정책연구
2021-26

제조업 생산기능인력 인적경쟁력 강화방안 연구

박명준 · 박종식 · 이문호 · 이승봉 · 홍석범

한국노동연구원

KLI

정책연구
2021-26

제조업 생산기능인력 인적경쟁력 강화방안 연구

박명준 · 박종식 · 이문호 · 이승봉 · 홍석범

한국노동연구원

목 차

요 약 ····· i

제1장 서 론 ····· (박명준) ····· 1

제1절 문제의식 ····· 1

1. 문제제기 ····· 1
2. 기존 연구 검토 ····· 4

제2절 연구개요 ····· 4

1. 연구주제 ····· 4
2. 접근방식 ····· 6
3. 보고서 개관 ····· 9

제2장 분석전략 : 개념, 분석틀, 분석대상
····· (박명준 · 박종식 · 이문호 · 이승봉 · 홍석범) ····· 10

제1절 개념과 이론적 자원 ····· 10

1. 숙련 개념을 통해 본 인적경쟁력 ····· 10
2. 제품 아키텍처와 조직역량 개념 ····· 14
3. '조직역량' 개념을 활용한 인적경쟁력 분석전략 ····· 16

제2절 분석틀과 자료 ····· 26

1. 분석틀 : 개념들의 연계성 ····· 26
2. 분석대상 및 자료 ····· 27

제3절 분석대상 산업의 특성 ····· 28

1. 자동차산업 ····· 28
2. 정밀화학산업 ····· 34

제3장 자동차산업의 인적경쟁력 향상방안 : 완성차 직접 생산직 ····· (이문호) ····· 37

제1절 도 입 ····· 37

1. 연구목적 ····· 37

2. 연구관점 및 방법 ····· 39

제2절 내연기관 시대 인적경쟁력의 두 그림 : 독일과 한국 ····· 41

1. 독일의 인적경쟁력과 하이로드 ····· 41

2. 그동안의 한국 ····· 46

3. 미래를 향한 문제제기 ····· 50

제3절 미래차로의 전환과 인적경쟁력 : 한국과 독일 ····· 51

1. 한국의 현대차 ····· 51

2. 독일의 폭스바겐 ····· 59

3. 비교 평가 ····· 64

제4절 한국 완성차 생산직의 인적경쟁력 강화를 위하여 ····· 68

1. '시스템' 요소로서의 숙련 ····· 68

2. 인적경쟁력 강화 방안 ····· 69

제5절 소 결 ····· 78

제4장 자동차산업 1차 협력업체의 인적경쟁력 사례 분석 ····· (홍석범) ····· 81

제1절 문제제기 및 분석틀 ····· 81

1. 문제제기 ····· 81

2. 분석틀 ····· 84

3. 분석대상 ····· 87

제2절 완성차 소속 부품사 사례 ····· 89

1. A사(모듈제작) 사례 ····· 89

2. B사(차량용 시트 제조) 사례 ····· 101

제3절 내연기관 부문 독립부품사 사례 ····· 112

1. C사(엔진밸브 제조) 사례 ····· 112
2. D사(엔진피스톤 제조) 사례 ····· 125

제4절 비내연기관 부문 독립부품사 사례 ····· 134
1. E사(몰딩・새시 제조) 사례 ····· 134
2. F사(공조부품) 사례 ····· 147

제5절 종합 및 시사점 ····· 157
1. 사례기업별 핵심 조직역량 내용과 특징 ····· 157
2. 종합 및 토론 ····· 170
3. 소 결 ····· 184

제5장 자동차산업 2차 이하 협력업체 생산기능직의 인적경쟁력
····· (이승봉) ····· 186

제1절 문제제기 ····· 186

제2절 2차 이하 협력업체의 실태와 인적경쟁력 접근방법 ····· 189
1. 2차 이하 협력업체의 실태 ····· 189
2. 인적경쟁력 접근방법의 특징 ····· 191
3. 사례 선정 방법 ····· 193

제3절 G사의 인적경쟁력 사례 분석 ····· 196
1. 회사개요 ····· 196
2. 제품 아키텍처와 원하청 관계 양상 ····· 198
3. 조직구조와 조직문화의 특징 ····· 200
4. 생산공정과 작업조직의 구성 ····· 203
5. 생산기능직의 인적경쟁력 실태 ····· 205

제4절 H사의 인적경쟁력 사례 분석 ····· 209
1. 회사개요 ····· 209
2. 제품 아키텍처와 원하청 관계 양상 ····· 211
3. 조직구조와 조직문화의 특징 ····· 213
4. 생산공정과 작업조직의 구성 ····· 216
5. 생산기능직의 인적경쟁력 실태 ····· 218

제5절 소 결 ····· 221

제6장 정밀화학산업 대기업 생산기능직의 인적경쟁력
····· (박종식) ····· 226

제1절 도 입 ····· 226
1. 문제제기 및 연구목적 ····· 226
2. 연구방법 및 연구대상 선정 ····· 228

제2절 I사 사례 ····· 232
1. 회사개요 ····· 232
2. 노사관계 및 근로조건 ····· 234
3. 생산방식에 따른 분업구조와 인력운영 ····· 237
4. 생산직의 인적경쟁력과 숙련 ····· 240
5. 생산기능직의 인적경쟁력 향상 시도 ····· 245

제3절 J사 사례 ····· 247
1. 회사개요 ····· 247
2. 노사관계 및 인사/근로조건 ····· 249
3. 생산특성 및 분업구조 ····· 253
4. 회사의 인적 및 기술경쟁력 전략 ····· 255

제4절 K사 사례 ····· 257
1. 회사개요 ····· 257
2. 노사관계 및 인사관리 ····· 258
3. 생산공정과 분업구조 ····· 261
4. 생산직의 인적경쟁력 관련 ····· 266

제5절 L사 사례 ····· 269
1. 회사개요 ····· 269
2. 노사관계 및 근무조건 ····· 270
3. 생산방식에 따른 분업구조 및 인력운영 ····· 273
4. 인적경쟁력 관련 사내제도 ····· 275

제6절 소 결 ····· 278

제7장 정밀화학산업 중소기업 생산기능직 인적경쟁력 ····· (박명준) ····· 283

제1절 도 입 ····· 283

제2절 M사 사례 ····· 284

1. 회사개요 ····· 284
2. 경영전략과 노사관계 ····· 285
3. 분업구조 및 인력운용 ····· 289
4. 인적경쟁력의 증진을 위한 노력 ····· 292

제3절 N사 사례 ····· 296

1. 회사개요 ····· 296
2. 경영전략과 인사 및 노사관계 ····· 297
3. 생산방식에 따른 분업구조 및 인력운영 ····· 300
4. 인적/기술경쟁력 투자 및 전략 ····· 303

제4절 O사 사례 ····· 304

1. 회사개요 ····· 304
2. 노사/인사/인력운영 ····· 305
3. 생산방식, 분업구조, 인력운영 ····· 311
4. 인적경쟁력 관련 사내제도 및 기술전략 ····· 312

제5절 P사 사례 ····· 314

1. 회사개요 ····· 314
2. 생산방식에 따른 분업구조 및 인력운영 ····· 317
3. 인적/기술경쟁력 투자 및 전략 ····· 319

제6절 소 결 ····· 322

제8장 결 론 ····· (박명준) ····· 323

참고문헌 ····· 331

표 목 차

<표 2- 1> 분석대상 개관 ····· 28

<표 3- 1> 아우토 5000의 직무향상에 대한 단협 내용 ····· 43

<표 4- 1> 자동차부품산업 1차 협력업체 생산기능직의 조직역량 분석틀 ····· 86
<표 4- 2> 분석대상 선정기준 및 기초현황 ····· 88
<표 4- 3> A사 매출현황(2019~2020년) ····· 90
<표 4- 4> A사 자산현황(2019~2020년) ····· 90
<표 4- 5> 주된 업무지식 유형 ····· 94
<표 4- 6> 회사 교육훈련에 대한 인식 ····· 96
<표 4- 7> 지식공유 활동 ····· 99
<표 4- 8> B사 매출현황(2003~2020년) ····· 101
<표 4- 9> B사 고용현황(2003~2020년) ····· 102
<표 4-10> 주된 업무지식 유형 ····· 105
<표 4-11> 회사 교육훈련에 대한 인식 ····· 106
<표 4-12> 지식공유 활동 ····· 111
<표 4-13> B사 자산현황(2003~2020년) ····· 112
<표 4-14> C사 매출현황(2000~2020년) ····· 113
<표 4-15> C사 고용현황(2000~2020년) ····· 114
<표 4-16> 주된 업무지식 유형 ····· 119
<표 4-17> 회사 교육훈련에 대한 인식 ····· 120
<표 4-18> C사 연구개발비 지출 현황(2000~2020년) ····· 125
<표 4-19> D사 매출현황(2000~2020년) ····· 126
<표 4-20> D사 고용현황(2000~2020년) ····· 126

<표 4-21> D사 연구개발비 및 무형자산 현황(2000~2020년) ····· 133
<표 4-22> E사 매출현황(2000~2020년) ····· 135
<표 4-23> E사 고용현황(2000~2020년) ····· 136
<표 4-24> 주된 업무지식 유형 ····· 141
<표 4-25> 회사 교육훈련에 대한 인식 ····· 142
<표 4-26> F사 매출현황(2000~2020년) ····· 148
<표 4-27> F사 고용현황(2000~2020년) ····· 149
<표 4-28> 주된 업무지식 유형 ····· 152
<표 4-29> 회사 교육훈련에 대한 인식 ····· 153
<표 4-30> F사 연구개발비 지출 현황(2000~2020년) ····· 156
<표 4-31> 지식공유 활동 ····· 157
<표 4-32> 사례 분석결과 요약: 완성차 그룹사 ····· 158
<표 4-33> 사례 분석결과 요약: 내연부문 독립부품사 ····· 162
<표 4-34> 사례 분석결과 요약: 비내연부문 독립부품사 ····· 166

<표 5- 1> 자동차산업의 규모별 사업체 현황(2019년) ····· 194
<표 5- 2> 사례조사 개요 ····· 195
<표 5- 3> G사와 H사의 공통점과 차이점 ····· 224

그림목차

[그림 2-1] 숙련의 사이클 ····· 13
[그림 2-2] 분석틀 : 인적경쟁력 발현의 메커니즘 ····· 27
[그림 2-3] 자동차산업의 동향 ····· 31
[그림 2-4] 자동차산업의 사업체 수 및 종사자 수 추이 ····· 32

[그림 3-1] 독일 자동차산업의 고용/노동시장 추이(2007~2020년) ····· 45
[그림 3-2] 생산방식의 변화 ····· 49
[그림 3-3] 작업장 시스템 ····· 69
[그림 3-4] 기능통합적 그룹작업의 예 ····· 75
[그림 3-5] 완성차 직접생산직의 인적경쟁력 강화 방안 ····· 80

[그림 5-1] 자동차산업 중소기업의 원하청 단계별 사업체 비율 ····· 190

요 약

제1장에서는 본 연구의 취지와 연구주제, 그리고 접근방식 등에 대해서 개관해 보았다. 본 연구는 제조업 생산기능직의 인적경쟁력 강화의 필요성을 염두에 두며 경쟁력의 요소들이 어느 영역에 어떠한 식으로 형성되어 있는지 파악하고자 한다. 그를 통해 인적경쟁력 강화를 위한 보다 실효성 있는 정책방안을 발굴하고, 나아가 인적경쟁력에 관한 연구의 심화에 기여하고자 한다. 연구는 전체적으로 사회학적 접근을 취한다. 파편적이고 미시적인 접근을 넘어 시스템적이고 중범위적 시각에서 인적경쟁력을 이해하고 파악하고자 했다. 나아가 인적경쟁력의 구성이 다양한 요인들에 의해 구성되며, 비교적 접근(comparative approach)을 통해 질적 특성들이 규명될 수 있음을 보여주고자 했다.

제2장에서는 본 연구의 분석전략을 보다 세심하게 구성해 보았다. 그 일환으로 개념과 이론적 자원들에 대해 살펴보고, 그것을 자원으로 분석틀을 구축해 분석대상들의 특성을 개괄해 보고자 했다. 사회학적으로 인적경쟁력은 생소한 개념이면서 상대적 비교를 뜻하기 때문에 정의하기 쉽지 않다. 인적경쟁력 개념을 구성하기 위해 기존의 숙련과 조직역량 개념을 동원해 본다. 구체적으로 제품 아키텍처-조직역량-그리고 숙련에 대한 분석적 접근을 통해 인적경쟁력에 대한 종합적 이해를 도모해 보고자 했다.

숙련은 직무 성과를 높이므로 생산적이고, 개인에게 체화되어 향상되므로 확장적이며, 사회적 구성물로서 사회적 특성을 나타낸다. 인적경쟁력도 동일한 특징을 가지고 있다. 내용적으로 그것은 기술적, 행위적/사회적, 인지적/기본적 숙련 등 세 가지의 큰 범주로 구분된다. 실제 일하는 과정에서는 세 가지 숙련이 포괄적으로 활용된다.

인적경쟁력도 그와 유사하게 종합적 역량이라는 차원에서 판단되어야 한다.

조직역량이란 기업 조직이 일군의 자원들을 활용해서 조직의 각종 과업이나 활동들을 경쟁자들보다 더 효과적으로 수행할 수 있는 능력 혹은 조직이 직면하는 여러 가지 조직문제들을 더 효과적으로 해결할 수 있는 능력을 뜻한다. 이는 자원기반 접근과 진화경제학에 기반하고 있는 개념으로, 기업의 경쟁력을 분석함에 있어 기업이 처한 환경이나 기업이 보유한 기술 요소만이 아니라 인적·사회적 요소의 중요성을 크게 강조려는 접근이다. 조직역량은 시장거래를 통해 쉽게 획득하기 어렵고 모방하기도 어려운 기업특수성을 갖고 있다. 아울러 장기간의 지속된 학습을 통해서 축적되며 따라서 경로의존적인 속성을 띠고 있기도 하다. 조직역량은 하나의 사회적 구성물로서 그것이 기반하고 있는 사회적 틀 내에서 형성·작동한다.

연구에서는 분석대상으로 자동차산업과 정밀화학산업 두 가지를 다룬다. 전자는 기간산업으로서 전후방 연계효과가 큰 가장 중요한 제조업 가운데 하나로, 제조업은 물론 전체 산업의 실태를 짚어볼 수 있는 기준이 되기도 한다. 후자는 아주 미세한 차이에 의해서 제품의 질(quality)이 좌우되고, 불량을 최소화하기 위해서는 생산공정에서 생산기능직 노동자들의 역할이 중요하다. 생산기능직 노동자의 개인적 숙련뿐 아니라 일련의 생산활동을 연속선상에서 구현해내면서 협업을 해야만 한다는 점에서 조직역량이 중요하다. 이는 상대적으로 생산기능직의 활용이 유기적이고 적극적이지 않은 자동차산업에서의 조직역량과 차이를 나타낸다.

제3장은 자동차산업 완성차 업체에 존재하는 생산기능직의 인적경쟁력을 다룬다. 독일과의 비교를 통해 한국 완성차(현대차)의 직접 생산직이 갖는 인적경쟁력의 문제점과 해결방안에 대해 살펴보고자 했다. 독일 BMW의 경우 높은 임금, 짧은 노동시간에도 불구하고 2000년대 들어 세 개의 완성차 공장을 유치하여 13,000여 개 가까이 일자리를 창출했다. 숙련된 노동력이 경쟁우위 요소로 투자를 유인

했기 때문이다. 최근에는 미래차로의 산업전환을 위해 직업교육과 직무향상교육 등 인적자원 개발을 위한 투자가 활발하게 이루어지고 있다. 폴크스바겐의 츠빅카우 공장은 전기차 전용공장으로 전환하면서 7,700여 명의 전 직원을 대상으로 총 13,000여 일에 해당하는 직무향상 교육을 실시하였다.

반면 한국의 현대차는 기존의 대량생산방식과 단순반복작업의 저숙련 체제를 그대로 유지하고 있다. 올해 초 전기차 전용라인으로 전환한 12라인의 경우에도 별다른 교육·훈련이 없었고, 기술과 조직상에도 변화가 없었다. 이는 세 개의 큰 문제점을 안고 있다. 첫째, 노동소외의 문제다. 노동자들은 단순반복작업으로 노동의 가치와 흥미를 잃고 '노동은 단지 돈을 버는 수단 외에는 아무것도 아니다'라는 '도구주의적' 노동의식을 갖게 되고 임금투쟁과 대립적 노사관계가 지속되게 한다. 둘째, 미래차와 디지털화 등 산업전환에 대응함에 있어 직접기능과 간접기능이 엄격히 분리된 대량생산방식을 유지하는 것이 비효율적이다. 모든 공정이 기술적으로 연결되면서 조그만 기계의 결함이 전체 시스템을 마비시킬 수 있어 현장에서의 빠른 개입이 중요해졌고. 직접 생산직의 숙련향상이 요구되는 객관적 필요에 반한다. 셋째, 생산 부문은 기존의 완성차가 새로운 경쟁자인 '테크 기업'들에 대해 갖는 경쟁우위 요소인데, 지금과 같은 저숙련 체제로는 이 장점을 살릴 수 없다. 테크 기업들은 IT 산업에서처럼 위탁생산 전략을 갖고 있으나 이는 자동차산업의 제품 특성상('통합형') 쉽지 않다. 따라서 기존의 완성차는 생산직의 인적경쟁력을 강화하면서 수직적 통합의 노하우를 최대한 살릴 필요가 있다.

전체적으로 기존의 대량생산방식에서 벗어나 직접 생산직의 숙련향상이 요구되는 시점이다. 숙련향상이란 노동내용의 질적 변화를 의미하는 것으로, 직무가 좀 더 풍부하고 도전적인 내용으로 업그레이드되는 것을 의미한다. 그래야 노동의 동기와 직무만족도가 높아져 합리화 과정에 참여가 이루어지고, 이를 통해 개인의 역량이 조직의 역량으로 흡수된다.

작업장은 '기술 – 조직 – 사람'의 결합체인 '사회기술적' 시스템이다. 여기에서 숙련은 독립적으로 형성되는 것이 아니라 기술과 조직의 상호작용 속에서 형성된다. 이러한 관점에서 직접 생산직의 숙련향상을 위해 인체공학적 기술혁신과 엄격한 분업구조를 완화하고 직접기능과 간접기능 및 관리기능을 최대한 포괄하는 기능통합적 그룹작업이 필요하다. 그럴 경우 숙련의 의미가 살아나고 형식적으로만 놓여 있던 '직능체계'가 작동돼 숙련화의 동기가 높아질 수 있다.

조직역량의 일환으로 작업장 노사관계가 변화되어야 한다. 회사는 권위주의적 방식에 대한 '향수'를 버리고 현장의 그룹(파트/그룹)과 회사의 전문부서(생산기술/생산관리 등)와의 협력과 상호 학습과정을 체계화하며, 현장감독자(파트장/그룹장)는 이 과정을 설계하고 활성화하는 새로운 역할을 찾아야 한다. 노조와 현장의 대의원은 이러한 학습과 숙련화가 노동 동기와 직무만족도를 높여준다는 사실을 인식하고 그 과정에 적극 참여하여 같이 설계해 나가는 것이 필요하다. 그렇지 않을 경우, 노동소외는 지속되고, 노동의 인간화와는 거리가 먼 도구주의적 노동의식에 매몰되기 쉽다.

제4장에서는 자동차산업 1차 협력업체 생산기능직 부문의 인적경쟁력을 분석해 본다. 그와 관련하여 크게 두 가지 연구질문에 천착한다. 첫째, 우리나라 자동차부품기업들은 원청 완성사와 구분되는 고유한 조직역량을 갖고 있는가? 둘째, 자동차부품산업의 조직역량에 영향을 미치는 요인은 무엇인가? 이를 위해 6개 1차 협력업체 사례를 분석했으며 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 자동차산업 1차 협력업체들은 생산기능직에게 요소경쟁력을 배제하고 운영경쟁력을 강화하는 전략을 취하고 있다. 노동자 개개인의 숙련을 강화하며 관리하는 데에 투자하기보다 업무과정을 고도로 세분화하거나 고용관계와 생산관계를 외부화하는 등 기능적 유연성과 수량적 유연성 기제를 확보하는 데 집중함으로써 탈인간화된 노동배제적 생산방식을 추구 – 지향하고 있다.

둘째, 자동차부품산업 전반에 퍼져 있는 국지적 역량에 대한 무관

심, 구조적 역량에 대한 집중투자란 공통점에도 불구하고 동태적 역량 차원에서는 각각의 자동차부품기업들이 다른 기업들과는 구분되는 나름의 고유한 조직역량을 형성·발전시켜 왔다.

셋째, 국지적 역량 부재는 – 대립적 작업장 노사관계 효과 때문이라기보다 – 여러 요인들의 복합작용 결과로 이해된다. 하나는 고도의 분업화 및 기능적 유연성 확대 전략의 효과성이다. 사람의 손끝기술을 설비에 녹여내는 기계화, 그리고 인간노동에 대한 관리통제 가능성을 극대화하는 고도의 분업화와 표준화된 작업방식은 부품산업의 대량생산체제와 긴밀한 친화성을 갖고 있다. 다른 하나는 노동조합과 작업자의 소극적인 태도다. 노동조합은 구성원 간 경쟁을 조장함으로써 연대주의 규범을 훼손할 우려가 있는 차등화된 보상제도나 승진제도를 반대했다. 작업자들은 생산현장의 집단주의 규범을 위협한다는 낙인 효과에 대한 우려와 낮은 숙련효능감으로 인해 숙련투자에 대해 소극적인 태도를 갖고 있다.

넷째, 한국의 자동차산업 1차 협력업체들이 유독 구조적 역량 강화 전략에 집중하게 된 데에는 제품종류 및 그에 따른 노동과정 그 자체의 속성, 즉 제품 아키텍처 효과가 주요한 영향을 미쳤다. 조립공정에서 보이는 고도의 분업화와 직무로테이션, 설비운용 업무에서 보이는 저조한 직무 다기능화는 제품 아키텍처라는 본연적 제약 및 그에 따른 회사와 노동자 집단 간 이해관계의 일치가 만들어낸 결과물이다.

다섯째, 연구개발투자 및 혁신활동을 두고 상이한 동태적 역량이 형성 – 전개되고 있다. 그 배경에는 경영진 또는 오너 일가의 경영철학과 의지, 부품사의 연구개발투자를 제약하는 기업관계 속성과 제품 아키텍처 효과가 자리 잡고 있었다. 작업장 내 지식공유 활동 또한 제품 아키텍처 속성으로부터 적지 않은 영향을 받는 것으로 파악된다. 각 기업들의 지식공유 활동은 그것이 활발한 상황이든 아니면 저조한 상황이든 회사의 방침이나 관리자의 강요가 아닌, 노동자 집단 스스로의 필요에서 출발한 자치규범에 기초하고 있다. 동태적 역

량 가운데 하나인 작업장 노사관계 성격 또한 상이한 분포를 보였다. 이는 작업장 노사관계가 한편에서는 조직역량의 한 구성요소인 동시에 다른 한편에서 다른 조직역량의 형성과 양태에 유의미한 영향을 미치는 일종의 '메타역량'으로 작용한 결과라고 하겠다.

여섯째, 1차 협력업체의 조직역량 양태와 요소들은 지금껏 완성차의 조직역량으로 일컬어져 온 요인들과 상당부분 중첩되는 것으로 나타났다. 현상적으로는 완성차와 부품사가 유사한 조직역량 요소를 갖추고 있지만 거기에 이르는 과정과 메커니즘은 동일하지 않다. 1차 협력업체의 조직역량은 강력한 전속적 거래관계(전속성), 공급사슬의 위계(계층성), 부품다원화와 고강도의 시장경쟁(경쟁성)이란 환경제약 위에서 출발하며 이 같은 조건에서 부품사들은 가장 현실적인 해법으로서 부품단가를 최대한 낮춰 규모의 경제를 달성하는 '물량 우선주의 전략'을 택하고 있다.

제5장은 자동차산업 2차 이하 협력업체들의 인적경쟁력 실태를 분석해 보았다. 특히 자동차산업이 숙련절약적 생산방식을 나타낸다는 일반적 인식이 중소 부품업체들에도 적용되는지 규명해 보고자 했다. 제품 아키텍처의 특징을 기반으로 하고, 시스템 차원에서 접근할 수 있는 조직역량 개념을 활용해 인적경쟁력을 규명해 보고자 했다. 전형적인 2차 이하 협력업체인 G사와 H사의 사례를 분석했다.

한국의 자동차산업은 독점적 완성차업체인 현대기아차그룹을 기점으로 부품업체들이 종속된 수직계열화 가치사슬구조의 특징을 보인다. 이 구조에서 중소제조업의 특성이 뚜렷한 2차 이하 협력업체는 최소한의 단가로 부분품을 차질 없이 생산하는 생산기지 역할을 수행한다. 2차 이하 협력업체에서 생산하는 부품은 통합형 아키텍처로 자체 연구개발 여지는 거의 존재하지 않는다. 1차 협력업체도 완성차업체의 자동차 설계에 참여하지만 협업이라고 보기는 어려운 폐쇄적 유형에 속한다. 제품 아키텍처의 이와 같은 특성에 따라 완성차업체는 손쉽게 종속적 원하청 관계를 형성하고, 부품업체들은 연구개발과 수익 창출에 제약을 받는다.

이러한 아키텍처적 특성을 기반으로 자동차산업 2차 이하 협력업체에서의 조직역량은 인적경쟁력을 경시하는 양상을 보인다. 기업 외부 요인인 종속적 원하청 관계는 단가인하 요구 등으로 영업이익을 제한해 인적경쟁력을 위한 투자와 고용을 힘들게 한다. 기업 내부 요인은 단조롭지만 유연하게 운영되는 조직구조와 가족같이 끈끈한 관계를 보이는 조직문화로 인적경쟁력을 강화할 수 있는 요건을 갖추고 있다. 그러나 생산공정이 단순하고 자동화되어 있으며, 작업조직의 다직무 특성은 직무 단위가 작아 인적경쟁력 요인이 되지 못한다. 2차 이하 협력업체에서는 막강한 권한을 가진 경영자의 판단과 의사결정이 인적경쟁력을 좌우한다. 또 소수의 핵심인력들이 중요한 역할을 책임지고 있어 다수의 조직구성원들은 인적경쟁력과는 관련성이 적다.

2차 이하 협력업체 인적경쟁력의 핵심은 결론적으로 노동자의 책임감의 내재화와 발현에 있다. 숙련 논의의 성실성이나 육체적 강건성처럼 책임감은 사실 인적경쟁력으로 받아들여지지 않아 왔다. 하지만 노동시간을 줄이고 효율적으로 일하는 데 책임감은 필수적인 요소이고, 노동이 단지 대가를 획득하기 위한 고통스러운 것이 아닐 수 있는 중요한 근거가 된다. 2차 이하 협력업체 노동자들의 책임감은 관리자 등의 외력에 의한 것이 아니라 그들 자신의 내적 발현이라는 점에 주목해야 한다. 그들은 노동의 가치가 점차 약해지고 임금 획득을 위한 수단에 불과한 현실에서 그저 일이기 때문에 끝까지 해내야 된다고 생각하곤 한다. 일하는 순간 노동의 가치는 임금의 교환가치가 아니라 그 자체로서 가치를 지니는 것이다. 생산기능직 노동자들의 책임감은 직무에 대한 기능이 아니라 종합적 묶음으로서 인적경쟁력이라고 할 수 있다. 하지만 책임감이라는 인적경쟁력은 2차 이하 협력업체의 생산성과 수익성을 높이는 데에 크게 기여하지는 못한다. 단지 생산계획에 따라 물량을 소화하는 과정에서 문제를 발생시키지 않는 차원에 국한된다. 게다가 책임감은 급변한 산업구조에도 불구하고 산업화 시기 요구되던 인적경쟁력을 넘어서지 못한다.

결론적으로 책임감이라는 인적경쟁력은 기술력이 경쟁력의 대리지표가 되고, 인적경쟁력은 배제되어도 무방한 2차 이하 협력업체의 실상을 그대로 보여준다. 2차 이하 협력업체를 넘어서 자동차부품산업 전반의 인적경쟁력 강화는 종속적 원하청 관계의 개선이 시작점이 된다. 무엇보다 중요한 것은 경영자들의 인식 전환이 반드시 병행되어야 한다는 것이다. 곧 회사가 경영자 자신의 소유물이 아니고, 개인의 판단으로 모든 것을 결정하지 못하게 하는 제도적 장치가 마련되는 것이 중요하다. 자동차산업의 인적경쟁력 강화는 이처럼 종속적 원하청 관계의 개선과 중소기업의 가족경영 및 소유관계의 개혁을 도모하지 않고선 증진시키기 쉽지 않을 것으로 보인다.

제6장에서는 정밀화학산업, 그중에서도 대기업 생산기능직들의 인적경쟁력 요인들을 파악하고 해석을 시도하였다. 분석대상으로 4개 업체를 삼았고, 해당업체의 생산현장 전반에 대한 이해가 높은 노조간부들과의 인터뷰를 통해서 생산기능직의 위상과 역할, 그리고 이를 위한 회사의 인사노무관리 현황과 보수체계 등을 살펴보았다. 이를 통해 생산기능직 노동자들이 현장에서 담당하고 있는 업무의 내용과 경험, 현장 기술에 주목하고 생산현장에서 간과되고 있었던 생산기능직 숙련의 의미를 재규정하고자 하였다. 실제 생산기능직들이 자신들의 숙련과 인적경쟁력을 어떻게 생각하고, 또한 표현하고 있는가를 확인해 보고자 했다. 사례분석 결과 정밀화학산업 생산기능직의 인적경쟁력과 관련하여 몇 가지 중요한 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 제약회사에서 있어 온 숙련과 다기능화를 둘러싼 노사의 공방은 전통적인 기업내부노동시장에 대한 논의와 탈숙련화에 대한 오래된 논쟁을 환기시킨다. 특정한 설비에 대한 보다 깊이 있는 이해를 하는 숙련노동자가 존재하고 이들에게 충분한 보상을 하면 평소에는 회사와 노동자 모두에게 높은 성과와 높은 보상으로 이어진다는 점에서 장점이다. 하지만 파업과 같은 특수한 상황, 또는 갑작스럽게 노동자가 회사를 떠날 때 회사 입장에서는 기존 설비를 운영하던 작

업자에 상응하는 대체인력을 확보하는 데 상당 기간 어려움을 겪을 수밖에 없다. 더 높은 숙련수준과 고품질의 제품생산은 회사와 생산기능직 간의 적대와 불신보다는 공감과 연대가 필요할 것이다. 회사와 직원들 간의 관계는 극한의 적대 또는 극한의 동일화 모두 바람직하지 않을 것이다. 서로를 견제하면서 각자의 발전에 도움이 되는 절절한 긴장이라는 균형점을 찾아서 기업의 상품 경쟁력과 인적경쟁력을 함께 증진하는 노력이 필요할 것이다.

둘째, 공장자동화 추진과 생산기능직의 역할 분담은 상호 공존가능함을 확인했다. 연구의 두번째 사례(J사)에서 노동조합은 노동강도 완화와 안전의 이유로 자동화를 사측에 계속 요구했다. 자동화를 통해 노동강도 완화와 사고 예방(화학물질에 의한 화상 예방 등)의 효과를 기대한 것이다. 반면 회사에서는 설비투자 비용을 이유로 적당한 수준의 자동화를 추진하려고 했다. 간혹 자동화로 유휴인력이 발생하기는 했지만 사측이 배치전환 등을 통해서 회사가 자동화로 인한 인력감축을 무리하게 추진하지 않았다. 특히 회사에서는 파업과 같이 생산에 지장을 초래하는 위협을 감수하면서까지 인원 감축을 감행하지는 않으면서, 숙련된 생산기능직 활용을 통한 제품의 경쟁력 강화로 이어질 수가 있었다.

셋째, 페인트 제조업체의 경우 조색사 등의 직무에서 생산기능직 노동자들의 숙련이 매우 중요함을 확인할 수 있었다. 본 연구의 유관 사례에서는 생산직과 관리직 간의 단일직군-단일임금체계를 적용하면서 생산직들을 차별하지 않는다는 인식을 환기시켰다. 또 직급체계를 세분화하면서 임금상승 및 직무보상에 있어서 생산기능직들의 숙련에 대한 동기부여를 하고 있었다. 20년 이상 장기 근무하고 생산공정 전반에 대한 전문적인 지식을 보유한 이를 비공식적 파트장이라는 역할로 생산공정 운영에 있어서 우대해 주는 방식을 취하기도 했다.

넷째, 종합적으로 정밀화학산업 생산기능직들은 장치산업 특성상 많지 않은 노동자들이 함께 일을 하고 있지만, 회사의 원활한 제품생

산을 위해서 반드시 필요한 업무들을 하고 있다. 나아가 숙련된 생산기능직들의 역할로 제품의 품질 경쟁력을 향상시키며, 예상치 못하게 발생하는 다양한 사고와 불량에 대한 신속한 대처로 회사의 피해를 최소화하면서 회사의 성장에 기여하고 있음을 확인할 수 있다.

제7장에서는 정밀화학기업들 가운데 중소기업의 생산기능직 활용방식과 그들의 인적경쟁력에 대해 분석해 보았다. 분석기업들은 상대적으로 대기업들에 비해 체계화된 분업구조를 갖추고 있지 못했지만, 역시 노동자들이 회사의 혁신에 참여하고 기여하는 양상이 자동차산업에 비해 훨씬 두드러졌다. 특히 다기능화를 통해 복합적인 숙련의 체득과 발현을 도모하고 있는 점은 중소기업적 조건의 산물인 면이 있다. 접근 가능한 4개의 사례들을 분석해 보았다.

제8장에서는 결론적으로 본 연구에서의 핵심적인 발견점들과 그것들의 유관정책 및 후속연구를 위한 함의를 정리해 보았다. 엄밀한 비교분석 방법론에 입각해 분석을 하지는 않았으나, 본 연구를 통해 자동차산업과 정밀화학산업은 생산기능직의 필요성과 그들의 생산에서의 역할 및 역량의 발현방식과 중요성 등에 있어서 꽤 뚜렷한 차이를 보임을 확인할 수 있었다. 양자의 차이가 발생하는 원인은 일차적으로 자연스럽게 제품 아키텍처 이론적 시각에서 설명이 가능하다. 제품의 차이는 공정의 차이를 만들어 내고 거기에서 인력의 역할, 조직화의 방식의 차이가 나타날 수밖에 없다.

자동차산업의 경우 대체로 생산기능직들에게 있어서 인적경쟁력이라고 할 만한 특성들이 그다지 두드러지지 않았다. 미세하게는 차이가 있다고 해도 대체로 완성차-1차 협력업체-2차 협력업체 모두 본질적으로 유사하게 그러하다. 이와 달리 정밀화학산업의 경우 생산기능직 인력들과 그들의 역량발휘가 훨씬 더 생산과정에 깊게 통합되어 있으면서 전체적으로 의미가 크다는 것이 확인된다. 같은 나라의 제조업임에도 이렇게 산업에 따라 생산기능직의 필요와 인적경쟁력의 발현이 상이하다는 것은 향후 인적경쟁력에 관한 연구의 심화에 있어서 의미심장한 함의를 갖는다. 말하자면, 제품 아키텍처

와 그에 복속된 생산방식과의 연관성 속에서 생산기능직들의 인적경쟁력의 포인트들을 바라보고 이론화해 가야 할 필요가 있는 것이다. 향후 제품 아키텍처-조직역량의 구성 - 그리고 미시적 숙련발현 포인트 및 그것의 향상기제의 메커니즘 등이 한 산업에서 어떻게 상호작용하며 전형성을 띤다고 할 수 있는지 보다 깊게 규명할 필요가 있다.

오늘날 제조업의 부흥을 논할 때 우리는 대체로 엔지니어 등 기술인력 및 그들의 직무의 연장에서의 영업능력(기술영업)에 대한 강조를 주로 하곤 한다(이른바 '스마일 커브 이론'). 하나 그것이 전일적 법칙으로 예외없이 관철된다고 판단하면 이는 오산으로 보인다. 생산기능직의 직무와 역량은 자동화 등 기술적 기반이 달라짐에 따라 일정하게 내용적인 변화를 보일지라도 그것이 갖는 중요성은 어떠한 제품 아키텍처가 구성되느냐, 그 위에서 경영의 주체들이 어떠한 조직역량적 태도를 취하느냐에 따라 달라질 수 있다. 이미 지난 20~30년간 이루어진 자동화의 시간은 우리에게 생산노동의 전환과 축소는 있을지언정 급진적 소멸이 가능하지도 바람직하지도 않다는 것을 말해준다. 향후 디지털기술의 발전이 무인화를 촉진할 여지가 없지 않지만, 현재 존재하는 특정한 직무가 사라진다는 것이 새로운 기술력과 분업구조 위에 존재할 다른 직무의 발생까지 막는다고 할 수는 없다. 나아가 보편적인 기술력의 작동 위에서 결국 기업경쟁력의 차별화는 최종적으로는 인적경쟁력에 의해 이루어질 수 있다. 오히려 기술발전과 함께 새롭게 중요할 인간직무를 찾아내고 그것에 필요한 역량을 개발해 공급하는 체계를 구축하는 것이 더욱더 중요한 관건이다.

제 1 장
서 론

제1절 문제의식

1. 문제제기

바야흐로 현대자본주의 체제는 새로운 기술의 발전, 패러다임 순환의 한 매듭의 마감기의 도래, 그리고 기후위기 등의 거대한 변혁요인들과 맞닥들이며 대전환기를 맞이하고 있다. 선진산업국들은 새로운 환경을 선도적으로 맞이해 가려 함과 동시에 새로운 사회경제질서의 수립을 과감히 도모하려는 움직임을 보이고 있다. 코로나19 위기가 보편적으로 이러한 전반적인 흐름들을 가속화시키고 있기도 하다. 여기에 부응하면서 전환의 핵심현장 역할을 할 영역으로 제조업을 빼놓을 수 없다.

제조업은 인류의 경제사회적 필요를 채우는 중요한 제품들을 가공하고 생산하는 활동이다. 현대 사회 첨단 제조업 영역에서는 엄청난 기술력과 설비력을 토대로 정교하고도 유용한 제품들이 생산된다. 제조업은 국가의 핵심 산업이며 국가의 경제 성장과 고용창출에 크게 기여한다. 오늘날 제조업의 경쟁력은 선진국과 후진국을 가르는 잣대가 될 뿐 아니라, 선진국들 내에서도 최상위와 그 밑을 가르는 중요한 요소로 작용해 왔다.

최근 COVID-19, 글로벌 탈동조화가 가속화되면서 공급망안정, 전략적 생산기반 확보 등의 중요성이 증대되고 있다. 동시에 본격적인 디지털 전

환의 가속화, 넷제로(Net-Zero) 달성을 위한 ESG 경영 등 새로운 규범적 요구가 제조업의 세계에 강하게 침투하고 있다. 얼마 전까지 횡행했던 이른바 오프쇼어링(off-shoring)이나 금융화(financialization) 등의 행위선택은 새롭게 성찰되고 있다. 이미 미국(Made in America), 중국(중국제조 2025), 독일(Industry 4.0), 일본(신산업구조 비전) 등 주요국들은 새롭게 제조업 육성 정책을 적극적이고 명시적으로 추진해 가기 시작했다. 당연히 새로운 투자와 시장의 개척, 특히 글로벌 상층 시장으로의 진출과 석권을 향한 것이다. 동시에 국면경제를 위해 제조업에 대한 전략적 관심과 투자, 지원이 요구되는 상황이며, 이는 종합적으로 '경쟁력 강화'라고 명명할 수 있다.

그렇다면 제조업 경쟁력 강화의 핵심방법은 무엇인가? 근래에 들어, 그리고 특히 한국의 경우 신기술의 발전에 방점을 강하게 두고 있다. 그렇지만 그러한 '기술결정론'적 환상은 사실상 이데올로기에 가깝다. 현실은 기술경쟁력 못지않게 인적경쟁력에 많은 부분을 의지하고 있다. 특히 양자는 서로 배타적이거나 이거 아니면 저거로 선택할 문제가 아니다. 단적으로 엔지니어 등 기술인력의 역량강화는 자연스럽게 기술경쟁력의 강화로 이어진다. 기술력의 강화는 기술인력의 강화와 사실상 동일하다. 그렇다면 기술력의 강화와 기술인력의 인적역량만 강화되면 제조업의 경쟁력은 사실상 완성되는가? 그렇다고 볼 수는 없다. 진척된 기술력과 강화된 기술인력의 역량을 생산현장에서 백업(back-up)해 주어야 한다.

오늘날 한국의 여러 제조기업들은 '자동화에 대한 환상'에 빠져 있어 보인다. 우리의 산업현장에는 현재 '기술력의 증진→자동화→인간노동 투여의 대체→기업경쟁력 강화'라고 하는 하나의 공식과 같은 선입견이 강하게 침투해 있다. 인간노동은 '최대한 없어져야' 하거나 이제 로봇이나 인공지능에 의해 '대체될 수밖에 없다'는 식의 사고가 팽배하다. 지난 20~30년간 우리네 제조업의 경과를 살펴보면, 자동화나 로봇화가 크게 진척되어 왔지만, 그로 인해 그러한 자동화된 설비를 다루는 인간이 그 안에서 차지하는 역할이 소멸되지 않았다. 오히려 향상된 기술기반, 설비기반 위에서 비기술인력들의 역할, 그리고 그들의 인적경쟁력도 새롭게 재구성되어 왔다.[1)]

이 연구시리즈의 핵심적인 분석접근은 인적경쟁력의 직종화된 특성을 찾아내 보려는 것이다. 본 연구에서는 그중에서도 이른바 기능직 내지 생산직으로 불리는 인력들에 대해서 초점을 둔다. 제조업에서 기술이 중요해지고 기술의 비중이 증폭되는 시대, 또 스마일 커브(smile-curve) 이론 등에서 강조하듯 기술뿐 아니라 마케팅 역량 등이 함께 강조되는 시대다. 이러한 때에 그렇다면 생산기능직의 인적경쟁력이란 무엇이며 그것은 과거로부터 어떻게 재구성되어야 하는가? 이는 오늘날 여러 제조강국들에서 던지고 있는 굵직한 질문이다. 제조업 일자리가 귀하면서도, 여전히 청년들이 가고 싶지 않은 일자리라는 오명을 지니고 있는 한국에서 생산기능직의 인적경쟁력은 해당 일자리를 좋은 일자리로 만들고 해당 기업과 산업의 경쟁력을 증진시키는 중요한 원동력이 될 수 있고 또 되어야 한다.

그럼에도 불구하고 생산기능직 일반이 갖는 인적경쟁력에 대한 일종의 '일반이론(general theory)'을 구축하기는 쉽지 않다. 생산기능직은 고립적으로 존재하지 않는다. 해당 산업의 가치창출의 핵심원리가 무엇인지, 해당 인력이 존재하는 기업이 가치사슬에서 차지하는 위치가 어디인지, 그리고 같은 생산기능직이라 하더라도 어느 정도의 경력을 지니면서 어떠한 직무를 맡고 있는지 등에 따라 인적경쟁력의 색깔은 다양하다. 특정 직종과 업종 내에서도 인적경쟁력 발현의 메커니즘은 일정한 보편성과 함께 개별적인 특수성이 존재한다. 그들의 전형성을 파악하려는 노력이 경험연구를 통해 축적되어야 하고 그것을 종합하여 하나의 생산기능직 인적경쟁력 이론을 정립해야 할 것이다.

이 연구는 한국 제조업 생산기능직 인적경쟁력 발현의 메커니즘에 대한 다양한 전형성을 탐구함과 동시에, 그를 통해 기업 및 산업의 경쟁력 증진 내지 도약을 도모하고자 한다. 그 과정에서 생산기능직 활용방식상에 어떠한 제약과 걸림돌이 존재하는지를 파악하여, 그것을 극복하고 제

1) 최근 일본과의 외교마찰 속에서 소재, 부품, 장비업에서의 우리 기업의 기술력 향상과 그를 통해 우리 시장에서 우리 제품이 일본 제품을 대체한 것은 매우 고무적인 일이다. 그러한 도전과 응전의 과정을 거치면서 인적경쟁력의 향상기회가 마련되었을 수 있다.

거하는 정책적 모색을 하는 데에 기여하고자 한다.

2. 기존 연구 검토

2019년부터 한국노동연구원에서는 제조업의 경쟁력 강화를 위하여 인적경쟁력을 어떻게 이해하고 발전시켜 가야 하는지에 관한 연구를 수행했다. 2019년에는 파일럿 연구로서 중소기업들의 혁신역량 증진에 관한 연구를 했고(박명준 외, 2019), 2020년에는 본격적으로 기계산업을 대상으로 하여 총론과 함께 총 4개 직종의 인적경쟁력 증진방안에 대한 연구를 수행했다(박명준 외, 2020a; 박명준 외, 2020b; 노세리 외, 2020; 이성희 외, 2020; 이상준 외, 2020). 이 연구들 가운데 생산기능직의 인적경쟁력을 놓고 박명준 외(2020b)에서 기계산업 현장감독자를, 이성희 외(2020)에서 기계산업 숙련기능공들에 대해서 분석을 수행했다.

앞서 이러한 연구들에서는 분석틀과 이론적 배경을 충분히 정립하지 못한 상황에서 실태파악에 주안점을 두었다. 연구의 출발점으로 '스마일 커브(smile curve)' 이론을 놓고 그것을 검증해 보려는 시도를 했으나, 다양한 직종별로 어떠한 방식으로 접근을 하는 것이 타당한지에 대해 여전히 탐색적인 수준에서 다루었던 것이다. 본 연구에서는 이러한 한계를 한 걸음 더 나아가 극복해 보고자 하며, 그 일환으로 보다 깊은 이론적 기반과 개념 및 논리의 연계성을 추구해 보고자 한다. 특히 보다 구조화된 비교분석적 시각에서 현장의 사례에 착근하여 유형화와 일반화를 도모하려는 의지를 더욱 담았다.

제2절 연구개요

1. 연구주제

본 연구에서 관심을 갖는 연구주제는 일차로 한국 제조업 내에서 생산

기능직의 인적경쟁력이 어떻게 형성되어 있는가에 대한 파악에 있다. 이차로는 그것을 어떻게 발전시킬 수 있을 것인가를 모색하는 데에 있다. 그리고 삼차로는 그에 대한 연구를 어떻게 보다 심화시킬 것인가까지 염두에 두고자 한다. 말하자면 'what, how to improve, how to study'라고 하는 주제들이 본 연구의 핵심적인 관심사라고 하겠다. 각각에 대해서 조금 더 구체적으로 논구해 보면 다음과 같다.

첫째, 제조업 생산직의 인적경쟁력이란 무엇이며 그것은 어떻게 형성 내지 구성되어 있는가? 이러한 질문은 던지기 쉬울 수 있으나 그에 대한 해답을 찾아내기는 결코 쉽지 않다. 인적경쟁력이라고 하는 개념 자체를 어떻게 정의 내릴 것인가에서부터 논란이 될 수 있다. 인적경쟁력이란 다름 아니라 '기업의 경쟁력에 기여하는 인간노동의 중요성 내지 비중'이라고 정의 내릴 수 있다. 인적경쟁력이 강하다는 것은 두 가지 의미를 갖는다. 하나는 기업경쟁력에 있어서 상대적으로 다른 요소들에 비해 인간노동이 고도화되어 있으며 그것이 차지하는 비중이 높다는 것을 말한다. 다른 하나는 상대적인 개념인바, 해당 비중이 기업 간 내지 산업 간 비교를 통해 특정 기업과 산업에서 보다 크다라고 하는 시각이다.

둘째, 인적경쟁력에 관한 파악을 통해 그것을 어떻게 발전시킬 것인가? 이는 정책연구로서 본 연구가 지니는 본원적 문제의식이다. 그러기 위해 인적경쟁력에 영향을 끼치는 요소들을 파악하여 부정적 요인들을 제거 내지 축소시키고 긍정적 요소들을 확대시켜 가야 할 것이다. 정책적 처방은 해당 요소들에 영향을 끼치는 행위자들의 행위정향을 변화시켜 내는 것이 필요하며, 그것을 위해서는 특히 정부와 노사관계 행위자들이 새로운 정책적 수단들을 강구해 내야 한다. 기존의 루틴한(routine) 것들 이외에 새로운, 보다 결정적인 수단들을 어떻게 구성해 낼지에 대해서도 특별한 고민과 논구가 필요한 부분이다.

셋째, 제조업의 인적경쟁력에 관한 연구 자체가 보다 심화되고 발전되어야 할 필요가 있는 상황에서 본 연구는 그러한 필요에 부응하고자 한다. 그것을 위해서는 일단 일정한 가설을 토대로 한 분석틀을 구축하여 그것을 검증해 들어가면서 계속해서 분석틀을 정교화해 가는 것이 요구된다. 이 연구는 한국의 제조업 생산기능직의 인적경쟁력을 파악하기 위

한 분석틀의 정교화를 도모하면서 해당 연구의 발전에 기여하고자 한다.

2. 접근방식

이론적 개념과 분석틀 및 분석대상 등에 대해서는 다음의 제2장에서 보다 자세히 다루도록 하고 여기에서는 본 연구에서 취하는 접근방식에 대해서 간략히 개관해 보도록 한다.

가. 사회학적 접근

본 연구는 인적경쟁력을 파악하기 위하여 사회학적 접근방식을 취한다.[2] 이는 경영학적이나 교육학적 접근의 미시적인 숙련연구를 넘어서면서 하나의 시스템이나 체제로서 인적경쟁력을 진단하려는 것이다. 그것을 통해 기존의 접근들이 결국 파편화된 사실 파악과 미시적인 처방을 이야기함으로써 실제로 우리 사회 전반의 제조업 분야에서 인적경쟁력을 제약하는 구조적 원인을 보다 거시적으로 파악하고 그 걸림돌을 제거하기 위한 처방을 복합적으로 제시하지 못해 온 것을 극복하고자 한다.

인적경쟁력이라고 하는 개념은 사실 사회학 내에서 그렇게 친숙한 개념은 아니다. 그것은 경제학이나 경영학에서 주로 사용되어 온 것으로, 사회학은 그러한 주류 사회과학에서의 기능적 접근하에서 신음하고 소외되고 배제되어 온 노동자들의 입장을 비판적으로 옹호하기 위해 노동소외 등의 개념들을 선호하며 해방적(emancipatory) 관심을 지녀 왔다. 본 연구가 사회학적 접근을 취하는 데에는 일단 기존의 이데올로기 비판으로서 사회학이 지니는 학문적 효용성을 계승하려는 의도가 없지 않다. 여기에서 비판의 초점은 제조업 내 생산노동의 무용성 내지 주변화에 대한 편견들이다. 이는 기존의 산업사회학에서의 해방적 태도와는 다소 다르게 제조업 내 생산노동의 유용성을 간파해 내려는 데에 있다.

한편, 본 연구가 사회학적 접근을 취하면서 품고 있는 또 다른 전략은

---

2) 참고로, 본 연구의 연구진들은 전원 산업사회학적으로 훈련되어 연구활동을 수행하고 있는 사회학자들이다.

-특히 비교사회학적 시각을 차용함으로써-인적경쟁력 개념이 어떻게 사회적 조건 변수와 맞물려 다양하게 구성될 수 있느냐 하는 일종의 '구성주의적(constructivist)' 시각을 견지하는 것이다. 그를 통해 제조업에서의 인적경쟁력 체제의 다양성을 파악하면서 다양한 조건하에서 다르게 존재하고 발전해 갈 수 있는 생산기능직의 인적경쟁력의 속성들을 파악해 내고자 한다.

나. 가설적 입장

사회학적 시각에 입각했을 때, 인적경쟁력이란 다양한 직종들의 개별적인 특장요소들을 결합하여 형성되는 '종합적 앙상블'과 같이 존재한다. 그것은 새로운 시장환경이나 기술기반 위에서 계속해서 재구성된다. 오늘날 인적경쟁력은 제조업 경쟁력 증진의 핵심 요소 가운데 하나로 존재한다. 그것은 기업경쟁력을 구성하는 하나의 총화된 이른바 '조직역량(organizational capabilities)' 내에 존재하는 중요한 요소들 중 하나이다.[3] 흔히들 인적경쟁력을 미시적 시각에서 바라본 '숙련(skill)'이라는 것으로 환원하는 경향이 있다. 하나 그러한 시각만 가지고서는 인적경쟁력의 종합성을 총체적으로 파악하기가 어렵다.

앞서 언급했듯이 인적경쟁력이 하나의 앙상블로 존재한다면, 그것을 개별적으로 미분시키기 전에 그러한 앙상블의 총체성과 그 메커니즘을 진단하고 이해하며 접근해 가려는 시도가 필요하다. 나아가 인적경쟁력을 단지 '기술적 숙련'으로만 환원활 수 없을 것이며, '사회적 숙련'의 관점도 동시에 고려해야 한다.

그러한 앙상블을 어떤 수준에서 어떤 범주까지 염두에 두면서 파악하느냐는 분석틀의 문제임과 동시에 분과학문적 과제일 수 있다. 경영학적 시각에서 인적자원경영(HRM)이나 인적자원개발(HRD)에 대한 접근을 취할 수도 있겠으나, 그것은 기업이 택하는 총체적인 자원의 조직화 전략과 조직역량을 충분히 포착하지 못하고 역시 또 다른 협소하고 근시적 접

3) 조직역량 개념은 본 연구에서 취하는 핵심적인 개념적 자원이며, 그 의미에 대해서는 제2장에서 보다 자세히 논구한다.

근에 머무를 수 있다.

그러한 한계를 극복하기 위해 이 연구에서는 사회학적 시각에서 '조직역량의 일환으로 존재하는 인적역량'에 대한 판단과 인식을 구축해 보고자 한다. 그것은 숙련에 대한 초미시적 시각, 조직역량에 대한 HRM적 차원의 역시 미시적 시각에 머무르지 않으려는 것이다. 보다 넓은 구조적 조건과 그 속에서 형성된 조직적 여건 위에 놓여진 행위자들의 관계 및 그들의 처지와 위상을 세팅해 보면서, 인적경쟁력의 다양한 측면들과 층위들을 살펴보는 입체적 분석을 추구해 보려는 것이다.

다. 자료와 분석방식

본 연구는 철저하게 질적 분석방법에 토대를 둔 사례연구에 집중을 한다. 그 이유는 본 연구의 취지를 살리기 위해서는 새로운 개념적, 인식적 토대 위에서 귀납적 접근을 통하여 현실에 존재하는 인적경쟁력의 양상과 결을 '발굴해 내는' 전략이 필요하다고 보기 때문이다. 아직까지 개량화할 수 있는 새로운, 적실한 개념화가 덜 된 상태에서 추상화된 개념의 정립이 채 되기 전에 양적 접근을 수행하는 것의 효용성이 낮다고 보기 때문이다. 다양한 위치에 있는 생산기능직들에게 인적경쟁력이 어떻게 구성이 되는지를 보다 생생하게 진단하고 그것을 추상화시켜 낸 후에 재차 그러한 추상화에 대한 검증을 위해 양적 접근을 도모할 수 있을 것이다. 이는 후속연구에서 기대되는 바이다.

사례연구의 일환으로 한국의 제조업을 이끄는 두 개의 굵직한 산업을 분석대상으로 삼는다. 하나는 자동차산업이고 다른 하나는 정밀화학산업이다. 두 산업을 택한 이유는 전자는 조립가공에 초점을 두고 있고 후자는 원료가공에 초점을 두고 있는 산업이라 양자에서 인적경쟁력의 속성이 상이할 것이라는 가설적 인식을 취하기 때문이다. 이는 이른바 '제품 아키텍처'에 있어서 두 산업이 같은 제조업 내에서도 질적으로 상이하다는 것을 의미한다.[4)]

자동차산업에 대해서는 크게 3개의 장을 할애해 분석을 시도했다. 완성

4) 제품 아키텍처 개념에 대해서는 제2장에서 보다 자세히 다루었다.

차에 대해서는 현대자동차의 사례를 독일의 사례와 비교해 보는 접근을 취했다. 그리고 부품업체는 1차부품업체와 2차부품업체를 구별하여 접근하면서 전자는 6개, 후자는 2개의 사례를 다루었다. 정밀화학산업은 대기업과 중소기업으로 나누어 각각 4개의 사례를 다루었다. 사례들은 완성차에 대한 분석장을 제외하고 임의로 A사에서 P사까지 알파벳 순서대로 명명하였다(총 16개).

3. 보고서 개관

전체적으로 보고서는 크게 두 업종의 사례를 기업규모 내지 생태계에서의 위치 등의 범주를 염두에 두고 구별하여 다양한 기업들에서의 생산기능직들의 인적경쟁력 양상을 분석하는 것에 그 주된 내용을 할애하고 있다. 이를 위해 일단 제2장에서는 일정한 이론적 자원을 토대로 하여 하나의 분석틀을 구축하고 분석대상들 전반에 대한 개괄적인 소개를 한다. 제3장에서 제5장까지는 자동차산업을 대상으로 생산기능직들의 인적경쟁력을 분석하고 그것을 크게 완성차, 1차부품업체, 2차부품업체 등 셋으로 구별하여 장을 달리하여 배치하였다. 제6장과 제7장은 정밀화학산업을 대상으로 한 분석을 수행하며, 이들을 크게 대기업군과 중소기업군으로 구별하여 장을 다르게 구성하였다. 마지막 제8장은 결론으로 서론에서 제기한 문제의식과 연구주제와 관련하여 본문의 분석들이 줄 수 있는 시사점과 함의를 정리해 보았다.

제 2 장
분석전략 : 개념, 분석틀, 분석대상

제1절 개념과 이론적 자원

1. 숙련 개념을 통해 본 인적경쟁력

가. 숙련의 개념과 유형

인적경쟁력에 대한 개념적 이해를 심화시키기 위해 숙련의 개념과 접근방식을 먼저 분석해 보도록 하겠다. 그러면서 인적경쟁력이 무엇을 포괄해야 하는지 그 범주를 그려보고자 한다. 일에 대한 인간노동의 성과와 관련된 개념으로 대개 숙련을 일반적인 분석도구로 삼곤 한다. 숙련은 "직무의 속성이자 직무성과를 전제로 하는 것으로서 경험, 학습, 훈련 등을 통해 향상시킬 수 있는 인간에게 체화되는 일련의 능력"(이승봉, 2019: 75)이라고 정의 내릴 수 있다. 개념 정의에서 보듯이 숙련은 개인에게 초점을 맞추는 미분적 접근이라는 한계가 있다.

숙련 개념을 유연하게 포괄한 Green(2011)의 이른바 'PES 개념'에 따르면 숙련이란 직무 성과를 높이므로 생산적(productive)이고, 개인에게 체화되어 향상되므로 확장적(expandable)이며, 사회적 구성물로서 사회적(social)인 특성을 지닌다. 또 숙련은 속인적 특성 – Becker(1993)의 인

적자본론 – 과 속직적 특성 – Braverman(1998)의 노동과정론 – 을 함께 가지고 있다. 인적경쟁력도 마찬가지로 개인이 보유하는 역량이면서 일자리의 요구일 뿐 아니라 생산적, 확장적, 사회적 특성을 나타낸다.

숙련은 내용적 측면에서 여러 유형으로 분류할 수 있지만, 크게 보면 기술적(technical), 행위적(behavior)/사회적(social), 인지적(cognitive)/기본적(basic) 숙련의 세 가지 형태에 대체로 포괄된다(Bryson, 2017; 이승봉, 2021).[5] 한국에서는 산업화 시기부터 생산기능직의 손기술을 숙련 개념과 등치시켜 기술적 숙련에 속하는 작동적 숙련(motor skills)만으로 숙련 개념을 협소하게 인식해 왔다. 그러나 근래의 산업의 발전 경향하에서는 인지적 숙련과 사회적 숙련과 같은 기술적 숙련 이외의 유형을 더욱 중요하게 요구하고 있다(Kureková, Beblavý, Haita, and Thum, 2016; Smith and Teicher, 2017).[6]

앞서 언급한 세 가지 범주의 숙련은 실제 일하는 과정에서는 분절적으로 활용되지 않는다. 일을 할 때 세 가지 숙련은 포괄적으로 활용되는데, 산업이나 직무 특성에 의해 그중 가장 중요한 유형의 숙련이 무엇인지가 각기 다르게 정해질 뿐이다. 예컨대 작동적 숙련은 기술적 숙련에 포함되므로 그 유형이 가장 중요하다. 손기술을 익히는 과정에서는 인지적 숙련이 적지 않은 역할을 하고, 고숙련자로부터 전승받는 경우에는 사회적 숙련도 필수적이다. 인적경쟁력을 범주화하는 데 있어서 이러한 사실은 중요하다. 인적경쟁력은 숙련과 같이 개별 노동자들의 분절적 역량을 파악하는 것이 아니라 그들의 종합적 역량을 통해 경쟁 우위 요소가 무엇인지 판단하는 것이 목적이다. 숙련은 그러한 인적경쟁력의 요소 중 하나라고 할 수 있다.

---

5) 한편 국가직무능력표준(NCS)은 “산업현장에서 직무를 수행하는 데 필요한 능력(지식, 기술, 태도)을 국가가 표준화한 것”(국가직무능력표준 홈페이지, http://www.ncs.go.kr)으로 지식, 기술, 태도는 각각 인지적, 기술적, 행위적 숙련에 대응시킬 수 있다.

6) 숙련은 잘 알려진 것처럼 일반적(general), 산업특수적(industry-specific)/이전가능한(transferable), 기업특수적 숙련(firm-specific skills)으로 구분하기도 하고, 직무와 직접 관련되는 숙련(job-oriented skills) 및 직무와 직접 관련되지 않은 숙련(non job-oriented skills), 경성숙련(hard skills)과 연성숙련(soft skills) 등으로 나누기도 한다.

나. 숙련 접근방식의 한계와 인적경쟁력

접근방식에 따라 숙련을 어떻게 볼 것인지, 그리고 무엇이 중요한지가 달라진다. 여기에서는 숙련에 대한 다양한 접근방식을 검토해 그것의 한계는 무엇인지 확인하고, 인적경쟁력 측면에서 무엇이 필요한지 알아보기로 한다. 이는 인적경쟁력 개념이 어떠한 맥락에서 규정되어야 하는지를 명확히 하기 위해 숙련에 대한 접근방식의 한계점을 통해 함의를 얻고자 함이다.

숙련에 대한 접근방식은 크게 네 가지로 분류된다. 첫째, 개인주의적 접근이다. 이는 숙련을 개인의 입장에서 바라보는 것으로, 속인적 숙련 개념, 숙련 공급·형성(또는 향상) 등의 관점과 긴밀히 연관된다. 가장 보편적인 숙련에 대한 접근방식이기도 하다. 다만, 미시적 접근이라는 결정적 한계를 노정한다.[7] 둘째, 조직론적 접근이다. 그것은 기업의 조직문화, 경영자의 선택 등으로 숙련을 규정하는 것이다. 중위적 요인에 초점을 맞추면서 기업 내부 요인에 국한될 뿐 아니라 조직을 구성하는 개인을 다소 배제하는 한계가 있다. 셋째, 신제도주의적 접근이다. 이는 국가별 제도적 배열의 특징에 따라 숙련형성체제를 유형화해 숙련을 파악한다. 국가 간 비교에서 매우 유용하지만, 중위적 또는 미시적 수준의 분석에는 취약하다. 넷째, 노사관계론적 접근이다. 노사의 경합에 의해 숙련이 결정된다고 보는 관점이다. 현실적으로 미조직 사업장이 많은 중소기업 분석에 취약할 뿐 아니라, 한국은 노사 모두 숙련에 무관심해 유용성이 부족하다.

이렇듯 숙련에 대한 다양한 접근방식은 주된 분석대상이 서로 다를 뿐 아니라 각각의 장단점이 뚜렷하다. 각 접근방식의 차이는 숙련 개념에 대한 근본적인 인식의 차이에서 비롯되는 것으로 – 예컨대 개인주의적 접근은 속인적 숙련, 조직론적 접근은 속직적 숙련으로 인식 – 그들 간의 통합이 쉽지 않다. 인적경쟁력은 각 접근방식의 특성과 장점을 종합적으로 고려할 수 있는 개념으로 위치 지을 수 있다. 인적경쟁력은 '숙련 수요→숙

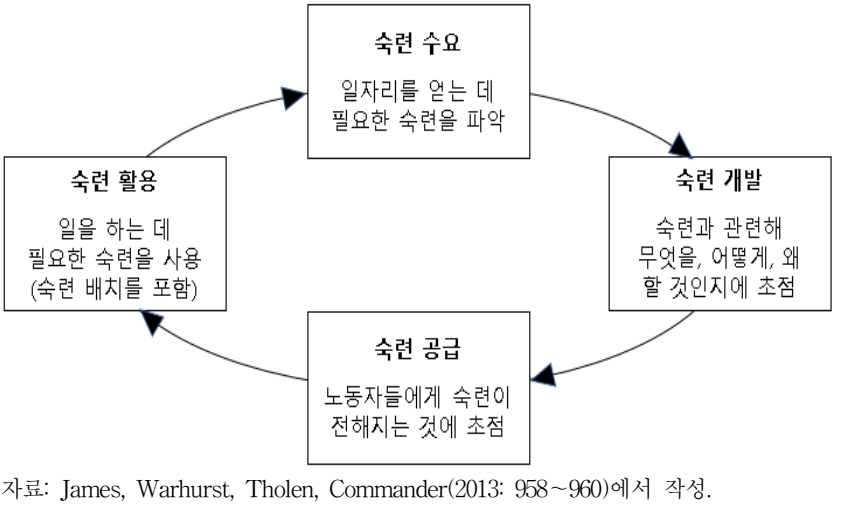
7) 한국의 숙련 연구 경향과 정책 지향은 개인주의적 접근방식을 주로 취하면서 숙련의 공급(개발)에만 초점을 맞추고 있다. 숙련 양상을 그릇되게 판단해 저숙련이라는 결과를 낳은 핵심 원인이 바로 이것이기도 하다.

련 개발→숙련 공급→숙련 활용(배치)'에 이르는 숙련의 사이클을 종합적으로 고려하는 포괄적 관점으로 받아들일 수 있다. 숙련은 접근방식에 따라 숙련의 사이클 가운데 특정 과정에 초점을 맞추게 되지만, 인적경쟁력은 순환하는 숙련의 사이클을 통합해 파악하는 관점으로 볼 수 있는 것이다.

숙련 개념은 개별 노동자들의 역량에 기초하되 기업이나 산업 차원에서 이를 종합한 경쟁력으로 보기에는 근본적인 한계를 가지고 있다. 기업에서는 직무나 조직에 따라 인적자본을 포괄적으로 파악하지만, 숙련 개념은 개별적 접근방식을 취하기 십상이기 때문이다. 게다가 숙련 개념에서는 숙련을 담지하는 노동자와 직무 이외에 기업의 인적자본 관리 전략, 조직구조와 조직문화 등 인적경쟁력을 특징짓는 여타의 요소들을 고려하지 않는다. 즉 기업이나 산업 단위의 특성은 사실상 배제되어 있다.

결과적으로 숙련 개념은 다양한 접근방식의 장점에도 불구하고, 기업이나 산업 차원에서 종합적인 인적경쟁력을 밝히기에는 한계가 있다. 그와 달리 인적경쟁력은 미시적 개인이나 기업, 중위적 산업(기업 외부)의 특성을 두루 포괄하고, 조직 차원의 관리 측면까지도 포함하는 것으로 개념화할 수 있다.

〔그림 2-1〕 숙련의 사이클



자료: James, Warhurst, Tholen, Commander(2013: 958~960)에서 작성.

2. 제품 아키텍처와 조직역량 개념

이어서 시스템 차원에서 인적경쟁력을 분석할 수 있는 도구로서 제품 아키텍처와 조직역량에 대해 검토해 보도록 하겠다.

가. 제품 아키텍처

제품 아키텍처란 '제품의 설계 사상'을 의미하며 아키텍처형 사고의 시작은 모든 제품은 어떤 설계 사상으로부터 출발된다는 발상을 의미한다.(백서인 외, 2014). 아키텍처론의 혁신에 대한 설명논리를 구축하면서 심화되었다. 이른바 아키텍처형 혁신의 개념을 제시한 Henderson & Clark (1990)은 혁신을 점진적 혁신(incremental innovation)과 급진적 혁신(radical innovation) 외에 모듈화 혁신(modular innovation)과 아키텍처형 혁신(architectural innovation) 등으로 개념화하여 제시한 바 있다(백서인 외, 2018). 여기에서는 혁신이 일어나는 차원을 제품의 구성요소(컴포넌트)와 구성요소가 통합돼 시스템화되는 방법(제품 아키텍처)으로 나누어서 설명하려 한다. 이때 제품의 구성요소는 크게 변화하지 않지만 이들 간의 통합되는 방식이 급격하게 변하는 경우를 아키텍처형 혁신(architectural innovation)으로 정의한다. 반면, 제품의 구성요소는 크게 변하지만 이들 간의 통합되는 방식은 크게 변하지 않는 경우를 모듈화 혁신(modular innovation)이라고 칭한다(김한얼, 2015).[8)]

또 다른 정의에서는 제품 아키텍처를 제품이 가지고 있는 기능 단위요소들과 이들 간의 인터페이스의 집합이라고 본다. 여기에서는 Ulrich(1995)의 개념을 근거로, 어떤 요소(부품)가 다른 요소(부품)와 기능적·구조적으로 어떻게 관련되어 있는가에 대한 설계사상을 놓고 아키텍처로 이해한다(한미경, 2006). 제품기능과 물리적 구성요소 간의 대응관계가 단순하

8) Fixson & Park(2008)과 Fujimoto & Park(2011)은 시장의 여러 선도 기업들이 뛰어난 인적, 물적 자원을 보유하고 있음에도 불구하고 산업의 지배적 제품 아키텍처가 변화한 사실을 인지하지 못하는 경우가 많고, 또한 기존의 조직 아키텍처를 바꾸지 않은 채 시장변화에 대응하는 과정에서 아키텍처형 혁신의 시기를 놓쳐 경쟁력을 잃는 경우가 많이 발생한다고 주장한 바 있다(김한얼, 2015).

고 동시에 인터페이스가 표준화되어 있는 제품을 모듈러형 아키텍처 제품으로 칭한다. 두 요소 간의 대응관계가 복잡하고 동시에 인터페이스의 표준화가 그다지 진전되어 있지 않은 제품은 인터그럴형 아키텍처 제품이라고 명명한다(한미경, 2006).

한편, 제품 아키텍처상의 변화는 한 기업의 제품설계, 연구개발 과정뿐만 아니라, 생산과 구매를 포함한 기업의 전 방위적인 가치사슬에 영향을 준다(Howard & Squire, 2007; Ro et al., 2007; Doran et al., 2007). 모듈러 타입(Modular type)으로 변화된 제품 아키텍처가 기업의 전략적 유연성을 높여 성과 개선을 야기할 수 있다(Sanchez, 1999; Worren et al., 2002). 또 모듈화의 성공을 위해 도모하는 기업 내부적 조직구조와 지식 및 학습활동이 모듈러 타입을 만드는 데에 영향을 줄 수도 있다(Sanchez & Mahoney, 1996; Sanchez, 1999; Hoetker, 2006).

아키텍처 이론에 결정적인 기여를 한 후지모토(Fujimoto)는 이 이론을 제품과 조직에 적용하면서, 일본 제조업(모노즈쿠리)의 핵심 경쟁력을 설명하는 데 활용했다. 그러면서 아키텍처 이론의 새로운 지평을 제시한 바 있다(Fujimoto, 1998; Fujimoto. 1999; Fujimoto et al., 2000).

나. 조직역량

조직역량이란 물적자원, 인적자원과 같은 유형의 자원과 조직체계, 경영관리 능력 등과 같은 무형의 자산을 총칭하는 것이다. 그것은 조직의 성과 창출에 상당한 영향을 미치는 핵심적 요소로 혁신의 원천이 된다고 간주된다(Barney, 1991; Amit & Schoemaker, 1993; Gulati, 1996; Prencipe, 2001; Sanchez, 2000; Sanchez & Mahoney, 1996; 박경환, 2009; 홍순욱・조근태, 2009). 우수한 자원을 핵심역량과 뛰어난 성과로 발전시킬 수 있는 조직역량은 기술역량(Tsai, 2004), 혁신역량(Guan & Ma, 2003; Sher & Yang, 2005), 학습 및 흡수 역량(Cohen & Levinthal, 1990), 정보기술 역량(Dale Stoel & Muhanna, 2009) 등과 같이 보다 세부적인 개념으로 발전하였다.

Teece et al.(1997)은 조직역량을 기업의 경쟁력과 지속가능한 우위를

유지하기 위한 필수요인으로 지목하였다(백서인 외, 2018). Leonard-Barton (1992)은 조직역량을 남들과 차별화된 지식을 생산하는 집합체로 판단했고, Collis(1994)는 조직역량을 더욱 효율적으로 임무를 수행하는 능력, 더욱 역동적으로 기업 활동을 개선하는 능력, 그리고 선도적으로 새로운 자원의 가치를 창출하고 전략을 개발하는 능력 등으로 규정한 바 있다(백서인 외, 2018).[9)]

아키텍처 이론과 조직역량은 암묵지와도 밀접한 관계를 지니고 있다. 특히 지식의 아키텍처적 접근도 중요한데, 제조 분야에서는 어떻게 조직이 우수한 암묵지를 학습하고 내재화하는지가 관건이며, 조직의 암묵지를 어떻게 새로운 직원, 새로운 산업에 적용시킬 수 있을지 형식지화하는 것이 재차 관건이다. 이러한 형식지화는 기술의 발전에 따라 '전장화→디지털화→디지털 전환'의 형태로 발전해 왔다. 아래에서는 조직역량 개념을 인적경쟁력 분석에 어떻게 접목시켜 활용할 수 있을지에 대해 보다 심도 있게 논구해 보도록 하겠다.

3. '조직역량' 개념을 활용한 인적경쟁력 분석전략

가. 조직역량 개념 정의 및 특징

제조업의 인적경쟁력을 분석함에 있어 조직역량 개념을 도입·활용하는 방안은 유용할 수 있다. 자원기반 접근과 진화경제학을 주된 바탕으로 삼고 있는 '조직역량 접근'은 기업의 경쟁력을 분석함에 있어 기업이 처한 환경이나 기업이 보유한 기술 요소만이 아니라 인적·사회적 요소의 중요성을 크게 강조한다. 원료 투입에서부터 최종 소비자에게까지 이르는 일련의 기업활동은 여러 조정활동들을 필요로 하는데 그 과정에서 작

9) 이러한 시각에서 한국기업들이 과거 자동차산업, 전자제품, 화학, 철강, 반도체, ICT 등과 같은 주요 산업에서 실현한 빠른 추격은 뛰어난 학습능력과 민첩한 대응능력, 미국과 일본의 경영 방식을 혼합적으로 응용하는 능력, 현지시장에 대한 뛰어난 이해도와 적응력을 지니고 있는 조직역량이 뒷받침되었기 때문이라는 분석들이 있다(Kim, 1998; Lee & Lim, 2001; Khanna et al., 2011; 곽기호·백서인, 2017).

용하는 기업의 행동능력은 인간 행위자의 지식, 숙련, 경험, 그리고 그러한 인간의 역량이 조직되는 방식에 크게 의존한다고 본다(Chandler, 1992; Spanos and Prastacos, 2004).

조직역량(organizational capabilities) 개념은 유사개념 및 연관개념과의 불명확한 구분, 이론적 토대의 다양성에 따른 유형화의 백화점식 범람, 그로부터 비롯된 경험연구에 있어서의 적용상 난맥 등으로 인해 상당히 논쟁적 성격을 띠고 있다. 개념을 정의하고 내용을 유형화하며 분석도구로서 활용하는 데 있어 세심한 주의를 요한다. 가장 넓은 의미에서 볼 때 조직역량이란 기업 조직이 일군의 자원들을 활용해서 조직의 각종 과업이나 활동들을 경쟁자들보다 더 효과적으로 수행할 수 있는 능력 혹은 조직이 직면하는 여러 가지 조직문제들을 더 효과적으로 해결할 수 있는 능력을 의미한다(Dosi et al., 2001; Grant, 1991). 예컨대 Dosi et al.(2001)은 제품을 생산하거나 서비스를 제공하는 활동, 새로운 제품이나 서비스를 개발하는 활동 등 조직 고유의 성과산출 활동을 설명할 수 있는 지식들, 즉 조직으로 하여금 일련의 활동들을 수행하게 만드는 노하우를 조직역량이라고 정의했다. 개인에게 있어 숙련이란 실제로는 매우 어려운 일을 쉬워 보이게 만드는 능력이라고 일컬어지는 것처럼, 조직역량에도 이러한 비유가 적용될 수 있다. 개인 수준에는 '숙련'이란 용어를 사용하지만 조직 수준에는 '루틴(routine)'이란 용어를 사용함으로써 명확성을 확보할 수 있다는 것이다.

Schienstock(2009)는 조직역량을 기업이 사업을 영위하면서 지속적으로 직면하게 되는 다양한 조직문제들(organizational problems)을 다루고 해결하는 능력이라고 정의한다. 기업은 효과적이고 효율적인 방식으로 유의미한 결과물을 생산해 내는 것(자원의 효과적인 활용을 통한 생산성 향상), 새로운 자원과 지식을 창출 – 획득하는 것(역동적으로 변화하는 환경에 대한 지속적인 적응), 종업원, 소비자, 투자자 등 다양한 이해관계자의 갈등을 관리하고 균형을 맞추는 것, 사회적 요구를 충족시키고 공공의 책임감을 갖추는 것 등 일회적, 일시적 사건이 아니며, 일거에 해결할 수 없는 지속적인 조직문제에 봉착하게 된다. 조직역량은 기업으로 하여금 이러한 조직문제들에 대해 효과적인 방식으로 대처할 수 있게 해주는 능

력을 뜻한다.

Kusunoki et al.(1998)에 따르면 오늘날 널리 활용되고 있는 조직역량 개념은 공통적으로 다음과 같은 속성을 갖고 있다. 첫째, 조직역량은 시장거래를 통해서는 쉽게 획득하기 어렵고 복사하기도 어렵다는 점에서 기업특수적인 성격을 띠고 있다(비시장적 거래-기업특수성). 둘째, 조직역량은 장기간의 지속된 학습을 통해 축적되며 따라서 경로의존적인 속성을 띠고 있다(시간에 따른 축적-경로의존성). 셋째, 조직역량은 장기 지속가능한 경쟁우위의 원천으로 자리매김할 수 있는 잠재력을 갖고 있다(경쟁우위 원천으로서의 잠재력-조직성과에 대한 유의미한 영향력).

실제로 조직역량 개념을 다루는 많은 논자들이 조직역량의 핵심 특징으로 기업특수성과 장기축적성을 중요하게 강조하고 있다. Spanos and Prastacos(2004)는 자원은 공급이 한정돼 있으며 다른 이들과 공유될 때 그 가치가 사라지는 것인 반면, 역량은 동태적이고 비한정적이며 기업특수적이고 경로의존적인 것이라고 설명한다. 그들에 의하면, 조직역량은 시장에서 구매할 수도 없고 복제하기도 어려우며, 장기간의 지속적인 학습을 통해 축적되고 지속적인 경쟁우위의 원천으로 작용하는 특징이 있다. Schienstock(2009) 또한 기업들은 소속 업종이나 생산품목의 유사성에도 불구하고, 자신들이 직면하는 조직문제를 해결함에 있어 서로 이질적이란 점에서 조직역량이 기본적으로 기업특수적 성격을 띠고 있다고 주장한다. 아울러 조직역량은 장기간에 걸쳐 축적된 결과물이란 점에서 급격하게 변화하지 않는 안정적 속성을 띠고 있음도 강조한다. 이같이 기업특수적 속성과 축적성으로 인해 조직역량은 다른 기업에게 쉽게 이전되거나 복제되기 어려운 암묵적 성격을 띠게 된다.

Dosi et al.(2001)도 조직역량의 기업특수성과 경로의존성을 강조한다. 기업들은 지속적으로 생존-성장할 수 있는 나름의 고유한 행동방식을 발전시키는데, 서로 다른 산업에 속해 있는 기업들은 두말할 나위도 없고, 기능적으로 유사한 과업을 수행하는 기업들이라고 하더라도 서로 이질적인 행동방식들을 갖고 있다는 것이다. 이미 상이한 역량을 보유한 다른 기업들을 인수하는 특이한 사례가 아닌 한, 그 어떤 기업도 단기간에 급격하게 기존의 조직역량이 변화하지 않는다. 오히려 반대로 조직역량의

축적과 개발이 과거의 유산으로부터 상당한 제약을 받을 수밖에 없다.

Chandler(1992) 또한 현대적인 산업 대기업의 출발과 성장이 지속적인 학습 및 경험의 누적된 결과였음을 지적하면서 조직역량의 누적적 속성을 강조한다. 그는 현대 산업 대기업의 조직역량은 시장점유율을 높이기 위한 오랜 기간의 과점경쟁 속에서, 국내시장 및 세계시장에 신제품을 출시하는 활동들 속에서 전개되는 지식습득 과정에서 만들어진다고 지적한다. 생산규모를 확장하는 과정에서의 문제 해결, 소비자 수요에 대한 지식습득, 서비스 수요에 따른 상품 및 공정 개선, 공급자의 이용가능성과 공급자의 신뢰성에 대한 지식습득, 작업자와 관리자의 채용 및 훈련 방식에 대한 지식획득 등이 그러한 학습된 조직역량의 원천들이라는 것이다. 이렇게 볼 때, 조직역량은 단순히 주체-행위자의 의지만으로 단기간에 획득되기란 매우 어렵고, 오랜 시간에 걸쳐 시장, 환경에 대응하면서 얻게 된 풍부한 경험과 시행착오, 축적의 시간 속에서 연마되는 것이라고 말할 수 있다.

나. 조직역량의 다양한 유형과 위계구조

조직역량은 연구자 각각의 강조점에 따라 매우 다양한 방식으로 유형화되고 있다. Chandler(1992)는 조직역량 또는 그것이 명시적으로 표현된 형태인 루틴(routine)을 다음의 세 개 범주로 구분한 바 있다 : (i) 기업의 각종 기능적 활동(생산, 유통 및 마케팅, 공급자 확보, 기존 제품 및 공정의 개선, 신제품 개발 등)과 연관된 역량(기능적 역량), (ii) 그러한 기능적 활동들을 조정하는 과정에서 획득된 역량(조정 역량), (iii) 경쟁자에 대한 대응, 장기간에 걸친 비용 리스크를 수반하는 새로운 시장으로의 진입과정, 지속적으로 변화하는 경제적 · 사회적 · 정치적 환경에 대한 적응 활동 등 각종 전략적 활동으로부터 학습된 역량(전략 역량).

이와 비슷하게 Collis(1994) 또한 조직역량을 크게 세 개 범주로 구분한다 : (i) 공장 배치, 물류 유통, 마케팅 등 기업의 기본적인 기능적 활동들을 경쟁자들보다 더 효율적으로 수행하는 능력(운영 역량), (ii) 기업 활동을 역동적으로 개선할 수 있는 역량(동태적 역량, 변화 역량), (iii) 동태적

개선과 밀접한 연관성이 있지만 기업으로 하여금 경쟁자들보다 먼저 새로운 전략을 개발하거나 다른 자원의 내재적 가치를 인식하게끔 만드는 보다 형이상학적인 전략적 통찰. Collis가 지적하듯이 이러한 역량 범주들의 구분은 명확하지 않다. 각각의 역량들 모두가 정적인 것이든, 동적인 것이든, 창의적인 것이든 간에 공통적으로 기업이 경쟁자들보다 어떠한 활동을 더 효과적으로 수행할 수 있는 능력과 연관돼 있기 때문이다. 조직역량 종류의 무한한 다양성 때문에 그것들을 철저하게 상호 배타적으로 유형화하기란 사실상 불가능하다. Collis는 조직역량들 간의 대체가능성, 지속불가능성, 맥락의존성을 지적하면서 보다 고차원적인 역량으로서 메타학습 역량(학습할 줄 아는 능력)을 제시하기도 한다.

한편 Inan and Bititci(2015)는 조직역량을 운영역량(operational capabilities)과 동태적 역량(dynamic capabilities)이라고 하는 두 가지 범주로 구분한다. 운영역량이란 조직이 보유한 기존 자원과 제품, 시장, 소비자 집단 내에서 지속적인 개선활동과 전략개발 등을 통해 끊임없이 사업성과를 달성하고 향상시키는 역량으로, 지속적이고 점증적인 혁신을 가능케 하는 역량이다. 이러한 운영역량의 루틴들, 즉 관리제도와 관행들은 이미 대부분의 기업들이 실시하고 있는 것들로는 예컨대, 지속적 개선활동(continous improvement), 적기생산방식(Just-In-Time), 린생산방식(lean production), 전사품질관리(total quality management) 등을 들 수 있다. 이와 달리 동태적 역량이란 운영역량을 개선하고 재구축하는 능력, 그리고 이를 통해 조직으로 하여금 변화에 적응하고 진화할 수 있게 만드는 역량을 뜻한다. 새로운 시장 기회나 기술 변화 등을 감지하고 그것의 가치 창출 가능성을 포착하는 활동, 기존의 자원들을 재조합하거나 새로운 자원들을 흡수함으로써 시장 및 기술 변화에도 불구하고 경쟁력을 유지할 수 있도록 지속적으로 쇄신하는 활동들이 바로 동태적 역량의 루틴이다. 연구개발 역량이나 제품개발 역량, 네트워킹 역량, 지식개발 및 학습역량, 재조합 역량, 모방 및 복제 역량 등이 그러한 범주에 속한다.

Fujimoto(2018)는 도요타가 오랫동안 경쟁력을 갖춘 기업임을 유지할 수 있었던 이유가 생산역량(일련의 생산요소 및 그것들의 반복된 상호작용으로부터 오는 안정적인 일상활동), 학습역량(지속적 개선 – 향상활동과

신속한 문제해결 – 복구활동), 그리고 진화론적 학습역량 – 역량형성 역량(앞의 두 역량을 창출하는 데 영향을 미치는 역량) 이 세 가지를 보유하고 있었기 때문이라고 주장한다. 그에 의하면, 특히 기업이 직면하는 예측 불가능한 다중경로 체계의 진화과정에서 장기적으로 생존 – 발전하기 위해서는 기업의 진화역량, 즉 역량형성 역량이 핵심요소다. 학습역량과 역량형성 역량 공히 역동적 속성을 갖고 있다는 공통점이 있다. 전자가 체계 변화의 일상화된 혹은 규칙적인 패턴을 다루는 것이라면 후자는 불규칙하고 빈번하지 않으며 때로는 희박하고 일시적이며 매우 독특한 역사적 사건들과 연관된 보다 고차원적인 체계 변화를 다루는 능력이다. Fujimoto는 자원기반 관점이 기업의 자원・역량이 수익을 창출한다고 설명하면서도 왜 그런 현상이 다른 기업들에는 나타나지 않는지, 즉 조직역량의 구체적인 작동 메커니즘을 설명하지 못한다면서 자원기반 접근에서 한 발 더 나아가 조직 내의 복잡하고 역동적인 상호작용을 조망하는 운영기반 접근을 꾀해야 한다고 주장한다.

Kusunoki et al.(1998)은 조직역량의 범주와 유형이 단일하지 않음을 지적한다. 그러면서 조직역량이 기업 내에서 생성되고 축적되는 다양한 유형의 지식으로 구성된다는 점, 그리고 조직역량을 형성하는 지식이 하나의 단일한 실체로는 이해될 수 없고 '다층적 구조'로 이해된다는 점을 강조한다. 그는 조직역량의 요소(element)와 구조(structure), 조직역량의 자원 요소와 그러한 요소들을 활용하는 동태적 역량 등을 포괄하는 종합적인 분석틀이 필요함을 역설한다. 이러한 문제의식에 입각해 Kusunoki et al.(1998)은 세 개의 지식층위와 역량유형으로 구성된 조직역량 분석틀을 제시한 바 있다. 첫째는 지식기반 층위와 로컬역량(local capabilities)이다. 지식기반은 각각의 개별단위 지식들로 구성된 층위를 뜻한다. 예컨대 특정 엔지니어 집단 내에 구현된 기능적 지식들, 요소기술들, 여러 정보처리장치, 데이터베이스, 특허 등은 지식기반에 해당된다. 이러한 개별단위 지식들이 조직의 성과산출에 기여하게 될 때 조직역량으로 기능하게 된다. 둘째는 지식프레임 층위와 아키텍처 역량이다. 지식프레임 층위에서는 개별단위 지식들의 연계 및 우선순위 구분이 이뤄지며 이를 바탕으로 지식기반을 형성하는 단위지식들이 안정적인 패턴이나 특정한 형태

의 배치 구성을 갖추게 된다. 지식프레임 층위에는 여러 직무집단들 간의 분업방식, 권한구조, 자원배분 방식을 다루는 각종 조직제도와 관행들이 존재하며 이러한 조직구조와 제도를 수립하는 조직역량을 아키텍처 역량이라고 칭한다. 셋째는 지식역학 층위와 프로세스 역량이다. 지식프레임 층위에서 부과되는 단위지식들의 안정적인 패턴은 지식들 간의 정적인 연결을 보여준다. 보다 역동적인 단위지식들 간의 상호작용도 존재하는데, 서로 다른 기능집단(부서) 간의 비제도화된 커뮤니케이션과 조정 과정을 예로 들 수 있다. 지식프레임 층위가 지식의 안정적인 연결패턴을 담고 있다면, 지식역학 층위는 개별 지식들이 결합되고 변형되는 역동적인 상호작용 과정에 초점을 둔다. 이러한 상호작용 과정과 지식동학에 의해 만들어지는 역량을 프로세스 역량이라고 칭한다.[10)]

Kusunoki et al.(1998)은 아키텍처 역량과 프로세스 역량이 이론적으로 완전히 다른 구성물로서 구분돼야 한다고 주장한다. 어느 한 기업의 프로세스 역량은 조직 내 사회적 맥락에 따라 좌우되는 지식의 역동적 상호작용으로부터 발현되는 까닭에 특정한 지식 프레임이 일련의 프로세스 역량을 생성하는 특정한 지식 동학을 자동적으로 결정하지는 않기 때문이다. 예컨대 두 회사가 동일한 개발팀을 만들어서 동일한 지식 프레임을 발전시키려고 해도 두 집단 각각의 커뮤니케이션 양과 질은 상이하다. 이

10) 여러 논자들이 강조하고 있듯이 조직역량의 결정적 특징 중 하나가 바로 기업특수성이다. 즉 서로 다른 기업들 간에 각자의 조직역량을 거래할 수 없다는 점이다. 단순 요소자원과 비교해볼 때 세 개 역량 유형 모두 기업특수적 성격을 갖고 있다. 다만 엔지니어, 데이터베이스, 특허 등과 같은 로컬 역량은 상대적으로 시장에서의 교환가능성이 일정정도 존재한다. 때문에 회사 관리자들은 종종 성과향상을 목적으로 지식기반(로컬역량)을 재정렬하기도 한다. 반면 지식의 역동적 상호작용 내에 배태돼 있는 프로세스 역량은 가장 기업특수적인 성격을 띠고 있고 따라서 교환가능성도 거의 없다. 관리자들은 지식동학을 직접 설계할 수 없기 때문에 그것이 성과 산출에 미치는 효과를 객관적으로 파악해 내는 것도 매우 어렵다. 이로 인해 프로세스 역량은 그 속성상 누적적인 성격을 띠며 고도의 경로의존적인 성격을 띠게 된다. 한편 아키텍처 역량은 기업특수성의 두 극단(로컬 vs. 프로세스)의 중간에 위치하고 있다. 아키텍처 역량이 로컬 역량에 비해 물리적 실체가 상대적으로 적고 포착하기 어려운 속성을 띠고 있음에도 불구하고 일부 아키텍처 역량은 구조나 전략의 재설계를 통해 관리적으로 통제될 수 있다. 따라서 아키텍처 역량은 다른 성공적인 조직으로부터의 학습이나 모방이란 방식을 통해 어느 정도 이전될 수 있다(Kusunoki et al., 1998).

것은 아키텍처, 즉 업계 모범사례(best practice)를 모방하고 복제한다고 하더라도 그에 상응하는 요소 자원이나 프로세스 역량이 함께 구축돼 있지 않다면 실패할 가능성이 높다는 점을 시사한다.

Kusunoki et al.(1998)의 다층적 조직역량 개념이 잘 보여주고 있듯이 기업이 보유한 여러 조직역량들은 상호 병렬적으로 존재하는 것이 아니라 일정한 위계구조를 갖추고 있다. 일찍이 Nelson(1991)은 동태적 기업역량(dynamic firm capabilities)이란 개념을 제시하면서 조직의 핵심역량이 관습화된(practiced) 조직루틴의 위계구조에 기반하고 있음을 주장했다. 위계구조의 하부단위에 위치하고 있는 조직루틴은 무엇인지, 하부단위에 존재하는 각각의 조직루틴은 어떻게 조정되는지, 하부단위에 역할을 부여하는 보다 높은 단위의 의사결정 절차는 무엇인지 등을 정의하는 상층의 조직루틴이 존재한다는 것이다.

앞서 살펴봤듯이 Collis(1994) 또한 백화점식으로 나열되는 여러 조직역량들이 궁극적으로 회귀하는 보다 고차원적인 층위의 메타러닝 역량의 중요성을 언급한 바 있다. Spanos and Prastacos(2004) 역시 조직역량 창출의 토대로서 역량구축 역량(capabilities′ building capabilities)의 중요성을 강조한다.[11] 핵심역량(core capabilities)이란 개념이 성립하기 위해서는 기업특수적 자산이 특정한 위계구조 – 우선순위하에 배치돼 있다는 가정이 전제돼 있다는 점이다. 그러한 위계구조의 하부에는 개개인의 전

11) Spanos and Prastacos(2004)는 역량구축 역량을 베짜기(weaving)에 비유하면서 다른 역량들과 구분 짓고 있다. 예컨대 신제품개발팀 내에서 이뤄지는 혁신 활동과 그것을 가능케 하는 역량을 최초로 구축하는 것을 목적으로 하는 활동은 엄연히 다르다는 것이다. 그에 따르면 날실과 씨실의 각 교차점이 개개의 매듭을 만들고 점차적으로 완성된 직물이 되는 것처럼 조직의 베짜기에서는 각각의 인간 행위자와 그들이 보유한 숙련의 교차점이 새로운 지식 창출과 활용의 기회라는 매듭을 만들고 이것이 점차적으로 사회적 직물로 완성된다. 즉 기업의 여러 자산들, 특히 인적자본들을 지식생산 상호작용이 일어나는 구체적인 행위공간 내로 에워싸고 집결시키는 결합 활동과 그것을 수행할 수 있는 능력이 바로 메타 역량이라는 것이다. 새로운 역량을 창출하는 활동은 기업들이 기존의 지식, 숙련, 자산들을 통합, 결합, 재배치하는 능력에 크게 좌우되며 급격하게 변화하는 환경에서는 이러한 고차원적 역량의 중요성이 더욱 증가한다. 기존 여러 연구들에서도 동태적 역량, 통합 역량, 조합 역량, 흡수 역량 등과 같은 표현을 들면서 이러한 메타역량을 강조하고 있다(Spanos and Prastacos, 2004).

문화된 지식들이 존재하며, 위계의 상층부로 갈수록 전문화된 지식이 보다 넓은 범위로 통합되는 경향을 보인다.

다. 조직역량 형성의 토대

조직역량은 어떤 토대와 배경 위에서 형성되는 것일까? 여러 제도이론가들이 주장하듯이 기업은 하나의 사회적 구성물로서 그것이 터하고 있는 사회적 틀 내에서 작동할 수밖에 없으며, 따라서 기업의 활동과 그 결과물 역시 사회적으로 구성된 각종 제약들(가치, 규칙, 규범, 관습 등)로부터 영향을 받는다(Spanos and Prastacos, 2004). 이러한 제약은 개인수준, 조직수준 혹은 단위 기업을 넘어선 초기업 수준에서 각기 작동한다. 예컨대 규범, 습관, 전통 등에 대한 관리자 개개인의 선호나 순응은 조직 내 각종 행위들이 수립되는 과정을 특정한 방향으로 조정하게 되며, 조직수준에서는 조직문화가 조직 내에 제도화된 구조나 행위들을 영속화시키는 영향요인으로 작용할 것이다. 그리고 외부환경에 있어서는 정부, 산업, 사회적 기대 등이 기업들 사이에 순응적 긴장, 동형화 압력 등을 만들어낼 것이다. Inan and Bititci(2015)는 운영역량이나 역동적 역량을 구축하는데 필요한 조직학습 능력이나 흡수능력이 조직의 우선순위와 가치, 목표, 대상을 담고 있는 조직문화로부터 영향을 받는다고 주장하면서 여러 요인들 가운데서도 조직문화를 조직역량 형성의 최우선 요인으로 강조한다.

Spanos and Prastacos(2004)는 조직역량의 구성요소로 조직 내 행위자들, 그리고 그들이 보유한 지식과 숙련을 강조하는 동시에 조직역량이 창출되기 위한 전제조건으로서 역량구축 능력인 메타역량, 그리고 실제 행위자들 및 그들의 지식이 상호작용하는 행위공간이 필요하다고 주장한다. 자원기반 관점에서 기업은 여러 다양한 종류의 자원들의 집합체로 여겨진다. 인간, 기술, 재정, 특허, 데이터베이스 등등 각각의 자산들은 나름대로 기업에 의해 활용될 수 있는 속성, 변수로서의 잠재력을 갖고 있다. 다만 이러한 자산들이 완전히 활용되기란 쉽지 않다. 각각의 요소자산들은 물리적으로 혹은 다른 여러 가지 원인들로 인해서 상호 독립적으로 분포하는 경우가 많기 때문이다(예: 서로 다른 부서들 간의 기능적 장벽, 권

력관계, 조직정치, 커뮤니케이션 결여 등등). 즉, 동일한 물리적 공간 내에 있다고 하더라도 각각의 자산들은 느슨하게 연결 지어져 있을 뿐 서로가 반드시 시너지의 이점을 취할 수 있을 만큼 최적의 상태로 연결돼 있지는 않다. 개개의 자원들은 그것들의 느슨한 연결상태가 구조적 연결상태로 변화했을 때, 즉 특정한 과업을 수행하기 위해 사회적으로 복잡한 과정을 거쳐 그들을 유기적으로 묶어둘 수 있는 물리공간과 행위공간 안으로 의식적으로 결합됐을 때 비로소 역량이 될 수 있다. 조직의 개별 자원과 요소들이 아키텍처 역량으로 발전하기 위해서는 물리공간 외에도 인간 주체들의 감정, 느낌, 교환, 상호작용이 일어나는 공식적인 혹은 비공식적인 행위공간이 반드시 필요하다.

라. 조직역량 개념의 적용 및 맥락화

Collis(1994)는 조직역량을 지속적인 경쟁우위의 원천으로 바라보는 자원기반 접근의 인식에 대해 다소 비판적인 입장을 취한다. 특정 시점, 특정 기업의 성공을 가능케 했던 조직역량은 외부의 경쟁환경 변화로 인해 그 중요성과 영향력이 감소할 수도 있고 다른 새로운 혹은 고차원적인 조직역량에 의해 대체될 수도 있기 때문이다. 따라서 조직역량은 지속가능하지 않으며 경쟁우위의 궁극적인 원천이라고 보기도 어렵다. 이 점에서 Collis(1994)는 조직역량의 맥락의존성을 주요하게 강조한다. 조직역량은 시공간적 제약하에서 작동하며 그 효과와 효용이 상대적일 수 있다는 점이다. 특정 시점, 특정 산업, 특정 기업의 성공을 담보했던 조직역량이 다른 시기, 다른 산업, 다른 기업에게도 공통적으로 효과를 발휘하기란 쉽지 않다.

한편, Inan and Bititci(2015)는 기존 조직역량 연구들이 주로 산업 선도기업이나 대기업에 초점을 두고 있기 때문에 중소기업의 조직역량을 연구함에 있어서는 기존 조직역량 이론의 맥락화가 필요하다고 주장한다. 예컨대 중소기업들은 애초에 린생산방식(lean production), 적기생산방식(JIT), 전사품질관리(TQM) 등과 같은 지속적 개선활동 프로그램들을 운영할 만한 조직규모나 역량을 갖추기가 어렵고, 지불능력의 한계로 인해

혁신역량 강화를 위한 R&D 투자 여력도 제한적이다. 그럼에도 불구하고 중소기업들로 하여금 산업생태계 내에서 생존하고 경쟁관계에서 우위를 점하게 만드는 요인들은 분명히 존재한다. 따라서 Inan and Bititci(2015)는 중소기업 연구에 있어서는 기존의 조직역량 이론들을 중소기업 현실에 맞게 맥락화하는 작업이 필요하다고 강조한다.

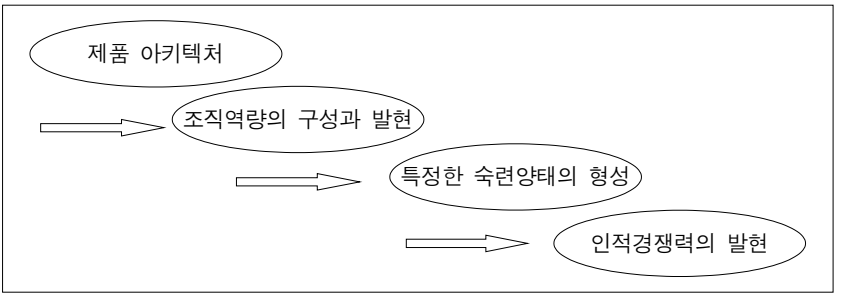
제2절 분석틀과 자료

1. 분석틀 : 개념들의 연계성

제품 아키텍처의 차이는 일정하게 생산방식의 차이를 낳고 그것은 생산조직의 차이를 초래할 수 있다. 이러한 여건에 따라 인적경쟁력의 주요한 포인트들과 구성요소들이 상이하게 구성될 수 있다는 것이 본 연구에서 취하는 분석전략의 굵은 논리적 가설이다. 제품 아키텍처의 하드웨어적 차이가 곧바로 인적경쟁력을 기계적으로 결정한다고 볼 수는 없다. 그것을 매개하는 사회학적 구성요소들이 바로 조직역량이다. 즉, 동일한 제품 아키텍처에 있는 산업 내에서도 조직역량을 어떻게 구성해서 발현시켜 내느냐에 따라 인적경쟁력은 상이하게 형성될 수 있다. 이는 한편으로 같은 산업 내에서의 기업별 인적경쟁력 차이를 설명할 수 있는 중요한 단서가 되며, 다른 한편으로 같은 산업이라고 할지라도 상이한 국가들에서 어떻게 인적경쟁력이 다르게 구성되는지를 이해할 수 있는 단서가 된다. 위에서 다룬 조직역량에 대한 개념적 논구를 토대로 본 연구에서는 개별 기업들에 형성되어 있는 조직역량이 어떻게 인적경쟁력의 차이를 유발시켜 내는지를 탐구해 내고자 한다. 말하자면 인적경쟁력이 1차로 제품 아키텍처에 의해 주조된다면, 2차로, 또 보다 중요하게, 조직역량의 차이에 의해 상이하게 형성될 수 있다는 가설이다.

여기에서 조직역량은 단지 기업가와 사용자에 의해서만 이루어지는 것이 아니라, 노동조합을 비롯한 노동자들의 공식, 비공식적 조직체들의 전

〔그림 2-2〕 분석틀 : 인적경쟁력 발현의 메커니즘



략과 역할수행에 따라서, 그리고 해당기업 내에 존재하는 지배적인 문화의 특성, 그리고 그 나라나 지역의 제도적 조건에 따라 상이하게 구성될 수 있다고 보아야 한다. 조직역량 개념 자체에 대해서도 보다 열린 시각에서 어떠한 것들이 조직역량에 포함되어야 하고 포함될 수 있는지를 이해하기 위한 연구적 차원의 접근도 요구된다. 아직까지 우리는 어떠한 조직역량의 요소들이 인적경쟁력을 구성하고 다양성을 촉발시키는지에 대한 이론적 인식을 지니고 있지 않기 때문이다.

끝으로 인적경쟁력을 구성하는 가장 궁극적인 요소는 역시 숙련이라고 볼 수 있다. 다만 앞서 언급했듯이 숙련은 다양한 측면들을 지니고 있는 개념이며, 그것들을 종합적으로 이해하려고 해야 한다. 어떤 생산방식하에서 어떤 조직역량을 보유하고 있는 기업 내에서 특정한 작업자는 어떠한 숙련을 갖고 또 그것의 발전이 장려되거나 억압되는지를 파악하기 위해서는 그의 기능적, 사회적 측면에서의 숙련양태를 파고들어 분석해 들어가야 한다. 말하자면, 개별작업자들 내지 그들의 특정한 군이 지니고 있는 숙련의 특성을 이해하고, 그것이 해당 기업의 조직역량에 따라 어떻게 규정이 되는지, 그리고 그 이전에 해당기업 내지 산업이 지니고 있는 제품 아키텍처적 특성이 어떻게 또 어느 정도 그것을 제약하고 결정하는지를 가름해 보는 식으로 본 연구의 가설적 연계고리를 구축할 수 있다.

2. 분석대상 및 자료

본 연구에서는 산업별 제품 아키텍처의 차이와 함께 산업 내 대중소기업

〈표 2-1〉 분석대상 개관

	자동차산업	정밀화학산업
대기업	완성차(제3장)	정밀화학 대기업 (제약, 페인트 등) (제6장)
	1차협력업체(제4장)	
중소기업	2차협력업체(제5장)	정밀화학 중소기업 (제7장)

자료 : 필자 작성.

간 여건에 있어서의 차이를 염두에 두고 4개 그룹별로 생산기능직들의 인적경쟁력의 특성이 어떻게 정리될 수 있을지 탐구를 수행해 보고자 한다. 이는 자연스럽게 자동차산업과 정밀화학산업을 놓고 제품 아키텍처의 차이에 따라 인적경쟁력이 어떻게 다르게 구성되는지, 그리고 대기업과 중소기업에 따라 같은 산업들 내에서도 어떠한 차이가 나타나는지 파악해 보려는 분석전략을 내포하는 것이라 하겠다.

각 유형별 분석은 사례연구에 초점을 두고 수행하였다. 완성차(제3장)에 대해서는 현대자동차와 독일의 몇몇 기업들을 비교하면서 분석을 수행했다. 자동차 1차협력업체(제4장)는 총 6개의 사례들(A, B, C, D, E, F사)을 다루었고, 자동차 2차협력업체(제5장)는 핵심적으로 2개의 사례들(G, H사)을 심층분석했다. 정밀화학대기업(제6장)과 정밀화학중소기업(제7장)을 대상으로 각각 4개씩의 사례들을 분석했다. 각 사례들의 특징들에 대해서는 본문에서 자세히 기술했다.

제3절 분석대상 산업의 특성

1. 자동차산업

가. 제품 특성 및 생산방식

1885년 독일의 카를 벤츠(Karl Benz)가 현대적 내연기관차를 발명하면

서 태동한 자동차산업은 140년에 가까운 역사상 가장 큰 변화의 시기를 맞고 있다. 그동안 포디즘, 린생산방식 등 자본주의 생산방식을 특징짓는 대표적 개념은 자동차공장에서 유래할 만큼 자동차산업이 경제와 사회에 미치는 영향이 크다. 20세기 초 포디즘은 대량생산-대량소비 시대를 열었고, 1980~90년대 탈포디즘의 대명사로 부각된 린생산방식은 규모의 경제(대량생산)에서 범위의 경제(다품종소량생산) 시대를 열었다. 또한 2010년대 이후 추진되고 있는 독일의 '4차 산업혁명' 또는 '인더스트리 4.0'은 디지털화를 통해 대량 맞춤형 생산방식(Mass Customization)을 지향한다.

이와 같은 제품전략과 생산방식의 변화와 함께 숙련과 노사관계 등 노동의 세계도 큰 변화를 겪었다. 컨베이어 시스템을 통해 노동의 탈숙련화로 생산성을 향상시킨 포디즘은 대립적 노사관계를 만들었다. 그러나 포디즘과는 달리 노동의 숙련과 참여를 기반으로 하는 린생산방식은 협력적 노사관계를 전제로 한다. 그러나 지금까지의 제품과 기술 및 조직 혁신은 기존의 내연기관차 내에서 이루어진 점진적 혁신이었다.

그러나 최근 탈탄소화와 디지털화는 제품의 아키텍처를 바꾸는 급진적 혁신을 일으키고 있다. 자동차를 움직이는 동력원이 바뀌고(전동화), 스마트폰처럼 인터넷으로 외부의 모든 세계와 실시간으로 연결되는 정보 또는 '데이터 시스템'의 개념으로 제품의 패러다임이 바뀌고 있다(디지털화). 이와 함께 자동차산업의 오랜 진입장벽이 무너지고 새로운 경쟁자들이 들어선다. 특히 애플, 구글, 테슬러 등 '테크'(Tech) 기업들이 진입하면서 기존의 경쟁과 시장질서의 판도가 뒤바뀌고 있다. 엔진, 변속기가 배터리시스템, PE 모듈 등으로 교체되고 소프트웨어가 핵심역량으로 등장하면서 기존의 금속기계 중심의 완성차와 부품사들의 핵심역량은 가치를 잃고 있으며, 그렇기 때문에 원하청 관계에도 큰 변화가 일어난다.

이러한 급진적 혁신으로부터 어떤 생산방식이 발전될지 아직은 예측하기 어렵다. 이는 미래차의 제품 아키텍처가 모듈형이냐 통합형이냐에 따라 달라질 것으로 보이는데, 새로운 시장 진입자인 테크 기업들은 자동차(전기차)를 모듈형으로 설계하여 IT 산업의 특성인 위탁생산 전략을 펼 것으로 보인다. 그러나 기존의 완성차업체는 부품 간 기능적 연결성이 강

한 자동차 제품의 전통적 통합형 특성을 살려 자신들의 고유한 노하우이자 장점인 수직적 통합의 능력을 최대한 활용하려고 할 것이다. 이러한 통합형 아키텍처에서는 모듈형과는 달리 연구·개발과 생산부문의 조직적 연계가 제품혁신에 매우 중요한 역할을 한다.

미래 자동차산업의 생산방식은 새로운 진입자들의 모듈형과 기존 업체들의 통합형 간의 경쟁이 어떤 결과를 가져올지에 따라 달라질 것으로 보인다. 그러나 분명한 것은 기존의 완성차업체가 자신들의 고유한 통합형 노하우를 경쟁우위 요소로 살려 나가려면 생산부문에 더 많은 역량을 필요로 한다는 것이다. 산업전환과 더불어 생산직의 인적경쟁력이 더욱 중요해지고 있다.

그러나 한국의 기업은 아직 이에 대한 준비가 제대로 되어 있지 않아 미래의 경쟁력 확보에 우려되는 바가 크다. 부품사의 80%는 아직 전환준비를 못 하고 있는데, 전문인력 부족이 가장 큰 이유 중의 하나로 꼽고 있다(관계부처합동, 2021). 연구개발 분야뿐만 아니라 공장의 디지털화(스마트공장)를 다룰 생산 분야의 인적 역량도 크게 부족한 상태다. 완성차는 기존의 대량생산방식의 저숙련 체제에서 벗어나지 못하고 있다. 제품과 사업모델의 혁신은 많이 이루어지고 있으나 생산영역에서는 새로운 기술과 조직 혁신이 지체되고 있다. 이 혁신의 불균형을 어떻게 개선해 나갈 것인지가 향후 커다란 과제가 될 것인데, 무엇보다 생산직의 인적경쟁력을 키워 기존의 대량생산방식의 저숙련 체제에서 벗어나 다양한 혁신적 제품을 만들어내는 고숙련 생산방식을 구축하는 것이 핵심과제 중의 하나로 떠오른다.

나. 산업구조 및 노동시장

자동차산업은 기간산업으로서 전후방 연계효과가 커 가장 중요한 제조업 가운데 하나라고 할 수 있다. 그 동향은 제조업은 물론 전체 산업의 실태를 짚어볼 수 있는 기준이 되기도 한다. 자동차산업은 크게 완성차업체와 부품업체의 구조로 양분된다. 완성차업체는 2020년 말을 기준으로 현대, 기아, 한국지엠, 르노삼성, 쌍용, 타타대우, 대우버스의 7개사를 들 수

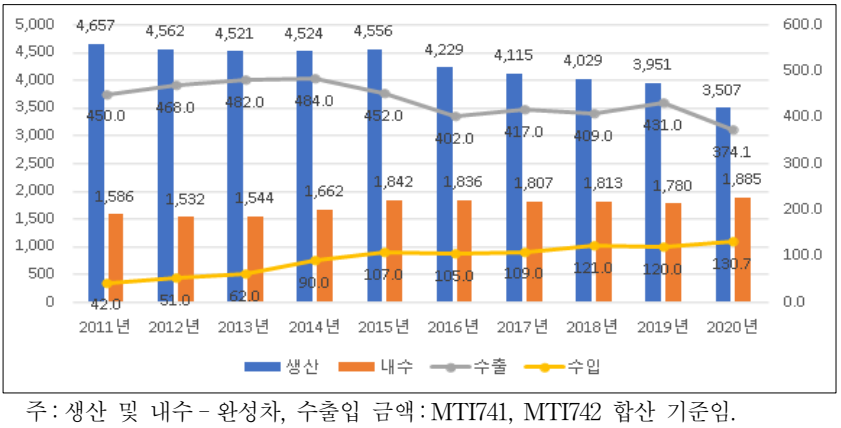
있고, 이 완성차업체들의 상황은 자동차 판매량과 수출입 현황 등으로 알 수 있다.

자동차산업의 산업구조는 소수의 완성차업체가 다수의 부품업체들을 지배하는 수직계열화 가치사슬구조로 요약할 수 있다. 곧 완성차업체-1차 협력업체-2차 이하 협력업체의 형태로 위계적인 가치사슬구조를 형성하고 있는 것이다.[12] 특히 외환위기 이후 현대기아차그룹이 독점적 시장을 형성하면서 완성차업체 중심의 수직계열화는 더욱 공고해졌다.

2011년부터 2020년까지 놓고 보았을 때, 한국 자동차 산업은 생산에 있어 등락이 있으나 전반적인 감소세를 보였고, 내수는 소폭의 성장세를 나타냈다. 수출은 대체로 감소하는 경향으로 나타나지만, 수입은 소폭으로 늘어나는 추세가 이어지고 있다. 이러한 상황이 이어진다면 산업적 위기를 맞게 될 공산이 크다.

〔그림 2-3〕 자동차산업의 동향

(단위 : 천 대, 억 달러)

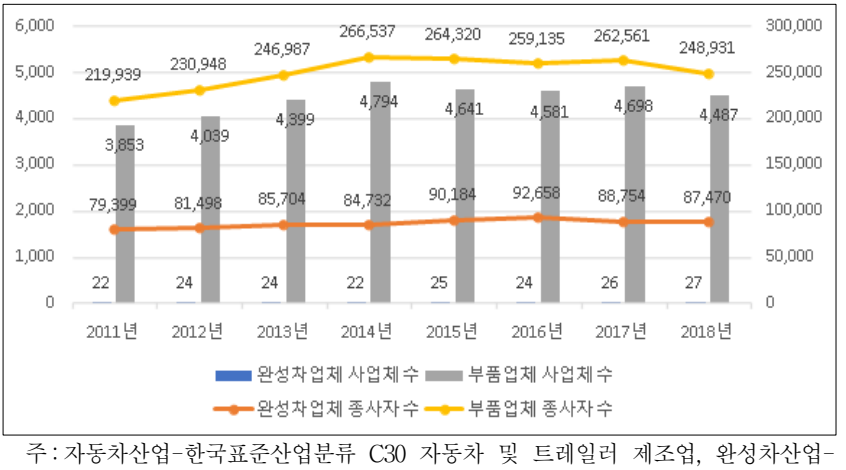


주 : 생산 및 내수 – 완성차, 수출입 금액 : MTI741, MTI742 합산 기준임.
자료 : 자동차산업협회, 「자동차통계월보」, 각 연도(www.kama.or.kr); 한국무역협회, 「무역통계」, 각 연도(http://stat.kita.net).

12) 이 연구에서는 편의상 자동차산업의 구조를 이와 같이 단순화했으나, 실제로는 훨씬 복잡하다. 곧 1차 협력업체와 2차 이하 협력업체는 상징적으로 구분한 것으로 2차 협력업체이지만 1차 협력업체에 가까운 업체들도 적지 않고, 2차 이하 협력업체도 다양한 유형으로 나타난다. 다만 1차 협력업체는 다수가 대기업 및 중견기업에 포함되고, 2차 이하 협력업체는 대부분이 중소기업에 속하기 때문에 이렇게 단순화해 상징적으로 구분한 것이다.

〔그림 2-4〕 자동차산업의 사업체 수 및 종사자 수 추이

(단위 : 개사, 명)



주 : 자동차산업-한국표준산업분류 C30 자동차 및 트레일러 제조업, 완성차산업-세분류 C3012 자동차 제조업, 부품산업-그 외로 구분함.
자료 : 통계청, 「광업제조업조사」, 각 연도(http://www.kosis.kr).

자동차산업의 사업체 수와 종사자 수 추이를 보면, 먼저 완성차업체는 사업체 수 변동이 거의 없는 가운데 종사자 수는 2016년까지 증가한 이후 감소 추세를 보이고 있다. 부품업체는 2014년까지 꾸준히 늘어나다가 등락을 거듭하는 상황으로 전반적인 추세는 줄어들고 있는 상황으로 볼 수 있다. 부품업체에 종사하고 있는 노동자는 마찬가지로 2014년을 정점으로 증가와 감소를 반복하지만 감소하는 경향이라고 할 수 있다.

한국의 노동시장이 분절노동시장(segmented labor market)이라는 점에 대해서는 이론의 여지가 없다. 자동차산업의 노동시장도 동일한 상황이다. 분절노동시장 개념은 노동시장이 서로 다른 원리에 의해 지배되는 두 시장으로 나뉜다는 주장에 따른 것이다. 곧 노동시장은 1차와 2차 부문으로 분단되어 1차 부문에는 고용안정성이 높고, 고임금과 좋은 근로조건을 보장받는 내부노동시장(internal labor market)이 존재한다. 반면 2차 부문은 불안정 고용과 저임금 등의 특징을 보이는 외부노동시장(external labor market)이 형성되어 있다(Doeringer and Piore, 1971). 개별 노동자들이 속해 있는 노동시장이라는 구조적 요인이 임금 등 근로조건을 결정한다고 보는 것이 해당 이론의 관점이다.

한국 자동차산업의 노동시장은 1997년 외환위기 이후 현재의 구조로 정립되었다. 1998년 3월의 노동관계법 개정으로 구조조정과 노동시장의 유연화 등 노동시장 패러다임이 달라졌다. 자동차산업은 외환위기 이전 8개사이던 완성차업체가 5개사로 정리되고, 도산한 부품업체들을 완성차업체에서 인수하는 등 부품업체의 재편과 부품공급 구조의 변동이 발생했다. 이 시기부터 완성차업체 계열사 중심의 부품조달 시스템이 확립된 것이다(홍성우 외, 2010).

이러한 변화를 겪으면서 현재 한국의 자동차산업 노동시장은 '중층적 분절노동시장의 고착화'로 요약할 수 있다(홍석범 외, 2020). 곧 완성차업체 계열사 여부, 원하청 단계, 업체 규모 등 여러 요인에 의해 자동차산업의 노동시장이 분절되어 갖가지 차별이 만연해 있다. 한국 자동차산업의 노동시장은 다양한 요인들로 분절되어 있으며, 따라서 동일노동 동일임금의 실현은 매우 요원하다. 무엇보다도 완성차업체 직영-완성차업체 사내하청-1차 협력업체-2차 협력업체-3차 협력업체 등의 순으로 임금 및 노동조건이 열악해지는 또 다른 수직계열화를 나타낸다. 게다가 최근에는 하청 단계가 더 하락해 4차 협력업체까지 등장하기에 이르렀다.

다. 노사관계

자동차산업 노사관계는 기업별 노사관계와 산별노조주의가 결합-공존하는 특징을 갖고 있다. 1997년 말 외환위기와 함께 들이닥친 자동차산업 전 부문에 걸친 대규모 구조조정은 한편에서는 노동자 개개인의 경제적 이해관계를 극대화하면서 실리주의 지향의 기업별 노조주의를 강화했다. 하지만 이와 동시에 완성사 대기업 부문의 노조조차도 독자적으로는 투쟁동력을 발휘하기 어렵다는 인식을 심어줌으로써 규범화된 연대 자원 확보와 산업 차원의 대응력 강화를 위한 산별노조주의를 부추기기도 했다. 이로 인해 우리나라 자동차산업 노사관계는 전국 수준의 산업별 노사관계가 상당한 존재감을 가지면서도 동시에 작업장 노사관계의 특수성과 자율성이 매우 강하게 작동하는 특징을 보이고 있다.

자동차산업 노동조합 조직은 크게 민주노총 금속노조와 한국노총 금속

노련 두 개 조직으로 양분돼 있다. 전자는 현대, 기아, 한국지엠, 르노(소수노조), 쌍용(소수노조), 타타대우 등 완성차업체와 완성차그룹에 소속된 부품기업들, 그리고 완성차와 직접 거래관계를 맺고 있는 1차 협력업체가 절대다수를 차지하고 있는 산별노조이며, 후자는 1, 2차 협력업체들이 다수 가입해 있는 산업별 연합단체다.

자동차산업 노사관계 성격은 대체로 대립적 성격을 강하게 띠고 있는 것으로 인식된다. 완성차를 필두로 산업 전반에 걸쳐 기술-엔지니어 주도의 숙련절약형 생산방식과 기능적·수량적 유연성 극대화 전략이 확산되어 있으며 이러한 노동배제적 생산체제로 인해 회사에 대한 노동조합의 신뢰 또한 무너져 있는 상태이기 때문이다. 노동조합은 높아진 대체가능성과 불안정성, 약화된 현장권력을 만회하기 위해 조합원 동원과 작업장 간 연대에 기초한 집단주의적 해법을 주로 모색한다. 이 같은 노사의 행동양태로 인해 대립적 노사관계 성격 또한 지속-재생산되는 경향이 존재한다.

한편 완성차와 부품산업의 노사관계가 밀접한 연관성을 갖고 있는 점도 자동차산업 노사관계의 또 다른 특징이다. 2000년대 초중반 이후 확산된 모듈생산방식과 동기-서열생산방식으로 인해 부품사 노사관계에 대한 완성차의 개입·통제 필요성이 더욱 증가했으며, 이로 인해 부품사의 자율적 노사관계 형성이 제약받고 있다.

2. 정밀화학산업

정밀화학산업(fine chemicals industry)은 일반적으로 '석유화학산업에서 생산되는 기초화학 제품을 다단계 공정을 통해 가공하여 완제품을 생산하는 산업'으로 정의하고 있다(권우현 외, 2018). 아울러 정밀화학산업은 대표적인 지식 및 기술집약적인 고부가가치 산업으로 언급되고 있다. 예를 들어, 석유화학 제품의 기초원료인 나프타(naphtha) 1드럼이 연료로 사용되는 경우에 비해 합성수지(synthetic resin)로 변환되면 4배의 부가가치가 발생하며, 스페셜티 화학 소재로 변환되면 10~10만 배의 부가가치가 발생한다(권우현 외, 2018).

기술적으로 정밀화학 제품은 고도의 기술 수준을 요구하기 때문에 모방 생산이 어려운 반면에 제품의 수명 주기가 짧아 지속적인 기술 및 R&D 투자, 그리고 과학적 노하우 축적이 제품 경쟁력의 관건이 되는 특성을 보이고 있다(권우현 외, 2018). 이러한 특징을 갖는 정밀화학 제품들은 자동차, 전자, 선박, 건축, 건축, 의료기기 등 여타 산업에 주요한 원·부자재로 사용된다. 그렇기 때문에 정밀화학산업은 관련된 전방산업의 고부가가치화, 신제품 개발 및 품질 고급화에 결정적인 영향을 미치는 산업이다. 앞으로도 전방수요 산업의 발전과 IT, BT, NT 등의 기술혁신에 따라 미래 첨단산업의 구현을 위한 가교산업으로서 정밀화학산업의 역할은 더욱 증대될 것으로 전망하고 있다(권우현 외, 2018: 28~29).

아울러 정밀화학산업에 대한 소개자료들을 살펴보면 대체로 정밀화학 제품들은 기술집약적이고 지식집약적인 산업이며, 기술수준에 따라 부가가치율의 변화가 급격한 산업, 그리고 일정 수준의 기술축적이 있어야만 자체개발 역량을 확보할 수 있는 두뇌의존형 산업이라고 규정하고 있다(남장근, 2010; 박철성 외, 2018; 한국정밀화학산업진흥회, 2019). 그리고 대규모 장치산업인 석유화학산업과 달리 제품중심형 설비로 다품종 소량생산, 게다가 개별 제품마다 독특한 기술적 차별화가 이루어지는 산업이라는 점에서 연구기술직 인력의 중요성은 무엇보다도 크다고 할 수 있다.

하지만 정밀화학산업에서도 연구·기술직뿐만 아니라 생산기능직 인력들이 다양한 직군의 인력들과 함께 일을 하고 있다. 이들은 정밀화학기업 내에서 연구·기술직 노동자들의 연구개발 성과를 생산과정을 통해 구현하는 기능과 역할을 하고 있다. 특히 정밀화학제품들은 아주 미세한 차이에 의해서 제품의 질(quality)이 좌우되고, 불량을 최소화하기 위해서는 생산공정에서 생산기능직 노동자들의 역할이 중요하다. 그리고 생산기능직 노동자들은 개인적으로 작업을 하기보다는 일반적으로 '포맨(foreman)-보드맨(boardman)-필드맨(fieldman)'으로 팀을 구성하여 함께 작업을 하는 경우가 일반적이다. 이러한 점에서 생산기능직 노동자의 개인적인 숙련뿐 아니라 일련의 생산활동을 연속선상에서 구현해 내면서 협업을 해야만 한다는 점에서 조직적인 역량이 중요하다. 더 나아가 연구개발을 담당하는 엔지니어들과도 상호소통을 통해서 연구성과가 온전하게 제품으로 재현(representation)될 수 있도록 해야

한다는 점에서도 회사 내에서 조직적인 역량이 중요하다고 평가할 수 있다. 그리고 이러한 과정에서 생산기능직 노동자들은 개별 기업의 설비운영에 필요한 기업특수적인 숙련(firm-specific skills) 또한 중요하다고 할 수 있다.

정밀화학산업은 정유・석유화학・석탄・비료산업 등 기초 화학산업으로부터 원료를 공급받아 자동차・섬유・전자・화학산업 등의 원・부자재를 공급하는 중간소재형 산업으로 소량 다품종이면서 부가가치가 높으며, 고도의 기술을 요하는 다용도의 특수기능을 갖는 산업으로서 기술혁신을 선도하는 기술집약 산업이다(SK케미칼, 2002). 이와 같이 정밀화학산업은 화학산업의 Down stream의 한 영역에 속하는 분야이며 타 산업의 주요 원부자재를 생산하는 산업으로서, 관련 산업의 부가가치 제고와 품질 고급화 및 신상품 개발에 막대한 영향을 주는 산업이다(지식경제부, 2010). 예컨대, 향후 자동차산업에서 최대 기술과제라고 할 수 있는 경량화, 공해방지 대체연료 개발 등은 화학기술이 주도적인 역할을 하고 있다.

정밀화학산업의 핵심기술인 신물질 창출의 경우 막대한 연구비용과 장시간이 소요되고 있는 반면 제품의 life-cycle이 짧아 기술과 자본 측면에서 유리한 미국, EU 등 선진국이 세계시장을 지배하고 있으며, 특히 핵심기술이라 할 수 있는 원제 및 중간체는 거의 독점하고 있는 실정이다(한국지식재산연구원, 2015). 하지만, 석유화학산업 등 장치산업과 달리 소규모의 자본투자로 산업화가 가능하여 중소기업으로도 전문화가 가능하므로 향후 수요산업의 고급화와 IT・BT・NT 등 21세기 기술 패러다임과의 융합으로 수요 및 응용범위가 무한 확대될 것으로 전망되고 있다(지식경제부, 2010).

또한 정밀화학산업은 부가가치가 높아 한번 개발에 성공하면 세계시장을 석권할 수 있는 장점이 있으며, 관련 산업에 대한 파급효과가 크다는 점에서 앞으로도 한국에서 집중적으로 육성한다면 국제 경쟁력 확보가 가능한 산업이라고 할 수 있다(지식경제부, 2010).

제 3 장
자동차산업의 인적경쟁력 향상방안 : 완성차 직접 생산직

제1절 도 입

1. 연구목적

이 장은 '기계산업 인적경쟁력 강화방안 연구의 총론'(박명준 외, 2020)의 시각을 이어받아 '경로쇄신적' 관점으로 한국 완성차 직접 생산직의 인적경쟁력 향상방안을 제시하는 데 목적이 있다. 완성차의 직접 생산직은 타 부서에 비해 인원수도 가장 많고 고객에게 가는 제품의 최종 조립을 책임지는 노동자들로 생산과정에서 매우 중요한 역할을 담당하고 있으나, 산업발전 과정에서 단순조립 작업자로 전락되어 탈숙련화의 과정을 겪었다. 이에 따라 엔지니어 또는 간접직에서는 교육·훈련이 빈번히 이루어졌으나, 직접 생산직들에게는 그러한 필요성을 느끼지 못했다. 즉, 인적경쟁력이라는 주제는 완성차 직접 생산직에게는 크게 와닿지 않는 주제였다.

이들은 단순반복작업이 가져다주는 육체적, 정신적 부하로 직무만족도가 낮고 결근율이 높았다. 또한 작업에 흥미를 잃으면서 '노동은 단지 돈을 버는 수단'이라는 '도구주의적' 노동의식이 발전되면서 임금 투쟁 중심의 노사관계를 형성했다. 완성차 노사관계가 일반적으로 대립적인 것은 여기서 비롯된다. 최종 품질을 책임지고 실제 부가가치를 생산하는 완성

차 직접 노동자들이 누구와도 교체될 수 있는 탈숙련화된 일을 한다는 것은 자동차산업의 '현대적' 합리화가 보여주는 아이러니이자 어두운 그림자다.

그러나 이제는 세계화, 기후위기, 기술혁신, 시장수요의 다양화, 코로나 위기 등 산업을 둘러싼 제반 조건들이 변화하고 있다. 이에 따라 자동차산업도 제품(친환경차, 커넥티드카, 자율주행차 등), 시장(전기차 시장의 급격한 성장 및 '테크 기업'의 시장진입 등) 및 공정(스마트 공장) 등 전 영역에서 근본적인 변화가 일어나고 있다. 이렇게 자동차산업의 전 영역에 걸쳐 일어나는 변화는 1885년 독일의 카를 벤츠(Karl Benz)가 최초로 현대적 자동차를 발명한 이후 140년에 가까운 자동차산업의 역사상 가장 큰 도전적 상황이다. 이러한 도전에 직면하여 구성원들의 역량도 새롭게 강화될 필요가 있을 것인데, 여기에 완성차 직접 생산직도 예외가 될 수 없다는 것이 본 연구가 갖는 전체적인 테제다. 그런데 한국의 완성차는 어떻게 대응하고 있을까? 직접 생산직의 숙련 또는 인적경쟁력을 위해 새로운 변화가 일어나고 있을까?

지금까지 사회과학적 분석은 '경로 의존적' 관점이 지배적이었다. 이는 사회과학의 연구가 주로 경험적 분석결과에 머물고 실천적 대안은 '과학적' 영역에서 벗어나는 '규범적' 또는 '예측적'인 것으로 간주했기 때문으로 보인다. 그러나 우리는 현실의 변화를 요구하는 실천적 대안에 좀 더 적극적일 필요가 있다. 그렇지 않으면 지금 우리가 안고 있는 문제는 새로운 길을 찾지 못하고 기존의 경로 위에서 더욱 심화되어 갈 것이기 때문이다.

"분명 21세기 한국경제의 기반은 제조업을 등한시하고는 찾을 수 없다. 이미 한국은 제조업 강국이다. 다만 관건은 그동안의 '한국적 경로(the Korean path)'의 특성을 이해하고, 동시에 현재 전개되고 있는 변화상을 파악하면서, 향후 경로쇄신적(path-breaking)인 발전 가능성을 타진하는 것에 있다. 경로쇄신의 핵심은 숙련과 노동을 중시하는 생산방식의 기회를 모색하면서, 다양한 직무별로 구체적인 인적경쟁력 증진방안을 찾는 것이다. 현실의 경로는 쇄신하기 쉽지 않고, 별도의 환경변화와 주체들의 전략적 노력이 결부되지 않는 한, 오히려 경로종속적(path-depending) 방향으로 귀결

될 가능성이 크다. 더 나아가 디지털화 등 새로운 기술조건의 변화는 인적자원을 중심으로 한 혁신의 기회에 자칫 촉진요인보다는 제약요인으로 작용할 여지가 있기에 이러한 문제의식은 더욱 의미가 있다." (박명준 외, 2020)

이와 같은 관점에서 본 연구는 한국 완성차 직접 생산직의 인적경쟁력의 문제점을 현대차 중심으로 진단하고, 이를 해소하기 위한 경로쇄신적 방안을 제시하고자 한다, 이를 통해 한국 완성차의 인적경쟁력을 가로막고 있는 것이 무엇인지, 그리고 이를 타파하기 위해서는 어떤 조치가 필요한지 논의하고자 한다.

2. 연구관점 및 방법

본 연구는 인적경쟁력을 조직역량의 관점에서 접근한다. 앞서 정의했듯이 조직역량이란 기업 조직이 일군의 자원들을 활용해서 조직의 각종 과업이나 활동들을 경쟁자들보다 더 효과적으로 수행할 수 있는 능력을 말한다. 여기에는 물적, 기술적, 인적자원 등 다양한 요소들이 상호작용을 통해 조직역량을 키워나간다. 이는 각 요소의 역량을 개별적으로 보아서는 의미가 없으며, '시스템적' 또는 총체적 시각에서 접근하여 개별 요소의 역량과 전체 조직성과의 관련성을 파악하는 것이 중요하다는 것을 말해준다. 즉, 한 개인 또는 부서의 과제는 전체 조직이 지향하는 목표에 의해 규정되며, 이 목표는 주어진 과제를 수행하는 개인 및 부서의 역량에 따라 달라진다는 것이다. 따라서 개인 및 부서의 역량은 전체 조직의 목표와 정합성을 가져야 한다.

본 연구의 대상인 완성차 직접 생산직과 관련지어 보면 이들의 역량은 생산방식과의 연관 속에서 살펴보아야 한다. 예컨대 포디즘적 대량생산 방식의 조직역량은 생산직 노동자들의 탈숙련화를 통해 강화되었다. 구상과 실행이 엄격히 분리되면서 인적역량은 구상 기능(엔지니어 및 생산관리)에 집중되고 생산직은 단지 매뉴얼대로 실행만 하면 되는 시스템이다. 그러나 반대로 유연한 전문화 또는 린(Lean) 생산방식에서는 엄격한 테일러식 분업적 구조가 완화되고 생산직의 참여와 숙련이 조직역량의

중요한 기반이 된다.

이는 인적경쟁력의 보편적인 원칙이나 모델이 없다는 것을 뜻한다. 생산방식에 따라 기술과 작업조직은 달라지며, 더불어 숙련형성의 필요성과 방향도 달라진다. 다시 말해, 조직의 인적자원은 독립적으로 존재하는 것이 아니라 전체 조직역량을 구성하는 여러 요소 간 상호작용 속에서 발전되고 변화하며, 조직의 전략이나 목표가 달라지면 인적경쟁력의 요소도 바뀌게 된다.

'사회기술적 체제론(sociotechnical system)'은 이에 대해 분석적 관점을 제공해 준다. 사회기술적 체제론은 생산체제를 기술과 조직 및 사람의 상호작용으로 파악하며, 전체 생산의 성과(조직역량)는 이들 요소가 정합적 관계를 이룰 때 최적화된다고 본다. 특히 사업장의 기술체제와 구성원들의 사회체제(역량, 욕구, 협력관계 등)가 서로 상충하지 않도록 설계해야 한다는 점을 강조한다(Trist/Bamforth, 1951; Hirsch-Kreinsen u.a., 2016).

본 연구는 이러한 사회기술체계론적 시각을 적용하여 한국 완성차의 조직역량을 위한 직접 생산직의 인적경쟁력 강화방안을 논의하고자 한다. 구성원의 역량을 독립적으로 보지 않고 다른 조직적 요소들, 즉 기술과 작업 조직과 연관하여 살펴본다. 기술과 조직적 변화 없이는 인적 요소도 변화하기 어렵거나 필요성을 못 느낀다. 물론 이들 요소 간 관계를 결정론적 시각으로 규정해서는 안 된다. 기술체계는 구성원의 행동반경과 조직적 설계의 옵션을 어느 정도 제한하지만 다른 가능성이 완전히 닫힌 것은 아니다. 예컨대 같은 컨베이어 시스템 속에서도 작업조직은 다르게 설계될 수 있고, 이에 따라 구성원에게 요구되는 역량도 달라진다. 사회기술체계론적 시각의 장점은 조직역량을 구성하는 여러 요소들 간 역동적 상호작용을 열린 체제로 파악하는 데 있으며, 특히 생산과정의 사회체제(구성원의 역량, 욕구와 협력체제)의 중요성을 강조함으로써 노동의 인간화와 조직역량을 결합하는 시각을 제공해 준다.

본 연구는 현대차의 노조 간부 및 회사 측 관리자와의 인터뷰 내용을 중심으로 한 질적 방법에 의존했다. 노조 측 인터뷰는 기획실장, 전환 TF 팀장 등 3명과 현장 대의원 2명을 대상으로 했고, 회사 측 관리자는 현재

자동차산업이 대전환기에 놓여 있는 점을 감안하여 금년 초 전기차 전용 라인이 건립된 1공장의 생산기술과 관리부서 및 인사노무 담당자 6명과 인터뷰를 진행했다. 인터뷰 내용은 전기차 전환과 함께 1공장의 기술과 작업조직 및 숙련에 어떤 변화가 일어났는지에 초점을 맞추면서 직접 생산직의 인적경쟁력 강화방안을 찾는 데 주력했다.

이와 관련하여 독일 완성차의 동향을 현대차와 비교하면서 시사점을 찾고자 했다. 독일은 2000년대 들어 생산직의 인적경쟁력을 바탕으로 새로운 완성차 공장을 3개나 유치했다. 그러나 독일 자동차산업의 경쟁력은 내연기관차에 국한된 것으로, 미래차의 전환이 늦었다는 비판이 많다. 이러한 상황에서 산업전환을 위한 투자와 혁신이 활발하게 일어나고 있는데, 여기서는 폭스바겐의 사례를 살펴본다.

제2절 내연기관 시대 인적경쟁력의 두 그림 : 독일과 한국

1. 독일의 인적경쟁력과 하이로드

2000년대 들어 독일에서는 3개의 새로운 완성차 공장이 들어선다. 볼프스부르크에 VW의 '아우토 5000'(2002년), BMW의 라이프치히 공장(2005년), 그리고 2022년 초 양산 예정인 테슬라의 그륀하이데 공장이 그것이다. 독일의 자동차산업은 경쟁국가들 중에서 노동비용은 가장 높고(2016년 기준 시간당 52유로), 노동시간은 가장 짧다는(주 35시간) 것을 감안하면 놀라운 일이 아닐 수 없다(정홍준 외, 2019).

자동차산업은 1990년대 이후 세계화가 본격화되면서 비용 절감을 위해 저임금 국가로 생산이 이전될 것이라고 생각했다. 독일과 같은 고임금 국가에서는 더 이상 제조업의 일자리가 창출되지 않을 것이라는 회의적인 시각이 넓게 퍼졌으나, 그러한 우려를 뒤엎고 완성차 공장이 3개나 설립된 것이다. 아직 양산이 시작되기 전인 테슬라는 두고 볼 일이나 2개의 공장은 경쟁력 측면에서도 성공적으로 평가받았다. 어째서 높은 노동비

용에도 불구하고 이들은 독일에 공장을 세웠을까? 여기서 공통점은 인적자원을 가장 중요한 경쟁우위 요소 중의 하나로 인식했다는 것이다. 이는 숙련된 인적자원이 있으면 높은 노동비용을 충분히 상쇄할 수 있음을 보여준다.

가. BMW의 라이프치히 공장

BMW의 라이프치히 공장은 2001년 설립되어 2005년 양산을 시작했다. 현재 5,400여 명이 일하고 있으며, BMW의 전기차 생산의 주력 공장으로 발전했다. 2001년 BMW는 새로운 공장의 투자처로 독일을 선택했는데, 당시 BMW의 투자처로 마지막까지 경쟁했던 곳은 체코의 콜린과 독일의 라이프치히였다, 이 중 어느 곳을 선택할지 결정하기 위해 여러 입지조건을 비교하였는데, 이때 인적경쟁력이 결정적인 평가요소 중의 하나였다(Harbauer, 2003).

당시 후보지 평가팀은 독일과 체코의 8개의 직무를 선택하여 신규인력을 채용한 후 공장에 실제로 투입하여 제대로 일을 수행하기 위해서 얼마나 재숙련 기간이 필요한지를 비교하였다. 결과는 체코의 노동자들이 도장공을 제외하고는 모두 독일에 비하여 상당한 기간의 재숙련이 필요한 것으로 나타났다. 예컨대, 기계 보전공의 경우 체코의 노동자는 독일의 노동자에 비해 12개월의 재교육 기간이 필요했으며, 전자 보전공의 경우는 15개월이나 더 필요했다. 공장 전체적으로 필요한 기계 보전공은 132명이고, 전자 보전공은 144명임을 감안할 때, 이 두 개의 영역에서만 체코 공장이 필요한 재교육 기간은 3,744시간이나 된다. 이는 체코에서 노동자의 숙련 문제로 상당히 많은 추가 비용이 들어간다는 것을 의미하며, 독일이 비용 측면에서도 경쟁우위에 있음을 보여준다(Pries/Bosowski, 2006; 이문호・박명준 외, 2018). 이러한 인적경쟁력의 이점을 보면서 BMW는 독일 라이프치히에 투자를 결정했다. 다른 지역에 비해 인건비는 높지만 숙련된 노동력이 이를 충분히 상쇄할 수 있다고 본 것이다.

나. VW의 아우토 5000

아우토(Auto) 5000은 2002년 설립되어 2005년 양산이 시작된 VW의 자회사였다. 2009년 모회사인 VW에 통합될 때 인원은 4,200여 명이었다. 이 공장의 콘셉트는 숙련된 인적자원을 바탕으로 시장의 수요변화에 탄력적으로 대응하는 '숨쉬는 공장'을 세우는 것이었다. 이를 위해 인력 양성에 많은 투자를 했다.

아우토 5000의 신규입사자들은 이례적으로 엄격하고 세밀한 채용과정을 거쳤다. 숙련된 인력을 확보하기 위한 조치였다.[13] 세 번의 선발단계와 두 번의 숙련화 단계를 거치는 채용과정을 슈투트가르트 대학과 공동으로 개발했다. 채용의 핵심 평가 기준은 자기책임(Eigenverantwortung), 학습능력 및 의지(Lernfähigkeit und- bereitschaft), 성실성(Integrität), 산업적 친화력(Industrielle Affinität) 등이었다. 이러한 선발 과정을 거쳐 채용된 사람들은 입사 후에도 지속적으로 직무향상 교육을 받았다. 이는 회사가 일방적으로 추진한 것이 아니라 노사가 합의하여 단협으로 규정한 사항이었다. 무엇보다 주 평균 3시간을 숙련화를 위한 의무시간으로 규정해 놓은 것은 획기적인 일이었다(Schumann u.a., 2006; 이문호・박명준 외, 2018).

〈표 3-1〉 아우토 5000의 직무향상에 대한 단협 내용

첫째, 전 직원은 자신들의 개인적 발전과 역량강화를 위한 요구를 할 수 있다. 둘째, 전 직원은 노사가 합의하여 제공되는 역량강화 과정에 참여할 의무가 있다. 셋째, 역량강화 시간은 주 평균 3시간이다(평균 기간 1년). 넷째, 역량강화의 내용은 직무관련 전문적 지식과 함께 다음과 같은 네 가지의 '사회적 역량'을 키운다. - 협력과 소통 능력 - 새로운 분업형태에 대한 열린 태도 - 갈등해결 능력 - 팀 내에서 주어진 과제를 책임지고 처리할 능력

자료 : Schumann u.a.(2006).

13) 이 프로젝트는 당시 독일의 높은 실업률을 해소하기 위한 '사회정책적' 관점에서 나온 것으로, 모두 실업자를 채용했기 때문에 좀 더 엄밀히 자질을 평가하고 보다 많은 교육이 필요했기 때문이기도 하다. 그러나 인적자원에 대한 투자가 조직역량에 결정적인 요소라는 점을 인식했기 때문에 가능한 조치였다.

이와 함께 간접기능과 관리 및 지원기능이 현장의 직접작업 그룹에 이전되는 기능통합적 팀작업이 도입되고, 과거 엔지니어의 업무였던 맨아워 또는 성과측정 과정에 작업자들의 참여가 확대되는 등 공동결정의 범위가 확대되었다. 이는 수평적 조직화와 분권화가 강화되고, 기존의 테일러식 분업과 위계질서가 크게 완화되었다는 것을 의미한다(Schumann u.a., 2006).

또한 직접 작업자들의 과업 범위가 늘어나면서 이들의 역량 강화를 위한 '학습공장'의 콘셉트가 도입되었다. 앞서 언급한 주 3시간의 숙련화 시간과 함께 '노동과 학습 및 소통의 연계'라는 콘셉트로 교대제를 설계했다. 3교대로 운영되었는데, 각 조의 공장 체류 시간은 총 8시간, 실근로시간은 6.57시간으로 각 교대조 사이에는 1시간 이상의 시간적 버퍼가 있다. 이 시간은 연장근로 또는 학습 및 소통을 위한 시간으로 활용되었다. 그날의 생산 목표량을 채우지 못했을 경우에는 연장근로 시간으로 활용했고, 그렇지 않으면 개선 활동이나 인수인계를 위한 미팅 등 숙련화와 소통의 시간으로 활용했다. 이러한 생산직 노동자의 역량 강화로 2009년 VW에 통합될 때까지 아우토 5000은 경쟁력과 양질의 일자리를 결부시킨 대표적인 모범사례로 평가되었다(Schumann u.a., 2006; 이문호・박명준 외, 2018).

다. 테슬라의 그륀하이데 공장

2019년 말 테슬라는 독일의 베를린 근처인 그륀하이데를 유럽의 전기차 공장기지로 선택했다. 양산 시점은 본래의 계획보다는 약간 늦어진 2022년 초로 예정하고 있다. 처음에는 3,000명으로 양산을 시작하지만 연 50만 대 생산능력을 갖추고 3교대제로 향후 12,000명을 예상하고 있다. 또한 근처에 배터리 공장도 건립하고 있어 일자리는 물론 독일 자동차 배터리 산업 발전에 획기적인 기여를 할 것으로 보인다.[14]

이러한 테슬라의 결정 배경에 대해 대표이사인 머스크는 그 지역의 에

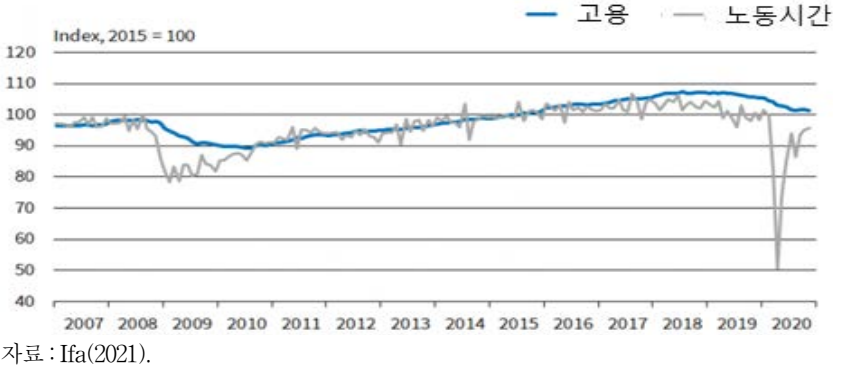
14) https://www.auto-motor-und-sport.de/verkehr/tesla-fabrik-deutschland- brandenburg-gruenheide-gigfactory-batteriezellen-model-y/ (2021. 6. 29. 접속)

너지 전환 정책과 재생 에너지 사용 가능성 및 '메이드 인 저머니'를 가능케 하는 숙련된 인력과 '히든 챔피언'이 많은 부품사의 개발능력을 들었다.[15] 전기차의 선두주자인 테슬라 역시 노동력의 역량을 경쟁력의 중요한 요소로 보고 유럽의 어떤 지역보다도 노동비용이 높은데도 불구하고 독일을 생산기지로 선택했다.

이와 같은 독일의 사례는 노동비용이 높아도 인적경쟁력이 있으면 투자를 유치할 수 있음을 보여준다. 새로운 일자리는 '그린 필드'나 저임금 국가에서만 창출되는 것이 아니라 고임금 국가에서도 만들어질 수 있다는 것을 말해주는 것이다. 선진국들이 산업공동화를 막기 위해 저임금 국가와 '하향으로의 경쟁'을 하지 않아도 된다는 것으로, 시사하는 바가 크다. '비용경쟁'에서 인적자본을 기반으로 하는 '혁신경쟁'으로 방향을 돌리면 충분히 양질의 일자리를 지키면서도 국제경쟁력을 확보할 수 있음을 말해준다.

이러한 혁신전략을 펼친 독일의 자동차산업은 2000년대 들어 세계 금융위기 시기(2009~2010년)를 제외하면 매출액과 고용이 꾸준히 늘어났다. 2007~2018년 사이 매출액은 28% 증가했으며, 고용은 15% 증가했다(EY, 2019). 2018년 이후에는 브렉시트, 미·중 무역갈등의 고조, 중국 자동차 수요가 감소되면서 생산량이 줄어들었고, 특히 2020년 코로나 위기로 생

〔그림 3-1〕 독일 자동차산업의 고용/노동시장 추이(2007~2020년)



자료 : Ifa(2021).

15) https://www.zdf.de/nachrichten/heute/warum-tesla-seine-neue-gigafabrik-in-deutschland-bauen-will-100.html (2021. 6. 28. 접속)

산과 판매가 크게 감소하고 노동시간도 급격히 줄어들었다. 그러나 단축노동, 노동시간계좌제 같은 유연한 노동시간 제도로 대응하면서 고용은 크게 줄지 않고 비교적 안정적 추세를 보인다(그림 3-1 참조). 전체적으로 독일의 자동차산업은 '하이로드(High-Road)'의 전형적인 형태라 할 수 있다. 고숙련 전문인력을 기반으로 '다각화된 고급생산(diversifizierte qualitätsproduktion)'을 지향하면서 좋은 노동조건과 고임금의 양질의 일자리를 창출했다.

2. 그동안의 한국

지금까지 한국 완성차 생산직의 가장 큰 문제점 중의 하나로 '저숙련'이 지목되어 왔다. 그러면서 숙련형성에 무관심한 노조와 직무교육·훈련 투자에 소극적인 회사를 비판했다. 그러나 여전히 한국의 완성차 작업장은 저숙련 체제를 그대로 유지하고 있으며, 때문에 이에 대한 비판은 아직도 계속된다. 그런데 여기서 한 가지 질문이 생긴다. 저숙련 체제를 유지하면서도 한국의 현대차는 지금까지 지속적인 성장을 통해 글로벌 기업으로 도약했으며, 2020년도에도 판매량 기준으로 세계 5위를 차지했다. 이러한 경쟁력은 도대체 어디서 오는 것일까? 생산직의 숙련은 기업의 경쟁력에 별다른 변수가 되지 않는 것일까?

여기서 우리는 생산방식과 작업자의 숙련의 상관관계를 짚어볼 필요가 있다. 주지하다시피 포디즘적 대량생산방식에서는 작업자의 숙련이 필요없고 숙련의 동기도 생기지 않는다. 컨베이어 시스템과 테일러식 분업적 조직화가 결합되어 극단적인 단순반복작업이 연속된다. 이러한 구조 속에서는 숙련형성과 교육·훈련은 아무런 의미가 없다. 현대차는 이러한 대량생산방식을 취해 왔다.

"2005년의 일이다. 노조 간부를 만나 '신입사원이 들어오면 오리엔테이션 기간은 얼마 정도입니까?'라고 물어본 적이 있다. '일주일이나 길면 이 주일 정도'라는 답이 돌아왔다. 믿기 어려왔다. '인문계 고등학교를 나와 생산현장에 투입돼도 그렇습니까?' 대답은 허무개그였다. '논에 모심는 아지매를 데리고 와서 바로 현장에 투입해도 차 만드는 데는 아무 이상이 없습

니다.'… 실제로 현대차는 주말특근 부족인원을 메우기 위해 아르바이트생을 투입한다. 그들은 금요일 오후 오리엔테이션을 겸해 4시간의 교육을 받는 것이 고작이다. 주말 특근의 생산효율은 평일과 동일하다." (박태주, 2014)

이와 같은 상황은 지금도 크게 다르지 않다. 주말 특근에 정규직 대신 알바생을 투입해도 공장은 돌아가고 생산효율에 차이도 없다. 숙련이 필요 없는 포디즘적 대량생산방식의 전형적인 모습이다. 현대차의 생산방식이 '숙련 절약적' 또는 '엔지니어 중심적'인 특징을 갖는 것은(조형제, 2005; 2016) 이와 같은 맥락에서 당연한 귀결이라 할 수 있다. 이렇게 탈숙련화된 체제 속에서 노동자들은 일에 흥미를 잃는다. 노동만족도는 떨어지고 '노동은 단지 돈을 버는 수단 외에 아무것도 아니다'라는 '도구주의적' 노동의식이 발전된다. 이로부터 임금 투쟁과 대립적 노사관계가 형성된다. 포디즘적 대량생산체제가 가져온 일반적인 현상이다.

물론 그동안 회사는 불량을 줄이기 위해 숙련향상을 강조해 왔다. 그러나 이는 진정한 의미의 숙련향상이 아니다. 숙련이란 주어진 업무를 수행하기 위해 필요한 지식, 기술 및 재능 등 인간 노동의 정신적·육체적 역량의 결합체를 말하는 것으로, 고숙련 업무로 올라갈수록 더 높은 일반적 '자격(Qualification)'과 더 많은 기업특수적 경험이 요구된다. 전자는 공식적 또는 기업 외부에서 획득하는 학력, 직업교육 등을 말하며, 후자는 회사에 들어와 업무 수행 과정 속에서 얻는 경험 또는 암묵적 기술과 지식을 의미한다. 경험적 또는 암묵적 지식의 축적과 활용은 보통 승진으로 보상된다. 고숙련 노동일수록 암묵적 지식의 정도와 폭이 크고 표준화가 어렵다. 따라서 자율성이 높고 자기 발전과 자아실현적 욕구가 더 많이 채워진다. 생산직보다 관리직 또는 엔지니어들이 자신의 일에 더 많은 흥미와 열정을 보이는 이유다.

숙련이 향상된다는 것은 더 높은 일반적 또는 공식적 자격과 더 많은 경험 또는 암묵적(기업특수적) 지식이 요구된다는 것을 의미하며, 이는 노동내용의 질적 변화가 일어나야 가능하다. 현재 회사에서 강조하는 품질향상이 숙련향상이 아닌 것은 바로 이 때문이다. 새로운 자격이나 지식이 요구되지 않고 기존의 탈숙련화된 엄격한 분업적 구조 속에 맡은 바

일을 실수하지 말고 충실히 수행하라는 뜻이다. 숙련이 갖는 본래의 의미와는 거리가 먼 '정신 훈화'와 같은 얘기가 된다.[16)]

물론 품질은 숙련을 구성하는 중요한 요소 중의 하나다. 그러나 노동내용의 질적 변화 없이 품질만을 강조하게 되면 노동자의 참여를 이끌어내기 어렵다. 이럴 경우 숙련을 강조할수록 작업태도(성실성)를 문제 삼는 것으로 들려 노동자의 반감을 사고 오히려 노사관계가 악화되기 쉽다. '숙련화'는 통제와 단순반복작업에서 벗어나 노동의 자율성과 총체성(구상과 실행의 결합)을 되찾는 과정이다. 그래야 노동의 가치가 되살아나고 노동자의 참여가 이루어진다.

현대차는 지금까지 저숙련 체제를 유지했으며 이는 대량생산방식과 관련이 있다. 달리 말해, 현대차의 생산방식과 숙련체제는 정합성이 있으며, 노동자의 저숙련이 현대차의 경쟁력에 걸림돌은 아니었다. 지난날 서구에서도 포디즘의 저숙련 체제는 '노동의 인간화' 차원에서 비판되었지, 경쟁력이나 효율성 차원에서 비판된 것은 아니었다. 1913년 포드의 컨베이어 시스템에서 나온 최초의 대량생산 제품인 '모델T'의 시장 점유율은 50%를 넘었으며, 임금은 2배 이상 향상됐다('5 Dollar Day'). 생산성 향상으로 가격이 10년 사이에 2배 이하로 떨어져 판매도 급격히 늘어나 대량소비의 발판을 마련했다(Büttner, 2008). 이후 포디즘의 탈숙련화된 분업적 작업방식(테일러리즘)은 최고의 경쟁력을 발휘하며 2차 세계대전 이후 전 세계로 확산된다.

이러한 저숙련 작업체제가 서구에서 노동의 인간화뿐만 아니라 효율성의 측면에서도 비판된 것은 1980년대 이른바 '유연한 전문화'가 발전하면서부터였다. 이 생산방식이 발전된 배경은 개발도상국가들의 국제시장 진입과 빠르게 변화하는 수요와 개인화되는 소비자들의 기호 등으로 대량생산체제의 한계를 느꼈기 때문이다. 표준화된 대량생산 대신 소비자와 시장의 변화에 대응하는 다양한 제품을 제공한다는 경영전략이 발전

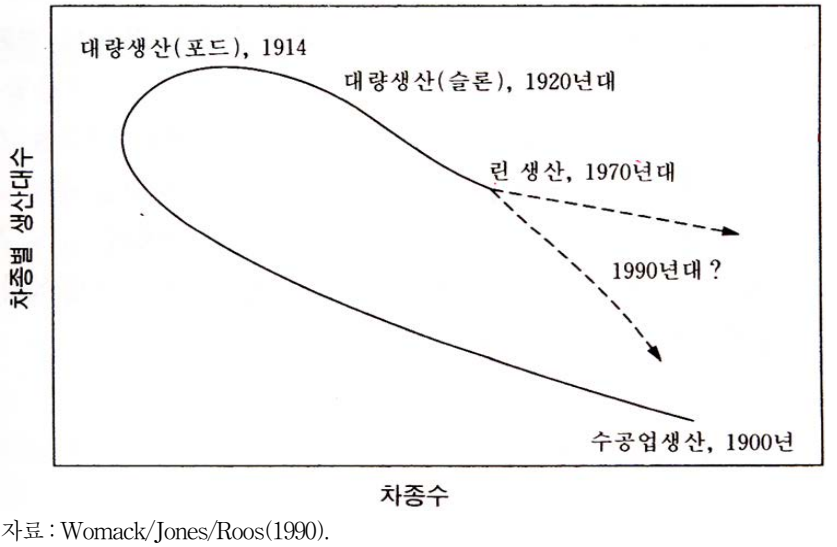
16) 노사와 연구자가 사용하는 숙련의 개념 사이에는 상당한 괴리가 있어 보인다. 이 때문에 학계와 현장(노사) 사이에 공통된 문제의식을 공유하지 못하고 숙련을 둘러싼 갈등의 벽이 높아진다. 인적경쟁력의 실천적 대안을 논의하기 위해서는 먼저 노사와 사회적으로 공유되는 숙련에 대한 개념 정의가 필요할 것으로 보인다.

되고, 동시에 이른바 '3차 산업혁명'이라 일컫는 극소전자기술을 활용한 컴퓨터와 자동화가 본격적으로 생산과정에 도입된다. 이로부터 생산방식의 변화가 생기고 노동의 숙련과 참여의 중요성이 다시 부각되면서 기존의 포디즘과 테일러리즘을 탈피하는 기술과 인간 노동의 새로운 활용방식에 대한 논의가 촉발된다(Piore/Sabel, 1984; Kern/Schumann, 1984).

1990년대 '린(Lean) 생산방식'에 대한 논의는 인간 노동과 숙련의 중요성을 더욱 부각시킨다. 노동자들이 기능적 역량(다기능화)과 더불어 문제해결(카이젠) 과정에도 참여하는 도요타의 작업방식이 세계에서 가장 경쟁력이 뛰어나다는 MIT의 연구 결과는 포디즘적 작업방식의 패러다임을 결정적으로 바꿔 놓는다. 여기서도 주목해야 할 것은 생산방식과의 연관관계다. 아래 그림에서 보듯이 도요타는 다른 어떤 경쟁업체들보다 대량생산방식에서 벗어난 유연한 전문화 또는 '다품종 소량생산' 방식을 발전시켰으며, 이로부터 노동자의 숙련과 참여를 중시 여기는 작업방식이 나온 것이다(Womack/Jones/Roos, 1990).

지금까지의 역사적 발전과정을 볼 때 노동의 숙련은 생산방식과 연결되어 있음을 알 수 있다. 일본과 서구의 선진업체들이 생산직 숙련향상에

〔그림 3-2〕 생산방식의 변화



자료 : Womack/Jones/Roos(1990).

노력한 것은 대량생산방식의 한계를 인식하고 유연한 전문화로 생산방식을 전환하면서 나온 현상이다.

그러나 이는 선진업체들의 전략이었지, 현대차와 같은 후발업체들의 전략은 될 수 없었다. 이들의 기술적, 조직적 역량으로는 유연한 전문화와 같은 고도의 생산방식을 도입하기는 힘들었다. 그보다는 표준화된 제품을 통한 가격경쟁으로 대량제품 시장에서 선진업체를 밀어내고 그 위치를 차지하는 것이 훨씬 더 합리적인 전략이었다. 현대차는 이러한 전략을 구사했고, 그리고 성공했다. 대량생산체제 속에서 노동자들의 저숙련은 경쟁력에 큰 문제가 되지 않았다.

3. 미래를 향한 문제제기

문제는 이제부터다. 현대차가 언제까지 지금과 같은 대량생산방식을 유지할 수 있을까? 과연 앞으로도 대량제품 시장에서 경쟁력을 발휘할 수 있을까? 과거 선진업체들이 그랬던 것처럼 현대차도 이제 저가의 대량제품 시장에서는 한계에 도달한 것은 아닐까? 사실 그동안 상승한 국내 노동비용으로 볼 때 가격경쟁의 대량제품 시장에서 더 이상 버티기는 어려울 것으로 보인다. 대량생산방식에 대한 근본적인 성찰이 현대차에게도 요구된다는 것이다.

게다가 최근 탈탄소화와 디지털화 등의 메가트렌드는 자동차산업의 대전환을 가져오고 있다. 내연기관차가 줄어들면서 전기차, 하이브리드. 플러그인 하이브리드, 수소전기차 등 다양한 구동장치를 장착한 제품들이 한 공장 또는 한 라인에서 생산되고 디지털화를 통한 커넥티드 카와 자율주행차가 빠르게 발전되고 있다. 이들 제품은 또한 고객의 요구에 맞춰 모델과 사양이 점점 더 다양해지고, 수요변동과 시장의 불확실성은 더욱 높아진다. 따라서 이에 대응하는 유연한 풀(Pull) 생산시스템이 필요해진다. 더불어 공정의 디지털화로(스마트 공장) 기술과 조직의 변화가 요구되는 대전환의 시기에 놓여 있다.

전체적으로 높아진 노동비용, 제품 혁신 및 다양성, 기술변화와 공정의 복잡성 등이 증대하면서 기존의 대량생산방식에 변화가 요구되고 있다.

이는 연구개발이나 엔지니어 등 고숙련 직무뿐만 아니라 생산직도 해당된다. 생산방식의 변화는 전체 구성원들의 숙련구조를 변화시킨다. 지난날 포디즘이 그랬고, 린 생산방식이 그랬다. 그리고 구성원들의 숙련과 생산방식이 정합성을 가질 때 조직의 성과가 높아진다. 과거 포디즘은 생산직의 저숙련 체제와 정합적 관계를 이루면서 생산성을 높였고, 린 방식은 생산직의 높은 숙련과 조직적 정합성을 이뤄 생산성이 향상된다.

그렇다면 전환시대에 현대차는 어떻게 대응하고 있을까? 기존의 대량생산방식과 생산직의 저숙련 체제에 변화가 일어나고 있을까? 다음 절에서는 독일의 폭스바겐과 한국의 현대차를 비교하면서 이에 대해 논의하고자 한다.

제3절 미래차로의 전환과 인적경쟁력 : 한국과 독일

1. 한국의 현대차

가. 제품 및 경영전략

현대차는 2019년 말 '2025 전략'을 공표한다. 전기차와 수소차의 비중을 높이고, 플랫폼 기반의 서비스 사업을 본격화한다는 것이 핵심이다. 2025년까지 글로벌 전동차(BEV/FCEV) 시장에서 연간 67만 대를 판매, 글로벌 3위로 도약하고, 이에 대한 투자를 위해 영업이익률을 2025년까지 8% 이상 올린다는 목표를 세웠다. 또한 전통적인 자동차 시장을 넘어 도심항공 모빌리티(UAM), 로보틱스, 수소 에너지 사업 등 새로운 영역으로 확대해 나간다는 전략을 세웠다(현대차, 2019).

최근에는 각국의 탄소중립 정책이 강화됨에 따라 전동화 전환을 더욱 빠르게 추진한다는 계획이다. 2035년까지 국내와 유럽시장은 100% 전동화(BEV/FCEV)로 전환하고, 2040년 내 주요시장 판매 차량의 전면 전동화를 목표로 한다.[17] 이에 따라 전기차 전용 플랫폼인 E-GMP를 기반으

로 개발된 아이오닉5를 필두로 2025년까지 44종의 친환경차를 투입해 A 세그먼트에서 E 세그먼트까지 전기차 풀라인업을 구축한다는 것이다. 특히 고급 브랜드인 제네시스는 2025년 이후 신규 차종의 전면 전동화를 추진하고 2030년까지 100% 전동화로 전환한다(현대차, 2021).

이러한 현대차의 제품 및 경영전략은 탈탄소화와 디지털화라는 메가트렌드 속에서 미래의 경쟁력을 확보하려는 시도라 할 수 있다. 구체적인 사업모델과 전략에는 차이가 있다 하더라도, 다른 글로벌 완성차들도 탈탄소화 정책에 대응하기 위한 친환경차(특히 전기차) 개발과 디지털화를 이용한 새로운 제품혁신(스마트 카, 자율주행차 등)과 신사업모델(모빌리티 서비스 등) 개발에 주력한다는 점은 공통적이다.

이러한 자동차산업의 대전환은 연구개발, 공급망, 생산 및 판매/애프터서비스 등 밸류체인의 전반적인 혁신을 예고한다. 내연기관차에서 전기차와 자율주행차로 전환되면서 연구개발의 인력 구조는 기계공학에서 전기·전자와 소프트웨어 전문가의 비중이 높아지고, 공급망도 엔진, 변속기, 배기장치 등의 부품사들은 점점 줄어들고 배터리와 전장화 관련 부품사들의 비중이 늘어난다. 디지털화와 함께 점차 온라인 거래가 활성화되면 판매 부서의 인원과 직무도 크게 변화될 것이며, 제품이 전동화·전장화되면 부품 수가 감소하고 배출·환경 검사도 줄어들어 정비 인력도 축소되고 직무도 전기·전자 및 소프트웨어의 전문성이 중요해질 것이다.

이렇게 산업의 역사적 대전환답게 밸류체인의 거의 모든 영역에서 큰 변화가 일어난다. 조직역량의 패러다임이 바뀌고 있는 것이다. 그렇다면 직접 생산직에서는 어떤 변화가 일어날까? 지금의 저숙련 체제에 변화가 있을까? 아래에서는 금년 초 전기차 전용 생산라인으로 전환한 1공장 사례를 중심으로 이에 대해 답하고자 한다.

나. 전기차 전환과 생산방식 : 현대차 1공장

전기차는 자동차의 동력원이 바뀌는 제품의 급진적 혁신이다. 현대차 1

17) 신흥시장은 시장 여건이나 인프라 구축 상황을 고려하여 전동화 전략을 추진한다는 계획이다.

공장의 12라인은 금년 초 전기차 전용 생산라인으로 전환했다. 그러나 결론부터 말하면 생산방식과 생산직의 숙련에는 큰 변화가 없다. 차체와 도장공장은 물론 전기차 전용라인에도 기존의 인원을 별다른 교육·훈련 없이 그대로 투입했다. 공수와 인원상 약간의 변화만 있지, 기술과 작업조직(파트/그룹을 기반으로 한 경직된 분업구조) 및 숙련체제(단순반복작업)에는 변화가 보이지 않는다. 사업부별로 살펴보면 다음과 같다.

1) 차체 및 도장 공장

차체와 도장은 그동안 자동화가 가장 많이 진척된 곳이다. 육체노동보다는 설비 감시와 관리 및 정비가 큰 비중을 차지하는데, 전기차로 인한 변화는 눈에 띄지 않는다. 아직 전기차 물량이 많지 않아 내연기관차와 혼류 생산하기 때문에 그렇다고 볼 수 있으나, 생산관리와 생산기술 엔지니어들은 전기차 자체가 미치는 영향은 매우 제한적이라고 내다본다.

차체의 경우 노후 로봇을 교체하고 전기차에 대응하기 위해 충전구 설비를 추가하는 등 몇 가지 조그만 변화에 그쳤다. 현재 용접은 100% 자동화되었고, 로딩 작업의 자동화율은 40% 정도이며, 최종 품질검사는 사람이 한다. 차체의 전체 자동화율은 70~80% 정도다. 어려운 로딩 작업을 돕기 위해 파레트에 로봇을 투입하는 등 앞으로 계속해서 로딩 작업의 자동화를 높일 계획이다. 그러나 이는 전기차의 영향이 아니라 힘들고 지루한 육체노동을 줄이고 생산성을 높이려는 생산전략의 일환이다.

정보화 역시 전기차의 영향이 아니라 기존의 흐름을 이어간다. 데이터의 중요성은 오래전부터 인식하고 있으며, MES나 하이비스 등을 통해 특히 품질 관리에 주력한다. 이는 생산관리를 위한 것으로 현장 노동자들의 작업내용에는 별다른 변화를 가져오지 않는다. 키퍼나 파트장 또는 그룹장들은 데이터를 통해 어디에 문제가 있는지 실시간으로 확인할 수 있어 관리의 효율성이 높아졌다.[18]

전기차의 영향은 앞으로 경량화를 통해 나타날 것으로 예상된다. 경량

18) 파트장과 그룹장은 과거 조장과 반장의 명칭이 바뀐 것이며, 키퍼는 QC 요원 외에 직접직 그룹 내에서 따로 품질 관리 업무를 담당하는 노동자를 말한다. 키퍼는 10년 정도 경력의 고숙련자가 임명되며 독립적인 공정을 갖는다.

화는 전기차가 진척되면서 본격화될 것으로 보이는데, 현재 경량화를 위해 바디를 알루미늄으로 바꾸고 있다. 이렇게 되면 스틸과 알루미늄 용접을 위해 새로운 리베팅 기술이 필요하게 된다. 또한 알루미늄이 들어오면 환경적인 측면으로 인해 도어 등 일부 부품 또는 공정은 외주화될 가능성이 크다.

도장공장도 차체공장과 유사하다. 전기차로 인한 특별한 변화는 없다. 운반 장비의 개조, 새로운 로봇 티칭, 전착/상도 오븐 교체 등 신차 생산을 위한 일상적 변화가 일어났다. 직무의 질적 변화를 가져올 만한 기술적, 조직적 변화는 없다.

여기서도 차체와 마찬가지로 전기차와 관계없이 자동화는 지속적으로 추진할 계획이다. 현재 품질과 실러 공정은 사람이 하고, 과거 작업자가 스프레이로 뿌리던 일들은 모두 자동화되어 도장공장 전체적으로 70% 정도의 자동화율을 보인다. 향후 실러 공정에 자동화가 진척될 것으로 보여 수작업의 비중은 점점 더 줄어들 것이다. 도장공장의 작업을 익히는 데는 현장교육으로 2주에서 한 달 정도 걸린다. 조립공정보다는 길지만 특별히 높은 숙련을 요구하는 작업은 아니다.

2) 최종조립 : 12라인

가) 기술/숙련 및 조직적 동향

최종조립은 차체나 도장과는 달리 수작업이 지배적이다. 자동화를 하기에는 기술적 한계가 있다. 조립공정에서는 다양한 재료 및 복잡한 부품의 조합이 이루어지고, 다양한 신체 활동, 생산량의 변화, 상이한 모델 및 사양의 다양화 등 작업의 복잡성이 커 자동화가 어렵기 때문이다. 단순반복작업이지만 자동화는 어려운 '모라벡의 역설'이 일어나는 곳이다.[19]

회사는 아직 전기차 물량이 적은 것을 감안하여 의장 11라인은 혼류 시스템으로 두고 12라인만 전기차 전용라인으로 전환했다. 따라서 차체

19) 로봇 공학자인 모라벡은 바둑이나 장기 등 지능적인 면에서 성인의 능력을 따라잡는 컴퓨터를 만들기는 쉬워도 지각이나 이동 능력 면에서 한 살짜리 아기만 한 성능을 갖춘 컴퓨터를 만들기는 어렵다고 했다(Moravec, 1988). '모라벡의 역설'이라고 불리는 이 상황은 자동차 조립공장에 아직도 유효하며, 단순반복작업은 자동화되기 쉽다는 일반적인 생각에 수정이 요구된다.

나 도장 및 11라인의 변화는 없다 하더라도, 12라인의 전기차 전용라인은 어떤 변화가 일어날지 관심을 끌었다. 일반적으로 전기차는 내연기관차에 비해 부품이 30% 정도 적어 고용이나 공정에 상당한 변화가 있을 것으로 예상했기 때문이다. 그러나 여기서도 예상과는 달리 생산방식에 큰 변화는 없었다.

물론 차체나 도장공장보다 변화는 많았다. 신모델이 들어올 때마다 제품의 크기와 사양의 차이로 인해 발생하는 운반 설비 신작 및 교체 외에도, 전기차를 생산하기 위해 기존의 연료탱크 대차나 주유 투입기 등이 철거되고 고전압 배터리 공급과 장착 공정 및 설비 신설, 완속·급속 충전 검사 설비, 저전도 부동액 주입기 등이 새롭게 장치되었다. 또한 내연기관차의 엔진, 변속기가 모터 모듈과 배터리 모듈로 대체되고, 협력업체에서 생산하여 라인에 직공급할 수 있도록 프런트·리어 서스펜션 컨베이어 공정을 개조했다.

그러나 이러한 기술 또는 공정의 변화가 작업조직이나 직무의 질적 변화를 가져올 만큼 큰 것은 아니었다. 전기차 배선이 많아져 커넥터 작업의 복잡성이 증가했으나 특별한 숙련이 요구되는 것은 아니다. 수정작업의 경우 전장 관련 지식이 요구되나 특별한 교육·훈련 없이도 대응할 수 있는 수준이다.

> "전기차로 완성차에는 큰 변화가 없다. 도어, 트림 등 작업이 그대로다. 엔진과 변속기가 없어지고 그 자리에 PE 모듈이 들어온다고 보면 된다. 전기차로 케이블이 많아져 커넥터 부분이 좀 복잡해졌지만 별 능력이 요구되는 게 아니다." (노사협력팀 책임매니저)

인원에도 큰 변화가 없었다. 촉탁직을 제외하면(4명) 1교대 기준으로 전체 44명이 감소되었다. 그러나 도장공장의 설비문제로 UPH(시간당 생산량)를 다운시켜 줄어든 인원을 제외하면 전기차 영향으로 인해 감소된 인원은 엔진 서브장이 없어져 사라진 17개의 일자리에 불과하다. 전체 인원의 3% 정도다. 나머지 대부분은 작업속도가 줄어들면서 감소한 인원이다. 전기차는 내연기관차에 비해 부품이 30% 정도 줄어들기 때문에 보통은 그 정도 인원이 줄 것이라고 예상한 것과는 상당한 차이가 있다. 공수

는 오히려 파생 전기차보다도 증가했다. 전기차로 부품은 줄었지만 사양이 다양해지고 휠베이스가 늘어나 내장 부품이 커져 공수가 늘어났기 때문이다. 이는 전기차로 인해 생산 인원이 급격히 감소할 것이라는 '공포 시나리오'에 수정이 필요하고, 인원 변화를 파악하기 위해서는 구체적인 생산모델의 차량 구조를 분석해야 한다는 것을 말해준다.

향후 전기차 생산으로 인한 인력감소에 대비하여 회사는 정년퇴직 인원이 발생하면 신규 충원을 하지 않는다는 방침이다. 전기차로 감소되는 인원, 특히 파워트레인 부문에서 감소가 많아지겠지만 퇴직과 전환배치로 감당해 낼 수 있는 수준이다. 퇴직 인원은 2020~2030년 사이 누적 2만여 명이 넘을 정도로 많은데, 이것은 1980년대 중반 이후 10여 년간 회사의 성장기에 비슷한 연령의 노동자가 대량으로 입사했기 때문이다. 전기차가 본격화되는 시기에 퇴직자가 많아 인위적인 구조조정은 피할 수 있다.[20] 당장 필요한 인원은 기존의 조합원을 정년 후 '시니어 촉탁직'으로 다시 채용하여 대응한다.

디지털화와 자동화, 모듈화는 앞으로 계속 추진될 것으로 보인다. 전기차의 부품은 내연기관차보다는 단순해 자동화가 용이하며 부품 구조상 모듈화 가능성도 높다. 또한 회사는 생산과정의 효율성을 높이기 위해 지금까지 디지털화를 계속 추진해 왔다. 이미 생산관리 영역에서는 1990년대 중반에 MES 초기단계가 적용된 후 APS(Advanced Planning and Scheduling), ERP, 비전 시스템 도입 등 지속적으로 디지털화가 진행됐다. 데이터로 생산계획과 관리가 이루어지면서 사내 부서 및 협력업체와 실시간으로 정보를 교류하고 생산현황을 공유하는 등 수직적, 수평적 통합이 크게 확대되었다. 점점 더 소품종 대량생산에서 다품종 소량생산으로 전환하면서 정보화는 더욱 강화될 것으로 보인다. 취급해야 하는 부품 수가 다양해지고 물류 관리가 점점 더 복잡해지기 때문이다.

이렇게 생산관리 영역에서는 디지털화가 확대되고 있으나 생산현장에서는 지체되고 있다. 협동 로봇, 데이터 안경과 같은 디지털 보조 시스템, 무인 물류시스템 등 스마트공장 구축을 위한 생산현장의 신기술 도입에는 적극적이지 않다. 여기에는 기술 도입의 효과(도입 비용 대비 생산성)

20) 회사는 이 상황을 하나의 '행운'으로 생각하고 있다(관리직 면담에서).

에 대해 회사의 확신이 없고, 기술의 노동력 대체와 노동 통제에 대한 노조의 우려가 동시에 작용하고 있는데, 이 문제는 다시 후술하기로 한다.

요약하면 전기차 전용라인에서도 차체나 도장 또는 다른 내연기관차 조립라인과 비교하여 기술이나 작업조직, 숙련체제에 별다른 변화가 일어나지 않았다. 우려했던 고용감소의 폭도 예상보다 훨씬 작았다. 전환배치 시에는 3일 정도의 교육시간을 준다. 그만큼 직무 내용이 단순하고 높은 숙련이 필요하지 않다는 것이다. 교육은 주로 현장에서 작업을 직접 수행하면서 이루어진다.

"단순노동이에요. 너무 세분화되어 있거든요. 조립은 제가 봤을 땐 2, 3일 일하면 가능해요." (생산기술 책임매니저)

로테이션이나 분임조 활동은 오히려 후퇴했다. 과거에는 조·반 내에서 구성원들의 자율적 로테이션이 이루어졌으나 점차 자기 공정만 하는 '고정작업'으로 바뀌었다. 로테이션으로 품질문제가 발생한다는 단점을 들기도 하지만 파트나 그룹 내의 비공식적 규범(선후배 관계)에 기인하는 바가 크다. 즉, 쉽고 편한 일은 돌아가면서 하지 않고 '고참'이 고정적으로 하는 연공서열적 조직문화가 과거보다 더 강하게 작용하고 있기 때문이다.[21]

"로테이션 안 하는 거는 한 그룹에 10개의 작업이 있다면 딱 봐도 쉬운 작업이 있는데, 그건 제일 고참이 하고, 그가 정년퇴직 하면 다음 내가 쉬운 작업을 할 수 있었기 때문에 로테이션을 안 돌린 거다." (생산관리 책임매니저)

분임조 및 제안 활동 역시 유명무실한 제도가 되어버렸다. 과거에는 톱다운 방식으로 어느 정도 강요적인 참여가 있었으나, 점차 자율적 방식으로 전환되면서 노동자들은 개선활동에 거의 참여하지 않는다. 포상제도가 있으나 전혀 동기부여가 되지 못한다. 물질적 보상이 노동 동기에 미치는 영향은 제한적임을 보여준다.

---

21) 신세대문화가 확대되는 가운데 전통적인 연공서열의 조직문화가 과거보다 더 강화되었다는 것은 흥미로운 일인데, 이를 해명하기 위해서는 좀 더 깊은 관찰이 요구된다.

"지금 분임조 활동 거의 줄었다고 보면 된다. 내가 입사 초기 제안, 분임조 활발했는데, 지금은 거의 신경 안 쓴다. 제안도 하는 사람만 하고 현장은 거의 안 한다. 연간 1%를 제안 포상받는다. 그룹장, 사무실 쪽이 제안을 하고 현장 직군은 안 한다." (노사협력 책임매니저)

나) 신기술과 노사의 불신

신기술을 둘러싼 현대차 노사의 불신과 갈등은 생산과정의 기술혁신에 커다란 방해요소가 되고 있다. 기술혁신이 없으면 생산방식의 변화에도 한계가 있으며, 조직과 숙련체제의 혁신을 가져오기도 어렵다. 품질관리 시스템인 '하이비스'와 부품 공급의 효율성 및 조립 착오를 방지할 수 있는 '원키트 시스템'과 관련된 노사의 갈등은 신기술 도입을 둘러싼 현대차의 노사 불신을 상징적으로 잘 보여준다.

하이비스는 '불량률 제로' 달성을 목표로 회사가 2011년 도입하기로 공표한 품질검사시스템이다. 전체 생산과정을 전산화하여 각 공정의 정보와 문제점을 파악, 개선하여 완벽한 제품을 소비자에게 전달하기 위한 시스템이다. 그러나 현장조직과 대의원들은 이 시스템의 다음과 같은 특성 때문에 감시와 통제의 수단으로 활용될 수 있다면서 도입을 반대했다.

"첫째, 검사 용지는 단순 종이가 아니라 칩이 내장돼 있어 펜 입력과 동시에 전산실로 입력되기 때문에 품관부서의 경우 차량 한 대 검사시간과 입력시간이 확인된다. 때문에 근무시간과 근무위치를 확인할 수 있다. 둘째, 하이비스 설치로 인한 자가 검수 강화, 불량률 통계에 따른 반별 포상(등급 책정)과 개별 고과 산정으로 활용할 수 있다. 따라서 조립라인 키퍼와 조장의 경우 작업수정을 비롯해 중·대 결함에 대한 입력 등 추가적인 업무가 증가할 것이며, 업무스트레스가 높아질 것이다. 셋째, 실시간 입력으로 작업속도를 계산할 수 있음. 사측은 M/H 협의 과정에서 이를 근거로 한 맨아워를 제시할 가능성도 존재한다." (노동해방, 2019. 12. 20)

디지털화는 전 공정의 정보를 공유하고 문제점을 투명하게 드러내 생산과정과 품질개선에 기여할 수 있다. 그러나 디지털화의 이러한 장점(투명성)은 실시간으로 공정의 상황과 실적을 파악할 수 있어 노동 통제 수

단으로 사용될 수도 있다. 노동자의 반대는 이 때문이다. 회사에 대한 불신이 높아 생기는 문제다. 하이비스 시스템의 도입은 수년간 지체됐으며 일부 공장에서는 아직도 도입하지 못하고 있다. 회사에서는 신기술 도입에 어려움을 토로한다.

> "이는 감시 기능이 아니라 정보 전달을 통해서… 이제는 소통하는 시대가 왔잖아요. 정보를 숨기지 말고 오픈해서 토론하는 쪽으로 하는 게 하이비스다라고 설명을 해도 '하이비스=감시'라는 인식이 있으니까 깨기가 어려워요." (생산운영 책임매니저)

'원키트 시스템'은 차량 한 대당 필요한 부품을 키트(kit)에 담아 조립라인을 따라 공급하는 방식으로 다차종 생산시스템에 적합한 시스템이다. 다차종으로 인한 공정의 복잡성을 줄이고 품질향상에 기여할 수 있다. 따라서 현대차의 해외공장에서는 대부분 도입되었으나 국내에서는 대의원들과 많은 갈등을 빚고 있다. 해당 물류 인원이 감소될 수 있다는 우려 때문이다.

현대차에서 생산기술의 변화가 지체되고 숙련체제에 변화가 없는 것은 이와 같은 신기술을 둘러싼 노사의 불신 및 갈등과 무관하지 않다. 무엇보다 데이터를 통한 공정의 실시간 상황파악과 생산과정의 투명성이 노동 통제로 이어진다는 노동자의 불신은 앞으로 현대차가 생산방식의 혁신을 위해 풀어야 할 큰 과제 중의 하나가 될 것이다.

2. 독일의 폭스바겐

한국의 현대차는 자동차산업의 전환시대에도 기존의 생산방식을 그대로 유지하고 있다. 전기차 생산의 전용라인이 도입되었지만 기술과 작업조직 및 숙련에 별다른 변화가 없다. 그렇다면 해외 경쟁사들은 어떨까? 다음은 독일 폭스바겐의 경우다. 현대차와 비교해 보면서 한국의 과제를 찾아보기로 한다.

가. 제품 및 경영전략

디젤 배기가스 조작 사건으로 위기에 몰렸던 폭스바겐은 2016년 '전략 2025'를 공표하면서 재도약을 시도한다는 프로그램을 제시한다. 전기차 전환은 늦었으나 앞으로 이를 만회하고 친환경 자동차의 선두주자로 올라선다는 계획을 세웠다.

핵심 내용은 내연기관차를 줄이고 전기차와 자율주행차의 비중을 높인다는 것이다. 2025년까지 30개 이상의 순수 전기차 모델을 개발하고 총 생산량의 20~25%를 전기차가 차지하게 한다. 이 계획은 최근 탄소중립 정책이 강화되면서 더욱 빨라졌다. 2030년까지 순수 전기차의 생산을 50% 이상으로 확대한다는 것이다. 또한 디지털화 경향에 맞춰 카 셰어링, 모바일 서비스 등 사업영역을 새롭게 확대한다. 이와 같은 전환을 위해서는 많은 투자가 필요하다. 이를 위해 영업이익률을 2025년까지 7~8%로 향상시킨다는 목표를 세웠다(Volkswagen, 2016).

이와 함께 전기 배터리와 모터는 자체적으로 개발, 생산한다는 전략이다. 기존의 엔진, 변속기 및 섀시 공장을 전기차 부품공장으로 전환한다는 것이다. 내연기관차 엔진을 생산하던 잘츠기터 공장은 10억 유로를 투자하여 전기차 배터리셀을 생산하는 공장으로 바꾼다. 2019년 전반기에 스웨덴 배터리회사(Northvolt)와 공동 개발한 제품을 파일럿 라인에서 시험생산을 시작했다. 최근에 대량생산을 위해 중국의 배터리 전문 제조업체인 '궈시안 하이테크'와 파트너십을 강화했다. 폭스바겐은 전기차 배터리셀을 생산하는 독일의 첫 번째 완성차가 될 것이다.[22]

섀시, 액슬, 조향장치 등을 생산하는 브라운슈바이크 공장은 배터리시스템을 생산하게 된다. 지금까지 한국의 LG에서 오던 배터리시스템이 이제는 여기서 만들어진다. 또한 변속기를 생산하는 카셀 공장은 2025년까지 13억 유로를 투자하여 폭스바겐의 전기차 모델인 ID.3와 ID.4의 모터와 전기차 전용 플랫폼(MEB)을 생산하는 공장으로 전환한다.[23]

---

22) https://www.electrive.net/2021/07/13/vw-strategie-2030-software-batterien-und-digitale-dienste/ (2021. 8. 6. 접속)

23) https://www.hna.de/lokales/kreis-kassel/baunatal-ort312516/vw-kassel-investi

이와 같은 폭스바겐의 경영전략은 내적 조직역량을 키워 산업전환에 대응하려는 전략이다. 'Make or Buy?' 중 'Make'에 중점을 둔다는 것인데, 이는 핵심부품의 해외 의존성을 줄여 공급의 불확실성을 줄이려는 데 목적이 있다. 또한 국내 가치사슬을 확대하여 전기차로 감소하는 일자리를 만회한다는 고용정책적 의지도 작용한다. 'Make 전략'은 최근 미중의 갈등과 더불어 보호무역 정책이 세계적으로 확대되고 코로나 팬데믹 현상으로 국제 공급망의 위기를 경험하면서 더욱 강화되는 경향을 보인다. 2030년까지 전기 배터리는 80%를 자체 생산하며, 소프트웨어의 개발은 현재 10%에서 60%로 올리겠다는 목표를 세우고 별도의 '카.소프트웨어 조직(Car.Software Org)'도 만들었다.[24]

이 같은 Make 전략이 성공하려면 연구개발을 넘어 생산설비와 구성원의 역량개발에 많은 투자가 이루어져야 한다. 2018~2019년 사이 미래차와 관련하여 독일 폭스바겐 공장 구성원의 숙련화 시간은 두 배 이상 증가했다. 또한 2019년 노사는 미래협약을 통해 2023년까지 직접 생산부문에서 연 5%의 생산성을 향상시키고, 숙련화를 위한 교육·훈련에 1억 6천만 유로를 투자하기로 합의했다.[25]

전환시대에 Make 전략과 함께 완성차의 인적경쟁력이 다시금 중요해지고 있음을 볼 수 있다. 연구개발 분야는 물론 생산영역에서도 신기술 도입과 직무향상 교육이 활성화되고 있다. 다음은 전기차 전용공장으로 전환한 폭스바겐 츠빅카우(Zwickau) 공장의 사례다. 경쟁력 있는 미래차 공장을 건설하기 위해 생산과정의 디지털화와 구성원 교육에 전략적 중점을 두고 있음을 볼 수 있다.

---

tion-elektro-mobilitaet-id3-baunatal-standort-milliarden-90100305.html (2021. 9. 6. 접속)

24) https://www.volkswagen-newsroom.com/en/press-releases/volkswagen-strengthens-new-software-organization-5607 (2021. 9. 6. 접속)

25) https://www.volkswagenag.com/de/news/2019/06/digital_transformation_roadmap.html (2021. 9. 6. 접속)

나. 전기차 전환 사례 : 츠빅카우 공장

구동독 지역인 작센 주에 위치한 폭스바겐의 츠빅카우 공장은 지금까지 파사트와 골프를 생산하였으나 앞으로 연간 33만 대의 전기차 전용공장으로 전환했다. 2020년 중반 이미 내연기관차 생산을 중단하였다. 이 공장은 유럽에서 가장 큰 순수 전기차 전용공장이며, 앞으로 폭스바겐 그룹의 전기차 생산의 중심지가 될 것이다.

친환경적 공장을 건설한다는 목표 아래 제품뿐만(전기차 생산) 아니라 에너지와 가치사슬까지도 탄소중립 정책을 염두에 둔다. 전력 공급은 이미 2017년 오스트리아 에너지 공급업체(Verbund)의 수력 발전소에서 오는 친환경 전력으로 바꾸었고, 에너지 집약적인 배터리셀을 생산하는 부품업체와도 녹색 전력을 사용하는 데 합의하는 등 제품이나 전체 가치창조 과정을 환경친화적으로 구축하고 있다(안재원 외, 2020).

이와 함께 츠빅카우 공장은 자동화와 디지털화를 통해 유연하고 효율적인 공장을 만들기 위해 12억 유로를 투자했다. 협동 로봇이 도입되고 무인 운반시스템 등 인더스트리 4.0의 다양한 디지털 기술과 보조 시스템을 활용하여 부품이 필요에 따라 조립라인에 자동적으로 공급된다. 기계와 인간 및 제품이 실시간으로 소통하는 '스마트공장'을 만들어 고객의 요구 및 수요의 변화, 모델과 사양의 다양성 등 내·외부적 요구에 신속하게 대응한다는 생산전략이다. 다시 말해, 인간과 신기술의 협업체제를 구축하여 프로세스의 복잡성은 줄이고 유연성을 높여 '대량 맞춤형(mass customization)' 생산체제를 구축한다는 콘셉트이다. 전체적으로 1,600여 개의 로봇이 투입되었다. 가장 자동화가 어려운 조립라인도 자동화율이 기존의 12%에서 30%로 올라갔다. 그러나 7,700여 명의 인력은 그대로 유지되었다. 하루의 생산량이 1,350대에서 1,500대로 늘어나고, 기존의 인력을 재교육해서 투입했기 때문이다.[26]

이를 위해 폭스바겐 그룹의 가장 큰 교육 센터가 츠빅카우에 지어졌고, 전 직원이 신기술 적응을 위한 직무교육을 받았다. E-모빌리티의 선구자

26) https://www.autoland-sachsen.com/umziehen-im-kleiderschrank/ (2021. 10. 1. 접속)

가 되기 위한 기능적 숙련과 함께 기후변화에 대응하지 않으면 안 된다는 사회적 책임과 자부심을 갖는 새로운 기업문화를 만들기 위해서다.

모든 직원(7,700명)은 전기차의 파워트레인, 인간과 로봇의 협동, 접합기술, IT 및 디지털화 등 전기·전자 공학의 기초에서 기계 작동, 유지보수, 증강현실을 활용한 가상 조립훈련 등 e-모빌리티와 관련된 일반적인 지식과 기술에 대해 교육을 받았으며, 이는 부품업체들에도 제공되었다. 또한 3,500여 명은 총 306개의 주제로 나누어진 제품 및 프로세스 교육과정의 교육을 받았으며, 1,560명은 18주가 걸리는 고전압 교육 과정의 교육을 받고 3단계로 분류된 해당 자격증을 획득하였다. 교육에 소요된 시간을 보면 전체적으로 13,000일에 해당된다.[27]

전반적으로 디지털화와 자동화율이 높아지면서 단순반복적인 수작업이 감소하고 설비의 제어 및 감시 또는 유지보수 등 좀 더 높은 숙련을 요구하는 직무가 늘어났다. 예컨대 차체의 로딩 작업은 자동화로 사라지고 대신 자동화 장비를 제어하고 감시하는 설비운전공과 유지보수를 책임지는 보전공이 늘어났다. 이들은 우선적으로 기존의 저숙련 수작업 인력 중에서 직무교육을 통해 채워졌다. 200여 명이 수개월의 교육을 통해 설비 오퍼레이터로 전환 배치되었고, 50여 명은 최대 24개월 동안 전기·전자 분야의 교육을 이수하였으며, 150여 명은 18주에 걸친 전자 '전문인력(Fachkraft)'의 교육을 받고 설비운전 및 유지보수 등 더 높은 숙련을 요구하는 직무를 수행한다. 경력을 쌓고 역량을 인정받게 되면 교육센터의 강사나 트레이너로 일하기도 한다.[28]

츠빅카우 공장은 폭스바겐의 전기차 생산방식의 모델을 제공하는 e-모빌리티의 허브 역할을 할 것으로 보인다. 츠빅카우에 이어 전기차 전용공장으로 전환되는 독일의 엠덴과 하노버 공장에 츠빅카우 모델이 이전될 것이며, 중국과 미국의 공장에도 츠빅카우 모델을 적용할 계획이다. 전기

---

27) https://www.volkswagenag.com/de/news/stories/2018/11/zwickau-conversion-to-europes-most-efficient-e-car-factory.html (2021. 8. 12. 접속)

28) https://www.igmetall.de/politik-und-gesellschaft/zukunft-der-arbeit/unser-job-ist-dass-jeder-nach-dem-umbau-seinen-platz-finde/https://www.zeit.de/wirtschaft/2019-07/automatisierung-volkswagen-vw-arbeitsplaetze-roboter-elektromobilitaet-werk-zwickau/seite-3 (2021. 10. 1. 접속)

차 생산의 '파일럿 센터'로서 제품과 프로세스 개선에 선도적인 역할을 함과 아울러 타 공장이 학습할 기회를 제공한다.

2021년 5월 츠빅카우 공장은 작센에 있는 폭스바겐의 다른 두 공장(드레스덴 및 켐니츠 공장)과 함께 노동시간을 2027년까지 단계적으로 현 38시간에서 서독 수준인 35시간으로 줄이기로 노사가 합의했다.[29] 세 공장에 속한 노동자는 총 10,000여 명으로 이 합의는 구 동·서독 간의 차이를 해소하는 중요한 의미를 갖는다. 통일 이후 지금까지 구동독 금속산업의 주 노동시간은 38시간으로 서독의 35시간보다 3시간 많았다. 이를 2022년에 37시간으로 1시간 줄이고, 2024년과 2026년 2년 간격으로 각 1시간씩 줄인다. 임금은 보전하기로 했다. 이를 위해 앞서 언급한 바와 같은 신기술의 도입, 인력투입의 유연성, 프로세스 개선 및 비용 절감 등을 통해 2027년까지 30% 이상의 생산성 향상을 실현한다는 계획이다. 전기차 전환을 위한 츠빅카우의 혁신적 모델이 노동조건의 개선과 생산성 향상을 동시에 달성하는 노사의 윈윈 게임의 잠재력이 있음을 보여준다.[30]

3. 비교 평가

한국의 현대차는 기존의 대량생산방식을 그대로 유지한 채 미래차로 전환하고 있다. 전기차 전용라인이 깔린 1공장을 보면 기술이나 작업조직, 생산직의 숙련에 큰 변화가 없다. 별다른 교육·훈련도 필요 없었다. 반면 폭스바겐의 츠빅카우 공장은 '인더스트리 4.0'의 콘셉트로 신기술을 대거 도입하고 구성원들의 숙련화를 위해 그룹 내 가장 큰 교육 센터를 건립하면서 전례 없는 대규모 교육·훈련을 시행했다. 미래차 전환을 위해 인적경쟁력을 키우겠다는 복안이다. 현대차는 지금까지의 발전경로에서 벗어나지 않은 경로의존적 경향을 보이고 있는 데 비해, 폭스바겐의 츠빅카우 공장은 새로운 전기차 생산방식의 모델을 설계하려는 경로쇄신적 경향을 보인다.

---

29) 이 세 공장은 폭스바겐 작센 유한회사에 속한다.

30) https://www.dw.com/de/vw-macht-ernst-ostdeutsche-werden-gleichgestellt/a-57509934 (2021. 10. 1. 접속)

여기서 물론 박근태(2021)의 지적대로 '결정론적' 시각에 빠질 필요는 없다. 즉, 혁신적 제품이 필연적으로 생산방식의 변화를 가져올 이유는 없다. 그는 현대차 분석을 통해 전기차는 제품의 아키텍처를 바꾸는 급진적 혁신이긴 하지만, 이것이 생산기술과 작업조직 또는 숙련의 변화를 가져올 필연성은 없다고 말한다.

> "현재까지 전기자동차 생산으로 인해 차량 작업조직에 근본적인 변화가 발생하지 않고 있다. 그 이유는 전기자동차라는 급진적 제품혁신이 차량 조립 기술시스템의 급진적 변화를 촉발하는 기술적 변동을 갖고 있지 않아 차량 조립 기술시스템에 근본적인 변화가 없고, 작업조직에 직접 영향을 미치는 주요 요인인 노사관계의 변화도 아직 없기 때문이다." (박근태, 2021; 182)

같은 제품을 만들어도 생산방식은 나라 또는 기업에 따라 달라질 수 있다. 앞서 살펴보았듯이 전기차 생산방식에 있어 한국의 현대차와 독일의 폭스바겐은 다른 길을 간다. 이 중 어느 것이 더 경쟁력이 있을지는 지금은 전기차의 초기 단계라 판단하기 이르다. 경로쇄신적 변화는 그만큼 비용이 많이 든다. 이 비용을 넘어서는 성과가 나와야 하는 만큼 리스크가 크다. 따라서 안전하게 지금까지의 경로를 지키는 것이 합리적인 선택일 수도 있다. 그러나 경영환경은 지속적으로 변화하고 있으며, 이에 대응하지 않으면 살아남기 어렵다. 현대차가 과연 생산직의 저숙련 체제를 언제까지 지속할 수 있을까? 몇 개의 문제점을 짚어본다.

먼저, 경쟁력의 문제다. 현대차는 직접 생산직의 탈숙련화를 통해 생산성과 경쟁력을 확보하는 전통적인 대량생산방식을 취해 왔다. 그러나 지금 현대차는 미래차 개발과 제품의 모델 및 사양의 다양화, 고급화 등 기존의 대량생산과는 다른 시장전략을 지향하고 있다. 가격경쟁 위주에서 품질과 혁신 경쟁으로 전환하는 것이다. 여기서 생산직의 저숙련 체제가 문제가 된다. 1990년대 이후 세계적으로 큰 반향을 일으킨 린 생산방식이 주는 교훈은 여기에 있다. 린 생산방식은 고품질의 다양한 제품으로 수요와 시장의 빠른 변화에 대응하려면 생산의 유연성과 전 직원의 참여와 역량이 필요하다는 점을 보여주었다. 전사적 차원에서 이루어지는 TQM,

TPM 등이 이를 말해주며, 특히 품질, 보전, 개선 등 최대한의 업무 책임을 실질적인 부가가치를 창출하는 직접 작업자들에게 넘겨준다. 이는 기존의 대량생산방식과 차별되는 가장 큰 특징 중의 하나이며, '유연한 전문화' 또는 '범위의 경제' 시대에는 직접 생산직의 숙련이 경쟁력을 결정짓는 가장 중요한 요소 중의 하나로 꼽힌다는 것을 일깨워 줬다.

그러나 현대차는 기존의 저숙련 체제 위에서 전환을 꾀하고 있다. 물론 이것도 불가능한 것은 아니나 그러기 위해서는 감수해야 할 것이 있다. 생산의 외주화와 불공정한 원하청 관계의 유지다.

폭스바겐이 새로운 전기차 핵심부품에 대해 'Make' 전략을 펴는 것은 그만큼 내적 경쟁력이 있다고 판단하기 때문이다. 그리고 기술과 인적자원에 많은 투자를 한다. 그러나 현대차는 외주화 전략을 편다. 물론 배터리셀은 이미 다른 경쟁력 있는 전문업체들(삼성/LG/SK 등)이 만들고 있어 어렵지만, 모터나 감속기, PE-모듈 등 다른 부품 조립들도 내재화 대신 임금이 20~30% 낮은 그룹 자회사나 부품사에서 생산하여 공급한다. 완성차에서 없어지는 내연기관차 파워트레인의 일자리를 전기차 부품의 내재화를 통해 만회해야 한다는 노조의 요구를 회사는 경쟁력을 이유로 거부한다.

> "모터, 배터리는 자동차 만들기 전부터 존재하던 기술이다. 전문 제작사의 경우, 소형, 중형, 대형을 모두 만들지만, 당사가 제작할 경우 자동차용으로 한정되고 규모의 경제 확보가 어렵다는 것을 이해해 달라. 물론 수익성과 생산원가가 외부조달보다 월등히 이익이 난다는 증명만 있다면 검토해 볼 수도 있을 것이다." (2021 임단협에서 사측 주장)

회사는 현재와 같은 고임금, 낮은 생산성으로는 부품의 내재화는 어렵다고 판단하는 것이다.[31] 국내공장의 경쟁력은 자신들이 아니라 부품사에서 나온다는 한 관리자의 말은 이를 대변한다. 원청의 요구에 무조건 따르는 부품사의 '탄력적' 공급체제와 비용절감(이른바 'CR') 등이 원청의 '저효율-고비용' 체제를 상쇄해 준다는 것이다.

---

31) 한 생산기술 관리자는 해외공장의 편성효율은 90%에 달하는 수준인데 국내는 50% 정도밖에 안 된다고 비판했다.

"지금 국내공장의 장점은 해외에 비해서 거의 뭐 없다고 하는 게 맞다. 단지 서플라이가 전체적으로 생산계획에 탄력적으로 대응 가능하다는 거 외에는…." (생산관리 책임매니저)

현대차가 현재 지향하는 제품 및 시장전략은 '하이로드'로 가야 하는 것이다. 즉, 현재의 <저숙련-저/중 부가가치-고임금>의 기형적 형태가 <고숙련-고부가가치-고임금>의 요소 간 정합성을 갖는 정상적인 궤도로 올라서야 한다. 여기서 가장 변화가 요구되는 부분은 숙련, 즉 생산직의 인적경쟁력이다. 그렇지 않고 저숙련 체제가 지속된다면 외주화는 감수해야 할 것이며, 이 체제를 지탱해 주는 불공정 원하청 관계도 계속 유지되어야 한다. 다시 말해, 지금의 생산방식을 유지하려면 완성차의 '저효율-고비용' 체제가 부품사의 과도한 비용절감 압력으로 이어지는 현재의 불공정 관계도 지속될 수밖에 없을 것이다. 경로쇄신적 변화가 요구되는 이유다.

경로쇄신적 변화가 필요한 또 하나의 이유는 저숙련 체제 속에서 나타나는 노동소외와 낮은 직무만족도 때문이다. 주어진 단순한 일을 반복적으로 수행하는 타율적 노동자들은 자기의 일에 가치와 흥미를 느끼지 못한다. 노동소외 속에서 직무만족도는 떨어지고 '도구주의적' 노동의식이 발전된다. 이에 따라 노동운동은 임금투쟁에 초점이 맞춰지고, 회사의 '합리화' 정책에는 무조건 거부 또는 무관심으로 일관한다. 대립적 노사관계는 이러한 저숙련 체제 속에서 발전되었고, 따라서 이 체제의 변화 없이는 노사관계의 변화도 기대하기 어렵다.

요약하면, 현대차의 저숙련 체제는 변화가 요구된다. 그 체제를 계속 유지하려면 기존의 대립적 노사관계와 '쥐어짜기식' 원하청 관계 등 부정적 요소들도 같이 가야 한다. 이런 점에서 하이로드를 지키기 위해 기술('인더스트리 4.0')과 인적자원('노동 4.0')에 많은 투자를 하고 있는 폭스바겐 사례는 시사하는 바가 크다. 그렇다면 우리는 어떻게 해야 할까?

제4절 한국 완성차 생산직의 인적경쟁력 강화를 위하여

1. ‘시스템’ 요소로서의 숙련

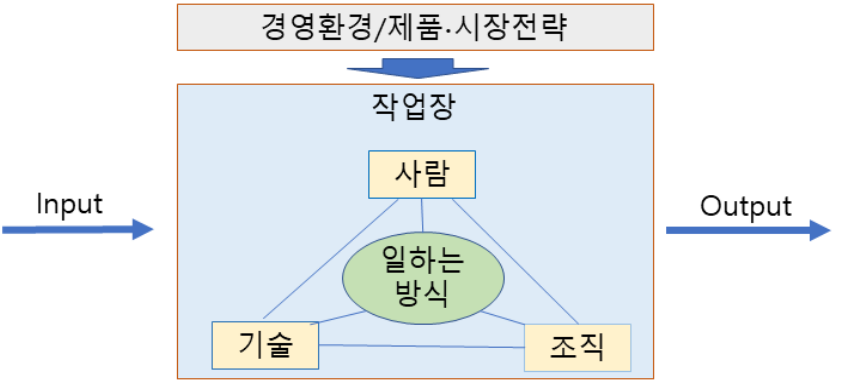
앞서 언급했듯이 현재 기형적 하이로드에서 벗어나 요소 간 정합성을 갖춰 정상적인 하이로드로 가기 위해서는 숙련향상이 필수적이다. 그러나 작업자의 숙련은 그 자체로 독립적인 요소로 보아서는 안 된다. 지금까지 많은 연구나 회사가 숙련의 문제를 지적하고 여러 방안을 내세웠으나 별 효과가 없었음을 되돌아봐야 한다.

작업장은 여러 요소들이 구조적으로 상호 연결된 하나의 ‘시스템’이다. 이 속에서는 어떤 요소가 변화되면 다른 요소도 변화된다. 달리 말해, 어떤 요소를 변화시키려면 다른 요소가 변화되지 않으면 안 된다는 것이다. 이는 숙련향상은 그 자체로 이루어지는 것이 아니라 시스템의 다른 요소들이 같이 변화되어야 한다는 것을 말해준다. 지금까지 회사의 숙련향상 방안의 가장 큰 문제는 여기에 있었다. 시스템적 시각 없이 구성원들의 숙련향상만을 위한 방안을 내세우면 아무런 소용이 없다. 숙련의 문제는 개별 노동자들의 문제가 아니고 시스템의 문제다. 따라서 숙련을 요구하는 시스템을 만들어야 한다.

여기서 사업장을 ‘기술-조직-사람’의 융합체로 보는 ‘사회기술체제론’은 많은 시사점을 제공한다. 조직의 역량과 성과는 이 3개의 요소가 정합적 관계를 이룰 때 나타난다는 것이다. 기술과 조직이 그대로 있는데 사람(숙련)만이 변할 수는 없으며, 또한 변할 이유와 동기도 없다. [그림 3-3]에서 보는 바와 같이 숙련은 시스템을 구성하는 한 요소다.

한국의 완성차 생산직의 숙련향상이 일어나려면 기술과 조직혁신이 같이 일어나야 한다. 앞서 본 현대차의 12라인이 기존의 저숙련 체제에 변화가 없었던 것은 작업장의 생산기술과 작업조직에 변화가 없었기 때문이다. 따라서 교육・훈련과 숙련향상의 필요성을 느끼지 못했다. 반면 폭스바겐의 츠빅카우 전기차 공장은 신기술 도입과 함께 조직적 변화가 일

〔그림 3-3〕 작업장 시스템



자료 : Hirsch-Kreinsen(2016) 참조, 필자 작성.

어나 새로운 지식과 숙련이 필요했기 때문에 인적자본에 투자가 이루어졌다. 기술, 조직, 사람이 같이 변화한 것이다.

2. 인적경쟁력 강화 방안

한국의 완성차 직접 생산직의 인적경쟁력을 강화하기 위한 전체적인 콘셉트는 기술과 조직의 혁신 속에서 노동자의 숙련이 향상되는 방안을 세우는 것이다. 기술과 조직의 혁신 없이는 노동자의 숙련에도 변화가 일어나지 않기 때문이다. 여기서 숙련향상은 노동내용의 질적 개선, 즉 노동의 총체성(구상과 실행의 결합)을 지향하는 것이며, 이를 통해 노동소외를 없애고 직무만족도(노동의 인간화)와 생산성 향상을 동시에 추구하는 것이다. 그렇지 않으면 노동자의 참여는 기대할 수 없으며, 결국 그들이 갖고 있는 경험적 노하우를 활용하지 못함으로써 전체 조직역량도 발전하지 못한다.

가. 기술혁신

먼저 생산과정의 기술혁신에 대한 노사의 비전 공유가 중요하다. 지금까지 기술혁신에 대한 노사의 관점은 충돌했다. 노조는 기술을 노동 대체

및 통제 수단으로 여겼고, 회사는 생산성 및 품질향상 수단으로만 보는 경향이 강했다. 앞 절에서 언급했던 품질검사 시스템인 '하이비스'의 도입을 둘러싼 노사의 갈등이 이를 상징적으로 잘 보여준다.

기술은 노동에 대해 이중성을 갖고 있다. 즉, 기회요소와 위험요소가 동시에 내재되어 있다. 그런데 한쪽(사측)에서는 기회요소(품질/생산성)만을 보고, 다른 쪽(노측)에서는 위험요소(노동대체/노동통제)만을 보게 되면 대립적 관계가 형성되고 기술혁신이 어려워진다. 기술의 이중성 중 어느 것이 현실로 나타나느냐는 기술이 결정하는 것이 아니라 사람이 결정하는 것이며, 따라서 기술도입에 대한 찬반이 아니라 어떻게 기술을 활용할지, 즉 기술활용방식에 대해 논의하는 것이 필요하다. 이는 한국 완성차의 저숙련 체제를 개선하기 위해 중요한 문제다.

지금의 저숙련 체제는 컨베이어 시스템에 의한 결과다. 짧은 택타임(현재 평균 약 1.5분) 안에 단순작업을 지속적으로 반복해야 하는 시스템이다. 이러한 기술적 제약으로 직무내용의 질적 변화가 일어나기 힘들고, 동료 간 소통이나 상호 협력도 어렵다. 로테이션이 대안으로 얘기되기도 하지만 똑같은 단순반복작업의 순환은 작업자들에게 별다른 메리트를 주지 못한다. 현장에서 로테이션이 과거보다도 줄어들고 있음은 이를 말해준다.

이러한 이유로 과거 컨베이어 방식에서 탈피한 스웨덴의 볼보 우데발라 공장의 그룹작업이 대안적 모델로 조명을 받기도 했다. 그러나 1992년 회사의 경영악화로 공장이 폐쇄되면서 더 이상 논의되지 않는다.[32] 최근에는 독일의 아우디가 디지털 기술을 활용해 새로운 조립시스템을 개발하여 스포츠 카와 헝가리 전기모터 공장 등 일부 라인에 적용, 시험 중이다. 이 모델 역시 컨베이어 시스템을 없애고 유연성을 높이는 데 주안점을 둔다. 컨베이어 라인 대신 무인 운반시스템과 협동 로봇 등을 활용하여 200여 개의 독립된 조립 스테이션을 구축하고 택타임은 최대 5분까지 주어진다. 실험결과는 20%의 생산성이 향상된 것으로 보고되지만 아직

32) 우데발라 공장의 그룹작업은 컨베이어 시스템에서 벗어나 하나의 제품을 그룹 단위로 2~4시간의 택타임를 갖고 완성하는 방식으로 테일러식 분업과는 완전히 구별된다.

양산체제로 일반화될 수 있을지는 미지수다.[33]

이렇게 컨베이어 시스템의 대안을 찾으려는 노력은 지속되고 있다. 그만큼 저숙련 체제 속에서 노동소외와 직무에 만족을 느끼지 못하기 때문이다. 그러나 '경제성' 측면에서 아직 이를 대신할 대안을 찾기 힘들다. 따라서 컨베이어 체제를 대신하는 새로운 대안은 중장기적 과제로 남기고 일단은 이 체제 내에서 다음과 같은 개선 방향을 논의하는 것이 필요해 보인다.

먼저 노사는 서로 윈윈게임을 할 수 있는 기술활용방식의 비전을 공유하는 것이 중요하다. 지금처럼 기술에 대한 대립적 시각이 지속되면 회사로서는 생산성 향상의 기회를, 노동자는 노동의 인간화의 기회를 놓치게 된다. 여기서 다음과 같은 품질관리 매니저의 말은 중요한 시사점을 제공한다.

"품질문제는 작업성과 관련이 있다." (품질관리 책임매니저)

이 지적은 노동조건이 개선되면 생산성과 품질이 향상될 수 있다는 것을 말해주는 것으로, 노사가 공유해야 할 기술활용방식이 어떤 방향이어야 하는지를 시사해 준다. 힘들고 어려운 일, 단순반복작업은 기계로 대체하고 사람은 품질이나 프로세스 개선 등 좀 더 흥미롭고 창의적인 일에 몰두한다는 콘셉트가 필요하다. 실제로 자동화 정도가 높은 가공이나 차체공장에서 수작업이 지배적인 조립공장보다 노동내용의 질적 향상이나 자율적 그룹작업의 도입 가능성이 더 높게 나타난다(Kurz, 1999; Kuhlmann u.a., 2004). 신기술의 활용으로 생산성과 노동의 인간화를 결합할 여지가 많다는 것을 보여준다. 이는 점점 더 심화되는 고령사회에 대비하기 위해서도 필요하다. 고령자들도 생산성을 떨어트리지 않고 일하기 위해서는 작업부하가 적어야 한다.

이러한 비전을 공유하면서 노사는 인체공학적 개선을 위한 기술혁신을 꾸준히 펼쳐나가고 생산성 향상으로 이어지도록 한다. 이를 위해서는 직무교육이 활성화되지 않으면 안 된다. 예컨대 자동화가 된다 해도 고장이

33) https://logistik-aktuell.com/2017/03/09/modulare-fertigung-bei-audi/ (2021. 10. 9. 접속)

잦으면 사람보다 생산성이 떨어진다. 따라서 작업자는 유지보수 역량을 키워 숙련의 수준을 높여야 한다. 또한 자동화로 여유 인력이 생기면 다른 직무로 전환하는 교육도 필요하다. 기능적 유연성이 필요한 것인데, 그렇지 않으면 기술혁신이 실업을 발생시키게 된다. 교육·훈련을 통한 직무의 유연한 이동성은 전환기에 유력한 고용안정 수단이 된다.

물론 기술혁신으로 힘들고 지루한 작업을 최대한 줄여나가야겠지만 컨베이버 시스템이 존재하는 한 단순반복적 수작업은 조립 노동의 지배적인 형태로 남아 있게 될 것이다. 여기서는 엄격한 시·공간적 종속성으로 직무의 질적 변화에 한계가 있다. 그러므로 한편으로는 기술혁신을 통해 인체공학적 개선을 계속 추진해 나가면서 다른 한편으로는 세밀히 분업화된 직무구조를 가능한 한 완화하여 최대한 간접 및 관리기능을 직접작업그룹에 이전시키는 직무확충(Job Enrichment) 방안을 강구할 필요가 있다. 기술적 제약을 조직혁신으로 풀어보자는 것이다.

나. 조직혁신

컨베이어 시스템과 자동화 시스템에서 일하는 노동의 형태와 숙련에는 큰 차이가 있듯이, 기술은 작업의 행위와 내용에 일정한 제약을 준다. 그러나 기술결정론에 빠지지 않는다면 그 제약 속에서도 조직적 혁신을 통해 숙련의 변화 가능성을 찾아볼 수 있다. 컨베이어 시스템에도 '그룹작업'을 적용한 린생산방식의 교훈은 여기에 있다.

현대차 관리자들은 미래차 전환을 위해 품질을 강조하면서 작업자의 '마음가짐'이 가장 중요하다고 지적한다. 마음가짐이 안 돼 있어 품질문제가 계속 발생한다는 것이다.

> "근로자들이 예를 들어서 뉴스에 품질문제, 카시트에 주름이 졌어요. 이렇게 기사 난단 말이죠. 가슴이 콩당콩당거리느냐? 아무 생각 없거든요.." (생산운영 책임매니저)

> "기술력 이런 것도 중요하지만 그것보다는 아무래도 마음가짐, 품질이면 품질에 대한 마음가짐 이런 게 더 중요하다고 생각돼요." (생산관리 책임매니저)

작업자의 '마음가짐'을 아무리 강조해도 그 '마음'이 생기지 않는 것은 구조적인 문제이기 때문이다. 엄격한 시·공간적 제약 속에서 단순작업을 반복하는 구조는 노동소외를 낳고, 이는 자신이 만드는 제품에 전혀 '애정'을 갖지 않게 만든다. 따라서 노동소외를 가져오는 엄격한 분업구조를 완화하고 참여를 이끌어내는 조직적 혁신이 요구되는 것이다.

1990년대 린생산방식의 논의 속에서 그룹작업이 많은 관심을 끌었던 것은 이 때문이다. 이 방식의 핵심은 실제 부가가치를 생산하는 직접작업을 중심으로 공장을 운영하며, 품질, 보전 등 간접작업은 물론 프로세스 개선, 작업의 분배 및 인력투입 등 관리업무도 최대한 직접작업그룹에 이양한다는 콘셉트에 있다. 여기서 작업자들이 조직에 기여하는 다기능적 역량은 직능체제를 통해 인정되고 보상된다. 직접 작업자의 경험적 지식을 인정하고 활용하면서 노동의 소외를 줄이고 조직의 성과를 높이는 방식이라 할 수 있다.

현대차도 도요타와 유사하게 생산직은 '파트'와 '그룹'이라는 명칭의 그룹으로 조직되어 있다. 또한 <기술기사보-기술기사-기술주임-기술선임-기술수석>으로 구성된 직능체계도 있다. 그러나 이러한 그룹조직과 직능체제는 현대차에서 별다른 기능을 하지 못한다. 직능체계의 승급에 작업자들은 별 관심이 없고, 승급은 근속연수에 따라 자동으로 이루어진다. 아무도 직급에 따른 능력을 인정하지 않는다. 직급별로 2만 원에서 11만 원까지 각 단계마다 2만~3만 원의 차이가 나는 직급수당이 있지만 숙련향상을 위한 동기부여가 전혀 되지 못한다.

이러한 현상은 현대차의 그룹작업이 파트와 그룹으로 나누어져 있을 뿐 작업방식과 내용은 테일러식의 분업구조와 유사하기 때문이다. 단순반복작업이 이루어지는 곳에서는 별다른 숙련이 필요 없다. 그렇기 때문에 능력의 차이도 나지 않고 숙련향상의 동기도 생기지 않는다. 직능체제가 작동하지 않는 이유다.

도요타의 그룹작업은 테일러식 분업구조를 완화하는 조직적 혁신의 일환이다. 간접 및 관리기능을 직접 작업그룹에 이양하여 노동내용의 질적 확대와 간접 및 관리 비용을 줄여 조직의 효율성을 높이는 데 목적이 있으나, 현대차의 그룹작업은 이러한 역할을 하지 못한다. 오히려 품질문제

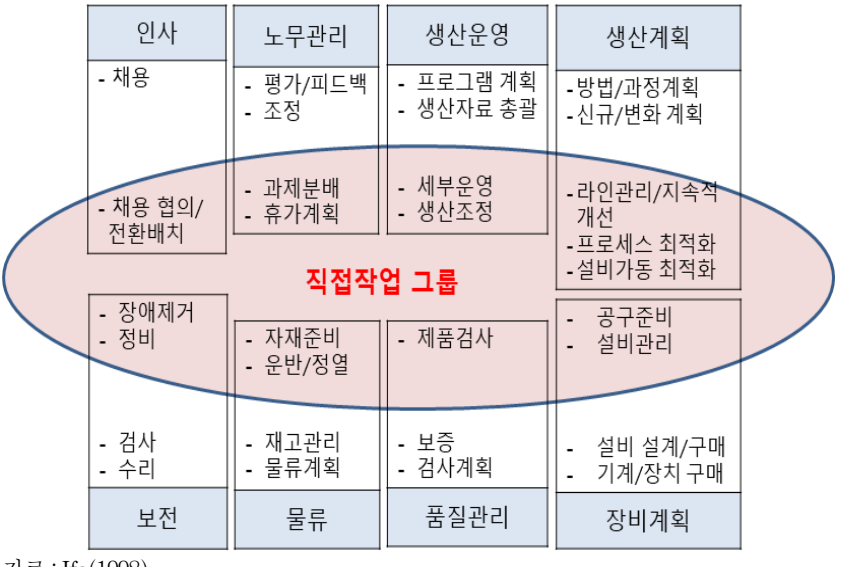
를 잡기 위해 키퍼 공정을 따로 만드는 등 간접기능이 비대해지는 역효과를 낳았다. 이를 통해 불량률은 감소되지만 생산성은 떨어지는 모순이 발생한다. 또한 그룹작업의 장점인 로테이션과 분임조 활동도 약화되었다. 그룹작업을 테일러식대로 운영해 노동자들이 작업에 흥미를 잃었기 때문이다.

산업전환과 함께 직접직으로의 기능통합은 앞으로 더 많이 요구될 것으로 보인다. 자동화와 디지털화로 모든 프로세스가 연결되면서 어느 한 부분의 작은 오류도 전체 시스템을 마비시킬 수 있다. 그러므로 현장에서의 신속한 개입이 없으면 엄청난 피해를 입게 된다. 이를 막기 위해서는 장비의 유지보수 역량을 직접 생산직이 갖추고 있는 것이 유리하다. 고도의 기술시스템은 작업자의 숙련을 불필요하게 만드는 것이 아니라 오히려 더 높은 숙련을 요구한다.

그래도 현대차가 파트와 그룹으로 구조화된 그룹작업의 형태와 직능체제를 갖고 있다는 것은 커다란 장점이다. 이제 이 직접작업그룹에 보전, 품질, 물류 등 간접기능의 업무와 작업설계 및 분배, 인력투입, 공정개선 등 관리/계획 기능을 가능한 한 많이 통합하여 작업내용을 풍부하게 만드는 것이 필요하다. 이렇게 되면 숙련의 내용이 질적으로 달라지면서 숙련의 의미와 차이가 인정되고 직능체계가 기능하게 된다. 동시에 학습 동기가 생기고 직무만족도가 높아진다. 노동심리학자 Herzberg(1959)는 일찍이 노동의 동기는 물질적 보상이나 노동조건이 아니라 직무의 내용에서 발생한다고 보았다. Baethge-Kinsky/Tullius(2004)의 연구 결과도 이를 입증한다. 학습을 유발하는 도전적인 직무 내용이 임금이나 근무환경보다 노동만족도에 미치는 영향이 훨씬 더 큰 것으로 나타났다.

전체적으로 조직혁신의 콘셉트는 '기능통합적 그룹작업'을 통해 직무의 흥미를 높여 학습과 숙련 개발의 동기를 유발하는 데 있다. [그림 3-4]는 독일의 한 부품회사가 설계한 그룹작업의 콘셉트이다. 지금까지 언급한 기능통합적 그룹작업의 형태를 선명하게 보여준다. 물론 기술적 제약과 직무의 특성에 따라 직무통합의 정도는 부서나 공정별로 다르게 나타날 것이다. 또한 이러한 기능통합적 그룹작업은 단기적으로 이루어지지 않는다. 변화의 갈등과 리스크를 줄이기 위해 가장 통합하기 쉬운 기능부터

〔그림 3-4〕 기능통합적 그룹작업의 예



자료 : Ifa(1998).

시작하면서 중·장기적 로드맵을 그려야 할 것이다.

다. 숙련혁신

직접 생산직의 저숙련 체제는 현재의 기술 및 조직의 형태로는 개선되기 어렵다. 따라서 신기술을 활용한 인체공학적 공정개선과 테일러식 분업구조를 완화하는 기능통합적 그룹작업의 필요성을 개진했다. 생산성과 직무만족도를 높이기 위해 단순반복작업에서 벗어나 직접과 간접 및 관리 영역의 통합적 직무수행 능력을 키운다는 콘셉트이다. 이러한 숙련의 혁신을 위해서는 노사의 의식과 역할에 변화가 필요하다,

먼저, 회사는 과거로 회귀하려는 경향을 경계해야 한다. 작업자들의 근무태도나 품질의식에 불만이 많은 관리자들은 상벌이나 조·반장의 권한을 다시 강화하는 것이 필요하다고 생각하는 경우가 많다. 다음과 같은 현대차 관리자들의 생각이 이를 대변한다.

“실수를 했을 때는 페널티라든지 뭔가 해야 되는 게 정상이지 않나. 그런데

우리는 페널티 주고 하는 여건이 안 되기 때문에….” (품질부서 책임매니저)

“문제는 품질문제 유발로 징계를 해도 크게 할 수 없고 견책이나 경고 정도인데, 견책이랑 경고라는 징계는 현장 작업자들에게 크게 와닿지는 않는다.” (생산관리 책임매니저)

“가장 중요한 건 현장관리자가 어느 정도 활동해 줘야 품질이나 생산성이 올라간다고 생각하는데, 현장관리자가 제 역할을 못 한다…. 현장관리자들이 제대로 활동하려면 회사 차원에서 뭔가를 해줘야 하지 않을까 생각한다. 인센티브 강화도 있겠지만 권한을 많이 주면 가능하겠다. 대의원들과의 충돌이 있을 수도 있지만….” (생산운영 책임매니저)

이러한 권위주의적 해결방식은 현재의 노사관계로는 가능하지도, 바람직하지도 않다. 회사는 통제의 방식을 ‘꿈꿀’ 것이 아니라 작업자의 숙련혁신을 통해 직무만족도를 높이고 자발적 참여를 이끌어내는 방안을 강구해야 한다. 그렇기 때문에 앞서 논의한 기술과 조직혁신이 요구되는 것이며, 여기서 관리자의 새로운 역할이 필요해진다.

기능통합적 그룹작업은 생산관리나 생산기술 등 전문부서와의 소통과 지원을 필요로 한다. 현장의 그룹과 전문부서가 협력하여 실제 현장에서 필요한 숙련이 무엇인지 조사하고, 이를 토대로 교육·훈련프로그램을 만들어 시행하며, 이는 다시 노사 공동의 평가를 통해 개선하는 과정을 거친다. 이러한 현장의 그룹과 전문부서의 협력과 숙련화 과정은 일시적으로 끝나는 것이 아니라 지속적으로 이루어진다. 현장과 전문부서 간 학습과정을 활성화하여 상호 경험과 지식의 교류를 통해 조직역량을 키우는 것이다.

이러한 현장과 전문부서의 연계를 긴밀하고 생산적으로 만드는 일은 파트장과 그룹장의 새로운 도전적 과제가 될 것이다. 숙련혁신을 위해 필요한 정보 요청 및 현장의 목소리 전달, 요구되는 교육 주제 및 내용 분석, 숙련화 과정 지원, 전문부서와의 공동 세미나 개최, 부서 간 이해관계 조정 등 현장감독자는 더 많은 전문성이 요구되는 ‘코디네이터’ 역할을 수행해야 한다.

노조는 ‘보호자’의 역할에 머물지 말고 ‘설계자’의 역할을 강화해야 한다. 전통적으로 노조는 임금, 고용, 노동조건 등 노동 보호적 측면에 정책

적 주안점을 두었다. 그러나 산업전환의 시기에는 기술과 조직적 혁신 과정에 참여하여 그 과정을 같이 설계하는 것이 중요하다. 그렇지 않으면 혁신은 효율성 위주로 가게 돼 노동의 인간화와는 거리가 멀게 된다. 미래의 공동설계자로서 노조의 참여가 중요한 이유다.

그런데 여기서 무엇보다 중요한 것은 작업장 노사관계다. 한국의 완성차 노사관계는 회사별로 정도의 차이는 있으나 분권화가 높다는 점이 특징이다. 특히 생산과 작업조직 관련 교섭은 대부분 대의원 중심의 작업장 노사관계에서 결정된다. 현대차의 경우 차종과 물량을 분배하는 것은 지부 교섭에서 이루어지지만 작업속도, 맨아워(작업공수 및 인원), 모듈, 외주화, 설비 및 공장 레이아웃, 인원 배치, 잔업, 특근 등 주요사안은 거의 작업장 노사가 결정한다. 따라서 기술과 조직혁신은 작업장 노사관계를 떠나 생각할 수가 없다. 작업장 노사관계는 신차 투입 시 교섭 기간이 보통 4~6개월이나 걸릴 정도로 대립적이며, 앞서 '하이비스' 건에서 본 바와 같이 대의원들은 회사의 합리화 정책에 대한 불신과 반감이 높다. 작업장 혁신이 어려운 이유다.

그러나 작업장 노사관계가 변화되지 않으면 현재의 생산직 저숙련 체제와 노동소외는 지속될 것이다. 노조와 대의원들이 깊이 고민해야 할 문제이며, 보호적 측면에만 머물러 있어서는 안 되는 이유다. 기술 및 조직혁신을 통한 노동자의 숙련향상에 적극 참여해야 한다. 작업의 내용과 숙련향상은 노동 동기와 직무만족의 핵심적 요소다. 따라서 이 과정에 참여하지 않는 것은 노동의 인간화를 포기하는 일이다. 작업장 노사관계의 변화가 없으면 회사의 보수적 경향은 더욱 강해질 것이다. 혁신이 이루어지지 않으면 통제의 방식으로 생산성과 경쟁력을 확보하려고 할 것이기 때문이다. 노동자의 숙련혁신을 통해 경쟁력과 노동의 인간화를 동시에 실현하는 노조와 대의원의 '참여적 합리화' 전략이 요구된다.

제5절 소 결

지금까지 우리는 한국 완성차의 직접 생산직의 인적경쟁력의 문제와 강화방안에 대해 현대차를 중심으로 살펴보았다. 독일은 높은 임금, 짧은 노동시간에도 불구하고 인적경쟁력을 바탕으로 2000년대 들어 세 개의 완성차 공장을 유치하여 13,000개 가까이 일자리를 창출했다. 최근에는 미래차로의 산업전환이 늦다는 비판이 대두되면서, 직업교육과 직무향상 교육 등 인적자본 투자가 활발하게 이루어지고 있다. 새로운 기술과 조직 변화에 대응하기 위해서다.

이에 비해 현대차는 대량생산방식의 저숙련 체제를 그대로 유지하고 있다. 전기차 전용생산으로 전환한 12라인에서도 별다른 교육·훈련이 없었다. 전기차 전환과 함께 전 종업원을 대상으로 총 13,000여 일의 교육·훈련에 투자한 독일 폭스바겐의 츠빅카우 공장과 대조된다. 과연 현대차의 저숙련 체제가 앞으로도 지속가능할까? 크게 두 개의 문제가 있다.

하나는 저숙련 체제에서 나오는 노동소외의 문제다. 단순반복작업으로 노동의 가치와 흥미를 잃은 노동자들은 '도구주의적' 노동의식을 갖게 된다. 임금투쟁이 노동운동의 중심에 서고 대립적 노사관계는 계속될 것이다. 이러한 체제 속에서는 회사가 바라는 품질의식 내지 '마음가짐'이 생기지 않는다. 숙련체제에 변화가 필요한 이유다.

두 번째 문제는 미래차와 디지털화 등 산업전환에 대응하는 데 기존의 대량생산방식은 비효율적이라는 점이다. 부가가치가 높은 다양한 제품과 공정의 복잡성이 증가하면서 숙련의 중요성이 높아졌고, 특히 모든 공정이 기술적으로 연결되면서 현장에서의 빠른 개입이 중요해졌다. 조그만 기계의 결함이나 작업자의 실수가 전체 시스템을 마비시킬 수 있기 때문이다. 간접기능과 직접기능이 엄격히 분리된 대량생산방식은 이에 대처하기 어렵다. 간접기능과 관리기능이 직접 작업자에 이전되어 문제 발생 시 현장에서 즉시 조치할 수 있는 역량을 갖추는 것이 필요하다. 이렇게

산업전환과 함께 직접 생산직의 숙련은 더욱 중요해지고 있다.

또한 생산 부문은 기존의 완성차가 구글, 애플, 아마존 등 새로운 경쟁자인 '테크(Tech) 기업'들에 대해 갖는 경쟁우위 요소이기도 하다. 최근 애플이 보여준 것처럼 테크 기업들은 IT 산업의 특성인 위탁생산 전략을 갖고 있으나 이는 자동차산업의 특성상 쉽지 않다.[34] IT 제품은 부품 간 기능이 독립된 '모듈형' 특성이 강해 위탁생산이 용이하지만, 자동차는 부품 간 기능적 연결성이 강한 '통합형'으로 연구·개발과 생산의 긴밀한 협력과 피드백이 매우 중요하다. 지금까지 연구·개발과 생산 부문의 상호 협력과 피드백은 제품혁신에 크게 기여해 왔으며, 이 조직역량이 테크 기업에 대해 기존의 완성차가 보유한 경쟁우위 요소로서 앞으로 더욱 강화해 나갈 필요가 있다.

이러한 관점에서 우리는 직접 생산직의 인적경쟁력, 즉 숙련향상 방안에 대해 논의했다. 숙련향상은 노동내용의 질적 변화를 의미하는 것으로, 좀 더 풍부하고 도전적인 직무로 업그레이드되는 것을 의미한다. 그래야 노동의 동기와 직무만족도가 높아져 합리화 과정에 참여가 이루어지고, 이를 통해 개인의 역량이 조직의 역량으로 흡수된다.

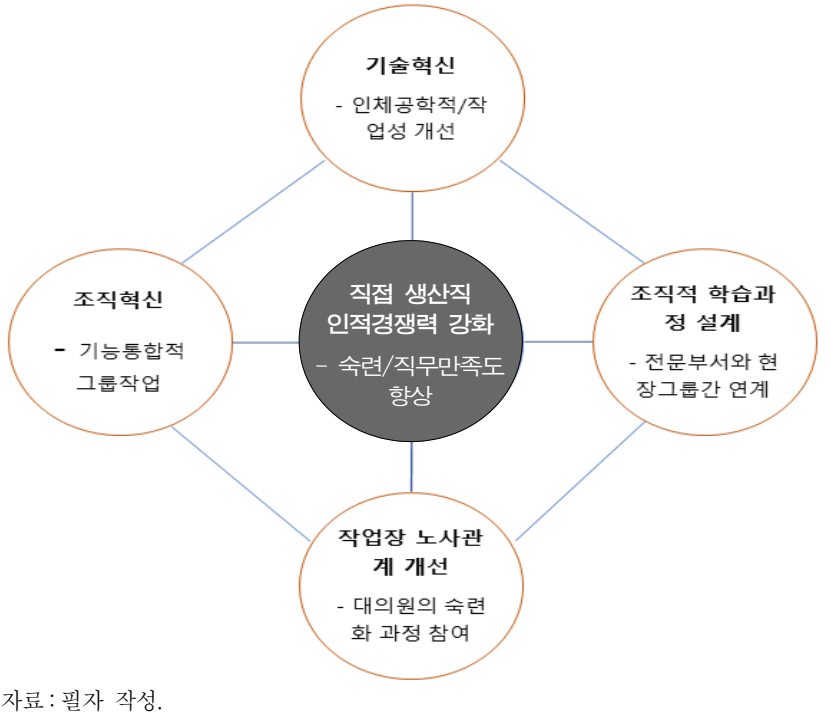
그런데 작업장은 '기술-조직-사람'의 결합체인 사회기술적 시스템이다. 이는 숙련은 독립적으로 형성되는 것이 아니라 기술과 조직의 상호작용 속에서 형성된다는 것을 말해준다. 이러한 관점에서 우리는 작업성을 개선하여 생산성과 품질향상을 꾀하는 인체공학적 기술혁신과 엄격한 분업구조를 완화하고 직접기능과 간접기능 및 관리기능을 최대한 포괄하는 기능통합적 그룹작업의 필요성을 강조했다. 이렇게 되면 숙련의 의미가 되살아나고 형식적으로만 놓여 있던 '직능체계'가 작동돼 숙련화의 동기가 높아질 수 있다.

이를 위해서는 작업장 노사관계가 변화되어야 한다. 회사는 권위주의적 방식에 대한 '향수'를 버리고 현장의 그룹(파트/그룹)과 회사의 전문부서(생산기술/생산관리 등)의 협력과 상호 학습과정을 체계화하며, 현장감

34) 소량의 경우는 모르지만 양산으로 넘어가면 자동차의 위탁생산은 제품 아키텍처의 특성상 어려울 것이라고 내다보는 전문가들도 많다. 미치아키(2019)는 이런 문제로 결국 수직적 통합이 다시 강화될 수 있다는 견해를 보인다.

독자(파트장/그룹장)는 이 과정을 설계하고 활성화하는 새로운 역할을 찾아야 할 것이다. 현장의 대의원은 이러한 학습과 숙련화가 노동자의 흥미와 직무만족도를 높여준다는 사실을 인식하고 인적경쟁력 강화과정에 적극 참여, 그 과정을 같이 설계해 나가는 것이 필요하다. 그렇지 않으면 노동소외는 지속되고, 노동의 인간화와는 거리가 먼 도구주의적 노동의식에 매몰되기 쉽다.

〔그림 3-5〕 완성차 직접생산직의 인적경쟁력 강화 방안



자료 : 필자 작성.

제 4 장
자동차산업 1차 협력업체의 인적경쟁력 사례 분석

제1절 문제제기 및 분석틀

1. 문제제기

우리나라 자동차산업은 세계적으로 유례를 찾기 어려울 정도로 괄목할 만한 성장궤적을 그려 왔다. 1975년 최초의 국내 고유모델 양산을 시작한 이래 불과 30년 만에 세계 5위 자동차 생산국에 진입했으며, 2020년 세계 자동차 생산량 100대 중 4.5대가 국내생산 차량일 정도로 글로벌 생산시장에서 높은 점유율을 차지하고 있다.[35] 그러나 그동안 자동차산업의 성장과 성공, 변화를 둘러싼 담론지형에서 부품산업은 그 가치와 역할을 제대로 조명 받지 못했다. 소재에서 완제품으로 이어지는 일련의 제품생산 과정 특성상 부품기업은 그 출발부터 고객사인 원청 완성사의 하위에 놓일 수밖에 없으며, 극소수 완성차기업의 독과점적 시장지위가 빚어내는 우리나라 자동차산업 특유의 가치사슬구조 속에서 부품기업들이 독립적이고 자율적으로 경쟁력을 키워가는 것을 상상하기란 쉽지 않은 일이기 때문이다.

---

35) 한국자동차산업협회(KAMA) 보도자료, 「2020년 한국 자동차 생산 5년 만에 5위 탈환」, 2021. 2. 9.

그럼에도 불구하고 자동차산업의 성장과 성공을 짚어봄에 있어 결코 간과해선 안 될 것이 바로 부품산업의 역할이다. 자동차산업은 후방연관 관계가 매우 강한 종합산업으로서 고품질의 소재와 부품을 적시적기에 조달받는지 여부가 완성차 생산의 질과 양을 좌우한다. 완성차 자신의 역량과 경쟁력이 아무리 뛰어나다고 한들 그것을 뒷받침할 수 있는 부품산업의 역할과 노력이 담보되지 않는다면 자동차산업의 성장 또한 쉽게 달성되기 어렵다. 그뿐만 아니라 산업・업종 및 노동시장 측면에서 보더라도 자동차부품산업은 국내 자동차부문 전체 사업체 중 98.3%, 종사자 수 중 73.2%를 차지할 정도로 매우 중요한 위치에 놓여 있다.[36] 따라서 부품산업을 배제한 채 자동차산업을 논하게 된다면 그 결과는 단편적이고 협소한 이해에 그칠 공산이 크다.

이 장은 그동안 우리나라 자동차산업의 성장을 가능케 했던 부품산업 고유의 역량과 경쟁력 요소가 무엇인지 밝히는 것을 목적으로 한다. 이와 관련해서 이 글에서는 크게 두 가지 연구질문에 천착하고 있다. 첫째, 우리나라 자동차부품기업들은 원청 완성사와 구분되는 고유한 조직역량(organizational capabilities)을 갖고 있는가 하는 점이다. 소위 현대차 생산방식으로 일컬어지는 우리나라 자동차산업의 조직역량은 기술-엔지니어 중심의 숙련절약형 생산방식과 시스템합리화 전략을 특징으로 한다(김영, 2015; 박태주, 2014; 백두주・조형제, 2009; 조형제, 2008). 그렇다면 자동차산업을 뒷받침해 왔던 부품산업의 조직역량이란 과연 무엇일까? 부품산업의 조직역량은 구체적으로 어떤 요소와 내용들을 특징으로 하는지, 완성차와 구분되는 나름의 독자적이고 고유한 조직역량을 보유하고 있는지에 대해 상세히 살펴보고자 한다.

둘째, 자동차부품산업의 조직역량에 영향을 미치는 요인은 무엇인가 하는 점이다. 완성차 부문의 조직역량, 특히 고도의 기능적・수량적 유연성과 이에 기반한 저숙련체제는 주로 노사의 상호불신과 대립적 노사관

36) 통계청, 「광업제조업조사」, 2019. 2019년 기준 자동차업종 사업체 4,514개 중 4,439개가 부품업체이며, 33만 6,000여 명의 종사자 가운데 24만 6,000여 명이 부품산업에 종사하고 있다. 여기서 부품업체란 한국표준산업분류상 '자동차 차체 및 트레일러 제조업', '자동차 신품 부품 제조업'을 뜻한다.

계로부터 비롯된 것으로 지적되고 있다(김영, 2015; 박태주, 2014; 백두주・조형제, 2009; 조형제, 2008). 그러나 가치사슬구조의 제약으로부터 자유로울 수 없는 부품산업의 경우에는 작업장 차원에서 작동하는 대립적 노사관계와 노사 간의 상호작용 못지않게 부품사 자본의 (궁극적으로는 가치사슬구조에서 비롯된) 노동수요 또한 조직역량에 영향을 미치는 핵심요인으로 작용한다(이승봉, 2019). 이 글에서는 실제 우리나라 자동차부품산업의 조직역량이 어떤 요인과 배경 위에서 형성됐는지를 살펴보는 것과 함께 미래차 전환기 자동차부품산업의 경쟁력 강화 방안 및 조직역량 변화 가능성에 대해 타진해 보고자 한다.

한편 이 장에서는 우리나라 자동차부품산업의 조직역량을 짚어봄에 있어 완성사와 직접 거래관계를 맺고 있는 1차 협력업체(1차밴더)를 분석대상으로 삼고자 한다. 1차 협력업체는 완성사와 2차밴더 이하 부품사를 연계하는 가교인 동시에 하위밴더들에 비해 고유의 기술이나 지불능력, 조직운영 역량을 보유하고 있을 가능성이 더욱 높으며, 이로 인해 부품업종 내에서 차지하는 역할과 영향력 또한 다른 하위밴더들에 비해 훨씬 더 높다. 따라서 완성사와 구분되는 부품산업 고유의 특징을 살펴봄에 있어서는 부품산업 내 다른 어떤 부문보다 1차 협력업체가 가장 적합한 분석대상이라고 말할 수 있다.

나아가 이 글에서는 1차 협력업체 내에서도 생산기능직 부문을 분석하는 데에 초점을 맞추고자 한다. 2019년 기준 우리나라 자동차부품산업 임금노동자의 58.9%는 생산기능직(기능직・기계조작・조립직)으로, 업종 내 단위직업군 가운데 가장 큰 비중을 차지하고 있다(홍석범 외, 2020). 그러나 이들이 구체적으로 어떻게 업무를 수행하고 있으며, 어떻게 조직의 성과산출 과정에 기여하고 있는지에 대해서는 그동안 충분히 알려진 바가 없다. 이 글에서는 부품산업 생산기능직 부문의 노동과정을 살펴봄으로써 종래 완성차 사례에서 확인되는 기술-엔지니어 중심의 숙련절약형 생산방식과 생산기능직의 주변부화가 부품산업 내에서도 공통적으로 적용되는 현상인지, 혹은 완성차와는 구분되는 부품산업만의 독특한 작업장 질서가 존재하는지를 검토하고자 한다.

2. 분석틀

우리나라 자동차산업 1차 협력업체의 인적경쟁력을 살펴보기 위한 분석틀로서 이 글에서는 조직역량(organizational capabilities) 개념을 활용하고자 한다. Chandler(1992)가 현대적 자본집약 산업의 발전과정을 '규모의 경제'와 '범위의 경제'의 조직화 과정으로 요약하면서 강조했듯이, 원료 투입에서부터 최종 소비자에게까지 이르는 일련의 기업활동 과정은 여러 세심한 조정들을 필요로 하며 이는 지식, 숙련, 경험, 팀워크 등 조직화된 인간의 역량에 필수적으로 의존한다. Spanos and Prastacos(2004) 또한 기업의 행동능력은 기존의 지식, 그리고 그것을 창출하고 활용하는 인간 행위자에 기반하며, 조직역량은 지식과 인간이 구체적인 현실의 행위공간 내에서 특정한 방식으로 결합함으로써 만들어진다고 지적했다. 즉 기업경쟁력의 궁극적인 주체는 곧 조직된 인간이며 어떤 조직역량도 인적 요소를 결여하고서는 이해될 수 없다는 점이다.

자원기반 접근과 진화경제학을 주된 바탕으로 삼고 있는 조직역량(organizational capabilities) 접근은 기업의 경쟁우위와 생존, 성장을 분석함에 있어 환경적·기술적 요소만이 아니라 인적·사회적 요소의 중요성을 강조한다. 아울러 요소경쟁력 중심의 정적인 접근 혹은 환경제약 중심의 구조적 접근만이 아닌, 기업을 구성하는 각각의 자원-요소들 간의 관계와 역동적인 상호작용을 강조하는 행위자 중심적이고 동적인 접근을 꾀하고 있기도 하다. 그뿐만 아니라 조직역량은 기업 조직과 그 구성요소들을 주된 분석대상으로 삼음으로써 구체적인 행위자의 구체적인 경쟁력 사례를 분석하는 데에 상당히 유용한 분석틀을 제공한다. 따라서 산업·업종 중심의 또는 직종 중심의 거시적·추상적·일반적인 분석-담론들에 비해 보다 구체적이고 실천적인 시사점을 도출해낼 수 있다.

이 글에서는 앞서 제2장에서 살펴본 조직역량 개념을 바탕으로 우리나라 자동차산업 1차 협력업체의 인적경쟁력을 국지적 역량(local capabilities), 구조적 역량(structural capabilities), 동태적 역량(dynamic capabilities) 등 세 가지 개념도구를 통해 분석하고자 한다.[37] 첫째, '국지적 역량'이란 조직의 성과산출이나 효과적인 과업활동에 기여하는 기업의 개별적인 자

원 요소들 그 자체의 역량, 즉 요소경쟁력을 의미한다. 생산기능직 부문을 주된 분석대상으로 삼고 있는 이 글에서는 기업의 자원 요소 가운데서도 특히 생산기능직 부문의 인적자원 및 그것의 형성과 관리에 초점을 두고자 하는데 구체적으로 각 부품기업의 직무내용과 직무난이도, 기술 및 설비유형, 교육훈련제도(역량형성), 보상·평가·승진제도(역량관리) 등 작업자 개개인의 숙련수준과 활용실태에 대해 살펴보고자 한다.

둘째, '구조적 역량'이란 기업이 보유한 개개의 자원을 효율적이고 효과적인 방식으로 활용하고 운영하는 데서 오는 운영경쟁력의 일환으로서 각각의 자원 요소들이 수직적·수평적으로 배치·연계·통합된 상태, 즉 제도화된 기업구조를 뜻한다. 이 글에서는 생산부서의 기능적 분업구조(부서 내 분업구조, 작업조직의 개방성 등) 및 작업장 고용관계(고용관행, 수량적 유연성 등)를 중심으로 부품기업 생산기능직 부문의 구조적 역량을 살펴보고자 한다.

셋째, '동태적 역량'이란 각각의 자원 요소들 간에 이뤄지는 공식적·제도적 혹은 비공식적·자율적 성격의 동태적 상호작용으로서 구조적 역량과 구분되는 운영경쟁력의 또 다른 한 종류다. 이 글에서는 작업장 내에서의 지식 및 경험 공유(작업조직 내 동료들 간의 의사소통, 생산부서와 유관부서 간의 의사소통 등), 작업장 개선과 혁신, 연구개발 활동, 작업장 노사관계를 중심으로 부품기업의 동태적 역량을 살펴보고자 한다.[38]

한편 이 글에서는 부품기업의 국지적 역량, 구조적 역량, 동태적 역량이 형성되고 전개되는 데에 영향을 미칠 것으로 예상되는 조직 안팎의 환

---

37) 조직역량의 개념, 특징, 유형, 토대 등에 대해서는 제2장에서 상세히 정리하고 있다.

38) 동태적 역량 중에서도 가장 중요하게 짚어볼 부분이 바로 작업장 노사관계다. 기업 경영진 관점에서 볼 때 작업장 노사관계는 그 자체로서 조직역량의 한 구성요소인 동시에 다른 조직역량들에도 적지 않은 영향을 미치는 핵심요인이기 때문이다. 더군다나 완성차를 비롯한 자동차산업은 다른 산업부문에 비해 노동조합 조직률이 상대적으로 높은 편이며 산업 차원에서든 기업 차원에서든 노동조합이 위력적인 행위자로 자리 잡고 있다. 교육훈련제도, 평가제도, 보상제도, 신기술 도입, 작업조직의 분업구조, 품질개선 및 공정개선 활동, 작업장 고용관행 등 국지적 역량에서 구조적 역량, 동태적 역량에 이르기까지 다양한 요소들이 언제든지 작업장 노사관계의 직간접적인 의제로 등장할 수 있는 만큼 부품기업의 작업장 노사관계가 조직역량과 어떤 관계를 갖고 있는지에 대해 상세히 짚어볼 필요가 있다.

〈표 4-1〉 자동차부품산업 1차 협력업체 생산기능직의 조직역량 분석틀

분석영역		분석내용
요소경쟁력	국지적 역량	▶작업자 개개인의 숙련수준 및 활용실태 · 생산기능직의 주된 직무내용은 무엇인가? · 작업자에게 요구되는 지식, 능력수준은 어느 정도인가? 작업자들의 숙련수준은 각 직무를 수행하기에 충분한가? · 회사는 작업자 개개인의 숙련형성-향상을 위한 교육훈련제도를 도입-시행하고 있는가? · 회사는 작업자의 숙련투자를 유인하고 동기를 부여하기 위한 평가·보상·승진제도를 운영하고 있는가?
운영경쟁력	구조적 역량	▶생산부서의 기능적 분업구조 · 작업자 간에 명확하고 전문화된 업무분업이 이뤄져 있는가? · 공식적인 직무이동·직무순환·다기능화 제도가 존재하며 활발하게 운영되고 있는가? ▶작업장 고용관계 · 작업장의 주된 고용방식과 고용관행은 무엇인가? 고용의 안정성, 유연성, 분절성 수준은 어떠한가?
	동태적 역량	▶지식 및 경험의 공유 · 작업조직 구성원들 간에 지식공유, 노하우 전승 활동이 활발하게 이뤄지는 편인가? 지식공유 활동은 공식적·제도적으로 이뤄지는가, 비공식적·자율적으로 이뤄지는가? ▶개선활동과 혁신활동 · 작업장 내에 개선활동이 활발하게 이뤄지고 있는가? · 회사는 생산부문 혁신활동(예: 신제품 개발, 공정개편, 신기술 도입 등)을 적극적으로 추진하며, 작업자의 의견을 수렴하고 참여를 장려하는가? ▶작업장 노사관계 · 작업장 노사관계 분위기는 어떤 성격을 띠고 있으며 다른 역량 요소들과 어떤 관계를 맺고 있는가?
환경 및 제약요인		▶경영자의 경영철학과 방침 · 경영진의 주된 경영방침과 경영철학은 무엇이며 이것은 회사의 조직역량 구축에 어떤 영향을 미치는가? ▶원하청 거래관계와 가치사슬 구조의 압력 · 회사의 원하청 거래관계 성격은 어떠하며 조직역량 형성에 어떤 영향을 미치는가? ▶동종업계의 경쟁강도 · 동동업계의 경쟁강도는 얼마나 치열하며 회사의 경영활동과 전략수립에 어떤 영향을 미치고 있는가?

경 및 제약요인으로서 '경영진의 경영철학과 방침'(조직내부), '원하청 거래관계와 가치사슬구조'(조직외부), '동종업계의 경쟁강도'(조직외부) 세 개 요인의 효과에 대해 검토하고자 한다. 주지하다시피 우리나라 자동차산업은 전속성, 계층성, 경쟁주의라는 특수한 가치사슬 속성을 띠고 있으며 각각의 부품사들은 사업을 영위하는 과정에서 크든 작든 이러한 가치사슬 속성으로부터 영향을 받게 된다. 특정 완성차에 대한 강력한 전속성, 다단계의 위계적인 납품구조, 동종 부품사들 간의 치열한 수주경쟁, 이러한 시장환경에 대한 경영진의 경영전략과 태도들을 살펴봄으로써 1차 협력업체의 조직역량이 어떤 배경하에 창출되고 변화하는지 살펴보고자 한다.

3. 분석대상

분석대상 사례는 모두 6개로서 ① 완성차 그룹 소속여부(그룹사 vs. 독립부품사), ② 생산제품(내연부품사 vs. 비내연부품사), ③ 원청 완성사에 대한 전속성(전속거래 vs. 거래다각화) 세 개 기준을 바탕으로 선정했다.

주지하다시피 같은 부품기업이라고 하더라도 완성차그룹에 속해 있는 그룹사인지 아니면 독립부품사인지, 구체적으로 어떤 제품을 생산하고 있는지에 따라 상이한 시장환경 및 경영환경에 노출될 가능성이 높다. 따라서 이러한 차이가 부품기업의 경영전략과 조직역량 형성에 어떤 영향을 미치고 있는지 살펴볼 필요가 있다. 이 글에서는 2010년대 중반부터 시작돼 2020년대 들어 본격화되고 있는 미래차 체제로의 산업전환 국면의 시의성을 반영해 독립부품사의 생산제품을 내연부품과 비내연부품으로 나눠서 살펴보고자 한다.

한편 원청 완성사와의 거래관계 성격에 따라서도 부품기업 조직역량의 구체적인 내용이 상이하게 전개될 것으로 예상된다. 예컨대 소수의 특정 완성사에 대한 전속성이 높고 친밀도가 강할수록, 즉 완성사와의 일체성이 강할수록 부품기업은 고유의 기업특수적인 조직역량을 발전시키기보다는 완성사에 의해 좌우되는 수동적이고 의존적인 조직역량 모델을 발전시킬 가능성이 높다. 하지만 동시에 특정 완성사와의 일체성이 강할수

록 시장에서 보다 높은 위치권력과 지불능력을 확보할 수 있고 이로 인해 고유의 조직역량을 구축하는 데에 보다 유리한 조건을 확보할 가능성도 있다. 이처럼 원하청 거래관계의 전속성과 자유도가 다양한 방식으로 부품기업의 조직역량에 영향을 미칠 수 있는 만큼 실제 사례들을 통해 그 효과와 기제를 살펴볼 필요가 있다.

이 같은 기준에 입각해서 선정된 6개 분석대상 사례의 기초현황은 <표 4-2>와 같다. 우선 A사와 B사는 완성사 그룹에 속한 부품기업으로서 각각 모듈제품과 시트를 생산하고 있다. 그룹사는 대체로 생산제품 전량을 소속 완성사에 납품하는 까닭에 거래선 다각화를 기준으로 전속성을 따지는 것이 적절치 않다. 따라서 이 글에서는 완성차그룹 소속 부품기업에 한해 원청의 개입이나 압력으로부터 얼마나 자유로운지 여부를 기준으로 전속성을 구분했으며, 생산제품의 특수성을 반영해 모듈을 생산하는 A사를 전속성이 높은 기업, 시트를 생산하는 B사를 전속성이 낮은 기업으로 분류했다. C사와 D사는 내연기관 부품을 생산하는 독립부품기업으로서 각각 엔진밸브와 엔진피스톤을 생산하고 있다. C사는 특정 완성

〈표 4-2〉 분석대상 선정기준 및 기초현황

	분석대상 선정기준			기초 현황		
	완성사 소속여부	생산 제품	전속성	고용 규모	평균 연령	주요 생산품
A	그룹사	비내연	높음	364명	38.1세	칵핏모듈, 섀시모듈, FEM
B	그룹사	비내연	낮음	372명	46.0세	시트
C	독립기업	내연	높음	237명	45.5세	엔진밸브
D	독립기업	내연	낮음	572명	40.5세	엔진피스톤
E	독립기업	비내연	높음	760명	42.6세	섀시몰딩, 도어섀시
F	독립기업	비내연	낮음	308명	43.6세	에어컨시스템, 공조부품

차업체에 대한 전속성이 비교적 높은 편이며 D사는 거래선이 다각화되어 있다는 특징을 보인다. 마지막으로 E사와 F사는 비내연기관 부품을 생산하는 독립부품기업이다. E사는 새시몰딩, 도어새시를 생산하는 업체로서 특정 완성사에 대한 전속성이 높은 편이며, F사는 공조시스템 및 관련 부품을 생산하는 기업으로서 상대적으로 거래선 다각화가 높은 편이다.

글의 순서는 다음과 같다. 먼저 제2절에서는 A사와 B사 사례를 통해 완성차그룹에 소속된 부품기업들의 조직역량에 대해 살펴보고 있으며, 제3절에서는 C사와 D사 사례 분석을 바탕으로 내연부문 독립부품기업들의 조직역량 특징을 살펴보고 있다. 제4절에서는 비내연부문 독립부품기업인 E사와 F사 사례를 분석하고 있으며, 제5절에서는 사례 분석결과를 종합하는 한편 본문의 주요 분석결과가 주는 시사점과 함의를 정리하고 있다. 마지막으로 제6절에서는 자동차산업 1차 협력업체 생산기능직의 인적경쟁력 강화방안에 대해 논의하고 있다.

제2절 완성차 소속 부품사 사례

1. A사(모듈제작) 사례[39)]

가. 분석대상 기초현황

A사는 현대차 아산공장에 새시모듈 및 칵핏모듈, 프론트엔드모듈 등의 모듈제품을 공급하기 위해 만들어진 모듈전용 하도급공장으로서 2004년 8월에 신설된 최신 공장이다.

설립 당시 5개 하도급업체로 출발한 A사는 이후 4개 업체로 축소됐으며 2017년 가을 노동조합이 설립된 후 업체 통폐합 과정을 거치면서 2018년 3월 이후부터는 지금과 같이 A사 단독업체로 정리된 상태다. 2020년

39) 본문 내용은 A사 노조간부 2명에 대한 인터뷰(인터뷰 시점 : 2020년 6월 24일) 및 기업 공시자료, 금속노조 내부자료 등을 토대로 정리한 것이다.

〈표 4-3〉 A사 매출현황(2019~2020년)

(단위 : 백만 원, %)

	2020	2019
매출액	31,879(100.0)	26,466(100.0)
매출원가	28,917(90.7)	24,589(2.9)
판관비	3,138(9.8)	2,289(8.6)
영업이익	-176(-0.6)	-412(-1.6)
당기순이익	-585(-1.8)	-346(-1.3)

주 : ( ) 안은 매출액 대비 비율임.

6월 기준 A사 전체 종업원 수는 364명이며 현장 생산직 노동자 전원(325명)이 노조 조합원이다(임시직 제외). 생산직 평균연령은 38.1세로서 20~30대 비중이 60%가량을 차지하는 비교적 젊은 공장이며, 최근에도 노조 설립에 따른 인력 증원 요구, 미래차 생산설비 증설 등으로 인해 꾸준히 신규채용이 이뤄지고 있어 평균연령 또한 하락 추세에 있다.

매출액은 2019년 265억 원, 2020년 319억 원을 기록했으며, 매출마진율은 각각 7.1%, 9.3%를 기록했다. 그러나 영업이익은 각각 -4.1억 원(2019), -1.8억 원(2020), 당기순이익 또한 -3.5억 원(2019), -5.8억 원(2020)으로 손실을 기록 중이다.

주목할 점은 300인 이상의 규모의 대공장임에도 불구하고 A사 자산총액이 불과 33억 원에 그친다는 점이다(2020년). 더군다나 자산구조상 대부분이 유동자산(당좌자산 - 매출채권)이며 유형자산은 51백만 원에 불과하다. 후술하겠지만 이는 A사가 독립적인 자동차부품기업이라기보다는 Z사로부터 모든 설비, 부지, 기술을 제공받아 생산하청기능만을 수행하는 사실상의 노무도급업체라는 것을 의미한다.

〈표 4-4〉 A사 자산현황(2019~2020년)

(단위 : 백만 원, %)

	2020	2019
자산총액	3,345(100.0)	3,510(100.0)
유동자산	3,185(95.2)	3,342(95.2)
유형자산	51(1.5)	79(2.3)

주 : ( ) 안은 자산총액 대비 비율임.

나. A사 조직역량의 환경 및 제약요인

1) 강력한 원청 종속성과 생산하청기지로서의 위치

A사 조직역량에서 가장 두드러진 환경·제약요인은 바로 A사의 가치사슬 속성과 그 안에서 A사가 처한 위치와 역할이다. A사는 고유의 부지, 설비, 기술, 인력 등을 바탕으로 운영되는 일반적인 부품기업들과 달리, 완성차 핵심그룹사인 Z사(원청)로부터 부지, 설비, 기술 등을 전량 공여-임차 받아 인력공급 및 생산(관리)기능만을 수행하는 노무도급업체라는 특징을 갖고 있다.

이 같은 기형적인 생산방식은 모듈제품의 특성과 원청의 비용절감 의지에 크게 기인한다. 여러 단위부품의 기능적 집합체인 모듈제품은 생산과정에 투여되는 조립공수가 매우 많고 따라서 (여러 사람 - 여러 공정을 거쳐야 한다는 의미에서) 불량 발생 가능성이 상대적으로 높다. 즉 다수의 조립인력을 투입해야 하면서도 동시에 조립공정 자체가 가진 낮은 부가가치 문제(고비용 저부가가치)를 해소하고 품질비용 이슈를 떠안지 않기 위해서 생산기능과 고용관계를 외부화하는 전략을 택할 유인이 높다는 점이다. 그러나 동시에 모듈은 완성차 조립공정 최종단계에 위치한 핵심제품인 까닭에 모듈부문의 생산이슈가 완성차 생산에 대한 직접적인 타격으로 이어진다. 이는 생산과 고용을 외부화하되 그 위치를 일반적인 독립부품사가 아닌 완성차의 통제력이 미치는 지근거리로 한정하는 방식(그룹사로의 외주화)을 택함으로써 우회할 수 있다. 요컨대 A사는 완성차 필요에 의해서 만들어진, 나름의 독립성과 자율성을 갖지 못한 채 원청에게 완전히 종속된 채 운영되고 있는 실질적 노무도급업체에 가깝다고 그 성격을 정리할 수 있다.[40]

---

40) Z사는 현대기아 완성차 공장에 모듈 및 부품을 공급하는 핵심그룹사로서 전국적으로 수십여 개 공장을 운영하고 있다. 모듈제품을 조립하는 사업장은 모두 A사 사례와 동일한 방식(원청에서 부지·설비·기술 공여+노무도급)으로 운영되고 있으며, 단위부품을 생산하는 사업장 또한 대부분 도급방식으로 운영되고 있다. 모듈사업장은 모두 시작부터 생산하청기지를 목적으로 설립된 곳이며, 부품사업장의 경우에는 기존 부품기업이 인수합병을 통해 Z사 전용 하도급 공장으로 편입된 사례들도 다수 존재한다. Z사는 전국 각지 생산시설에서 노조 설립이 잇따르던 2018년 이후부터 불법파견 시비를 차단하고 관리효율성을 높이기 위해 도급업

이 같은 조건에서는 경영자의 경영철학이나 의지, 독자적인 기업 조직문화가 형성되거나 발현될 만한 여지가 거의 없다. 그뿐만 아니라 공급독점적 원청과의 거래관계에 있어 다른 독립부품사들이 흔히 경험하고 있는 불합리한 거래관행을 겪을 여지 또한 없다고 볼 수 있다(보다 정확하게는 원하청 동일체에 가깝기 때문에 거래관계란 표현 자체가 성립되지 않는다고 말할 수 있다).

2) 그룹 내에서의 구조적 경쟁관계와 잠재적 경쟁상황

주목할 점은 A사가 Z사에 종속된 기업이라고 할지라도 다른 독립부품사들과 구조적으로 크게 다르지 않은 경쟁환경에 노출돼 있다는 점이다. 우선 A사는 현대차 아산공장에서 생산되는 차종의 칵핏·섀시·프론트엔드모듈 전량을 공급한다는 점에서 복사발주, 물량이원화로 대표되는 경쟁시장 상황으로부터 멀리 벗어나 있다. 그러나 원청인 Z사가 운용하고 있는 전국 각지 모듈공장들 간의 관계를 살펴보면 꼭 그렇지만도 않다. 어느 완성차, 어느 공장, 어느 차종에 대응하고 있는지만 다를 뿐 공장 간 생산설비의 유사·동일성과 그에 따른 대체생산 가능성은 상존하기 때문이다. 그뿐만 아니라 최악의 경우에는 원청인 Z사의 판단에 따라 설비 그 자체를 다른 지역 공장으로 이전하는 것도 충분히 가능하다. 즉 외관상 그룹 밖의 경쟁에서는 자유롭지만 그룹 내에서의 잠재적 경쟁위험은 상존하고 있다는 점이 A사 경쟁환경의 주요한 특징이다.[41]

체를 통폐합하고 기존 관리직 인원들을 전원 생산시설 밖으로 이동시키는 등 이른바 진성도급화, 완전도급화 조치를 취하고 있다.

41) Z사 도급업체들 간에는 분명 암묵적 경쟁관계가 존재한다. 다만 모듈업체들은 생산제품의 특성상 이러한 경쟁상황이 눈앞에 실현되는 사례가 극히 드물 뿐이다. 반면 Z사 부품업체들이 체감하는 내부 경쟁강도는 보다 심하다. 단위부품을 생산하는 도급업체들의 경우에는 신규 아이템 수주, 물량 이전 가능성에 있어 그룹 밖의 독립부품사들과 거의 다르지 않은 경쟁상황에 놓여 있다.

다. A사의 국지적 역량

1) 짧은 업무숙달기간과 암묵적 지식 위주의 업무수행

A사 생산제품의 특성상 생산현장의 직무내용 또한 수작업 또는 반자동화 설비운용이 대부분이다. 칵핏모듈의 경우 소형 의장품이 많은 까닭에 스크류볼트 및 각종 수공구를 활용한 조립업무가 중심이고, 섀시모듈은 비교적 큰 볼트를 사용하며 중량작업 비중이 상대적으로 높은 편이다. 업무난이도 자체는 칵핏모듈 부문이 좀 더 높은 것으로 여겨지고 있는데 이는 공정이 세분화되어 있고 결착부품 수가 많아 숙지해야 할 과업 분량이 많고 생산속도가 매우 빠르기 때문이다.

작업자의 업무숙달기간은 그리 길지 않은 편이다. 생산제품마다 상이하기는 하나 한 개 공정에 대한 기본적인 이해도를 갖추는 데에 적게는 2~4시간, 많게는 일주일가량이 소요된다. 작업자마다 대략 4~5개 공정을 담당하고 있으며, 신입사원이 투입됐을 때 자기 업무에 완전히 숙달되기까지, 즉 자신이 맡고 있는 공정들을 완전히 이해하고 불량 발생 없이 나름의 효율적인 업무방법을 찾아내며 돌발상황에 대해 조치할 수 있기까지 최대 6개월에서 2년의 기간이 소요되는 것으로 파악된다.

흥미로운 점은 고도의 분업구조와 단순 조립업무 중심의 과업구성에도 불구하고 생산현장의 업무과정 자체는 명시적 지식(explicit knowledge)보다 암묵적 지식(tacit knowledge)을 중심으로 수행되고 있다는 점이다. 공정별 작업지시서는 모두 구비돼 있지만 이는 말 그대로 입문자를 위한 최소한의 절차와 형식만을 뜻할 뿐이며 실제 작업은 작업자 저마다가 오랜 업무경험 속에서 쌓은 고유의 암묵적 지식에 기반해서 이뤄지고 있었다. 이러한 암묵적 지식들은 작업자 각각에게 개별화된 상태로 남아 있기보다는 부서 내 구성원들 간의 활발한 지식공유 활동을 통해서 암암리에 전승되고 있는 것으로 파악되며 (명시적인 결과로 드러나지는 않지만) 생산효율을 높이는 데에도 기여하는 것으로 인식되고 있었다(A사 작업자들의 지식공유 활동에 대해서는 동태적 역량 부문에서 서술).[42][43]

---

42) <표 4-5>는 A사 동종제품을 생산하는 인근 지역 모듈사업장(동일한 Z사의 노무도급업체) 노동자 대상의 설문조사 결과로서 이를 통해 A사의 주된 업무지식 유

〈표 4-5〉 주된 업무지식 유형

(단위 : 명, %, 점)

	부정	보통	긍정	전체	평균(S.D.)
명시적 지식의 중요성	52 (44.1)	47 (39.8)	19 (16.1)	118 (100.0)	2.52 (1.09)
암묵적 지식의 중요성	7 (5.9)	33 (28.0)	78 (66.1)	118 (100.0)	3.80 (.94)

주 : 1) ( ) 안은 비율, 표준편차임.
2) 5점 척도로 설문(1점=전혀 그렇지 않다, 3점=보통, 5점=매우 그렇다).
자료 : 금속노조 노동연구원(2018), 『금속노조 조합원 일자리 인식조사』 원자료.

2) 회사의 작업자 숙련향상에 대한 무관심

A사의 국지적 역량에 있어 가장 눈에 띄는 점은 회사가 작업자 개개인의 숙련향상에 그다지 관심을 보이지 않는다는 점이다. 이는 두 가지 사실을 통해서 확인할 수 있다. 첫째, A사는 작업자의 업무능력 향상을 위한 교육훈련제도를 사실상 운용하지 않고 있다. 현장 생산라인에 신입사원을 투입할 때 이뤄지는 일일 안전교육과 조장・반장 등 직책자의 단기 OJT(짧게는 3~4시간, 길게는 일주일 등 생산제품에 따라 상이)를 제외하면 기업 안팎의 자격증 교육이나 수강지원제도 등과 같이 작업자의 업무능력 형성과 향상을 지원하는 교육훈련(지원)제도를 일체 운용하지 않는 것으로 나타났다.

둘째, A사는 작업자의 숙련투자를 유인하고 동기를 부여하기 위한 보상・승진제도(예: 직무급, 직능급, 자격수당 등)를 운영하고 있지도 않았다. 과거에는 다기능화 수준이 높은 젊은 작업자를 중심으로 조장・반장 직책을 부여해 직책수당을 주는 등 직무능력과 연계한 승진제도를 '비공식적으로' 운영하기도 했다. 그러나 노조가 설립된 이후에는 다른 동료

형을 유추해볼 수 있다. 이들은 업무수행에 있어 과업표준서, 작업지시서 등과 같은 문서화된 지식은 그다지 활용되지 않으며(2.52점) 오랜 경험에서 비롯되는 노하우, 감각 등 암묵적 지식들의 활용도가 매우 높다(3.80점)고 답했다.

43) 개념별 실제 조사문항은 다음과 같다 : '명시적 지식의 중요성' – 업무수행에 있어 작업매뉴얼, 과업표준서 같은 문서화된 지식들이 중요하게 활용되는 편이다, '암묵적 지식의 중요성' – 작업매뉴얼 같이 문서화된 지식보다는 주로 오랜 경험에서 오는 노하우나 감각이 더 중요하다. (이하 동일)

조합원들을 관리해야 한다는 압박감, 공히 노조 구성원임에도 사측 사람으로 인식된다는 부담감으로 인해 누구도 흔쾌히 직책을 맡지 않으려는 분위기가 형성된 상태이며, 부서 내에서 자율적으로 조장을 선출하는 방식을 택하고 있다. 현재에도 공정 커버리지를 중심으로 작업자의 업무역량(다공정 다기능 수준)을 분류하는 제도(멀티플레이어 제도)는 운용되고 있지만 이것이 과거와 같이 보상이나 승진과 연계돼 있지는 않으며, 임금제도 또한 근속기간에 기초한 호봉급 체계만을 중심으로 운영되고 있다.

그에 반해 작업자의 숙련투자 의향은 그리 낮지 않은 것으로 평가되고 있다. 과거에는 조장・반장 등 직책자 위주로만 배치됐던 신차 출시에 따른 신규 직무교육에 일반 작업자들의 자율적인 참여 사례가 많아졌으며, 사내 제도로서 구비돼 있지는 않으나 자신의 현업 직무능력 혹은 관심분야의 역량을 향상시킬 수 있는 교육훈련에 참여하려는 사례들 또한 적지 않은 것으로 인식되고 있었기 때문이다. 물론 이것이 사업장 전반의 일반적인 분위기라고 단정하기는 어렵다. 다만 정년이 도래할 때까지 직장에서 퇴출되지 않고 버티는 데에만 급급한 무사안일주의보다는 자신의 직업능력이나 업무역량 향상에 대해 관심을 갖고 투자하려는 정서와 분위기가 더욱 강하게 자리 잡고 있는 것으로 판단된다.[44][45]

---

44) <표 4-6>은 앞서 언급한 A사의 동종제품을 생산하고 있는 인근 지역 타 모듈사업장 노동자들의 교육훈련 인식을 보여주고 있으며 이를 통해 A사 노동자들의 교육훈련 인식을 유추해볼 수 있다. 이들은 회사의 교육훈련제도가 매우 빈약한 수준이라고 평가하고 있었으며 부족하나마 이뤄지는 회사의 교육훈련 프로그램에 대한 효능감 역시 매우 낮았다. 그에 반해 업무능력 향상을 위한 교육훈련에 참가하려는 의향은 매우 높게 나타났다. 이는 본문에서 정리한 A사 노동자 면접조사 결과와 상당히 유사하다.

45) 개념별 실제 조사문항은 다음과 같다: '교육훈련 실시여부' – 회사에서 업무능력 향상이나 새로운 직무능력 개발을 위한 교육훈련을 자주 실시하는 편이다, '교육훈련 효용성' – 회사에서 실시하는 각종 교육훈련 프로그램이 실제 업무수행에도 도움이 된다, '교육훈련 참가의향' – 적절한 프로그램만 마련된다면 업무능력 향상을 위한 교육훈련을 받을 의향이 있다. (이하 동일)

〈표 4-6〉 회사 교육훈련에 대한 인식

(단위 : 명, %, 점)

	부정	보통	긍정	전체	평균(S.D.)
교육훈련 실시 여부	85 (73.3)	30 (25.9)	1 (.9)	116 (100.0)	1.76 (.87)
교육훈련 효용성	84 (71.2)	30 (25.4)	4 (3.4)	118 (100.0)	1.92 (.89)
교육훈련 참가의향	14 (11.9)	43 (36.4)	61 (51.7)	118 (100.0)	3.61 (1.05)

주 : 1) ( ) 안은 비율, 표준편차임.
2) 5점 척도로 설문(1점=전혀 그렇지 않다, 3점=보통, 5점=매우 그렇다).
자료 : 금속노조 노동연구원(2018), 『금속노조 조합원 일자리 인식조사』 원자료.

라. A사의 구조적 역량

1) 고도의 분업구조와 기능적 유연성 확보

A사의 구조적 역량에서 가장 크게 두드러지는 점은 바로 고도의 분업구조와 함께 높은 수준의 기능적 유연성이 확보되어 있다는 점이다. 생산라인은 제품에 따라 적게는 20개 공정, 많게는 38개 공정으로 매우 세분화되어 있으며[46] 작업자들은 매일 자신이 속한 생산라인 내에서 4~5개 공정을 순환하는 방식(예: 2시간 단위로 1개 공정씩 직무로테이션 실시)으로 업무를 실시하고 있다(라인 간 로테이션은 불가). 특정 인물에게 특정 공정을 한정적으로 할당하지 않고 여러 부서원들이 상호 중첩된 방식으로 공정을 맡고 있기 때문에 결원 발생에 따른 대체인력 투입이 상당히 용이하며, 조장·반장들 또한 해당 생산라인 내 모든 공정에 투입될 수 있도록 교육을 받는다. 고도의 분업구조, 직책자 중심의 소수 키맨(keyman) 육성, 상호 중첩된 직무순환제도를 갖추고 있다는 점에서 볼 때 A사의 생산방식은 시스템적으로나 인적으로나 매우 유연한 성격을 띠고 있다고 평가할 수 있다.

직무로테이션은 회사 운영방침에 따라 이뤄지는 것이지만 작업자 및 노조 또한 이것이 필요하다고 인식하고 있다. 모듈제품 특성상 부피와 중

46) 앞서 살펴봤듯이 이러한 고도의 분업구조 때문에 공정별 업무숙달기간 또한 상당히 짧은 편이다.

량이 큰 데다 단순반복적인 조립업무가 대부분이다 보니 근골격계질환 발생에 대한 우려가 상당히 높은 편인데 직무순환을 통해 일정부분 해소할 수 있기 때문이다. 그뿐만 아니라 돌발적으로 업무공백이 발생할 때에도 대체자원을 손쉽게 찾을 수 있어 (회사의 생산차질 가능성과는 별개로) 동료들에게 업무차질을 끼치는 것에 대한 작업자들의 심리적 부담감 역시 크게 낮출 수 있다. 더군다나 이러한 인력운영 시스템은 노사관계에 있어 노조의 현장권력을 강화하는 데에도 일정부분 기여한다. 고도로 세분화된 분업구조와 작업방식, 높은 수준의 직무다기능화로 인해 노조가 쟁의행위를 하더라도 회사가 대체인력을 투입하기란 어렵기 때문이다.[47)]

다만 현재와 같은 수평적 직무확대(job enlargement)가 갖는 한계 또한 명확하다. 과업범위가 좀 더 늘어났을 뿐 직무순환 또한 하나의 엄격하고 폐쇄적인 루틴에 불과한 까닭에 구상과 실행이 철저히 분리돼 있는 고도의 분업시스템이 야기하는 노동소외를 근본적으로 해소할 수 없기 때문이다. <표 4-6>에서 보듯이 모듈조립 노동자들의 교육훈련 수요가 상당히 높은 편임에도 불구하고 회사 교육훈련에 대한 효능감이 매우 낮게 나타난 점 또한 이와 무관치 않다. 보다 높은 수준의 의사결정 권한과 책무가 부여되지 않은, 즉 수직적 직무강화(job enrichment)가 병행되지 않은 현재의 생산방식만으로는 조직몰입과 직무몰입을 높이는 데에 한계가 존재할 수밖에 없다.

2) 노동강도 및 자동화설비, 노조설립 효과에 따른 고용규모의 부침

A사는 완성차 핵심그룹사인 Z사의 도급업체지만 A사 자체 고용관계는 정규직 고용에 기반하고 있다. 2004년 설립 초반만 하더라도 5개 하도급업체에 총 400~500여 명의 노동자가 근무하던 공장이었으나 이후 2017년까지 고용규모가 꾸준히 하락했는데 이는 크게 두 가지 배경에 기인한다. 첫째, 저임금 장시간노동에 따른 자발적 퇴사인원 때문이다. 당시

47) 2019년 A사 노조의 파업 당시 회사는 비생산직 직원들을 생산현장에 투입한 바 있다. 그러나 생산량이 평상시의 30분의 1 수준에 그쳤고 이마저도 불량률이 매우 높았던 까닭에 결국 회사는 대체인력 투입을 중지하게 된다. 물론 생산하청기지라는 A사 조직성격상 비생산부문 직원이 매우 적은 것(생산직 대비 10% 수준) 또한 원활한 공장가동을 어렵게 만든 요인 중 하나라고 볼 수 있다.

생산현장의 노동조건을 보면 임금수준은 근속기간에 관계없이 최저임금에 고정돼 있었으며 라인별 여유인력은 거의 없다시피 했고 노동시간은 완성차 근무형태(주간연속 2교대제 도입 전 10+10 근무에 주말 특근 필수 투입)를 공히 쫓아가는 방식이었다. 당연하게도 이는 작업자의 노동강도를 극대화했고 결과적으로 높은 이직률을 야기하게 된다.

둘째, 지속적인 자동화설비 도입 또한 노동력 감축에 큰 영향을 끼친 것으로 파악된다. 2000년대 중후반에 걸쳐 사내물류 부문(예: 소재 및 부자재 운반, 제품 출하, 적재 등)과 일부 직접생산 부문의 설비공정들을 중심으로 자동화설비 도입이 꾸준히 이뤄졌는데 그 과정에서 지속적인 인위적 인력 감축 수요가 발생한 것이다. 다만 완성사 생산량이 증가하는 국면에 있었고 높은 이직률이 자동화설비 도입에 따른 인력감소 수요를 상쇄했던 까닭에 직접적인 계약해지나 대규모 구조조정 사례는 거의 없었던 것으로 확인된다.

한편 A사의 고용감소 국면이 반전되기 시작한 시기는 2017년 노조가 설립되면서부터다. 노조는 설립 직후부터 노동강도 완화를 위해 신규인력 충원을 요구사항으로 내걸었다. 2019년 미미하나마 완성차의 UPH가 증가했고 기존 차종의 판매량은 꾸준히 유지되고 있는 데다 미래차 설비 증설까지 예정돼 있던 터라 회사 입장에서도 인력충원을 거절할 명분이 없었다. 결과적으로 노조 설립 이후 이직률이 급격히 하락했고 2년 반 동안 30여 명이 신규채용 되면서 고용규모 또한 종전보다 증가하고 있는 상황이다.

마. A사의 동태적 역량

1) 작업자들 간의 활발한 지식공유 활동

앞서 살펴봤듯이 A사 생산방식은 여느 조립공정 중심의 대량생산 공장들과 마찬가지로 고도의 분업구조와 기능적 유연성에 기반하고 있다. 그러나 분업화・표준화・전문화된 생산방식임에도 불구하고 작업자들은 명시적 지식보다는 암묵적 지식을 주되게 활용하는 것으로 나타났다. 보다 흥미로운 점은 개개인이 보유한 암묵적 지식들이 개별화된 상태로 머

〈표 4-7〉 지식공유 활동

(단위 : 명, %, 점)

	부정	보통	긍정	전체	평균(S.D.)
지식공유 활동	11 (9.3)	39 (33.1)	68 (57.6)	118 (100.0)	3.62 (.90)

주 : 1) ( ) 안은 비율, 표준편차임.
2) 5점 척도로 설문(1점=전혀 그렇지 않다, 3점=보통, 5점=매우 그렇다).
자료 : 금속노조 노동연구원(2018), 『금속노조 조합원 일자리 인식조사』 원자료.

물러 있지 않고 구성원들 간에 활발하게 공유되고 있다는 점이다. 작업자들은 부서 내 직무로테이션이 원활하게 돌아가야만 생산속도를 균일하게 맞출 수 있고 자신의 업무공백이든 타인의 업무공백이든 손쉽게 대체할 수 있기 때문에 동료들과 업무 관련 노하우와 지식을 공유하는 데에 주저하지 않는 것으로 나타났다. 이 같은 지식공유 관행은 관리자의 강요나 설득이 아니라 일차적으로 노동자 집단의 필요로부터 출발한 일종의 자치규범이다. 하지만 결과적으로 회사의 생산효율을 높이는 데에도 크게 기여하고 있을 것으로 예상된다.[48][49]

2) 원청에 대한 종속과 혁신활동의 구조적 불가능성

한편 A사의 동태적 역량에 있어 생산직 노동자들의 지식공유 활동 수준을 넘어서는 전 조직 차원의 혁신활동이나 개선활동은 전혀 이뤄지지 않는 것으로 나타났다. 대표적인 사례가 연구개발 부문이다. 주지하다시피 A사는 완성차의 생산하청기지로서 철저하게 생산 및 그에 수반되는 생산관리업무만을 수행하고 있으며, 제품생산에 관한 생산설비, 생산기술, 공정개선, 신제품개발 등 모든 유무형의 연구개발 활동이 원청에서 이뤄지고 있다. 즉 A사의 가치사슬 속성상 결코 독자적인 동태적 역량을

48) <표 4-7>은 인근 타 모듈사업장의 지식공유 활동 정도를 보여주고 있다. 이에 따르면 작업자들은 평소 선후배나 동료들과 업무수행에 관한 노하우나 팁을 활발하게 공유하고 있었는데(3.62점), A사와 생산제품 및 생산방식이 동일하다는 점에 비춰볼 때 A사 노동자들의 지식공유 활동 또한 거의 유사한 상황이라고 짐작된다.

49) '지식공유 활동'의 실제 조사문항은 다음과 같다: 평소 선후배나 동료 작업자들 간에 업무수행에 관한 노하우나 팁을 많이 공유하는 편이다. (이하 동일)

형성·발전시킬 수 없는 구조 위에 놓여 있다는 것이다. (반대로 이 같은 생산방식과 가치사슬구조는 원청사인 Z사에게는 주요한 조직역량 요인으로 작용한다.) 원청에 철저하게 종속돼 있으며 단순 생산기능 외에 그 어떤 부문에서도 독립성을 확보하고 있지 못하다는 점에서 볼 때, A사는 원청의 필요와 판단에 따라 언제든지 대체될 수 있는 극도로 불안정한 상태에 놓인 조직이라고 평가할 수 있다.

3) 노동조건 개선 중심의 투쟁 전략과 유화적인 노사관계 분위기

앞서 살펴본 A사의 고용관계는 2017년 가을 노조 설립 직후부터 변화를 맞이했다. 최저임금에 기반하던 임금체계는 노조 설립 후 호봉급 기반의 임금테이블 도입으로 변화했으며 이에 따라 매년 안정적인 임금 상승을 기대할 수 있게 된 것이다. 과거 회사 관리직이나 현장 직책자들 인맥과 연고를 중심으로 이뤄지던 신입사원 채용은 전면 공개채용 방식으로 전환됐으며, 노조의 요구에 따라 신규채용이 꾸준히 이뤄지면서 고용규모 또한 서서히 증가하기 시작했다.

주목할 점은 위와 같은 일반적인 노조설립 효과만이 아니다. A사 노사관계에서 나타나는 가장 큰 특징은 노동조합이 다른 비정규직-사내하청 공장과는 구분되는 독특한 노사관계 전략을 취하고 있다는 데 있다. 서두에 설명했듯이 A사는 완성차 핵심부품사의 사내하도급업체로 출발한 기업으로서 여느 제조업 사업장들과 마찬가지로 불법파견 이슈를 내재하고 있다. 그러나 A사 노조는 설립 당시부터 불법파견 소송 및 정규직 전환을 배제하고 노동조건 개선 중심의 투쟁노선을 선언했다. 한국 사회에서 '정규직 되기 운동'이 표상하는 지난한 투쟁기간(소송기간)과 회사와의 극단적 갈등상황, 정규직 노조와의 첨예한 노노갈등, 노조 집행부의 희생과 헌신을 무릅쓰기보다는 비록 고용형태는 다르지만 노동조건은 정규직과 다를 바 없는 환경을 쟁취하는 실리활동에 집중하겠다는 것이다. 노조의 이 같은 노사관계 전략은 극단적인 노사 간, 노노 간 갈등관계를 우회하는 효과를 불러옴으로써 A사 노사관계가 다소 유화적인 분위기를 띨 수 있게 만드는 배경으로 작용하고 있다.

"처음 애당초 출발할 때부터 Z사 정규직이 되기 위한 노동조합을 만든 게 아니다보니 우리가 비정규직이라는 생각을 한 적도 없어요. … 처음에 창립준비 할 때부터 얘기도 많이 했는데, 우리는 복지, 임금, 노동환경 등을 이 상태에서 싸워서 끌어올린다고 생각을 했지 정규직 되는 거는 아예 배제를 시켜놨어요. 이 상태에서 ○○사나 원청인 △△사만큼의 임금과 복지를 끌어올리면 동급레벨인데 굳이 우리가 뭐 하러 그런 투쟁을 하냐, 그런 전략을 갖고 있습니다."

2. B사(차량용 시트 제조) 사례[50]

가. 분석대상 기초현황

B사는 차량용 시트 완제품을 생산하는 기업으로서 1987년 범현대가 그룹 소속의 전문부품기업으로 설립됐다가 2005년에 현대차그룹으로 편입된 완성차 그룹사다. 같은 현대차그룹 소속 회사인 T사가 B사의 지분 99.8%를 보유하고 있으며 이로 인해 경영활동을 전개함에 있어 T사의 영향력이 강하게 작동하고 있다.

〈표 4-8〉 B사 매출현황(2003~2020년)

(단위 : 백만 원, %)

	2020	2015	2010	2005	2003
매출액	436,083	459,927	305,628	272,444	297,231
매출원가	428,097 (98.2)	455,678 (99.1)	300,265 (98.2)	265,716 (97.5)	280,360 (94.3)
판관비	3,684 (0.8)	3,356 (0.7)	3,033 (1.0)	2,873 (1.1)	3,480 (1.2)
영업이익	4,302 (1.0)	893 (0.2)	2,330 (0.8)	3,855 (1.4)	13,392 (4.5)
당기순이익	4,331 (1.0)	1,080 (0.2)	1,725 (0.6)	2,794 (1.0)	9,814 (3.3)

주 : ( ) 안은 매출액 대비 비율임.
자료 : 각 연도 B사 감사보고서를 필자가 편집-계산함.

50) 본문 내용은 B사 노조간부 2명에 대한 인터뷰(인터뷰 시점 : 2020년 6월 30일) 및 기업 공시자료, 금속노조 내부자료 등을 토대로 정리한 것이다.

〈표 4-9〉 B사 고용현황(2003~2020년)

(단위 : 명, 백만 원)

	2020	2015	2010	2005	2003
종업원수	372	377	341	368	378
1인당 매출액	1,172	1,220	896	740	786

생산시설로 아산공장과 경주공장 두 곳을 가동 중이며 아산공장은 현대차 아산공장과 기아차 소하리공장, 화성공장에, 경주공장은 현대차 울산공장 차종에 대응하고 있다. B사가 생산하는 자동차 시트는 그 자체로서 하나의 모듈인 까닭에 현대모비스를 거치지 않고 완성차 공장으로 직납되고 있으며, 따라서 B사의 생산차질이 곧바로 완성차 생산공장에 직접 영향을 미치는 관계를 맺고 있다. 다만 공급모듈의 종류와 재고생산 가능성, 그룹 내 지분구조 측면에서 볼 때 완성차와의 밀접성은 A사에 비해 상대적으로 낮은 편이다.

2005년 현대차그룹 편입 당시 2,724억 원이었던 매출액은 2020년 4,361억 원으로 60.1%나 증가했으며, 2020년 기준 영업이익과 순이익도 각각 43억 원, 43억 원으로 흑자를 기록했다. 다만 현대차그룹 편입 이전 시기에 비해 영업이익률과 순이익률은 큰 폭으로 떨어졌는데, 2003년 4.5%였던 영업이익률이 2020년 1.0%로 3.5%p 감소했고 같은 기간 순이익 또한 3.3%에서 1.0%로 2.3%p 줄어든 것으로 나타났다.

2020년 기준 전체 종업원수(직접고용)는 372명으로 아산공장 270여 명, 경주공장 100여 명의 분포를 보이고 있다. 2002년 2월 B사 아산공장 노조 설립을 시작으로 같은 해 5월 경주공장에도 노조가 설립됐으며, 2020년 기준 268명(아산공장 189명, 경주공장 79명)이 노조 조합원이다. 공장 내 생산기능직 노동자 대부분은 노조 조합원이며, 이들 조합원의 평균연령은 46세 안팎이다. 지난 20여 년간 꾸준한 매출신장이 있었던 데 반해 고용규모는 크게 변화하지 않을 까닭에 종업원 1인당 매출액 또한 2003년 786백만 원에서 2020년 1,172백만 원으로 크게 증가했다.

나. B사 조직역량의 환경 및 제약요인

1) 시장 선도기업으로서의 지위와 상존하는 불안정성

국내 차량용 시트업계는 크게 4개 업체가 시장을 점유하고 있으며 이 중 시장 1위 사업자는 판매량이 가장 많은 차종들에 대응하고 있는 B사다. 하지만 이러한 시장지위가 지속가능하거나 안정적이라고 보기는 어렵다. 시트 완제품은 생산과정 특성상 조립공정이 대부분을 차지하고 있으며 하위밴더들로부터 소재와 단위부품을 수급할 수만 있다면 다른 경쟁업체들 또한 충분히 다른 차종 시트들을 생산할 수 있기 때문이다. 따라서 완성차그룹에 속함으로써 갖게 되는 독특한 시장지위를 제외한다면 B사 또한 다른 경쟁업체들과 마찬가지로 (비록 그 정도가 덜할 뿐) 상존하는 불안정성을 경험하고 있다고 볼 수 있다.

이뿐만이 아니다. B사 관점에서는 완성차그룹에 소속돼 있다는 점이 오히려 경영활동의 제약으로 작용하기도 한다. 현대차그룹 본사 차원에서는 수많은 소속 기업들의 집단적 노사관계를 효과적으로 관리하기 위해 그룹사 위계서열화 및 차등적 보상방침을 골자로 하는 노무관리 전략을 펼치고 있다. 문제는 이것이 각 그룹사의 경영상황 및 경영실적과 대체로 무관하게 이뤄지고 있는 까닭에 기업의 고유한 작업장 노사관계 형성이나 독자적인 경영활동을 제한한다는 점이다. B사가 높은 매출실적 및 영업실적을 달성했다고 하더라도 이것이 모기업이나 다른 그룹사보다 높은 수준의 보상으로 이어지지는 않으며 따라서 관리자든 작업자든 간에 조직 구성원들의 조직몰입이나 조직효능감 또한 그리 높지 않은 편이다.

2) 비시장적 거래질서 유인기제로서의 역할

B사의 조직역량을 살펴봄에 있어 유의해야 할 또 다른 제약요인은 바로 완성차그룹사 내에서 B사가 맡고 있는 역할이다. B사가 완성차그룹에 편입된 표면적인 이유는 시트가 다른 부품·모듈에 비해 수익이 큰 아이템이라는 점이었다. 그러나 본질적으로는 시장에 인위적인 경쟁구도를 조장해 납품단가 자체를 낮추는 것이 주된 목적이라고 인식되고 있다. 그

룹사인 B사에 낮은 단가로 발주함으로써 경쟁사 물량배분 시 시장가격 인하를 유도하고 이를 다시 B사에 대한 단가인하 압력수단으로 활용할 수 있기 때문이다. 물론 B사가 이러한 역할을 수행하기 위해서는 (이처럼 낮은 납품단가에도 불구하고 수익을 얻을 수 있다는 점을 다른 부품사들에게 보여줄 수 있도록) 원청이 B사에게 일정 수준의 수익성-매출을 보장해 주는 조치가 필요하다.

"저희를 인수한 거는 딱 두 가지 정도라고 봐요. 원래 자동차부품 중에 엔진, 시트 그런 것들이 값이 나가잖아요. 그런데 저희를 인수함으로써 시트 단가를 후려치는 거죠. 주변에 있는 다른 업체들한테 'B사에서 100원에 만들 수 있는데 너네 100원에 만들면 내가 시트 주고 100원에 못 만들면 B사 준다.' 그래서 값을 후려치는 거예요. 반대로 저희들한테는 '다른 데는 비정규직도 쓰고 인건비도 줄여서 이렇게 싸게 만드는데 너네들은 고임금이야, 물량 받으려면 임금을 조정해라.' 그러고…."

한편 B사는 다른 경쟁업체들이 수익성 문제로 인해 단가를 맞추기 어려운 제품-차종을 생산하는 역할도 맡고 있다. 최저임금 인상이나 기타 생산비용 증가에 따른 수익성 저하 차종의 경우에는 부품사들도 입찰하지 않으려는 경향이 높은 까닭에 완성차 입장에서는 다른 시트업체들이 수주를 꺼리는 제품들을 회수하는 역할을 맡길 곳이 필요하기 때문이다. 따라서 완성차그룹 관점에서 B사는 전진기지인 동시에 완충장치이기도 하다고 말할 수 있다.

다. B사의 국지적 역량

1) 6개월 이상의 업무숙달기간과 암묵적 지식 위주의 업무수행

시트 완제품을 생산하는 공정은 대부분 공구를 활용한 수작업과 중량작업(예: 볼트 체결, 호그링)으로 이뤄져 있으며 따라서 작업자의 체력과 힘쓰는 요령이 무엇보다 중요하다. 노동강도는 점차 감소하는 추세다. 완성차 공장의 빠른 물량생산 속도를 맞추기 위해 공정을 세분화해서 투입인원을 늘리는 한편 생산기술 부문 투자를 통해 작업자의 작업성을 꾸준

히 개선하고 있기 때문이다. 작업성 개선과 투입인원 증가는 노조가 요구한 결과이기도 하지만 회사 또한 생산성 증가를 꾀할 수 있는 까닭에 노사 간 큰 이견 없이 원활하게 추진되고 있다.

한편 작업자의 업무숙달기간은 그리 길지 않은 편이다. 신입사원이 투입된다고 가정할 경우 다른 사람의 도움이나 지도 없이 자기 업무에 숙달되기까지 최소 6개월가량이 소요되는 것으로 파악되고 있다. 다만 아산공장의 업무숙달기간에 비해 경주공장의 업무숙달기간은 훨씬 더 짧은 것으로 나타났다. 이는 아산공장과 경주공장의 생산제품 및 생산방식 차이에서 비롯된 현상으로서 아래 구조적 역량 부문에서 보다 상세히 살펴본다.

생산현장의 업무과정에서 주되게 활용되는 지식은 명시적 지식보다는 암묵적 지식으로 확인된다. 아래 <표 4-10>에서 보듯이 아산공장과 경주공장 노동자들 모두 업무수행에 있어 명시적 지식보다는 암묵적 지식이 더 중요하게 활용된다고 답한 것이다. 앞의 A사와 마찬가지로 작업표준서, 작업매뉴얼 등 문서화된 지식들이 구비돼 있기는 하지만 입문자를 위한 것이거나 단지 형식적인 것일 뿐 대부분의 직무들이 작업자 저마다 갖고 있는 오랜 경험과 고유의 노하우를 바탕으로 이뤄지고 있는 것으로 나타났다.

〈표 4-10〉 주된 업무지식 유형

(단위 : 명, %, 점)

		부정	보통	긍정	전체	평균(S.D.)
명시적 지식의 중요성	경주공장	3 (23.1)	5 (38.5)	5 (38.5)	13 (100.0)	3.15 (.80)
	아산공장	13 (27.7)	20 (42.6)	14 (29.8)	47 (100.0)	2.96 (.95)
암묵적 지식의 중요성	경주공장	1 (7.7)	2 (15.4)	10 (76.9)	13 (100.0)	3.77 (.73)
	아산공장	5 (10.9)	15 (32.6)	26 (56.5)	46 (100.0)	3.54 (.81)

주 : 1) ( ) 안은 비율, 표준편차임.
2) 5점 척도로 설문(1점=전혀 그렇지 않다, 3점=보통, 5점=매우 그렇다).
자료 : 금속노조 노동연구원(2018), 『금속노조 조합원 일자리 인식조사』 원자료.

2) 회사의 작업자 숙련향상에 대한 무관심

한편 회사는 작업자 개개인의 업무능력을 향상시키는 데에 그다지 관심이 없는 것으로 나타났다. 회사가 신입사원의 직무적응이나 기존 작업자의 직무능력 향상을 위해 실시하는 교육은 현장직무훈련(OJT)이 유일했으며, 기타 사내 집체교육이나 사외 집체교육, 훈련기관(자격증, 학원 등) 수강료 지원, 인터넷 활용 교육훈련, 교육기관(학교, 대학) 학자금지원, 유무급 교육훈련 휴가·휴직제도 또한 없는 것으로 나타났다. 조장·반장급 현장관리자를 대상으로 고객사 연수 프로그램을 실시하는 사례는 있지만, 이는 원청 완성사의 필요에 따라 이뤄지는 제한적이고 비정기적인 프로그램으로서 B사 자체의 숙련형성제도라고 보기 어렵다.

현장 노동자들 역시 회사의 교육훈련제도가 매우 부실하다고 평가하고 있었다. <표 4-11>에서 보듯이 회사가 작업자의 업무능력 향상이나 새로운 직무능력 개발을 위한 교육훈련을 제대로 실시하지 않고 있으며, 회사에서 교육훈련 프로그램을 실시한다고 하더라도 그것이 실제 업무수행에는 도움이 되지 않는다고 인식하고 있었다.

역량관리제도 또한 마찬가지다. 형식상 자격증, 직책·직위, 숙련수준 등을 반영한 임금제도가 존재하기는 하지만 자격수당은 지게차 등 생산

〈표 4-11〉 회사 교육훈련에 대한 인식

(단위 : 명, %, 점)

		부정	보통	긍정	전체	평균(S.D.)
교육훈련 실시여부	경주공장	5 (38.5)	5 (38.5)	3 (23.1)	13 (100.0)	2.62 (1.12)
	아산공장	32 (68.1)	14 (29.8)	1 (2.1)	47 (100.0)	2.06 (.82)
교육훈련 효용성	경주공장	5 (38.5)	5 (38.5)	3 (23.1)	13 (100.0)	2.62 (1.12)
	아산공장	32 (68.1)	12 (25.5)	3 (6.4)	47 (100.0)	2.04 (.93)

주 : 1) ( ) 안은 비율, 표준편차임.
2) 5점 척도로 설문(1점=전혀 그렇지 않다, 3점=보통, 5점=매우 그렇다).
자료 : 금속노조 노동연구원(2018), 『금속노조 조합원 일자리 인식조사』 원자료.

부문의 일부 직무에만 해당되는 제도일 뿐이며, 매년 한 번씩 우수사원을 선발해서 호봉을 높여 주는 제도가 있긴 하지만 회사 및 노조가 추천하는 소수 인물들에 대한 포상제도일 뿐 전체 노동자들에게 보편적으로 적용되는 일반적인 보상제도는 아니다. 조장·반장 선출 또한 작업자들이 직접 선출하거나 노사가 공동으로 선출하는 까닭에 개개인의 능력을 반영하는 승진제도라고 보기에는 어려움이 있다. 따라서 작업자의 숙련투자를 유인하거나 혹은 작업자에게 동기를 부여하는 숙련관리제도는 상당히 미흡하다고 정리할 수 있다.

라. B사의 구조적 역량

1) 회사 지침에 입각한 직무순환과 기능적 유연성

구조적 역량 부문에서는 크게 세 가지 현상이 두드러진다. 우선 B사는 생산현장에서 작업자들 간의 직무순환을 통해 고도의 기능적 유연성을 확보하고 있는 것으로 나타났다. B사 아산공장의 경우 시간당 생산대수가 70대에 가까운 완성차 공장의 빠른 생산속도에 대응하기 위해서 생산공정이 매우 세분화되어 있으며, 부서별로 모든 공정에 대해 업무로테이션을 실시하고 있다(대체로 2시간 주기, 일일 4개 공정 순환). 이러한 로테이션은 작업자들의 자치규범에 입각하기보다는 회사의 지침에 따른 것으로서 고도의 분업구조와 더불어 생산성 향상을 주된 목적으로 한다. 그러나 A사 사례에서도 봤듯이, 작업자들 입장에서도 근골격계질환 예방을 위해 업무순환의 필요성을 인정하는 경우가 더욱 많다. 따라서 직무로테이션에 관해서는 회사와 노동자의 이해관계가 일정정도 일치하고 있다고 이해할 수 있다.

> “로테이션은 자본이 만든 거예요, 물량을 원활하게 뽑기 위해서. 다기능화 다 해 놓으면 누가 빠져도 대체인원으로 이 사람을 넣을 수가 있잖아요.”

> “근골격계 환자 발생 때문에 하는 거지. 로테이션을 안 하면 노노갈등을 일으킬 수가 있어요. 하는 게 아주 공평한 거예요. ‘누가 들어오든지 간에 똑같이 한다.’ 이 개념이기 때문에, 고정으로 박아 놓으면 노동조합이 더 손해에요. 노동조합이 그걸 관철 못 시키면 사측이 내 친척이든 자동차에

서든 연락이 와서 넣으라고 하는데 그놈 편한 데 넣지 누가 힘든 데 넣겠어요?”

그뿐만 아니다. 생산현장의 직무로테이션은 노동조합 및 노사역관계에도 영향을 미친다. 주지하다시피 부서 내 작업자들 간의 공정 순환은 각 작업자의 직무 다기능화와 회사의 기능적 유연성 강화에 크게 기여한다. 주목할 점은 조합원 각각의 과업범위가 특정 공정에만 머무르지 않고 여러 공정에 걸쳐 있을 경우 노동조합에게 현장권력을 부여하는 효과가 나타난다는 점이다. 이는 노동조합의 쟁위행위 국면에서 보다 분명하게 드러나는데 과업범위가 좁은 작업자 집단보다 넓은 작업자 집단이 일손을 멈출 때 회사의 대체인력 투입 효과가 훨씬 더 낮아진다는 점에서 그러한 현장권력 효과를 찾아볼 수 있다. 아울러 직무로테이션은 작업자들 간에 일종의 연대주의와 평등주의를 만들어낸다는 점에서도 노동조합활동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 평가된다.

2) 사내하도급 활용을 통한 높은 수준의 수량적 유연성 확보

B사 구조적 역량의 또 다른 특징은 생산부문에 높은 수준의 수량적 유연성이 확보돼 있다는 점이다. B사 아산공장에는 약 160명, 경주공장에는 40여 명의 사내하도급 노동자가 존재한다. 특히 아산공장에서는 최근 3년 새에 비정규직이 크게 증가했는데 이는 시트업계의 경쟁 심화와 그에 따른 수주물량 불안정성 증대로부터 비롯된 것으로 파악되고 있다.

B사는 최근의 완성차 생산량 감소 및 저성장 국면과 원청의 부품다원화, 신차 출시 및 부품 생산주기 축소 등에 따른 시트업계의 경쟁심화에 대응하기 위해 공격적인 설비투자를 통한 생산능력 확대 전략을 추진하고 있다. 빠르게 변화하는 불안정한 시장상황에서 일시적으로라도 생산능력을 높여서 최대한 많은 물량을 수주하는 것(이른바 박리다매)이 효과적인 수익전략이라고 판단한 것이다. 문제는 이러한 생산능력 증대가 2~3년 주기의 짧은 아이템 교체시기, 완성차의 월별 생산일정 변화 등에 대한 대응에 있어서는 유연성이 크게 떨어진다는 점이다. 이 문제를 해결하기 위해 회사는 신규공장에 투입될 인원들을 비정규직으로 채용하는 방안을 마련했으며, 물량수주 실패에 따른 고용불안 위협으로 인해 정규직

노조 또한 비정규직 활용에 동의하게 된다.

> “자동차가 물량이 들쑥날쑥 해요. 이번 달에 500대를 한다고 해놓고 300대밖에 안 갖고 가고, 400대밖에 안 갖고 가요. 그런데 500대를 한다고 했으면 우리는 500대에 대한 인원을 뽑아놨잖아요. 그게 너무 들쑥날쑥 하니까 비정규직으로 써야 된다는 거죠. 회사가 계속적으로 그 부분에 대해서 압박을 줬어요. 다른 시트업계하고 비교하면서 저희가 고임금이라고 경쟁력이 없다고 말해요. 이거 안 되면 차기물량 수주도 어렵다고 하면서. 그렇게 협박을 하면 정규직도 고용에 대한 불안을 느끼는 거잖아요. 그래서 비정규직이 늘어났어요.”

이러한 사내하도급 활용에 대한 유일한 완충장치는 B사의 사내하청 채용관행이다. B사는 오래전부터 정규직 결원으로 인해 신규채용이 발생할 경우 근속기간이 오래된 사내하청 노동자부터 우선적으로 채용한다는 관행을 유지해 왔다. 이는 사내하청 노동자들에게 정규직 채용 기회를 부여하는 나름의 유의미한 노동시장 신분 전환 장치라고 볼 수 있다.[51] 그러나 이러한 채용관행은 사내하청 노동자의 회사몰입을 높이고 잦은 이직을 방지하는 동시에 신입사원에 대한 별도의 교육훈련비용 지출을 감소시킨다는 점에서 회사에게도 상당한 비용절감 효과를 불러온다. 더군다나 정규직 전환이란 유인책을 제시함으로써 당사자의 불법파견 이슈화를 우회하는 장치로 기능하기도 한다. 이 점에서 볼 때 B사의 사내하청 활용방식은 수량적 유연성을 강화하는 효과만이 아니라 인사관리 및 노사관계 부문에서의 각종 비용을 절감하는 효과까지 갖고 있다고 평가할 수 있다.

3) 회사의 제품(품질수요)별 차등화 전략

B사가 갖고 있는 또 다른 구조적 역량은 바로 제품별 차등화 전략이다. B사 아산공장에서 제작되는 제품이 양산형 차종에 투입되는 것인 데 반해, B사 경주공장은 최고급 차종에 투입되는 시트를 생산하고 있다. 이로 인해 동종제품을 생산함에도 불구하고 두 공장의 생산방식은 다소 상이

---

51) 이 같은 이유 때문에 B사 사내하청 노동자들의 근속기간은 상당히 긴 편이며 이직률도 낮은 편이다.

하다. 예컨대 아산공장은 투입공수가 28공수인 반면 경주는 14공수로서 생산공정의 분업화 수준에 차이가 존재한다. 물량을 빠른 속도로 뽑는 것이 최대 관건인 아산공장에서는 과업을 세분화해서 투입공정을 늘려야만 생산속도(68UPH)와 생산물량을 맞출 수 있지만, 경주공장은 상대적으로 생산물량이 많지 않고 생산속도가 느린 편(19UPH)이기 때문이다. 그뿐만 아니라 아산공장은 현장관리자조차 생산업무에 상시 투입될 정도로 여유인력 없는 타이트한 인력배치로 인해 신입사원의 업무숙달기간도 경주공장보다 훨씬 더 긴 편이다. 낮은 여유율과 빠른 생산속도에 따른 작업자들 간의 상호작용 부재로 인해 업무지식을 익힐 기회가 매우 제한적인 까닭이다.

이러한 차이는 공장 간 노사관계 차이로도 이어진다. 예컨대 B사 경주공장은 노동조합의 쟁의행위에 대한 회사의 대체인력(사무직 또는 사내하청) 투입이 쉽지 않은 편이다. 경주공장은 완성차 최고급 차종에 대응하는 까닭에 품질이슈에 훨씬 더 예민할 수밖에 없는데 이를 위해 비정규직 활용도를 낮추고 각 작업자의 업무범위를 넓게 설정하는 내용으로 생산방식을 구축했기 때문이다. 반면 아산공장은 비정규직 활용률이 높고 이들 대부분이 라인은 다를지언정 유사업무를 수행하고 있으며 공정 세분화 수준이 높은 까닭에 대체인력 투입가능성이 상대적으로 높은 편이다. 따라서 같은 기업이라고 하더라도 경주공장과 아산공장에 대한 회사의 노무관리 전략은 상이하게 전개되며 노사역관계는 동일하지 않은 것으로 이해되고 있다.

마. B사의 동태적 역량

1) 공장별 지식공유 활동 수준의 차이

앞서 국지적 역량 부문에서 살펴봤듯이 B사 생산현장에서는 명시적 지식보다 암묵적 지식이 더욱 중요하게 활용되고 있었다. 그리고 이러한 지식들은 작업자 개개인에게만 머물러 있는 것이 아니라 동료들에게 활발하게 공유되고 있었다. <표 4-12>에서 보듯이 '평소 선후배나 동료 작업자들 간에 업무수행에 관한 노하우나 팁을 많이 공유하느냐'는 질문에 대

〈표 4-12〉 지식공유 활동

(단위 : 명, %, 점)

		부정	보통	긍정	전체	평균(S.D.)
지식공유 활동	경주공장	0 (.0)	7 (58.3)	5 (41.7)	12 (100.0)	3.42 (.51)
	아산공장	10 (21.3)	18 (38.3)	19 (40.4)	47 (100.0)	3.15 (.93)

주 · 자료 : <표 4-11>과 동일.

해 긍정적인 답변(경주공장 41.7%, 아산공장 40.4%)이 부정적인 답변(경주공장 0.0%, 아산공장 21.3%)보다 훨씬 더 높게 나타난 것이다.

다만 공장별로는 지식공유 활동에 적지 않은 차이가 존재했다. 경주공장의 평점이 3.42점으로 상당히 높게 나타난 데 반해, 아산공장의 평점은 3.15점에 불과했던 것이다. 앞서 언급했듯이 이것은 두 공장의 생산제품 및 생산방식, 그리고 조직운영 원리의 차이에서 비롯된 현상으로서 엄격하고 강도 높은 분업구조가 야기한 노동소외의 한 단편으로 이해된다.[52]

2) 원청에 대한 기술적 종속성과 혁신활동의 구조적 제약

한편 B사의 동태적 역량에 있어 혁신활동이나 개선활동은 원활하게 이뤄지지 않는 것으로 나타났다. B사 내에는 생산현장의 혁신활동이나 개선활동을 주도할 수 있는 연구개발 전담업무 부서나 기관이 없는 까닭에 자체적인 혁신활동이 구조적으로 불가능하기 때문이다. 과거 독립부품업체였던 당시에는 회사 내에 기술개발팀과 연구소가 존재했으나 완성차그룹으로 편입되면서 연구기능이 모회사로 완전히 이전된 상황이다. 이로 인해 모회사 차원에서는 신제품 개발이나 공정개선 등과 같은 연구개발 투자가 활발하게 이뤄지고 있지만 B사 차원에서는 단지 조립 · 생산기능만 작동하고 있을 뿐이다.

<표 4-13>에서 보듯이 실제로 B사의 연구개발기능은 과거보다 확연히 약화된 상태다. 2003년, 2005년만 하더라도 B사의 자산총액 대비 무형

52) <표 4-11>에서 아산공장이 경주공장에 비해 교육훈련 효능감이 훨씬 더 낮게 나타난 점은 이러한 노동소외의 한 방증이다.

〈표 4-13〉 B사 자산현황(2003~2020년)

(단위 : 백만 원, %)

	2020	2015	2010	2005	2003
자산총액	154,225 (100.0)	163,805 (100.0)	122,291 (100.0)	85,258 (100.0)	101,042 (100.0)
유동자산	117,269 (76.0)	129,081 (78.8)	84,082 (68.8)	48,371 (56.7)	59,013 (58.4)
유형자산	32,712 (21.2)	32,034 (19.6)	35,471 (29.0)	33,034 (38.7)	38,163 (37.8)
무형자산	908 (0.6)	798 (0.5)	1,199 (1.0)	2,150 (2.5)	2,144 (2.1)
유동비율	136.0	110.4	99.0	113.2	97.5

주 : ( ) 안은 자산총액 대비 비율임.
자료 : 각 연도 B사 감사보고서를 필자가 편집-계산함.

자산 비중은 2.1%, 2.5%를 차지했으며 무형자산액 또한 20억 원 이상인 것으로 나타났다. 그러나 2020년 현재 B사의 자산총액 대비 무형자산 비율은 0.6% 수준에 불과하며 무형자산액 또한 9억 원 수준으로 크게 감소했다. 이상의 결과들은 완성차그룹에 소속돼 있다는 점이 부품기업의 독립성과 자율성, 나아가 혁신역량 측면에서 그다지 유익한 결과를 불러오지 않을 수도 있다는 점을 잘 보여주고 있다.

제3절 내연기관 부문 독립부품사 사례

1. C사(엔진밸브 제조) 사례[53)]

가. 분석대상 기초현황

C사는 각종 자동차 엔진용 밸브를 생산하는 엔진밸브 전문부품사로서

53) 본문 내용은 C사 노조간부 3명에 대한 인터뷰(인터뷰 시점: 2020년 7월 7일) 및 기업 공시자료, 금속노조 내부자료 등을 바탕으로 정리한 것이다.

1971년 일본자본과 미국자본, 한국인 주주가 합작한 외국인투자기업으로 출발했다. 설립 당시 공장과 본사 소재지는 서울 영등포였으나 1981년 구로공단으로 이전했으며 2005년에는 현재 소재지인 화성공장으로 이전했다. 2010년 전임 사장의 대규모 배임사건으로 인해 큰 손실을 입은 C사는 2015년 담보권자의 구상권 행사 및 주주일가 주식취득으로 인해 타사로 소유권이 넘어간 후 지속적으로 매각 위험에 시달리다가 2020년 현 대표이사가 지분 100%를 전량 취득하면서 지금과 같은 안정된 소유구조를 갖추게 됐다.

C사는 과거 경영진의 배임사건과 뒤이어 전개된 일련의 매각과정, 글로벌 자동차 판매시장의 저성장 국면 진입, 코로나19 팬데믹에 따른 내외수 판매물량 감소 등으로 인해 매출 및 수익 부문에서 큰 어려움을 겪고 있다. 2000년 282억 원가량이던 매출액이 2000년대 산업 성장기를 거치면서 2010년 608억 원까지 증가했으나 2020년 현재에는 433억 원으로 곤두박질친 상황이며, 2015년, 2020년 영업이익이 각각 -25억 원, -37억 원, 같은 시점 영업이익률이 -4.4%, -8.6%에 이를 정도로 적자경영이 상당히 심각한 상황이다. 종업원 1인당 매출액 또한 2000년 103백만 원에서 2010년 222백만 원으로 두 배 이상 규모로 증가했지만 2020년에는 183백만 원으로 크게 줄어든 상태다.

〈표 4-14〉 C사 매출현황(2000~2020년)

(단위 : 백만 원, %)

	2020	2015	2010	2005	2000
매출액	43,312 (100.0)	56,904 (100.0)	60,808 (100.0)	47,904 (100.0)	28,150 (100.0)
매출원가	42,537 (98.2)	54,905 (96.5)	54,315 (89.3)	42,695 (89.1)	23,458 (83.3)
판관비	4,521 (10.4)	4,506 (7.9)	4,903 (8.1)	4,884 (10.2)	3,066 (10.9)
영업이익	-3,746 (-8.6)	-2,507 (-4.4)	1,589 (2.6)	324 (0.7)	1,626 (5.8)
당기순이익	-6,440 (-14.9)	-2,769 (-4.9)	-5,886 (-9.7)	7,359 (15.4)	1,369 (4.9)

주 : ( ) 안은 매출액 대비 비율임.
자료 : 각 연도 C사 감사보고서를 필자가 편집-계산함.

〈표 4-15〉 C사 고용현황(2000~2020년)

(단위 : 명, 백만 원)

	2020	2015	2010	2005	2000
종업원수	237	272	274	-	274
1인당 매출액	183	209	222	175	103

자료 : 각 연도 C사 감사보고서를 필자가 편집-계산함.

2020년 7월 기준 종업원 수는 237명으로 5년 전(272명)에 비해 크게 감소했다. 해당 기간 동안 생산직을 대상으로 한 인위적 구조조정이 이뤄지지는 않았으며 모회사의 C사 매각 추진 과정, 자동차산업의 전반적인 저성장 국면에서 회사 전망에 대해 불안감을 느낀 비생산직 - 사무일반직의 자발적 퇴사와 생산직 부문 베이비붐 세대의 자연감소가 주된 원인으로 이해된다.

노조는 1987년 8월 설립됐으며 생산기능직 대부분이 노조 조합원이다. 2000년대 초반 화성공장 이전 과정에서 증가한 생산직 신규채용과 고용규모로 인해 노조규모 또한 2010년까지 꾸준히 증가했지만 최근에는 매년 정년퇴직자 발생 및 저조한 신규채용으로 인해 고용규모와 조합원 수가 감소하는 추세다. 단체협약에 정원유지 조항이 포함되어 있지만 회사의 어려운 경영여건상 노조가 신규채용을 강하게 요구하지 않고 있으며 일정정도 고용규모 감소에 따른 노동강도 강화(직무범위 확장 등)를 받아들이고 있기도 하다. 과거 최대 230여 명 수준에 이르기도 했던 조합원 수는 2020년 현재 203명으로 줄어든 상태며 조합원 평균연령은 45.5세다.

나. C사 조직역량의 환경 및 제약요인

1) 전속적 거래관계와 원하청 지위에 따른 조직운영의 불안정성

C사는 현대기아차, 르노삼성, 쌍용차, 지엠, 두산인프라코어, 상용 완성차 등 여러 기업들과 거래관계를 맺고 있으며 따라서 형식상 다각화된 거래선을 갖고 있다고 볼 수 있다. 이는 특정 완성차에만 의존해서는 안 된다는 경영진의 경영방침에 입각한 것이기도 하고 동시에 원청의 단가인하 압력에 따른 노동조건 향상 제약을 우려한 노조가 회사에 끊임없이 전

속성 완화를 요구해온 결과이기도 하다. 따라서 비록 내수물량 중심이라는 구조적 한계를 내포하기는 했지만 C사는 과거부터 국내 여러 완성차들로부터 물량을 수주해 왔다. 과거에는 일본, 미국, 국내 자본 합작회사라는 출발배경으로 인해 비교적 범용성이 높은 부품임에도 불구하고 두 국가로의 수출판로 확보가 여의치 않았으며 주로 국내물량에 집중해 왔다.[54] 그러다가 2010년대 중후반 소유구조 변화로 인해 외자지분이 철수하면서부터 글로벌지엠 등을 중심으로 수출물량도 늘어나기 시작했다. 다만 대응해야 할 고객사와 아이템-차종이 많은 다각화된 거래관계 특성상 다품종 소량생산 시스템을 갖추고 있는 까닭에 금형교체 횟수나 불량률이 적지 않아 생산성을 향상시키는 데 있어 상시적으로 큰 어려움을 겪고 있는 것으로 파악된다.

한편 실질적인 C사의 거래관계는 높은 전속성을 특징으로 한다. 매출구조상 여러 기업들과 거래관계를 맺고 있지만 2019년 기준 매출액의 70% 이상을 현대차그룹(현대위아, 현대모비스, 글로비스 해외 물량 포함) 국내공장에 납품했을 정도로 특정 완성사에 대한 매출의존도가 높기 때문이다. 외관상 거래관계가 다각화되어 있음에도 불구하고 내용적으로 물량·매출이 특정 완성사에 집중되어 있는 이 같은 기형적 현상은 현대기아차가 수요독점적 영향력을 행사하고 있는 우리나라 자동차 시장의 독특한 속성에 기인하는 것으로 이해된다.

C사는 완성사와 직납관계를 맺고 있기는 하지만 단위부품을 생산하는 회사 특성상 재고생산방식을 택하고 있으며 이로 인해 앞서 모듈을 생산하는 A사 사례와는 달리 생산과정이 완성차와 실시간으로 동기서열화되어 있지는 않다. 따라서 최근 자동차업계의 주된 근무형태로 자리 잡은 주간연속2교대제 또한 다른 주요 1차밴더 부품사들보다 늦은 시점인 2020년부터 시행 중이다. 특히 최근 수년간 회사의 생산물량 감소 추세를 고려해보건대 C사의 뒤늦은 주간연속2교대제 도입은 완성차 대응 목적이라기보다는 심야노동 감소 및 공장가동시간 감축에 따른 운영비용 절감

54) C사 설립 당시 합자에 참여했던 일본, 미국 자본 모두 밸브업체였던 까닭에 자사의 자국시장 점유율을 훼손할 수 있는 수출물량에 대해서는 승인하지 않았던 것으로 파악된다.

이 주된 목적으로 풀이된다.

C사 사례에서 주목할 점 중 하나는 전속성의 높고 낮음과 무관하게 완성차와 부품사의 원하청 지위 그 자체로부터 여러 불합리한 거래관행들이 파생될 수 있다는 점이다. C사는 과거 OO완성사 협력업체 대표사를 맡기도 했으며 국내 OO공장 엔진밸브 물량을 전량 공급할 정도로 긴밀한 관계를 맺고 있었다. 물론 완성차 간 판매량 격차로 인해 C사의 생산물량 중 현대차가 차지하는 비중이 훨씬 더 높긴 했지만 말이다. 문제는 C사가 전속성이 높은 현대차보다 오히려 타 완성사 물량에 대한 과잉투자로 인해 어려움을 겪기도 했다는 점이다. 2000년대 중반 이후 C사는 OO의 요구로 대대적인 신규 설비투자를 단행했는데 이후 계획된 OO물량이 축소됨에 따라 대규모 유휴설비가 발생했으며 이 같은 설비상황은 불필요한 영업외비용(감가상각)을 야기함으로써 최근까지도 영업실적에 악영향을 끼치고 있다.[55]

C사와 OO사 간에 전속적 거래관계가 그다지 강하지 않다는 점에서 보면 위 사례는 전속성-종속성에 기반한 불합리한 거래관행이라기보다는 일반적인 원하청 관계에서 나타나는 위계와 가치사슬 구조의 압력, C사 자신의 경영상 판단실책에 기인한 문제라고 볼 수 있다. 즉 굳이 전속성이 없더라도 원청의 압력에 따른 불합리한 거래관계가 충분히 형성될 수 있다는 점이다. 이는 자동차산업의 거래질서와 자동차부품기업들이 처한 조직운영의 불안정성이 단순히 상품시장의 독과점적 상황과 높은 전속성을 해결하는 것만으로 획기적으로 바뀌지는 않을 것임을 시사한다.

> “원청에서는 우리가 어떤 아이템을 수주하려고 할 때 일정수준의 생산능력이나 설비를 요구해요. 이 정도의 캐파를 너희가 책임질 수 있을 정도로 설비를 갖춰 놓으라고. 그런데 걔네들 말 믿고 만들어 놓고 수주를 받았는데 나중에 그거를 안 줘요. 유휴설비가 돼버리는 거죠. … 처음부터 자기들이 판매량 예측을 잘못한 걸 저희한테 떠넘겨버리는 거죠. 이게 과잉설비가 되는 거죠.”

55) 실제로 2000년 171억 원, 2005년 209억 원 수준이던 C사의 유형자산은 2010년 293억 원으로 큰 폭의 증가세를 기록했다. 반면 OO사의 생산량은 2011년을 고점으로 2015년까지 4년 만에 20만대 가까이 줄어들었다.

2) 불합리한 원하청 거래 관행과 수익확보의 제약

원청과 신규 아이템 수주계약을 맺을 때 체결하는 약정CR은 자동차업계의 오랜 관행 중 하나다. C사의 경우 이러한 약정CR 외에도 여러 가지 불합리한 거래관행을 체감하고 있었는데 그중 가장 크게 문제시되는 것이 바로 원청사로부터의 품질비용 전가였다. 주지하다시피 완성차 회사들은 나름의 품질관리제도를 운용, 이를 검증하기 위해 공정감사를 실시해 부품사의 품질요건을 강화하고 이것을 기반으로 물량을 배정한다. 문제는 부품사 입장에서 볼 때 품질 강화를 요구하는 것 자체가 아니라 품질 강화 요구에 걸맞은 투자여력과 지불능력을 갖출 수 있게끔 충분한 단가인상을 보장해 주지 않는다는 점이다. 더군다나 C사는 내연기관부품이란 제품 특성상 원청의 권력이 더욱 강하게 작동할 수밖에 없는 대여도 방식의 거래관계를 취하고 있기도 하다. 따라서 물량의존성으로부터의 독립(거래선 다각화, 독과점적 구조가 아닌 완성차 경쟁구도의 형성, 위계적 시장지위가 아닌 대등한 거래질서 확립 등)과 기술종속성으로부터의 자립(적정 납품단가 보장과 투자능력 확보, 원하청 공동개발과 기술공유 등)이 갖춰지지 않은 이 같은 조건에서는 부품기업들에 대한 원청의 과도한 혹은 불합리한 요구가 관철될 가능성이 더욱더 높다.[56]

> "저희 원자재나 생산 상황들을 생각했을 때 완성차가 단가 책정하는 것 자체가 거의 말도 안 되는 수준이에요.… 품질을 끌어올리려면 저희도 설비투자가 필요한 거죠. 사람이 한계가 있잖아요. 기본적으로 품질을 높이려면 부품사들이 일정 부분 설비투자나 연구를 할 수 있는 여력들이 돼야 되는 거죠. 그런데 그걸 못 하게 하면서 …."

> "어쨌든 내연기관이 존속하는 동안에 같이 살아가려면 이 기술개발을 해내면서 우리가 만드는 부품은 우리가 설계하고 우리가 기획해서 생산해내면서 그 가치를 온전히 다 받을 수 있도록 해야 되는데 그거 자체도 원천

56) 물론 이 같은 상황들에 대응하기 위해 부품사들은 '공수 부풀리기' 같은 편법을 활용하기도 한다. 예컨대 원청에 제출한 서류상 투입공수보다 실제 공수를 더 적게 배치하고 원청에서 공정감사를 나올 때만 보여주기식으로 인원을 더 투입시키는 방식이다. 그러나 원하청 권력관계 속성과 거래관계 성격상 부품사가 이러한 편법들을 활용하는 데에는 적지 않은 리스크가 존재한다.

적으로 봉쇄하고 있으니까. 그러니까 우리는 주는 대로 받아먹는 거죠. 까라는 대로 깔 수밖에 없는….”

한편 AS 물량에 대한 이중가격-통행세 또한 심각한 문제로 인식되고 있다. 동일 제품에 대한 납품단가 인하는 계약에 입각해 매년 계획대로 이뤄지고 있다. 문제는 AS용 부품의 납품단가(부품사→원청사)가 매년 하락하는 데 반해 원청에서 해당 제품을 AS업체나 소비자에게 판매하는 금액(원청사→소비자)은 그보다 훨씬 높게 책정돼 있다는 점이다. 원청은 부품사가 직접 AS시장으로 진출하지 못하도록 원천 차단하거나 부품사에게 적정단가를 보장해 주지 않음으로써 그 차익을 전유한다. 원청사가 부품사와 소비자를 매개하는 과정을 통제하고 거기서 발생하는 이윤, 즉 통행세를 전유하고자 함에 따라 부품사는 훨씬 더 높은 수익을 낼 수 있는 AS시장으로 직접 진출할 기회를 잃게 되고 소비자는 부품을 보다 저렴하게 공급받을 수 있는 기회를 잃어버리게 되는 것으로 여겨지고 있다.

“2000년도에 1,050원 정도 하던 아이템 단가가 CR을 꾸준히 당해서 지금 980원, 970원인데 이게 모비스나 중간 모듈회사에서 AS업체로 납품되는 단가는 개당 1만 원씩이에요. 저희한테 그냥 납품만 받아서 10배 이상 뻥튀기하는 거예요.”

3) 이원화된 부품시장과 열악한 단가경쟁력

이원화된 부품공급시스템 또한 C사에게는 주요한 제약요인으로 작용하고 있다. C사는 동종업계에서 경쟁사인 □사와 시장을 양분하고 있다. 이 회사는 과거 원청사가 부품이원화와 국산화 정책을 추진하면서 성장한 기업으로, 당시 C사의 인력과 기술이 상당부분 이동한 것으로 파악된다. 두 회사의 핵심 생산기술 종류는 다르지만 그 차이는 그리 크지 않으며 납품차종도 명확히 분리되어 있다. 두 회사의 경쟁력 차이는 주로 생산단가 부분에서 발생하는 것으로 알려져 있는데 정규직 고용관행을 유지하고 있는 C사와 달리 □사는 사내하청, 소사장제 방식을 활용함으로써 고용 및 임금의 유연성을 확보하고 있으며 이를 바탕으로 생산단가를

낮추는 전략을 취하고 있다.

다. C사의 국지적 역량

1) 6개월가량의 업무숙달기간과 암묵적 지식 위주의 업무수행

C사의 주된 생산과정은 단조, 압연, 프레스 공정으로 구성되어 있다. 소재업체로부터 소재를 구매해 전단공정에서 1차 커팅작업을 실시한 이후 중간재를 가열해서 프레스 작업을 실시하면 이후 기계반에서 제품을 가공하는 방식이다. 가공작업 이후의 질화, 도금처리, 추가가공, 정밀가공 등의 공정은 외주 도급사가 맡고 있다. 대부분의 공정들이 반자동화 설비를 통해서 이뤄지는 까닭에 작업자들의 주된 직무내용 또한 조립공정의 단순반복적 수작업이 아닌 설비 모니터링과 상시 조치업무가 중심이다. 반자동화 설비를 다루는 공정들의 특성상 고유의 설비특수성이 강하게 작동하는데 이로 인해 명시적 지식보다는 암묵적 지식의 활용도가 훨씬 더 높다. <표 4-16>에서 보듯이 실제 생산직 작업자를 대상으로 한 설문조사에서도 업무수행에 있어 명시적 지식은 중요치 않으며 암묵적 지식이 중요하게 활용되는 것으로 나타났다.

한편 작업자의 업무숙달기간은 그다지 길지 않은 편이다. 신입사원이 자기 공정에 처음 투입돼서 업무에 숙달되기까지 걸리는 기간은 평균 6개월 정도로 파악된다. 한 사람의 작업자가 관리해야 하는 설비 대수는 공정마다 조금씩 상이한데 일정정도 자동화가 진행되어 있는 기계반의

〈표 4-16〉 주된 업무지식 유형

(단위 : 명, %, 점)

	부정	보통	긍정	전체	평균(S.D.)
명시적 지식의 중요성	6 (54.5)	5 (45.5)	0 (.0)	11 (100.0)	2.27 (.79)
암묵적 지식의 중요성	2 (18.2)	3 (27.3)	6 (54.5)	11 (100.0)	3.36 (1.12)

주 : 1) ( ) 안은 비율, 표준편차임.
2) 5점 척도로 설문(1점=전혀 그렇지 않다, 3점=보통, 5점=매우 그렇다).
자료 : 금속노조 노동연구원(2018), 『금속노조 조합원 일자리 인식조사』 원자료.

경우에는 단위 작업자별 과업범위가 넓은 편이지만, 단조반의 경우에는 한 작업자가 프레스기 한 대만 맡고 있는 경우도 존재한다. 특징적인 점은 같은 부서라고 하더라도 자신이 담당하는 설비가 아니라면 동종 아이템을 생산하는 타 설비를 운용하기 어렵다는 점이다. 이는 각각의 설비특성이 매우 강한 까닭에 에러 상황이 다르고 이에 대한 조치방법도 상이하기 때문이다. 따라서 작업자 간 대체투입 또한 용이하지 않은 편이다.

"중요한 거는 단조반도 그렇고 기계반도 그렇고 기계가 똑같지가 않아요. 한 업체에서 똑같이 만들어서 갖고 오더라도, 같은 아이템을 만들더라도 설비마다 특성이 있는 거예요. 예를 들어서 내가 1년 동안 이 설비를 쭉 봤잖아요. 그런데 다른 데 가면 내가 그 설비를 보기 어려운 상황이 될 수 있는 거죠. 이 설비를 보다가 그날 갑자기 그 옆에 설비를 보라고 하면 못 할 수도 있는 거예요. 할 수는 있지만 그만큼 불량률이 높아지고 생산량이 안 나오는 거죠."

2) 회사의 작업자 숙련향상에 대한 무관심

공식적인 신입사원 OJT는 없다. 현장관리자나 주변 선배 작업자들이 붙어서 도와주고 알려주면서 업무지식을 습득하는 방식이다. 회사 차원에서 작업자의 직무능력 향상을 위한 교육훈련이 거의 이뤄지지 않고 있으며 교육훈련에 대한 효능감도 매우 낮은 편이다.

〈표 4-17〉 회사 교육훈련에 대한 인식

(단위 : 명, %, 점)

	부정	보통	긍정	전체	평균(S.D.)
교육훈련 실시 여부	8 (72.7)	3 (27.3)	0 (.0)	11 (100.0)	1.73 (.90)
교육훈련 효용성	8 (72.7)	3 (27.3)	0 (.0)	11 (100.0)	1.73 (.90)

주 : 1) ( ) 안은 비율, 표준편차임.
2) 5점 척도로 설문(1점=전혀 그렇지 않다, 3점=보통, 5점=매우 그렇다).
자료 : 금속노조 노동연구원(2018), 「금속노조 조합원 일자리 인식조사」 원자료.

한편 역량관리제도와 관련하여 직급수당, 자격수당(전기, 설비, 선반 등)이 존재하지만 이것이 실제 작업자의 직무와 직능을 반영하지는 않으며 일부 직무에만 한정적으로 적용된다. 예컨대 몇몇 자격증(선반밀링)의 경우 실제 수행하는 업무와 연관성은 없지만 신규채용 시 자격증 보유자들의 업무능력이 높다고 해서 이들을 뽑기 위해 자격수당을 책정하는 경우가 존재한다.

라. C사의 구조적 역량

1) 높은 설비특수성에 따른 기능적 유연성 확보의 제약

C사는 구조적 역량 측면에서도 뚜렷한 강점을 갖고 있지 않은 것으로 파악된다. 우선 높은 설비특수성으로 인해 기능적 유연성을 확보하는 데에 상당한 제약이 존재하고 있었다. C사는 처음 입사한 이후 자기 설비가 지정되면 특별한 상황이 생기지 않는 한 퇴직 시점까지 해당 설비만 계속해서 운용하는 방식으로 업무배치가 이뤄지고 있으며, 부서 간에는 물론이고 부서 내에서도 일상적인 업무로테이션을 실시하지 않는 것으로 나타났다. 단순반복적인 수작업 업무가 중심인 곳에서는 각 공정의 작업성 편차를 완화하고 근골격계 질환을 예방할 수 있도록 제도적으로 혹은 자율적으로 업무로테이션을 실시하는 것이 일반적이지만, 반자동화 설비 조작 업무가 중심인 곳에서는 설비특수성으로 인해 이러한 방식이 적합하지 않기 때문이다.

상대적으로 난이도가 높은 설비가 있고 덜 힘든 설비가 있는 까닭에 과거 작업자들 사이에 이러한 편차를 완화하기 위한 설비 로테이션 요구가 일부 제기되기도 했다. 그러나 설비마다 특성 및 조치방안이 상이하다 보니 업무 순환을 하더라도 작업자가 해당 설비를 오랫동안 다뤄오지 않았다면 바로바로 대응하기 어려운 상황들이 발생하게 되고 이로 인해 회사 입장에서는 불량률, 생산성과 직결될 수 있는 로테이션에 대해서 찬성하지 않는 입장을 보이고 있었다. 작업자들 또한 대부분 이미 자기 업무에 적응-숙련돼 있는 까닭에 다른 설비를 맡을 경우에 발생하게 될 불량 가능성에 대해 우려하고 있었다. 더군다나 공정이 완전 자동화되어 있

지 않고 노후된 반자동화 설비가 대부분이다 보니 생산 정밀도를 유지하기 위해서 수시로 작업자가 개입해 설비특성에 맞게끔 조정-조치하는 작업이 필요한데 각각의 설비에 대한 조치 방안이 작업자마다 상이하다 보니 타인이 자신의 설비를 만지는 것을 꺼리는 정서('내가 맞춰 놓은 세팅 왜 건드리냐?')가 형성되어 있기도 했다. 아울러 설비 로테이션을 일종의 전환배치로 받아들이는 분위기도 존재했다. 따라서 휴가자, 결근자 발생으로 인해 불가피한 경우 제한적으로 투입되는 경우를 제외하면 C사에서 작업자 간 업무로테이션이 일어나는 사례는 거의 없다고 볼 수 있다. 물론 여기에는 재고생산 방식 특성상 특정 설비가 일시 미가동 상태라고 해서 당장 큰 문제가 발생하지 않는다는 점 또한 영향을 미쳤을 것으로 보인다.

"조합원끼리도 분란이 있죠. 그래서 최대한 안 만져요. 진짜 이상해도 잘 안 만져요. 같은 설비로 주야맞교대를 하는데도 서로 싸우는데요. 왜 이렇게 설정을 했냐고, 저렇게 설정을 했냐고. … 정밀도를 계속 원청사가 요구하니까. 예전에는 공차라든지 이런 게 굉장히 넓었어요. 그런데 점점 타이트하게 만들었죠. 그러다 보니까 실제 정밀도는 맞춰야 되고 설비투자는 안 되고 라인의 특성은 있고. 예를 들어 같은 제품을 만들어도 이 설비는 계속 치수가 마이너스로 떨어지고 얘는 계속 올라가고. 그거를 작업자가 아는 거예요. 10분, 20분 비워도 이때쯤 수치가 떨어졌다는 걸 알고 와서 재고 올려놓고. 그런 특성들은 서로 알 수가 없죠."

2) 정규직 중심의 고용관행과 수량적 유연성의 부재

한편 수량적 유연성이 확보되어 있지 않다는 점 또한 C사 조직역량의 또 다른 특징이다. C사는 단체협약상 노조와의 협의하에 3개월 동안 한시적으로 비정규직을 사용할 수 있는 조항이 마련되어 있다. 하지만 제품 출고 전 크랙검사, 불량검사 부문에 공정도급을 수탁한 외주생산업체가 투입하는 일용직 노동자 3~5명, 청소, 경비, 식당 등 일반용역직 노동자 10여 명을 제외하면 직접생산 부문에는 사내하청을 비롯한 비정규직을 일체 활용하지 않고 있다. 과거에도 직접 생산부문에 사내하청, 비정규직을 활용한 사례는 없었으며 C사는 설립 후 현재까지 정규직 중심의 고용

관행을 꾸준히 유지하고 있는 중이다.

생산의 유연성 측면에서는 유일하게 잔업·특근 등의 연장근무제도만이 활용되고 있었다. 예컨대 월평균 500만~600만 본을 생산하던 2016년과 300만~400만 본을 생산했던 2020년 사이에 생산직 고용규모는 크게 변화하지 않았다. 2016년 당시에는 모든 작업자들이 주야맞교대 근무 및 풀 잔업, 주말 특근 2회 등 주당 90시간에 육박하는 장시간 노동을 실시함으로써 급증했던 생산물량에 대응했던 것이다. 회사는 일시적인 생산물량 변동을 고용 부문이 아닌 노동시간 부문의 유연화로 대응함으로써 지출비용을 절감할 수 있고 작업자들은 고된 장시간 노동을 상쇄하는 연장근무수당과 할증임금을 챙길 수 있다는 점에서 볼 때 노동시간을 통한 생산의 유연성 확보는 노사 간에 이해관계가 일치하는 지점이라고 볼 수 있다.

3) 2차밴더와의 거래관계를 통한 비용절감 전략

한편 C사는 내부의 수량적·기능적 유연성 부재를 외부 거래관계를 통해 상쇄하고 있었다. 외부 아웃소싱업체로의 공정도급을 적극 실시함으로써 모든 생산공정을 내재화하는 데서 발생할 수 있는 생산비용과 품질비용을 절감하는 것이다. 대표적인 예가 불량 처리비용을 떠넘기는 것이다. 원청 완성사가 1차 협력업체에 떠넘기는 불량 처리비용(품질비용)은 1차 협력업체가 오롯이 감당하는 것이 아니라 2~3차밴더, 외주업체에게 전가되는 경우가 대부분이다. 원청 완성사와 1차 협력업체 간의 권력관계와 마찬가지로 1차밴더 또한 자신들의 시장지위를 활용해서 완성차로부터 이전된 비용들을 2~3차밴더나 외주업체로 재이전함으로써 비용을 외부화하는 것이다. 이는 결국 산업의 가치사슬 위계에 따라 하위밴더로 갈수록 구조적으로 경영 위험에 처할 수밖에 없다는 점을 의미한다.

마. C사의 동태적 역량

1) 낮은 수준의 지식공유 활동

동태적 역량 측면에서 볼 때 작업장 내 지식공유 활동은 그다지 활발

하지 않은 것으로 파악된다. 앞서 언급했듯이 C사 생산과정은 높은 설비 의존도와 설비특수성을 특징으로 하며 작업자와 설비 간 상호전속성이 매우 높다. 작업자들은 각자 맡고 있는 설비에 대해 '내 설비, 내 기계'라는 인식이 매우 강하며, 자신이 다른 작업자의 설비를 맡으려고도 하지 않고 반대로 타인이 자기 설비를 다루는 것에 대해서도 매우 부정적인 태도를 갖고 있었다. 선후배나 동료 작업자들 간에 업무 관련 지식과 정보를 공유하는 것을 반대하는 문화나 분위기가 형성되어 있는 것은 아니지만 위와 같은 생산방식 특성(높은 설비특수성)과 업무로테이션의 부재로 인해 지식공유 환경이 조성되기는 어려운 상황이었으며 따라서 실제 지식공유 활동 또한 그다지 활발하지 않은 것으로 나타났다.

2) 품질관리 중심의 미약한 연구개발 능력

한편 미약하나마 연구개발 활동이 이뤄지고 있다는 점은 유의미한 동태적 역량 요소로 평가된다. C사는 비록 인원은 3명에 불과하지만 자체적인 기술연구소를 운영하고 있으며 매년 소규모의 연구개발비용을 지출하고 있다. 아울러 엔진밸브 관련 다수의 특허와 인증도 보유하고 있다.

연구개발 활동의 주된 내용은 독립적인 신제품 개발, 신기술 연구보다는 품질시험, 마모시험 등 품질관리 업무에 더욱 가깝다. 이는 엔진밸브라는 제품의 특성으로 인해 성능시험 부문 외에 다른 영역의 연구개발 기능 필요성이 낮기 때문이다. 주지하다시피 엔진밸브는 엔진을 구성하는 부품으로서 엔진기술을 가진 완성차가 요구하는 고유의 사양과 규격을 맞추는 것이 중요하다. 따라서 주문자인 원청과 대등한 관계를 맺을 수 있는 범용성-시장성 높은 제품을 '자체 개발-생산하는 방식', 제품의 범용성은 상대적으로 낮지만 일정정도 부품사의 독립성을 확보할 수 있는 '승인도 방식'이 아닌 주문자의 요구에 따라 맞춤형으로 생산되며 원청-부품사의 관계가 일방적으로 규정되는 '대여도 방식'에 입각해서 부품을 생산-납품하게 된다. C사는 자체 연구개발 기능을 유지함으로써 대여도 방식이 야기하는 기술적 종속성을 낮은 수준이나마 탈피하고 있는 것으로 파악된다.

문제는 대여도 방식의 거래관계 특성상 엔진밸브 제작사들의 제품 설

〈표 4-18〉 C사 연구개발비 지출 현황(2000~2020년)

(단위 : 백만 원, %)

	2020	2015	2010	2005	2000
연구개발비	272(0.6)	199(0.3)	53(0.1)	27(0.1)	60(0.2)

주 : ( ) 안은 매출액 대비 비율임.
자료 : 각 연도 C사 감사보고서를 필자가 편집-계산함.

계기술 자체가 유사하다는 점이다. 제품시장이 다원화되어 있고 품질수준이 유사하며 언제든지 물량을 경쟁사에게 뺏길 수 있는 조건에서는 다른 무엇보다도 압도적으로 단가가 낮아야만 시장 경쟁력을 확보할 수 있다. 따라서 획기적으로 단가를 낮출 수 있는 요인이 아닌 한 연구개발 기능에 대한 투자유인은 그다지 크지 않은 편이다.

2. D사(엔진피스톤 제조) 사례[57]

가. 분석대상 기초현황

D사는 1967년 설립된 내연기관부품 생산기업이다. 일찍부터 '자체 기계, 자체 기술'이란 모토 아래 자체 생산기술은 물론 범용설비가 아닌 자작설비를 활용해온 기업으로서 사내 연구소 출신의 금속공학 박사가 대표이사를 맡고 있을 정도로 기술지향성이 강한 기업이다. 미래차 산업에 대한 경영진의 의지와 포부가 큰 편이며 이와 관련한 각종 투자활동을 지속적으로 실시해 오고 있다.

현재 D사의 주력 생산품목은 엔진피스톤이다. 총 매출의 93%가량이 피스톤 부문(준모듈인 피스톤 외에 콘로드, 링 등 포함)에서, 3%가 각종 부산물(스크랩 등)에서 발생하고 있으며, 낮은 수준(2%)이긴 하나 수소차, 전기차 부문에서도 매출이 발생하고 있다.[58] 문제는 자동차산업의 미

57) 본문 내용은 D사 노조간부 2명에 대한 인터뷰(인터뷰 시점 : 2020년 7월 27일) 및 기업 공시자료, 금속노조 내부자료 등을 바탕으로 정리한 것이다.

58) D사는 현재 수소차 연료전지부품을 생산하고 있으며 전기차 부문 연구개발에도 집중 투자하고 있는 미래차 전환 기업이다. 양산 중인 수소연료전지 부품의 경우 과거 1~2세대 부품을 생산하던 회사를 인수해서 관련 기술과 생산라인을 공장

래차 전환으로 인해 완성차의 신규 엔진 개발이 이뤄지지 않고 있다는 점이다. 주기적인 신모델 출시 과정에서 납품단가 협상-인상을 통해 수익을 확보하는 부품사의 거래관계 특성상 신규엔진 개발 중단은 D사에게 중장기적으로 수익 원천이 사라진다는 것을 뜻한다.

다만 아직까지는 꾸준한 매출 성장세를 기록 중이다. 2000년 378억 원 수준이었던 매출액이 2020년 2,660억 원으로 20년 새에 6배 이상 증가했으며, 2020년 기준 영업이익과 당기순이익 또한 각각 71억 원(매출액 대비 영업이익률 2.7%), 13억 원(매출액 대비 당기순이익률 0.5%)으로 흑자를 기록했다. D사는 내연부품업체임에도 불구하고 현대차 및 내수 의존

〈표 4-19〉 D사 매출현황(2000~2020년)

(단위 : 백만 원, %)

	2020	2015	2010	2005	2000
매출액	266,029 (100.0)	256,095 (100.0)	162,576 (100.0)	100,592 (100.0)	37,765 (100.0)
매출원가	242,435 (91.1)	229,471 (89.6)	144,489 (88.9)	95,870 (95.3)	31,654 (83.8)
판관비	16,521 (6.2)	14,496 (5.7)	11,560 (7.1)	5,264 (5.2)	3,249 (8.6)
영업이익	7,073 (2.7)	12,128 (4.7)	6,528 (4.0)	-542 (-0.5)	2,862 (7.6)
당기순이익	1,292 (0.5)	8,902 (3.5)	2,054 (1.3)	-3,447 (-3.4)	2,150 (5.7)

주 : ( ) 안은 매출액 대비 비율임.
자료 : 각 연도 D사 감사보고서를 필자가 편집-계산함.

〈표 4-20〉 D사 고용현황(2000~2020년)

(단위 : 명, 백만 원)

	2020	2015	2010	2005	2000
종업원수	572	540	609	540	349
1인당 매출액	465	474	267	186	108

자료 : 각 연도 D사 감사보고서를 필자가 편집-계산함.

안으로 갖고 들어온 사례다.

도가 비교적 낮고 글로벌 완성차에 대한 매출이 높은 특징을 갖고 있는데 2020년 코로나19 국면에서 글로벌 자동차시장이 크게 위축됐음에도 흑자를 달성했을 정도로 높은 글로벌 경쟁력을 갖추고 있다.

2020년 말 기준 전체 종업원은 572명이다. 이 중 연구개발직이 40여 명을 차지하고 있는데 기술지향적 경영비전을 갖춘 기업인 만큼 연구개발직 비중이 상당히 높은 편이다(전체 종업원 대비 7%). 생산직 부문 정규직 노동자는 380여 명으로 모두 노동조합에 가입한 상태이며, 이와 별개로 직접고용 계약직, 공정도급 등이 활용되고 있다. 고용규모 증가에 비해 매출신장이 보다 큰 폭으로 이뤄진 까닭에 2000년 108백만 원이었던 종업원 1인당 매출액이 2020년 465백만 원으로 4배 이상으로 증가했다.

나. D사 조직역량의 환경 및 제약요인

1) 거래선 다각화와 특정 완성차에 대한 낮은 전속성

D사의 특징 중 하나는 다른 부품기업들에 비해 거래선 다각화 수준이 비교적 높다는 점이다. 시기적으로는 1997년 말 외환위기를 전후해서 해외 완성사와의 거래관계 및 다각화된 거래선을 추구하는 경영방식이 활성화된 것으로 알려져 있는데, 2020년 기준 매출총액의 50%가량이 현대기아차(직납 및 그룹사 납품 포함)로부터, 나머지 50%가 BMW, 아우디, 포드, 크라이슬러 등 해외 완성사로부터 매출이 발생하고 있다. 이러한 거래선 특성상 D사는 다른 부품기업들에 비해 해외 완성사에 대한 직접 수출비중이 높으며 현대기아차에 대한 전속성도 상대적으로 낮은 편이다.[59]

한편 동종업계 내에서의 경쟁강도는 심화되고 있는 상황이다. D사는 P사와 함께 국내 엔진피스톤 시장을 양분하고 있으며 글로벌 점유율 또한 4위에 이를 정도로 높은 시장지위와 경쟁력을 갖추고 있다. 그러나 국내

59) 다만 미래차 부품은 현대차에 전량 납품(예정)하고 있다. 현재까지 내수시장 완성차 가운데서는 현대기아차만이 미래차로 전환한 때문이다. 이러한 사실은 전기차 시장이 확산됨에 따라 오히려 특정 완성사에 대한 전속성이 높아지는 기업들이 출현할 수도 있음을 시사한다.

완성차업체의 신규엔진 개발이 중단되고 미래차로의 전환이 가속화되면서 수익을 확보할 수 있는 시장 자체가 사라지고 있는 까닭에 기존 내연기관 부문의 시장경쟁이 심화되고 있는 중이다.

2) 기술투자 지향의 경영비전

D사의 또 다른 두드러진 특징 중 하나는 경영진의 기술지향적 경영활동이다. 회사는 자체 기술과 자체 기계에 기반해서 제품을 생산한다는 비전에 입각해서 연구개발과 설비투자에 많은 관심을 쏟고 있으며, 생산기술과 관련한 여러 특허를 보유하고 있는 것은 물론이고 일찍부터 엔진피스톤 양산을 위한 설비들을 자체 제작해 왔다. 아울러 미래차 시장에 조기에 진입한다는 전략에 따라 관련 분야의 기술 및 연구개발 역량 확보에도 활발히 투자하고 있다(예: 기존 미래차 부품 기업 인수, 미래차 부문 특화 부서 설립 등).

다만 최근에는 자작설비의 한계 및 경영전략의 변화 등으로 인해 상용설비를 도입-활용하고 있는 실정이다. 자작설비 특성상 설비제작 시점과 버전마다 차이가 존재하는 까닭에 라인 다기능화와 생산제품 다양화에 대응하는 것이 여의치 않은 데다 디지털 전환 및 미래차 전환 국면에 맞춰 회사가 설비자작보다는 기존의 핵심 요소기술들을 활용한 스마트팩토리를 도입하는 것으로 경영전략을 바꾸었기 때문이다.

한편 D사는 일정 수준의 기술적 독립성도 확보하고 있는 것으로 파악된다. 내연기관부품이란 속성상 엔진 개발사인 완성차의 기술적 개입과 영향력이 강할 수밖에 없지만, 그럼에도 불구하고 기술적 종속성이 높은 대여도 방식보다는 승인도 방식(설계변경 또는 개선작업 중심)에 좀 더 가깝게 운영되고 있는 것으로 나타났다.

3) 불합리한 거래관행과 시장경쟁 심화

약정CR, 공정감사, 품질비용 전가 등 완성차 전속성이 높은 부품기업들이 겪고 있는 불합리한 거래관행들은 D사에서도 동일하게 존재했는데 이 가운데서도 D사가 갖고 있는 가장 큰 불만은 엔진피스톤이란 제품 자체의 가치절하로 파악된다. 부품에 대한 적정단가를 보장해 주기보다는

‘저단가 고물량(박리다매)’ 위주의 수급정책을 취하는 완성차로 인해서 지속적인 연구개발과 설비투자에 투입할 여유자본을 만들기가 어렵다는 점이다. 부품의 가치를 인정하지 않고 수급단가를 최소수준으로만 맞추는, 즉 부품사에게 적정마진을 보장해 주지 않는 이 같은 거래관계로 인해 부품사들은 주력 제품생산과 판매를 통한 정상적인 영업활동이 아닌, 다른 우회적인 수단들(예: 제품이 아닌 상품, 단품이 아닌 조립품 등을 통한 수익 확보, 외주하청 및 비정규직 활용, 공정 부풀리기 등)을 통해 수익을 확보할 수밖에 없는 상황에 내몰린다고 인식하고 있었다.

“일상적으로 가장 크게 느끼는 점은 애초에 피스톤이라는 제품의 가치 자체가 하락 책정되어 있다는 점이에요. 3천만 원짜리 차에 들어가는 피스톤 하나가 3천 원인 거죠. 그러니까 피스톤 산업이 택할 수밖에 없는 경영방식이 박리다매 방식인 거죠. 애초에 책정 자체를 그렇게 해놨고 앞으로도 피스톤에 대한 단가가 급격히 올라간다고 보이지 않습니다. 그러다 보니까 핵심부품인데도 불구하고 전체 매출 중에서 피스톤이 차지하고 있는 비중이 50~60% 안 돼요. 제품(단품)을 결합해서 팔아야 수익이 남는 구조죠. 조립을 통해서 수익이 남는 거죠. … 하청을 지배하는 구조의 전형적인 방식이라고 보거든요. 다른 형태의 생산이나 혹은 이익창출을 고민할 수밖에 없는 구조를 만들어 놓는 거. 다각화돼서 그나마 영향을 덜 받는다고 하지만 국내 자동차산업에서 부품을 납품하는 업체들은 OO의 피라미드 안에서 벗어날 수가 없습니다. OO를 끊고 해외수출 100이다? 존재할 수 없는 산업구조입니다.”

다. D사의 국지적 역량

1) 높은 직무난이도와 비교적 긴 업무숙달기간

D사 생산직 노동자들의 노동과정은 비교적 높은 직무난이도를 특징으로 한다. 그러므로 업무숙달기간 또한 다른 부품기업들에 비해 상대적으로 긴 편인데 신입사원이 투입된 후 타인의 도움이나 지도 없이 자기 업무에 숙달되기까지 대략 3년여 기간이 소요되는 것으로 알려져 있다. 다만 이는 기본적인 시스템이나 설비 적응, 부품교체 수준일 뿐 가공 부문

의 일부 고숙련 공정은 10년 이상이란 긴 기간이 소요될 정도로 숙련형성이 까다롭다고 여겨지기도 한다.

D사의 업무숙달기간이 긴 이유는 생산제품 종류 자체가 매우 다양하기 때문이다. 피스톤 단일군이라고 하더라도 실제 생산되는 품목 자체가 30여 가지로 매우 다양한 까닭에 제품별 특징에 대한 이해를 위한 학습기간이 필요하다. 아울러 설비특수성이 매우 강하다는 점 또한 업무숙달을 어렵게 만드는 요인으로 지적된다. D사는 일부 라인 및 공정에 스마트공장을 도입하기는 했으나 앞서 C사와 마찬가지로 여전히 많은 공정에 사람의 직접 감시와 조치를 요하는 공정과 설비들을 운용하고 있다. 문제는 동종 제품을 생산한다고 하더라도 각각의 설비마다 불량의 성격과 해법이 상이한 까닭에 작업자가 직접 에러 상황을 경험해 보고 나름의 조치법을 찾아내는 데 상당 기간이 소요된다는 점이다. 이 같은 여건으로 인해 업무 다기능화 또한 여의치 않은 편인데, 핵심 생산부서라 할 수 있는 가공반의 경우에는 작업자 간 업무 로테이션과 다기능화가 실시되지 않고 있는 것으로 확인된다.

2) 회사의 생산-물량 우선주의와 숙련향상 및 숙련관리제도 부재

한편 D사는 기술, 설비에 대한 투자와는 대조적으로 숙련형성 및 숙련관리, 즉 사람에 대한 투자에 대해서는 매우 소극적인 것으로 나타났다. 특히 회사는 모든 자원을 당장의 공장가동과 제품생산에만 투여하는 생산일변도 전략을 바탕으로, 작업자의 숙련도 향상을 위한 최소한의 교육훈련과 여유인력 확보 조치에는 거의 관심을 기울이지 않고 있었는데, 이는 곧 작업자의 업무숙달기간을 더디게 만드는 주된 요인으로 작용하고 있었다. 주지하다시피 제조업 생산현장에서는 현장직무훈련(OJT)이 가장 효과적이고 효율적인 숙련형성 수단이며 이는 최소한의 여유설비와 여유인력이 확보되는 조건에서 실행가능하다. 그러나 D사 생산현장은 당장의 '생산-물량 중심주의'로 인해 적절한 교육훈련 환경을 조성하지 않고 있는 것으로 나타났다.

"자기 설비, 자기 공정에서만 일한다고 해도 업무숙달이 빨리 되지는 않아요. 아무리 바쁜 작업 중에도 교육이 수반되거나 동반되고 있느냐 하는 부

분도 같이 영향을 줄 것 같은데요. 저희는 박리다매 사업장입니다, 시간이 있으면 생산을 해야 하는. 그래서 전 사원의 교육도 사실상 잘 진행을 하지 않습니다. 그나마 노동조합이 생겨서 이렇게 진행을 하고 있고요. 심지어 정비마저도, 기계를 수리하고 보수하는 것에 대해서도 그렇습니다. 생산이 우선이다 보니까 '죽을 때 죽더라도 일단 돌려.' 이런 거죠. 내가 숙련도가 차려면 그만한 에러상황과 다양한 에러상황을 조치하기 위한 교육도 받아야 되고 그 상황 자체를 경험도 해야 되고 그런데 생산 위주로 공장이 돌아가다 보니까 실제로 내가 숙련도를 쌓을 만한 여유가 아예 없는 거죠."

라. D사의 구조적 역량

1) 높은 설비특수성과 기능적 유연성 확보의 제약

구조적 역량에서 두드러지는 점은 높은 설비특수성으로 인해 기능적 유연성 확보가 여의치 않다는 점이다. 앞서 언급했듯이 D사는 각각의 설비마다 생산제품, 제작시기, 개선사항, 스펙 등이 상이한 까닭에 기능적 유연성을 확보하기 위한 업무로테이션이 거의 이뤄지지 않고 있었다. 물론 공정별로는 일부 차이가 존재한다. 예컨대 가공 부문은 라인별로 기계가 다른 까닭에 작업자들 간에 직무로테이션을 실시하는 순간 불량률이 급속히 높아지는 데 반해, 설비사양이 비교적 획일화되어 있는 주조 부문은 기술적으로 업무로테이션이 어렵지 않은 것으로 파악된다. 그럼에도 불구하고 실제로는 대부분의 생산공정에서 직무로테이션을 실시하지 않고 있었다. 이는 회사가 작업자의 교육훈련과 숙련향상, 그리고 그것을 위한 최소한의 여유인력 확보보다는 당장의 생산과 물량을 최우선시하는 전략과 타이트한 인력 방침을 운용하고 있기 때문으로 풀이된다. 이 같은 조건에 더해 장기근속자까지 늘어남에 따라 D사 생산 부문에는 근골격계 질환자들이 지속적으로 발생하고 있는 것으로 나타났다.

2) 공정도급을 활용한 수량적 유연성 및 비용절감 기제 확보

한편 D사는 생산 부문의 낮은 기능적 유연성과는 대조적으로 높은 수

량적 유연성을 통한 비용절감 기제를 확보하고 있는 것으로 나타났다. 그 주된 수단은 사외 공정도급이다. D사는 기존 생산공정 일부를 따로 떼서 자사 부지 및 설비가 투입된 인접 공장에 외주화함으로써 생산비용을 절감하고 있었다(70여 명 규모). 과거 생산현장에서 활용하던 100여 명 규모 사내하청 노동자들의 불법파견 이슈를 해결하는 과정에서, 당시 갓 설립된 노동조합과, 일부를 직접고용 계약직으로 전환하고 나머지를 사외도급으로 재편하기로 합의한 것이다. 형식상 사내에서 사외로 옮겨간 것일 뿐, 회사 입장에서는 사내 불법파견 리스크와 인력조정의 유연성 확보 문제를 동시에 해결하는 수단이었다고 평가할 수 있다.

마. D사의 동태적 역량

1) 활발한 연구개발 투자와 혁신활동

D사의 조직역량 가운데 가장 두드러지는 부분은 동태적 역량이다. 앞에서도 언급했듯이 D사는 적어도 기술 부문에 있어서는 활발한 연구개발 투자와 혁신활동에 나서고 있었다. 대표적인 사례가 최근 이뤄지고 있는 미래차 전환과 스마트공장 도입 사례다. 전통적인 내연기관 부품 전문생산업체로서 미래차 전환 국면에서 일찍부터 강한 위기의식을 가져왔던 D사는, 한편에서는 미래차 부문의 신규아이템 발굴을 통한 발 빠른 미래차 시장 진입을, 다른 한편에서는 스마트공장 도입 및 기존 생산시설의 고도화를 통한 생산성과 수익성 확보를 추진해 왔다. 이를 위해 조직개편을 통한 전문부서 설립, 미래차 기술 확보를 위한 인수합병, 정부의 각종 부품산업 전환정책과 제도에 대한 지원활동 등을 전개해 왔다. 경영진은 자동차산업이 전통적인 기계산업에서 전자산업으로 변모함에 따라 기술적 진입장벽이 낮아지고 있다는 점에 착안해서 오히려 활발한 기술투자를 통한 선도적인 시장진입이 불가피하다고 인식하고 있었다. 따라서 이러한 D사의 기술지향적 경영활동은 앞으로도 지속-강화될 전망이다.

실제로 최근 D사의 연구개발비 투자와 그에 따른 무형자산 증가는 괄목할 만한 수준이다. 2010년만 해도 5억 원에 불과했던 연구개발비 지출이 2020년 기준 43억 원으로 8배 이상 규모로 증가했으며, 같은 기간 무

〈표 4-21〉 D사 연구개발비 및 무형자산 현황(2000~2020년)

(단위 : 백만 원, %)

	2020	2015	2010	2005	2000
연구개발비	4,293(1.6)	3,107(1.2)	500(0.3)	566(0.6)	166(0.4)
무형자산	3,155(1.1)	703(0.3)	330(0.3)	128(0.1)	110(0.2)

주 : ( ) 안은 각각 매출액, 자산총액 대비 비율임.
자료 : 각 연도 D사 감사보고서를 필자가 편집-계산함.

형자산 또한 2010년 3.3억 원에서 2020년 32억 원으로 급증한 것이다. 이는 D사의 연구개발 활동들이 실제 회사의 자산과 성과로도 이어지고 있다는 것을 의미한다.

다만 기술 및 연구개발 부문과 대조적으로 생산기능직 부문의 인적경쟁력 측면에서는 동태적 역량 요인들이 뚜렷하게 드러나지 않고 있었다. 기존 엔진피스톤 부문에서 확립-작동하고 있는 생산일변도의 물량 우선주의와 타이트한 인력운용 방침이 여전히 지속되고 있으며, 고도의 설비 특수성이 작용하는 생산과정의 특성상 작업자들 간의 숙련 전수와 지식 공유 활동이 원활하게 이뤄지기 어려운 조건에 있기 때문이다. 따라서 이러한 경영방침과 제품 아키텍처 특성이 유지되는 환경 아래서는 미래차 전환이나 스마트공장 확산 국면에 들어서더라도 생산기능직 인적 측면에 있어 유의미한 동태적 역량이 나타나지 않을 것으로 보인다.

2) 온건한 작업장 노사관계 분위기

한편 D사는 작업장 노사관계 면에서 나름의 강점을 보이고 있다. 2019년 3월에 노동조합이 설립됐지만 인정투쟁 과정에서 흔히 나타나는 노사갈등과 불안정한 노사관계 형성의 계기들이 발생하지 않았고, 노동조합이 무리하게 쟁의행위를 실시하거나 사내하청 노동자의 불법파견 이슈를 일방적으로 문제시하지 않는 등 전반적으로 유화적이고 온건한 노사관계 태도를 취했던 것이다. 이러한 대화 중심의 노사관계 분위기는 미래차로의 산업전환 국면에서 회사의 전환역량을 높이는 데에도 일조하는 것으로 인식되고 있다.

다만 이러한 온건한 노사관계가 단위 사업장 차원에서는 기업의 조직

역량으로 발현될 수 있을지언정 산업 측면에서도 긍정적으로 기여할지 여부는 불확실하다. 앞서 D사 노사는 과거 상당규모로 활용되고 있던 사내하청 노동자의 불법파견 이슈를 해결하는 과정에서 외주화(공정도급)와 고용형태 전환(직접고용 계약직)이라는 해법을 도출한 바 있다. 이는 D사 차원에서는 분명 불법파견 개연성 차단 및 수량적 유연성 확보와 비용절감이란 긍정적 효과를 불러왔지만, 자동차부품산업 노동시장, 즉 일자리의 질 측면에서는 유익한 결과를 불러왔다고 보기 어렵다. 이 같은 사례는 개별 기업들의 조직역량 총합이 곧 산업의 역량과 경쟁력으로 이어지지는 않으며 양자가 다소 무관할 수도 있다는 점을 시사한다.

제4절 비내연기관 부문 독립부품사 사례

1. E사(몰딩 · 새시 제조) 사례[60]

가. 분석대상 기초현황

다음으로 비내연기관 부품을 생산하는 독립부품사 사례를 살펴보자. E사는 일본 자본과의 기술제휴로 설립된 회사로서 새시몰딩, 도어새시 등을 생산하고 있다. 경주, 천안, 광주 지역에 생산공장을 가동 중이며, 천안에는 본사가, 울산에는 생기센터가 소재하고 있다.

E사의 각 공장들은 해당 지역에 소재한 현대차와 기아차 공장에 대응하고 있는데 경주공장과 광주공장은 각각 현대차 울산공장과 기아차 광주공장에, 그리고 천안공장은 기아차 화성, 소하리, 현대차 아산공장과 현지공장(수출) 등에 직납하고 있다. 새시를 주력품목으로 생산하는 경주공장과 광주공장은 완성차와 동기서열 관계를 맺고 있는 까닭에 근무형태 또한 완성차와 동일한 주간연속2교대제를 택하고 있다. 그러나 소규모 의

60) 본문 내용은 E사 노조간부 4명에 대한 인터뷰(인터뷰 시점 : 2020년 7월 25일) 및 기업 공시자료, 금속노조 내부자료 등을 바탕으로 정리한 것이다.

장품인 몰딩제품을 주로 생산하는 천안공장(새시제품은 매출의 20% 이하이며 변동이 큰 편)은 완성차에 실시간으로 대응할 필요성이 떨어지는 까닭에 완성차와 동일한 주간연속2교대제 도입 없이 재고생산 방식을 택하고 있다.

매출 및 수익현황을 살펴보면 E사는 그동안 높은 영업이익률과 수익률을 달성하지는 못했지만 꾸준히 흑자경영을 이어왔으며 매출액 또한 성장세를 기록해온 것으로 확인된다. 2000년 287억 원이던 매출액이 2020년 1,457억 원으로 5배 이상 규모로 성장했으며, 순이익률 또한 2000년 0.9%, 2005년 0.8%, 2010년 4.4%, 2015년 0.8%로 낮은 수준이나마 흑자를 보인 것이다.

그러나 2020년에는 앞선 시기들과 달리 영업이익 및 당기순이익 부문에서 대규모 손실을 기록했다. 이는 코로나19 팬데믹에 따른 우발적이고 일시적인 현상이 아니라 최근 4~5년 동안 지속적으로 나타난 현상이었는데, 2010년대 중후반부터 본격화된 자동차산업의 저성장 국면 진입과 E사의 매출 성장률 감소, 그리고 2016년 E사 기업노조의 산별노조 전환에 따른 임금비용 증가 등으로 인해 제품 부문 매출원가율이 크게 증가(2016년 98.5%→2017년 107.5%)한 데 따른 결과로 파악된다. 이러한 생

〈표 4-22〉 E사 매출현황(2000~2020년)

(단위 : 백만 원, %)

	2020	2015	2010	2005	2000
매출액	145,732 (100.0)	131,655 (100.0)	101,799 (100.0)	75,858 (100.0)	28,668 (100.0)
매출원가	153,928 (105.6)	120,139 (91.3)	91,540 (89.9)	69,781 (92.0)	26,012 (90.7)
판관비	10,534 (7.2)	10,937 (8.3)	8,730 (8.6)	5,906 (7.8)	1,710 (6.0)
영업이익	-18,730 (-12.9)	579 (0.4)	1,529 (1.5)	171 (0.2)	945 (3.3)
당기순이익	-12,889 (-8.8)	1,090 (0.8)	4,481 (4.4)	595 (0.8)	262 (0.9)

주 : ( ) 안은 매출액 대비 비율임.
자료 : 각 연도 E사 감사보고서를 필자가 편집-계산함.

〈표 4-23〉 E사 고용현황(2000~2020년)

(단위 : 명, 백만 원)

	2020	2015	2010	2005	2000
종업원수	776	604	590	578	200
1인당 매출액	188	218	173	131	143

자료 : 각 연도 E사 감사보고서를 필자가 편집-계산함.

산 부문의 상대적 고비용구조와 미래차 전환 압력, 그리고 코로나19 국면에 따른 비용절감 등을 이유로 2021년 들어 E사는 인력 감축을 목표로 한 구조조정을 추진했으며 이로 인해 노사 갈등을 빚기도 했다.

E사의 전체 종업원 수는 760명(천안, 경주, 광주 등 합계)이며 이 가운데 617명이 노동조합 조합원이다. 조합원 분포를 보면 경주공장이 310명, 천안공장이 207명, 광주공장이 100명으로 경주공장 비중이 가장 높은 편이며, 노조 가입대상에 해당되지 않는 관리자를 제외한 현장직 전원이 노조에 가입한 상태로서 작업장 내 노조 조직률이 매우 높은 편이다.

고용규모 추이를 보면 2005년(578명)부터 2015년(604명)까지는 큰 변화를 보이지 않다가 최근 5년 사이에 종업원 수가 크게 증가한 것으로 나타났다. 이는 2016년 경주공장 기업노조가 산별노조(금속노조)로 전환한 이래 경주공장을 중심으로 활발한 정규직 신규채용이 이뤄졌기 때문이다. 천안공장의 경우 2018년 주52시간 대응을 위해 10여 명을 신규 채용한 것 외에는 250여 명 규모를 비슷하게 유지해 오고 있다.

한편 E사의 신규채용 자체는 과거에도 활발했던 것으로 알려져 있다. 다만 그 주된 목적이 인력확대가 아니라 현장의 저임금 고강도 노동에 따른 높은 이직률을 만회하기 위한 인력유지에 있었던 까닭에 고용규모 증대로 이어지지 않았을 뿐이다. E사 생산현장의 높은 이직률은 2016년 이후 기업노조가 산별노조로 전환함에 따라 크게 감소한 상태다.

현재 직접생산 부문에는 이주노동자, 실습생, 사내하청 등 비정규직이 활용되지 않고 있으며, 제품출하 부문과 식당, 미화, 경비 등 일반용역 부문에 소수의 비정규직 노동자들이 근무하고 있다. 다른 부품기업들과는 달리 직접생산 부문에 비정규직 활용률이 매우 낮다는 점이 특징적이다. 아래에서는 본사가 소재하고 있는 천안공장을 중심으로 E사의 조직역량

사례를 살펴보고자 한다.

나. E사 조직역량의 환경 및 제약요인

1) 불합리한 원하청 거래 관행과 수익확보의 제약

E사 조직역량을 짚어봄에 있어 가장 두드러진 환경요인은 불합리한 원하청 거래관계로 인해 수익을 확보하는 데에 상당한 제약이 존재한다는 점이다. 그 가운데 E사가 체감하는 가장 큰 불공정거래, 불합리한 거래관행은 바로 적정수준의 납품단가를 보장해 주지 않는 원청의 일방적인 최저가 입찰정책과 약정CR이었다.

완성차에 대한 기술적 의존도가 높은 대여도 부품의 경우에는 원청이 직접 도면과 스펙을 규정하는 까닭에 부품의 견적이 사전에 산출되어 있고 제품개발과 생산에 관한 하청업체의 기여도 또한 상대적으로 적은 편이다. 그러나 E사의 경우에는 자사가 직접 개발하고 고객사의 사양에 대응하는 방식으로 고객사에 대응하고 있었음에도 원청의 수요독점적 시장지위와 최저가 입찰정책, 부품사 간 경쟁체제 조장으로 인해 적정단가를 보장받지 못하고 있는 것으로 나타났다. 부품업체의 생산제품을 가치절하하고 적정단가와 수익을 보장해 주지 않는 이른바 '납품단가 후려치기'와 그에 기반한 약정CR 자체가 E사의 경영 전반을 위협하는 가장 근본적이고 심각한 문제로 인식되고 있다는 점이다.

> "서류상 확인할 수는 없지만 이미 자동차는 원하는 단가가 있잖아요. 3개 경쟁업체가 최저가를 넣어도 자동차가 원하는 단가가 안 나오면 입찰이 안 된다는 거는 누가 봐도 잘못된 거죠. 3개 업체가 100원, 110원, 120원 넣었는데 100원을 하는 게 아니고 완성차가 80원을 생각했으면 그게 올 때까지 계속 후려친다는 거예요. 그러면서 다른 업체 하나 만들어서 거기에 80으로 주는 거예요. 그러면 그 업체 단가에 맞춰서 단가를 내려야 되니까."

그뿐만 아니라 완성차는 부품사의 생산제품들이 오로지 완성차를 경유하여 시장에 유통되도록 압박함으로써 한편에서는 부품사가 직접적으로 수익을 확보할 수 있는 AS시장을 자신들이 전유하고, 다른 한편에서는

소비자에게 높은 비용을 전가하고 있었다. 오로지 완성차의 수익으로만 귀결되는 이러한 유통구조 장악과 통행료 독식은 산업과 시장 내에 기형적인 부가가치의 분배를 야기한다는 점에서 비단 E사의 조직역량에만 한정된 문제라고 보기는 어려울 것이다.

"새로 아이템을 받아도 지금 현재 단가로는 흑자 낼 수 있는 구조가 아니에요. 만들면 손해예요. 저희들이 2000년도에 이거를 3,600원 받았어요. 지금 2020년인데 4,200원 받아요. 20년 동안 600원 오른 거예요. 물량도 물량이지만 단가가 결정적이에요. 아이템을 많이 받는다고 좋다고 할 수가 없어요. … 제일 큰 문제가 뭐냐면 이게 우리가 3,000원에 나가잖아요. 그런데 일반 사람들이 서비스센터에서 교환을 하게 되면 10만 원이에요. OOO가 먹는 거죠. 자동차처럼 아예 생산이라도 하면 이해가 되죠. 중간에서 뭐 해요? 아무것도 안 하잖아요. 저희가 AS로 여기에서 판매가 되면 가능한데 절대로 못 하게 되어 있잖아요."

한편 공정감사를 통한 단가 인하(이른바 정책CR) 또한 E사 경영활동의 주요한 제약요인으로 인식되고 있었다. 부품사가 생산성 및 수익성 향상을 위해 자체적으로 합리화를 추진하거나 투입공수를 줄이는 등의 노력과 조치를 취할 경우에도 원청이 상시적인 공정감사를 통해 이를 곧바로 단가에 반영, 부품가격을 낮춘다는 것이다. 주지하시피 고객사인 완성차 기업들은 정기적인 부품사 인증제도를 실시하고 있다.[61] 완성차 입장에서 볼 때 이러한 인증제도는 자신들의 수급 받는 부품의 품질을 관리하기 위해 불가피한 측면이 존재한다. 그러나 부품사 입장에서는 이러한 평가인증제도가 필요 이상으로 남용됨에 따라 원청의 갑질과 부품사 옥죄기의 핵심통로로 이용된다고 여겨지고 있었다.

"사내에서 어떤 제품을 개발하면 처음에 시작했을 때는 그 공정에 단가를 다 매기거든요. 본드칠 하면 5원 이렇게 해서, 공정에 단가를 매기잖아요. 어떤 개발을 해서 어떤 공정이 하나 빠지게 되면 얘네가 그 단가를 알게

61) 예컨대 글로벌 시장 진출을 본격화한 2000년대 초반부터 협력사 품질관리에 관심을 쏟기 시작한 현대차는 현재 부품사를 상대로 품질, 기술, 납품 세 개 부문에 걸쳐 5스타 인증제도를 운용하고 있는 중이다. E사는 과거 4.5스타까지 올라간 적이 있으며 3.5까지 떨어진 사례도 있는 것으로 나타났다.

되면 값을 빼버려요. 와서 중간에 점검(공정감사) 같은 거를 하거든요. 우리가 견적 넣을 때 공정별 단가까지 세부사항을 산정해서 입찰하잖아요. 클립 값 얼마, 본드 한 번 할 때 얼마. 그래서 공정감사 나오면 우리는 옛날처럼 사람을 다시 집어넣는 거죠."

부품사에 대한 원청 완성사의 일방적인 품질비용 전가 또한 E사가 체감하는 불합리한 거래관행 중 하나다. 원청은 공정감사와 납품 시 검수과정을 통해서 부품사의 생산과정과 품질을 밀착 관리하고 있으며 따라서 공정감사 및 부품 검수과정에서 확인하기 어려운 특별한 중대하자가 아닌 한 일반적인 품질비용 전체를 부품사에 떠넘기는 것은 적절치 않다고 볼 수 있다. 그러나 E사와 완성차 사이에는 추후에라도 E사가 납품하는 부품과 관련한 문제가 생기면 모두 부품사에 책임을 귀속시키는 관행이 존재하고 있었다. 심지어 원청은 공정 무검수로 부품을 납품 받겠다고 선언함으로써 완성차 제작사로서 본인들의 역할과 책임을 방기한 채 품질문제에 관한 모든 클레임 비용을 부품사로 떠넘기기도 했다. 수익을 독점하고 비용을 전가-외부화하는 위와 같은 원청 완성사의 거래관계 전략은 근본적으로 수요독점적 시장지위와 위계적 거래관계 질서로부터 출발한다는 점에서 비단 E사만의 문제라고 보기는 어려울 것이다.

"우리가 하나하나 불량검사를 해서 자동차에 납품을 했는데 자동차에서 확 집어서 조립을 해요. 그러면 기스 같은 게 많이 난다고요. 여기에 보면 PVC가 덮여져 있어요. 어차피 나중에 벗기는데. 우리는 하나하나 검사를 하는데 거기에서 조립할 때 이만큼 확 집어서 넣고 조립을 한단 말이에요. 그런데 이 부위가 감성품질이다 보니까, 그렇게 조립하면 그게 다 불량으로 잡히거든요."

2) 원청의 부품다원화 전략과 경쟁체제로의 진입

E사의 조직역량에 영향을 미치는 또 다른 환경요인은 원청의 부품다원화 전략과 고강도의 시장경쟁 구조다. 원래 E사는 몰딩 제품을 독점 납품하는 기업이었다. 그러나 현재는 해당 제품을 둘러싸고 국내에 세 개 업체가 경쟁하고 있는 중이며 E사의 시장점유율은 40~45%가량으로 시장

2위 업체로 내려앉은 상황이다. 2000년대 중후반 이후부터 원청의 부품다원화 방침이 시행됨에 따라 당시 새로 설립된 업체(현재 시장 1위 업체)에 상당량의 물량을 빼앗겼기 때문이다.

문제는 이러한 물량이원화 과정이 단순히 원청의 물량 분배에만 그치는 것이 아니라 업계 내에 기술 이전과 평준화까지 야기한다는 점이다. E사는 몰딩제품과 관련한 다양한 자체 기술들을 보유하고 있다. 특허만 20여 개에 가까우며 독보적인 롤폼 기술(롤에 소재를 통과시키면서 성형하는 기술), 접착기술, 풍절기술 등을 보유하고 있는 것으로 알려져 있다. 그러나 2000년대 중후반 이후 부품다원화로 인해 신규 경쟁업체가 설립되고 몰딩제품이 경쟁체제에 본격 진입함에 따라 기존의 연구개발 인력과 퇴직자들 다수가 경쟁사에 취업하면서 기존에 E사가 보유하고 있던 지식과 정보, 기술들은 이제 시장으로 이전된 상태다. 이 같은 원청의 의지에 따른 인위적인 물량배분과 그 과정에서 발생하는 업계의 기술 평준화는 부품사들로 하여금 '저단가 고물량 수주'라는 박리다매형 거래관계에만 매진하게끔 만듦으로써 결국 자동차부품산업 내에 물량 정치, 물량 중심주의를 조장하는 효과를 불러오게 된다.

다. E사의 국지적 역량

1) 1년가량의 업무숙달기간과 암묵적 지식 위주의 업무수행

E사의 주력제품인 몰딩제품 생산과정은 크게 성형공정과 완성공정으로 구분된다. 전공정이라 할 수 있는 소재성형 공정은 소재의 폭, 직진도가 틀어지고 오작이 날 경우 후속공정 전체에 문제가 생기기 때문에 고도의 집중력을 요한다. 또한 공차 내에 든다고 하더라도 작업자의 감각에 따라 수시로 설비를 조정해 소재의 폭과 두께를 수정해야만 하는 까닭에 정신적 스트레스가 상당히 큰 편이다. 반면 후공정인 완성공정은 정신적 스트레스는 상대적으로 적은 대신 상대적으로 중량물을 다루는 과업이 많은 까닭에 육체적인 스트레스가 많은 편이다.

신입사원 투입 시 다른 사람의 도움이나 조언 없이 위와 같은 현장업무에 완전히 숙달되기까지 걸리는 기간은 대략 1년 정도인 것으로 알려

〈표 4-24〉 주된 업무지식 유형

(단위 : 명, %, 점)

	부정	보통	긍정	전체	평균(S.D.)
명시적 지식의 중요성	31 (27.9)	55 (49.5)	25 (22.5)	111 (100.0)	2.89 (.88)
암묵적 지식의 중요성	11 (9.9)	39 (35.1)	61 (55.0)	111 (100.0)	3.59 (.92)

주 : 1) ( ) 안은 비율, 표준편차임.
2) 5점 척도로 설문(1점=전혀 그렇지 않다, 3점=보통, 5점=매우 그렇다).
자료 : 금속노조 노동연구원(2018), 『금속노조 조합원 일자리 인식조사』 원자료.

져 있다. 앞서 살펴본 조립공정 업무들에 비해서는 비교적 긴 편이라고 할 수 있는데 이는 몰딩제품이라고 하더라도 생산 아이템이 다양한 까닭에 각각의 품목을 모두 생산해본 경험을 갖춰야만 업무에 숙달됐다고 말할 수 있기 때문이다. 아울러 공정 자체는 단순 수작업이라고 하더라도 작업자의 손끝기술과 섬세함에 따라 품질이 판이하게 달라지는 제품의 특성 또한 이러한 업무숙달기간에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 이러한 생산과정 특성은 작업자의 업무지식 유형에도 영향을 미치고 있었는데 실제 E사 생산직 노동자를 대상으로 실시한 설문조사에 따르면 명시적 지식은 그다지 중요하게 활용되지 않으며 암묵적 지식의 활용수준이 매우 높은 것으로 나타났다.

2) 형식적인 교육지원제도와 숙련관리제도의 부재

앞서 살펴본 다른 사례들과 마찬가지로 E사 또한 생산기능직 작업자의 업무역량 형성에 대해 그다지 관심을 갖고 있지 않은 것으로 나타났다. 라인 투입 전 신입사원을 대상으로 실시하는 일주일의 OJT 외에 기존 작업자들의 업무역량 향상을 위한 별개의 교육은 존재하지 않으며 이 기간마저도 실제로는 2~3일에 불과한 경우가 대부분이었던 것이다. 사외 교육훈련 수강지원 등의 제도가 존재하긴 했지만 실상은 특정 부서에만 한정적으로 적용될 뿐 일반 생산직 노동자가 이 제도를 활용할 때에는 반기지 않는 분위기가 형성되어 있었다. 그뿐만 아니라 작업자 집단 내에도 특별히 새로운 기술을 배우고 익히려는 정서나 문화가 존재하지 않았으며, 누군가 자신의 업무역량을 향상시키려는 사람이 있으면 다른 작업자

〈표 4-25〉 회사 교육훈련에 대한 인식

(단위 : 명, %, 점)

	부정	보통	긍정	전체	평균(S.D.)
교육훈련 실시 여부	56 (50.9)	47 (42.7)	7 (6.4)	110 (100.0)	2.28 (.94)
교육훈련 효용성	47 (42.7)	58 (52.7)	5 (4.5)	110 (100.0)	2.44 (.84)

주 : 1) ( ) 안은 비율, 표준편차임.
2) 5점 척도로 설문(1점=전혀 그렇지 않다, 3점=보통, 5점=매우 그렇다).
자료 : 금속노조 노동연구원(2018), 『금속노조 조합원 일자리 인식조사』 원자료.

들이 눈치를 주거나 그러한 노력을 대수롭지 않은 것으로 치부하는 경우들도 존재했다. 이 같은 배경들 때문인지 회사의 교육훈련에 관한 작업자들의 인식은 상당히 부정적이었다. E사 생산직 노동자들을 대상으로 실시한 설문조사에 따르면 응답자들은 회사가 작업자의 업무능력 향상이나 새로운 직무능력 개발을 위한 교육훈련을 제대로 실시하지 않고 있으며, 회사에서 교육훈련 프로그램을 실시하더라도 그것이 실제 업무수행에는 도움이 되지 않는다고 인식하고 있었다.

> “내가 자격증 공부를 하고 싶다, 밖에 나가서 기술을 배워보고 싶다고 하면 회사에서 지원해 주는 제도는 있어요. 그런데 부서마다 다른 것 같아요. 현장관리자까지는 괜찮은데 회사는 ‘굳이 뭐 하게?’ 이런 식. 요구하면 할 순 있죠. 그런데 제가 신청을 했었는데 사무실에서 싫어하죠. 대놓고 그래요. ‘사무실 갈 거냐’고. 조반장들은 한 번씩 로보트나 이런 부분들에 대해서 교육을 받고 오는데 일반 조합원들은 힘들죠. 조합원들이 뭔가 새로운 기술 같은 거를 배우고 익히려고 하는 의향도 없구요.”

한편 E사에는 숙련관리제도 또한 부재한 것으로 나타났다. 일부 부서에만 제한적으로 적용되는 자격증 수당제도가 존재하긴 하지만 생산직 일반을 대상으로 한 업무역량 관련 보상제도는 마련되어 있지 않았던 것이다. 과거에는 성형, 완성, 새시 등 직무난이도에 따라 임금수준에 차이를 두기도 했고, 성별에 따른 임금격차(군대호봉 인정)가 존재하기도 했다. 그러나 2016년 E사 노동조합이 기업노조에서 금속노조로 전환되고 노동조건을 상향 평준화하면서 근속 - 호봉에 따른 임금격차 외에 나머지

요소들(직무, 성별 등)에 따른 임금 차등화는 모두 제거한 상태다.

라. E사의 구조적 역량

1) 수작업 품질이슈에 따른 분업 축소와 수공업적 다기능화 구축

E사 생산기능직 부문의 구조적 역량에서 눈에 띄는 부분은 수공업적인 방식의 다기능화가 구축되어 있다는 점이다. 이는 생산공정상 작업자의 개입 정도와 손끝기술이 제품의 품질을 크게 좌우하기 때문으로 풀이된다. 예컨대 몰딩제품은 설비를 감시·감독하는 소재성형 공정과 작업자가 일련의 공정 순서대로 소재를 제품으로 만들어가는 완성공정으로 구성돼 있다. 성형공정에서 설비를 가동해 소재를 생산하고 이후 사람이 소재를 당겨서(스트레치벤딩) 초기 커팅 작업 후 프레스 기기에 투입(프레스), 클립을 삽입한 후 검수 및 패드 부착작업을 실시하는 식이다. 아이템에 따라 작업난이도의 차이는 있지만 대부분 이러한 공정을 거쳐 제품을 생산하고 있다.[62]

주목할 점은 수작업 부분이라 할 수 있는 완성공정이 따로따로 업무가 분리되어 있지 않고 한 작업자의 업무범위에 모두 포함되어 있다는 점이다. 즉 한 사람의 작업자가 작업공간과 설비를 계속 이동하면서 소재성형 이후 완성까지 모든 공정을 맡아 제품을 생산한다는 점이다. 이는 몰딩제품의 특성상 사람 손이 닿으면 닿을수록 불량확률이 높아지는 까닭에 가능한 한 공정수를 줄이는 것이 관건이기 때문에 만들어진 방식으로 풀이된다. 기술적으로 충분히 분업화가 가능하지만 생산과정에 개입하는 사람 숫자가 많을수록 불량률이 높아질 우려가 존재하는 까닭에 한 사람의 작업자가 완성공정 전체를 담당하는 것이 오히려 더 효과적이기 때문이

62) 새시 부문은 지속적인 기계화와 자동화설비 도입으로 인해 인간노동의 개입 부분이 크게 줄어든 상태다. 자동화설비 도입 이전에도 새시를 상품화하는 사상업무(그라인딩)에만 사람이 투입됐으며 신입사원은 이 작업에 곧바로 투입하는 것조차 어려울 정도로 작업난이도가 높은 편이었다. 그러나 천안공장의 경우 현재 자동화설비 도입으로 인해 사상공정 자체가 사라진 상황이다. 아직 사상공정이 남아 있는 경주공장은 새시 부문 노조원이 파업에 나서면 원청 완성사 라인이 멈출 정도로 작업자의 현장권력이 유효하다. 그러나 현재 개발되고 있는 신규 차종 이후부터는 천안 외에 다른 공장에도 자동화설비가 도입될 예정이다.

다. 따라서 E사의 몰딩 부문은 직무로테이션이라고 할 것 없이 완제품 생산에 이르는 공정 전반에 걸쳐 작업자들 모두가 다기능화된 상태라고 볼 수 있다. 단 이때의 다기능화란 고도의 업무표준화와 분업에 기반한 다기능화가 아니라 단위 공정당 투입 인원을 최소화하는 수공업 방식의 다기능화를 뜻한다.

2) 자동화설비 도입과 느슨한 수량적 유연성 확보를 통한 물량변동 대응 (과거)

한편 과거 새시 부문에서는 자동화설비 도입과 기간제 활용에 기반한 수량적 유연성을 통해 물량변동에 대응한 것으로 확인된다. 2000년대 중후반 이후 생산물량과 아이템 종류가 크게 늘어남에 따라 E사는 생산성을 높이기 위해 신규 자동화설비를 지속적으로 확대 투입했으며, 이로 인해 사람이 직접 투입되는 공정이 크게 줄어들고 생산성이 크게 증가하는 효과가 나타났다. 지금까지 E사의 자동화는 신규 설비를 인력 감축을 비롯한 인위적 구조조정으로 대체하는 방식이 아니라 급증하는 물량과 아이템 숫자에 대응하기 위해 설비와 인원을 확대하는 방식이었는데 이는 산업 성장 국면에서의 자동화설비 도입이 산업 차원에서 미래의 잠재적 고용능력을 감소시킬 수는 있지만 당장의 기업단위 고용감소로 이어지지는 않음을 시사한다. 회사 입장에서는 자동화설비 도입이 생산성 향상과 원청의 단가인하 압력을 피할 수 있는 핵심수단이었으며, 노조 입장에서도 '인간공학적 개선설비라는 전제하에' 자동화설비 도입이 조합원의 노동강도를 낮출 수 있는 수단으로 작용했다. 노사 간 이해관계 일치에 기반한 이 같은 자동화설비 도입은 현재까지도 계속 이어져 오고 있으며, E사 생기팀 또한 지속적으로 이러한 성격의 설비개선 연구를 진행 중인 것으로 알려져 있다.

한편 자동화설비 도입이 정규직에 대한 인위적 구조조정으로 이어지지는 않았더라도 비정규직에 미치는 효과는 명확했던 것으로 보인다. 적어도 2016년까지는 자동화설비 도입이 비정규직 고용감소와 긴밀하게 연동되어 있었기 때문이다. 일반적으로 완성차에서 신차가 출시되고 부품사가 이에 연동해서 신규 아이템을 생산하게 되면 품질문제에 대응하기 위

해 생산 초기에 많은 인력이 투입되며 이후 3~6개월가량 시기가 품질 안정화 단계에 들어서게 된다. 과거 E사에서는 신규 입사자를 무조건 2년 계약직으로 채용하고 이후 정규직으로 전환되는 고용제도를 실시하고 있었는데 이러한 계약직 활용 관행은 자동화설비 도입, 품질안정화 진입에 따른 여유인력 발생에 대한 대응수단으로 작용했다. 그러나 현재는 이 같은 방식이 활용되지 않는 상황이다. 2016년 경주공장이 기업노조에서 산별노조(금속노조)로 전환하고 노동조합이 비전형적 고용관행에 제약을 가한 이후부터는 E사의 계약직 활용에 기반한 수량적 유연화가 작용하지 않는 것으로 알려져 있다.

마. E사의 동태적 역량

1) 적극적인 연구개발 투자와 낮은 기술종속성

우리나라 자동차부품산업의 구조적 한계 가운데 하나는 원청과의 거래관계에 있어 물량뿐 아니라 기술에 대한 종속성도 매우 강하다는 점이다. 신규 아이템 개발 과정에서 원청 주도의 공동연구가 매우 활발하게 이뤄지고 있는 점, 공동연구임에도 불구하고 거기에 참여한 부품사가 독자적으로 해당 기술을 활용하기란 어렵다는 점, 양산기술을 담당하는 원청 완성차 연구소에서 핵심부품들에 대한 도면과 설비사양을 미리 확립한 후 부품사에게 오더를 내리는 대여도 방식의 거래관계가 활발하게 이뤄지고 있는 점 등을 예로 들 수 있다. 따라서 부품기업들은 자체적으로 신제품을 개발하고 연구개발 부문에 투자할 만한 뚜렷한 동인을 갖고 있지 않다. 원청, 혹은 공동개발 된 기술을 빌려 쓰거나 경쟁사 제품을 카피해서 쓰는 것이 직접 연구개발에 나서는 것보다 '적어도 단기적으로는' 비용면에서 훨씬 더 효과적이기 때문이다.

이 점에서 두드러지는 E사의 조직역량이 바로 적극적인 연구개발 활동을 실시하고 있다는 점이다. E사에는 신제품 개발, 공정기술 변화, 설비합리화 등을 담당하는 연구개발 부서가 존재한다. 규모는 생기센터(설비합리화, 공정관리 등을 담당)와 본사 연구소(일반적인 제품설계, 원가관리 등을 수행)가 각각 45명, 30명으로 연구개발 부문에만 총 75명가량의 종

업원이 근무하는 셈이다. 전체 종업원 대비 10%에 이르는 E사의 연구개발 인력 비중은 경쟁사에 비해 상대적으로 많은 편이라고 할 수 있는데, 연구개발 활동에 대한 E사의 높은 관심과 투자는 자체기술 보유에 대한 과거 오너의 의지가 크게 작용한 것으로 알려져 있다. 노동조합 역시 회사가 경쟁사들에 비해 연구개발 부문에 대한 투자를 활발히 진행해 왔다고 평가하고 있었다. 다만 기존 생산품목이 아닌 새로운 사업 분야 진출, 신제품 개발 부문에 있어서는 다소 미흡하다는 인식이다.

"기존에 있는 거에서는 경쟁업체보다는 좀 더 투자를 한다고 생각을 하거든요. 그런데 새로운 거에 대해서는 관심이 별로 없죠. 두려워하죠. 지금에만 의존할 수는 없잖아요. 자동차만 바라볼 수도 없고. 새로운 사업에 뭔가를 해야 되는데…."

2) 기업노조 해산에 따른 노사관계 전환과 고용관계 전환의 계기

노사관계 측면에서는 2016년 기업노조 해산과 산별노조(금속노조) 전환이 E사 조직역량의 주요한 영향요인으로 작용하고 있다. E사 노동조합은 원래 1987년 8월 한국노총 소속으로 설립됐으며 경주, 천안, 광주공장을 포괄하는 단일 기업노조로 존재해 왔다. 기업노조 위원장은 30대부터 위원장을 맡아 27년간 장기 집권한 인물이었으며, 실질적인 조합원 권익보호 활동 또한 제대로 이뤄지지 않았던 것으로 알려져 있다. E사의 노동조합이 지금과 같은 모습을 띠게 된 것은 2016년 4월 경주공장에 금속노조가 설립, 복수노조 국면에 들어서고, 이후 2019년 1월 천안공장을 마지막으로 기업노조가 해산되고 전 사업장이 금속노조로 전환하면서부터다.

기업노조 해산 이후 나타난 가장 큰 변화는 임금을 비롯한 노동조건이 크게 개선되고 이직률이 급감했다는 점이다. E사는 과거부터 신규채용이 상당히 활발했는데 그 이유는 높은 노동강도로 인해 생산현장의 이직률이 매우 높았기 때문이다. 즉 회사규모가 성장하는 과정에서 신규채용을 실시한 것이 아니라 높은 이직률에 따른 결원을 메우기 위한 목적으로 신규채용이 활발했던 것이다.

가장 심각한 부문은 사상공정이었다. 당시 새시부문 사상공정에 대한 회사의 생산-고용전략은 안정적인 업무환경과 장기근속에 기반한 숙련

축적보다는 유연한 저임 노동력 활용에 집중되어 있었다. 업무난이도 자체가 크게 높은 편은 아니었지만 낮은 임금수준, 일상화된 잔업과 장시간 노동으로 인해 노동강도 및 이직률 문제가 심각한 상황이었다. 그러나 2016년 기업노조가 해산하고 새로운 노동조합이 출범하면서 이러한 전략에 제동이 걸리게 된다. 산별노조 전환 이후 본격적으로 노동조합의 조합원 권익강화 활동이 이뤄지면서 임금 인상, 비정규직 활용관행에 대한 문제 제기가 이뤄졌고 생산현장의 이직률이 급감한 것이다. 이후 회사는 기존의 저임금 고강도 공정에 자동화설비를 도입하는 방식으로 약화된 수량적 유연성을 부분적으로 해소하게 된다. 노동조합 또한 인위적인 구조조정과 연동되지 않은 자동화설비 도입에 크게 반대하지 않았다.

이상과 같은 E사 사례는 노동조합의 속성, 작업장 노사관계가 그 자체로서 하나의 조직역량으로 기능할 뿐 아니라 기업의 다른 조직역량 요소들을 변화시킬 수 있는 보다 상위의 영향요인, 전환요인으로 작용하기도 한다는 점을 시사하고 있다.

2. F사(공조부품) 사례[63]

가. 분석대상 기초현황

F사는 1990년 4월 일본의 글로벌 전문부품기업과의 합작으로 설립된 공조부품 전문업체로서 생산시설과 본사가 모두 천안에 소재하고 있는 단일사업장 기업이다.

주력 생산품목은 차량용 공조시스템(HVAC)과 공조시스템에 들어가는 부품인 라디에이터, 히터코어, 에바포레이터 등이며, 이 중에서도 HVAC이 가장 큰 매출비중을 차지하고 있다. 공조시스템이 매출액 가운데 가장 큰 비중을 차지하는 이유는 여러 부속품과 자재가 투입되는 모듈조립품으로서 제조원가 자체가 높기 때문이다. 단품인 에바, 콘덴서, 라디에이터 등은 매출비중은 크지 않지만 마진율이 높은 편이며, 조립제품 특성상 투

63) 본문은 F사 노조간부 3명에 대한 인터뷰(인터뷰 시점 : 2020년 6월 26일) 내용 및 기업 공시자료, 금속노조 내부자료 등을 바탕으로 정리한 것이다.

〈표 4-26〉 F사 매출현황(2000~2020년)

(단위 : 백만 원, %)

	2020	2015	2010	2005	2000
매출액	78,944 (100.0)	123,365 (100.0)	126,020 (100.0)	119,671 (100.0)	59,030 (100.0)
매출원가	83,804 (106.2)	115,927 (94.0)	117,362 (93.1)	106,308 (88.8)	47,953 (81.2)
판관비	6,869 (8.7)	6,409 (5.2)	7,063 (5.6)	8,171 (6.8)	5,489 (9.3)
영업이익	-11,728 (-14.9)	1,030 (0.8)	1,596 (1.3)	5,192 (4.3)	5,589 (9.5)
당기순이익	-12,627 (-16.0)	1,226 (1.0)	999 (0.8)	3,349 (2.8)	3,486 (5.9)

주 : ( ) 안은 매출액 대비 비율임.
자료 : 각 연도 F사 감사보고서를 필자가 편집-계산함.

입부품 수와 인건비 비중이 높아 원가가 높을 수밖에 없는 HVAC 제품은 부가가치가 상대적으로 낮은 편이다.

주요 납품처는 르노삼성, 쌍용, 한국지엠 등이며 타타대우상용차, 닛산, 미쓰비시, 기타 해외 군소 완성사와도 거래관계를 맺고 있다. 전체적으로 볼 때 완성사에 대한 직납 비중이 높은 편이지만 일부 완성차 라인에 대해서는 모듈사를 거쳐서 납품하기도 한다.

최근 수년간 매출은 고전을 면치 못하고 있다. 거래선 자체는 다각화되어 있지만 핵심 고객사인 외투 부문 중견 완성차 업체들(르노삼성, 쌍용, 한국지엠)의 불안정성 증가와 코로나19 국면으로 인해 생산물량 자체가 크게 감소했기 때문이다. 2015년만 하더라도 1,234억 원 수준이었던 F사 매출액은 2020년 789억 원으로 5년 새 36.0%나 감소했으며, 2020년 영업이익률과 당기순이익률은 각각 -14.9%, -16.0%로 2015년 대비 15.7%p, 17.0%p나 줄어든 것으로 나타났다. 최근 코로나19 국면을 감안하더라도 수출 부문 부진을 내수 부문 활성화로 만회했던 다른 부품기업들에 비해서 확연히 낮은 실적을 기록했다고 평가할 수 있는데, 외투 부문 중견 완성사의 부진이 지속되는 한 F사의 경영실적은 쉽게 호전되지 않을 것으로 전망된다.

〈표 4-27〉 F사 고용현황(2000~2020년)

(단위 : 명, 백만 원)

	2020	2015	2010	2005	2000
종업원수	293	328	320	369	211
1인당 매출액	269	376	394	324	280

자료 : 각 연도 F사 감사보고서를 필자가 편집-계산함.

2005년 369명을 기록했던 종업원 수는 2020년 말 기준 293명으로 크게 감소한 상태다. 자동차산업 호황국면을 맞아 2000년대 초중반에 걸쳐 대규모 신규채용을 실시했지만 2007년경부터 최근까지는 생산 부문에서 신규채용을 실시하지 않았기 때문이다. 인위적인 구조조정은 없었으나 정년퇴직, 자발적 이직 등 자연감소 인원이 발생함에 따라 2000년대 초중반 이후 지속적으로 고용규모가 감소하고 있는 추세다. 공장 내 생산 부문에는 비정규직이 없으며 식당, 경비, 미화 등 일반용역직 부문에 17명의 비정규직을 활용하고 있다. 생산직 종업원 평균연령은 43.6세이며, 2020년 6월 기준 조합원 수 220여 명 규모의 노동조합이 존재하고 있다.

나. F사 조직역량의 환경 및 제약요인

1) 다각화된 거래선과 미흡한 '규모의 경제'

F사의 특징 중 하나는 거래선이 다각화되어 있다는 점이다. 거래 완성차별 매출을 보면 르노삼성이 27%, 닛산이 23%로 르노닛산그룹 비중이 가장 높으며, 쌍용 16%, 한국지엠 16% 등 다른 국내 완성사와의 거래 비중도 적지 않다. 나머지 18%의 매출 대부분은 해외 군소 완성차업체가 차지하고 있으며, 현대차그룹과는 거래관계를 맺고 있지 않다(2020년 1월 기준). 앞의 다른 부품기업들과 비교할 때 F사는 보다 다양한 납품선을 갖고 있다고 볼 수 있는데 특히 닛산, 미쓰비시 등을 비롯한 해외완성차업체에 대한 직접 수출물량이 40%에 이를 정도로 매우 큰 비중을 차지하고 있다.[64]

64) F사는 일찍이 2000년대 초부터 다각화된 거래관계를 맺어 왔다. 태생적으로 삼성자동차 부품공급선으로 설립되긴 했으나 설립 초에는 생산능력 검증을 위해 쌍

F사의 다각화된 거래관계는 한편에서는 전속성에 따른 리스크를 분산시켜 주는 효과를 가져오지만 다른 한편에서는 '규모의 경제'를 제약하는 한계를 불러오기도 한다. 현재 F사가 국내 완성사에 납품하는 물량 대부분은 마진율이 낮은 제품군이며, 콘덴서 등 고부가가치 가공제품은 내수부문이 아닌 모회사가 수주-배분해준 물량을 일본 현지에 납품(수출)하는 경우가 대부분이다. F사에서는 이를 품질경쟁력이나 기술경쟁력이 아닌 가격경쟁력에 기반한 문제로 이해하고 있었는데 낮은 단가에도 불구하고 수익을 확보할 수 있는 일정 규모 이상의 물량 수주, 즉 박리다매형 규모의 경제가 구축되어야만 내수시장에서 경쟁력을 갖출 수 있을 것이라고 인식하고 있었다. 이는 결국 부품기업들이 물량 규모 자체가 큰 현대기아차와 거래관계를 맺어야만 내수시장에서 일정수준의 수익과 생존을 담보할 수 있음을 시사한다. 즉 강한 수요독점적 구조를 띠고 있는 국내 자동차산업의 환경 아래에서는 물량 볼륨이 큰 현대기아차와의 거래관계가 부품기업들에게 원청에 대한 높은 전속성과 의존도를 상쇄-초과하는 이점을 가져다주는 상황이라고 이해해볼 수 있다.

2) 거래 완성차 시장상황 변동에 따른 시장지위 약화

다각화된 거래관계와 연동해서 지적할 수 있는 또 다른 핵심 환경요인은 F사와 거래관계를 맺고 있는 원청 완성차 업체들의 시장상황이 다른 완성차에 비해 더욱더 불안정하다는 점이다. 해외 완성사에 대한 수출물량이 40%로 상당규모를 차지하고 있기는 하지만 이는 2010년대 중후반 이후 내수물량 하락에 따른 반사효과가 대부분이다. 주거래 업체인 르노삼성, 쌍용, 한국지엠 등 중견 완성사 3사의 생산량 및 판매량이 구조조정, 물량철수, 공장매각 등의 이슈와 함께 크게 줄었기 때문이다. 더군다

용차에 납품을 했고, 2000년대 초반에는 한국지엠과 거래관계를 맺으면서 지금과 같은 3개 중견완성차와의 거래선을 계속 유지해온 것이다. 이는 과거 현대기아차와 달리 중견완성차 3사가 부품기업들에게 계약조건상 납품선 제약을 두지 않았던 것이 주된 원인이다. 중견완성차 기업들이 부품기업들에게 거래선을 제약하지 않은 이유는 외국계 회사의 특수성이라기보다는 내수시장에서 자신들과 전속거래를 한다고 하더라도 부품사에게 적정수익을 창출할 수 있는 일정규모의 물량 볼륨을 보장해줄 수 없기 때문으로 풀이된다.

나 수출물량 또한 F사의 독자적인 역량이 아니라 글로벌 모기업의 수주 능력에 기반하고 있다. 즉 중견 3사 완성차공장이 원활하게 가동되지 않는 한 F사 또한 이러한 시장상황으로부터 직접적으로 타격을 입을 수밖에 없다는 점이다. 결국 F사는 명목상 거래선이 다각화되어 있지만 실질적으로는 리스크를 분산시킨 상태라고 보기 어렵다고 평가할 수 있다. 그리고 이는 현대기아차의 시장점유율이 압도적으로 높은 독과점 성격의 내수시장 특수성이 상당부분 반영된 현상이라고 말할 수 있다.

결과적으로 현재 F사는 국내 다른 공조부품기업들에 비해서 시장지위가 크게 약화된 상태다. 현대기아차와 전속거래를 해온 다른 경쟁업체들이 지난 20여 년간 현대차그룹의 고도성장에 힘입어 글로벌 전문 공조부품기업으로 발돋움하거나 큰 폭의 매출신장을 보인 데 반해, F사는 주거래 완성차기업들의 성장 정체와 낮은 시장점유율, 불안정한 기업상황으로 인해 2000년대 중반 이래 뚜렷한 성장세를 보이지 못했으며 이로 인해 과거보다 경쟁업체들과의 격차가 더욱 크게 벌어진 상황에 처해 있다.

다. F사의 국지적 역량

1) 1개월~6개월가량의 업무숙달기간과 암묵적 지식 위주의 업무수행

F사는 생산제품 종류에 따라 상이한 분업구조를 갖추고 있다. 생산흐름의 분업시스템이 발달한 조립제품의 경우에는 신입사원이 들어와 타인의 조언이나 도움 없이 온전히 자기 업무를 수행하기까지 최소 한 달가량 소요되는 것으로 알려져 있으며, 반자동화 설비를 사용하는 가공 부문은 기계의 전반적인 작동원리와 기계 각각의 특성을 이해해야만 치수조정, 불량조치 및 양품생산이 가능한 까닭에 상대적으로 걸리는 기간이 긴 편이다. 세부 품목에 따라 차이가 있지만 가공 부문의 업무숙달기간은 최소 6개월에서 1년 이상이 소요되는 것으로 인식되고 있다.[65]

---

65) 이는 앞서 다른 사례들에서도 공통적으로 확인되는 현상이다. 고도의 분업시스템에 기반한 조립업무는 작업자가 직접 손으로 혹은 수공구를 활용해서 단순반복적인 업무를 수행하는 까닭에 과업의 종류와 범위가 상대적으로 좁은 편이다. 이에 반해 반자동화 설비를 다루는 가공업무는 사람이 수시로 치수를 조정하고 기계의 생산과정을 감시감독하며 설비 불량을 조치해야 하는 것은 물론 설비특수적 지식

〈표 4-28〉 주된 업무지식 유형

(단위 : 명, %, 점)

	부정	보통	긍정	전체	평균(S.D.)
명시적 지식의 중요성	16 (22.9)	33 (47.1)	21 (30.0)	70 (100.0)	3.07 (.79)
암묵적 지식의 중요성	11 (15.7)	22 (31.4)	37 (52.9)	70 (100.0)	3.39 (.77)

주 : 1) ( ) 안은 비율, 표준편차임.
2) 5점 척도로 설문(1점=전혀 그렇지 않다, 3점=보통, 5점=매우 그렇다).
자료 : 금속노조 노동연구원(2018), 『금속노조 조합원 일자리 인식조사』 원자료.

아울러 다른 부품기업들과 마찬가지로 F사의 노동과정 역시 명시적 지식보다 암묵적 지식이 더 중요하게 활용되는 것으로 나타났다. '업무수행에 있어 작업매뉴얼, 과업표준서 같은 문서화된 지식들이 중요하게 활용된다'고 답한 비율은 30%에 그친 데 반해 '문서화된 지식보다 주로 오랜 경험에서 오는 노하우나 감각이 더 중요하다'고 답한 비율이 52.9%로 훨씬 더 높게 나타난 것이다. 공식적인 표준작업서가 존재하기는 하지만 이러한 문서화된 지식이 실제 업무에 활용되지는 않고 있었다. 과업지시서의 현장성과 구체성이 떨어지는 측면도 있었으며, 각 설비마다 특수성이 존재하는 까닭에 작업자 저마다 자기 설비에 대한 나름의 요령과 노하우를 갖추고 있는 것으로 나타났다.

2) 회사의 작업자 숙련향상에 대한 소극적 태도

국지적 역량 면에서 볼 때 F사의 또 다른 특징 중 하나는 앞서 다른 부품기업들과 마찬가지로 회사가 작업자의 숙련도 향상과 관리에 대해 상당히 소극적이라는 점이다. 공식적으로 3개월 기간의 OJT제도가 존재하지만 실제로는 짧은 교육 직후에 신입사원을 곧바로 작업라인에 투입하는 경우가 대부분이었고, 기존 사원이 전환배치로 인해 새로운 생산라인에 투입될 때에도 일정 기간의 생산속도 또는 물량 조절 외에는 따로 교

까지 필요한 까닭에 직무범위가 상대적으로 넓고 업무숙달에 소요되는 기간도 더 긴 편이다.

〈표 4-29〉 회사 교육훈련에 대한 인식

(단위 : 명, %, 점)

	부정	보통	긍정	전체	평균(S.D.)
교육훈련 실시 여부	51 (72.9)	17 (24.3)	2 (2.9)	70 (100.0)	2.03 (.80)
교육훈련 효용성	41 (58.6)	25 (35.7)	4 (5.7)	70 (100.0)	2.29 (.84)

주 : 1) ( ) 안은 비율, 표준편차임.
2) 5점 척도로 설문(1점=전혀 그렇지 않다, 3점=보통, 5점=매우 그렇다).
자료 : 금속노조 노동연구원(2018), 『금속노조 조합원 일자리 인식조사』 원자료.

육을 실시하지 않고 있었다. 작업자의 직무능력을 등급화하고는 있었으나 이는 형식적인 것일 뿐 OJT를 제외하고는 신입사원과 기존 작업자를 위한 별도의 역량강화 및 보수교육이 존재하지 않는 것으로 나타났다. 실제 F사 생산직 노동자들을 대상으로 실시한 설문조사에 따르면 작업자들은 회사가 업무능력 향상이나 새로운 직무능력 개발을 위한 교육훈련을 제대로 실시하지 않고 있으며, 회사에서 교육훈련 프로그램을 실시하더라도 그것이 실제 업무수행에는 전혀 도움이 되지 않는다고 답하는 등 회사 교육훈련제도에 대해 매우 부정적인 인식을 갖고 있는 것으로 나타났다.

> “형식적인 건데 현장에 보면 ILU라는 도표가 있어요. 처음에 들어오면 기초단계, 좀 더 되면 L단계, U자가 되면 누구한테 교육할 수 있는 단계. 이렇게 적혀 있기는 한데 그 사람한테 생산에 대한 직접적인 책임은 부여가 안 되는 거예요. … 우리는 그런 게(사내교육훈련제도) 없어요. 들어오면 하루 하고, 오전에 들어오면 오후에 작업라인에 배치시켜요. 대신에 처음 들어왔으니까 생산물량을 다운시켜주고 이 정도지, 교육훈련 기간은 없다고 봐야죠. 다만 OEM이 요구를 하니까 보여주기 위한 도표나 이런 거는 있죠. 보여주기식으로 문서를 만들어 놓은 거지 실제로 그렇게 한 적은 없어요.”

한편 F사에는 전문적이고 체계적인 숙련관리제도도 존재하지 않는 것으로 나타났다. 직무수당제도가 존재하기는 하지만 지게차, 용접수당 등 일부 특수직무에 한정해서만 운영되고 있었으며, 자격수당 역시 주로 사

무직 부문(예: 일본어능력시험 등)에만 적용되고 있었다. 작업자의 숙련도를 반영한다는 명목하에 기능숙련수당이란 제도가 운영되고 있었지만, 명칭만 그러할 뿐 실제로는 숙련도 차등-등급화에 기반하지 않은, 근속연수가 오래된 사람들 중 조반장 직책을 갖지 못한 사람들을 대상으로 지급하는 임금보전 성격의 수당에 그치고 있었다.

라. F사의 구조적 역량

1) 정규직 중심의 고용관행과 낮은 수준의 수량적 유연성

구조적 역량 측면에서는 정규직 중심의 고용관행으로 인한 수량적 유연성의 제약이 존재하는 것으로 나타났다. 현재 F사 생산 부문에는 비정규직이 존재하지 않으며 식당, 경비, 미화 등 일반용역직 부문에만 비정규직을 활용하고 있다. 문제는 2010년대 중반 이후 자동차산업의 저성장 국면 진입, 거래관계를 맺고 있는 주요 완성차업체들의 판매부진, 동종업계 내에서의 시장지위 약화 등으로 인해 종전보다 생산물량이 크게 감소했으며, 이러한 국면에서는 정규직 중심의 고용관행이 기업의 수익악화로 이어질 가능성이 있다는 점이다. F사는 일찍이 2000년대 중후반부터 생산 부문에서 발생하는 자발적 이직, 정년퇴직 등의 자연감소 인원에 대해 신규충원을 실시하지 않는 방식으로 대응해 왔다. 그러나 최근 중견완성차 3사의 판매부진과 코로나19 국면 및 부품수급 어려움에 따른 생산실적 악화로 인해 여유인력이 증가하면서 어려움을 겪고 있는 상황이다.

한편 F사는 기능적 유연성을 확보함으로써 낮은 수량적 유연성을 일정부분 만회하고 있는 것으로 나타났다. 신입사원, 비정규직 활용 등이 부재한 조건에서 기존 직원들의 활발한 전환배치와 라인이동 등을 통해 물량 변동에 대응하는가 하면, 때로는 노동조합이 쟁의행위 시 비조합원인 사무직 노동자들의 생산현장 투입을 용인함으로써 일시적인 생산능력 공백에 대한 대응수단을 마련하기도 했던 것이다. 이러한 기능적 유연성 확보 조치는 분업구조가 발달한 조립 부문만이 아니라 비교적 설비특수성이 강한 가공 부문에서도 공히 이뤄지고 있었다.

2) 2차밴더와의 거래관계를 통한 비용절감 전략

F사 구조적 역량의 또 다른 특징은 2차밴더와의 거래관계를 통해 비용절감을 꾀하고 있다는 점이다. 주지하다시피 자동차산업 원하청 거래관계 질서 내에는 CR(cost reduction)이 만연해 있는데, 1차 협력업체에 대한 원청 완성차의 납품단가 인하 요구는 비단 특정 기업에만 한정된 문제가 아니라 현대차그룹을 비롯한 모든 완성차기업들이 실시하는 업계 전반의 거래관행이다.

F사는 원청 완성사와의 거래관계에서 나타나는 불합리한 요구와 단가 인하 압력을 만회하기 위해서 여러 가지 우회 전략을 추진해 오고 있었다. 그중 대표적인 것이 신규 아이템을 수주할 때 자신들의 생산능력을 초과하는 물량을 수주하고 이를 메우기 위해 아웃소싱을 적극 활용하는 전략이다. 적정단가가 보장되지 않는 거래 환경에서 F사는 박리다매 방식의 수익 전략을 채택하고 이를 회사 내 설비투자 및 신규채용이 아닌 상시적인 외주생산 하도급 공장, 즉 2차밴더와의 거래관계를 통해 실현하고 있었다. 이렇게 외부화된 생산물량은 F사의 라벨을 부착해 원청에 납품되며, 한번 외주화된 물량은 본사의 물량 상황이 저조하더라도 (공간 부족, 투자여력 부족, 수익 감소 등을 명분으로) 다시 인소싱되지 않는 경향이 강한 것으로 나타났다.

한편 F사는 OEM 공장을 통한 상시화된 물량조정 외에도 하청업체(외주업체, 2차밴더)를 대상으로 CR, 물량이원화 및 복사발주를 실시함으로써 가격경쟁을 유도하고 비용을 전가하는 것으로 나타났다. 이는 원하청 불공정거래가 비단 완성차와 1차 협력업체만의 문제가 아니라 산업 내 가치사슬 위계의 정점에서 기층까지 만연한 현상임을 의미한다. F사는 비록 원청과의 관계에서는 '을'이지만 2차밴더와의 관계에서는 '갑'의 위치에 있으며, 이러한 이중적 가치사슬 지위는 1차 협력업체들이 원청으로부터 오는 비용절감 압력을 조직 밖으로 재전가하는 수단으로 활용되고 있었다.

"우리가 CR 당한 것보다 CR 한 게 더 커요. 그리고 하기 전에 물량이 되면 이전 단계 부품들을 이원화시켜버려요. 이원화해서 일단 얘를 줘요. 주다가 단가를 얘기했을 거잖아요. 그러면 다른 업체한테 줘버리는 거예요,

가격을 다운시켜서. (완성차든 1차밴더든) 자본은 똑같잖아요. 남겨 먹어야 되니까.”

마. F사의 동태적 역량

1) 모회사 중심의 영업활동과 소극적인 연구개발 활동

마지막으로 F사의 동태적 역량을 살펴보자. F사는 매년 매출총액 대비 0.7~0.8%가량을 연구개발비로 지출하고 있으며 사내 연구소를 운영하고 있다. 연구소는 소속된 인원만 30여 명으로서 전체 종업원 가운데 10%가량의 비중을 차지하고 있으며, 명목상 실험, 성능 테스트뿐 아니라 신규 아이템 개발이나 공정개선 관련 업무 등을 수행하고 있다.

그러나 실질적으로 F사 연구소가 회사의 성과산출과 시장경쟁에 직접적으로 기여하는 독립적인 연구개발 기능을 수행하고 있지는 못한 것으로 나타났다. 출발부터 한일 합작회사로서 모회사인 일본기업의 기술에 크게 의존해 왔다는 점, 시장에서 자체 브랜드 밸류가 낮아 주로 모회사의 영업망을 가동해서 물량을 수주한다는 점 등의 태생적 한계로 인해 모회사에서 넘어오는 물량에 대한 보완설계, 성능향상, 현지화 정도의 조치만 수행할 뿐 적극적으로 자체 신제품을 개발하거나 공정혁신을 추진해 오지 않았기 때문이다. 현재 F사의 조직운영에서는 영업, 생산, 연구개발 기능 전반에 걸쳐 모회사의 역할이 절대적이며, 이로 인해 F사는 독자적인 연구개발 투자와 작업장 혁신활동 여력이 그다지 크지 않은 것으로 나타났다.

〈표 4-30〉 F사 연구개발비 지출 현황(2000~2020년)

(단위 : 백만 원, %)

	2020	2015	2010	2005	2000
연구개발비	599 (0.8)	885 (0.7)	758 (0.6)	792 (0.7)	747 (1.3)

주 : ( ) 안은 매출액 대비 비율임.
자료 : 각 연도 F사 감사보고서를 필자가 편집-계산함.

2) 활발한 지식공유 활동

반면 작업자들 간에 활발한 지식공유 활동이 전개되고 있다는 점은 F

〈표 4-31〉 지식공유 활동

(단위 : 명, %, 점)

	부정	보통	긍정	전체	평균(S.D.)
지식공유 활동	7 (10.1)	22 (31.9)	40 (58.0)	69 (100.0)	3.51 (.83)

주 : 1) ( ) 안은 비율, 표준편차임.
2) 5점 척도로 설문(1점=전혀 그렇지 않다, 3점=보통, 5점=매우 그렇다).
자료 : 금속노조 노동연구원(2018), 『금속노조 조합원 일자리 인식조사』 원자료.

사의 유의미한 동태적 역량요소로 평가된다. F사는 생산제품 특성상 설비특수적 지식이 필요한 반자동화 설비 가동업무와 고도의 분업에 기반한 조립업무가 병존하고 있다. 그럼에도 불구하고 조립부문 및 가공부문 공히 지식공유 활동이 활발한 것으로 나타났는데, 생산직 노동자를 대상으로 실시한 설문조사에 따르면 응답자의 58.0%가 평소 선후배나 동료들과 업무수행에 관한 노하우나 팁을 활발하게 공유한다고 답했다.

다만 F사 생산직 부문의 활발한 지식공유 관행과 문화는 자발적으로 출현한 것이기보다는 조직환경에 의해 불가피하게 만들어진 성격이 강한 것으로 보인다. 앞서 언급했듯이 F사는 정규직 중심의 고용관행으로 인해 수량적 유연성 확보에 상당한 제약이 있었으며 이에 대응하기 위해 오랜 기간 신입사원을 채용하지 않았다. 그 대신 F사는 기존 직원들을 대상으로 타 부서 업무지원, 전환배치 등 기능적 유연성을 확보하려는 조치들을 상시적으로 진행해 왔는데, 이러한 불가피한 활동들이 누적되는 과정 속에서 작업자들 간에 활발한 지식공유 활동이 전개된 것으로 풀이된다.

제5절 종합 및 시사점

1. 사례기업별 핵심 조직역량 내용과 특징

지금까지 살펴본 본문의 6개 1차 협력업체의 조직역량 내용과 특징을 요약-정리해 보면 다음과 같다. 먼저 A사는 현대차 아산공장에 새시모

듈, 칵핏모듈, FEM을 납품하는 모듈전용 공장으로서 2004년 8월에 신설된 공장이다. 완성차그룹의 핵심 부품사인 Z사(원청)로부터 부지, 설비, 기술 등을 전량 공여받고 있으며, 인력공급 및 생산(관리)기능만을 수행하는 일종의 노무도급업체에 가깝다. 따라서 A사 경영자의 경영철학이나 의지, 독자적인 기업 조직문화가 발현될 만한 여지는 별로 없다. 완성차그룹 내에 소속돼 있다는 점에서 볼 때 외관상 시장경쟁으로부터 보호를 받고 있는 것처럼 보이지만, 전국 각지 모듈공장들 간의 생산설비 유사·동일성으로 인해 대체생산 가능성과 잠재적 경쟁관계가 상존하고 있는 실정이다.

〈표 4-32〉 사례 분석결과 요약 : 완성차 그룹사

	A사 사례 (전속성 high)	B사 사례 (전속성 low)
환경 및 제약요인	▸강력한 원청 종속성과 생산하청기지로서의 위치 ▸그룹 내에서의 구조적 경쟁관계와 잠재적 경쟁상황	▸시장 선도기업으로서의 지위와 상존하는 불안정성 ▸비시장적 거래질서 유인기제로서의 역할
국지적 역량	▸짧은 업무숙달기간과 암묵적 지식 위주의 업무수행 ▸회사의 작업자 숙련향상에 대한 무관심	▸6개월 이상의 업무숙달기간과 암묵적 지식 위주의 업무수행 ▸회사의 작업자 숙련향상에 대한 무관심
구조적 역량	▸고도의 분업구조와 기능적 유연성 확보 ▸노동강도 및 자동화설비, 노조설립에 따른 고용규모 부침	▸회사 지침에 입각한 직무순환과 기능적 유연성 ▸사내하도급 활용을 통한 높은 수준의 수량적 유연성 확보 ▸회사의 제품별 차등화 전략
동태적 역량	▸작업자들 간의 활발한 지식공유 활동 ▸원청에 대한 종속과 혁신활동의 구조적 불가능성 ▸노동조건 개선 중심의 투쟁전략과 유화적인 노사관계 분위기	▸공장별 지식공유 활동 수준의 차이 ▸원청에 대한 기술적 종속성과 혁신활동의 구조적 제약

주 : 밑줄은 해당 기업의 핵심 조직역량을 의미함.

A사의 생산현장은 짧은 업무숙달기간과 암묵적 지식 위주의 업무수행을 특징으로 한다. 대부분의 직무가 수작업 또는 반자동화설비 운용을 중심으로 이뤄지며, 부서 내에서 온전히 한 사람 몫을 수행하기 위해 생산라인에 따라 최대 6개월에서 2년 정도의 업무숙달기간을 필요로 한다. 작업지시서는 입문자들을 위한 형식적인 용도일 뿐 실제 작업은 작업자 고유의 암묵적 지식에 기반하고 있다. 회사는 작업자의 숙련향상에 무관심한 편인데 신입사원 OJT 외에 작업자의 업무역량 향상을 위한 공식적인 교육훈련(지원)제도란 존재하지 않으며, 직무·직능과 연계된 보상, 승진제도 또한 부재하다.

한편 A사는 고도의 분업구조와 기능적 유연성을 중심으로 한 생산방식을 갖추고 있다. 각 단위 생산라인은 적게는 20개, 많게는 38개 공정으로 세분화돼 있으며 각각의 작업자들은 매일 부서 내 4~5개 공정을 순환하면서 업무를 실시한다. 작업자 간에 상호 중첩되는 공정을 두는 방식으로 직무로테이션이 이뤄지며 조장·반장 등 현장관리자를 대상으로 전 공정 투입 교육이 실시되는 까닭에 생산현장이 고도의 기능적 유연성을 확보하고 있다. 작업자들 또한 근골격계질환 예방과 업무차질 방지, 현장권력 강화 면에서 업무로테이션에 찬성하는 입장이다.

동태적 역량 측면에서는 작업자들 간의 활발한 지식공유 활동이 두드러진다. 부서 내 직무로테이션이 원활하게 돌아가야만 생산속도를 균일하게 맞출 수 있고 자신의 업무공백이든 타인의 업무공백이든 손쉽게 대체할 수 있기 때문에 노동자 각자의 암묵적 지식들이 개별화된 상태로 머물러 있지 않고 자발적으로 활발하게 공유되고 있었다. 다만 원청에 철저하게 종속돼 있는 본연적 한계로 인해 단순 생산기능 외에 그 어떤 부문에서도 독립성을 확보하고 있지 못하고 있었으며 이로 인해 전 조직 차원의 혁신활동이나 개선활동 또한 불가능한 조건에 처해 있는 것으로 나타났다. 노사관계 측면에서는 '정규직 되기 운동'이 아닌, 노동조건 개선 중심의 실리적 투쟁전략이 추진되고 있으며 노사관계 분위기 또한 대립적이거나 갈등적 성격이 강하지 않은 것으로 나타났다.

이상의 분석결과를 종합해볼 때 A사의 핵심 조직역량은 △고도의 분업구조와 기능적 유연성 확보(구조적 역량), △현장 작업자들 간의 활발

한 지식공유 활동, △노조의 실리주의 전략과 온건한 노사관계 분위기(동태적 역량)에 있다고 정리해볼 수 있다.

다음으로 B사는 현대차 아산공장, 울산공장, 기아차 소하리 공장 등에 시트모듈을 납품하는 직서열 부품사로서 1987년에 설립돼 2005년에 현대차그룹으로 편입된 완성사 그룹사다. 시장점유율 기준 국내 1위 기업이지만 자체 부품 생산 없는 조립공정 중심의 생산방식 특성상 경쟁사로의 물량이전도 어렵지 않은 편이며 독자적인 실력과 기술이 미약한 까닭에 시장지위의 불안정성이 상존하고 있다. 현대차그룹이 B사를 인수한 표면적인 이유는 시트모듈이라는 고부가가치 아이템을 내재생산함으로써 수익을 창출한다는 점이었다. 그러나 실제로는 경쟁체제 조장을 통한 시장가격 인하 유인, 시트업계의 비선호·저수익 제품 생산 역할 등 비시장적 거래질서를 확보하기 위한 목적이 강한 것으로 인식되고 있다.

B사의 생산업무 대부분은 공구를 활용한 수작업과 중량작업으로 이뤄진다. 최고급 차종 시트를 생산하는 경주공장은 생산속도가 느리며 투입공수가 적고 분업이 덜 세분화돼 있으며 여유율이 높은 까닭에 업무숙달기간이 비교적 짧은 편인 데 반해(업무습득에 유리한 환경 조성), 양산차종에 대응하는 아산공장은 생산속도도 빠르고 인력배치 또한 타이트하며 고도의 분업시스템이 구축돼 있는 까닭에 업무숙달기간이 훨씬 더 긴 편이다(업무습득 시간과 환경 부재). OJT 외에 신입사원 또는 기존 작업자의 업무역량 향상을 위한 공식적인 교육훈련제도는 일체 없었으며, 형식상 자격증, 직책·직위, 숙련수준 등을 반영한 임금제도가 존재하기는 했지만 실질적으로 생산기능직 노동자 일반에게 적용되는 역량관리제도는 없는 것으로 나타났다. 그 밖에 E사와 마찬가지로 생산현장의 업무수행에 있어 명시적 지식보다는 암묵적 지식이 더욱 중요하게 활용되고 있었다.

구조적 역량 면에서는 크게 세 가지 요소가 두드러진다. 첫째, B사는 생산현장에서 작업자들 간의 직무순환을 통해 고도의 기능적 유연성을 확보하고 있었다. 회사 지침에 따라 각 라인마다 전 공정에서 매일 2시간 단위 업무로테이션을 실시하고 있었는데 근골격계질환 예방, 현장권력 확보 측면에서 노조 또한 이에 반대하지 않고 있었다. 둘째, B사는 높은 수준의 수량적 유연성을 확보하고 있기도 했다. B사는 완성차 생산량 감

소 및 저성장 국면, 원청의 부품다원화, 신차 출시 및 부품 생산주기 축소 등에 따른 시트업계의 경쟁심화에 대응하기 위해 공격적인 설비투자 전략을 추진하고 있었으며, 그 과정에서 발생할 수 있는 물량변동의 위험에 대응하고자 상당규모의 사내하청을 활용하고 있는 것으로 나타났다. 셋째, B사는 제품별 차등화 전략을 취하고 있었다. 양산형 차종에 대응하는 아산공장과 최고급 차종에 대응하는 경주공장에 대해 상이한 생산방식을 취하고 있었으며 이는 공장 간 노사관계 차이를 만들어내고 있었다.

동태적 역량 면에서는 그다지 주목할 만한 요소가 없는 것으로 나타났다. 경주공장의 경우 작업자들 간의 지식공유 활동이 상당히 활발했지만 아산공장은 상대적으로 저조한 것으로 나타났으며, 모회사에 대한 기술적 종속성으로 인해 A사 자체의 혁신활동이 구조적으로 강하게 제약받고 있었다.

이상의 분석결과를 종합하면, A사의 핵심 조직역량은 △회사 지침에 입각한 직무순환과 고도의 기능적 유연성(구조적 역량), △사내하도급 활용을 통한 높은 수준의 수량적 유연성 확보(구조적 역량), △회사의 제품별 차등화 전략(구조적 역량)에 있다고 요약할 수 있다.

다음으로 내연기관 독립부품업체인 C사와 D사 사례를 보자. C사는 1971년에 설립된 자동차 부품업체로서 자동차 엔진용 밸브를 전문적으로 생산하고 있다. 국내 엔진밸브 시장을 양분하고 있는 기업으로서 생산제품의 70%가량을 현대차그룹에 납품하고 있지만 전반적인 자동차산업의 위축, 과거 회사 임원진의 배임사건과 회사 매각, 미래차 전환에 따른 내연기관 부품의 수익성 악화, 다품종 소량생산에 따른 잦은 금형교체 비용 등으로 인해 경영상 어려움을 겪고 있는 중이다. 한편 C사는 원청과의 거래관계에서 여러 불합리한 관행을 경험하고 있었는데, 특히 불량처리 및 품질비용 이전, 타이트한 공정감사와 품질 요구수준에 비해 매우 낮은 단가 책정 등으로 인해 수익 확보에 어려움이 존재한다고 인식하고 있었다. 아울러 완성차의 부품이원화 전략과 경쟁사의 높은 수량적 유연성으로 인해 시장에서의 단가경쟁력 또한 상대적으로 떨어지는 것으로 나타났다.

C사 생산기능직 부문의 국지적 역량은 그다지 두드러지지 않는 것으로 나타났다. 생산업무 대부분이 반자동화 설비 운용 및 불량조치 작업으로

구성돼 있으며 업무숙달기간은 6개월가량으로 그리 길지 않은 편이었다. 특징적인 점은 이러한 생산제품 및 생산과정 특성으로 인해 앞의 다른 부품사들과는 달리 작업자들 간에 업무순환이 이뤄지고 있지 않다는 점이다. 개개의 작업자는 각자의 전담 설비만을 맡아 운용하고 있었으며 이로 인해 설비특수적인 암묵적 지식 활용도가 매우 높았다. 한편 회사는 다른 부품사들과 마찬가지로 작업자의 숙련향상 및 관리에 대해 일체 관심이 없는 것으로 나타났다. 공식적인 OJT조차 없는 까닭에 신입사원 투입 시 현장관리자나 주변의 선배작업자가 틈틈이 업무지식을 알려주는 수준에 그치고 있었으며, 작업자의 직무나 직능을 실질적으로 반영하는 보상·평가·승진제도 또한 존재하지 않았다.

〈표 4-33〉 사례 분석결과 요약 : 내연부문 독립부품사

	C사 사례 (전속성 high)	D사 사례 (전속성 low)
환경 및 제약요인	▸전속적 거래관계와 원하청 지위에 따른 조직운영의 불안정성 ▸불합리한 원하청 거래 관행과 수익확보의 제약 ▸이원화된 부품시장과 열악한 단가경쟁력	▸거래선 다각화와 특정 완성차에 대한 낮은 전속성 ▸기술투자 지향의 경영비전 ▸불합리한 거래관행과 시장경쟁 심화
국지적 역량	▸6개월가량의 업무숙달기간과 암묵적 지식 위주의 업무수행 ▸회사의 작업자 숙련향상에 대한 무관심	▸높은 직무난이도와 비교적 긴 업무숙달기간 ▸회사의 생산-물량 우선주의와 숙련향상 및 숙련관리제도 부재
구조적 역량	▸높은 설비특수성에 따른 기능적 유연성 확보의 제약 ▸정규직 중심의 고용관행과 수량적 유연성의 부재 ▸2차밴더와의 거래관계를 통한 비용절감 전략	▸높은 설비특수성과 기능적 유연성 확보의 제약 ▸공정도급을 활용한 수량적 유연성 및 비용절감 기제 확보
동태적 역량	▸낮은 수준의 지식공유 활동 ▸품질관리 중심의 미약한 연구개발 능력	▸활발한 연구개발 투자와 혁신활동 ▸온건한 작업장 노사관계 분위기

주 : 밑줄은 해당 기업의 핵심 조직역량을 의미함.

C사는 구조적 역량 측면에서도 뚜렷한 강점을 보이고 있지 않았다. 동종제품을 생산하는 설비 간에도 차이가 존재할 정도로 설비특수성이 매우 강한 까닭에 작업자 간 대체투입과 기능적 유연성 확보에 제약이 존재했고, 회사 또한 생산물량의 적시적기 납품 우선주의, 낮은 여유율과 지식공유 환경의 부재 등으로 인해 품질이슈 발생가능성을 떠안으면서까지 다기능화를 추진하지는 않고 있었다. 마찬가지로 작업자들 역시 품질·불량 이슈, 전환배치 인식 등으로 인해 직무순환을 희망하지 않는 것으로 나타났다. 물론 여기에는 생산현장 결원에 대한 실시간 대응 필요성이 상대적으로 낮은 재고생산의 특성 또한 일정정도 영향을 미쳤을 것으로 보인다. 한편 C사는 정규직 중심의 고용관행으로 인해 수량적 유연성 또한 부재한 것으로 나타났다. 회사 설립 후 현재까지 일반용역직을 제외하면 정규직 채용관행을 유지하고 있으며 일시적인 생산물량 변동은 기존 직원의 잔업·특근(노동시간 유연성)을 통해 대응해온 것으로 확인된다. 반면 C사는 수량적·기능적 유연성 부재를 외부거래관계를 통해서 상쇄하고 있었다. 외부 아웃소싱 업체를 활용한 공정도급, 품질비용 전가 등 완성차로부터 이전된 비용을 2~3차밴더나 외주업체로 재이전함으로써 비용을 외부화하는 전략을 취하는 것으로 나타났다.

동태적 역량 또한 두드러지지 않았다. 높은 설비특수성으로 인해 작업자들마다 '자기 설비'라는 인식이 매우 강했는데 자신이 다른 작업자의 설비를 맡는 것에 대해서, 반대로 타인이 자기 설비를 다루는 것에 대해서 매우 부정적인 태도를 갖고 있었다. 이로 인해 설비특수성을 완화할 수 있는 지식공유 활동 또한 활성화돼 있지 않은 상황이었다. 반면 미약한 수준이나마 연구개발 활동이 이뤄지고 있는 점은 유의미한 조직역량 요소로 평가된다. 승인도 방식보다는 대여도 방식을 취할 수밖에 없는 내연기관 부품의 특성상 독립적인 연구개발 활동보다는 불량시험, 품질관리 업무에 집중할 수밖에 없지만, 자체 연구개발 기능을 가짐으로써 일정정도 기술적 종속성을 탈피할 수 있기 때문이다. 다만 이미 제품시장이 다원화돼 있는 까닭에 압도적인 품질경쟁력이나 단가경쟁력을 갖고 있지 않은 한 C사가 지금보다 시장지위를 높이 끌어올리기란 쉽지 않은 것으로 인식되고 있다.

이상의 분석결과를 종합하면 C사의 핵심 조직역량은 △2차밴더와의 거래관계를 통한 비용절감 전략(구조적 역량), △품질관리 중심의 미약한 연구개발 능력(동태적 역량) 정도에 불과하다고 요약해볼 수 있다.

다음으로 D사는 1967년에 설립된 엔진피스톤 전문생산 기업이다. 매출액의 50%를 현대차그룹으로부터 획득하고 있지만 나머지 50%는 글로벌 완성사와의 거래관계에서 얻을 정도로 다른 부품사에 비해 전속성이 낮은 편이다. D사의 특징 중 하나는 '자체기계, 자체기술'이란 모토의 기술지향적 경영비전을 갖고 있다는 점이다. 연구소 출신 인물이 대표이사를 맡을 정도로 연구개발 활동과 설비투자에 상당히 우호적이며, 일찍부터 미래차 시대로의 전환과 내연기관 부품의 한계를 인식하면서 선도적으로 미래차 시장에 진입한 업체이기도 하다. D사는 경쟁사인 P사와 함께 국내 엔진피스톤 시장을 양분하고 있으며 글로벌 점유율 또한 4위일 정도로 뛰어난 경쟁력을 갖추고 있다. 그러나 국내 완성차업체의 신규엔진 개발 중단에 따른 수익확보 차단, 미래차 전환에 따른 내연기관 부문의 시장경쟁 심화, 원청 완성사의 피스톤제품 가치절하와 적정단가 보장의 제약 등으로 인해 적지 않은 어려움을 겪고 있기도 하다.

D사의 생산현장은 높은 직무난이도와 비교적 긴 업무숙달기간을 특징으로 한다. 다각화된 거래관계로 인해 생산제품 종류가 매우 다양한 까닭에 제품별 특성에 대한 이해가 필요하며 동종제품 생산설비 간에도 차이가 존재해 설비특성에 대한 이해 또한 필요하다. 따라서 대략 3년가량의 긴 업무숙달기간이 필요한 것으로 인식되고 있다. 반면 작업자의 숙련향상 및 관리제도는 부재하다. 다른 부품사 사례와 마찬가지로 적시적기에 생산물량을 산출해 내는 것이 최우선순위로 자리매김하고 있으며 이로 인해 설비투자나 연구개발투자와는 대조적으로 작업자의 숙련도 향상을 위한 투자나 이를 위한 시간적 여유, 인력 활용방식, 여유율 확보 등에 대해서는 무관심한 것으로 파악되고 있다.

구조적 역량 측면에서는 높은 설비특수성과 이에 따른 기능적 유연성 확보의 제약이 두드러진다. 각 설비들마다 생산제품, 제작시기, 개선사항, 스펙 등이 상이하고 작업자의 업무숙달기간이 상당히 긴 편이며 업무순환 또한 여의치 않은 등 기능적 유연성을 확보하기 어려운 환경이 조성돼

있기 때문이다. 장기근속 효과에 겸해 생산현장 내에 근골격계질환자가 많은 편이지만 업무순환을 통한 다기능화를 실시할 경우 회사에 비용부담을 끼치는 여유율 확보 조치가 불가피하고 불량률이 높아질 우려도 있기 때문에 회사 또한 적극적으로 나서지 않는 실정이다. 반면 D사는 공정도급을 활용함으로써 수량적 유연성 확보와 비용절감을 시도하고 있다. 과거에는 생산현장에 상당규모의 사내하청을 활용했으나 불법파견 이슈에 따른 리스크가 점차 커져감에 따라 일부는 직접고용, 일부는 사외공정도급 방식으로 전환함으로써 불법파견 이슈와 유연성 확보 문제를 동시에 해소한 상태다.

동태적 역량 가운데서는 활발한 연구개발 투자와 혁신활동 환경이 조성돼 있다는 점이 눈에 띈다. 실제 D사는 이러한 연구개발 투자를 토대로 미래차 시장에 선도적으로 진입해 있는 상태이기도 하다. 다만 기존 엔진 피스톤 제품의 생산방식이 기술주도적 물량우선주의인 까닭에 생산기능직 노동자의 인적경쟁력 측면에서는 동태적 역량이 뚜렷하게 드러난다고 보기 어렵다. 한편 D사는 작업장 노사관계 면에서도 나름의 강점을 보이고 있다. 2019년 3월에 노동조합이 설립됐지만 인정투쟁 과정에서 흔히 나타나는 노사갈등과 불안정한 노사관계 형성 계기들이 발생하지 않았고, 노동조합이 무리하게 쟁의행위를 실시하거나 사내하청 노동자의 불법파견 이슈를 일방적으로 문제시하지 않는 등 전반적으로 유화적이고 온건한 노사관계 태도를 취한 것이다. 이러한 대화 중심의 노사관계 분위기는 미래차로의 산업전환 국면에서 회사의 전환역량을 높이는 데에 일조하는 것으로 인식되고 있다. 반면 작업자들 간의 지식공유 활동은 활발하지 않은 편이다. 반자동화 설비 운용 중심의 업무특성상 설비특수적 지식과 암묵적 지식의 활용도가 상당히 높지만 직무로테이션이 이뤄지기 어려운 조건인 데다 생산시간 관리와 인력운용이 매우 타이트하게 이뤄지는 까닭에 지식공유 환경이 열악하기 때문이다.

이상의 내용들을 종합해 보면 D사의 핵심 조직역량은 △공정도급을 활용한 수량적 유연성 및 비용절감 기제 확보(구조적 역량), △활발한 연구개발 투자와 혁신활동(동태적 역량), △온건한 작업장 노사관계 분위기(동태적 역량)에 있는 것으로 정리해볼 수 있다.

다음으로 비내연기관 독립부품업체인 E사와 F사 사례를 살펴보자. E사는 1976년 일본 자본과의 기술제휴로 설립된 부품업체로서 새시몰딩과 도어새시를 생산하고 있다. 생산시설로서 아산공장, 경주공장, 광주공장 3개 공장을 가동 중이며 생산물량 대부분을 현대차와 기아차에 직납하고 있다. 과거 몰딩부문 독점업체였던 E사는 2000년대 중후반 이후 원청이 부품다원화 전략을 추진하고 이 과정에서 다수의 연구개발 인력 퇴사자들이 신규 진입업체로 이동함에 따라 기술 및 물량 면에서 경쟁체제로 진입했다. 아울러 약정CR, 공정감사와 우발적 단가인하, 무검수제도와 품질비용 전가 등 원청과의 거래관계에서 여러 가지 불합리한 관행들을 상시적으로 경험하면서 수익확보에 큰 어려움이 존재한다고 인식하고 있었다.

〈표 4-34〉 사례 분석결과 요약 : 비내연부문 독립부품사

	E사 사례 (전속성 high)	F사 사례 (전속성 low)
환경 및 제약요인	▸불합리한 원하청 거래 관행과 수익확보의 제약 ▸원청의 부품다원화 전략과 경쟁체제로의 진입	▸다각화된 거래선과 미흡한 규모의 경제 ▸거래 완성차 시장상황 변동에 따른 시장지위 약화
국지적 역량	▸1년가량의 업무숙달기간과 암묵적 지식 위주의 업무수행 ▸형식적인 교육지원제도와 숙련관리제도의 부재	▸1개월~6개월가량의 업무숙달기간과 암묵적 지식 위주의 업무수행 ▸회사의 작업자 숙련향상에 대한 소극적 태도
구조적 역량	▸수작업 품질이슈에 따른 분업축소와 수공업적 다기능화 구축 ▸자동화설비 도입과 느슨한 수량적 유연성 확보를 통한 물량변동 대응(과거)	▸정규직 중심의 고용관행과 낮은 수준의 수량적 유연성 ▸2차밴더와의 거래관계를 통한 비용절감 전략
동태적 역량	▸적극적인 연구개발 투자와 낮은 기술종속성 ▸기업노조 해산에 따른 노사관계 전환과 고용관계 전환의 계기	▸모회사 중심의 영업활동과 소극적인 연구개발 활동 ▸활발한 지식공유 활동

주 : 밑줄은 해당 기업의 핵심 조직역량을 의미함.

앞서 살펴본 다른 부품사들과 마찬가지로 E사 또한 국지적 역량 부문에서는 뚜렷한 강점을 갖고 있지 못한 것으로 나타났다. 숙련형성제도로서 일주일가량의 신입사원 OJT가 공식적으로 존재하지만 실제 업무투입기간은 그보다 매우 짧은 편인 데다 기존 작업자를 대상으로 한 직무교육이 부재했으며, 교육지원제도나 자격수당이 존재하고 있지만 실질적으로는 사무직군을 대상으로 운용되고 있었던 것이다. 주력품목인 몰딩제품의 경우에는 작업자의 섬세함이 크게 작용하는 수작업 공정인 까닭에 업무숙달기간이 비교적 긴 편이며 따라서 작업자 저마다의 노하우와 체화된 지식이 중요하게 작용하고 있었다. 반면 도어새시 부문은 지속적인 자동화설비 도입으로 인해 기존에 사람이 담당하던 공정들이 줄어들고 있는 것으로 나타났다.

구조적 역량 측면에서는 크게 두 가지 요소가 눈에 띈다. 우선 몰딩제품의 경우 생산방식이 수공업적 다기능화를 강화하는 방향으로 구축되어 있었다. 몰딩제품은 소비자의 시야가 직접 닿는 제품이며(감성부품) 작업자의 손을 많이 거쳐 갈수록 불량 발생률이 높은 편인데 이로 인해 분업고도화가 아닌, 단위 공정당 투입 인력을 최소화하는 수공업적 다기능화를 추구하게 된 것이다. 따라서 작업자들 또한 저마다가 이미 수평적인 다기능화 상태에 진입해 있는 것으로 나타났다. 한편 E사는 자동화설비 도입과 느슨한 수량적 유연성 확보를 통해 물량변동에 대응하기도 했다. 물량변동이나 설비자동화로 인해 인력감축 수요가 발생할 경우 정규직 채용 입직구로 활용되고 있던 기간제 노동자를 계약해지하는 방식으로 수량적 유연성을 확보했던 것이다. 다만 기업노조가 해산하고 산별노조로 전환한 이후부터는 일반용역직 외에 생산 부문에서 비정규직을 활용하고 있지 않은 상태다.

동태적 역량 측면에서는 경영진의 적극적인 연구개발 투자가 두드러진다. E사는 연구개발 부문에만 전체 종업원의 10분의 1이 근무하고 있으며 자체적으로 제품설계에서부터 설비합리화, 공정관리, 해외공장 설비관리 업무까지 수행하고 있다. 원청 완성사로부터 상대적으로 자유로울 수 있는 비내연 부품이란 특성도 한몫한다고 볼 수 있겠지만, 경영진의 기술자립성에 대한 강력한 의지 또한 중요하게 작용한 것으로 파악된다. 한편

E사의 동태적 역량 가운데서는 기업노조 해산에 따른 노사관계 전환이 중요한 변수로 작용하고 있다. 2016년 종업원 권익향상에 큰 관심을 두지 않던 기업노조가 해산하고 산별노조(금속노조)로 전환됨에 따라 전반적인 임금 상향평준화가 이뤄졌고 이직률이 크게 감소한 것이다. 아울러 회사의 비정규직 활용 관행에 대해서도 제동이 걸린 상황이다. 회사는 저임금 고강도 공정에 자동화설비를 도입하는 방식으로 약화된 수량적 유연성을 부분적으로 해소했으며, 노조 또한 구조조정 없는 인간공학적 자동화설비 도입에 대해 크게 반대하지 않았다. 다만 이러한 노사관계 성격이 자동차산업 시장상황과 연동될 수밖에 없는 만큼 약화된 수량적 유연성을 만회하기 위한 회사의 여러 시도들이 앞으로도 원활하게 작동할 수 있을지는 분명치 않다.

이상의 내용들을 종합해 보면, E사의 핵심 조직역량은 △수작업 품질 이슈에 따른 분업 축소와 수공업적 다기능화 구축(구조적 역량), △자동화 설비 도입과 느슨한 수량적 유연성 확보를 통한 물량변동 대응(구조적 역량), △적극적인 연구개발 투자와 낮은 기술종속성(동태적 역량) 등에 있다고 요약할 수 있다.

마지막으로 F사 사례를 살펴보자. F사는 1990년 일본의 전문부품기업과의 합작기업으로 출발한 회사로서 차량용 공조시스템, 각종 공조부문 부품을 생산하고 있다. 르노삼성, 닛산, 쌍용, 한국지엠 등 여러 완성차업체들과 거래관계를 맺고 있으며 앞서 살펴본 다른 부품사들에 비해서 다각화 수준이 상대적으로 높은 편이다. 다만 물량 파이(pie) 자체가 워낙 큰 현대기아차와의 거래관계가 없는 까닭에 (전속성에 따른 거래관계 리스크 자체는 분산돼 있지만) 완성사별 거래물량이 작아 규모의 경제 실현에는 상당한 한계를 겪고 있다. 아울러 거래선 다각화에도 불구하고 실질적으로 리스크가 분산돼 있다고 평가하기에도 어려움이 존재한다. 주거래처인 중견 완성사 3사의 내수시장 점유율이 미미하고 각각 공장매각, 물량철수, 구조조정 이슈 등으로 인해 생산량이 크게 줄었기 때문이다. 이는 현대기아차의 시장점유율이 압도적으로 높은 독과점 성격의 내수시장 특수성이 반영된 결과라고 말할 수 있다.

F사는 앞의 다른 부품기업들과 마찬가지로 국지적 역량 측면에서 뚜렷

한 강점을 갖고 있지 못한 것으로 나타났다. 부품 가공공정의 경우 반자동화 설비를 사용하는 까닭에 각각의 기계원리와 특성을 이해하고 설비불량을 조치하기까지 적지 않은 기간이 소요되기는 하지만 매출의 가장 큰 비중을 차지하는 조립제품은 직무상 높은 숙련도(업무숙달기간)를 요구하지 않았으며, 회사의 숙련향상 및 관리제도 또한 상당히 미흡했기 때문이다. 공식적으로 3개월의 신입사원 OJT가 존재하지만 이것이 그대로 적용되는 사례는 거의 없으며, 기존 작업자를 대상으로 한 역량강화-직무교육 또한 부재했다. 직무수당, 자격수당 제도가 존재하지만 일부 직종과 직무에 한정적으로만 적용될 뿐이며, 명목상 작업자의 숙련도를 반영한 기능숙련수당제도를 운영하고 있지만 실제로는 직책자가 아닌 고근속자를 대상으로 근속에 비례해서 임금을 보전해 주는 취지에 불과했다.

한편 구조적 역량 측면에서는 두 가지 요소가 두드러진다. 우선 F사는 생산 부문에서 비정규직을 활용하지 않으며 정규직 중심의 고용관행을 유지하고 있었다. 그러나 신입사원 미채용, 기존 직원 중심의 라인 이동과 물량변동 대응, 노조 쟁의행위 시의 비생산직 대체투입 용인 관행 등을 통해 일정정도 고용 경직성을 해소하고 수량적·기능적 유연성을 확보하고 있는 것으로 나타났다. 아울러 2차밴더와의 거래관계를 통해 비용절감을 시도하기도 했다. 원청의 단가인하 압력을 우회하기 위해 원청으로부터 초과물량을 수주한 후 일부 물량을 다시 외주생산(2차 OEM)으로 돌리거나 2차밴더를 대상으로 부품이원화, 단가인하 정책을 실시하는 등 자신의 시장지위를 활용한 비용전가 전략을 시행하고 있는 것으로 나타났다.

동태적 역량에 관해서는 작업자들 간에 활발한 지식공유 활동이 전개되고 있다는 점이 눈에 띈다. F사는 생산제품 특성상 설비특수적 지식이 필요한 반자동화 설비 가동업무와 수공업적 다기능화가 필요한 조립업무가 병존하고 있다. 이러한 노동과정 특징에도 불구하고 전반적으로 지식공유 활동이 활발하게 일어나고 있었는데, 이는 오랜 기간 신입사원이 채용되지 않음에 따라 기존 직원들을 대상으로 라인 재배치, 타 공정 업무지원 등의 기능적 유연성 확보 조치가 상시적으로 이뤄졌기 때문으로 풀이된다. 한편 연구개발 투자를 비롯한 작업장 혁신활동 여력은 크지 않았

다. F사는 독자적인 영업능력(브랜드 가치)이 부족해 모회사의 영업활동과 물량배분을 통해 생산물량을 확보하고 있으며 연구개발 활동 또한 모회사와의 제휴기술 창구 역할 정도에 그치고 있다. 이로 인해 연구개발직 인원이 전 직원의 10분의 1에 이를 정도로 적지 않은 비중을 차지하고 있음에도 실제 성과산출이나 시장경쟁에 기여할 수 있는 기술우위나 자립성을 갖고 있지는 않은 것으로 나타났다.

이상의 분석결과를 종합하면, F사의 핵심 조직역량은 △2차밴더와의 거래관계를 통한 비용절감 전략(구조적 역량), 그리고 △현장 노동자들 간의 활발한 지식공유 활동(동태적 역량) 정도에 불과하다고 요약해볼 수 있다.

2. 종합 및 토론

가. 자동차부품산업(1차 협력업체)의 조직역량 특징

1) 탈인간화된 노동과 구조적 역량 중심의 조직운영

그동안 우리나라 자동차산업을 뒷받침해 왔던 부품산업의 조직역량과 인적경쟁력이란 과연 무엇인가? 자동차부품산업의 조직역량은 어떤 영향요인과 배경 위에서 형성됐는가? 자동차부품기업들은 원청 완성사와 구분되는 고유한 조직역량을 갖고 있는가? 아래에서는 서두에서 제시한 위 연구질문들을 중심으로 우리나라 자동차부품산업의 조직역량과 인적경쟁력 요소의 특징을 종합-토론하고자 한다.

먼저 자동차부품산업 생산기능직 부문의 조직역량이 구체적으로 어떤 요소와 내용들을 특징으로 하는지 살펴보자. 본문에서 분석한 6개 1차 협력업체 사례에서 공통적으로 확인되는 조직역량 특징은 다음과 같다. 첫째, 생산기능직 부문에 있어 국지적 역량 부재가 만연해 있다는 점이다.[66] 생산제품 종류 및 그에 따른 생산설비, 노동과정 차이(예: 조립·

66) 국지적 역량이란 조직의 성과산출이나 효과적인 과업활동에 기여하는 기업의 개별적인 자원 요소들 그 자체의 역량을 뜻한다. 이 글에서는 생산기능직 부문의 인적자원 및 그것의 형성과 관리와 관련한 역량을 뜻한다.

수작업, 반자동화 설비운용 등)로 인해 여러 직무들이 혼재하고 있기는 하지만 거의 모든 직무들이 비교적 쉬운 업무난이도와 짧은 업무숙달기간을 특징으로 하고 있으며, 작업자의 암묵적 지식을 명시적 지식으로 전환하고 공식화하기 위한 지식관리 활동은 존재하지 않았다. 작업자의 직무능력 형성 및 향상을 위한 교육훈련제도 또한 상당히 빈약했는데 대부분의 사례기업들이 신입사원이나 전환배치 작업자를 대상으로 한 OJT제도를 운영하긴 했지만 체계적인 훈련프로그램에 기반한 방식은 아니었으며 실제 정해진 기간보다 훨씬 일찍 현업에 투입하는 경우가 대부분이었다. 회사 외부 교육수강을 지원하거나 연수프로그램을 운용하는 경우도 흔치 않았거니와 이조차도 대부분은 조장, 반장급 이상 현장관리자만을 대상으로 제한적으로 실시되고 있었다. 그뿐만 아니라 작업자나 노조 또한 회사를 상대로 숙련향상을 위한 교육훈련을 적극적으로 요구하고 나서지 않는 것으로 나타났다. 역량관리 차원에서 직무·직능 차이를 반영하는 보상제도나 승진제도를 마련한 사례도 흔치 않았으며, 특정 직무에 한정된 자격수당 정도는 존재했지만 일반화된 숙련보상제도를 운영하는 사례 또한 존재하지 않았다.

둘째, 자동차부품기업들(1차 협력업체)은 개별 작업자의 업무역량을 향상시키고 관리하는 데에 소홀한 것과는 대조적으로 구조적 역량을 강화하는 데 집중 투자하는 전략을 취하고 있었다.[67] 여러 사례기업들이 대량생산에 용이한 고도의 분업구조를 갖추고 있었으며 이러한 분업 시스템의 효용성을 높이는 기능적 유연성 강화 기제들을 적극 활용하고 있었다(예: A사, B사). 특히 작업자들 간의 자치규범 또는 회사의 지침에 입각한 직무로테이션이 생산부문의 기능적 유연성 확보에 크게 기여하고 있었는데 근골격계질환 예방, 균일한 업무속도 유지, 현장권력 강화 측면에서 긍정적인 효과를 갖는 까닭에 작업자들과 노동조합 또한 직무로테이션에 찬성하는 입장을 보였다. 한편 생산제품 특성 및 생산방식 자체의 속성으

67) 구조적 역량이란 기업이 보유한 개개의 자원을 효율적이고 효과적인 방식으로 활용하고 운영하는 데서 오는 운영경쟁력의 일환으로서 각각의 자원 요소들이 수직적·수평적으로 배치·연계·통합된 상태, 즉 제도화된 기업구조를 뜻한다. 이 글에서는 생산부서의 기능적 분업구조, 작업장 고용관계를 중심으로 구조적 역량을 살펴보았다.

로 인해 기능적 유연성을 확보하는 것이 여의치 않은 부품기업은 사내하도급을 적극적으로 활용함으로써 수량적 유연성을 확보하고자 했으며, 작업장 노사관계 요인 및 정규직 중심 고용관행으로 인해 이마저도 여의치 않은 기업들은 2차 부품업체, 외주 아웃소싱업체와의 거래관계를 통해 생산비용, 품질비용을 전가-외부화하고 절감하는 전략을 꾀하고 있기도 했다(예: C사, D사, E사, F사).[68]

요컨대 우리나라 자동차부품기업들(1차 협력업체)은 생산기능직 부문에 대해 요소경쟁력을 배제하고 운영경쟁력을 강화하는 전략을 취하고 있는 것으로 확인된다. 노동자 개개인의 숙련을 높이고 강화하며 관리하는 데에 투자하기보다는 업무과정을 고도로 세분화하거나 고용관계와 생산관계를 외부화하는 등 기능적 유연성과 수량적 유연성 기제를 확보하는 데 집중함으로써 탈인간화된 노동배제적 생산방식을 추구-지향하고 있는 것으로 나타났다. 구상과 실행의 분리를 일정정도 상쇄할 수 있는 수직적 직무강화와 권한부여(empowerment) 사례는 일체 발견되지 않았으며, 직무로테이션을 통해 수평적 차원의 직무확대를 꾀하고 있는 사례들만이 일부 확인되고 있을 뿐이다. 하지만 이마저도 업무확대 범위 자체가 상당히 제한적이고 그 일차적인 목적 또한 대량생산의 용이함과 생산효율성 확보에 있는 까닭에 이를 인간화된 노동의 사례로 보는 것은 적절치 않아 보인다.

2) 동태적 역량의 여러 변이들

주목할 점은 다른 두 조직역량과 달리 동태적 역량은 자동차부품기업마다 적지 않은 차이를 보이고 있다는 점이다.[69]

우선 6개 사례기업들은 연구개발투자와 작업장 혁신활동에 있어 상당한 차이를 보이고 있었다. 활발한 연구개발 투자와 혁신활동을 바탕으로

---

68) 물론 기능적 유연성과 수량적 유연성은 상호 대체관계가 아닌 까닭에 부품기업들은 두 가지 기제 모두를 활용하는 모습을 보이기도 한다(예: E사, A사).

69) 동태적 역량이란 각각의 자원 요소들 간에 이뤄지는 공식적·제도적 혹은 비공식적·자율적 성격의 동태적 상호작용을 뜻한다. 이 글에서는 작업장 내에서의 지식 및 경험 공유, 작업장 개선과 혁신, 연구개발 활동, 작업장 노사관계를 중심으로 부품기업의 동태적 역량을 살펴보았다.

일찍이 미래차 시장에 선도적으로 진입한 사례가 있는가 하면, 제품설계에서부터 공정관리, 설비합리화 등에 이르기까지 자체기술 확보에 매진하는 사례도 존재했다(예: D사, E사). 반면 원청 또는 모회사에 대한 고도의 기술적 종속성으로 인해 작업장 차원의 연구개발 활동이나 혁신활동 자체가 구조적으로 불가능한 조건에 놓여 있거나 연구개발 활동은 이뤄지고 있지만 그 정도가 모회사와의 제휴기술 창구 수준에 그치는 부품사들도 존재했다(예: A사, B사, F사). 생산현장의 지식공유 활동 또한 적지 않은 편차를 보였다. 노동자 각자의 암묵적 지식들이 개별화된 상태로 머물러 있지 않고 자발적으로 활발하게 공유-전승되는 문화와 정서가 존재하는 곳(예: A사, B사, F사)이 있는 반면 생산제품 및 생산방식 그 자체의 속성으로 인해 지식공유 환경 및 문화가 형성되지 못한 사례들도 적지 않았던 것이다(예: C사, D사). 그뿐만 아니라 작업장 노사관계 성격 또한 차이를 보였는데 노동조합이 설립될 당시부터 갈등이나 대립보다는 실리주의 전략을 지향함에 따라 비교적 온건한 노사관계 상황이 전개되고 있는 부품사가 있는가 하면(예: A사, D사), 오랜 작업장 노사관계 역사 속에서 갈등과 대립, 투쟁 사례를 누적해온, 즉 경로의존적인 잠재적 대치상황에 놓여 있는 부품사들도 존재했다(예: B사, C사, F사).

요컨대 자동차부품산업 전반에 퍼져 있는 국지적 역량에 대한 무관심, 구조적 역량에 대한 집중투자란 공통점에도 불구하고 동태적 역량 차원에서는 각각의 자동차부품기업들이 다른 기업들과는 구분되는 나름의 고유한 조직역량을 형성·발전시켜 왔다는 점이다. 이러한 변이는 우리나라 자동차부품산업(1차 협력업체)의 조직역량이 몇몇 속성으로 단순하게 일반화할 성질의 것이 아니라는 점을 의미한다. 따라서 한편에서는 자동차부품기업들(1차 협력업체)로 하여금 국지적 역량을 발전시키는 데에 소홀하게 만들고 구조적 역량을 강화하는 데 집중하게 만든 산업일반의 공통적인 영향요인이 무엇이었는지 밝히는 과정이 필요하며, 다른 한편에서는 이러한 산업 일반적 속성에도 불구하고 부품사 간 동태적 역량의 차이를 만들어낸 요인이 무엇이었는지를 규명하는 작업이 병행될 필요가 있다.

나. 자동차부품산업(1차 협력업체) 조직역량의 형성 배경과 영향요인

1) 만연한 국지적 역량 부재 양상의 원인과 배경 : 운영경쟁력의 요소경쟁력 대체효과와 노동자 집단의 숙련기피 태도

먼저 왜 모든 분석사례에서 국지적 역량 부재 양상이 전개되고 있는지, 왜 회사는 작업자의 숙련향상에 대해 무관심하며 나름의 숙련형성 및 관리제도를 발전시키지 않고 있는지 그 원인과 배경을 짚어보자.

가장 먼저 생각해볼 수 있는 가설은 우리나라 자동차(부품)산업의 대립적인 작업장 노사관계 속성과 노조의 현장권력 강화를 우려한 회사의 의도적인 숙련회피 시도가 노동배제적인 조직역량 구축을 야기했을 가능성이다. 그러나 앞서 본문에서도 살펴봤듯이 D사는 최근에 노조가 설립된 곳이며 시작부터 현재까지 온건한 노사관계가 유지되고 있는 데다, B사는 회사친화적인 기업노조 위원장이 장기간 집권해온 사업장임에도 불구하고 두 곳 모두 노조 설립 또는 산별노조 전환 이전부터 공히 생산기능직 부문의 숙련을 형성・향상・관리하는 것에 대해 무관심했던 것으로 알려져 있다. 이는 자동차부품산업 전반에 만연해 있는 국지적 역량의 부재가 단순히 작업장 노사관계 효과로만 환원되기 어렵다는 점을 뜻한다.

실제 본문의 1차 협력업체들에서 확인되는 국지적 역량의 부재는 대립적인 작업장 노사관계 효과 때문이라기보다는 여러 가지 요인들이 복합적으로 작용한 결과로 이해된다. 그렇다면 어떤 요인들이 이 같은 상황에 관여하고 있을까? 첫째, 고도의 분업화 및 기능적 유연성 확대 전략의 효과성이다. 회사 입장에서는 사람에 대해 투자하기보다는 구조-운영방식에 투자함으로써 작업자 개개인의 대체가능성을 극대화하는 것이 생산성 향상에도 기여하고 생산현장의 예측불가능성을 감소시키는 데에도 더 효과적이다. 사람의 손끝기술을 설비에 녹여내는 기계화, 그리고 인간노동에 대한 관리통제 가능성을 극대화하는 고도의 분업화와 표준화된 작업방식이 부품산업의 대량생산체제와 긴밀한 친화성을 갖기 때문이다. 이는 오늘날 자동차부품기업들에 있어 구조적 역량(운영경쟁력)이 국지적 역량(요소경쟁력)의 대체재로 기능하고 있음을 의미한다. 더군다나 인간노동의 개입가능성과 불안정성을 철저하게 배제・제거하는 고도의 분업

구조하에서는 숙련에 대한 투자 대비 효용이 그다지 크지 않다. 굳이 사람의 숙련에 투자하지 않더라도 사업을 영위하는 데에 큰 지장이 발생하지 않으며, 그것이 무엇이든 간에 적시적기에 물량을 공급할 수 있는 환경만 갖출 수 있다면 생산현장의 노동소외와 작업자의 낮은 회사몰입은 문제가 되지 않는다.

둘째, 노동조합과 작업자의 소극적인 태도 또한 자동차부품산업의 국지적 역량 부재에 적지 않은 영향을 미친 요인으로 이해된다. 주지하다시피 차등화된 보상제도나 승진제도는 개별 노동자로 하여금 숙련투자에 나서게 만들 유인으로 작용할 수 있다. 그러나 노동조합 관점에서는 이러한 제도들이 회사의 사심이 개입할 여지 없이 공정하게 운영될 것이라고 믿기 어려운 데다, 노조 구성원들 간 경쟁을 조장함으로써 연대주의 규범을 심각하게 훼손할 우려가 있는 까닭에 반대하고 나서는 것이 일반적인 반응이다. 오히려 기존에 존재하던 작업자들 간 차이를 없애고 보상 시스템을 평준화해야 한다는 것이 노조의 입장인 경우도 있었다(예 : B사). 그뿐만이 아니다. 일부 사례에서는 노동조합이 쟁의행위를 실시할 경우 회사의 비조합원・비정규직・비생산직 투입을 용인하는 관행도 존재했다. 특히 작업장 노사관계 당사자의 직접적인 이해대립에 따른 노동쟁의가 아닌 산별노조의 조직방침에 따른 정치파업 성격인 경우에는 노조가 회사의 생산차질을 우려해 적시적기 납품을 위한 사내 대체인력 투입을 묵인하는 사례들이 존재했다. 그리고 시간이 지남에 따라 이러한 사례들이 점차 누적됨으로써 생산기능직의 대체가능성(즉, 기능적 유연성) 또한 높아지고 있었다. 한편 개개의 작업자들 또한 자신의 숙련을 향상시키는 활동에 나서기를 주저하는 경향이 강했다. 개인의 적극적인 숙련투자 의지가 본인의 진의와는 무관하게 자칫 동료들에게 '승진 욕심', '직책자–현장관리자 되기'로 읽힘으로써 생산현장의 암묵적인 집단주의 규범을 위협하는 인물로 낙인찍힐 우려가 존재하기도 했고, 교육훈련을 받거나 자신의 숙련을 향상시킨다고 한들 그것이 실제 생산현장에 효과적으로 활용되리라는 효능감 또한 부재했기 때문이다. 이러한 작업장 문화와 숙련효능감의 부재는 노동조합의 입장 및 태도와는 별개로 노동자 개개인으로 하여금 (적극적인 숙련기피가 아닌) 숙련투자에 대해 소극적인 태도를 갖

도록 만들고 있었다.

자동차부품기업들의 국지적 역량과 관련해서 또 한 가지 짚어볼 점은 설비합리화 및 자동화설비 도입과정과 그 효과다. 전반적으로 자동차산업의 직업(직무)구조는 기능직이 감소하고 기계조작·조립직이 증가하는 방향으로 변화해 왔다. 즉 사람의 기술·기능이 갖는 중요도는 감소하고 설비가 차지하는 역할이 커지고 있는 것이다. 본문의 분석사례에는 전통적인 수작업 업무 중심 사업장과 반자동화설비 운용·감시·조치 업무가 중심인 사업장들이 혼재해 있는데 자동화설비 도입이 용이하지 않은 복합적인 조립업무 외에 일반적인 수작업·기능작업(용접·사상·절단 등)에 대해서는 조금씩 그리고 지속적으로 자동화설비가 도입되고 있었다.

주목할 점은 회사의 매출이나 생산물량이 동일한 상태에서 자동화가 이뤄지기보다는 매출이 늘고 시장이 확대될 때에 자동화 도입 및 설비합리화가 이뤄졌다는 점, 즉 구조조정 성격의 설비투자가 아니라 산업·사업의 성장 국면에서 노동비용 절감 성격의 설비투자가 이뤄졌다는 점이다. 분석대상 부품사들 대부분 기존 고용규모를 그대로 유지하지만 매출은 크게 증가해온 경향을 보였고, 작업자의 노동강도도 강화되지 않았으며 이들의 임금도 줄어들지 않은 것으로 나타났다. 사회적 총량으로 보면 차량 생산대수당 투입 인원수가 줄어든 것이라고 볼 수 있지만, 정작 생산현장의 작업자들은 자동화설비가 도입된다고 해서 회사가 이와 연동해 구조조정을 실시한 것이 아닌 까닭에 (즉, 자신의 고용이 보장된다는 경험칙에 입각해) 자동화나 설비합리화에 대해 부정적인 인식을 갖고 있지 않았다. 작업자 입장에서는 오히려 자동화설비 도입과 설비합리화로 인해 작업성이 개선되면서 노동강도가 완화됐고 회사 입장에서는 생산성이 증가하는 효과가 발생했다.

한편 자동화설비 도입에 따라 업무수행에 필요한 지식의 형태와 내용 또한 변화하는 것으로 나타났다. 자동화설비 도입 이후 전통적인 육체노동 직무가 감소하고, 사람의 역할이 설비 모니터링, 공정 중간의 자주검사(self-inspection), 설비에러 조치에 집중됐으며, 설비 자체가 무결하지 않은 까닭에 자신이 다루는 기계의 속성에 대한 보다 높은 이해도와 함께 돌발상황에 대한 대처-조치능력의 중요성이 높아진 것이다. 이는 전통적

으로 생산직 업무의 대부분을 차지했던 수공업적 지식이나 초보적인 수준의 기능적 지식이 보다 고차원적인 기능적 지식 혹은 (완전한 수준은 아니지만) 기술적 지식에 준하는 방향으로 그 내용이 점차 고도화된다는 것을 뜻한다. 즉 자동화설비가 도입될 경우 동일물량의 제품을 생산하는 데에 투입되는 노동총량은 감소할 수 있지만, 단위 작업자의 업무범위와 책임영역이 넓어지고 업무내용이 고도화됨으로써 오히려 노동의 인간화가 전개될 여지가 존재한다는 것이다.

물론 아직까지 우리나라 자동차부품산업 생산현장은 단순반복적인 조립업무나 기능업무, 반자동화 설비운용이 거의 대부분을 차지하고 있다. 그러나 향후 미래차 체제로의 전환 및 새로운 기술요소들과 생산방식이 본격적으로 도입·전개되는 시기에도 지금과 같은 내용의 조직역량 요소들이 지속될 것이라고 장담하기란 어렵다. 위와 같은 '자동화의 역설' 사례가 벌어진다는 점은 곧 자동차부품산업의 조직역량 특성 또한 지금 시점에 머물지 않고 새로운 산업·생산환경 출현에 따라 변화를 맞이할 수 있다는 점을 의미한다.

2) 구조적 역량 강화 전략의 원인과 배경 : 제품 아키텍처 효과 및 노사 간의 이해관계 일치 및 전략적 담합

다음으로 분석대상 자동차부품기업들(1차 협력업체)이 왜 유독 구조적 역량 강화 전략에 집중하고 있는지, 이를 추동한 요인은 무엇이었는지 짚어보자. 먼저 기능적 유연성 확대, 즉 생산현장에 고도의 분업화와 직무다기능화(업무로테이션)가 도입된 데에는 두 가지 요인이 영향을 미친 것으로 파악된다. 첫째, 제품종류 및 그에 따른 노동과정 그 자체의 속성, 즉 제품 아키텍처 효과다. 예컨대 칵핏모듈이나 시트모듈을 생산하는 A사와 B사의 생산과정은 조립공정 위주로 구성돼 있으며 따라서 특별한 사정이 없는 한 작업자의 노동과정이 고도의 분업화에 기반하는 것이 일반적이다. 이러한 조립공정 중심 사업장(또는 부서)에서는 직무로테이션이 활발하게 이뤄지고 있었는데 이는 회사 지침에 따른 것이기도 하지만 동시에 부서 내 작업자들 간의 자치규범에 입각한 것이기도 하다. 직무로테이션을 실시하게 되면 한 사람의 작업자가 담당하는 직무가 특정 공정

에 집중되지 않는 까닭에 회사 입장에서는 최소한의 인적-기능적 유연성을 확보할 수 있다. 그뿐만 아니라 작업자들은 부서 구성원들 간의 평등주의를 실현하는 것과 함께 단순반복적인 작업이 야기할 수 있는 근골격계질환을 예방하고 나아가 자신의 대체가능성을 감소시키는 효과를 체감할 수 있게 된다. 이는 곧 조립공정에서의 직무로테이션이 회사와 노동자 집단 간에 상호 이해관계가 일치한 결과물이란 점을 의미한다.

반면 엔진부품 가공품을 생산하는 C사와 D사는 생산과정 전반에 걸쳐 반자동화 설비 운용공정이 중심적인 비중을 차지하고 있다. 따라서 생산흐름에 따른 각 공정별 설비의 종류는 다르지만 위의 조립공정처럼 인간노동이 고도로 표준화·분절화된 방식으로 조직되어 있지는 않다. 각각의 작업자가 맡고 있는 설비종류, 제작시기, 개선사항, 설비스펙 등이 상이한 경우가 많고 심지어 동종제품을 생산하는 설비 간에도 차이가 존재할 정도로 특수성이 매우 강하며, 작업자의 업무숙달기간도 상대적으로 긴 까닭에 작업자 간 대체투입이나 업무순환에 기초한 기능적 유연성 확보가 구조적으로 여의치 않은 환경이 조성돼 있는 것이 일반적이다. 회사는 품질이슈 발생 및 납품지연 가능성, 교육훈련시간 및 여유율 확보에 따른 비용발생과 생산차질 가능성을 떠안으면서까지 다기능화를 추진하려고 하지는 않으며, 마찬가지로 작업자들 역시 업무범위 및 책임범위 확대, 익숙지 않은 설비를 맡는 데서 오는 품질·불량 이슈 등을 우려해 직무순환을 꺼리는 경우가 대부분이다. 결국 조립공정과 마찬가지로 설비운용 업무에서 보이는 저조한 직무 다기능화 또한 제품 아키텍처라는 본연적 제약 및 그에 따른 회사와 노동자 집단 간 이해관계 일치가 만들어낸 결과물이라고 볼 수 있다.

둘째, 위에서 언급한 '일반적인 사례'는 아니지만 제품 부가가치와 제품차별화 전략 또한 기능적 유연화 전략에 영향을 미치는 것으로 이해된다. 대표적인 예가 B사다. B사 경주공장과 아산공장은 시트모듈이라는 동종제품을 생산하고 있음에도 불구하고 고부가가치 제품인지 양산형 제품인지에 따라 상이한 분업구조와 조직방식을 택하고 있었다(경주공장 : 비교적 높은 여유율, 느린 생산속도, 낮은 분업화와 적은 투입공수 vs. 아산공장 : 빠른 생산속도, 타이트한 인력배치와 여유율, 고도의 분업시스템). 몰

딩제품을 생산하는 E사의 경우에도 물리적으로는 고도의 분업 시스템을 도입할 수 있지만 이러한 생산방식이 야기할 수 있는 품질이슈로 인해 한 사람의 작업자가 성형공정-완성공정 전반에 걸쳐 업무를 수행하는 수공업적 다기능화 방식을 채택하고 있었다. 이는 자동차부품기업들의 기능적 유연화 시도 여부가 큰 틀에서는 제품 아키텍처에 의해 좌우되지만 때로는 기업 저마다의 제품 차별화 시도와 경영전략으로부터 일정정도 영향을 받기도 한다는 점을 보여준다.

그렇다면 수량적 유연성에 대해서는 어떤 요인들이 영향을 미치고 있을까? 앞서 지적했듯이 노사 간 이해관계가 합치된 결과물이라고 볼 수 있는 기능적 유연성과는 달리, 비전형적 고용관행으로 실체화되는 수량적 유연성은 노사 간에 이해관계가 첨예하게 대립하는 지점이다. 사내하도급, 기간제, 아웃소싱, 공정도급 등은 기존 노동자들의 대체가능성을 높이고 현장권력을 약화시키며 물량이전 가능성을 높임으로써 생산관계 내에서 노동의 상대적 지위를 하락시킬 가능성이 높다. 반대로 노조가 정규직 고용관행만을 관철하고자 할 경우에는 회사의 비용 경직성이 심화되는 양상이 전개된다. 이로 인해 수량적 유연성과 관련해서는 노사 간에 전략적 담합이 발생할 여지가 상당히 크다. 노조는 기존 노동자들의 고용안정과 임금수준을 보장받는 대신 비전형적 고용관행을 용인하고 회사는 정규직 노동자들의 기득권을 인정하는 대신 다양한 유연화 수단을 확보하는 타협안을 도출하게 될 가능성이 높다는 점이다. 본문의 분석결과에서 보듯이 여러 부품사들이 크고 작은 규모로 비전형적인 고용관행 및 생산방식을 활용하고 있었다. 부품사 입장에서는 원청과의 거래관계를 지속하는 동시에 단가인하 압력을 우회하는 수익처를 확보하는 것이 관건인데 이를 위해 기존 생산능력을 초과하는 신규 아이템과 물량을 수주하는 전략을 펼치는 과정에서 다양한 수량적 유연화 조치들을 시도하고 있었다. 그리고 노동조합은 조합원의 기존 노동조건을 유지·개선하고 원청으로부터 수주 물량을 원활하게 확보하는 데 협조하기 위해 이를 묵인하거나 용인하는 경향이 존재했다.

3) 동태적 역량 편차의 영향요인과 배경 : 경영진의 철학과 의지, 그리고 기업관계 속성 및 제품 아키텍처에 따른 구조적 효과

다음으로 자동차부품기업들(1차 협력업체) 간에 상이한 동태적 역량이 형성-전개된 배경에 대해 살펴보자. 본문의 분석결과에 따르면 회사의 연구개발투자와 작업장 혁신활동에 대해서는 경영진 또는 오너 일가의 경영철학과 연구개발투자 의지가 매우 강한 영향을 미친 것으로 확인된다. 예컨대 D사는 설립 초기부터 '자체 기술, 자체 기계'라는 경영비전을 내걸었을 뿐 아니라 대표이사의 출신배경 자체가 사내 연구개발직일 정도로 기술지향적 성격이 매우 강한 회사였으며, B사 또한 과거 오너 일가의 강력한 자체기술 보유 의지로 인해 전체 종업원 중 10분의 1이 연구개발 부문에 종사하고 있으며 제품설계에서부터 설비합리화, 공정관리 등에 이르기까지 자체 기술에 기반해서 사업을 영위하고 있었던 것이다. 연구개발 활동은 그 성격상 단기간에 투자 대비 성과를 기대하기가 매우 어려운 영역이다. 따라서 조직운영의 책임과 결정권한을 가진 경영진의 철학과 의지가 깊숙이 개입한다는 점은 자연스런 현상이라고 볼 수 있다.

그렇다면 왜 다른 부품사들은, 왜 다른 부품기업의 경영진과 오너들은 이러한 연구개발 활동에 적극 나서지 않는 것일까? 이와 관련해서는 부품사의 연구개발투자를 제약하는 기업관계 속성과 제품 아키텍처 효과를 지적할 수 있겠다. 예컨대 B사는 연구개발 기능이 모기업에 완전히 흡수돼 있다는 점에서, A사는 생산에 필요한 토지, 설비, 기술을 원청으로부터 전량 공여받는 단순 노무공급 업체에 불과하다는 점에서, F사는 모기업과의 기술 분업구조 및 모기업의 높은 기술역량으로 인해 연구기능이 단순화돼 있다는 점에서 구조적으로 자체적인 연구개발기능을 발전시키기 어렵거나 그럴 만한 유인이 존재하지 않는다. C사의 경우 나름의 연구개발 활동이 이뤄지고 있지만 승인도 방식이 아닌 대여도 방식을 취할 수밖에 없는 내연기관 부품의 본연적 특성상 순수하게 독립적인 성격의 활동보다는 원청사의 요구에 대응하는 불량시험, 품질관리 업무 정도의 미약한 연구개발 활동에 그치고 있었다. 이러한 사례들은 자동차부품기업들(1차 협력업체)의 연구개발 활동이 경영진의 철학과 의지만이 아니라 이들이 처한 구조적 조건으로부터도 적지 않은 영향을 받는다는 점을 잘

보여준다.

작업장 내 지식공유 활동 또한 제품 아키텍처 속성으로부터 적지 않은 영향을 받는 것으로 파악된다. 예컨대 고도의 업무분업과 조립공정이 중심인 A사와 B사는 작업자들이 저마다 갖고 있는 암묵적 지식들을 동료 노동자들과 활발하게 공유하고 있었다. 직무로테이션이 원활하게 돌아가야만 모든 공정-작업자들이 균일한 생산속도를 유지할 수 있고 상호 간의 업무공백을 차질 없이 메워줄 수 있기 때문에 업무 관련 노하우와 지식을 공유하는 데에 주저할 이유가 없는 까닭이다. 반면 C사나 D사처럼 반자동화 설비 운용이 큰 비중을 차지하고 설비특수성이 강한 부품기업들에서는 지식공유 활동이 상대적으로 저조한 것으로 나타났다. 설비특수성이 높고 설비특수적 지식의 활용도가 매우 강한 까닭에 작업자들마다 '내 설비'라는 인식, 즉 설비점유권에 대한 인식이 강하고 이를 희석시킬 수 있는, 결과적으로 자신의 대체가능성을 높일 수 있는 지식공유 활동에 상당히 소극적인 태도를 갖게 된 것이다. 흥미로운 점은 각 분석사례들의 지식공유 활동은 그것이 활발한 상황이든 아니면 저조한 상황이든 회사의 방침이나 관리자의 강요가 아닌, 노동자 집단 스스로의 필요에서 출발한 자치규범이란 점이다. 그리고 이러한 자치규범은 각 기업의 생산제품의 종류 및 그에 따른 생산방식의 특성, 즉 제품 아키텍처 속성에서 유래한 자연스럽고 합리적인 문화로 이해된다.

한편 분석대상 사례들 간에 차이를 보이고 있는 또 다른 주요한 동태적 역량 요소로서 작업장 노사관계를 꼽을 수 있다. 작업장 노사관계는 노사가 오랜 기간의 상호작용을 거치면서 만들어낸 사회적 구성물로서 그것을 만들고 변화시키는 요인과 배경을 논하는 것은 이 글의 범위를 벗어나는 것이다. 그보다는 작업장 노사관계가 한편에서는 조직역량의 한 구성요소인 동시에 다른 한편에서는 다른 조직역량의 형성과 양태에 유의미한 영향을 미치는 일종의 '메타역량'으로 작용하고 있다는 점을 주목할 필요가 있다. 예컨대 노동조합은 구성원들 간의 경쟁을 조장하고 연대주의 규범을 훼손할 우려가 있는 차등화된 보상제도나 승진제도에 대해 호의적이지 않은데 이러한 태도는 회사가 탈인간화된 숙련배제적 조직역량을 선택하는 데에 영향을 미치게 된다. 그뿐만 아니라 때로는 회사의

비조합원·비생산직 투입을 묵인함으로써 생산현장의 기능적 유연성(대체가능성)을 높이는 데에 기여하기도 하며, 기존 조합원의 노동조건과 기득권을 관철하는 대신 회사가 비전형적 고용관계를 활용하는 것을 용인함으로써 수량적 유연성이 강화되는 데에 일조하기도 한다. 사실 작업장 노사관계는 생산현장의 모든 의제가 다뤄질 수 있는 개방적인 제도적 장(field)이다. 즉 기업의 조직역량이 이로부터 영향을 받는 것은 자연스런 현상이라고 볼 수 있으며, 이는 작업장 노사관계가 자동차부품산업 조직역량의 형성 및 변화, 나아가 새로운 조직역량 출현의 핵심적 단초로 기능할 수도 있다는 점을 의미한다.

다. 완성차와 부품사 조직역량의 유사점과 차이점

마지막으로 우리나라 자동차부품기업들이 원청 완성사와 구분되는 고유한 조직역량을 갖고 있는지, 만약 그렇지 않다면 어떤 차이점을 보이고 있는지 짚어보도록 하자. 본문의 6개 사례기업에 대한 분석결과에 따르면 1차 협력업체의 조직역량 양태와 요소들은 지금껏 완성차의 조직역량으로 일컬어져 온 요인들과 상당부분 중첩되는 것으로 확인된다. 특히 회사와 노동자 집단의 숙련투자에 대한 무관심과 소극적인 태도, 기능적 유연성과 수량적 유연성을 극대화화는 운영경쟁력 중심의 경영전략, 가치사슬 내 위치권력을 적극적으로 활용한 비용의 외부화 및 절감 전략 등이 크게 닮아 있다.

하지만 그렇다고 해서 우리나라 자동차부품산업이 완성차와 동일한 조직역량을 갖고 있다고 단언하는 것은 적절치 않다. 현상적으로는 완성차와 부품사가 유사한 조직역량 요소를 갖추고 있다고 볼 수 있지만, 거기에 이르는 과정과 메커니즘은 동일하지 않기 때문이다. 이는 자동차산업의 가치사슬 특성과 완성차-부품사의 가치사슬 위치 격차로부터 비롯되는 문제다.

주지하다시피 우리나라 자동차산업의 원하청 관계는 다음과 같은 구조적 특징을 보이고 있다: 강력한 전속적 거래관계(전속성), 공급사슬의 위계(계층성), 부품다원화와 고강도의 시장경쟁(경쟁성). 즉 수요독점적 위

치에 있는 완성사와의 거래관계에 있어 1차 협력업체는 을의 위치를 점유하고 있으며 이로 인해 고객사인 원청의 개입과 통제로부터 탈출하는 것이 구조적 - 근원적으로 불가능하다. 전속적 거래관계를 벗어난다고 하더라도 (즉, 거래선을 다각화하더라도) 완성사 원청과의 위계관계와 부품시장 경쟁체제는 근본적으로 바뀌지 않으며, 부품사가 체감하는 단가인하 압력 또한 여전히 지속된다. 1차 협력업체의 조직역량은 바로 이 같은 환경제약 위에서 출발하는 것이다.

부품사가 택할 수 있는 가장 현실적인 해법은 부품단가를 최대한 낮춰 규모의 경제를 달성하는 것이다. 완성차는 입찰제도와 공정감사 등을 통해 일상적으로 부품사의 생산원가를 엄격하게 관리하는 까닭에 부품사 입장에서는 설비합리화나 연구개발투자, 숙련투자 등을 통한 질적 차원의 생산성 향상 유인이 그다지 크지 않다. 이러한 시도들이 성공적으로 이뤄진다고 하더라도 결국 원청 완성사의 개입-관리에 의해 부품단가 하락으로 귀결될 가능성이 매우 높기 때문이다. 부품기업들은 강력한 단가인하 압력을 야기하는 경쟁체제와 위계적 거래관계를 우회하는 한편 기업의 생존을 위한 적정 수익을 확보하기 위해 연구개발 활동이나 설비투자, 숙련투자가 아닌 다른 방식의 해법을 모색하게 되는데 여기서 등장하는 선택지가 바로 '물량 우선주의 전략'이다. 이는 마진을 충족하기 어려운 저단가를 책정하는 대신 자신의 생산능력(정격용량)을 초과하는 물량을 고객사로부터 수주하고 이에 대한 방편으로서 비용절감과 유연성을 극대화하는 경영관행을 활용하려는 전략을 의미한다.[70] 물량 우선주의는 원청 완성사의 위계적 통제, 강력한 전속적 거래관계, 거래선 다각화 효과의 부재, 부품발주 다원화와 고도의 경쟁체제라는 산업 가치사슬 환경하에서 형성된 나름의 합리적인 수익확보 전략으로서 저마진-고물량 수주, 적시적기 납품, 그리고 이를 실현하기 위한 여러 구체적인 수단들로 구성된다. 작업자의 숙련형성・향상・관리에 대한 노사의 무관심과 소극

70) 원청 완성사로부터 적정 납품단가와 생산물량을 확보하기 위한 한 가지 해법으로서 거래선을 신설-다각화하려는 노력들도 이뤄지고 있다. 그러나 현대기아차 외에 대규모 물량을 확보하기 어려운 한국적 맥락에서는 거래선 다각화가 현실적으로 효용성이 큰 선택지라고 보기 어렵다.

적 태도, 기능적 유연성과 수량적 유연성을 극대화하는 각종 조치들, 즉 오늘날 자동차부품기업들(1차 협력업체)이 보여주고 있는 공통된 조직역량 요소들은 이들이 물량 우선주의를 추구하는 과정에서 도출된 결과라고 볼 수 있다.

3. 소 결

조직역량은 하나의 사회적 구성물로서 그것이 형성되고 변화함에 있어 기업이 놓인 사회적 환경과 규범, 가치로부터 영향을 받는다. 이러한 관점에 입각해 보면 우리나라 자동차부품산업의 조직역량과 생산방식이 오늘날과 같은 형식과 내용을 띠게 된 것 또한 사회가 그것을 야기하고 용인하며 지지해 왔기 때문이라고 이해할 수 있다. 작금의 생산방식과 조직역량 요소들이 비록 규범적으로는 비판받을 수 있을지언정 기능적 측면에서는 자동차부품산업 행위자들이 산업환경에 대해 합리적으로 적응한 결과물이기도 하다는 것이다.

그러나 여기서 더욱 강조할 점은 기업의 조직역량이 단순히 특정 요인들의 인과론적 결과물이나 불변하는 고정된 사물만은 아니란 것이다. 새로운 사회적 기대와 가치, 규범이 선행-병행해서 제시되고 이것이 지지받는다면 조직역량 또한 그에 걸맞은 새로운 내용으로 변화해갈 것이다. 자동차부품산업의 인적경쟁력 강화는 오늘날 자동차부품산업의 '탈인간화된 노동'을 어떻게 '노동의 인간화'로 돌려놓을 것인지에 대한 질문과 떼려야 뗄 수 없는 관계다. 따라서 자동차부품산업의 인적경쟁력 강화와 조직역량 전환에는 그것의 구체적인 실행방안과 기술적 요소만이 아니라 인간노동의 가치, 노동의 인간화라는 목표와 비전을 어떻게 제기하고 확산시킬 것인지에 관한 전략과 방안이 내재해야 한다.

낮은 매입단가, 시장경쟁을 유도하는 부품다원화, 이를 상쇄하기 위한 초과물량 확보와 규모의 경제 등 오랫동안 우리나라 자동차(부품)산업을 규정했던 '물량 정치'는 미래차라는 새로운 시장환경 도래와 함께 변화를 맞이하고 있다. 비교적 진입장벽이 낮은 범용 대체부품 시장이 늘어나고 내연기관 대비 투입부품 종류가 크게 감소하는 미래차 시대에는 굳이 완

성차가 부품사에게 전속적 거래를 요구하거나 부품사의 낮은 수익을 만회해줄 대규모 물량을 배정할 이유가 없으며 부품산업의 경쟁강도 또한 훨씬 더 심화될 가능성이 높다. 이러한 각자도생의 시기에는 원청 완성사의 상대적 시장지위가 더욱 공고화될 가능성이 높으며 거래선 다각화만으로는 부품사가 자신의 생존을 담보하기 어렵다. 이는 결국 자동차부품기업들에게 새로운 도전과제를 부여할 것이며 이들로 하여금 종래의 물량 정치 시대와는 구분되는 새로운 경쟁력과 조직역량을 확보하는 데에 나서게 만들 것이다(홍석범, 2021).

이 같은 도전을 헤쳐 나가는 과정에서 주요하게 작용할 요인 중 하나가 바로 작업장 노사관계다. 노사관계는 부품사 조직역량과 인적경쟁력의 한 구성요소이기도 하지만 동시에 다른 역량들의 형성과 전개에 영향을 미치는 메타역량으로도 기능하며, 개별 부품사들의 작업장 노사관계 의제설정과 교섭과정, 그리고 결과가 어떤 형식과 내용으로 분포하는지에 따라 우리나라 자동차부품산업 전반의 조직역량 또한 그 모습을 달리하게 될 것이다.

이와 관련해서 지적할 점은 전통적인 분배투쟁 중심의 작업장 노사관계가 점차 그 효과성을 잃어갈 공산이 크다는 점이다. 물량 중심주의가 부품사의 수익으로 귀결되는, 즉 분배의 대상과 총량이 증가하는 산업의 고도 성장기에는 노동조합의 조직규모와 조직력에 기반한 분배투쟁이 위력을 발휘할 수 있었다. 그러나 산업 패러다임이 전환되고 산업의 성장세가 약화-침체되는 국면에서는 '기업의 존속이슈'가 더욱 강하게 부각되며 '노사의 분배이슈'는 존재감을 갖기 어렵다. 이러한 상황조건은 노동조합과 사용자로 하여금 작업장 노사관계를 종래의 '분배투쟁'이 아닌 '비전투쟁'을 중심으로 전환토록 만들 것이며 이러한 전환이 효과적으로 이뤄지는지 여부에 따라서 기업의 조직역량 또한 성공적으로 변화해갈 수 있을 것이다. 기업의 미래 먹거리를 발굴하고 중장기적인 생존전략을 도출·실행하는 방안이 교섭의 핵심 어젠다로 등장해야 하며 그 과정에서 종래의 탈인간화된 노동을 인간화된 노동으로 바꾸려는 고민과 노력이 심도 있게 이뤄질 때에 자동차부품산업의 인적경쟁력 또한 새로운 전환을 맞이할 수 있을 것이다.

제 5 장
자동차산업 2차 이하 협력업체 생산기능직의 인적경쟁력

제1절 문제제기

한국의 자동차산업은 기술 경쟁력을 바탕으로 자동차 판매 세계 5위의 위업을 달성한 것으로 평가된다(조형제, 2016). 기술 경쟁력은 완성차업체의 생산기술을 지칭하는 것으로 여기에 생산기능직 노동력의 숙련은 배제되어 있다. 이로 인해 자동차산업의 생산방식은 숙련경시형, 숙련절약적 특징을 보인다는 주장이 일반화된 상황이다. 생산과정에서 인간 노동력에 의한 숙련이 요구되는 직무는 엔지니어에 국한되는데, 그들은 기술적 숙련을 바탕으로 문제를 해결하거나 (생산기능인력의) 인간 노동력을 기술로 대체하는 역할을 수행한다.

한국 자동차산업의 숙련절약적 생산방식에서 숙련을 절약하거나 배재하는 대상은 생산기능직 노동자들이다. 구체적으로 보면, 완성차업체의 조립공정 노동자들에 대한 사례 연구를 근거로 생산기능직의 인적경쟁력을 판단하고 있는 것이다. 그리고 이는 완성차업체를 넘어서 자동차산업 전체의 상황인 것처럼 묘사되어 왔다. 부품업체를 대상으로 한 연구들도 대개 1차 협력업체의 사례를 분석해 완성차업체와 마찬가지로 인적경쟁력보다는 자동화 기술에 기반을 둔 생산방식으로 경쟁 우위를 확보한다는 결과가 보편적이다. 과연 2차 이하 협력업체를 포함한 자동차산업 전

체에서 기술 경쟁력이 중요할 뿐 인적경쟁력은 뚜렷한 경쟁력 요인이 되지 못하는가?

제5장에서는 한국 자동차산업의 인적경쟁력에 대한 일반적 인식이 간과하는 지점은 없는지, 혹은 저평가한 실상은 없는지 파악하고자 한다. 곧 2차 이하 협력업체들의 인적경쟁력 실태를 규명함으로써 숙련절약적 생산방식이 대기업인 완성차업체나 중견기업이 많은 1차 협력업체에만 국한되는 것은 아닌지 알아보고자 하는 것이다. 기존 연구들의 대상에서 배제된 2차 이하 협력업체들의 사례를 통해 자동차산업 전체에 근접할 수 있는 실증적 분석을 실시하는 것이 제5장의 핵심적인 목적이다.

2차 이하 협력업체들의 인적경쟁력은 자동차라는 제품 아키텍처의 속성에 따른 생산방식의 특징 등을 기초로 조직 역량 개념을 활용해 분석한다. 특히 조직 역량의 다양한 요인 가운데 기업 외부 요인, 기업 내부 요인, 행위자 요인에 주목했다. 먼저 한국 자동차산업의 가치사슬구조의 특성에 따라 2차 이하 협력업체들이 처한 원하청 관계의 실상(기업 외부 요인)을 알아보고자 한다. 이어서 조직구조와 조직문화의 특징, 생산공정과 작업조직의 구성(기업 내부 요인), 그리고 조직 내부의 정치적 각축관계(행위자 요인)[71] 등을 통해 인적경쟁력을 분석할 것이다.

이와 같은 접근방식은 여러 조직 역량 요인들의 상호관계를 통해 인적경쟁력의 구체적 실태를 살펴본다는 점에서 매우 유용하다. 숙련 양상으로 인적경쟁력을 파악할 경우에는 미시적 개인이나 기업 내부 요인 또는 국가적 제도와 노사 간의 경합에 국한되는 한계를 노정한다. 반면 조직 역량은 인적경쟁력을 활용하는 주체인 기업 내부 요인에 초점을 맞추면서 기업 외부와 행위자 요인을 두루 포괄할 수 있는 장점이 있다. 조직 역량이라는 접근방식을 통해 기업을 중심으로 인적경쟁력과 관련되는 요인들을 종합적으로 검토할 수 있다.

2차 이하 협력업체들의 인적경쟁력에 대한 분석은 한국의 자동차산업에서 기술 경쟁력에 비해 부차적 지위에 그치고 있는 인적경쟁력을 조직 역량 개념을 활용해 기업 안팎의 요인들을 종합적 맥락에서 검토한다는

71) 비단 노사관계만을 의미하는 것이 아니라 대다수의 조직에서 구성원들 간의 관계로 인해 발생하는 다양한 문제들을 포괄한다.

의의를 가지고 있다. 또 자동차산업의 분석대상을 완성차업체, 1차 협력업체, 2차 이하 협력업체로 구분함으로써 가치사슬구조 등에 따른 특징을 충실히 반영할 수 있다. 이를 통해 원하청 단계, 기업 규모와 수익성 등의 특성에 따라 달라질 수밖에 없는 인적경쟁력 양상을 차별적으로 밝히고자 한다. 무엇보다도 인적경쟁력 강화를 위한 정책적 함의를 가치사슬에서의 위치와 원하청 단계에 따른 특성을 바탕으로 적절하게 제시할 수 있다.

2차 이하 협력업체의 인적경쟁력 양상은 전형적인 중소제조업체의 실태와도 크게 다르지 않아 적지 않은 시사점을 얻을 수 있으리라 기대된다. 2차 이하 협력업체는 1차 협력업체나 규모가 큰 2차 협력업체에 비해 부품업체로서의 특징은 뚜렷하지 않지만 중소제조업체로서의 특성은 더 명확하다. 1차 협력업체와 큰 규모의 2차 협력업체는 실제 조립되는 모듈 부품이나 단품 부품을 생산하기 때문에 생산공정에서 부품의 종류가 매우 중요하고, 완성차 생산계획에 따른 영향도 직접적이다. 반면 2차 이하 협력업체는 모듈에 조립되는 부분품을 주로 생산하고 있어 자동차부품으로서의 특징보다는 소재의 특성이 뚜렷하고, 완성차 생산계획도 재고량에 따라 일정 수준 완충되어 영향을 받는다. 이처럼 부품업체의 특성은 상대적으로 약하지만 종속적 가치사슬구조와 원하청 관계에 의한 영향력은 유사하다.

제5장은 다음과 같이 구성했다. 제1절의 문제제기에 이어서 제2절에서는 2차 이하 협력업체의 실태와 인적경쟁력에 대한 접근방법을 검토한다. 2차 이하 협력업체의 실태를 통해 인적경쟁력을 결정하는 기업 내·외부의 요인들은 무엇인지 알아보고, 인적경쟁력 접근방법을 기초로 2차 이하 협력업체의 특징에 따른 경쟁력 요인들을 파악하고자 한다. 제3절과 제4절에서는 2차 이하 협력업체들의 사례를 밀도 있게 분석한다. 분석대상 사례는 회사 홈페이지, 관련자의 전언 등으로 전형적인 중소 부품업체로 판단한 5개사를 우선 뽑아낸 후, 이들을 대상으로 전화 사전조사를 거쳐 가장 적합한 2개사를 선정해 심층적으로 사례를 분석했다. 소결인 제5절에서는 제품 아키텍처와 조직 역량에 따른 2차 이하 협력업체들의 인적경쟁력 양상을 요약하고, 경쟁력 강화 방안을 제안하고자 한다. 특히 두

개 부품업체 사례의 공통점과 차이점을 바탕으로 인적경쟁력 강화 요인을 도출함으로써 다수의 2차 이하 협력업체로 확장할 수 있는 단초를 마련하고자 한다.

제2절 2차 이하 협력업체의 실태와 인적경쟁력 접근방법

1. 2차 이하 협력업체의 실태

한국의 자동차산업은 수직계열화 가치사슬구조가 가장 특징적이다. 독점적 완성차업체인 현대기아차그룹을 기점으로 다수의 부품업체들이 수직적으로 분포하는 구조를 보이고 있는 것이다. 유럽국가들은 기계산업의 기반 위에 부품산업이 발달해 부품업체들은 기술력을 근간으로 완성차업체와 대등한 관계를 맺어 왔다. 반면 한국은 먼저 설립된 완성차업체가 부품업체들을 육성함으로써 수직계열화가 용이했고, 최종 생산자인 완성차업체를 정점으로 1차 협력업체, 2차 협력업체, 3차 협력업체 등이 종속적 원하청 관계를 형성하고 있다.

인적경쟁력 측면에서 보면 종속적 원하청 관계는 생산방식과 투자에 결코 긍정적이지 않다. 완성차업체의 숙련배제적 생산방식에 종속적 원하청 관계가 더해짐으로써 하청업체 입장에서는 인적경쟁력이 생산성에 영향을 미치지 못하도록 최대한 자동화를 추진하는 것이 수익을 창출하기 위한 가장 효율적 방법이 된다. 원하청 관계의 하층으로 갈수록 영업이익이 감소해 인적경쟁력에 대한 투자 여력도 매우 제한적이다(이승봉, 2019).[72]

---

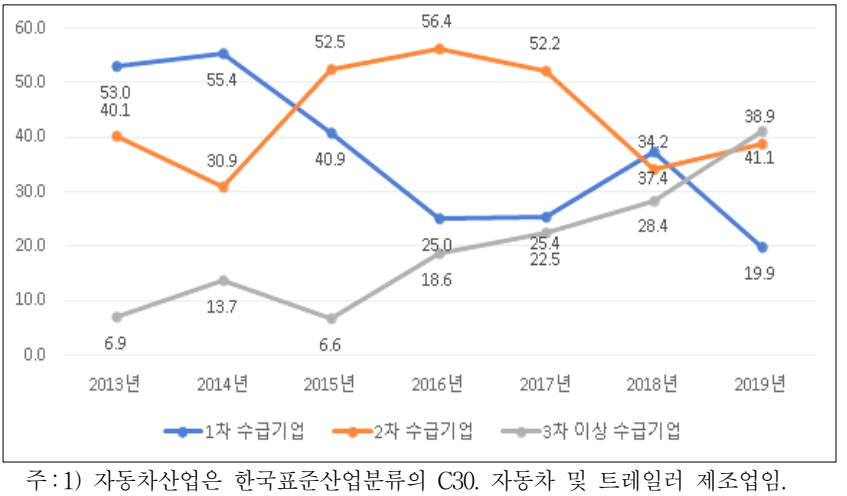
72) 공정거래위원회(2017: 2)에 따르면, 2015년을 기준으로 한국 완성차업체의 영업이익률은 9.6%인 반면 부품업체는 4.4%에 불과하다. 미국은 완성차업체와 부품업체의 영업이익률이 동일하고, 중국은 완성차업체가 0.7%p 높으며, 유럽과 일본은 부품업체의 영업이익률이 각각 0.9%p, 0.1%p 높은 상황이다. 이렇듯 한국은 완성차업체가 사실상 영업이익을 독식하고 있을 뿐 아니라 부품산업에서도 원하청 관계의 하층으로 갈수록 영업이익은 더 저조할 것이 확실시된다.

2차 이하 협력업체는 자동차부품업체임에도 불구하고 부품산업의 특징은 다소 옅고 중소제조업의 특징은 더 뚜렷하다. 그 이유는 생산제품에서 확인할 수 있다. 2차 이하 협력업체는 1차 협력업체와 달리 자동차의 조립에 직접 활용되는 모듈 부품이나 단품 부품을 생산하는 것이 아니라 그 모듈 부품과 단품 부품에 조립되는 부분품을 생산한다. 따라서 완성차업체의 자동차 조립에 직접적인 영향을 받지 않고, 재고량에 따라 완충 효과가 발생한다. 생산하는 부품 자체도 금속이나 플라스틱 등 소재의 특성이 중요하기 때문에 부품산업의 특성이 두드러지지 않는다.

중소기업에 국한해 자동차산업의 원하청 단계별 사업체 비율을 살펴보면, 하청업체의 비중이 점차 커지고 있음을 알 수 있다. 1차 수급기업의 경우 전반적인 하락 추세인 가운데 2018년에 소폭 비율이 증가한 후 다시 감소세를 보이고 있다. 2차 수급기업은 등락을 거듭한 이후 2018년에 감소했다가 2019년에는 다시 증가세로 돌아섰다. 3차 이상 수급기업은 2015년에만 주춤했을 뿐 지속적인 증가 추세를 보이고 있다. 물론 이는 중소기업에 한정한 것이기는 하지만, 부품산업 전체 실태와 크게 다르지는 않

〔그림 5-1〕 자동차산업 중소기업의 원하청 단계별 사업체 비율

(단위 : %)



주 : 1) 자동차산업은 한국표준산업분류의 C30. 자동차 및 트레일러 제조업임.
2) 원하청 단계는 납품액 1위 기업과의 납품거래 단계임.

자료 : 중소벤처기업부, 「중소기업실태조사」, 각 연도(http://www.kosis.kr).

을 것이다. 현대모비스가 모듈 부품업체로 자리매김한 이후 다수의 부품업체들이 1차 협력업체에서 2차 협력업체(또는 1.5차 협력업체)로 하청 지위가 낮아진 것처럼 최근에도 복잡한 가치사슬구조(거래관계)로 하청 단계가 점차 많아지고 있다.[73]

이 상황에서 2차 이하 협력업체의 다수는 최소한의 단가로 부분품을 차질 없이 생산하는 – 급작스러운 주문에도 빠르게 대응하는 – 생산기지 역할을 수행하고 있다. 따라서 2차 이하 협력업체가 도산하기 시작하면, 전체 자동차산업의 부품 공급망에도 문제가 생길 수밖에 없다. 바꿔 생각하면 2차 이하 협력업체의 인적경쟁력이 필요한 수준보다 부족하면, 1차 협력업체에 영향을 끼치고 종국적으로 완성차의 생산에도 부정적으로 작용하는 연쇄반응이 나타날 수 있다.

중소제조업체의 특성을 상당 부분 공유하는 2차 이하 협력업체는 인적경쟁력보다 기계장비 등의 자동화와 물량 확보에 치중한다. 왜냐하면 자동화로 인건비를 줄이는 것, 그리고 규모의 경제를 실현해 단위 생산비용을 절감하는 것이 기업의 존립 또는 성장을 위한 절대적 요건이기 때문이다. 따라서 2차 이하 협력업체에서 인적경쟁력은 부차적인 요소로 취급될 뿐이다. 그러나 자동화와 물량 확보는 기업의 자금 사정이나 원청업체의 여건에 따라 고정된 요건이지만, 인적경쟁력은 유동적인 요건으로서 부품업체의 자유의지에 따라 얼마든지 달라질 수 있는 문제이다.

2. 인적경쟁력 접근방법의 특징

인적경쟁력의 요소 가운데 하나인 숙련에 대한 접근방법은 네 가지로 요약할 수 있다. 이를 통해 인적경쟁력에 대한 접근방법의 특징을 2차 이하 협력업체의 관점에서 살펴보고자 한다. 첫째, 개인주의적 접근은 속인적 그리고 속직적 숙련의 특징을 잘 보여주지만, 개인을 넘어서는 조직이나 사회제도 등을 반영하지 못하는 한계가 있다. 개인주의적 접근의 한계

73) 부품산업의 전체 사업체는 8,966개사인 가운데, 1차 협력업체는 950개사(10.6%)에 그치고, 2차 협력업체는 4,145개사(46.2%)로 가장 많으며, 3차 이하 협력업체는 3,871개사(43.2%)로 유사한 비중을 점유한다(관계부처 합동, 2021: 3).

는 숙련 개념의 가장 큰 한계이기도 하다. 2차 이하 협력업체는 대개 규모는 작지만 개인의 역량보다는 조직 차원의 역량이 중요하므로 개인주의적 접근은 제약이 있다.

둘째, 조직론적 접근은 기업의 조직문화 및 경영자의 선택 등과 깊이 관련된다. 2차 이하 협력업체의 상황에서는 경영자의 선택 관점이 인적경쟁력을 파악하는 데 유용하다. 왜냐하면 다수의 중소 부품업체들에서 인적경쟁력은 경영자(사업주)들의 선택에 의해 좌우될 뿐 아니라 기업 경영의 많은 부분이 결정되기 때문이다. 이 관점도 한계를 가지고 있는데, 그것은 기업 내부의 인적경쟁력 요인만을 설명할 수 있을 뿐 인적경쟁력에 영향을 미치는 기업 외부의 요인들 – 예컨대 종속적 원하청 관계 – 을 파악하기 어렵다는 점이다.

셋째, 신제도주의적 접근은 자본주의의 다양성론에서 숙련형성체제의 다양성 논의로 발전했다. 숙련형성체제는 한 국가에서 숙련을 결정하는 상호보완적 제도들의 배열을 일컫는다. 즉 숙련의 수요 및 공급과 관련된 여러 제도들이 고숙련을 추동하는지, 저숙련을 이끄는 특성을 가지는지를 분석하는 접근방법이다. 이를 통해 국가별 숙련형성체제를 유형화하고 유형별 특징을 제시한다. 숙련과 관련된 주된 제도를 무엇으로 파악하는지에 따라 숙련형성체제는 다른 유형으로 판단할 수 있다.

한국 자동차산업의 인적경쟁력을 파악하는 데 있어서 숙련형성체제 접근방법은 그다지 유용하지 못하다. 숙련형성체제는 인적경쟁력과 관련된 여러 제도들을 포괄하지만, 공식적 제도를 주된 분석대상으로 삼는다. 무엇보다도 숙련형성체제는 국가가 분석단위로서 인적경쟁력의 주체인 기업은 분석대상에서 배제되어 있다. 2차 이하 협력업체는 기업 조직의 상황이 국가적·공식적 제도에 비해 인적경쟁력에 훨씬 큰 영향을 끼친다. 게다가 한국의 숙련형성 관련 제도는 실제 현장의 수요와 괴리가 있다는 지적이 꾸준히 제기되고 있을 뿐 아니라, 2차 이하 협력업체의 입장에서는 숙련형성을 위한 직업훈련 등에 참여하기가 쉽지 않다.

넷째, 노사관계론적 접근은 노사의 경합에 의해 숙련이 결정된다는 입장이다. 숙련 수요자인 사용자와 실제 숙련을 체득하는 노동자가 주체라는 점에서 이 접근방법에 주목할 필요가 있다. 하지만 2차 이하 협력업체

는 다수가 중소기업으로 노동조합의 조직률도 낮거니와 노사가 인적경쟁력 문제로 경합하는 상황도 발생할 가능성이 거의 없어 유용한 접근방법이 되지 못한다. 다만 노사의 경합을 조직 내 행위자들 간의 관계에서 발생하는 경합으로 확대할 경우 유의미한 분석이 가능하다.

숙련에 대한 접근방법과 달리 조직 역량이라는 접근방법은 인적경쟁력을 시스템 차원의 요소로 파악한다. 곧 2차 이하 협력업체의 인적경쟁력을 결정하는 기업 외부의 종속적 가치사슬구조, 기업 내부의 생산방식과 조직구조의 특징 그리고 행위자들 간의 관계 등을 종합적으로 고려해 인적경쟁력이 무엇인지, 또 어떻게 작용하는지 파악할 수 있는 접근방법인 것이다. 그리고 그 바탕에는 제품 아키텍처의 특성이 조직 역량 요인들에 영향을 미친다. 이는 사회기술체계론의 기술 - 조직 - 숙련의 문제를 기업 간 관계로 확장할 수 있고, 숙련형성체제의 공식적 제도 분석을 비공식적 제도로 확대할 수 있으며, 기업 내부 요인에 초점을 맞추어 인적경쟁력을 분석할 수 있다는 점에서도 매우 유용하다. 결국 조직 역량은 기업 내·외부의 여러 요인들의 맥락에서 인적경쟁력을 규정함으로써 숙련에 대한 접근방법들을 포괄할 수 있는 개념적 도구이다.

3. 사례 선정 방법

제5장에서는 전형적인 중소 자동차부품업체들의 사례를 조사하고자 한다. 현재 낮은 단가로 원청업체의 생산기지 역할을 하고 있는 것이 2차 이하 협력업체의 보편적 실태이다. 이 현실을 반영하면서 인적경쟁력 활용의 중요한 요인들이 서로 다른 두 회사의 사례를 분석할 것이다. 사례 분석대상은 전형적인 2차 이하 협력업체, 곧 중소 부품업체들로서 기업 사례 분석을 기초로 부분적으로 산업 단위로 확장하려는 목적을 가지고 있다.

2차 이하 협력업체는 소기업을 제외하고, 50~99명 규모의 사업체가 가장 많아 이 구간의 사례를 선정했다. 2차 이하 협력업체들은 원자재 측면에서는 금속제품을 생산하는 업체들이 다수이고, 프레스 가공, 절삭 가공

〈표 5-1〉 자동차산업의 규모별 사업체 현황(2019년)

(단위 : 개사, %)

	사업체 수	비율
1~9명	7,252	60.9
10~49명	3,393	28.5
50~99명	743	6.2
100~299명	430	3.6
300~499명	58	0.5
500명 이상	40	0.3
전 체	11,916	100.0

자료 : 통계청, 「전국사업체조사」에서 작성(http://www.kosis.kr).

등의 주요 공정을 거쳐 제품을 생산하는 경우가 많다. 또 제조업의 일반적 생산공정인 제조-조립-검사-포장을 직접 수행한다. 후처리 등 일부 공정을 외부화하는 경우는 전형적 업체로 볼 수 있으나 전체 생산공정의 일부만을 직접 수행하는 경우는 독자적 사업체로 보기 어렵다. 2차 이하 협력업체의 특성을 뚜렷이 하고자 소위 1.5차 협력업체는 대상에서 제외했다.

분석대상 사례는 기업 규모, 원하청 단계, 생산품목, 업계에서의 지위 등을 회사 홈페이지, 관계자들의 전언 등을 통해 종합적으로 파악한 후 5개사를 선정했다. 선정된 5개사에 대해 사전 전화조사를 실시해 가장 적합하다고 판단한 2개사를 최종 사례조사 대상으로 정했다. 선정된 사례들은 생산제품이 독점적이지 않고, 원청업체와 특수관계(물량 확보가 가능한 친인척 관계 등)를 형성하고 있지 않으며, 생산공정에서 특수성이 없는 부품업체들이다.

사례 선정과정에서 고려한 요인들은 한국 자동차산업의 특징을 잘 반영하는 것들이다. 곧 단순 생산기지라는 2차 이하 협력업체의 역할을 담고자 했고, 종속적 원하청 관계라는 한국의 특성이 중요하게 고려되었다. 그리고 외국인 노동자를 고용하지 않는 업체들로 사례를 선정했다. 그 이유는 전형적인 업체이면서 가급적 인적경쟁력을 저해할 수 있는 요인을 가지지 않은 사례를 분석하고자 했기 때문이다.[74]

〈표 5-2〉 사례조사 개요

	조사대상자	근속기간	조사일시
G사	대표이사	15년	2021. 08. 12. 2021. 10. 25.
	생산부장	24년	2021. 08. 13.
H사	총괄이사	12년	2021. 08. 12. 2021. 10. 26.
	기술이사	35년	2021. 08. 13.

자료 : 저자 작성.

심층면접조사를 통해 자료를 수집했고, 조사대상은 대표이사, 총괄이사 등 지원 부문 관리자 1명과 생산부장, 기술이사 등 생산 부문 관리자 1명이다.[75] 인적경쟁력 요인을 중심으로 반구조화된 시나리오를 구성해 활용했으며, 일상적인 대화를 나누듯이 세부 주제별로 면담을 이어 갔다. 조사내용에 대한 분석은 선행연구와 부품산업의 실태에 견주어 응답한 내용이 적합한지를 검증해 활용했다. 연구윤리와 관련해 조사대상자에게 연구윤리 서약서를 제공하고 응답내용 가운데 민감한 부분은 활용 여부를 재차 확인하는 과정을 거쳤다.

74) 세부업종에 따라 부품업체들의 외국인 노동자 고용 양상은 큰 차이를 보인다. 금속가공 분야의 경우 대체로 외국인 고용을 선호하지 않는다. 특히 절삭가공 공정에서 정밀한 장비조작과 정확한 의사소통이 필요하고, 다수의 경영자들이 조직 구성원의 단합 측면에서 외국인 고용이 유용하지 않다고 판단하고 있기 때문이다.

75) 중소기업에 대한 사례조사는 쉽지 않다. 우선 중소기업은 중견기업이나 대기업에 비해 잘 알려져 있지 않아 사례 선정 과정에서 많은 정보가 필요하지만 그 정보의 획득이 쉽지 않다. 실제 사례조사 과정에서도 인터뷰를 거절하거나 문전박대하는 경우 등이 빈번하다. 어렵게 인터뷰를 하더라도 연구윤리와 보안 관련 사항을 준수함에도 불구하고 회사 상황에 대한 노출을 꺼린다. 더구나 생산 부문 종사자의 경우에는 생산 일정 때문에 인터뷰에 거의 응하지 않는다. 각종 협회, 단체 등에서 조사를 지원하더라도, 중소제조업체들은 대개 정책 지원과도 거리가 있어 사례조사 과정에서 중간지원조직의 지원이 크게 도움이 되지 않는다.

제3절 G사의 인적경쟁력 사례 분석

1. 회사개요

G사는 프레스 금형 및 가공분야에 종사하는 부품업체로서 전형적인 중소기업이자 강소기업이다. 1977년, 현재 대표이사의 부친이 개인사업체로 창업한 이래로 사세가 차츰 확장되어 1986년에는 확장 이전했다. 창업주가 지속적으로 회사를 책임졌으나 2008년에 이르러 주식회사로 법인화하면서 창업주 2세가 회사를 승계했다.

G사의 기술 관련 현황을 보면, 2003년에 용접 부문의 SQ-MARK 인증을 획득했고, 2006년에는 TS16949과 ISO14001 인증을 받았다. 같은 해 기술연구소를 설립해 독자적인 연구개발을 시작했다. 2009년에는 산학협력을 체결해 연구개발에 박차를 가했고, 2012년에는 산업통상자원부의 부품소재전문기업 인증을 받았으며, 연구개발의 성과로 북미시장 진출이 시작되었다. 이듬해에는 이에 발맞춰 공장 신·증설에 투자를 확대하고 1300T, 1000T 프레스 자동화 라인을 구축했다. 2016년에는 정보화경영체계(IMS) 인증을 받았고, 2018년에는 IATF 16949:2016 인증을 취득했다. 2021년 현재 사업장은 본사 한 곳이 있으며, 2018년 같은 부지에 후처리를 전문으로 하는 자회사를 설립했다.

2021년 7월 말 현재 G사에는 총 51명이 재직하고 있다. 대표이사가 회사를 총괄하면서 경영관리본부의 관리부장, 제조본부의 생산부장이 각각 지원 부문과 생산 부문을 실질적으로 책임진다. 사무관리직은 12명으로 관리부(회계/경리, 관리, 영업 등) 8명, 품질본부(품질관리팀, 품질보증팀) 4명으로 구성된다. 생산직은 생산 1팀, 생산 2팀으로 나뉜다. 금형개선, 생산기술/보전, 직접생산, 생산지원 등의 직무로 구분되며, 30명이 근무하고 있다.[76] 기타 직종은 6명으로서 기술연구소의 연구직 1명, 경비원 1명,

76) 뒤에서 자세히 살펴보겠지만, 이 직무 구분은 사실상 형식적인 것으로 실제로 대부분의 생산기능인력은 생산 관련 대부분의 직무를 수행할 수 있다.

청소원 1명, 식당 조리원 3명으로 구성된다.[77] 경영관리본부, 제조본부, 기타 등의 큰 직무 범주를 제외하면 조직은 매우 유연하게 운영되고 있어 팀 단위의 구분은 큰 의미를 두기 어려운 형식적 수준이다.

생산하는 제품은 섀시모듈에 조립되는 부품과 차체의 그릴 후면에 장착되는 부품으로 크게 구분된다. 금속제품인 두 범주의 부품 모두 프레스 가공과 후처리 공정을 거쳐 제품을 생산해 원청업체에 납품한다. 후처리 공정은 같은 부지의 자회사에서 대부분의 물량을 담당하지만, 납품 일정이 빠듯하거나 물량이 많을 경우 G사에서 직접 처리하기도 한다. 현재 생산하는 아이템은 200여 종으로 세부공정은 아이템에 따라 다소간의 차이가 있다. 기본적으로 원자재인 코일을 절단하고, 프레스 가공과 후처리, 검사 및 포장을 거쳐 제품이 출하된다. 생산한 제품은 1차 또는 2차 협력업체로서 완성차업체나 모듈부품 업체에 납품하는 거래처로 운송된다. 주요 납품처는 ○○금속, ◇◇산업, □□, △△정공 등이다. 주축인 네 개 납품처의 매출액은 유사한 비율로 거래관계를 이어가고 있다.

매출액은 과거 200억 원 초반 수준을 이어 왔으나, 2020년 말 북미시장 진출의 성과로 310억여 원을 기록해 300억 원대를 돌파했다. 매출액은 섀시부품이 70%, 차체부품이 30% 정도로 구성되며, 내수와 수출의 비율도 7 대 3 정도로 유사하다. 수출은 2018년부터 북미의 중견 부품업체로 납품을 시작했으며, 매년 수출액은 신장되고 있다. 코로나19의 영향에도 불구하고 G사는 꾸준히 매출액이 증가하고 있다. 매출액 성장세를 기반으로 현재 카페형 식당 건립 공사가 마무리되어 가는 등 복리후생 확충에 관심을 쏟고 있다.

G사의 대표이사는 창업주 2세임에도 불구하고, 일반적인 사회 통념과 달리 사업 분야에 관한 전문지식이 뛰어나다. 대학에서 공학을 전공한 이후 바로 회사에 관리직 사원으로 입사해 근무하다가 과장까지 승진했으며, 법인화가 되면서 대표이사에 취임했다. 그는 창업주를 보좌해 회사를

77) G사는 산업단지 내부이기는 하지만 제조업체들이 밀집되지 않은 곳에 위치해 있다. 따라서 식당을 둘 수밖에 없는 여건이기도 하지만, 대표이사가 급식도 복지의 일환이라고 생각해 외주화하지 않고 자체적으로 높은 품질의 급식을 제공하고자 한다.

성장시킨 관리부장과 생산부장에게 각 부문의 전권을 위임해 혹시 모를 마찰을 예방하고자 한다. 원청업체와 동일한 원청업체에 납품하는 협력업체 대표들과의 관계 형성, 자금 조달, 회사의 경영 방침 수립 등 대표이사 본연의 역할에 충실하고자 하며, 단순 생산기지가 아니라 기술력을 보유한 강소기업으로 자리매김하고자 하는 것이 그의 바람이다. 이러한 경영자의 방침에 따라 G사는 전형적인 중소 부품업체이지만 상당한 강점과 성장 가능성을 보유하고 있다.

2. 제품 아키텍처와 원하청 관계 양상

가. 제품 아키텍처의 형태

G사에서 생산하는 제품은 새시모듈에 장착되는 부품군과 그릴 후면의 차체에 조립되는 부품군으로서 프레스 가공을 주된 공정으로 한다. 각 제품에 요구되는 사양은 원청업체에서 제시하고 있으며, 원청업체는 완성차업체의 설계과정에 참여해 결정된 사양을 G사에 전달해 생산을 위탁했다.[78] 결국 G사는 완성차업체에서 결정한 사양에 따라 제품을 생산해 원청업체로 납품하는 것이다. 이렇듯 G사에서 생산하는 제품은 전형적인 자동차산업의 통합형 아키텍처에 속한다고 할 수 있다. G사의 생산부장이 말하듯이 통합형 아키텍처 제품은 하청업체에서 새로운 사양의 제품을 개발하기 불가능한 특징을 가지고 있다.

> “자동차부품은 전체 메커니즘에 맞아야 되니까, 저희 같은 하청에서는 개발하고 말고 할 여지가 없어요. 다 정해져 있어서….” (G사, 생산부장)

> “금형 설계를 직접 하는 게 제일 크죠. 저희도 원래는 직접 안 했는데, 2008년부터 설계를 하면서 수익도 늘고…. (중략) 다른 것보다 직원들이 ‘아~ 뭔가 제대로 돌아가는구나’ 이런 생각을 하니까 분위기가 달라졌죠.” (G사,

78) G사의 내수는 최종적으로 국내 완성차업체로 납품되는데, G사가 납품하는 원청업체는 (잘 알려진 사실과 동일하게) 개발과정에 수동적으로 참여할 뿐 완성차업체와 긴밀하게 협업하는 것은 아니다.

대표이사)

사양을 정해주고 있기는 하지만, 금형 설계는 G사에서 독자적으로 수행한다는 점이 특징적이다. 정해진 사양에 맞춰 설계한 금형을 원청업체에서 확인하는 이른바 승인도 방식으로 금형 설계가 이루어지는 것이다. 과거에는 G사도 다른 2차 이하 협력업체들처럼 대여도 방식으로 생산만 위탁받았으나, 거래관계의 신뢰를 바탕으로 2008년부터 금형 설계를 직접 수행하기 시작했다. G사의 대표이사가 파악하는 것처럼 생산하는 아이템이 200여 종으로 다양하다 보니 금형 설계 과정에서 자체적인 경쟁력이 창출되고, 적지 않은 영업이익도 발생한다. 그러나 금형 설계 과정은 폐쇄적인 유형으로 가치사슬구조에 포함된 업체들의 협업을 통한 새로운 개발 과정이라고 보기는 어렵다.

나. 원하청 관계의 양상

G사의 원하청 관계 양상은 여느 부품업체들과 다르지 않다. G사의 원청업체들은 정기 및 수시로 단가인하(CR)를 요구한다. 독특한 사실은 G사의 아이템이 다양하다 보니 아이템별 단가인하가 아니라 원청업체별 단가인하에 가까운 형태라는 것이다. G사의 주요 납품처인 4개사에 납품하는 제품이 소재나 생산공정 등이 대체로 유사해 원청업체별로 정률 형태의 단가인하를 기본으로 하면서 상황에 따라 아이템별로 차등을 두고 있다.

한국 자동차산업의 일반적 원하청 관계와 다르지 않은 상황에도 불구하고, G사가 매출액과 영업이익을 지속적으로 성장시켜 갈 수 있는 이유는 크게 세 가지로 구분할 수 있다.

첫째, 경영자의 인식이다. G사의 대표이사는 단가인하는 당연한 것이라고 받아들인다. 그가 자주 예시한다고 하는 볼펜 생산의 경우 동일한 볼펜 제품을 수년 동안 생산하면 기계설비의 감가상각은 이미 실현되었고, 그러면 단가를 낮추는 것이 당연하다는 것이 대표이사의 생각이다. 게다가 대표이사는 소비자 입장에서도 유사한 제품이 수년간 생산되면 저렴해져야만 계속 판매될 수 있다고 본다. 그는 단가인하를 당연하게 받아들이면서 이익을 창출할 수 있는 다른 분야를 고민하고 하나씩 시도해

보고 실현하고 있다. 여기서 가장 중요한 사실은 G사는 전형적인 중소기업으로서 다른 회사들에 비해 특별히 뛰어난 자원을 보유하고 있지 않다는 점이다.

둘째, 납품처의 다변화이다. G사는 적지 않은 부품업체들이 원청업체와 전속적 거래관계를 형성한 것과 비교할 때 거래처의 다변화를 실현했다. 이것은 생산제품의 아이템이 다양하다는 것에서 비롯되는바, G사는 오랜 역사를 거치면서 생산제품과 거래처를 조금씩 늘려 현재의 거래처 다변화를 실현했다. 따라서 주요 거래처의 단가인하 비율을 각기 다른 회계연도로 분산시킴으로써 리스크를 줄일 수 있었다고 한다.

셋째, 연구개발이다. G사의 생산제품은 통합형 아키텍처의 특성을 가지고 있으므로 사양이 정해져 있어 독자적 연구개발의 여지가 많지 않다. 그럼에도 G사는 과거 대여도 방식의 금형 설계를 승인도로 전환하고, 산학협력을 통해 연구개발에 매진하고 있다. 그 결과 자체적인 금형 설계가 가능해져 단가인하에도 불구하고 영업이익을 증가시킬 수 있게 되었다. 만약 아이템이 단조로웠다면 자체 금형 설계가 영업이익 증가에 별다른 영향을 미치지 못했을 것이다. 이에 기초해 확보한 독자적 기술력은 북미시장 진출의 교두보가 되어 성장의 발판이 되고 있다.

3. 조직구조와 조직문화의 특징

가. 조직구조

G사의 조직은 대표이사가 회사를 총괄하고, 경영관리본부와 제조본부에서 지원 부문과 생산 부문 역할을 각기 수행하는 구조로 설명할 수 있다. 이와 별도로 품질본부와 기술연구소가 있으나 품질본부는 사무관리직에 포함되어 형식적 구분에 불과하며, 기술연구소는 연구직 1명이 산학협력을 통해 연구개발을 추진하고 있다. 전반적으로 조직구조가 명목상 존재하기는 하지만 큰 직무의 구분일 뿐 세부적인 역할은 유연하게 운영된다.

경영관리본부는 회계/경리, 관리, 영업 등의 직무로 구성되고, 제조본부

는 생산, 생산관리, 생산지원, 금형개선 등의 직무로 구분되며, 품질본부는 품질관리, 품질보증이 주된 직무로 나뉜다. 그 외에 경비원과 청소원, 식당의 조리원 직무 종사자를 직고용하고 있는 것이 독특하다. 사무관리직 인원이 다른 중소기업에 비해 많은 이유는 설비를 차츰 확충해 충분한 자동화를 이루어 물량 증가에도 불구하고 생산직 인력은 늘지 않았으나 사무관리직은 소폭 증가했기 때문이다.

G사 조직구조의 특징은 유연한 조직이라고 할 수 있다. 대표이사의 진술처럼 각 본부와 기타 직무의 역할은 뚜렷이 구분되지만, 본부 내의 직무는 유연하게 운영된다. 그도 그럴 것이 중소기업에서는 한 명의 노동자가 다양한 직무를 수행해야 하므로 팀 단위나 개인별로 직무를 명확히 구분하기는 쉽지 않다. 다만 주된 직무에서의 책임 소재는 비교적 뚜렷하게 운영된다. 예컨대 제조본부의 생산 직무에서 경량 프레스와 중량 프레스의 주된 직무 수행자는 암묵적으로 정해져 있고, 바쁜 생산 일정이나 문제가 발생할 경우 그 담당자가 책임을 맡는 형태로 운영된다는 것이다.

> “유연한 조직? 그렇게 말할 수 있죠. 자기 일, 옆 사람 일 정도는 서로 알아야 대응이 되니까. 중소기업에서는 당연히 필요한 부분이죠. (중략) 알게 모르게 반발도 있었는데, 휴가를 쓸 수 있게 되니까 다들 받아들이더라고요.” (G사, 대표이사)

사무관리직의 경우에도 관리, 영업, 품질 직무 내에서는 누구나 일상업무 수행이 가능하도록 유연하게 조직을 운영한다. 사실 이러한 경영방침을 공식화하는 것이 직원들의 반발을 불러올 수도 있지만, 대표이사는 휴가 등의 보상을 내걸어 반발을 불식시켰다. 곧 누구나가 원하는 시기에 잔여 연차의 한도 내에서 휴가를 쓰자면, 유연한 조직운영과 다직무 수행이 필수적이라는 근거로 직원들을 설득한 것이다. G사에서는 잔여 연차에 대한 보상비가 없기도 하지만(단, 경비, 청소, 식당은 예외이다), 연차가 남지 않도록 휴가 사용을 최대한 독려하고 실제로 2020년의 경우 잔여 연차가 거의 없었다고 한다.

> “작은 데가 더 싸워요. 특히 관리 파트랑 생산 파트는…(중략) 초창기부터 같이 했고, 다른 것보다 싸우니까 더 힘들어서 어지간하면 둘이서 직원

들 없는 데서 해결해요.” (G사, 생산부장)

G사의 조직구조는 경영관리본부와 생산본부의 역할이 명확히 구분되고, 본부 내의 직무는 유연하게 운영되는 것으로 요약된다. 이 조직구조의 특징과 함께 각 본부를 책임지는 관리부장과 생산부장의 관계로 인해 조직원들 간의 마찰이 거의 발생하지 않는다. G사의 생산부장이 말하듯이 통상적으로 제조업체, 특히 작은 규모의 업체일수록 지원 부문과 생산부문의 역할 우위에 대한 대립이 빈번하다. 이 갈등이 심각할 경우 생산에 차질을 빚기도 한다. 또 생산 부문 내에서 노동자별 직무의 차이로 다툼이 발생하기도 한다. G사는 관리부장과 생산부장이 창업주와 함께 회사의 밑거름을 다져와 협조적 관계를 형성하고 있다. 각 본부에서는 유연한 조직운영을 통해 함께 일하고 동일하게 보상받는 조직을 실현함으로써 조직원들 간의 마찰을 최소화했다.

나. 조직문화의 특징

G사의 조직문화는 ‘가족 같은’이라는 현실적으로 부정적인 수식어가 긍정적으로 기능하고 있다고 할 수 있다. 실제 지표로도 최근 5년간 이직이나 퇴직 사례가 전혀 없다. 이러한 조직문화가 형성된 원인 중의 하나로 대표이사의 독특한 복리후생 지향을 들 수 있다.

G사의 대표이사는 직원들 간의 소통과 시대 상황에 대한 적응을 매우 중요시한다. 그래서 중고령층 직원들과 젊은 층 직원들이 원만하게 소통할 수 있도록 하는 것이 그의 바람이다. 현재 마무리되어 가는 카페형 식당 공사도 그렇거니와 복리후생에서 일상적으로 경험하기 힘든 기회를 제공하고자 하는 것이 그의 방침이다. 각종 행사는 실제 희망자에 한해서만 참여하고, 승마 등 일상에서 경험하기 힘든 기회를 제공하고자 한다. 중고령층 생산기능직 노동자들은 유명한 카페에서 학습조직화 사업을 진행해 접하지 못했던 새로운 문화를 경험할 수 있도록 한다.

“‘가족 같은’이라고 하면 교차로에서 술집 구인하는 데나 쓰는데, 근데 저희는 정말 그 말이 딱 적당한 것 같아요. 사람도 많지 않은데 나이, 세대로

딱딱 나눠져 있으면 제대로 돌아갈 수가 없죠." (G사, 대표이사)

대표이사가 '가족 같은 조직문화'라고 자신 있게 밝히듯이, G사의 소통하는 조직문화는 조직원들의 단합으로 나타난다. 다수의 조직원들이 일상적 소통을 통해 사생활이나 고민 등을 공유하고 있고, 일정 수준 가족의 역할을 대신하기도 한다. 실제 사례를 들자면, 50대 중후반 생산기능직 직원들이 스마트폰으로 해야 하는 코로나19 백신 접종 예약에 어려움을 겪자, 20대 직원들이 적극적으로 도와 예약과 접종을 완료했다. 대표이사는 이 사실을 전해 듣고 학습조직화의 일환으로 젊은 직원들이 강사가 되어 스마트폰 교육을 실시하는 프로그램을 기획하기도 했다. G사의 중고령층 직원들은 가정에서 여가시간에 넷플릭스를 시청하고, 자유롭게 인터넷 쇼핑을 하고 있다고 한다.

4. 생산공정과 작업조직의 구성

가. 생산공정

생산공정은 크게 원자재인 코일 절단-프레스 가공 - 후처리 - 검사 - 포장 과정으로 이어진다. 좀 더 구체적으로 생산공정을 살펴보면, 회사 공터에 원자재 거래처에서 코일 묶음을 운송해 오면, 이동장비를 사용해 공장 내부로 운반한다. 생산일정에 따라 창고에 보관하거나 절단 공정으로 이동한 후 자동화 장비를 사용해 코일을 절단한다. 이때 생산제품 아이템에 따라 코일 절단의 길이가 달라진다. 절단된 철판은 프레스 가공 공정으로 이동해 탑재된 금형에 맞춰 프레스로 찍어 제품의 형태를 갖춘다. 아이템에 따라서 재차 프레스 가공을 거치거나, 열처리나 연마 등의 후처리를 거치기도 한다.[79] 이렇게 생산된 제품은 품질본부에서 검사와 포장을 거쳐 원청업체에 납품한다.

생산공정에 있어서 G사는 충분히 자동화를 이루었고, 공장 부지도 최

79) G사에서 자회사를 설립해 후처리 공정을 진행하는 이유는 다른 협력업체에게 맡길 경우 납기일을 준수하지 못하는 경우도 있고, 유통 비용도 발생하기 때문이라고 한다.

대한 확보한 상황으로 레이아웃의 수정 등을 통해 효율화를 달성하기는 어려운 상황으로 판단하고 있다. 그럼에도 불구하고 연구개발의 진전이나 새로운 설비의 도입에 따른 변화는 염두에 두고 있다.

나. 작업조직의 구성

생산본부는 생산부장이 전체 업무를 총괄하고 있다. 생산직은 총 30명으로 생산 1팀과 생산 2팀에 각각 15명이 배치되어 있다. 각 팀은 조장(또는 반장)[80]이 중간관리자로서의 역할을 수행한다. 생산 1팀과 생산 2팀은 소형 및 대형 프레스, 용접, 금형개선, 생산기술/보전, 생산지원 등의 직무로 구성된다. 팀별 15명의 주된 직무는 암묵적으로 정해져 있지만, 용접, 금형개선, 생산기술/보전 등의 직무를 제외한 대부분의 직무를 수행할 수 있다. 사실 프레스나 생산지원 등의 직무는 오퍼레이터 역할로서 형식적으로는 다직무라고 할 수 있으나, 실질적으로는 그렇게 보기 어렵다.

G사는 주간근무를 원칙으로 하고, 물량에 따라 초과근무를 시행한다. 생산기능직은 시급제로서 '최저시급+α'로 임금이 책정된다. 동종업체에 비해 +α의 임금이 책정되어 현금성이 아닌 복리후생의 제공에 대해 불만이 없다고 한다. 고임금의 확보를 위해 초과근무를 선호하는 편이지만, 주 52시간제의 영향으로 초과근무를 최소화하려는 것이 경영 방침이다. 다만 G사의 대표이사가 파악하고 있듯이 근로시간의 단축으로 총 임금의 하락이 우려되는 상황이며, 현재는 다른 업체가 최저시급으로 운영하는 것과 비교하면 +α가 있어서 아직까지 별다른 불만은 없는 상태이다.

> "최저시급+α가 아무래도 제일 크죠. 다른 데랑 비교해서 차이가 딱 나니까. (중략) 주 52시간은 좀 걱정이죠. 아무래도 임금이 줄 수밖에 없으니까…." (G사, 대표이사)

> "조직도만 보면 제가 독재자인 건데, 실제로는 안 그래요. 이게 공식적인 게 아니라서 그런데 제가 없을 때 책임자예요. (중략) 이게 또 공식적으로

80) G사에서는 생산 부문 중간관리자를 조장 또는 반장으로 혼용해 호칭하고 있다. 이는 공식적인 직함은 아니지만 실제 중간관리자로서의 역할은 인정받고 있음을 뜻한다.

해 버리면 상하 위계로 나눠져 버리니까… 사람이 많지도 않은데….” (G사, 생산부장)

작업조직 측면에서 생산부장의 설명처럼 G사는 중간관리자 직책이 공식적이지 않은 것이 특징이다. 이로 인해 비공식적 중간관리자의 월권이나 팀원들의 지시 불이행이 우려되기도 한다. 하지만 대표이사나 생산부장이 중간관리자를 굳이 공식화하지 않는 이유는 소통의 부재를 우려한 것 때문이다. 아직까지 월권이나 지시 불이행 등이 표면화된 적이 없었는데, 중간관리자를 공식화할 경우 팀원들과의 구분이 뚜렷해져 원만한 소통에 장애가 있을 수 있다는 것이다. 또 중간관리자는 팀원들로부터 역할을 인정받고 있어 임금에서의 보상이 아니더라도 자신의 역할에 만족하고 있다고 한다.

5. 생산기능직의 인적경쟁력 실태

가. 핵심 경쟁력 원천

G사는 1977년에 창업해 45년에 가까운 역사를 이어오고 있다. 그 과정에서 금형 설계, 기술개발과 거래처 다변화 등의 핵심적인 성과를 달성해 왔다. 또 장기간 거래관계를 이어오면서 납기일을 준수해 원청업체에서 안정적이라고 평가받고 있다고 한다. 특히 원청업체의 단가인하 요구에도 불구하고, 자체적인 금형 설계 기술을 보유하고 있어 영업이익을 지속적으로 늘리고 있다.

“자동화 설비죠. 금형 설계도 중요한데, 하나만 꼽으라면 자동화 설비죠. 이 정도 규모에서 이만한 설비를 보기 어렵거든요.” (G사, 대표이사)

“자동화 설비가 제일 중요해요. 당기순이익 남을 때마다 투자해 왔으니까 … (중략) 자신 있게 내세울 수 있어요.” (G사, 생산부장)

이러한 경쟁력 요인들도 G사의 성장에 중요한 역할을 한 것이 사실이지만, G사의 핵심적인 경쟁력 원천은 대표이사와 생산부장이 입을 맞춰 자랑하듯이 무엇보다도 자동화 설비에 있다. 중소 부품업체라면 자동화

설비는 필수적이라고 할 수 있지만, G사는 영업이익을 최신설비 확충에 지속적으로 투자해 왔다. 그 결과로 프레스 라인은 1500T에서부터 소형 프레스, NC Feeder까지 완벽한 설비를 구축했다. 용접의 경우에도 CO2 Welding 로봇으로 자동화 라인을 완성하는 등 동종업종의 유사한 규모 사업체에 비해 높은 수준의 자동화 설비를 구축한 것이 G사의 핵심적인 경쟁력 원천이다.

나. 인적경쟁력의 중요성과 핵심인력의 역할

G사에서 인적경쟁력은 조직 역량 차원으로 이해할 수 있다. 곧 조직의 원활한 운영 측면에서 인적경쟁력의 역할이 존재하는 것이다. 이것은 노사관계 차원이 아니라 조직이 구성되면 발생하는 인간관계에서의 마찰을 뜻하는 것이다. 이 측면에서 '가족 같은 조직문화'가 인적경쟁력의 요소라고 할 수 있다. 물론 이와 같은 인적경쟁력은 긍정적 시너지보다는 부정적 역할을 제거하는 데 초점이 맞춰진다.

조직원들 간의 마찰이 없고 서로 협조하는 조직문화가 인적경쟁력의 요소이기는 하지만 긍정적 시너지, 즉 생산성 향상에 적극적으로 기여하는 것은 아니다. 그 이유는 소수 핵심인력의 역할에서 찾을 수 있다. 많은 중소기업에서는 의도한 것이든 그렇지 않은 것이든 인적자원관리 전략으로 핵심역량모형(core competency model)을 택하고 있다(이승봉, 2021). 달리 말해, 소수의 핵심인력이 중요한 역할을 수행하고, 그들이 인적자원관리의 주된 대상이 된다는 것이다.

G사의 인적경쟁력도 관리부장과 생산부장 그리고 대표이사의 역할이라는 맥락에서 파악할 수 있다. 관리부장은 지원 부문의 책임자인 동시에 경영관리본부 조직원들의 모든 역할을 대신할 수 있는 역량을 가지고 있다. 생산부장도 생산과정에서 발생하는 문제의 대부분을 직접 해결한다. 대표이사는 이들을 신뢰하고 각 본부의 전권을 위임하고 있다. G사의 관리부장과 생산부장은 핵심인력으로서 누구도 대체할 수 없는 인적경쟁력을 보유하고 있을 뿐 아니라 창업주와 고락을 함께한 경험도 가지고 있다. 대표이사는 이들을 신뢰하고 인정하고 있어 이들이 많은 역할을 수행

한다. 결과적으로 핵심인력의 역할로 인해 G사의 다른 구성원들은 개별적인 인적경쟁력보다는 원만한 조직문화가 조직원들의 마찰을 빚지 않는 수준에서 인적경쟁력을 형성하고 있다.

다. 생산기능직의 인적경쟁력

G사의 전체적인 인적경쟁력은 핵심인력에 집중된다. 이러한 제약에도 불구하고 생산기능직의 인적경쟁력이 존재하는지, 존재한다면 그것은 구체적으로 무엇인지 알아보기로 한다.

생산기능직은 주로 (공업)고등학교나 전문대학의 졸업자들로 구성되는데, 평균연령은 40대 중반으로 비교적 낮은 편이다. 그 이유는 IPP형 일학습병행제에 참여하는 인력 3명이 있고, 그 외에 20대 직원도 2명이 있으며, 30대와 40대 직원도 몇몇이 근무하고 있기 때문이다. 평균근속 기간은 6년에 가까워 2017년 중소기업 평균근속인 4년을 뛰어넘는다.[81] 생산기능직의 최근 채용은 3년 전으로 취업포털과 재직자의 지인을 소개받는 방법을 주로 활용한다. 공식적인 승진체계가 존재하지는 않으며, 현재의 조/반장이 이탈할 경우 팀원들로부터 인정받는 선임자가 그 직을 승계하는 암묵적 방식이 활용된다. 경영관리본부의 관리부장과 제조본부의 생산부장은 창업주 때부터 재직한 인사들로 아직까지 궐위는 없는 상황이다.

생산기능직은 직무와 관련된 별도의 교육훈련체계를 가지고 있지는 않다. 다만 학습조직화 사업에 참여하면서 일반적인 교양 수준 모임을 지속적으로 이어가고 있다. 대표이사는 이 학습조직화를 중고령층과 젊은 층의 소통 기회로 삼고자 한다. 특히 중고령층 직원들이 젊은 층의 문화에 적응할 수 있도록 카페에서 모임을 가지고, 최근의 유행어, 줄임말 등을 조사해 발표하게 하는 것은 물론 스마트폰 사용법을 가르치기도 한다. 그 밖에는 일상적인 주제를 가지고 느슨한 형태의 토론을 경험하도록 해 자신의 의견을 원활하게 개진할 수 있기를 바라고 있다.

직무와 관련된 교육훈련은 입직 시 간략한 교육 그리고 수시로 시행하

81) 특히 관리직은 10년 가까이 이탈자가 없다.

는 OJT에 국한된다. 생산부장은 이에 대해 미리 교육훈련을 받고 와도 현장의 상황은 전혀 다르고, 공식적 교육훈련을 시행하는 것이 OJT보다 비효율적이기 때문이라고 한다. 생산기능직 직무는 누구나 할 수 있는 것으로 요구하는 자격증이나 경력은 별도로 없다고 한다. 따라서 숙련형성은 OJT와 경험을 통해 이루어진다. 직무별로 차이는 있으나 통상 1년 정도면 숙련자가 될 수 있다고 본다. 여기에서 말하는 숙련자는 일상업무를 넘어서 돌발 상황에 대응하고, 설비보전 등 문제해결 역할까지 직접 수행할 수 있는 수준을 이르는 것이다. 하지만 자동화 설비에서 그러한 돌발 상황과 문제가 발생하는 경우는 그다지 많지 않아 숙련자에 대한 수요는 별로 없는 상태이다.

G사에서 차별적 숙련이자 인적경쟁력이라고 할 수 있는 부분은 대표이사가 강조하는 것처럼 업무에 대한 관심과 성실성이다. 하지만 자동화 설비가 생산성 향상에 있어서 주된 역할을 수행하기 때문에 이와 같은 인적경쟁력이 생산성에 기여한다고 보기는 어렵다.

> “얼마나 관심 갖고 성실하게 하느냐? 사람이 하는 역할은 그게 제일 중요하다고 봐요.” (G사, 대표이사)

> “아이템이 이백 가지나 되니까 관심 갖고 신경을 써야죠. 그냥저냥 하는 거랑 불량이나 차이가 확 나니까… 그거 말고는 별로….” (G사, 생산부장)

업무에 대한 관심과 성실성이 G사의 인적경쟁력이라고 할 수 있는 이유는, 생산부장의 설명처럼 다양한 아이템과 중소기업의 인력 상황이라는 현실에 기인한다. G사는 생산하는 아이템이 200여 종으로 다양해, 업무에 대한 관심이 없으면 아이템별 특징을 숙지하지 못해 간혹 실수가 생기곤 한다. 실수로 인해 공정이 지체되더라도 작업 속도를 높여 물량을 맞출 수 있어 이것이 생산성의 원천이 되지는 못한다. 성실성의 경우 필요한 최소한의 인력을 운용하는 중소기업 상황에서 특별한 이유 없이 결근이 잦은 조직원이 존재한다면 생산일정에 차질을 빚을 수 있다. 특히 G사는 동종업계의 다른 사업체에 비해 젊은 직원이 많아 이에 대한 우려가 크지만, 현재 조직원들은 성실성을 바탕으로 무단결근한 사례가 없다고 한다. 연차의 경우에도 다수가 겹치는 상황이 발생하면 스스로 일정을 바

꿔 업무강도를 조절하고 있다.

이처럼 인적경쟁력이 별로 중요하지 않고, 업무에 대한 관심과 성실성과 같은 일반적 요소일 뿐이지만, 생산 부문이 문제없이 운영되는 이유는 '가족 같은 조직문화'에서 찾을 수 있다. 숙련으로 표현하자면 대인관계에 대한 숙련이 잘 형성되어 있다고 할 수 있다. 이러한 조직문화는 개개인의 인적경쟁력으로 말하면 돌출 행동을 하지 않고 조직에 적응하는 능력으로 볼 수 있다. 문제는 원만하게 조직에 적응하면서도 생산과정의 문제점에 대해 제안할 수 있는 수평적 조직문화를 형성하고 있느냐 하는 점이다. 이 조건이 병행되어야만 인적경쟁력이 생산성 향상을 위한 중요한 요소가 될 수 있을 것이다.

제4절 H사의 인적경쟁력 사례 분석

1. 회사개요

H사는 프레스를 주된 공정으로 금속가공 제품을 생산하는 부품업체로서 전형적인 중소기업에 해당된다. 1970년에 설립해 50여 년의 역사를 가지고 있는 점이 특징적이다. 1980년에 상표등록을 했고, 1989년에는 원청업체의 개발우수업체로 선정되었다. 1992년에는 국내 굴지의 완성차업체로부터 3정 5S 추진우수업체로 선정된 바 있으며, 이러한 성과를 바탕으로 1996년에는 사업장을 확장 이전했다. 개인사업체로 사업을 지속하다 2009년에는 주식회사를 설립해 법인으로 전환했다. G사와 마찬가지로 H사도 현재 대표이사는 창업주의 2세가 맡고 있다. 2010년에는 사업장을 증축하고, 2015년에는 제2사업장을 추가로 건립했다. 현재는 자동차부품을 생산하는 제1사업장과 농기계 부품을 생산하는 제2사업장이 운영되고 있다.

H사의 조직구성을 보면, 대표이사 아래에 총괄이사와 기술이사가 각각 총무팀과 생산 2팀, 생산기술팀과 생산 1팀을 맡고 있다. 2개의 생산팀을

총괄이사와 기술이사가 한 팀씩 담당하는 것이 이채롭지만, 생산 2팀과 생산 1팀에서 생산하는 제품이 다르고 사업장의 위치도 달라 실제로는 두 명의 이사가 각 사업장을 실질적으로 관할하는 구조라고 할 수 있다. 영업팀은 조직도에는 별도로 구분되어 있으나 총괄이사가 관리하고, 품질관리팀은 기술이사가 책임지고 있다.

총 인원은 45명으로 총괄이사 1명 산하에 총무팀이 3명, 생산 2팀이 12명, 영업팀이 2명이다. 영업팀은 자재관리 직무도 함께 수행하고 있다. 기술이사 1명 아래에는 생산기술팀 3명, 생산 1팀 18명, 품질관리팀 4명이 소속되어 있다. 총무팀과 영업팀, 생산기술팀, 품질관리팀은 제1사업장과 제2사업장을 넘나들면서 자신들의 직무를 수행한다. 총괄이사는 창업주와 대표이사의 인척으로 '총괄'이라는 직함을 붙여주긴 했으나, 제1사업장의 자동차부품이 주축 사업으로서 장기간 근속하면서 부품 부문 생산을 총괄하는 기술이사의 역할이 지대하다.

생산제품은 자동차부품의 경우 프레스 제품군으로 분류된다. 단순한 브래킷을 비롯해 정밀 센서류 제품, 앞바퀴 서스펜션, 메인 플레이트류의 제품도 생산한다. H사의 자동차부품 아이템은 사업성과가 뛰어나던 시기에는 총 200여 종까지 생산했으나, 최근에는 80여 종으로 감소했고 물량도 덩달아 줄어들었다. 현재 생산하는 제품의 대다수는 엔진모듈에 장착되는 부품들이다. 제2사업장에서 생산하는 농기계 부품은 다양한 아이템의 로터리날 제품이다.

H사는 2020년 말을 기준으로 130억여 원의 매출액을 기록했다. 2000년대 중후반 자동차산업의 호황기 때에는 200여 종의 아이템을 모두 생산하고, 매출액도 200억 원을 넘었으나 이후에는 지속적으로 쇠락하는 국면에 있다. 매출액과 생산 아이템의 감소는 거래처인 원청업체가 줄어든 것에 기인하는바, 종국적으로 내수시장에서 현대기아차그룹이 독점적 시장을 형성하면서 다른 완성차업체의 물량이 감소해 납품처를 잃었기 때문이다. 그나마 제2사업장의 농기계 부품 생산이 유지되거나 소폭 증가하고 있어 매출액 감소세가 더딘 편이다.

매출액은 전액 내수시장에서 발생한다. 자동차부품은 ○○모터스, ◇◇기공, □□금속, ◇◇산업의 네 곳 거래처에 대부분 납품된다. 오랜 역사

를 가지고 있어 비교적 거래처가 다변화된 특징을 가지고 있다. 자동차부품과 농기계부품이 매출액에서 차지하는 비중은 7 대 3 정도이다. 하지만 과거에 비해 자동차부품의 매출액 비중이 차츰 감소하는 추세이다.

H사의 대표이사는 프레스 설비가 그래도 아직까지는 경쟁력이 있다고 판단한다. 하지만 독자적인 기술력을 가지고 있다기보다는 위탁생산을 하는 형태로 원청업체의 생산기지로서 역할을 수행하고 있다. 장기간 사업을 영위하면서 자체적인 금형 설계나 기술개발을 시도해 본 경험은 없다. 왜냐하면 그동안 비교적 안정적으로 물량이 확보되어 생산에만 치중해도 적지 않은 이윤을 남길 수 있었기 때문이다. H사는 2015년 제2사업장을 건립해 사업 부문을 다각화한 것이 가장 큰 도전이었고, 그것이 현재 회사를 유지하는 데 크게 기여하고 있다. 요컨대 H사는 전형적 부품업체이자 중소기업으로서 특히 엔진모듈에 장착되는 제품 아이템이 많아 미래차로 인한 변화도 고민해야 하는 상황에 직면해 있다.

2. 제품 아키텍처와 원하청 관계 양상

가. 제품 아키텍처의 형태

H사에서 생산하는 제품은 단순한 브래킷부터 Deep drawing, Mission 정밀부품, 엔진 부품, 서스펜션 부품 등으로 다양하다. 하지만 최근에는 엔진모듈에 장착되는 부분품들을 주요 아이템으로 생산하고 있다. 엔진모듈 부품은 다른 부품들에 비해 통합형 아키텍처의 양상이 더욱 두드러지기 때문에 H사는 완성차업체에서 원청업체로 내려온 사양에 따라 납기일에 맞춰 부품을 생산하는 역할을 충실히 수행하고자 한다.

H사는 자체에서 금형을 설계하거나 연구개발을 시행할 수 있는 여지가 거의 없다. H사의 생산제품은 기술이사의 설명처럼 완성차업체의 사양에 따라 원청업체에서 금형을 설계하고, H사는 대여도 방식으로 단순 생산과정만을 거친다. 원청업체도 제품 사양을 직접 결정하는 것이 아니라 완제품 생산자인 완성차업체에서 결정한 사양에 따를 뿐이다. 주요 아이템들이 승인도 방식으로 바뀐다고 하더라도 H사는 호황기에 비해 아이

템 수가 급감해 금형 설계에서 오는 이익은 크지 않을 것으로 보인다. 특히 최근에는 전기차로의 전환 흐름에 따라 엔진모듈 부품에 대한 연구개발 투자로 금형 설계를 직접 맡을 유인이 없기도 하다.

> "현대차에서 다 설계하고, 우리 같은 데는 그대로 찍어내는 거라고 보면… (중략) 요즘엔 아이템도 많이 줄었고…, 사실 이 정도 프레스 해서 나오는 게 R&D 하고 말고 할 게 딱히…." (H사, 기술이사)

H사는 엔진모듈에 장착되는 부품이 주축으로서 설계나 연구개발이 사실상 의미가 없다. H사의 원청업체인 1차 협력업체도 완성차업체의 설계 과정에 참여는 하지만 능동적인 협업이라기보다는 수동적으로 참여하는 수준에 불과하다. 따라서 H사에서 생산하는 부품은 통합형 아키텍처에 속하면서 폐쇄적 형태를 띠고 있다.

나. 원하청 관계의 양상

H사의 원하청 관계는 중소 부품업체들의 열악한 상황을 그대로 보여준다. 나아가 원하청 관계에 대한 경영자들의 인식을 가감 없이 나타내기도 한다. H사의 주요 거래처는 네 개 업체로 비교적 다변화되어 있다. 전속적 거래관계가 아니기 때문에 거래처의 다변화를 이루었지만, 이것이 최근에는 거래 물량이 차츰 감소하는 부정적 효과로 이어지고 있다. 과거 200여 종의 아이템을 생산하던 것에서 절반 이하로 아이템이 줄어든 주된 원인은 여러 완성차업체들이 최종 수요자였으나 현대기아차그룹의 독점적 시장으로 탈바꿈하면서 다른 완성차업체들의 물량이 대폭 감소했기 때문이다.

그 과정에서 H사는 단가경쟁에서 이기지 못했기 때문에 거래를 끊는 우선순위가 되었다고 판단하고 있다. 동종업계 비슷한 규모의 사업체에 비해 비교우위에 있는 800T 프레스로 생산되는 제품은 여전히 거래관계를 유지하고 있다. 그러나 소형 프레스는 원청업체에서 원하는 단가를 맞추지 못해 관계가 끊겼다고 한다. 소형 프레스로 생산하는 제품의 아이템이 훨씬 다양해 타격이 컸다. H사에서도 원청업체의 단가인하 요구가 무

리한 수준은 아니었다고 인정하지만, 장기근속자가 많아 인건비 부담으로 인해 단가인하가 불가능했다고 항변한다.

H사가 현재까지 거래관계를 유지하는 원청업체들은 장기간 거래를 통해 쌓은 신뢰에 의한 것이다. 소형 프레스 제품의 경우에도 오랜 기간 거래를 이어와 단가인하 요구에 대응하지 못했음에도 불구하고 물량이 끊길 것이라고는 예측하지 못했다고 한다. 하지만 원청업체에서는 거래관계를 끊었고, H사는 비용 절감 노력보다는 장기간 거래관계에 따른 신뢰로써 단가인하 문제를 해결하고자 했을 뿐이다. 회사 내부적으로 장기근속자가 비교적 많기는 하지만, 제한된 인력 규모에서 인건비 부담으로 단가인하가 불가능했다는 설명은 설득력이 부족하다. 결국 H사는 현실적으로 일반적인 원하청 관계에서 단가인하를 위한 연구개발 등 자구 노력보다는 쉽게 말해 '잘 아는 사이'에 의존하고 있었던 것이다.

3. 조직구조와 조직문화의 특징

가. 조직구조

H사의 조직구조는 생산제품이 다른 제1사업장과 제2사업장으로 양분된다. 총괄이사 산하에 농기계 부품을 생산하는 제2사업장인 생산 2팀과 총무팀이 존재하고, 별도로 구분되어 있는 영업팀도 총괄이사가 관리한다. 기술이사는 자동차부품을 생산하는 제1사업장인 생산 1팀과 품질관리팀을 책임지고 있다. 생산 1팀과 생산 2팀을 제외하면 나머지 직무는 두 개 사업장을 포괄해 일하고 있다. 곧 총무팀, 영업팀, 품질관리팀은 농기계부품과 자동차부품 부문에 모두 관련되어 업무를 수행한다.

대표이사는 창업주의 2세로 회사를 승계했고, 총괄이사는 창업주와 대표이사의 인척으로 생산 2팀과 총무팀을 관할하지만, 농기계부품의 생산에 직접 개입하지는 않는다. 그는 대표이사를 보좌하면서 총무팀을 중심으로 관리 업무에 치중하고 있다. 기술이사는 창업주 시절부터 근무해 근속기간이 30년에 가까운 인사이다. 그는 프레스 기술이 발달하기 이전부터 생산 직무에 종사해 왔으며, 현재 제1사업장의 자동차부품 생산을 총

괄하고 있다.[82] 다만 회사 운영에는 의식적으로 개입하지 않고, 본인의 역할은 자동차부품 생산 부문에만 국한된다고 스스로의 역할을 위치 짓는다.

H사의 조직구조는 공식적 성격이 약하고, 큰 직무를 기준으로 부서가 구분된다. 그리고 형식적으로 구분되어 있는 영업팀과 품질관리팀은 두 사업장의 업무를 포괄하지만 조직구조로는 제2사업장에 포함된다고 할 수 있다. 왜냐하면 창업주와 대표이사의 인척인 총괄이사가 회사 경영 전반에 관여하고 있기 때문이다. 다만 조직구조의 구분이 H사의 운영에서 별로 중요하지는 않다. 기술이사가 설명하듯이 H사는 생산팀, 총무팀, 영업팀, 품질관리팀 등 큰 직무의 차이는 명확한 편이지만, 세부적인 직무는 상황에 따라 유연하게 대응하기 때문에 – 부정적으로 보면 체계가 없기 때문에 – 조직구조가 큰 의미를 갖지 못하는 것이다.

> "크게 크게 돼 있고, 그때그때 필요한 대로… 뭐 일이 중요하지 작은 데는 부서 같은 건 형식적이니까." (H사, 기술이사)

> "제가 이런 말하긴 좀 그런데 이 정도 규모치고 가족경영 아닌 데가 있나요? 그래도 실제로 일을 하니까 욕을 덜 먹는 거죠. (중략) 오래 같이 했어도 아무래도 가족 아니면 말 못할… 그런 게 있어서 저랑 얘기해서 결정하고 그러죠." (H사, 총괄이사)

H사의 조직구조는 창업주 시절부터 가족경영의 전형을 보여준다. 현재 창업주 2세인 대표이사를 비롯해 인척이 총괄이사를 담당한다. 그리고 이들이 경영과 관련된 대부분의 권한을 행사한다. 중요한 의사결정 과정은 대표이사가 혼자 하거나 총괄이사와 상의해 결정한다. 총괄이사가 농기계부품을 생산하는 제2사업장에 속해 있는 이유는 어려운 시절부터 장기 근속한 기술이사에 대한 예우 차원이기도 하지만, 더 큰 이유는 그가 말하듯이 생산 관련 업무 부담을 줄여 대표이사의 경영 보좌 역할에 충실하도록 한 것이다.

---

82) 두 손가락의 두 개 마디가 사라진 그의 손이 프레스 업무 종사 경력을 대변하고 있다. 그리고 그의 어투에서도 알 수 있듯이 기술이사는 과묵하고 꼬장꼬장한 성격의 인사이다.

이러한 조직구조의 특징에 따라 조직구성원들 간의 관계는 경영자 가족과 직원 세력으로 나뉘어 있다. 경영자 가족을 지지해 이익을 얻고자 하는 직원들은 배신자로 낙인찍히고 오래 견디지 못하고 퇴사하는 경우가 종종 있어 왔다. 역설적으로 대표이사 가족 중심의 경영으로 노사 간의 분절은 명확해졌으나 그것이 노동자들의 단합을 이끄는 촉매제가 되기도 했다.

나. 조직문화의 특징

H사의 조직문화는 오랜 역사에 따라 장기근속자가 많은 만큼 끈끈한 관계를 특징으로 한다. 직원들은 회사에서의 공적 관계뿐 아니라 퇴근 이후의 사적 관계도 이어간다. 이 배경에는 업무와 관련되지 않은 사소한 문제에는 전혀 개입하지 않는 대표이사의 방침이 자리 잡고 있다. H사의 대표이사는 다소 군대식으로 조직을 운영하고 있으면서 한편으로는 통큰 면모를 보이기도 한다. 최근에는 매출액의 감소로 어려운 상황이지만, 과거에는 직원들의 친목도모 활동에 지원을 아끼지 않았다. 특히 50대 이상인 직원들은 본인뿐 아니라 가족까지도 가까운 사이로 관계를 형성하고 있다.

대표이사의 방침이 조직문화에 긍정적이기만 한 것은 아니다. 우선 조직구조에서 본 것처럼 가족 중심의 경영으로 노동자들은 표면적으로는 그렇지 않으나 실제로는 경영자 가족을 적대시한다. 조직구성원들 사이의 관계가 끈끈하고 이런저런 문제가 발생하지 않는 이유는 경영자 가족이라는 공동의 적이 있기 때문이다. 대표이사는 업무와 무관한 일에는 신경 쓰지 않고 친목도모에 큰 금액을 희사하는 등 긍정적인 일면을 가지고 있으나, 사실은 모든 권한을 틀어쥐고 전권을 행사하려 한다. 인척인 총괄이사조차 스스로 자조하듯이 본인이 결정하기보다는 대표이사의 결정을 보좌하는 역할에 그치고 있다.

> “화끈하시죠. 군대로 치면 스타예요 스타. 저도 제가 맘대로 할 수 있는 게 사실 거의 없거든요.” (H사, 총괄이사)

"잘은 모르지만 다른 데 사장님들보다 여기 안에 관심이 많으시니까, 그게 좀 불만이라면 불만이 …." (H사, 기술이사)

게다가 H사의 대표이사는 기술이사가 소극적으로 표현하듯이 사내 업무에 치중해 실제 관심을 가져야 할 대외활동이 취약한 편이다. 원청업체의 물량을 확보하는 문제도 요구한 단가인하를 가능하게 할 방법을 찾거나 로비 등 다른 방법을 강구해야 했다. 하지만 그는 안일하게 장기간 거래에 따른 신뢰에 의존해 별다른 조치를 취하지 않았다. 한편으로 대범한 듯 보이지만, 실제로는 사소한 사내 문제에도 골몰하는 것이 대표이사의 성향이다. 기술이사는 그 이유를 경영을 승계한 지 얼마 되지 않아 대표이사 스스로 회사에 대한 장악력이 부족하다고 판단하기 때문이라고 본다. 지속적으로 물량이 감소하고 있는 상황에서 이는 대표이사의 역할로서 적절하다고 보기는 어렵다.

4. 생산공정과 작업조직의 구성

가. 생산공정

H사의 자동차부품 생산공정은 일반적인 제조업의 공정과 거의 유사하다. 원자재인 철판을 프레스로 가공하고, 아이템에 따라 용접을 한 후, 조립과 검사 과정을 거쳐 제품을 출하한다. 대부분의 소재는 강판이어서 생산공정에서 프레스가 핵심적인 역할을 수행한다. 찍어낸 제품은 아이템에 따라 도금, 도장, 연마 등의 공정을 거치는데, H사는 이 공정을 직접 수행하지 않고 오랜 기간 관계를 이어온 협력업체에 후처리를 맡기고 있다.

H사는 확장 이전과 증축하는 과정을 거쳤지만, 제1사업장은 공간이 좁고 레이아웃도 촘촘히 짜여 있어 공정의 변화가 사실상 불가능하다. 실제 생산과정을 지켜보면 모든 과정이 틀에 박힌 듯 약간의 여유도 없이 움직인다. H사의 기술이사는 생산공정에 대해 최적의 상황이 아니라, 다른 시도를 할 수 없는 상태라고 판단한다. 다만 생산공정이 단조롭고 완성차업체와 같이 큰 공장에 길게 이어진 생산라인이 있는 것이 아니라서 작업속도 조절이 용이해 물량 변화에는 쉽게 대응할 수 있다. 조직구성원들 간의

관계가 긴밀해서 물량이 증가하면 합심해 작업속도를 높이기도 한다.

나. 작업조직의 구성

제1사업장의 생산 1팀 작업조직은 가장 선임자이자 팀장으로 부르는 – 공식적인 직함은 아니다 – 중간관리자가 실무를 지휘한다. 생산 1팀의 18명 인원은 크게 대형·소형 프레스, 스폿 및 CO2 용접, CNC 머신 직무로 구분된다. 이 구분은 생산하는 아이템에 따라 매우 유동적인데, 비공식적으로 각자가 주로 수행하는 직무는 어느 정도 정해져 있는 편이다. 상대적으로 숙달이 필요한 용접 업무는 근속기간이 긴 노동자들이 담당하는 경우가 많다.

팀장은 비공식적인 중간관리자로서 사소한 조정이나 실무를 하면서 생산과정을 감독하고 결원이 발생할 경우 생산에도 직접 참여한다. 실제 관리자의 역할은 기술이사가 맡고 있는데, 그는 상담이나 회의 등을 제외하면 거의 생산현장에서 업무를 수행한다. 자동차부품을 생산하는 생산 1팀은 기술이사를 정점으로 18명의 노동자들이 여러 직무를 순환하면서 협업하는 형태로 작업조직을 구성하고 있다. 장기근속과 역량을 바탕으로 한 기술이사의 카리스마로 조직구성원들 간의 마찰은 거의 없는 편이다. 그리고 비공식적으로 주된 직무가 어느 정도 정해져 있으나 관행적으로 직무순환을 하고 있어 직무에 대한 불만도 별로 없다.

> “거의 제가 하는데 회의 가거나 하면 팀장이 대신… (중략) 공식적인 건 아니고, 현장에서 오래 한 사람들끼리 인정하는 거니까… (중략) 뭐 대충 다 최저시급인데 지하철도 가깝고 해서….” (H사, 기술이사)

H사는 전 직원이 주간근무를 하고 있고, 임금 때문에 초과근무를 원하는 경우가 많지만 아이템과 물량의 감소로 초과근로는 많지 않다. 임금은 시급제로 최저임금에 맞춰져 있다. 그럼에도 불구하고 장기근속자가 적지 않은 이유는 인근 다른 사업장들의 임금수준도 다르지 않고, H사에서는 소정의 수당 제도를 통해 제한적으로 보상하고 있기 때문이다. 곧 장기근속 수당이라는 명목으로 근속기간에 따라 차등적인 수당을 지급한다.

앞에서 밝혔듯이 그것은 단가인하의 걸림돌이 되지 않는 미미한 수준이고, 전 직원이 대상인 것도 아니다. 또 H사는 도심 인근의 산업단지에 입지해 버스나 지하철 등 대중교통으로 출·퇴근이 가능한 장점을 가지고 있다.

5. 생산기능직의 인적경쟁력 실태

가. 핵심 경쟁력 원천

H사의 핵심적인 경쟁력 원천은 크게 두 가지로 볼 수 있다. 하나는 50여 년에 달하는 업력을 가지고 있다는 점이다. 이 기간 동안 나름대로 다듬어진 생산기술과 장기간 거래관계를 유지하고 있는 원청업체들에 신뢰를 주고 있는 것이 가장 큰 장점이다. 회사 내부적으로도 장기간 사업을 영위하면서 장기근속자가 많아졌고, 그들의 끈끈한 관계를 기초로 별다른 문제 없이 조직이 운영되고 있다. 여전히 자동차부품 비중이 70% 정도로 높은 상황에서 어느 정도 물량을 유지하고 있는 이유는 장기간의 업력에서 비롯된다고 할 수 있다.

> “사장님도 설비라고 하시죠. 800톤은 보통 좀 더 큰 데서 갖고 있는데 저희는 사람이 안 많으니까 비용이 세이브 돼서… 잘은 모르는데 그게 제일이라고 하더라고요.” (H사, 총괄이사)

다른 하나는 H사에서 보유하고 있는 설비가 동종업계의 유사한 규모에서 가지기 힘든 것이라는 점으로, 이것이 더 중요한 경쟁력의 원천이다. 즉 800T 프레스 장비는 중소기업 중에서도 비교적 규모가 큰 업체에서 보유하고 있는데, 이 업체들은 조직운영 비용 등이 H사와 같은 작은 규모 업체보다 높아 단가경쟁에서 밀리게 된다. 반면 H사는 조직규모가 작아 원청업체에서 많은 물량을 요구할 경우 생산이 쉽지 않다. 현재까지는 중소 부품업체에서 보유하기 어려운 대형 프레스 장비로 일정한 물량을 소화하면서 회사가 성장해 왔으나, 최근에는 경쟁업체가 많아져 어려움을 겪고 있다.

나. 인적경쟁력의 중요성과 핵심인력의 역할

오랜 업력과 설비가 H사의 핵심 경쟁력 원천인 만큼 인적경쟁력은 별로 중요한 요소가 아니다. 특히 원청업체의 생산기지 역할을 벗어나지 않는 H사는 연구소도 존재하지 않고, 대여도 방식으로 위탁생산을 하고 있어 누가 일해도 별 차이가 없는 실정이다. 생산기능직의 경우 장기근속자 이외에는 퇴사와 입사를 반복하고 있지만, 이는 다소 불편한 요소일 뿐 경쟁력과는 거리가 멀다. 적절한 물량을 확보해 매출액을 유지하는 것이 H사의 존립에 가장 중요하다. 사실상 이 역할을 전담하고 있는 대표이사가 H사 인적경쟁력의 핵심이라고 할 수 있다.

H사가 이러한 상황에 처한 것은 대표이사와 총괄이사 그리고 기술이사 등 핵심인력들의 역할이 큰 영향을 미친 것으로 보인다. 대표이사는 자신 등 회사 장악력을 높이기 위해 경영의 전권을 틀어쥐고 직원들과의 관계는 소원하다. 무엇보다도 원청업체 관리나 자금 조달 등 대외 업무를 소홀히 함으로써 물량 확보에 실패했다. 총괄이사의 경우 대표이사와 인척관계임에도 불구하고 경영 방향에 대한 의견을 제시하기보다는 보좌 역할에만 충실하다. 총괄이사라는 직함에도 불구하고 그는 관리자가 아니라 실무 책임자에 가깝다.

기술이사는 자동차부품 생산에 있어서 없어서는 안 될 존재이다. 사소한 부분에서 전반적인 생산관리까지 모두 그의 손을 거친다. 창업주는 현재 대표이사와 달리 자동차부품 생산 관련 지식과 경험을 보유하고 있었기에 기술이사의 부담이 적은 편이었다. 그러나 지금은 생산에 대한 부담은 큰 반면 실질적인 권한은 거의 없다. 요컨대 H사는 대표이사의 권한이 막강하고 다른 직원들은 물론 기술이사조차 별다른 권한을 행사하지 못한다. 결과적으로 핵심인력을 제외한 조직구성원들의 인적경쟁력은 전혀 고려되지 않는다.

다. 생산기능직의 인적경쟁력

H사에서 생산기능직의 채용은 취업포털이나 지인의 소개를 통해 주로

이루어진다. 생산기능직의 절반 정도를 차지하는 장기근속자를 제외하면, 퇴사와 입사를 반복하고 있다. 그럼에도 불구하고 한나절만 가르치면 어지간한 직무는 수행할 수 있기 때문에 큰 문제가 되지는 않는다. 그 이면에는 안정적인 직무수행이 가능한 장기근속자가 적지 않다는 이유가 존재한다. 대표이사는 생산기능직 인력이 수시로 바뀌는 상황을 전혀 문제라고 생각하지 않는다.

H사의 생산기능직은 고졸이 대부분이다. 가끔 전문대 출신이 입사하는 경우가 있으나 오래 버티지 못하고 퇴사해 고졸이 주축이다. 평균연령은 50대 중반으로 높은 편이다. 평균근속은 공식적 자료는 아니지만, 장기근속자가 적지 않아 10년은 넘을 것으로 추정한다. 거주지 인근의 제한된 노동시장에서 임금 등 노동조건이 대체로 유사한 상황이라 이직의 필요성을 느끼지 못하는 노동자들이 많다.

생산기능직은 별도의 승진체계가 존재하지 않는다. 팀장의 경우에도 공식적인 직함은 아니며, 기술이사가 회의 등으로 자리를 비울 때 그 역할을 대신하다 보니 농담처럼 부르던 것이 비공식적으로 굳어진 것이다. 공식적 교육훈련제도는 존재하지 않고, 신규 입사자가 있거나 필요할 경우 선임자가 OJT를 하는 형태로 교육이 이루어진다. 요구하는 자격증은 없고 경력도 필요하지 않다.

H사의 숙련은 주로 경험을 통해 형성된다. 여기에서 숙련이란 기술이사의 표현처럼 다양한 아이템을 생산하는 과정에서 각각의 특성을 숙지하는 수준을 의미하는 것이다. 물론 아이템별 특성을 숙지하지 못했더라도 업무수행에 큰 지장을 주지는 않는다. 따라서 숙련은 생산성이나 경쟁력과는 거리가 있다. 숙련자가 되기까지 오랜 기간이 소요되지는 않는다. 다양한 제품을 생산하고 있음에도 불구하고, 금형 교체 등에서도 특별한 숙련이 요구되지는 않아 H사의 생산기능직은 단순작업에 주로 종사한다.[83]

---

83) 차체를 프레스 공정으로 생산하는 완성차업체나 대형 프레스 공정을 가지고 있는 1차 협력업체에 비해 2차 이하 협력업체의 프레스 공정에서는 금형 교체시간이 생산성을 좌우하지 않는다. 상대적으로 금형 교체시간이 짧기도 하지만, 시간이 다소 지체된다 하더라도 2차 이하 협력업체 규모에서는 생산라인 자체가 매우 짧아 작업속도 조절을 통해 물량에 충분히 대응할 수 있다.

"아이템별로 뭐가 다른지 아는 거? 뭐 그 정도… (중략) 오래 같이 다닌 사람들? 그런 끈끈한 관계? 아무래도 그것 때문에 문제없이 돌아가는 게 제일…." (H사, 기술이사)

장기근속자는 적지 않지만 이들이 고숙련자라고 보기는 어렵다. 고숙련자가 될 만한 고숙련의 직무를 거의 경험하지 못하기 때문이다. 즉 차별적 숙련이 존재하지 않는 것이 H사의 실정이다. 그럼에도 불구하고 생산 부문이 큰 문제 없이 운영되는 이유는 무엇일까? H사의 기술이사는 무엇보다도 직원들 간의 끈끈한 관계를 가장 중요하게 꼽는다. 인적경쟁력 측면에서 보자면, 조직을 우선시하고 대인관계가 원만한 직원들로 구성되어 있다는 것이다. 이는 다른 한편으로는 회사 운영과 관련해 가족경영에 대한 불만이 있으나 직원들은 목소리를 내지 않고, 그저 주어진 일을 수행하면서 사적인 친목을 도모하고 있는 상황이라고 볼 수 있다. 이러한 추정이 가능한 이유는 기술이사조차 회사 운영과 관련해서는 대표이사의 역할이라고 명확히 선을 긋고 본인은 생산 부문에만 관여하기 때문이다.

제5절 소 결

인적경쟁력이 미래 사회에서 무엇보다 중요한 경쟁력이라는 데에는 이견이 없다. 하지만 그것이 구체적으로 어떠한 산업에서 누구의 인적경쟁력을 지칭하는지는 여전히 미지수이다. 일반적으로는 이른바 첨단산업에서 고숙련, 고급인력의 인적경쟁력이 중요하다고 판단하는 것으로 보인다. 이렇게 보면 자동차산업은 인적경쟁력의 대상이 아니거나, 엔지니어 등 고급인력에만 인적경쟁력이 요구될 뿐 생산기능직의 인적경쟁력은 별로 중요하지 않은 것으로 짐작된다.

자동차산업에서 원하청 관계의 하층에 위치하는 2차 이하 협력업체는 자동화·기계화로 대표되는 기술력이 생산기능인력의 대리물로 기능한다는 주장에 지지가 모아진다. 그렇다면 기술력만으로 자동차산업이 현

재까지 유지되고, 세계 시장에서 두각을 나타낸 것인가? 이러한 주장은 어딘지 모르게 부족함이 있어 보인다.

이 부족함은 인적경쟁력을 숙련 개념이 아니라 제품 아키텍처의 특징을 기반으로 하고, 시스템 차원에서 접근할 수 있는 조직 역량 개념을 활용함으로써 어느 정도 채워질 수 있다. 2차 이하 협력업체는 일반적으로 완성차업체의 자동차 설계에서 제공된 사양 그리고 1차 협력업체의 물량 요구에 맞춰 단순 생산기지 역할을 수행한다. 2차 이하 협력업체에서 생산하는 부품은 통합형 아키텍처로 자체적인 연구개발 여지는 거의 없다. 1차 협력업체도 완성차업체의 설계에 참여하지만 협업이라고 보기는 어려운 폐쇄적 유형에 속한다. 이러한 제품 아키텍처의 특성은 완성차업체를 정점으로 한 종속적 원하청 관계를 용이하게 하고, 부품업체들의 자체적인 연구개발과 수익 창출을 제한한다.

제품 아키텍처의 특성을 바탕으로 2차 이하 협력업체의 조직 역량은 인적경쟁력을 경시하는 양상으로 귀결된다. 기업 외부 요인인 종속적 원하청 관계는 단가인하 요구 등으로 영업이익을 제한해 인적경쟁력에 대한 투자나 고용을 어렵게 한다. 특히 생산기능직의 임금은 시급제로서 대개 최저임금에 맞춰져 있어 인적경쟁력을 요구하는 것은 난센스에 가깝다. 기업 내부 요인은 단조롭지만 유연하게 운영되는 조직구조와 가족같이 끈끈한 관계를 보이는 조직문화로 인적경쟁력을 강화할 수 있는 요건을 갖추었다. 그러나 생산공정은 단순하고 자동화되어 있으며, 작업조직은 다직무를 요구하지만 직무 단위가 매우 작아 이것이 인적경쟁력 요인이 되지는 못한다. 행위자 요인으로 2차 이하 협력업체에서는 경영자의 권한이 매우 막강해 그의 판단과 의사결정이 인적경쟁력을 좌지우지한다. 또 소수의 핵심인력들이 중요한 역할을 책임지고 있어 다수의 조직구성원들은 인적경쟁력과는 거리가 있는 직무에 종사할 뿐이다.

제품 아키텍처와 조직 역량 차원의 제약에도 불구하고 2차 이하 협력업체 인적경쟁력의 핵심은 책임감이라고 할 수 있다. 사실 책임감은 숙련 논의의 성실성이나 육체적 강건성처럼 인적경쟁력으로 받아들여지지 않았다. 그러나 책임감은 노동시간을 줄이고 효율적으로 일하는 데 필수적인 요소일 뿐 아니라, 노동이 단지 대가를 획득하기 위한 고통스러운 것

이 아닐 수 있는 중요한 근거가 된다.

2차 이하 협력업체 노동자들의 책임감은 관리자 등의 외력에 의한 것이 아니라 그들 자신의 내적 발현이라는 점에 주목해야 한다. 왜 이들은 스스로 책임감을 가지게 되었는가? 이에 대한 정답을 밝히기는 어렵지만, 생산기능직 노동자들의 '그냥 일이니까'라는 답변에서 단초를 찾을 수 있다. 노동의 가치가 점차 약해지고 임금 획득을 위한 수단에 불과한 현실에서 이들은 그저 일이기 때문에 끝까지 해내야 된다고 생각한다. 일하는 순간 노동의 가치는 임금의 교환가치가 아니라 그 자체로서 가치를 지니고 있는 것이다. 따라서 생산기능직 노동자들의 책임감은 직무와 관련된 특정한 기능이 아니라 종합적 묶음(bundle)으로서 인적경쟁력이라고 할 수 있다.

문제는 이 책임감이 2차 이하 협력업체의 생산성과 수익성을 높이는데 기여하는 인적경쟁력은 아니라는 점이다. 그저 생산계획에 따라 물량을 소화하는 과정에서 문제를 발생시키지 않는 차원의 인적경쟁력에 국한된다. 게다가 책임감은 산업구조의 급격한 변화에도 불구하고 산업화 시기 요구되던 인적경쟁력을 넘어서지 못하는 것이다. 결론적으로, 책임감이라는 인적경쟁력은 기술력이 경쟁력의 대리지표가 되고, 인적경쟁력은 배제되어도 무방한 2차 이하 협력업체의 실상을 그대로 보여준다.

2차 이하 협력업체 생산기능직 노동자들의 인적경쟁력은 이렇듯 소극적으로 문제를 발생시키지 않는 것에 그친다. 앞에서 살펴본 G사와 H사의 공통점과 차이점을 통해 책임감을 넘어서 여타의 인적경쟁력을 발현시키기 위한 대안은 무엇이 있을지 찾아보고자 한다.

G사와 H사는 전형적인 중소 부품업체들로서 많은 공통점을 가지고 있다. 외형적으로 생산제품이나 공정 등이 유사하고, 규모도 비슷할 뿐 아니라, 가족 경영의 형태도 다르지 않다. 또 통합형 제품 아키텍처로 연구개발 여지가 제약되고, 이는 종속적 원하청 관계로 이어져 지속적인 단가 인하 요구를 받음으로써 수익 실현이 쉽지 않은 상황에 처해 있다. 자동화 설비와 오랜 업력을 핵심 경쟁력으로 하면서 단조로운 조직을 유연하게 운영하는 특징을 가지고 있다. 가족같이 끈끈한 조직문화를 바탕으로 구성원들이 협업한다는 점도 중요한 공통점이라고 할 수 있다.

하지만 G사가 매출액이나 영업이익이 크고, H사는 쇠락해 가는 근본적인 원인은 차이점에서 찾을 수 있다. G사의 대표이사는 관리부장과 생산부장에게 권한을 위임하고 본인은 외부의 원청업체 관리나 자금 조달 등에 집중하는 반면, H사 대표이사는 회사 장악력을 높이고자 권한을 전유하고 있다. G사는 지속적인 연구개발로 금형을 직접 설계함으로써 대여도 방식에서 승인도 방식으로 전환해 영업이익을 높였으나, H사는 연구개발이 불가능한 것으로 보고 대여도를 통한 위탁생산 역할에 머물고 있다. 게다가 G사는 복리후생으로 이익을 공유하고 임금수준도 약간 높지만, H사는 누가 해도 차이가 없다고 생각하고 노동자들 처우 개선에 무관심하다.

G사와 H사는 공통적으로 인적경쟁력을 저해할 수밖에 없는 상황에 처해 있다. 특히 종속적 원하청 관계로 적정 이윤의 실현이 어렵기 때문에 인적경쟁력에 대한 투자는 사치에 가깝다. 이는 구조적인 문제로서 자동차산업 전체의 가치사슬구조 변화가 요구된다. 가치사슬구조의 변화는 최종 생산자인 완성차업체의 인식도 달라져야 하지만, 하청업체 경영자들의 인식 개선도 무엇보다 중요하다.

적지 않은 2차 이하 협력업체의 경영자들은 겉으로는 단가인하 요구 등 종속적 원하청 관계의 문제를 지적하지만, 실제로 그러한 상황이 크게

〈표 5-3〉 G사와 H사의 공통점과 차이점

	G사	H사
공통점	● 통합형 제품 아키텍처로 연구개발 여지가 제약 ● 종속적 원하청 관계로 지속적 단가인하 요구 ● 자동화 설비와 오랜 업력이 핵심 경쟁력 ● 단조로운 조직구조와 유연한 조직운영 ● 가족같이 끈끈한 조직문화를 바탕으로 한 협업	
차이점	● 권한을 위임하는 대표이사 ● 연구개발을 통한 승인도 실현 ● 복리후생을 통한 이익 공유	● 권한을 전유하는 대표이사 ● 연구개발에 무관심한 대여도 방식 ● 노동자들 처우 개선에 무관심

자료 : 저자 작성.

나쁘지는 않다고 생각하는 경우가 적지 않다. 왜냐하면 일정한 물량만 확보되면 최저임금으로 노동자들을 고용해 자신은 상당한 이익을 취할 수 있기 때문이다. 그리고 노동자들에 대한 처우 문제는 원청업체의 단가인하 요구 때문이라고 책임을 떠넘길 수 있다. 이 경영자들이 수평적 원하청 관계로 개선된다고 해서 연구개발이나 노동자들의 인적경쟁력 향상에 투자할 가능성은 거의 없다.

따라서 2차 이하 협력업체를 넘어서 자동차부품산업 전반의 인적경쟁력 강화는 종속적 원하청 관계 개선이 시작이지만, 경영자들의 인식 전환도 반드시 병행되어야 한다. 결국 회사가 경영자 자신의 소유물이 아니고, 개인의 판단으로 모든 것을 결정하지 못하게 하는 제도적 장치가 마련되는 것이 매우 중요하다. 자동차산업의 인적경쟁력 강화는 이처럼 종속적 원하청 관계를 개선하고, 중소기업의 가족 경영과 소유 관행을 바꾸는 것부터 추진되어야 한다.

제 6 장
정밀화학산업 대기업 생산기능직의 인적경쟁력

제1절 도 입

1. 문제제기 및 연구목적

제6장에서는 정밀화학산업 대기업 생산기능직 인력활용 현황에 대한 검토를 통해서 그동안 간과되고 있었던 생산현장에 존재하는 생산기능직 노동자들의 경험과 숙련의 의미를 살펴보고자 한다.

정밀화학산업은 그동안 산업 및 노동연구에서 주목받지 못했던 업종이다. 그렇지만 석유화학산업의 하위범주로서 정밀화학업종의 업체들은 제품경쟁력을 확보하여 국내외 시장을 두고서 사업을 하고 있다. 엔지니어들은 해당 업종에서 기술개발을 위해 노력하고 있으며, 엔지니어들이 연구개발을 통해서 개발한 상품들을 생산현장에서 생산기능직 노동자들이 제품을 구현하는 역할을 하고 있다(산업자원부, 2007; 화학산업인적자원개발위원회, 2017).

특히 제품생산과정에서 사소한 환경의 변화에도 제품의 질(quality)이 좌우되는 대부분 정밀화학제품의 특성상 엔지니어들의 기술개발 성과를 어떻게 생산현장에서 이상적인 제품으로 그대로 재현(representation)해 낼 것인가가 중요하다. 이는 정밀화학산업의 제품들이 주로 고체상태

의 원료를 액화한 후 재가공을 거쳐서 다시 고체상태의 제품을 생산하는 특성이 있으므로 현장 생산기능직 노동자들의 오랜 경험과 숙련은 연구개발투자 못지않게 중요한 역할을 하고 있다. 물론 아주 고가의 최첨단설비를 갖춘다면 현장 생산기능직 노동자들의 숙련이 중요하지 않을 수 있겠지만, 한국의 시장규모가 작은 상황에서 이와 같은 설비투자가 당장은 현실적으로 불가능할 수 있다. 아울러 최첨단 설비를 갖춘다고 하더라도, 이를 생산현장에서 다양한 환경요인들의 변화를 반영하면서 운영할 수 있는 역량 있는 생산기능직들이 존재할 때 다시 경쟁력 있는 상품들을 생산할 수 있다.

이러한 점에 착목하여 제6장에서는 정밀화학산업 생산기능직 노동자들이 현장에서 담당하고 있는 업무의 내용과 경험, 현장 기술에 주목하고 생산현장에서 간과되고 있었던 숙련의 의미를 재규정하는 시도를 하고자 한다. 이와 같은 현장 생산기능직들의 숙련에 대한 재규정 시도는 실제 현실을 과장(over-estimation)할 가능성과 축소(under-estimation)할 가능성을 모두 내재하고 있다. 과장과 축소 사이에 균형점을 찾는 것이 한 번의 시도로는 가능하지 않을 것이다. 하지만 지금까지 한국에서 정밀화학산업 생산기능직 노동자들의 숙련에 대한 무평가(de-estimation)는 생산기능직 노동자들을 통한 정밀화학산업 경쟁력 향상방안에 대한 논의 자체를 봉쇄해 왔다고 할 수 있다.

그 결과, 최근에 나온 일련의 정밀화학산업 인적경쟁력 향상방안에 대한 논의들은 산업 전반에 대한 검토 속에서 인력확보 과정에서 나타나고 있는 문제점들을 적절하게 지적하고 있다는 점에서 의미가 있으나, 실제 현장에서 일하고 있는 생산기능직 노동자들의 구체적인 실상에 대한 검토를 간과한 채 전개되고 있다는 점에서 아쉬운 점들도 있다(신홍순, 2017; 권우현 외, 2018; 박철성 외, 2018; 한국정밀화학산업진흥회, 2019; 화학산업인적자원개발위원회, 2020). 실제 정밀화학산업 생산현장에서 생산기능직들이 일하고 있는 현실에서 이들을 배제한 정밀화학산업 경쟁력 강화방안은 한 부문이 누락된 절반의 노력에 그칠 수밖에 없다. 이러한 점에서 제6장에서는 정밀화학산업 생산기능직의 경쟁력을 축적된 숙련기술을 통해서 확인하고, 향후 이를 통해 정밀화학산업의 기업경쟁력과 제품경

쟁력 향상뿐 아니라 생산기능직의 역할에 대한 재인식을 통해서 신규고용 및 직업훈련의 강화를 통한 정밀화학산업의 생산기능직 인적경쟁력 강화방안 모색으로 이어지는 단초를 살펴보고자 한다.

2. 연구방법 및 연구대상 선정

그동안 드러나지 않았던 정밀화학산업의 생산기능직 숙련 및 인적경쟁력을 '재현'하기 위해서는 기존에 개발된 인력역량의 측정을 위한 문항을 통한 설문조사와 같은 양적인 방법보다는 실제 생산기능직들이 자신들의 숙련과 인적경쟁력을 어떻게 생각하고, 또한 표현하고 있는가를 확인하는 것이 중요할 수 있다. 따라서 제6장에서는 정밀화학산업 생산기능직 노동자들과의 (현장방문) 인터뷰를 기본적인 연구방법으로 채택하였다. 이를 통해 생산기능직 노동자들 스스로가 그동안 사업장에서 근무하면서 경험하고 학습한 숙련에 대해서 어떻게 생각하고 있는지, 사무직이나 엔지니어들과의 관계 속에서 다시 정밀화학산업 생산기능직의 역할과 의미를 재해석하면서 궁극적으로 경쟁력 요인들을 찾아내고자 하였다.

본 연구는 제조업종의 대기업 생산기능직들의 경우 노조조직화율이 높은 특성을 고려하여 노동조합을 통해서 사례조사 대상 사업장들에 연락하였다. 일반적으로 한국 제조업체의 생산기능직 노동자들은 엔지니어나 사무직과 달리 사업장 내에서 노동조합을 결성해서 활동하는 경우가 많기 때문이다. 화학산업 업체의 노동조합들이 속해 있는 한국노총 산하 전국화학노동조합연맹과 민주노총 산하 전국민주화학섬유노동조합연맹 가맹 사업장 중에서 정밀화학산업에 해당되는 사업장들을 소개받아서 연구목적과 취지, 주요 질문내용들을 사전에 공유한 후 동의를 얻어서 방문조사를 진행하였다.

정밀화학산업 생산기능직 사례연구를 위한 면접조사는 앞서 설명한 바와 같이 노동조합 임원들을 대상으로 진행하였다. 노조 임원들을 면접대상으로 선정한 이유는, 대체로 노동조합 임원들은 조합활동을 하는 과정에서 생산현장에서 자신이 하는 업무 이외에 조합원들의 업무에 대해서도 전반적으로 파악하고 있는 경우들이 대부분이기 때문이다. 즉, 노조

임원으로 활동하는 과정, 또는 노조 선거를 하는 과정에서 사업장 내 거의 모든 생산공정의 조합원들과 소통을 하고 있기 때문에 생산현장 전반에 대해 평조합원들보다 이해의 정도가 높은 편이다. 따라서 사업장 내 생산기능직 노동자들의 업무특성 및 작업조직, 노동과정 등에 대해서 전반적으로 파악하는 데 있어서 노동조합 임원과의 인터뷰가 이번 연구취지에 적합하다고 판단했다. 아울러 노동조합 임원들은 단체협상, 노사협의회 등에 참여하여 조합원들의 요구사항을 전달하는 것 이외에도 회사의 경영설명회 등에 주도적으로 참여하여 회사의 전반적인 현황 – 기본적인 경영상황, 회사의 경영전략 및 인력채용, 인사노무관리 현황, 나아가 동종업계에 대한 정보 등 – 에 대해서도 어느 정도 파악하고 있다. 이러한 점에서 사업장 내 생산기능직 노동자들을 둘러싸고 있는 제반 근무환경을 파악하고, 이를 바탕으로 생산기능직의 숙련과 경쟁력을 이해하여 연구목적을 달성하기 위해서는 각 회사 노조 임원과의 인터뷰가 가장 적합하다고 판단하였다.

연구방법과 연구대상을 선정한 후 실제 사례조사 대상 사업장을 방문하여 회사 및 해당 업종의 기본적인 특성, 회사의 인사관리/근무조건과 노사관계, 생산방식(분업구조) 특성 및 인력운영의 특징, 자동화정도, 생산직 인적경쟁력 확보 및 숙련형성 방안에 대한 회사의 견해 등의 내용을 확인하고자 한다. 이러한 맥락하에서 생산기능직 노동자들의 숙련이 어떻게 형성되고, 또한 생산과정에서 어떻게 노동자와 회사 모두에게 긍정적인 영향을 발휘하고 있는가를 파악하고자 하였다. 한편 지난 20여 년 동안 생산공정의 자동화가 생산기능직 고용에 미치는 영향에 대한 사회적 논의가 많다. 정밀화학산업에서도 자동화가 생산기능직의 숙련에 영향을 미칠 수 있기 때문에 이에 대한 생산기능직들의 의견도 살펴보고자 한다. 이와 같은 사례분석을 통해서 정밀화학산업 생산기능직 인적경쟁력 강화를 통해서 정밀화학산업의 경쟁력을 확보하고, 장기적으로 정밀화학산업 분야의 고용 증가 및 노동조건 향상방안을 모색하고자 한다.

이를 위해서 연구팀에서는 정밀화학산업의 생산기능직 노동자들의 인적경쟁력을 둘러싼 주요한 면접조사 질문 리스트를 중심으로 인터뷰 협조요청서를 사전에 준비하였으며, 이를 방문일정을 협의하면서 사전에

노조 임원들과 공유하였다. 주요한 내용은 정밀화학산업에서 회사의 경쟁력 강화를 위한 인적자원에 대한 투자와 관리 현황, 생산기능직 노동자들의 역할과 업무능력 향상 방안, 그리고 노사관계 차원에서 회사와 노동자들의 성장방안에 대한 논의 정도 등이며, 연구팀에서 제시한 연구주제와 주요 질문내용은 아래와 같다.

□ 연구주제

○ 화학산업 업체들이 처한 다양한 환경과 조건에 대한 이해
○ 기업들이 어떠한 방식으로 경쟁력 증진을 위해 노력을 했으며, 최근 어떠한 성공과 실패가 있었는지 이해(설비투자 및 연구개발과 함께 설비의 운영 및 생산에서의 조화를 도모하려는 시도 등)
○ 경쟁력 강화방안의 일환으로 인력 운영방식의 변화나 인적자원에 대한 투자 등이 있었는지 파악
○ 인적자원 투자는 주로 어떠한 직종들을 중심으로 되었고 또 구체적으로 어떠한 방식으로 성과를 거두었는지 파악
○ 생산기능직의 경우 그러한 시도에 포함되었는지, 되었다면 어떠한 변화들을 주로 모색해 간 것인지 파악
○ 향후 기업의 경쟁력 및 개인의 숙련증진 병행방안, 일자리의 양과 질을 향상시킬 수 있을지 사업장 차원에서 진단하고 필요한 지원정책 및 방안 모색
○ 회사의 경쟁력 강화방안에 대한 노사관계 차원에서의 접근

□ 주요 질문사항들

○ 회사의 주요 경영관련 사항
- 최근 회사의 경영 현황 및 성장전략
- 인적경쟁력 강화라는 맥락에서 회사의 연구기술직, 사무직 및 생산직 현황
- 회사의 인사노무관리 정책, 인사노무관리 현황
○ 기업의 경쟁력 및 인적 역량 강화전략

- 기술직의 역량 강화를 위한 회사 정책 및 지원 : 승진체계, 보상, 교육훈련 등
- 생산기능직의 역량 강화를 위한 회사 정책 및 지원 : 승진체계, 보상, 교육훈련 등

○ 생산기능직
- 생산기능직의 전반적인 근무조건 : 근무형태, 노동시간, 임금 및 복지수준 등
- 생산기능직의 현장 업무 주 내용 : 공정별 노동자들의 작업 프로세스, 일상적인 과업 정도 및 처리속도
- 생산기능직 업무와 사무직, 기술직(엔지니어) 업무의 상호 연관성, 협업의 필요성

○ 생산기능직의 숙련 관련 사항
- 입사 이전 업무관련 교육(관련 학교/학원 등)
- 입사 후 업무관련 교육(OJT 포함) 내용 및 기간
- 직무교육에 대한 만족/불만 및 그 이유
- 숙련소요 기간(평균적), 현장학습의 중요성에 대한 의견
- 직무교육의 절실성 : 회사 내에서만 필요한 것인가? 아니면 관련 업종 차원에서 필요
- 생산기능직 숙련에 대한 관리, 보상
- 생산직의 기술직 전환 가능성과 필요성
- (인적) 경쟁력 향상의 주관적 인식
- 개인의 경쟁력 향상과 회사의 경쟁력 증진과의 연계성(그에 대한 인식)

○ 노사 간 경쟁력 및 숙련 논의 정도
- 노사 간 기업의 중장기 전략에 대한 논의 정도
- 노조의 이런 의제에 대한 필요성 인식 정도
- 생산기능직 숙련 및 경쟁력 강화방안에 대한 노조의 견해

이와 같은 문제의식과 연구목적에 따라 사전에 준비된 질문문항들을 바탕으로 정밀화학산업의 대기업들을 방문하여 사례조사를 진행하였다. 사례정리의 앞 부분에서는 각 회사 생산기능직의 특성을 파악하기 위해

서 회사의 특성 및 노사관계를 간략하게 살펴보았고, 이어서 생산기능직(현장직)들의 근무환경 및 업무의 숙련 필요성, 숙련형성과정, 그리고 생산기능직들의 기술 수준이 제품생산과정에 미치는 영향과 회사의 지원 정도 등을 중심으로 사례조사를 진행하였다.

제2절 I사 사례

1. 회사개요

I사는 1941년 서울에서 '궁본약방'으로 시작했는데, 해방 이후인 1946년 I사 약국으로 상호를 변경했으며, 1956년부터는 I사 제약으로 사명을 변경해 본격적인 제약업체로 성장하기 시작했다. 1998년 천안공장을 완공했으며, 2011년 경기도 동백지구에 효종연구소를 완공해서 종합연구소를 운영하고 있다. I사는 2020년 기준으로 회사의 매출이 약 1조 3,030억 원이며, 영업이익은 1,239억 원, 순이익은 904억 원으로 매출액 대비 영업이익이 10% 수준의 양호한 회사로 국내 제약업계 4~5위권 업체이다.[84)]

I사의 제품 구성은 의사의 처방전이 있어야만 구입할 수 있는 전문의약품 매출이 90% 이상이며, 나머지 10%는 일반의약품이다. 주로 순환기계 및 성인병 관리에 필요한 약(당, 고지혈증, 혈압)을 취급하고 있으며, 주요 매출은 전문의약품인 자누비아 11.29%, 프리베나 5.66%, 케이캡 5.52%, 아토젯 5.23%로 4개의 전문의약품이 각 500억~1,000억 원의 매출을 기록하고 있으며, 나머지 의약품이 72.3%의 매출을 차지하고 있다. 현재 판매 중

84) 국내 제약시장에서 외국계 제약회사 비중은 30% 정도이며, 나머지 70%를 두고서 국내 제약회사들이 서로 치열하게 경쟁하고 있다. 제약산업에서 5위권 업체까지는 매출이 1조 원 이상으로 매출이 비슷한 수준이다. 2020년 기준으로 매출액 1위 유한양행, 2위 녹십자, 3위 한미약품이며, 4, 5위를 두고 I사와 대웅제약이 경쟁을 하고 있다.

인 악품은 약 200여 종류가 있으며, 제약사 중에서 다품목으로는 1위라고 한다. 이는 "누군가 1명이라도 우리 회사 약을 먹는다면 계속 생산"하겠다는 창업주의 소신이 영향을 미치고 있기 때문이며, 그 결과 생산원가에도 미치지 못하는 약들도 생산 및 판매를 하고 있기도 하다(대신 정부의 생산보조를 받고 있다고 한다).

현재 I사의 전체 직원 수는 2,300여 명인데, 생산공정에 약 700명, 연구소 300명, 본사 사무직 약 300명, 그리고 전국적으로 영업사원 약 1,000명으로 구성되어 있다. 회사 내 직군별 인원 현황에서 알 수 있듯이 제약산업은 특히 영업 및 마케팅이 중요하다고 한다. 제약회사 영업의 주요 타깃은 병원, 의원, 약국인데, 이에 따라서 영업팀을 구분해서 영업관리를 하고 있다. 특히 성능에서 차이가 없는 복제약(generic)을 생산하고 있는 업체들이 매우 많기 때문에 적극적인 영업/마케팅이 제약회사의 성패를 좌우한다고 할 수 있다. 수십 개 제약회사에서 동일한 성분과 성능의 약으로 경쟁하고 있기 때문에, 리베이트와 같은 비공식적인 관행들이 오랫동안 지속되고 있다. 과거에는 영업 마케팅의 비중이 절대적이었으나, 20년 전 의약분업이 시작되면서 마케팅의 중요성이 과거보다는 상대적으로 다소 낮아졌다고 할 수 있다. 그렇지만 여전히 자금력 있는 회사들이 약사나 의사에게 리베이트/로비 영업을 하는 등, 여전히 제약회사에서 영업역량은 중요하며, 그러므로 I사에서도 직원 중에서 영업사원이 가장 많은 수를 차지하고 있다.

그리고 제약산업의 특징으로 제약기업들의 연구개발에 대한 낮은 투자를 지적할 수 있다. 국내 제약회사들이 자체적으로 개발한 국내 오리지널(original) 특허제품은 10개 겨우 넘는 상황이며, 수출도 그렇게 많지 않은 편이다. 이는 제약산업의 특성상 신약 개발을 위해서는 개발 과정에 많은 시간과 비용이 드는 것뿐 아니라 개발 이후 여러 차례의 임상시험을 거쳐야 하기 때문에 일반적으로 조 단위로 투자비가 필요하다고 한다. 제약 선진국인 독일, 벨기에, 스위스, 미국 등의 글로벌 제약사들은 매출액이 연간 100조 원대여서, 이러한 회사들은 2조~3조 원의 신약 투자재원 조달이 가능하다고 할 수 있다. 그런데 국내 선두권 제약업체들의 연간 매출액이 1조 원을 간신히 넘는 국내 제약시장 규모에서는 대규모 신약개

발 투자를 많이 하는 것은 현실적으로 불가능하다. 특히 글로벌 신뢰를 확보하지 못한 상태에서 신약개발을 하더라도 투자수익을 회수하는 것이 불투명하기 때문에 쉽사리 대규모 신약개발 투자를 하기도 어렵다. I사의 경우 현재 연간 1,000억 원 정도의 연구비를 투입하는데, 이 정도 연구개발비 투자는 업계에서는 상위권이라고 한다. 국내에서 신약을 개발하더라도 수요처가 주로 국내시장이라, 1조 원을 투자해서 만들었는데 국내시장 1,000억 원이면 마이너스라고 할 수 있기에 연구개발에 적극적으로 나서기가 어려울 수밖에 없다. 국내 제약사들은 연구개발을 통해서 신약을 개발하더라도 주로 2차 임상까지 완료한 상태에서 외국계 제약회사에 기술수출을 해서 연구개발비를 다시 확보하는 방식이라고 한다.

제약회사의 일반적인 특성, 특히 아픈 사람들이 복용하는 약을 생산한다는 점에서 회사에서는 제품의 품질과 안전, 그리고 신뢰도를 매우 중요하게 생각하고 있으며, 이는 다시 생산기능직 노동자들의 근무특성과 숙련에 영향을 미치고 있기도 하다.

2. 노사관계 및 근로조건

I사에 대한 개략적인 이해를 바탕으로 I사에서 일하고 있는 생산기능직들의 노동조건을 파악하기 위해서 우선 노사관계 및 제반 근로조건을 살펴보도록 하자.

가. 노동조합 및 노사관계

I사에서는 1976년에 노조가 설립되었으며, 조합가입 대상은 단협상 대리 이하로 규정하고 있지만 주로 생산기능직들을 중심으로 노조에 가입하고 있다. 현재 노조 조직률은 공장 생산기능직의 약 50%, 전체 회사 직원수 대비로는 약 15% 수준으로 320명 정도가 현재 노조 조합원이다. 아울러 조합원 평균연령은 35세로 매우 젊은 편이다. 최근에는 영업사원 및 연구부서의 젊은 직원 중에서 노조 조합원들이 증가하면서 평균연령이 낮아진 측면도 있다.

젊은 조합원이 많아진 계기가 된 것은 3년 전인 2018년 회사에서 추진한 전 사원 연봉제 시행이었다. 노조에서는 이를 강하게 반대하였다. 그러자 회사에서는 노조 조합원이 아닌 직원들만을 대상으로 연봉제를 시행하도록 사규를 변경하였다. 이에 따라 노조 조합원이 아닌 4년제 대졸자들이 연봉제 적용되상이 되자, 노조가입 자격을 보유한 4년제 대졸 사원, 즉 대리 이하 대졸 사원들이 노조 조합원으로 대거 가입했다. 그러자 사측은 대졸자들의 연봉제 도입마저도 철회한 적이 있다. 이후 영업사원 및 연구부서 조합원들 중에서 80%는 다시 노조를 탈퇴했지만(대리에서 승진하면서 자연스럽게 조합원 대상이 아닌 경우도 있음) 20%는 여전히 노조 조합원으로 남아 있는데, 이들로 인해 평균연령이 낮아진 것이다. 노동조합에서는 노조의 힘을 인식한 조합원들만 남아 있는 것으로 파악하고 있다.

아울러 젊은 대졸 사무연구직 조합원들에게 노조 가입한 이후 계속 남아 있는 이유를 물어보면, 최근에는 회사의 눈치를 적게 보면서 진급하지 않고 조합원 신분으로 회사에 평생 다니고 싶다는 이유를 말하기도 한다. 즉, 승진할수록 업무 스트레스는 커지고 있으나 조합원들은 호봉제 적용으로 인해 장기근무를 할수록 임금이 상승하면서, 직급과 상관없이 생산직과 비생산직 간에 근무연수에 따른 임금차이가 크지 않은 편이다. 물론 대졸 사원들의 경우 계속 승진하면 문제가 없겠지만, 한번 비조합원인 상태에서 승진에 뒤처지게 되면 아무런 보호가 없다는 점에서 차라리 승진하지 않고서 계속 노조의 보호를 받는 것이 낫다고 생각하는 이들이 생기고 있다고 한다. 이로 인해 최근에는 조합원 가입대상 범위를 과장까지로 확대해 달라는 사무연구직들의 요청도 많아졌다고 한다.

나. 인사 및 근로조건

회사 내의 직종별 현황 및 인사관리, 근로조건 등을 살펴보도록 하자. 4년제 대졸사원들의 전공을 살펴보면 주로 화학과나 화학공학과 출신이 많으며, 제약회사의 특성으로 약학과나 제약과 졸업생들도 많이 지원하고 있다. 현장 생산기능직은 전문대 화학과 출신이 제일 많으며, 이외에 제약공학과 출신도 있다. 그리고 공장의 생산기계를 관리하기 위해서 기

계과 전공자들도 어느 정도 뽑고 있으며, 이외의 전공자들은 거의 채용을 하지 않고 있다. 아울러 이 회사에서는 화학과 출신들이 생산현장에서 확인자 및 주작업자로 2~3년 정도 근무하다가 관리직으로 전환을 하기도 한다고 한다.

회사 내에서 직급은 일반적인 회사들과 거의 비슷한데 입사를 하면 사원으로 시작해서 주임 – 대리 – 과장 – 차장 – 이사 – 상무 등으로 승진을 하고 있다. I사는 생산직/사무직 구분 없이 직급은 동일하게 적용을 하고 있으며, 생산직도 능력에 따라서는 과장/차장까지 승진해서 관리직으로 전환이 가능하기는 하다고 한다. 그렇지만 최근에는 과장으로 승진하는 경우는 거의 찾아볼 수 없으며 대부분 노조 조합원 자격이 유지되는 대리까지만 승진하고 있다. 과장 승진 이후에는 노조 조합원으로 남아 있을 수가 없다는 점, 특히 임금체계가 호봉제에서 연봉제로 바뀐다는 점도 영향을 미쳤을 것으로 짐작된다.

임금체계를 살펴보면 대리까지는 호봉제를 적용하고 있으며, 과장 이상부터는 연봉제이다. 생산직은 사실상 대리까지만 승진하기에 모두가 호봉제의 적용을 받고 있다. 회사에서는 대리 이하 전 사원들을 대상으로 연봉제를 하자고 제안을 하고 있지만, 노조에서는 연봉제를 운영하게 되면 회사의 생산기능직 평가체계의 객관성을 믿을 수 없다는 이유로 연봉제 도입을 반대하고 있다. 현재 상황에서 연봉제는 노조도 수용할 수 있는 객관적이고 합리적인 기준이 마련된다면 그 이후에 연봉제에 대한 검토가 가능할 것으로 보인다.

최근 I사 직원들의 이직률은 영업사원들을 제외하면 대체로 낮은 편으로, 80%는 특별한 사유 없으면 정년퇴직까지 근무하고 있다. 회사에서도 장기근속을 권장하고 인정하는 분위기인데, 생산기능직은 호봉제 및 노동조합의 방어로 대체로 장기근속을 하는 편이라고 한다.

직원들에 대한 평가는 팀별로 팀장이 평가를 하고 있었다. 이러한 점에서 고용보장은 어느 정도 보장받고 있는 상태라고 할 수 있을 것이다. 인사고과 평가는 전 직원을 A, B, C 세 등급으로 나누어서 상위 10%는 A를 주고, 80%는 B, 하위 10%는 C로 평가해서 등급에 따라서 호봉승급 개수가 매년 달라지는 방식으로 평가를 하고 있다. 즉 A를 받은 직원은

3호봉을 승급하고, 그리고 대부분을 차지하는 B를 받은 80%는 2호봉, 하위 10%는 1호봉만 승급이 이루어진다. 그리고 성과급은 회사가 전체적으로 전 사원을 격려하는 형태로 지급하고 있으며, 개인이나 팀별로 성과급을 지급하고 있지는 않았다.

3. 생산방식에 따른 분업구조와 인력운영

가. 공정 및 인력운영

현재 천안공장에서 일하고 있는 700명 중 생산기능직이 약 450명, 생산관리(사무직) 약 250명이다. 생산관리는 QC, QA 등 제품보증이나 검증하는 업무를 하는데, 공장의 생산현장에는 투입되지 않고 실험용 기계를 만드는 일을 담당하고 있다.

생산직의 업무는 생각보다 노동강도가 높은 편이라고 한다. 최근 입사하는 젊은 신규직원들의 경우에는 입사 당일에 예상보다 높은 노동강도에 그만두는 경우가 있다고 할 정도로 노동강도가 높은 편이라고 한다. 그리고 제약업체 생산직에게 가장 중요한 직업의 덕목은 '위생'이며, 실제로 생산업무의 30% 정도가 청소일이라고 한다. 그래서 입사 직후 한 달 동안은 공장 내부 청소만을 시키는데, 이를 단순히 허드렛일이라고 생각하고 그만두는 신입사원들이 꽤 있다고 한다.[85]

450여 명 생산직 중에서 약 100명은 2인 1조로 작업을 하고, 100명은 1인 작업, 200여 명은 라인작업에서 작업을 하는 방식으로 생산공정에 배치되어 일하고 있다. 제약회사에서 매우 중요한 공정인 마지막 포장공정에는 7~8명이 한 팀을 이루고서 컨베이어가 진행하는 동안 검사하는 방식으로 업무를 하고 있다. 그리고 현장에서는 현장감독자 개념으로 관리기사가 있는데, 주로 대졸 사무관리직이 관리기사를 맡아서 현장을 감독하고 있다.

---

85) 이러한 이유로 노조에서는 생산직으로 스펙이 좋은 사람이 일을 잘하는 것이 아니기에 꾸준하고 성실하게 현장에서 일할 사람을 채용해달라고 본부장에게 요청하고 있다고 한다.

근무형태를 살펴보면 생산직의 80%는 주간 정상근무를 하고 있으며, 20%는 주간 2교대(6시부터 14시, 14시부터 22시)로 근무를 하고 있다. 교대제 근무가 정해진 것이라고는 할 수 없고, 본인이 맡은 기계에서 생산해야 할 제품량이 증가하면 회사 내에서 (제약) 기계의 수가 제한되어 있어서 주야 2교대로 가동시간을 늘려서 생산량을 맞춰야 하기 때문에 자연스럽게 일정 기간 동안은 2교대로 근무를 하기 되는 것이라고 설명하고 있다. 즉, 생산을 담당한 약의 시장수요에 따라서 생산기능직의 근무형태가 가변적이라고 할 수 있다.

그리고 부서배정 방식을 살펴보면, 원래 신규채용을 실에서 인원이 부족할 때 진행하고 있어서, 입사 시 팀 배정은 자신이 원하는 대로 결정할 수가 없고, 입사 당시 어느 부서에서 인력이 필요한가에 따라서 결정된다고 할 수 있다. 이러한 점에서 제약회사의 생산기능직 업무는 부서별로 입사 이전에 충분한 사전교육이 필요한 공정이라고는 평가할 수 없고, 현장에서의 학습이 중요하다고 할 수 있다.

그리고 제약공장의 생산공정은 제품의 제형에 따라서 공정이 달라지는 특성이 있다. I사에서는 제형을 고형제(알약 및 캡슐), 물약, 주사제, 항암제, 바이오제품(최근에 시작한 신사업 영역으로, 균을 키워서 생산한 제품) 등 크게 다섯 가지로 구분하고 있다.

기본적인 제약 생산공정은 원료 – 소분 – 믹스 – 혼합 – 시험 – 포장 – 물류 – 출하의 순서로 진행된다. 원재료(QC 샘플링 검사)를 소분해서 각 생산부서로 보내면, 현장에서 제조기록서(레시피)에 따라 성분을 믹스 및 혼합 작업을 하고, 생산1팀이 정제나 캡슐을 찍어서 반제품을 생산하고 생산2팀에서 제품을 완성한다. 그리고 이후 시험/검사 과정을 거쳐서 포장작업을 해서 물류로 넘기면 약품생산이 완료된다. 아울러 제약산업에서는 제품의 포장도 매우 중요하기 때문에 아웃소싱을 하지 않고 정규직 직원들이 생산공정의 한 부문으로 직접 관리를 하고 있다(포장 이후의 최종 물류만 아웃소싱). 이는 포장에 문제나 불량이 있으면 약 내용물도 문제가 있을 것으로 생각해서 소비자불만이 발생하는 경우가 많기 때문에 회사에서는 다른 정밀화학업체들과 달리 포장공정을 아웃소싱하지 않고 정규직에게 맡기고 있다. 아픈 사람들이 먹는 약이라는 특성상 제품의 하자

는 다른 생산품이나 식품보다 더욱 엄격하다. 그 결과 제약산업에서는 겉과 속이 다 완벽해야 하며 포장을 한 번 확인으로 그치는 것이 아니라 재확인을 해야 하기 때문에 포장 공정에 인력투입이 많기도 하다.

생산팀은 제품의 제형별로 고형제 팀이 약 70~80명, 포장 70~80명, 물약/주사제 약 40명, 바이오 약 50명, 항암제 7~8명이 각각 근무하고 있다. 그리고 간접생산팀이 각 팀별로 QA, QC 업무를 담당하고 있는데 약 60~70명이 근무하고 있다. 물약/주사제 공정은 자동화가 많이 된 편이어서 인원이 적은 편이며(투입부터 출고까지 컨베이어 벨트로 진행), 항암제는 회사 제품에 대한 수요가 적어서 인원이 적은 편이라고 한다.

그리고 팀 간 배치전환은 거의 없으며, 대신 팀 내에서의 배치전환은 활발한 편이라고 설명하고 있다. 각 공정마다 직무가 완전히 다르기 때문에 팀을 바꿔서 일하는 것은 바뀐 부서의 신입사원이 되는 것과 비슷한 수준이라서 배치전환은 거의 발생하지 않는다고 한다. 아울러 이러한 점에서 입사 후 배정받은 부서(팀)에서의 숙련(skill) 수준 향상이 생산기능직들에게 매우 중요하다고 할 수 있다.

나. 현장 직책구조

다음으로 현장의 직책구조를 살펴보면, I사에서는 기본적인 2인 작업을 하고 있는데 확인자 – 주작업자 2인으로 구분하고 있다. 2인 작업에서 업무방식은 파트너[86] 간에 서로의 작업내용을 교차 검사하는 것이다. 즉, 주작업자의 작업을 확인자가 확인해야 한다(최소 단위 2명). 이것이 가능하기 위해서는 주작업자와 확인자는 서로 거의 유사한 수준의 숙련이어야 한다. 따라서 확인자와 작업자의 업무에서 차이는 없으며, 확인자와 주작업자의 업무는 언제든 서로 바뀔 수가 있다. 이러한 점에서 주작업자와 확인자 간의 관계는 업무지시 또는 주업-보조의 관계가 아니라 2인 작업을 하는 것이라고 할 수 있다. 그리고 신입사원들이 들어오면 현장학습 차원에서 주작업자의 보조작업자로서 입사 초기 1~2년 정도 함께 근

86) 회사 내에서 주작업자와 확인자가 함께 하는 2인 작업을 '파트너와 작업한다'고 말하고 있다.

무하면서 업무를 배워가기도 한다. 이렇게 되면 한동안은 주작업자–보조작업자 – 확인자 3인 작업이 진행된다.

그리고 최근 회사에서는 생산직들에게 다기능공화를 요구하고 있다. 이는 한 명의 노동자가 팀 내에서 한 공정만 담당하는게 아니라 모든 공정의 업무를 할 수 있도록 하는 추세이다. 그 결과 맡은 최근에는 담당업무가 정해져 있지는 않고, 정제실, 캡슐실, 과립실 등 각 세부 팀 내에서는 모든 일을 다 할 수 있도록 로테이션을 하고 있다. 즉, 팀 내에서의 배치전환을 통한 다기능화를 지속적으로 추진하고 있다.

그리고 1인 작업을 하는 경우는 기계가 80~90%의 공정을 진행하고, 사람이 생산조건만 일정하게 맞춰서 유지하는 역할 수행하는 경우라고 할 수 있다. 따라서 1인 작업에서는 기계 7~8대에 확인자 1명이 배치되어 일하고 있다.

현장인력의 성별비율은 남자 6 여자 4로 남자가 조금 더 많은 편이다. 과거에는 회사 내 생산기능직에 여성노동자가 많았으나 최근에 남성이 더 많아졌다. 이는 앞서 잠시 언급했듯이 제약회사 생산공정의 업무강도가 높아서 체력적으로 부담이 되기 때문이다. 기계를 이용해서 운반작업 등을 하기는 하지만, 대략 50%는 사람의 힘으로 약 원료를 붓거나 운반해야 할 때가 많다. 제품의 생산규모가 점차 대형화되면서 한 로트(생산단위)가 400~500킬로그램에 육박하고 있다. 이러한 이유로 인해 현장에서는 여성보다는 남성을 선호하게 되어, 적어도 한 팀에서 원료가 노출되는 작업장에서는 여성 비율이 점차 감소하고 있다. 다만 포장팀에서는 여성 비율을 일정하게 유지하고 있다. 이전에 남녀가 파트너로 일할 때, 남자가 거의 주작업자이고 여자는 보조작업자 개념이었는데 지금은 여성들도 직급을 달고서 확인자, 주작업자로서 역할을 하고 있다.

4. 생산직의 인적경쟁력과 숙련

가. 자동화 관련

국내 제약업체들은 생산공정의 자동화율이 상대적으로 낮은 편인데,

이는 약이라는 제품의 특성상 물성이 정형화돼 있지 않기 때문이라고 한다. 공정마다 인력이 필요한데, 기계에 공식을 입력해서 매크로 프로그램대로 기계가 제품을 생산한다고 해서 균일한 약품(제품)이 나오지 않기 때문이라고 한다. 결국 사람이 계속 생산환경의 변화나 분위기에 따라서 직접 기계를 컨트롤해 주지 않으면 예상하지 못한 이상한 형태로 약들이 기계에서 나온다고 한다. 아울러 똑같은 조건에서 작업을 했더라도 원료의 품질수준에 따라서 제품이 달라지는 점도 있다. 따라서 생산기능직 노동자들이 근무경험을 통해 축적한 노하우를 바탕으로 생산과정에서 어떻게 제품의 물성을 관리하느냐에 따라서 회사에서 생산한 제품(약)의 질이 좌우된다고 한다.

그리고 회사에서 시기별 수요에 따라서(예를 들어 겨울철 감기약 등) 생산하는 수많은 제품(약)들의 생산과정을 일일이 표준화하기가 어려우므로 생산공정의 일괄 자동화를 진행하기도 어려운 측면이 있다. 마지막 포장공정은 자동화되어 진행되기는 하지만, 의외로 오류가 많고 자동으로 포장작업을 하더라도 포장된 제품을 사람이 직접 한 번 더 체크해야만 한다. 따라서 제약회사에서 완전한 자동화를 통한 무인 생산은 매우 어려울 것으로 노조에서는 생각하고 있었다.

회사에서는 스마트공장을 추진하면서 대당 50억~100억짜리 자동화 기계를 도입해서 생산라인에 설치해 시범운영을 시도 중인데, 가동 중인 자동화 기계의 성능에 대해 현장에서 생산직들뿐 아니라 현장 관리직들에게서도 부정적인 의견이 많이 나오는 편이라고 한다. 기계가 작동하다가 알람이 뜨면 멈추는데, 이를 사람이 재가동시켜야 하는 일이 반복되고 있었다. 회사에서 '무인가동'을 목적으로 비싼 기계를 구입하는 설비투자를 했는데 무인으로 가동을 못 하면서 기계설비에 대한 투자 비용과 인건비를 동시에 지출하고 있다.

20년 전부터 최종 부산물인 쓰레기처리나 원료이동(LGV : 무인이동수단으로 팝시스템에다가 입력을 시켜놓고 어떤 주차공간에 이 팔레트를 놓으면 기계가 집어서 원하는 곳으로 가져다줌) 등의 공정은 자동화가 이루어졌으나, 그 외에 생산에 직접 관련된 것들은 자동화 속도가 그렇게 빠르지 않은 것으로 노조에서는 생각하고 있었다. 현장에 로봇 팔 7~8개

가 움직여서 하나의 제품을 만드는 기계도 있으나 아직 제약회사에서는 조잡한 형식으로 가동 중이라고 한다.

회사에서는 자동화 기계에 대한 설비투자를 통해서 인력투입 감소 효과를 기대하고 있다. 하지만 현실은 기계가 실제로 사람 1명의 역할을 못하고 있는데, 기계 도입을 명분으로 인원을 감축한 부서에서는 남아 있는 인원들의 업무량이 과중해지는 문제가 발생하고 있다. 전반적으로 노조 및 생산기능직들은 제약공장에서의 자동화 효과에 대해서 적어도 아직까지는 부정적인 견해가 많았다. 사람의 손길과 검수가 많이 필요한 제약공정에서 자동화의 효과에 대해서 아직까지는 믿지 못하는 분위기였다. 이는 작업자-확인자와 같은 2인 작업 방식이 필요한 제약생산공정의 특성을 고려하지 않은 설비투자의 한 측면을 보여주는 것이다.

나. 생산기능직 숙련의 중요성

전형적인 다품종 소량생산을 하는 제약회사에서 자동화 도입 시도에 대해서 생산기능직 노동자들은 부정적인 견해를 보이고, 현장에서 일하는 노동자들의 경험이 중요하다는 점을 지적하고 있다. 그렇다면 실제 제약회사 생산기능직의 숙련에 대해서 살펴보도록 하자.

생산기능직의 경우 숙련을 위해서 입사 전에 필요한 별도의 교육의무는 없으며, 전문대 수준 이상의 기본적인 화학지식은 필요하다. 따라서 화학과 졸업을 한 후 현장에서 교육받으면서 일정하게 업무를 배우면서 숙련도 몸에 익혀가는 것이라고 설명하고 있다. 아울러 이러한 과정에서 화학적인 지식과 함께 기계를 정밀하게 다루는 기술이 중요한데, 약의 정제 한 알이 보통 1그램이 채 안 되기 때문에 이를 1% 범위 이내에서 조절할 수 있는 정밀한 기계 조작 기술이 필요하다고 한다. 따라서 제약회사에서 A급 수준의 숙련 기능직은 기계를 아주 정밀하게 잘 운전하고(차에 비유하자면 슈퍼카들을 능숙하게 좁은 공간에 잘 주차하는 수준), 트러블 슈팅과 기계고장 예방 및 사고 발생 시 신속한 대처 정도의 관리능력을 의미한다.

“요즘 그런 기계를 운영할 줄 안다면 능력 있다고 보기 때문에, 시원치 않

게 돌아가는 다른 기계에 가서 '네가 한번 다시 해봐라.' 이런 식으로 옮겨가는 경우도 많죠…."

"신기하게 그 사람 손이 닿으면 뭔가 되는 게 생기는…."

즉, 기본적인 화학적인 내용과 기계 작동방법에 대한 매뉴얼(Standard Operating Procedure : SOP)이 다 있기는 하지만, 제약산업에서 생산기능직은 기계설비에 대한 지식 + 기계를 다루는 능력 + 화학적 지식과 경험(제품균일성, 정확함, 충실함 등)이 숙련의 핵심이라고 할 수 있다. 최근에 나온 기계의 제조기록서 내용을 보면, 특히 원료 배합과정에서 사람의 실수를 최소화하도록 노동자 개인이 직접 해야 할 업무들을 상당히 줄여놓았다. 즉, 개인의 노하우보다는 원칙대로 수행하도록 제조기록서를 통해 폭을 많이 줄여놓아서 그 범주 안에서 수행해야 하며, 이후 수행 여부에 대해서 O, X를 표시하게 되어 있다. 이러한 점에서 얼핏 노동자들의 실수를 최소화하려고 하면서 숙련이 덜 필요해질 수 있다고 할 수 있을 것이다.

하지만 노동자들은 제약회사의 생산공정에서 기계적인 노하우를 일하면서 체득하는 것이 매우 중요하다는 점을 지적하고 있다. 회사에서도 이와 같이 현장에서 체득한 노하우와 경험을 개인의 역량이면서 동시에 숙련으로 인정해주고 있다. 예를 들면 알약 제조과정에서 알약 위에 글자를 새겨야 하는데, 알약에 제대로 글씨가 나오지 않는 경우 노동자들은 과거의 경험을 바탕으로 기계의 압력을 조정해서 적당히 눌러줘서 글자가 제대로 나오도록 수정하는 능력이나, 부피와 모양이 조금씩 다르게 나오는 것을 일관되게 나오도록 맞추는 능력은 개개인의 역량이라고 할 수 있다. 노동자들의 설명에 따르면 현장에서의 학습능력이 떨어지는 동료들의 경우 매뉴얼대로 하더라도 알약의 두께가 일정하지 않게 얇거나 두껍게 나오거나 알약의 글자가 선명하지 않게 나올 수 있다고 한다. 이는 곧 불량과 재작업으로 이어지게 되므로 미숙련 기능직의 업무처리가 회사의 손실로 이어질 수 있다는 것이다.

그리고 제약회사의 노동자들이 숙련을 쌓고 개인의 역량을 축적하기 위해서는 상당한 시간이 필요하다. 하나의 기계로 1년 정도 작업을 하면 생산과정에서 문제점을 발견하는 정도이며, 적어도 2~3년 근무해야 발

견한 문제점들을 스스로 해결하는 수준으로까지 나아갈 수 있다고 한다. 물론 기계작동에 대한 감각이 있는 사람은 1년 만에 문제점을 발견하고 해결하기도 한다고 하지만, 대체로 2~3년 정도 기계를 조작해봐야 위에서 설명한 알약에 글자를 제대로 새기거나 모양과 부피를 일정하게 나오도록 할 수 있다고 한다. 이러한 점에서 회사에서도 될 수 있으면 노동자들이 장기근무를 하도록 유도하는 이유를 짐작할 수 있다.

다. 업무 로테이션을 둘러싼 쟁점

앞서도 잠시 언급했지만, 회사에서는 생산기능직 노동자들이 10여 종류의 기계에 대한 업무 로테이션을 통한 다기능화를 적극적으로 유도하고 있었다. 반면 노조에서는 이와 같은 다기능화 및 업무 로테이션을 반대하고 있다. 노조에서는 개인들이 기계에 대한 충분한 노하우/숙련이 형성되기 전에 여러 기계들을 작동(operation)만 할 수 있도록 하는 다기능화는 I사 생산현장 전반의 생산기술이 하향평준화로 이어지게 되며, 이와 같은 노동자들의 특정 기계에 대한 숙련이 얕아지는 것은 장기적으로는 회사에도 손해가 된다고 생각하고 있었다.

> “(다품종 소량생산인) 고형제 제조공정에서 다기능공이 가능할까요? 컨베이어(벨트) 작업이라면 몰라도… 스페셜리스트가 채 안 됐는데도 제너럴리스트를 만드는 격이죠.”

전반적인 노동자들 숙련의 하향평준화로 나타나는 문제로는 익숙지 않은 상태에서 기계를 운용하면서 기계 고장이 자주 발생하게 될 것인데, 이와 같은 문제에 대해서 회사와 관리자들은 노동자들의 숙련부족의 구조적 원인을 고찰하기에 앞서 작업자에게 고장과 작업중단의 책임을 전가하고 있다는 점을 노조에서는 지적하고 있다.

반면 회사에서는 특정 기계에 대한 특정 노동자의 의존을 줄이기 위해서 로테이션 근무를 지속적으로 요구하고 있다. 즉, 특정 노동자에 대한 높은 의존도를 낮추고 대체인력을 마련하려는 목적이라고 할 수 있다. 이는 숙련노동자의 (기술적) 독점지배의 리스크를 피하려는 시도라고 해석

할 수 있다. 2000년대 초반까지 각각의 설비에 대한 노하우를 가진 사람들이 해당 부서를 이끌어가고 생산 스케줄을 짜는 등 업무를 담당하고 있던 상황에서, 2002년 장기 파업이 발생했을 때 회사는 대체인력을 구하지 못해 심각한 생산피해를 경험한 적이 있었다. 이런 이유로 회사에서는 특정 노동자에 대한 기계 의존도를 낮추려고 하는 것 같았다. 아울러 고도의 숙련된 노동자들보다는 다양한 기계들로 생산을 수행하는 경우 전체적으로 생산기능직 사원을 적게 채용해서 인건비를 줄이는 효과가 있을 것으로 기대하고 있었다.

5. 생산기능직의 인적경쟁력 향상 시도

가. 직무교육 진행

노동자들의 업무지식, 숙련 기술, 노하우 등을 향상시키기 위해서 본인이 원하면 사내 교육센터와 연결된 곳에서 매달 교육을 받을 수 있다. 사측은 모든 사내 교육들이 직무연관성이 있는 교육이라고 하지만, 생산에 핵심적인 기술이 아닌 교양교육, 인성교육, 소통하는 법, 리더십 등의 교육을 시키고, 한 달에 한 번씩 평가를 받아서 고과를 매기는 것에 대해서 노조는 다소 불만이 있었다.

교육훈련이 생산기술과 관련해서 직접적인 효과는 미약한 편인데, 생산직들에게 필요한 교육내용은 책이나 강연으로 배울 수 있는 것이 아니라 현장에서 익힐 수 있는 노하우이기 때문인 것 같았다.

노조에서는 생산직들이 외국에서 수입한 기계에 관한 보다 전문화되고 심화된 교육을 받기를 바라고 있었다. 따라서 기계설비를 구입한 업체의 엔지니어를 초청하거나 또는 기능직들의 방문 연수를 요청하고 있다. 현재는 기계운영의 원리, 기계 내 장치가 제작된 이유 등을 제대로 알지 못한 채 사용하는 경우가 많아서, 문제점을 발견하고 이를 해결하는 데 오랜 시간과 경험이 필요하다고 한다. 그런데 지금까지 생산현장의 기능직들이 배워야 할 기술들을 사무직 관리자들이 해외 현지로 가서 배워오고 있는 실정으로 단순히 사무직 해외여행 기회가 되고 있다고 기능직 중심

의 노조에서는 지적하고 있다. 기계에 대해서 중요한 것을 알려줬으나 몰라서 넘어가고, 연수 이후 타 부서로 이동하거나 이직하는 등 제대로 전수가 되지 않는 경우도 많다. 예전에는 입사 2~3년 차 기능직들이 기계 구매 시 함께 출장을 가서 기계를 작동하면서 제품을 만들어보기도 했는데, 이를 재개했으면 좋겠다는 의견이었다.

나. 생산성 및 인적경쟁력 향상 전략

회사에서는 기능직 인적경쟁력 향상방안으로 개인들의 기술수준 향상과 생산성 향상에 대해서는 그다지 관심이 없고, 성과평가 중심의 연봉제를 통해 생산직들이 열심히 일하면 일한 만큼 임금으로 보상하는 방향으로 생산성 향상을 유도하고 있다. 반면 노조에서는 개개인의 업무성과에 대한 평가체계가 제대로 만들어지지 않은 상태에서 연봉제 및 성과금의 의미가 없다고 판단해서 반대하고 있다.

그동안 회사는 자동화나 설비투자를 통해 고용을 줄여서 인건비를 아끼려고 했으나, 인원을 더 투입하고 투자를 더 해서 제품(약)을 더욱 정확하게 만드는 것이 중요하다는 교훈을 최근에는 노사가 함께 얻고 있다고 한다. 미숙련자의 실수로 약을 한번 잘못 만들면 인건비 10년을 절약한 것이 한 번에 사라지고, 아니 더 큰 피해를 당하게 된다는 것을 알게 되면서 생산과정에서 인원이 조금 더 들어가도 정확하게 좋은 약을 만드는 게 회사의 이익이라는 인식 전환이 조금씩 나타나고 있다고 한다. 하지만 노조에서는 회사의 생산성이 향상되지 못하는 원인을 몇 가지로 설명하고 있다.

우선, 담당자나 특정 근무자들이 업무효율이 높아지는 것을 오히려 기피하고 있다. 일부의 업무효율이 높아지면, 상대적으로 효율이 낮은 특정 작업자나 담당자의 무능함이 드러나게 되는데, 이와 같은 상대적인 비교를 피하려고 한다.

> “제가 단적으로 얘기하면, 이런 어떤 사람들은 이상한 방법으로 해가지고 생산량 1밖에 안 나와요. 거의 야근해서 1.5개 만들어낸 이것을 1년 동안 인정을 해줬어요. 그런데 어떤 사람이 가서 야근 안 하고도 1.5를 만들어.

이 사람이 윗사람한테 보고 못 해요. 왜냐하면 자기가 무능력자 되니까. 저는 쟤가 저것 못 하는 것을 왜 캐치를 못 했어? 무능력자네라고 할까 봐 보고 못 합니다. 일이 0.2 되는 것도 위에 보고 못 해요. 위에 올라갈수록 더 자기네들이 조금씩 숟가락 얹었기 때문에 절대 보고 못 하거든요….”

즉, 관리자가 내 능력을 높이 평가받기 위해서는 현장의 업무효율이나 성과가 낮은 상황이 지속되는 것이 오히려 유리하기 때문에, 사업장 전반의 탈숙련화(deskilling)나 저숙련화(lowskilling)가 조장되고 있다고 할 수 있다.

다음으로, 다기능화의 하향평준화 문제를 상층 경영진에게 제대로 보고하지 않는다는 점을 지적하고 있다. 앞서 지적했듯이 컨베이어가 돌아가는 공정에서는 다기능공이 필요할지 모르겠으나, 자동화가 낮은 상태에서 다기능공을 양성하면 전반적인 기술의 하향평준화가 발생하게 된다. 따라서 결국 임금교섭에서 회사는 1인당 생산량이 부족하다고 지적하고, 노조는 현재의 다기능화 시스템의 문제점을 비판하는 식으로 갈등이 지속되고 있다. 부서장이나 과장 정도까지는 이러한 문제점을 인지하고 있지만 더 이상 상층으로는 문제점 보고가 안 되는 상황이라고 한다.

마지막으로, 중간관리자들이 일터 혁신을 기피하는 분위기이다. 현장 노동자의 의사결정과 판단이 존중될수록 중간관리자의 역할이 축소되고 줄어드는 역설이 발생한다. 따라서 이러한 일터 혁신 시도가 중간관리자의 역할이 줄어들게 하기 때문에, 중간관리자들이 자기 자리를 뺏긴다고 생각해서 싫어하는 분위기이다.

제3절 J사 사례

1. 회사개요

J사는 1965년 부산에서 사업을 시작한 중견 정밀화학 업체이다. J사는 최종소비자가 사용하는 완제품을 생산하는 것이 아니라, 석유화학산업의

부산물로 제품의 성능을 향상시켜 주는 다양한 중간 첨가제 14~16개 제품군을 생산하는 업체로서 대중적으로는 거의 알려진 회사가 아니다. J사에서 생산하는 정밀화학 제품으로는 PVC 안정제, 플라스틱 첨가제,[87] 타이어에 들어가는 윤활유 첨가제 등 다양한 제품이 있으며, 제품들은 국내 판매 비중이 28%이고, 나머지 72%는 수출을 하고 있어서 수출 비중이 높은 회사로서 전 세계 33개국에 지사를 두고 있다. 회사의 주력제품인 폴리머 안정제(산화방지제)는 세계 시장 점유율이 약 22%로 점유율 2위이며, 국내시장의 60% 이상을 점유하고 있다. 1965년 회사 창립 이후로 계속 기술혁신을 위해 노력하고 있으며, 첨가물 부문에서는 세계적인 기술경쟁력을 갖추고 있으면서 고부가가치 제품들을 생산하고 있다. 회사는 온산 2공장에 최신 설비와 함께 싱크탱크팀(연구개발팀)을 두고 연구개발에도 적극적으로 투자하고 있다.

이러한 점에서 J사는 정밀화학 업계에서는 탄탄한 대기업이라고 할 수 있으며, 최근 연간 매출액은 8,000억 원 수준이고, 영업이익은 500억~600억 원으로 7~8%의 영업이익률을 기록하고 있으며, 순이익률도 4% 정도로 매우 안정적인 성장이 기대되는 회사라고 할 수 있다. 사내 보유 중인 사내유보금(현금)은 누적 약 4,000억 원에 이르며 부채비율도 낮은 편이다. 아울러 향후에도 J사의 양호한 실적은 최소한 2~3년 정도는 더 지속될 것으로 증권가에서 평가받는 회사이다.

J사의 전 세계 직원 수는 1,000명이 조금 넘으며, 이 중 국내 종사자 수는 약 740여 명이다. 국내 직원 중에서는 생산직이 430~450명, 연구개발 및 사무직이 약 300명으로 연구개발 엔지니어의 비중이 높은 편이다. 현재 사업장은 1986년 가동을 시작한 울산공장과 수원공장 2곳에서 생산 및 연구개발을 하고 있는데, 수원공장은 총 150여 명이며, 이 중 생산직 약 70명, 연구개발 및 사무직이 80여 명이다. 울산공장은 총 600여 명인데 직종별로는 생산직 약 330명, 연구개발/영업/사무직 약 270명으로 구성되

87) 최근 회사 방침은 고부가가치 플라스틱 첨가제(휴대폰 필름, 반도체에 들어가는 감광액, 기계 윤활유에 들어가는 첨가제)에 주력하는 것이며, PVC 안정제는 단가가 낮아서 생산을 줄이면서 새로운 제품 개발과 투자로 자연스럽게 주력 부문의 전환을 추진하고 있다.

어 있다.

직원들의 이직률은 매우 낮은 편이지만, 회사의 제품 경쟁력이 있어서 사무직이나 엔지니어들의 경우 중국 업체로 이직하거나 대한유화, SK 등 대기업으로 이직하는 경우도 있다고 한다.

2. 노사관계 및 인사/근로조건

가. 노사관계

J사에서 노조는 1998년에 설립되었는데, 현재 조합원 수는 70여 명으로 전체 직원의 10% 수준이다. 조합원 연령대는 평균 38~40세로 젊은 편이며, 생산직이 많기는 하지만 엔지니어 연구개발팀에도 젊은 조합원들이 있다. 노조 설립은 사내 안전사고 및 직업병 문제가 계기였다고 한다. 노조 설립 이후에만 집계한 것으로는 산업재해 사고의 90% 정도가 화상이며, 폭발사고도 있었다고 한다. 그리고 2000년대 초반 6명의 장기근속하던 노동자들이 사망했는데, 당시 생산하던 납으로 인한 직업병으로 퇴직 이후 사망하기도 하는 등 사업장 내 안전 문제가 중요한 이슈였다고 한다. 노조에서는 직업병 위험 등에 대해서 적극적으로 대응하면서 회사를 상대로 한 피해 노동자들의 민사소송을 지원하기도 했으나, 피해자들과 회사의 합의로 재판으로까지 이어지지는 않았다고 한다.

노사관계는 전반적으로 회사와 노조가 갈등적인 긴장 관계를 이루고 있다. 1999년 기존의 상여금 800% 중에 350%를 지급하지 않은 것이 노조결성의 직접적인 계기가 되었다. 당시 J사의 경영상태는 나쁘지 않았으나 회사에서는 IMF로 인한 울산지역 전반의 어려움을 이유로 상여금을 삭감하였고, 이에 생산직 중심으로 노동조합을 결성하여 38일 정도 파업을 진행하기도 했다. 현재 민주노총 화섬노조 소속으로 노조가 활동을 하고는 있지만 아직까지도 회사와 공식적으로 단체협약을 체결하지는 않은 상태이다. 그렇지만 노동조합으로서 기능과 역할을 다 하고 있으며, 회사와 대화와 협상은 하고 있고, 회사에서도 노조의 실체를 의도적으로 부정하고 있지는 않은 상황이다. 즉, 사측은 명목상으로는 노조를 인정하고

있지 않으나 실질적으로는 인정하고 있다. 회사에서는 타임오프 기준에 따라 조합원 수에 비례하여 연간 1,200시간(월 100시간)의 노조 활동시간을 보장하고 있다. 현재 완전 상근을 하는 이는 없고, 지회장이 월 100시간의 활동시간을 사용하고 있으며, 이에 따라 월 7~8일 정도 출근해서 일을 하고 있었다. 회사에서는 노조의 요구로 과거 4조 3교대 전환 시 기본급 33%를 인상하는 등 노조의 요구를 완전히 무시하는 것은 아니다.

단체협약을 여전히 체결하지 않았기 때문에 단체협상 대신 노사협의회를 하고 있다. 근로자위원은 9명인데(이 중 2명은 관리직), 현재 근로자위원 대표를 지회의 사무장이 하고 있기 때문에 지회는 노사협의회를 통해서 자신들의 의견을 회사에 전달하는 창구로 활용하고 있었다. 노사협의회 근로자위원 선출을 위한 사원 투표 결과 2008년 이후로 지회의 간부들이 다수 선출되면서 노조 중심으로 운영이 되고 있는데, 지회에서는 이를 노조의 역할 수행에 대해서 사내에서 긍정적으로 평가받고 있는 것으로 해석하고 있었다. 회사에서는 노사협의회를 통해서 경영상황을 설명하고, 생산설비 투자 등 경영정보에 대한 공유도 노사협의회를 통해서 진행되고 있다. J사의 노사관계는 노사 간 단체협약이 없는 상태에서 법적인 노사협의회를 통해서 사실상 노조와 회사가 교섭을 하는 형태로 진행되고 있다고 할 수 있다.

다만 회사는 노조에 대해서는 여전히 공식적으로 인정하지 않는 분위기이며, 노조가입에 대해서 부정적인 견해가 여전하다고 한다. 앞서 언급했듯이 근로자위원 선출 투표에서 2008년 이후 노조 조합원들이 주로 선출될 만큼 직원들이 심정적으로 노조활동을 인정하고는 있으나, 노조가입에 따른 불이익이 워낙 강해서 노조가입률이 낮은 것으로 평가하고 있다. 노무관리 방식은 직원들이 주로 추천을 통해서 입사하는 경우가 많은데, 노동조합 가입 시 추천인에게 책임을 묻는 방식으로 노무관리를 하고 있었다. 즉, 아버지가 아들을, 삼촌이 조카의 입사를 보증 서는 방식[88]으

88) 지회장의 설명으로는 예를 들어 삼촌의 보증으로 조카가 입사를 했는데, 조합 가입금지가 채용조건이라는 것을 몰랐던 조카가 노조에 가입한 것을 삼촌이 알고서는 조카에게 눈물로 호소해서 조카가 노조를 탈퇴하는 사례가 있었다고 한다. 그런데 이런 사례가 빈번하다고 한다.

로 하고 있기에 일반 직원들의 노조가입이 쉽지 않다고 한다. 또 다른 불이익으로는 노조가입 시 울산공장에서 매암공장으로 보내기도 하는데, 이와 같은 방식의 인사노무관리에 대해 노조에서는 수시로 부당노동행위로 진정서를 제출하고 고발을 하면서 노사관계가 원만하지 못한 상황이다.

다만 회사와 직원들 간의 신뢰관계는 일정하게 형성되어 있다고 한다. 장치산업의 특성상 생산직 노동자들의 사소한 실수가 생산에 직결되며, 심지어 큰 타격을 입힐 수도 있는 상황이었다.

> "…CCTV 같은 것 없으니까 현장에서 자기가 해놓을 것을 안 했다고 할 수도 있는 거고, 못된 마음을 먹으면 진짜 그렇게 할 수 있거든요. 밸브 하나 잘못 조작해서 위에서는 작동이 안 되는데 밑에 내려가면 우리는 알 수 없는 게 여기 있고, 자기가 실수를 한 것 같은데 아니라고 잡아떼는… 고의적으로 그런 경우는 없는데 시설의 밸브 하나를 안 잠그고 그런 경우 위에 가서 스타트를 하게 되면 문제가 발생하니까…."

회사에서는 현장 생산관리를 안정적으로 할 필요가 있는데, 이는 주로 관리자들과의 비공식적인 친분관계가 중요한 역할을 하고 있었다. 신입사원 시절부터 함께한 관리자들이 중역으로 승진을 하면서 이후 노조활동을 하는 현장 노동자들의 목소리가 다시 비공식적으로 전달되고, 이에 대해서 관리자들이 어느 정도 수용하면서 관리를 하고 있었다.

특히 생산기능직들은 대부분 울산 지역의 공고 출신들로서 네트워크를 형성하고 있는데, 이와 같은 비공식적인 관계가 공식적인 인사노무관리가 억압적인데도 불구하고 회사와 직원들 간의 별도 소통이 이루어지는 요인이 되고 있는 것으로 짐작된다. 아울러 노조에서 현장 안전문제 등에 대해서 강하게 요구하면 회사에서는 직원들이 노조에 대거 가입하는 것이 두려워서 노조의 요구를 암묵적으로 수용하고 있었다. 회사의 매출 대비 인건비 비중도 높지 않아서 노조의 임금인상이나 성과급 요구는 대체로 들어주면서 인사노무관리가 이루어지고 있었다. 노사관계는 공식적으로는 없지만, 노사협의회를 통해서 소통이 이루어지고, 또한 관리자와 현장직 간의 비공식적인 관계가 소통에 중요한 역할을 하고 있었다. 아울러 회사가 지속적으로 성장하면서 지불능력이 양호한 상태에서 노조와 노동

자들의 요구를 수용하고, 노동자들 또한 회사의 성장에는 적극적으로 협조하고 있었다.

나. 인사 및 근로조건

임금체계는 기본적으로 호봉제이며, 20호봉까지 있는 전형적인 연공서열형 임금체계이다. 10~20년 근속한 조합원의 연봉은 울산에서 최상 수준은 아니지만 비교적 높은 수준이며, 해마다 평균 5%씩 임금인상이 이루어지면서 임금수준은 양호하다고 한다. 신입사원들은 기본급 월 240만 원으로 시작하는데, 상여금 등을 포함한 신입사원의 연봉은 5,000만 원 수준이다. 20년 차의 경우 학자금 지원 등을 포함하면 약 8,000만 원, 25~30년 차 반장의 평균연봉은 1억 수준이라고 한다. 울산에서 임금수준은 석유화학공장들이 가장 높은데, 1군 기업들과는 격차가 조금 있지만 전반적으로 임금에 대해서 직원들의 만족도는 높은 편이다.

생산기능직의 직급체계는 사원-조장-반장-주임-직장으로 구성되어 있다. 일반적으로 사원으로 시작해서 5~7년을 근무하면 조장으로 진급하고, 13~14년 차 근무를 하면 반장으로 진급을 할 수 있는 자격이 주어진다고 한다. 반장은 현장에서 발생하는 다양한 돌발상황에 대해서 능숙하게 대처가능한 수준이라고 한다. 다만 조장, 반장 등은 퇴직자로 인해서 빈자리가 있어야만 승진을 할 수 있기에 일반적으로 반장은 20년 이상 근무한 사원들 중에서 승진을 한다고 한다. 그리고 조장/반장을 대상으로 사원평가를 하지 않는다. 이에 관해 회사에서는 인사는 고유 권한이라는 입장이라 노조와 마찰이 있다고 한다. 조장 및 반장 승진은 인사담당부서에서만 권한이 있으며, 평가기준은 정확하게 공개는 하지 않지만 대체로 연차에 따라서 배치가 되는 것으로 이해하고 있었다.

근무형태는 4조 3교대로 운영되고 있는데, 하루 근무 8시간을 기준으로 오후 및 야간은 3일 근무 후 1일 휴식, 주간은 3일 근무 후 2일 휴식의 패턴으로 근무를 하고 있었다. 회사에서는 자동화 무인시스템의 도입 등으로 현장인원을 감축하려고 시도하고 있는데, 노조에서는 교대제를 개선(5조 3교대 등)해서 장기적으로 인원을 더 채용하여 일자리 공유를 주장하

고 있었다.

3. 생산특성 및 분업구조

가. 분업구조 및 인력운영

J사는 회사의 성장을 위해 연구개발 및 생산설비에 대한 투자도 적극적이었다. 이러한 점에서 J사의 사례를 통해 흥미로운 특징을 확인할 수 있다. 회사에서는 생산설비의 자동화시스템을 2004~2005년부터 단계적으로 도입키로 추진하고 있었다. 처음 자동화를 추진한 것은 주 40시간제 시행에 따라 직원들의 노동시간을 단축할 필요성 때문이었다. 노동시간을 단축하면서도 생산량을 유지하기 위해서 과거 노동자들의 수작업 중에서 자동화가 가능한 공정들에 자동화를 진행하였다. 울산 및 매암공장은 자동화시스템 도입을 추진하면서 DCS(Distributed Control System: 분산제어 시스템) 활용률이 20%에서 70%로 높아졌으며, 이로 인해 과거 노동자들이 직접 현장에서 확인하던 작업들을 모니터로 컨트롤하면서 노동자들의 업무가 대폭 감소되었다고 한다. 그리고 공정 프로세스의 변화에 따라서 생산직의 역할배분이 이루어지면서 노동시간 단축과 일자리 유지가 공존할 수 있었다고 한다.

생산기능직들은 현장에서 조별로 근무를 하고 있는데, 공정별/파트별로 조 구성원에 차이가 있다. 한 조는 보통 15명으로 구성되고, 작은 공정은 6~8명이 한 조를 이루어 작업을 진행한다. 조별로는 필드맨-보드맨-포맨(포맨은 수원 3명, 울산 7명)이 팀을 이뤄서 작업을 하는데, 보통 한 조당 사원인 필드맨 4~5명이 현장 작업을 하고, 조반장들은 특별하게 필드맨들에게 업무지시를 하지는 않는다. 회사 내에서 공정 간 노동강도의 차이가 크지 않은 편이다. 예전에 최종 포장작업도 직영으로 직접 했는데, 포장 업무가 힘들어 기피하여 외주화+자동화한 이후 공정별 노동강도의 차이는 많이 줄어들었다.

구체적으로 생산과정을 살펴보면, 현장기능직 노동자들은 기본적으로는 모니터 감시와 현장업무를 병행하고 있다. 자동으로 온수를 돌려서 액

상과 분리, 건조로 분말 생산, 액상포장 등의 공정이 있으며 이를 위한 온도/배관 유량 등 모니터가 필요하다. 그리고 제품 투입부터 완제품이 나올 때까지 에러 발생 여부를 지속적으로 모니터링을 한다. 세팅 값에서 조금이라도 벗어나면 알람이 울리며, 이에 대해 곧장 대응해야 한다. 모니터만 따로 컨트롤하는 사람이 정해져 있지는 않고 모든 직원이 다 모니터를 보면서 수시로 와서 자기가 해야 할 일들을 체크한다. 다만 기계의 세팅 값을 정하고 라인 변경 등 중요한 일은 포맨만이 할 수 있다. 이상 신호가 발생했을 때 현장 조치는 주로 사원들이 담당하고, 반장・조장・주임・직장은 주로 모니터 보드를 함께 보면서 근무하고 있다. 현장 사무실에는 보통 모니터가 8개씩 돌아가고 있는데, 모니터를 잘 읽는다는 것은 어떤 것이 어떤 위치에 있어야 하는지를 잘 파악하고, (밖으로 노출된 것, 탱크내부 등) 에러에 대한 빠른 조치를 취하는 것을 의미한다.

생산과정에서 가장 중요한 것은 에러 발생에 대한 대응이다. 에러 발생 시 보고체계는 사원→조장→직장이나 반장에게 보고 후 수리작업을 진행한다. 하지만 에러 발생 빈도는 그리 많지는 않으며, 민감한 센서로 자동제어가 잘 이루어지고 있는 편이라고 한다. 알람발생시스템은 1년에 2회 정기 보수를 진행하고 있다. 에러로 설비가 자동으로 정지되면 대부분 조・반장 선에서 직접 조치를 취하는데, 현장에서 처리하기 어려운 경우에는 지원부서팀(공무팀)을 호출해서 해결하기도 한다.

나. 회사 내 직원들 간의 소통

한편 J사의 연구개발직들은 석사 졸업생들이 대부분이며, 회사의 연구개발직에 대한 처우가 나쁘지 않아서 이직은 많이 없는 편이라고 한다. 울산보다는 수원, 매암에 연구개발직 비중이 높은 편이다. 연구개발직들이 하는 일은 현장기능직들과 연결되어 있었다. 제품의 원료배합 등에 대해서 연구소에서 오더를 내리면 물류는 시운전을 진행하고, 제품의 성능 만족도가 99.99%까지 되어야만 제품으로 출시되는 시스템으로 운영하고 있다.

신제품 출시를 담당한 연구소의 역할이 커지고, 자동화가 도입되면서

생산기능직의 역할이 축소되는 것처럼 보일 수 있다. 그렇지만 첨가제와 같은 화공약품 생산은 현장에서 몇 백 킬로그램이 반응을 하면서 이를 반복해야만 하기 때문에 생산공정에서 사고가 발생할 가능성이 늘 상존하고 있다. 이와 같은 사고발생률을 낮추기 위해서는 결국 현장에서 지속적으로 모니터링하면서 에러들을 체크하고 수정해야만 한다. 이렇기 때문에 현장에서 상황에 따라서 융통성 있게 대응할 수 있는 권한이 현장직에게 부여된다. 최근에 화학공정관리 자격증을 취득한 직원이 많아지면서 현장직과의 소통이 빠르고 원활해지는 편이라고 한다.

이러한 과정에서 생산기능직과 엔지니어 간의 소통 및 피드백이 점차 중요해지고 있다. 현장관리자(과장급 이상)와 연구진 간의 소통이 원활하다는 점이 회사의 강점이라고 할 수 있다. 즉, 현장직들이 직접 연구개발직과 소통을 하고 있다. 다양한 제품별로 온도, 계절 등에 대한 반응이 다르기 때문에 현장관리자와 연구진은 계속 모니터링하고 수시로 회의를 진행하면서 제품의 품질을 향상시키기 위해 노력하는 것이 강점이라고 할 수 있다.

생산직들은 거의 90%가 울산 지역의 공고 화공과 출신들로, 이로 인한 동질적인 집단으로 소통도 원활하며 사내 모임도 활발한 편이다. 같은 과 출신이라는 점이 업무에서도 소통을 쉽게 만드는 장점이 있고, 이는 다른 한편으로 노조의 힘의 원천이 되기도 한다. 회사에서도 이와 같은 사내 활동들을 지원하고 다양한 부서 내 서클활동을 지원하는데, 고교 선후배 간의 서클이 대부분이라고 한다.

직원들 간, 현장직과 관리자들 간의 별도의 통합을 위한 사측의 노력이 없으면서도 자연스럽게 사내에서 형성되는 응집력이 있으며, 이는 회사의 성장에 유리한 조건이 되는 것으로 짐작된다. 즉, 회사는 직접적인 관리 및 통제 비용을 줄이면서 경쟁력을 확보하게 되는 것이다.

4. 회사의 인적 및 기술경쟁력 전략

가. 인적경쟁력

회사에서 따로 직원 대상 직무/기술 훈련은 없으며, 본인이 알아서 기

술을 습득해야 한다. 신입사원의 경우에는 초기 현장에서의 교육훈련을 위해 생산이 상대적으로 수월한 라인에서 경험을 쌓은 뒤 배치한다. 모니터링과 현장을 오가는 복잡한 업무를 익히기 위해서는 3개월 정도의 숙련시간이 필요하다고 생각하며, 큰 설비는 약 6개월 정도 필요하다고 노조에서는 설명하고 있었다. 특정 부서에 배치된 후에는 이동하지 않고 근무하는 편이라고 한다. 이 밖에 직무교육 이외에 인성교육, 성평등교육, 직장 내 소통 등의 강의를 노조에서 요구하고 있었다.

신입사원 교육뿐 아니라 중간관리자 교육도 별도로 진행되고 있었는데, 이는 회사에서 관리하며, 조・반장들에게 수시로 전문적인 교육을 제공하고 있다. 교육 내용은 주로 사업장 안전교육, 제품 및 화공약품 등에 관한 교육이 이루어지고 있으며, 리더십이나 팀워크 등에 대해서는 전문강사를 초빙하여 교육을 진행하고 있었다.

그리고 회사에서는 직원들의 자격증 취득을 장려하고 있는데, 4년제 입사자는 대부분 화학물질 취급 관련 자격증을 취득하고서 입사를 해 관리직들은 자격증이 있다. 현장직들은 입사 후에 화공관리나 가스관리 등의 자격증을 취득하는 경우가 있기는 한데, 자격증 취득이 쉽지는 않다고 한다. 회사에서는 기사나 기능사 취득을 장려하기 위해서 수당을 지급하고 있었다. 덧붙여, 일터혁신을 위한 프로그램으로 현장 개선 제안을 장려하고 있고, 연말에 우수 제안에 대해서 시상으로 회식비 100만 원, 트로피를 수여하는데 생산기능직 직원들은 이러한 개선 제안에는 별로 관심이 없다고 한다.

나. 자동화 추진과 그 영향

앞서 살펴봤듯이 J사에서는 2004년 이후 자동화가 본격적으로 진행되면서 생산과정에서 현장직들의 역할과 기능의 변화를 체감하고 있었다. J사의 경우 기술력이 뒷받침되어 혁신적인 제품을 생산해서 세계 시장에서 경쟁력을 확보하고, 이에 따라서 자연스럽게 공장 규모를 확대하면서 신규 인력 채용 등 선순환의 구조를 이루고 있었다. 그리고 생산기능직의 변화 과정 내 핵심은 자동화이며, 노동성격에 육체노동이 사라지는 추세

를 확인할 수 있다. 생산직이 자동화로 인해 모니터 보는 사무직처럼 변한 점도 있다. 과거 현장에서 수작업으로 하던 원료배합도 자동화되면서 노동강도도 줄어들었다. J사는 자동화가 진행되면서 인력 필요가 감소하였으나, 사세 확장으로 일자리가 늘어나고, 2016년 3조 2교대에서 4조 3교대로 전환하면서 다시 인력 채용이 증가하는 등 선순환이 이루어지고 있다. 자동화로 인한 공정 변화의 핵심은 필요인력의 감소가 분명하지만, 이를 시뮬레이션 작업 등으로 인력을 재배치하면서 회사의 제품경쟁력을 강화하는 방향으로 활용하고 있다.

제4절 K사 사례

1. 회사개요

K사는 1945년 '대한오브세트잉크'라는 업체명으로 잉크생산으로 사업을 시작하여 회사의 역사가 70년이 넘는 오래된 회사이다. 1954년부터는 도료사업을 시작하면서 당시만 하더라도 '대한잉크제조주식회사'라는 사명이었다. 1957년 '노루표'를 상표등록하고서 회사의 다양한 페인트 제품들을 판매하면서 대중적으로 알려지기 시작하였다. 이후 2001년 디피아이로 상호를 변경했다가 2006년 6월 지주회사인 디피아이홀딩스와 사업회사인 K사로 분할하였다. 그리고 2010년 4월 디피아이홀딩스의 상호를 노루홀딩스로 변경하면서 지금까지 이어지고 있다. 국내 4대 메이저 페인트업체로는 노루, 삼화, KCC, 강남제비스코(이전 제비표)를 일반적으로 말하며, 조광, 벽산 등이 메이저 업체들을 추격하고 있다. 업계에서는 KCC가 선두권이며, 삼화페이트와 K사가 2~3위권이라고 할 수 있다.

K사의 단일법인 매출은 2020년 말 기준 약 6,429억 원이며, 영업이익은 2020년 323억 원이었으며, 최근 200억~300억 원의 영업이익을 꾸준하게 달성하고 있다(4개의 페인트 제조법인이 속한 노루화학그룹의 전체매출은 약 2조 원대임). 수출은 연간 500억 원대며 전체 매출에서 차지하는 비

중이 낮은 편이다. 주요 생산품은 건축용 도료, 일반 공업용 도료, 자동차 보수용 도료(공업사용의 보수용 도료)를 생산하고 있으며, 안양공장, 포승공단, 칠서 함안공단에 공장이 있다. 안산에는 법인은 다르지만 K사 제품을 생산하는 자회사 4개 공장이 있다. 포승공단은 자동차 보수용 도료를 전문화해서 생산하고 있으며, 안산, 칠서, 안양은 일반 건축물과 공업용을 혼재해 생산하고 있다.

K사는 인쇄잉크 산업으로 출발, 코팅산업을 진행하며 선진기술을 받아들이기 위해서 사업 초기부터 외국계 회사들과 합작을 진행해 왔다. 자동차용 도료를 생산하는 오토코팅, NRB는 일본계 회사와 합작해서 만든 법인이며, 선박용 도료는 인터내셔널 페인트 코리아라는 업체에서 생산하는데 영국계 자본이 참여하고 있다. 이처럼 기술합작을 통해서 기업의 기술력을 높이고 시장을 확대하는 전략을 구사하고 있으며, 이러한 전략의 일환으로 도료 회사들이 분사 독립하면서 계열사를 이루고 있다.

K사 법인의 직원은 약 800명(영업 및 유통망 포함, 안산 자회사 불포함)인데, 직종별 현황을 살펴보면 생산직 약 150명, R&D 약 150명, 영업사원 약 200명, 관리직 약 60~70명, 간접 생산 부분 약 70~80명(설비/유틸리티 지원 및 생산관리직 포함)으로 이루어져 있다.

2. 노사관계 및 인사관리

가. 노사관계

K사 노동조합은 1987년에 설립되었다. 기업별 노조로 활동하고 있으며 상급단체는 한국노총 화학노련이다. 현재 단협에는 노동법에서 정의하는 사측을 대변하는 직군/업무에 해당되는 사람을 제외한 차장 이하 직급은 부서와 상관없이 노조가입 자격이 주어져 있다. 실제로 영업, 생산, 관리 구분 없이 800여 명 직원 중에서 530명이 조합가입 대상인데, 현재 노조가입률은 약 98%라고 한다. 현재 노조의 조합원 가입 방식은 오픈숍(open shop)이지만 회사에 처음 입사하면 자연스럽게 노조에 가입하는 분위기라고 한다.

노조는 임금 및 성과배분 이외에 전반적인 경영 및 사업영역과 관련된 사안(생산계획 등)은 사측의 업무 영역이라고 판단하며 침해하지 않으려고 하는 분위기로, 노사가 각자가 회사 내에서 맡고 있는 역할과 업무는 이를 관장하는 사람들이 해야 할 영역이라고 생각하고, 노사의 업무영역을 서로 존중하는 분위기라고 한다.

노사관계는 비교적 원만한 편인데, 매달 노사협의회를 개최하고 있으며, 경영진과 노조 간부들이 제조 부문, 관리 부문, 기술 부문으로 역할을 나눠서 노사협의회를 돌아가면서 한다고 한다. 현재 근로자위원과 사측위원이 각각 7인으로, 매월 특정 이슈에 해당되는 영역의 간부 위주로 노사협의회를 진행하고 있어서 매월 노사협의회에서 위원 7인이 모두 참석하는 방식으로 노사협의회가 진행되는 것은 아니라고 한다. 선택과 효율을 고려하여 현안 이해당사자 중심의 노사협의회 운영이라고 할 수 있을 것이다.

그리고 노사협의회 이외에 별도의 협의채널도 존재하는데 임금이나 단협 이외에 인사정책 입안 시 의견수렴 및 경영층과 노조 간에 사전에 조율을 위한 대화 시스템도 별도로 운영하고 있다. 예를 들어 업적평가 시스템, 경영성과 시 분배 시스템, 퇴직 시스템, 임금피크 개선 논의, 새 인사제도 도입 등의 현안에 대해서 공청회, TF팀 등을 개최하거나 운영하면서 노사가 사전 조율을 하고 있으며, 이러한 별도의 대화 창구를 마련하면서 협의회 및 임단협을 보다 효율적으로 진행하기 위한 노력을 하고 있다고 할 수 있다.

나. 근로조건 및 인사관리

우선 회사의 직원이 되기 위한 입사 조건은 대체로 화공과 출신을 선호하며, 업무수행에 있어서 특별한 제약은 없지만 조색사[89]나 도료작업

89) 조색사는 말 그대로 색을 만들어내는 업무, 색을 만들기 위해서 연구를 하는 사람을 말한다. 제조업에서는 주로 페인트, 도료, 잉크 등의 생산공장에서 조색사가 필요하며, 이외에 사진이나 영화 분야에도 조색사가 필요하다. 최근에는 '컬러 코디네이터'나 '컬러 컨설턴트'라고 부르고 있기도 하다.

담당자들은 색에 대한 시력이 좋아야 한다(색맹, 색약은 불가능). 아울러 현장 생산직은 지게차 운전 자격이 있으면 가산점을 받을 수 있다. 현장직 내에 여성 채용이 없는데, 육체적 부하뿐만 아니라, 화학제품을 생산하는 회사로 유해물질 취급 등이 출산에 영향을 미치는 것을 우려해 여성 채용은 하지 않는다고 한다(화공과 출신 여성은 주로 화장품, 제약회사에 취업을 하는 편이라고 한다). 생산직 이외에 R&D나 기술직 파트에서 여성 직원들이 입사 가능하지만, 그다지 지원자가 많은 편은 아니라고 한다.

회사의 직책구조 및 승진체계를 살펴보면 생산부서와 영업관리 부서는 동일한 직급제로 관리하고 있다. 이전에는 제조현장에 조장, 계장, 반장 같은 별도 직급이 있었으나, 현재는 생산과 영업은 사원, 책임사원, 주임, 대리, 책임대리, 과장, 책임과장, 차장, 부장으로 통일하였다. 그렇지만 생산직은 차장 이상의 직급으로는 승진할 수 없고, 급여 테이블에서도 결국 한계가 있으나, 생산직과 영업관리 부서에서는 호칭을 통일해서 회사 내부에서 직군별 차별을 없애자는 요구로 직급을 통일했다고 노조에서는 설명하고 있다.

아울러 K사는 직급이 매우 세분화되어 있다는 점이 특징적이다. 기존에 사원-주임-대리-과장 직급이 있었으나, 획일화된 직급 구조에서 승진·승급 평가시스템이 정확하지 않거나 객관적이지 않을 수 있는 한계까지 있어서 노동자들의 승진체계 및 직급체계에 대한 만족감이 낮았으며, 이는 회사 내에서 사기 저하로 이어질 우려도 있었다. 이를 보완하기 위해서 직급을 보다 세분화하여 승진을 통한 업무만족도를 높이고, 회사에서도 업무몰입을 높일 수 있다는 판단하에서 직급을 세분했다고 한다. 또한 노조는 호봉제를 선택하지 않고 단일 직급 급여제를 선택하고 있는데, 연차에 따른 직군별 임금체계가 작동하면서 생산직군에서도 같은 직급이면 기술이나 영업에 있는 직급과 동일한 급여를 받는다. 이러다 보니 기존 4단계의 직급은 임금상승의 기간이 너무 길어지고, 불만이 발생할 수 있으므로 단기적 만족감과 보람을 주기 위한 인사정책으로 직급의 세분화가 나타나고 있다. 직급체계에서 생산직은 책임 과장까지, 관리자는 부장, 나아가 임원까지 승진할 수 있다.

페인트 업계에서 생산직은 일반적으로 호봉제나 시급제를 채택하는데,

K사에서는 월급제로 운영하고 있다. 앞서 설명한 바와 같이 단일 직급, 단일 급여체계인데, 이로 인해 생산직군에 있는 직원들이 타 경쟁사하고 대비했을 때 급여소득에 대한 만족도가 높은 편이다. K사는 기본급 베이스로, 직급별로 차이가 있고 직급이 세분화되어 있어서 다른 회사 생산직보다 임금수준이 높은 편이다. 직무에 따라서 급여 테이블을 차등화시키면 완벽한 직무급제가 되나, K사는 단일 직급체계의 임금이라는 점이 차이가 있다. 이는 정서적으로도 호봉이 오른 것보다, 내 직급이 올라가서 거기에 해당하는 월급이 올라가면서 일종의 승진에 대한 보상으로 "나는 다음 레벨로 올라간 사람이다."라는 만족감도 더 생길 수 있는 장점이 있고, 아울러 생산직을 일반직과 동일한 직급으로 대우하면서 인정해 주는 정서적 효과가 크다고 할 수 있다. 기술이나 영업 부서에는 타 회사 출신의 경력사원들이 많은데, K사 생산기능직의 근로조건이 더 낫다고 평가하는 편이라고 한다. 이러한 직급체계 및 임금체계가 25년 이상 오랫동안 지속되고 있는데, 이는 노조의 요구와 오너의 경영철학이 결합된 산물로 노조에서는 해석하고 있다. 즉, 노동자의 저임금 고용에 집착하지 않는 오너의 경영철학과 K사의 제품을 통한 시장지배력에 대한 자신감이 결합한 결과로 해석할 수 있다. 즉, 제품의 품질경쟁력 확보를 위한 안정적인 고용과 적절한 보상이 긍정적인 효과를 내고 있다고 할 수 있다.

3. 생산공정과 분업구조

그렇다면, K사의 제품경쟁력에 대한 자신감과 생산기능직의 상대적인 고임금 지급이 가능한 직급체계 도입의 배경을 설명하기 위해서 K사 생산공정의 특성을 살펴보도록 하자.

가. 생산 및 공정 특성

현장에서 30년 가까이 근무한 노조 임원들의 설명에 따르면 페인트업체의 생산공정은 기본적으로 (사전 수지생산→) 배합→분산→조색→수지공정으로 이어진다. 각각의 공정을 구체적으로 살펴보면서 생산기능

직 노동자들의 숙련의 역할을 중심으로 살펴보도록 하자.

수지는 도료에 들어가는 전착 부분으로 도료를 칠해야 하는 부분에 부착을 시키기 위한 기본 물질로서, 수지공정은 일관작업이라기보다는 별도의 수지생산 라인이 존재한다. 일종의 장치산업으로 압력용기, 밀폐용기에 온도를 가열해서 합성하는 공정이라고 할 수 있다. 회사에서는 수지생산공정은 저온방식, 고온방식 두 라인으로 구분해 2개의 공장을 운영하고 있다. 저온방식에서는 아크릴 계열, 우레탄 계열의 수성페인트(에멀전 수지)를 생산하고 있고, 고온방식에서는 코일강판용 수지, 공업용수지, 전자 재료용 수지 등 고(高) 퀄리티의 제품 및 반응이 오래 걸리는 수지 등을 생산하고 있다. 수지 생산방식에 따라서 제품의 차이가 있고, 가공시간에서도 차이가 난다. 생산소요시간은 생산품의 사이즈도 다양하고(1킬로부터 10톤까지), 공정에 소요되는 시간들도 일률적이지 않기 때문에 일정한 소요시간을 파악하기 어려운 점이 있지만, 소량의 경우 1일, 톤급은 대략 2~4일 정도의 시간이 소요된다.

따라서 수지 생산공정은 라인 타입이 아닌 배치 타입이다. 예를 들어 대량 베합 기준으로 하루에 대략 두 아이템씩을 배치받아 오전/오후에 완료하는 방식으로 생산이 이루어진다. 그리고 배치된 업무를 다른 공정으로 넘겨주는 방식으로 유기적으로 공정을 오가면서 작업을 진행한다. 건물별, 층별로, 층 내에서도 섹터로 구분되어 공정을 처리하고 있다.

다음으로는 원료 및 수지 배합공정을 살펴보면 기본 레시피 배합을 하는데 설계 배합 방식이다. 생산과정 중에서 시행착오를 거쳐서 완벽에 가깝게 세팅된 배합물들이 현장에 출력된다. 즉, 레시피대로 원료를 발주해서 나온 배합물들을 소분(小分)해서 넣으며 작업을 진행한다. 최종생산량에 따라 배합통 크기가 다르다. 매뉴얼대로 물질을 투여할 때 기계가 하기도 하고 사람이 하기도 한다. 한 제품별로 원료 가짓수가 30~40가지가 될 때도 많아서 육체노동이 가미될 수밖에 없다. 그리고 배합 시 오류가 나면(예를 들어 중량을 잘못 파악하거나, 비슷한 원료를 착각을 해서 A물질을 투입해야 하는데 B물질을 투입하는 오류 등) 재활용할 방법을 찾아서 활용하기도 하는데, 재활용할 수가 없으면 배합물을 폐기해야만 한다. 이러한 점에서 현장에서 배합물을 생산하는 과정에서 오(誤)작업이

없도록 주의하는 것이 필요하다. 배합 단계를 담당하는 생산직의 역할은 정확한 물질의 파악, 정확한 계량, 그리고 순서에 맞춰서 투입하는 것이다. 예전에는 2인 1작업도 했으나, 지금은 거의 1인 1작업을 하고 있다. 검사는 작업자가 스스로 진행을 하는데, 오(誤)투입이 생기면 과실이 명확하다. 과실이 발생하면 시말서를 쓰고 성과급이 줄어들기도 하며, 업무평가에서 누적이 되면 승진·승급하는 데 영향을 미친다. 1인 1작업을 하면서 개인 업적 평가시스템을 운영하고 있으며 결과는 월급/복지급여 이외에 인센티브 차등 지급으로 이어지고 있다.

다음으로 분산공정을 살펴보면 분산공정도 1인 1작업이다. 분산 기계 조작/관리 및 분쇄가 잘되었는지 검토하는 작업이다. 배합물질을 기계에 안착하고 빼는 과정에서 육체적인 노동이 어느 정도 수반되나, 배합만큼 힘들지 않다고 한다.

다음은 조색공정과정인데 사람의 감각이 매우 중요한 공정이다. 조색을 위해 추가할 블랙, 화이트, 레드, 옐로, 그린 등 수수한 기본 원색을 반제품을 구비해 두고서는 고객의 요구에 따라서 안료 배합→미세한 분쇄→원하는 색을 반제품을 섞어 만드는 작업이 조색공정이며, 이러한 조색공정을 담당하는 작업자가 바로 조색사이다. 이러한 조색공정에서 자동화율은 10% 정도에 불과할 정도로 작업자의 역할이 중요하다. 자동조색을 하더라도 최종적으로 조색사의 미세조정이 필요하다. 조색은 사람의 직관적 판단을 기본으로, 색상을 측정하는 착색기계를 보조적인 지표로 사용해 관리하는 방식이다. 화학물질들은 내부에 전기적 특성을 가지고 계속 움직이고 있기 때문에 기계에 넣은 대로 원하는 색깔이 잘 나오지 않는다. 따라서 색상을 항상 똑같이 맞추기가 어려우며, 같은 안료라고 하더라도 분쇄 정도에 따라서도 색상 차이가 있다. 또한 현장에서 쓰는 원료 측정 저울은 톤 단위이기 때문에 오차범위가 클 수 있고, 여러 생산과정에서의 오차가 있으므로 이를 감안해서 색상의 미세 조정작업(조색)을 사람이 최종적으로 해야 한다. 페인트 산업에서 색채(color)의 수치화, 기계화는 얼마든지 가능하지만 색은 결국 감성의 영역이기 때문에 사람이 할 수밖에 없다. 어떤 색깔이 수치상으로는 고객이 원하는 색깔에 100% 가깝다 하더라도, 사람에 따라 "이 색깔은 약간 플레쉬 해. 이건 기

본보다 약간 빨간 색이야. 이건 더 온화한 색이야.” 등의 표현을 맞추는 것은 결국 사람이 할 수밖에 없다.

> “… 저는 제일 처음에 입사해서 회색 보고 빨간 맛이 난대요. 빨간 맛이 난다 해서 나는 아무리 그렇게 봐도 빨간색이 안 보여요. 나는 회색인데 빨간 맛이 난다. 빨간 맛이 부족하냐는데 저도 세월이 지나다 보니까 지금은 보면 보여요….”

이러한 감각에 따라 고객이 원하는 대로 수만 가지의 색상을 만들어내는 것이 조색공정이다.

마지막이 앞서 생산한 수지를 이용한 수지공정인데, 이는 다시 배합, 반응, 포장으로 구분된다. 반응은 화학적 결합의 방식으로 합성원료, 첨가제 등을 넣어서 반응을 시키는데, 반응 또한 설비보다 사람이 해야 하는 비중이 더 크다. 아울러 반응공정 자체가 다양할 수밖에 없다. 이는 원료의 차이도 있으며, 반응해 알코올을 날리고, 날라간 로스에 따라서 보정하는 등 이에 인력숙련도가 중요하다. 반응시간, 온도, 점성 등 여러 요소와 변수를 종합적으로 고려하며, 반응의 진행여부에 대한 감각 등 많은 경험과 이해도를 바탕으로 이러한 감각을 가지는 것이 반응을 위한 숙련이라고 할 수 있다. 이전에는 공정담당을 아이템 종류에 따라서 분리시켜서 특정 아이템의 전체 공정을 완결하는 방식으로, 특정 계열에서 숙련되면 다른 계열의 훈련을 받아 숙련시켜 다기능화시켰다.

이러한 수지공정에서 다기능화가 가능한 인력은 설비와 장치에 대한 기술적인 이해는 물론 고분자공학에 대한 지식과 감각, 제품 종류 및 특성에 대한 다양한 이해 및 각 특성에 맞는 테크닉 구사 등 조색사 못지않게 대우받는 숙련기능직인력이다.

나. 분업구조 및 인력운영

페인트 제품 생산공정은 팀제로 인원을 배치하여 운영하고 있다. 최근에는 조직의 상하 단계를 줄여 팀장과 팀원으로 구성하는데, 하지만 팀이 방대하고 공정에 따라 공정의 특수성에 따른 ‘파트’ 운영이 필요하다(인

사명령처럼 공식적인 것은 아니다). 생산현장의 블록 단위로 '파트'를 자율적으로 정하고 거기에 파트의 리더를 선임해서 작업을 하고 있다. 이는 팀장의 권한인데, 팀원들도 파트장이 될 수 있으며 파트를 변경할 수도 있는 등 유연성이 담보된 상태에서 자율적으로 운영되고 있다. 이와 같은 비공식적인 파트 개념의 도입은 다양한 제품을 유연하게 생산하는 데 있어서 유용한 인력운영 방식이라고 할 수 있다.

현재 생산직들은 7개의 팀으로 구성되어 있는데 설비팀, 생산기획팀, 품질관리팀, 도료 생산 1팀, 도료생산 2팀, 생산기술팀, 수지생산팀이다. 팀장은 관리직(사무직)이 맡고 있는데, 부장 내지는 차장이 팀장을 담당한다.

도료 생산 1팀의 예를 들면 수성도료/유성도료로 나누어지는데, 수성/유성이 각각 앞서 설명한 총 4개의 기본 공정을 거치며, 각각의 공정 안에서 대량물량, 소량물량으로 구분하고 있다. 도료생산 1팀 내에 수성과 유성 각각 4x2공정이 있는 셈이다.

공정별 인원 배치는 공정별로 적게는 4~5명(분산의 경우 기계 사용으로 인력배치 적음), 많게는 7~8명 정도 배치되며, 유성도료에 분산 근무자 7명이 대량/소량을 다 다루나, 수성 소량에 조색 근무자는 6명, 대량은 8명 등 배치 인원수가 상황에 따라서 차이가 있다. 제품별로 어떤 것은 배합, 조색 같이 이루어지는 제품도 있고, 어떤 것은 배합만 하고 분산공정을 거쳤다가 조색으로 넘어가는 등 공정이 다양한 편이다.

수지공정은 12시간 주야 맞교대로 근무하고 있는데, 이렇게 근무하는 경우에는 주 52시간 이상 근무하는 문제가 발생하게 되어 금요일 야간작업을 조금 일찍 마쳐서 52시간 상한을 맞추고 있었다. 초창기에는 3교대였으나, 공정의 효율화를 진행하면서 2교대로 전환하였다. 주 52시간 도입이 되면서 3교대가 현실적이라는 의견이 있었으나, 실질 급여 감소 문제가 있어 2시간 정도 조기 퇴근하는 방식으로 합의하였다.

포장도 100% 정직원이 하고 있으며, 가끔 업무가 많을 때 일용직을 투입해서 일한다. 회사에서는 고정적으로 필요 인원을 아웃소싱하지는 않고 있다. 회사에서는 포장과 같은 지원업무는 아웃소싱을 요구하고 있기는 하지만, 과반수 노조의 요구로 여전히 정직원 조합원들이 업무를 하고

있다.

한편 반장, 계장 같은 생산직 내에서의 직책은 따로 없으나 현장 내에 비공식적인 직책은 있다는 점도 특징적이다. 기선, 기장, 파트장이 그것인데, 이러한 직책이 생긴 지는 10년 정도 되었다고 한다. 이는 현장에서 기능적으로 타 직원에 비해 우월한 역량을 갖고 있으나 현재의 회사 내 인사 제도상으로는 책임과장 이상의 승진이 불가능하기에, 우수한 기량의 생산직을 대우하고 보상하기 위해서 기선, 기장, 파트장이라는 비공식적인 직책을 만들었다. 이를 통해서도 숙련노동자들을 대우하고 보상하려는 노조와 회사의 노력을 알 수 있다.

그리고 현장기능직들은 숙련에 따른 인력배치가 이루어지고 있다. 입사 후 OJT 개념으로 여러 공정들을 두루두루 참관하고서는 포장부터 업무를 시작한다. 가장 숙련이 필요 없는 포장은 1~2년 차 신입직원들이 주로 담당한다. 배합은 2~3년 차 정도가 하고 있으며. 조색 공정은 오랜 시간의 숙련이 필요하기에 적어도 5년 차 이상이 담당한다. 조색은 해당 작업자의 기술수준에 따라서 제품의 불량이 명확하기에 작업에 대한 심리적 스트레스와 책임 등이 큰 편이지만 조색 수당은 별도로 없다.

각 공정을 위한 인력 숙련도 및 중요도를 살펴보면 조색공정은 기능적인 측면에서 제품의 가치를 창출하며, 조색사의 인력기술이 필요한 공정이다. 배합공정은 배합과 기계에 대한 노하우가 필요하며, 특히 배합공정은 정확한 웨이팅, 정확한 방법대로 잘하는 게 중요하다. 이 공정에서 틀어지면 아무리 후단에서 열심히 해봐야 소용없다. 분산공정은 기계에 좀 더 의존하기 때문에 조색공정보다는 숙련의 중요도가 낮은 편이다. 또한 각각의 공정에서 인적 숙련도에 따라 효율성의 차이를 보인다. 조색사가 색깔을 맞추는 데 숙련된 인력은 10분 만에 할 수도 있으나 미숙련 인력은 1시간이 걸릴 수도 있다. 이러한 점에서 조색사의 역량은 생산성과 밀접한 연관을 가지고 있다.

4. 생산직의 인적경쟁력 관련

직무교육은 IMF 이전에는 입사 전 3개월간 직무교육이 있어서 페인트

이론 교육, 공정별 기본적인 트레이닝을 진행하였다. 그런데 최근에는 공식적 트레이닝 기회는 없고, 대신 생산직은 6개월의 수습기간 동안 OJT 교육만 진행하고 있다. 수습기간 교육을 받는 동안 업무에 적합하다고 판단되면 정식 발령을 하고, 부족한 경우에는 채용으로 이어지지 않고 고용계약을 6개월로 종료한다고 한다.

이 밖에 파트 단위에서 파트장 중심 혹은 팀장 중심으로 팀 내에서 계속적인 자율적인 업무 교육이 있기는 하지만 과거보다 직무교육에 대한 강조는 낮아진 편이다. 그 이유는 적은 인원으로 효율적으로 생산을 하다 보니 현장에서 인력 여유가 없어지면서 교육을 위한 여유도 없어진 것으로 노조는 생각하고 있었다.

현장에서의 인력 다기능화 직급제에서 근로자들이 경쟁력을 가지고 살아남으려면 다기능화가 되어야 하며, 아울러 팀 내 결원/휴가 등의 업무 공백을 메우려면 다기능화가 필요하기도 하다. 현재는 생산직의 70%는 다기능화가 되어 있다고 할 수 있다. 대략 5~6년이 지나면, 결원 시 투입될 정도로 숙련이 가능하다고 판단하고 있다. 이에 대해서 제도적 교육훈련 프로그램이 필요하지만 현실적으로 여의치 않아서 리더와 파트장들이 적절하게 순환시키면서 교육하고 있다. 회사 내에서 생존하고 승진하려면 다양한 업무를 할 수 있어야 한다면서 자율적인 OJT 교육 및 훈련을 진행하는 편이다.

그리고 회사 내에서 공정 간 소통도 중요한데, K사에서는 이를 비공식적인 파트장이 역할을 담당하고 있다(영업기술 등 타 부서에서는 생산직 파트장 역할을 '차석'이라 부름). 생산현장 내의 정보공유는 작업자들이 PC를 보고서 일을 하는 게 아니기 때문에 별도의 전달체계가 없으나, 파트장이 매일 아침에 작업 분배하는 과정 중에 스케줄링, 제품정보, 고객 관련 정보를 전달하며 서로 조율하고 있다. 예를 들어 도료 1팀에 파트장이 6명이 있고 파트장 회의를 진행한다. 파트장 회의에서는 배합공정, 분산공정, 조색공정이 서로 연계되어 있어 협력해야 하며, 대량물건과 소량물품 등 고객배송 스케줄링, 프로세스 협의 등 파트장 단위에서 업무적인 소통이 이루어지고 있다. 파트장은 팀장이 비공식적으로 지정해 준다. 파트장의 역할이 크지만, 별도 수당이 없으며 본인도 작업자 중의 한 명이

라고 할 수 있다. 일반 다른 작업자와의 업무 비중에서 차이가 있는 상황에서, 별도의 혜택/대우가 없어서 파트장들이 불만을 가질 수가 있다. 대신 비공식적으로 기성, 기장에 대한 기회가 있을지도 모른다는 것이 나름대로 보상일 수도 있다. 노조에서는 파트장 수당을 검토 중이기는 하지만, 업무의 양이나 강도 등을 고려해서 수당지급의 원칙을 만들기가 어려운 문제가 있다고 한다. 아울러 보조적으로 파트장은 파트 성원들의 평가/정보에 대한 의견을 제시하기도 하며, 팀장은 파트장의 의견을 최종적으로 평가시스템에 참고/반영하기도 한다. 파트장은 4가지 전 공정을 종합적으로 보면서 판단할 수 있는 정도의 숙련이 필요하기에 대개 20년 이상 근무자가 담당하고 있다.

생산직군과 사무관리 간의 이동은 사실상 불가능하지만, 생산직군에서 기술직군으로는 능력만 있으면 이동이 가능할 수도 있다. 서브 부서 내의 담당직군과 생산직군 간에도 이동은 가능하나, 자주 일어나는 일은 아닌 편이라고 한다.

회사에서 생산기능직을 위한 특별한 인적 투자는 크게 없는 편이지만, 타 회사와의 경쟁력으로 비교해볼 때, 단일직급-단일급여체제 자체가 임금이나 보상 측면에서 투자라고 할 수 있을 것이다. 회사에서의 근무 기간이 길어지면서 숙련이 형성되는 것에 대해서 상대적으로 높은 보상을 하고 있는 것이라고 할 수 있기 때문이다.

사측이 1인당 단합 비용을 지원하는데 팀 단위로 낚시, 등산, 캠핑 등의 활동 지원을 하고 있으며, 파트 단위에서의 단합과 서로 간의 끈끈함을 유지시켜 주는 역할을 하고 있다.

사측의 생산성향상 전략의 하나로 기술/엔지니어 부분에서는 일본이나 유럽의 페인트 회사를 선정, 견학/친선교류 차원의 방문 연수를 진행하고 있다. IMF 외환위기 전에는 더 활발했다. 다만 생산직은 해외 방문 연수 기회가 부족하다. 그리고 6-시그마, PTM, SCM 활동 등의 생산혁신이 기업들 사이에 유행할 때마다 현장에서는 이를 도입하려는 시도들이 있었으나, 현장에서 이를 시도할 때 특별한 장점이나 차별적인 매력을 노사 모두 느끼지 못하고 있었고, 이처럼 일종의 유행과 같은 경영전략 개선활동의 효과에 대해서는 매우 부정적이었다. 이러한 생산성향상 시스템을

기업이 도입하기 위해서는 전문가들이 컨설팅하는 과정에서 실제 생산현장의 특성을 반영한 제안이 이루어져야 하는데, 생산공정 개선의 효용성에 초점을 맞추기보다는 컨설팅을 하는 전문가들이 기계적으로 프로그램을 적용하고, 자신들의 실적에만 초점을 둔다는 인상을 받을 때가 많아서 이와 같은 외부적인 개선 프로그램들이 기업 내에 좋은 시스템으로 정착하기 어렵다고 생각하고 있었다.

제5절 L사 사례

1. 회사개요

KCC는 1958년에 설립된 '금강공업'을 모태로 한 종합 화학그룹이다. 그리고 KCC그룹에서 2000년대 초반에 대산공단에 실리콘 공장을 설립하여 사업을 시작하였다. 최근까지 매출상황이 좋지 않았으나, 2020년 12월 1일부터 법인분리된 L사가 글로벌 실리콘 기업인 모멘티브를 인수하면서 2021년 이후 상황이 점차 개선되고 있다.

다만 모멘티브 인수과정에서 차입금 증가와 막대한 규모의 지분법 손실이 발생하였고, 영업이익이 급감(2018년 대비 33.5% 감소)하면서 재무건전성이 저하되었으며, 인적분할로 인해 리스크가 커진 한계들을 대내외적으로 지적하고 있다. 인수 관련 논란으로는 경쟁력 있는 업체를 인수하는 것은 맞지만, 너무나 비싼 값으로 모멘티브를 인수한 것이 아니냐는 의견이 많았다.[90]

하지만 모멘티브 인수 후의 변화가 부정적인 것만은 아니었다. 실리콘

90) (공장 및 직원 승계까지) 인수액이 3조 2,000억 원(30억 달러) 정도의 규모로, 한국에서는 삼성이 하만을 인수한 것 다음으로 KCC의 모멘티브 인수 규모가 큰 것으로 알려져 있다. 이로 인해 지나치게 비싸게 모멘티브를 인수했다는 비판이 언론에까지 보도되기도 했다. 또한 100년 된 노후화된 설비의 미국공장까지 인수한 것을 감안하면 높은 금액이라고 할 수 있다. 이에 회사에서는 모멘티브의 설비보다는 글로벌 영업력을 보고 인수했다고 설명하고 있다.

법인을 별도로 설립하면서 제품의 질(quality)이 향상되고 있는 점도 분명하다고 한다. KCC에서는 만들지 못했던 고부가가치 제품들을 업그레이드해서 생산해내고 있으며, 회사의 글로벌 영업능력도 한층 더 성장하였다. 이전 KCC는 세계 5~6위권 생산수준으로 생산실적이 많은 편은 아니었으나(현재도 국내 생산량은 적은 편), 모멘티브 인수 이후 실리콘 생산 세계 3위권으로 성장하였고, 코로나 팬데믹의 완화로 실리콘에 대한 수요 증가로 2021년부터 뚜렷한 성장세를 보이고 있다. 결국 전체적으로 성공적인 합병으로 보이는데, 성공으로 이어지기까지 향후 몇 년을 좀 더 지켜볼 필요가 있을 것이다.

KCC 전체적으로는 3조~4조 원 정도의 매출을 기록하고 있었는데, 유리 부분이 분사돼서 법인으로 분리독립하면서 전체매출이 2조 원대로 떨어졌다가, 실리콘을 인수 후 다시 4조 원 가까이로 증가하고 있다(실리콘 매출은 약 55%로 2021년에는 2조 원이 넘을 것으로 예상).

현재 실리콘 공장은 국내에는 전주와 서산[91]에 있으며, 각 공장의 매출은 2,500억 원에서 3,000억 원 수준이다. 주요 생산제품은 건축자재로 3개 부분이 있는데, 페인트를 만드는 도료, 건자재(석고보드), 실리콘이며, 서산에는 석고보드 및 실리콘 공장이 각각 하나씩 있다.

국내에서 종업원 규모는 전주+서산을 합쳐서 전체 500명 정도(사무직 포함)이며, 사례조사 대상인 서산공장은 현장직 120명, 사무직 90명이 일하고 있으며, 사내 협력업체 소속으로 90명이 일을 하고 있다.

2. 노사관계 및 근무조건

가. 노사관계 특성

서산공장은 2003년 운영을 시작했는데, 노동조합은 2017년에 설립되었으며, 현재 민주노총 화섬식품노조(산별노조) 산하 사업장이다. 사무직들은 노조가입 대상이 아니며 현장직만 조합가입 대상인데, 현재 노조 조직률은 현장직 약 90% 정도이다. 10%는 현장직 중에서 직급자들과 퇴직이

91) 나머지는 미국에 있는 업체를 인수했기 때문에 미국, 독일, 일본, 중국 등에 있다.

얼마 남지 않은 고령의 직원들로 이들은 노조에 가입하지 않았다. 고령자들은 노조 활동으로 굳이 사측에 밉보일 필요 없다는 생각에서 가입하지 않고 있는데, 이는 주로 사내협력회사 직원들의 정규직 전환과 관련이 있을 것으로 노조에서는 짐작하고 있다.

2017년 노조설립의 직접적인 계기는 통상임금 논란 때문이었다. 통상임금 개편을 원치 않았던 사측과의 협상을 위해 노조를 설립했는데, 통상임금 논란이 노조 조직화로 이어진 사례라고 할 수 있다. 2017년 KCC 그룹 내에서 세 곳의 사업부서에서 노동조합이 설립되었다. 이후 노조설립으로 사내에서 직급, 연령, 경력에 따른 위계질서가 약해진 점이 있다. 노조가 없던 시절에는 회사 각 부서에 있는 사무직/부서장들이 현장의 직급자에게 업무지시가 일방적으로 내려오는 피라미드식 명령 전달체계였다면, 지금은 회사에 문제가 생기면 노조와 협의해야 해서, 업무적인 것 이외에 회사 내 생활까지도 관리자들이 관여하지 못하게 되면서 회사 내에서 수평적인 관계가 확산되었다고 할 수 있다. 이러한 점에서 노조 등장의 긍정적인 효과를 찾을 수 있다.

회사에서도 노조 등장 이후 소통의 창구가 일원화되고, 쌍방향 소통이 되면서 노조의 역할을 반기는 편이라고 한다. 예전 중간 직급자들 간의 경쟁으로 현장직과의 소통이 어렵고, 중간관리자들과 개별적으로 일일이 소통해야 했기 때문에 현장에서 일관성도 없어서 문제점들이 많았는데, 노조를 소통 채널로 정례화된 협상을 주기적으로 진행하면서 논의가 체계를 잡아가는 장점이 있다고 한다. 또한 사측과 조합원 간의 신뢰 관계가 쌓이면서 우리 일이니까 더 잘해보자 하는 마음이 생기면서 회사의 생산성에도 긍정적인 효과가 있다. 작년부터는 사측에서도 조합설립이 오히려 회사에 도움이라는 이야기를 많이 하고 있다고 한다.

노사 간 협의는 법에서 규정하고 있는 대로 정례적으로 진행을 하고 있었다. 분기마다 노사협의회(근로자 및 사용자 위원 5명)를 진행하고 있으며, 노조와는 단체협약을 2년에 한 번, 임금협상을 1년에 한 번 교섭을 진행하고 있다. 소통 채널들이 정례화되고 노사 간 '교섭'이라는 권위가 인정되면서 한국식 노사관계 제도 안에서는 두 제도가 긍정적인 시너지를 발휘함에 따라 좋은 쪽으로 노사관계가 발전하고 있다고 할 수 있다.

교섭 과정에서 조정신청도 하고, 교섭 결렬 선언, 부분 하루 파업 등의 갈등이 발생하기도 하지만, 2021년에는 매출이 좋은 상황이라 최근에는 갈등이 크지 않은 편이라고 한다.

나. 근로조건 특성

회사에서는 정년퇴직자가 발생하면 생산직 신입사원을 꾸준히 채용을 하고 있다. 2021년에는 5월에 생산직 신입사원을 채용하였다. 회사의 처우가 나쁘지 않아서 생산직 이직률은 매우 낮은 편이다.

생산직의 입사 자격으로 특별히 정해진 전공은 없고, 특별한 조건도 없다. 이전에는 생산직은 기존 임직원의 추천으로 낙하산식으로 입사를 했으나, 조합설립 이후에는 생산직 필요인력을 사내협력업체 근무자 중에서 근무기간이 오래된 직원들부터 정규직으로 채용하는 것으로 바뀌었다. 이후 KCC 대죽공장의 협력업체 근무는 L사의 정규직 입사 관문처럼 여겨지고 있다. 사내협력업체에서 근무하는 노동자들은 주로 30대 중반 이상인데, 사내 업무에 어느 정도 익숙하다. 사내협력업체가 하는 일은 직영과는 분명하게 구분하고 있는데, 포장 및 실리콘 외 다른 원료로 제조하는 공정에 투입하는 업무이다. 노조에서는 협력업체와 직영 간의 차별을 최소화하고, 정규직 기회 부여 등의 노력을 하고 있는데, 회사 또한 협력업체 소속 노동자들의 이직률을 낮추기 위해서 이와 같은 제안들을 수용하는 편이다.

임금체계는 공장 가동 이후 지금까지 계속 시급제로 운영하고 있다. 다른 화학업체들과 달리 현대그룹의 시급제 시스템 그대로 가져와서 적용하고 있다. 기본급과 비교해서 여러 수당이 많은 임금 특성이 있었지만, 통상임금 문제 논란이 벌어진 이후 수당은 크게 줄어들어 최근에는 직급수당, 가족수당, 안전수당만 남아 있다고 한다. 대신 예전에 많았던 수당들은 매년 임금협상을 진행하면서 점차 통상임금으로 편입시켰다. 임금을 시급제에서 화학공장에서 일반적인 호봉제로 바꾸자고 노조에서는 요구하고 있다. 시급제로 일을 하다 보니 다른 유사한 화학공장에 비해 근무시간이 긴 편이라는 문제가 있다.

3. 생산방식에 따른 분업구조 및 인력운영

가. 생산공정 특성

KCC 대죽공장의 실리콘 생산공정은 대략 5단계의 공정으로 이루어진다. 1) M공정 : Si 메탈이 주원료로 이를 잘게 분쇄하는 공정이며, 2) D 공정 : 분쇄한 원료를 직류시켜 추출/분리(원유로 비유하면 휘발유, 경유, 중유 등)하는 작업을 말한다. 다음으로 3) H1 →MC →MCS 공정 : 황산, 염산 등 산과 반응을 시켜서 최종 MCS라는 제품을 생산하고 4) H2P 공정 : 1차 원료를 다시 H2P에서 재증류시켜 원료생산을 위해 필요한 DMCS를 생산한다. 5) 마지막으로 실리콘오일(이를 원료로 실란트 등을 생산) 등을 다시 생산하고 있다.

현재 생산공정은 장치산업의 특성상 대부분 자동화되어 있으며, DMCS 같은 원료를 생산하고 있다. 일부 배치식 공정도 있는데 자동화된 공정 내에서 한두 군데 정도는 수동으로 해야 하며, 업무량이 많은 편이다.

공정에 따른 인력 운영체계는 '유닛/조' 단위로 구성되는데, 회사 내에는 6개의 유닛으로 운영되고 있으며, 6개의 반이라고 생각하면 된다. 한 유닛당 4개의 조가 있으며 이들이 4조 3교대로 근무하고 있다. 1개 조에는 3~4명이 속해 있는데, 유닛장 1명, 보드 1명, 현장 1~2명으로 구성되며 유닛장이 다른 화학업체의 포맨 역할이라고 보면 된다. KCC에서 포맨이 없는 이유는 이전 기업의 직급체계를 이어받았기 때문이다. KCC가 범(汎)현대가였기 때문에 KCC 건재나 도료에서 활용하던 직급체제를 이어받아서 통상적인 석유화학/정밀화학 기업에서 말하는 포맨과 보더와 같은 직급체계가 아니다. 그리고 유닛 간에는 배치전환이 없다. 원료생산이든 제품생산이든 일단 한 유닛에 들어가면 유닛 변경 없이 배치되어 근무한다.

생산공정은 원료생산과 제품생산으로 구분할 수 있는데, 원료생산부는 주로 생산에 기반이 되는 원료를 일정하게 생산하며, 제품생산부는 생산된 원료를 바탕으로 응용하여 제품을 생산한다.

"제품생산부에서는 그렇다고 해서 그 제품들을 설비를 모을 수가 없기 때문에 그 점도 조금 차이 있고. 이런 부분 잘해서 이 정도 이렇게 놓을 수가 없어요. 많이 만드는 제품 이런 것은 그걸로 해서 만들고 하는데. 그렇지 않은 제품들은 별로 안 나가고 하는데. 이런 제품들은 기존에 만들었던 거기를 다 어찌 보면 클리닝을 하고…."

원료생산부에 직원들이 더 많으며, 회사의 생산 역량 내에서 약 60%를 차지하며, 제품생산부보다 공정의 흐름이 당겨서 노동강도가 높은 편이다. 제품생산부는 전체 생산의 약 40%를 차지하며 공정이 상대적으로 유연한 편이다. 연속으로 작업을 하지 않아도 되기 때문에 중간에 쉬는 시간을 사측과 협의해 가질 수 있다. 생산제품은 점차 다품종화되어 가는 추세이며, 실리콘오일 등 5~6개 이상을 기본으로 해서 점도, 원료 등에 따라 작은 차이를 가지고 제품들이 생산되는 편이다. 하지만 한 유닛이 담당하는 생산 품목은 자주 바뀌는 편은 아니다.

나. 분업구조 및 직무특성

유닛 내에서의 업무를 살펴보면 보드맨들이 전체적인 업무를 파악하는 역할을 수행하며(문제 파악, 현장의 빠른 조치 등), 이에 따른 현장 조치를 실행하는 것은 현장인력(필드맨)들이다. 필드맨과 보더맨은 서로 승진하는 개념은 아니며, 보더와 필드를 서로 바꿔가며 근무하기도 한다. 필드맨으로 오래 근무하다 보면 장치산업인 화학공장의 특성상 생산현장이 매우 넓고 또 계단을 자주 오르내리면서 건강상의 어려움(대표적으로 무릎관절 손상)이 빈번하게 발생하는 문제가 있다. 또한 필드맨들도 보드를 경험해야 현장을 더 잘 이해할 수 있기 때문에 필드맨과 보드맨은 업무를 서로 바꿔가면서 일한다고 한다. 즉, 필드맨은 육체적으로 힘들고 보드맨들은 계속 긴장해서 모니터를 쳐다보기 때문에 정신적인 업무 스트레스가 많다고 한다. 아울러 보드맨의 교대작업을 위해서도 필드맨들도 보드를 볼 수 있는 역량을 갖추어야 하기 때문에(대체인력 확보 차원) 자연스럽게 현장에서 두 영역을 함께 교육을 진행한다.

즉, 보더와 필더의 관계는 위계적이라기보다는 수평적이라고 할 수 있

다. 그리고 포맨이 권위를 가지는 기존의 석유화학공장과 달리, 연령구조도 보드/필드라는 공식도 크게 없는 편이며, 보드 수당이나 인센티브도 따로 없었다. 하지만 결국 현장 업무에서는 보드가 이상신호 감지, 지시 등을 해야 하기 때문에 필드보다는 주 작업자가 될 수밖에 없다. 아울러 필드가 몸을 많이 쓰는 단점이 있지만, 책임이 크며 전체를 살펴야 하는 보드작업을 상대적으로 기피하는 추세가 나타나고 있다. 그래서 보드는 연령대가 조금 높은 사람이 하는 경향이 있다.

보드/필드 배치 권한은 '현장'에서 가지고 있다. 보드/필드 모두 서로 역량을 갖추고 있어서 자연스럽게 현장 내 필요에 맞게 직무순환이 이루어지고 있다. 반장의 허가 및 부서장 등에게 보고는 필요하나, 보드와 필드의 배치를 정하는 것은 사무직의 지시가 아니라 현장이 권한을 가지고 있다고 이해할 수 있다.

아울러 사무직들은 5년에 한 번씩 부서를 바꾸기 때문에 부서장 등도 타 부서에서 오는 경우가 많기 때문에 보더/필드의 배치는 현장에서 결정하게 된 것으로 짐작된다.

공무직도 있는데 이들은 일상적인 현장 상황에서 생산된 제품 중에서 샘플링해서 검사하고 제품의 일정한 품질을 유지하는 것이 주 업무이다. 즉, 육안으로 제품을 확인하고 QC에 넘겨 성분검사를 담당하는 것이 주 업무이다.

회사 내에서 근속연수와 직급에 따라서 위계가 존재하기는 하지만(반장, 조장), 직책이 크게 세분화되어 있지는 않은 편이 특징적이다.

그리고 기술/연구개발 부서의 경우 대죽공장에 기술부서가 있기는 하지만, 연구개발은 주로 용인 연구소에(실리콘 KCC 연구소) 따로 운영되고 있기 때문에 현장직과 연구개발 부서 간의 교류는 거의 없는 편이라고 한다.

4. 인적경쟁력 관련 사내제도

가. 직무교육 및 기술향상제도

기본적인 직무교육으로는 안전교육, 관리자 교육이 진행된다. 그리고

보드교육은 사내에서 직접 직원에게 현장교육을 받는데, 보드 프로그램 교육은 '요코가와(yokogawa)'라는 일본 계측장비 관련 회사의 한국지사에서 받고 있다. 요코가와는 화학공장 설비에 주로 사용하고 있는 운영 프로그램 이름으로, 국내 화학공장 보드는 대부분 일본 업체인 요코가와의 계측장비 프로그램을 사용하고 있다. 그렇다고 교육을 일본에서 하는 것은 아니다. 그리고 필요한 자격증을 위해 선임된 직원들은 2~3년 주기로 교육받고 있다(면허증 갱신교육과 유사). 이러한 직무교육이 현업에서 아주 유용하게 쓰이는 것은 아니라고 생각하고 있다. 공장 신설이나 증설 때 제도적으로 회사 내에서 필요한 자격증들이 있고, 일정한 인원수도 충원해야 하므로 사측에서 자격증 보유를 원하고 있다. 하지만 자격증이 있더라도 사고 시 책임져야 하므로 선임을 거부하는 경우도 종종 있다고 한다.

필드/보드 숙련과정을 살펴보면 입사 후 필드부터 시작해 약 2년 정도 근무를 해야 한다. 라인 구성 및 계절마다 다른 상황을 파악하기 위해서는 2년 정도의 근무가 필요하다. 일반적으로 필드와 보드 각각 2년씩 근무하면 공정을 전체적으로 이해할 수 있다. 신입사원이라도 협력업체의 경험이 있으면 협력업체 근무 시절에 업무는 달랐어도 본 것이 있어서 습득력이 빠른 편이다. 보드와 필드 간의 교체근무에 대해서 규정은 없으나, 조가 바뀌면서 유동적으로 필드를 오래 근무한 사람들에게 보드 교육 기회를 주는 방식으로 한다.

나. 소통 및 협업 관련

사무직과 현장직 간의 소통 및 협업은 활발한 편이다. 공장 내 인원이 얼마 안 되어서 사무직과 현장직의 교류가 많으며, 기본적으로 화학공장은 타 제조업 공장에 비해 사무실/기술부의 교류가 많은 것으로 알고 있다. 즉, 연구성과를 현장에 적용하는 과정에서 사무직과 현장직 간의 소통과 협력이 필수적이기 때문이다.

사무직들과의 소통/협업은 쌍방향으로 이루어지기도 하는데, 기술직들의 원론적인 이야기를 생산직들이 수용하기도 하고, 생산직에서 적용과

정의 문제점에 대해 기술직에게 피드백을 제공하고 있다. 하지만 이론적 지식의 현장 적용의 한계 등으로 갈등이 생기기도 한다. 이론적인 방식으로 현장에 적용해본 후 불량이 나면 폐기물로 처리하기도 애매한 상황도 생겨서 서로가 곤란해지기도 한다. 이에 대한 책임은 (재처리 등) 다 현장에서 해야 하기에 현장직들의 불만이 있다. 기술부의 설비조건과 현장의 큰 설비조건은 차이가 있으며, 이에 대한 파악은 현장직의 노하우와 숙련이다.

기술직에게 이러한 조언을 할 수 있는 직급이나 경력이 따로 있는 것은 아니지만, 최근 4년제 화학과 출신들도 현장직으로 근무하는 등 현장직 채용 시 일정 수준의 학력과 자격증 2~3개 정도의 화학적 지식을 갖추는 추세이다.

현장직의 경우 개별적인 숙련도 중요하지만, 팀워크 향상도 아주 중요하다. 유닛당 인원도 적고, 공정상 일반 제조업과 달리 업무상의 교류가 적기 때문에 친밀감 형성을 위한 특별한 시간이 필요하다. 어차피 함께 근무하기 때문에 퇴근 후 식사 등으로 친밀도를 다지기도 한다.

> “자동차 같은 데는 1개 조가 자기가 붙이는, 제조해야 되는 부속품을 붙여서 따로 일은 하겠지만 바로 옆에서 일하잖아요. 화학공장들은 그러지 않거든요. 일을 하고 있으면 이 사람이 왔는지 어쨌는지도 몰라요, 바로 옆에 이웃인데도. 만약에 그런 것들을 뭔가 좀 소통도 하고 사람 성격에 따라서 그런 게 있을 수도 있는데 서로 퇴근하고 난 다음에 소통도 좀 하고 하는 게 있어야 서로 간에 친밀감도 높이고….”

사측이 이를 위해 회식비도 책정하면서 지원을 하기는 하지만, 직원들끼리 뭉쳐서 다니는 것을 좋아하지는 않는다고 한다.

다. 자동화/외주화 및 인적경쟁력

자동화 및 외주화로 인한 인력변화를 살펴보면 지난 15년 동안 자동화 및 외주화로 인력이 대폭 감소하였다. 15년 전과 비교하면 현장 생산기능직 인력이 1/3이 안 되는 규모로 축소되었다. 반면 노동자 개개인의 업무

량과 업무범위는 넓어지고 있다. 예를 들어 보드맨이 과거에는 모니터를 2~3개 정도 봤는데 이제는 4~5개 모니터를 보는 것으로 늘어났다. 다만 일반 석유화학업체들보다는 화재위험이 낮아서 업무에 조금 여유가 있는 편이다. 필드가 보드 대신 잠시 교대해 주는 방식으로 식사시간/휴식시간을 운영하고 있다.

생산기능직의 인적경쟁력 요인에 대해서 질문을 했는데, 노조 지회장은 불량에 대한 신속한 대처 여부라고 지적하고 있다. 오랜 현장 경험이 있는 생산기능직이 생산 트렌드 등을 꾸준히 지켜봤을 때 에러/품질 불량, 안전문제, 제품 스팩 등의 문제들을 재빨리 파악하고서 빠른 조치를 하는 것이 중요하며, 이를 제대로 해내는 역량이 곧 생산기능직의 인적경쟁력이라고 할 수 있다.

자동화된 화학공장에서의 인력 생산경쟁력은 문제상황을 빠르고 정확하게 인지/인식하는 능력이 핵심이다. 이를 위한 개인 간 숙련 차이는 크지 않은데, 개인의 숙련형성을 위해서는 현장경험과 자격증이(사측에서 수당을 주며 권장) 중요한 역할을 한다고 판단하고 있다. 현장경험뿐 아니라 화학적인 공부가 공정에 대한 이해에 많이 도움이 된다고 한다(예를 들면 원료 간의 화학작용에 대한 이해 등).

또한 화학공장은 최소한의 필수 인력만 채용해 운영하는 자동화 체계이기 때문에, 이들 인력이 없으면 공장 가동이 안 되는 상황이 발생할 수 있다. 이는 곧 자동화 추진으로 인한 인원감축의 역설이라고 할 수 있다. 이러한 점에서 자동화와 적정인력의 확보의 상호관계는 KCC 대죽공장에서 확인할 수 있는 생산현장의 과제라고 할 수 있다.

제6절 소 결

제6장에서는 4개 정밀화학 대기업의 생산기능직을 둘러싼 제반 근무환경을 검토하는 가운데, 생산기능직들의 인적경쟁력 요인들을 파악하고 해석을 시도하였다. 4개 업체의 생산기능직들이 모두 노조 조합원인 경우

가 다수여서(J사 제외), 생산현장 전반에 대한 이해가 높은 노조 간부들과의 인터뷰를 통해서 생산기능직의 위상과 역할, 그리고 이를 위한 회사의 인사노무관리 현황과 보수체계 등을 살펴보았다. 정밀화학산업 생산기능직 사례에 대한 검토를 통해서 우리는 몇 가지 중요한 시사점을 확인할 수 있었다.

I사의 생산현장에서 숙련과 다기능화를 둘러싼 노사의 공방은 기업특수적 숙련(firm-specific skill)의 포문을 연 '기업내부노동시장'에 대한 논의(Doeringer & Piore, 1971)와 브레이버만(Braverman, 1974) 이후 '탈숙련화(deskilling)'에 대한 오래된 논쟁을 환기시키고 있다. 이러한 문제에 대해서 노사협의회에서 대화로 풀어보려고 하지만, 생산과정에 대한 노사의 견해 차이가 잘 좁혀지지 않고 있다. 이는 숙련이 필요한 업무에 대한 장인/노동자의 의존을 둘러싼 고전적인 문제들을 제기하고 있다. 생산공정에 대한 회사와 노동자의 통제권한을 둘러싼 각축이라고 할 수 있는데, 회사 입장에서는 1) 노동자들의 숙련을 자동화나 다기능화 등을 통한 탈숙련화 대응과, 2) 기업특수적인 숙련에 대해서 고성과-고임금으로 대응하는 방법이 있을 수 있다. 장기적으로 회사와 노동자(노조) 모두에게 만족스러운 최적의 타협점을 찾기 위한 지속적인 대화가 필요할 것이다.

아울러 I사에서 생산기능직들의 다기능화에 대한 노사 간의 첨예한 의견대립은 제조업 생산기능직 숙련 문제에 있어서 중요한 시사점을 포착할 필요가 있다. 특정한 설비에 대한 보다 깊이 있는 이해를 하는 숙련노동자가 존재하고, 이들에게 충분한 보상을 하면 평소에는 회사와 노동자 모두에게 높은 성과와 높은 보상으로 이어진다는 점에서 장점이다. 하지만 파업과 같은 특수한 상황, 또는 갑작스럽게 노동자가 회사를 떠날 때는 회사 입장에서는 기존 설비를 운영하던 작업자에 상응하는 대체인력을 확보하는 데 상당 기간 어려움을 겪을 수밖에 없다. 하지만 회사의 높은 생산성과와 작업자의 높은 보상은 서로에게 이득이 되는 점도 분명하다. 생산기능직 숙련향상과 경쟁력 강화에 대한 논의에서 이와 같은 돌발상황에 대한 원만한 합의가 있지 않으면 앞으로도 I사 노사의 생산 현장에 대한 의견 차이는 지속될 것으로 예상된다. 특히 이러한 조건에서 회사가 일방적인 우위에 있는 상황에서는 생산 현장의 작업자 현장 이탈에

대한 우려로 인해서 생산기능직 노동자들의 깊이 있는 숙련을 장려하기보다는 대체가능성을 높이는 표준화를 통해서 사업장은 서서히 탈숙련화의 경로를 가게 될 것이라고 예상된다. 그리고 탈숙련화를 통해 생산한 제품은 최고의 제품이라기보다는 범용기술 수준이 적용되었다고 할 수 있을 것이다. 이러한 점에서 더 높은 숙련수준과 고품질의 제품생산을 위해서는 회사와 생산기능직 간의 적대와 불신보다는 공감과 연대가 필요할 것이다. 회사와 직원들 간의 관계는 극한의 적대 또는 극한의 동일화 모두 바람직하지 않을 것이다. 서로를 견제하면서 각자의 발전에 도움이 되는 절절한 긴장이라는 균형점을 찾아서 기업의 상품경쟁력과 인적경쟁력을 함께 증진하는 노력이 필요할 것이다.

J사의 생산기능직 사례에서는 연구기술직과 현장직 간의 소통을 통한 제품경쟁력 향상의 특징을 확인할 수 있었다. 아울러 현장직들을 대상으로도 신입사원들의 현장학습뿐 아니라 중간관리직들을 대상으로 한 전문지식 교육을 병행하면서 생산성을 관리하려고 노력하는 점도 인상적이다. 또한 노조의 존재에도 불구하고 공식적인 노사관계가 공백이며 전근대적인 노무관리의 특징도 확인할 수 있지만, 비공식적인 소통을 활성화면서 사내의 다양한 현안들을 풀어가는 점도 특징적이다. 현장직 내부의 소통, 현장직과 관리자, 현장직과 연구개발직 간의 원활한 소통의 장점이 회사의 저력으로 작용하고 있음을 짐작할 수 있다.

자동화의 도입 초기에는 사측과 노조의 마찰이 많았는데, 특이하게도 주로 노동조합에서 노동강도 완화와 안전의 이유로 자동화를 계속 요구했다는 점이다. 노조에서는 자동화를 하면 안전사고 비율이 감소한다고 판단했기 때문이다. 제품생산과정에서 화학물질을 다루기 때문에 화상환자가 많이 발생하기 때문에 노조가 더욱 자동화를 요구했다고 한다. 반면 회사에서는 설비투자 비용을 이유로 최소한의 것만(화관법 테두리 안에서만) 자동화하려고 했다고 한다.

자동화에 대해 근로자들은 고용감소에 대한 약간의 염려가 있기는 하지만 고용불안은 높지 않다고 한다. 간혹 유휴인력이 발생하기는 하지만 사측이 배치전환 시키는 등 조처를 하며, 노조가 고용안정을 적극적으로 요구하면서 구조조정 등 고용불안이 아주 큰 편은 아니었다.

흥미로운 점은 자동화로 인한 인력감축을 사측이 무리하게 추진하지 않고 있다는 점이다. 이러한 점에서 자동화 과정에 있어도 노사 간 서로 유리할 수 있는 방식을 만들어가는 것이 중요하다고 할 수 있을 것이다. 회사에서는 파업과 같이 생산에 지장을 초래하는 위협을 감수하면서까지 인원 감축을 감행하지는 않았는데, 이는 제품의 경쟁력 강화로 이어졌다는 점에서 긍정적이라고 할 수 있다.

K사는 페인트 생산과정에서는 특히 조색과 수지 공정에서 미묘한 색감의 차이를 작업자의 경험과 숙련을 통해서 조정해야 한다는 점에서 생산기능직 노동자들의 숙련이 매우 중요하다는 점을 확인할 수 있다. 하지만 이와 같은 숙련형성과정에 대한 회사 차원의 체계적인 지원은 없었으며, 대신 생산직과 관리직 간의 단일직군-단일임금체계를 적용하면서 생산직들을 차별하지 않는다는 인식을 환기시키고, 아울러 직급체계를 세분화하면서 임금상승 및 직무보상을 하고 있었다. 그 결과 비공식적으로 운영되는 파트장 제도가 인상적인데, 20년 이상 장기 근무하고 생산공정 전반에 대한 전문적인 지식을 보유한 이를 생산공정 운영에 있어서 우대해 주는 방식이라고 할 수 있다. 생산기능직들에게도 해외 방문연수 등의 기회를 제공하고, 아울러 생산기능직도 관리직 팀장 역할을 할 수 있는 기회를 제공한다면 생산기능직들의 업무능력 향상과 업무 몰입도가 높아질 수 있을 것이다.

정밀화학산업 생산기능직들은 장치산업 특성상 많지 않은 노동자들이 함께 일을 하고 있지만, 회사의 원활한 제품생산을 위해서 반드시 필요한 업무들을 하고 있었다. 나아가 숙련된 생산기능직들의 역할로 제품의 품질 경쟁력을 향상시키고, 예상치 못하게 발생하는 다양한 사고와 불량에 대한 신속한 대처로 회사의 피해를 최소화하면서 회사의 성장에 기여하고 있음을 확인할 수 있었다.

다만 이번 정밀화학산업 대기업 생산기능직 노동자들의 인적경쟁력에 대한 접근과 분석, 그리고 숙련에 대한 해석이 노동조합을 통해서 진행되었기 때문에 생산현장에 대한 이해의 폭이 넓어졌다는 긍정적인 점이 있지만, 이는 또한 노동자들의 목소리를 중심으로 생산현장 노동자들의 역할과 숙련에 대한 평가가 진행되었다는 점에서 한계도 필연적으로 내재

할 수밖에 없다. 이번 정밀화학산업 생산기능직의 인적경쟁력 요소에 관한 첫 번째 시도로서 일종의 초석과 같은 역할 이상을 하기는 어려울 것이다. 향후 이번 조사연구의 한계를 보완하면서 보다 심층적인 생산기능직의 숙련과 생산의 상호관계에 대한 연구가 진행될 필요가 있다. 특히 설비 및 제품과 연동된 숙련의 의미를 해석하는 데 있어서 새로운 접근방식도 고민할 필요가 있다.

제 7 장
정밀화학산업 중소기업 생산기능직 인적경쟁력

제1절 도 입

제7장에서는 정밀화학산업에 속한 4개의 중소기업 사례를 다루도록 하겠다. 제7장에서 다룰 기업들은 앞서 제6장의 대기업들과는 달리 중소규모의 기업이기 때문에, 정밀화학기업으로서의 속성과 함께 중소기업으로서의 속성 또한 함께 지니고 있다. 특히 자동차산업에서와 달리 원료가공산업적 속성을 갖는 정밀화학산업의 중소기업들의 경우 인적경쟁력이 어떻게 형성이 되고 발현이 되는지를 이해하려는 것에 본 장의 분석에 주안점이 맞추어져 있다.

4개 업체는 케이스에 대한 엄밀한 사전 조사와 가설적 비교분석의 틀을 가지고 선정된 것은 아니며, 노동조합 초기업 연맹체들(화섬노조, 화학노련)을 통하여 소개를 받은 곳들 중에 접근가능한 곳들을 중심으로 선정이 되었다. 인터뷰는 M, N, O사는 해당기업의 노동조합 대표자(지부장, 위원장)와, 그리고 P사는 무노조사업장으로 해당기업의 핵심임원과 도모했다. M사와 O사는 안산에 위치해 있고 민주노총 소속 사업장이다. N사는 울산에 위치해 있으며 한국노총 사업장이다. 그리고 P사는 화성에 위치한 기업이다. 각 기업에 대한 보다 자세한 소개는 해당 절에서 다루었다.

각 사례에게 던진 질문은 앞서 제6장에서의 그것들과 동일하다. 실제로 6장의 집필자와 본 장의 사례를 함께 방문하며 연구를 수행했다. 연구 결과 전반적으로 4개 기업 모두 중소기업으로서 대기업과는 사뭇 다른 조직역량과 자원을 보유하고 있으며, 그러면서 필요한 생산기능직 인적경쟁력의 요소들을 생산제품과 생산방식의 특성에 맞추어 상이하게 형성하고 있음을 확인할 수 있었다. 아래에서는 우선 해당 업체들의 인적경쟁력의 양상 각각을 분석해 보고 마지막 소결 절에서 시사점과 함의를 정리해 보도록 한다.

제2절 M사 사례

1. 회사개요

M사는 1999년에 설립한 기업으로, 회사주력 제품으로는 휴대폰, 스피커 충격흡수재로 (우레탄폼) 핸드폰 액정, 스피커, LCD 뒷면에 넣는 용도로 쓰이는 부품이며, 삼성, LG 등 전자통신의 공급처이기도 하다. 몇 년 전부터 주력제품으로 자동차 배터리를 넣는 폼(foam)을 생산 추진 중이며, 이는 배터리 열 발생을 차단해 주는 차단막 역할을 하는 부품이다. 설립 당시부터 현재까지 S사에서 운영하다 매각한 미국 R사가 업계의 1등을 자리매김하고 있다. 설립 당시에는 M사가 업계에서 국내 유일한 기업이었으나, 현재는 20여 개 업체가 경쟁 중이며, 최근 중국에서도 약 70~80% 생산되는 등 경쟁이 치열해졌다. 강화된 경쟁 속에서도 물량, 생산설비, 제품다양성의 측면에서는 자사가 1등이라고 판단하고 있다.

기업 설립 초반에 나염 기술의 우연한 적용을 계기로 현재의 주력품을 발전시키게 되었다. 당시 미래 휴대폰 시장의 호황을 바라보며 현 회장이 R사를 견학한 후 이를 카피해 사업을 시작했으나, 기술 부족으로 설계가 부실해서 하루 종일 폐기물만 버리기도 하고, 생산량이 적어 기계 하나, 한 라인을 놓고 작업하기도 했다. 하지만 당시 나염 기술을 가지고 있던

내부담당자가 고운 모피 '샤'(면사포 같은 것)로 거르는 나염 기술을 적용하자 불량이 없어지고, 정상제품 생산이 가능해지기 시작하는 걸 경험한 후, 이러한 획기적인 생산기술 발견으로, 당시 나염 직원을 스카우트해서 인센티브 제공까지 해가면서 생산인력 및 생산시설 증축 등 생산에 박차를 가하게 되었다.[92] 본격적으로 생산해서 출고한 것은 2003년이며, 당시 제품 구성은 0.2T,[93] 0.3T, 0.5T로 이루어져 있었다.

매출현황은 2019년도에 약 20억 원을 기록했는데 이는 평균적인 매출 규모다. 수출과 국내 비율이 50 대 50이며, 최근 수출이 증가했고, 국내 공급은 감소했다. 작년 코로나로 중국의 가동중단 및 이동제한에 영향을 받아 매출이 감소했다. 중국 내 공장은 없으나, 물류창고 및 영업소가 존재하기 때문에 영향이 없지 않았다. 생산은 오로지 국내 공장 한군데에서만 하고 있다. 회사는 매출이 감소한 원인이 노조 파업에 있다고 주장하지만, 노조가 보기엔 그 이전부터 이미 감소해 왔다.

종업원 규모는 국내 공장만 110명 미만(104~106명 정도)이며, 사무직, 경영관리직 14명, 영업직 8명, 생산직 약 60명, 엔지니어 기술연구소 약 5명(최근 2명 퇴사)으로 구성되어 있다. 직급은 기술주임, 기술대리(약 20명), 기술과장(약 15명)으로 구성되어 있으며, 대리는 근속 7년 이상, 과장은 15년 이상 근속해야 자격이 주어진다.

2. 경영전략과 노사관계

가. 경영전략

M사의 생산 및 경영전략에서 가장 주목할 점은 품목다양화 전략이다. 단일품목 생산에만 주력하는 타사와 달리, M사는 품목다양화로 매출을 유지하고 있다. 약 360개의 품목을 생산하는데, 이는 타 회사의 10배 정도 규모이다. 하지만 노동조합이 보기에 이러한 다품종 소량생산 방식에는

92) "우리 회사 발전은 나염이 시켰다고 봐요. 하루에 진짜 한 박스 팔던 게 물건이 없어서 못 팔았어요."
93) T는 밀리미터(mm)를 뜻한다.

많은 문제점이 있다. 로스(loss) 발생 및 설비교체 시 시간이 매우 많이 소요되어 생산의 유연성이 떨어지는 것이 가장 큰 문제 중 하나다. 생산 품목의 특성상, 주로 액체를 쏟아서 고체로 붙이는 작업 방식을 취하는데, 액체가 나오는 시간이 정해져 있으며, 각 제품마다 온도도 달라 이를 맞추는 데에만도 시간이 많이 소요된다(최소 3시간 이상). 이에 노조 측은 제품 단순화를 주장하고 있으나, 사측은 이게 경쟁력이라 포기를 못 하는 상황이다. 타사에서 생산을 안 하는 제품도 많지만, 수요가 적은 상황이다. 결국 타사도 수지타산이 맞지 않아 생산을 안 하고 있다. 다품종 생산을 포기하면 로스 없이 10개 정도는 생산할 것을, 하루에 하나 생산도 장담하기 어려울 때도 있으며, 생산원가의 상승으로 제품가격도 상승하는 큰 문제가 있다.

그런데 사측이 다품종 생산을 포기하지 못하는 데에는 나름의 이유가 있다. 첫 번째 이유는, 삼성 같은 대기업 측에서 여러 품목을 생산하는 경우, 소량이라도 납품 부탁을 할 수도 있고, 이를 못 하면 거래가 끊어질 것을 염려하기 때문으로 추측된다. 원・하청 관계에서 원청의 요구를 최대한 맞춰주며 수주를 이어가는 마케팅 전략인 셈이다. 하지만 내부담당자는 원청 입장에서 품질기준이 미달되는 것을 원치 않을 것이라고 판단하며, 오히려 품질기준을 맞추면 계약에 유리할 것으로 판단하고 있다. 사측이 다각화 전략을 유지하는 두 번째 이유는 국내시장을 놓치지 않으려는 것으로 보인다. 국내는 단가가 높아서(국내 50만 원, 중국은 30만 원) 국내 매출이 조금이라도 이익이 되는 상황이기 때문이다. 하지만 이전 국내 매출 80%에서 현재는 많이 감소했으며, 초기 박리다매 전략이 경쟁사가 늘어나면서 가격경쟁에서 밀려나고 있는 추세이기 때문에 국내시장을 유지하는 것도 얼마 버티기 어려울 것으로 판단된다.

이러한 가운데 M사의 경쟁력 증진에 있어 가장 큰 과제는 취약한 기술력의 증진에 있다고 하겠다. 노조가 보기에 회사는 현재 기술발전 속도가 타 업체에 미치지 못하고, 후발주자가 되는 상황이라 수주도 어렵고, 단가 경쟁력에서 떨어지는 상황이다. 예를 들어 삼성이나 LG 등 휴대폰 개발 시 수주 할 부품사를 미리 선택하는데, 신제품에 발맞추어 부품 개발을 못 하면 수주가 불가능한 상황이다. 최근 폴더폰 등의 신기술은 경쟁

업체에서 미리 개발해 선점하는 가운데, M사는 주로 중저가폰 위주로 많이 납품하며, 하위퀄리티(low quality) 시장 및 중국수출로 회사가 유지되고 있는 상황이다. 현재 고퀄리티는 미국 R사, 일본 U사가 장악하고 있다.

요컨대, M사의 경영전략은 중국시장을 노린 것으로 보이며, (배터리 개발 등) 이에 굳이 기술개발로 상위시장에서 미국 R사와 경쟁할 필요가 없다고 판단하는 것으로 보인다. 또한 국내시장의 코어(core) 영역만 놓치지 않게 하고, 인건비를 묶어놓아 아끼려는 의도로 분석된다. 이러한 사측의 경영전략에 대해서 노동조합은 오히려 기술혁신과 주력제품의 업그레이드에 집중해 주길 기대하고 있지만, 이는 사측의 판단과 일정하게 충돌이 있다. 다만, 적어도 노동조합 스스로 이러한 기대를 하는 것은 나름 사측에게 그럴 수 있는 자원과 역량이 있다고 보기 때문이라고 할 수 있다. 결과적으로 현재와 같은 경영전략하에서 M사 생산기능직의 인적경쟁력 향상은 한계를 보일 수밖에 없다.

나. 근로조건과 노사관계

1) 근로조건

근무시간은 주간 연속 2교대로, 아침 7시~오후 5시, 오후 5시~새벽 3시로 주 5일 근무하며, 야간근로수당은 별도로 지급된다. 임금수준은 기본급 170만 원, 신입사원 월 약 190만~210만 원으로 최저임금에 조금 웃도는 수준이며, 과장 380만 원(가장 고참 기준) 수준이다. 호봉제는 없으나, 노조는 호봉제를 추진할 의향이 있는 상황이다. 임금인상은 사측에서 알아서 진행하며, 사측이 기본급에서 월급인상을 하지 않으려고 상여금도 3년 전에 다 없앤 상태이다.

승진은 별도의 평가 없이 자동으로 진급하는 체계로, 주임, 대리, 과장 각각 3년, 5년, 7년의 근속연수가 조건이 된다. 하지만 진급해도 급여가 5만 원 정도밖에 차이가 나지 않으며, 작년 노동조합 설립 이후 처음으로 진급금액이 조금 인상되었으며, 노조는 (진급)연수를 줄이거나 금액을 인상하기 위해 노력하고 있다. 생산직에는 여성직원이 없으나, 품질부와 사

무직에는 여성직원이 근무한다.

2) 노사관계

노조는 작년(2020년)에 설립되었으며, 현재 생산직 60명 중 정규직은 대부분 가입되어 있다. 노조 규약에는 없으나, 대의원회의를 통해서 계약직은 차기 정규직화에 문제가 생길지 모르니 가입시키지 않기로 결정했다. 노조가 설립되고 약 10일 후, 사측에서 관리직 중심으로 부장, 차장들이 한국노총 노조를 어용노조로 설립했다.

노조를 설립한 이유는 임금과 근로조건에 있어 사측의 부당한 요구가 있었기 때문이다. 노조 설립 전까지 연봉인상이 없었으며, 상여금도 지급하지 않고 사측은 기본급 인상효과라고 넘기는 일이 잦았다. 그 후 업무가 많아 12시간 맞교대로 5~6개월 근무했고, 회장이 인센티브를 지급하겠다고 언급했으나 이는 지급되지 않았으며, 사측은 이를 확언한 적 없다고 발언했다. 사측은 이후에도 1년간 12시간 맞교대를 요구했으며, 이에 대해 (노조가) 투표한 결과도 모두 반대였으나, 게시판에 회장 명령으로 1월 1일부터 12시간 맞교대를 지시했다. 이에 부분파업 진행 후, 사측이 결국 수용했으며, 12시간 맞교대 하지 않고, 가끔 맞교대를 할 때는 인센티브나 휴일(하루 정도)로 보상하기로 결정했다. 이러한 회사의 부당요구, 회장의 부당 지시를 막아보기 위해 올해 지회를 설립했고, 작년에 임금단체협약도 체결했다. 지회가 없을 때는 회사가 사측 나름의 비공개 기준에 따라 (“올해 동결”, “올해는 기본급 5만 원 이상 등”) 일방적으로 공식발표를 했었다.

현재까지 총파업은 없었고, 부분파업만 태업 형식으로 진행했다. 당시 회사의 부당한 요구, 근로자의 낮은 처우에 대해 크게 반발하며 천막농성(50일) 및 부분파업을 한 것이었다. 30분씩 작업을 중단했으며, 이는 3~4시간 이상 손해 효과를 낸다. 15년 이상 근속 직원들은 라인을 어떻게 운영해야 회사에 위협이 될지 매우 잘 알고 있기 때문에 부분파업 시 이를 잘 이용할 수 있었다.

노사협의회도 실질적으로는 없다. 노동자 대표도 노조 설립 후 알게 되었다. 이전에 현재 퇴사한 조합원이 매번 서명을 부탁했었는데, 이는 결

국 형식적인 노사협의회를 문서로 만들고 있었던 것이다. 하지만 단협 이후 노사협의회도 정례화되었다. 또한 단협 이후 회사 임원과 노조 임원의 월례회를 개최해 경영 관련 대화 및 경영성과보고 등을 진행하고 있으며, 코로나 전까지 5회가량 실행했다. 하지만 이는 회사가 연봉인상 시즌에 이익이 적다고 설명하며, 사측에 유리한 방향으로 이용하려는 작전일 수도 있다고 판단하고 있다.

3. 분업구조 및 인력운용

가. 우레탄폼 생산 및 숙련의 특이점

우레탄폼 생산의 가장 큰 특징은 외부환경에 큰 영향을 받는다는 점이다. 우레탄폼 생산에 있어서는 숙련보다 생산과정에서의 외부환경(대기환경)에 영향을 크게 받는다. 따라서 환경을 잘 조성하는 것이 생산에 있어 가장 중요하다. 생산과정이 액체를 고체화시키는 작업이기 때문에 대기 중 습도에 큰 영향을 받는다. 습도가 많으면 부풀어 오르기 때문에 두께 맞추기가 어려워진다. 예를 들어 100미터, 50미터, 30미터씩 말아줘야 된다. 4T, 5T, 6T 이런 식으로 작업하며, 기준이 0.5% 정도라면 그 이상으로 벗어나는 경우가 매우 많다. 그럴 경우 결국 불량으로 처리된다. 매우 민감하다. 2018년 공장 이사 전에는 벌판에서 라인을 설치해 생산했다. 근무환경은 좋지 않았으나 습도는 잘 잡을 수 있었다. 공장 이사 후 근무환경은 개선되었으나, 여름철에 배합 시 습도를 잡지 못해 문제가 되는 제품들이 많아졌다.

주력생산품을 작업자들이 분배해, 라인별로 특화시키는 방식으로 분업 및 숙련을 하고 있다. 다품종을 생산하는 M사는 동일한 기계로도 생산하는 제품들이 다르다. 담당 작업자들이 아니면 다른 제품을 작업할 수 없다. 기계나 설비보다는 인적숙련에 의지해 생산하는 상황이다. 기계는 초창기 모델을 조금씩 개조해서 써도 노동자들이 비슷한 기계로 다양한 제품을 만들어내고 있다.

나. 생산프로세스에 따른 직무배치

1) 코타-와인딩

생산프로세스를 크게 구분하면 코타-코팅-와인딩-리와인딩-포장 순으로 되어 있다. 코타실에서 (원료를) 쏘면, 와인더실에서 이를 측정하고, 포장실에서 포장하는 순서이다. 각각의 공정에서 코타 1명, 와인더 3명(기본 3-4명으로 8라인(약 30명)) 정도의 인력이 배치되어 있다. 코타/와인딩에는 그래도 기술과 숙련이 필요하다. 그러나 포장에는 별도의 숙련이 없어도 되어 일용직이 근무하고 있다. 제품의 두께가 두꺼울수록 생산속도가 느려진다. 빠른 라인은 제품 하나당 12분~50미터, 15분~100미터, 6T는 30분~25/30미터 등의 과정을 거친다. 설비는 생산하는 제품에 따라 적응되고, 설비들 각각은 특정제품의 생산에 적합하게 길들여져 있다.

직무배치를 위한 숙련형성은 단계가 있다. 신입사원은 일단 와인더실에서 두께를 재는 게이지 사용법, 제품 물성 측정 등에서부터 숙달을 시킨다. 그러고 나서 그를 코타나 와인더로 배치할지를 결정한다. 신입사원의 배치 이후 대부분의 직원은 (80% 이상) 당시 배치된 직책을 유지하곤 한다. 배치된 라인별 팀원도 지속적으로 유지된다. 팀원 하나가 퇴사하지 않는 한 조를 서로 섞지 않고 유지한다.

직무배치에 있어 직원들이 코타직무를 기피하는 경향이 있다. 코타는 기관지에 문제가 발생하기 쉽다. 또 오래 서 있는 작업환경으로 허리부상이 많아 적응이 어렵다. 그래서 몇 년 후 퇴사하는 경우가 종종 있다. 대체로 공장 이사 전에는 더운 바깥(와인더)보다 실내작업인 코타실을 선호했다. 그러나 이사 후 와인더의 환경이 더 좋아지고, 코타실의 환경이 나빠져, 이제는 후자를 오히려 기피하는 경향이 생겼다. 코타직무는 세팅도 맡고 있어 어려움이 가중된다. (기계)세팅 시 문제가 생기면 기계설비까지 혼자 담당하다시피 한다. 육체적인 부담이 큰 상황이다. 이러한 코타직무를 위해 공식적 숙련이나 직업훈련은 없다. 코타직무 교육에 대해 인센티브를 지급하면, 와인딩 작업자들이 차별에 대해 반발할 것이 예상되는 것도 문제점이다.

생산에 있어 코타와 와인더는 지시관계로 이어지는 것이 아니라, 서로

상의하며 협력해 업무를 진행하는 관계이다. 생산과정 내에서 선임은 직무담당에 따라 (코타/와인더) 되는 것이 아니라, 경력에 따라 선임이 되기 때문에, 라인의 인원구성에 따라 어떤 팀은 코타 담당이 선임, 어떤 팀은 와인더 담당이 선임이 되기도 한다. 와인더가 두께 측정을 하기 때문에 지시관계상 선임이 되기도 한다.

대체로 현재 현장 작업자들은 15~16년의 경력을 보유한 상태다. 기술숙련도에 있어서는 최상이라고 판단된다. 공정 내에 18~19년 경력의 숙련공들을 기술과장이라 일컬으며, 이들을 생산 내에 중요 직책으로서 배치해 공정을 컨트롤(control)하고 있다. 총 8개의 라인에 각 2~3명씩 - 액체를 쏘는 앞쪽, 검사하는 뒤쪽, 두 군데에 배치하고 있다. 1명의 기술과장은 공정 내에 꼭 있어야 한다. 기술과장은 각 라인에 대표/조장의 역할을 담당한다. 기술과장의 핵심기술은 우선 약 1~2시간 소요되는 생산제품에 대한 사전준비 시 기계조작 및 액체압력조정 등에 문제가 발생하지 않게 하고 빠른 시간 내에 준비가 되도록 하는 데에 필요하다. 두께를 신속하게 체크해서 불량을 최소화하고, 제품을 컨트롤하는 역할을 수행한다. 예를 들어 기술과장은 고체화된 제품 상태를 보고, 생산과정에서 어떻게 조치를 취해야 할지를 금세 파악하고 처리할 수 있다. 하지만 기술과장은 직원 평가를 수행하지는 않는다. 다만, 과장과 직원의 연령대 차이가 크기 때문에 (50대 중반과 20대 중후반) 자연스럽게 따를 수밖에 없는 분위기가 조성된다.

열을 가해 액체를 고체로 만드는 예민한 작업을 신속하게 하는 것은 분명 높은 숙련과 노하우를 요구한다. 하지만, 사측에서는 숙련공이 회사를 이끌어가는 게 아니라 사측이 경영을 잘하고 있는 것이라는 생각만 하며 이들에 대한 대우가 약한 상황이다.

2) 배합실

배합은 생산부 내 다른 부서로, M사의 생산에 있어 가장 중요하다고도 볼 수 있다. 주간과 야간 각각 2명씩 근무하며, 차장(제조관리팀장)이 배합일지 내에 원료를 각각 몇 킬로씩 넣을지 등의 업무를 지시하는 방식이다. 주간생산 시 연료를 다 쓰지 못해 남을 수도 있다. 차장은 이런 유연

한 현장 상황에 맞춰 배합량을 조절해야 하는 직무를 가지고 있다. 요사이는 원료 가격이 평균 50% 인상된 상황이다. 원료가 습도에 예민해서 오래 보관할 수가 없어 대부분 당일에 소모해야 한다.

3) 품질검사실

품질검사실에서는 고객사와 소통하고 방문해서 불량체크를 하는 등 불량처리반의 역할을 수행한다. 고객의 불만을 처리하는 업무도 담당하고 있다. 이 부서는 생산 후 품질검사를 하는 부서가 아니다. 시스템 측정장비로 측정하면 시간이 오래 걸리기 때문이다. 초기 세팅은 눈으로 대략 보고, 숫자 데이터 확인으로만 점검한다. 이에 M사는 품질검사를 둘지에 대해서도 고민하고 있다. 한 회사당 1만 개의 박스를 판매할 시에 그중 1~2개만 체크하는 식이다. 그것만 걸리지 않으면 문제가 되지 않기 때문에 사실 컴플레인이 그렇게 많지는 않다.

4. 인적경쟁력의 증진을 위한 노력

가. 인적경쟁력 관련 경영방침 및 사내제도

1) 채용조건

채용인력과 관련해 특별한 입사조건은 없다. 노조는 연봉을 높여서 관련 전공자를 채용하자고 건의하고 있다. 그러나 어려운 실정이다. 최근 대졸자 및 군필자 등의 인력이 늘어나고, 관련 전공자들이 조금씩 채용되는 추세이다. 그러나 신규입사자들이 장기근속을 바라볼 만한 회사라고 판단하는 것 같지는 않다. 일전에 기술연구소 직원 2명이 회사에 미래가 없다고 판단해 퇴사하기도 했다.

계약직으로 현재 3명의 신입직원이 있다. 보통 계약직에서 정규직으로 전환하는 방식으로 채용한다. 사측에서는 이들에 대해 계약을 6개월 연장하려 했다. 최근 정규직 채용 쪽으로 논의되고 있으나 지켜봐야 한다. 계약직 채용 시 전공 등 특정 요건을 보지 않으며, 군필 및 범죄경력만 없으면 채용하는 상황이다. 당장 높은 숙련을 요구하지도 않으며, 임금도 최

저임금 수준이다.

2) 숙련 및 교육

업무관련 교육은 현장 OJT 방식, 즉 현장교육 위주로 진행한다. 현장에 부사수 개념이 있어 이를 통해 교육을 진행한다. 기본적인 설비 매뉴얼은 작업지시서에 존재한다. 하나 이는 매우 기초적인 설명서에 불과하다. 작업지시서를 비치해 놓아도 거의 참고하지 않는다(이는 전자제품 구매 시 사용설명서가 있으나 잘 사용하지 않는 상황과 유사하다). 똑같은 제품을 사용하는데도 매일 작업환경이 달라서 세팅 값이 매번 달라진다. 기술과장과 기술대리의 감에 의존해 이를 변형시키곤 한다. 변형시키는 과정에 실수도 하고 성공하기도 한다. 그러면서 터득하는 기술, 아이디어, 노하우 등을 직원 간에 서로 공유하고 검증해 보기도 한다. 이런 비공식적인 방식으로 숙련의 개발이 이뤄지는 상황이다.

3) 기술연구소

인적경쟁력에 있어서 기술연구소도 중요한 역할을 한다. 하지만 M사의 기술연구소 직원들의 역량은 부족하다고 평가받는다. 대부분 생산설비나 안경공학을 전공하는 등 화학전공이 아닌 경우가 많다. 초창기 기술연구소 직원들의 역량과 수준은 낮지 않았으나, 이들이 퇴사해 부사수로 있던 직원들로 인력을 보충, 현재 기술연구소 직원이 된 것이다. 기술연구소 직원의 임금 등 대우/처우도 충분하지 않고, (화학)전공과 부서 업무가 맞지 않은데, 새로운 것을 가르쳐주는 부분이 없기 때문에 금방 퇴사하거나 이직하는 환경인 것이다.

또한 연구소와 현장 숙련공의 소통에 있어서도, 소통 자체가 문제되는 것이 아니라, 연구소 직원이 현장 기술에 전혀 응용이 되지 않는 것을 제시하는 경우가 많아 문제가 된다고 지적한다. 실제로 공정에서 실행할 수가 없는 것을 해야 하는 상황에 현장에서는 화를 내는 실정이다.

사측에서도 기술부는 새로운 혁신적 제품을 위해 노력하지 않고, 현재 제품에서 조금 변형시키는 정도로 경영하는 등 크게 신경 쓰지 않고 있다. 새로 부임한 사장은 이에 대해 인식하고 노조와 대화하고 있으나, 기

술 R&D에 대한 투자와 관련해서는 사장이 결정을 내려서 될 문제가 아니라, 회장이 결정해야 한다. 하지만 회장은 기업의 기술혁신에는 큰 관심이 없고, 실질적으로 사장이 회사를 경영하는 상황에서 회장은 이 정도면 충분하다고 생각하는 것으로 보인다. 이에 노조 측은 기술연구소 직원들을 기초부터 교육시켜야 한다고 주장하지만, 기술연구소 직원들의 입장에서는 받아들이지 않는 상황이다. 현재 배터리 사업과 관련해 중국 시장이 크다는 것을 인식하고 있어 함께 회의를 하고 있으나, 주력만 두고 크게 노력은 안 하는 것 같다는 판단이다(코로나로 컨테이너 수급 또한 어려워 염려 중이다).

4) 생산의 인적경쟁력 확보를 위한 사내제도의 부재

생산에 결정적인 인적경쟁력 요소로는, (기계) 세팅 시 물성테스트 시간을 단축시키는 것이 로스를 줄이는 가장 중요한 요소이기 때문에 (코팅 부분 지나 와인더까지 10분가량 소요), 이를 위한 숙련이 매우 중요하며, 이를 위한 직원 간의 소통도 매우 중요하다. 기술이나 스킬이 좋아도, 소통이 안 되면 시간이 걸리기 때문에 의미가 없다.

하지만 이러한 생산에의 인적경쟁력을 향상 및 보호하기 위한 사측의 별도의 제도나 전략은 매우 부족한 것으로 파악된다. 우선 생산직 숙련에 대한 관리와 보상이 없다. 사측에서는 작업지시서로만 표준화 작업을 시행해도 된다고 생각하나, (앞서 언급했듯이) 실제로 그렇지 않고 인적숙련에 의지하는 실정이다. 이러한 상황에서 주로 와인더 내에 부사수들이 코타 업무의 대체자의 역할을 담당하는 등 한 인력을 다기능화하는 상황이다. 특히 5~8라인은 기술자가 빠지는 상황을 대비해, 어떤 직원이 쉬면 어떤 직원이 투입되는지 기준이 정해져 있다.

성과급도 별도로 정해진 것은 없으나, 팀 단위로 전체 성과금이 있다. 하지만 성과금에 대한 의지보다는 라인 간의 경쟁심이 있는 편이다. 예를 들어, 한 라인이 당일 15개를 생산했는데 옆 라인은 이보다 생산이 적으면 코타 직무자가 화를 내기도 한다.

나. 인적경쟁력 강화를 위한 노조의 노력

1) 인적경쟁력 강화 요구

노조는 인적경쟁력 강화를 위해 필요한 요소로 불량의 최소화를 먼저 꼽는다. 리와인딩 시 이물질, 두께 등 체크가 정확히 이뤄져야 하는데, 야간 근무 시 원활하지 않을 때가 있다는 지적이다. 삼정 OS도 10년 전에 시도했으나, 당사 환경에는 의미가 없었다고 판단하고 있다. 하지만 회사는 원가절감에 집중하며 이를 계속 시도하고 있으며, 최근 중요 제품 원료를 절반가 되는 것으로 실험을 하는 등 불량을 줄이는 데는 큰 관심이 없어 보이는 것이 문제이다.

둘째로 노조는 생산에 필요한 투자가 필요하다고 주장하고 있다. 오래된 설비라 안전관리만 중점적으로 진행 중이어서 교체를 요구하고 있다. 하지만 습식라인 등 고품질화를 위한 새로운 생산설비를 설치하려면 넓은 부지가 필요한 상황이라, 설비교체와 관련해서 노조가 강력한 입장을 가지고 주장하지는 못하는 상황이다.

2) 일터혁신

노조는 인적경쟁력 강화뿐만 아니라 일터혁신을 개선하기 위해서도 노력하고 있다. 우선 직원들의 인식개선- 노조가 생겼다고 예전보다 편하게 일하려는 것을 경계하며, 질적・양적 생산량 확보에 노력을 기울이고 있다. 이렇게 노조가 생산성/숙련에 노력하는 이유는, 협상 시 좋은 위치 선점을 위해서는 질 높은 생산량이 많아야 한다고 생각하기 때문이다.

3) 소 통

노조는 직원 간의 원활하고 원만한 소통을 위해서도 노력하고 있다. 작년 파업 시 서로 지쳐서 다투는 경우들이 있었기 때문에 라인별 회식 등 소통을 독려하고 있다. 총회나 간부회의, 임원회의, 대의원회의 기본안건에 생산성/숙련/소통을 늘 올려서 대화하려고 노력하고 있다. 하지만 노조는 사측이 노조에게 전적으로 생산성/숙련을 맡겨버린 것같이 느껴지기도 한다.

제3절 N사 사례

1. 회사개요

N사는 약 1,500억~1,600억 원의 매출규모와 직원 수 약 250명의 규모를 가진 중소기업이다. 정직원 약 220~230명, 계약직 약 10명과 포장외주업체 사내하청 약 20명으로 구성되어 있다. 정직원은 77명의 생산직과 나머지 R&D를 포함한 150명 사무직이 근무하고 있다. 공장은 안산에만 있으며, 연봉은 평균 6,000만 원이다.

이전에는 비료생산기업이었으나, 최근 정밀화학 쪽으로 점점 다각화해 가는 과정에 있다. 비료는 농협에서 다 관리해 10~20년간 동결수준으로 가격이 낮은 상태이며, 농업이 줄어드는 추세라 판매량이 줄어드는 추세이기 때문이다. 매출기준으로 비료생산 비율이 100%에서 40%로 감소되었으며, 점차 감소시키는 추세다. 5년 전에 비료 60% 소재기술 20~30%였다면, 최근에는 비료 외에 소재기술을 증설해 가는 추세로, 콘크리트 방수제, 건설소재가 약 40%를 차지하고 있다. 하지만 최근 코로나로 수출이 잘 되지 않아서 증설이 중단된 상태이다. 이와 더불어 수처리 약품(물정화) 생산도 매출의 약 20%를 차지하고 있는데, 이는 염산, 수산화알루미늄 등으로 공정을 거쳐 공급장의 물을 거르는 제품이다. 이외 분산제(안료, 타이어고무에 들어가는 분산제 등)도 생산하고 있다.

N사는 당사를 비료 시장 점유율에 있어서 업계 내 3위로 파악하고 있다. 최근 비료의 국내시장 규모는 많이 줄었으며, 수출시장에도 생산성이 좋은 중국/일본 등에게 경쟁력이 떨어져 시장을 빼앗기고 있는 상황이다. 특히 중국은 저가로 동남아 등의 시장을 장악하는 중이며, 일본은 고급제품 시장을 점유하고 있다. N사도 개발을 하고 있으나 이미 조금 늦은 상태로 파악되며, 중국시장의 확장으로 수출에서 밀리는 상황이다. 최근 N사도 드론용 액상비료 등을 개발 중이며, 이에 대담자는 늦은 상황이지만 지금이라도 개발해서 다행이라고 했다.

PF, PNS 생산의 원료와 공정은 복합비료와는 완전히 다르나, 사측이 건설경기 등을 고려해 가능하다고 판단되어 생산을 시작하게 되었다. PF(소재), PNS(분산원료)에는 시장 진출한 지 얼마 안 된 후발주자이며, 현재 파워콘이라는 소재가 PF로 바뀌는 단계에 있으나, PNS가 선두주자였다가 파워콘으로 바뀌는 데에는 설비역량의 한계가 있어서, 다이웰(분산제)에 집중하는 상황이다.

덧붙여, 비료가격이 하락하면 비료업계가 연합해 힘을 발휘하기도 하는 등 농업분야 기업의 특수성도 존재한다. 최근 비료 가격 하락 시, 2019년 이후 처음으로 비료연합회 위원장과 농협에서 시위를 했고, 이후 비료가격이 올라 영업이익이 발생하기도 했다.

2. 경영전략과 인사 및 노사관계

가. 기업문화와 노사관계

N사의 기업모토는 “사회적으로 존경받는 기업, 자랑스러운 기업”이다. 기업문화전략으로는 전체 그룹 차원의 합창대회가 있었으나, 현재 코로나로 진행을 못 하고 있다. 이 합창대회는 원하는 사람이 약 20~25명 정도 모여 진행하며, 9월 1일 창사기념일을 기념해 그 주 토요일은 서울에서 그룹사 10개의 합창단이 대회를 개최한다.

노동조합은 조합원 수가 총 77명으로, 생산직은 전원 노조에 가입했으나 연구직/사무/영업직은 조합에 가입하지 않았다. 노조위원장의 임기는 3년이며, 위원장만 타임오프로 근무하나, 임금교섭 등 신경 쓰이는 일이 많아 대부분 위원장직을 기피하는 경향이 있다.

사측과 노조 간의 소통에 있어서는 우선 1년에 한 번 경영설명회를 개최함으로써 1년에 한 번씩 경영성과 공유 및 설명을 하는 시간을 갖는다. 또한 노사협의회도 진행하고 있으며, 근로자위원은 4명(지회장 포함)으로 구성되어 있다. 노사협의회는 주로 고충처리(예: 목욕탕 수도 관련 등)를 위해 개최한다. 임단협은 따로 있어 경영성과 등은 공유하나, 투자계획을 별도로 설명하지는 않는다.

노조가 주로 다루는 주제로는 우선 동종업계에 비해서 낮은 편인 임금이다. N사의 평균임금은 6,000만 원이나, 기본급이 업계에 비해 200만 원 정도 낮은 편이다. 1995년 4조 3교대 전환 시 호봉제를 폐지했으며, 이로 인해 호봉제 폐지 이전부터 근무한 직원들은 임금이 높으나(주로 50대 후반, 퇴사 2~3년 앞둔 직원들) 최근 입사한 직원들은 임금이 낮아지는 구도가 발생했다. 이에 임금교섭 시 불만이 생겨, 임금피크제 시행 시 파업을 진행했다. 임금피크제는 2008년부터 시행 중이며 이전에는 구간별로 각각 80, 80, 70, 70으로 낮게 규정했으나, 현재는 56세부터 각각 95, 95, 85, 85로 상향해 호봉을 받지 않은 젊은 층이 불만을 표한 것이다. 노조는 젊은 직원들에게 연차가 쌓이면 얻게 될 이득인 것이라며 설득하는 중이다. 이에 반해 50대 직원들은 기본급을 올려서 월급이 덜 줄어들기를 요구하고 있다.

이와 더불어 노조원들은 N사가 소속된 B그룹에 대한 강한 불신과 불만을 가지고 있다. B그룹의 모태회사인 N사는 B그룹의 초창기에 성장하는 B그룹과 그 계열사들을 적극 도왔다. 이후 B그룹은 타사를 인수하면서 많은 계열사를 보유하기 시작했고, 계열사들은 각각 다양한 업계에 진출해 높은 매출을 기록하는 등 사세가 확장되고 있는 상황이다. 이에 B그룹은 N사를 개별회사로 구분해야 한다며 영업이익도 배분하지 않고, 투자도 하지 않는 것에 대해 노조원들(특히 오래된 직원들)은 회사에 대한 강한 불신이 생겼으며, 불만이 더욱 커지게 되었다.

파업은 총 세 번으로, 2007년에 임단협 결렬 후 90일가량 진행했고, 그 후 2013년, 2015년에 일주일 정도씩 파업을 진행했다. 2013년과 2015년에 진행한 파업은 통상적인 교섭과정에서 임금에 대한 힘겨루기를 위한 것이었다.

나. 인사관행과 근로조건

종업원의 평균연령은 54세이며, 근래에 2명 입사했다. 계약직 현장에 약 10명 정도의 적은 인원을 채용할 정도로 오랫동안 생산직 신규 채용을 하지 않았다. 따라서 근로자의 고령화로 생산에 지장이 있기 때문에 노조

는 사측에게 신규채용을 계속 요구하나, 사측은 계약직 2년 후 정규직으로 전환하는 방식으로 진행하고 있다(최근 2명이 정규직 전환했다). 약 1년간 일하면 업무가 익숙해지고, 2년이면 능숙해질 수 있다고 판단하며, 이러한 계약직을 정규직으로 전환 고용하면 국가에서 채용장려금, 내일채움공제 등을 받을 수 있기 때문에, 사측이 10명 중 일 잘하는 1-2명만 남기고 해고하는 방식을 선택한 것으로 보인다.

인사체계에 있어서 직책이 없어졌으며, 이는 자연스럽게 크게 의미가 없어진 것이다. 이전에는 주임, 부주임이 있었으나, 2년 전에 사측이 제안하고 노조가 이에 동의해 폐지했다. 현재 현장과 사무실 모두 팀제처럼 수평적으로 조직되어 있다. 팀장 아래 모두 매니저라는 직급을 가진다. 팀장은 조장이 아니라, 각 생산항목별로 팀장이 한 명씩 존재하는 형태이다.

생산직이 일반직으로 전환하는 경우는 오래전에 있었지만 현재는 존재하지 않는다. 일례로, 10년 전에는 대리가 있어서 현장주임으로 근무하다 대리로 승진하는 경우가 있었으나 없어졌다. 생산직은 연령대도 높아 일반직의 대리를 하기는 상황상 어렵기도 하다.

한편, N사의 근로조건의 특성은 잔업이나 특근이 특별히 없고, 연월차 정도는 대체가 가능한 정도로 수당에 크게 연연하지 않는 분위기를 가지고 있다는 점이다. 야근수당은 따로 책정되며, 4일 근무+1일 휴식 두 번, 4일 근무+2일 휴식 한 번 순서로 16일 단위로 근무한다. 아침 4일을 하면 이틀 쉬고 야간으로 투입된다.

N사의 임금 관련 가장 큰 특징은 오래 근무한 직원(예: 약 20년 근무)과 최근 계약직에서 정직원 전환된 직원 간의 연봉 차이가 많이 나지 않는다는 점이다. 이는 최저임금이 계속 오르기 때문이다. 이전에 120만 원에 입사했다면 지금은 150만~160만 원에 입사하고 있다. 이렇게 현장 근로자들 간의 임금차이를 거의 안 두는 이유는 노조 측의 요구가 아니라, 호봉제 폐지 전 직원과 폐지 후 입사한 직원 간의 임금차이가 너무 심했기 때문에 사측이 이를 조정한 것이다. 정률로 하면 오래 일한 직원이 더욱 유리하고, 젊은 직원은 임금상승 격차가 너무 낮은 상황이기 때문이다. 이러한 내부적 차이들을 줄여나갔고, 지금은 많이 줄어든 상태이다.

직무에 따른 임금차이에 있어서는 보드 근무자가 원래 부주임의 역할

을 담당했고, 이에 수당 5만 원이 추가되었으나 2년 전부터 폐지되어 보드도 임금이 똑같아지게 되었다. 이는 보드직무를 더욱 기피하게 된 원인이 되기도 했다. 사측에서는 특별수당을 만들어서 임금을 올려주려는 노력을 하고 있으나, 더 많은 수당-(5만 원) 7만 원씩은 인상해야 효과가 있을 것으로 예상된다.

또한 N사는 임금 인상 시 일괄적으로 인상한다. 임단협 시 임금협상하면서 인상금은 지회와 회사가 결정하면 다 같이 일괄적으로 인상되는 구조이다. 일괄 인상률 결정 시 회사경영성 등을 기반으로 결정하기는 하지만(표면적으로), 실질적으로 크게 도움이 되지 않는다고 언급했다. 사측은 영업이익이 높아도 임금을 올려주지 않고, 내년에 경영이 어려울 전망이기 때문에 이를 위해 필요하다면서, 임금은 다음에 올려야 된다는 식으로 주장할 때가 많다.

3. 생산방식에 따른 분업구조 및 인력운영

가. 생산기능직 인력의 전반적 구성

N사의 주력생산인력의 배치는 복합비료 15명, 소재(PF) 13명, PNS 18명, 수처리 9명, 요소수 1명, 발송 4명의 인원비율로 구성된다. 복합비료 생산은 성수기 때 4조 3교대, 비수기 때 3조 3교대로 전체 인원 15명을 배치한다(1조에 4명씩). 이전에는 근로자가 더 많이 배치되었으나(1조에 7명씩, 총 28~30명), 자동화하면서 많이 감소되었다. 감소시킨 인원은 소재(PF) 신설공장으로 전환배치했다. 비료와 소재는 순환근무를 하지 않으며, 배치전환 등이 활발하지는 않고 자리가 나면 하는 정도이다. 요소수에는 1명이 근무하며, 상주로 근무해 낮에만 생산한다. 늦게 시작한 사업이라 업계의 20% 정도를 담당할 정도로 생산량이 많지 않다. 생산방식 및 공정에 따른 인력운영은 각각의 생산품목에 따라 상이하다.

① 비료파트: 비료 생산에 있어서 주임역할 1명이 전체총괄, 포맨 같은 역할을 담당하고, 보드공이 1명으로 전체적으로 컴퓨터로 보면서 관리하며, 필드 2명이 현장에서 막히는 것 등을 관리해 순조롭게 생

산하도록 돕는 방식으로 역할을 배분한다. 비료파트는 보드에 모니터가 2개이므로, PF나 PNS에 비해 상대적으로 보드업무 자체는 덜 어려우나, 보드 근무자가 한 번씩 내려가서 일을 도와줘야 하기 때문에 육체적으로 부담이 된다. 비료공장의 환경도 좋지 않아, 직원들이 PF, PNS에 비해 복합비료팀을 선호하지 않는 경향이 있다. 이에 따라 기존의 복합비료를 담당했던 사람들이 계속 근무하는 편이다.

보드직무는 5년 이상 필드 경력자가 되어야 보드가 가능하다. 젊은 연령대에 있는 직원들은 포맨, 필드맨은 가능하나, 약간의 전문적인 기술이 필요한 보드는 새로 배워야 하기 때문에 모든 사람이 가능한 것은 아니다.

② 소재(PF)파트 : 비료의 인력운영과 유사하며 3교대로 한 조당 4~5명으로 구성되어 있다. 새 PF 공장에는 신입채용보다는 복합비료, (폐쇄된) 황산가리 공장에서 근로자들이 주로 이동해 근무 중이다. 제품은 20~30가지이며, 이는 건설소재로 해외 바이어들의 요구가 고층/저층지역(예를 들어 동남아시아나 아랍 등)에 따라 다 다르기 때문에 종류가 다양한 것이다. 탱크에 저장하고 믹싱을 하는 공정이 많다. 본 제품을 큰 것을 만들어 탱크에서 섞어 생산하는 방식이며, 제품끼리 섞기도 한다. 즉, 각각의 제품이 완전히 다르기보다는 조금씩 변형된 형태로 생산되는 것이다. 소재의 보드는 8~9개의 모니터로 근무한다.

③ PNS 파트 : PNS는 분산 원료로 많이 쓰이는 제품으로, 2가지 제품을 생산한다(다이웰 1,000, 다이웰 500). 그중 고순도 다이웰은 분산이 잘되는 제품으로 생산을 많이 하는 제품이다. PNS의 보드는 소재와 유사하게 8~9개의 모니터로 근무한다.

④ 수처리파트 : 수처리 공정을 위해 한 조에 2명씩 구성되며, 같이 모니터도 보고 현장일도 함께 하는 방식으로 근무한다.

나. 생산과정의 분업구조와 소통구조

생산관리체계 및 소통의 구조에 있어서는 우선 전체 총괄을 공장장, 팀

별로 팀장이 관리하는 방식으로 관리한다(화학 1팀, 화학 2팀, 복합비료 등). 사무직과 생산직 간의 소통과 공유 등은 없으며, 생산직을 은연중에 지시하는 업무를 수행하는 관계로 폄훼하는 분위기가 있다. 또한 관리자 간 생산관련 소통이 원활하지 않는 문제도 있다. 영업이익이 나면 돌아오는 게 없다는 불신이 작용한 것이라 판단된다.[94)]

생산성에 영향을 주는 요소들로는 가장 먼저 보드맨의 역량에 따른 생산량 변화에 주목해야 한다고 판단하고 있다. 자동화로 사람이 생산량을 더 늘리게 할 수는 없지만, 실수를 하거나 반응시간을 늦게 잡으면 생산에 영향을 주게 된다고 봐야 한다는 것이다. 하지만 자동화가 되어가면서 인력에 부담이 가중되는 직무도 존재한다. 보드 근무자들의 일은 자동화로 인해 점점 더 많아지고 있다. 예를 들어, 이전에 2대이던 모니터가 현재 6~7개씩으로 늘어나, 모니터링을 한꺼번에 하는 업무가 어려워지고 있는 것이다. 또한 지루한 근무특성에도, 화학공장 특성상 안전사고 예방이 중요하므로 긴장해야 하는 중요한 포지션을 담당하는 상황이다.

보드는 생산제품에 따라 보드업무 난이도가 상이하나, 노동자들은 동등한 처우를 받는다. PNS의 경우 2종류를 다루는 데 비해, PF는 20~30개의 제품을 다루기 때문에 보드와 주임업무가 더 복잡하고 신경 쓰이지만, 둘의 처우는 같다. 모두 연봉계약이며 시급기반으로, 보드 수당이 따로 없어 보드 근무자들의 불만이 많다. 노조가 이에 보드 근무자들의 급여인상에 대해 사측과 이야기했으나, 사측은 이에 형평성에 맞지 않다고 응답했다. 그래서 부분으로 인상하지 말고 전체로 인상하자고 했으나, 사장의 급작스러운 사망 이후 이에 대한 소통이 끊긴 상황이다. 그뿐만 아니라 사장의 사망 이후 임금체계도 노조와 상의 없이 발표해버리기도 하는 등 임금에 대해 독단적인 태도를 보이기도 했다. 이전에는 특별수당이 있으나, 이를 인상하면 전체가 다 인상되는 것이기 때문에 이러한 상황에서 특별

94) "마이너스 나도 이거고 플러스 나도 이거니까 그냥 우리는 우리끼리 하고 너희는 너희 그냥 얘기해라. …" 이는 사측과 근로자가 함께 노력하지도 못하고, 결과 또한 함께 나누지 못하기 때문에 경쟁력 향상에 대한 유인이 생기지 않는 것으로 분석된다. 일본의 도요타와 같은 회사의 경우 직급의 향상, 역할 부여 등 노사가 같이 노력해 갈뿐더러, 사측이 택하는 투명한 신규투자/인적경쟁력/전반적인 경영전략/노사관계 전반이 인적경쟁력 향상과 관련이 있는 것과 대조적이다.

수당에 대해 사측은 더욱 민감하게 반응하는 것이라 판단된다.

둘째로는 소통능력과 친화력이 중요하다고 판단한다. 팀원 간 관계가 친밀하면 소통이 원활해지고, 이는 생산성에 영향을 끼치기 때문이다. 즉, 업무만 하지 않고 개인적인 이야기도 하는 등 좋은 현장분위기를 유지하는 것이 이에 도움이 된다. 이를 위해 사측은 팀워크비를 한 달에 1인당 1만 5,000원을 지급해 팀 내에서 간식 등을 나눌 수 있도록 하는 등 독려한다. 또한 팀별로, 조별로 회식도 많이 하고, 지급된 통근비를 (교대근무 시 5만 원, 교대 안 하면 7만 원) 모아서 같이 회식을 하기도 한다. 회사에서도 분기별로 한 번씩 회식을 하나, 최근 코로나로 못 하고 있다. 사측은 직원 간 소통을 위해서 이러한 비용을 지급하는 것 이외에 따로 강조하거나 사내정책을 쓰지는 않는다.

4. 인적/기술경쟁력 투자 및 전략

N사는 업무교육을 위해 현장 별도 교육(OJT)을 진행한다. 1달간 생산설비/장치의 조작 등을 현장에 있던 직원들(공장 건설 시 함께 있던 근로자들)이 교육하는 방식으로 진행되며, 현장교육과 안전교육, 새로운 물질이 들어오는 경우나 MSDS교육 이외에 별도의 교육훈련은 없다.

N사의 기술력/인적자원 투자와 전략이 활발하다고 판단하기 어렵다. R&D센터는 있으나, 연구 인력들에 대해서 처우가 낮아(연봉이 낮음) 3년 가량 근무하면 이직을 많이 해서 개발업무가 원활하게 진행되지 않는 상황이다. 디지털화, 기후변화 등의 이슈로 현재의 생산여건/조건의 재구성을 위한 투자는 작년에 바뀐 사장이 시도하는 중이나, 아직 큰 성과는 없어 보인다.

N사는 품질향상을 위한 경영전략에 중요도를 두는 편이다. 이는 불량률이 사측의 관리 및 평가의 기준이 되기 때문이며, 불량품이 발생하면 클레임이 강하게 들어오는 편이다(복합비료도 최근 농민들은 까다롭기 때문에 비료가 굳으면 바로 전화하기도 한다). 이에 회사가 품질을 따지는 편이다.

하지만 품질향상에 있어서는 R&D센터보다 현장직원의 역할이 더 중

요하다고 판단된다. R&D센터는 새 제품 개발/기존 제품 홍보 외에 품질향상을 위한 생산조건 등에 대해 큰 관심이 없기 때문이다. 품질향상에 대해 일반직과 생산직의 소통은 사장 상황에 따라 달라졌다. 몇 년 전에는 생산, 영업, R&D가 품질향상 문제점에 대해서 소통했으나, 2년 뒤 사장이 바뀐 후에는 이에 신경 쓰지 않고 있다.

또한 생산직 내에서 일터혁신제도는 따로 없다. 제안 제도가 있었지만, 보통 생산 측의 제안에 투자비용이 드는 것이 많아 회사가 기피하고 있다. 현장직원의 경험/노하우에 대한 사측의 관리도 없다. 시키면 하는 게 생산직이라는 인식이 여전히 팽배하다.[95]

사측은 중장기적인 성장에 큰 관심을 두지 않는 편이다. 노동자들은 투자를 주장하지만, 이는 사장 권한이 아니라 회장의 결재가 필요하다. 하지만 CEO들은 자주 바뀌며, 각각 실적에 따라 평가받기 때문에, 단기적 연간실적 외에 중장기적인 투자에는 신경 안 쓰게 되는 경향이 있다.

제4절 O사 사례

1. 회사개요

O사는 분체도료를 생산하고 도매 및 판매까지 운영하는 기업이다. 대리점이 소매, 공장과 직거래를 하는 형태로 운영되는 기업체이다. 경쟁력은 국내 분체도료 분야에서는 2000년 상반기까지 압도적으로 최고였으나, 타사의 경쟁력이 높아져 O사와 비등한 위치까지 올라선 상태이다. 시장점유율에 있어서 40% 정도는 차지하고 있는 것으로 파악되며, 연간 매출은 400억 원 규모로, 일본, 폴란드, 멕시코에 수출한다. 수출은 큰 비중을 차지하지 않으며, 그룹사 내에서 경쟁력이 약하고 경영이 어려워 보이면, 본사 차원에서 수입해서 상생하는 방식으로 경영되고 있다.

95) 사측에서는 화학이 아닌 계열사에서 이익이 많이 나기 때문에(건설 쪽 사세확장 등), 화학공장은 현상 유지만 하길 바라는 것으로 판단된다.

회사연혁을 보면, 1985년도에 한국 페인트 기업과 영국 페인트 회사가 50 대 50으로 합작하며 분체도료를 한국에 처음 도입함으로써 시작되었다. 2002년에는 분리 설립했으며, 분체도료는 네덜란드로 넘어갔고, 선박용 도료는 지분을 팔지 않고 60 대 40으로 유지하고 있다. 1996년까지 현장은 안양에 함께 있었고, 1997~1998년에 안산에 공장 및 창고를 건설해 이전할 예정이었으나, 안양에 화재가 발생하는 바람에 조금 이른 시범단계에 이전하게 되었다.

O사는 꾸준한 성장을 보이며, 성장에 따라 설비증설 및 투자를 진행하고 있다. 2002년 당시 현재보다 인력이 적었으나, 수요가 꾸준히 늘고, 인수합병으로(울산 라인이 안산으로 이전) 라인 및 부품 설비를 증설하는 등 회사가 꾸준히 성장하고 있으며, 그 이후 설비투자도 진행했다. 또한 수요가 타 경쟁사에 비해 높다. 2015~2016년부터 약 1만 톤가량 판매했으며, 이에 20~30%인 1만 3,000톤 생산을 위해 라인/설비 증설 및 투자를 한 것으로 파악된다.

O사 제품의 장점은 타 경쟁사에 비해 기술 측면에서 퀄리티가 더 뛰어나다는 것이다. 특히 표면처리가 뛰어나 타 제품에 비해 가격이 더 높은 편이다. 하지만 현재 가격경쟁에서 불리하다는 단점을 가지고 있다. 예를 들어 보일러처럼 외관이 중요하지 않은 제품에는 좋은 퀄리티의 제품을 기피하는 경향이 생겨 타사와 경쟁에서 밀릴 때가 있다. 하지만 여전히 타 경쟁사 제품에서 문제가 생기면 뒤늦게 O사의 제품을 찾는 경우도 있을 정도로 품질 면에서 우수한 편이다. O사는 제품의 질을 좌우하는 기술이 배합기술, 분쇄기술뿐만 아니라, 제품 QC(검수)에 있다고 생각한다.

2. 노사/인사/인력운영

가. 노사관계

노조는 2014년에 설립되었으며, 노조 설립 전에는, 생산에서는 일방적 업무지시가 많았으나, 노조가 생긴 후 사측이 마음대로 바꾸던 것을 할 수 없게 되었다. 노조 연령대는 40~50대가 주를 이루고, 30대는 15~20%

정도이며, 조합원들은 대부분 생산직으로 구성되어 있다(물류, 생산직). 하지만 생산직 내에 조합원과 비조합원이 함께 있어 노노갈등이 심해진 상황이다. 기술, 영업, 센트럴소프트는 초창기에 가입했으나, 어느 시점에 다 탈퇴했다. 지금은 유니언이 아니어서 원하는 사람만 가입하고 있으며, 150명가량이라 과반수 노조가 아닌 상황이다. 화성 지회는 노조원이 33명으로 단일 노조이며 오픈숍으로 운영한다. 초창기 70~80명이었으나 퇴사 등으로 많이 빠져나갔다. 노조 내에 계약직은 7~8명으로 적은 편이며, 1년 계약직이 2년이 넘어가면 정식 직원이 되어야 하나, 사측에서는 이를 언급하면 차단하고 있는 상황이다.[96]

N사의 노사관계에 있어서 비노조/조합원과의 편가르기 문제가 존재한다. 전 노조 지회장이 군산으로 갔을 때, 신입사원과 감정적 마찰이 커져 다툼으로 번지게 되었고, 지회장이 이에 정직 1개월을 받게 되는 사건이 있었다. 사측은 이에 대한 원만한 해결 없이, 감정의 골이 깊은 두 사람을 순환배치 시 분리시키지 않아 마찰이 있었던 직원과 함께 일할 때 문제가 자주 발생하는 상황이다. 이에 신입직원이 회사를 그만두겠다는 식의 반응을 보이면서 경위서를 조합 게시판에 붙여, 직장 내 괴롭힘으로 징계위원회가 열리기도 했다.

사측은 노조에게 정보를 주지 않는 편이다. 일반적인 자료만 제공하고, 필요한 정보를 다 제공하지 않는다. 1년 계획서도 본래 연초에 제공했었으나(생산목표량, 예상 매출/이익 등) 2019년부터는 회사대외비(?)라고 제시하지 않고 있다. 사고가 생겨서 산재처리한 건도 정보 공유를 노조가 요청해도 제공하지 않는다(당사자가 요청했을 때만 제공했음). 회사의 비전, 장기계획, 설비투자 등에 대한 정보제공은 매달 한 번 조회시간에 이뤄졌었으나, 최근에는 3개월에 한 번도 잘 이뤄지지 않는다.

이러한 노사관계 속에서, 노조는 자동화로 인한 고용관련 문제를 해결할 것을 최우선으로 요구하고 있다. 근무환경/여건만 조금 개선이 되어서

96) "원래는 우리가 작년까지만 인정을 했었는데 7~8명 신고를 했더니 그것에 대해서는 할 수 있는 권한이 없다, 그것은 어떻게 할 수가 없다 그러니 어떻게 해요. 그렇다고 그것 하지 말라고, 인원이 없어 죽겠는데. 1년 계약직들이 2년 넘어가면 정식 직원이 돼야 되고, 1년 넘어가면서 그 사람들도 어느 정도 습득을 했을 것 아니에요. 정직으로 해줘라. 그룹에서 …."

작업현장이 편해진 뒤에 자동화를 추진하는 것을 요구하고 있으나, 사측은 기존의 체계를 변화시키는 것을 원하지 않고 있다. 분쇄 쪽은 2021년 9월 말까지 자동화 세팅이 마무리되며, 이에 근로자들이 고용불안을 조금 느끼는 듯해 보인다. 하지만 사측의 소극적인 정보제공 태도로 인해, 자동화가 완료된 이후에나 (고용관련) 트렌드 파악이 가능할 것으로 예상된다.

노조는 이에 더해 노노갈등을 해결하기를 촉구하고 있다. 이는 조합원들도 원하는 바다. 조합원 입장에서는 업무 시 비조합원과의 원활한 소통도 어렵고, 마음을 맞춰 일을 빨리 진행시키기 어려워 불편을 많이 겪고 있다. 조합원 설문조사도 진행했으나, 노조 내 생산 근무자들은 노조참여를 위한 시간을 따로 허락받지 못해서 조사가 잘 이뤄질 수 없다. 다른 노조활동 및 교육도 제대로 진행을 못하는 상황이다.

본사와 노조의 소통과 관련한 문제점도 있다. 사측과 요구사항에 대해 소통할 때는 주로 회사 현장 내 문제점들에 대해서 논의한다. 공장장과 두 달에 한 번 미팅으로 공장에서 일어나는 일, 개선사항, 생산성향상 관련 및 자동화 후 인원활용도에 대해서 소통한다. 인사팀과 노사위원회도 분기별로, 임금교섭단체 시 요구사항을 논한다. 하지만 결국 복잡한 본사까지의 결재 과정 때문에 최종적으로는 중요한 요구사항을 관철시키기가 어렵다는 문제가 있다.

결재라인이 파트별로 다르다는 문제점도 있다. 회사 내에서 사장 대표이사 결재가 완료된 수, 그룹의 영업은 영업파트, 생산은 생산파트, 기술은 기술파트, 인사는 인사파트 결재라인이 존재해 본사까지 올라가야 결재가 완료되는 체계다. 결국 국내 사장이 할 수 있는 것이 적기 때문에, 단순히 사내 소통만을 원활히 한다고 해서 이 문제를 해결하기는 어렵다. 예를 들어, 임금교섭 시, 작년 매출/이익 비율에 따른 근로자 측 요구가 있을 텐데, 그룹 선에서 지시가 내려오기 때문에, 권한이 없는 사측 관리자 및 인사팀은 근로자와 아무리 소통을 하더라도, 결국에는 본사의 계획에 맞춰 결정을 진행하게 되는 것이다.

이러한 문제점으로 인해 부당해고 등의 좋지 않은 사례를 남기기도 했다. 업무 중 손가락 3개가 잘린 직원이 산재처리 후 3개월 내에 징계위원

회가 열려 해고를 당하는 일이 발생했다. 직원이 LS 안전수칙 가이드라인을 위배했고, 결과적으로 회사에 나쁜 영향을 끼친 것이 그 이유라는 것이다. 국내 사측은 분명 부당해고라는 것을 인식했으나, 그룹 측에 이를 해결하기 위해 노력하거나 맞서지 않았다. 이에 노조 측에서 법적근거를 확보하는 노력을 전개, 지노위 조정안에서는 감봉 1개월 합의를 제안했고, 중노위에서는 감봉 10개월로 합의를 제안했다. 결국 중노위의 감봉 10개월 제안을 받아들여 합의했고, 여기에 2년 몇 개월의 시간이 소요되었다. 그간 네덜란드 대사관 앞에서 기자회견을 하고, 세종시 노동청 앞에서도 기자회견을 하는 등 소통의 문제가 극단으로 치기도 했다.

사측과 근로자는 추가적으로 소통할 루트(root)를 만들려고 추진 중이다. 부족한 오프라인 미팅을 해결하고자 인터넷 소통의 방을 운영함으로써, 노노갈등 및 생산팀장의 업무방식 지적 등을 논의하려고 시도한다. 하지만 운영이 쉽지 않은 실정이다. 노조와 공장장의 미팅도 추진 중이다. 이는 노사 간 처음 시행하는 소통방식이며, 실질적 회사 매니저는 사장이 아니라 공장장이므로 생산현장 내의 현황을 더욱 잘 논의할 수 있을 것이라 기대하고 있다. 올해는 상견례를 시작으로, 현안(직장 내 괴롭힘 징계위원회, 노후된 현장설비 관련 등)을 다루었다.

노조위원장이 노사협의회 대표를 겸임하기 때문에 여타 논의사항들도 점검할 수 있다. 노조는 공장 내에서 감정적이고 주관적인 평가가 아닌(자기 지시를 따르지 않았으니 낮은 점수를 주는 등) 객관적이며 실질적 평가방법을 구축하기 위해서도 노력 중이다. 공장 내 목표계획을 월초에 온라인으로 제출하여, 공정관리자 평가-생산팀장 평가-공장장 평가 등 공정한 평가방법을 구상 중에 있다.

나. 전반적인 근로조건

O사의 안산공장 기준으로 종업원 수는 100여 명이다. 기능직(생산제조 및 장비운영) 60명, 나머지 40여 명은 사무직, 일반직, 물류직이다. 또한 기술연구직이[97] 약 15명이고 조색이 약 7명으로 구성되어 있다. 직원 근

97) 콜로(색상)개발팀으로, 거래소에 제출할 색상 샘플제작을 담당한다.

속은 평균 12~13년이며, 20년까지도 있다. 한번 입사하면 오래 근무하는 편이다. 현장에는 신입 계약직과 근속 4~5년 정도의 직원들이 근무하고 있다.

3조 2교대, 주5일 8시간 근무이나, 잔업으로 52시간을 맞추며, 생산량이 모자라면 토요일에도 근무하기도 한다. 근무시간은 아침 7:30~16:00(연장 희망하면 6시까지), 저녁 15:30~00:20로 구성되어 있고, 한 조당 약 20명 정도이며, 2개조가 오전, 1개조가 야간인 방식으로 근무한다(3주에 한번씩 야간). 주간에는 풀가동, 야간에는 기계 세우고 필요한 부분 해주는 방식으로 운영된다. 또한 3공정(배합, 분산, 분쇄)에 있어 인원분배의 비율은 분쇄 > 분산 > 배합 순이며, 분산은 6개 라인, 분쇄는 8개 라인을 보유하고 있다.

노조 설립 후 사측과 협의해 주 52시간, 생산량 월 900톤에 맞춰주고, 인센티브를 받는 것으로 조율했으며, 이에 대한(월급과 근무시간에 대한) 조합원들의 만족도는 나쁘지 않은 편이다. 이전에는 잔업, 특근도 많아 월 100시간이 넘는 경우, 토/일 일하는 경우도 많았다. 심지어 공무파트에서는 월 160~170시간 일하기도 했다(5조 2교대로, 3팀이 주간, 2팀이 야간으로 근무).

협의한 것을 실행할 때는 정상근무 인원 보충이 절대적으로 필요한데, 사측은 인력 충원을 해주지 않아 문제가 발생하고 있다. 당시 인원부족으로 잔업조정이 잘 되지 않아서 전 지회장이 물러나게 되었다. 이전에는 분쇄공정마다 공정이 다르기도 했고, 이전에는 공정의 소요시간이 늦어지는 원인을 파악하는 등 생산직원들이 생산성에 대해 생각하고 고민하면서 일했으나, 최근에는 그럴 시간이 없이 무조건 생산하는 상황이다. 인원 충원이 이뤄지지 않고, 계약직을 투입하다 보니 노동강도도 강해졌고, 일을 가르치면서 자기 업무도 수행해야 하는 상황이기 때문에, 결국 업무량이 1.5배가 되어버리는 상황이다. 이에 대해 사측에게 이야기 했으나 듣지 않고 있다.

근로시간 협의로 인해 잔업이 줄어 월급이 많이 감소한 것에 대해 근로자들의 불만이 있기도 하다. 잔업은 희망자에 한해서만 하면 되는 것인데 노조가 개입해서 잔업의 양이 줄었다고 근로자들의 불만을 사기도 했

다. 잔업을 나눠서 하다 보니 한 직원당 40시간 정도밖에 확보가 안 되는 상태가 되기 때문이다.[98)]

다. 인사관련 제도와 관행

O사의 급여제도는 2006년 전까지 호봉제였으나, 2006년 O사로 통합되면서 연봉제로 변경되었다. 외국기업의 급여제도 특성상 개별 계약을 연봉계약으로 체결하는 것이 O사의 체계가 된 것으로 보인다. 실질적으로 인터넷 구직란에서 O사는 생산직 기본급 187만 원이었던 것이 220만 원으로 오른 것으로 파악되었다. 신규채용 시 이 정도가 되어야 하는데, 현재 3년 근무자가 200만 원가량 받는 상황이라 이에 대해 노조가 고민이 많다. 이에 대해 사측이 해결방안을 고민해야 하는데 사측에서 별다른 해결책으로 고민하고 있는 것 같지 않다. 또한 기존 직원이 퇴직을 하지 않아서 신규채용이 자주 없으며, 신입직원 채용 시 생산직 직원채용은 특별한 조건이 없는 것으로 파악된다.

승진체계에는 사원-대리-과장-차장-부장의 구조를 가지고 있으며, 생산직은 대부분 사원-대리-과장까지, 사무직/연구소는 차장, 부장까지 올라가는 것으로 파악된다. 생산의 경우는 근무연수를 기본으로 하나, 생산에 이바지한 측면도 승진후보가 되는 데에 플러스 요인이 되기도 한다. 대리, 과장에게 추가적 보상은 따로 없는 것으로 보이며, 인사평가구조에 있어서는 기술, 불량률로 인센티브를 지급하기보다는 생산량으로 평가하는 경향이 있다.

O사는 인사에 있어 정직원 채용을 기피하는 모습을 보인다. 그룹 내에서 인원충원을 하지 못하게 하여 계약직으로 활용하고 있는데, 이는 자동화 때문에 마찰이 생길까봐 꺼리는 것이라고 설명한다. 응답자가 물류팀에서 근무하다 노조지회장을 맡게 되어 물류팀의 공석 하나가 났으나, 회사는 이를 계약직으로 충원시킨 사례를 언급하기도 했다. 생산직 인원수

98) 하지만 근로조건 변경 전에도 잔업을 안 하던 사람들은 늘 하지 않았고(대체로 젊은 직원들), 하는 사람만 하고 있었기 때문에 이러한 주장에 설득력이 없다는 의견도 있다.

는 그대로이나, 휴직 혹은 다른 이유로 빠지는 사람이 있어도 인원충원이 어려운 상황이며, 계약직도 기간을 너무 짧게 계약하기는(예: 6개월) 어려운 상황이다. 또한 자동화로 바뀌면서, 인원배치에 불균형이 생겨(한쪽 과잉, 한쪽 부족) 재배치가 필요한데, 남는 인원을 어떻게 할 것인지도 문제가 되는 딜레마에 빠져 있다.

3. 생산방식, 분업구조, 인력운영

O사의 생산공정은 크게 배합, 분산, 분쇄 공정으로 나뉜다. 쉽게 표현해, 고온에서 배합한 원료를 분산시켜 다시 굳히고, 이를 식혀 분쇄하는 방식의 공정인 것이다. 분체도료의 제품의 원리가 분말을 전기의 극성질을 이용해(플러스, 마이너스 이원식을 만듦) 뿌리면, 분말이었던 것이 농축되어 액체식으로 부서져 굳히는 방식으로 표면에 칠해지고, 그 후 열을 가해 녹이면 입자가 붙는 것이기 때문에 분쇄하는 것이 중요한 공정이 된다. 색깔 및 용도가 달라 제품종류가 매우 많으며, 용도는 일반 사무용, 가구용, 가전제품용, 건축용, 자동차용 등이 있다. 소방밸브, 차량, 냉장고 등에도 쓰인다.

인력배치 및 업무분담을 보면, 크게 배합기술, 기계에 투입하는 업무(분쇄, 분산). 공무, 클리닝, 포장 등으로 구분할 수 있다. 먼저 배합기술은 기술연구소에서 담당하며, 배합비율에 따른 배합표가 나와 이에 따라 배합을 진행한다. 현장에서는 기계작동 및 배합원료/안료를 수량을 측정해 비닐 및 배합기계(팬)로 이동 및 투입/배합하는 작업을 수행한다. 이는 육체적으로 부담이 크나, 최근에는 압축시료가 나와서 이전보다는 부담이 덜어진 상황이다.

분쇄공정에는 무거운 것을 자주 들어서 근골격계질환이 자주 발생하는 등 신체적인 부담이 가중되는 편이다. 열을 가해 떨어진 반죽을 롤러로 밀고, 식히면서 또 다른 롤러가 부숴주는 방식이다. QC 검수로 옮기고, 문제발생 시 불량분을 다시 이동시키며, 기계의 노후화로 제품이 걸리는 경우 직접 깨기도 하는 등 공정상 육체적인 소모가 있다. 그리고 공무팀은 고장, 수리 및 보수 담당으로, 부품의 교체여부 수시로 파악, 문제점

파악 등의 역할을 담당한다.

최근 O사는 공정에서 자동화를 추진하고 있다. 이전에 근로자들이 하던 클리닝 작업을 기계로 바꾸는 것을 우선적으로 시행하고 있는 것이다. 클리닝 작업은 색깔별로 오염을 방지하기 위해 세척을 하는 공정인데, 기계를 누르면 자동으로 기계를 털어주고, 작업자가 기계를 끌어올려 세팅을 한 번만 하면 끝나는 방식으로 변경 중이다. 해외로부터 수입해 전 라인에 설치하고 있다. 클리닝은 분쇄공정 중 가장 마지막이며, 미세하게 해야 하는 업무라 인원이 가장 많은데, 사측에는 인력도 줄일 수 있고, 산재처리가 용이해진다는 장점이 있다.

O사는 포장 업무의 자동화도 추진하고 있다. 기존 자동화로 라인별로 1명이 배치되었으나, 테이핑까지 자동화시켜 인력을 줄이려는 계획을 가지고 있다. 잉여인력은 계약직을 해고하거나, 3조 2교대를 2조 맞교대로만 (8시간) 배치시킬 가능성도 있어 보인다.

불량해결방식에 있어서 소통은 매우 중요하다. QC에서 불량이 확인되면, 각 생산 파트에서 공정과 절차를 확인해 협의하는 구조를 가지고 있다. 공정의 원활한 작동을 위해 각 공정 간 최고참들(과장급), 생산팀장, 생산계획, QC직원,[99] 기계문제 체크를 위한 공무 쪽 직원 등이 매일 모여 당일 이슈나 문제점들에 대해 논의하는 소통구조를 가지고 있다. 연구소와 생산의 소통은, 불량이 생겼으니 배합비율을 수정하라는 요구 등 주로 생산에 문제가 생길 시에만 소통한다. 사측 또한 불량에 대한 데이터를 관리함으로써 감소시키려 노력하고 있다. 이를 위해 QC에서 각 공정별로 불량관련 데이터가 있어서 불량발생 빈도 및 결과 등을 분석하는 일을 담당하고 있다.

4. 인적경쟁력 관련 사내제도 및 기술전략

O사는 생산에 있어 각 공정(배합, 분산, 분쇄)에 대해 처음부터 별도의 교육을 제공하지는 않는다. 입사 시 전체 공정에 대한 기본적이고 공통적

99) QC직원은 관리직이 아니라 생산직이다.

인 것만 우선적으로 교육하고, 현장교육훈련은 공정에 배치된 후 현장의 사수가 직접 담당한다. 공정마다 각 기계작동법 및 공정 매뉴얼이 존재하며, 순환근무를 위해 각각의 공정에 따른 교육을 돌아가며 받고, 경력이 쌓이면 순환근무를 진행한다. 기술직과 연구소는 자체적으로 훈련을 진행할 것으로 생각되나, 회사기밀이 많아서 자세히 알 수 없는 것들이 많은 상황이다.

신입직무교육뿐만 아니라 별도의 직원교육훈련도 없다. 안전보건교육은 정기적으로 하나, 그 외에 직원들을 위해 특별히 추가적인 교육훈련이 별도로 없다고 볼 수 있다. 또한 근로자들의 기술집약 및 실력에 제품의 품질이 달려 있고, 이 노하우를 사원들에게 전달해 주는 방식으로 문서화, 매뉴얼화 등을 규정화시켜 놓은 것은 없다.

기술/노하우 향상을 위한 사내지원제도에는 개선제안서가 있으며, 이는 생산 시 발견한 노하우를 제안서로 작성해 사측에 제출하면 상금이나 포상을 제공하는 제도이다. 하지만 현재 개선제안에 사측이 크게 의욕이 없는 반응을 보여, 제도에 큰 효과가 없는 것으로 파악된다. 노조는 개선제안서를 관리자들이 비노조와 조합원 간의 편가르기를 하는 것이라고 생각하기도 한다.

경쟁업체가 성장하기는 했으나, O사는 기술 파트에서 경쟁업체가 할 수 없는 신제품의 개발로 타사와의 격차를 벌려나가는 중이다. 건설업체 페인트 분체도료 중 경쟁업체가 비등하게 판매하는 제품보다는 다른 쪽으로 개발해 퀄리티를 높인 신규제품을 생산하자는 게 기술전략이다.

기술파트는 완전히 베일에 싸여 있으나, 신제품은 시제품 테스트도 해야하기 때문에 생산 쪽과 소통을 아예 안 할 수는 없다. 주로 생산관리자와 연구소, 마케팅 측이 기술에 대해 많이 소통해 기술을 개발하는 편이다.

제5절 P사 사례

1. 회사개요

가. 생산제품

P사는 LED, 마그네슘 표면처리, 자동차 도장, 내화물 등 정밀화학제품을 생산하는 기업이다. 이 중 LED는 해외 사업장 중에서 사업성이 떨어져 재작년 말부터 감소시키고 있으며, 일본 것만 외주가공으로 아웃소싱을 맡긴 상태이다. 마그네슘 표면처리의 경우 기술력을 투자해 혁신을 이룬 사례로 볼 수 있다. 이전에 포스코와 연계해 마그네슘 프라이팬을 생산했으나 사업성이 적어 잘 되지 않았다. 가격 경쟁력(비싼 원재료)과 노하우 부분에서 부족해 일정한 표면처리를 구현하지 못했기 때문에 사업을 접게 되었다.[100]

마그네슘 표면처리는 부식을 방지하는 것이 목적으로(백화방지), 도금하고 원리가 비슷하다. 플라스틱 도금 원리와 공정이 유사하나, 방식은 마그네슘 표면에 화학반응을 일으키는 것이라 차이가 있다. 표면처리 위에 분체도장/일반도장도 할 수 있으나, 이번에 쓰인 것은 화성처리 한 상태로만 자동차에 사용된다. 마그네슘 표면처리 기술/노하우를 통해서 자동차 대시보드 뒤쪽 백으로 들어가는 마그네슘 생산을 특화시킨 것이다. 순조로운 연구[101] 및 영업을 통해 표면처리를 특화시킬 수 있었고, 사업의 다변화로 인해 시장진입기회가 생겼다. 큰 원청고객과 먼저 연락해 다른 사업들까지도 연결되는 계기를 만들어 영업을 해 나갔다. 표면처리 시장이 크지 않아 유망한 편이며, 1,200밀리 이상 생산하는 기업이 별로 없

---

100) 이 케이스 자체로만 놓고 보면 소재 투자로 사업성 개발이 성공 못 한 것으로 볼수 있으나, 하지만 이 개발을 통해 또 다른 사업(표면처리)으로 혁신이 일어나는 계기로 작용하게 된다.

101) 연구소장이 표면처리 전문가다 보니 연구에 도움이 많이 되기도 한다.

는 시장 상황에서 P사는 이를 생산할 역량을 갖추고 있고, 표면처리에 대한 스펙 및 신뢰성 기준도 P사가 제공할 정도로 표면처리에 있어서는 현재로서는 유일한, 대체불가인 기업으로 자리매김하고 있다. 그러나 결국 자금이 있어야 투자가 가능한 것이고, 현재 내화물 쪽이 안정적 수익을 주기 때문에 투자여력이 생긴 것이 마그네슘 표면처리를 할 수 있게 된 계기라고 판단하고 있다.

마그네슘 프라이팬과 더불어 쌍용차 C255의 스피커 진동부품도 승인받아 2차 밴더가 되었으나, 현재 가격 경쟁력이 없는 상태다. 이에 P사는 기술개발 후 일단 실용화해서 적용해본 것에 의의를 두고 있다.

자동차 내장재 도장(아우디, 폭스바겐), 버튼 류, 자동차 앞쪽 선글라스 케이스, 커버 등 도장과 레이저를 각인해서 납품하기도 한다. 도금업체에서 소싱을 받아 도장을 해준다. 설비조건이 아우디, 폭스바겐과 거의 흡사해 아우디, 폭스바겐을 맡게 되었고, 근래에는 GM(국내가 아닌 북미수출)도 등록하게 되었다. 도장은 자동차회사에서 스펙을 주면 페인트도료 가공회사가 따로 정해지는 방식으로 진행된다. 이를 붙이기 위해 시너, 중화제, 경화제를 투입하는데, 경화제 레시피는 P사가 가지고 있다.

P사는 내화물도 생산한다. 원료는 중국에서 수입하며,[102] 원료는 지점토 같은 재질(도자기 원료 같은 것)의 무기물을 땅에서 채취해 여러 성분으로 추출/가공한 것으로, 이를 배합해 실리콘 보형물, 마감재 등을 생산한다. 고객 측이 기본적인 자재규격 스펙을 제공하면(온도 변화율, 누계, 밀도 등), 무게에 따라 가격을 맞추어 샘플을 제작하며, 제출된 샘플로 고객사 측에서 테스트를 실시해 통과된 업체들 중에 입찰할 수 있는 자격을 부여하는 과정으로 진행된다.

나. 매출 및 투자전략

최근 P사의 내화물 매출은 정체되어 있다. 공장신축이 필요하기 때문

102) 원료는 돌가루라 지칭하며, 돌가루를 솜사탕 만드는 원리로 고회전시켜 유리섬유같이 제작한 후 이를 분쇄해 함께 사용하는데, 이는 제품의 응력/점도유지에 중요한 역할을 한다.

에 물류이동 등을 고려해 장기적으로는 장소를 모색 중이다. 이로 인해 사장이 도장이나 표면처리의 영업매출을 압박하고 있다.

리스크를 고려해 단계적 투자가 중요하다고 판단하고 있다. P사는 1번 공장을 비워놓고 있다. LED의 중국과의 경쟁, 개발/원자재의 높은 포지션 등 투자비가 쏠려 다른 사업에도 영향을 많이 주어 빨리 정리한 것이다. 이는 자동차에 사출, 도장, 포장, 조립 등을 위해 남겨둔 공간인 것이다. 일본의 경우 근방의 외주업체에서 조립하는데, 이를 턴키로 주면 사실은 P사가 더 경쟁력이 있다고 판단하고, 사출부터 도장까지 다 해서 조립하는 방향으로 경영하는 중이다. 표면처리 등 하나만 가지고는 자동차 회사에서 소싱을 주지도 않는다. P사는 경쟁력이 약하고 매출의 정체가 자주 있다. 최근 GM과 미주 북미의 SUV 도장도 시작했으며, 홍보차량 전기차 차기 모델 중 미션 쪽 PRND 쪽 노브 손잡이 등 품목개발 및 특화 계획을 준비 중이다.

다. 종업원 현황

P사는 전체 생산인원 38명과 연구소 6명(표면처리 2명, 기술영업 4명)으로 구성되어 있으며, LED는 외부 소싱이기 때문에 이에 포함되지 않는다.

네팔 외국인 노동자들도 함께 근무하나, 계약기간 만료로[103] 11명 중 6명이 남아 있으며, 내화물은 3명에서 1명으로, 도장은 9명에서 5명으로 줄어 생산에 지장을 초래하고 있다. 외국인 노동자는 대개 대졸자로 외부 KS 품질에 대한 대응도 가능할 정도로 소통에 문제가 없으나, 도장에서는 현장 작업표준 표시사항, 기록에는 미흡한 부분이 있다.

외부 소싱은 고정인원을 요청해 그대로 고정인력이 근무하며, P사 직원들도 오래 근무해 왔다. 일용직들은 우즈벡 출신이 많으며, 여직원 2명 정도는 내국인인데 이 중 일을 잘하는 사람들은 정규직 채용을 하기도 한다. 내화물 남성근로자들은 초창기부터 20년 이상 근무한 60세 이상의 근

103) 고용허가제 연장 3회 후 귀국했으나, 코로나로 들어오지 못하는 사람들이 있다고 한다.

로지가 많으며, 젊은 사람은 업무강도가 높고 환경이 좋지 않기 때문에 근로를 기피하는 경향이 있다. 오래 근무한 직원들은 숙련이 높아 제품 생산은 잘하나, 근속연수가 길어 업무의 긴장도가 떨어져 속도감이 떨어지는 편이다.104)

2. 생산방식에 따른 분업구조 및 인력운영

가. 분업구조 및 인력운영

대부분의 공정은 자동화되어 있으나, 스핀(자동화 배합 시스템 등), 인서트, 검수, 설비관리, 도료배합은 인력이 수행한다. 그중 특히 검수, 설비관리 엔지니어, 도료배합 엔지니어는 숙련/노하우가 중요하다.

내화물 생산은 영업 4명(광양, 포항), 생산 7명(여성근로자 없음)으로 구성되어 있다. 공정은 생산공장장을 통해 생산지시/일정을 받아 생산하며, 제품완성에는 약 72시간가량 소요된다. 교대하지 않고 주간만 근무하며, 다양한 제품을 생산하기 때문에 파쇄공정, 배합공정은 장치화로 고정되어 있으나, 나머지 공정은 오픈 형태로 되어 있다. 자동화를 시도했었나 공정상 어려워, 배합만 빼고 운반, 제품성형(보형물 붓고, 양물작업, 지그에 조립했다가 분해하는 작업들, 적층해서 건조시키는 공정 등), 그리고 나머지는 수작업으로 진행하고 있다.105)

표면처리는 원청에 하루 300~400개 정도로 소규모로 납품하고 있기 때문에, 더 활성화되기 전까지는 관리직원/연구소 직원 2명이 생산을 겸직하고 있다. 품질 쪽에는 업무 보면서 중간에 샘플링해 검수하고 있다. 생산은 세 사람이 보통 기본 라인이나, 생산량이 적으면 두 사람도 가능하다. 표면처리는 7~8개의 공정으로 이뤄져 있으며, 대부분은 자동으로 운영된다. 시작할 때 기계에 걸어주고, 끝날 때 빼주는 것, 마지막 에어작

---

104) “일이 부하가 덜 걸리니까 그나마 가는데 저희 대표님이 본관 한 바퀴 돌면 마음에 안 들죠. ‘돈은 돈대로 나오는데 지금 뭐 하는 거야? 두 사람 일하고 세 사람 앉아 있고….”

105) 약 30kg 이상의 중량물임에도 이동 및 성형(파이프 같은 원형모양 제작 2개 세트 등) 등은 인력이 필요한 반자동형태.

업 및 육안검사는 인력이 수행한다. 이에 숙련이 크게 필요하지 않으며, 생산의 기본 포인트만 알면 수행이 가능하다.

내화물은 기본 레시피만 정리되면 공정은 크게 정교하지 않은 편이나, 이에 반해 도정의 공정이 관리 차원에서 더욱 정교함을 요한다. 특히 설비운영 – 로봇설비 프로그램이나 PRC 프로그램 등을 운영하기 위한 기술이 필요하나, 이의 인원이 적은 상황이다. 네팔 노동자는 메인터넌스 분해해 청소하는 역할을 주로 담당하며, 여성근로자는 정직원으로 검사자로 일하기도 한다.

한편, P사는 관리업무에 있어서는 생산직과 일반직의 구분/경계가 분명하지 않다. 관리업무에는 다기능화가 매우 중요한 특성을 가지고 있다. 생산총괄부장과 과장이 키맨으로, 중소기업은 인원이 적어 설비관리, 제품 개발, 개발사업부 영업까지 담당한다. 즉 다기능화하지 못하면 경쟁력이 떨어지는 상황이다. 큰 계획은 생산부장이나 과장이 잡아주고, 생산부장이 전체적인 오더, 생산 수주를 맡으며, 이에 대한 현장관리는 생산과장, 생산관리 여직원이 일정 등을 관리하는 방식으로 업무를 분담한다.

과장은 배합과 설비검증도 담당한다. 네팔 직원들은 도료 배합, 설비 등 주 메인 설비를 못 만지게 할 정도로, 배합과 설비에 문제 발생을 주의하고 있는데, 특히 배합에는 표준이 정해져 있어 이를 지켜야 하며, 중간에 과장이 검증하고 있다. 또한 티칭 같은 프로그램은 생산부장만 다루며, 타 근로자들은 업무 중에는 지정된 것 외에 다른 것을 다룰 수 없다.

관리업무는 생산, 설비운영/수리, 제품 개발까지 서로 연계된 업무를 수행하며, 기술영업, 단가책정, 라인공정 구성까지 연계되어있다. 예를 들어, 제품개발 시 소싱 참여 의뢰가 오는데, P사 제품이 특수성이 있다 보니 제품 특성을 잘 파악해야 기술영업이 가능하다.[106] 생산부장은 원래 사무관리 직책을 맡는 것이나, 보통 엔지니어로 생산기술에서 경력을 시작해, 직장 내 경력이 쌓이며 다기능화되는 과정을 거친다. 다기능화의 단점은 혼자 많은 일을 하다 보니 리스크가 상당히 많으며, 이는 결국 생

106) P사 기술은 UV 코팅도 하는 등 일반 도장의 레시피 공정과는 완전히 다르기 때문에 제품 특성을 잘 아는 사람이 중요하다.

산리스크를 초래하게 된다. 또한 여러 가지 일을 한 번에 추진하지 못한다. 신제품 개발 소싱 시 타임부터 라인공정 개발까지 다 생산부장 한 사람의 몫이며, 서브로 생산과장이 참여한다.

나. 생산직 직원 및 고객과의 소통

생산직과 엔지니어들의 소통방식에 있어서, 중소규모의 기업이라는 것이 장점이 되기도 한다. 대기업의 경우 프로젝트를 위해 TF팀 구성해 서로 메일로 연락하며 일을 진행해야 하는 반면, 중소기업은 인원이 적어 수시로 직원들의 얼굴을 마주하기 때문에 소통에 있어서는 큰 경쟁력이 된다. 대부분 같은 업종에 오래 근무한 직원들이 많은 것 또한 경쟁력으로 작용한다.[107]

고객사(대기업)와의 끊임없는 소통도 중요하다고 판단한다. ESG 평가기준에 대한 정보가 적어서 이전에 점수를 잘 받기 어려웠다. 대기업은 정책이 수시로 바뀌기 때문에 소통 및 정보공유가 매우 중요하며, 미리 얼마나 빨리 알고 준비하느냐에 따라서 소싱, 매출, 영업 등에 영향이 큼에도 소기업이라 정보가 느린 것이 단점으로 작용한다.

3. 인적/기술경쟁력 투자 및 전략

가. 교육 및 일터혁신 컨설팅

P사는 생산 직원들에게 주기적인 사내교육과 사외교육을 전문적으로 제공한다. 또한 이에 따른 직원들의 적격성 평가도 진행한다. 현장 위주뿐만 아니라, 고객의 불량 평가에 대한 내용을 집중적으로 교육을 시키기도 한다. 이는 자동차 고객사에서 요구하는 스펙이 있기 때문에 교육이 꼭 필요하다고 언급했다. 아우디, 폭스바겐은 기본적으로 1년에 약 10번

107) 대담자의 경우 전체적으로 품질만 지금 27년째 경력을 가지고 있어 정기적으로 감사를 하는데, 현장 라인셋업, 공정평가 등은 가능하며, 표면처리도 전공한 파트기 때문에 가능할 정도로 전문성을 갖추고 있다.

나와서 1차밴더에서 관리를 하고(SP 평가처럼[108]), 쌍용이나 GM의 경우 1년에 한 번씩 정기평가를 실시해 불량이 많이 나오면 집중관리품목으로 선정, 다른 직원이 또 방문하는 등 결국 수시로 평가하러 나오기 때문이다.

엔지니어, 연구소 역량 증진을 위한 교육은 따로 많이 잡지는 못하지만, 연구과제를 지속적으로 진행해 스킬을 자꾸 업그레이드하고 있다. 레벨업을 위해 정부과제를 많이 하려고 하며, 이를 통해 새로운 것을 많이 도입하기도 한다. 정부과제로 타 연구기관과의 네트워크를 쌓아, 사업성을 발전시키는 데 큰 도움이 된다.[109]

중소기업에게는 이러한 정부과제가 의미가 있다.[110] 이와 관련해 현대제철 쪽에도 포트폴리오를 통해 별도로 콘택트 진행 중이다. 생산직 인적경쟁력의 중요 포인트는 현장작업 준수여부 및 모니터링이라고 판단하고 있다. 모니터링 평가가 미흡하다 판단해 서면평가로 변경했으며, 항목마다 배점, 시험문제식으로 제출한다. 해당 작업표준, 시스템에 있는 내용들을 시험 보며, 네팔어로도 출제한다. 이에 도장에서는 한 달에 한 번 선급금 20만 원으로 우수사원들을 선정 및 표창하기도 하며, 현재 업무 독려는 별도로 진행하고 있다. 복지추진비도 별도로 지급하며, 자기개발책자 등도 지급하고 있다.

한편, P사는 생산성본부 일터혁신에서 생산성 향상 관련 컨설팅을 받았다. 8명이 시차출근제를 이용해 참여했으며, 회사와 직원들에게 도움이 되었다고 평가하고 있다. 생산성본부에 MES(작업표준 등 매뉴얼화)와 관련해 신청도 한 상태이다. 인력관리공단에서 (김O준 위원과 함께) 도장 설비와 관련한 현장개선 컨설팅을 4주간 지원받기도 했는데, 산업체 설비관리, 기초 이론, 현장 점검 방법 등 P사 관리자 4명이 참여해 4개월가량 집중적으로 진행했고 도움이 많이 되는 편이었다. 한 번 지원받고 난 후 연결도 잘 이루어지고, 별도로 컨설팅 지원도 받는 등 현장개

108) 하지만 P사는 SP업체가 아니다.
109) 마그네슘 사업도 이러한 네트워크를 통해 이뤄진 것이다.
110) "누가 와서 이렇게 해주는 게 아니기 때문에, 우리가 그렇다고 막 찾아가기도 어려운 부분이 많거든요. 유사사업에 참여할 수 있으면 그게 정보공유도 상당히 큰 거거든요."

선과 관련한 경험이 소기업에게는 도움이 많이 되었다.

나. 중소기업으로서 갖는 인적경쟁력상의 특성

P사는 중소기업으로서 적은 인력으로 운영하는 어려움을 겪고 있는 편이다. 예를 들어 검사하는 인력이 하나밖에 없어, 이 인력이 부재 시에는 제품출하도 불가능한 상황이 된다. 대담자의 경우 품질파트에서도 근무하고, 이전에는 KS 업무까지 맡아서 LEP사업 당시는 KS도 심사도 수시로 나가기도 하는 등 여러 가지를 동시에 담당해야 하는 어려움이 존재한다. 도장은 과장이 맡아서 관리, 나머지 3개를 내담자가 담당해 해당 자료는 수시로 검수해서 결과물을 가지고 고객을 대응하는 등 업무가 매우 많은 편이다.[111)]

중소기업에 있어서는 인력의 다기능화가 경쟁력의 핵심이기도 하다. P사도 교체근무를 통한 다기능화를 꾀하고 있다. 도장의 경우 설비까지 세부적으로 다루는 대체인력이 없으면 (PLC, 피칭 등) 생산에 직접적인 영향을 주기 때문에 최소한 정·부로 나눠서 직무분담을 하고 있다. 검사파트도 교차근무를 진행, 생산도 검사업무의 일부를 수행할 수 있도록 하고 있다.

P사의 경우 중소기업으로서 사내에 오랜 경험을 가진 인력이 회사의 경쟁력으로 작용하기도 한다. 대담자는 P사에 마그네슘 라인셋업, LED 라인 셋업 및 양산, 외부개발을 진행한 바 있다. 이는 결국 인적자원의 노하우와 경험을 통해 가능하게 된 것이다. 하지만 한 회사에서 오래 버틴다고 노하우가 쌓이는 것은 아니다. 본인이 노하우를 쌓기 위해 많은 노력을 해야 하며, 또한 여러 직장을 이직하며 여러 업종을 경험하다보니 정체되지 않고 다양한 경험을 하게 되었기 때문이다. 예를 들어 전기 분야에서 10여 년 근무 시, 외부컨설팅, 외부인증 등을 수시로 받아 사측에서 직원들에게 계속 자극을 주는 방식을 배워 P사에 적용해 보기도 하는 등 다양한 경험과 그에 대한 생각이 노하우를 가질 수 있게 한 것이다.

---

111) “고객이 평가하는 평가항목이 있기 때문에 그것을 안 하면 문제가 되니까 그것을 다 숙지하고 직원들을 거기에 맞춰서 계속 독려를 해야 되기 때문에….”

중소기업이 신규사업을 위해 기술향상을 꾀할 때에는 새로운 설비를 기존 근로자로 하여금 숙련케 하는 게 제일 좋은 방법이다. 외부 엔지니어를 투입해본 경험상 도장 기술만 가진 사람은 업무를 잘 수행할 수가 없기 때문이다. 이를 위해 P사는 부장 아래 과장을 육성하는 방식으로 대응하고 있다.

제6절 소 결

본 장에서 다룬 4개 사례들은 정밀화학산업 생산기능직의 인적경쟁력과 관련하여 몇 가지 의미 있는 시사점들을 제공한다.

첫째, 대기업도 그러하지만 정밀화학산업 중소기업 역시 인력을 어떻게 조직화시키고 그 안에서의 소통체계를 어떠한 식으로 구축하는지가 품질, 납기 등 기업의 경쟁력과 시장에서의 생존에 있어서 중요한 의미를 지닌다.

둘째, 중소 정밀화학기업들은 적지 않게 자동화가 이루어졌고 인력규모가 자동차산업에 비해 크지 않은 특성을 지니고 있지만, 해당 설비의 운영을 어떻게 제대로 사람을 조직화하고 분업체계를 만들어 하느냐가 기업경쟁력에 있어 중요한 비중을 차지한다. 특히 적은 인력들을 효율적으로 이용하기 위해 다기능화 등에 보다 각별한 노력을 기울인다.

셋째, 중소기업이기 때문에 더욱더 연구개발과 관련한 영역이 차지하는 의미가 크다. 다만, 현실적 여건이 연구개발에 치중해 기업의 자원을 집중하기가 만만치 않은 것이 현실이다. 생산기능직과 연구개발직 간의 소통은 대기업에서보다 더욱더 활발하고 긴밀한 편으로 보이며, 이는 작은 규모와 효율적인 인력운영의 필요성의 결과라고 볼 수 있다.

제 8 장
결 론

본 연구에서는 자동차산업과 정밀화학산업을 대상사례로 하여 우리나라 주요 기업들의 생산기능직 인적경쟁력의 현황에 대해 진단을 하고 그 발전방향에 대해 모색을 해 보고자 했다. 자동차산업의 경우 완성차-1차협력업체-2차협력업체로 구별을 하여 그 양상을 살펴보았고, 정밀화학산업의 경우 대기업과 중소기업으로 구분을 하여 다양한 기업들의 주요 상황들을 조망해 보았다. 사례연구 자체로 과도한 일반화를 하기에는 분명 한계가 있으나 연구결과는 사뭇 흥미롭다. 후속 연구와 정책과제를 위한 일정한 함의도 일정하게 내포하고 있는 것으로 보인다.

엄밀한 비교분석 방법론에 입각해 분석을 하지는 않았으나, 본 분석 결과 두 산업은 생산기능직의 필요성과 그들의 생산에서의 역할 및 역량의 발현방식과 중요성 등에 있어서 꽤 뚜렷한 차이를 보인다. 양자의 차이가 발생하는 원인은 일차적으로 자연스럽게 제품 아키텍처 이론적 시각에서 설명이 가능하다. 제품의 차이는 공정의 차이를 만들어내고 거기에서 인력의 역할, 조직화의 방식의 차이가 나타날 수밖에 없다.

구체적으로, 자동차산업의 경우 대체로 생산기능직들에게 있어서 인적경쟁력이라고 할 만한 특성들이 그다지 두드러지지 않았다. 미세하게는 차이가 있다고 해도 대체로 완성차-1차협력업체-2차협력업체 모두 본질적으로 유사하게 그러하다. 이와 달리 정밀화학산업의 경우 생산기능직 인력들과 그들의 역량발휘가 훨씬 더 생산과정에 깊게 통합되어 있으면서 전체적으로 의미가 크다는 것이 확인된다. 같은 나라의 제조업임에도

이렇게 산업에 따라 생산기능직의 필요와 인적경쟁력의 발현이 상이하다는 것은 향후 인적경쟁력에 관한 연구의 심화에 있어서 의미심장한 함의를 갖는다. 말하자면, 제품 아키텍처와 그에 복속된 생산방식과의 연관성 속에서 생산기능직들의 인적경쟁력의 포인트들을 바라보고 이론화해 가야 할 필요가 있다는 것이다.

그간 우리는 제조업이라고 하면 자동차산업을 주로 연상해 왔고, 또 연구에 있어서도 자동차산업을 중심으로 노동연구를 수행했다. 노동의 소외나 노동의 인간화 등의 관점에서 사회학적 연구나 작업장 참여 등에 관한 노사관계적 연구들이 대표적이다. 그러면서 마치 그러한 양상이 제조업 전반을 대표하는 것처럼 간주되기도 했다. 본 연구를 통해 정밀화학산업과 같이 원료가공을 핵심적인 공정으로 하면서 장치의존성이 높은 산업에서의 생산직 노동의 역할과 역량발휘가 자동차산업과 같은 조립공정을 중심으로 한 산업과는 상이한 성격을 갖는다는 것을 밝혀낸 것은 향후 제조업의 다양한 부문들로 본 연구가 더욱 확산될 필요성이 큼을 의미한다. 계속해서 제품 아키텍처-조직역량의 구성-그리고 미시적 숙련발현 포인트 및 그것의 향상기제의 메커니즘 등이 한 산업에서 어떻게 상호작용하며 전형성을 띤다고 할 수 있는지를 규명해 낼 필요가 있다.

다만, 주지하듯이 한국 자동차산업이 현재 보여주는 생산기능직 인적경쟁력의 한계를 단지 제품 아키텍처만으로만 설명하기에는 한계가 있다. 동일한 종류의 제품을 생산하는 독일이나 일본 등의 자동차산업에서는 우리보다 생산기능직들의 역할이 훨씬 더 중요하며, 그들을 생산과정에 보다 깊게 참여시키면서 효율성과 자율성을 접목시켜 내는 식으로 조직역량이 작동을 하고 있다는 것은 이미 잘 알려져 있다. 말하자면 제품 아키텍처적 속성에 더하여 조직역량의 측면에서 다양한 제약조건과 촉진기제들이 사회문화적으로 상호작용을 하면서 생산기능직들의 인적경쟁력의 방향성과 그것의 강화를 위한 사회적 행위공간이 상이하게 형성된다고 볼 수 있는 것이다.

따라서 한 사회 내에서 제품 아키텍처의 차이로 인해 산업 간에 존재하는 상이한 인적경쟁력의 패턴을 규명하는 작업과 함께, 한 산업 내에 존재하는 지배적인 조직역량의 양상이 어떻게 독특하게 구성되느냐에 따

라 역시 인적경쟁력의 양상이 달라진다는 것을 국가 간 비교를 통해 이해할 수 있을 것이다. 예컨대, 앞서 본 연구의 3장에서 수행한 한국과 독일의 디지털화 과정에서의 차이는 동일한 제품 아키텍처 하에서도 조직역량의 차이에 따라 인적경쟁력의 발현과 그에 대한 의미부여가 상이하다는 것이 명확히 확인된다. 이는 단지 개별 사용자들의 취향의 문제가 아니라 분명 일정한 사회제도적 그리고 노사관계의 권력관계적 측면에서의 제약조건이 함께 작동한 결과라고 할 수 있다. 특히 기업의 조직역량은 단지 사용자 일방에 의해서가 아니라 노동조합 내지 노동자대표체의 역량발휘도 함께 작동하면서 형성된다고 보아야 한다. 3장의 연구에서 결론적으로 노동조합에 여러 가지 새로운 주문을 했던 것은 바로 그러한 이유에서라고 하겠다.

자동차산업 생산기능직들의 인적경쟁력을 놓고 산업생태계의 위치상의 차이에 따라 세 그룹으로 나누어서 그 양상을 조명한 것은 이 연구가 수행한 의미 있는 분석적 시도라고 판단된다. 셋에 대해서 엄밀한 비교연구를 수행한 것은 아니지만, 대체로 해당 주제를 다룬 연구자들은 한국 자동차산업 완성차와 부품업체들에 고용된 생산기능직에게 인적경쟁력의 의미가 크지 않다는 것을 알려주고 있다. 이는 조립가공이라고 하는 제품 아키텍처가 규정하는 본질적인 특성이라고 하겠으나, 여기에 더하여 한국의 기업전략과 노사관계적 상호작용이 인력의 조직화와 활용방식이 아니라 자동화와 외주화를 기업경쟁력의 중요한 요소로 만들도록 몰고 간 결과라고 하겠다.

특히 자동차산업 부품업체들의 경우 한국에서는 현대-기아차를 정점에 둔 수직계열화된 분업구조하에서 어떠한 위치에 있느냐가 적지 않은 차이를 만들어낼 여지가 있다. 그렇지만 본 연구의 4장에서 분석하였듯이 실상 그러한 위치의 차이가 생산기능직 인적경쟁력의 패턴의 질적인 차이까지 초래할 정도로 규정력이 강한 것은 아니라는 것이 확인되었다. 이러한 결과는 한국 기업들이 제품다각화를 도모한다고 해도 그것이 생산직의 인적경쟁력에 크게 의존하는 방식으로 이루어지기 힘들다는 것을 의미한다. 이는 일정하게 경로종속적인 힘의 작용이 있기 때문일 것이다. 여전히 우리의 부품업체들은 현대-기아차에 전속성을 갖든 아니든 기술

적 쇄신(자동화)과 편의적인 수량적 유연화(인력외주화)에 기대어 기업의 경쟁력 확보에 경주하고 있다고 볼 수 있다.

다만, 이러한 양상이 향후 미래차로의 전환과정 및 그 이후에서 어떻게 작동하게 될지는 또 하나의 질문거리이다. 그렇지만, 그러한 전환이 경로쇄신적(path-breaking) 방식으로 될 가능성은 높지 않아 보인다. 그렇기 때문에, 3장에서처럼 독일과 같은 나라의 방식을 강조하면서 경로쇄신의 필요성만을 강조하는 것으로는 정책적으로 미흡하다. 독일 자동차 업체들이 전면적으로 인적숙련을 개발하는 방식으로 디지털 전환을 도모해 가는 것은 나름대로 독일식의 경로종속적인 방식이라고 이해할 수 있다. 어쩌면 독일에서는 한국식의 기술주의적이고 비인간화적인 전략으로 디지털화를 도모하는 것의 효율성 측면에서의 우위에 역점을 두고 자신들의 경로종속적 선택을 비판하는 주장이 있을는지 모른다. 한국에서 독일과 같은 방식으로 인적숙련을 중시하고 참여적 작업장 질서를 만들어내기 위해서는 개별 기업에서의 노력만으로는 쉽지 않을 수 있다. 적어도 노동조합이 강하게 그러한 문제의식을 주창하고 정부에서 그러한 방식의 중장기적 효능을 강조하며 정책적 유인기제들을 마련해 가는 식은 되어야 할 것이다.

한편, 그간 산업사회학이나 작업장 노사관계 연구에서 거의 다루지 않았던 정밀화학산업의 생산현장을 직접 탐문해, 해당 영역에 존재하는 생산기능직들의 양태와 그들의 인적경쟁력의 포인트들을 파악하려고 한 것은 그 자체로 본 연구가 거둔 작은 성취이자 진일보한 결과물이라고 하겠다. 앞서 언급하였듯이 단순 부품조립 위주의 역할수행에 그치는 자동차 완성차 및 부품업에서의 생산기능직과 달리, 정밀화학산업에서는 생산직 노동자들이 원료와 설비의 결합과정에 상대적으로 깊게 간여하고 있다. 또 작업장의 안전 전반에 대한 확실한 진단과 보장을 자신들의 주요한 직무의 하나로 삼으며 그것을 수행해 가고 있다. 심지어 특정 기업에서는 사측이 노동조합에게 많은 것들을 일임할 정도로, 노동자들 스스로 어디에서 생산성의 증대가 이루어져야 하며, 어떠한 식으로 그것을 확보해 나가야 하는지를 잘 인지하고 또 상호 교감하면서 생산활동에 임하고 있다(제6장의 사례들). 이러한 양상은 일정하게 정도 차이가 있지만, 제

약이나 페인트제작 등 다소 상이한 소업종들 내에서도 두루 파악되는 공통의 질적 특성들이다. 본 연구에서 외국의 정밀화학산업의 생산방식이나 작업조직 및 노동자들의 분업구조와 소통방식에 대해 별도로 파악하지 않았기 때문에 한국 정밀화학산업 내 기업들의 조직역량의 특성과 한계가 무엇인지까지는 아직 파악하기 어렵다. 다만, 동일한 제도적·문화적 조건 위에서 자동차산업과의 차이가 확연하게 드러나는 것은 그만큼 제품 아키텍처의 규정력이 크고, 또 그것에서 파생된 조직역량 발현의 차이가 생산기능직들의 인적경쟁력 차이를 유발하는 핵심적인 요인임을 말해준다.

본 연구에서 파악된바, 정밀화학산업의 생산기능 인력들은 일정하게 패턴화된 분업구조를 형성하고 있다. 대체로 원료를 가공하는 단계들이 상이하게 구성되며, 각각의 영역별로 인적역량의 발현이 색다르게 중요하다. 그러면서도 그중에서 제품의 질을 결정하는 가장 중요하고 결정적인 직무가 존재하며, 해당 영역에 종사하는 생산기능직은 정확히 무어라고 표현하지는 못해도 – 일종의 암묵지적인 방식으로 – 자신이 해당 직무를 오랫동안 수행해 오면서 축적한 숙련을 발휘하고 그것을 더욱더 축적해 가는 식으로 기업의 경쟁력에 핵심적인 기여를 하고 있다. 해당 직무의 수행자들은 대체로 다른 직무들까지 두루 수행한 경험적 바탕 위에서 그 업무를 수행하기 때문에 파편화된 분업구조에서가 아니라 분업의 유기성에 기반하여 숙련행사를 한다. 그렇게 짜여진 생산과정에서 노동자들 간의 능동적인 소통은 매우 중요하고 그러한 만큼 해당 소통을 원활히 하는 비공식적인 인간관계나 상호신뢰도 큰 의미를 갖는다. 이는 인적경쟁력을 단지 기능적인 측면에서만 볼 문제가 아니라 조직화된 팀워크과 팀원들 간의 소통역량까지 포함시켜 보아야 함을 말해준다.

본 연구에서 직접 분석을 수행하지는 않았으나, 향후 후속 연구를 통해 만일 외국의 정밀화학산업에서의 생산기능직의 역할수행과 경쟁력 발휘 양상이 한국에서의 그것과 유사하다면, 이는 자동차산업에서 보여주는 차이와 대조를 이루면서 정책적 함의를 새롭게 제기해 줄 것이다. 만일 외국의 정밀화학산업에서의 생산기능직들의 인적경쟁력이 동일한 제품 아키텍처를 지님에도 불구하고 한국에서의 그것과 상이하다면, 그

것 또한 정책적 함의를 새롭게 제기할 것이다. 양자 모두 결국 '조직역량'의 패턴이 어떻게 구성되는지, 그것을 어떻게 바꾸어갈 수 있을지에 대한 보다 심도 있는 대안논리를 구성하는 데에 도움을 줄 것으로 기대된다.

정밀화학산업 내에서 대기업이냐 중소기업이냐는 특별한 의미가 있을까? 정밀화학산업은 자동차산업에서처럼 수직계열화된 생태계 속에서 상층이 하층을 지배하는 방식의 시장구조와는 사뭇 다르다. 말하자면 대기업과 중소기업 간의 관계에 있어서 상대적으로 지배-피지배 관계의 강도가 그다지 크지 않다고 하겠다. 본 연구에서 분석한 사례들로부터 유추컨대, 대체로 대기업의 경우 보다 명확한 분업구조가 두드러지고 중소기업의 경우 상대적으로 소수의 인력들이 다양한 직무를 맡아서 수행하는 식으로 보인다. 이러한 상황에서는 인적경쟁력의 발현방식이 상이할 수 있다. 대기업은 체계적 분업관계의 유기적 작동이 중요하지만, 중소기업은 상대적으로 덜 체계적인 분업관계 위에서 핵심인자들의 종합적 판단력 발휘와 - 품질하자 등의 - 문제에 대한 유연한 해결도모가 보다 중요할 수 있다. 또 대체로 대기업은 보다 거대한 장치와 설비를 지니고 있는바, 안전에 대해서 중소기업보다 상대적으로 보다 적극적이고 세심하게 대응하는 태세를 갖추고 있고, 그것이 더욱더 생산직들의 숙련을 구성하는 중요한 일부가 되어 있다고 하겠다. 이러한 식의 차이들을 일반화하여 대기업형의 생산기능직 인적경쟁력 강화방식과 중소기업형의 그것에 대해서 별도로 이론화해 가는 것이 향후 필요하다.

한국적 맥락의 전형적인 특성이라고 할 수 있는바, 자동차산업과 정밀화학산업을 막론하고, 생산직들에 대한 공식적인 교육훈련의 체계적이고 유기적인 제공과 그것의 의미 있는 기능은 여전히 요원하다. 대부분의 경우 숙련과 인적경쟁력은 공식적 훈련이 아니라 축적된 직무수행과 비공식적인 소통을 통해 체현되어 있다. 여기에서 관건은 그러한 숨어 있는 숙련과 경쟁력의 양태를 어떻게 끄집어내어 보편적 공공재로 만들어내면서 우리 기업들 전체를 업그레이드시키는 쪽으로 나아가게 할 것인가에 있다. 개별 기업들은 그것들이 자신들의 '필살기'인 한 함부로 시장의 경쟁자들과 공유하려 하지 않을 것이다. 그렇기 때문에 대부분 정부에서 제

공하는 직업훈련의 기회들은 실제로 핵심적인 숙련의 영역을 벗어나서 제공되고 활용되고 있다. 본 연구에서 다룬 그 어떤 사례기업들에서도 공식적인 교육훈련의 중요성을 언급한 바는 없다. 이러한 모습은 본 연구에서와 같이 인적경쟁력에 대한 새로우면서도 종합적인 접근을 통해 그것을 구성하는 요소들에 대한 분석적인 이해를 하여 그 결과로 파악된 사회적 사실들을 중심으로 새로운 교육과 소통 체계를 수립해 내는 것이 우리에게 놓여진 하나의 중요한 사회적 과제라는 것을 일깨운다.

오늘날 제조업의 부흥을 논할 때 우리는 대체로 엔지니어 등 기술인력 및 그들의 직무의 연장에서의 영업능력(기술영업)에 대한 강조를 주로 하곤 한다(이른바 '스마일 커브 이론'). 그것이 틀리지는 않았으나, 그것이 전일적 법칙으로 예외없이 관철된다고 판단하면 이는 오산으로 보인다. 생산기능직의 직무와 역량은 자동화 등 기술적 기반이 달라짐에 따라 일정하게 내용적인 변화를 보일지라도 그것이 갖는 중요성은 어떠한 제품 아키텍처가 구성되느냐, 그 위에서 경영의 주체들이 어떠한 조직역량적 태도를 취하느냐에 따라 달라질 수 있다. 이미 지난 20~30년간 이루어진 자동화의 시간은 우리에게 생산노동의 전환과 축소는 있을지언정 급진적 소멸이 가능하지도 바람직하지도 않다는 것을 말해준다. 향후 디지털기술의 발전이 무인화를 촉진할 여지가 없지 않지만, 현재 존재하는 특정한 직무가 사라진다는 것이 새로운 기술력과 분업구조 위에 존재할 다른 직무의 발생까지 막는다고 할 수 없다. 나아가 보편적인 기술력의 작동 위에서 결국 기업경쟁력의 차별화는 최종심급에서 인적경쟁력에 의해 이루어질 수 있다. 오히려 기술발전과 함께 새롭게 중요할 인간직무를 찾아내고 그것에 필요한 역량을 개발해 공급하는 체계를 구축하는 것이 더욱더 중요한 관건이 아닐까 싶다.

다만, 이러한 식의 접근과 논의가, 현실에서의 복잡한 이해관계와 이미 정착되어 있는 지배적인 관행을 무시하면서, 비약적인 규범을, 마치 하늘의 달을 가리키듯이, 정책적 요구로 만들어 되풀이하여 반복하는 것만으로는 미흡하다. 보다 현실의 다양한 여건들과 제약들을 인정하면서 그것에서 한 발짝 새롭게 움직여 가는 개혁의 행위공간을 만들어 내면서, 개혁주체들이 납득하고 이해할 수 있는 방안이 만들어져야 할 것이다. 특히

기존의 생산직 무시형 미래설계론이 갖는 맹점을 명확히 하고 그것이 하나의 이데올로기에 불과할 수 있음을 현실에서의 생산기능직들의 역량수행방식을 꼼꼼히 제시하면서 설득해 가야 할 것이다. 그러한 의미에서 본 연구는 이러한 식의 향후 연구와 분석을 위한 의미 있는 출발점으로 작용할 수 있다.

참고문헌

공정거래위원회(2017), 「하도급거래 공정화 종합대책」.

관계부처 합동(2021), 「자동차 부품기업 미래차 전환 지원 전략」.

권우현 · 공정승 · 조용원 · 신흥순(2018), 『화학산업의 고용구조와 인력수요 전망』, 한국고용정보원.

김영(2015), 「한국 생산직 노동자의 숙련형성과 노사관계 : 자동차, 조선, 철강, 전자산업의 사례검토」, 성공회대 노동사연구소, 『동아시아의 산업변동과 생활세계』, 한국학술정보, pp.169~216.

김한얼(2015), 「좋은 혁신전략은 혁신에 대한 올바른 분류에서부터 출발한다」, 『하버드비즈니스리뷰』 6월호.

노동해방(2019. 12. 20.), 『현대자동차 와이파이 논란의 거짓과 진실을 밝힌다』, 노동해방투쟁연대.

미치아키(2019), 『2022 누가 자동차 산업을 지배하는가?』, 류두진 · 문세나 옮김, 한스미디어.

박근태(2021), 『급진적 제품 혁신이 생산시스템에 미치는 영향 - 전기자동차 사례』, 한양대학교 박사학위논문.

박명준 · 박선효 · 정만태 · 정준호 · 조현민(2020), 『기계산업 인적경쟁력 강화방안 연구(Ⅰ)』, 총론 편, 한국노동연구원.

박철성 · 최강식 · 장기표(2018), 『화학분야(석유화학 · 정밀화학 · 바이오) 인력 양성 · 확보 방안』, 한국노동연구원.

박태주(2014), 「현대자동차에는 한국 노사관계가 있다」, 매일노동뉴스.

백두주 · 조형제(2009), 「시스템합리화와 노동유연성 : 현대자동차 사내하청을 중심으로」, 『산업노동연구』 15(2), pp.349~383.

백서인 · 김희태 · 권상집(2014), 「중국 3대 경제권 자동차 산업에 대한 연구 : 기술학습, 아키텍처, 클러스터를 중심으로」, 『지식경영연구』 15(4), 한국지식경영학회.

백서인・이성민・이덕희(2018),「한・중 조선 산업의 제품 아키텍처와 조직역량에 관한 연구」,『기술혁신연구』26(2), pp.69~93.

브레이버맨, 해리(1998),『노동과 독점자본 : 20세기에서의 노동의 쇠퇴』, 이한주・강남훈 역, 까치.

산업자원부(2007),『산업경쟁력 분석 및 혁신전략 - 정밀화학산업』.

신홍순(2017),「화학산업의 발전과 일자리 창출」, 산업연구원 일자리 세미나(제조업의 혁신과 일자리 창출) 발표문, 화학산업 인적자원개발위원회.

안재원・오민규・이문호・황현일(2020),『전환기 자동차산업 대안 모색 연구』, 민주노총.

이문호・박명준 외(2018),『친환경 전기자동차 중심 광주형 일자리 선도 모델 적용방안 연구』, 광주광역시.

이승봉(2019),「한국 자동차부품산업의 수요추동형 비숙련균형」,『산업노동연구』25(1), pp.71~112.

_____(2021),「중소 자동차부품업체들의 숙련 활용 제약 요인 : 조직구조와 직무특성을 중심으로」,『산업노동연구』27(3), pp.5~39.

정홍준・권순식・이문호(2019),『자동차부품업종 노사관계 발전방안에 관한 연구』, 한국노동연구원.

조형제(2005),『한국적 생산방식은 가능한가?』, 한울아카데미.

_____(2008),「시스템합리화와 숙련형성 : 현대자동차의 사례」,『한국사회학회 사회학대회 논문집』(2008년 6월), pp.579~594.

_____(2016),『현대자동차의 기민한 생산방식』, 한울아카데미.

지식경제부(2010),『2010 지식경제백서』.

한국정밀화학산업진흥회(2019),『2019년 정밀화학 산업경쟁력조사』.

한국지식재산연구원(2015),『지식재산과 경영전략 : 기업의 IP전략에 따른 생존 및 성과 분석』.

한미경(2006),「자동차산업의 제품 아키텍처와 제품개발 패턴」,『전략경영연구』9(1), 한국전략경영학회, pp.77~99.

현대차(2019),『현대자동차 2025 전략』, 현대자동차 주식회사.

_____(2021),『현대자동차 탄소중립 로드맵』, 현대자동차 주식회사.

홍석범(2021), 「자동차부품산업의 미래차 전환 현황과 노동조합의 대응 과제」, 홍석범・오민규・이승봉・온명근, 『미래차 시대 자동차부품산업 전망과 노동조합의 과제』, 금속노조 노동연구원.

홍석범・황현일・이승봉(2020), 『전환기 자동차부품산업의 현황과 노동조합의 과제 : 금속노조 자동차부품사업장을 중심으로』, 전국금속노동조합 노동연구원.

홍성우 외(2010), 『자동차부품산업 하청기업 근로자 실태분석』, 한국노총 중앙연구원.

화학산업인적자원개발위원회(2017), 『화학분야 산업인력현황 분석 보고서』.

_____(2020), 『산업별 역량체계(SQF) 신규개발 : 정밀화학분야』, 한국산업인력공단.

SK케미칼(2002), 『SK케미칼사업보고서』.

Altmann, N., M. Deiß, V. Döhl, D. Dauer(1986), "Ein neuer Rationalisierungstyp", in : Soziale Welt, Jg. 37, H. 2/3. S.189~207.

Baethge-Kinsky, V., K. Tullius(2004), "Produktionsarbeit und Kompetenzentwicklung in der Automobilindustrie", SOFI-Mitteilungen Nr. 33, pp.38~53.

Bainbridge, L.(1983), "Ironies of Automation", In : Automatica, Vol. 19 (1983), No. 6.

Becker, Gary S.(1993), *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education,* The University of Chicago Press.

Braverman, Harry(1998)[1974], *Labor and Monopoly Capital : The Degradation of Work in the Twentieth Century,* New York : Monthly Review Press.

Bryson, Jane(2017), "Disciplinary Perspectives on Skill", *The Oxford Handbook of Skills and Training*, Oxford University Press, pp.17~35.

Buchanan, John, David Finegold, Ken Mayhew, and Chris Warhurst (2017), "Skills and Training : Multiple targets, shifting terrain", in Chris Warhurst, Ken Mayhew, David Finegold, and John Buchanan (eds.). *The Oxford Handbook of Skills and Training,* Oxford University Press, pp.1~14.

Büttner, B.(2008), Der Fünf-Dollar-Tag, Henry Ford und der Fordismus, Paperback.

Chandler, Alfred D.(1992), "Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise", *Journal of Economic Perspectives* 6(3), pp.79~100.

Collis, David J.(1994), "How Valuable Are Organizational Capabilities?", *Strategic Management Journal* 15, pp.143~152.

Doeringer, B. Peter and Michael J. Piore(1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, M.E. Sharpe.

Dosi, Giovanni, Richard R. Nelson, and Sidney G. Winter(2001), "Introduction : The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities", in Giovanni Dosi, Richard R. Nelson, and Sidney G. Winter (eds.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities,* Oxford University Press, pp.1~22.

EY(2019), "Die Automobilindustrie in Deutschland 2018", EY Februar 2019.

Finegold, David(1999), "Creating Self-Sustaining High-Skill Ecosystems", *Oxford Review of Economic Policy* 15(1), pp.60~81.

Finegold, David, and David Soskice(1988), "The Failure of Training in Britain : Analysis and Prescription", *Oxford Review of Economic Policy* 4(3), pp.21~53.

Fujimoto, Takahiro(2018), "Evolution of Organizational Capabilities in Manufacturing : The Case of the Toyota Motor Corporation," in Takahiro Fujimoto and Fumihiko Ikuine (eds.), *Industrial Competitiveness and Design Evolution*, Springer.

Grant, Robert M.(1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formation", *California Management Review* 33(3), pp.114~135.

Green, Francis(2011), "What is Skill? An Inter-disciplinary Synthesis," *LLAKES Research Paper* 20, pp.1~25.

Harbauer, J.(2003), "Standort Leipzig", Vortrag gehalten auf der Veranstaltung "Inländische und ausländische Standorte richtig bewerten", Fachtagung am 2003. 5. 7. Stuttgart : Fraunhofer Institut ISI/BMBF.

Herzberg, F.(1959), *Motivation to Work*, New York.

Hirsch-Kreinsen, H.(2016), Arbeit in der digitalen Welt : Trends, Perspektiven und Chancen. Vortrag im Rahmen der Konferenz Arbeiten in der digitalen Welt - Mensch, Organisation, Technik am 28.1.2016, Berlin

Hirsch-Kreinsen, U., M. Hompel, P. Ittermann, J. Niehaus, J. Dregger (2016), "Social Manufacturing and Logistics - Konturen eines Leitbildes digitaler Industriearbeit", Bericht des Forschungsprojektes 'SoMaLI'.

Ifa(1998), Zeitgemäße Entgeltformen - Grundlage, Rahmenbedingungen, Beispiele. Köln.

_____(2021), "White paper zur Digitalstudie 2021, Institut fü Automobilwirtschaft.

Inan, G. Gurkan and Umit S. Bititci(2015), "Understanding Organizational Capabilities and Dynamic Capabilities in the Context of Micro Enterprises : A Research Agenda", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 210, pp.310~319.

James, Susan, Chris Warhurst, Gerbrand Tholen, and Johanna Commander(2013), "What We Know and What We Need to Know about Graduate Skills," *Work, Employment and Society* 27(6), pp.952~963.

Jürgens, U., M. Krzywdzinski(2009), “Changing EastWest Division of Labour in the European Automotive Industry”, in : European Urban and Regional Studies 2009, 16 (1).

Kern, H., M. Schumann(1984), “Das Ende der Arbeitsteilung?”, Rationalisierung in der industriellen Produktion, München.

Kuhlmann, M., H. J. Sperling, S. Balzert(2004), “Konzepte innovativer Arbeitspolitik”, Berlin.

Kureková, Lucia Mýtna, Miroslav Beblavý, Corina Haita, and Anna-Elisabeth Thum(2016), “Employers’ Skill Preferences across Europe : Between Cognitive and Non-cognitive Skills”, *Journal of Education and Work* 29 (6), pp.662～687.

Kurz, C.(1999), Repetitivarbeit – unbewätigt. Betriebliche und gesellschafliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstyps, Berlin.

Kusunoki, Ken, Ikujiro Nonaka, and Akiya Nagata(1998), “Organizational Capabilities in Product Development of Japanese Firms : A Conceptual Framework and Empirical Findings”, *Organization Science* 9 (6), pp.699～718.

Moravec, H.(1988), *Mind Children : The Future of Robot und Human Intelligence*, Cambrige/Havard Univ. Press.

Nelson, Richard R.(1991), “Why Do Firms Differ and How Does It Matter?”, *Strategic Management Journal* 12, pp.61～74.

Nelson, Richard R. and Sidney G. Winter(1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change,* Belknap Press of Harvard University Press.

Payne, Jonathan(2017), “The Changing Meaning of Skill : Still Contested, Still Important”, in Chris Warhurst, Ken, Mayhew David Finegold, and John Buchanan (eds.), *The Oxford Handbook of Skills and Training,* Oxford University Press, pp.54～71.

Piore, M. J., C. F. Sabel(1984), *The Second Industrial Divide : Possibilities for Prosperity*, New York.

Pries, L., C. Bosowski(2006), "Europäische Automobilindustrie am Scheideweg", München und Mering.

Schienstock, Gerd(2009), "Organizational Capabilities : Some Reflections on the Concept", IAREG Working Paper 1.2.C, Research Unit for Technology, Science and Innovation Studies(TaSTI), University of Tampere, Tampere.

Schumann, M., M. Kuhlmann, F. Sanders, F. S. Sperling(2006), "Auto 5000 : Ein neues Produktionskonzept", Hamburg.

Smith, Erica, and Julian Teicher(2017), "Re-thinking Skill through a New Lens : Evidence from Three Australian Service Industries," *Journal of Education and Work* 30(5), pp.515~530.

Spanos, E. Yiannis and Gregory Prastacos(2004), "Understanding Organizational Capabilities : Toward a Conceptual Framework", *Journal of Knowledge Management* 8(3), pp.31~43.

Trist, E. L., K. W. Bamforth(1951), "Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting", *Human Relations* 4, pp.3~38.

Volkswagen(2016), Die Zukunft der VW-Gruppe, VW Aktiengesellschaft.

Winter, Sidney. G.(2003), "Understanding Dynamic Capabilities", *Strategic Management Journal* 24(10), pp.991~995.

Womack, J. P., D. T. Jones, D. Roos(1990), "The Machine that Changed the World", New York.

◈ 執筆陣

• 박명준(한국노동연구원 선임연구위원)
• 박종식(한국노동연구원 부연구위원)
• 이문호(워크인연구소 소장)
• 이승봉(한국직업능력연구원 부연구위원)
• 홍석범(금속노조 노동연구원 연구위원)

제조업 생산기능인력 인적경쟁력 강화방안 연구

▪ 발행연월일	2021년 12월 24일 인쇄 2021년 12월 30일 발행
▪ 발 행 인	황 덕 순
▪ 발 행 처	**한국노동연구원** 3 0 1 4 7 세종특별자치시 시청대로 370 세종국책연구단지 경제정책동 ☎ 대표 (044) 287-6080 Fax (044) 287-6089
▪ 조판 · 인쇄	도서출판 창보 (02) 2272-6997
▪ 등 록 일 자	1988년 9월 13일
▪ 등 록 번 호	제2015-000013호

ⓒ 한국노동연구원 2021 정가 15,000원

ISBN 979-11-260-0552-9

한국노동연구원

30147 세종특별자치시 시청대로 370 경제정책동
TEL : 044-287-6083 http://www.kli.re.kr

OPEN 공공누리
출처표시 상업용금지 변경금지
공공저작물 자유이용허락

93330
9 791126 005529
ISBN 979-11-260-0552-9