은 관련 업체들에서 최소 1,150명에 달하는 노동자들에 대한 연쇄 해고가 진행되었다. 해고된 노동자들 중 재취업 능력이 취약한 고령자나 여성들의 경우 더욱 큰 생계 위협에 노출되고 있다. 마땅한 재취업이나 일자리 기회가

거의 없기 때문이다. 해고된 노동자들은 26주 동안 주 정부의 실업 수당을 주당 최고 355달러까지 수령할 수 있다. 이들 중 상당수는 다시 학교로 돌아가 기술 훈련 등을 받고 재취업을 모색하고 있다. 대다수 노동자들은 가족을 위한 생계비나 의료비 등에 대한 걱정 속에 살아야 할 처지가 되고 있다.

GM의 공장 폐쇄 발표 직후 UAW는 양보 교섭 안을 수용하는 것이 어쩔 수 없는 상황임을 설득하고, 이러한 방식으로라도 공장을 지키려고 노력하였지만, 수포로 돌아갔다. GM이 SUV와 픽업의 생산을 우선 중단하는 상황에서 다른 공장의 노동자들의 지원을 받는 것도 사실상 어려운 상황이 되었기 때문이다.

1980년대 초반부터 20여 년 동안 UAW는 빅3와 여러 차례의 양보 교섭을 하면서 공장과 일자리를 지키고, 노사 파트너십의 새로운 방식들을 절실하게 모색해 왔고, 고용 조건과 급여 악화를 감내할 수밖에 없는 협약을 체결하고, 노동자들을 설득하였지만, 이 기간 동안 공장 폐쇄는 지속적으로 이어져 거의 60만 명에 달하는 일자리가 사라진 셈이 되었다.

3. 일본계 기업들의 대응

일본 자동차산업은 2008년을 기점으로 도요타가 GM을 대신하여 세계 자동차산업의 최대 메이커로 등장하면서 기술과 제품 모두에서 전 세계 자동차산업을 선도하고 있다. 특히 도요타 등 일본 자동차 메이커들은 친환경, 고연비 하이브리드 차량 분야에서 당분과 기술과 시장을 주도할 것으로 보인다. 그러나 일본 기업들이라고 해서 자동차산업의 위기로부터 자유로운 것은 아니다. 특히 불황의 타격이 가장 심각한 북미 지역에 집중적으로 투자해 왔던 일본 자동차 메이커들의 경우에도 북미 지역에서 처음으로 상당한 타격을 입었다. 또한 일본의 내수 시장이 거의 정체 내지는 축소 상황에 있는 것도 일본 메이커들의 어려움을 가중시켜 왔다.

2008년도 도요타의 16억 달러 영업 손실 발표는 세계 자동차산업에서 큰 충격을 가했다. 세계 자동차산업을 주도하고, 벤치마킹과 선망의 대상이던 일본 자동차 메이커의 손실 소식은 이제 누구도 세계적 경기 침체로부터 자유로울 수 없다는 것을 보여주었기 때문이다. 도요타의 실적은 2007년도의 사상 최고 수준이었던 250억 달러 흑자와 비교할 때 엄청난 변화를 의미한다. 1940~1941년 처음 수지 발표를 시작한 이래 도요타가 손실을 본 것은 이번이 처음이며, 1937년 단 한 차례 회사 설립 초기 약간의 손실을 본 것이 지금까지 유일한 기록이었다. 도요타 사장이던 와타나베(Watababe)에 따르면 이는 '전례 없는 위기' 상황이다.

도요타는 위기 대응을 위해 모든 투자 확장 계획을 거의 전면적으로 중단하고 75개의 글로벌 조립 라인 중에서 16개 라인에서 교대제 가동을 중단하고 단일 가동 체제로 전환하였다. 미국에서는 8번째 생산 공장이던 미시시피 공장 완공을 연기하였다. 쉐안 안토니오 공장도 주간 근무체제로 전환시키고 임시직 고용을 중단하였다. 영국에서도 800여

명의 노동자들이 일자리를 잃을 것으로 보이며 버나스톤(Burnaston) 공장은 한 달 정도의 조업 중단을 실시하였다. 회사의 생산 규모도 1,000만 대 생산 체제에서 754만 대 수준으로 감축될 예정이며, 이는 사상 최대 수준이었던 890만 대에 비해 15% 정도 낮은 수준이다.

도요타의 매출 감소에 결정적인 영향을 미친 것은 미국, 일본, 유럽 등 도요타가 집중적으로 투자해 온 선진국 시장에서의 급격한 수요 감소였다. 선진 시장의 경제 위기와 이로 인한 자동차 소비 위축으로 직접적인 여파를 그대로 맞았던 것이다. 자동차 소비가 가장 심각하게 위축된 북미 지역은 물론이고, 일본의 경우에도 자동차 내수는 31년 만에 최저 수준으로 하락하였다. 2008년 일본의 자동차 수출은 34.5% 감소했고, 특히 대미 수출은 40% 수준까지 떨어졌다. 심지어 중국 수출도 24.5% 감소했다. 13년 만에 최고 수준에 달하고 있는 엔화 약세는 여기에 큰 영향을 미치고 있다. 서유럽 및 중부유럽의 판매도 26% 감소가 예상된다.

일본의 두 번째 자동차 메이커인 혼다는 파트타임과 계약직 직원들 축소가 불가피할 것으로 발표하였다. 이와 함께 경영진의 연봉 역시 2009년에 10% 정도 삭감을 발표한 바 있다. 닛산 역시 2009년 상반기에 제품 생산을 80,000대 정도 줄일 것이라고 발표하였다. 이 외에도 스즈키 모터스, 미쓰비시 모터스 등에서도 야간 교대근무를 취소하는 등, 수요 감소에 대한 대응에 나서고 있다. 일본의 자동차 내수는 2009년 31년 만에 가장 낮은 수준으로 줄어들 가능성이 있으며, 일부 회사들은 수요 감소에 맞춰 주 1일 생산 중단을 시작하였다.

자동차산업 노동자들은 일시 해고와 임금 삭감 압력에 시달릴 수밖에 없다. 산업체들의 가동 축소 등에 따라 임시직, 파트타임 등의 해고가 이어지고, 정규직의 노동시간 감축이 뒤따르고 있다. 일본 노동성의 발표에 따르면 도요타, 마츠다, 이스즈(Isuzu), 미쓰비시 등 주요 자동차 메이커에서 임시직 및 일용직 해고가 잇따르고 있다. 지난 20여 년 동안 일본에서는 비정규직 규모가 전체 노동력의 18% 수준(1998년)에서 35% 수준(2008년)으로 꾸준히 증가해 왔다. 급격한 불황기

에 직면하면서 이들의 고용기회마저도 상실될 위기에 있는 것이다. 게다가 이들의 대다수는 젊은 사람들이다.

전반적으로 볼 때 일본 자동차산업의 구조조정에 대한 대응은 일본식 고용조정의 틀을 보다 강화하는 방식으로 전개되고 있음을 알 수 있다. 다시 구조조정의 필요성과 고용의 어려움에 직면할 때 기업들은 정규직 고용을 최대한 유지하는 대신 파트타임, 임시직 고용의 적극적인 축소 등을 통해 위기에 대응하는 모습을 보여준다. 이러한 경향은 전통적인 일본식 고용조정의 큰 틀을 그대로 유지한다는 측면에서 미국의 경우처럼 급진적이고 과격한 방식은 아님을 알 수 있다. 일본 기업들이 비교적 온건한 대응을 통해 위기에 대응할 수 있는 것은 구조조정의 압력이 비교적 완화된 방식으로 나타나고 있는 데에도 한 요인이 있지만, 그 만큼 위기에 대응하기 위한 조치들을 적극적으로 마련해 왔다는 것도 함께 시사한다.

이는 경영의 장기적 안정성에 대한 GM과 도요타의 대조적인 인식을 통해서도 극명하게 드러난다. 기업의 장기적 생존과 경영의 안정성을 경시한 채 단기적 성과에 집착해 온 GM이 각종 부채로 신음하는 동안 도요타는 부채가 거의 없는 내실 경영을 유지해 왔기 때문에 엄청난 수요 감소에도 불구하고 회사의 대응 능력을 높일 수 있었다. 또한 일본 기업들은 위기를 거치면서 기존의 약점들을 보완하고, 새로운 경쟁력을 무장하는 데 뛰어난 적응 능력을 보여 준 반면, GM은 위기를 넘어선 다음 새로운 기회를 모색하기보다는 그 동안 못 누렸던 분배 기회를 마련하는 데 몰두함으로써 경영진, 노조, 주주 모두를 깊은 도덕적 해이(moral hazard)의 늪으로 밀어 넣은 결정적인 오류를 범한 것으로 보인다.

4. 서유럽 메이커들의 대응

자동차는 독일 산업의 핵심이다. 독일 일자리 7개 중 한 개가 자동차 생산과 직결되어 있다. 세계 자동차산업의 위기는 곧바로 독일 자동차산업에 치명적인 영향을 미친다. 2009년 한 해 독일의 자동차 판매는 전년에 비해 8.2% 감소할 것으로 전망되는데, 이는 동 서독 통일 이후 가장 낮은 실적이다. 독일 자동차산업 연맹의 추산에 따르면 2009년부터 2010년 사이에 자동차회사들에서 약 20,000여 개의 일자리가 상실될 위기에 있으며, 관련 업체들의 일자리 감소는 80,000여 개에 달할 것으로 전망된다.

오펔은 자동차산업의 위기 국면에서 가장 큰 타격을 입었다. 모기업인 GM이 파산에 직면함에 따라 유럽의 대표 자회사인 오펔의 판매는 2009년 한 해 전년도에 비해 36% 판매 감소가 예상된다. 아이제나흐(Eisenach)와 노쿰(Nochum) 지역의 오펔 공장들은 이미 수 주 동안 폐쇄된 적이 있으며, 이러한 상황은 상당 기간 지속될 것으로 보인다.

오펔 노동자들을 대표하는 독일 금속노조(IG Metal)는 15% 수준의 자발적 임금 삭감 등에 양보하는 교섭에 동의하였지만, 노조 측은 회사의 완전 폐쇄와 파산을 걱정하고 있다. 다임러 벤츠 역시 38.2% 정도의 심각한 매출 감소에 직면하였다. 진델핑겐(Sindelfingen)을 비롯한 벤츠의 주요 공장들에서는 노동시간 감축 등의 조치가 취해지고 있으며, 벤츠, 스마트(Smart), 마이바흐(Maybach)를 비롯한 전 부문의 브랜드에서 매출 감소에 대응하기 위한 비용 축소 및 효율화 전략이 추진되고 있다. 심각한 매출 부진에 대응하기 위해 주요 공장들은 몇 주에서 한 달 정도에 이르는 기간 동안 공장 가동을 멈추기도 하였지만, 회복 기미는 더디게 나타나고 있다(Ludwig Weller, 20088).

BMW는 다른 회사들에 비해 상대적으로 타격이 덜하지만 36.1% 수준의 핵심 브랜드 부문 매출 감소라는 어려움을 겪고 있다. 다만 핵

심 브랜드의 매출 감소를 소형차 미니(Mini)의 매출 향상으로 간신히 버티고 있다. 로젠버그(Rogensburg), 라이프지히(Leibzig) 등 BMW의 주요 공장에서는 2008년 연말부터 2009년 초반 사이에 간헐적인 가동 중단이 있었으며, 이는 몇 주 동안 길어지는 경우도 있었다.

켈른(Cologne)에 위치한 포드 공장에서도 11월 이후 가동 단축을 시행중이며, 임시직 노동자들과의 재계약을 취소하고 있다. 회사에서는 장기적으로 켈른의 엔진 공장을 폐쇄할 생각이며, 이 경우 750명 정도의 일자리가 없어진다. 또한 회사는 비용 절감을 위해 신규 모델을 제 3국에서 생산하는 것을 적극 고려중이다.

폭스바겐 역시 19% 정도의 매출 감소에 직면하여 가동 시간 감축 등을 시행한 바 있다. 이에 따라 노동자들은 노동시간 계좌제도에 따라 적절한 노동시간을 사용하거나, 비자발적 휴가를 권고 받고 있다. 독일의 가장 성공적인 스포츠카 메이커인 포르쉐는 더욱 심해서 50%에 가까운 매출 감소를 겪고 있다. 포르쉐의 슈트트가르트(Stuttgart) 공장은 2009년 1월 한 달 간 가동을 멈추는 조치를 취하지 않을 수 없었다.

완성차 업체들의 이러한 가동 부진은 부품 업체들과 연관 기업들에 대해서도 큰 타격을 가하고 있다. 독일의 경우 이들 관련 업체들의 고용 규모는 328,000명에 달하는 것으로 보고되고 있다. 이미 이들 부품 기업들의 생산 감소와 일시 가동중단 상태가 지속되고 있으며, 임시직 근로자들과의 재계약은 취소되고 있다. 회사들은 정규직 노동자들의 노동시간을 축소하는 한 편 파트타임, 계약직 노동자들과의 재계약을 취소하는 방식으로 수요 부진에의 대응을 모색하고 있다(Ludwig Weller, 2008).

프랑스의 대표적인 자동차 메이커인 푸조 시트로엥(PSA, Peugeot Citroen)은 2009년 최소 10~20% 수준의 매출 감소에 직면하였다. 이에 대처하기 위해 전 세계 수준에서 11,000여 명의 일자리 감축을 발표하였지만, 이 중 국내 고용조정은 계획되지 않고 있다. 글로벌 구조조정으로 인한 일자리 감축 조치는 모기업이 속한 거점 보다는 가급

적 취약한 주변 지역에서 진행되는 경향으로 나타나는데, 노조가 강하고 근로자보호제도가 잘 갖추어진 유럽의 특성상 미국 기업들에 비해 국내 노동자들을 중시하는 것을 볼 수 있다. 르노의 경우에는 푸조의 경우보다 약간 사정이 나은 편이어서 간신히 흑자 기초를 유지하고 있으나, 수요 침체가 장기화될 경우 많은 불확실성에 노출되어 있다.

이태리의 경우 피아트사는 크라이슬러와의 인수 협상을 신속하게 진행하면서 대표적인 소형차 성공 모델인 폰토(Punto)를 통한 미국 시장 진출을 준비하고 있다. 피아트는 크라이슬러 지분의 35%를 인수하는 대가로 피아트가 지닌 친환경 하이브리드 기술 이전을 비롯하여 소형차 생산을 위탁하는 한편 크라이슬러와 피아트는 각각 미국과 유럽에서 상대방의 판매 네트워크를 활용기로 한 것이다. 이로써 미국과 유럽에서 판매 기반을 확보하지 못하고 있던 두 회사는 두 시장에 새로 진입할 수 있는 계기를 마련하게 되었다. 다른 한 편 알파로메오 공장의 일시 가동중단 조치를 한 달 간 연장하는 조치를 취했지만, 정부의 소비 진작 조치에 따라 공장 폐쇄 기간 단축 가능성을 언급하였다.

서유럽 주요 국가의 자동차 메이커들도 미국 정도는 아니지만, 상당한 수준의 수요 감소와 이에 따른 공장 가동을 저하, 고용 축소 등의 위기에 직면했던 것이 사실이다. 그러나 근로자들의 고용안정을 중시하는 유럽 국가들의 자동차산업에 대한 정책 지원과 수효축진 정책, 고용 축소나 공장 폐쇄보다는 일자리 나누기를 통한 위기 극복에 대한 노사의 공감대가 비교적 두터운 유럽 자동차산업 노사는 북미에 비해 상대적으로 양호한 고용조정을 방식을 통해 어려움에 대응하고 있다. 또한 유럽 기업들은 미국 기업들에 비해 본국의 고용을 중시하는 흐름을 보이고 있어서 경영상의 어려움으로 인한 고용 부담 문제에 대해 가급적 해외 OEM공장들에 그 부담을 더 요구하는 방식으로 대응하고 있다. 최근 GM의 자회사였던 오펔의 인수합병 과정에서도 고용보호를 중시하는 독일 정부의 입장을 다시 확인할 수 있다. 독일 정부가 오펔의 매각 과정에서 적극적인 고용조정이나 인력감축보다는 기존 근로자들의 고용보장을 중시하는 기업들을 우선 인수협상 대상으로 선호하고 있다

는 사실은 고용에 대한 정부의 공적 책임의식이 상당한 영향을 미치고 있음을 보여준다.

5. OEM, 해외 자회사, 중소 메이커들의 고용조정

자동차산업의 위기가 얼마나 오래 갈지에 대해서는 불확실한 요소들이 많다. MIT의 국제 자동차산업 연구 프로젝트팀(IMVP)에서는 이 위기가 '패러다임 전환' 같은 구조적 변동의 측면보다는 경기 사이클에 의한 위기라는 데 무게중심을 설정하고 있다. 자동차산업이 현재의 위기에 봉착하게 된 것은 고정 비용의 비중이 크고, 값싼 이자율 등 소비자 신용에 의존하는 소비, 수요변화에 신속하게 대응하기 어려운 산업의 특성상 경기 변동과 수요 변화의 영향을 상대적으로 더 크게 받기 때문이라는 것이다. 이에 따라 각국의 경기가 회복되고 수요가 증가하면 자동차산업도 빠른 속도로 정상화될 것으로 전망한다. 이러한 판단은 지난 1970년대 이후 자동차에 대한 수요가 경기 변동에 따라 상당한 굴곡이 있었음에도 불구하고 장기적으로 연 평균 7% 수준의 증가를 실현하고 있었다는 점을 주요 근거로 하고 있다(IMVP, 2009).

그러나 이러한 진단은 세계 자동차산업의 산업 지도와 생산 중심 지역의 거대한 재편성, 선진국을 대신하는 신흥국 글로벌 기업들의 등장, 동력 시스템과 기술 패러다임의 근본적인 변화 등 다양한 요인들을 고려하지 않고 있다는 점에서 상당히 제한적이다. 다른 한 편 기존의 분석을 따르는 경우에도 경기 회복의 지연이나 신용위기의 재발 등에 따른 수요회복 지연 가능성 역시 충분히 남아 있다.

세계 자동차산업 전반의 구조조정은 독자적인 글로벌 브랜드와 판매 능력을 구축하지 못한 중소 자동차 메이커들, 글로벌 네트워크에 의존하는 OEM 생산 공장들을 상대적으로 더 큰 위협에 빠뜨리고 있음을 보여준다. OEM 공장들이나 중소 메이커들은 유가 상승으로 인한 수요 감소에 직접적인 영향을 받았다. 다른 한 편 글로벌 기업들의 주변에 위치한 중소규모 공장들도 공장의 효율성 등에 관계없이 가장 먼저 가동 중단이나 인력구조조정의 위협에 직면하였다. 중소 자동차 메이커

나 OEM 기업들이 처한 위험은 선진국이나 신흥국 등 특정한 지역이나 브랜드의 차이를 넘어서 나타나는 경향을 보여준다. 그 대표적인 사례로 우리는 스웨덴, 영국, 유럽 등의 군소 브랜드 회사들과 OEM 공장들의 문제를 지적할 수 있다.

빅3의 위기는 그들의 스웨덴 자회사인 볼보와 사브 공장이 입지한 스웨덴 자동차산업에도 직접적인 타격이 되고 있다. 자동차산업은 스웨덴 GDP의 15%를 점하고 있다. 인구 9백만의 국가에서 140,000명 정도가 자동차산업에 종사하기 때문에, 산업의 위기는 곧바로 정부의 개입을 요구하는 상황이다. 포드는 스웨덴 자회사인 볼보의 매각 의사를 분명히 한 상태이며, 이와 동시에 대대적인 구조조정이 진행됨으로써 1/4 정도의 인력이 줄어들 전망이다. 이미 2,700명이 해고되었고, 이 숫자는 4,000명 정도로 증가할 예정이다. 글로벌 수준에서의 일자리 감소는 6,000명 정도까지 증가한다. GM도 사브(Saab)를 매각하면서 600명 정도의 일자리가 없어진 상태이며, 트럭 부문에서도 한 달 동안 유럽 지역 공장 가동이 중단되었다. 정부의 적극적인 지원을 지지하는 사람들은 스웨덴에서 사브와 볼보가 사라진다면 스웨덴은 더 이상 자동차와 관련된 지식과 숙련을 영원히 상실하게 될 것이며, 이와 더불어 연관 분야의 발전 가능성들도 영영 사라지게 될 것으로 우려하지만, 장기적으로 이들 업체들이 글로벌 경쟁에서 지속적인 경쟁력을 유지하는 데에는 상당한 한계가 예견되고 있다(Jordan Shilton, 2008).

독자적인 자국 브랜드를 보유하지 못한 영국에서는 OEM 공장들의 고용위기가 상대적으로 심각한 양상을 보였다. 그 대표적인 경우가 닛산과 도요타의 영국 공장이었다. 닛산과 도요타의 영국 공장은 유럽에서 가장 생산성이 높은 공장들로 알려져 왔다(BBC, 2009). 그러나 닛산 영국 법인은 올해 영국 공장의 직원 1,200명에 대한 감원을 발표하였다. 영국 동북부의 선더랜드(Sunderland)에 위치한 이 공장은 유럽에서 가장 효율적인 공장으로 명성을 날리고 있음에도 불구하고 1,200명의 감원을 단행해서 큰 충격을 주었다. 영국의 대표적인 국내

브랜드인 제규어(Jaguar)와, 랜드로버(Land Rover)는 미국의 모회사인 포드로부터 인도의 타나 모터스(Tata Motors)로 경영권이 넘어갔으며, 경영 위기 타개를 위해 정부로부터 15억 달러의 지원을 요청하였으며, 영국 정부도 지원을 약속하였다.

GM의 영국 자회사인 벅스 홀(Vauxhall Motors)은 영국에서 두 번째로 인기 있는 브랜드였지만, 이제는 GM의 조직 축소를 통한 생존 전략에 따라 조직의 미래를 점칠 수 없는 상황이 되었다. GM은 이 회사와 독일의 자회사인 오펔을 합해 캐나다의 매그너(Magna International)사에 매각하는 작업을 서두르고 있다. 이 밖에 중 소규모 트럭이나 버스 메이커들도 정부의 직·간접 지원에 의존해서 간신히 구조조정의 위기를 넘겨가고 있는 중이지만, 장기적으로 볼 때 틈새시장에서의 생존 자체가 불확실한 상황에 직면하고 있다.

체코슬로바키아의 질리나에 진출한 기아차 공장도 8시간에서 6시간으로 조업 단축을 실시하였다. 폭스바겐 역시 체코의 수도인 브라티슬라바의 조립공장 가동을 일시 중단하였다. 프랑스의 시트로엥은 브라티슬라바 인근 Trvana 공장 근로자의 6%를 감축하는 조치를 단행하였다. 이러한 조치들은 빅3의 미시간 지역보다 큰 충격을 주는 것은 아니지만, 인구 540만 규모밖에 안 되는 슬로바키아에 근로자들의 입장에서는 상당한 타격이다. 동유럽 지역 공장들의 가동 축소와 일시 중단, 근로자 감축 등은 해외 수출에 절대적으로 의존하는 글로벌 기업들의 주변 지역 공장들이 상대적으로 위기에 취약할 수 있음을 보여주었다. 자체의 혁신 능력이나 국제경쟁력을 갖춘 자국 기업들을 보유하지 못한 국가들의 경우 글로벌 위기에 대한 대응 능력이 상대적으로 취약한 구조를 갖고 있기 때문이다.

군소 브랜드 기업들과 OEM공장들이 위기에 대응할 수 있는 전략은 기본적으로 두 가지 방향으로 나뉜다. 하나는 원가 절감과 가격 경쟁, 생산 효율성 향상 등에 매진하여 공급 제품의 가격 경쟁력을 높이는 '방어적' 전략이며, 다른 하나는 독자적인 브랜드 개발과 글로벌 시장에서의 접근을 지향하는 '공격적' 전략일 수 있다. 장기적 측면에서 볼 때

위기의 시기를 넘기고 장기적 생존과 성장 능력을 키우기 위해서는 공격적 전략을 택할 수밖에 없지만, 그러한 전략이 성공하기 위해서는 지속적인 투자와 경쟁 능력 구축이 필수적으로 요구되고 있다.

현재의 상황을 횡단면에서 볼 때 글로벌 구조조정에 의해 가장 크게 타격받으면서 심각한 위기에 몰리는 기업들은 독자적인 생존 능력과 경쟁력이 취약한 글로벌 네트워크 주변의 군소 기업들, OEM생산 공장들이다. 이들 군소 기업들은 독자적인 기술이나 브랜드 능력이 없을 뿐 아니라 장기적 안목으로 친환경 신기술에 투자할 여력도 거의 없다. 다른 한 편 상대적으로 브랜드 가치가 높은 중소 규모 기업들은 글로벌 기업들과는 차별화 된 독자적인 품질, 기술, 디자인, 시장 개척 능력을 구축해야 하는 절박한 상황에 있다. 그러나 이들 기업들이 새로운 전략으로 무장해서 세계 시장에서 살아남을 수 있는 여건은 그리 밝은 편으로 볼 수 없다. 투자의 댓가가 크지만 동시에 불확실성도 큰 분야에 대한 진입은 사실상 불가능한 상황인 것이다. 이러한 상황에서 OEM 업체들이 생존할 수 있는 방식은 작업장의 생산 효율성, 유연성, 가격 경쟁력 향상에 매진하는 등 하나의 전략에 집중하는 것으로 볼 수 있다.

6. 대응의 유형과 차이

자동차산업의 위기와 이에 대한 기업들의 대응 상황들을 볼 때 우리는 다음과 같은 패턴들을 잠정적으로 도출할 수 있다.

첫째, 자동차산업의 위기에 대한 기업들의 고용조정은 크게 유럽식과, 미국식, 그리고 일본식 방식으로 대별될 수 있으나, 기업들의 글로벌화가 크게 진전되고, 해외 진출 각국 기업들이 자신들의 경영 관행을 해외 현지 공장에서도 유사한 방식으로 적용하는 경향이 강해짐에 따라 과거처럼 지역이나 국가별로 뚜렷한 차별성을 드러내지는 않고 있다. 이러한 경향은 특히 외국 기업들이 집중적으로 진출하여 치열한 경쟁 구도를 형성하는 미국, 유럽, 중국 등 거대 시장에서 두드러진 양상을 보이고 있다. 그러나 이러한 변화의 조짐에도 불구하고 정부와 기업들이 고용안정을 얼마나 중시하는가, 의료보장, 실업 대책, 훈련 제도 등 고용 불안에 대한 사회적, 제도적 안전 기제들이 얼마나 확보되었는가, 그리고 고용의 중요성에 대한 노사의 사회적 합의 수준에 따라 '자본주의의 다양성'은 여실히 드러나고 있다. 결과적으로 볼 때 지역과 국가, 자본의 국적에 큰 영향을 받는 고용조정 방식의 차별성과 더불어 기업들의 글로벌화에 따른 기업 전략의 영향이 같은 사회적 공간에서 복합적인 영향을 미치는 '하이브리드화' 경향이 점차 확대되는 양상을 관찰할 수 있다(Abo, 1994).

둘째, 글로벌 기업들이 위기에 직면하면서 취약한 해외 자회사를 신속히 매각하거나 고용 축소를 단행하는 경향을 보여준다. 글로벌 구조 조정에서 해외 자회사들이 처한 상대적 취약점은 글로벌 기업들이 본국에서 접하는 '국내적 제약(national constraints)' 요인들보다는 '자회사의 성과와 전망'에 의해 결정적인 영향을 준 것으로 보인다. 다시 말해 글로벌 기업들의 해외 자회사들은 자국의 정치적, 제도적 요인보다는 진출국에서의 성과와 진출국의 경제·제도적 조건에 따라 근로자

들의 고용관계가 규정된다는 것이다. 그 대표적인 사례들로 우리는 2009년 BMW의 영국 옥스퍼드 미니(Mini) 생산 공장에서 전체 4,500여 명 근로자의 3/5 수준에 달하는 850여 명의 주말 임시직 근로자 해고를 둘러싼 자회사에서의 갈등이나, 상하이자동차의 자회사였던 쌍용차에서의 격렬한 노사 대립 경험을 들 수 있다. BMW 영국 공장의 경우 회사는 주말 임시직 근로자들에게 해고 사실을 사전에 알리지 않은 채 불과 한 시간 전에 '해고 수당(redundancy pay)'도 없이 해고를 통지하여 노조의 큰 반발을 일으킨 바 있다. 자회사 근로자들에 대한 손쉬운 해고나 고용조정은 특히 임시직, 파트타임 근로자들의 경우 더욱 심각한 것으로 나타난다. 이러한 상황은 영국의 렌드로버 공장(2,000명), 닛산 공장(1,200명), 에스턴 마틴(Aston Martin), GM 등의 영국 해외 공장 등에서도 유사한 방식으로 나타났다. BMW의 경우 해고 문제가 노조의 반발을 키운 가장 큰 이유는 다른 공장들과는 달리 미니 공장의 경우 구조조정 직전까지 BMW의 가장 성공적인 모델이었을 뿐 아니라 회사의 재정 또한 사상 최대의 실적을 올릴 정도로 양호했기 때문이다. 해외 자회사들에 대한 신속한 고용조정 조치는 본국에서의 엄격한 규제나 해고 회피 노력과 비교할 때 커다란 차이로 볼 수 있다. 해외 자회사들에 대한 이러한 조치는 기업들의 국적과 큰 관계없이 일어나고 있는데, 이는 한국의 쌍용차에 대한 상하이자동차의 가차없는 구조조정 조치와 그 맥을 같이한다. 쌍용차에 대한 상하이 자동차의 신속한 철수와 구조조정, 해외 자회사들에 대한 글로벌 기업들의 신속한 고용조정과 매각 등은 글로벌 기업들의 해외 자회사나 OEM 공장들의 취약한 입지를 잘 보여준다. 고용조정에 대해 비교적 신중한 일본이나 독일 기업들의 경우에도 고용조정은 주로 해외 공장들에서 우선적으로 시행되는 경향을 관찰할 수 있다. 결과적으로 글로벌 생산 네트워크의 주변 공장이나 브랜드일수록 고용의 위협이 심각할 수 있다는 것을 알 수 있으며, OEM 공장이나 해외 자회사들이 위기 상황에 적절히 대응할 수 있는 방안과 전략의 마련이 시급히 요구되는 것을 알 수 있다.

셋째, 고용관계 측면에서 볼 때 노사의 사회적 신뢰와 협력의 수준, 고용의 중요성에 대한 정치경제 및 사회적 합의 수준에 따라 고용조정 의 양상은 상당히 큰 폭의 차별성을 보인다. 상대적으로 대립적인 고용 관계 하에서 분배 중심의 단기적 제로섬 협약 시스템을 유지해 왔던 미국 등에서 고용조정 의 양상이 급진적으로 전개되거나, 한국의 쌍용차 경우처럼 파괴적이고 폭력적으로 전개되는 것은 이러한 체제의 취약성을 단적으로 보여주고 있다. 이에 반해 분배 투쟁보다는 일자리 나누기와 고용안정, 사회적 합의를 중시하는 협약 체제를 유지해 온 유럽지역에서 비교적 순조로운 정책 공조와 고용 유지가 가능했던 것은 미국의 상황과 비교할 때 상당히 큰 폭의 차이가 존재함을 시사한다. 노조의 참여가 확실히 제도화되어 있고, 노조의 힘이 강한 영향을 미치는 유럽지역의 경우에는 급격한 고용조정에 대해 매우 조심스러운 접근을 취한다. 이는 정도의 차이는 있지만, 일본의 경우에도 유사한 양상을 보이는데, 다만 일본은 기업 차원의 구조조정이 주로 비정규직을 우선 대상으로 한다는 점에서 차별성을 보인다.

넷째, 이러한 모든 경향들과 정책적 변수들에도 불구하고 궁극적으로 해당 공장에서 기업의 장기적 영속성을 지키고 근로자들의 고용을 보장할 수 있는 가장 확실한 방법은 공장이 지니는 본원적 경쟁력, 다시 말해 작업 현장 수준에서의 생산성, 효율성, 유연성, 그리고 회사의 장기적 생존을 위한 노사의 신뢰와 합의 수준에 있음을 보여준다. 그러한 의미에서 볼 때 글로벌 기업 네트워크 내에서 구조적으로 불리한 위치에 있는 경우에도 공장의 전망과 장기적 발전 가능성이 분명한 공장들의 경우 본국 소속 여부나 정치적 지위에 관계없이 근로자들의 고용을 지킬 수 있음을 보여준다. 세계 자동차공장들의 구조조정 과정을 볼 때 회사의 영속성과 고용안정성을 지키는 데 가장 효과적인 수단은 생산 현장에서 회사의 비전에 대한 노사의 장기적 합의와 작업장의 신뢰 수준이라는 평범한 사실에 있음을 알 수 있다.

제 5 장

글로벌 고용위기와 한국 자동차산업의 대응

1. 한국의 상황

글로벌 자동차산업의 위기는 세계 5위의 자동차 생산 국가인 한국의 자동차산업에도 큰 영향을 미치고 있다. 한국 자동차산업은 외환위기 이후 현대기아차 1개 글로벌 기업과 3개의 군소 OEM 메이커들로 재편된 바 있다. 이 중 현대기아차 그룹은 국내 시장을 기반으로 글로벌 4~5위 업체로 급성장을 거듭한 반면, 나머지 업체들은 모두 해외 기업들의 OEM 공장으로 전락하고 말았다. 대부분의 자동차 메이커들은 매출의 절반 이상을 수출에 의존하는 체제에서 가동되기 때문에 외부 충격에 극히 취약한 편이다. 그리고 이러한 우려는 2009년 상반기에 쌍용차의 격렬한 노사분규와 대우차의 청산 가능성 문제 등을 둘러싸고 현실화 된 바 있다.

현대기아차 그룹을 중심으로 한 글로벌 경쟁의 차원에서만 볼 경우 한국 자동차산업은 세계적인 불황에도 불구하고 상대적으로 선전하는 편이다. 그러나 이것은 현재 한국의 유일한 글로벌 메이커라고 할 수 있는 현대기아차 그룹에 국한된 것이다. 한국의 유일한 글로벌 메이커인 현대기아차는 2008년 처음으로 혼다를 제치고 생산 규모에서 세계

4위의 자동차 생산 메이커로 성장하였다.

그러나 한국 자동차산업의 글로벌화 이면에는 경쟁력을 상실했거나, 미래의 전망이 불투명한 중소 메이커들과 OEM 공장들이 직면하고 있는 심각한 문제들이 도사리고 있다. GM의 소형차 하청 생산업체인 GM대우는 모기업의 구조조정 계획에 따라 큰 영향을 받는 처지에 있으며, 르노삼성의 운명 역시 르노닛산의 글로벌 구조조정 전략에 의해 공장의 전망이 영향 받는 종속적 지위에 있다. 파산 직전의 위기에서 정리 해고를 둘러싸고 극단적인 노사 대립을 보였던 쌍용차의 상황은 이보다 훨씬 심각한 처지에 있다.

상하이자동차(SAIC, Shanghai Automotive Industry Corporation)사가 대주주로 있는 쌍용차는 경제성이 낮은 대형차와 SUV 생산에 주력하다가 가장 심각한 타격을 입은 경우에 속한다. 2008년 연말부터 이 회사의 판매는 거의 중단되기 시작하였고, 공장은 가동 정지 상태에 진입하였다. 결국 상하이자동차는 노조에 대해 회사의 구조조정 안을 받아들이지 않으면, 모기업도 철수할 수밖에 없다는 최종적인 입장을 전달하였고, 그렇게 될 경우 회사의 파산은 기정사실이 된다.

한국에서 가장 경쟁력이 취약한 업체였던 쌍용차는 중국의 상하이자동차에 인수된 이후 경쟁력을 회복하지 못하고, 노사의 극단적 대치, 대대적인 구조조정, 대규모 인력 구조조정과 무급휴직 조치 등 사실상의 정리 해고 등으로 최악의 어려움에 직면해 있다. 현재와 같은 노사의 극단 대치와 대결 국면이 장기화 될 경우 쌍용차의 회생은 거의 불가능해 보이며, 이로 인해 쌍용차의 직접 고용 근로자들과 관련 업체 및 종업원들의 생존과 고용이 불투명한 상태이다.

한국의 유일한 글로벌 자동차 메이커로 성장한 현대기아차가 보여주고 있는 최근의 양호한 성장에 대해서도 조심스러운 평가가 존재한다. 최근 현대기아차의 놀라운 성장은 세계 시장에서 적절한 품질과 가격 경쟁력, 경제성 등을 조화시킨 중·소형차에 대한 수요에 의존하고 있는 것이 사실이지만, 그 배경에는 경쟁국들에 비해 낮게 유지되고 있는 환율의 도움 또한 적지 않다는 것이다. 그러나 환율에 의존하는 이러한

전략은 원화 가치가 상승할 경우 큰 위협이 될 수 있으며, 장기적으로 국내 소비자의 희생을 요구하는 전략이라는 점에서 장기적으로 유지되는 데 많은 부작용을 초래할 수밖에 없다.

이와 같은 긍정적인 요소들도 불구하고 현대기아차 역시 글로벌 위기의 영향을 피할 수 없는 상황에 있다. 현대기아차는 수요 감소에 대응하기 위해 단기적으로 국내외 공장에서 노동시간 단축과 조업률 조정 등으로 대응해 왔으며, 이러한 조치들은 노동시간 감축을 통한 유연성 확보가 용이한 북미와 유럽 공장들에서 먼저 시행되는 경향을 보였다.

여타 국가들과 비교할 때 한국의 구조조정과 고용조정은 훨씬 갈등적이고 폭력적인 양상으로 전개되고 있다. 이러한 상황은 대결적 요소가 강하다고 이야기하는 미국 노사의 협상과 비교할 경우에도 훨씬 갈등적이고 폭력적인 모습을 보여주고 있다.

2. 현대기아차

자동차산업이 우리나라 국민경제에서 차지하는 위상과 역할은 거의 절대적이다. 2005년의 경우 자동차산업은 전체 제조업 생산액의 12%(98조 원), 총 수출의 13%(432억 달러), 관련 고용 154만 명(총 취업자의 10% 수준) 등을 차지할 정도로 큰 비중을 점하고 있다. 자동차산업이 수출 주도 경제의 핵심 견인차 역할을 수행해 왔음은 물론이고, 원가의 60~70%를 차지하는 2만 개 이상의 부품을 조달하는 납품업체들과의 긴밀한 상생 협력이 경쟁력의 핵심에 있다. 현대기아차의 경우 총 부품업체는 4,700개 사에 달하며, 이 중 1차 부품업체가 400여 개, 2차 부품업체가 4,000개 내외, 3차 부품업체가 300개 내외를 점한다. 2000년대에 들어서면서 한국 자동차의 품질과 내구성이 획기적으로 향상되면서 해외 시장에서의 신뢰도와 브랜드 가치가 크게 높아진 것은 어려운 여건에도 불구하고 꾸준히 능력을 축적해 온 부품산업의 역할이 지대했다(삼일회계법인, 2006).

한국의 자동차산업은 지난 30여 년 동안 괄목할만한 성장을 거듭하면서 세계 시장에서 무시할 수 없는 위치를 차지하는 데 성공하였지만, 이 과정에서 다수의 대기업들이 몰락하거나 인수합병의 길을 걸은 바 있다. 심지어 자동차산업의 부침 과정에서 국내 기업의 선도 업체로 글로벌 경쟁의 대열에 합류한 현대기아차그룹의 경우에도 여러 차례의 위기와 고용조정, 그리고 격렬한 노사 갈등 등을 겪으면서 현재의 위치에 올 수 있었다. 자동차산업에서의 치열한 국내외 경쟁과 산업체들의 부침은 지금도 대결적 노사관계 속에서 어떻게 전개될지 모르는 불확실성 속의 역동적인 '현재 진행형'이다.

3. 한국 자동차산업의 현실과 불신의 딜레마

세계 자동차산업은 현재 지난 수십년간 한 번도 경험해 보지 못한 대대적인 구조조정 국면에 있다. 세계 자동차산업의 구조조정의 중심에는 미국을 중심으로 한 빅3의 산업 네트워크의 몰락과 재편이 자리하고 있다. 그러나 지난 50여 년 동안 세계 자동차산업을 주도해 온 빅3의 몰락은 한국 자동차산업에 다시는 볼 수 없는 도약의 기회를 제공하고 있음이 분명하다. 한 세기 정도에 한 번 올 수 있는 절호의 기회를 한국 자동차산업이 잡기 위해서는 자동차산업의 모든 주체들 간에 상생을 위한 장기적 협력 체제를 구축하는 것이 무엇보다 중요하다 (Kochan, Thomas and Paul Osterman, 1994; Levine, D. I., 1995).

그럼에도 불구하고 한국 자동차산업에서는 구조조정을 둘러싼 격렬한 노사갈등과 임기응변적인 자구책들만이 강구되고 있을 뿐 장기적 관점에서 노사 상생에 기초한 지속 가능한 협력에 대한 문제의식은 찾아볼 수 없다. 2008년 하반기부터 현재까지 진행되고 있는 급격한 위축과 수출 감소는 완성차 모기업 단위에서 수요 변동에 대응하기 위한 노사 간의 공장 간 물량 및 생산 유연성 발휘를 위한 협력을 요구하고 있다.

생산 유연성 문제로 인해 상당한 애로에 처해 있던 현대기아차의 경우 2009년의 노사 협상에서 공장 간 물량 재배치에 대한 노사의 합의를 어렵게 이끌어 냈으므로 대기업 생산 현장의 경직된 작업 관행을 완화하는 중요한 계기를 마련한 것으로 보인다. 그러나 이러한 대응은 기본적으로 대기업을 중심으로 내부적인 조정의 결과일 뿐 중소기업들까지 포함하는 생산 공동체의 유기적인 협력을 기반으로 한 것이 아니라는 점에서 상당한 한계를 안고 있다. 다시 말해 국내외의 수요 위축 상황에서 대기업 노사가 중소기업들과 어려움을 공유하면서 세계 시장을

지향하는 미래지향의 상생협력 방안에 대한 진지한 논의와 정책 전환에 대한 문제의식은 찾아보기 힘들다.

중소기업과의 상생협력에서 리더십을 행사해야 할 대기업들은 중소기업에 대한 선진적 상생협력 방안을 제시하지 못하고 있으며, 노조의 경우에도 대기업 정규직 중심의 자체 이해조정과 갈등 조율에 신경을 쓸 뿐 불황의 장기화에 따라 타격을 입는 중소기업 근로자들이나 비정규직에 대한 대책은 거의 제시하지 못하고 있다.

이러한 상황에서 최근에 진행되고 있는 쌍용차의 대규모 정리해고 문제와 이를 둘러싼 노사의 격렬한 갈등은 대기업에서조차 상생협력 노력이 거의 이루어지지 못하고 있음을 보여주고 있다. 2008년 하반기부터 극심한 판매 부진에 시달리던 쌍용차는 결국 전체 7,200여 직원들 중 30%에 달하는 2,400명 안팎의 인력 감축 안을 추진하는 상황에 몰렸고, 이 중 1,640명은 2006년 6월 말 현재 이미 회사를 떠난 상태이다. 7월 초 현재 남은 976명의 조합원들이 중심이 된 노조는 고용 보장을 요구하며 공장을 점거하는 최악의 대치 상태가 지속되어 한국 자동차산업에서 IMF 위기 시기 이후 가장 극단적인 장기 파업과 투쟁이라는 비용을 치르면서 결국 974명의 정리해고 대상자들의 48%를 무급 휴직 조치하여 형식적인 고용관계를 존속하는 대신 나머지 52%는 희망퇴직을 받거나 분사하기로 합의하면서 구조조정에 따른 파업을 마무리하였다.

그러나 쌍용차의 정리해고와 격렬한 파업, 그리고 정부의 구제금융 지원에도 불구하고 이 회사의 회생 가능성은 그리 높아 보이지 않는다. 반대로 완전 파산에 따른 청산의 위험에서 벗어나지 못하는 상황이 지속될 가능성이 높다. 쌍용차의 경우에서 볼 수 있는 것처럼 한국 자동차산업에서 노사의 구조조정은 대결과 갈등, 폭력적 조정으로 끝나는 경우가 많은 것을 볼 수 있다. 구조조정에 따른 노사관계의 심각한 파국 경험은 지난 2008년에 현대자동차에서 있었던 경험과 그 맥을 같이 한다. 다시 말해 지난 10여 년 동안 한국 자동차산업에서는 대기업 내부에서조차 노사관계의 개선을 위한 노력이 거의 진전이 없었다는

것을 말해주는 것이다.

대기업의 신속한 구조조정이 어려운 배경에는 지금까지 대기업 노사가 그들이 직면한 문제들을 노사 공동체의 장기적인 신뢰와 협력 속에서 공유하고, 이를 풀어가기 위한 노력을 등한시 한 채 당장의 단기적 분배를 우선시하고, 그들이 직면한 문제들을 중소기업 노사에 전가하는 방식으로 대응해 온 관행이 강하게 자리하고 있다. 시장 구조상 막강한 교섭력을 지니는 대기업 노사는 중소기업 노사에 대한 압력과 비용 전가 관행을 통해 그들의 문제를 덮어 왔기 때문에 최근처럼 비용 전가 자체가 불가능한 위기의 상황에 직면했을 경우에는 스스로 탈출구를 찾을 수 없는 막장 딜레마에 직면하며, 결국 어느 일방의 희생을 감수할 수밖에 없는 상황에 몰리게 되는 것이다.

글로벌 자동차산업에서 진행되고 있는 최근의 구조조정과 고용조정 양상을 보면 국가들 마다 일정한 차별성을 관찰할 수 있다. 예를 들어 미국 기업들은 한국 기업들에 비해 훨씬 신속하게 대규모 구조조정을 추진하는 것을 볼 수 있다. GM의 경우 파산 선언에서부터 기업 회생을 위한 분사 과정을 거쳐 핵심 브랜드를 중심으로 새로운 회사로 재출범하는 데 걸린 기간은 불과 4개월에 불과할 정도로 빠른 구조조정 능력을 보여준다. 미국 기업들의 경우 신속하게 공장 폐쇄, 매각, 분사 등 구조조정을 진행시키고 있는 반면, 한국은 비정규 노동력이나 부품업체들에 대한 구조조정은 쉽게 추진하지만, 핵심 정규인력의 구조조정 문제가 발생할 경우 심각한 노사갈등과 폭력적 조정을 동반한 조정이 진행되거나, 극단적인 경우 노사 모두 공멸하는 선택으로 귀결되는 모습을 관찰할 수 있다.

양국의 자동차산업에서 관찰되는 이러한 차이는 기본적으로 미국이 시장기체에 의한 조정을 추진하는 경우에도 일시적이고 등을 구조조정 대상자들에 대한 복지, 의료비, 기득권, 훈련, 일자리 전환 등의 프로그램을 구축하는 데 많은 비용과 노력을 지불하는 체제를 구축한 반면, 한국은 이러한 전환 지원 기체들이 거의 존재하지 않는다는 점 때문으로 이해될 수 있다. 가장의 생계에 온 가족의 생존을 의존해야 하고,」

해고될 경우 거의 대책이 없는 노동자들의 입장에서 볼 때 정규직 노동력의 대규모 조정은 필연적으로 폭력적 갈등을 수반할 수밖에 없음을 의미하기 때문이다.

대기업이 누리는 독점적 지위에 안주하여 단기적 이익 극대화를 위한 분배 중심의 단체교섭 구조를 그대로 유지하면서 이에 수반되는 각종 비용을 중소기업 노사에 전가하는 태도는 경영진 뿐 아니라 노조에서도 마찬가지로 볼 수 있다. 현대기아차 노조는 기본적으로 정규직 근로자들의 이익을 대변하는 기업별 조직 체계를 현재까지도 유지하고 있다. 현대기아차 노조가 산업별 노조인 금속노조 소속의 대표적인 사업장임에도 불구하고 지금까지 현대기아차 노조의 기본적인 이해 대변 노력은 정규직 노동자들의 고용안정과 급여 인상을 최대 목표로 활동해 온 것이 사실이다. 이러한 상황에서 정규직 중심의 노조가 사내하청 문제에 대해 소극적임은 물론이고, 수많은 영세 중소기업 사업장의 근로조건과 고용관계를 개선하기 위한 노력은 거의 기울일 수 없었다.

결과적으로 대기업 정규직 중심의 노조운동은 회사와 노조의 담합에 의한 이해 고착화 현상을 초래할 수밖에 없었고, 정규직 근로자들이 누리는 상대적 기득권으로 인해 중소기업들과의 임금, 근로조건 격차는 해소되기 어려운 현실이다. 이러한 상황에서 자동차산업의 위기에 따른 비용과 희생은 또다시 취약한 처지에 있는 중소 영세업체들이나 여기에서 일하는 근로자들에게 전가될 가능성이 매우 클 것으로 판단되며, 이미 이러한 조짐들이 심각하게 현실화되어 곳곳에서 드러나고 있다.

4. 쌍용차의 교훈 : 외국과의 비교

한국의 자동차산업에서 2008년부터 2009년의 경험은 반성 없이 되풀이되는 역사의 파노라마를 극단적인 방식으로 드러내고 있다. 오래 전부터 부실이 심화되어 오던 쌍용차는 기업 회생의 마지막 노력에도 불구하고 시장의 힘에 밀려 완전 퇴출이라는 절체절명의 위기를 맞이하였다. 쌍용차가 이러한 상황을 맞이하게 되는 배경에는 기본적으로 이 회사를 둘러싼 모든 참여자들, 이해당사자들 간에 가로 놓인 뿌리 깊은 불신이 자리하고 있다. 쌍용차는 최근의 위기 상황에 놓이기 전에도 이미 중국 경영진과 한국 경영진, 노조와 경영진, 회사와 정부, 채권자와 경영진 등 시장 참여자들 간에 회복할 수 없는 불신을 누적시켜 왔기 때문이다. 쌍용차가 파산이나, 대량 해고냐 라는 마지막 선택이라는 붕괴 직전의 상황에 직면하게 된 것은 어쩌면 이러한 불신 게임의 당연한 귀결로 이해될 수 있다.

쌍용차 경영진은 회사 회생계획안을 채권단과 법원에 제출하면서 회계 법인이 제시한 구조조정 수칙에 집착하여 인원 감축에 극도로 집착하였다. 반면 노조는 진지한 타협 방안을 뒤로 미룬 채 공장 가동을 전면 중단하는 파업 전략으로 맞섰다. 노사가 이처럼 자신의 입장만을 고집하는 막다른 대결의 상황은 한국 자동차산업에서 흔히 벌어지던 일이었다. 극도로 심화된 상호 불신은 '해고'와 '파업'만을 유일한 대안처럼 만들었고, 그 밖의 당사자들은 모두 뒷전으로 밀리게 하였다. 외국 경험에서 볼 수 있는 것과 같은 일자리 나누기나 정부 등과의 긴밀한 협의에 의한 조정의 기술을 찾아볼 수 없다. 해고를 피하면서도 비용을 분담하는 생존을 위한 교섭의 지혜를 찾지 못하는 상황에서 벌어지는 대결적 상황은 중소기업 노사 뿐 아니라 지역사회 전체를 위협함으로써 회생 이후에도 깊은 상처만을 남길 가능성이 높다.

그러나 쌍용차라는 모기업의 붕괴는 이 회사 하나의 문제로 그치지

않는다는 데 문제의 심각성이 있다. 한국의 국내 메이커로는 가장 작은 규모임에도 불구하고 쌍용차는 1차 협력업체만 220여 개에 달하는 다수의 기업들과 거래 관계를 맺어 왔다. 이들과 거래하는 중소기업체들까지 합할 경우 쌍용차의 붕괴로 인해 피해를 입는 기업들의 수는 몇 배로 늘어난다. 1차 협력업체 종사자 수만 6만2천여 명에 달하고 있다. 쌍용차의 붕괴로 한 세대에 걸쳐 축적된 생산의 기반이 붕괴될 위협에 처하는 것이다.

쌍용차의 붕괴는 또한 지역사회의 문제이다. 산업화의 역사는 수많은 기업들의 생성과 소멸의 역사로 점철되어 왔다. 그런데, 산업화 과정에서 기업들의 소멸은 이 기업들이 정착해서 생산 기반을 구축하고, 인근의 연관된 회사들과 함께 구축한 지역사회에 대해서도 대대적인 위협이 되기 때문이다. 자동차산업에서 기업의 위기가 지역의 위기로 전환된 대표적인 경우가 디트로이트 지역이다. 한 때 미국에서 가장 높은 임금과 주민 소득, 풍요롭고 안정된 고용을 자랑하던 한 도시가 점차 공동화되고, 일자리와 사람들이 빠져나가 지역 전체의 경제 생태계가 붕괴에 직면하는 상황은 경쟁력을 상실한 어떤 산업에서도 항상 일어날 수 있는 일임을 디트로이트의 역사가 잘 보여준다. 기업과 산업의 위기는 지역의 위기와 중첩된다. 위기 극복을 위한 해법이 가치 사슬로 연결된 기업들, 그 속에서 일하는 근로자들, 그리고 지역사회까지 포함하는 경제와 고용, 생활의 주체들에 의해 모색될 수밖에 없는 것은 이러한 이유 때문이다.

구조조정과 일자리 위기를 지역사회와 노사 간의 진지한 타협과 대안 마련을 위한 노력을 통해 극복하면서 전환의 계기를 마련하는 데 성공한 사례들은 얼마든지 있다. 가장 최근에 폭스바겐사는 1990년대 초반과 2003년 등 두 차례에 걸쳐 겪었던 구조조정의 위기를 ‘일자리 나누기’와 ‘노동시간 단축’, ‘노동시간의 유연한 활용’ 등을 통해 성공적으로 극복했던 대표적인 사례이다(Bosch, G. and Lehndorff, S., 2001; Harz,; 강수돌, 2000). 이 과정은 대기업 노사와 지방정부 등 다양한 이해당사자들의 긴밀하고 합리적인 타협을 요구하는 것이었다.

독일은 이해당사자들 간에 이른바 ‘변화를 위한 교섭(bargaining for change)’을 통해 위기를 극복하고 세계 자동차산업의 절대 강자로 새롭게 태어나는 모습을 생생하게 보여준 바 있다.

쌍용자동차 구조조정 사태는 다른 회사들에서도 유사한 일들이 얼마든지 일어날 수 있다는 인식을 깊이 각인함으로써 노사의 대립과 불신을 더욱 심화시킬 가능성이 매우 높다. 일시적으로 문제를 해결한다 하더라도 새로운 위기가 도래하면 유사한 상황이 되풀이 될 수 있는 것이다. 그럼에도 불구하고 이러한 사태에 대한 정부 차원의 종합적이고 체계적인 대응 방안은 거의 마련되어 있지 않다는 것을 쌍용차 구조조정 과정에서 발견할 수 있다. 쌍용차의 구조조정을 둘러싼 노사 교섭 과정에서 정부가 원활한 타협을 지원할 수 있는 정책적 수단들은 거의 없었으며, 그러한 이유 때문에 정부는 타협 과정의 실질적인 중재 역할을 거의 수행할 수 없었던 것으로 보인다.

구조조정이라는 현안이 불가피하게 발생할 때 지역이나 산업, 혹은 중앙 정부 차원에서 종합적이고 체계적인 제도적 지원 방안들이 마련되지 않는다면, 기업과 근로자는 서로 양보할 수 없는 극단적인 대립에 휘말릴 수밖에 없을 것이다. 근로자들 역시 어떠한 사회적 안도 존재할 수 없는 상황에서 현재의 직장에 자신과 가족의 모든 것을 의존해야 한다면 극한의 대립 이외에 선택의 여지가 거의 없는 상황을 맞이하게 된다. 쌍용차의 경험은 이러한 상황이 한국에서 얼마든지 반복될 수 있다는 교훈을 던져주고 있지만, 정부나 노사는 여전히 사태 이후의 제도적 대응 방안들을 고민하지 못하고 있다는 것에 더 근원적인 불안과 불신의 씨앗을 안고 있는 것이다.

결국 자동차산업에서 이러한 대결과 불신의 악순환이 더 이상 반복되지 않도록 하기 위해서는 산업과 지역 차원에서 지금까지와는 다른 새로운 생존의 게임과 규칙, 문화를 만들어야 하며, 장기적 관점에서 산업 경쟁력 향상을 도모하고, 이러한 작업을 추진하는 과정에서 발생하는 구조조정에 대해 장기적 관점에서 신속히 대응하기 위한 사회 제도적 지원 체계를 추구하는 것이 절실하게 요구된다.

5. 소결

한국의 자동차산업은 격변하는 글로벌 경쟁의 한 가운데에 있다. 이제 막 글로벌 경쟁의 장에서 자신의 정체성을 부각시키며 세계 5-6위 자동차산업 강국으로 부상한 자동차산업이 글로벌 경쟁의 선두에 서기 위해서는 고용관계의 선진화가 필수적으로 요구된다. 특히 중소기업의 글로벌 역량을 강화하여, 그들이 현대기아차와의 장기적 신뢰 하에서 지속 가능한 선진 경쟁력의 기반을 다져 주지 않는다면, 한국 자동차산업의 위상은 언제라도 흔들릴 수 있는 취약한 상황에 있다.

이러한 상황에서 대기업은 중소기업들이 글로벌 네트워크에 진입할 수 있는 역량을 갖추도록 최선의 지원을 아끼지 말아야 하며, 동시에 대기업과 중소기업의 낙후된 노사관계와 고용관행들이 산업발전을 가로막지 못하도록 상생을 위한 노력을 경주해야 한다. 중소기업들의 경우 대기업에 대한 전속 거래라는 구조적 한계를 극복하기 위해 스스로 글로벌 조달 시장에 포함되어 그 기준을 충족시킬 수 있는 능력을 갖추어 품질과 규모에서 글로벌 경쟁력을 추구해야 할 것이다.

〈그림 5-1〉 현대기아차 그룹의 글로벌 생산 거점



〈표 5-1〉 현대기아차 주요 부품업체의 해외생산 현황

업체명	공장입지	설립연도	생산품목
현대모비스	미국 앨라바마 중국 북경 중국 북경 중국 염성	2002 2002 2003	각종모듈, 스트러트, 액슬 각종모듈, 스트러트, 액슬 수동변속기 각종모듈, 오디오
만도	미국 미시건 중국 하얼빈 중국 소주	1996 2002	제동, 조향장치, 속 업저버 제동장치, 코너모듈 제동, 조향장치, 속 업저버
위아	중국 장가항 중국 산둥	2005 2006	주물 엔진
한라공조	미국 앨라바마 중국 북경	2003 2002	에어컨, Front End 모듈 에어컨, 히터, 엔진 쿨링 모듈
SL	미국 테네시 중국 상해 중국 북경	2000 2002	파킹 브레이크, 변속레버 헤드램프, 새시 램프
광진상공	미국 미시건 중국 북경 중국 심양	1997 2003 2002	윈도우 레플레이터 윈도우 레플레이터 윈도우 레플레이터
화신	미국 South Carolina 중국 북경	2003 2002	크로스 멤버, 오일 팬, 범퍼레일 크로스멤버, 연료 탱크
경신공업	미국 앨라바마 중국 청도	2003 2002	아이어링 하니스 아이어링 하니스
화승 R&D	미국 앨라바마 중국 태창	2003 2002	웨더 스트립, 호스 웨더 스트립, 호스
동원금속	미국 앨라바마 중국 북경	2003 1993	도어 프레임, 임팩트 빔, 몰딩 도어 프레임
세종공업	미국 앨라바마 중국 북경	2003 2002	머플러, 컨버터 머플러, 컨버터

자료 : 삼일회계법인(2007).

〈표 4〉 현대모비스 해외진출 현황

공장	준공시기	생산능력(대)	비고
SHMC(상해모비스)	2002. 7	30만~50만	컬럼, 오디오, 에어백
JMAP(강소 모듈공장)	2002.12	130,000	모듈
BHMAP(북경 모비스 모듈공장)	2003.10	30만대	모듈
BMTC(북경 변속기 공장)	2004. 4	200,000	변속기
MAL(앨라바마 모듈공장)	2005. 5	300,000	모듈
WUXI Mobis(무석모비스)	2005. 7 인수	10만~20만 07년 중 100만 예정	제동부품, 조향펌프
BMCC(모비스 중차)	2006. 4	300,999	범퍼
OMMC(오하이오 DCX 모듈공장)	2006. 7	121,000	모듈
MSS(슬로바키아 모듈공장)	2006.11	300,000	모듈
MIL(인도 모듈공장)	2007년	600,000	모듈

자료 : 삼일회계법인(2007).

최근 들어 한국의 중소 부품업체들 중에서도 글로벌 네트워크에 성공적으로 진입하여 독자적인 개발 능력을 확보하고, 세계 시장에 성공적으로 진출한 기업들이 증가하고 있다. 이들은 처음에는 연구개발 없이 대기업이 제공한 상세 설계 도면에 따라 위탁 제조하는 수준에 머물다가 연구개발 능력을 갖추고 대기업이 도면과 사양을 제시하면 중소기업이 상세설계 도면을 완성하여 제품을 생산, 공급할 수 있을 정도로 성장한다. 그리고 궁극적으로는 독자적인 연구개발 능력을 구축하고 위탁기업이 사양과 외관만 제시하면 수탁기업이 나머지 상세 설계 작업을 하는 수준으로 발전하는 성장 과정을 거치고 있다.

대·중소기업의 협력은 중소기업이 글로벌 역량을 확보할 수 있도록 하는 데 결정적으로 중요한 역할을 담당한다. 대기업과 중소기업들 간에 이루어지는 이러한 상생은 상호간의 경제적 이익을 충족하는 전형적인 윈-윈의 구도를 형성할 수 있다. 대기업은 중소기업의 성장을 통해 제품의 품질을 국제적으로 인정받을 수 있는 한 편, 중소기업은 대기업의 성장을 통해 글로벌 역량을 구축할 수 있는 기회를 가질 수 있

기 때문이다.

최근 자동차산업의 글로벌화와 더불어 현대기아차 등을 중심으로 상생협력의 질적 선진화 방안들이 적극적으로 모색되고 있는 것은 사실이지만, 노사관계 부문에서 상생 노력은 거의 발견되지 않는다. 대다수의 노력은 품질과 생산성 향상에 그 초점이 두어지고 있다. 모기업의 납품회사에 대한 협력 사례를 보면, 협력업체 경영자와 중역에 대한 교육, 경영 지원, 경영관리 중심의 간담회와 세미나 등이 주된 내용을 점하고 있다. 경영 컨설팅의 경우 주도 내용을 보면, 현장 품질 향상을 위한 평가 프로그램 운영, 납품업체 품질 심사, 협력업체 시험실 감사, 환경 분야 교육, 원가 절감 교육, 인력 양성 교육, 품질 결의대회 등이 주종을 이룬다. 이러한 컨설팅은 주로 모기업에 의해 일방적으로 추진되는 경우가 많으며, 따라서 모기업의 요구와 기준을 추종하는 것만이 주된 관심의 대상이 된다.

다른 한 편 대기업과 중소기업 간의 학습 노력에서도 쌍방향 학습보다는 모기업 중심의 일방적 지도가 주종을 이루고 있다. 그러나 현대기아차의 경우 고용관계 측면에서는 도리어 대기업이 중소기업으로부터 배울 수 있는 것들이 상당수 있다. 자원 절약을 위한 중소기업들의 아낌없는 노력이나 원가 절감 노하우, 빈약한 자원에도 불구하고 협력적 노사관계를 발전시켜 온 기업들이 얼마든지 있다. 이러한 노력과 비교할 때 대기업의 성과는 중소기업들의 노력에 못 미치는 경우가 허다하다. 대·중소기업 상호 학습과 혁신의 노력이 더 적극적으로 추진되어야 하는 이유이다.

자동차산업 모기업의 후진적인 노사관계는 산업의 글로벌 경쟁력 향상에 가장 큰 걸림돌이 되고 있다. 특히 대기업 노사의 양보 없는 대결과 정규직 노사의 자기이익 지키기 전략이 고착화 된 상황에서는 중소기업들이 성장, 발전할 가능성이 크게 좁아지는 전형적인 제로섬 구도를 고착화시키게 된다. 한국의 자동차산업이 이러한 굴레를 탈피하고, 새로운 도약을 실현하기 위해서는 대기업 노사의 주도적이고, 책임성 있는 행동과 정책이 필수적으로 요구된다.

제 6 장

결론 : ‘기회’와 ‘위협’의 기로에서

한국의 자동차산업은 국민경제의 견인차이다. 2005년을 기준으로 자동차산업은 제조업 전체 고용의 8.8%와 부가가치의 10%, 총 세수의 16.6%를 차지하고 있다(KAMA). 한국의 자동차산업은 2차 대전 이후 유일한 후진국의 ‘독자 브랜드’ 성공 사례이다. 한국 자동차산업이 오늘날의 위치에 오를 수 있었던 데에는 수많은 요인들이 함께 긍정적인 영향을 미친 것으로 볼 수 있지만, 그러한 요인들 중에서도 한국 자동차산업의 지속 가능한 경쟁력의 토대가 되는 것은 오랜 동안 축적된 생산 현장, 즉 작업장의 경쟁력으로 볼 수 있다.

장기간에 걸쳐 형성된 생산 주체들 간의 잘 조율된 체계가 중요한 자동차산업에서 ‘현장의 경쟁력’은 산업의 미래를 좌우하는 가장 중요한 요소의 하나이며, 노사관계는 현장 경쟁력의 ‘표현형’이면서 그 ‘견인차’인 것이다. 결국 우리는 자동차산업에서 노사관계의 발전 없이 산업의 미래를 전망할 수 없고, 더 나아가 국민경제의 발전을 생각하기 힘들다는 명제에 도달한다. 이러한 시각에서 볼 때 현재 진행 중인 세계 자동차산업의 글로벌 구조조정은 한국 자동차산업 노사 모두에게 다시 올 수 없는 절호의 기회를 제공하고 있으며, 우리는 이 기회를 최대한 활용하기 위해 모든 힘을 모아야 하는 시점에 있다.

그럼에도 불구하고, 한국 자동차산업의 노사는 현재의 상황을 작업장의 혁신과 효율성을 향상시키고, 노사의 장기적 신뢰를 구축할 기회로 활용하지 못한 채 발전을 위한 변화의 기회를 무산시킬 위험에 처해 있다. 이러한 경험은 최근에서야 마무리된 쌍용차의 실질적 파산과 장기간에 걸친 노사의 폭력적 대립, 그리고 대량 해고 사태를 통해 그대

로 드러난 바 있으며, 대결적 노사관계의 관성은 현대기아차의 2009년 노사관계에서도 큰 변화의 조짐을 보이지 않고 있다.

한국의 쌍용차에서 나타난 폭력적 대결과 갈등은 한국보다 훨씬 심각한 상황에 직면해 있었던 다른 국가들에서도 찾아보기 힘든 극단적 패턴을 보였다. 2009년 쌍용차의 사례는 글로벌 자동차산업에서 가장 취약한 연결 고리에서 일어난 대표적인 희생 사례로 볼 수 있다. 단기 이익과 기술 취득에만 몰두했던 중국계 기업에 인수되어 장기적인 비전과 생존 전략을 마련하지 못했던 경영진의 문제, 좁은 국내 틈새시장과 OEM 생산에 의존한 채 제품 혁신과 생산성 향상을 추진하지 못했던 작업 현장의 문제, 취약한 경쟁력에도 불구하고 상황에 대한 냉정한 인식을 결여한 노조, 구조조정이 미치는 복합적인 사회적 영향에 대처할 수 있는 제도적 장치들을 제대로 마련하지 못한 정부 등 자동차산업의 모든 이해당사자들이 심각하게 되새겨야 할 문제들이 쌍용차를 통해 드러났다. 쌍용차의 경험은 글로벌 생산과 경쟁체제에서 적응력을 상실한 조직은 언제라도 구조조정의 희생양이 될 수밖에 없다는 냉혹한 현실을 그대로 보여준다.

그러나 어두운 현실의 다른 한 편에서는 한국 자동차산업이 맞이하고 있는 새로운 기회의 현실이 동시에 존재한다. 자동차산업의 글로벌 구조조정은 이미 이 산업의 경쟁 지형에서 기업, 지역, 국가 등이 차지하는 위상을 크게 변화시켰다. 대량생산과 대량소비, 자동차 대중화, 포디즘이라는 산업 패러다임을 주도해 왔던 기업들이 몰락하고, 그들이 차지하던 자리를 차지하려는 글로벌 기업들 간의 치열한 경쟁이 가속화되고 있는 것이다. 이 과정에서 현대기아차를 중심으로 한 대기업 집단 뿐 아니라 이들 기업들과 깊은 상호 의존관계에 있는 자동차산업의 관련 기업들이 새로운 기회를 맞이하고 있다. 특히 현대기아차의 경우 글로벌 위기의 과정에서 세계 자동차산업의 새로운 주도 세력으로 진입할 기회를 맞이하고 있을 뿐 아니라 모기업과 거래 관계를 형성하는 중소기업들도 세계 시장에서의 진입 기회를 맞이하고 있다. 다른 한 편 글로벌 구조조정은 산업과 기술 패러다임의 빠른 변화 과정에서 자동

차산업에 다양한 핵심 부품, 소재, 시스템, 소프트웨어 등을 공급하는 경쟁력 있는 기업들이 성장할 수 있는 좋은 기회를 제공한다.

이러한 상황에서 한국의 자동차산업이 심각한 위기와 절호의 기회라는 양면의 현실에 슬기롭게 대처하기 위해서는 기업, 근로자, 정부 등 관련 당사자들이 함께 모여 새로운 기회를 효과적으로 활용할 수 있는 대응 전략을 마련하고, 산업 발전에 대한 새로운 사회적 공감대를 형성 하면서, 이러한 전략들을 실천에 옮기기 위한 노력을 경주하는 것이 중요하다. 이러한 전략은 미시적으로는 작업장의 현실을 바꾸기 위한 노력으로부터 시작하여 노사의 새로운 사회적 비전과 사회적 공감대를 형성하기 위한 노력, 기업들 간의 새로운 사회적 협력 체제 강화 노력, 글로벌 시장에서의 경쟁력 강화 노력, 그리고 변화와 위협에 대처할 수 있는 사회 제도적 지원 시스템의 정비 등 미시와 거시를 망라하는 종합적 대응을 요구한다.

자동차산업의 경쟁에서는 장기간에 걸쳐 구축해 온 '축적된 능력'이 중요하다. '브랜드'라는 깃발을 내세워 함께 뭉친 다수의 기업들과 인적 자원의 단합된 능력과 시너지 수준이 이 경쟁에서 기업들 간의 상대적 격차를 설명하고 있는 것이다. 인적 자원과 물적 자원, 기업간 관계, 제도적 능력, 사회적 자본 등이 결합되어 분출하는 집단적 '능력구축 경쟁'은 경쟁과 협력의 시스템을 구축해 가는 과정이므로 기술과 공정의 단순 학습이나 재배치 이상의 종합적 능력을 의미한다. 바로 이러한 이유 때문에 자동차산업에서 완전한 모방은 불가능하다. 세계적인 경쟁자들이 '도요타 생산 시스템'의 모방에 노력해 왔지만, 여전히 도요타를 추종해야 하는 이유는 그것이 단기간에 모방할 수 없는 '사회적 자산'의 성격을 강하게 지니고 있기 때문이다. 그리고 현장의 경쟁력과 노사관계는 모방하기 힘든 시스템 경쟁과 무형 자산의 핵심 요소이다.

자동차산업의 노사가 최근의 위기를 기회로 전환시키기 위해서는 당장의 일시적이고 단기적인 부침이나 경기 변동 등에 동요하지 말고 고용관계에 대한 기존의 시각과 인식을 전환하여, 새로운 사회적 공감대를 구축하는 노력을 선행해야 한다. 자동차산업의 구조조정에 대한 국

제적 비교를 통해 드러난 것처럼 노사가 작업자의 근원 경쟁력을 향상시키기 위해서는 미래의 시장을 주도할 새로운 기술과 생산 패러다임에 대한 투자를 중시하고, 당장의 달콤한 배당과, 급여, 복지 등의 분배에 몰두하는 것 보다는 기업의 장기적 경쟁 잠재력을 강화하는 데 초점을 두어야 한다. 세계 자동차산업에서 미국 빅3의 몰락은 자동차산업에서 이익과 분배 중심 경영이 맞을 수밖에 없는 치명적인 결과를 웅변하고 있다. 다른 한 편 독자적인 세계 시장 개척이나 브랜드 구축에 실패한 채 시장의 위협에 노출된 틈새시장에 지나치게 특화된 공장들이나 모기업의 수요에만 의존하는 OEM 업체들은 위기의 시기를 자력으로 극복할 능력과 조직적 유연성이 고갈되어 파산이나 대규모 구조조정에 이를 수 있음을 이번 위기가 보여주고 있다.

이러한 위협들을 극복하고 장기적 관점에서 자동차산업의 근원 경쟁력을 향상시키기 위해서는 산업의 미래와 기업의 발전에 대한 노사의 새로운 공감대와 사회적 합의를 구축하기 위한 노력이 무엇보다 절실하다. 이를 위해서는 노사 모두 단기적 이익과 제로섬의 관점, 대결과 분배에 치우친 경직된 상호 인식의 굴레로부터 벗어나려는 노력을 전개할 필요가 있다. 고용과 산업 미래에 대해 기업 집단 차원의 사회적 합의를 도출하여 세계 시장을 주도하는 일본 기업들, 기업을 넘어선 사회적 차원의 공감대를 바탕으로 분배보다 고용안정과 일자리 나누기를 통해 사회적 유대를 구축한 유럽의 기업들이 최근 보여주고 있는 안정된 성과는 고용관계와 산업, 기업의 미래에 대한 노사 간의 공감대가 그 만큼 두텁게 공유되어 있기 때문에 가능한 것이었다. 이에 반해 한국 자동차산업의 노사는 자신들이 추구해야 할 관계의 성격과 미래의 비전에 대한 최소한의 사회적 합의조차 제대로 형성하지 못한 상태에서 세계 시장의 기회를 '우연한 행운'으로 간과하는 어리석음을 다시 범해서는 안 될 것이다.

자동차산업의 경쟁은 장기간에 걸친 경쟁 능력 구축이 요구되는 산업 '마라톤'과 유사한 경쟁의 특성을 지닌다. 다시 말해 이 경쟁의 참여자들은 경쟁 요소를 이루는 모든 부문에 걸쳐 비전을 공유하고, 성과와

과실을 공정하게 공유하는 신뢰 체제를 구축하여 모방과 진입이 힘든 경쟁 능력을 구축해야 한다. 특히 세계적인 경쟁력을 갖춘 글로벌 메이커들의 경쟁은 단순히 단일 회사의 경쟁력만으로는 확실한 경쟁 우위를 구축할 수 없으며, 이를 위해서는 가치 사슬의 구축과 생산 과정에 참여하는 주체들의 긴밀한 협력이 필수적으로 요구된다. 그리고 이러한 체제를 구축하는 데에는 산업 공동체 뿐 아니라 건강한 경쟁과 협력의 생태계를 지지하는 정부 차원의 지원 체계 등 수많은 요소들이 필요하다. 따라서 각국 자동차산업의 발전 정도는 그 기업을 보유한 해당 국가의 '국가 혁신력', 혹은 '국가 경쟁력'을 가늠하는 척도가 될 수 있다.

자동차산업의 경쟁 능력에서 기본 토대를 형성하는 것이 작업장 수준의 경쟁력으로 볼 수 있다. 작업장의 경쟁력은 결국 생산 현장 수준의 노사 신뢰와 협력, 유연성, 효율성, 안정성, 혁신 능력 등을 망라하는 종합적인 개념으로 이러한 요소들 간의 정합성과 조화를 결합시켜 최고 수준의 제품을 최고의 생산성으로 만들어낸다는 것을 의미한다. 그러한 점에서 볼 때 작업장 경쟁력의 향상은 자동차산업의 모든 경쟁에서 기본 토대를 구성한다고 말할 수 있으며, 이 수준에서 기업의 기본 경쟁력이 취약하면 기업의 장기적이고 지속 가능한 경쟁 능력이 제대로 구축되지 못했음을 의미한다. 그런데, 한국 자동차기업들은 여전히 이 수준에서 안정적이고 생산적인 관계를 만들어내는 데 많은 문제점들을 드러내고 있다. 특히 고용관계의 안정에서 근간을 이루는 노사간의 신뢰 부족으로 불필요한 에너지가 지나치게 낭비되고 있으며, 작업장의 생산성과 유연성을 향상시키는 큰 장애가 되고 있다.

이러한 문제는 기본적으로 분배에 치중하는 대결적 노사관계, 단기 이익 추구 성향, 중소기업과 비정규직 등 취약 집단의 희생을 요구하는 대기업 노사의 담합 기제 등에 의해 고착화되어 왔으며, 불행히도 한국 자동차산업의 노사는 여전히 이러한 딜레마를 해결하지 못하고 있다. 이러한 상황에서 노사가 글로벌 구조조정의 기회를 활용하기 위해서는 사회적 약자들에게 비용을 전가하는 기형적 노사 담합의 딜레마를 과감히 해소하고 작업장의 생산성, 효율성, 유연성의 확보와 이를 통한

고용안정 방안에 대해 지속적으로 최선의 접근 방안을 찾아가야 할 것이다.

자동차산업의 글로벌 구조조정 과정에서 각국 정부의 역할이 새롭게 부각되고 있다. 신자유주의 세계 시장의 도래와 더불어 정부의 산업 정책이 별다른 역할을 할 수 없을 것이라던 기존의 견해와는 대조적으로 이번 자동차산업의 위기 국면에서 각국 정부는 거의 동시적으로 자국 자동차산업을 살리기 위해 다양한 지원 조치들을 적극적으로 도모하였다. 이러한 정부지원 정책에는 진작을 위한 다양한 중고차 보상 프로그램, 기업들에 국가의 직접적인 금융 지원, 신기술분야에 대한 정부 주도의 산·학·연 협력 체제 구축, 파산 기업에 대한 정부 주도의 인수 합병, 글로벌 인수 합병에 대한 정부 지원 등 WTO 체제 하에서 생각하기 힘든 정책들이 종합적으로 망라되고 있음을 볼 때 각국 정부가 자동차산업의 위상을 얼마나 중시하고 있는지를 여실히 보여주었다.

구조조정 국면을 극복하기 위한 정부의 이러한 지원들은 주로 단기적인 정책 패키지들로 구성되어 있지만, 상대적으로 안정된 사회적 안정망, 고용촉진제도, 양질의 근로자 훈련 시스템 등을 오래 전부터 안정적으로 구축해 온 국가들의 경우 구조조정의 위기에 노사 갈등이나 대립의 비용을 덜 치르면서 안정된 대응이 가능한 것을 보여준다. 특히 구조조정에 대한 고용, 훈련, 복지 시스템이 잘 구축된 독일 등 유럽 메이커들의 경우 정부의 제도적 지원 체계를 적절히 활용하여 일자리 나누기 전략을 적극적으로 실행하고 있음을 보여준다. 다른 한 편 이러한 제반 비용들을 주로 기업이 부담해야 하는 미국의 경우 사회적 지원 체제의 미비가 기업의 막대한 비용 부담을 자초함으로써 기업 파산을 촉진하는 결과로 이어졌음을 알 수 있다. 이에 반해 한국의 경우에는 구조조정을 지원하는 정부 차원의 사회적 지원 제도가 거의 마련되지 않아 정리해고 등 심각한 구조조정의 문제가 발생할 때 노사의 대립이 극단적으로 심화되는 문제를 되풀이하고 있음을 볼 때 구조조정에 대한 정부의 장·단기 대응 방안이 체계적으로 준비되어야 할 필요성이 절실하다.

자동차산업의 구조조정 과정에서 나타난 각국 정부의 정책과 정부-기업-노조의 대응 과정을 종합해 볼 때 글로벌 자본주의의 수렴과 다양성, 정책적 수렴 현상에도 불구하고, 국가들 간의 제도적, 정책적 다양성 여지가 여전히 크게 존재함을 알 수 있다. 특히 유럽이나 일본의 경우처럼 제도적 행위자들 간의 더 긴밀한 협력, 장기적 신뢰에 기초한 이익 추구 전략이 잘 제도화되어 있고, 고용안정과 사전적 대응을 중시하는 국가들의 경우 위기의 시기에 상대적으로 안정적인 조정이 가능한 반면, 이러한 조건들이 취약하거나 단기적 이익과 대결적 분배에 치중해 온 국가들, 사전적 대비가 아닌 사후적 대응에 치중하는 국가들의 경우 훨씬 격렬한 갈등과 폭력적 조정에 휘말릴 가능성이 높다는 것을 보여준다. 글로벌 경쟁이라는 새로운 변수에 의해 각국의 고용관계가 큰 영향을 받고 있음에도 불구하고 개별 국가나 기업 수준에서의 고용 전략과 정책에서 끈질긴 '지속성(continuity)'이 관찰되는 것은 바로 이러한 이유 때문이다. 글로벌 경쟁은 고용관계에 새로운 변수임에 틀림 없다. 글로벌 경쟁의 영향과 그 파급 효과, 그리고 새로운 상황에 대한 유연한 적응력은 기존의 제도적 관성과 새로운 환경의 도전이라는 변수들이 서로 영향력을 주고받으면서 전개되는 '지속'과 '변화'의 역동적 과정으로 이해될 필요가 있다.

세계 자동차산업의 글로벌화와 기업들 간의 상호 융합에 의한 '잡종화', '다양화' 경향에도 불구하고, 각국의 제도적 행위자들이 장기적 신뢰와 비전을 공유하면서 그들 나름의 제도와 정책적 다양성을 적절히 활용할 수 있다면 위기 극복에 상당한 도움을 받을 수 있음을 보여준다. 앞으로 자동차산업의 글로벌 조정은 중국 등 새로운 경쟁자들의 등장과 더불어 글로벌 시장 경제에서 기업의 성격, 그리고 기업이 속한 국가와 사회, 지역의 사회적 환경이 어떠한 방식으로 조응하면서 경쟁의 사회적 조직 형태를 만들어내는가, 그리고 이러한 경쟁의 조직화 방식이 자동차산업에서 장기적으로 어떠한 영향을 미치고 있는가에 따라 상당한 변화를 보일 수 있음을 시사한다.

구조조정 시기에 정부가 취해야 할 가장 중요한 자세는 일시적인

변동에 좌우되지 말고, 사태를 냉정히 분석한 후, 명확한 정책 목표를 설정하고, 이해당사자들의 힘을 모아 일관된 정책을 추진하는 것이다. 국내 일자리 보호가 최우선의 과제라고 한다면 임직원의 훈련과 능력 향상을 위한 노력, 국내 산업 육성을 위한 내수 부품 기준 제시 등이 중요할 것이다. 친환경이 목표라면 그린 카 육성을 위한 노력에 인센티브를 부여해야 한다. 또한 원활한 구조조정에 대한 지원이 중요하다면, 특정 기업 집단이나 지역 등에서 산업공동화나 기업 파산 등 심각한 현안이 발생할 때 해당 기업의 회생과 근로자들의 적응을 지원하는 종합적인 대응 방안들이 보다 적극적으로 마련되어야 할 것으로 보인다. 자동차산업의 글로벌화로 인해 기업들의 주도성과 자발성이 과거보다 훨씬 중요하게 부각되었지만, 그럼에도 불구하고 정부는 여전히 중요하고 핵심적인 역할을 부담할 준비가 되어 있어야 한다. 최근 캐나다의 최대 자동차 부품업체인 메그너사(Magna International)의 오펠 인수에 독일 정부의 태도에서 볼 수 있는 것처럼, 정부는 고용안정과 사회적 조화를 중시하는 업체들을 협상의 우선 대상으로 선정함으로써 국가적 목표와 기업의 목표, 근로자들의 목표를 수렴시키는 데 적극적인 역할을 수행할 수 있음을 보여준다. 그러한 점에서 정부의 역할은 여전히 중요한 비중을 차지한다.

마지막으로 한국 자동차산업이 글로벌화의 기회를 최대한 활용하기 위해서는 대기업과 중소기업 간의 새로운 협력 체계를 구축하는 것이 매우 중요하다. 자동차산업의 역사를 볼 때 이 산업에서의 경쟁 구도는 주요 대기업들을 중심으로 이들과 긴밀히 연계된 중소기업들이 유기적인 협력 방식을 구축하고, 이를 기반으로 장기간에 걸쳐 각자의 경쟁 능력을 구축하면서 산업의 우위를 점하기 위해 치열하게 다투는 일종의 '집단 능력 경쟁'에 의해 그 결과가 결정되어 왔다(후지모토, 2003). 이와 같은 상황에서 장기적으로 경쟁의 승패를 결정하는 핵심요인의 하나는 특정한 브랜드를 중심으로 유기적으로 연결된 기업들이 일구어내는 종합적인 능력으로 볼 수 있다.

자동차산업은 대기업과 중소기업의 긴밀한 협력이 산업의 장기적 성

공과 지속 가능성에 결정적으로 중요한 영향을 미친다. 강력한 부품 협력 기업들의 지원이 없는 자동차산업은 기초가 취약할 수밖에 없으며, 결국 경쟁에서 도태되는 것을 볼 수 있다. 자동차 메이커들 간의 기술 격차가 표준화되고, 부품들 간의 호환성이 크게 증가하면서 세계 자동차산업에서는 강력한 경쟁력을 지닌 핵심 부품 모듈 공급업체들을 중심으로 관련 업체들이 체계적으로 통합되어가는 경향이 강화되고 있다. 이러한 상황에서 세계적 대기업들과 협력체계를 구축한 기업들은 글로벌 시장에서의 성장 기회를 잡을 수 있는 반면, 여기에 실패한 업체들은 사실상 생존하기 어려운 운명의 길로 접어든다.

자동차산업에서 대·중소기업의 상생협력은 강력한 글로벌 업체와 중소기업이 유기적이며 통합적인 협력 네트워크를 기반으로 한 경쟁 능력 구축 전략의 성과를 결정하는 핵심 요인이 되고 있다. 이를 역으로 설명하면, 경쟁력 있는 중소기업들이 대기업과의 유기적 협력 네트워크를 구축하고 품질과 가격 양 측면에서 세계시장에서 경쟁력을 갖추어야만 자동차산업의 지속 가능한 발전이 보장됨을 의미한다. 특히 자동차산업에서는 최종 조립 업체인 대기업을 중심으로 가치 생산과 배분의 전 과정이 긴밀하게 조율되어야 하기 때문에 중소기업의 육성과 상생을 위한 대기업의 주도적 역할이 어느 산업보다 중요하다.

최근 글로벌 경제 위기의 과정에서 한국의 대표적인 자동차 메이커인 현대기아차의 글로벌 시장에서의 선전이 크게 주목받고 있음에도 불구하고, 한국 자동차산업에서 대기업과 중소기업의 상생 협력 패러다임을 선진화하는 것은 여전히 큰 과제로 남아 있다(조성재, 2004; 한국노동교육원, 2006). 지금까지 한국의 자동차산업은 글로벌 경쟁의 무대에서 주로 높은 가격 경쟁력을 무기로 세계 시장에 진입하여 순조로운 성장을 거듭할 수 있었다. 그러나 한국의 자동차산업은 이미 가격이 아닌 품질과 브랜드의 힘으로 세계 시장에서 경쟁하고 있다.

가격이 경쟁력의 핵심 요인이 되는 단계에서의 대·중소기업 관계와, 품질과 기술력, 브랜드 가치가 핵심인 시장에서의 대·중소기업 관계는 패러다임을 달리 할 수밖에 없다. 가격이 기업의 핵심 경쟁력이던 상황

에서는 대기업과 중소기업의 관계가 긴장과 갈등을 수반할 가능성이 높다. 대기업은 가격 경쟁력을 유지하기 위해 중소기업들에 대해 끊임 없는 원가 절감(Cost Reduction, CR)을 요구하게 되고, 이러한 대기업의 요구는 중소기업들의 성장과 기술 잠재력, 그리고 노동시장의 안정성을 위협할 수 있기 때문이다. 한국처럼 중소기업과 대기업 간의 불균형이 심화되어 있는 상황에서 대기업 노사가 현재와 같은 대기업 중심의 기득권 체제와 경직된 노사관계를 유지하기 위해 중소기업에 대해 고비용 노사관계의 부담을 적극적으로 전가할 경우 중소기업의 부담은 더욱 커질 수밖에 없을 것이다(조성재 외, 2004).

그러나 갑작스러운 경제위기 등으로 인한 제품 수요감소 등의 위기에 전개될 경우 대기업 역시 이러한 고비용 체제를 그대로 유지할 수 없는 상황에 직면할 수 있으며, 이는 곧 대기업 중심의 불균형 생산 체제의 전면적 붕괴로 이어질 수도 있다. 따라서 자동차산업의 노사가 이러한 위협에 능동적으로 대처하기 위해서는 기존의 대기업 중심 불균형 체제를 극복할 수 있는 새로운 기업 간 상생 협력 패러다임을 추구할 필요가 있으며, 고용관계 역시 패러다임 전환과 더불어 업그레임을 향한 새로운 도전에 적응해야 한다.

이러한 노력이 성공적으로 이루어지기 위해서는 대기업의 노사를 중심으로 중소기업까지 포괄하는 새로운 협력의 유기적 네트워크를 구축해야 한다. 이 과정에서는 특히 기업 뿐 아니라 노조의 비전과 역할이 중요하다. 대기업이 이미 시장에서 경쟁력을 상실하고 있는 상황에서 대기업 중심의 기득권을 지키려는 노조가 아무리 강력하게 저항한다 하더라도 대기업은 더 이상 세계 시장에서의 경쟁력 상실을 극복할 수 있는 안전장치가 될 수 없기 때문이다. 최근 미국 자동차산업의 몰락은 무능한 경영진과 비전을 상실한 노조운동이 어떠한 방식으로 산업 전체를 서서히 붕괴시켜 죽음에 이르게 할 수 있는가를 잘 보여주고 있기 때문이다.

한국의 자동차산업은 '글로벌화'의 길목에 있지만, 물량 생산 중심의 경쟁력 단계를 넘어 조직 경쟁력 구축 작업이 지체되고 있다. 특히 한

국 자동차산업의 취약한 현장 경쟁력과 낙후된 노사관계는 세계 시장에서 한국 자동차산업의 경쟁력을 잠식하는 최대의 장애 요인이 되고 있다. 한국 자동차산업의 노사는 이 문제를 해결하지 못한 채 소중한 시간을 허비하고 있다. 글로벌 자동차산업에서 기본적인 생산 기반을 구축하고, 일정한 수준의 생산 효율성에 도달하는 데에는 채 10년이 걸리지 않는다. 그러나 단순 물량 생산의 단계를 넘어 인적 자산의 역량을 기르고, 사회적 자산의 힘을 축적하는 데에는 한 세대 이상의 시간을 요구한다.

글로벌 경쟁을 선도하는 선진 자동차 메이커들은 모두 고유한 방식으로 그들의 경쟁 능력을 구축하여 조직과 고용의 유연성을 높이고, 경쟁력을 지켜 왔다. 그들이 구축하고 발명한 제도와 관행들은 끊임없는 상호 학습과 조직 혁신의 결과이며, 이렇게 누적된 능력이 현재 이들이 누리는 시너지를 설명하고 있는 것이다. 세계 자동차산업의 경쟁 지형은 이러한 사회적 능력을 구축하는 데 성공한 기업들과 그렇지 못한 기업들 간에 벌어지는 '명암의 부침'을 보여준다.

글로벌 시장을 선도하는 메이커들이 공통적으로 지닌 특징은 '모국의 확고한 생산 거점'이다(한국노동교육원, 2006). 이들은 기업의 핵심 자산과 경쟁력 거점을 국내에 구축한 후 해외의 거점들을 분할 구축하는 글로벌화 전략을 취하고 있다. 해외의 생산 기지가 아무리 많아도 이들이 국내 거점을 대체하는 것은 불가능하다. 이는 확고한 국내 거점의 육성과 독자적인 경쟁 모델이 없는 글로벌 전략은 한계에 직면할 수밖에 없음을 시사한다. 글로벌 경제 위기 과정에서 모국의 안정된 기술과 생산 기반 없이 외국 기업들의 OEM 생산 기지 역할을 수행하던 국가들의 자동차공장들은 위기 상황에서 근로자들의 고용을 지키는 데 상대적으로 취약한 모습을 드러냈다. 생산과 고용유지를 위한 각국의 정책은 주로 자국 메이커들을 보호하는데 초점을 두는 경향이 강할 뿐 아니라, 글로벌 기업들의 입장에서 본국의 핵심 거점을 지키는 것이 장기적으로 이익이 된다고 보기 때문이다. 반면, 국내 생산 거점의 중요성을 망각하고 단기 수익 극대화 전략에 치중한 미국 빅3의 몰락은

한국에 대해서도 큰 시사점을 던지고 있다.

한국의 유일한 글로벌 자동차 메이커인 현대기아차의 경우 지난 10년 동안 최단 기간에 해외 생산 능력을 확장하고 규모의 경쟁 실현에 충력을 기울여 왔지만, 정작 국내의 생산 기반과 노사관계 개선 노력은 별다른 진전을 거두지 못하고 있다. 한국 기업들이 현재의 노사관계와 현장의 상황을 개선하지 못할 경우 '조직 유연성' 부재로 인해 글로벌 브랜드 구축 경쟁에서 한계에 직면할 수밖에 없을 것이다. 상승하는 기술 장벽, 후발 경쟁자들의 도전, 국내 시장 개방 등의 위협을 글로벌화를 통해 극복하려는 전략은 국내 거점의 안정과 질적 성장이 담보되지 못할 경우 급격한 축소 균형의 위협에 노출될 수 있다.

이러한 상황에서 한국 자동차산업에서 진행되고 있는 '현장의 위기'를 냉정히 진단하고 이를 극복하기 위한 노사관계의 변화를 진지하게 모색하는 것은 노사 모두에게 생존을 위한 필수적 선택이 되고 있다. 오늘날 한국의 작업 현장은 부서 이기주의, 작업 모럴의 약화, 응집력 저하 등으로 조직의 '동맥경화'가 심각하게 진행되고 있다. 현장의 생산성은 경쟁 기업들과 비교하기 힘들 정도로 낙후되어 있으며, 경영 성과나 생산성 등과 무관한 단기 이익 극대화 관행으로 노동시간, 작업 배치, 물량 전환 등 조직의 모든 측면에서 병목들이 누적되어 왔다. 이러한 조직 경화가 계속 진행될 경우 기업은 시장의 변화에 신속하게 대응할 수 있는 전략적 유연성을 상실하게 될 것이 분명하다.

현장의 문제들이 누적되어가고 있음에도 불구하고 이를 극복할 수 있는 제도적 해법의 문은 좀처럼 열리지 않고 있다. 사용자나 노조 모두 리더십의 위기 상황에 처해 있기 때문에 안정된 교섭 체제를 구축하는 데 큰 어려움에 직면해 있다. 약한 노조, 약한 사용자, 취약한 제도와 안정되지 못한 교섭 체계 등이 얽혀 '혼돈의 노사관계'를 극복하지 못하고 있는 것이다. 이러한 모든 상황은 결국 조직의 의사결정과 문제 해결 능력, 생산성을 저하시키는 요인으로 작동하며 조직의 내부 붕괴를 가속화시켜 자동차산업의 미래를 위기의 길로 인도하게 될 것이다.

한국의 자동차산업이 글로벌화의 도전에 성공적으로 대응하기 위해

서는 위기의 현실을 성찰하고 새로운 생산 공동체를 만들어가기 위한 특별한 결의가 필요하다. 세계 자동차산업은 장기간에 걸친 중단 없는 노력만이 성공의 길이라는 것을 보여주고 있다. 글로벌 경쟁력 강화를 위한 회사의 노력과 삶의 질 향상을 위한 종업원들의 희망이 만나는 새로운 상생의 타협 구도를 만들 필요가 있다. 이를 위해서는 노사 모두 장기적 관점에서 물건 만들기과 사람 만들기의 기틀을 다지기 위한 노력을 현장에서부터 전개해야 한다. 도요타는 국내의 거점을 통해 구축된 성과를 기반으로 세계화에 성공한 반면, GM을 비롯한 미국의 빅 3는 생산 거점으로부터 내부 붕괴에 직면하여 급격한 축소 균형의 위협에 직면해 있다. 한국의 자동차 메이커들은 단기 물량 확대와 이익 추구의 유혹을 벗어나 생산의 거점에서 인적, 사회적, 제도적 자산 우위를 구축하기 위한 노력을 전개해야 한다. 노사관계의 변화는 이러한 혁신의 출발점일 수밖에 없으며, 이를 통한 변화에 매진하는 것만이 유일한 생존의 길이다.

참고 문헌

┃국내 자료 ┃

- 강수돌(2000), 『기업의 고용조정과 노동조합: 현대자동차와 폴크스바겐사의 비교』, 『경상논총』 21.
- 박준식(2004), 『구조조정과 고용관계 변화의 국제비교』, 서울: 한울
- 박태주(2004), 『한국노동시장의 현황과 과제: 일자리 창출과 유연안정화를 중심으로』, 산업연구원
- 삼일회계법인 전문화팀(2007), 『Global Sourcing in Automotive Industry』, September.
- 복득규(2009), 『100년 기업 GM 몰락의 교훈』, 삼성경제연구소.
- 제프리 라이커(2004), 『도요타 방식』, GASAN Books.
- 조성재 외(2004), 『자동차산업의 도급구조와 고용관계의 계층성』, 한국노동연구원.
- 한국노동교육원(2006), 『현대자동차 노사관계, 진단과 대안』

┃국외 자료 ┃

- Abo, Tetsuo(1994), *Hybrid Factory: The Japanese Production System in the United States*, Oxford University Press.
- Appelbaum, Eileen and Batt Rosemary(박준식 역(1996), 『미국기업의 작업현장 혁신』) *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*, Ithaca, NY: ILR Press.
- Bluestone, B. and I. Bluestone(장현준 역(1995) 『미래를 위한 새로운 노사관계』, 한국노동연구원), *Negotiating the Future: A*

Labor Perspective on American Business, NY: Basic Books.

Bosch, G. and Lehndorff, S.(2001) Working-time reduction and employment: experiences in Europe and economic policy recommendations, *Cambridge Journal of Economics*, No.25

Connolly, C. (2005. 2. 11), "US Firms Losing Health Care Battle", *Washington Post*.

Freeman ed.(1994), "*Working Under Different Rules*", New York: Russell Sage Foundation.

Harper Report, 서영석(2008), "경기침체기의 핵심 경쟁력: 생산 유연성", 한국자동차산업연구소.

Hartz, P. (1996), *The Company that Breaths: Every Job has a Customer*, Springer.

IMVP (2009), "The Global Automotive Industry Crisis: A Way Ahead".

Katz, H. (1985), *Shifting Gears: Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry*, Cambridge, MA: MIT Press.

Katz, Harry and Owen Dabishire(2000), *Convergence and Divergences*, Ithaca, NY : ILR Press

Kochan, Thomas and Paul Osterman (1994), *The Mutual Gains Enterprise: Forging a Winning Partnership among Labor, Management and Government*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Levine, D. I.(1995), *Reinventing the Workplace: How Business and Employees can Both Win*, Washington, D.C.: The Brookings Institution.

MacDuffie, J. P. (1997), *After Lean Production*, Ithaca, NY:

- Cornell University Press.
- Mishel, Lawrence and Paula B. Voos (1992), M. E. Sharpe.
- Locke R., Kochan, T, and Piore M. (1995), *Employment Relations in a Changing World Economy*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Maxton, Graeme P. John Wormald(2004). *Time for a Model Change*, Cambridge: Cambridge University Press.
- National Academy of Engineering(1982), *The Competitiveness of US Auto Industry*, Washington D.C.: National Academy Press.
- OICA(2009), *The World's Automotive Industry*.
- Streeck, W.(1992), *Social Institutions and Economic Performance: Studies of Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies*, London: SAGE.
- Thelen, Kathleen(1992), "The Politics of Flexibility in the German Metalworking Industries," in Golden and Pontusson eds., *Bargaining for Change: Union Politics in North America and Europe*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Turner, Lowell(1991), *Democracy at Work: Changing World Markets and the Future of Labor Unions*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Wever, Kirsten S. (1995), *Negotiating Competitiveness: Employment Relations and Organizational Innovation in Germany and the United States*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Wilthagen, Ton.(2004), *Balancing flexibility and security in European labour markets*, Dutch Socio-Economic Council(SER), Conference on *Recent Developments in*

European industrial relations, Hague, 7~8, Oct.

Womack, J.P., Daniel T., Jones, Daniel Roos (1990), *The Machine That Changed the World*, Macmillan: 국역: 현영석 옮김(1991), 『생산방식의 혁명』, 기아경제연구소

Yanarella, Ernest J. and William C. Green. (1996), *North American Auto Unions in Crisis: Lean Production as Contested Terrain*, NY: New York Press.

후지모토 다카히로·김기찬·고기영 옮김(2003), 『Toyota 진화능력: 능력구축경쟁의 본질』, 가산북스

■ 인터넷 자료 ■

Associated Press(2008, November 20), "Gas prices put Detroit Big Three in crisis mode".

Bloomberg (2009), "Toyota, Facing First Loss in 59 Years, Seeks Loans From Japan". Bloomberg.com.

<http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601087&sid=aBA0r9UqrGVo&refer=home>.

BBC(2009), "UK car plants most efficient in Europe". BBC News. 2001-06-28.

<http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/1411386.stm>.

China Daily (2009. 07.20), "China's rise in the global auto market"(http://www.chinadaily.com.cn./bw/2009-07/20/content_8447363.htm)

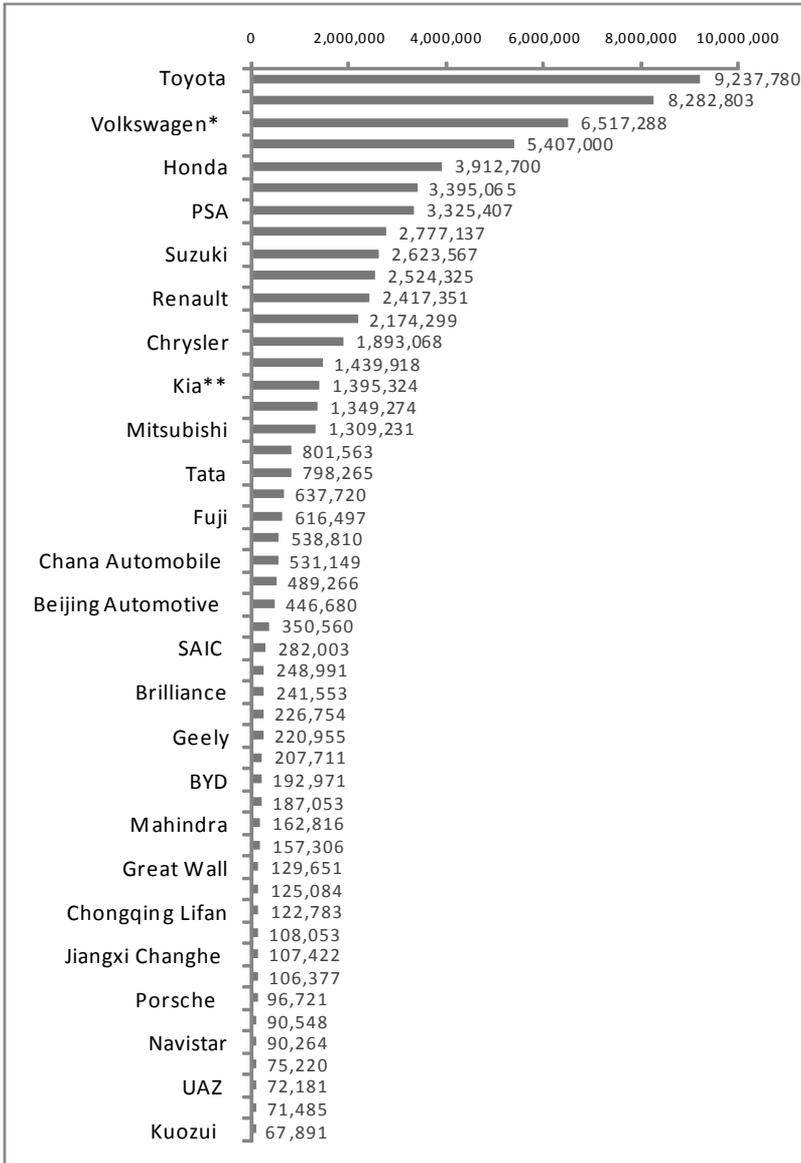
CNN(2009), <http://edition.cnn.com/video/#/video/business/2009/06/01/romans.rise.fall.us.auto.cnn?iref=videosearch>.

Dan La Boz (2008), "What's to Be Done about the Auto

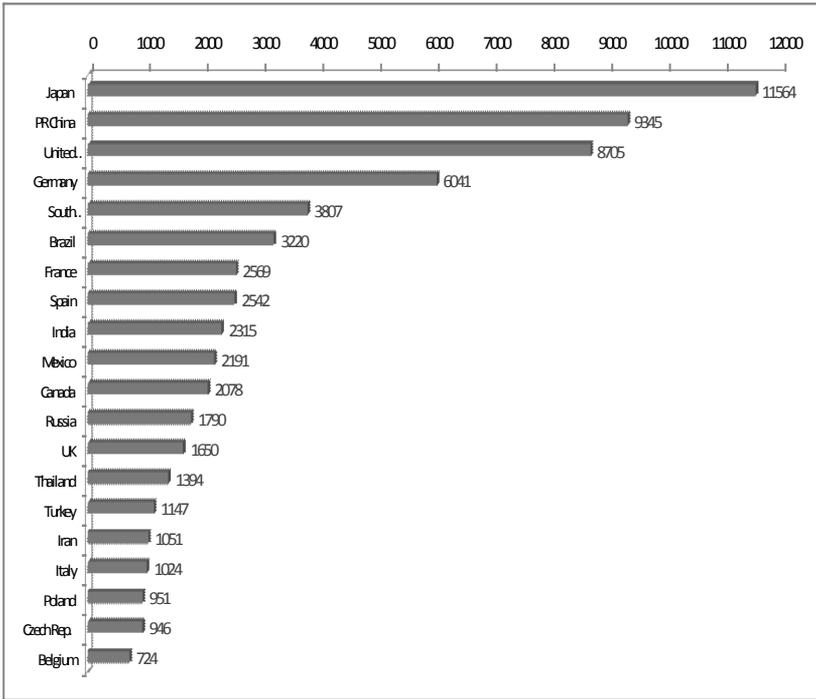
- Industry?", Monthly Review, November 2008.
- Jerry White (2008), "GM closes plants in Wisconsin and Ohio", 24, December, 2008 <http://wsws.org/articles/2008/dec2008/japa-d24.shtml>.
- Jordan Shilton (2008), "Thousands of jobs threatened in Swedish auto industry", 13, December, 2008 <http://wsws.org/articles/2008/dec2008/japa-d13.shtml>.
- KAMA(한국자동차공업협회) <http://www.kama.or.kr/>
- Ludwig Weller (2008), "Crisis grips German auto industry", 6, December, 2008 <http://wsws.org/articles/2008/dec2008/japa-d06.shtml>.
- OICA(2008), <http://www.oica.net/category/production-statistics>.
- Wikipedia(2009a), http://en.wikipedia.org/wiki/Automotive_industry_crisis_of_2008-2009.
- Wikipedia(2009b), http://en.wikipedia.org/wiki/Effects_of_the_2008-2009_automotive_industry_crisis..
- Reuters (2009), "China's Chery Auto aims for 18 pct car sales growth". February 16, 2009. <http://www.reuters.com/article/rbssConsumerGoodsAndRetailNews/idUSSHA9322320090216>.
- Peter Symonds (2008), "Toyota losses highlight global auto collapse", 24, December. <http://wsws.org/articles/2008/dec2008/japa-d24.shtml>.

참고 자료

〈그림 1〉 주요 글로벌 메이커들의 2008년도 생산 규모



〈그림 2〉 주요 국가들의 2008년 자동차 생산 규모



〈표 1〉 주요 글로벌 자동차 메이커들의 시장 및 지배 구조

글로벌 기업의 주요 브랜드	글로벌 기업에서의 지위	주요 시장
1. 도요타(Toyota Motor Corporation (Japan))		
Daihatsu	Subsidiary	Global, except, North America and Australia
Hino	Subsidiary	Asia Pacific, North America and South America
Lexus	Division	Global
Scion	Division	North America
Toyota	Division	Global
2. General Motors Company (United States)		
Buick	Division	North America, China, Israel, Taiwan
Cadillac	Division	Global, except South America, India, SE Asia, Australia
Chevrolet	Division	Global, except Australia
Daewoo	Subsidiary	South Korea
GMC	Division	North America, Middle East
Holden	Subsidiary	Australia, New Zealand
Hummer	Division	Global, except South America, China, India
Opel	Division	Europe (except UK), Russia, South Africa, Mid East, China, India
Pontiac	Division	North America
Saab	Subsidiary	Global, except India, South America
Saturn	Subsidiary	North America
Vauxhall	Subsidiary	United Kingdom
3. 폭스바겐 (Germany)		
Audi	Subsidiary	Global
Bentley	Subsidiary	Global
Bugatti	Subsidiary	Global
Lamborghini	Subsidiary	Global
Porsche	Subsidiary	Global
Scania	Subsidiary	Global
SEAT	Subsidiary	Europe, South America, South Africa, Israel, Lebanon
Škoda	Subsidiary	Global, except North America
Volkswagen	Subsidiary	Global
Volkswagen CV	Subsidiary	Global
4. Ford Motor Company (United States)		
Ford	Division	Global
Lincoln	Division	North America, Middle East, South Korea
Mercury	Division	North America, Middle East
Troller	Subsidiary	South Korea and Africa
Volvo	Subsidiary	Global
5. Honda motor Company (Japan)		
Acura	Division	North America, China, Russia
Honda	Division	Global

6. Nissan motor Company (France)		
Infiniti	Division	Global, except North America
Nissan	Division	Global
7. PSA Peugeot Citroën S.A. (France)		
Citroën	Subsidiary	Global, except North America
Peugeot	Subsidiary	Global, except North America
8. Hyundai Motor Company (South Korea)		
Hyundai	Division	Global
9. Suzuki Motor Corporation (Japan)		
Maruti Suzuki	Subsidiary	India, Middle East, South America
Suzuki	Division	Global
10. Fiat S.p.A.(Italy)		
Abarth	Subsidiary	Global, except North America
Alfa Romeo	Subsidiary	Global
Ferrari	Subsidiary	Global
Fiat	Subsidiary	Global, except North America
Fiat Professional	Subsidiary	Global, except North America
Irisbus	Subsidiary	Global, except North America
Iveco	Subsidiary	Global, except North America
Lancia	Subsidiary	Europe
Maserati	Subsidiary	Global
11. Renault S.A.(France)		
Dacia	Subsidiary	Europe, Latin America, Asia, Africa
Renault (cars)	Division	Global, except North America, India
Renault Samsung	Subsidiary	Asia, South America
12. Daimler AG (Germany)		
Freightliner	Subsidiary	North America, South Africa
Maybach	Division	Global
Mercedes-AMG	Division	Global
Mercedes-Benz	Division	Global
Mitsubishi Fuso	Subsidiary	Global
Orion	Subsidiary	North America
Setra	Subsidiary	Europe
Smart	Division	North America, Europe, Southeast Asia, South Africa
Thomas Built	Subsidiary	North America
Western Star	Subsidiary	North America
13. Chrysler Group LLC (United States)		
Chrysler	Division	Global
Dodge	Division	Global
GEM	Division	North America
Jeep	Division	Global

104 자동차산업의 고용위기와 극복 전략에 관한 국제 비교

14. BMW AG (Germany)		
BMW	Division	Global
MINI	Division	Global
Rolls-Royce	Subsidiary	Global
15. Kia Motors Corporation**** (South Korea)		
Kia	Division	Global
16. Mazda Motor Corporation (Japan)		
Mazda	Division	Global
17. Mitsubishi Motors Corporation (Japan)		
Mitsubishi	Division	Global
18. OAO AvtoVAZ (Russia)		
Lada	Division	Russia, Europe, North Africa
VAZ	Division	Russia, Europe
19. Tata Motors Ltd (India)		
Aston Martin	Subsidiary	Global
Daimler	Subsidiary	United Kingdom
Hispano	Subsidiary	Europe
Jaguar	Subsidiary	Global
Land Rover	Subsidiary	Global
Tata	Division	India, South Africa
Tata Daewoo	Subsidiary	South Korea
20. First Automotive Group Corporation (People's Republic of China)		
Besturn	Division	China
Freewind	Subsidiary	China
Haima	Subsidiary	China
Hongqi	Division	China
Jiaying	Subsidiary	China
Vita	Subsidiary	China
Xiali	Subsidiary	China
21. Fuji Heavy Industries Ltd (Japan)		
Subaru	Division	Global
22. Isuzu Motors Ltd (Japan)		
Isuzu	Division	Global, except North America
23. Chana Automobile Company Ltd (People's Republic of China)		
Chana	Division	China, South Africa
24. Dongfeng Motor Corporation (People's Republic of China)		
Dongfeng	Division	China
25. Beijing Automotive Industry Holding Corporation, Ltd (People's Republic of China)		
	Division	China
	Subsidiary	China
26. Chery Automobile Company Ltd (People's Republic of China)		
Chery	Division	China, Africa, Southeast Asia, Russia

27. Shanghai Automotive Industry Corporation (People's Republic of China)		
MG	Subsidiary	United Kingdom, Chile, Argentina
Roewe	Division	China
Soyat	Division	China
SsangYong	Subsidiary	South Korea, South Africa, Europe, Australia
Yuejin	Division	China
28. AB Volvo (Sweden)		
Mack	Subsidiary	Global
Nissan Diesel	Subsidiary	Global
NovaBus	Subsidiary	North America
Prevost	Subsidiary	North America
Renault (trucks)	Subsidiary	Global
Volvo (trucks)	Division	Global
29. Brilliance China Automotive Holding Ltd (People's Republic of China)		
Brilliance	Division	China, North Africa
Jinbei	Subsidiary	China
30. Harbin Hafei Automobile Industry Group Ltd (People's Republic of China)		
Hafei	Division	China
31. Geely Automobile (People's Republic of China)		
Geely	Division	China, Russia, North Africa
Maple	Division	China
32. Anhui Jianghuai Automobile Company Ltd (People's Republic of China)		
JAC	Division	China
33. BYD Auto (People's Republic of China)		
BYD	Division	China, Russia
34. GAZ Group (Russia)		
GAZ	Division	Russia
KAvZ	Subsidiary	Russia
LDV	Subsidiary	Europe
LiAZ	Subsidiary	Russia
Ural	Subsidiary	Russia
35. Mahindra & Mahindra Ltd (India)		
Mahindra	Division	India, South East Asia, Europe, North Africa
36. Proton Holdings Bhd (Malaysia)		
Proton	Division	Asia, Australia, South Africa, UK
Lotus	Subsidiary	Global
37. Great Wall Motor Company Ltd (People's Republic of China)		
Great Wall	Division	China, South Africa, Russia, North Africa
38. Paccar Inc (United States)		
DAF	Subsidiary	Global, except North America
Kenworth	Division	North America
Leyland	Subsidiary	Europe
Peterbilt	Division	North America

106 자동차산업의 고용위기와 극복 전략에 관한 국제 비교

39. Chongqing Lifan Automobile Company Ltd (People's Republic of China)		
Lifan	Division	China
40. MAN SE (Germany)		
MAN	Division	Europe
Neoplan	Division	Europe and Middle East
VW Trucks	Division	South America
41. Jiangxi Changhe Automobile Ltd (People's Republic of China)		
Changhe	Division	China
42. China National Heavy Duty Truck Group Company Ltd (People's Republic of China)		
Sinotruk	Division	China
43. LuAZ (Ukraine)		
LuAZ	Subsidiary	Ukraine
44. Navistar International Corporation (United States)		
IC	Subsidiary	North America
International	Division	North America
45. Shaanxi Automobile Group Company Ltd (People's Republic of China)		
Shaanxi	Division	China
46. UAZ OJSC (Russia)		
UAZ	Subsidiary	Russia
47. Ashok Leyland (India)		
Ashok Leyland	Division	India
48. Kuozui Motors Ltd (Taiwan)		
Toyota	Subsidiary	Taiwan

◆ 집필진

박준식

한림대학교 사회학과 교수

자동차산업의 고용위기와 극복 전략에 관한 국제 비교

- 발행 연월일 | 2009년 12월 17일 인쇄
2009년 12월 18일 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 5,000원

ISBN 978-89-7356-780-5