

정책연구	2003-09
------	---------

외국인투자기업의 노사관계에 관한 연구

노용진 · 김동우

목 차

요 약	i
I. 서 론	1
II. 선행연구 검토 및 이론적 논의	5
1. 들어가는 말	5
2. 외국인투자기업과 국민적 노사관계 시스템	7
3. 현지의 노사관계 환경과 외국자본의 투자행위	11
4. 제도적·문화적 차이와 현지화(localization) 문제	14
5. 외국인투자기업의 노사관계 전략	16
6. 소 결	20
III. 경제위기 이후 외국인투자기업 노사관계의 현황 및 특징	22
1. 외국인투자기업 현황 및 특징	22
2. 외국인투자기업의 일반적 노사관계 특징	28
3. 경제위기 이후 우리나라 외국인투자기업 노사관계의 특징	31
4. 소 결	33
IV. 외국인투자기업 노사관계의 특성과 문제점 : 사례연구	35
1. 들어가는 말	35
2. 사례기업 개요와 노사관계의 특성	37
3. 노사관계의 주·객관적 조건	41

4. 노사관계의 특성과 전략	53
5. 소 결	76
V. 외국인투자기업 노사관계전략의 영향요인과 효과 :	
통계분석	81
1. 들어가는 말	81
2. 자료 및 기초통계	84
3. 외국인투자기업 노사관계 전략의 영향 요인	88
4. 노사관계 전략의 효과 분석	95
5. 외국인투자기업의 노사관계와 경영성과 및 투자확대 전망	100
6. 소 결	104
VI. 노사관계 개선사례 : 불보건설기계코리아	108
1. 들어가는 말	108
2. 기업 개요	108
3. 노사관계의 특징	109
라. 인수 이후의 노사관계	112
4. 소 결	119
VII. 결 론	122
1. 들어가는 말	122
2. 분석 결과 요약	124
3. 정책적 시사점	133
참고문헌	137

표 목 차

<표 III- 1> 2001년 6월 말 현재 외국인투자기업 현황	23
<표 III- 2> 외국인직접투자의 증가추이	24
<표 III- 3> 외국인직접투자의 업종별·유형별 상위 10대 업종	24
<표 III- 4> 외국인직접투자(FDI) 현황	25
<표 III- 5> 제조업 외국인투자기업의 생산 기여도(1997~99년)	26
<표 III- 6> 한국으로의 진출 동기	27
<표 III- 7> 장기적 사업계획의 결정시 노사관계의 고려 정도	27
<표 III- 8> 한국 종업원에 대한 불만사항	30
<표 III- 9> 우리나라 외국인투자기업의 노조조직률	31
<표 III-10> 노사관계에 대한 회사의 기본입장	31
<표 III-11> 2001년 이후의 노사분규 발생건수 및 지속일수	32
<표 III-12> 유형별 외국인투자 동향	32
<표 IV- 1> 사례연구 대상기업의 일반 현황	38
<표 IV- 2> 우리나라와 외국기업의 기업지배구조 차이	57
<표 V- 1> 기초 통계	85
<표 V- 2> 노동조합과 경영성과 및 투자의도	86
<표 V- 3> 진출 이후 기간과 노사관계	88
<표 V- 4> HRM 전략 변수들의 측정과 요인분석 결과	89
<표 V- 5> 사용자측의 노동조합에 대한 태도	90
<표 V- 6> 노사관계 관리의 자율성의 측정과 요인분석 결과	90
<표 V- 7> 노사관계 전략 결정요인에 관한 회귀분석 결과: 전체 표본	92
<표 V- 8> 노사관계 전략 결정요인에 관한 회귀분석 결과: 유노조 표본	94

<표 V- 9> 노사관계 전략의 효과에 관한 회귀모형의 추정 결과	95
<표 V-10> 노사관계 전략의 효과에 관한 회귀모형의 추정 결과: 유노조 표본	98
<표 V-11> 노사관계 전략의 효과에 관한 회귀모형의 추정 결과: 시장지향 투자동기의 조절효과	99
<표 V-12> 노사관계와 경영상태 전망	101
<표 V-13> 노사관계와 매출액 증가율	102
<표 V-14> 노사관계와 투자확대 전망	103
<표 V-15> 노사관계와 투자확대 전망: 시장지향 투자의 조절효과	103

그림목차

[그림 II- 1] 다국적기업과 일국적 노사관계 시스템	8
[그림 IV- 1] 외국인투자기업의 노사관계 결정요인	36
[그림 IV- 2] 사례기업들의 노사관계 성격	40
[그림 IV- 3] 외국인투자기업의 투자동기와 노사관계	50
[그림 IV- 4] 외국인투자기업의 설립 유형과 노사관계	52
[그림 VI- 1] 불보건설기계코리아의 협력적 노사관계 구축 과정	120
[그림 VII- 1] 외국인투자기업 노사관계의 유형	132

요약

1. 연구의 목적

최근 세계화의 증대 추세에 비추어 볼 때 향후 외국인투자기업의 비중이 더욱 높아지리라는 전망을 감안한다면 외국인투자기업의 중요성은 갈수록 증가할 것이다. 외국인투자기업에 대해 어떤 가치 판단을 내리든지간에 우리나라 경제의 외국인투자기업에 대한 의존성이 증가하였으며 그만큼 외국인투자기업이 우리나라 경제에 미치는 영향력이 증대하였음은 부인할 수 없는 사실이다. 지난 경제위기가 그 궁극적인 원인이 어디에 있든지 외국자본의 급격한 유출을 기점으로 발발하였으며 경제위기의 회복이 외국자본의 유입 증가와 밀접한 연관성을 갖는다는 점에서 알 수 있듯이, 우리나라 경제에서 외국인 투자자본의 안정적인 유·출입이 갖는 중요성이 부각되고 있다.

그러나 애석하게도 최근 외국인투자기업의 노사분규가 1997년 5건, 1998년 2건, 1999년 9건, 2000년 31건으로 눈에 띄게 증가하는 추세에 있고 분규가 장기화·대형화되는 추세에 있다. 객관적인 수치와는 별개로, 외국인투자기업의 경영진들이 노사관계에 대해 주관적으로 느끼고 있는 체감지수는 더욱 나쁜 것 같다. <동아일보> (2001. 2. 21)에 따르면, 대한상의의 설문조사에서 외국기업 최고경영자 중 가장 많은 40.5%가 경영애로사항으로 노사갈등을 뽑고 있다. 우리나라의 갈등적 노사관계가 외국인들의 자본투자에 걸림돌이 되고 있다는 우려의 목소리가 자주 들려온다. 외국인투자기업의 노사분규 비율이 국내기업들에 비해 더 높은 것은 아니지만, 외국자본의 유·출입이 국내자본에 비해 더 자유롭기 때문에 외국인투

자기기업의 노사분규는 외국자본의 철수와 투자에 대한 부정적 파급 효과를 통해 우리나라 경제에 더 많은 충격을 줄 우려가 있다. 외국 의 선행연구 결과를 보더라도 노사관계의 성격이 외국자본의 투자에 영향을 미치는 중요한 고려사항임을 알 수 있다(Cooke, 1997).

외국인투자기업의 노사관계에 관한 연구는 나아가 우리나라 노사관계 시스템의 발전 방향과 관련해서도 중요한 의미를 갖는다. 외국인투자기업은 현지의 노사관계에 수동적으로 적응하기만 하는 것이 아니고, 그들이 갖고 있는 역량을 활용하여 현지의 노사관계 시스템에 적극적으로 개입하여 변화시키는 경향도 발견된다. 유럽 지역에서 발견되는 교섭구조의 분권화 경향이 미국계 및 일본계 다국적기업의 진출과 무관하지 않다는 사실이 좋은 예이다. 다국적기업들은 국경을 넘나드는 자본의 이동을 통해 국가나 노동조합 등의 경제 외적 규제에 효과적으로 대처할 수 있기 때문에 현지의 노사관계 시스템의 존립 기반을 점차 와해시킬 수 있다. 이런 시각에서 보면, 우리나라에서도 지난 경제위기 이후 외국인투자기업의 급증과 함께 노사관계 시스템을 둘러싼 외국인투자기업과 노동조합의 밀고 당기기가 예상되고 있다. 다른 한편으로 우리나라 노사관계 제도와 관행 중 국제적 기준이나 관행에 적합하지 않은 것은 전향적으로 개선할 필요성이 제기되기도 한다.

이런 문제 의식에서 본 연구는 현재 사회적으로 주목받고 있는 외국인투자기업의 노사관계 현황과 문제점을 살펴보고 정책적 함의의 도출을 모색하고자 한다. 외국인투자기업에 대한 연구는 우선 우리나라 경제의 중요한 부분으로 자리잡고 있는 외투기업에서 발생하고 있는 노사관계의 문제점과 원인을 진단함으로써 외투기업에 적합한 노사관계 및 인사관리 방안을 도출할 수 있고, 외국인투자기업에서 노사관계상에서 문제를 낳고 있는 우리나라 노사관계 제도상의 문제점을 파악하여 정책 자료로 삼고자 한다. 나아가, 외국인투자기업의 노사관계 연구는 국내에서 활동하거나 해외로 진출한 우리나라 기업들의 노사관계 선진화를 위해 외국기업들의 선

진적 노사관계 관리기법을 벤치마킹하는 의미도 있다.

2. 연구 결과의 요약

먼저 제II장에서는 외국인투자기업 노사관계의 특징과 문제점에 관한 선행 연구들을 검토하였다. 외국인투자기업의 노사관계는 일국의 안정적 노사관계 시스템 구축과 외국자본의 원활한 유치를 통한 국민경제의 안정화라는 측면에서 모두 중요한 의미를 가지고 있다. 우선, 외국인투자기업은 의사결정의 주체가 국경 밖에 존재하기 때문에 일국 차원의 노사관계 시스템에 의해 포괄되지 않은 점이 특징적이다. 또한 그들은 생산을 세계적 수준에서 조직할 수 있는 힘을 이용하여 노사관계 등의 투자환경에 불리한 상황이 전개되는 경우 비교적 용이하게 자본을 외부로 이전할 수 있는 힘을 가지고 있다. 외국인투자기업이 갖는 이러한 특성으로 인해 외국인투자기업은 현지의 노사관계 시스템을 저변부터 흔들 수 있는 힘을 가지고 있으며, 동시에 현지 노사관계의 불안정은 외국자본의 철수를 불러 일으켜 국민경제의 불안정성을 낳을 우려가 있다고 할 수 있다.

반면에, 외국인투자기업은 주인이 외국자본이라는 점에서 외래성비용을 치르고 있다. 외국인투자기업은 현지의 문화와 제도에 익숙하지 않으며, 부지불식간에 민족의식을 가지고 있는 근로자들에게 민족적 감정을 불러일으킬 수 있는 단점을 가지고 있다. 이런 외래성비용은 특히 사람들을 정치적으로 조직해야 하고 사람들의 동의를 얻어야 하는 정치화 과정이 강하게 지배하는 노사관계 영역에서 특히 취약한 모습을 보일 수 있다.

외국인투자기업이 가지고 있는 경제적 힘의 우위라는 강점과 정치적 조직화가 힘들다는 정치적 힘의 열세라는 단점은 여러 가지 점에서 외국인투자기업의 노사관계 성격과 전략을 규정하는 경향이 있다. 우선, 외국인투자기업이 현지의 노사관계 제도와 관행이

아무리 불합리하게 보일지라도 일단 그것들을 존중하고 그에 적응하는 과정이 노사관계 안정화의 첫걸음이라는 점이다. 이러한 이유로 인해 외국인투자기업의 노사관계 현지화가 시간이 갈수록 증가하는 경향이 있음을 선행연구는 보여주고 있다. 노사관계 현지화와 밀접한 관련을 가지는 것이지만, 외국인투자기업들이 노사관계 관리의 자율권을 현지 경영진에게 점차 더 많이 위임할 필요성이 제기된다. 특히, 현지 국가의 문화와 제도에 익숙한 현지 국적인에 대한 노무관리의 위양이 요청되고 있다. 마지막으로, 외국인투자기업이 가지고 있는 풍부한 자원을 이용하여 노사관계에서 근로자들을 포섭하는 HRM 전략을 구사하는 것과 노동조합을 경영의 파트너로 존중하여 노사관계의 안정화 방안을 구사할 수 있게 되는 것도 외국인투자기업의 이러한 특성과 무관하지 않다.

제Ⅲ장에서는 현재 우리나라 외국인투자기업의 일반 현황 및 노사관계 현황에 대하여 살펴보았다. 산업자원부의 자료에 의하면 2001년 6월 말 현재 외국인투자기업은 총 10,702개로 서비스업이 69.4%, 제조업이 30.1%의 순으로 집계되고 있다. 외국인 직접투자는 1997년 말 경제위기 이후 2000년까지 3년간 큰 폭으로 증가하여 3년간 401억 달러에 달하는 투자 유입이 이루어진 것으로 나타났다.

1980년대까지의 외국인 직접투자는 저렴하고 질 좋은 노동력을 활용하기 위해 노동집약적 제조업종을 중심으로 이루어졌으나, 1980년대 말부터는 국내시장의 개방화로 인하여 서비스, 금융 등 국내시장을 겨냥한 투자가 이루어졌다. 특히 1997년 경제위기 이후에는 정부의 외자유치 노력에 따른 투자여건의 개선과 국내시장에서의 시장지배력을 높이기 위한 진출이 많아지고 있다.

외국인투자기업의 노사관계에 있어서 특히 다국적기업은 국가 초월적 특성을 가지고 있는 데 반하여, 노동조합은 개별 국가의 사업장에만 존재하는 일국가성이라는 점이 토종 기업에서의 노사관계와는 기본적 조건상의 차이를 지니고 있다. 노동부의 노사분규 발생건수의 집계를 보면 2001년의 총 235건 중 외투기업에서 8.5%인

20건이 발생하였으며, 2002년에는 전반적으로 분규가 많이 발생하여 7월까지 총 236건으로 전년도의 노사분규건수를 넘어서고 있다. 외국인투자기업 역시 동 월까지 20건으로 전년에 발생한 총 건수와 같은 수치를 보이고 있다.

제IV장에서는 외국인투자기업 노사관계의 특성을 결정하는 외적 환경과 객관적 조건으로서 인수·합병 이전의 구조조정과 노사관계의 성격, 모국의 경영관행, 투자동기, 설립 유형, 제도적·문화적 차이 등을 고려하고, 노사관계 전략 변수들로서 경영관행의 변화, 현지화 문제, 의사결정구조의 자율성 부여 전략, 노무관리 및 인사관리 전략, 자본철수 문제 등을 설정하였다.

본 연구의 사례기업들의 경우에도 외국 선행연구들의 결과와 일관되게 외국인투자기업의 모국과 우리나라의 문화적 차이와 제도적 차이가 노사갈등을 야기하고, 의사결정의 집권성이 단체교섭의 효율성 저하와 노사갈등의 증가를 낳는 측면이 확인되고 있으며, 노사갈등의 심화와 함께 자본 철수 문제가 불거질 가능성이 농후함으로 보여주고 있다. 그러나 사례 기업들에서 외국인투자기업의 특성 때문에 불필요한 노사갈등을 낳는 경우들은 있지만, 그것이 사례 기업들이 외국인투자기업이기 때문에 국내기업보다 더 갈등적인 노사관계를 가지고 있다는 말은 아니다. 오히려, 사례 기업들 중에서 노사관계 개선을 위해 노동조합을 존중하고 노조 활동에 대한 불법적 개입을 하지 않으며 우리나라 노사관계의 관행을 존중하여 현지화 정책을 적극적으로 구사하는 기업도 있다.

이상의 사례 연구를 통해 외국인투자기업 노사관계의 특성에 관해 도출할 수 있는 몇 가지 결론은 다음과 같다.

첫째, 외국인투자기업의 노사관계는 인수 이전 기업의 노사관계에 의해서 강한 영향을 받고 있다. 인수 이전에 구조조정 과정 속에서 심각한 노사갈등을 경험한 경우에는 외국계 기업으로 인수·합병된 이후 기업 내에 갈등적 요인이 존재하지 않는 경우에도 사실상 기업 외부의 문제를 둘러싼 노사분규가 발생하는 경우들도 발견

된다. 이런 점에서, 사례 기업들에서 발견되는 노사갈등의 많은 부분은 외국인투자기업의 특수성에 기인하기보다는 과거의 갈등적 노사관계의 연속선상에 서 있는 것으로 보인다.

둘째, 외국인투자기업의 시장지향적 투자 동기는 노사관계의 안정적 발전에 중요한 요소인 것으로 보인다. 시장지향적 투자 동기는 집단적 노사관계의 발전에도 불구하고 우리나라에 뿌리 내릴 수 있다는 점에서 자본 철수의 문제가 적을 뿐 아니라 그렇기 때문에 그들은 역으로 노사관계를 개선하고자 하는 의지를 가질 수 있다.

셋째, 외국인투자기업들은 모기업의 경영방식을 부지불식간에 이식하는 경향이 있다. 대표적인 관리방식의 변화는 우리나라의 관리방식에 뿌리깊이 남아 있는 온정주의를 지양하고 규칙과 합리성에 의한 관리를 전면화 내세우는 데 있다. 이러한 관리방식의 변화는 그동안 온정주의적 문화에 젖어 있던 우리나라 근로자들과 관리자들에 문화적 이질감을 주고 있으며, 어떤 경우에는 노사갈등으로 발전하는 경우도 발견된다.

넷째, 외국인투자기업은 ERP나 개선활동 등 모기업의 뛰어난 작업방식과 관리방식을 이식하려고 시도하고 있지만, 노동조합에 의한 반대로 도입이 최소한으로 제한되거나 저지되는 경향이 있다. 이러한 우수 경영관행(best practice)의 보급 및 공유에 대한 노동조합의 억제 효과는 외국인투자기업의 경쟁우위 창출에 방해가 될 뿐 아니라 우리나라 사람들이 외국인투자기업을 통해 외국의 뛰어난 경영관행을 학습할 수 있는 기회를 상실하는 셈이다.

다섯째, 제도적·문화적 차이로 인한 노사갈등은 외국인투자기업의 진출 초기에 자주 발생하는 문제이다. 특히, 우리나라의 기업별 노동조합 형태와 관련된 노사관행에 대한 이해 부족으로 발생하는 갈등이 많다. 이러한 갈등은 어떤 형태로든 우리나라의 노사관계 제도와 관행에 대한 적응 과정을 통해 점차 감소하는 경향을 보이고 있다.

여섯째, 외국인투자기업에서 노사관계 관리의 자율성 문제가 부

각되고 있다. 노사관계가 갈등적으로 발전하면서 노무관리 담당자가 우리나라 출신들에 의해 교체되거나 또는 그들에 대한 노무관리의 권한이 강화되는 경향이 있지만, 또한 동시에 본사에 의한 직·간접적인 통제도 강화되는 경향도 보인다.

일곱째, 외국인투자기업의 사용자측이 온정주의적 노무관리를 통해 노동조합 활동에 개입하는 흔적이 발견되지 않는다. 이 점은 이제까지 온정주의적 노무관리 방식에 쫓아 있던 중간관리자들의 권한을 없애는 효과를 가져와 노사간의 역학구도가 노동조합 쪽에 우세하게 기우는 결과를 낳았다.

여덟째, 노동조합의 인사관리 변화에 대한 저항으로 인해 외국인투자기업들이 노사관계 개선을 위한 HRM전략을 구사하기 어려운 실정에 있다. 온정주의적 노무관리와 HRM전략을 모두 구사할 수 없는 상황에서 외국인투자기업이 주체적으로 노사관계를 개선할 수 있는 방안은 노조를 경영파트너로 존중하는 방안이 거의 유일하게 남아 있다고 할 수 있다. 이것이 가능하기 위해서는 노동조합이 경영참여에 대한 적극적 의지와 그에 필요한 전문 역량을 갖추는 것이 필수적이다.

아홉째, 사례 기업들에서 여전히 자본 철수 문제가 남아 있다. 노사관계로 인한 비용 부담이 계속 증가하고 노사관계에 대한 개선의 여지가 없는 경우 자본 철수 문제가 발생하지 않을 보장이 없다. 특히, 최근 사례 기업 중 일부 기업에서 인적자원과 R&D에 대한 투자가 감소하는 경향이라든가 중국 진출을 위한 준비에 들어간 점, 본국의 임원이 본국으로 되돌아가면서 지나친 인건비 부담으로 사업 유지의 이점이 사라지고 있다는 보고를 했다는 사실들은 자본 철수 문제의 잠재적인 위험이 있음을 보여준다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 노동조합이 강화된 조직력을 현명하게 구사할 필요성이 제기된다. 기업의 경영에 대한 책임을 분담하지 않은 단순한 전투적 투쟁노선이 외국자본의 철수를 막아내기에 얼마나 큰 힘을 발휘할 수 있을지 의구심이 가지 않을 수 없다. 이런 점에서 기

업의 경영활동과 경제법칙에 대한 더 많은 관심과 경영참여를 통한 권한과 책임의 공유가 필요한 것으로 보인다.

제V장에서는 외국인투자기업의 노사관계 전략의 결정요인과 효과에 관한 분석을 시도하였다. 본 연구에서 주목한 외국인투자기업 노사관계 전략의 구성요소는 HRM 전략, 상호 이해추구 전략으로서의 노동조합 존중 전략, 노사관계의 현지화 전략, 노무관리의 자율성 부여 전략 등 네 가지 전략이었고, 마지막으로 외국인투자기업의 투자행위를 노사관계와의 연관성 속에서 살펴보았다.

이상의 통계분석 결과 확인할 수 있었던 내용은 다음과 같다.

첫째, HRM 전략은 사용자측의 개별 근로자들과의 관계를 개선하고 그 결과 노동조합의 조직화를 저지하는 데 효과성이 있음이 발견되고 있다. 다만, 이러한 HRM 전략은 이미 노동조합이 조직되어 있는 기업에서는 단독으로 노사관계를 개선하는 데 유효성이 있는 것으로 보이지 않는다. 그러나 HRM 전략을 노동조합에 대한 파트너로서의 존중 전략과 결합하는 경우에는 유노조기업에서도 노사관계를 개선하는 데 여전히 효과성이 있다. 이러한 특성 때문에 투자 결정시 노사관계를 중요하게 고려하는 기업일수록 HRM 전략을 구사하는 경향이 강하고, 차별화 경영 전략을 구사하는 기업일수록 HRM 전략을 구사하는 경향이 강하다. HRM 전략은 특히 북미계 외국인투자기업에서 많이 구사하는 것으로 밝혀지고 있는데, 이는 그들의 노무관리 경험에 근거하고 있는 것이 아닌가 추측된다.

둘째, 노동조합을 경영파트너로서 존중하는 노무관리 전략은 유노조기업에서 노사관계 분위기를 개선하는 데 긍정적인 작용을 하고 있지만, 유노조 및 무노조기업을 망라한 전체 표본에서는 노동조합 존중 전략이 경영진과 근로자들간의 관계 우호성에 대해서 어떤 영향을 미치는 것으로 보이지 않는다. 이런 점에서 볼 때, 노조에 대한 인정은 HRM 전략보다 근로자들과의 관계를 개선하는데는 효과성이 떨어지지만, 노동조합과의 관계를 개선하는데는 유효성이 있다고 할 수 있다. 그리고 노조에 대한 존중 전략은 당연히 근로

자들의 노동조합 조직화를 촉진하고 있다. 이런 점 때문에 무노조 HRM 전략을 구사하는 경향이 있는 북미계 외국인투자기업일수록 노조존중 전략을 구사하지 않는 경향이 있다. 또한 차별화 경영 전략을 구사하는 기업일수록 노조존중 전략도 취하는 경향이 있다. 이 점을 차별화 전략을 구사하는 기업일수록 HRM 전략을 취하는 경향이 있다는 점과 함께 생각해 보면, 차별화 경영 전략이 상호 이해추구 전략 구사의 근거가 되고 있다.

셋째, 외국인투자기업이 현지 노사관계 제도와 관행을 수용하는 전략은 노동조합의 존중 태도와 상당히 밀접한 연관성 속에서 구사되는 경향이 있다. 우선 차별화 경영 전략을 구사하는 기업일수록 우리나라의 노사관계를 더 많이 인정하는 경향이 있고, 북미계 외국인투자기업일수록 우리나라의 노사관계를 덜 인정하는 경향이 있다. 특히, 유노조기업에서 투자 결정시 노사관계의 비중을 높게 잡고 있는 기업일수록 노사관계의 현지화가 높다는 점을 주목할 필요가 있다. 실제로, 노사관계 전략의 효과성 분석에서 노사관계의 현지화가 노동조합과의 관계뿐 아니라 경영자·근로자 관계도 우호성을 높이고 있음을 알 수 있다. 이런 점에서 보면, 어쩌든 외국인투자기업들이 우리나라의 노사관계 제도와 관행을 일단 존중하고 그에 적응하는 것이 노사관계 개선의 첫걸음이라고 할 수 있다.

넷째, 현지 경영진에게 노무관리의 자율성을 부여하는 것은 일관되게 노사관계의 개선에 도움이 되지 않는 것으로 나타나고 있다. 어떤 경우에는 현지 경영진에 대한 노무관리의 자율성 부여가 오히려 경영진과 근로자들 관계의 분위기를 해치고 있다. 이상의 결과는 이론적 가설과 정반대의 결과이다. 추후 더 많은 연구에 의해 다시 확인될 필요가 있지만, 이 점이 혹시 외국인투자기업 내에 노무관리 역량이 있는 관리자의 부족을 하나의 불만 요인으로 내세우는 경향이 있는 점과 어떤 연관성이 있지 않을까 추측해 본다. 이 점은 우리나라의 토착 기업들도 아직 노사관계를 안정화시키지 못하고 있다는 점에서 발견되는 노무관리 역량의 전반적 취약함과 관련이

있다는 의미이다. 또는 이러한 이상한 결과는 현지 경영진에 대한 노무관리에 대한 자율성의 부여가 노사관계에 일관성을 떨어뜨리고 정치적 흥정의 영역을 넓게 만드는 데서 기인할 수도 있다.

다섯째, 외국인투자기업의 노사관계가 처음 진출 이후 시간이 흐를수록 노동조합의 조직화가 증가하여 외국인투자기업의 노사관계가 우리나라의 노사관계 전반과 공조화 현상을 보이고 있다. 반면, 외국인투자기업의 노사관계는 노동조합의 관계가 점점 더 우호적인 방향으로 개선되는 경향이 있다. 한 가지 흥미로운 점은, 시장지향 투자 동기를 가진 기업일수록 시계열적 노사관계 개선 속도가 빠르다는 점이다. 결국 외국인투자기업의 노사관계가 점차 안정화되어가는 추세에 있다고 할 수 있는데, 이러한 경향이 상호 이해추구 모형으로 발전하고 있다기보다는 앞서 언급한 대로 노조가 하위 파트너로 인정되는 HRM 모형으로 발전하는 것이 아닌가 추측된다. 이와 같은 노동조합의 약화 과정은 한편으로 사용자측에 의한 HRM 전략의 구사 결과이기도 하겠지만, 동시에 노동조합이 경영 참여 등 상호 이해추구 모형을 운용할 수 있는 전문 역량을 가지고 있지 못하는 데도 원인이 있을 수 있다.

여섯째, 노사관계의 성격이 외국인투자기업의 경영성과와 자본 투자에 부정적인 영향을 미치고 있는 것으로 보인다. 통계분석의 결과에서 통계적 유의성이 일관된 것은 아니지만, 분석 결과의 대체적인 패턴이 그러한 의구심을 자아내게 한다. 이 점은 역으로 왜 외국인투자기업들이 노사관계를 그렇게 중시하는가의 이유를 설명해준다. 그러나 다행히도 최근 우리나라에 진출하는 기업들이 주로 시장지향 투자 동기를 가진 기업들인데, 이들 시장지향 투자 동기를 가지고 있는 기업일수록 투자확대 경향을 가지고 있다. 이 점이 시장지향 투자 동기를 가진 기업들로 하여금 노사관계 개선 의지를 가지게 하여 시장지향 투자 동기를 가진 기업일수록 해가 가면서 노사관계를 개선하는 속도가 빠른 것으로 보인다.

제VI장에서는 외국인투자기업 중 노사관계의 개선 사례로서 불

보건설기계코리아의 노사관계를 살펴보았다. 기업 불보건설기계코리아의 경우는 전형적인 상호 이해추구 모형을 따르고 있는 듯하다. 인수 이전의 노사관계가 상대적으로 우호적인 상태였기 때문에 노사관계에 대한 비중을 크게 두지 않고 진출했던 것으로 보이지만, 노사관계의 심각성을 인식한 이후에는 우리나라의 노사관계 관행을 충분히 존중하는 태도를 보이고 인사담당자도 우리나라 문화에 익숙한 한국인을 임명하고 있다.

불보건설기계코리아의 사례 연구를 통해 외투기업 노사관계의 개선을 위한 몇 가지 중요한 점은 다음과 같다.

첫째, 사용자가 노동조합을 경영 파트너로 생각하는 높은 동반자적 의식이 협력적 노사관계의 구축에 큰 영향을 미치는 것으로 판단된다. 이러한 특성은 노조를 동반자로 대우하는 스웨덴의 경영관행에서 비롯된 것으로도 보이지만 노동조합과 조합원에게 회사의 운영에 대하여 지속적으로 공개하고 협의를 중시하는 문화는 노사간 신뢰의 원천이 되고 있다.

둘째, 법을 존중하며, 원칙을 철저히 준수함으로써 노동조합의 태도와 의식의 변화를 유도한 점이다. 법적인 테두리 내에서의 노동조합 활동을 완전하게 보장함으로써 합법적인 노동조합 활동을 유도하고 있다.

셋째, 경영정보를 투명하게 공개함으로써 즉각적인 피드백을 제공하고 회사의 운영에 대한 주인의식을 제고하고 있다. 불보건설기계코리아에서는 형식적인 정보의 제공이 아닌 월별 매출실적, 수익현황 등의 경영 현황을 종업원에게 직접 통보하고 있으며, 노동조합도 이러한 정보 공개를 통해 임금교섭의 자료로 활용하기도 하는데, 합리적인 노사관계의 기반이 되고 있는 것으로 평가된다.

넷째, 노사관계의 안정에 다국적기업의 경영관행과 우리나라의 관행을 잘 아는 인사 및 노사전문가의 역할이 컸다고 할 수 있다. 불보건설기계코리아에서도 파업 이전까지 외국인이 인사담당 임원을 맡고 있었지만 파업 이후 외국기업 근무경험이 많은 우리나라

사람을 인사담당 임원으로 임명하여 노사관계의 현지화 수준을 높였다. 이후 외국인 경영자 및 본사와 노동조합의 성향을 잘 파악하고 있는 우리나라 출신 인사담당 부사장이 효율적인 교량 역할을 수행함으로써 노사관계를 원활하게 유지하는 데 큰 기여를 하고 있다.

다섯째, 높은 수준의 현지화가 노사관계에 긍정적인 영향을 미쳤다고 할 수 있다. 불보건설기계코리아의 현지화 수준이 다른 외국인 투자기업과 비교하여 높은 수준이긴 하지만, 특히 한국에서의 노사관계의 비중이 높음을 인정하고 현장직 직제는 변화시키지 않고 이전의 제도를 유지함으로써 노동조합과의 불필요한 갈등을 사전에 최소화하였다. 스웨덴의 기업들이 다른 국가의 초국적 기업에 비하여 현지화 수준이 높다는 것은 이미 밝힌 바 있다.

3. 정책적 시사점

이상으로 살펴본 외국인투자기업 노사관계의 전반적 특성은 전반적 갈등구조로 표현할 수 있다. 앞에서 언급했듯이 이러한 갈등구조는 외국인투자기업의 특수성이라기보다는 우리나라 노사관계의 갈등적 성격이 반영된 데서 그 원인을 찾을 수 있다. 이런 점에서 외국인투자기업의 노사관계 개선은 우리나라의 전반적 노사관계를 개선하는 것과 궤를 같이한다고 할 수 있다.

그러나 우리나라 노사관계의 전반적 개선에 앞서 외국인투자기업의 노사관계에 특수한 문제의 영역도 존재하고 있는바, 그 점을 해결하기 위한 방안을 찾을 필요성이 제기된다. 대표적으로, 제도적·문화적 차이에서 기인하는 불필요한 노사갈등이 그것이다. 이를 해결하기 위해 외국인투자기업과 우리나라의 노사관계 제도 및 관행 사이에 어떤 형태로든 상호 침투 과정이 필요하다. 한편으로, 외국인 자본의 우리나라 문화와 제도의 존중과 현지화가 필요하고 다른 한편으로 우리나라 문화와 제도 중 불합리한 부분은 국제적

기준에 맞추어 개정하는 작업이 요청되고 있다. 이를 위한 정책적 방안 몇 가지를 열거하면 다음과 같다.

첫째, 외국인들에게 한국 문화와 제도에 대한 심도 있는 분석 내용을 지속적으로 소개하거나 외국인투자기업의 노사간 빈번한 의사소통을 위해 노사(또는 노사정) 포럼을 형성하는 것 등이 외국인들의 한국 제도 및 문화에 대한 이해에 도움이 될 것으로 보인다. 외국인투자기업 내에서 의외로 외국인을 포함한 사용자측과 노동조합 사이의 일상적인 비공식적 의사소통이 충분하지 않는 것으로 보인다. 여기에는 외국자본의 규칙에 의한 경영방식이나 외국인과 내국인 사이의 문화적 거리감, 언어 장벽 등이 작용하는 것으로 보이지만, 그로 인해 불필요한 노사갈등을 낳는 경향이 있다. 외국인투자기업의 현지화와 관련하여 모국의 제도와 우리나라의 제도를 모두 잘 이해하고 있는 한국인 관리자의 역할이 중요한 것으로 보이는데, 그에 적합한 역량을 가진 관리자가 절대적으로 부족한 상태에 있다. 오히려, 한국인 관리자들이 외국자본과 노동조합 사이를 부적절하게 조정함으로써 외국자본이나 노동조합 또는 양측으로부터 모두 불신을 받는 경우들이 종종 발생하고 있다.

둘째, 외국인투자기업의 노사관계 개선을 위해 외국인들의 현지화를 유도하는 것 못지않게 우리나라 제도, 문화, 관행 중 불합리한 부분을 국제적 기준에 맞게 바꾸는 작업도 중요하다. 특히 외국인들이 많이 지적하는 것으로서 법을 잘 준수하지 않고 법을 준수하지 않는 집단에 대해 법을 집행하지 않는 문제, 빈번한 말 바꾸기, 합리적인 설명 없이 밀어붙이는 교섭관행, 소모적인 교섭 문화, 교섭시 민족 감정을 건드리는 문제 등은 우리가 바꿀 필요가 있는 영역인 것으로 보인다.

셋째, 국제적 기준과 관련하여 논란의 여지가 있는 사항이지만 우리나라 노사관계 제도 중 기업별노조 형태에 대해서도 고려해 볼 필요가 있다. 노조 형태야 근로자들의 의지에 따른 것이기 때문에 문제삼을 수 없는 것이지만, 그와 밀접하게 움직이는 전임자 급여

지급 문제, 노조 사무실의 기업내 위치, 사업체내의 파업 행위 등이 대체로 국제적 관행에 맞지 않는 것으로 여겨진다. 현재 상태에서는 그것이 우리나라의 노사관계 제도라는 점에서 외국인들이 그에 적응하도록 요청하는 것이 타당하겠지만, 산별노조로의 전환 추세에 맞추어 장기적으로는 국제적 관행에 맞게 정비할 필요성이 제기된다.

넷째, 외국인투자기업의 경우 사용자측의 경제적 자원의 우위와 노동조합측의 조직 역량의 우위가 상호 충돌하는 경우에 노사분규가 자칫 장기화될 수 있다. 이러한 노사분규의 장기화에는 노사간의 이해 부족과 문화적 갈등이 함께 내재되어 있는 경우가 많기 때문에 외국인투자기업의 노사분규에 대한 특별한 알선조정 과정이 요청되고 있다. 문제 발생시 외국인투자기업들이 법률회사에 빈번하게 문의하는 경향이 있다는 점을 감안하면, 이러한 분규의 원인에 대한 해석과 상호 이해를 위한 자문을 알선조정과 함께 국가기관에서 부분적으로 담당해 주는 방안을 생각해볼 수 있다.

다섯째, 외국인투자기업의 노사관계 개선에서 노동조합의 역할이 큰 것으로 보인다. 외국인투자기업에서는 국내 기업에서보다 노동조합의 조직 역량과 교섭력이 더 큰 것으로 보이기 때문이다. 장기적으로 볼 때, 자본 철수 문제가 발생하지 않고 동시에 집단적 노사관계가 붕괴되지 않기 위해서는 노동조합의 적극적 경영참여를 통해 노사간 상호 이해를 추구하는 방향으로 발전하는 것이 요청된다고 보여진다. 그러나 본 연구의 일부 사례 기업에서 발견되듯이 외국인투자기업의 사용자측이 경영참여를 요청해도 노동조합이 자신들의 성격 변질을 우려하여 경영참여를 주저하고 있다. 이런 점에서는 노동조합의 경영참여를 위한 전문 역량의 강화가 요청되고 있는데, 이에 대한 정책적 지원이 요청되고 있다. 최근 노동조합들이 산별노동조합으로 전환하는 추세에 맞추어 노동조합 간부들의 기업경영에 대한 이해를 높이는 방안들을 찾아보는 것이 필요하다.

여섯째, 정부가 노사관계 측면에서 외국인투자기업에 대해 어느

정도의 특혜를 줄 것인가가 중요한 문제가 된다. 최근 경제자유특구법을 둘러싼 노사정간의 갈등에서 보듯이 이것은 간단한 문제가 아니다. 우리나라의 현 경제상황과 장기적 노사관계의 발전 전망에 따라 그 조치의 편차는 달라질 것이기 때문이다. 본 연구는 이 문제에 관해 대답을 할 수 있는 충분한 근거를 가지고 있지 않다. 다만, 과거의 social dumping 유형의 외국자본을 특혜조치를 통해 유치하도록 노력하는 것은 일시적으로 외국자본의 유입에 성공적일지라도 우리나라의 노사관계 관행과 충돌을 일으켜 향후에 오히려 더 큰 문제를 낳을 수 있다는 점은 지적할 수 있다. 외국자본이 일시적으로 다량으로 유입되는 것이 중요한 것이 아니라 시계열적으로 안정적 유·출입이 중요하다면 외국인투자기업에 대한 정부의 정책에서 일관성이 매우 중요하다. 노사관계를 단기적으로 개선할 수 없는 상황에서 우리나라 노사관계가 수용할 수 없는 외국자본을 일시적으로 유치하고 난 후 그것이 우리나라 노사관계와 충돌을 일으키면 결국 외국자본 유·출입의 불안정성만 증가하게 되는 셈이다.

일급제, 이와 관련하여, 외국인투자기업의 노사관계에 관한 정책을 생각할 때, 어떻게 하면 외국자본을 많이 유치할 것인가만 생각하지 말고 동시에 그것이 우리나라의 노사관계 제도에 어떤 영향을 미칠 것인가도 고려할 필요가 있다. 외국의 경험에서 볼 수 있듯이, 외국인투자기업의 노사관계가 그 나라의 노사관계 시스템을 약화시킬 수 있기 때문에 외국자본의 유입이 집단적 노사관계 제도에 악영향을 주지 않도록 배려할 필요가 있다. 이 문제는 비단 노사관계 제도에만 한정되는 것이 아니고 우리나라 경제의 종속성 문제와도 깊은 연관성이 있는 문제이다. 외국자본의 흐름에 대해 규제할 수 있는 힘이 별로 존재하지 않는다는 점에서 노동조합의 힘은 우리나라 민족에 남아 있는 소중한 규제력 중의 하나이기 때문이다.

I. 서론

외국인투자기업은 외국인에 의한 직접투자기업을 의미하고 외국인 직접투자는 외국인이 경영권에 개입할 수 있는 지분을 보유하는 경우를 지칭하는데, 우리나라에서는 통상 10%의 지분율이 중요한 기준을 이룬다. 그러나 외국인투자기업의 노사관계의 성격 연구와 관련해서 살펴볼 때, 궁극적으로 외국인투자기업의 경영권을 누가 갖고 있는지가 중요하기 때문에 여기에서는 외국인 또는 외국기업이 경영권을 행사하게 되는 50% 이상의 지분을 갖는 외국인투자기업을 연구의 주요 대상으로 삼고자 한다.

지난 IMF사태 이후 외국인투자기업의 비중이 대폭 증가하여 우리나라 국민경제의 중요한 부분을 차지하게 되었다. 조선일보(2002. 1. 21)에 의하면, 2001년 말 외국인투자기업의 수는 11,515개로서 1997년에 비해 두 배 이상 증가했고 지난 1999년 현재 외국인투자 제조업체들의 생산 규모가 64조원으로서 국내 전체 제조업체 매출총액의 13.3%를 차지하고 있으며, 외국인투자기업에 종사하는 근로자수도 100만 명을 넘은 것으로 추정하고 있다. 최근 세계화의 증대 추세에 비추어 볼 때 향후 외국인투자기업의 비중이 더욱 높아지리라는 전망이 가능하다면 외국인투자기업의 중요성은 갈수록 증가할 것이다. 외국인투자기업에 대해 어떤 가치 판단을 내리든지 간에 우리나라 경제의 외국인투자기업에 대한 의존성이 증가하였으며 그만큼 외국인투자기업이 우리나라 경제에 미치는 영향력이 증대하였음은 부인할 수 없는 사실이다. 지난 경제위기가 그 궁극적 원인이 어디에 있던 외국자본의 급격한 유출을 기점으로 발발하였으며 경제위기의 회복이 외국자본의 유입 증가와 밀접한 연관성을 갖는다는 점에서 알 수 있듯이, 우리나라 경제에서 외국인투자자본의 안정적인 유출입이 갖는 중요성이 부각되고 있다.

그러나 애석하게도 최근 외국인투자기업의 노사분규가 1997년 5건,

2 외국인투자기업의 노사관계에 관한 연구

1998년 2건, 1999년 9건, 2000년 31건으로 눈에 띄게 증가하는 추세에 있고 분규가 장기화 그리고 대형화되는 경향이 있다. 객관적인 수치와는 별개로 외국인투자기업의 경영진들이 노사관계에 대해 주관적으로 느끼고 있는 체감지수는 더욱 나쁜 것 같다. 동아일보(2001. 2. 21)에 따르면, 대한상의의 설문조사에서 외국기업 최고경영자 중 가장 많은 40.5%가 경영애로사항으로 노사갈등을 꼽고 있다. 우리나라의 갈등적 노사관계가 외국인들의 자본투자에 걸림돌이 되고 있다는 우려의 목소리가 자주 들려온다. 외국인투자기업의 노사분규 비율이 국내기업들에 비해 더 높은 것은 아니지만, 외국자본의 유출입이 국내자본에 비해 더 자유롭기 때문에 외국인투자기업의 노사분규는 외국자본의 철수와 투자에 대한 부정적 파급효과를 통해 우리나라 경제에 더 많은 충격을 줄 우려가 있다. 외국의 선행 연구 결과를 보더라도 노사관계의 성격이 외국자본의 투자에 영향을 미치는 중요한 고려 사항임을 알 수 있다(Cooke, 1997).

다른 한편 외국인투자기업의 노사관계는 자본철수와 그에 따른 사업체폐쇄라는 국내기업과 다른 독특한 문제를 발생시킨다. 1987년 노동조합 운동의 활성화와 함께 한국피코나 한국수미다 등 저임금구조에 기반했던 사업체들이 자본을 철수하게 되면서 근로자들에게는 실직을 안겨주고 사회적으로는 장기적 파업 투쟁으로 이어져 노사관계의 불안 요인이 되었던 뼈아픈 경험을 가지고 있다. 또한 동시에 외국자본의 급증과 함께 자본철수의 발생 또는 자본철수의 위협은 장기적으로 우리나라 집단적 노사관계의 기반을 붕괴시킬 수 있는 위력을 가지고 있기 때문에 외국인투자기업의 노사관계가 안정될 필요성이 제기된다.

외국인투자기업의 노사관계에 관한 시각은 외국자본에 대한 가치 판단에 따라 많은 편차를 보일 수 있다. 가령 외국자본의 진출을 우리나라 경제의 대외 중속성 측면에 초점을 맞추어 배격해야 할 대상으로 보는 논자와 세계화의 당연한 결과로서 민족국가의 이해를 뛰어넘어 노동과 자본의 최적배합을 달성할 수 있는 효율성 극대화의 과정으로 보는 논자는 외국인투자기업의 노사관계에 관한 서로 다른 시각을 가질 것이다. 본 연구는 외국인투자기업이 우리 사회의 중요한 현상으로 등장하

게 되었으며 우리가 어떤 형태로든 그에 대해 적용할 수밖에 없는 처지에 놓이게 되었다는 시각에 서고자 한다. 지난 경제위기 및 이후의 과정에서 볼 수 있듯이, 외국자본의 유출입이 우리나라 경제의 부침과 높은 연관성을 가지고 있기 때문에 대안적 방안이 존재하지 않는 한 외국자본의 순환 장애는 곧 우리나라 경제의 위기를 초래할 우려가 있다. 이 점에서 노사관계도 예외가 될 수 없다. 결국 외국자본의 흐름에 동맥경화 현상을 일으키지 않음과 동시에 집단적 노사관계도 작동해야 한다는 이중의 목적을 충족시키는 것이 외국인투자기업 노사관계 준립의 전체 조건이 되고 있다.

이런 문제의식에서 본 연구는 현재 사회적 주목을 받고 있는 외국인투자기업 노사관계의 현황과 문제점을 살펴보고 정책적 함의의 도출을 모색하고자 한다. 외국인투자기업에 대한 연구는 우선 우리나라 경제의 중요 부분으로 자리잡고 있는 외국인투자기업에서 발생하고 있는 노사관계의 문제점과 원인을 진단함으로써 외국인투자기업에 적합한 노사관계 및 인사관리 방안을 도출할 수 있고, 외국인투자기업에서 노사관계상의 문제를 낳고 있는 우리나라 노사관계제도상의 문제점을 파악하여 정책 자료로 삼고자 한다. 나아가 외국인투자기업의 노사관계 연구는 국내에서 활동하거나 해외로 진출한 우리나라 기업들의 노사관계 선진화를 위한 외국기업들의 선진적 노사관계 관리기법을 벤치마킹하는 의미도 있다.

이론적인 측면에서 볼 때, 외국인투자기업의 노사관계에 대한 독자적인 연구의 필요성은 외국인투자기업이 갖는 독특성에도 기인한다. 노사관계가 집단과 집단의 정치적 대립과 조정 과정을 포함하기 때문에 그 안정적 운영을 위해서는 많은 점에서 두 집단간의 사고와 이해(understanding)의 공통성이 존재해야 함에도 불구하고 외국인투자기업의 노사관계에서는 서로 다른 사회·문화적 환경 속에서 성장한 두 집단 간의 불완전한 이해에 기인한 긴장이 상존할 우려가 있다. 이런 점에서 외국인투자기업의 노사관계에 관한 연구는 외국인투자기업에서 상대방에 대한 오해와 불완전한 이해로 인해 발생할 수 있는 불필요한 갈등을 해소함으로써 글로벌시대에 적합한 노사관계 제도와 관행을 만들어 가는

4 외국인투자기업의 노사관계에 관한 연구

의미도 있다.

외국인투자기업의 노사관계에 관한 연구는 나아가 우리나라 노사관계 시스템의 발전 방향과 관련해서도 중요한 의미를 가진다. 외국인투자기업은 현지의 노사관계에 수동적으로 적응하기만 하는 것이 아니고, 그들이 갖고 있는 경제력을 활용하여 현지의 노사관계 시스템에 적극적으로 개입하여 변화시키는 경향도 발견된다. 유럽지역에서 발견되는 교섭구조의 분권화 경향이 미국계 및 일본계 다국적기업의 진출과 무관하지 않다는 사실이 좋은 예이다. 다국적기업들은 국경을 넘나드는 자본의 이동을 통해 국가나 노동조합 등의 경제외적 규제에 효과적으로 대처할 수 있기 때문에 현지의 노사관계 시스템의 존립 기반을 점차 와해시킬 수 있다. 이런 시각에서 보면, 우리나라에서도 지난 경제위기 이후 외국인투자기업의 급증과 함께 노사관계 시스템을 둘러싼 외국인투자기업과 노동조합의 밀고당기기가 예상되고 있다. 다른 한편 우리나라 노사관계 제도와 관행 중 국제적 기준이나 관행에 적합하지 않은 것은 전향적으로 개선할 필요성이 제기되기도 한다.

본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다. 제Ⅱ장에서는 외국인투자기업 노사관계에 관한 선행 연구들의 이론적 논의를 검토하고, 제Ⅲ장에서는 우리나라 외국인투자기업 및 그 노사관계의 현황을 개괄적으로 살펴보고, 제Ⅳ장에서는 사례기업을 통해서 본 외국인투자기업 노사관계의 특징과 문제점을 살펴보고, 제Ⅴ장에서는 기존의 자료를 이용하여 외국인투자기업의 노사관계전략, 투자행위, 노사관계간의 연관성에 대한 통계 분석을 시도하며, 제Ⅵ장에서는 외국인투자기업의 노사관계를 개선한 모범사례로서 불보코리아의 노사관계를 살펴보고자 한다. 마지막으로, 제Ⅶ장에서 본 연구 결과의 요약과 정책적 함의를 도출하고자 한다.

II. 선행연구 검토 및 이론적 논의

1. 들어가는 말

외국인투자기업의 노사관계는 최근 세계화 과정을 둘러싸고 가장 첨예한 대립을 보이고 있는 다국적기업과 노동조합이라는 두 극단적 집단이 만나서 형성한 장이다. 세계화는 논자에 따라 다양하게 개념 규정되고 있지만, 대체로 그 핵심에 다국적기업의 운동이 자리잡고 있다. 가령 ‘국민정부의 규제 능력을 초월하는, 진정으로 초국가적(transnational)이고 국경 없는 기업의 확립’(Julius, 1990; Reich, 1992), ‘이윤율을 극대화하기 위해 세계 어느 곳으로나 이동할 의지가 있는 초국가적기업들에 의해 통제되고 민족경제가 하위로 편입되는 단일 세계경제체제’ (Hirst & Thompson, 1996) 등의 세계화 개념 규정에서 그것을 볼 수 있다. 국가 권력에 의한 법적 정치적 규제와 노동조합에 의한 사회적 규제를 벗어나 자유롭게 국경을 넘나들 수 있는 다국적기업의 행위가 세계화 운동의 중심을 이루고 있는 것이다. 반면, 노동조합도 지난 시에틀의 세계화 반대 시위에서 알 수 있듯이 세계화반대운동의 기수 역할을 하고 있다. 자본의 자유로운 흐름을 추구하는 다국적기업의 운동과 세계화는 바로 ‘신자유주의’의 대표적 현상으로서 노동조합의 힘을 약화시킬 것이라는 우려 때문에 노동조합도 세계화와 다국적기업 현상에 대한 극단적 반대를 조직할 이유가 충분히 존재한다(Waddington, 1999). 노동조합이 국경을 넘어 조직되어 있지 않은 상태에서 자유롭게 국경을 넘나드는 다국적 자본의 자유로운 유동성은 모국과 진출국 모두의 노사관계 시스템을 그 저변에서부터 흔들 가능성을 가지고 있기 때문이다. 세계화와 다국적기업 현상의 증대와 함께 민족국가나 노동조합과 같은 경제외적 규제장치들의 향후 운명에 대해서 논의가 분분하지만(Waddington, 1999; Nijs, 1995), 어쨌든 세계화라는 경제적 발전 형태와 민족국가나 노동조합과 같은 경제

6 외국인투자기업의 노사관계에 관한 연구

외적 규제장치들 사이에 모순의 표출이 심화될 개연성이 높다.

외국인투자기업의 노사관계에 대해서 노사 쌍방 모두의 경계와 우려가 흘러나오는 이유를 이런 시각에서 보면 이해할 수 있다. 우선 다국적기업의 입장에서 노사관계는 해외직접투자 결정시 중요한 요소로서 고려되고 있다. 다국적기업들이 노사관계를 중요한 투자 결정요소로 보고 있는 것은 비단 우리나라만이 아니고 다른 나라에서도 확인되고 있다. 가령 미국의 다국적기업 경영자들은 노동관행과 숙련노동의 확보 가능성을 해외직접투자 결정시 고려하는 가장 중요한 두 가지 요인으로 꼽고 있으며(Karnani & Talbot, 1992; Cooke, 1997에서 재인용), 영국에 진출해 있는 다국적기업 표본의 2/3 이상이 노사관계를 가장 중요한 투자 결정요소로 들고 있다(Marginson, Armstrong, Edwards, and Purcell, 1995; Cooke, 1997에서 재인용). 반면에 노동측은 최근 노사관계의 분권화 및 약화의 주범으로 다국적기업을 들고 있다. 가령, 서유럽의 민족적 노사관계 시스템 약화의 주요 원인으로 미국과 일본의 다국적기업이 지목되고 있다. 외국인투자자본의 유치가 절박했던 영국의 경우 주로 일본의 다국적기업에 의해 민족적 노사관계 시스템의 토대가 약화되고 있다는 널리 알려진 사실 이외에 독일의 노사관계에서도 새로운 생산기술의 채용, 작업방식의 변경, 보상시스템의 변화, 작업조직의 참여 등 최근 발생하고 있는 변화의 핵심적 동인이 다국적기업들이라는 주장이 제기되고 있다(Ferner, 1994).

다국적기업의 노사관계가 갖고 있는 잠재적 위험성의 두 가지 방향성으로 인해 외국인투자기업에 관한 선행 연구의 경향도 크게 두 가지 범주로 나뉜다. 하나는 다국적기업 또는 세계화 과정이 집단적 노사관계에 어떤 영향을 미칠 것인지에 관한 연구와 다른 하나는 다국적기업의 효율성 극대화를 위한 노사관계 관리 방안에 관한 연구이다. 전자는 주로 유럽을 중심으로 해서 다국적기업이 진출하는 국가의 노사관계연구자들이 자국의 노사관계 시스템 약화에 대해 우려하는 시각에서 출발하고 있다. 후자는 다국적기업을 위한 경영기법의 일환으로 연구되고 있는데, 집단적 노사관계보다 인사관리에 관한 연구에 초점을 맞추는 경향이 있다. 전자의 연구가 외국인투자기업들이 노동조합의 힘을 약화시

키면서 집단적 노사관계의 기반을 붕괴시킬 우려가 있는 것은 아닌지에 초점을 맞추고 있다면, 후자의 시각은 주로 외국인투자기업이 현지의 노사관계 제도와 관행을 존중하는 현지화 전략과 다국적기업 내 다른 지사들과의 일관성 전략을 어떻게 적절하게 배합하여 노사관계의 안정성을 기할 것인지의 문제 의식에 초점을 맞추고 있다.

2. 외국인투자기업과 국민적 노사관계 시스템

외국인투자기업은 국민국가 단위로 형성되어 있는 노사관계 시스템의 입장에서 보면 매우 이질적인 존재이다. 다국적기업은 어떤 형태로든 국민국가의 관할 범위 안에 가두어지지 않기 때문이다. 다국적기업이 민족적 노사관계 시스템에서 갖는 이러한 힘은 기실 다국적기업이 생산을 범지구적으로 조직할 수 있는 능력에 기인한다. 다국적기업은 한 나라에서 구조조정을 통해 사업을 축소하거나 사업체를 폐쇄하면서 다른 나라에서는 새로운 지사의 설립이나 인수합병을 추진할 수 있다. 다국적기업은 이와 같은 생산의 국제적 조직을 통해 노동조합이 수용할 수 없는 조건을 단체교섭에서 요구하는 경우 생산단위를 다른 지역으로 이전하거나 필요한 투자를 취소하겠고 위협하거나 실행할 수 있다. 다국적기업은 파업 행위시 다른 나라로 생산설비를 일시적으로 이동할 수 있는 옵션을 가지고 있기 때문에 노조의 교섭력을 심각하게 훼손시킬 수 있다. 이런 점에서 다국적기업은 해외직접투자의 대상국가뿐 아니라 모국에서도 정부나 노동조합의 규제를 약화시킬 수 있는 힘을 가진다.

그러나 모국과 달리 다국적기업의 해외직접투자 대상국가에서는 다국적기업의 의사결정 정점이 국경 밖에 존재한다는 특징이 덧붙여진다 (Piehl, 1974). 다국적기업이 지사 수준의 의사결정의 모든 측면에서 개입하는 것은 아니지만, 의사결정권이 궁극적으로는 본사에 있음은 부인할 수 없다. 형식적으로는 다국적기업의 지사가 자율적일 수 있지만 내용적으로는 다국적기업의 정책결정센터가 이들 지사들의 의사결정을 어떤 형태로든 통제한다. 이런 점에서 외국인투자기업의 노사관계에 대해서는 일국단위로 구성되어 있는 Dunlop(1958)의 노사관계 시스템을

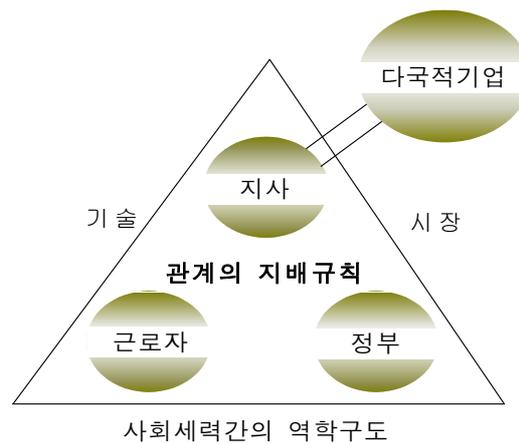
8 외국인투자기업의 노사관계에 관한 연구

그대로 적용하기 힘들어지는 상황이 발생한다.

이 점을 중시하여 Nijs(1995)는 Dunlop(1958)의 노사관계 시스템을 발전시켜 외국인투자기업의 노사관계에 적용가능한 노사관계 시스템을 시도하고 있다(그림 II-1 참조). 그는 전략 결정에서 다국적기업 본부의 경영자들은 민족적 시스템의 국경을 넘어서서 이동하고 민족적 집단(national parties)의 통제 영역 밖에 위치하여서 다국적기업의 현지 지사가 민족적 노사관계 시스템에서 자율적 행위자로 등장하지 못한다는 점을 주목하고 있다. 각 나라의 민족정부와 노조들은 문어발 같은 이들 거대 기업집단의 축수에 대해서만 대응하고 있기 때문에 다국적기업의 문어발구조는 그들에게 비대칭적 힘의 우위를 제공하고, 그만큼 그들로 하여금 일방적으로 국제 전략을 구사할 수 있게 해주고 있기 때문에 다국적기업은 민족적 노사관계 시스템의 잠재적 불안요소로 자리잡고 있다.

외국인투자기업을 포함한 일국적 노사관계 시스템에서 문제가 발생하는 원인은 노사관계 시스템이 자본의 움직임에 효율적으로 대처할 수 있는 구조를 가지고 있지 못하다는 점에 있다. 전통적으로 노동조합은 노동공급에 대한 통제나 민족정부 및 노동법을 통한 고용관계에 대한

(그림 II-1) 다국적기업과 일국적 노사관계 시스템



자료: Nijs(1995)를 부분적으로 변용시킴.

개입을 통해 노동시장에 개입하는 정책을 구사했다. 특히, 집권정부와 우호적 관계를 유지하고 있을 때 노동조합이 큰 영향력을 행사할 수 있었다. 이러한 경제외적 규제가 유효했던 이유는 민족정부와 노동조합이 자본의 움직임을 커버할 수 있을 만한 범위의 조직을 가지고 있었기 때문이다. 그러나 국경을 넘나드는 다국적기업의 경우에는 상황이 다르다. 다국적기업은 국경을 자유롭게 넘나들 수 있기 때문에 우선 정치적 규제가 용이하지 않다. 치열한 국제경쟁의 심화와 함께 다국적기업이 자본철수 위협을 통해 자칫 국민경제의 위기를 담보로 삼을 때, 민족국가도 다국적기업들을 국민경제 내에 안정시키기 위한 유인책으로서 규제 철폐 또는 규제의 제한적 적용을 허용함으로써 민족국가 및 노동조합의 영향력이 현저하게 약화되는 결과를 낳기도 한다.

Nijs(1995)는 다국적기업의 최종 의사결정권자가 일국적 노사관계 시스템 밖에 존재하는 경우 발생할 수 있는 문제점들로서 다음의 세 가지를 들고 있다. 첫째, 노동조합이나 민족정부가 다국적기업의 의사결정 메커니즘을 이해하기 힘들다. 다국적기업 내의 의사결정 과정은 다음에 살펴보겠지만, 다국적기업 전략, 경영진의 성격, 모국의 경영관행, 생산 품목, 의사결정 대상 항목 등에 따라 집권성의 다양한 편차를 두고 있기 때문에 구체적인 의사결정 과정을 파악하기가 매우 힘들다. 둘째, 현지의 경영자나 노동조합 또는 정부가 다국적기업 전체의 국제경영전략과 다른 나라들에서 수행하고 있는 활동의 전모를 이해하기 힘들기 때문에 미래에 대한 불확실성이 증가한다. 특히 자회사들간의 복잡한 회계기준이 국제적으로 표준화되어 있지 않기 때문에 재무상태와 경영성과에 대한 이해가 매우 어렵다. 셋째, 현지의 노동조합이나 정부가 다국적기업의 국제적 생산조직 능력을 통제하기가 매우 어렵다.

노동조합이 이에 대해 효과적인 대응을 하기 위해서는 노동조합들도 국제적 연대를 통해 대응할 필요성을 제기하고 있다. 다국적기업의 정보 획득을 위한 국제적 노조들간의 연대, 다국적기업과 노조 사이에 국제협의회를 장려, 다국적기업에 대한 단체교섭의 불균형을 교정하기 위해 노조들간에 다변적 쌍무적 협조를 추진하는 방안 등이 거론될 수 있고, 나아가 근로자들의 국제적 결집 필요성이 제기되고 있다(Nijs, 1995;

Ramsay, 1999).

그러나 근로자들의 국제적 결집은 아직 종이 위의 논의에 한정되고, 그 가능성에 대해서는 아직 불투명한 상태로 남아 있다(Nijs, 1995; Ramsay, 1999). 우선 무엇보다도 각국의 근로자들 사이에 근로조건의 격차가 크고 투자와 고용을 둘러싼 대립적인 이해관계 속에 노동조합들이 분열되어 있기 때문이다. 향후에 근로조건이나 직무 관련 필요 지식·기능의 동일성이 국가간 고용조건과 근로환경의 동일성을 촉진하는 경우 노동조합의 국제적 활동이 활성화될 수 있을지 모르지만, 현재는 노동조합 전체의 본격적인 국제적 연대보다 일부 조건이 충족되는 산업을 중심으로 연대할 수 있는 가능성을 이론적으로 조심스럽게 타진하는 정도에 불과하다(Ramsay, 1999). 가령 Marginson(1992)은 고도로 통합되어 붕괴에 민감한 생산망을 가진 다국적기업이나 동일 유형의 활동이 여러 나라의 여러 지역에 퍼져 있는 다국적기업의 경우에는 다국적 교섭구조를 가질 가능성이 있는 것으로 전망하고 있다.

이상의 논의가 함축하는 바는 외국인투자기업의 노사관계에서 노동조합의 규제력이 약화될 근거가 있다는 점이다. 노동조합은 전통적으로 근로자들의 집단교섭과 집단행동이라는 경제외적인 힘을 통해 근로조건을 개선해 왔다면, 그러한 활동방식의 효과가 다국적기업의 상대적으로 자유로운 자본이동에 의해 약화될 가능성이 높음을 말해 주고 있다. 그러나 노동조합의 전통적인 활동방식의 효과성이 약화되는 경향이 노동조합 자체의 약화를 의미하는 것인지 아니면 그 활동 방식의 약화에 불과할 뿐 또 다른 새로운 활동방식에 의해 노동조합의 힘이 회복될 수 있는 것인지에 관해서는 아직 확정적인 결론이 없다. 그리고 이상의 논의가 외국인투자기업이 반드시 그들의 힘을 외적으로 구사하여 근로자들을 억압한다는 의미를 함축하지는 않는다.

이런 점들을 보다 구체적으로 이해하기 위해서 우리는 외국인투자기업의 자본이동이 어떤 논리에 의해 이루어지는지를 파악할 필요가 있다. 결국 외국자본의 이동이 작위적 자유로움을 추구하기보다 어떤 경제적 논리를 따를 것이기 때문이다. 외국인투자기업의 노사관계를 보다 구체적으로 이해하기 위해서는 동시에 외국인투자기업의 노사관계가

가지고 있는 다른 특성들도 함께 고려될 필요가 있다. 가령, 외국인투자 기업은 제도적·문화적 차이가 존재하는 외국에서 운영되고 최소한 얼마간 민족적 감정을 가지고 있는 사람을 대상으로 관리하고 있다는 점에서 외래성 비용(liability of foreignness)을 지불해야 하는 점을 대표적으로 들 수 있다. 외래성 비용은 외국인투자기업의 노사관계에서 경영자들에게 비우호적으로 작용하는 것으로서 노동조합의 힘을 강화시켜 줄 수 있다. 이하에서는 외국인투자기업이 교섭력의 지렛대로 사용한다고 언급되어지는 자본철수 문제를 이해하기 위해 현지의 노사관계 환경이 외국인의 투자결정에 얼마나 큰 영향을 미치는지 선행 연구결과들을 살펴보고, 이어서 제도적·문화적 차이가 외국인투자기업 노사관계의 성격에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다.

3. 현지의 노사관계 환경과 외국자본의 투자행위

현지의 노사관계 환경이 외국자본의 투자행위에 어떤 영향을 미치는지는 이제까지 Dunning(1993)의 절충이론에 근거하여 설명되었다. Dunning의 절충이론은 기업들이 해외직접투자를 하게 되는 조건으로 소유우위(ownership advantage), 지역우위(location advantage), 내부화우위(internalization advantage) 등 세 가지를 들고 있다(Harzing 1995에서 재인용). 세 가지 조건을 다른 이론들로부터 차용하여 결합한 것이기 때문에 절충이론으로 불린다.

여기서 소유우위는 기업이 현지의 다른 기업에 비해 높은 수준에서 보유하고 있는 내부역량의 우위를 지칭하는 것으로서 유·무형자원에서 유래하는 기업의 모든 내부역량이다. 가령 R&D활동에 따른 테크놀로지의 우수성, 관리 및 마케팅 역량, 제품의 차별화와 상표 및 브랜드, 규모의 경제를 낳을 수 있는 기업 규모, 자본 확보의 용이성 등이 그것이다. 어떤 기업이 이러한 소유우위를 가지고 있지 못하면 해외에서 경쟁우위를 가지지 못하기 때문에 해외직접투자를 하게 될 필요조건을 충족하지 못한다. 그러나 소유우위의 존재는 다국적기업의 해외직접투자를 설명하는 충분조건을 이루지 못한다. 그 이유는 소유우위만으로는

기업이 왜 수출보다 직접투자를 더 선호하는지를 설명해 주지 못하기 때문이다.

지역우위는 현지 국가가 가지고 있는 풍부한 천연자원, 저렴한 노동력, 풍부한 자본시장, 풍부한 사회인프라 등 경쟁우위를 낳는 지역적 우위를 가리킨다. 정부 보조, 세제 혜택, 저렴한 주택 등 외국자본 유치를 위해 외국인투자기업에게 제공하는 차별적 혜택도 지역우위에 속한다. 참고로 우리나라는 교육 수준과 숙련 수준이 높고 임금이 선진국에 비해 상대적으로 낮으며 노동조합의 영향력이 상대적으로 높은 나라로 분류되고 있다(Cooke & Noble, 1998). 이러한 지역우위는 다국적기업들의 소유우위와 결합되어 수출보다 해외직접투자를 유리하게 만든다. 동시에 국가간 외국인직접투자 유치의 정도 차이는 국가별 지역우위의 상대적 차이에서 기인한다. 그러나 이러한 지역우위와 소유우위도 다국적기업들이 왜 소유우위를 현지의 기업들에게 팔거나 라이선스를 주지 않고 직접투자를 하게 되는지 그 이유를 설명하지 못한다. 이것을 설명하기 위해 마지막으로 내부화우위가 이 모형에 도입되고 있다.

내부화우위는 소유우위를 팔거나 라이선스를 주는 것보다 직접 활용하는 것이 그 기업에게 유리할 때 발생한다. 가령 소유우위가 기업 특유의 핵심역량과 관계되는 것이라면 그것을 팔거나 라이선스를 줌으로써 그 역량이 누출될 위험이 존재할 때, 그리고 세계적 규모로 생산을 조직하면 규모의 경제나 범위의 경제가 발생할 때 내부화우위가 발생할 수 있다. Dunning(1993)의 절충이론은 내부화우위에 대한 논의를 거래비용이론의 관점에서 전개하고 있기 때문에 그것은 해외직접투자의 거래비용이론이라 부르기도 한다.

현지의 노사관계 환경은 지역적 특성에 속한다. 특히 노사관계의 성격은 임금수준이나 근로조건 또는 근로자들의 숙련 수준 등 현지의 노동시장 일반에 미치는 영향이 크기 때문에 일차적으로 지역우위를 통해 다국적기업의 투자행위에 영향을 미칠 수 있다. 동시에 노사관계 환경은 다국적기업의 소유우위 활용에도 작용하는 특성을 가지고 있다. 어떤 기업에게 소유우위가 주어질 때 해외투자결정은 특정지역에서 소유우위를 얼마나 잘 활용할 수 있는가에 달려 있는데, 이것은 다국적

기업의 우수한 기술력과 관리능력 등을 현지의 실정에 적합하게 적용하는 역량과 자율성의 확보에 의존한다. 노사관계 환경은 바로 이 지점에서 외국인투자기업의 자율성을 현저하게 약화시킬 수 있기 때문에 외국인투자기업의 투자행위에 영향을 미칠 수 있다(Cooke, 1997).

이러한 이론적 추론은 일관되지는 않지만 선행연구들에 의해 실증되고 있다. 지금까지 현지의 노사관계 환경이 외국자본의 투자행위에 어떤 영향을 미치는지에 관한 실증분석은 양동훈(1999; 2001), Cooke(1997), Cooke & Noble(1998), Karier(1995) 등에 의해 이루어졌다. 이들 연구들은 미국 상무성 자료를 활용하여 미국의 다국적기업들의 해외직접투자행위를 분석한 연구들이다. 분석 단위는 Karier(1995)의 경우 권역별 단위이고, Cooke(1997)과 Cooke & Noble(1998)는 국가별 산업별 단위이고, 양동훈(1999; 2001)은 국가별 산업별 단위와 시계열을 결합한 패널 자료이다. 분석 결과는 Karier(1995)를 제외하면 대체로 노사관계 환경이 미국계 다국적기업의 해외직접투자에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 특히 노동조합의 조직률, 교섭구조의 집권성 정도 등이 다국적기업의 해외직접투자에 부정적으로 작용하고 숙련 수준(또는 교육수준)은 다국적기업의 해외직접투자에 긍정적으로 기여하는 것으로 밝혀지고 있다. 그 중 교섭구조의 집권성은 특히 기업의 유연성을 약화시키는 요소로 해석되고 있다(Cooke, 1997).

Dunning(1993)의 절충이론은 노사관계 환경과 외국자본의 투자행위에 관한 이론적 논의이지만, 외국자본의 철수는 투자의 반대 행위이기 때문에 외국자본의 철수 행위까지도 그 논의를 연장할 수 있다. 즉 소유우위, 지역우위, 내부화우위 중에서 어떤 측면의 변화가 외국자본의 철수를 낳았는지를 추적할 필요가 있다.

이상의 논의와 관련하여, 1980년대를 전후해서 우리나라의 지역우위가 변화하고 있다는 사실을 지적할 필요가 있다. 이것은 1980년대를 전후해서 발생한 세계자본주의 국제분업체계상의 변화와 밀접한 연관성을 가진다. 1960~70년대의 외국투자자본의 진출은 높은 수준의 숙련이 요구되지 않는 단순 업무를 저임금 국가로 이전하는 국제분업에 근거하고 있었다면, 1980년대 이후의 새로운 국제분업은 높은 수준의 숙련을

필요로 하는 부문까지 이전하는 특징을 가지고 있다. 종래의 국제분업이 주변국가의 저임금과 낮은 고용조건을 이용한 저비용의 제품을 생산하여 중심국가로 재수입하는 사회적 덤핑(social dumping)의 형태를 취했다면, 새로운 국제분업에서는 수요와 공급, 생산과 소비가 훨씬 복잡한 양상으로 전개되고 있다. 즉 신국제분업체계에서는 외국투자자본이 주변국과 중심국 사이에서뿐 아니라 북미, 유럽, 동아시아로 구성되는 소위 '삼각지대' 내에서도 일어나고 있으며, 자본 진출의 목적이 저임금만이 아니라 진출 대상국의 시장 침투나 고급 기술력의 활용 등 여러 요소로 다변화되고 있다. 특히 우리나라를 포함한 NICs가 새로운 국제분업과 함께 사회적 덤핑의 대상국가로부터 탈피하여 국내시장을 겨냥한 외국자본의 진출이 급증한 대표적인 국가들로 주목받고 있다(Veersma, 1995). 이러한 맥락에서 우리는 우리나라의 저임금구조를 이용하기 위해 진출했던 한국피코나 한국수미다 등이 1987년 이후 노동조합운동의 활성화와 함께 자본을 철수하게 된 점과 최근 진출한 외국인투자기업들이 우리나라의 갈등적 노사관계에 대해 더 높은 수준의 인내력(tolerance)을 가지는 배경을 이해할 수 있다.

4. 제도적·문화적 차이와 현지화(localization) 문제

외국인투자기업은 토착기업에 비해 소유우위로 표현되는 내적 역량의 우위를 가지고 있음에도 불구하고 외국기업이라는 특성으로 인해 지불해야 하는 외래성 비용이 존재한다. 외래성 비용은 모국과 현지 국가 간의 제도적·문화적 차이로 인해 발생하는 비용이다. 문화적·언어적 장벽이 존재하는 경우, 현지국의 경제적·정치적 규제에 익숙하지 않은 경우, 지역적·시간적 거리감으로 인해 모국과의 의사소통이 원활하지 않은 경우 등이 그러한 예에 해당한다(Matsuo, 2000). 이러한 외래성 비용은 한편으로 다국적기업에게 내부화비용을 증대시키기 때문에 외국인투자기업이 처음 진입시 합작이나 인수합병의 형태를 취하게 하는 요소이다. 외래성 비용은 동시에 외국인투자기업의 인사 및 노사 관리가 본국에 위치한 본사의 그것과 다르게 하는 요소이기도 하다. 가령 외국

인투자기업의 인사관리와 본사의 인사관리를 다르게 하는 요소로서 Adler(1983)는 다문화주의와 지역적 거리감을, Morgan(1986)은 다양한 위험성에의 노출을 들고 있는데 이것들도 일종의 외래성 비용이다.

다국적기업의 경영진 입장에서는 결국 지사들의 효율적 관리를 위해 모국과 진출국의 제도적·문화적 차이에 어떻게 대처해야 하는지가 가장 중요한 관심사 중의 하나였다. 한편으로 표준적인 제품 생산, 지구적 차원의 생산과 운영의 효율적 통제를 위해 각 지사들간의 일관성과 통합성(global integration)이 요구되는 반면, 각 지사들은 서로 다른 문화적·제도적 환경에 놓여 있기 때문에 각 지사의 효율적 운영을 위해 현지 제도와 문화에 적응(local responsiveness)할 필요성이 생긴다.

이와 관련한 최고경영진의 태도를 Permutter(1969)는 자문화중심주의(ethnocentric), 다문화중심주의(polycentric), 세계문화중심주의(geocentric) 등 세 가지로 크게 구분하고 있다. 자문화중심주의는 모기업의 기업문화를 현지에 이식하려는 태도로서 지사를 경영하는 핵심적 지위에 주로 모국 국적인을 파견하는 경향이 있다. 이러한 자문화중심주의는 일본의 다국적기업에서 가장 흔하게 나타나는 양상을 보여주고 있다(Ferner, 1993). 다문화중심주의는 현지의 문화를 존중하는 태도로서 현지 시장에 적합한 경영은 현지 국적의 관리자들에 의해 가장 잘 이루어진다는 시각에 근거하고 있다. 그 결과 현지의 지사들은 경영성과를 통한 통제를 받기는 하지만 상대적으로 높은 수준의 자율성이 주어진다. 현지 국적인들은 현지 지사의 최고경영자가 그들 경력의 마지막 단계이다. 이러한 다문화중심주의는 주로 유럽계 다국적기업에서 가장 자주 나타나는 경향이 있다. 마지막으로 세계문화중심주의는 국적을 초월하는 글로벌 관점을 갖는 것으로서 국적에 상관없이 최상의 관리자를 세계적 수준에서 활용하는 경향이 있다. 본사와 지사들간에 정보, 아이디어, 최상의 작업방식, 인적자원들이 공유되고 교환되는 특징을 가진다. 즉 세계문화중심주의는 다국적기업의 현지 적응성과 일관성을 통합한 글로벌 차원의 관리를 지향하고 있다. 물론 이러한 인적교류는 주로 상위관리직을 중심으로 해서 이루어지는 것이고 하위직급은 주로 현지인을 사용하는 경향이 있다.

이상의 유형 중에서 가장 많은 관심의 대상이 된 것은 물론 세계문화

중심주의이다. 이것은 통제와 지식이 전세계에 걸쳐 있는 다국적기업들의 본사와 지사들간에 전파·확산·공유되는 통합적 운영방침을 갖는 Barlett & Ghosal(1989)의 초국적기업과 유사한 내용을 가지고 있다. 구 국제분업 아래에서 다국적기업들이 한편으로 현지 적응성을 중시하는 경우와 저비용 및 가격경쟁력에 초점을 맞추는 글로벌 전략을 구사하는 경우가 있었다면, 각국의 제품시장에서 소비자들의 까다로워진 기호나 다양한 선호도의 증대에 따라 비용우위, 고품질과 제품다양성이 동시에 요구되면서 현지 적응성과 글로벌 통합성이 함께 요구되고 있기 때문이다(Adler & Ghadar, 1990). 현지 적응성은 현지의 기호에 적합한 제품을 만들기 위하여 필요하다면, 글로벌 통합성은 다국적기업 내에서 최고의 작업방식을 상호 전수하면서 비용절감과 품질제고를 달성하는데 무엇보다 중요한 요소이다.

현지화의 필요성은 다국적기업의 각 지사들에 대한 의사결정 위임과 연관성을 갖는 것으로 보이지만 그것들이 기계적인 관계는 아니다(Ferner, 1993). 우선 다국적기업에서 기능 분야에 따라 자율성의 정도에 차이가 있다. 대체로 투자, 기획, R&D 등에 관한 전략적 의사결정에 대체로 높은 집권성을 보이고 판매, 구매, 인사정책에 관해서는 현지 지사들에게 상대적으로 높은 자율권을 부여하는 경향이 있다(강재서·이근희, 1992). 노사관계의 경우에는 비교적 현지 지사의 자율성이 강한 것으로 알려지고 있다.

5. 외국인투자기업의 노사관계 전략

이상의 논의에서 볼 수 있는 것처럼 외국인투자기업은 본사가 국경 밖에 존재한다는 점 때문에 현지 경영진에 대한 노사관계 관리의 자율성을 얼마나 많이 부여할 것인지의 문제가 발생한다. 이런 점에서 외국인투자기업의 노사관계에서는 집권성과 자율성, 통합성과 현지화라는 서로 상반되는 두 가지 요인에 의해 여러 가지 유형의 노사관계 관리 유형이 나올 수 있다. 이 점은 외국인투자기업의 성격에 따라 외국인 투자기업의 노사관계 전략은 다양한 편차를 보일 수 있음을 말해 준다. 그

러나 동시에 간과할 수 없는 것은 외국인투자기업의 노사관계 전략이 노동조합이나 주어진 노사관계의 성격에 의해서도 영향을 받는다는 점이다(Frenkel & Royal, 1999).

외국인투자기업의 노사관계 전략에서 중요한 위치를 차지하는 자율성 정도는 다국적기업의 성격에 따라 다양한 편차를 보이고 있다. 가령 Hamill(1984)은 다국적기업들의 노사관계 정책에서 집권화와 분권화의 정도를 결정하는 요인을 분석하면서 노사관계 정책에 관한 의사결정 수준이 각 회사간에 큰 차이가 있음을 발견하였다. Veersma(1995)는 의사결정의 수준을 결정하는 요인들로서 다음의 여러 가지 변수들을 정리하고 있다. 먼저 생산활동의 통합 정도가 의사결정의 수준에 영향을 미친다. 지사들간의 생산활동에 통합 수준이 높을수록 노사관계 정책에 대한 집권성이 높다. 통합성은 지역적으로 분산된 지사들간에 생산활동의 상호 의존성과 밀접한 연관성을 갖기 때문에 한 지사에서의 생산 정지(파업 등으로 인해)는 통합된 생산망의 다른 노드(node)에 즉각적인, 때로는 심각한 영향을 미친다. 이와 같은 생산의 붕괴 방지와 생산의 연속성을 위해 다국적기업은 각 지사의 노사관계 정책에 더 적극적으로 개입하는 경향이 있다. 자동차 산업처럼 지사가 세계적 생산사슬에서 단순한 구성요소인 경우에 그리고 소매점이나 금융기관처럼 높은 수준의 수평적 통합으로 특징지어지는 부문에서는 집권화 수준이 높아지는 경향이 있다. 의사결정 수준을 결정하는 다른 요인들로는 다국적기업의 모국, 지사의 설립 형태, 지사의 수익성, 지사에 대한 투자의 원천으로서의 모기업의 이해 정도 등이 있다. 다국적기업에서 모국의 관행과 전통이 부지불식간에 지사의 정책에 스며드는 경향이 있다. 지사가 모기업에 의해 설립된 경우에(greenfield subsidiaries) 노사관계 및 인사정책에 더 적극적으로 개입하는 경향이 있음에 반해 기존 사업의 인수합병의 경우에는 기존의 관행을 존중하여 지사의 경영진에게 상당한 정도의 자율성을 부여하는 경향이 강하다. 기업의 성과가 높은 지사일수록 본부로부터의 개입이 적은 편이며, 성과가 낮은 기업이나 사회적 소요의 장이 될 위험이 높은 지사는 자율성이 제한될 가능성이 높다. 마지막으로, 지사가 모기업에 대한 투자와 기업금융의 의존성이 높으면 높을수

록 집권화를 촉진하고 본부로부터의 개입을 낳는 경향이 있다.

Veersma(1995)에 의하면 노사관계에 관한 지사들의 자율권이 역사적으로 증가하는 경향이 있다. 1960~70년대에 미국이나 일본의 다국적기업들을 중심으로 해서 지사들 내의 다양성을 인정하지 않고 노사관계에 관한 결정을 조직의 정점에서 내리는 경향이 있었지만, 제도적·문화적 차이로 인해 집권적 노사정책을 구사하는 것이 매우 어렵다는 점이 점차 확연하게 드러나기 시작했다. 그 결과 1980년대 이후 노사관계에 관한 한 분권화 경향이 뚜렷해지고 있다. 지사의 경영진이 현지의 노사관계 변화와 노동시장의 변동에 더 잘 적응할 수 있기 때문이다. 또한 노사관계 정책과 인사정책에 관한 집권성은 지방적·민족적 전통, 관행 및 환경에 대한 적응의 유연성을 해치면서 현지의 지사를 긴장과 갈등의 장으로 만들 수 있다.

그렇다면 외국인투자기업들이 개별 기업 차원에서 노사관계를 개선시키기 위해 어떤 전략들을 구사할 것인가? 이 점은 외국인투자기업이나 국내의 토착기업에게 모두 해당되는 노사관계 관리 방안이지만, 외국인투자기업이 처하고 있는 독특한 특성으로 인해 국내 기업과 다른 전략을 구사할 수 있다. 우선 외국인투자기업은 국내 기업과 다른 본국의 노무관리 경험을 가지고 있고, 또한 노무관리를 위한 자원을 보다 풍부하게 가지고 있다는 점이 특징적이다. 그러나 그들은 국내 문화와 제도에 익숙지 않고 그들의 경영관행이 국내의 근로자들에게는 이질적이라는 단점이 있다.

외국인투자기업의 노사관계 개선 전략과 관련하여 본 연구는 Frenkel & Royal(1999)이 마르크스주의의 근로자 억압 가설, HRM 이론의 근로자 포섭 가설, Kochan & Osterman(1994)의 상호 이해추구 가설에 근거하여 분류한 세 가지 노사관계 전략의 유형을 원용하고자 한다. 세 가지 유형이란 근로자 억압 모형, 근로자 포섭의 HRM 모형, 노사간 상호 이해추구 모형을 말한다.

근로자 억압 모형은 마르크스주의적 시각에 근거한 것으로서 다국적기업들이 자본의 유동성 증가로 인해 높은 수준의 실업률과 약화된 노동조합주의를 통해 단체교섭을 자신들에게 유리하게 끌고 가는 유형을

말한다. 노동의 강화와 고용불안은 자본의 유동에 따른 자본의 패권(hegemony)을 반영한 것으로서, 그에 따라 근로자들은 업무, 혁신의 결과 경영진에 대한 불만이 누적되고 노동조합은 근로자들을 보호하지 못함으로써 인기가 떨어지게 되며 불신이 팽배하는 등 갈등적 행위가 주로 내재되어 있다.

근로자 포섭(incorporation) 모형은 다국적기업들은 자신의 이미지 관리에 민감하여 정교한 HRM 정책을 개발함으로써 전문적이고 세심한 방식으로 변화를 관리하는 경향이 있는 유형이다. 종업원들의 근로자의식은 기업에 의해 형성되고 근로자들의 이해는 기업에 의해 준비되고 형성된다. 임금은 기업의 온정(benevolence)의 징표로서 상대적으로 높고, 근로자들의 태도는 이상적인 관리자처럼 자기 개발의 강조, 개인의 성취, 경력 지향성 등을 보인다. 노조는 불필요하게 보이지만 하위 파트너(junior partner)로서 허용된다. 근로자들은 직무 수행, 혁신의 결과 지사 관리자에 대해 긍정적 태도를 보이지만 노조에 대해서는 무관심 또는 적대감을 보인다. 관리자에 대한 신뢰가 상대적으로 높을지라도 근로자들은 이 종속성을 제한하는 개별화된 방식을 추구한다. 이들은 높은 수준의 훈련과 내재적 만족(특히 개인의 직무 관련 이슈의 의사결정에 대한 참여를 통해서)에 촉발되는 경력 개발 가능성이 있는 직무에 우선권을 둔다. 노조는 미래의 직업과 연관성이 높은 것으로 보이지 않지만, 이들은 관리자들의 반노조주의적 태도를 취하고 있기 때문에 노조가 존재하는 경우 노조에 대해 비판적인 경향이 있다. 이러한 HRM 전략은 전통적으로 미국의 많은 기업들이 자국 내에서 실시한 경험이 있으며, 1970년대 이후 미국 노사관계의 변화에 이들 HRM 전략이 자리잡고 있다는 평가를 받고 있다(Kochan, Katz, & McKersie, 1986).

상호 이해추구(mutual gains) 모형은 창의적 단체교섭의 이점을 강조하는 유형이다. 다국적기업들은 재무적으로 이득이 되고 선망의 대상이 되는 기업으로서 국제적 명성을 유지하려 하고 경영자들은 교섭 상대인 노조나 근로자평의회를 격려하며 공동으로 혁신을 제안·개발·실행한다. 혁신에 대한 근로자와 노조의 참여 효과는 긍정적인 결과를 낳을 것으로 가정하고, 근로자들의 입장에서는 이것들이 직무 수행, 혁신의 결

과에 대한 상대적으로 높은 직무만족과 노조 및 경영진에 대한 높은 지지와 신뢰를 포함한다. 근로자들은 미래에 대해 높은 투자를 하고 특히 경쟁우위를 유지하는 데 유익한 신기술에 대한 투자를 한다. 임금 인상 외에 지속적 학습과 강력한 의사결정 참여는 내재적 직무만족과 고용전망의 증대 방안으로 선호된다.

HRM 전략과 상호 이해추구 모형은 엄격하게 구분되기보다는 상호 전이가 가능하다. 가령 상호 이해추구 모형에서 노동조합의 힘이 약화되는 경우에는 HRM 전략의 노사관계와 상당히 유사한 특징을 보이게 된다. 이런 점에서 상호 이해추구 모형은 노동조합의 교섭력이 크다는 전제가 깔려 있다(Frenkel & Royal, 1999). 가령 Frenkel & Royal에서 영국 지사의 노사관계 전략이 상호 이해추구 모형을 따를 수 없는 이유로서 영국 노동조합의 힘이 약하다는 이유를 들고 있다. 마찬가지로 상호 이해추구 모형에 익숙한 독일계 다국적기업들도 영국에 진출하고 나서 노조를 인정하지 않는 곳이 3/4에 이른다는 점도 주목할 필요가 있다(Ferner, 1993).

6. 소 결

이상으로 외국인투자기업 노사관계의 특징과 문제점에 관한 선행 연구들을 검토하였다. 외국인투자기업의 노사관계는 일국의 안정적 노사관계 시스템 구축이라는 측면과 외국자본의 원활한 유치를 통한 국민경제의 안정화라는 측면에서 모두 중요한 의미를 가지고 있다.

우선 외국인투자기업은 의사결정의 주체가 현지의 국경 밖에 존재하기 때문에 일국 차원의 노사관계 시스템에 의해 포괄되지 않은 점이 특징적이다. 또한 그들은 생산을 세계적 수준에서 조직할 수 있는 힘을 이용하여 노사관계 등의 투자환경에 불리한 상황이 전개되는 경우 비교적 용이하게 자본을 국경 너머로 이전할 수 있는 힘을 가지고 있다. 외국인투자기업이 갖는 이러한 특성으로 인해 외국인투자기업은 현지의 노사관계 시스템을 저변부터 흔들 수 있는 힘을 가지고 있으며, 동시에 현지 노사관계의 불안정은 외국자본의 철수를 불러일으켜 국민경제의 불안

정을 낳을 우려가 있다고 할 수 있다.

반면에 외국인투자기업은 그것의 주인이 외국자본이라는 점에서 외래성비용을 치르고 있다. 외국인투자기업은 현지의 문화와 제도에 익숙하지 않으며, 부지불식간에 민족의식을 가지고 있는 근로자들에게 민족적 감정을 불러일으킬 수 있는 단점을 가지고 있다. 이런 외래성비용은 특히 사람들을 정치적으로 조직해야 하고 사람들의 동의를 얻어야 하는 정치화 과정이 강하게 지배하는 노사관계 영역에서 특히 취약한 모습을 보일 수 있다.

외국인투자기업이 가지고 있는 경제적 힘의 우위라는 강점과 정치적 조직화가 힘들다는 정치적 힘의 열세라는 단점은 여러 가지 점에서 외국인투자기업의 노사관계 성격과 전략을 규정하는 경향이 있다. 우선 외국인투자기업이 현지의 노사관계 제도와 관행이 아무리 불합리하게 보일지라도 일단 그것들을 존중하고 그에 적응하는 과정이 노사관계 안정화의 첫걸음이라는 점이다. 이러한 이유로 인해 외국인투자기업의 노사관계 현지화가 시간이 지날수록 증가하는 경향이 있음을 선행 연구는 보여주고 있다. 노사관계 현지화와 밀접한 관련을 가지는 것이지만 외국인투자기업들이 노사관계 관리의 자율권을 현지 경영진에게 점차 더 많이 위임할 필요성이 제기된다. 특히 현지 국가의 문화와 제도에 익숙한 현지 국적인에 대한 노무관리의 위양이 요청되고 있다. 마지막으로 외국인투자기업이 가지고 있는 풍부한 자원을 이용하여 노사관계에서 근로자들을 포섭하는 HRM 전략을 구사한다든지, 노동조합을 경영의 파트너로 존중하여 노사관계의 안정화시키는 방안을 구사할 수 있게 되는 것도 외국인투자기업의 이러한 특성과 무관하지 않다.

Ⅲ. 경제위기 이후 외국인투자기업 노사관계의 현황 및 특징

1. 외국인투자기업 현황 및 특징

산업자원부의 자료에 의하면 2001년 6월말 현재 외국인투자촉진법의 규정에 의한 외국인투자기업은 총 10,702개로 서비스업이 69.4%, 제조업이 30.1%의 순으로 집계되었다.¹⁾

1960년 「외자도입촉진법」의 제정을 통해 경제개발 추진을 위한 외자유치의 제도적 근거를 마련하였고, 1970년대에는 수출자유지역을 설치하고 「외국인투자기업의 노동조합 및 노동쟁의조정법」에 대한 임시특례법을 제정하여 노사관계에 대한 부담을 없애는 대신 외자를 유치하려는 적극적인 노력을 기울였으나 1980년대 중반까지 그 실적이 미미하였다.

1980년대 들어 중남미 외채위기의 영향으로 우리나라에서도 1980년대 중반부터 외국인투자 유치에 적극적으로 노력한 결과 1986~89년까지는 이전에 비하여 증가하였으나, 1980년대 후반의 노사분규와 임금급상승 등으로 인하여 우리나라의 투자여건이 악화됨에 따라 1990년대 초반에는 외국인직접투자가 이전에 비하여 감소세로 돌아섰다. 이처럼 우리나라의 외국인투자는 1980년대까지 뱅크론 및 공공차관 위주의 외자도입정책과 외국인투자에 대한 부정적인 인식, 자본시장의 미공개 등으로 낮은 수준에 머물러 옴에 따라 정부는 1993년 6월 외국인 투자 개방 5개년 계획을 마련한 이래 외국인투자 개발을 지속적으로 확대하여 왔다. 1994년 7월부터 외국인투자 유치를 장려하기 위하여 투자자유화

1) 2001년말 우리나라에 진출한 외국인투자기업의 총수는 11,515개로 집계되고 있다(연합뉴스, 2002. 7. 25).

〈표 III-1〉 2001년 6월 말 현재 외국인투자기업 현황

산 업		업체수	비 율
농축수산업		39	0.4
광 업		22	0.2
소 계		3,217	30.1
제조업	식품	188	1.8
	섬유 및 의류	189	1.8
	제지 및 목재	56	0.5
	화학	421	3.9
	비료	4	0.0
	의약	90	0.8
	석유	14	0.1
	요업	61	0.6
	금속	166	1.6
	기계	671	6.3
	전기 및 전자	723	6.8
	운송용기기	153	1.4
	기타 제조업	481	4.5
소 계		7,424	69.4
서비스업	전기 및 가스	19	0.2
	건설	88	0.8
	도소매	651	6.1
	무역	3,987	37.3
	음식점	262	2.4
	숙박	125	1.2
	운수 및 창고	161	1.5
	금융	227	2.1
	보험	28	0.3
	부동산	69	0.6
기타 서비스	1,807	16.9	
전 체		10,702	100.0

자료: 산업자원부(2001. 11), 『외국인투자기업 현황』.

업종을 크게 확대하고, 투자 절차를 간소화하는 등의 법적·제도적 장치를 마련하여 외국인투자가 증가하기 시작하였다. 이후 1996년 12월 OECD 가입시 44개 제한업종에 대한 추가 개방계획을 제출하여 매년 「외국인투자에 관한 규정」 등을 발표하였고, 특히 1997년말의 외환위기 이후 국내기업에 대한 외국인의 적대적 M&A가 허용되고, 토지취득에 대한 제한이 완화됨에 따라 이후 외국인 직접투자는 큰 폭으로 증가하게 되었다.

24 외국인투자기업의 노사관계에 관한 연구

〈표 III-2〉 외국인직접투자의 증가추이²⁾

(단위: 백만 달러, 건)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
금 액	1,317	1,947	3,203	6,971	8,852	15,541	15,690
건 수	646	873	967	1,055	1,399	2,102	4,140

자료: 산업자원부, 「2001. 1월중 외국인투자 동향」, 2001. 2.

〈표 III-3〉 외국인직접투자의 업종별·유형별 상위 10대 업종

	전 체	신 규	증 가	감 소	철 수
1	기타 서비스업	기타 서비스업	전기 및 전자	제지 및 목재	숙박업
2	전기 및 전자	전기 및 전자	기타 서비스업	전기 및 전자	운송용기기
3	금융업	금융업	도소매업	화공	금융업
4	금속	금속	금융업	운송용기기	석유정제
5	도소매업	숙박업	무역업	금융업	기타 서비스업
6	화공	제지 및 목재	화공	무역업	도소매업
7	기계	운수 및 창고업	기계	기타 서비스업	화공
8	식품	화공	운송용기기	요업	전기 및 전자
9	제지 및 목재	전기 및 가스업	숙박업	기계	무역업
10	운수 및 창고업	도소매업	식품	식품	의약

자료: 산업연구원(2001), 『외국인직접투자의 일석오조 효과 분석』.

외국인직접투자는 1997년말 경제위기 이후 2000년까지 3년간 큰 폭으로 증가하였는데, 1998년에 89억 달러, 1999년에 155억 달러, 2000년에 157억 달러를 기록하여 1997년 이전과는 비교할 수 없을 정도의 3년간 401억 달러에 달하는 투자 유입이 이루어졌다.

외국인직접투자가 가장 두드러진 부분은 자동차부품산업이었는데, 국내 10대 부품업체 중 5개사가 외국인에게 50% 이상의 지분을 매각했으며, 1997년 이후 국내 자동차부품업체에 대한 외국인 신규투자는 총 50건으로 이 가운데 경영권이 넘어간 업체는 32개사로 집계되었다. 외국 자본의 시장지배력이 커지는 부문도 증가하고 있는데 건건지, 카메라,

2) 산업연구원, 『일석오조』, 2001. 6.

〈표 III-4〉 외국인직접투자(FDI) 현황

(단위: 백만 달러, 건, %)

		1997	1998	1999	2000
금액(증가율)		6,791 (117.6)	8,852 (27.0)	15,541 (75.6)	15,690 (1.0)
투자건수(증가율)		1,055 (177.0)	1,399 (32.6)	2,102 (50.3)	4,136 (96.8)
지역별 (금액, 비중)	EU	2,305 (33.0)	2,885 (32.6)	6,261 (40.3)	4,607 (29.4)
	미국	3,190 (45.7)	2,973 (33.6)	3,739 (24.1)	2,916 (18.6)
	일본	266 (3.8)	504 (5.7)	1,750 (11.3)	2,449 (15.6)
	기타 지역	1,210 (3.8)	2,490 (28.1)	3,792 (24.3)	5,718 (36.4)
산업별 (금액, 비중)	농·축·수산, 광업	55 (0.8)	179 (2.0)	53 (0.3)	2 (0.0)
	제조업	2,347 (33.7)	5,735 (64.8)	7,129 (45.9)	7,122 (45.4)
	서비스업	4,567 (65.5)	2,938 (33.2)	8,359 (53.8)	8,566 (54.6)

자료: 전국금속노동조합(2002) 재구성.

초산, 종이기저귀 및 생리대, 신문용지, 종묘, 데이터베이스, 농약 등 10여 개 제품군에서는 시장점유율이 적게는 50%대에서 많게는 90%대까지 이르고 있다. 또한 우리나라의 정유회사 4개 중 3개가 외국자본에 인수된 것으로 나타났다³⁾.

외국인직접투자(foreign direct investment: FDI)가 국민경제에서 차지하는 비중도 상승하여 한국의 GDP에서 차지하는 비중이 1995년 1.0%에서 1997년 1.7%, 1998년 5.7%, 1999년에는 8.2%에 이르고 있다. 외국인 투자기업이 우리나라 제조업 생산에서 차지하는 비중을 보면, 1997~99년까지 3년간 외국인투자기업의 생산이 20조 원 증가하여 국내제조업 생

3) 금속연맹, 2002.

〈표 III-5〉 제조업 외국인투자기업의 생산 기여도(1997~99년)

(단위: 조원, %)

	국내제조업	외국인투자기업	비중
1997	434.9	44.0	10.1
1998	425.0	48.2	11.3
1999	480.2	64.0	13.3
1997~99년 증가분	45.3	20.0	44.0

주: 외국인투자기업의 통계는 지분율을 감안, <표본실적 × 지분율 ÷ 표본비율>에 의하여 추정. 국내 제조업의 생산은 광공업통계조사 이용, 1997~98년의 수치는 장윤종·전주성(2000) 참조.

자료: 산업연구원(2001), 『외국인직접투자의 일석오조 효과 분석』.

산액 중 13.3%를 점하고 있는 것으로 나타났으며, 1999년 제조업 외국인 투자기업의 고용은 20만 명으로 국내 제조업 총 고용 250.8만 명의 8.0%를 차지하는 것으로 집계되었다.⁴⁾

박우성(2000)의 연구에 의하면, 외국인투자기업이 우리나라에 진출한 가장 중요한 이유가 한국 시장의 구매력을 높게 평가한 점과 부상하고 있는 신흥 시장인 중국 등의 시장을 공략하기 위한 전진기지로서의 입지와 제반 여건 등이 매력적이기 때문인 것으로 나타났는데, 이는 한국 피코와 같이 저임금 노동력을 목적으로 진출했던 초창기 외국인투자의 성격이 크게 변화했음을 보여주는 것이다. 특히 1994년에 노동부에서 실시한 조사는 외국인 지점이 포함되어 있고, 1999년 박우성의 연구에서는 외국인 지점을 제외한 조사임을 감안할 때 한국 시장의 개척과 전략적 거점으로 활용하고자 하는 이유가 이전에 비하여 높아졌음을 알 수 있다.

1970~80년대의 외국인직접투자는 저렴하고 질 좋은 노동력을 활용하기 위해 노동집약적인 제조업종을 중심으로 이루어졌으나 1980년대 말부터는 국내시장의 개방화로 인하여 서비스, 금융 등 국내시장을 겨냥한 투자가 이루어졌다. 그러나 1987년 이후 노동집약적 제조업은 급격히 감소하고 있음을 보여주고 있다. 1992년에 우리나라에서 철수한

4) 산업연구원, 『일석오조』, 2001. 6.

외국인투자기업은 총 50개⁵⁾로 이 중 제조업이 24개인 점을 보더라도 알 수 있다. 특히 1997년 경제위기 이후에는 정부의 외자유치 노력에 따른 투자여건의 개선과 국내시장에서의 시장지배력을 높이기 위한 진출이 많아지고 있다.

〈표 III-6〉 한국으로의 진출 동기⁶⁾

(단위: 점, %)

1994년 조사 ¹⁾	1999년 조사 ²⁾
1. 한국을 새로운 시장으로 개척·확보(3.77)	1. 한국을 새로운 시장으로 개척·확보(82.7)
2. 비교적 투자수익률이 높아서(3.19)	5. 동남아시아에 대한 전진기지(28.1)
3. 양질의 노동력 확보(3.16)	2. 비교적 투자수익률이 높아서(21.6)
4. 저임의 노동력 이용(2.70)	3. 양질의 노동력 확보(17.3)
5. 동남아시아에 대한 전진기지(2.47)	4. 저임의 노동력 이용(7.7)
6. 한국 정부의 특혜조치 기대(2.37)	7. 한국의 관세 등 무역장벽 극복(2.9)
7. 한국의 관세 등 무역장벽 극복(2.34)	6. 한국 정부의 특혜조치 기대(2.7)

주: 1) 노동부 조사

평균점수(1. 전혀 없다, 2. 약간 있다, 3. 보통이다, 4. 상당히 크다, 5. 매우 크다).

2) 다중응답처리(N=784(163%).

자료: 박우성(2000), 『외국인투자기업의 노사관계』, 한국노동연구원.

〈표 III-7〉 장기적 사업계획의 결정시 노사관계의 고려 정도

(단위: 개소, %)

	1999년 조사
매우 중요하게 고려한다.	157(33.3)
약간 중요하게 고려한다.	218(46.3)
별로 중요하지 않다.	76(16.1)
전혀 고려되지 않는다.	14(3.0)
잘 모름	6(1.3)
전 체	100.0

자료: 박우성(2000).

5) 재무부, 『외국인 투자의 세계적 추세와 정책방향』(1993. 1.), 신창근 논문에서 재 인용.

6) 박우성(2000), 『외국인투자기업의 노사관계』, 한국노동연구원.

1994년의 조사는 노동부가 외국인 자본이 50% 이상인 국내 현지 법인 및 외국인 지점을 대상으로 한 것이다.

그러나 여전히 노사관계는 외국인의 투자에 있어서 주요한 고려요인 중 하나가 되고 있으며 이는 박우성(2000)의 연구에서도 나타나고 있다. <표 III-7>에서 보면 노사관계를 사업계획의 결정시 얼마나 고려하는냐는 질문에 약 80%의 응답자가 “중요하다”고 응답하여, 추가적인 투자나 경영전략의 수립 등에 노사관계를 중요하게 다루고 있음을 보여주고 있다.

2. 외국인투자기업의 일반적 노사관계 특징

다국적기업의 기본적 특징은 세계 각지에 자회사를 두고 세계적인 네트워크를 형성하면서 생산한다는 점이다. 이들은 자원의 배분과 제품의 생산 및 판매를 세계적 차원에서 조정하고 있으며, 개별 회사의 차원에서는 이윤이 적거나 손실이 있을지라도 다국적기업 전체의 이윤이 극대화되는 방향으로 개별 자회사의 경영활동을 결정한다는 특징을 가지고 있다.

현재 세계의 100대 다국적기업은 총 2조 달러에 이르는 자본을 모기업의 국적지 외부에서 소유하고 있는데, 이러한 자본은 전세계 직접투자액의 25%로 세계 100대 다국적기업이 세계 각국간 상호직접투자의 상당부분을 점유하고 있다.⁷⁾

외국인투자기업의 노사관계에 있어서 특히 다국적기업은 국가 초월적 특성을 가지고 있는 데 반하여(다국가성) 노동조합은 개별 국가의 사업장에만 존재하는 일국가성이라는 점이 토종 기업에서의 노사관계와는 기본적 조건상의 차이이다. 즉 다국적기업은 공급원의 대체가능성, 풍부한 자원, 생산설비 이전의 용이성 등을 무기로 노사관계의 출발점부터 힘의 불균형이 발생하게 된다.

이러한 힘의 열세 속에서 노조가 성공적으로 대응한 사례는 국제 산별 노조가 다국적기업을 상대로 조직적으로 결집하여 단체교섭을 단행했던 1969년의 국제화학 일반노련(International Federation of Chemical and

7) 임영일·백두주(2002), 『외국인투자기업의 노사관계 실태에 대한 조사결과보고서』, 전국금속노동조합.

General Workers Union:ICF)이 세계적인 유리 제조업체인 상고병사를 대상으로 단체교섭(초국가적인 단체교섭) 체결하였던 것이 한 예라 할 수 있다⁸⁾. 국제적인 연대를 통한 단체교섭을 한 것은 아니지만 우리나라에서도 전국사무금융노동조합연맹 산하의 한국오르론이나 기업 C와 같이 외국기업 본사 노동조합의 도움을 받는 등의 국제적 연대의 사례를 찾아볼 수 있다. 이 중 한국오르론의 예를 소개하면 다음과 같다.

“한국오르론 주식회사는 일본의 교토에 본사가 있는 일본의 오르론 주식회사가 100% 출자하여 한국내 현지법인으로 1989년에 설립되었다. 일본오르론의 FA(공장자동화)용 자동제어기기를 한국 시장에 수입판매하고 있다. 한국오르론 노동조합은 1994년 9월에 설립되었으며, 조합원 44명이 가입하였다.

1995년 임단협교섭의 결렬로 1995년부터 총 128일간 파업을 하였는데, 이 기간중 국제노동단체인 ‘아프로 피에트’와의 긴밀한 협조를 바탕으로 일본 원정투쟁을 하게 되었다. 결국 일본 원정투쟁 13일 만에 일본 오르론 노동조합의 상급단체인 전기연합의 적극적인 중재로 노사합의를 하게 되었다.

하지만 한국오르론과 같이 외국 노동조합의 도움을 받거나 국가간 연대가 이루어진 것은 드문 경우에 속한다. 문화와 노동관행이 상이한 상황에서 이러한 국제 연대가 이루어지기 매우 어려울 뿐만 아니라 금전적인 제약 등 제반 조건이 충족되지 않은 것도 이유가 될 수 있다.

외국인투자기업에서의 노사관계의 일반적인 특징을 보다 자세히 살펴보면, 우선 사업의 이전과 역학관계에 따른 힘의 불균형을 들 수 있다. 철수 위협은 노조측으로는 교섭력의 약화를, 사용자측에는 교섭력의 강화를 가져오기 때문에 힘의 불균형을 초래할 가능성이 있으며, 분규로 인해 생산을 못 할 때에는 해외의 공장을 통하여 대체 공급할 수 있

8) C. Levinson, *International Trade Union*, George Allen & Union LTP 1972(김금수 역, 『다국적기업과 노동운동』, 유광출판사(1976), 24~31쪽)
 - 다국적기업에 대한 노동조합의 공동대응 행동의 발전단계.
 첫째, 국제 노동조합에 의한 일국 노조의 동맹태업 및 원조(cf. 한국오르론).
 둘째, 다국간에 걸친 동시 교섭 및 동시 태업의 조정, 협약개정시기의 통일.
 셋째, 단일의 국제협약 체결(상고병 사례).

게 됨에 따라 파업의 효과를 반감시킬 수 있기 때문이다(대체 가능성). 노동조합 및 노동관계조정법 제43조 제2항 ‘쟁의행위기간중 하도급 금지’ 규정이 있으나 다국적기업이 해외 공장에서 물량을 들여올 경우 제재의 근거가 없다.

외국인투자기업이 철수할 경우에 미치는 영향을 상당히 부정적으로 나타나는데, 가장 심각한 것이 고용안정의 문제로 볼 수 있다.

두번째, 경영 의사결정의 본사 집중 수준의 문제이다. 의사결정이 본사로 집중되어 있을수록 지리적 원격성과 의사결정까지의 시간이 상대적으로 오래 걸리게 되며, 이로 인한 분쟁 타결에 소요되는 시간의 지연은 분규의 장기화를 초래할 수 있는 것이다.

세번째, 사회·문화적 가치관의 차이에서 나타날 수 있는 갈등이 노사관계에 영향을 미칠 수 있다. 조직 구성원의 사회·문화적 가치가 모국의 가치와 충돌할 경우에 발생하게 되는데, 한국국제노동재단(2002)이 외국인투자기업의 CEO를 대상으로 실시한 설문조사에서도 잘 드러나고 있다.

〈표 III-8〉 한국 종업원에 대한 불만사항

(단위 : 개소, %)

	노조 조직	노조 미조직	전 체
1) 공사를 명확히 구분하지 않고 행동한다.	23 (29.1)	72 (55.4)	95 (45.5)
2) 외국인 경영자에 대한 편견과 민족감정을 곧잘 표출한다.	8 (10.1)	10 (7.7)	18 (8.6)
3) 근로조건의 과도한 요구와 과격한 노조활동	44 (55.7)	35 (26.9)	79 (37.8)
4) 사규(社規) 등을 잘 지키지 않는다.	3 (3.8)	9 (6.9)	12 (5.7)
무 응 답	1 (1.3)	4 (3.1)	5 (2.4)
전 체	79 (100.0)	130 (100.0)	209 (100.0)

자료 : 한국노동재단(2002).

3. 경제위기 이후 우리나라 외국인투자기업 노사관계의 특징

우리나라의 외국인투자기업의 노조조직률은 약 30% 전후인 것으로 볼 수 있다. 1994년 노동부의 조사에서 조사대상기업 422개 중 36.7%가 노조가 있는 것으로 조사되었으며, 1999년의 조사에서는 28.5%로 나타났는데, 이를 근거로 현재 우리나라 외국인투자기업의 노조조직률은 약 30%정도인 것으로 추정할 수 있을 것이다.

또한 <표 III-9>에서와 같이 노사관계에 대한 회사의 기본 입장을 보더라도 노조를 인정하지 않는다는 응답이 24.5%, 노조가 없는 것이 바람직하다는 응답이 38.8%로 나타나 약 63.3%의 응답자가 노동조합에 부정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었다.

<표 III-9> 우리나라 외국인투자기업의 노조조직률

(단위: 개소, %)

	1994년 조사	1999년 조사
있 다	155(36.7)	138(28.5)
없 다	267(63.3)	347(71.5)
전 체	422(100)	485(100)

자료: 박우성(2000).

<표 III-10> 노사관계에 대한 회사의 기본입장

	1994년 조사	1999년 조사
노조를 절대 인정할 수 없다.		34(7.3)
노조가 설립되지 않도록 회사가 적극 노력한다.	33(8.4)	80(17.2)
노조 설립은 인정하나 없는 것이 더 바람직하다.	178(45.2)	180(38.8)
회사가 필요하다고 판단되는 영역에 한해서만 인정한다.		48(10.3)
노조를 협력자로 인정하는 것이 경영에 유리하다.	149(37.8)	122(26.3)
기 타	34(8.6)	-
전 체	394(100)	464(100)

자료: 박우성(2000).

〈표 III-11〉 2001년 이후의 노사분규 발생건수 및 지속일수

		2001년	2002년 7월
전체	총 발생건수	235건(20건)	236건(20건)
	평균 지속일수	31.7일(15.8일)	23.3일(21.0일)

주: ()는 외국인투자기업(지분 50% 이상).
 자료: 노동부.

〈표 III-12〉 유형별 외국인투자 동향

(단위: 백만불, %)

	1997		1998		1999		2000		2001	
	금액	비중	금액	비중	금액	비중	금액	비중	금액	비중
신 주	6,208	89.1	6,525	73.7	12,571	80.9	14,074	89.7	9,353	78.8
구 주	700	10.0	1,244	14.1	2,333	15.0	1,277	8.1	1,901	16.0
장기차관	64	0.9	1,083	12.2	638	4.1	346	2.2	616	5.2
전 체	6,971	100	8,852	100	15,542	100	15,697	100	11,870	100

자료: 재정부.

노동부의 노사분규 발생건수 집계⁹⁾를 보면 2001년도에 총 235건 중 외국인투자기업에서 8.5%인 20건이 발생하였으며, 2002년에는 전반적으로 분규가 많이 발생하여 7월까지 총 236건으로 전년도의 노사분규건수를 넘어서고 있다. 외국인투자기업 역시 7월까지 20건으로 전년에 발생한 총 건수와 같은 수치를 보이고 있다. 주목할 만한 점은 2001년과 2002년의 노사분규 평균지속일수가 전체는 31.7일에서 23.3일로 줄어든 반면, 외국인투자기업은 15.8일에서 21일로 늘어나 상반된 모습을 보여주고 있다는 것이다. 이러한 분규지속일수의 변화에 대한 추가적인 분석이 필요할 것으로 생각된다.

임영일 등(2001)의 전국금속노동조합 산하 전국 21개 사업장을 대상으로 한 조사 연구에서 자본의 진출형태에 따른 분류를 보면 IMF 이전에는 대부분 단순 자본 출자나 신규설립 방식이 많았지만 IMF 이후에는 인수합병을 통한 투자가 이전보다 대폭 증가한 것으로 보고하고 있

9) 노동부 노사조정과, 국제협상기획단, 2002.

는데(금속 2002), 외국인직접투자를 투자유형별로 살펴보면 신규법인을 설립하거나 증자에 참여하는 등 신주취득방식에 의한 투자 비중은 전년보다 하락(89.7% → 78.8%)하고 구주매각에 의한 기업구조조정이 활발히 전개됨에 따라, 구주취득에 의한 M&A 투자 비중이 작년보다 확대되었음을 알 수 있다(2000년 8.1% → 2001년 16.0%)(재경부 보도자료).

이처럼 1997년 이후 M&A를 통한 외국인직접투자가 활발해지면서 M&A의 대상이 된 기업의 노사관계가 악화될 위험이 높아지고 있다. 통상적으로 신규설립된 외국인투자기업과는 달리 M&A 외국인투자기업은 고용안정 등 근로자의 생존권을 둘러싸고 노사간의 갈등이 심해질 가능성이 높다는 것도 그 이유가 될 수 있는데, 이는 외국인투자기업의 노사분규 건수가 M&A가 많이 진행되는 시점인 1998년 이후에 급증하고 있음을 통해서도 알 수 있다.

4. 소 결

산업자원부의 자료에 의하면 2001년 6월말 현재 외국인투자기업은 총 10,702개로 서비스업이 69.4%, 제조업이 30.1%의 순으로 집계되고 있다. 외국인직접투자는 1997년말 경제위기 이후 2000년까지 3년간 큰 폭으로 증가하여 401억 달러에 달하는 투자유입이 이루어졌다.

1980년대까지의 외국인직접투자는 저렴하고 질 좋은 노동력을 활용하기 위해 노동집약적 제조업종을 중심으로 이루어졌으나 1980년대 말부터는 국내시장의 개방화로 인하여 서비스, 금융 등 국내시장을 겨냥한 투자가 이루어졌다. 특히 1997년 경제위기 이후에는 정부의 외자유치 노력에 따른 투자여건의 개선과 국내시장에서의 시장지배력을 높이기 위한 진출이 많아지고 있다.

외국인투자기업의 노사관계에 있어서 특히 다국적기업은 국가 초월적 특성을 가지고 있는 데 반하여, 노동조합은 개별 국가의 사업장에만 존재하는 일국가성이라는 점이 토종기업에서의 노사관계와는 기본적인 조건상의 차이를 지닌다. 노동부의 노사분규 발생건수 집계¹⁰⁾를 보면 2001년도에 총 235건 중 외투기업에서 8.5%인 20건이 발생하였으며,

2002년에는 전반적으로 분규가 많이 발생하여 7월까지 총 236건으로 전 년도의 노사분규건수를 넘어서고 있다. 외국인투자기업 역시 7월까지 20건으로 전년에 발생한 총 건수와 같은 수치를 보이고 있다.

전술한 바와 같이 1997년 이후 외환위기를 극복하기 위한 하나의 대안으로 외국인투자를 유치하는 정책을 강도 높게 추진하여 왔다. 외국인투자를 유치함에 있어 노사관계가 걸림돌로 작용할 수 있다는 우려가 제기되어 왔으며, 실제로 외국인투자기업에서 노사간의 갈등이 일어난 사례도 발생하고 있다. 세계화가 진전되면서 국가 경제에 외국인 투자가 차지하는 비중이 점차 높아지는 현실에서 외국인의 투자가 우리나라 경제에 긍정적으로 작용하기 위해서는 무엇보다 협력적인 노사관계 관행의 정착이 시급하다. 따라서 이후에서는 외국인투자기업의 노사관계 사례를 분석함으로써 협력적 노사관계로의 발전을 위한 방안을 살펴보고자 한다.

10) 노동부 노사조정과, 국제협상기획단, 2002.

IV. 외국인투자기업 노사관계의 특성과 문제점 : 사례연구

1. 들어가는 말

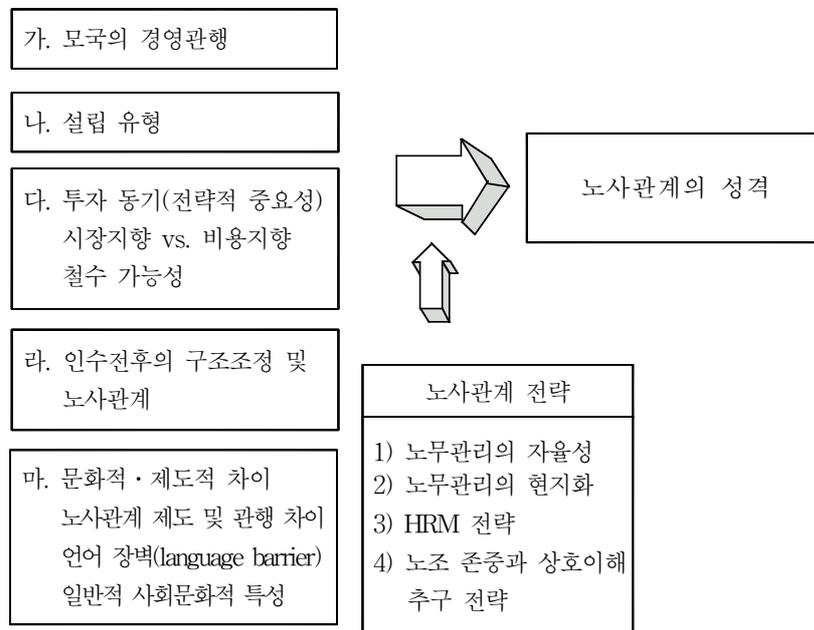
제II장의 선행 연구 검토 및 이론적 논의에서 외국인투자기업의 노사관계는 풍부한 경제적 자원과 자본의 자유로운 이동성, 그리고 문화적·제도적 차이로 인한 외래성비용을 지불해야 하는 독특한 특성을 가지고 있다는 점을 살펴보았으며, 제III장에서는 경제위기 이후 우리나라의 외국인투자기업의 일반 현황과 외국인투자기업 노사관계의 특징을 개괄적으로 살펴보았다. 제III장에서 우리는 외국인의 직접투자는 1994년 이후 점증하다가 1997년말 금융위기 이후 급격한 증가 추세를 알았다. 금융위기가 기업뿐이 아닌 우리나라 전반의 구조조정 시기와 외국인직접투자의 급격한 증가가 같은 기간 동안에 진행되었다. 이 기간 동안 많은 기업들의 구조조정 속에서 이전까지 지켜져 왔던 고용안정이 일시에 허물어졌으며, 상대적으로 노동조합은 수세적인 상황에서 고용안정을 위한 투쟁을 해왔다. 1997년 이후 외국인의 투자를 통해 외환보유고를 늘리고자 하는 정부의 노력 속에서 진행된 기업세일에 한국 시장과 동아시아의 전략적 거점을 삼고자 하는 많은 외국자본이 참여하였고, 외국인에게 경영권이 넘어간 기업 역시 고용안정을 위한 노동조합의 투쟁 대상이 되었다. 외국인투자기업의 노사관계 역시 우리나라의 전반적인 노사관계 속에서 이해되어야 할 부분이 많지만, 노사관계 관행 및 제도가 다르고 의사결정의 원격성 등의 새로운 변수가 추가됨에 따라 보다 심층적인 고찰이 필요하게 되었다.

이러한 사전 논의를 배경으로 하여, 본 장은 사례연구를 통해 외국인투자기업 노사관계의 특징과 문제점을 분석하는 데 목적을 두고 있다.

외국인투자기업의 노사관계가 처해 있는 주·객관적 환경을 살펴보고, 그와 같이 주어진 환경 속에서 외국인투자기업이 어떤 노사관계 전략을 구사하는지, 그리고 그 전략들이 노사관계의 성격에 미치는 효과는 어떠한지를 살펴보고자 한다.

본 사례연구의 분석 틀은 제Ⅱ장의 선행 연구 검토를 배경으로 한 이론적 논의에 근거하고 있다. 외국인투자기업의 노사관계에 영향을 주는 요인들로서 모국에서의 외국인투자기업의 경영관행, 투자 동기, 투자 유형, 진출국의 경영관행 및 노사관계의 특성, 제도적·문화적 차이 등을 주목하고 있으며, 외국인투자기업의 노사관계 전략으로서 노사관계관리의 현지화 전략, 노사관계관리의 현지 경영진에 대한 자율권 부여 전략, 인사관리 전략, 노동조합에 대한 노무관리 전략, 그리고 마지막으로 자본철수 문제 등을 살펴보고자 한다. 이상의 내용을 요약 정리하면 [그림 IV-1]과 같이 나타낼 수 있다.

[그림 IV-1] 외국인투자기업의 노사관계 결정요인



본 연구에서는 외국자본이 진출한 이후 지금까지의 노사관계 변화 상황을 살펴봄으로써 외투기업의 노사관계가 어떻게 변화하는지와 어떠한 모습으로 형성되는지를 규명하고자 한다. 기술의 순서는 외국인투자기업이 우리나라에 진출하는 과정을 가상적으로 구성한 논리적 흐름에 따라 나갈 것이다. 우선 외국인투자기업의 노사관계가 처하고 있는 객관적 환경으로서 외국인투자기업 노사관계의 역사적 조건인 인수 전후의 구조조정을 둘러싼 노사관계의 성격, 외국인투자기업의 모국의 경영관행, 투자 동기, 투자 유형 등의 순서로 살펴보고, 외국인투자기업의 특성과 노사관계 전략으로서 제도적·문화적 차이와 노사갈등 및 노무관리 전략, 인사관리 전략, 노사관계관리의 현지 경영진에 대한 자율권 부여 전략, 자본철수 전략 등의 순서로 기술하고자 한다.

2. 사례기업 개요와 노사관계의 특성

본 연구는 총 5개의 외국인투자기업을 사례연구의 대상으로 선정하였는데,¹¹⁾ 이들 5개 기업은 모두 제조업체이다. 이 중 한 기업을 제외한 4개 기업은 자동차 부품을 생산하는 업체인데, 전술한 바와 같이 제조업 중 외국인직접투자가 두드러진 업종 중의 하나가 자동차부품산업이며, 우리나라 노사관계를 극명하게 보여주는 사례로 적합하기 때문에 다른 업종에 비하여 상대적으로 많은 중점을 두었다.

주요 사례연구 대상인 6개 기업 중 2개 기업을 제외하면 모두 1,000인 이상의 대규모 기업이며, 1997년 경제위기 이후에 국내기업을 인수(M&A) 하였다. 지역별로는 미국계가 2개 사이며, 독일계가 2개 사, 프랑스계가 1개 사이이다. 이들 기업은 1997년 이후 경영권이 외국자본으로 넘어간 기업들이다. 그 중 3개 사는 원래 외국자본과 합작회사 형태를 취하고 있었는데 한국의 합작파트너사의 계열사들이 부도 상태에 빠지면서 외국의 합작사에게 지분을 넘김으로써 외국계 기업이 되었다.

11) 사례연구 대상기업의 요청으로 기업명은 익명으로 처리하였으며, 대상기업에서 밝히기를 꺼려 하는 부분 역시 본고에서는 생략하였다. 이하에서 사용하는 모든 영문자는 본래의 기업명과 전혀 무관하게 만들어진 것임을 밝혀 둔다.

〈표 IV-1〉 사례연구 대상기업의 일반 현황

	기업 A	기업 B	기업 C	기업 D	기업 E
업 종	자동차 및 트레일러 제조업	기타 기계 및 장비 제조업	자동차 및 트레일러 제조업	자동차 및 트레일러 제조업	자동차 및 트레일러 제조업
회사 인수 연도	1999년	1999년	1999년	1998년	1997년
종업원수	1,022명	2,557명	450명	550명	1,600~700명
모 국	프랑스	미국	독일	독일	미국
설립방식	M&A	M&A	M&A	M&A	M&A
노동조합 설립일	1987년	1987년	1989년	1994년	1994년
조합원수	652명	1,550명	165명	340명	900명

노조 설립 연도를 살펴보면 2개 사는 1987년부터 노조가 설립되어 있던 사업장이며, 1989년이 1개 사, 1994년이 2개 사로 인수 이전부터 노동조합이 있던 사업장이다. 따라서 이들 외국인투자기업의 노사관계는 인수 이전 국내기업이었던 시기의 노사관계에 의해 강한 영향을 받고 있다. 특히 이들 기업들이 기업인수를 전후해서 구조조정의 한파에 시달리면서 노사갈등의 홍역을 심각하게 경험한 기업들이기 때문에 이들 기업들의 노사관계 성격을 외국인투자기업 노사관계의 특성으로 볼 수 없는 영역들이 존재한다. 이런 점에서 이들 기업의 악화된 노사관계를 외국인투자기업들이 어떻게 개선하려고 노력하는지 그리고 그 노력의 효과가 얼마나 발생하고 있는지를 보는 것도 흥미로운 점이다.

본격적인 사례연구에 앞서 사례기업들의 일반 현황과 노사관계의 특징을 개괄적으로 살펴보면 다음과 같다.

기업 A는 한국 시장 및 아시아 시장 거점확보를 위하여 진출하였다. 이 기업은 자체 기술력을 보유하고 있지만 기업 A의 본사가 세계적인 부품조달체계를 구축하고 있기 때문에 국내 부품 중에서 단가가 비싸고 질이 상대적으로 떨어지는 것은 해외에서 조달하고 있다. 기업 A사의 노사관계는 인수 당시부터 외국인 사장이 한국의 노사관계 관행을 이해하지 못하는 등 문화적 충돌에 의한 갈등이 부분적으로 존재하기도 했다. 기업 A의 경우 인수 이전부터 극히 갈등적 노사관계를 가지고 있었

는데, 그러한 노사관계의 성격이 인수 이후에도 지속되고 있다. 외국 본사로부터 한국 현지의 경영진에 대한 노사관계 관련 의사결정권의 위임 수준이 낮으며, 교섭시 의사소통이 원활하게 이루어지지 않아 어려움을 겪고 있다고 한다. 2001년 6월 25일부터 7월 9일까지 15일간 임단협 문제로 파업이 일어나기도 하였는데, 본사의 경영전략과 생산시스템 도입 문제가 향후 노사간의 쟁점이 될 것으로 보인다. 그러나 외국자본의 인수 이후 기업 A사는 작업장에 에어컨 및 스프링클러가 설치되고, 유류 지급액 증대, 주택용자금 증액 등 근로조건과 복지부문은 많이 개선된 것으로 평가하고 있다.

기업 B는 인수합병 이전인 J사 시절에는 그룹 내 계열사로서 그룹 전체의 노사관계 틀 속에서 노사관계가 이루어졌다. J사의 노사관계는 비교적 협조적이었던 것으로 평가할 수 있다. 그러나 미국자본에 인수된 이후에는 노사관계의 역학구도가 크게 변화하게 되었으며, 미국 본사의 영향력이 노사관계에 미치는 영향이 커지게 되었다. 종업원의 입장에서도 인수합병 이전보다 고용불안을 더 크게 느끼고 있으며, 노동조합에서는 제품기술력의 확보, 물류기지화 저지 등의 적극적인 노력을 하고 있다. 참고로 인수합병 이후 희망퇴직이 실시되었으며, 퇴직자에게는 통상급여의 34개월치가 지급되었다.

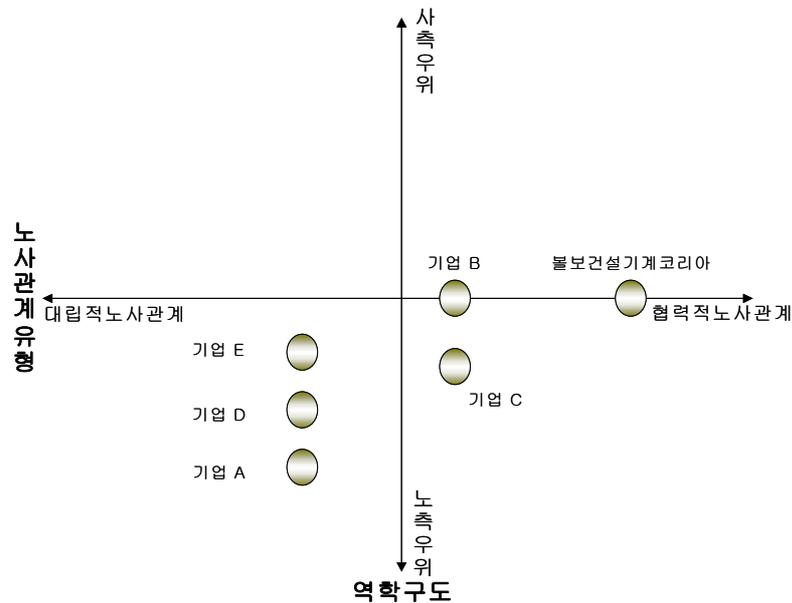
기업 C는 1988년 보쉬와 두원이 각각 51%와 49%의 합작으로 설립한 KBME와 1999년 MOST가 합병하면서 출범하였다. 기업 C는 한국을 아시아 시장의 전략적 중간거점으로 상정하고 있는데, 현재 자동차 부품 생산 외에 보쉬의 해외공장에서 생산한 전동공구 등을 수입하여 국내에 판매하고 있다. 노동조합은 1989년에 설립되었으나 1999년 천안공장에서 52일간의 파업이 벌어지는 등 갈등적인 노사관계를 보여 왔다. 그러나 2001년 독일 보쉬평의회 의장의 방문을 기점으로 사용자측의 노동조합에 대한 입장도 전향적으로 변화하여 현재는 이전보다 안정적인 노사관계를 유지하고 있다. 노동조합의 경영참여가 광범위하게 이루어지고 있으며 노사관계의 안정적 발전을 원하고 있다.

기업 D는 보쉬와 만도기계(주)가 각각 50%의 지분을 참여하여 1993년 설립한 회사로 1998년 2월에 보쉬에 지분 매각되면서 경영권이 완전

히 이양되었다. 기업 D의 노사관계는 대립적인 만도기계의 노사관계 성격을 그대로 물려받아 갈등적인 노사관계가 지속되었지만, 노사관계에 대한 사측의 전향적 자세와 노동조합의 현장장악력 우위를 바탕으로 한 힘의 균형 속에서 외견상으로 안정적인 노사관계를 유지하고 있다. 근로자들의 근로조건이 상당히 높은 수준에 있지만, 산별노조의 형태를 취하면서 기업 외부의 문제를 둘러싼 갈등이 벌어지기도 하였다.

기업 E는 1986년 미국 포드사와 만도기계가 50 대 50의 지분 투자로 설립되었다. 이후 1997년 만도기계의 부도로 포드사에서 독립한 비스티온으로 지분 매각이 이루어졌다. 비스티온이 기업 E를 인수하기 이전에 발생한 한라그룹의 부도 때에도 기업 E는 타계열사에 지급보증을 서지 않았기 때문에 경영상 문제가 발생하지 않았으며, 만도기계의 구조조정 차원에서 지분을 비스티온으로 매각하게 된 것이다. 이를 계기로 비스티온은 아시아의 전략적 거점으로 기업 E를 인정하고 있으며, 현지 경영진에게 상당부분의 자율성을 인정하고 있다. 현재 평택과 대전 두 곳

[그림 IV-2] 사례기업들의 노사관계 성격



에 공장을 가지고 있으며, 캐나다와 태국 등 세 곳에 현지법인이 있다. 기업 E의 노동조합은 사용자측의 무노조 전략으로 다른 한라그룹 계열사의 노동조합 출범보다 뒤늦은 1994년에 설립되었다. 비스티온에 경영권이 넘어간 후에도 이전의 경영진이 그대로 유임되었는데, 본사에서 파견된 부사장은 노사관계에 관여하지 않고 현지 경영진에게 일임하고 있다. 하지만 경영권 인수 이후 노동조합을 파트너로 인정하는 등 노사관계에 있어서 부분적인 변화를 보이고 있다.

이들 5개 사례기업의 노사관계 성격을 노사협력의 정도와 노사간 상대적 역학구조라는 두 축으로 요약 정리하면 [그림 IV-2]와 같다. 기업 A, 기업 E, 기업 D 등 3개 사는 노사관계가 상당히 갈등적이고 노동조합의 힘이 큰 편에 속한다. 반면 기업 C는 노동조합의 힘은 큰 편이지만 노사관계가 노동조합의 경영참여를 통해 협력적 관계를 유지하고 있다. 마지막으로 기업 B는 다른 기업들에 비해 노동조합의 힘이 약하고 노사관계도 원만한 편이다. 그러나 기업 B도 절대적인 기준에서 볼 때 노동조합의 힘이 약하다기보다는 노사간 힘의 균형을 유지하고 있다고 보는 것이 정확할 것이다.

3. 노사관계의 주·객관적 조건

가. 인수 전후의 구조조정과 노사관계

본 연구의 사례기업들처럼 인수합병을 통해 설립된 외국인투자기업의 노사관계는 인수 이전 기업의 노사관계에 의해 강한 영향을 받는다. 노사관계의 성격은 그것이 일단 제도화되어 하나의 관행으로 구조화되면 그 성격을 변화시키기가 여간 힘들지 않다. 이런 점에서 외국인투자기업의 노사관계를 살펴봄에 앞서 인수 이전 기업의 노사관계 성격을 미리 살펴볼 필요가 있다.

본 연구의 사례기업들은 대부분 인수 이전의 노사관계가 우리나라 금속산업 노사관계의 갈등적 성격을 강하게 띠고 있었고, 또한 IMF사태 시 부도 상태에 있었기 때문에 구조조정을 둘러싼 노사갈등이 상당히

심각했다. 사례기업 중 기업 A, 기업 C, 기업 D, 기업 E는 민주노총 금속연맹 산하 조직으로 편제되어 있다. 이 중 기업 A, 기업 D, 기업 E는 1997년의 금융위기 이후 매각 처리된 만도기계 계열사였는데, 만도기계 노동조합은 우리나라 노동조합 중에서 강성으로 분류되어 왔다. 1989년 만도기계에 노동조합이 설립된 이후 분규가 빈번하게 일어났으며, 이러한 노사관계 전통을 이어받았기 때문에 대체적으로 대립적 노사관계를 유지하고 있다.

◆ 기업 A

1997년말 만도기계의 부도 이후 만도기계의 7개 공장에서는 구조조정이 강도 높게 진행되었다. 구조조정 과정에서 노사간의 협의가 지속되었으나 인력구조조정에 대한 노동조합의 강한 반대로 1998년 초에 사측에서 희망퇴직 신청을 받기 시작했다. 이 당시 회사의 거취에 대한 불안에 따른 희망퇴직 신청자가 다수 있었는데, 1998년 가을까지 3차에 걸쳐 총 130여 명이 희망퇴직을 신청하였다. 1998년 중반 현대자동차의 정리해고 파동에서 제 역할을 못 했다고 비판을 받은 정부는 1998년 9월 만도기계에 공권력을 투입하여 불법파업에 대한 강제 진압을 시도하였다. 이 당시 조합의 간부 중 상당수가 구속되는 등 노동조합에 큰 제재가 가해졌다. 이후 발레오에 인수되기 전까지 노동조합은 위원장 직 무대행 체제로 있게 되는데 1998년 9월 공권력 투입 이후 만도기계 경주 공장(기업 A)의 조합원은 회사의 향후 진로에 대한 불안 때문에 매각에 대해 호의적인 입장을 취하게 되었다. 1999년 7월 발레오가 만도기계 경주공장을 인수한 이후 초기에는 복리후생에 신경을 쓰는 등의 정책을 취함으로써 직원들이 호의적인 태도를 가지게 되었다.

발레오는 인수 이후 비조합원인 관리직과 사무직을 중심으로 60명의 희망퇴직을 실시하였으며, 이에 대한 노사갈등은 거의 없었던 것으로 알려진다.

발레오의 인수를 전후한 시기에 노동조합은 내부 조직을 추스르는 과정이었다. 공권력 투입 이후 노동조합의 활동가들이 대부분 구속되었고 이후에는 직무대행 체제로 전환되어 운영되었다. 발레오에 인수된 이후

에도 조직 변경에 따른 문제로 노사관계보다는 자체 조직의 정비에 힘을 쏟았었다.

◆ 기업 B

기업 B는 LG산전의 엘리베이터사업 부문을 인수한 회사로 1987년 7월 27일 금성산전 노동조합을 모태로 하여 1999년 11월 19일 임시대의원대회에서 LG산전빌딩 노동조합으로 설립총회를 가졌으며, 1999년 12월 28일 LG-OTIS엘리베이터로 법인이 변경됨에 따라 노동조합도 LG-OTIS엘리베이터 노동조합으로 출범하게 되었다. 기업 B 노동조합은 현재 한국노총의 전국금속노동조합연맹 산하로 되어 있다.

인수 이전에는 LG그룹의 노사관계 틀 속에서 상대적으로 협조적인 관계가 지속되어 왔다. 이후 1999년 LG산전으로부터 미국 UTC가 지분을 인수하면서 희망퇴직이 실시되었고, 이 과정에서 노사간에 대립이 벌어지기도 하였으나 노동조합 위원장이나 지부장의 동의를 전제로 희망퇴직을 실시함으로써 큰 무리 없이 구조조정을 마무리하였다. 이 과정에서 노사간에 큰 갈등은 빚어지지 않았으며 이후에도 비교적 안정적인 노사관계를 유지하고 있다.

◆ 기업 C

1994년에 보쉬와 두원그룹이 합작하여 KBME를 천안에 설립하였지만 1998년 보쉬에서 두원의 지분을 인수하여 보쉬가 완전히 경영권을 인수하게 된다. 이후 1999년 4월 KBME와 서울의 한국보쉬유한회사가 합병하여 기업 C가 출범하게 된다. KBME가 한국보쉬유한회사와 합병하기 이전에는 노조가 없었으며, 합병 이후 노조가 있는 한국보쉬유한회사의 노조에 가입하는 형식으로 기업 C의 노조 외형이 확대된 것이다.

이후 기업 C의 노동조합은 1999년의 임단협이 결렬되자 파업을 결의하게 되었고, 사측이 성실하게 교섭에 임하지 않을 경우 한국노총에서 민주노총으로 상급단체를 변경하겠다고 압박하였다. 그러나 사측은 이에 대해 별 다른 반응을 보이지 않았고, 결국 노조는 상급단체를 민주노

총으로 변경한 후 52일간의 파업을 전개하게 된다. 파업 당시 사측에서는 노조를 인정하지 않는 태도가 강함은 물론 직장폐쇄로까지 갔으며 자본철수의 위협도 있었던 것으로 알려지고 있다. 파업기간 중 생산의 차질은 보쉬의 외국 자회사를 통해 제품을 공수하였는데, 전세계에 생산거점을 확보하고 있는 다국적기업의 특성을 잘 보여주고 있다. 사측의 직장폐쇄와 자본철수의 위협 등은 오히려 노동조합의 결속력을 부추기는 결과를 낳게 되었고, 이때 다져진 노동조합의 현장장악력은 현재까지 이어지고 있다.

이때의 파업은 실제로 중간관리자에 대한 불신이 누적되어 발생한 것인데 승진, 평가, 독단적 인사발령 등에 대한 중간관리자에 대한 불만의 연장선상에서 파업이 일어나게 되었다. 파업 후에 구조조정이 있었지만 강제적인 성격을 띠지는 않았으며 본인의 자유의사에 의해 34명이 명예 퇴직을 하게 되었다. 사측 관계자의 이야기에 따르면 파업 이후 판로가 막혀 생산라인의 일부가 호주 등지로 이전되었다고 한다.

이후 2000년에 KADE와 MOST를 다시 합병하였고 2000년 9월에 본사를 천안에서 대전으로 옮기게 됐다.

◆ 기업 D

기업 D는 1994년 만도기계 안양공장 모터사업부로 출범하였고, 충북 부용공단으로 이전한 후 1996년 2월 독립 노동조합이 출범하게 된다. 물론 이전에도 노동조합이 존재하였지만 만도기계 노조의 지부로 소속되어 있었다. 만도기계에서 근무했던 경력이 있는 직원이 60% 이상을 차지하고 있었으므로 노동조합의 조직역량의 중심을 차지하고 있다. 이후 기업 D는 1998년 만도기계의 부도로 경영권이 보쉬로 넘어간 후 구조조정을 둘러싼 갈등이 빚어지게 된다.

1998년 2월 경영권을 인수한 보쉬는 총 380명의 조합원 중 130명에 달하는 인원감축을 주장하였다. 이에 대해 노조는 고용안정과 정리해고 중단을 목표로 내걸고 파업을 전개하였고, 결국 1998년 5월 12일에 희망퇴직을 하기로 합의하게 되었다. 그러나 사측은 노사합의 이후 희망퇴직인원이 130명이 되지 않을 경우 강제적인 정리해고를 할 것임을 분

명하게 밝히고, 조·반장 등을 통해 희망퇴직 대상자를 통보하는 방식을 취하기도 하였다. 희망퇴직 인원이 130명에 미달하자 1998년 8월 12일 정리해고 30명, 임금동결 등을 내용으로 하는 최종 교섭안을 노동조합측에 제출하였고, 노조는 이에 대해 철야농성과 파업으로써 대응하게 되었다. 파업의 여파로 노조 위원장과 조직국장이 구속되기도 하였는데, 이 당시 보쉬 본사의 부사장이 파업이 장기화할 경우 외국으로 철수할 수도 있다고 발표하면서 노동부 청주사무소에 사업의 폐쇄에 대한 의사를 통보하기도 하였다. 노동조합측도 독일금속노조와 보쉬그룹직장평의회에 서한을 발송하는 등 국제적인 연대를 꾀하기도 하였다. 극한적인 대립 속에서 결국 노사 양측은 9월 3일 고용안정과 파업자제에 대한 합의를 도출함으로써 갈등상황이 종료되었다.

◆ 기업 E

만도기계를 비롯한 한라그룹계열의 사업장에서 1980년대 후반에 노동조합이 설립된 것과는 달리 기업 E의 노동조합은 1994년 3월에 설립되었다. 이는 노동조합에 대하여 부정적인 인식을 가지고 있던 사용자의 무노조전략에 기인한 것으로 사용자측은 노조 결성 이전까지 계열사의 임금과 근로조건 수준을 보장하면서 노조의 설립을 억제하여 왔다. 그러나 만도계열사 노동조합의 도움으로 뒤늦게 노동조합이 설립되었으며, 1994년말에는 한국노총을 탈퇴하여 민주노총 금속연맹으로 상급단체를 변경하였다. 이후 노사간 힘의 균형과 자동차산업의 호황 속에서 성장을 지속하던 기업 E는 1998년 구조조정을 실시하게 되었다. 이로 인한 노사간의 대립이 본격화되어 1998년 7월 1~31일까지 부분파업 20시간과 전면파업 4일간의 단체행동 끝에 「임금동결과 고용안정합의서」라는 협약을 체결하게 되었다. 협약의 체결과 정리해고가 사실상 무산되면서 사측은 희망퇴직을 통한 인원감축을 추진하여 총 41명의 명예퇴직자가 발생하였다.

기업 E가 다른 외국인투자기업과 차이를 보이는 점이 바로 이것이다. 다른 외국인투자기업은 인수 이후에도 구조조정이 계속되어 노사간에 갈등이 지속된 반면, 기업 E는 인수 이전에 구조조정이 마무리되었고

경영권이 넘어간 비스티온도 노사간의 고용안정협약을 인정하여 노사간에 큰 갈등이 빚어지지 않았다.

나. 모국의 경영관행

외국인투자기업의 노사관계 성격에 영향을 주는 요소로서 외국인투자기업 모국의 경영관행이 주목받고 있다. 이것은 통상 모국효과(country of origin effect)라 불리는데 이들 모국효과의 관찰을 위해 여기에 사례기업들의 모국인 미국, 독일, 프랑스 등 3개국의 경영관행을 소개한다. 이들 나라들의 경영관행은 그 자체로서 한 권의 책을 쓰고 남을 만큼 큰 주제이지만 본 연구의 주요 과제가 아니기 때문에 그들의 경영관행을 간단히 요약 정리하여 소개하는 데 한정하고자 한다.

Ferner(1993)에 의하면 외국인투자기업의 노사관계에 영향을 주는 미국과 유럽의 경영관행들은 다음과 같다. 첫째, 가장 많은 주목을 받고 있는 것은 기업지배구조의 차이이다. 양안의 기업지배구조 차이는 유럽의 내부통제 모형과 미국의 외부통제 모형으로 대표되는데, 전자는 상호 얽혀 있는 주주들의 네트워크, 금융기관의 장기대부, 주식시장의 제한적 영향력, 장기적 경영성과에 대한 강조 등으로 특징지어지고, 후자는 고도로 발전한 주식시장, 엄격한 시장통제, 기관투자가의 발전, 그리고 단기적 성과의 중시 등으로 특징지어진다. 그 결과, 미국의 기업들은 인적자원에 대한 투자와 고용관계를 단기적 시야 속에서 바라보고 성과통제를 강화하는 경향이 있다. 둘째로, 문화적·제도적 차이로 인한 노사관계와 경영관행의 차이이다. 각국은 노동시장과 제품시장, 정치제도와 법률구조, 노사관계제도 등의 차이로 인해 다른 기업문화의 시스템을 가지고 있다. 셋째, 모국국적인의 파견 정도이다. 유럽계 다국적기업이 미국계 기업보다 더 많은 모국국적인을 파견 보내는 경향이 있다. 그러나 이는 유럽계 기업이 자문화중심주의를 더 많이 가지고 있다는 점을 가리키는 지표라기보다는 미국계 기업들의 관리자들이 해외 파견을 싫어하고 미국계 기업이 성과통제를 중심에 두는 경향과 관련이 있다.

이상의 시각 속에서 살펴본 이들 3개국의 경영관행은 다음과 같다(Child,

Faulkner & Pitkethly, 2000).

◆ 미국

미국은 개인주의와 합리주의의 경영관행을 가지고 있다. 미국의 기업 내에서 근로자들은 서로 승진과 성공을 둘러싼 경쟁자로 간주하고 그들 간의 경쟁을 비정상적으로 보지 않는 경향이 있다. 고용관계는 단기적이고 보상은 심리적이거나 금전적이며 기업에 대한 몰입도가 낮은 편이다. 미국의 많은 기업들은 주주들을 위해 단기적 이익의 극대화를 추구한다. 미국 기업들의 합리주의적 전통은 높은 수준의 공식화와 장기 계획에서 발견할 수 있다. 테일러리즘의 전통 속에 작업장이 높은 수준의 전문화와 공식화가 이루어져 있고, 체계적 재무 계획과 재무적 통제, 공식적 선발 과정, 체계적 시장 분석 등에서도 높은 공식화가 발견된다. 한편 미국 기업은 기업 성장에 따라 사업부제 구조를 가지는 경향이 있는데, 사업부제에 대한 자율권 부여와 성과통제를 특징으로 한다. 특히 최근에 위계구조의 단축을 통해 조직구조가 납작해지는 경향을 가지고 있다.

◆ 독일

독일 기업들의 경영관행을 특징 짓는 것들은 인적자원과 기술자원의 투자에 대한 장기적 관점, 가격보다 품질과 혁신을 통한 경쟁과 연관된 기술에 대한 강한 강조, 안정성에 대한 강조와 불확실성 회피 경향 등이다. 장기적 관점은 세전 이익의 상당부분의 사내 유보와 높은 비율의 R & D 투자에서 볼 수 있다. 은행과 기업이 상호 결합되어 있고, 은행이 기업의 장기투자 결정에 지원을 한다. 독일의 교육·훈련제도가 기술 숙련 형성에 대한 강조와 산업의 요구에 대한 민감한 반응을 낳고 있다. 독일의 관리자들과 요청되는 역량에 대한 높은 수준의 훈련을 받고 동시에 제품과 생산공정에 관한 지식과 결합을 요구받는다. 그 결과 스텝 관리자들도 라인관리자들과 높은 통합력을 보여 독일의 조직구조가 수평적 구조를 유지할 수 있도록 한다. 독일의 문화는 불확실성에 대한 회피 성향을 가지고 있어서 안정성을 추구하고 그 결과 규칙과 통제에 대

한 강조를 낳는다. 동일한 이유에서 직무 기술서, 생산계획, 통제 등에서 높은 형식성을 가지고 명백한 절차를 요구한다. 독일 기업에서는 근로자평의회가 제도화되어 있어서 정보공유와 참여의 근거를 제공해 주고 있으며, 경영자들의 경영권에 대한 경제와 균형을 취하고 있다.

◆ 프랑스

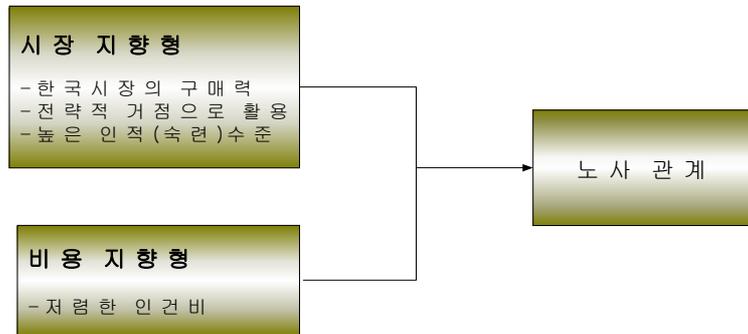
프랑스의 경영관행은 그 구성요소들이 서로 모순적이어서 범주화하기 쉽지 않다. 혹자는 봉건적 가부장주의적 관행의 결합, 합리주의적·법치주의적·관료제적 관행의 결합이라고 하기도 한다. 프랑스의 기업들은 두 가지 종류의 화해하기 힘든 통제 전략, 즉 인적 집권적 통제와 관료제적 통제를 결합하고 있다. 그들은 명료한 통제 라인을 선호하고 상하간에 power distance가 크다. 의사결정과 행위는 상대적으로 개인적 기초에서 이루어지고, 의사결정은 위계의 최상층부에 집중되는 집권적 성격이 강하다. 인수합병은 단기적 재무적 이해보다는 전략적 고려에서 이루어지는데, 장기적 계획보다는 개인적 리더십의 전략에 기초하는 경향이 있다. 조직구조는 독일의 조직보다 더 많은 위계를 가지고 있고 조직을 부서, 작업조직, 직무 단위로 나누는 수평적 분화의 수준이 높다. 가령 프랑스의 조직은 상층부가 두터워서 독일보다 1.5~2 배나 많은 감독자와 관리자를 두고 있다. 최고경영자 밑에 프랑스의 핵심대오인 별개의 관리직 그룹을 형성하고 이들은 평사원과 분명하게 구분되어 있다. 동시에 프랑스의 조직은 상업적·행정적·기술적 기능을 갖는 비관리직 사무직 전문가 그룹을 갖고 있는데 이는 기술, 기획, 행정, 감독 과업을 집행과 운영 과제로부터 분리하는 경향과 관련이 있다. 이와 같이 분단적인 조직구조를 효율적으로 운영하기 위해 프랑스 조직은 문서화된 규칙, 지침, 관료주의적 형태의 의사소통을 광범하게 사용하는 경향이 있다. 그러나 문서화된 규칙을 가지고는 있지만, 프랑스 관리자들은 독일의 관리자만큼 룰 적용에 엄격하지 않은 경향이 있다. 프랑스의 기업들은 절차를 통제 수단으로서보다는 감독 도구(policing device)로 사용하는 경향이 있다.

이상에서 정리한 모국의 경영관행이 사례기업들에서도 일부 발견되고 있다. 우선 미국계 외국인투자기업 2개 사 모두 최고경영자의 지위에 한국인이 자리잡고 있으며, 그에 따라 우리나라의 경영방식에 대한 현지화가 높은 수준에서 이루어지고 있다. 동시에 이들 미국계 기업들의 경우 본사에 의한 성과 통제가 강하게 이루어지고 있는 점도 미국식 경영방식의 일환인 것으로 보인다. 한국인에 의한 현지화 경영과 성과 통제는 의외로 현지 경영진에 대한 실질적 자율권이 제한적인 특징을 보여준다. 반면 유럽계 외국인투자기업의 경우 본국인의 파견자들이 상당수를 차지하고 그들에 의한 조직사회화 과정이 주요한 통제방식의 하나로 여겨진다. 이 점은 독일계 기업과 프랑스계 기업에 공통적인 특징이다. 그러나 독일계 기업의 경우 현지 경영진에 대한 자율권이 높은 수준에서 이루어지고 있는 반면, 프랑스계 기업의 경우에는 매트릭스 조직형태를 취하면서 이중적 통제라인을 통해 자율권을 제한하는 경향이 있다. 특히 프랑스계 기업의 경우에는 경영방식에서도 프랑스의 권위주의적 방식이 이식되는 경향이 보인다.

다. 투자 동기

외국인투자기업의 투자 동기는 노사관계에 큰 영향을 미치는 요인이다. 1990년대 이전에는 외투기업의 상당수가 상대적으로 낮은 임금과 양질의 노동력 때문에 우리나라에 진출하였지만 이제는 우리나라의 시장의 구매력이나 전략적 거점으로서의 위치 때문에 진출하는 것으로 나타났다(박우성, 1999; 강재서·이근희, 1992). 외국인투자기업의 노사관계에서 노동조합에 비하여 교섭력의 우위를 점할 수 있는 요인 중의 하나가 다국적성이며, 철수의 위험성이라 할 수 있다. 전자와 같이 저임의 노동력 때문에 진출하였던 기업이 이러한 메리트가 사라져 철수한 한국 피코와 같은 예는 경제적·사회적으로 큰 문제를 야기할 수 있다. 만약 시장 구매력이나 전략적 거점으로서의 위치가 사라지거나 다른 나라가 이러한 장점에서의 비교우위를 지니고 있다면 외투기업의 철수가 일어날 수 있다. 그러나 외국기업이 우리나라에서 계속해서 사업을 하고 싶

[그림 IV-3] 외국인투자기업의 투자동기와 노사관계



은 유인가가 있다면 철수하지 않을 것이다.

1987년 이후 급상승하기 시작한 우리나라에서의 임금수준은 이전과 같이 저임의 노동력을 보고 진출하는 외투기업의 수를 축소시키고 있으며, 반면에 시장규모의 확대는 새로운 시장을 개척하려는 외국인투자기업의 투자를 증가시키고 있다. 지금까지 우리나라에 진출한 외국인투자기업의 투자 동기를 도해하면 위의 [그림 IV-3]과 같이 나타낼 수 있다.

시장지향형 직접투자는 한국 시장의 구매력 때문에 진출하였거나 동북아시아의 전략적 거점으로 삼기 위해 진출한 경우, 혹은 높은 인적수준(숙련수준)을 목적으로 진출한 경우를 말하며, 비용지향형 투자는 저렴한 인건비 등을 목적으로 진출한 경우를 말한다.

Cooke & Noble(1998)은 우리나라를 노동조합의 영향력이 높기는 하지만 교육수준과 숙련수준이 높은 반면, 선진국에 비하여 임금이 상대적으로 낮은 나라로 분류하고 있기도 하다. 이 같은 분석처럼 1990년대 부터 외국인투자기업의 대부분은 한국의 시장 개척을 겨냥한 진출로 보이는데, 이후 발전가능성에 따라서는 중국 진출과 동남아시아 시장 전략적 거점으로서의 역할에도 비중을 두고 있는 것으로 보인다. 중국은 기술력과 노동자들의 숙련도가 아직 낮고 일본은 인건비가 상대적으로 비싸기 때문이다.

사례기업들은 모두 시장지향적 투자 동기를 가지고 있는 것으로 보인다. 기업 A, 기업 C, 기업 D, 기업 E 등은 주로 국내시장을 겨냥하여 진

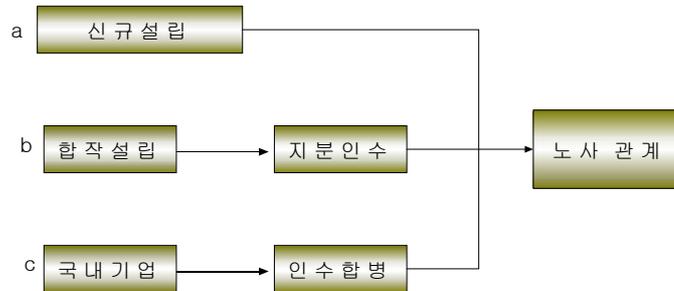
출하였다. 그 중 기업 E는 최근 제품을 납품하고 있는 완성차 회사의 중국 진출에 맞추어 조만간 중국 진출을 계획하고 있다. 기업 A, 기업 D, 기업 E 등은 과거 완성차 회사와의 긴밀한 협력적 관계를 통해 독점적 공급업체로서의 지위를 누려 왔지만, 기업의 경영권 변경 이후 완성차 회사에서 부품공급업체의 이원화를 추구하기 시작하면서 독점적 지위를 잃어 가면서 최초의 투자 동기가 얼마나 고수될 수 있을지는 불확실하다. 반면 기업 B는 국내시장과 중국을 비롯한 동아시아 및 동남아시아 진출의 전략적 거점으로 삼기 위해 진출한 것으로 보인다. 기업 B의 경우, 한 공장 내의 연구소를 글로벌 엔지니어링센터로 선정하고 있다는 점에서 이것을 이해할 수 있다. 그러나 최초의 투자 동기는 불변인 것이 아니고 시간이 지나감에 따라 변화 가능한 것으로 보인다.

라. 설립 유형

설립 유형은 외국인투자기업의 노사관계를 연구할 때 중요한 사항으로 판단할 수 있다. 설립 유형은 크게 신규설립 방식과 인수합병 방식으로 구분된다. 신규설립 방식은 모기업의 경영관행을 비교적 쉽게 이전할 수 있고 그에 따르는 갈등이 적은 편이지만 문화적·제도적 차이를 경시하게 되는 문제를 낳을 수 있다. 인수합병 방식은 이러한 외래성비용을 최소화하는 데 유익한 방식이다. 그러나 인수합병된 회사의 경우 이전의 조직문화나 관행이 모기업의 문화나 관행과는 상이하기 때문에 모기업의 관행을 이식할 때 처음부터 외국계 자본이 설립한 회사(greenfield subsidiary)에 비하여 마찰이 일어날 가능성이 높다. 이처럼 외국자본이 우리나라에 어떠한 형태로 진출하였는지, 즉 신규설립 방식인지 인수합병 방식인지는 어떤 형태로든 노사관계에 영향을 미칠 가능성이 있다. 특히 기업의 인수합병 과정에서 구조조정을 둘러싼 노사분규가 발생하면, 그러한 노사갈등의 구조화는 인수 이후의 외국인투자기업의 노사관계에 대한 역사적 조건으로서 상당 기간 영향을 미치게 된다.

1998년 이후 많은 외국인투자기업들이 인수합병을 통하여 국내에 진출하는데, 사례기업들이 모두 거기에 해당한다. 즉 사례기업들은 앞서

(그림 IV-4) 외국인투자기업의 설립 유형과 노사관계



살펴본 대로 모두 IMF사태 이후 국내기업을 인수합병하는 방식에 의해 진출하였다. 그러나 좀더 구체적으로 살펴보면 국내기업의 인수합병 방식에서 다소 차이가 발견된다. 하나는 기존에 국내기업과 합작기업 형태를 취하고 있다가 지난 경제위기를 계기로 국내합작파트너의 지분을 인수하는 방식에 의해 경영권을 인수하는 경우이고, 다른 하나는 전혀 무관했던 기업을 인수하는 방식에 의해 진출한 경우이다(그림 IV-4 참조). 전자의 유형에는 기업 E, 기업 C, 기업 D가 해당되고 후자의 유형에는 기업 A, 기업 B가 해당된다. 다만 기업 B의 경우에는 인수합병 이후에도 국내기업의 지분이 일부 남아 있어서 여전히 국내 기업의 영향력이 남아 있다.

국내의 합작파트너의 지분을 인수하는 방식에 근거하는 전자의 인수합병 방식은 외국기업은 외국기업대로 국내의 경영방식에 적응하는 과정을 거쳤고 국내의 근로자들도 외국기업에 적응하는 과정을 거쳤기 때문에 상호간에 정서적 거부감이 적은 경향이 있고, 기존의 경영관행을 존중하여 급격한 변화를 주지 않고 기존의 경영자에 대한 자율권을 높은 수준에서 부여하는 경향이 발견된다. 그 대표적인 예가 기업 E이다. 기업 E는 만도기계와 포드사가 처음부터 50 대 50의 지분 참여로 공장을 설립하였고, 1997년 만도기계의 부도로 포드(비스티온)에 지분 매각이 될 때도 직원이나 노동조합 역시 별 다른 거부감이 없었다. 이는 설립 당시부터 합작형태로 출범하여 외국회사에 대한 부정적인 이미지나 거부감이 없었기 때문으로 보이며, 경영권의 이전이 노사관계의 지형변

화에 영향을 미친 다른 외국인투자기업과는 구별되는 점이다. 물론 인수되기 전의 합작기업 형태에서 지분을 참여하고 있는 외국기업에 대하여 종업원이 어떻게 생각하고 있었는지가 큰 영향을 미치는 요인으로 작용하겠지만 이름도 들어보지 못하던 새로운 외국회사에 비하여 심정적인 유대감이 더 많았을 것이다. “다국적기업으로 경영권이 넘어간 이후에도 관리 측면에서 변화의 충격이 작은 이유가 설립 때부터 다국적기업의 영향이 직·간접적으로 있었기 때문”이라고 전한 기업 C의 한 관계자의 얘기 역시 이와 같은 맥락에서 이해할 수 있다. 마지막으로 기업 B의 경우에도 국내 경영진에 대한 자율성이 높은 수준에서 제공되고 있는데, 그것은 국내기업의 지분이 남아 있었던 점과 그 동안의 경영에 대한 신뢰에 기초하고 있는 것으로 보인다.

4. 노사관계의 특성과 전략

이상으로 살펴본 외적 환경과 객관적 조건 속에서 외국인투자기업 노사관계가 구체적으로 어떤 양태로 전개되는지를 살펴보는 것이 본 절의 목적이다. 본 절에서는 외국인투자기업들의 경영방식 차이, 노사관계 제도 및 관행의 차이, 언어소통 등이 노사관계에서 어떤 문제점들을 낳고 있는지 살펴보고, 그러한 문제들을 해결하기 위해 외국인투자기업들은 어떻게 접근하는지를 노무관리, 인사관리, 현지화, 현지 경영진에 대한 자율성, 자본철수 문제 등의 측면에서 살펴보고자 한다.

가. 문화적 차이와 경영방식의 변화

1) 경영방식의 변화

경쟁우위의 원천인 소유우위를 가지고 있는 다국적기업이라면, 당연히 높은 수준에서 발전해 있는 모기업의 테크놀로지와 경영노하우를 이전하여 외국인투자기업의 경쟁력을 제고하고 싶은 욕구를 가지게 된다. 그 결과 다국적기업의 진출에 따라 이전되는 자본이나 기술과 함께 본국의 경영관리 체계와 문화도 부지불식간에 수반하지 않을 수 없다. 그

러나 외국인투자기업의 테크놀로지와 경영노하우 중 어느 정도가 절대적으로 우수한 요소이고 어느 만큼이 현지의 문화와 제도에 부적합한 것인지를 구분하기는 쉽지 않다.

그 가치판단이야 어찌되었든 외투기업에서는 문화적·제도적 차이로 인해 토착 기업보다 문화적 갈등의 요소를 많이 내포하고 나아가 노사관계의 악화를 배태할 수 있다. 특히 외국인투자기업의 진출 방식이 인수합병기업의 형태를 취하게 되면 문화적 충돌의 가능성이 높다. 인수합병 이전에 이미 정착된 기업문화는 새로운 경영방식과 충돌할 가능성이 높기 때문이다.

현지 국가의 사회문화적 배경을 무시한 채 모국 또는 모기업의 경영방식을 일방적으로 강요하는 경우 상당한 갈등과 부작용을 초래하게 된다는 연구결과가 있다(Enderwick, 1985; Veersma, 1995). 반면에 현지 문화와 제도에 대한 지나친 수용은 자칫 모기업의 우수한 경영방식과 테크놀로지의 전수를 가로막을 수도 있다. 다국적기업의 이점이 세계적 규모에서 생산을 조직하고 지사들간의 정보공유를 통해 최고의 작업관행(best practice)을 상호 전파하는 장점을 가지고 있는데, 현지 관행에 대한 지나친 존중은 자칫 최고의 작업관행을 전수하는 것을 어렵게 만들 수 있다.

이처럼 외국인직접투자에 있어 문화적인 차이는 노사관계뿐 아니라 기업의 성공적인 운영에도 큰 영향을 미치게 되는데, 외국인투자기업의 경우 현지 문화와 제도를 존중하는 현지화를 어느 정도에서 유지할 것인지의 문제가 발생한다. 각국에 퍼져 있는 지사들의 경영에 일관성을 유지하여 어느 정도의 수준에서 각 지사들간의 통합성을 가질 것인지, 그리고 현지의 제도와 관행을 어느 정도 수준에서 존중할 것인지의 문제가 바로 그것이다.

전통적으로 동양권은 집단주의 문화권으로 서양권의 개인주의 문화권과 크게 구분하여 왔다. 이러한 특징은 사회적 규범이나 제도의 틀뿐만 아니라 기업의 조직문화에도 크게 영향을 미쳤다. 이분법적으로 말하기는 힘들지만 우리나라의 기업은 집단주의적 문화에 기초하여 상대적으로 온정주의적인 관리방식을 채택하여 왔으며, 제도에 입각한 관리

보다는 비공식적 관계성을 중시한 관리에 더 많은 비중을 두어 왔다. 이와 같은 특성은 거래주의적이고 계약적인 관계에 익숙한 다국적기업의 문화적 배경과는 크게 차이가 있다. 따라서 다국적기업이 우리나라의 기업을 인수합병하면서 본사의 관리방식을 이식하려 할 경우 문화적인 이질감으로 갈등을 빚을 가능성이 있다.

우리나라와 외국의 문화적 차이는 기업조직에서는 global standard와 Korean value의 수용 문제로 나타난다. 대표적인 Korean value인 함께 마시고 식사하며 얘기하는 문화는 관계성을 중시하는 우리나라의 기업 문화를 대표하는 것으로 볼 수 있다. 그러나 외국인투자기업은 이와 같은 비공식적 관계성을 중시한 노사관계 관리보다는 규칙에 입각한 공식적 노사관계 관리를 추구하고 있어 이전과는 다른 양태를 보이고 있다고 한다. 문화적 차이를 반영한 사례로 기업 D에서 비공식성을 배제하고 투명성을 높이는 방식으로 전환하고 있는 점을 들 수 있다.

사례기업들의 인터뷰로부터 외국인투자기업 경영방식의 차이인 온정주의와 규칙에 의한 관리의 차이를 가장 많이 들고 있다. 우리나라 근로자들이 외국인들에게 느끼는 이질감 중 하나는 외국인들이 우리나라 근로자들과 함께 어울리는 문화를 가지지 않고 공식적인 업무관계 속에서만 만나려 하고, 공식적인 급여 이외에는 여타의 비공식적인 보상이 존재하지 않는 등 모든 관계가 공식화된다는 점이다. 대표적인 것으로 외국인투자기업에서 회식문화가 약화되는 경향을 들 수 있다.

그 결과, 기업 B에서는 외투기업이 된 이후 근로자들이 가족이라는 개념이 사라지고, 각개전투하는 기분이 든다고 말한다. 기업 A에서도 인수 이전에 비하여 관리직간의 관계가 소원해졌으며, 자기 업무 이외의 다른 사람이 하고 있는 업무에는 관심을 두고 있지 않으며, 노동조합이 파업을 할 때도 이전에는 관리직이나 기술직이 현장에 투입되었지만 현재는 참여를 하지 않고 있다고 전한다. 물론 기업 A의 예는 직무중심 관리를 하고 있기 때문에 발생한 차이라고 해석할 수도 있지만 인수 이전과 다른 모습을 보이고 있으며 직원의 의식 변화가 진행되었다는 점이 간과되어서는 안 된다.

반면에 외국인들이 보는 우리나라 근로자들의 문제점은 공사의 구분

이 불분명하고 규칙을 잘 지키지 않는다는 점이다. 외국인투자기업들은 대체로 국내법을 철저하게 준수하는 편이다. 기업 A의 경우, 사측이 단체협약이나 근로기준법 등을 위반했을 때에는 부인하는 것이 아니라 솔직히 인정하고 벌금도 내며, 기업 불보코리아의 경우에도 마찬가지이다. 동시에 기업 불보코리아, 기업 A, 기업 B 모두 법대로 교섭을 진행하려는 경향이 강하며, 법을 준수하지 않는 노측에 강한 불만을 가지고 있다. 경험을 통해 우리나라의 쟁의행위 관행에 대해서 알고 있기는 하지만 아직까지 이에 대하여 불만을 가지고 있는 것으로 보인다. 아래에서 제시되는 기업 A의 사례는 이러한 시각의 일단을 잘 드러내 주고 있다.

“과업기간 동안 본관 옆에서 천막농성을 하였는데, 처음에 사장은 이를 불법으로 인식하고 경찰을 부르려고 하였지만 현재는 이에 대한 인식을 바꾼 상태이다. 그러나 작업장 내에서의 벽보나 법적으로 보장된 것 이외의 게시물, 이를테면 게시판 옆에 붙이는 행위 등에 대해서는 공문 등의 정식 루트를 통해 불법이라고 통보하고 있다.”

이러한 차이는 사회의 문화적 차이임과 동시에 기업지배구조와 일정한 연관성이 있는 것으로 보인다. 우리나라의 기업지배구조가 대주주에 의한 통제구조를 가지고 있다면, 외국의 경우에는 외부 주식시장이나 채권자 또는 근로자들의 외부 이해당사자들의 통제를 받는 기업지배구조이다. 가령 미국의 기업지배구조는 외부 주식시장에 의한 통제가 잘 발전하고 있다. 주식시장 통제를 받는 전문경영인체제에서는 어떤 행동의 근거를 다수의 주주들에게 설명하는 것이 필요하기 때문에 행동의 준거로서 합리성이 중요하지만, 대주주의 기업지배구조에서는 대주주 개인의 동의를 얻는 것으로 충분하기 때문에 행동의 근거가 다소 자의적일 수 있다.

이러한 이유로 우리나라의 기업들에서는 온정주의와 정치적 편의주의가 발전할 수 있지만, 외국의 기업들에서는 합리주의와 규칙에 의한 지배가 강하게 들어선다. 외투기업에서 현지화가 가장 더딘 영역이 바로 이 부분이다.

〈표 IV-2〉 우리나라와 외국기업의 기업지배구조 차이

우리나라의 기업지배구조	미국의 기업지배구조
- 대주주의 주관적 판단이 중요	- 외부 시장에 의한 통제
- 불합리성	- 합리성
- 온정주의/가부장주의	- 계약주의
- 정치적 편의주의	- 규칙에 의한 지배

기업 A의 경우에는 노사담당 관리자들이 최고경영자에게 온정주의적 경영방식을 가미하는 현지화의 필요성을 설득하면서 점차 개선되는 경향이 있지만, 최고경영자의 교체시마다 또다시 새롭게 시작해야 하는 어려움이 있다고 한다. 기업 B의 경우에는 최고경영자가 한국인이기 때문에 문화적 충돌이 발생하는 경우가 적은 편이지만, 외국에서 파견된 외국인들이 이따금 문화적 차이로 인한 갈등을 낳고 있다고 한다.

이 점에서는 외국인 경영자와 한국인 종업원 사이에서 교량적 역할을 하는 한국인 관리자의 역할이 중요하게 부각되는데, 사례기업들의 노사담당자들은 한결같이 그 역할이 쉽지 않음을 말하고 있다. 이들 중간관리자들은 국내기업과 외국기업의 노사관계 및 인사관리 양쪽 모두를 잘 이해할 필요성이 있음이 제기되고 있다.

사례기업에서 공통적으로 나타나고 있는 경영방식의 차이 중 하나는 비용의 엄격한 통제이다. 회식 경비나 노사관계에서의 비공식적 경비 등도 이러한 비용의 엄격한 관리에 의해 상당부분 제한적으로 운영되고 있으며, 비용 지출에 대해서는 재무책임자가 직접 통제하게 되어 있어 사장이라 할지라도 재무책임자(CFO)의 승인이 없이는 비용집행이 불가능한 구조로 변화되었다.

2) 조직구조 및 작업방식의 변화

다음으로 관리조직의 변화를 들 수 있는데, 본사에서 원하는 방향으로 조직구조와 보고체계를 변화시킨 것으로 나타났다. 사례연구 대상기업의 대부분이 조직구조와 보고체계의 변화가 있었다. 기업 A는 인수 전에 본부장(사장)이 전권을 가지고 책임경영을 했지만, 인수 이후에는

전체 운영을 사장이 담당하지만 재무, 품질, 생산 등 부문별로 책임을 맡는 임원별 책임제도를 운영하고 있다. 조직의 형태 역시 매트릭스조직으로 변경하여 예를 들면 품질담당임원은 사장과 프랑스 본사의 품질담당임원에게 이중으로 보고를 하고 있다. 이러한 조직형태는 의사결정의 자율성에도 영향을 미치고 있는데, 기업 A는 이중적인 공식보고체계를 가지고 있기 때문에 사장도 임의로 처리할 수 있는 권한이 없다. 기업 D도 경영권 인수 이후 3개의 사업부와 기능적 부서를 교차시키는 매트릭스조직으로 변경하였고, 팀제를 도입하여 자율권을 확대하였다.

사례기업을 살펴본 결과 생산현장의 작업조직은 노동조합의 견제로 큰 변화가 없이도 생산라인의 자동화 수준이 점차 높아지고 있는 것으로 나타났다. 기업 A도 경영권 인수 이후 1,000억 원을 투자하여 자동화 설비를 도입하는 등 생산라인의 자동화가 높은 수준으로 진전되면서 직무단순화가 가속화되고 있다. 자동화 수준의 증가는 직무단순화를 유발하고 소요인력의 감소를 가져오게 된다. 상대적으로 높은 임금수준을 나타내고 있는 외투기업의 생산직 근로자에게 있어 생산설비의 자동화는 고용의 불안정을 의미하기도 한다. 실제로 기업 D에서는 생산라인을 개선하고 자동화를 하면서 인력을 감축하고 남은 인력을 다른 직무로 전환한 경험이 있다.

수작업의 비율이 높을 때는 근로자의 숙련수준이 제품의 품질과 생산성에 매우 중요한 요소로 작용하지만, 자동화가 진전될수록 숙련수준과 같은 인적 속성의 중요성은 상대적으로 떨어지게 된다. 기업 A에서는 신입사원을 3일간 훈련시킨 후에 현장에 투입하고 있으며, 심지어 기업 D의 담당자의 말을 빌리면서, “단지 3~4시간 정도 훈련이면 현장에 투입이 가능하다”고 한다. 물론 이 말은 극단적인 비유일 수도 있지만 자동화의 진전에 따른 고용안정 문제와 직무단순화로 인한 직무 대비 고임금의 문제는 현재는 노사갈등의 요인으로 전면에서 떠오르지는 않았지만 잠재적인 불안요인으로 작용하게 될 것이다.

위와 같은 조직구조의 변경과 함께 외국인투자기업에서 적극적으로 추진했던 것 중의 하나가 작업방식의 효율을 높이기 위한 ERP(전사적 자원관리)시스템이었다.¹²⁾ 조직구조 변경은 주대상층이 노동조합의 가

입대상이 아닌 사무관리직이었기 때문에 별 다른 무리 없이 추진할 수 있었지만, ERP는 시스템이 현장에까지 적용되는 것이었기 때문에 노동통제의 도구로 이용될 것을 염려한 노동조합의 반발이 심하였다. 기업 D나 기업 E에서는 ERP의 자료를 노동강도의 강화나 현장감시 통제수단으로 사용하지 않는다는 노사합의를 체결한 후에야 도입되었다고 한다. 그러나 기업 A의 경우에는 노조의 반대로 ERP시스템을 현장에 설치하지 못하였다. 이처럼 외국자본으로 경영권이 넘어간 이후 진행된 다양한 경영전략 중 조합원의 작업조건과 관련이 있는 것들은 노동조합의 반대가 있었으며 노사갈등의 요인이 되기도 하였다.

나. 노사관계제도의 차이와 노무관리 전략

1) 노사관계 제도 및 관행 차이

노사관계제도의 차이는 우리나라 노동조합의 주요 형태인 기업별 노조의 성격과 밀접한 관련이 있는 것으로 보인다.

사례기업을 대상으로 여러 차례의 면접을 요약해 보면, 외국인들은 우리나라 노사관계제도에 대해 이해할 수 없는 점으로 다음과 같은 사항을 들고 있다. 첫째가 고용관계에서 회사가 마음대로 할 수 있는 것이 별로 없다는 점, 둘째로 노동조합이 법을 준수하지 않는다는 점, 세번째로 정부가 불법을 방관하고 있는 점 등을 얘기하고 있다. 이 외에도 전임자 급여 지급 문제, 노조사무실의 기업 내 위치, 그리고 사업체 내의 파업 행위 등을 들 수 있다. 그 중에서도 특히 사내에서 공장점거의 형태를 취하면서 빈번히 법의 선을 넘는 파업 형태에 대한 문제 제기가 가장 많은 것으로 보인다.

고용관계의 경직성에 대한 불만은 현실적으로 정리해고가 힘든 우리나라의 상황을 반영한 것이라 할 수 있으며, 노동조합이 법을 지키지 않는다는 것은 노사관계 관행에 대한 인식의 차이로부터 나온 것이라고 볼 수 있다. 기업 A의 경우 현수막 설치와 천막농성에 대해 경찰을 부

12) 자동차부품회사들이 ERP시스템을 도입하기 이전에 현대자동차에서 부품회사에 품질의 개선 등을 이유로 ERP시스템의 도입을 권유했다고 한다.

르도록 요청한 사실이 그 좋은 예에 속한다. 이 당시의 상황에 대하여 회사관계자의 인터뷰 내용을 소개하면 다음과 같다.

“지난번에 파업을 할 때 노동조합에서 현수막을 사업장 내에 걸자 프랑스 경영진이 왜 떼어 내지 않느냐고 현지 관리자에게 채근하였다. 이에 대해 우리나라 관리자가 저 현수막을 떼어 내게 되면 더 많은 현수막이 붙게 되고 더 과격한 행동이 나타날 것이라고 설명하였다. 그러나 이를 이해하지 못하는 프랑스 경영진은 가위를 들고 직접 현수막을 철거했고, 현수막 철거 이후 노조의 행동은 현지 관리자의 예상대로 이전보다 과격해졌다. 이 일을 통해 프랑스인 사장은 우리나라 노동조합에 대하여 다소 이해하는 계기가 되었을 것이다.”

만약 이러한 상황이 자국의 사업장에서 나타났다면 경찰이 법적인 판단을 통하여 불법이라고 생각한다면 출동을 하는 데 반하여 우리나라에서는 경찰이 일반적으로 노사문제에 관여하지 않는 관행상의 차이를 인식하지 못하였기 때문에 발생한 것이다.

외국인 경영층은 한국의 교섭문화를 대단히 소모적인 것으로 판단하여 자신들의 합리적인 선을 미리 제시하고 이를 고수하려는 경향을 가지고 있다. 가령 기업 A의 경우에는 사측이 줄 수 있는 선을 첫번째 교섭에서 바로 제시하여 30분 만에 임금교섭을 타결하였고, 기업 볼보코리아의 경우에는 파업 이후에도 최초 임금 인상 제시안에서 크게 높지 않은 선에서 마무리한 것이 그 한 예이다.

반면에 외국인들은 노동조합이 노사관계에서도 합리적 설명도 없이 턱없이 높은 요구조건을 내걸면서 ‘떼쓰기식 파업’을 하고 있다고 보고 있다. 가령 기업 A의 외국인 경영자는 노동조합이 성과배분제에 대한 사전적 합의 없이 그리고 성과배분의 기준이나 액수의 요구도 없이 무조건 성과배분을 하라는 요구를 하고 있다는 불만을 제기했다고 한다. 그 밖에 단체교섭시 유태인 운운하는 등 외국인의 민족감정을 건드리는 것, 규장각도서 반환과 같은 기업내 교섭사항이 아닌 것까지를 조건으로 내세우는 것 등이 주요한 문제로 떠오르고 있다. 기업 A의 경우

2001년에 다른 회사의 파업에 대한 지원적 성격을 갖는 파업을 3주에 걸쳐서 하게 된 점, 2002년에도 임금협상은 30분 만에 끝났음에도 불구하고 상급노조의 스케줄 준수를 위해 임금협상을 지연시키고 결국 성과 배분제를 둘러싼 파업을 벌인 점 등이 문제로 지적되고 있다.

이처럼 노사관계 제도와 관행의 차이에서 빚어지는 노사간의 갈등은 외국인투자기업의 초기에 가장 많이 발생하게 되며, 시간이 경과하면서 경험을 통하여 적응을 하게 되는 과정을 거친다. 이 과정 속에서 국내의 인사노무전문가가 큰 역할을 담당하기도 하는데, 외국기업의 인사노무관리와 국내기업의 인사노무관리를 모두 이해하고 설득할 수 있는 전문가가 매우 부족한 것으로 나타나고 있다. 실제로 노조의 파업과 같은 노사갈등을 겪은 후 우리나라 사람을 인사담당 부사장으로 임명한 볼보코리아나, 인사노무전문가를 인사담당 책임자로 영입한 기업 A의 사례는 외국인 경영자와 노동조합 간의 관계를 원활하게 이끌어 갈 수 있는 전문가의 확보가 필요하다는 것을 시사하고 있다.

2) 언어소통

외국인투자기업에서 발생하는 문화적 차이 중의 또 다른 요소로 언어소통상의 문제를 지적할 수 있다. 단체교섭이나 노사협의회, 그리고 노사간의 일상적인 의사소통에 있어 요구조건과 그 배경을 정확하게 전달할 필요성이 제기되지만, 외국인투자기업에서 그 의미를 전달하는 데 상당한 어려움을 겪고 있는 것으로 확인되고 있다. 의사소통이 통역을 통해서 이루어지면 의미전달이 안 될 뿐 아니라 오해의 소지도 있어 협상이 난항에 빠지기 쉽다. 노사관계가 협조적이면 어떻게 해서라도 의미를 전달하기 위하여 노력하겠지만, 특히 갈등적인 노사관계에서는 언어소통상의 장애로 인해 심각한 문제가 발생할 우려가 있다. 통역을 대동하고 말싸움하는 촌극이 연출될 수 있다. 이런 점에서도 노사업무를 담당하는 국내인의 역할이 중요하게 부각되고 있다. 가령 전국금속노동조합(2002)에 의하면, 한국계이즈에서는 교섭과정에서 통역이 제대로 이루어지지 않아 난항을 겪었는데, 사측의 부장이 한 통역이 의미 전달을 왜곡해서 문제가 된 적이 있다고 한다. 한 가지 흥미로운 사실은 기

업 B에서 노동조합측이 교섭이나 노사간 공식문건을 한국어로 사용하자고 요구하여 언어장벽의 어려움을 극복하고자 한 사례도 있다.

3) 회계 기준의 차이와 경영정보의 투명성

외국인투자기업의 경우에 경영정보의 공유와 투명성 문제가 발생할 수 있다. 이것은 외국인투자기업들이 정보공유를 등한히 하는 것과는 다른 차원의 문제이다. 외국인투자기업의 경우 대체로 비상장사이고 유한회사의 형태를 취하고 있기 때문에, 사회적으로 공개해야 하는 재무정보가 적으므로 노동조합이 갖는 정보의 양이 적은 경향이 있다. 이것은 외국인투자기업의 재무상황에 대한 보고의무의 불분명한 성격에 기인하는데 이에 관한 국제적 표준도 존재하지 않는다. 또한 동시에 노조가 다국적기업의 복잡한 국제전략 및 활동의 전모를 이해하기가 난해하기 때문에 주어진 정보의 해독과 신뢰성 문제가 발생한다.

이와 관련하여 다국적기업의 지사들간 가격 이전 현상이 중요한 문제로 부각되고 있다. 다국적기업이 회계적으로나 또는 다른 의미에서 가장 유리한 지역으로 이익을 이전하기 때문에 외국인투자기업의 수익성에 관한 실상이 왜곡될 수 있으므로 가격 이전을 유지함으로써 다국적기업은 법을 위반하지 않고서도 수익성을 조작할 수 있게 된다. 가격 이전 관행은 보통 세금 회피라는 점에서 논의되고 있지만, 그것이 지불능력의 축소를 위해 이용될 수도 있기 때문에 단체교섭에도 영향을 줄 수 있다(강재서·이근희, 1992). 가령 전국금속노동조합(2002)에 따르면, 한국계이츠에서는 제품의 원가 문제는 과거에는 영업부문에서 관장하던 업무였으나 외국자본이 인수하면서 상층부로 업무가 이관되어 현재 노동조합은 원가 문제에 대한 정확한 통계자료도 확보하지 못하고 있다.

기업 B에서도 사측이 경영정보를 자주 제공하기는 하나, 그 정보의 양이 제한적이어서 노조 활동의 지침으로 삼는 데 어려움이 많다고 한다. 이러한 문제는 주로 우리나라와 외국 본사와의 회계 기준의 차이나 가격 이전 문제로 규정지을 수 있는데, 몇몇 노동조합에서는 회계사를 고용하여 회사의 자료를 분석하거나 적극적인 경영참여로 대응하고 있다.¹³⁾

그러나 경영정보 공개의 노력이나 정확성 측면에서 국내기업에 비하여 투명하게 경영정보를 공유하려는 노력을 하는 경우도 있는 것으로 나타났다. 기업 E에서는 전사원을 대상으로 경영설명회를 연 2회 개최하고 있으며, 볼보코리아와 기업 A에서도 전직원을 대상으로 정기적으로 경영 현황을 설명하는 것으로 나타났다. 경영정보의 공유는 노사간 신뢰를 형성하는 데 대단히 중요한 역할을 하며, 경영실적의 투명한 공개는 임금교섭의 가이드라인을 제공하는 등 합리적 노사관계의 기반을 제공할 수 있다는 측면에서 노사관계에 긍정적인 역할을 할 것으로 생각된다.

4) 외국인투자기업의 노무관리 전략과 노사간 조직역량

문화적·제도적 차이로 인한 노사갈등은 외국인투자기업의 진출 초기에 심각하다가 점차 감소하는 경향을 보여준다. 물론 새로운 외국인 경영자의 부임과 함께 그러한 노사갈등이 다시 시작하는 경우들이 발견되지만 그 정도가 많이 누그러진 상태이다. 문화적·제도적 차이로 인한 노사갈등으로 인해 외국인투자기업의 노무담당 최고책임자가 한국인으로 바뀌거나 또는 한국인 노무담당자에 대한 권한 위임이 증가하는 경향을 보여주고 있다. 그러한 과정을 거치면서 외국인투자기업이 우리나라의 노사관계 제도를 점차 존중하는 경향을 보여주고 있다.

그러나 노무관리에서 한 가지 잘 변화하지 않는 것이 있다. 회식이나 개인적 접촉을 통한 온정주의적 노무관리 방식을 기피하는 것이 그것이다. 이러한 온정주의적 노무관리 방식은 사실 국내기업들의 전형적인 노무관리 방식으로서 노동조합 활동에 대한 개입의 양상을 띠는 경우도 많다. 이러한 온정주의적 노무관리는 실제로 근로자들을 대상으로 노사가 일종의 정치행위를 하고 있는 것인데, 종종 부당노동행위의 온상이 되는 노무관리 방식이기도 하다. 실제로 이러한 온정주의적 노무관리 방식이 우리나라 기업들의 노사관계 개선에 얼마나 득이 되고 있는지는 의심이 가지만, 단기적으로는 근로자들의 전투적 행위를 약화시키는 데 도움이 되는 경우들도 있는 것으로 전해지고 있다.

13) 미공개 요청으로 회사 이름 표기하지 않는다.

이러한 점에서 외국인투자기업에서 온정주의적 노무관리의 회피는 단기적으로 노동조합의 조직역량을 강화시키는 근거가 된다. 노사간의 상대적 교섭력은 단기적으로는 경제적 힘보다 어느 측이 근로자들을 얼마나 잘 조직하는가와 밀접한 연관성을 갖는다. 사례기업들에서 노사간 조직역량을 보면 대체로 노동조합의 조직역량이 더 큰 것으로 보인다. 이러한 결과가 나오게 된 데는 물론 여러 가지 다른 요인들이 작용한 것으로 보인다. 다섯 기업 모두 인수합병과 금융위기를 겪으면서 심한 분규를 경험함으로써 이미 노동조합의 조직역량이 탄탄했다는 점, 부지불식간에 작용하는 민족적 자존심, 사례기업들이 불법적으로 노동조합 활동에 개입하지 않고 노동조합 활동의 공간을 열어 주고 있다는 점 등이 복합적으로 작용한 것으로 보인다.

이러한 상황은 외국인투자기업의 노사관계를 악화시킬 기묘한 조건을 하나 만들어 주고 있다. 경제적 측면에서는 외국인투자기업이 국내 기업에 비해 더 강하고 정치적인 측면에서는 노동조합이 국내기업의 노동조합에 비해서 상대적으로 더 큰 힘을 가지고 있기 때문에, 강한 두 힘이 충돌할 경우에는 훨씬 큰 파국으로 치달을 수 있다는 점이 그것이다. 이런 점에서 대중 동원 방식에 근거한 전투적인 노동조합 노선이 단기적으로는 성공할 수 있을지 모르지만 상황 전개에 따라서는 대단히 파국적인 노사관계로 귀결될 위험이 있다.

다. 인사관리 전략

1) 인사관리 방식

외국인투자기업에서 인사관리는 크게 두 가지 의미를 가지고 있다. 하나는 노사관계 개선을 위한 HRM 전략의 근거가 된다는 점이고 다른 하나는 인사관리 고유의 목적으로서 근로자들의 직무수행 성과를 높이기 위한 기제이다. 앞에서 살펴본 것처럼, 온정주의적 노무관리 방식의 기피로 인해 외국인투자기업이 노사관계를 개선할 수 있는 방안이 존재하지 않기 때문에 노무관리의 개선 방안으로서 인사관리가 갖는 중요성이 더욱 크다. 그러나 사례기업들의 경우 노동조합도 이 가능성을 잘 알

고 있으면서 사용자 측에 의한 HRM 전략을 경계하고 있기 때문에 HRM 전략의 구사가 발견되지 않는다. 따라서 여기서는 주로 후자의 측면에서 현지화 전략과 관련하여 인사관리가 어떻게 변화하고 있는지를 살펴보고자 한다.

우리나라와 외국의 인사관리 시스템에 많은 차이가 있지만, 본 연구의 사례기업들은 현재까지 기존의 인사관리 시스템을 존중하는 경향이어서 인사관리 시스템을 둘러싼 노사갈등은 크게 나타나고 있지 않다. 하지만 기본적으로 우리나라와 외국의 인사관리는 방향성의 차이가 존재해 왔다. 현재는 우리나라 기업에서 경력직의 채용(buying policy) 방식이 확대되고 있지만 전통적으로는 육성형 HRM(making policy) 정책을 고수해 왔으며, 다국적기업에서는 구입형 HRM(buying policy)을 도입한 특징이 있다.

사례대상 기업을 살펴본 결과 생산직의 경우에는 기존의 인사관리에 대해 거의 손을 대지 않은 상태이다. 이는 생산직의 대부분이 노동조합의 조합원이기 때문이라는 이유가 크다고 생각된다. 그러나 조합원이 아닌 사무관리직을 대상으로는 성과주의형 임금체계를 도입하거나 조직의 구조 변화를 피하는 등의 모습을 보이고 있다.

이처럼 사례기업 모두에서 사무관리직의 일부 또는 전부에 대해 연봉제 등을 도입하고 있지만, 도입 정도가 국내기업보다 오히려 더딘 편이기 때문에 외국인투자기업의 특성으로 보기는 어렵다. 하지만 연봉제 등의 성과지향적 제도의 운영경험이 있기 때문에 우리나라의 기업에 비하여 보다 안정적으로 개선이 진행되고 있는 것으로 파악되었다. 기업 D는 경영권 인수 이후 높은 수준의 권한이 팀장에게 위임되어 팀원의 보상도 팀장이 결정하도록 함으로써 조직 운영의 형식과 내용을 모두 변경하였으며, 기업 A 역시 구입형 인사관리 방향으로 선회하고 있음을 볼 수 있었다.

이와 같이 현지화 정도가 높은 이유가 이들 외국인투자기업이 인사관리의 현지 관행을 존중하기 때문인지 아니면 노동조합의 존재로 어쩔 수 없이 존중하고 있는 것인지는 확인하기 어렵다. 다른 선행 연구의 결과를 보더라도 최근 인수합병을 통해 진출한 외국인투자기업들이 대체

로 현지의 인사관리 관행을 따르는 경향이 있다(노광표, 2002; 전국금속연맹, 2002). 하지만 다국적기업의 경영권인수 후 인사관리에서 변화 방향은 일정하게 감지되고 있다. 생산직은 노동조합의 영향으로 거의 변화된 모습을 보이지 않지만 사무관리직의 경우에는 지속적인 변화가 일어나고 있음을 알 수 있다. 물론 우리나라 기업도 연봉제가 도입되는 등 외국인투자기업 인사관리의 변화 속도가 느리게 진행되고 있기는 하지만 전체적인 인사관리의 방향이 본사의 인사관리를 모델로 현지에 적합하게 응용되는 것을 볼 수 있었다. 따라서 외국인투자기업에서의 인사관리는 전반적으로 현지화 수준이 높지만 사무관리직 인사관리는 본사의 영향을 강하게 받고 있다고 말할 수 있다.

생산직의 인사관리 중 본사의 영향을 받아 변화한 사례는 드물기는 하지만 찾아볼 수 있다. 기업 A에서는 인수 전까지 엔지니어 출신의 생산과장이 생산관리를 하였지만 현재는 현장의 생산직 출신이 직장으로 승진하여 생산관리를 하고 있다. 이에 따라 예전에는 과장과 반장 및 조합원간의 갈등 상황에서 노동조합의 대처가 용이하였지만 현재는 생산직 선배인 직장과의 충돌을 피하고 있으며, 대신 부서장을 현장에서의 협의대상으로 삼고 있다. 이러한 사례는 실제 작업현장에서의 관리자와 조합원간의 관계를 개선할 수 있는 인사관리의 한 방식으로 노사관계의 개선에 활용할 수 있음을 시사하고 있다.

2) 임원의 인사관리

일반 근로자에 대한 인사관리와는 달리 임원에 대한 인사관리는 대체로 본국의 관행을 많이 따르고 있는 것으로 보인다. 그 중 노사관계와 관련해서 가장 중요한 점은 임원들에게 성과주의와 계약주의를 강하게 사용하고 있다는 점이다. 즉 이들 외국인 투자기업에서 성과주의에 근거한 전문경영인체제가 들어서면서 그것은 오너의 지배구조에 익숙한 우리나라 근로자들에게 새로운 경영방식으로 다가오고 있다. 특히 성과주의에 입각한 전문경영인체제는 근로자들이나 노동조합에게는 단기 성과주의로 비쳐지게 된다. 외국인투자기업 경영진의 단기 성과주의가 노동조합의 단기적 성과주의와 대립하게 되면 곧 노사갈등으로 치달을

우려가 있다. 가령 기업 A의 노동조합은 경영진이 단기간에 수익이 나지 않으면 재계약이 위험하기 때문에 임기 내에 어떤 가시적 성과를 내기 위해 현장의 여러 조건을 고려하기보다는 성과주의적 경영을 고집하여 현장과의 충돌을 일으킨다고 보고 있다. 역으로 성과주의에 기초한 전문경영인체제가 문제시되는 곳은 주로 기업의 성과가 저조하거나 노사관계가 갈등적인 기업이다. 이러한 기업들에서는 경영진의 저조한 성과로 인해 임원들이 빈번한 교체의 대상이 되거나 아니면 교체되지 않기 위해 단기적인 가시적 성과를 내기 위한 무리수를 둘 수 있기 때문이다.

라. 노사관계에 관한 의사결정의 자율성

다국적기업의 경우 의사결정권이 궁극적으로는 본사에 있다는 특징이 있다. 이와 같은 의사결정권 원격성은 현지 지사의 노사관계에 영향을 미치는 중요한 요인으로 작용할 수 있다. 다국적기업들은 현지 지사들이 노사관계의 지역적 관습과 규칙을 준수하게 한다고 주장하지만, 노동조합에서는 다국적기업의 주장만큼 의사결정구조가 간명하지 않다고 주장한다.

효과적인 교섭 또는 여타의 규제의 중요한 전제조건은 교섭당사자들의 권한이 어느 만큼 확보되어 있는지에 있음은 주지의 사실이다. 노조는 현지 경영진과 교섭을 벌이고 있지만, 교섭 결과를 승인하는 진정한 힘은 외부, 즉 본부에 있다는 느낌을 받고 있다. 가끔은 권한이 어디에 있는지 파악하기가 어려운 경우도 있다. 외국인투자기업의 경영진은 본부의 지침을 따르고 있다고 주장하지만 본부는 현지의 경영진에게 결정권을 위임하고 있다고 주장한다.

의사결정의 집권성은 최종 근로조건 결정권을 가지고 있는 사람이 교섭 테이블에 나오지 않는다는 점을 함축하기 때문에 외국인투자기업의 노사관계가 우리나라 공공부문의 노사관계와 유사한 성격을 가지게 한다. 실질적 결정권자의 원격성 및 본사의 의사결정에 대한 집권성 등으로 인해 노동조합의 교섭력이 약화될 수 있겠지만, 우리나라의 노사관

계 관행상 그것은 오히려 노사갈등을 심화시킬 가능성을 가지고 있다. 노동조합은 이와 같이 객관적으로 불리한 여건을 보다 전투적인 행동으로 돌파하는 경향이 있기 때문이다. 이런 점에서 다국적기업이 외국인 투자기업에 어느 정도의 자율성을 부여하는 것은 불가피한데 그것은 외국인투자기업의 특성에 따라 노사관계 전략에서 다양한 편차를 보인다.

본 연구에서의 사례기업은 의사결정의 자율성 정도에 있어 다양한 편차를 보이고 있는데, 노동조합에서는 의사결정의 자율성에 대해서는 회의적인 평가를 내리기도 하지만 대체적으로 노사관계에 있어서의 자율성은 보장되어 있는 것으로 보인다. 그러나 그렇지 않은 대표적인 경우가 바로 기업 A이다.

기업 A의 경우 단체교섭시 의사결정의 집권성이 강한 것으로 보인다. 임금교섭시 본국과의 화상 연결 시스템을 설치하고 화상 비전을 통해 본국의 오더를 받고 협상에 임하며, 교섭중에도 협상을 중단하고 화상 TV를 통해 새로운 오더를 받는 경우가 있다.

기업 B의 경우 단체교섭은 국내 사장과 수행하는데 사장은 본인이 100%의 전결권을 가지고 있다고 말한다. 그러나 노동조합은 실제로 그렇지 않다는 인식을 하고 있다. 최고경영진은 연초에 본사와 경영협의회를 거치면서 연간 계획을 수립하는데, 이때 인건비 계획도 함께 제출하며 그 선에서 임금교섭의 타결을 유도하기 때문에 결국 본사의 통제를 받고 있다고 할 수 있다. 기업 B의 경우 이제까지는 최종 합의안이 본사와 합의한 선을 뛰어넘고 있다는 데서 알 수 있듯이 임금인상선에 대한 본사의 통제가 엄격한 것은 아닌 것으로 보인다. 이러한 특성은 의사결정의 위임이 높은 수준인 기업 E에서도 유사하게 나타나고 있다. 하지만 기업 B에서 한 가지 흥미로운 점은 노동조합이 과거와 달리 중노위를 최대한 활용하고 있다는 점이다. 본사가 임금인상의 합리적인 논리와 합리적인 절차를 중시하기 때문에 임금교섭 과정의 일환으로서 조정 중재 신청이 본사에 대한 설득력을 높이고 있다는 것이다.

앞의 이론적 논의에서 볼 수 있듯이, 의사결정구조의 집권성은 노사관계의 성격에 영향을 주기도 하지만 동시에 노사관계의 성격이 외국인 투자기업의 의사결정구조에 영향을 미치기 때문에 이들 사례기업에서

의사결정구조의 차이가 나는 것을 단선적으로 해석하기는 어렵다. 대체로 노사관계의 성격과 의사결정구조는 상호 영향을 미치는 두 요소로서 선순환구조와 악순환구조를 가지고 있는 것이 아닌가 추정된다. 의사결정의 자율성이 대체로 높다고 하더라도 본사에서는 노사간 교섭의 결과에 대하여 본사가 수용할 수 있는 범위를 넘어선 경우 다시 의사결정의 자율성을 제한할 가능성이 있는데, 아래에서와 같이 본사의 수용범위를 넘어선 기업 C의 사례와 같은 사항이 발생할 경우가 그러하다.

“2000년도에 한국인 부회장이 독일 경영자의 권한을 위임받아 단협을 체결하였다. 단협의 내용을 직접 검토한 독일 경영층들이 인정할 수 없다고 거부하였고, 결국 한국인 부회장을 해임하였다.”

외국인투자기업의 의사결정구조에 관한 다른 선행 연구 결과를 보더라도 위의 사례기업의 결과와 유사하게, 대체로 노사관계의 성격과 의사결정의 집권성 사이에는 상당한 연관성이 높은 것으로 드러나고 있다. 이것을 보다 구체적으로 보이기 위해 아래에 전국금속노동조합(2002)과 노광표(2002)에 나오는 외국인투자기업들의 의사결정구조를 나열하고자 한다. 참고로 아래의 외국인투자기업들은 대체로 갈등적인 노사관계를 보이는 곳들이다.

“한국케이즈: 경영층의 의사결정권이 결여되어 있다. 현지에서 투자 예산을 연간 예산에 포함해서 본사에 올리면 본사에서는 건축경영을 이유로 번번이 거절하고 있는 상황이며 퇴사나 생산량에 따른 부족한 인원이 있어서 신규 충원을 제안해도 잘 반영되지 않는 상황이다. 한국인 부사장과 아무리 많은 약속을 해봐도 케이즈 본사를 핑계로 사실상 약속을 파기하기 때문에 노사간 상호불신으로 이어져 새로운 분쟁의 씨앗을 뿌리고 있다.”

“한국오리베스트: 파업이 생기면 한국 사장이 일본 본사에 임금요구안을 제시하고 결정은 일본 자본이 한다. 그 결과 교섭이 지연되는 경향이 있다.”

“한국텔파이: 텔파이 회장이 텔파이 자회사에서 정리해고를 하지 않는다는 협약안은 수용할 수 없다고 표명하였다. 우여곡절 끝에 노사

의 잠정합의안은 그대로 통과되었다.”

마. 자본 철수 문제

신자유주의의 한 표현으로서 세계화는 경제적 힘과 시장의 법칙이 작동하기 유리하고 국가, 노조 등에 의한 경제외적 정치적 규제가 작동하기 어려운 환경을 조성한다. 국경을 넘나드는 자본의 유동성이 증가하고 외국인투자기업에서 자본 철수가 용이해지고 국가의 산업정책 및 노동정책의 수단이 약화되는 경향이 있다. 특히 노사관계가 갈등적으로 발전하는 경우 자본 철수 위협이 증가하는 경향이 있다. 외국인 투자기업은 전면적인 이전 암시를 통해 노동조합을 위협하거나 또는 일국의 파업에 대하여 생산을 일시적으로 타국의 자회사로 이전함으로써 사태를 유리하게 끌고 가려고 한다. 단기적·일시적 이전은 파업의 효과를 반감하고 장기적 이전은 노동조합에게 주는 영향력이 막강하다. 강재서·이근희(1992)에 의하면 자본 철수시 고려 사항은 생산 이전에 대한 노동조합의 저항, 다양한 기술 및 경제적 변수, 파업으로 인한 생산능력의 낭비, 국가간 생산의 차별 등이다.

이러한 자본 철수 위협 때문에 외국인투자기업의 근로자들이 가장 심각하게 받아들이는 것은 고용불안이다. 핵심기술의 대부분을 본국 내에서 개발하므로 외국인투자기업은 단순한 생산기능만을 수행하는 경향이 있어서 자본 철수가 발생하는 경우 외국인투자기업은 기술적 자립의 기반을 상실할 것이기 때문에 근로자들의 고용불안은 더욱 심각할 것이다.

전국금속노동조합(2002), 노광표(2002) 등 선행 연구에서도 외국인투자기업에서 분규가 발생하는 경우에 자본 철수 위협이 나오고 있으며, 분규 이후에 자본 철수는 아니더라도 투자가 줄어들거나 주변국에 대한 투자를 증가시키는 징후들을 볼 수 있다. 이것들을 보다 상세하게 살펴보기 위해 아래의 선행 연구들에 나타난 자본 철수 관련 사례들을 나열하고자 한다.

“한국케이즈: 신규투자 계획을 정확히 밝히고 있지 않기 때문에 자본

철수로 갈 가능성을 배제할 수 없다. 벨트 산업이 체인으로 전환되는 경향(SM5)이 있기 때문에 노사갈등이 있으면 ‘회사가 어렵다’ ‘자본 철수하겠다’ 등의 루머가 현장에 돌아다닌다. 한국게이츠의 경우 자본철수와 다른 문제이지만 파업시 제품의 해외공수 문제가 발생했다. 싱가포르에 있는 게이츠법인을 통해 국내 완성 자동차로부터 직접 발주를 받아 세계 각국 공장에서 공수하게 되었는데, 그 결과 파업이 장기화되고 파업 이후에도 근로자들의 동력이 약화되는 경향이 있다고 한다. 2002년에도 파업이 있었으나 찬성률이 과거에 비해 낮은 68%에 그쳤고 조합원들이 파업에 들어가면 또 해외공수가 되고 지난 파업과 같은 상황이 재현되지 않을까 우려하고 있다.”

“한국오리베스트: 일본 기술을 그대로 받아들여 생산하고 있기 때문에 일본의 단순한 하청 생산기지이다. 사측에서 향후 투자계획이 없다고 말하고 있다.”

선행 연구의 검토에서 살펴보았듯이 경제적인 논리에 따라 우리나라에 진출한 외국인자본이 우리나라에서 기업을 존속시키는 데 대한 이점이 사라지게 되면 한국피코나 한국수미다 등의 예에서와 같이 철수를 할 수도 있으며, 투자계획을 취소한다든지 하는 정책의 변화를 가져올 수 있다.

실제로 사례대상 기업 중 기업 C가 대전으로 이전하기 전인 1999년 천안공장시절 본사는 자본 철수에 대한 압력을 직접적으로 표시했다. 노동조합은 자본 철수를 하려면 하라는 식으로 정면 대응했는데, 파업 이후 판로가 막혀 일부 생산라인이 해외로 이전된 경험이 있다.¹⁴⁾ 그러나 현재는 핵심적인 연구기능이 독일 연구소에 집중되어 있고 한국에 있는 연구소 기능은 새로운 제품을 개발하기보다는 독일에서 개발한 기술을 한국 실정에 맞게 적용 또는 응용하는 수준이기는 하지만 새로운

14) 사측이 노동조합을 인정하지 않고 직장폐쇄를 단행한 원인은 노동조합측에서는 중간역할을 맡고 있는 한국 임원들이 현장 목소리를 제대로 위로 전달하지 않았기 때문이라고 주장하고 있다.

생산설비 확장에 투자할 계획이고, 한국 내 생산공장을 아시아 시장의 전략적 중간거점지역으로 상정하고 있기 때문에 자본 철수가 현실화되기 어려울 것으로 노조는 파악하고 있다.

기업 A는 노사관계의 갈등적 성격 때문에 자본 철수의 위험이 증가하는 기업으로 분류할 수 있다. 경영권 인수 후 초기에는 고용규모를 증가시켰으며, 국내의 인사담당 관리자들이 외국인에게 인적자원육성정책을 설득해서 인적자원에 대한 투자를 증가시켜 오다가 최근의 분규경험을 거치면서 외국인 경영자들이 그에 대해 회의적인 생각을 갖기 시작했다. 진출 초기에는 기술개발센터를 세우는 등 기술개발 의지를 보이다가 최근 축소시키고 있으며, 현재는 노사관계에 대한 우려 때문에 신규채용을 중지하고 인적자원에 대한 투자도 최소화하고 있다. 실제로 2002년 초의 파업시 프랑스 본사의 사장이 파업을 중단하지 않으면 자본을 철수할 수도 있다고 위협했지만 실행으로는 옮기지 않았다. 이와 같은 자본 철수 문제에 대해서도 기업 A의 노동조합도 그 심각함을 인식하고 있는 형편이다.

기업 B에서도 근로자들이 가장 두려워하고 많은 관심을 보이는 것은 고용안정 문제이다. 기업 B의 다국적기업은 중국 시장의 개방 및 아시아 시장을 겨냥한 전략기지화를 노리고 한국에 진출한 것으로 보인다. 기업 B의 노조는 모기업의 국제분업 체계 내로 편입하면 장차 물류기지화로 변할 위험이 있음을 우려하고 있다. 노조는 이 점을 우려하여 가능하다면 기업 B에 기술력을 보유 및 유지하려는 노력을 계속하고 있는 것으로 보인다. 자체 개발한 제품을 주로 판매하려고 노력하며, 외국에서 개발된 제품이 들어오면 기술 이전까지를 요청하고 있다고 한다. 그러나 전체적으로 외국인투자기업으로 전환한 이후에 R&D 투자가 줄어드는 추세에 있음을 우려하고 있다. 또한 동시에 기업 B의 노동조합은 사측에게 근로자들에 대한 인적자원개발 투자를 강력하게 요구하고 있다.

기업 D에서는 CEO가 본국으로 돌아가면서 임금수준이 2006년이면 독일과 같은 수준에 도달해 사업 전망이 어려울 것이라고 본사에 보고하였다고 한다. 물론 국내시장의 존재나 독일보다 높은 생산성 때문에

철수를 하지 않을 수도 있지만 최근에 중국 진출에 관한 이야기가 구체적으로 나오고 있다고 한다.

외국인투자기업의 철수가 단순히 노사관계에서 사용자의 교섭력을 강화하는 측면으로 활용되기도 하지만, 생산라인의 자동화 수준이 높아지고 직무단순화가 가속화되는 반면, 임금수준이 높아지게 되면 결과적으로 투자 동기의 저하로 작용할 수 있다. 사례기업들의 고임금은 우리나라에 대한 투자 메리트를 감소시키는 또 하나의 이유로 작용하고 있다.

본 연구의 사례기업들은 모두 국내시장이나 동아시아 시장을 겨냥하여 진출한 시장지향적 투자 동기를 가지고 있기 때문에 자본 철수에 대한 인내성(tolerance)의 수준이 높다고 할 수 있지만, 그러한 인내성 수준을 넘어서는 경우에는 자본 철수 문제가 발생하지 않으리라는 보장을 하기 어렵다. 특히 임금 수준이 모국의 임금 수준을 넘어서거나 노사갈등으로 인해 발생하는 생산 차질이 빈번하게 발생하거나 또는 갈등적 노사관계로 인해 뛰어난 경영기법의 이전이 차단되는 등 경쟁 우위에 심각한 훼손이 일어남에도 불구하고 노사관계의 개선 전망이 불투명한 경우에 자본 철수 문제가 다시 불거질 가능성을 배제할 수 없다.

바. 사례기업별 노사관계 특성의 요약

사례기업들은 대체로 노동조합의 존재를 존중하는 모습을 보이고 있다. 이점에 관해서는 유럽계 외국인투자기업과 미국계 외국인투자기업 간에 큰 차이를 보이지 않는다. 이런 점에서 현재 사례기업들 모두에서 근로자의 억압 모형을 보이지 않는다. 그리고 사례기업 모두에서 사전에 노동조합이 결성되어 있다는 점에서 무노조 HRM 모형도 발견되지 않는다.

사례기업들의 노사관계 관리상의 차이는 오히려 역사적으로 주어진 노사관계의 성격과 그에 따른 노동조합의 성격에 의해 더 많은 영향을 받고 있는 것으로 보인다. 이 점은 기업 A에서 보이는 노사관계 전략의 변화 움직임과 투자의 축소 경향성에서 부분적으로 찾아볼 수 있다. 그

러한 경향성이 자본의 철수를 지향하는 것인지 아니면 노사대립적 국면으로의 전환을 지향하는 것인지 아니면 일시적 위협에 불과한 것인지 전망하기는 어렵지만, 전국금속노동조합(2002)의 사례기업들과 비교해볼 때 갈등적 노사관계를 보이는 기업들의 노사관계 태도 변화와 일관된 모습이다. 심한 경우 이들 기업에서는 노사관계를 개선하려는 노력마저 포기한 듯한 모습도 발견된다.

기업 A의 경우에도 노사관계를 개선하려는 지속적인 노력이 있었다. 인수 후 초기에는 한국의 노사관행에 대한 이해 부족으로 불필요한 갈등도 야기되었지만, 소모적인 교섭구조를 타개하기 위해 사측이 줄 수 있는 최고 수준을 첫 교섭에서 바로 제시한 것이 좋은 예이다. 그리고 노조의 산별교섭 요구에 대해서도 비교적 전향적인 태도를 보이고 있다. 기업 A에서는 특히 근로자들과 다양한 형태의 정보공유를 실천하고 있다. 최고경영자가 근로자 10여 명과 식사하면서 담소하는 주단위 정보공유회의, 사장을 포함한 임원 및 간부들이 근로자들 앞에서 자신의 업무 결과를 보고하는 월단위 경영설명회, 직만장들에 대한 반기별 경영설명회, 다수의 승진 및 승격자들에 대한 회식, 사원 가족까지 초청하여 전근로자 앞에서 경영설명회를 열기도 하였다. 열린 경영의 실천은 기업 A의 모기업이 의사소통을 중시하는 기업문화를 가지고 있는 데서 연유하지만, 한국인 중간관리자들의 역할도 컸던 것으로 보인다. 외국경영자들도 노조를 존중하는 태도를 보이고 있다. 그러나 그들은 노조를 성장한 인격체로 존중하고 노조도 그에 걸맞는 태도를 보이기를 원하는데 장기간의 파업 이후 기존의 노조관을 회의적으로 보기 시작하고 있다고 한다.

기업 A에서는 노조와 근로자의 경영참여가 일시적이고 비공식적인 형태를 취하고 있는 것으로 보인다. 개선활동처럼 근로자 개인의 참여 활동은 노조가 반대하여 공식적으로 추진하지 못하고 있지만 근로자들의 비공식적인 참여는 허용하고 있다. 사측이 안전 문제나 근로환경 문제 등 노사가 함께 해결할 사안이 있는 경우에 노동조합의 참여를 장려하는 경향이 있다. 기업 A는 이와 같은 노사관계 개선 활동에도 불구하고 2001년과 2002년 장기간의 파업이 계속 발생하면서 사측의 노사관계

관리가 대립적인 태도로 변모될 위험이 있는 곳이다. 더구나 기업 A의 노사관계 개선 활동에 한국인 노사담당 관리자의 역할이 컸던 것으로 보이고, 그것이 모기업의 공식적인 입장인지가 불분명하다. 이러한 특성으로 인해 노사관계 개선 활동이 성공적인 모습을 보이지 못할 경우에는 갈등적 노사관계로 변질될 가능성이 높은 것으로 보인다.

기업 B의 경우에는 최고경영자가 한국인이고 다른 외국인투자기업에 비해서는 상당히 높은 수준의 자율권을 제공받고 있기 때문에 사례기업 중에서 노사관계 관리의 현지화가 가장 잘 이루어진 곳으로 보인다. 그러나 모국에서 파견된 일부 임원들이 한국의 노사관계 관행을 무시한 관리방식으로 단기적인 노사갈등이 발생한 경험이 있다. 기업 B의 경우 자칫 최고경영자와 본사간의 갈등이 생길 우려가 있는 곳이다. 기업 B의 경우에는 독특하게 노조가 자본 철수에 대비하여 근로자들의 고용안정을 위한 방안을 추구하고 있다는 점이다. 가능하면 국내의 기술력을 높은 수준에서 유지하려고 하는 점이나 제품생산에서 자립적 자기완결성을 가지려고 노력하는 점, 인적자원에 대한 투자를 높은 수준에서 요구하는 점 등이 그러한 예에 속한다. 노조가 무엇보다도 노사관계를 비합리적인 갈등으로 몰고 가는 경우 자본 철수에 노출될 위험이 있음을 인식하고 가능하면 합리적인 논리와 합리적인 절차를 거쳐 요구 조건을 제시하는 전략을 취하고 있다.

기업 E 역시 기업 B와 마찬가지로 최고경영자가 한국인이며 다른 외국인투자기업에 비하여 자율권의 수준이 높은 편이다. 기업 E는 오히려 외국인투자기업의 특성보다는 국내기업의 노사관계 특성을 더 많이 보이고 있는데, 이는 인수 전의 경영자가 그대로 유지되고 있으며 경영권이 다국적기업으로 넘어간 후에도 회사의 경영에 별 다른 영향력을 행사하고 있지 않은 데 기인한다. 이러한 특성은 기업 E의 경영성과가 본사의 개입 없이도 매우 좋은 상태를 유지하기 때문인 것으로 보이며, 노동조합에서도 경영권 이전과 다름없는 노동조합 활동을 유지하고 있다. 한국인 최고경영자가 경영권 변동 후 환경의 변화에 대한 이야기를 하고 있기는 하지만 아직까지는 전형적인 외국인투자기업 노사관계와는 다소 거리가 있는 모습을 보이고 있다. 그러나 앞으로의 노사관계에 있

어 본사의 영향력을 감안한 전략 및 정책의 수립이 노사 양측에 필요한 시점으로 보여진다.

기업 D는 사례기업 중 해외 철수의 위험이 상대적으로 높은 편인 것으로 생각된다. 현재의 노사관계는 노사간의 힘의 균형이 어느 정도 이루어져 진행되는 것으로 평가할 수 있지만 높은 임금수준에 비해 사업 전망을 좋지 않은 것으로 본사에서 인식하고 있으며, 이에 따라 제3국으로의 이전에 대한 이야기도 구체적으로 떠돌고 있다. 그러나 노동조합에서는 별 다른 대응을 하고 있지 않으며 향후 노조의 위협요인으로 작용할 개연성이 높다.

기업 C는 2001년 독일 보쉬 평의회회장의 방문을 계기로 사용자의 노동조합에 대한 인식이 전향적으로 바뀌게 되었고, 노사관계를 경영전략의 최우선으로 삼게 되었다. 현재 본사로부터의 노사문제에 대한 통제가 거의 없고 노동조합은 높은 수준의 현장 장악력을 바탕으로 노사관계의 주도권을 가지고 있는 것으로 평가된다. 조합원의 70%가 사무직으로 구성되어 있어 다른 사례기업에서보다 노동조합의 역량이 견실한 편이며 경영참여가 활발하게 이루어지고 있다. 앞으로의 노사관계에 따라 상호간의 이해추구를 통한 협력적 노사관계의 구축이 기대되고 있는 곳으로 평가할 수 있다.

5. 소 결

이상으로 외국인투자기업 5개 사의 노사관계에 대한 사례연구를 통해 외국인투자기업 노사관계의 특성과 문제점, 그리고 노사관계 전략과 효과성 등에 대한 논의를 전개하였다. 본 연구의 분석 틀은 외국인투자기업의 외적 환경 및 주·객관적 조건과 그 속에서 전개되는 외국인투자기업의 노사관계 전략 등 두 가지 요소의 통합적 관점에 근거하고 있다. 외국인투자기업 노사관계의 특성을 결정하는 외적 환경과 객관적 조건으로서 인수합병 이전의 구조조정과 노사관계의 성격, 모국의 경영관행, 투자 동기, 설립 유형, 제도적·문화적 차이 등을 고려하고 노사관계 전략 변수들로서 경영관행의 변화, 현지화 문제, 의사결정구조의 자

율성 부여 전략, 노무관리 및 인사관리 전략, 자본 철수 문제 등을 설정하였다.

본 연구의 사례기업들의 경우에도 외국 선행 연구들의 결과와 일관되게 외국인투자기업의 모국과 우리나라의 문화적 차이, 제도적 차이가 노사갈등을 야기하고, 의사결정의 집권성이 단체교섭의 효율성 저하와 노사갈등의 증가를 낳는 측면이 확인되고 있으며, 노사갈등의 심화와 함께 자본 철수 문제가 불거질 가능성이 농후함으로 보여주고 있다. 그러나 사례기업들에서 외국인투자기업의 특성 때문에 불필요한 노사갈등이 생겨나는 경우들은 있지만 그것이 사례기업들이 외국인투자기업이기 때문에 국내기업보다 더 갈등적인 노사관계를 가지고 있다는 말은 아니다. 오히려, 사례기업들 중에서 노사관계 개선을 위해 노동조합을 존중하고 노동조합 활동에 대한 불법적 개입을 하지 않으며 우리나라 노사관계의 관행을 존중하여 현지화 정책을 적극적으로 구사하는 기업도 있다.

이상의 사례 연구를 통해 외국인투자기업 노사관계의 특성에 관해 도출할 수 있는 몇 가지 결론은 다음과 같다.

첫째, 외국인투자기업의 노사관계는 인수 이전 기업의 노사관계에 의해서 강한 영향을 받고 있다. 지난 IMF사태 이후 인수합병을 통해 외국인투자기업이 된 경우 대부분 인수 전후의 시기에 구조조정을 둘러싼 노사갈등에 휘말리면서 갈등적이던 노사관계가 더욱 악화된 상태에서 외국인투자기업으로 출발하고 있기 때문에 기존의 갈등적 노사관계가 지속되는 특성을 가지고 있다. 바로, 이 점 때문에 사례기업들 중 인수 이전에 서로 협력적 노사관계를 유지해 오다 구조조정을 노사협력적으로 원만하게 치러 낸 기업의 경우에는 대체로 인수 이후에도 노사관계가 심각한 갈등적 수준으로 발전하지 않는 모습을 보여주고 있다. 반면에, 인수 이전에 구조조정 과정에서 심각한 노사갈등을 경험한 경우에는 외국계 기업으로 인수합병된 이후 기업 내에 갈등적 요인이 존재하지 않는 경우에도 사실상 기업 외부의 문제를 둘러싼 노사분규가 발생하는 경우들도 발견된다. 이런 점에서 사례기업들에서 발견되는 노사갈등의 많은 부분은 외국인투자기업의 특수성에 기인하기보다는 과거의

갈등적 노사관계의 연속선상에 서 있는 것으로 보인다.

둘째, 외국인투자기업의 시장지향적 투자 동기는 노사관계의 안정적 발전에 있어서 중요한 요소인 것으로 보인다. 1980년대 말에서 1990년대 초반 자본을 철수한 기업들이 주로 저임금을 노린(social dumping)의 외국인투자기업들이었다면, 노사관계의 악화와 임금 상승에도 불구하고 최근 외국인투자기업이 우리나라에 진출하는 배경은 그들의 시장지향적 투자 동기에 있다. 시장지향적 투자 동기는 집단적 노사관계의 발전에도 불구하고 우리나라에 뿌리를 내릴 수 있다는 점에서 자본 철수의 문제가 적을 뿐 아니라, 그렇기 때문에 그들은 역으로 노사관계를 개선하고자 하는 의지를 가질 수 있다. 그러나 시장지향적 투자 동기를 가지고 있는 기업일지라도 노사관계의 악화에 대한 그들의 참을성 수준을 높인다는 의미일 뿐이기 때문에 여전히 그들에게 노사관계는 투자결정에서 중요한 의미를 가진다.

셋째, 외국인투자기업들은 모기업의 경영방식을 부지불식간에 이식하는 경향이 있다. 대표적인 관리방식의 변화는 우리나라의 관리방식에 뿌리 깊이 남아 있는 온정주의를 지양하고 규칙과 합리성에 의한 관리를 전면으로 내세우는 데 있다. 이와 밀접한 관련을 갖는 것으로서 불요불급한 비용을 엄격하게 통제하여 온정주의적 관리의 비용(가령 회식비용)을 허용하지 않는 경향을 보여주고 있다. 이러한 관리방식의 변화는 그 동안 온정주의적 문화에 젖어 있던 우리나라 근로자들과 관리자들에게 문화적 이질감을 주고 있으며, 어떤 경우에는 노사갈등으로 발전하는 경우도 발견된다.

넷째, 외국인투자기업은 ERP나 개선활동 등 모기업의 뛰어난 작업방식과 관리방식을 이식하려고 시도하고 있지만 노동조합에 의한 반대로 도입이 최소한으로 제한되거나 저지되는 경향이 있다. 다국적기업이 갖고 있는 장점 중 하나가 세계적 규모로 생산을 조직하고 그 중 가장 우수한 경영관행을 다른 지사들에게 전파·공유하는 데 있다면, 이러한 best practice의 전파 및 공유에 대한 노동조합의 억제 효과는 외국인투자기업의 경쟁우위 창출에 방해가 될 뿐 아니라 우리나라 사람들이 외국인투자기업을 통해 외국의 뛰어난 경영관행을 학습할 수 있는 기회를

상실하는 셈이다.

다섯째, 제도적·문화적 차이로 인한 노사갈등은 외국인투자기업의 진출 초기에 자주 발생하는 문제이다. 특히 우리나라의 기업별 노동조합 형태와 관련된 노사관행에 대한 이해 부족으로 발생하는 갈등이 많다. 가령 전임자 급여 지급 문제, 노조사무실의 기업 내 위치, 그리고 사업체 내의 과업 행위 등이 그것이다. 그 중에서도 특히 사내에서 공장점거의 형태를 취하면서 빈번히 법의 선을 넘는 과업 형태에 대한 문제 제기가 가장 많은 것으로 보인다. 그 밖에 법을 준수하지 않는 노사관행과 그에 대해 법을 집행하지 않는 정부의 태도 등에 대해서도 불만을 제기하고 있다. 이러한 갈등은 어떤 형태로든 우리나라의 노사관계제도와 관행에 대한 적응 과정을 통해 점차 감소하는 경향을 보이고 있다. 그러나 그러한 갈등이 해소되었다기보다는 수면 아래로 잠복했다고 보는 것이 더 정확할 것이다.

여섯째, 외국인투자기업에서 노사관계 관리의 자율성 문제가 부각되고 있다. 노사관계가 갈등적으로 발전하면서 노무관리 담당자가 우리나라 출신들에 의해 교체되거나 또는 그들에 대한 노무관리의 권한이 강화되는 경향이 있지만, 또한 동시에 본사에 의한 직·간접적인 통제도 강화되는 경향을 보인다. 이 점은 외국인투자기업의 노사관계에서 교섭 결과들이 본사의 경영진들에게 설득력이 없고 또한 노사관계가 개선의 가능성들이 보이지 않은 데 기인하는 것이 아닌가 보인다. 이런 점에서 노사관계 관리의 자율성은 노사관계의 성격에 영향을 미치기도 하지만 역으로 노사관계의 성격에 의해 영향을 받기도 하는 측면이 있다.

일곱째, 외국인투자기업의 사용자측이 온정주의적 노무관리를 통해 노동조합 활동에 개입하는 흔적이 발견되지 않는다. 이 점은 이제까지 온정주의적 노무관리 방식에 젖어 있던 중간관리자들에게 실탄을 없애는 효과를 가져와 노사간의 역학구도가 노동조합쪽에 우세하게 기우는 결과를 낳았다. 노동조합이 강화된 힘을 합리적으로 구사하지 않으면 이 점은 단기적으로 외국인투자기업의 노사관계를 어렵게 만드는 한 요인이 된다.

여덟째, 노동조합의 인사관리 변화에 대한 저항으로 인해 외국인투자

기업들이 노사관계 개선을 위한 HRM 전략을 구사하기 어려운 실정에 있다. 온정주의적 노무관리와 HRM 전략을 모두 구사할 수 없는 상황에서 외국인투자기업이 주체적으로 노사관계를 개선할 수 있는 방법은 노조를 경영파트너로 존중하는 방안이 거의 유일하게 남아 있다고 할 수 있다. 이것이 가능하기 위해서는 노동조합이 경영참여에 대한 적극적인 의지와 그에 필요한 전문역량을 갖추는 것이다. 사례기업 중 한 곳에서 부분적 자본 철수를 경험한 이후 노동조합도 경영참여에 적극적인 모습을 보여주는 것이 확인되고 있는데, 이것이 한 사례가 될 수 있다.

아홉째, 사례기업들에서 여전히 자본 철수 문제는 남아 있다. 노사관계로 인한 비용 부담이 계속 증가하고 노사관계에 대한 개선의 여지가 없는 경우 자본 철수 문제가 발생하지 않을 보장이 없다. 특히 최근 사례기업 중 일부 기업에서 인적자원과 R&D에 대한 투자가 감소하는 경향이라든가 중국 진출을 위한 준비에 들어간 점, 본국의 임원이 본국으로 되돌아가면서 지나친 인건비 부담으로 사업 유지의 이점이 사라지고 있다는 보고를 했다는 사실로부터 자본 철수 문제가 거론되고 있음을 알 수 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 노동조합이 강화된 조직력을 얼마나 현명하게 구사하느냐의 문제가 제기된다. 기업의 경영에 대한 책임을 분담하지 않은 단순한 투쟁노선이 외국자본의 철수를 막아내기에 얼마나 큰 힘을 발휘할 수 있을지 의구심이 가지 않을 수 없다. 이런 점에서 기업의 경영활동과 경제법칙에 대한 더 많은 관심과 경영참여를 통한 권한과 책임의 공유가 필요할 것으로 보인다.

V. 외국인투자기업 노사관계전략의 영향요인과 효과 : 통계분석

1. 들어가는 말

본 장은 외국인투자기업의 노사관계전략 형성에 영향을 주는 요인과 노사관계 전략이 노사관계의 성격에 미치는 효과에 관한 몇 가지 통계 분석을 시도하고자 한다. 본 실증분석의 이론적 배경은 제Ⅱ장의 선행 연구와 제Ⅲ장의 사례연구에 근거를 두고 있기 때문에 본 장은 이론적 논의를 생략하기로 한다. 이론적 논의를 생략하는 것은 또한 이론적 논의를 체계화하지 않고 자유롭게 탐색적 연구를 시도해 보고 싶은 욕구에서 기인하기도 한다.

우리나라 노사관계 시스템은 아직도 기업별 노동조합의 성격이 강하기 때문에 노사관계 시스템 자체가 외국인투자기업에게 경직적으로 보이는 것은 아니다. 이런 맥락에서 우리나라에 진출한 외국인투자기업들이 우리나라의 노사관계제도에 대해 불만을 가진 것은 오히려 사업체 내의 노조 사무실과 파업, 전임자 급여 지급 등 기업별 노사관계제도의 성격들인 점에 있음을 이해할 수 있다. 사실 외국인투자기업에게 부담을 주는 것은 우리나라 노사관계의 갈등적 성격이라는 관행적 측면이 강하다. 기업별 노조의 형태를 취하고 있는 우리나라의 노사관계제도에서 이러한 노사관계의 갈등적 관행도 기업별 형태를 취하고 있다. 이런 점에서 갈등적 노사관계의 성격도 결국 개별 기업 차원에서 우선적으로 해결되어야 하는 성격을 갖고 있다고 할 수 있다. 이런 시각에서 본 연구는 우리나라에 진출한 외국인투자기업들이 개별 기업 차원에서 종업원들과 노동조합들을 대상으로 하여 펼쳐는 노사관계 안정화 전략을 중심으로 해서 살펴보고자 한다.

외국인투자기업 노사관계 전략으로서 본 연구에서 주목하고 있는 요소들은 근로자들에 대한 인사관리전략으로서 HRM 전략, 노동조합에 대한 노무관리 전략으로서 상호 이해추구 전략(mutual gain), 그리고 현지 노사관계의 존중 전략과 노무관리의 자율권 제공 등 네 가지이다. 그리고 덧붙이자면 외국인투자기업들이 노사관계의 악화에 대한 하나의 극단적 대응책으로서 자본 철수 문제를 고려하고 있다는 것이다. 이상의 노사관계 전략은 제Ⅱ장의 선행 연구와 제Ⅳ장의 사례연구에서 도출된 것들이다.

외국인투자기업, 그 중에서 특히 다국적기업은 국내의 토착기업보다 노사관계에서 경제적 자원이 훨씬 풍부하다는 장점이 있음에 반해 외래성비용의 약점이 있다는 점을 제Ⅱ장의 선행 연구에서 확인하였다. 전자는 대개의 국내 토착기업보다 상대적 경쟁우위를 가지고 있다는 점, 세계적 규모로 생산을 조직할 수 있는 힘과 국경을 넘나드는 자유로운 이동, 높은 수준의 경영 노하우 등에서 유래하고 후자는 외국인기업이라는 점에서 기인한다. 국내의 근로자들과나 중간관리자들이 부지불식간에 가지고 있는 민족의식이나 문화적·제도적 차이로 인한 여러 가지의 리스크와 불확실성 등으로 인해 외국인투자기업이 근로자들에게 접근하기 어려운 측면이 존재한다. 본 연구는 전자를 외국인투자기업이 가지고 있는 경제적 측면의 장점이라 부르고, 후자를 정치적 측면의 약점으로 부르고자 한다.

경제적 측면의 강점으로 인해 외국인투자기업은 노동조합이나 근로자들에게 자본 철수나 생산축소 위협 등을 통해 상대적 교섭력을 높이는 측면이 있을 수 있지만, 정치적 측면의 약점으로 인해 근로자들을 상대로 하는 정치적 설득에 의해 노동조합의 힘을 약화시키는 전략을 구사하기 힘들다. 제Ⅳ장의 사례연구에 볼 수 있듯이, 자본 철수는 기업도 많은 피해를 감수해야 하는 극약처방으로서 극단적 상황에서나 취할 수 있는 조치이다. 외국인투자기업이 오히려 일상적 노사분규 상황에서 속수무책인 경우들이 왕왕 발견된다. 한편 외국인투자기업이 갖는 경제적 자원의 풍부함은 근로자들에게 높은 수준의 임금과 유리한 근로조건 등 무노조기업에서도 노조가 존재하는 것과 같은 환경을 조성함으로써 근

로자들이 노조의 필요성을 느끼지 못하도록 유도하는 전략(HRM 전략)이나 노동조합을 적극적으로 존중하여 기업 경영의 여러 측면에 참여시킴으로써 노조의 목소리효과(voice effect)를 높이는 전략(상호이해추구 전략)도 구사하게 하는 물질적 토대를 이룰 수 있다. 이런 문제의식에서 본 연구는 HRM 전략과 상호이해추구 전략을 각각 외국인투자기업의 노사관계 전략의 구성요소들로 파악하고자 한다.

본 연구는 외국인투자기업의 노사관계 전략에 대한 또 다른 구성요소들로서 외국인투자기업들이 우리나라의 노사관계 제도와 관행을 얼마나 존중하는가(노사관계의 현지화 정도)와 현지 경영자들에게 노사관계 관리의 권한을 얼마나 많은 수준에서 위임하고 있는가(노사관계 관리의 자율권 위임 정도)를 주목하고 있다. 두 집단의 이해가 상대적으로 솔직하게 표출되는 노사관계는 기업의 경영성과와 직결되지만, 동시에 근로자들의 정당성과 동의를 얻어야 되는 측면이 있기 때문에 사회·문화적 요소의 영향을 강하게 받는 영역이다. 현지 노사관계에 대한 존중은 한편으로 불필요한 갈등을 줄여 주는 측면이 있지만 동시에 익숙하지 않은 방식으로 노사관계를 관리해야 한다는 측면에서 외국인투자기업의 외래성비용을 증가시키는 측면도 있다. 노사관계 관리의 자율성 정도도 노사관계의 현지화 정도와 밀접한 연관성을 가진다. 노사관계 관리를 현지 경영진에게 높은 수준에서 자율권을 위임하는 경우에 현지의 문화와 제도에 적합한 관리방안을 찾을 수 있는 이점이 있지만, 동시에 지역적 및 문화적 거리감을 이용한 현지 경영진의 도덕적 해이나 노동조합과의 담합행위 등으로 인해 사용자측의 교섭력이 약화될 수 있다. 노사관계의 자율성은 거꾸로 현지 경영진의 노사관리 역량이나 노사관계의 갈등적 성격에 의해서도 영향을 받을 수 있다.

마지막으로 본 연구는 외국인투자기업의 자본 철수 문제를 살펴보기 위해 노사관계의 성격에 따라 외국인투자기업의 투자행위에 변화가 있는지도 분석하고자 한다. 외국인투자기업의 투자행위를 살펴보기 위해 외국인투자기업의 노사관계가 투자행위의 한 근거가 되는 경영성과에 어떤 영향을 미치고 있는지 살펴보았다. 또한 동시에 외국인투자기업의 투자 동기가 외국인투자기업의 노사관계와 투자행위 사이의 관계에 조

절작용을 하고 있는지도 알아보았다.

2. 자료 및 기초통계

본 연구는 1999년 한국노동연구원이 실시한 「외국인투자기업의 노사관계 실태조사」에 근거하고 있다. 이 설문조사는 외국자본의 지분율이 50% 이상인 외국인투자기업 중에서 기업규모가 15인 이상인 650개 사업체 전체를 대상으로 실시하였는데, 그 중 485개 업체가 설문조사에 응답하였다. 위 설문조사에는 국내 현지법인만을 포함하고 외국기업의 지점은 제외하였다. 조사 방식은 실사업체를 통한 우편조사를 사용하였다. 이 자료는 박우성(2000)에 의해 일차적으로 사용되었기 때문에 그 밖의 상세한 내용은 박우성(2000)을 참조하기 바란다.

본 연구는 위의 자료 중에서 제조업체 275만개를 대상으로 분석하고 있다. 사례연구를 수행하는 가운데 외국인투자기업 중 서비스업의 노사관계가 다소 이질적인 성격을 갖고 있음이 확인되었기 때문에 본 연구에서는 제외하였지만, 제조업체만을 대상으로 한 분석 결과와 전 표본을 대상으로 한 분석 결과에 큰 차이가 발견되지 않았음도 미리 밝혀 두고자 한다.

본 연구에서 사용된 자료의 특성에 관한 기초 통계가 사용변수들을 중심으로 <표 V-1>에 정리되어 있다. 산업별로 보면, 석유/석탄/고무/플라스틱 등 화학산업과 기계/장비/조립기계 등 금속산업이 각각 30.4%와 48.6%로서 압도적 다수를 차지하고 있고, 나머지 업종은 10% 미만을 차지하고 있다. 외국자본을 권역별로 살펴보면, 유럽계가 35.5%로서 가장 많고, 이어서 일본계 33.1%, 그리고 미국 캐나다 등 북아메리카계가 29.4%이다. 표본기업들은 평균적으로 우리나라에 진출한 지 12.3년되었고, 진출방식으로는 신규설립 방식이 76.7%, 인수합병 방식이 9.3%이고 나머지는 단순출자 방식이었다. 표본기업의 평균 고용규모는 약 210명이고 1998년 자기자본 대비 순이익률¹⁵⁾이 46.5% 정도로서 경제위

15) 1998년 자기자본금에 관한 자료가 조사되지 않았기 때문에 1999년 자기자본금을 분모로 사용하였다.

기가 한창이던 시기에도 높은 수익성을 보이고 있고 매출액도 증가하고 있다. 호전=3, 그저 그렇다=2, 악화=1로 측정된 경영상태 변수의 평균도 2.8점을 얻어 경영상태에 관한 정성적 평가에서도 많은 기업들이 호전된 것으로 보고 있다. 이러한 경영상태가 반영되어 향후 투자를 더욱 확대할 것이라는 기업이 55.6%로 절반 이상을 차지하고 있다.

〈표 V-1〉 기초 통계

변 수	N	평균(표준편차)
노조 존중(5점 척도)	251	3.331(1.248)
log(매출액 증가율)	205	0.187(0.697)
순이익98/ 자기자본99(%)	204	46.47(115.06)
경영상태(3점 척도)	252	2.802(0.505)
투자 확대 전망(더미)	252	0.556(0.498)
노동조합(더미)	257	0.315(0.465)
최근 3년간 파업(더미)	81	0.185(0.391)
투자결정시 노사관계 고려(4점 척도)	248	3.173(0.757)
외국자본 진출 이후 기간(년)	257	12.245(8.545)
인수합병 방식 진출(더미)	257	0.093(0.292)
신규설립 방식 진출(더미)	257	0.767(0.424)
고용규모(명)	257	210.128(375.501)
미국·캐나다계(더미)	245	0.294(0.456)
유럽계(더미)	245	0.355(0.48)
일본계(더미)	257	0.331(0.471)
음식료 및 담배	257	0.051(0.22)
섬유/의복/가죽	257	0.031(0.174)
목재/가구	257	0.008(0.088)
종이/인쇄	257	0.039(0.194)
석유/석탄/고무플라스틱 등	257	0.304(0.461)
비금속광물	257	0.023(0.151)
제1차금속	257	0.008(0.088)
조립/금속제품/기계/장비	257	0.486(0.501)
기타 제조업	257	0.043(0.203)

표본기업 중 31.5%에서 노동조합이 조직되어 있고, 유노조기업 중 18.5%가 1997~99년 사이에 최소한 한 번 이상 파업을 경험하고 있다. 노조조직률은 국내기업들에 비해 높은 편이 아니지만, 유노조기업의 분규발생 비율은 높은 편이다. 투자결정시 노사관계 고려 변수는 표본기업들이 투자결정을 할 때 노사관계를 어느 만큼 고려하는가를 가리키는 변수인데, 매우 고려=4, 약간 고려=3, 별로 고려하지 않음=2, 전혀 고려하지 않음=1로 측정되었다. 이 변수에 대한 표본기업들의 평균점수는 3.2점 정도로서 높은 편이다.

외국인투자기업의 노사관계에서 발생하는 문제 중 하나인 자본 철수 문제를 간접적으로 짚어 보기 위해 유노조기업과 무노조기업 사이에 경영성과 및 투자의지에 차이가 있는지를 살펴보았다. 이를 위해 유노조기업과 무노조기업의 매출액 증가율, 자기자본 대비 순이익률, 경영상태에 대한 정성적 평가, 그리고 투자 확대 의향 터미 변수 등의 평균 차이를 살펴보았는데, 그 결과가 <표 V-2>에 정리되어 있다. 그 결과를 보면, 매출액 증가율이나 자기자본 대비 순이익률, 경영상태 등 성과지표 모두에서 더 높은 값을 가지고 있고, 투자 확대 전망에서도 더 높은 수치를 보이고 있다. 이상의 결과를 보면, 노동조합의 존재가 외국인투자기업의 경영성과와 투자행위에 일정한 영향을 미칠 가능성이 있음을 알 수 있다.

외국인투자기업의 노사관계가 이질적 문화와 제도 속에서 사업을 운영하는 데 따르는 외래성비용을 부담한다면, 외국인투자기업이 우리나라에 진출한 이후 지난 기간에 따라 노사관계가 어떻게 변화하고 있을

<표 V-2> 노동조합과 경영성과 및 투자 의도

변 수	무노조기업		유노조기업	
	N	평균(표준편차)	N	평균(표준편차)
log(매출액 증가율)	138	0.255(0.788)	67	0.048(0.425)
순이익98/자기자본99(%)	137	52.221(131.156)	67	34.720(71.147)
경영상태	171	2.854(0.456)	81	2.691(0.584)
투자 확대 전망(터미)	171	0.596(0.492)	81	0.469(0.502)

까는 자못 궁금한 사항이다. 외국인투자기업들이 우리나라의 제도와 문화를 습득하고 그에 적합한 노사관계 관리 방안을 찾아간다고 한다면 외국인투자기업의 노사관계는 시간이 지남에 따라 더 안정적으로 발전하리라는 예측을 가능하게 한다.

이를 정확하게 알아보기 위해서는 시계열자료나 패널자료가 필요하지만, 본 연구에서 사용하는 자료는 횡단면자료에 불과하기 때문에 진출 이후 경과한 기간과 노사관계의 성격 변수들간의 관계를 기초통계를 이용해서 개략적으로 살펴보고자 한다. <표 V-2>는 외국인투자기업이 우리나라에 진출한 이후 경과한 연도를 5년 단위로 구분한 기간별로 노사관계 변수들의 기초통계를 구한 것이다. 노사관계 변수는 노조 유무, 노사분규, 노사관계 분위기 등이다. 본 연구의 사용 자료에는 노사관계 분위기를 경영진과 종업원의 관계, 경영진과 노동조합의 관계로 구분해서 질문하고 있다. 그 중 후자는 유노조기업에 한해서만 질문하고 있다. 박우성(2000)에 의하면, 노사관계 분위기에 관한 문항은 Katz, Kochan, Gobeille(1983)에 의해 사용된 것들이다. 본 연구에서는 이들 변수들에 대한 요인분석의 결과 얻게 되는 요인점수를 이용하여 노사관계 분위기 지수를 만들었다.¹⁶⁾ 여기에 사용된 설문 문항과 요인분석 결과는 <부표 V-1>과 <부표 V-2>에 정리되어 있다.

<표 V-3>에 정리된 결과를 보면, 두 가지 뚜렷한 경향이 보인다. 하나는 진출 연령이 증가함에 따라 유노조기업의 비율이 증가하고 있다는 점이고, 다른 하나는 진출 연령이 증가함에 따라 유노조기업 내의 집단적 노사관계의 분위기가 우호적이고 노사분규 발생 기업의 비율이 감소하고 있다는 점이다. 반면에 무노조기업을 포함한 전체 표본에서 경영진과 근로자들의 관계는 진출 연령과 어떤 연관성이 발견되지 않는다. 이상의 결과는 외국인투자기업들이 점차 우리나라의 노사관계 환경에 적응하여 노조의 존재를 인정하면서 노조와의 관계를 안정적으로 발전·유지하고 있음을 보여주는 것이라 할 수 있다.

16) 경영진과 종업원 관계를 질문하는 설문 문항 중 하나에 대한 요인부하량이 낮게 나와서 그 설문 문항은 제외하였다. 제외된 설문 문항은 다음과 같다. '노사관계가 개선되기 위해 경영층과 종업원들이 더욱 협조할 필요가 있다'.

〈표 V-3〉 진출 이후 기간과 노사관계

표본	변수	5년 이하	5~10년	10~15년	16년 이상
전 체	노조	0.127(0.336)	0.160(0.370)	0.368(0.485)	0.579(0.498)
	노사관계 분위기 (근로자들과의 관계)	0.040(1.003)	-0.173(1.137)	0.078(0.977)	-0.014(0.906)
		(N=63)	(N=50)	(N=87)	(N=57)
유 노 조	분규	0.125(0.354)	0.500(0.535)	0.250(0.440)	0.061(0.242)
	노사관계 분위기 (노동조합과의 관계)	-0.238(1.336)	-0.259(0.919)	-0.134(1.228)	0.246(0.607)
		(N=8)	(N=8)	(N=31)	(N=33)

3. 외국인투자기업 노사관계 전략의 영향 요인

가. 노사관계 전략 변수들의 측정과 조작적 정의

앞에서 말한 대로, 본 연구에서는 HRM 전략, 사용자측의 노동조합 존중 태도, 노사관계의 현지화, 현지 경영진에 대한 노사관계 관리의 자율권 위임 등 네 가지 종류의 노사관계 전략 변수들을 사용하고 있다. 그 변수들의 측정과 조작적 정의는 다음과 같다.

먼저 HRM 전략에 관해서 살펴보면, 본 연구의 사용자료에서 인적자원관리 방식 중 HRM 기법과 관련된 문항들을 골라 요인분석을 수행하고 그 결과로 얻게 되는 요인점수를 HRM 전략 지수로 사용하고 있다. 본 연구에서 사용한 HRM 관련 문항들과 요인점수는 <표 V-4>에 정리되어 있다. 그 문항들은 높은 임금수준과 복리후생, 고용안정, 폭 넓은 인적자원개발 기회 제공, 성과공유, 정보공유, 근로자들의 참여와 자율권, 고충제기 창구 제공, 공정한 평가제도 등 HRM 전략으로 자주 등장하는 항목들이다. 박우성(2000)에 의하면, 이들 항목은 Arthur(1992)에 의해 개발된 지수들을 원용한 것들이다. 노동조합의 기능에 고용조건 개선과 근로자들에 대한 의사소통 통로를 확보해 주는 두 측면이 존재한다고 본다면, 이들 항목은 대체로 노동조합의 기능을 내포하고 있어서, 설사 노동조합이 없는 기업일지라도 노동조합이 존재하는 것과 같은 환경을 만들어 주는 것들임을 알 수 있다. 동시에 이들 항목은 노사

<표 V-4> HRM 전략 변수들의 측정과 요인분석 결과

	요인부하량
중요한 의사결정에 대해 자신의 의사를 표현할 수 있다.	0.622
의의를 제기할 수 있는 공식적인 창구가 있다.	0.620
정기적으로 회사의 중요한 결정이나 경영성과 정보를 제공한다.	0.657
전체적으로 종업원들의 숙련도가 높은 편이다.	0.450
직무관련 교육 외 폭 넓은 교육훈련 기회가 제공되고 있다.	0.569
복리후생이 다양하고 충분하게 제공되고 있다.	0.654
경쟁기업에 비해 임금수준이 높은 편이다.	0.673
능력개발과 승진이 중요한 인사정책으로 실시되고 있다.	0.742
가능한 한 비자발적 인원감축은 피한다.	0.576
회사나 팀이 달성한 성과를 다양한 방식으로 배분하고 있다.	0.597
경영진은 종업원의 의견을 듣고 수용하려고 노력한다.	0.757
종업원의 임파워먼트를 회사의 최고 목표로 생각하고 있다.	0.709
체계적이고 공정한 평가제도를 가지고 있다.	0.680
Eigenvalue(% Explained)	5.386(41.4)

주: 주요 성분분석법을 사용함.

관계가 안정적이고 협력적인 기업들에서 발견되는 인적자원개발, 정보 공유, 성과공유 등도 포함하고 있다. 이들 항목들에 대한 요인분석 결과는 하나의 요인으로 묶이고 있다.

둘째로, 사용자측의 노동조합 존중 태도는 사용자료에 있는 회사측의 노동조합 인정 정도를 이용하였다. 그 변수의 측정과 기초통계는 <표 V-4>에 정리되어 있다. 측정항목은 ‘절대 인정할 수 없다=1’에서 ‘경영의 파트너로 적극 인정한다=5’까지 5점 척도로 구성되어 있다. 다만 측정항목간의 거리가 일정한 등간거리 측정으로 보기 어렵기 때문에 본 연구에서는 이 점수의 표준화 값을 이용하고자 한다. 표본기업들의 노동조합에 대한 태도를 보면, 적극적 수용(27.49%)이나 적극적 반대(23.11%) 보다는 소극적 또는 제한적 수용(49.4%)이 가장 높은 비율을 보여, 외국인투자기업들 중 상당수가 여전히 노동조합에 대한 곱지 않은 시각을 가지고 있음을 알 수 있다.

〈표 V-5〉 사용자측의 노동조합에 대한 태도

측 정	빈도(%)
1. 노동조합을 절대 인정할 수 없다.	20(7.97)
2. 노동조합이 설립되지 않도록 적극적으로 노력한다.	38(15.14)
3. 노동조합이 설립되는 것은 인정하나 없는 것이 더 바람직하다.	101(40.24)
4. 필요하다고 판단되는 영역에 한해서 대화 파트너로 인정한다 .	23(9.16)
5. 노조를 협력자로 인정하는 것이 경영에 오히려 도움이 된다.	69(27.49)
평 균(표준편차)	3.33(1.25)

셋째로, 노사관계의 현지화 수준 변수는 사용자료에 있는 사용자측의 노사관계 현지화 정책 변수들을 사용하고자 한다. 노사관계 정책 현지화 변수는 ‘한국의 노사관계 관행을 인정하고 따라가는 편이다’와 ‘노사관계가 나라마다 특수한 것이므로 현지의 관행을 인정하는 것이 바람직하다고 생각한다’ 등 두 가지 항목이다. 이들 변수들은 5 점 척도로 측정되었다. 본 연구에서는 이들 두 변수들에 대한 요인분석의 결과 얻은 요인점수를 노사관계 현지화 지수로 사용하고자 한다.

넷째로, 노사관계 관리 자율성 변수는 사용자료에 있는 노사관계 관련 의사결정의 자율성 변수들에 요인분석을 수행하고 얻은 요인점수를 사용하고자 한다. 이들 항목의 측정과 요인분석 결과가 <표 V-6>에 정리되어 있다. 사용항목들은 크게 단체협약의 방식이나 구조 결정, 단체협약의 내용이 되는 임금 수준 및 복리후생 등의 결정, 파업에 대한 대응

〈표 V-6〉 노사관계 관리의 자율성의 측정과 요인분석 결과

측정 변수	요인부하량
단체교섭 구조나 방식의 결정	0.733
임금인상의 결정	0.857
보상체계의 결정	0.889
복리후생제도의 결정	0.815
파업에 대한 대응과 해결방안	0.741
Eigenvalue(% Explained)	3.277(65.5)

주: 주요 성분분석법을 사용함.

등으로 구성되어 있고, 척도는 외국 본사 결정 = 1, 외국 본사 사전 결재 = 2, 외국 본사와 사전 협의 = 3, 현지 결정 = 4 등이다. 요인분석 결과는 요인이 하나로 묶이고 있음을 보여주고 있다.

본 연구는 주요 독립변수들로 시장지향적 투자 동기, 차별화 경영전략, 투자결정시 노사관계의 고려 비중, 우리나라에 진출한 이후 경과된 기간, 진출 방식으로서 인수합병 방식, 모국 효과를 보기 위한 출신 국가를 미국, 유럽, 일본계로 범주화하여 사용하고 있다. 여기에는 보고되지 않았지만 산별 중분류도 독립변수로 포함하였다. 그 중 시장지향적 투자 동기와 차별화 경영전략은 여러 변수들에 대한 요인분석을 이용하여 조합한 변수들이다. 그 변수들을 만드는 데 사용된 측정항목들과 요인분석 결과는 <표 V-3>과 <표 V-4>에 정리되어 있다. Dunning (1993)의 외국자본 투자모형에서 시장지향 투자 동기는 지역우위에 해당하고 차별화 경영전략은 소유우위에 해당하지만, 양자 모두 외국인투자기업들이 안정적으로 투자를 하게 만드는 요인들이다. 외국인투자기업이 수동적으로가 아니라 적극적으로 노사관계를 개선하려고 나서기 위해서는 먼저 우리나라에 대한 투자 목적이 장기적이고 안정적인 필요가 있다는 문제의식에서 이들 변수들을 독립변수로 포함했다.

나. 회귀분석 결과

외국인투자기업 노사관계 전략의 결정 요인에 관한 회귀분석 결과가 <표 V-7>에 정리되어 있다. HRM 전략, 노조 존중 태도, 노무관리 자율성, 노사관계 현지화를 종속변수로 하는 회귀모형의 추정계수들이 제 1~4열에 각각 정리되어 있다.

먼저 HRM 전략을 종속변수로 하는 모형의 추정계수를 보면, 차별화 경영전략, 투자결정시 노사관계 고려 비중, 인수합병 방식의 진출, 북미계 외국인투자기업 등의 변수가 HRM 전략에 대한 영향에서 통계적 유의성을 가지고 있다. 차별화 경영전략을 구사하는 기업들이 대체로 경쟁력이 높고 자원이 풍부한 기업들이라는 점에서 소유우위가 높은 기업일수록 HRM 전략을 보다 많이 구사하는 경향이 있음을 알 수 있다. 여

기서 HRM 전략이 노사관계와 무관하게 전개되고 있는 것이 아니라
 점은 투자결정시 노사관계를 높은 비중으로 고려하는 기업일수록 HRM
 전략을 더 많이 구사한다는 점이다. 또 한 가지 흥미로운 점은 북미계
 외국인투자기업들이 HRM 전략을 보다 많이 구사하고 있다는 결과인
 데, HRM 전략이 미국 기업들의 인사관리 전략에 바탕을 두고 있다는
 점에서 이해할만한 점이다. 외국인투자기업의 노사관계 전략 중 무노조
 HRM 전략을 구사하는 기업들이 IBM이나 Kodak 등 주로 미국계 초우
 량기업들이라는 점(강재서·이근희, 1992)도 이와 무관한 것이 아니다.
 반면에 인수합병을 통해 진출한 기업일수록 낮은 HRM 전략을 보이는
 것은 인수 이전 기업의 잔재가 여전히 남아 있는 데 기인하는 것이 아
 닌가 추측된다.

다음으로 제2열에 정리되어 있는 사용자측의 노조존중 태도 결정 모
 형의 추정 결과를 보면, 차별화 경영전략과 고용규모, 그리고 북미계 외
 국인투자기업 변수 등이 통계적으로 유의한 추정치를 보이고 있다. 이
 러한 패턴은 노사관계 현지화를 종속변수로 하는 모형의 추정계수(제4

〈표 V-7〉 노사관계 전략 결정요인에 관한 회귀분석 결과: 전체 표본

독립변수	종속변수			
	HRM 전략	노조 존중 태도	노무관리 자율성	노사관계 현지화
상수항	-0.430 (0.547)	-0.276 (0.603)	-0.917 (0.588)	-0.533 (0.627)
시장지향 투자 동기	-0.00005 (0.063)	-0.056 (0.068)	0.008 (0.067)	0.064 (0.071)
차별화 전략	0.452*** (0.062)	0.208*** (0.068)	-0.094 (0.068)	0.189*** (0.072)
투자결정시 ir 비중	0.203** (0.079)	-0.012 (0.087)	-0.140 (0.086)	0.112 (0.091)
진출 연령	-0.010 (0.008)	0.008 (0.009)	0.011 (0.009)	0.003 (0.009)
인수합병	-0.676*** (0.235)	-0.127 (0.256)	-0.210 (0.250)	-0.314 (0.269)
log(고용규모)	0.049 (0.061)	0.217*** (0.067)	0.207*** (0.067)	0.152** (0.069)
북미계	0.358** (0.155)	-0.502*** (0.173)	-0.472*** (0.172)	-0.401** (0.180)
유럽계	-0.014 (0.151)	-0.193 (0.166)	-0.241 (0.163)	-0.284 (0.172)
R ²	0.345	0.177	0.168	0.124
N	223	220	214	223

주: * p<0.1(양측검증), ** p<0.05(양측검증), *** p<0.01(양측검증).
 산업중분류를 통제.

열)의 경우에도 유사하게 나타나고 있어서 사용자측의 노조존중 태도와 노사관계 현지화가 상호 연관성이 높은 변수들이 아닌가 추측된다. 실제로 두 변수간의 상관관계도 0.195로서 높게 나타나고 있다. 이들 사용자측의 노사관계 태도 변수들에 대해 차별화 전략이 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있는 점을 주목할 필요가 있다. 이 결과를 차별화 전략을 구사하는 기업일수록 HRM 전략을 구사한다는 결과와 연결시켜 볼 필요가 있다. 상호이해(mutual gain)를 추구하는 기업이 파트너로서의 노조에 대한 존중과 HRM 전략이 함께 구사된다는 점을 생각하면, 차별화 전략을 구사하는 기업일수록 상호 이해추구 전략을 구사할 가능성이 있음을 말해 준다. 그리고 북미계 외국인투자기업일수록 노조존중 태도와 노사관계 현지화가 줄어들고 있는 점은 앞서 지적한 대로 그들이 무노조 HRM 전략 또는 노조를 하위파트너로 인정하는 HRM 전략을 구사하는 것과 관련이 있는 것으로 보인다.

마지막으로 노무관리 자율성을 종속변수로 하는 모형의 추정계수들을 보면 통계적으로 유의한 변수들이 고용규모와 북미계 외국인투자기업 정도로 제한적이다. 이 중 북미계 외국인투자기업일수록 노조존중이 제한적인 점은 앞서 지적한 대로 그들의 HRM 전략과 관련이 있는 것으로 보인다.

이상의 결과 중 HRM 전략을 제외한 나머지 전략들은 노조의 존재 여부에 따라 달리 나타날 수 있는 성격들이다. 기업들이 노조를 적극적으로 수용하는 것이 아니라 소극적으로 수용하는 경우에는 노조의 존재와 그들의 활동 양식에 의해 사용자측의 노동조합에 대한 태도에 많은 변화가 있을 수 있기 때문이다. 이런 점에서 위의 분석결과는 무노조기업을 포함하는 표본에 대한 것이기 때문에 자칫 사실을 왜곡할 수 있다는 판단에서 <표 V-7> 제2~4열의 노조존중 태도, 노사관계관리 자율성, 노사관계 현지화 등의 모형들을 유노조기업 표본에 대해서만 분석하고, 그 결과를 <표 V-8>에 정리하였다.

유노조기업 표본에 대한 분석의 결과를 보면, 차별화 경영전략, 고용규모, 북미계 등의 추정치에 대한 통계적 유의성이 떨어지고, 대신 투자결정시 노사관계 고려 비중의 통계적 유의성이 다소 높아지고 있다. 이

〈표 V-8〉 노사관계 전략 결정요인에 관한 회귀분석 결과: 유노조 표본

독립변수	종속변수		
	노조 존중 태도	노무관리 자율성	노사관계 현지화
상수항	0.040 (1.055)	-2.625 (1.219)	-2.619 (1.565)
시장지향 투자 동기	-0.144 (0.095)	0.040 (0.110)	-0.089 (0.141)
차별화 전략	0.323*** (0.098)	-0.085 (0.113)	0.181 (0.145)
투자결정시 ir 비중	0.072 (0.140)	-0.004 (0.162)	0.593*** (0.208)
진출 연령	-0.021* (0.011)	0.002 (0.013)	0.008 (0.017)
인수합병	-0.306 (0.317)	-0.251 (0.366)	-0.617 (0.470)
log(고용규모)	0.123 (0.092)	0.094 (0.106)	0.194 (0.136)
북미계	0.264 (0.272)	-0.431 (0.315)	-0.201 (0.404)
유럽계	-0.017 (0.233)	-0.438 (0.269)	-0.124 (0.346)
R ²	0.362	0.359	0.318
N	70	70	70

주: * p<0.1(양측검증), ** p<0.05(양측검증), *** p<0.01(양측검증).
산업중분류를 통제.

상의 결과는 유노조기업의 표본 크기가 70개 기업으로 대폭 축소되기 때문에 통계적 유의성 변화를 있는 그대로 받아들일 필요는 없다. 그 중 눈에 띄는 점은 투자결정시 노사관계 고려 비중이 노사관계 현지화 수준에 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있다는 사실이다. 이 점은 노사관계를 비중있게 관리하고 있는 기업일수록 노사관계에 대한 현지 적응 수준을 높인다는 점을 의미한다. 이 점은 이후 노사관계 전략의 효과성 분석에서 노사관계 현지화 변수가 노사관계 개선에 긍정적 영향을 미친다는 결과가 나오는데, 이 사실과 관련이 있는 것으로 보인다. 마지막으로 한 가지 특이한 점은 외국인투자기업의 진출 연령이 높아질수록 노조존중의 태도가 약화되고 있다는 점이다. 이 점은 외국인투자기업의 노사관계가 안정화되어 가는 과정이 사실은 노동조합의 강화라기보다는 약화와 연관되었기 때문인 것으로 보인다. 다만 이 결과에 대해 여러 모형 속에 robust 체크를 하지 않은 상태여서 그것이 통계적 우연성에 기인할 수도 있음을 부인할 수는 없다.

4. 노사관계 전략의 효과 분석

이상에서 분석한 외국인투자기업의 노사관계 전략 변수들이 실제로 노사관계의 성격에 미치는 영향이 어떠한지를 살펴보고자 한다. 노사관계 전략의 구사는 그 효과성을 전제로 하고 있다는 점에서 이러한 효과 분석은 영향요인 분석과 밀접한 연관성을 가진다. 노사관계 전략의 효과에 관한 분석은 노조 유무, 경영진과 근로자 관계의 분위기, 노사관계 분위기, 노사분규 등을 종속변수로 사용하고 있는데, 그 결과는 <표 V-9>에 정리되어 있다. 제1열에 경영진·근로자 관계 분위기, 제2열에 노조 유무, 제3열에 노사관계 분위기, 제4열에 노사 분규 유무를 종속변수로 하는 모형의 추정계수가 정리되어 있다. 그 중 노조 유무 및 경영진·근로자 관계의 분위기에 관한 회귀모형은 전체 표본기업을 대상으로 하고, 노사관계 분위기와 노사분규에 관한 모형은 유노조기업 표본을 대상으로 하고 있다. 경영진·근로자 관계 분위기는 개별 근로자들

<표 V-9> 노사관계 전략의 효과에 관한 회귀모형의 추정 결과

독립변수	종속변수			
	전체 표본		유노조 표본	
	경영진·근로자 관계 분위기	노조 (로짓모형)	노사관계 분위기	노사 분규 (로짓모형)
상수항	1.263 (0.407)	-9.208 (1.823)	0.875 (0.931)	-9.436(152.200)
HRM 전략	0.564*** (0.060)	-0.507** (0.229)	0.126 (0.183)	0.784(0.654)
노무관리 자율성	-0.101* (0.059)	-0.027 (0.250)	-0.033 (0.151)	0.382(0.639)
노사관계 현지화	0.163*** (0.059)	-0.255 (0.237)	0.235* (0.126)	-0.411(0.486)
노조존중 태도	0.071 (0.059)	1.614*** (0.287)	0.329* (0.174)	-0.229(0.681)
진출 연령	0.003 (0.008)	0.076** (0.034)	0.040** (0.015)	-0.113(0.075)
인수합병	0.097 (0.211)	0.556 (0.831)	0.027 (0.426)	1.209(2.012)
log(고용규모)	-0.143** (0.059)	1.447*** (0.288)	-0.176 (0.125)	-0.029(0.417)
북미계	-0.164 (0.152)	-1.059 (0.665)	-0.021 (0.337)	1.683(1.170)
유럽계	-0.289** (0.137)	-0.054 (0.561)	0.375 (0.307)	0.016(1.181)
R ² (log L)	0.437	-143.07	0.344	-32.307
N	221	223	75	76

주: * p<0.1(양측검증), ** p<0.05(양측검증), *** p<0.01(양측검증).
산업중분류를 통제.

과 경영진간의 관계가 얼마나 우호적인가를 지칭하는 것이고, 노사관계 분위기는 노동조합과 사용자측이 얼마나 우호적인 관계를 유지하고 있는가를 가리키는 것이다.

먼저 <표 V-9>의 제1열에서 경영진·근로자 관계 분위기에 대한 회귀모형의 추정치를 보면, HRM 전략과 노사관계 현지화 전략이 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이 점은 자원의 풍부성과 연관된 차별화 전략을 구사하는 외국인투자기업들이 HRM 전략과 노사관계 현지화를 긍정적으로 수용하고 있다는 앞서의 노사관계 전략 영향요인 모형의 추정 결과와 일관된 모습이다. 그러나, 노동조합의 존중 태도는 경영진·근로자 관계의 분위기에는 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지 않다. 이런 점에서 역시 개별 근로자들과의 관계 개선은 근로자들이 피부로 느낄 수 있는 임금 인상, 의사결정 참여 증대, 인적 자원개발 등을 주축으로 하는 HRM 전략의 효과성이 크다고 할 수 있다.

반면에 노사관계 관리 자율성은 오히려 통계적으로 부(-)의 영향을 미치고 있다는 점은 특이하다. 이 점도 우량기업들이 노사관계의 자율성을 크게 선호하지 않는다는 앞서의 노사관계 전략 영향요인 모형의 추정 결과와 연결시켜 볼 때 일관된 것이다. 이처럼 일관되게 노사관계 관리의 자율성이 무의미하거나 오히려 역의 효과를 보이는 점을 이해할 수 있는 근거가 본 연구에서는 확인되지 않는다. 혹시 이 점은 우리나라의 토착기업들의 경영진마저도 노사관계를 아직 안정적으로 해결하지 못하고 있는 점과 어떤 연관이 있는 것은 아닐까 추측된다. 즉 우리나라 기업들에서 전반적으로 노사관계의 안정적 방안을 찾지 못하고 있는 상태에서 단순한 자율권 위임만으로 노사관계의 안정적 개선에 대한 보장이 될 수 없다. 이 점은 또한 현지 경영진의 약한 노사관계 관리 자율성이 노사관계의 불안정 요인이라는 점을 부분적으로 부정하고 있음도 주목할 필요가 있다.

다음으로 제2열에 정리되어 있는 노조 유무를 종속변수로 하는 로짓 모형의 추정 결과를 보면, HRM 전략이 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치고 있다. 이 결과에 의하면 HRM 전략이 무노조 전략의 일환

으로 구사될 수 있는 것으로 보이며, 실제로 그런 경향이 있는 것이 아닌가 추측된다. 반면에 노조존중 태도는 통계적으로 유의한 정(+)의 효과를 보이고 있다. 노조에 대한 긍정적 태도가 노조의 조직화에 유리한 환경을 만들어 준다는 점에서 당연한 결과인 것처럼 보이지만, 이 결과에 대한 또 한 가지 가능성은 노조의 존재가 사용자측의 태도를 바꾸고 있다는 점이다. 노조 조직 모형에서 또 한 가지 흥미로운 점은 외국인투자기업의 연령이 높아질수록 노조조직 확률이 높아진다는 점이다. 이 점은 생존 기간이 길었다는 점에서 노동조합이 조직될 가능성이 높았기 때문인지 아니면 연령이 높은 기업일수록 한국의 노사관계 현실에 적응되었기 때문인지는 본 연구결과만으로는 확인되지 않는다.

다음으로 유노조기업 표본을 대상으로 하여 노사관계 분위기를 종속 변수로 하는 회귀모형의 추정 결과를 보면, 노사관계 현지화와 노조존중의 태도 등 두 변수에 대한 추정치가 통계적으로 유의한 정(+)의 값을 갖는다. 이 결과는 HRM 전략은 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지 못하다는 점과 대조적이다. 노사관계 관리의 자율성 변수는 앞서의 결과와 일관되게 유노조기업에서도 노사관계 개선에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하고 있다. 이상의 결과에서 보면, 유노조기업에서 노사관계 개선 방안으로는 HRM 전략보다 일단 노동조합과 현지의 노사관계에 대한 존중이 필요하다는 의미이다. 결국 HRM 전략은 무노조상태나 노동조합이 약한 상태를 유지하는 데 도움이 될지언정 이미 노동조합이 조직된 곳, 특히 강력한 노동조합이 존재하는 곳에서는 독자적으로 노사관계를 개선하지 못한다는 점은 시사하는 바가 크다.

그러면 HRM 전략은 유노조기업에서는 무의미한 것인가? 이 점을 조금 다른 각도에서 다시 한번 더 체크해 볼 필요가 있다. 그것은 HRM 전략이 상호 이해추구 모형에서의 인사관리와 그 성격이 유사하기 때문이다. 이런 시각에서 본 연구는 HRM 전략과 노조 존중 태도의 변수를 합산한 상호 이해추구(mutual gain) 지수를 작성하여 새로운 독립변수로 포함시켜 보았다. 그 결과가 <표 V-10>에 정리되어 있다. 그 결과를 보면, 상호이해추구 지수는 유노조기업의 노사관계 분위기에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이상의 결과를 두고 볼

때, 유노조기업에서도 HRM 전략을 노동조합의 존중과 의사결정 참여와 결합할 때 여전히 노사관계 개선 방안으로 유효함을 알 수 있다.

마지막으로 노사분규에 관한 로짓모형의 추정 결과가 <표 V-9>의 제4열과 <표 V-10>의 제2열에 정리되어 있는데, 일관되게 노사분규를 통계적으로 유의하게 설명하는 변수들이 존재하지 않는다. 다만 여기서 한 가지 짚고 넘어갈 점은 외국인투자기업의 진출 연령에 대한 추정치가 양측검증으로 할 때 통계적으로 유의하지 않지만 부(-)의 값을 가지고 있다는 점이다. 이 추정 결과를 단측검증으로 테스트하면 alpha=10% 수준에서 통계적으로 유의한 결과를 보인다. 이 점은 외국인투자기업이 시간이 지날수록 우리나라의 노사관계에 적응해 가는 과정을 말해 준다.

이상의 결과에서 나타난 흥미로운 점 중의 하나는 외국인투자기업의 노사관계가 시계열적으로 개선되고 있다는 점이다. 이러한 경향은 특히 유노조기업에서 두드러진다. 이런 점에서 보면, 외국인투자기업의 노사관계는 시간이 지나갈수록 점차 안정적인 모습을 찾아갈 것으로 전망된

<표 V-10> 노사관계 전략의 효과에 관한 회귀모형의 추정 결과: 유노조 표본

독립변수	종속변수	
	노사관계 분위기	노사분규(로짓모형)
상수항	0.885 (0.926)	-9.279(153.600)
노무관리 자율성	-0.029 (0.150)	0.267(0.588)
노사관계 현지화	0.223* (0.124)	-0.408(0.477)
상호이해추구 지수	0.232** (0.106)	0.301(0.433)
진출 연령	0.041*** (0.015)	-0.114(0.074)
인수합병	0.087 (0.415)	0.307(1.680)
log(고용규모)	-0.171 (0.124)	-0.069(0.414)
북미계	-0.014 (0.336)	1.510(1.126)
유럽계	0.378 (0.306)	0.074(1.131)
R ² (log L)	0.338	-36.307
N	75	76

주: * p<0.1(양측검증), ** p<0.05(양측검증), *** p<0.01(양측검증).
산업중분류를 통제.

<표 V-11> 노사관계 전략의 효과에 관한 회귀모형의 추정 결과: 시장지향 투자 동기의 조절효과

독립변수	종속변수			
	전체 표본		유노조 표본	
	경영진·근로자 관계 분위기	노 조 (로짓모형)	노사관계 분위기	노사 분규 (로짓모형)
상수항	1.153 (0.494)	-9.780 (1.722)	1.341 (1.103)	-8.095(141.400)
시장지향 투자	-0.223*(0.130)	0.173 (0.400)	-0.985*** (0.260)	0.548(1.186)
시장지향 투자* 진출연령	0.00004(0.009)	0.070**(0.028)	0.050*** (0.015)	-0.100(0.078)
진출 연령	0.015* (0.009)	-0.021 (0.025)	0.042*** (0.013)	-0.008(0.065)
인수합병	-0.347 (0.266)	0.555 (0.739)	-0.248 (0.405)	0.693(1.690)
log(고용규모)	-0.063 (0.068)	1.517*** (0.252)	-0.221* (0.122)	0.072(0.443)
북미계	0.224 (0.171)	-1.384** (0.538)	0.629* (0.341)	0.756(1.341)
유럽계	-0.159 (0.169)	-0.142 (0.484)	0.656** (0.297)	-0.508(1.185)
R ²	0.089	-25.454	0.363	-32.440
N	234	235	71	72

주: * p<0.1(양측검증), ** p<0.05(양측검증), *** p<0.01(양측검증).
산업중분류를 통제.

다. 이러한 경향이 시간에 의해 자동적으로 이루어지지 않는다고 한다면, 어떤 외국인투자기업에서 이러한 경향이 두드러질 것인가를 확인해 볼 필요가 있다. 이것을 알아보기 위해 본 연구는 HRM 전략, 노조존중 태도, 노사관계의 현지화 등 여러 가지 특성 변수들의 영향들에 관한 시계열적 변화를 탐색해 보았다. 그 중 거의 유일하게 통계적으로 유의하게 시계열적으로 그 영향이 변화하는 변수는 시장지향 투자 동기 변수였다.

시장지향 투자 동기의 진출 연령에 대한 조절효과에 관한 분석 결과는 <표 V-11>에 정리되어 있다. 그 결과를 보면 경영진·근로자 관계 분위기 모형과 노사관계 분위기 모형에서 시장지향 투자 동기를 갖는 기업일수록 진출 이후 경과한 기간의 노사관계 개선 효과가 크다. 이 결과는 특히 유노조기업의 노사관계 개선 모형에서 더욱 뚜렷하다. 이러한

결과가 나오는 것은 시장지향 투자 동기를 갖는 기업일수록 장기적인 시야를 가지는 경향이 있기 때문에 노사관계를 원만하게 개선할 인센티브가 있고, 또 그만큼 노동조합이나 근로자들과 불필요한 갈등을 낳지 않기 때문이 아닌가 추측된다. 최근 우리나라에 진출하는 외국인투자기업들이 주로 시장지향의 투자 동기를 가지는 경향이 많기 때문에 우리나라 외국인투자기업의 노사관계에 대한 전망이 반드시 나쁜 것만은 아니라고 할 수 있다.

5. 외국인투자기업의 노사관계와 경영성과 및 투자확대 전망

마지막으로 외국인투자기업의 노사관계에서 가장 크게 문제시되는 자본 철수 행위에 대한 이해를 위한 실증분석을 시도하고자 한다. 외국 자본의 철수 문제는 해당 근로자의 일자리와 외국자본의 유치에 동시에 관련된 문제로서 외국인투자기업의 노사관계 악화와 관련해서 가장 크게 우려되는 문제이다. 이와 같은 중요성에도 불구하고, 본 연구의 사용 자료에는 자본 철수 문제를 직접 다룰 수 있는 변수들을 포함하고 있지 않기 때문에 여기에서는 그 문제를 간접적으로 살펴보는 데 만족하고자 한다. 즉 본 연구는 외국인투자기업의 노사관계가 경영성과와 외국자본의 투자행위에 어떤 영향을 미치는지 분석하는 데 그치고자 한다.

먼저 <표 V-12>에는 외국인투자기업의 노사관계 성격들이 응답자들의 경영상태에 대한 정성적 평가에 어떤 영향을 미치고 있는지 그 추정계수들이 정리되어 있다. 여기에서 경영상태에 대한 정성적 평가는 경영상태 호전, 그저 그렇다, 경영상태 악화 등 세 범주로 구성되어 있기 때문에 ordinal logit 모형을 이용하고 있다. 그 결과를 보면, 노동조합의 존재가 경영상태에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치고 있고, 경영진·근로자 관계의 우호적 분위기는 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다. 그러나 노사분규 여부와 노사관계 분위기는 경영상태에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지 못하다. 이상의 결과를 보면, 노사관계의 성격 변수들이 일정하게 경영상태에 영향을 미치고 있다.

<표 V-12> 노사관계와 경영상태 전망

독립변수	종속변수: 경영 상태(정성적 평가)			
	(1)	(2)	(3)	(4)
상수항 1	1.506 (1.184)	2.263 (1.105)	10.916(223.7)	10.648(214.800)
상수항 2	2.938**(1.211)	3.759*** (1.143)	12.624(223.7)	12.395(214.800)
노조	-1.173**(0.463)			
경영진/근로자 관계 분위기		0.441** (0.186)		
노사분규			0.192(0.751)	
노사관계 분위기				0.452(0.294)
시장지향 투자	0.235 (0.182)	0.292 (0.185)	0.073(0.264)	0.173(0.273)
log(고용규모)	0.072 (0.202)	-0.196 (0.163)	0.129(0.273)	0.131(0.282)
log L	-126.184	-123.044	-55.351	-55.048
N	233	232	77	76

주: * p<0.1(양측검증), ** p<0.05(양측검증), *** p<0.01(양측검증).
산업중분류를 통제.

<표 V-13>에는 매출액 증가율을 종속변수로 하는 모형의 추정계수가 정리되어 있다. 그 결과는, 노조의 존재, 경영진·근로자 관계, 노사분규, 노사관계 분위기 등 노사관계의 성격 변수들이 매출액 증가율에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못한다. 다만 이들 노사관계의 성격 변수들에 대한 추정치가 이론적으로 예상되는 것과 같은 방향을 취하고 있다는 점을 주목할 필요가 있다. 실제 데이터를 이용한 모형의 추정계수가 통계적 유의성을 가지기 더 어렵기 때문에 이러한 결과는 경영상태에 대한 정성적 평가를 종속변수로 하는 모형의 추정계수와 완전히 일관되지 않은 것은 아니다. 어쨌든 추정계수의 방향이 이론의 추정 방향과 동일한 부호를 취하고 있기 때문에 이후의 또 다른 실증분석 결과를 더 지켜볼 필요가 있을 것으로 보인다.

외국인투자기업 노사관계의 성격이 기업의 경영성과에 부분적으로 영향을 미치고 있을 때, 그것들이 외국인투자기업의 투자확대 의지에는 어떤 영향을 미칠 것인가? 본 연구의 사용자료에는 외국인투자기업의 경영상태에 대한 전망을 전제로 해서 향후 투자전망을 투자 확대, 동결, 축소 등 세 가지 범주로 질문하고 있다. 그 중 투자확대는 경영상태가 호전된 경우에 한해서만 질문하고, 경영상태에 큰 변화가 없는 경우에

〈표 V-13〉 노사관계와 매출액 증가율

독립변수	종속변수: log(매출액증가율)			
	(1)	(2)	(3)	(4)
상수항	0.489(0.347)	0.568 (0.328)	0.225 (0.450)	0.233 (0.458)
노조	-0.140(0.133)			
경영진·근로자 관계 분위기		0.054 (0.052)		
노사분규			-0.136 (0.159)	
노사관계 분위기				-0.008 (0.059)
시장지향 투자	-0.013(0.052)	-0.006 (0.052)	-0.094*(0.055)	-0.104*(0.057)
log(고용규모)	-0.063(0.059)	-0.095*(0.049)	-0.001 (0.063)	-0.003 (0.065)
R ²	0.032	0.033	0.149	0.139
N	199	198	64	63

주: * p<0.1(양측검증), ** p<0.05(양측검증), *** p<0.01(양측검증).
산업중분류를 통제.

는 투자전망을 질문하지 않은 문제점이 있다. 그런데 극히 소수의 표본 기업들이 투자를 축소하겠다고 답변하고 있어서 투자축소를 한 범주로 설정하는 것이 통계분석상 어려움이 있기 때문에 투자행위를 투자확대와 그렇지 않은 경우의 두 가지 범주로 구분한 이산분포를 가정하고 로짓모형으로 추정하고 있다. 그 결과가 <표 V-14>에 정리되어 있다. 그 내용을 보면, 노동조합의 존재가 투자확대 전망에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치고 있고, 경영진·근로자 관계의 우호적 분위기가 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다. 그러나 노사분규와 노사관계 분위기에 대한 추정치는 부(-)의 값을 가지고 있지만, 통계적 유의성이 없다. 이상의 결과를 보면, 외국인투자기업 노사관계의 성격이 외국자본의 투자행위에 일정한 영향을 미치는 것으로 보인다. 다만 이상의 결과는 사용자측 응답자의 정성적 평가에 근거하고 있다는 한계가 있고, 동시에 질문 방식이 경영상태를 전제로 하고 있다는 점에서 한계가 있기 때문에 분석 결과의 해석에 신중할 필요가 있다. 특히 사용자측의 정성적 평가에서는 노사관계가 투자결정 시 중요하게 고려된다는 응답이 자주 등장하고 있는 점을 감안할 때, 이상의 결과는 실제보다 과대 평가된 측면이 존재할 수 있다. <표 V-14>의 결과에서 또 한 가지 흥미로운 점은, 시장지향적 투자 동기를 가지고 있는 기업일수록 향후 투

〈표 V-14〉 노사관계와 투자확대 전망

독립변수	종속변수: 투자확대 전망				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
상수항	-0.326 (0.952)	-0.933 (0.913)	-0.196 (0.839)	-3.037 (2.086)	-2.945 (2.115)
log(매출 증가율)	0.147 (0.222)				
노조		-0.833** (0.361)			
경영진·근로자 관계 분위기			0.060 (0.139)		
노사분규				-0.969 (0.814)	
노사관계 분위기					-0.233 (0.281)
시장지향 투자	0.305* (0.152)	0.330** (0.146)	0.337** (0.144)	0.533* (0.289)	0.400 (0.287)
log(고용규모)	0.018 (0.144)	0.189 (0.152)	-0.008 (0.122)	0.675** (0.301)	0.676** (0.305)
log L	-135.356	-157.146	-156.342	-53.053	-52.254
N	196	243	242	77	76

주: * p<0.1(양측검증), ** p<0.05(양측검증), *** p<0.01(양측검증).
산업중분류를 통제.

〈표 V-15〉 노사관계와 투자확대 전망: 시장지향 투자의 조절효과

독립 변수	종속변수: 투자확대 전망			
	(1)	(2)	(3)	(4)
상수항	-0.879 (0.916)	-0.195 (0.839)	-2.916 (2.133)	-2.921 (2.134)
노조	-0.823** (0.364)			
노조 * 시장지향 투자	0.296 (0.308)			
경영진·근로자 관계 분위기		0.061 (0.140)		
경영진·근로자 관계 분위기*		-0.007 (0.130)		
시장지향 투자				
노사분규			-2.149 (1.462)	
노사분규*시장지향 투자			7.238 (8.110)	
노사관계 분위기				-0.248 (0.322)
노사관계 분위기*				0.028 (0.286)
시장지향 투자				
진출 연령	0.223 (0.181)	0.337** (0.144)	0.343 (0.289)	0.396 (0.290)
log(고용규모)	0.185 (0.153)	-0.008 (0.122)	0.624** (0.314)	0.678** (0.307)
log L	-155.749	-135.356	-53.053	-52.257
N	241	196	77	76

주: * p<0.1(양측검증), ** p<0.05(양측검증), *** p<0.01(양측검증).
산업중분류를 통제.

자를 확대할 전망을 가지고 있다는 점이다. 이 점은 시장지향 투자동기를 가지는 기업일수록 장기적 전망을 가지고 있다는 점에서 당연한 결과이다. 이들 기업이 우리나라에 진출한 외국인투자기업의 노사관계 성격에 단기적으로 대응하지 않고 장기적으로 개선시켜갈 전망이 있음을 가리켜주고 있다.

마지막으로 외국인투자기업의 투자행위에 대해 중요한 영향요인인 시장지향 투자동기가 외국인투자기업의 노사관계와 투자행위 사이에 조절변수로서 기능하는지를 살펴보고자 한다. 그 결과가 <표 V-15>에 정리되어 있다. 그 결과를 보면, 노조의 존재, 경영진·근로자 관계 분위기, 노사분규, 노사관계 분위기 등 네 가지 변수들의 투자확대 효과에 대해 시장지향 투자 동기가 통계적으로 유의한 조절작용을 하고 있지 못함을 알 수 있다. 다만 추정치의 방향은 이론적 가설의 방향과 같은 방향이다. 즉 시장지향 투자동기가 있는 기업일수록 노사관계의 성격 변수들이 투자확대에 미치는 영향을 줄여 주는 방향의 부호를 취하고 있다. 이 점에서 추후 또 다른 실증분석들에 의해 다시 확인해 볼 필요가 있다.

6. 소 결

이상으로 외국인투자기업의 노사관계 전략의 결정요인과 효과에 관한 분석을 시도하였다. 본 연구에서 주목한 외국인투자기업 노사관계 전략의 구성요소는 HRM 전략, 상호 이해추구 전략으로서의 노동조합 존중 전략, 노사관계의 현지화 전략, 노무관리의 자율성 부여 전략 등 네 가지 전략이었고, 마지막으로 외국인투자기업의 투자행위를 노사관계와의 연관성 속에서 살펴보았다.

이상의 통계분석 결과 확인할 수 있었던 내용은 다음과 같다.

첫째, HRM 전략은 사용자측의 개별 근로자들과의 관계를 개선하고 그 결과 노동조합의 조직화를 저지하는 데 효과가 있음이 발견되었다. 다만 이러한 HRM 전략은 이미 노동조합이 조직되어 있는 기업에서는 단독으로 노사관계를 개선하는 데 유효성이 있는 것으로 보이지 않는

다. 그러나 HRM 전략을 노동조합에 대한 파트너로서의 존중 전략과 결합하는 경우에는 유노조기업에서도 노사관계를 개선하는 데 여전히 효율성이 있다. 이러한 특성 때문에 투자 결정시 노사관계를 중요하게 고려하는 기업일수록 HRM 전략을 구사하는 경향이 강하고, 차별화 경영 전략을 구사하는 기업일수록 HRM 전략을 구사하는 경향이 강하다. HRM 전략은 특히 북미계 외국인투자기업에서 많이 구사하는 것으로 밝혀지고 있는데, 이는 그들의 노무관리 경험에 근거하고 있는 것이 아닌가 추측된다.

둘째, 노동조합을 경영파트너로서 존중하는 노무관리 전략은 유노조기업에서 노사관계 분위기를 개선하는 데 긍정적인 작용을 하고 있지만, 유노조 및 무노조기업을 망라한 전체 표본에서는 노동조합 존중 전략이 경영진과 근로자들간의 관계 우호성에 어떤 영향을 미치는 것으로는 보이지 않는다. 이런 점에서 볼 때, 노조에 대한 인정은 HRM 전략보다 근로자들과의 관계를 개선하는 데는 효율성이 떨어지지만 노동조합과의 관계를 개선하는 데는 유효성이 있다고 할 수 있다. 그리고 노조에 대한 존중 전략은 당연히 근로자들의 노동조합 조직화를 촉진하고 있다. 이런 점 때문에 무노조 HRM 전략을 구사하는 경향이 있는 북미계 외국인투자기업일수록 노조존중 전략을 구사하지 않는 경향이 있다. 또한 차별화 경영 전략을 구사하는 기업일수록 노조존중 전략도 취하는 경향이 있다. 이 점을 차별화 전략을 구사하는 기업일수록 HRM 전략을 취하는 경향이 있다는 점과 함께 생각해 보면, 차별화 경영 전략이 상호이해추구 전략 구사의 근거가 되고 있다.

그러나 노동조합 존중 전략이 외국인투자기업들이 자발적으로 노동조합을 적극적으로 수용함을 의미하기보다는 오히려 유노조기업에서 노사관계의 개선책으로 등장하는 경향이 있는 것은 아닌지 의구심이 생긴다. 그 전략이 노동조합의 형성 이후 노동조합과의 관계를 개선하기 위한 방안으로 구사되는 것이 아닌가 의심을 하는 이유는 외국인투자기업의 진출 이후 경과 기간이 증가함에 따라 노사관계의 개선과 노조존중 태도의 약화가 함께 발전하고 있는 경향이 있기 때문이다. 이런 점에서 상호이해추구 전략이 향후 무노조 HRM 전략 또는 노조 약화 HRM

전략으로 발전할 가능성이 있음을 보여주는 것이고, 외국인투자기업의 노사관계 개선이 결국 노동조합의 약화로 이어질 가능성이 있음을 암시한다.

셋째, 외국인투자기업이 현지 노사관계 제도와 관행을 수용하는 전략은 노동조합의 존중 태도와 상당히 밀접한 연관성 속에 구사되는 경향이 있다. 우선 차별화 경영 전략을 구사하는 기업일수록 우리나라의 노사관계를 더 많이 인정하는 경향이 있고, 북미계 외국인투자기업일수록 우리나라의 노사관계를 덜 인정하는 경향이 있다. 특히 유노조기업에서 투자결정시 노사관계의 비중을 높게 잡고 있는 기업일수록 노사관계의 현지화가 높다는 점을 주목할 필요가 있다. 실제로 노사관계 전략의 효과성 분석에서 노사관계의 현지화가 노동조합과의 관계뿐 아니라 경영자·근로자 관계도 우호성을 높이고 있음을 알 수 있다. 이런 점에서 보면, 어쨌든 외국인투자기업들이 우리나라의 노사관계 제도와 관행을 일단 존중하고 그에 적응하는 것이 노사관계 개선의 첫걸음이라고 할 수 있다.

넷째, 현지 경영진에게 노무관리의 자율성을 부여하는 것이 일관되게 노사관계의 개선에 도움이 되지 않는 것으로 나타나고 있다. 어떤 경우에는 현지 경영진에 대한 노무관리의 자율성 부여가 오히려 경영진과 근로자 관계의 분위기를 해치고 있다. 이상의 결과는 이론적 가설과 정반대의 결과이다. 추후 더 많은 연구에 의해 다시 확인될 필요가 있지만, 이 점이 혹시 외국인투자기업 내에 노무관리 역량이 있는 관리자의 부족을 한 불만 요인으로 내세우는 경향이 있는 점과 어떤 연관성이 있지 않을까 추측된다. 이 점은 우리나라의 토착기업들도 아직 노사관계를 안정화시키지 못하고 있다는 점에서 발견되는 노무관리 역량의 전반적 취약함과 관련이 있다는 의미이다. 또는 이러한 부정적 결과는 현지 경영진에 대한 노무관리에 대한 자율성의 부여가 노사관계의 일관성을 떨어뜨리고 정치적 흥정의 영역을 넓게 만드는 데서 기인할 수도 있다.

다섯째, 외국인투자기업의 노사관계가 처음 진출 이후 시간이 흐를수록 노동조합의 조직화가 증가하여 우리나라의 노사관계 전반과 공조화 현상을 보이고 있다. 반면에 외국인투자기업의 노사관계는 노동조합과

의 관계가 점점 더 우호적인 방향으로 개선되는 경향이 있다. 한 가지 흥미로운 점은, 시장지향 투자 동기를 가진 기업일수록 시계열적 노사관계 개선 속도가 빠르다는 점이다. 결국 외국인투자기업의 노사관계가 점차 안정화되어 가는 추세에 있다고 할 수 있는데, 이러한 경향이 상호이해추구 모형으로 발전하고 있다기보다는 앞서 언급한 대로 노조가 하위파트너로 인정되는 HRM 모형으로 발전하는 것이 아닌가 추측된다. 이와 같은 노동조합의 약화 과정은 한편으로 사용자측에 의한 HRM 전략의 구사 결과이기도 하겠지만, 동시에 노동조합이 경영참여 등 상호이해추구 모형을 운용할 수 있는 전문 역량을 가지고 있지 못한 데도 원인이 있을 수 있다.

여섯째, 노사관계의 성격이 외국인투자기업의 경영성과와 자본투자에 부정적 영향을 미치고 있는 것으로 보인다. 통계분석의 결과에서 통계적 유의성이 일관된 것은 아니지만, 분석 결과의 대체적인 패턴이 그러한 의구심을 가능하게 한다. 이 점은 역으로 왜 외국인투자기업들이 노사관계를 그렇게 중시하는가의 이유를 설명해 준다. 그러나 다행히도 최근 우리나라에 진출하는 기업들이 주로 시장지향 투자 동기를 가진 기업들인데, 이들 시장지향 투자 동기를 가지고 있는 기업일수록 투자 확대 경향을 가지고 있다. 이 점이 시장지향 투자 동기를 가진 기업들로 하여금 노사관계 개선 의지를 가지게 하여 진출 연령이 증가할수록 노사관계를 개선하는 속도가 빠른 것으로 보인다.

VI. 노사관계 개선사례 : 볼보건설기계코리아

1. 들어가는 말

본 연구의 목적이 외국인투자기업의 사례연구를 통하여 갈등적인 노사관계를 보다 협조적이고 안정적인 노사관계로 만드는 요인이 무엇인가에 대하여 규명하는 것이기 때문에 상호 이해추구 모형의 논리에 부합하는 볼보건설기계코리아의 사례에 주목하고자 한다. 볼보건설기계코리아는 초기의 노사관계 불안을 딛고 현재는 노사 양자가 대등한 힘의 균형 속에서 상호 협조적으로 노사관계를 이끌어 가고 있다. 전술한 바와 같이 상호 이해추구 모형은 노동조합의 교섭력이 크다는 전제에서 출발한다(Frenkel & Royal, 1999). 앞에서 살펴본 바와 같이 노동조합이 현장을 장악하고 있는 힘을 바탕으로 높은 교섭력을 가지고 있다는 점은 사례기업 대부분에서 공통적인 특징이었다. 따라서 본 연구자는 상호 이해추구 모형의 전형으로 생각하는 볼보코리아의 사례를 통해 협조적 노사관계 정착의 방향성을 살펴보고자 한다.

2. 기업 개요

볼보¹⁷⁾건설기계코리아는 건설중장비 제조업체로 스웨덴 볼보그룹이 외환위기 직후인 지난 1998년 7월 삼성중공업의 경남 창원 소재 기계사업부문을 인수해 설립한 회사다. 현재 1,300명의 정규직과 400명의 아웃소싱 인력을 갖고 있다. 한국 현지 법인은 서울에 본부를 두고 있고 창원에 공장과 연구개발센터, 송탄에 훈련센터, 인천에 부품창고 및 공장을 운영중이다. 볼보는 국내 진출과 함께 자국의 애슬레브 공장을 폐쇄

17) 볼보는 현재 20개국에서 사업을 벌이는 다국적기업이다.

(1999년)시킨 데 이어 생산기지를 아예 창원으로 옮기면서 전략적 요충지로 삼성의 창원공장을 선택하여 이 공장을 불보기계 최대의 굴삭기 공장으로 키운다는 계획을 가지고 있다. 굴삭기, 모터, 그레이더 등 건설 중장비를 연간 1만 대 생산하는 불보건설기계 창원공장은 한국에서 생산은 물론 제품 연구개발(R&D)도 함께 하는 글로벌 생산거점이다. 인수 이후 불보건설기계코리아는 창원공장의 수출비중을 1998년 인수 당시의 30%선에서 70%선까지 크게 높이면서 매출선의 다변화를 꾀하고 있다.

삼성으로부터 인수한 뒤 불보그룹의 여유자금으로 재무구조를 개선하고 적극적인 구조조정으로 군살을 제거했다. 결국 수년간 적자의 늪에 빠져 있던 회사를 단 1년 만에 흑자로 바꾸어 놓았는데, 1998년 700억 원의 순손실이 1999년 67억 원의 순이익으로 돌아섰다. 굴삭기 등 건설기계 내수시장 점유율도 국내 1위 자리를 되찾았다. 인수 첫 해인 1998년 670억 원의 적자에서 2년 만인 2000년에는 매출 4,300억 원, 순이익 253억 원을 올리며 흑자로 전환했다.

호주 출신의 불보코리아 초대 사장인 안토니 헬삼은 한국에서의 영업 성과를 바탕으로 2000년 7월 불보그룹 75년 역사상 최초로 비(非)스웨덴인이 그룹 회장 자리에 오르는 영광을 안았다. 불보코리아는 현재 2대 사장인 에릭 닐슨의 체제로 운영되고 있다. 에릭 닐슨 사장은 한국에 투자하게 된 배경을 “중국이 10년내 세계 최대 시장이 될 것이라는 확고부동한 전망이 아시아 시장 전체를 부각시키면서 불보도 아시아에서의 입지를 보다 강화할 필요가 있었기 때문”이라고 말하고 있다(한국경제신문, 2002년 11월 19일자).

3. 노사관계의 특징

가. 모국의 경영관행

스웨덴은 사회주의적인 노사관계 속에서 배태된 경영관행이 본래의 특징이라고 할 수 있다. 스웨덴의 기업에서는 전통적으로 임금수준이

중앙단위의 교섭을 통해 결정되는 등의 중앙집권적인 노사관계 때문에 사업장단위별 자율성의 폭이 상대적으로 매우 낮았다. 1980년에 접어들면서 경제성장이 OECD국가의 평균수준을 밀돌게 되고 3%를 밀돌던 실업률이 1990년대에 들어서는 10%대에 가까워지면서 노조 중앙연맹의 집권성이 상대적으로 약해지고 작업장 수준에의 영향력도 약화되기 시작했다.

1980년에 접어들어 스웨덴의 대기업들은 국제화 전략을 추진하면서 해외직접투자를 증대시켰는데, 일찍부터 스웨덴이 국제화 전략을 취하게 된 배경에는 작은 국내시장과, 사회적이고 중앙집권적인 임금교섭 전통에 대한 사용자의 불만이 복합적으로 작용했다고 볼 수 있다.

스웨덴의 경영관행은 대기업의 국제화를 통해서 현지의 지사로 이식되지 않고, 오히려 외국 자회사들의 경영관행을 역수입하는 현상(reverse diffusion)이 발생하게 되었다. 이에 따라 스웨덴에서 오히려 성과주의를 바탕으로 한 임금제도나 평가제도를 도입하게 되었고, 이를 다시 해외의 자회사로 전파하는 과정을 거치고 있다.

이러한 전통에 기초해서 지사의 자율성을 인정하는 수준이 상대적으로 높은 편이며, 각 지사에서 개발된 최선의 경영관행(best practice)들을 다시 본사로 역수입하고 다시 지사에 전파하는 방식을 사용하고 있다.

나. 인수 이전의 노사관계 상황 및 역사

1983년 한국중공업에서 삼성중공업으로 인수된 이후 1987년 중반 이전까지는 노사관계에 별 다른 문제가 없었다. 그러나 우리나라 노사관계의 급격한 변화 속에서 삼성중공업에서도 1987년 이후에 근로자 대회사라는 기본 구도가 설정되었다. 그리고 삼성중공업에서도 1987년에 노사협의회 제도가 신설되었다. 삼성에서의 노사협의회는 타회사의 노동조합과 같은 의미를 가지고 있었다. 노사협의회 의장은 타회사의 노조위원장과 같은 대우와 권한을 가졌는데, 이런 점은 모두 삼성의 무노조정책에 의한 것이었다. 삼성중공업이 스웨덴의 볼보그룹에 인수되기 전에는 무노조사업장을 고수하기 위한 사측의 노력이 많았었다. 일례로

현재는 세 명뿐인 노무담당 인력이 인수 전에는 총 8~9명이었으며, 사원들의 동정을 살피는 감찰활동 등 시시콜콜한 노무관리 업무 등까지 담당하여 왔다. 또한 노무관리팀장의 의사결정권한이 현재에 비하여 아주 낮은 수준으로서 팀장이 결정할 수 있는 것이 별로 없었다. 따라서 삼성중공업시절의 노사관계는 단위사업장의 특성을 반영하지 않고 그룹 본사에서 전체적인 의사결정을 하였기 때문에, 개별적인 사업장 단위의 노사관계가 정립되지 않았던 것으로 볼 수 있다.

1991년에 삼성중공업은 대단히 큰 규모의 흑자를 기록하였다. 삼성 그룹 내에서 경영대상을 수상하기도 하였으며 과거 연도의 적자를 상계할 정도의 흑자를 기록하였으나 그 이후로는 지속적인 적자가 발생하였다. 1998년 7월 1일 M&A가 발생할 때까지 누적적자가 약 1,700억원에 이르렀다. 이 당시 사원들은 계속된 적자로 근로 의욕이 저하된 상태였으며, 1998년 초반에 회사 매각에 대한 소식이 전해지면서 종업원의 불안심리는 극도로 증폭되었다. 급기야 1998년 3월 24일부터 10일간 대규모의 시위가 있었는데, 대표적인 M&A 사례로서 성공적인 사례를 남기기 위해 노력하던 청와대, 국정원 및 스웨덴 대사관에서도 높은 관심을 보였다. 종업원들은 ‘이건희 화형식’을 하는 등 격렬하게 투쟁하였으며, 중장비를 이끌고 정문 앞에서 시위를 벌였다. 이 시위를 통하여 불보가 종업원들의 의식구조를 알 수 있는 기회가 되기도 했다.

불보코리아는 인수된 지 9개월 만인 1999년 3월에 노동조합이 설립되었다. 물론 삼성의 무노조정책에 의하여 회사내에서의 노조활동에 대한 억압이 종업원의 불만을 샀기 때문인 점도 있지만, 기존의 노사협의회로는 회사의 구조조정에 대응할 수 없다는 분위기가 형성되어 노동조합이 설립됨으로써 이전과는 다른 노사관계가 전개되는 계기가 되었다. 이처럼 불보건설기계코리아는 외국기업으로 경영권이 넘어간 후 무노조사업장에서 노사관계의 지형 변화가 크게 일어난 곳으로 볼 수 있다.

다. 인수 당시의 상황

1998년 7월 1일에 기업 인수가 이루어졌을 때 기업 인수금액은 당시

의 환율을 기준으로 약 1조 원이었다. 삼성자동차의 매각금액(약 6~7,000억 원)을 고려한다면 적지 않은 금액이었다. 이것으로 볼 때 볼보 그룹 실사에서 삼성중공업은 큰 액수를 지불하더라도 인수할 만한 가치가 있는 기업으로 판단된 듯하다.

볼보가 삼성중공업을 인수한 후 ‘합의서’에 의해 인력구조조정이 진행되면서 종업원들의 불안이 가중되었다. 삼성과 볼보의 계약서상에 최대한 고용을 보장한다고 되어 있으나, 결국 1,650명 중 250여 명 정도가 인원조정 대상으로 결정되었다. 약 200명 정도는 삼성그룹으로 복귀하였으나 50명 가량이 명예퇴직 등의 형태로 인원정리되었다.

고용조정 과정에서 기존의 ‘노사협의회’ 체제로는 회사의 구조조정에 대응할 수 없다는 위기감이 종업원 사이에 고조되었고, 이에 따라 노조 설립이 필요하다는 분위기가 자연스럽게 형성되었다. 또한 삼성 시절 ‘무노조정책’에 의하여 회사내 노조활동에 대해 억압을 받음으로 해서 종업원들 사이에 이에 대한 불만이 팽배하였는데, 실제로 ‘유령노조’ 때문에 노조설립신고서 제출시 반려된 사례가 있었다고 한다.

고용조정으로 인한 불안감과 노조 결성의 탄압에 대한 불만 등이 합쳐져 종업원들 사이에는 노동조합이 반드시 설립되어야 한다는 공감대가 형성되었다. 이러한 분위기는 노조가입률에서도 나타나는데, 노조설립 이후 1~2일차에 이미 95%의 가입률을 기록하였다.

결국 1999년 1월에 명예퇴직이 이루어졌으며 1999년 3월 17일 노조가 설립되었다. 명예퇴직 신청 과정에서 조합원들은 노조의 필요성을 제기하였으며 현장마다 노조를 만들고자 하는 움직임이 나타났다. 이 때의 분위기로는 노조가 난립할 것 같은 상황이었다. 그러나 볼보에서는 노조를 왜 만들려는가를 이해하고 노사협의회를 중심으로 노조를 설립하도록 도와주었다. 결국 전체 종업원을 아우르는 노동조합이 설립되었으며, 협의회장이 노조위원장으로 선출되었다.

라. 인수 이후의 노사관계

볼보코리아는 경영권 인수 후 회사조직을 피라미드식에서 매트릭스

식으로 바꿨다. 조직을 제품생산·국내판매·고객지원·할부금융 등 네 개 부문으로 개편했다. 각 부문별로 독자적인 책임과 권한을 주고 독립적인 운영을 하도록 했으며, 재무제표도 독자적으로 관리하도록 했다.

불보는 국내에 진출한 후 먼저 한국과 서양 기업문화를 융합시키고 조화를 이루는 데 주력했다. 연공서열식 보상제도 및 과정을 중시하는 한국식 기업문화와 실적 중심의 보상제도 및 결과 중심의 서양식 평가제도를 통합시키는 작업이 주요 과제로 등장했다. 새로운 경영진은 기존 직원들에게 변화의 중요성을 강조했고 이를 위해 일부 경영진이 비밀회의를 거쳐 주요 정책을 결정하는 경영행태에서 벗어나 공개적인 장소에서 브레인스토밍 등을 거쳐 투명하고 합리적으로 경영전략을 마련하는 기업 풍토를 만들었다. 또한 업무 위주의 직제보다는 연공서열을 강조하는 한국식 기업문화를 실력과 업무 위주의 직제로 바꾼 것도 불보가 이룩한 성과 중 하나다. 그러나 현장조직의 변화는 거의 없었는데, 노동조합과의 갈등 소지를 우려한 때문인 것으로 보인다.

불보가 시행하고 있는 독특한 인사관리와 경영 시스템이 지금까지의 성과를 낳은 원인이라고 할 수 있다. 직원들에게 사장실 문은 의미가 없다. 사내 전산망 ‘스피드’를 통해 직원들이 외국인 사장에게 이메일로 의견의 제시하기도 한다. 사장 역시 이메일로 일일이 답변을 주고, 업무에 대해 질문도 한다. 업무상 필요하다면 상사나 임원을 거치지 않고 직접 보고서를 들고 사장실을 찾는다. 켈트 존슨 인사담당 부사장도 한 달에 한두 번씩 직원들을 불러 의견을 나누고, 직원 자리로 직접 찾아가기도 한다. 이전의 삼성시절에는 상상도 못할 정도의 변화인 것이다. 한 신문 기사에서처럼 “관리의 삼성에서 자율의 불보로”¹⁸⁾라는 말은 인수 이후 불보건설기계코리아의 변화를 잘 나타내 주고 있다. 삼성의 철저하고 치밀한 인사·조직관리와 재벌그룹의 관료적 분위기에서 수평적인 조직문화로의 변화가 진행되고 있는 것이다. 현재까지 이러한 변화는 외적인 성과를 볼 때 성공적인 것으로 평가된다. 그러나 상이한 기업문화가 완전히 융합되기까지는 아직도 시간이 더 필요할 것으로 생각된다.

불보코리아의 노사관계 특성을 살펴보면, 우선 노사간의 동반자적 관

18) 한겨레신문, 2000년 5월 26일자.

계라는 의식을 바탕으로 한 법을 준수하고 원칙을 고수하려는 점과, 높은 수준의 현지화를 통한 의사결정의 자율성 확보, 투명한 경영정보의 공개, 본사와 현지 지사의 문화적 차이에 정통한 인사노무전문가의 영입 등을 들 수 있다. 이러한 특성은 진출 후 2~3년간의 노사갈등을 겪으면서 협력적인 노사관계로 발전하도록 만든 동인이 되었다.

외국인투자기업에서 일반적으로 나타나듯이 불보 역시 노동관계법대로 하려는 경향이 강하다. 법을 준수하려는 외국인투자기업의 일반적인 특성을 보이고 있는 불보코리아에서 노사관행의 차이를 잘 나타내 주는 일화가 있는데, 불보코리아에서 일어났던 사내 하청 근로자들의 임금체불 관련 농성에 대해 외국계 경영자가 보였던 반응을 사례로 들 수 있다.

“사내 하청기업 사장이 폐업을 하면서 고용되었던 근로자들의 임금 4,000여만 원을 지급하지 않은 일이 있었다. 근로자들이 임금을 불보코리아에서 대신 받기 위하여 농성을 시작하자, 사장이 법대로 처리하라고 지시하였다. 삼성시절 같으면 기업이미지 때문에라도 대신 지급하고 문제를 해결했을 것이지만, 외국인 사장은 도대체 하청기업의 근로자에게까지 그런 보상을 해야 하는지, 그리고 경찰이 왜 방관하는지에 대하여 이해하지 못했다. 그러나 결국 그 하청업체의 근로자들이 신나를 몸에 뿌리고 분신 위협을 하였고, 우리나라 관리자들이 사장을 설득하여 임금을 대신 보상해 준 적이 있다.”

이외에도 한 신문과의 인터뷰에서 나타난 불보건설기계코리아 외국인 사장의 이야기는 우리나라 노사관계에 대한 시각이 담겨져 있다.

“한국의 전반적인 노사관계 풍토는 아직 성숙되지 않은 것이 분명하다. 임금 인상과 정치적인 명분 등 단기적인 이슈에만 집착하고 있다. 노사가 이익을 공유하겠다는 장기적인 시각이 부족하다(하락).”

스웨덴 기업인 불보는 노사간에 동반자라는 의식이 강하다. 기업인수

이전에는 삼성시절에 당초 노사협의회 관리인원이 8~9명에 이르렀으나 기업인수 후의 불보에서는 노조 관리인원이 3명에 불과하다. 이는 결국 조합 활동의 모든 것이 법에 따라 이루어진다면, 즉 법에 저촉되는 것이 아니라면 회사가 굳이 관여할 바가 아니라는 경영자의 의식이 강력히 개입된 결과이다. 이전에는(삼성시절) 사소한 것이라도 보고를 해야 했다.

외국인 경영층은 한국의 교섭문화가 대단히 소모적인 것으로 판단하여 자신들의 합리적인 선을 미리 제시하고 이를 고수하려는 경향을 가지고 있다. 불보코리아의 경우에는 파업 이후에도 최초 임금 인상 제시 안에서 크게 높지 않은 선에서 마무리한 것이 한 예이다. 또한 불보코리아에서는 이전까지 인정되던 비공식적인 노무관리 비용을 인정하지 않고 있는데, 이는 노사관계를 원칙 위주로 접근하는 경향성이 반영된 것이라 할 수 있다.

직원과 회사와의 관계 또한 인수 이전과는 달라졌는데, 불보코리아 담당자의 이야기에 따르면, 직원을 관리하는 방식이 인수 전에는 온정주의적 관리방식에서 거래적·계약적 관계로 변화되었다고 한다. 불보코리아의 성과급 문제를 둘러싼 갈등에 대한 관계자의 말에서 그 변화를 감지할 수 있다.

“과거 삼성시절의 경우, 일회적인 20~30만 원 정도의 성과급 차이를 가지고 문제제기하기 어려우나 불보에서는 당연한 문제제기로 받아들여지고 있다”고 한다.

불보코리아는 임금 인상 등 노사관계 이슈에 관한 최종적인 의사결정권이 지사에 있다는 특징이 있다. 기업 불보코리아에서는 최종 의사결정기구로서 8명으로 구성된 위원회를 두고 있으며, 이 위원회가 의사결정을 한 이후 본사에 보고하면 큰 문제가 없는 한 대체로 수용된다고 한다.

기업 경영정보와 관련하여 분규가 일어난 곳이 불보코리아이다. 불보코리아에서 이익분배제가 노사간 합의된 적이 있는데, 이익배분제의 기준이 되는 회계방식을 어떤 것으로 해야 하는가에 대한 분명한 합의가 존재하지 않음으로써 파업이 발생했다. 다국적기업 내에서 지사간 영업

이익을 상호 조정하는 방식으로 회계가 이루어지기 때문에 내부회계로 하는 경우와 외부회계로 하는 경우에 따라 성과배분의 차이가 발생하게 된 것이다. 분규를 거치면서 현재는 노사간 합의를 통해 이익배분의 기준을 재설정함으로써 분쟁의 소지를 없앴다.

볼보코리아에서는 동시에 회사 경영상태가 전종업원에게 투명하게 공개되고 있다. 월별 경영 현황을 종업원에게 통보하고 있는데, 예를 들면 2월 경영 현황을 3월 15일까지 마감하여 회사별 네트워크를 통하여 개인 이메일로 통보하고 있다. 이는 회사 전체 공지사항으로 다루어지며 공식적인 대화채널로서 100% 투명한 자료이다. 회사가 내놓는 자료와 노조가 가지고 있는 자료가 일치하고 있다.

위에서 언급한 볼보코리아의 사례는 1998년 인수 이후 노조의 설립과 2001년 5월의 파업을 거치면서 정립된 것으로 갈등적이고 대립적인 노사관계를 탈피하고 협력적인 노사관계를 구축하기 위한 과정의 산물들이다. 그러면 볼보코리아 노사관계에 큰 영향을 미친 2001년 파업 상황을 보다 상세하게 살펴봄으로써 볼보코리아가 어떻게 협력적 노사관계로 진행되었는지를 파악해 보고자 한다.

2000년에 흑자가 발생하고 임단협이 가까워지면서 노조에서 외국인 기업에 한국 사람들의 근성을 보여주자는 분위기가 일기 시작하였다. 이 당시 노사간의 갈등의 원인은 성과급 지급 및 임금인상률에 대한 노사간의 이견이었다.

애초에 단체협약상에 영업상 이익 실현시 1%, 250억 이상 이익 실현시 2%의 성과급 지급이 합의되어 있었다. 그러나 볼보그룹은 다국적기업으로 회계방식에 대하여는 한국 기업의 방식과 차이가 있었고, 이에 대한 사전 언급이나 사전 홍보가 이루어지지 않았었다. 볼보코리아에서 역시 볼보계열 지사의 관행대로 아시아권의 기업간에 영업이익을 상호 조정하는 방식으로 회계가 이루어짐으로써(예, 홍콩지역 기업과 한국지역 기업간의 회계조정), 내부회계로 하는지 또는 외부회계로 하는지에 대한 상호 협의가 없었으므로 282억 원의 외부이익이 발생하였지만 다국적기업의 회계 기준 특성상 내부회계로는 82억 원의 이익이 발생한 것으로 조정되었다. 매니저급에게는 성과급이 지급되었는데도 현장에는

성과급을 지급할 수 없다고 하니 현장에서는 도저히 이해할 수 없다는 분위기가 확산되었다. 또한 2000년 노조의 임금 인상 8% 요구에 대하여 회사는 터무니없이 높다는 입장을 보임에 따라 조합원의 분위기는 성과급도 없고 임금인상도 받아들여지지 않으니 노조는 “파업을 한 번 해야 한다”, “본때를 보여주자”는 분위기가 팽배하게 되었다.

이에 따라 위원장의 의도는 파업을 도저히 막을 수 없다면, “한 번 보여 주자”는 식으로 이틀 정도 기간의 시나리오로 파업을 유도하였다. 시나리오에 따라서 사측에도 보여주고 근로자에게도 명분을 살리는 것으로 파업이 유도되었다. 그러나 막상 파업을 시작하고 나니 분위기가 험악해져 위원장이 도저히 막을 수 없는 상황으로 급진전하였다. 종업원들 사이에서는 “파업이 무엇이나? 파업은 얻으려고 하는 거 아닌가? 보여주려고 하는 파업이다 보니 잘 안 되는 것이 아닌가?”라는 비판이 제기되면서 보다 과격한 양상을 띠어 가기 시작했는데, 이 시기가 대통령이 스웨덴에 노벨평화상을 수상하기 위해 가는 시점이다 보니 정부의 직·간접적인 압력에 의해 회사에서 적극적인 대처에 들어가기 시작했다. 이에 따라 회사에서도 손해배상소송을 제기하게 되었고 조합원들 사이에는 불신감이 고조되었다.

파업기간 동안 무노동무임금이 적용되었으며 파업 후 임금인상 요구안에 비해 회사 제시안에서 0.1%만 임금인상이 이루어짐으로써 종업원들에게는 전혀 이득이 없는 상황이 벌어졌다. 단지 얻은 것이 있다면 한국 조합원들도 보여줄 줄 안다는 것으로서 현장 분위기는 반반 정도였다.

파업 이후 사용자의 무노동무임금의 원칙 준수와 이에 따른 조합원들 간에 실망감은 있었으나 조직은 더 강해졌다고 자체평가하고 있으며, 뭉쳐야 살고 더 강해져야 한다는 의식이 높아졌다. 파업을 통하여 노조는 단결력 강화, 조직 정비를 통한 조직 장악력 강화, 노조 활동에 대한 성숙, 경험 축적, 그리고 소속감 및 참여도가 제고되었다는 긍정적인 효과를 가져왔다. 다른 한편으로는 파업으로는 아무것도 얻을 수 없다는 인식도 확산되었다. 파업의 경우 시간이 지날수록 매출손실이 발생한다는 사실을 경험하게 되었고, 결과적으로 자신들 역시 손해를 보게 된다

는 인식을 하게 된 것이다. 노조는 파업을 통하여 하나도 얻을 것이 없다는 인식을 가지게 되었으며, 전혀 도움이 되지 않는다는 공감대를 공유하게 되었다. 그 이후에 품질장려금 명목으로 임금손실 부분에 대한 보전이 이루어졌지만, 파업시 무노동무임금이라는 사측의 원칙 준수에 대한 공감대가 조합원 사이에 형성되었다.

회사측에서는 파업시에는 인사담당 부사장이 외국인(스웨덴인)이었으나 파업 이후는 내국인으로 교체되었다. 홍콩은행 수석부사장을 역임한 경력이 있는 인사로서 노조를 대화파트너로 생각하는 마인드를 가지고 있었으며, 무엇보다 다국적기업의 노사관행과 우리나라 현지의 노사관행에 대하여 잘 알고 있었다. 따라서 관리라인이 편하게 일을 할 수 있는 분위기가 갖추어지게 되었으며, 노조도 담당 부사장을 대화파트너로서 생각하는 등 호감을 가지게 되었다.

볼보코리아에서는 대표이사 사장 밑에 여러 명의 담당 부사장이 있으며 부사장의 담당 업무에 대해서는 CEO라 할지라도 함부로 관여를 할 수가 없다. 이처럼 권한이 있으므로 본인의 마인드를 경영에 반영할 수 있다. 이 같은 환경적 요인이 한국의 토종 기업과 다른 것이며 바람직하다고 할 수 있다.

노조를 담당하는 최고경영자의 노조관이 우호적이라 노사관리 담당자들이 편하게 일을 할 수 있는 분위기가 갖추어져 있고 노조도 담당 부사장을 대화파트너로서 생각하는 등 호감을 가지고 있는 것으로 보인다. 본사에서 부사장이 공장으로 내려오면 사전에 연락도 없이 노조사무실에 가서 위원장 등 집행부와 자연스럽게 차 한 잔을 할 수 있는 분위기이다. 이전에 국내기업이었던 시기에는 집회나 파업에 참석을 못하게 하라는 지시가 있었으나, 외국인투자기업으로 변경된 이후에는 업무 후 집회 참석이 법적으로 허용된 것이라면 회사에서 관여하려 하지 않을 만큼 노조 활동을 충분히 보장해 주고 있다. 노사관계는 전반적으로 상호 협조적이어서 노사가 공동으로 임금교섭 자료를 구하러 다니기도 한다고 한다.

볼보코리아에는 분기별 노사협의회가 개최되고 있다. 이는 단순한 노사협의회가 아니고 분기말 첫째주 수요일에 개최되며 노사화합의 날로

정해져 생산라인이 모두 정지된다. 각 대의원 단위별로 노사간의 건의가 이루어진다. 약 10분간 조직의 장이 회사의 현황 설명을 하고, 이어서 10분 정도 질의 응답이 진행된다. 이후 비노조원인 관리자들은 퇴장하고 30~40분 정도 조합원간에 건의 토의사항이 진행되는데, 이를 부서 단위로 취합한다. 이렇게 진행된 노사협의회는 25명의 대의원별로 소속된 5개 부분별 노사협의회를 거치게 되며 각 조직별로 취합된 안건은 총정리되어 부서별로 해결할 수 있는 것은 부서에서 자체 해결하고 남은 것은 조합사무실에서 취합하여 노사실무협의회에서 논의하게 된다. 노사실무협의회에서는 정책적인 것은 회사 차원에서 그리고 실무적인 것은 실무 차원에서 해결한다. 그래도 남은 안건 노사협의회에서 해결한다.

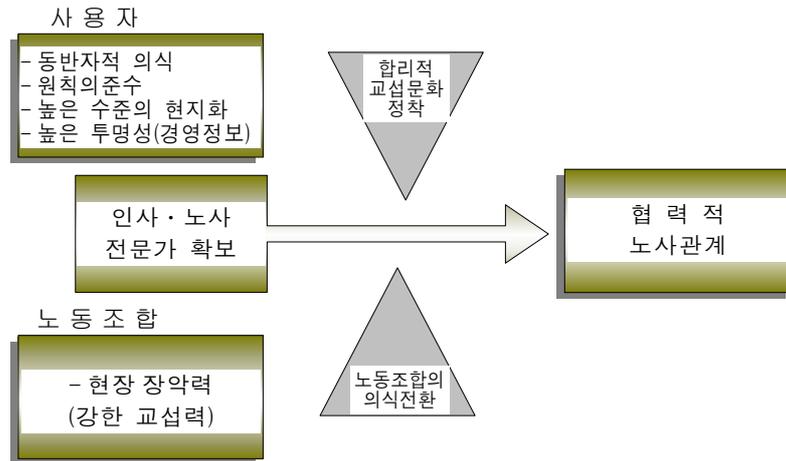
4. 소 결

기업 불보코리아의 경우는 전형적인 상호 이해추구 모형을 따르고 있는 듯하다. 인수 이전의 노사관계가 상대적으로 우호적인 상태였기 때문에 노사관계에 대한 비중을 크게 두지 않고 진출했던 것으로 보이지만, 노사관계의 심각성을 인식한 이후에는 우리나라의 노사관계 관행을 충분히 존중하는 태도를 보이고 인사담당자도 우리나라 문화에 익숙한 한국인을 임명하고 있다.

불보코리아의 사례 연구를 통해 외국인투자기업 노사관계의 개선을 위한 몇 가지 중요한 점은 다음과 같다.

첫째, 사용자가 노동조합을 경영의 파트너로 생각하는 높은 동반자적 의식이 협력적 노사관계의 구축에 큰 영향을 미친 것으로 판단된다. 노사관계는 사용자의 경영활동에서 배태된 성격이 크다. 사용자의 태도가 노동조합의 행동방향성을 결정하는 주요 동인이 된다는 것은 주지의 사실이다. 불보에서 삼성중공업을 인수하면서 노조를 기피하는 다른 다국적기업과는 달리 노동조합의 설립을 지원한 점은 우리나라의 다른 외국인투자기업에서는 쉽게 찾아볼 수 없는 사례이다. 이러한 특성은 노조를 동반자로 대우하는 스웨덴의 경영관행에서 비롯된 것으로도 보이지

(그림 VI-1) 볼보건설기계코리아의 협력적 노사관계 구축 과정



만 노동조합과 조합원에게 회사의 운영에 대하여 지속적으로 공개하고 협의를 중시하는 문화가 노사간 신뢰의 원천이 되고 있다.

둘째, 법을 존중하며 원칙을 철저하게 준수함으로써 노동조합의 태도와 의식의 변화를 유도한 점이다. 2000년 5월 파업 이후에 무노동무임금을 철저하게 준수한 경험은 노동조합의 의식전환을 촉발시켰는데, 파업은 노사 양측에 피해를 끼치는 것이며 가능한 한 대화를 통해서 문제를 해결하는 관행의 정착을 촉진시켰다. 또한 노동조합의 대외집회 참석도 법적으로 문제가 없으면 전혀 제지를 하지 않는 등 법적인 테두리 안에서의 노동조합 활동을 완전하게 보장함으로써 합법적이고 합리적인 노동조합 활동을 유도하고 있다.

셋째, 경영정보를 투명하게 공개함으로써 즉각적인 피드백을 제공하고 회사의 운영에 대한 주인의식을 제고하고 있다. 볼보코리아에서는 형식적인 정보의 제공이 아닌 월별 매출실적, 수익 현황 등의 경영 현황을 종업원에게 직접 통보하고 있으며, 노동조합도 이러한 정보 공개를 통해 임금교섭의 자료로 활용하기도 하는데, 이것이 합리적인 노사관계의 기반이 되고 있는 것으로 평가된다.

넷째, 노사관계의 안정에 다국적기업의 경영관행과 우리나라의 관행

을 잘 아는 인사노사전문가의 역할이 컸다고 할 수 있다. 일반적으로 외국인투자기업이 처음 진출하게 되면 현지의 문화 및 제도적 차이로 인하여 갈등을 빚는 경우가 많이 발생한다. 불보코리아에서도 파업이전까지 외국인이 인사담당임을 맡고 있었지만, 파업 이후 외국기업 근무경험이 많은 우리나라 사람을 인사담당 임원으로 임명하여 노사관계의 현지화 수준을 높였다. 이후 외국인 경영자 및 본사와 노동조합의 성향을 잘 파악하고 있는 우리나라 출신 인사담당 부사장이 효율적인 교량 역할을 수행함으로써 노사관계를 원활하게 유지하는 데 큰 기여를 하고 있다.

다섯째, 높은 수준의 현지화가 노사관계에 긍정적인 영향을 미쳤다고 할 수 있다. 불보코리아의 현지화 수준이 다른 외국인투자기업과 비교하여 높은 수준이긴 하지만, 특히 한국에서는 노사관계의 비중이 높음을 인정하고 현장직 직제는 변화시키지 않고 이전의 제도를 유지함으로써 노동조합과의 불필요한 갈등을 사전에 최소화하였다. 스웨덴의 기업들이 다른 국가의 다국적기업에 비하여 현지화 수준이 높다는 것은 이미 밝힌 바 있다.

이상의 점이 불보건설기계코리아의 노사관계를 협력적으로 이끌게 한 요인인 것으로 생각된다. 현재 불보건설기계코리아는 안정적인 노사관계를 바탕으로 불보그룹 내에서의 전략적 위치를 공고히 하고 있으며 지속적인 발전을 하고 있다.

VII. 결 론

1. 들어가는 말

본 연구는 외국인투자기업 노사관계의 특성과 문제점, 그리고 개선방안 등을 중심으로 살펴보았다. 본 연구의 목적은 외국자본의 원활한 유치를 통한 국민경제의 안정적 발전을 기하고 다른 한편으로 외국인투자기업의 영향에 의해 우리나라의 노사관계 시스템이 약화되지 않도록 하기 위하여 외국인투자기업의 노사관계를 안정적으로 발전시키는 방안의 근거를 찾기 위함에 있다.

지난 경제위기 이후 외국자본이 우리나라 국민경제의 중요한 부분을 차지하게 되면서 국민경제의 안정적 발전을 위해서는 그들의 안정적 유입과 유지가 긴요하게 되었다. 그러나 최근 외국인 경영자들로부터 우리나라 노사관계의 갈등적 성격이 외국자본의 진출에 장애가 되고 있다는 얘기가 빈번하게 들려오고, 실제로 설문조사를 통해 우리나라의 노사관계 관행이 외국자본의 투자에 장애가 되고 있다는 통계 결과가 확인되고 있다. 반면에 외국의 경험에 비추어 볼 때 외국자본의 유입이 우리나라 노사관계 제도와 관행을 저변에서부터 무너뜨릴 수 있다는 우려도 제기되고 있다. 그들이 가지고 있는 풍부한 자원과 국경을 넘나드는 자유로운 이동성이 민족국가와 노동조합의 규제를 약화시키는 힘으로 작용할 수 있기 때문이다. 최근 경제자유지역법 통과를 둘러싼 노사정간의 갈등과 투쟁은 이와 같은 노사간의 첨예한 이해의 대립을 단적으로 보여주고 있다. 이러한 문제의식에서 본 연구는 외국인투자기업의 노사관계가 갖는 특수성과 그로 인한 노사관계의 독특한 발전을 분석하려고 시도하였다.

선행 연구들의 결과로부터 도출한 본 연구의 분석 틀은 다음과 같다. 노사관계의 측면에서 외국인투자기업이 갖는 장점은 경제적 자원의 풍

부성이고, 단점은 외국자본으로서 겪는 문화적·제도적 차이로 인한 외래성비용이라는 점을 주목하였다. 우선 외국인투자기업은 의사결정의 주체가 현지의 국경 밖에 존재하기 때문에 일국 차원의 노사관계 시스템에 의해 포괄되지 않는 점이 특징적이다. 또한 그들은 생산을 세계적 수준에서 조직할 수 있는 힘을 이용하여 노사관계 등의 투자환경에 불리한 상황이 전개되는 경우 비교적 용이하게 자본을 국경 너머로 이전할 수 있는 힘을 가지고 있다. 외국인투자기업이 갖는 이러한 특성으로 인해 외국인투자기업은 현지의 노사관계 시스템을 저변부터 흔들 수 있는 힘을 가지고 있으며, 동시에 현지 노사관계의 불안정은 외국자본의 철수를 불러일으켜 국민경제의 불안정성을 낳을 우려가 있다고 할 수 있다. 반면에 외국인투자기업은 그것의 주인이 외국인이라는 점 때문에 외래성비용을 치르고 있다. 외국인투자기업은 현지의 문화와 제도에 익숙하지 않으며, 부지불식간에 민족의식을 가지고 있는 근로자들에게 민족적 감정을 불러일으킬 수 있는 단점을 가지고 있다. 이런 외래성비용은 사람들을 정치적으로 조직해야 하고 사람들의 동의를 얻어야 하는 정치화 과정이 강하게 지배하는 노사관계 영역에서 특히 취약함의 근거가 된다.

이와 같이 외국인투자기업이 가지고 있는 경제적 힘의 우위와, 조직화가 힘들다는 정치적 힘의 열세는 여러 가지 점에서 외국인투자기업의 노사관계 성격과 전략을 규정한다. 우선 외국인투자기업이 현지의 노사관계 제도와 관행이 아무리 불합리하게 보일지라도 일단 그것들을 존중하고 그에 적응하는 과정이 외국인투자기업으로서는 노사관계 안정화의 첫걸음이라는 점이다. 이러한 이유로 인해 외국인투자기업의 노사관계 현지화가 시간이 지날수록 증가하는 경향이 있고 외국인투자기업들이 노사관계 관리의 자율권을 현지 경영진에게 점차 더 많이 위임하는 경향이 있다. 마지막으로 외국인투자기업이 가지고 있는 풍부한 자원을 이용하여 노사관계에서 근로자들을 포섭하는 HRM 전략을 구사한다든가, 노동조합을 경영의 파트너로 존중하여 노사관계를 안정시키는 방안을 구사할 수밖에 없게 되는 것도 외국인투자기업의 이러한 특성과 무관하지 않다.

이상의 문제의식과 분석 틀에서 본 연구는 외국인투자기업의 노사관계에 관한 사례연구와 통계분석을 시도하였다. 사례연구는 지난 경제위기 이후 인수합병 방식을 통해 우리나라에 진출한 5개 사를 대상으로 외국인투자기업 노사관계의 특성과 문제점을 확인하였고, 동일하게 경제위기 이후 진출하였지만 노동조합에 대한 존중, 경영의 현지화 전략과 모기업의 뛰어난 경영관행을 잘 결합하여 노사관계를 협력적으로 개선한 볼보코리아를 대상으로 외국인투자기업 노사관계의 개선 방안을 찾아보았다.

2. 분석 결과 요약

본 연구는 외국인투자기업의 외적 환경 및 주·객관적 조건과 그 속에서 전개되는 외국인투자기업의 노사관계 전략 등 두 가지 요소의 통합적 관점에 근거하여 사례연구와 통계분석을 시도하였다. 외국인 투자기업 노사관계의 특성을 결정하는 외적 환경과 객관적 조건으로서 인수합병 이전의 구조조정과 노사관계의 성격, 모국의 경영관행, 투자동기, 설립 유형, 제도적 문화적 차이 등을 고려하고, 노사관계 전략 변수들로서 경영관행의 변화, 현지화 문제, 의사결정구조의 자율성 부여 전략, 인사관리 전략으로서 HRM전략, 노무관리전략으로서 노조존중과 상호이해추구전략, 자본철수 문제 등을 설정하였다.

먼저 사례 연구를 통해 외국인투자기업 노사관계의 특성에 관해 도출할 수 있는 결론들은 다음과 같다.

첫째, 외국인투자기업의 노사관계는 인수 이전의 노사관계에 의해서 강한 영향을 받고 있다. 지난 IMF사태 이후 인수·합병을 통해 외국인 투자기업이 된 경우 대부분 인수 전후의 시기에 구조조정을 둘러싼 노사갈등에 휘말리면서 갈등적이던 노사관계가 더욱 악화된 상태에서 외국인투자기업으로 출발하고 있다. 노사관계의 갈등적 성격은 하나의 관행으로 구조화되어서 기존의 갈등적 노사관계가 외국인투자기업의 노사관계로 이어지는 특성을 가지고 있다. 바로 이 점 때문에 사례기업들 중 인수 이전에 서로 협력적 노사관계를 유지하고 구조조정도 노사협력

적으로 원만하게 치러 낸 기업의 경우에는 인수 이후에도 노사관계가 심각한 갈등적 수준으로 발전하지 않는 경향을 보여주고 있다. 반면에 인수 이전에 구조조정 과정에서 심각한 노사갈등을 경험한 경우에는 인수 이후에도 그 구조가 지속되는 양상을 보인다. 심한 경우에는, 외국계 기업으로 인수합병된 이후 기업 내에 갈등적 요인이 존재하지 않는 경우에도 사실상 기업 외부의 문제를 둘러싼 노사분규가 발생하는 경우들마저 발견된다. 이런 점에서 사례기업들에서 발견되는 노사갈등의 많은 부분은 외국인투자기업의 특수성에 기인하기보다는 과거의 갈등적 노사관계의 연속선상에 있는 것으로 보인다.

둘째, 외국인투자기업의 시장지향적 투자동기는 노사관계의 안정적 발전에 있어서 중요한 요소인 것으로 보인다. 1980년대 말에서 1990년대 초 자본을 철수한 기업들이 주로 저임금을 노린 social dumping의 외국인투자기업들이었다면, 노사관계의 악화와 임금 상승에도 불구하고 최근 외국인투자기업이 우리나라에 진출하는 배경은 그들의 시장지향적 투자 동기에 있다. 시장지향적 투자 동기는 집단적 노사관계의 발전에도 불구하고 우리나라에 뿌리를 내릴 수 있다는 점에서 자본 철수 문제가 발생할 가능성이 낮다. 바로 그 이유 때문에 시장지향적 투자 동기를 가진 외국인투자기업은 역으로 노사관계를 개선하고자 하는 의지를 보다 강하게 가질 수 있다.

셋째, 외국인투자기업들은 모기업의 경영방식을 부지불식간에 이식하는 경향이 있다. 대표적인 관리방식의 변화는 우리나라의 관리방식에 뿌리깊이 남아 있는 온정주의를 지양하고 규칙과 합리성에 의한 관리를 전면으로 내세우는 데 있다. 이와 밀접한 관련을 갖는 것으로서 불요불급한 비용을 엄격하게 통제하여 온정주의적 관리의 비용(가령, 회식비용)을 허용하지 않는 경향도 보여주고 있다. 이러한 관리방식의 변화는 그동안 온정주의적 문화에 젖어 있던 우리나라 근로자들과 관리자들에게 문화적 이질감을 주고 있으며, 어떤 경우에는 노사갈등으로 발전하는 경우도 발견된다.

넷째, 외국인투자기업은 ERP나 개선활동 등 모기업의 뛰어난 작업방식과 관리방식을 이식하려고 시도하고 있지만, 노동조합의 반대로 도입

이 최소 수준으로 제한되거나 아예 저지되는 경향이 있다. 다국적기업이 갖고 있는 장점 중 하나가 세계적 규모로 생산을 조직하고 그 중 가장 우수한 경영관행을 다른 지사들에게 전파·공유하는 데 있다면, 이러한 best practice의 전파 및 공유에 대한 노동조합의 억제 작용은 외국인투자기업의 경쟁우위 창출에 방해가 될 뿐 아니라 우리나라 사람들이 외국인투자기업을 통해 외국의 뛰어난 경영관행을 학습할 수 있는 기회를 상실하게 만들고 있다.

다섯째, 제도적·문화적 차이로 인한 노사갈등은 외국인투자기업의 진출 초기에 자주 발생하는 문제이다. 특히 우리나라의 기업별 노동조합 형태와 관련된 노사관행에 대한 이해의 부족으로 발생하는 갈등이 많다. 가령, 전임자 급여지급 문제, 노조사무실의 기업내 위치, 그리고 사업체내의 파업 행위 등이 그것이다. 그 중에서도 특히 사내에서 공장 점거의 형태를 취하면서 빈번히 법의 선을 넘는 파업 형태에 대한 문제 제기가 가장 많은 것으로 보인다. 그 밖에 법을 준수하지 않는 노사관행과 그에 대해 법을 집행하지 않는 정부의 태도 등에 대해서도 불만을 제기하고 있다. 이러한 갈등은 어떤 형태로든 우리나라의 노사관계 제도와 관행에 대한 적응 과정을 통해 점차 감소하는 경향을 보이고 있다. 그러나 그러한 갈등이 해소되었다기보다는 수면 아래로 잠복했다고 보는 것이 더 정확할 것이다.

여섯째, 외국인투자기업에서 노사관계 관리의 자율성 문제가 부각되고 있다. 노사관계가 갈등적으로 발전하면서 노무관리 담당자가 우리나라 출신들에 의해 교체되거나 또는 그들에 대한 노무관리의 권한이 강화되는 경향이 있지만, 또한 동시에 본사에 의한 직·간접적인 통제도 강화되는 경향도 보인다. 이 점은 외국인투자기업의 노사관계에서 교섭 결과들이 본사의 경영진들에게 설득력이 없고 또한 노사관계가 개선의 가능성들이 보이지 않는 데 기인하는 것이 아닌가 보인다. 이런 점에서 노사관계 관리의 자율성은 노사관계의 성격에 영향을 미치기도 하지만 역으로 노사관계의 성격에 의해 영향을 받기도 하는 측면이 있다.

일곱째, 외국인투자기업의 사용자측이 온정주의적 노무관리를 통해 노동조합 활동에 개입하는 노무관리 방안이 잘 사용되지 않는 경향이

있다. 이 점은 이제까지 온정주의적 노무관리 방식에 젖어 있던 우리나라의 중간관리자들에게 관리의 실탄을 없애는 효과를 가져와 노사간의 역학구도가 노동조합쪽에 우세하게 기우는 결과를 낳고 있다. 그 결과 대체로 노동조합의 힘이 작업장 내에서 강하게 작동하고 있어서 노동조합의 동의가 없이는 순조로운 생산이 어려운 상태에까지 나아간 경우들이 많이 발견된다. 이런 점에서 외국인투자기업의 노사관계를 안정적으로 발전시키기 위해서는 노동조합의 역할이 매우 중요하게 부각되고 있다. 노동조합이 강화된 힘을 합리적으로 구사하지 않고 자신들의 이해를 극대화하는 데 사용하는 것으로 그친다면, 그것은 외국인투자기업의 노사관계를 어렵게 만드는 요인이 되고, 자칫 자본 철수와 같은 극단적 형태의 파국이 우려된다.

여덟째, 노동조합의 인사관리 변화에 대한 저항으로 인해 외국인투자기업들이 노사관계 개선을 위한 HRM 전략을 구사하기 어려운 실정에 있다. 온정주의적 노무관리와 HRM 전략을 모두 구사할 수 없는 상황에서 외국인투자기업이 주체적으로 노사관계를 개선할 수 있는 방법은 이제 노조를 경영파트너로 존중하는 상호 이해추구 전략이 거의 유일하게 남아 있다고 할 수 있다. 이것이 가능하기 위해서는 노동조합이 경영참여에 대한 적극적 의지와 그에 필요한 전문역량을 갖추는 것이다. 사례기업 중 한 곳에서 부분적 자본 철수를 경험한 이후 노동조합도 경영참여에 적극적인 모습을 보여주는 것이 확인되고 있는데, 이것이 그 사례가 될 수 있다.

아홉째, 사례기업들에서 여전히 자본 철수 문제는 남아 있다. 노사관계로 인한 비용 부담이 계속 증가하고 노사관계에 대한 개선의 여지가 없는 경우 자본 철수 문제가 발생하지 않을 보장이 없다. 특히 최근 사례기업 중 일부 기업에서 인적자원과 R&D에 대한 투자가 감소하는 경향이든가 중국 진출을 위한 준비에 들어간 점, 본국의 임원이 본국으로 되돌아가면서 지나친 인건비 부담으로 사업 유지의 이점이 사라지고 있다는 보고를 했다는 사실들은 자본 철수 문제가 주위를 떠돌고 있음을 보여준다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 노동조합이 강화된 조직력을 현명하게 구사할 필요성이 제기된다. 기업의 경영에 대한 책임

을 분담하지 않는 단순한 전투적 투쟁노선이 외국자본의 철수를 막아내기에 얼마나 큰 힘을 발휘할 수 있을지 의구심이 가지 않을 수 없다. 이런 점에서 기업의 경영활동과 경제법칙에 대한 더 많은 관심과 경영참여를 통한 권한과 책임의 공유가 필요한 것으로 보인다.

다음으로, 통계분석을 통해 외국인투자기업 노사관계의 특성에 관해 도출할 수 있는 결론들은 다음과 같다.

첫째, HRM 전략은 사용자측의 개별 근로자들과의 관계를 개선하고 그 결과 노동조합의 조직화를 저지하는 데 효율성이 있음이 발견되었다. 다만 이러한 HRM 전략은 이미 노동조합이 조직되어 있는 기업에서는 단독으로 노사관계를 개선하는 데 유효성이 있는 것으로 보이지 않는다. 그러나 HRM 전략을 노동조합에 대한 파트너로서의 존중 전략과 결합하는 경우에는 유노조기업에서도 노사관계를 개선하는 데 여전히 효율성이 있다. 이러한 특성 때문에 투자 결정시 노사관계를 중요하게 고려하는 기업일수록 HRM 전략을 구사하는 경향이 강하고, 차별화 경영 전략을 구사하는 기업일수록 HRM 전략을 구사하는 경향이 강하다. HRM 전략은 특히 북미계 외국인투자기업에서 많이 구사하는 것으로 밝혀지고 있는데, 이는 자국에서의 그들의 노무관리 경험에 근거하고 있는 것이 아닌가 추측된다.

둘째, 노동조합을 경영파트너로서 존중하는 노무관리 전략은 유노조 기업에서는 노사관계 분위기를 개선하는 데 긍정적인 작용을 하고 있지만, 유노조 및 무노조기업을 망라한 전체 표본에서는 노동조합 존중 전략이 경영진과 근로자들간의 관계 우호성에 어떤 영향을 미치는 것으로는 보이지 않는다. 이런 점에서 볼 때, 노조에 대한 인정은 HRM 전략보다 근로자들과의 관계를 개선하는 데는 효율성이 떨어지지만 노동조합과의 관계를 개선하는 데는 유효성이 있다고 할 수 있다. 그리고 노조에 대한 존중 전략은 당연히 근로자들의 노동조합 조직화를 촉진하고 있다. 이런 점 때문에 무노조 HRM 전략을 구사하는 경향이 있는 북미계 외국인투자기업일수록 노조존중 전략을 구사하지 않는 경향이 있다. 또한 차별화 경영 전략을 구사하는 기업일수록 노조존중 전략도 취하는 경향이 있다. 이 점을 차별화 전략을 구사하는 기업일수록 HRM 전략을

취하는 경향이 있다는 점과 함께 생각해 보면, 차별화 경영 전략이 상호 이해추구 전략 구사의 근거가 되고 있다. 그러나 노동조합 존중 전략이 외국인투자기업들이 자발적으로 노동조합을 적극적으로 수용함을 의미하기보다는 오히려 유노조기업에서 노사관계의 개선책으로 등장하는 경향이 있는 것은 아닌지 의구심이 간다. 그 전략이 노동조합의 형성 이후 노동조합과의 관계를 개선하기 위한 방안으로 구사되는 것이 아닌가 의심을 하는 이유는 외국인투자기업의 진출 이후 경과 기간이 증가함에 따라 노사관계의 개선과 노조존중 태도의 약화가 함께 발전하고 있는 경향이 있기 때문이다. 이런 점에서 상호 이해추구 전략이 향후 무노조 HRM 전략 또는 노조 약화 HRM 전략으로 발전할 가능성이 있음을 보여주는 것이고, 외국인투자기업의 노사관계 개선이 결국 노동조합의 약화로 이어질 가능성이 있음을 암시한다.

셋째, 외국인투자기업이 현지 노사관계 제도와 관행을 수용하는 전략은 노동조합의 존중 태도와 상당히 밀접한 연관성 속에 구사되는 경향이 있다. 우선 차별화 경영 전략을 구사하는 기업일수록 우리나라의 노사관계를 더 많이 인정하는 경향이 있고, 북미계 외국인투자기업일수록 우리나라의 노사관계를 덜 인정하는 경향이 있다. 특히 유노조기업에서 투자 결정시 노사관계의 비중을 높게 잡고 있는 기업일수록 노사관계의 현지화가 높다는 점을 주목할 필요가 있다. 실제로 노사관계 전략의 효율성 분석에서 노사관계의 현지화가 노동조합과의 관계뿐 아니라 경영자·근로자 관계도 우호성을 높이고 있음을 알 수 있다. 이런 점에서 보면, 어쨌든 외국인투자기업들이 우리나라의 노사관계 제도와 관행을 일단 존중하고 그에 적응하는 것이 노사관계 개선의 첫걸음이라고 할 수 있다.

넷째, 현지 경영진에게 노무관리의 자율성을 부여하는 것이 일관되게 노사관계의 개선에 도움이 되지 않는 것으로 나타나고 있다. 어떤 경우에는 현지 경영진에 대한 노무관리의 자율성 부여가 오히려 경영진과 근로자들 관계의 분위기를 해치고 있다. 이상의 결과는 이론적 가설과 정반대의 결과이다. 추후 더 많은 연구에 의해 다시 확인될 필요가 있지만, 이 점이 혹시 외국인투자기업 내에 노무관리 역량이 있는 관리자의

부족을 한 불만 요인으로 내세우는 경향이 있는 점과 어떤 연관성이 있지 않을까 추측된다. 이 점은 우리나라의 토종 기업들도 아직 노사관계를 안정화시키지 못하고 있다는 점에서 알 수 있는 노무관리 역량의 전반적 취약함과 관련이 있다는 의미이다. 또는 이러한 결과는 현지 경영진에 대한 노무관리에 대한 자율성의 부여가 노사관계에 일관성을 떨어뜨리고 정치적 흥정의 영역을 넓게 만드는 데서 기인할 수도 있다.

다섯째, 외국인투자기업의 노사관계가 처음 진출 이후 시간이 흐를수록 노동조합의 조직화가 증가하여 우리나라의 노사관계 전반과 공조화 현상을 보이고 있다. 반면에 외국인투자기업의 노사관계는 노동조합과의 관계가 점점 더 우호적인 방향으로 개선되는 경향이 있다. 한가지 흥미로운 점은, 시장지향 투자 동기를 가진 기업일수록 시계열적 노사관계 개선 속도가 빠르다는 점이다. 결국 외국인투자기업의 노사관계가 점차 안정화되어가는 추세에 있다고 할 수 있는데, 이러한 경향이 상호 이해추구 모형으로 발전하고 있다기보다는 앞서 언급한 대로 노조가 하위파트너로 인정되는 HRM 모형으로 발전하는 것이 아닌가 추측된다. 이와 같은 노동조합의 약화 과정은 한편으로 사용자측에 의한 HRM 전략의 구사 결과이기도 하겠지만, 동시에 노동조합이 경영참여 등 상호 이해추구 모형을 운용할 수 있는 전문역량을 가지고 있지 못한 데도 원인이 있을 수 있다.

여섯째, 노사관계의 성격이 외국인투자기업의 경영성과와 자본투자에 부정적 영향을 미치고 있는 것으로 보인다. 통계분석의 결과에서 통계적 유의성이 일관된 것은 아니지만, 분석 결과의 대체적인 패턴이 그러한 의구심을 가능하게 한다. 이 점은 역으로 왜 외국인투자기업들이 노사관계를 그렇게 중시하는가의 이유를 설명해 준다. 그러나 다행히도 최근 우리나라에 진출하는 기업들이 주로 시장지향 투자 동기를 가진 기업들인데, 이들 시장지향 투자 동기를 가지고 있는 기업일수록 투자 확대 경향을 가지고 있다. 이 점이 시장지향 투자 동기를 가진 기업들로 하여금 노사관계 개선 의지를 가지게 하여 진출 연령이 증가할수록 노사관계를 개선하는 속도가 빠른 것으로 보인다.

이상의 사례연구와 통계분석의 결과를 통해 우리는 외국인투자기업

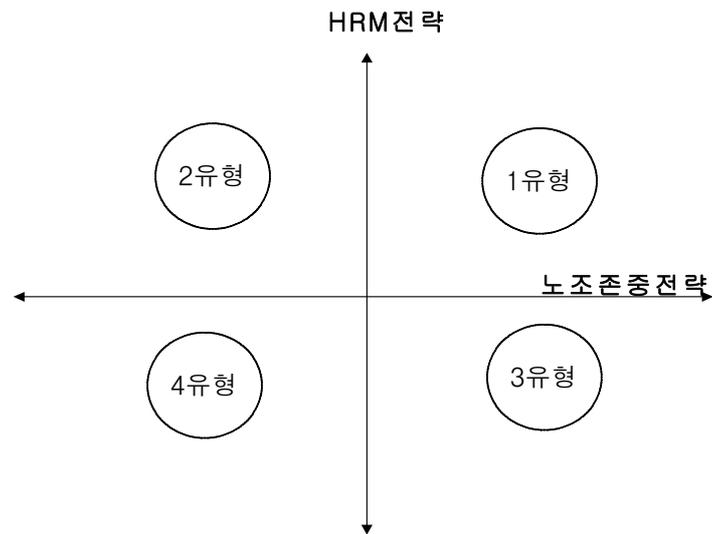
의 모국과 우리나라의 문화적·제도적 차이가 노사간 갈등을 야기하고, 의사결정의 집권성이 단체교섭의 효율성 저하와 노사갈등의 증가를 가져오는 측면이 확인되고 있으며, 노사갈등의 심화와 함께 자본 철수 문제가 불거질 가능성이 농후함을 보여주고 있다. 그러나 사례기업들에서 외국인투자기업의 특성 때문에 불필요한 노사갈등이 일어나는 경우들은 있지만, 그것이 사례기업들이 외국인투자기업이기 때문에 국내기업보다 더 갈등적인 노사관계를 가지고 있다는 말은 아니다. 본 연구의 사례기업들에서 보이는 노사갈등은 많은 부분이 우리나라 노사관계의 성격이 투영된 데서 나타나는 결과로 해석할 여지가 많다. 최근 외국인투자기업의 진출이 주로 재무적 위기에 빠진 기업들의 인수합병을 통해 이루어지고 있는데, 인수합병을 둘러싼 노사갈등을 경험한 기업들이 많다는 특징이 있다. 이들 기업들의 노사관계가 이미 갈등적인 성격으로 구조화된 점은 외국자본의 진출 이후에도 잔존하여 계속 영향을 미치고 있다고 보아야 한다. 특히 외국인투자기업이 노사관계에서 사용자측에게 우호적으로 근로자들을 결집하는 정치적 행위를 자제하는 점, 민족적인 문제 등이 겹쳐 노동조합의 조직 역량과 그에 기반한 교섭력이 강한 경향을 보여주고 있다. 정치적으로 강한 노동조합과 경제적으로 강한 외국인투자기업이 상호 갈등 국면으로 접어들 때에는 노사관계가 과국으로 치닫을 위험이 있고, 그 결과가 외국인투자기업에서 자주 우려되는 자본 철수로 연결될 위험을 안고 있다. 노사관계의 갈등 심화는 이미 진출한 외국자본의 철수뿐 아니라 신규자본의 유입에도 영향을 미쳐 자칫 우리나라 경제의 위기로 번질 위험도 있다. 다른 한편 외국인투자기업 노사관계의 갈등적 성격이 그 기업의 특성만이 아니라 우리나라 노사관계의 성격에서 기인하는 바가 크다는 점은 외국인투자기업 노사관계의 협력적 발전이 용이하지 않다는 점을 말해 주고 있다.

이상의 결과를 통해 우리는 우리나라에 진출한 외국인투자기업의 노사관계에 네 가지 유형이 있음을 알 수 있다(그림 VII-1 참조). 이들 유형은 HRM 전략과 경영파트너로서의 노조존중 전략의 두 가지 기준으로 구분한 것이다. 네 가지 유형은 ① HRM 전략과 경영파트너로서의 노조존중 전략을 함께 구사하는 상호 이해추구 유형, ② HRM 전략만을

추구하고 노조를 기껏해야 하위파트너로서 인식하는 무노조 HRM 유형, ③ HRM 전략은 구사하지 않지만 노조를 경영파트너로서 존중하는 유형, ④ HRM 전략과 노조존중 전략을 모두 구사하지 않는 노사갈등 유형이 그것이다. 이들 유형 중 3유형은 사용자측은 상호 이해추구 모형을 구사하고 싶어하지만 그 중 HRM 전략을 노동조합이 구사하지 못하도록 억제하는 경우이다. 2유형은 노조의 약화와 집단적 노사관계의 붕괴로 이어질 위험이 있고, 3유형과 4유형은 계속 노사관계가 갈등적으로 발전하면 자본 철수와 같은 파국으로 이어질 위험이 있다. 1유형은 집단적 노사관계와 외국자본의 안정적 투자확대가 동시에 이루어지는 유형이다.

본 연구의 분석결과를 통해서 보면, 최근 시장지향적 투자 동기를 갖는 외국인투자기업들 중 신규설립 방식을 통해 진출한 기업들 중에서 일부 기업들이 HRM 전략을 통한 무노조 전략을 구사하는 기업들이 일부 존재하는 것으로 보이며, 이들 전략은 대체로 성공적임을 알 수 있다. 그러나 일단 노동조합이 조직되면 HRM 전략은 그 자체로만으로는

(그림 VII-1) 외국인투자기업 노사관계의 유형



노사관계 개선에 도움이 되지 않으며, 노조에 대한 존중과 함께 구사하는 상호 이해추구 전략이 효과적임을 보여준다. 이 경우에 노동조합이 경영파트너로서의 역할을 거부하는 경우가 본 연구의 사례기업들 중 일부에서 발견되는 유형이다. 이 경우에 향후 노사관계가 어떻게 발전할 것인지는 본 연구의 분석결과만으로는 예측 가능하지 않다. 그 경우 노사관계의 갈등적 발전과 함께 자본 철수 문제가 불거지거나 또는 상호 이해추구 유형으로 발전하는 노사관계의 안정화가 이루어지든가 또는 어떤 다른 유형으로 발전할 수 있다.

3. 정책적 시사점

이상으로 살펴본 외국인투자기업 노사관계의 전반적 특성은 대체로 갈등구조로 표현할 수 있다. 앞서 언급했듯이 이러한 갈등구조는 외국인투자기업의 특수성이라기보다는 우리나라 노사관계의 갈등적 성격이 반영된 데서 그 원인을 찾을 수 있다. 이런 점에서 외국인투자기업의 노사관계 개선은 우리나라의 전반적 노사관계를 개선하는 것과 궤를 같이 한다고 할 수 있다.

그러나 우리나라 노사관계의 전반적 개선에 앞서 외국인투자기업의 노사관계에 특수한 문제 영역도 존재하고 있는바, 그 점을 해결하기 위한 방안을 찾을 필요성이 제기된다. 대표적으로 제도적·문화적 차이에서 기인하는 불필요한 노사갈등이 그것이다. 이를 해결하기 위해 외국인투자기업과 우리나라의 노사관계 제도 및 관행 사이에 어떤 형태로든 상호 침투 과정이 필요하다. 한편으로 외국인들은 우리나라 문화와 제도의 존중과 현지화가 필요하고, 다른 한편으로 우리나라 문화와 제도 중 불합리한 부분은 국제적 기준에 맞추어 개정하는 작업이 요청되고 있다. 이를 위한 정책적 방안 몇 가지를 열거하면 다음과 같다.

첫째, 외국인들에게 한국 문화와 제도에 대한 심도 있는 분석 내용을 지속적으로 소개하거나 외국인투자기업의 노사간 빈번한 의사소통을 위해 노사(또는 노사정) 포럼을 형성하는 것 등이 외국인들의 한국 제도 및 문화에 대한 이해에 도움이 될 것으로 보인다. 외국인투자기업 내

에서는 의외로 외국인을 포함한 사용자측과 노동조합 사이의 일상적인 비공식적 의사소통이 충분하지 않은 것으로 보인다. 여기에는 외국자본의 규칙에 의한 경영방식이나 외국인과 내국인 사이의 문화적 거리감, 언어 장벽 등이 작용하는 것으로 보이지만, 그로 인해 불필요한 노사갈등을 초래하는 경향이 있다. 결국 외국인들이 국내 노사관계에 대해 정보를 듣는 통로가 주로 외국인 동료, 한국인 중간관리자, 법률사무소 등이기 때문에 현지화가 더딘 측면이 있다. 특히 외국인들의 법 선호 경향 때문에 법률사무소에 빈번하게 의지하는 경향이 있는데, 법에만 의존하는 경향은 현재 상태에서 외국인투자기업의 노사관계 개선에 크게 도움이 되지 않는다. 외국인투자기업의 현지화와 관련하여 모국의 제도와 우리나라의 제도를 모두 잘 이해하고 있는 한국인 관리자의 역할이 중요한 것으로 보이는데, 그에 적합한 역량을 가진 관리자가 절대적으로 부족한 상태에 있다. 오히려 한국인 관리자들이 외국자본과 노동조합 사이를 부적절하게 조정함으로써 외국자본이나 노동조합 또는 양측으로부터 모두 불신을 받는 경우들이 종종 발생하고 있다.

둘째, 외국인투자기업의 노사관계 개선을 위해 외국인들의 현지화를 유도하는 것 못지 않게 우리나라 제도, 문화, 관행 중 불합리한 부분을 국제적 기준에 맞게 바꾸는 작업도 중요하다. 특히 외국인들이 많이 지적하는 것으로서 법을 잘 준수하지 않고 법을 준수하지 않는 집단을 응징하지도 않는 문제, 빈번한 말 바꾸기, 합리적인 설명이 없이 밀어붙이는 교섭관행, 소모적이고 민족 감정을 건드리는 교섭문화 등은 우리가 바꿀 필요가 있는 영역인 것으로 보인다.

셋째, 국제적 기준과 관련하여 논란의 여지가 있는 사항이지만 우리나라 노사관계 제도 중 기업별노조 형태에 대해서도 고려해 볼 여지가 있다. 노조 형태는 근로자들의 의지에 따른 것이기 때문에 문제삼을 수 없는 것이지만, 그와 밀접하게 움직이는 전임자 급여지급 문제, 노조 사무실의 기업내 위치, 사업체 내의 파업 행위 등이 대체로 국제적 관행에 맞지 않는 것으로 여겨진다. 현재 상태에서는 그것이 우리나라의 노사관계 제도라는 점에서 외국인들이 그에 적응하도록 요청하는 것이 타당하겠지만, 산별노조로의 전환 추세에 맞추어 장기적으로는 국제적 관행

에 맞게 정비할 필요성이 제기된다.

넷째, 외국인투자기업의 경우 사용자측의 경제적 자원의 우위와 노동조합측의 조직역량의 우위가 상호 충돌하는 경우에 노사분규가 자칫 장기화될 수 있다. 이러한 노사분규의 장기화에는 노사간의 이해 부족과 문화적 갈등이 함께 내재되어 있는 경우가 많기 때문에 외국인투자기업의 노사분규에 대한 특별한 알선·조정 과정이 요청되고 있다. 문제발생시 외국인투자기업들이 법률회사에 빈번하게 문의하는 경향이 있다는 점을 감안하면, 이러한 분규의 원인에 대한 해석과 상호 이해를 위한 자문을 알선·조정해 주고 국가기관에서도 부분적으로 담당해 주는 방안을 생각해볼 수 있다.

다섯째, 외국인투자기업의 노사관계 개선에서 노동조합의 역할이 큰 것으로 보인다. 외국인투자기업에서는 국내기업에서보다 노동조합의 조직역량과 교섭력이 더 큰 것으로 보이기 때문이다. 장기적으로 볼 때 자본 철수 문제가 발생하지 않고 동시에 집단적 노사관계가 붕괴되지 않기 위해서는 노동조합의 적극적 경영참여를 통해 노사간 상호 이해를 추구하는 방향으로 발전하는 것이 요청된다고 보여진다. 그러나 본 연구의 일부 사례기업에서 발견되듯이 외국인투자기업의 사용자측이 경영참여를 요청해도 노동조합측이 노동조합의 성격 변질을 우려하여 경영참여를 주저하고 있다. 이런 점에서는 노동조합의 경영참여를 위한 전문역량의 강화가 요청되고 있는데, 이에 대한 정책적 지원이 요청된다. 최근 노동조합들이 산별노동조합으로 전환하는 추세에 맞추어 노동조합 간부들의 기업경영에 대한 이해를 높이는 방안들을 찾아보는 것이 필요하다.

여섯째, 정부가 노사관계 측면에서 외국인투자기업에 대해 어느 정도의 특혜를 줄 것인가가 중요한 문제이다. 최근 경제자유특구법을 둘러싼 노사정간의 갈등에서 보이듯이 이 문제는 간단한 문제가 아니다. 우리나라의 현 경제상황과 장기적 노사관계의 발전 전망에 따라 그 조치의 수위는 달라질 것이기 때문이다. 본 연구는 이 문제에 관해 대답을 할 수 있는 충분한 근거를 가지고 있지 않다. 다만 과거의 social dumping 유형의 외국자본을 특혜조치를 통해 유치하도록 노력하는 것은 일시적으로 외국

자본의 유입에 성공적일지라도 우리나라의 노사관계 관행과 충돌을 일으켜 향후에 오히려 더 큰 문제를 낳을 수 있다는 점을 지적할 수 있다. 외국자본이 일시적으로 다량으로 유입되는 것이 중요한 것이 아니라 시계열적으로 안정적 유출입이 중요하다면 외국인투자기업에 대한 정부 정책의 일관성이 매우 중요하다. 노사관계를 단기적으로 개선할 수 없는 상황에서 우리나라 노사관계가 수용할 수 없는 외국자본을 일시적으로 유치하고 난 후 그것이 우리나라 노사관계와 충돌을 일으키면 결국 외국자본 유출입의 불안정성만 증가하게 되는 셈이다.

일곱째, 이와 관련하여 외국인투자기업의 노사관계에 관한 정책을 생각할 때, 어떻게 하면 외국자본을 많이 유치할 것인가만 생각하지 말고 동시에 그것이 우리나라의 노사관계 제도에 어떤 영향을 미칠 것인가도 고려할 필요가 있다. 외국의 경험에서 볼 수 있듯이, 외국인투자기업의 노사관계가 그 나라의 노사관계 시스템을 약화시킬 수 있기 때문에 외국자본의 유입이 집단적 노사관계 제도에 악영향을 주지 않도록 배려할 필요가 있다. 이 문제는 비단 노사관계 제도에만 한정되는 것이 아니라 우리나라 경제의 종속성과도 깊은 연관성이 있는 문제이다. 외국자본의 흐름에 대해 규제할 수 있는 힘이 별로 존재하지 않는다는 점에서 노동조합의 힘은 우리나라에 남아 있는 소중한 규제력 중의 하나이기 때문이다.

참 고 문 헌

- 강재서·이근희(1992), 『외국인직접투자 기업의 노사관계 연구』, 한국생산성본부.
- 김진용·이정진 (2000), 「외국인직접투자가 국내경제에 미치는 영향」, 한국은행, 『조사통계월보』.
- 노광표(2002), “한국진출 다국적 자동차부품업체의 노사관계 연구: 1997~2000”, 가톨릭대학교 사회학과 석사학위 논문.
- 대한상공회의소(1996), 『외국인 직접투자와 내국기업의 경영성과 비교 조사 보고서』.
- 박우성(2000), 『외국인투자기업의 노사관계』, 한국노동연구원.
- 산업연구원(2001), 『외국인직접투자의 일석오조 효과 분석』.
- 산업자원부(2001), 『2001년 1월 중 외국인투자 동향』.
- 신창근(1993), “한국외자기업체의 노사관계 전략 유형에 관한 연구”, 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 양동훈(1999), 「노사관계환경과 다국적기업의 생산결정에 관한 연구」, 『산업관계연구』, 제9권, 137-175쪽.
- 양동훈(2001), 「미국 다국적기업의 해외자산 및 고용규모와 현지국 노동환경간의 관계」, 『인사조직연구』, 제9권 2호, 131-176쪽.
- 전국금속노동조합(2002) 『외국인투자기업의 노사관계 실태에 대한 조사결과보고서』.
- 전국사무금융노동조합연맹 한국오르론노동조합(2001), 「투쟁백서 및 활동보고」.
- 한국국제노동재단(2002), “외투기업 경영자 대상 노동관계 설문조사 결과”, 보도자료.
- 한국은행(2000), 「외국인 투자가 국내경제에 미치는 영향」, 『조사통계월보』.

한국은행(2000), 『조사통계월보』, 5월호.

한국은행(2000), 『조사통계월보』, 5월호.

Adler, N. J. & F. Ghadar(1990), “Strategic Human Resource Management: A Global Perspective”, in Pieper, R.(ed), *Human Resource Management: An International Comparison*, Berlin, De Gruyter, pp.235-260.

Adler, N. J.(1983), “Cross-cultural Management: Issues to be Faced”, *International Studies of Management and Organization* 13 (1-2) : 7-45.

Arthur, J. B.(1992), “The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills”, *Industrial and Labor Relations Review* 45 (3).

Bartlett, C. A. & S. Ghosal(1989), *Managing Across Borders*, The Transnational Solutions, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Child, J., D. Faulkner, & R. Pitkethly(2000), “Foreign Direct Investment in the UK 1985~1994: The Impact on Domestic Management Practice”, *Journal of Management* 37 (1) : 141-166.

Cooke, W. N. & D. S. Noble(1998), “Industrial Relations Systems and US Foreign Direct Investment Abroad”, *British journal of Industrial Relations* 36 (4) : 581-609.

Cooke, W. N.(1997), “The Influence of Industrial Relations Factors on U. S. Foreign Direct Investment Abroad”, *Industrial And Labor Relations Review* 51 (1) : 3-17.

Dunlop, J(1958), *Industrial Relations Systems*, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

Dunning, J. H.(1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, New York: Addison-Wesley.

- Ferner, A.(1994), *Multinationals and The Diffusion of Organizational Change*, Working Paper, Industrial Relations Research Unit, University of Warwick.
- Ferner, Anthony(1993), “Multinational Companies and Human Resource Management: An Overview of Research Issues”, Paper for European Community Human Capital & Mobility Conference on Multinationals and Human Resource Management, Industrial Relations Research Unit, University of Warwick.
- Frenkel, S. & C. Royal(1999), “Worker, Unions and Change in the Global Corporation: Contemporary Experience and Future Possibilities”, in Waddington J.(ed) *Globalization and Patterns of Labour Resistance*, NY : Mansell Pub.
- Hamill, J.(1984), “Labour Relations Decision-making within Multinational Corporations”, *Industrial Relations Journal* 15 (2) : 30-34.
- Harzing, A(1995), “Internationalization and the International Division of Labour”, in Harzing A. & J. V. Ruysseveldt (ed) *International Human Resource Management*, London : SAGE Pub.
- Hirst, P. & G. Thompson(1996), *Globalization in Question*, Cambridge: Polity Press.
- Julius, D(1990), *Global Companies and Public Policy*. London: RIIA, Pinter.
- Karier, T.(1995), “U.S. Foreign Production and Unions”, *Industrial Relations* 34 (2) : 107-117.
- Karnani, A. & B. Talbot(1992), “Global Manufacturing Networks Survey: A Preliminary Assessment of Strategic, Operational, and Organizational Practices”, Working Paper No. 700, School of Business Administration, University of Michigan.
- Katz, H. C., T. A. Kochan, & K. R. Gobeille(1983), “Industrial

Relations, Economic Performance, and QWL Programs: An Interplant Analysis”, *Industrial and Labor Relations Review* 37 (1).

Kochan, T. & P. Osterman(1994), *The Mutual Gains Enterprise*, Boston: Harvard Business School Press.

Kochan, T. A. & Osterman, P.(1994), *The Mutual Gains Enterprise*, Boston: Harvard Business School Press.

Kochan, T. A., H. C. Katz, & R. B. McKersie(1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books Inc.

Marginson, P. Armstrong, P. K. Edwards, & J. Purcell(1995), “Extending Beyond Borders: Multinational Companies and the International Management of Labour”, *International Journal of Human Resources* 6 (3) : 702-719.

Marginson, P.(1992), Employment Relations in Multinational Companies: The Hungarian Case, in Schmidt, D. G. & R. Whitley(ed) *Industrial Transformation in Europe*, London: Sage.

Matsuo, H. (2000), “Liability of Foreignness and the Uses of Expatriates in Japanese Multinational Corporations in the United States”, *Sociological Inquiry* 70 (1) : 88-106.

Morgan, G.(1986), *Images of Organizations*, Beverley Hills, CA: Sage.

Nijs W. de(1995), “International Human Resource Management and Industrial Relations: A Framework for Analysis”, in Harzing A. & J. V. Ruysseveldt (ed), *International Human Resource Management*, London : SAGE Pub.

Permuter, H. V.(1969), “The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation”, *Columbia Journal of World Business*, 4(1) : 9-18.

- Piehl, E.(1974), *Multinational Konzerne und Internationale Gewerkschaftsbewegung*, Frankfurt am Main: Europoeische Verlaganstadt.
- Ramsay, H.(1999), "In Search of International Union Theory", in Waddington J.(ed), *Globalization and Patterns of Labour Resistance*, NY : Mansell Pub.
- Reich, R.(1992), *The Work of Nations*, New York: Vintage.
- Rosenthal T.(1999), "Forms of Worker Incorporation and Resistance: A Case Study of the South African Glass-Packaging Industry", in Waddington J.(ed), *Globalization and Patterns of Labour Resistance*, NY : Mansell Pub.
- Veersma U.(1995), "Multinational Corporations and Industrial Relations: Policy and Practice", in Harzing A. & J. V. Ruysseveldt (ed), *International Human Resource Management*, London : SAGE Pub.
- Waddington, J(1999), "Situating Labour within the Globalization", in Waddington J.(ed), *Globalization and Patterns of Labour Resistance*, NY : Mansell Pub.

<부표 V-1> 노사관계 분위기: 경영진과 근로자의 관계

	요인부하
- 경영층과 종업원들의 이해관계가 다르기 때문에 서로 협조하는 것은 어렵다.	-0.734
- 경영층이 추진하는 일에 대하여 일반종업원들은 대체로 반대하는 편이다.	-0.741
- 경영층과 종업원 모두 회사를 일하기 좋은 곳으로 만들려고 한다.	0.756
- 경영층과 일반종업원들이 잘 어울리는 편이다.	0.789
- 노사관계를 좋게 하기 위해서는 경영층이 종업원을 대하는 방식을 바꿀 필요가 있다.	-0.591
- 경영층과 종업원 모두 동일한 목표에 도달하려고 노력하고 있다.	0.756
- Eigenvalue(% Explained)	3.203(53.5)

주: 주요 성분분석법을 사용함.

<부표 V-2> 노사관계 분위기: 사용자측과 노동조합의 관계

	요인부하량
- 경영층과 노조의 이해관계가 다르기 때문에 서로 협조하는 것은 어렵다.	0.796
- 경영층과 노조는 사사건건 서로 하는 일에 반대한다	0.809
- 경영층과 노조 모두 회사를 일하기 좋은 곳으로 만들려고 한다.	0.775
- 경영층과 노조는 함께 일을 잘 한다	0.846
- 경영층과 노조는 적대적이었다. 더욱 협조할 필요가 있다.	0.762
- 노사관계를 좋게 하기 위해서는 경영층과 노조가 서로를 대하는 방식을 바꿀 필요가 있다.	0.793
- 경영층과 노조 모두 동일한 목표에 도달하려고 노력하고 있다	0.804
- Eigenvalue(% Explained)	4.461(63.7%)

주: 주요성분분석법을 사용함.

〈부표 V-3〉 투자동기: 시장지향과 저인건비 지향

	요인부하량	
- 저임금의 노동력을 확보하기 위해 진출	0.800	0.224
- 정부의 다양한 세제혜택을 보기 위해 진출	0.655	0.372
- 한국에서 생산원가가 상대적으로 낮기 때문에 진출	0.790	0.289
- 장기적인 관점에서 한국시장이 매력적이기 때문에 진출	-0.411	0.434
- 아시아지역에서 교두보를 확보하기 위한 전략적 목적에서 진출	-0.187	0.678
- 단기적인 투자수익률보다 장기적인 시장확보를 위해서 진출	-0.513	0.673
- Eigenvalue(% Explained)	2.160(36.0)	1.374(22.9)

주: 주요 성분분석법을 사용함.

〈부표 V-4〉 노사관계 분위기: 사용자측과 노동조합의 관계

	요인부하량	
- 경쟁기업에 비해 다양한 상품(서비스)를 제공	0.723	
- 새로운 상품(서비스)의 개발에서 경쟁기업보다 앞서고 있음	0.834	
- 신상품이 매우 혁신적이어서 히트를 많이 함	0.822	
- 시장 점유를 위해 마케팅에 많은 재원 사용	0.645	
- Eigenvalue(% Explained)	2.310(57.8)	

주: 주요 성분분석법을 사용함.