노 동 정 책 연 구
2023. 제23권 제4호 pp.255~263
한 국 노 동 연 구 원

서 평

현대차 생산방식의 성공신화를 파헤치다

『Agile Against Lean : An Inquiry into the Production System of Hyundai Motor』 (Hyung Je Jo · Jun Ho Jeong · Chulsik Kim, Palgrave Macmillan, 2023)

이 병 훈*

자동차산업은 국내 노동연구에서 오랫동안 높은 관심의 단골메뉴로 다뤄져왔다. 물론, 산업화 국가들에서 자동차산업이 생산방식이나 노사관계 등에 있어 유형설정(pattern-setting)의 지대한 영향과 위상을 차지하고 있듯이, 우리나라에서도 비슷하게 『현대자동차에 한국 노사관계가 있다』(박태주, 2014)라고 일컬어질 만큼 자동차산업, 특히 현대자동차는 노동연구자들의 주요 탐구대상으로 분석되어 왔다. 실제, 구글 학술검색에 '현대자동차 노동'으로 찾아본 국내 연구문헌의 수가 무려 22,300개에 달하는 것으로 확인되는 바와 같이, 평자를 포함하여 적잖은 연구자들이 현대차의 노사관계 · 고용구조 · 노동과정 및 신기술 효과 · 비정규직 이슈 등에 대해 수많은 연구성과를 발표하였다. 최근 들어 현대차를 비롯한 자동차산업의 노동 이슈에 관한 국내 연구가 다소 소강상태를 보이는 가운데, 해외학계에서는 현대자동차의 눈부신 약진에 주목하여 그 성공비결에 많은 관심이 모아지고, 특히 현대차의 고유한 생산방식에 대한 탐구 열기가 뜨겁게 표출되는 듯

* 중앙대학교 사회학과 명예교수(bhlee@cau.ac.kr), 노사관계학 박사.

하다. 실제, 현대차그룹은 판매대수 기준으로 2010년 이래 글로벌 Top5로 올라섰고 계속 상승세를 이어가다 2022년에는 토요타-폭스바겐 다음으로 3위를 차지했다(Lee, 2021). 따라서 Wright et al.(2009)은 현대차를 '가난뱅이에서 갑부로(from rags to riches)' 변신한 세계자동차업계의 성공적인 신데렐라 사례로 손꼽았다. Fortune지에 따르면, 현대차그룹이 공격적 속도(speed)경영과 신속하고 저돌적인 사업추진으로 세계에서 가장 빠른 성장세를 이뤄낸 완성차기업이며, 현재 세계 1위인 토요타에게 가장 위협적인 경쟁자로 발돋움하고 있음을 2010년 심층 취재로 언급하고 있다(Taylor, 2010). 또한, 최근 현대차그룹은 기존 완성차제조업체(automaker)의 사업모델로부터 이동서비스제공사업자(mobility service provider)로의 새로운 경영방향을 내세우며 전기 · 수소차 등의 미래차종 및 에너지 전환에 부응하는 선도적인 변신을 이루어가며 글로벌 자동차산업의 판도에서 더욱 위상을 높여가고 있는 것으로 평가되기도 한다(김혜진 외, 2021). 이같이 현대차가 거둔 괄목할 만한 성공의 비결에 대해 해외 학계와 언론의 관심이 모아지는 가운데 시의적절하게 우리나라에서 자동차산업과 현대차 생산체제, 경제 · 산업 그리고 노동현장의 연구 달인 3인이 뭉쳐 그 답을 제시하는 영문의 역작을 출간한 것은 무척 반가운 일이 아닐 수 없고, 해외 연구자들의 많은 궁금증을 해소해 줄 것으로 기대된다.

토요타의 세계적인 약진이 일본 경제의 부활을 알렸듯이 한국의 압축적 성장을 뒷받침한 현대차의 눈부신 도약(leapfrogging), 즉 후발주자에서 글로벌 Top3로 발돋움할 수 있었던 비결에 대해 필자들은 추격(catch-up), 재벌, 생산체제의 3개 열쇠말(keywords)로 엮어 설명하고 있다. 제1부의 제1장에서는 현대차의 추격과 재벌 그리고 생산체제에 대해 방대한 이론적 논의와 개념적 분석틀을 제시한 다음, 제2장에 현대차 생산체제의 역사적 발전궤적에 대해 거시 제도적 관점과 미시적 관점으로 나눠 개괄적으로 검토한다. 좀 더 부연하면, 현대차 생산체제의 진화단계로서 1997년 외환위기 전후로 추격 1단계를 거쳐 직면한 '중위 완성차의 덫(middle-ranked carmaker's trap)'에서 벗어나기 위해 당시의 기회 창(window of opportunity)을 적극 활용하여 추격 2단계로 발진(發進)할 수 있었다. 필자들은 추격 2.0의 거시적 성공요인으로 현대차그룹의 pre-Chandler식(소유-경영 통합) 재벌체제하에 총수주도의 권위주의적 실험주의(authoritarian experimentalism)에 따라 Chandler식의 대기업 위계구조에 기반하는 엔지니어

주도의 생산혁신과 post-Chandler식 원하청 네트워크 중심의 통합적 생산관리라는 흥미로운 이론적 개념들로 구성된 분석틀을 설득력 있게 제시하고 있다. 현대차 생산체제에 대한 미시적 분석틀로 필자들은 즉흥적/임기응변 학습(learning by improvisation)으로 육성된 엔지니어의 숙련개발, 유연 자동화와 숙련절약 및 노동 분절로 특징 지을 수 있는 작업조직, 확장된 준-수직적 통합(extended quasi-vertical integration)방식으로 작동하는 원하청 가치사슬관계, 그리고 글로벌 사업기반 확충을 위한 해외 생산기지 등으로 구성-확립된 현대차 특유의 기민한 생산(agile production)이 토요타의 린생산(lean production)에 대항할 수 있는 대안적 모델로 등장하고 있음을 밝히고 있다. 제2부에서는 토요타의 벤치마킹 비교를 기준 삼아 엔지니어 숙련개발(제3장)에 있어 파일럿센터(Pilot Center)의 설립-운용을 통해 신차개발과 집중적 문제해결의 역량 확보, 그리고 수평적 생산엔지니어링방식의 구축이 이뤄졌음을 살펴보고 있으며, 작업조직(제4장)에 있어 적대적 노사관계의 불리한 여건하에서 전면적인 유연 자동화 및 정보화, 다층적 품질관리, 숙련-절약형 생산인력 운용 그리고 이에 따른 고용구조 분절화에 대해 검토하고 있다. 또한, 부품공급자 관계(제5장)에서는 1997년 이전에 설립된 준-수직적 원하청 통합체계가 2000년대에 들어 모듈생산방식의 도입에 의해 부품조달 가치사슬의 전면적 재구조화로 진행된 것에 대해, 그리고 해외 생산네트워크(제6장)에서 현대차의 기민한 생산방식과 인력운용 및 국내부품사의 동반진출 조달(following sourcing) 체계를 적용한 해외 그린필드(green field) 생산기지들의 구축-확대, 그리고 글로벌 차원의 생산관리 조직역량 확보-활용에 대해 제시하고 있다. 제3부에서는 현대차의 추격프로세스와 재벌체제 그리고 자동차 생산체제에 대해 이 책에서 살펴본 이론적 논의와 경험적 분석을 종합적으로 정리-제시함과 더불어 현대차 생산방식의 성공 이면에 존재하는 부정적 문제점들을 적시하고 있다. 또한, 미래차 전환의 시대를 맞이하여 Tesla 모델과 Volkswagen 모델의 2개 경로를 중심으로 향후의 진로방향을 전망하면서 현대차의 지속성장 가능성에 대해 열린 의문점을 던지며 마무리하고 있다.

이 책에서 필자들은 현대자동차의 성공스토리에 대한 입체적인 설명의 탁견을 제공하고 있지만, 어느 연구저술이나 완벽할 수 없듯이 미진하거나 좀 더 분명히 해야 할 몇 가지 논점을 제기코자 한다. 우선, 이 책의 핵심 개념이자 논의 출발점으로 제시한 추격의 논증에 있어 이론적 검토와 한국 경제의 추격흐름에 대해 충

실히 논의하는 것에 비해 정작 현대차의 추격 1.0과 추격 2.0에 대한 역사적 검토-서술은 다소 미진한 느낌을 안겨준다. 1960년대 말 출범한 후발주자로서 현대차가 거둔 생산 · 판매대수와 세계 시장점유 및 생산기술 등의 여러 지표를 중심으로 세계자동차업계/시장에서의 비중과 순위를 정리-제시해주면 그 추격 추이를 좀더 선명하게 보여줄 수 있지 않았을까 생각된다. 또한, 현대차의 성장궤적을 추격 1.0과 추격 2.0의 단계로 구분하면서도 1999년 이전까지의 정세영 회장 체제(추격 1.0)와 2000년 이후 정몽구 회장 체제(추격 2.0)로 이행하는 역사적 변화단계에 대한 논의에 있어 당시의 기회 창을 활용하여 추격 1.0기의 한계(중위 완성차의 덫)를 극복하고 추격 2.0기로 전략적인 이행을 한 것을 강조하고 있으나, 1기 추격의 사업기반과 역량축적 등이 2기 추격에 어떻게 이바지하였거나 활용되었는지의 검토가 불충분하다 보니 현대차의 50여 년 추격 역사가 다소 몰역사적으로 다뤄지고 있다는 아쉬움을 안겨준다.

이 책의 두 번째 키워드인 재벌과 관련된 논점으로 현대차그룹이 국내 재벌그룹들과 비교하여 유일하게 글로벌 자동차산업의 톱랭크(global top-rank)로 발돋움할 수 있었던 성공비결이 무엇인지에 대해 의문을 제대로 풀어주지 못하고 있다. 구체적으로, pre-Chandler식의 지배-소유구조와 Chandler식의 대기업 위계체제 그리고 post-Chandler식의 원하청 가치사슬 네트워크 등의 유사한 조건들을 갖춘 대우 · 쌍용 · 삼성 및 기아와 같은 재벌그룹들은 재벌 총수들의 의욕적인 투자와 사업확장 및 생산혁신 등이 경영실패(type error 2)와 소멸-흡수의 비극적 결말을 보여주었다. 반면, 대조적으로 현대차 그룹이 기아차그룹 인수를 통해 국내 업계를 일통함과 동시에 세계자동차시장에서의 지속적인 도약과 산업구조개편에의 선도적인 대응을 이뤄낼 수 있었던 비결에 대해 이 책에서 분명한 답을 찾을 수 없다. 총수 주도의 권위주의적 실험주의와 엔지니어들의 즉흥적 학습역량과 수평적 신차 개발 · 생산문제 해결 등을 강조하는 필자들의 설명으로 현대차그룹과 다른 재벌그룹의 천양지차 흥망궤적을 비교하는 분석 논증이 그리 충분치 않다는 찜찜함을 지울 수 없다. 따라서, 현대차 그룹의 성공비결을 좀더 엄밀하게 판독하기 위해서는 재벌 지배구조와 대기업 위계체계 등의 유사 조건을 갖춘 다른 국내 자동차그룹의 실패사례와의 체계적인 비교분석을 적용하는 후속연구가 필요치 않을까 생각된다.

이 책의 몸통/본론이라 할 수 있는 현대차의 성공비결로 기민한 생산체제(Agile

Production System)의 구축과 운용에 대한 필자들의 논증은(평자가 아는 한에서) 전체적으로 타당한 사실적 근거에 입각하고 있는 것으로 인정된다. 하지만 자동차산업의 기존 생산방식(예: 포드주의와 토요타 린생산방식)과 비교하여 현대차 생산방식의 실체적 특질에 대해 이론화를 시도함에 있어 필자들의 논증은 불분명하거나 충분치 않아 이론적 검토와 논의가 추가적으로 요구된다는 요지의 논점을 제기할 만하다. 단도직입적으로 문제를 제기하자면, 필자들이 규명하려는 현대차의 기민한 생산방식은 특정 기업의 우수 사례(good case) 또는 모델(model)인지, 혹은 생산혁신 패러다임(production innovation paradigm)으로 간주할 수 있을지 분명치 않다. Bartezzaghi(1999)에 따르면, 생산모델(production model)과 생산패러다임(production paradigm)을 구분하여 전자를 특정 기업에 적합한 제조 기술과 조건들의 조합으로 지칭하는 한편, 후자에 대해서는 제조체계 전반의 설계와 관리를 위한 일반적 원칙들의 일관된 집합체로 규정한다. 그는 산업 생태계에서 시장경쟁력 우위를 명백히 확증시켜준 생산패러다임의 경우 대부분의 기업들에 의해 모방-수용되며, 산업 환경의 변화에 따른 대안적 패러다임이 등장할 때까지 해당 업계의 보편적인 생산표준(universal production standards)으로 받아들여진다고 설명하고 있다(Bartezzaghi, 1999). 예를 들어, 테일러주의적 생산원리(예: 구상-실행 분리, 직무 분석과 단순-표준화, 과학적 생산관리 등)에 컨베이어벨트의 생산기술 요소를 결합시켜 대량생산체제를 실현한 포드주의 생산방식은 수공업과 매뉴팩쳐링 중심의 전근대적인 생산체제를 대체하여 전 세계적으로 자동차산업을 비롯한 다양한 제조업과 서비스업의 생산현장에 확산되어 20세기 전반의 표준적 생산패러다임으로 자리잡았다. 1970년대 들어 오일쇼크로 인한 세계 불경기와 시장경쟁 격화 및 소비자수요의 다변화, 그리고 노동 인간화의 요구 표출 등에 직면하여 포드주의 생산패러다임이 한계적 상황을 드러내는 가운데, 일본의 토요타생산, 독일의 다변화된 품질생산(diversified quality production), 스웨덴의 볼보생산(예: Uddevalla 승용차공장과 Kalmar 상용차공장), 그리고 이태리 북부지구의 유연전문화(flexible specialization) 등이 대안적 생산모델로 부각되며 주목받았다(Appelbaum and Batt, 1994). 대안 생산모델들은 각국의 특수한 경제사회적 맥락조건에 기반하여 노동 인간화에 역점을 둔 포스트-포드주의적(post-Fordist) 볼보이즘로부터 노동 효율-유연성 극대화에 기반한 네오포드주의적(neo-Fordist) 적기(Just-in-Time)생산방식의 토요티즘(Toyotism)에 이

르기까지 다양한 편차를 보여주고 있다. 탈포드주의 생산패러다임을 둘러싼 다양한 모델의 경쟁에서 단명하였거나(예: 볼보모델), 국가적 특수맥락의 제약으로 인해 제한적 전파-확산에 그친 경우(예: 독일 다변화 품질생산과 이태리 유연전문화)와 달리 토요타 생산모델은 노동생산성과 제조품질 그리고 생산유연성에 있어 세계적 경쟁력을 과시하여 이른바 "세계를 바꾼 기계(The Machine That Changed the World, Womack et al.(2007))"로서 린생산(lean production)의 글로벌 표준으로 자리매김되며 자동차산업을 필두로 많은 산업부문에서 보편적인 생산패러다임으로 전파되었다. 물론, 린생산방식을 둘러싼 그간의 열띤 논쟁에 대해 필자들이 잘 언급하고 있듯이 토요타 생산방식이 새로운 패러다임으로 인정될 수 있을지, 또는 다양한 모델의 하나로 자리매김하는 것이 적절한지에 대해 여전히 해외 학계의 계속된 논란거리로 다뤄지고 있다. 그럼에도, 토요타의 린생산방식은 구상-실행의 통합과 시장 수요에의 유연한 대응(Pull 또는 슈퍼마켓방식 생산 · 재고관리) 등에 있어 포드주의 생산패러다임에서 구별되는 새로운 생산원리를 장착하고 있다는 점에서 생산패러다임의 전환을 담지하고 있음을 부인하기 어렵다.

이 책의 타이틀 "Agile Against Lean"과 본문에서 필자들은 현대차의 기민한 생산체제가 토요타의 린생산과 비교하여 작업조직(구상-실행 분리) · 생산공정흐름(Push 직서열) · 제품설계(엔지니어 주도 파일럿센터) · 역량개발(즉흥적 학습) · 부품조달(모듈화) 등과 같은 구성요소들에 있어 차별적 특성을 가지고 있음을 분명하게 밝히고 있다. 하지만 그 차별성이 과연 생산패러다임 전환에 해당될 수 있을지, 아니면 현대차의 특수한 맥락조건 위에서 형성된 생산모델의 하나 또는 개별적 성공사례로 판단해야 하는지에 대한 논의가 분명치 않다. 현대차가 후발주자에서 global top-rank automaker로 도약할 수 있던 배경에는 안팎의 주어진 맥락조건(특히, 적대적 노사관계) 위에서 특유의 현대생산체제(Hyundai Production System : HPS)를 진화시켜온 것을 분명 핵심적 성공요인으로 손꼽을 수 있다(Lee, 2021; Lee and Jo, 2007). 이 책에서 밝히듯 현대차의 '기민한(agile) 생산체제가 린생산방식의 토요타에 도전할 수 있는 위협적 경쟁력의 중요 요인으로 이바지하고 있는 것은 부인할 수 없지만, 그 HPS의 주요 면면, 예를 들어 Push 공정관리, 구상과 실행의 분리, 수요자 지배(monopsony)의 종속적 원하청 가치사슬(captive supply chains) 등으로 여실히 드러나듯이 HPS가 post-lean production으로 분류되기보다 retro-Fordism의 성격을 다분히 갖고 있어 생산패러다임의

발전적 진화로 볼 수 있을지 매우 의문스럽다. 더욱이, 재벌 총수 주도의 권위주의적 실험주의와 엔지니어 중심의 즉흥적 학습과 제품개발-생산관리 혁신이 과연 (포디즘과 린생산방식의 경우처럼) 다른 자동차기업들에게, 더 나아가 다른 산업분야로 보편적인 벤치마킹의 생산표준으로 수용되어 널리 확산-전파될 수 있을지에 대해서도 그리 긍정적으로 답하기 어려울 듯하다.

따라서, 현대차의 기민한 생산체제는 산업생산 패러다임의 전환적 혁신이라는 보편적인 위상을 차지하기보다는 현대차를 둘러싼 역사적 배경과 경제사회적 맥락의 특수한 조건하에서 형성-진화되어온 고성과 생산모델로 이해되거나, 재벌 지배구조와 적대적 노사관계 등과 같은 한국-특수적 여건을 감안할 경우에는 개별적인 성공스토리 또는 사례로 위치짓는 것이 적절치 않을까 생각된다. 해외 생산기지에 모공장(mother plant)의 린생산방식을 그대로 이전하는 토요타와 달리, 해외 생산공장들과 비교하여 현대차의 울산 모공장이 오히려 상대적으로 낮은 편성효율과 노동생산성을 보여주고 있다는 점에서도 '기민한' 현대생산방식인 재벌총수의 과감한 리더십과 엔지니어들의 헌신적인 노력 그리고 외부환경과 우연적 요소 등이 잘 조합되어 이룬 성공사례로서 인정될 수 있으나(이병훈, 2005), 다른 나라-산업의 기업들이 모방-수용할 수 있는 보편적 생산원리를 갖춘 패러다임 혁신으로 받아들이기는 어렵지 않을까 생각된다. 또한, 책의 결론에서 필자들이 Tesla 모델과 Volkswagen 모델 중심으로 미래차 전망을 논의하고 있어 현대차의 기민한 생산방식이 미래 지속성의 패러다임으로 다뤄지지 않고 있다는 점을 재확인시켜주는 듯하다.

덧붙여, 이 책에서 현대차의 성공적 추격서사를 검토함에 있어 재벌이 국가나 시장과 작용하는 관계적 동학이나 맥락적 조건에 대해, 그리고 그 성공 이면의 엄중한 사회적 희생/비용(social sacrifice/costs)에 대해 충분한 논의가 제시되지 못하다는 지적(홍석범, 2023)은 되새길 만하다. 개발연대에 있어 재벌의 성장과정에 국가의 개입적 정책후견이 지대한 뒷받침을 해주었듯이, 현대차의 성공 서사에는 정부의 우호적인 정책조치(예: 1981년 자동차산업 합리화 조치, 1998년 말 기아차의 인수합병 결정 등)가 중요 촉진요인으로 작용하였던 점에 대해 이 책의 개념도(Figure 1.1)와 분석논의에서 제대로 살펴보지 못하고 있다. 또한, 현대차가 국내시장에서의 독과점적 지위를 활용한 내수-수출차종의 이원적 판매전략에 기반하여 해외 시장과 생산기지로의 공격적인 진출을 도모해 갈 수 있었고, 2000년

대 초반 미국 시장 공략을 위한 10년/10만 마일 차량수리 보증의 판매전략 실행과 이를 뒷받침하기 위한 글로벌 품질관리시스템(Global Quality Management System)의 구축에 대한 재벌 총수의 과감한 결단이 주효하여 현대차의 글로벌 브랜드 파워가 크게 개선되었다. 그럼에도, 이 책에서 현대차 생산체제의 성공스토리를 논의함에 있어 (완성차) 산출가치가 실현되는 시장 영역의 현실 조건이나 경영진 시장전략이 충분히 검토되지 못하고 있다. 그리고 이 책의 결론에서 현대차 생산체제의 화려한 성공 이면에 존재해온 부정적인 문제점(예: 사내하청 비정규직의 저임금, 부품공급 업체들에 대한 조달단가 인하)을 한국 산업생태계의 불균등 구조에서 비롯된 '어쩔 수 없는' 부담 전가로 간략히 다루고 있다. 하지만, 현대차 생산방식의 민첩성 확보를 위해 전가된 부담의 희생과 비용은 자동차산업의 분절적 노동시장과 약탈적 중층 가치사슬구조, 정규직 노조와의 갈등적 담합관계 고착화 등에서 손쉽게 찾아볼 수 있듯이 엄중한 사회문제들로 고착화하고 있음을 강조하지 않을 수 없다. 이처럼, 막중한 사회 비용을 유발하는 현대차 생산체제라면, 사회적 몰책임에 대한 거센 저항-비판의 타겟으로 내몰리며 그 지속가능성을 위한 시회적 지지를 얻기 난망해질 수 있다는 점에 유의할 필요 있다.

여러 논점의 거친 비평에도 불구하고 현대차 생산방식의 실체를 입체적으로 규명하는 이 책의 빼어난 가치를 부정할 수 없다. 제기된 논점들에 대해서는 향후 이 책의 필자들이 좀 더 튼실하게 논구하거나, 후학 연구자들에 의해 참신하게 탐구되어 답해지길 기대하며, 이같이 한국적 생산방식의 이론화에 큰 물꼬를 열어준 필자들의 노작에 깊이 감사드린다.

참고문헌

김혜진 · 이병훈 · 정흥준(2021). 『고용노동정책에 대한 기업경영계의 인식태도 조사 및 경기도 시사점』. 경기연구원 정책연구 2021-82.

박태주(2014). 『현대자동차에는 한국 노사관계가 있다』. 매일노동뉴스.

이병훈(2005). 「현대이즘(Hyundaism)의 사회학적 고찰」. 『한국사회학』 39 (4) : 231~236.

홍석범(2023). 「토론문」. 한국학중앙연구원 현대한국연구소 학술회의 자료집 『한국적 생산방식의 모색 자동차산업을 중심으로』. pp.50~53.

Appelbaum, E. and R. Batt(1994). *The New American Workplace.* Cornell University Press. (박준식 옮김. 『미국기업의 작업현장 혁신』. 한국노동연구원).

Bartezzaghi, E.(1999). "The Evolution of Production Models : Is a New Paradigm Emerging?". *International Journal of Production & Operation Management* 19 (2) : 229~250.

Lee, B.(2021). "The Development and Diffusion of the Hyundai Production System". in T. Janoski and D. Lepadatu(eds.). *The Cambridge International Handbook of Lean Production*. Cambridge University Press, pp.448~466.

Lee, B. and H. Jo(2007). "The Mutation of the Toyota Production System : Adapting the TPS at Hyundai Motor Company". *International Journal of Prodcution Research* 45 (16) : 3665~3679.

Lewis, M.(2000). "Lean Production and Sustainable Competitive Advantage". *International Journal of Production & Operation Management* 20 (8) : 959~978.

Taylor, A.(2010), "Hyundai Smokes the Competition". *Fortune Magazine* 161 : 62~71.

Womack, J., D. Jones, and D. Roos(2007). *The Machine That Changed the World : The Story of Lean Production.* New York : Free Press.

Wright, C., C. Suh and C. Leggett(2009). "If at First You don't Succeed : Globalized Production and Organizational Learning at the Hyundai Motor Company". *Asia Pacific Business Review* 15 (2) : 163~180.