



# 전자산업 대기업의 노사관계와 작업장 체제

김성희·박현미

한국노총 중앙연구원

● ● ●  
발 간 사

노동자들이 매일 노동하며 생활하는 현장은 노동운동의 기반이자 원동력이다. 현장 조직력과 기업단위 노동운동의 활력이야말로 노동운동의 현재의 역량과 미래상을 좌우한다고 해도 과언이 아니다. 87년 노동자대투쟁 이후 발전해 온 노동운동은 현장 장악력도 높아가면서 작업장에서 산업민주주의를 확대해 나갈 수 있었다.

그러나 90년대 초부터 재벌 대기업을 중심으로 나타난 사용자의 경영합리화 전략으로 인해 노동조합의 현장조직력은 도전 받고 있으며 협력적 노사관계를 기치로 노사관계에서 사용자의 주도성이 강화되고 있다. 한국노총의 중심적인 노동조합이 위치하고 있는 전자산업의 재벌 대기업들에서도 이런 양상이 나타났으며 전자산업의 특수한 조건으로 이는 더욱 빠르게 전개되었다. 특히, IMF 경제위기로 인한 구조조정과 고용조정으로 대량실업과 대량 감원이라는 노동조합운동사에 전례가 없는 새로운 상황이 빚어지고 있다. 이에 대처하기 위한 올바른 대응방안을 세우지 않고서는 노동조합의 역량을 강화하고 미래의 노동운동의 방향을 제시하는 과제는 요원하게 될 우려가 커지고 있다.

신경영전략과 협력적 노사관계를 통해 사용자가 주도하는 변화에 대처해 나가고 아울러 구조조정과 고용조정에 대한 효과적 대응방안을 마련하기 위해서는 현장변화에 기초한 구체적인 연구가 산업수준이나 기업수준에서 진행될 필요가 있다. 이번에 출간 될 『전자산업의 노사관계와 작업장체제』는 이런 점에서 노동조합의 대응방안을 마련하기 위한 중요한 시도라고 할 수 있다. 현장에 기초한 연구를 토대로 노동조합의 현 상태를 객관적으로 파악하고 향후 노동조합운동이 나아갈 방향에 대해 더욱 깊이 있게 토론하고 고민하는 계기가 되기를 바란다.

한국노동조합총연맹  
위원장 박인상

● ● ●

## 저 자 서 문

전자산업 작업장과 노사관계를 연구하기 시작한 것이 98년 4월이니 이제 1년 6개월이 지났다. 이 연구를 시작하면서 한국의 재벌 대기업의 노사관계와 노동조합 활동에 대해 총체적인 연구가 진행되지 않았던 유일한 분야가 전자산업이라는 점을 의식했다. 이에 대한 연구는 신개척지라는 점에서 의의가 있을 것이라고 생각했다. 물론 나중에 안 일이지만 전자산업에 대한 연구가 몇 가지 있었다. 하지만 개별 기업을 대상으로 노사관계의 긍정적인 측면만을 부각시키면서 회사측의 기대나 목표를 크게 벗어나지 않거나 표면적인 외양을 살펴는데 그친 경우가 대부분이었다. 이 책은 전자산업의 노사관계를 객관적으로 평가하고 외형적인 노사관계의 이면까지 살펴보면서 ‘비관적인 분석’을 위해 기획되었다. 전자산업의 노사관계에 대한 본격적인 연구의 시작이자 이후 연구의 토대가 될 수 있기를 기대한다.

또한 한국 노사관계에 전투성과 대립성이라는 이름표를 붙이게 했던 재벌 대기업의 노사관계와는 사뭇 다른 전자산업 재벌 기업들의 ‘평온한’ 노사관계가 어떻게 가능한지, 과연 내부로 들어가 보아도 그러한지 매우 궁금했다. ‘참여와 협력’이라는 간단히 부정하기 쉽지 않은 타협점에 과연 도달하고 있는지, 과연 전자산업의 현장 노동자들의 생각은 어떠한지, 회사의 노사관계에 대한 관점과 정책은 다른 산업과는 과연 다른지, 노동조합 안에서는 어떤 일이 진행되고 있는지... 전자산업의 협력적 노사관계의 조건, 기반, 성격, 변화가능성과 전망에 대한 탐구는 이 연구의 중심 주제이다.

이 모든 고민들은 지난 경제위기의 광풍 속에서 돌출적인 사안들로 인해 간헐적으로만 접할 수밖에 없었다. 또한 경제위기의 영향으로 연구대상 기업들의 상황도 시시각각 변화했다. 그 동안 세 기업 모두가 크게 작게 빅딜의 소용돌이에 휘말리는가 하면, 현대전자에는 구조조정이 세 번 정도 찾아왔고 대우전자는 빅딜과는 전혀 다른 이유로 이름표를 바꿔 달지 모른다. 이런 사정으로 인해 출간이 늦어지게 되었고 전자산업의 지형 변화 전후의 상황을 균형 있게 다루는데도 어려움을 겪게 되었다. 하지만

앞으로 다른 연구자들이 딛고 갈 수 있는 발판을 마련한다는 심정으로 이 책을 마무리하게 되었다. 1300매가 넘는 설문 부수, 50명에 이르는 면접 조사 결과, 이리저리 찾은 상당한 량의 각 기업과 노동조합의 관련 자료들이 이 연구를 지속할 수 있는 기반이 되었으며 조사에 응해준 많은 분들의 도움으로 많은 사실과 이면의 진실을 볼 수 있게 되었다.

한편 과연 노동조합과 현장조합원들이 필요로 하고 있는 일인지 회의가 들기도 했다. 그 걱정이 기우가 되길 바랄 뿐이다. ‘노동운동의 발전을 위해서 현실을 직시하자’는 심정이며 이 책을 통해 현실에 대한 정확한 인식을 토대로 전자산업의 노동조합의 미래 전망을 고민하는 한 계기가 될 수 있기를 바랄 뿐이다.

이 책은 ‘전자산업 노사관계는 협력적인가?’ 하는 물음으로 시작한다. 작업장의 노동자들 스스로가 과연 협력적인지 탐구한다. 순응, 협력, 불만, 저항의 복합적인 관계를 관통하는 일관된 흐름을 찾아 이 물음에 답하고자 한다. 협력적 관계는 자발적 협력을 기초로 한 것이지, 순응적 관계나 불만 표출에 대한 통제, 저항의 거세와는 다른 것이다. 강제되고 종속적이며 변화가능성이 없는 일방적 관계, 참여가 없는 협력관계는 협력이 아닌 순응에 다름 아니다. 이 책의 평가기준은 바람직한 노사관계의 상에 대해 갖고 있는 저자의 일반적 관점을 대입하여 재단하는 것이 아니다. 자발적인 선택에 기초한 협력적 노사관계와 참여형 작업장체제를 회사측이 기대하는 지향점이라고 보고, 이를 기준으로 현실과 노동조합의 대응력을 대비하여 평가하고자 한다. 이런 의미에서 ‘내재적’ 비판에 주력하려고 했다. 그렇기 때문에 서술적(descriptive)이라는 비판에 직면할지라도 풍부한 사실을 되도록 많이 다루면서 전자산업 노사관계의 실상을 밝혀내는데 초점을 두고 있다.

이 연구는 원래 ‘신경영전략과 고용조정에 대응하는 노동조합의 현장조직력 강화방안: 전자산업 대기업 3사를 중심으로’라는 긴 제목을 달고 있었다. 건조한 제목으로 바꿔 달았을 뿐, 노동조합과 조합원에게 던지는 메시지라는 점은 변하지 않았다. 이 책에서 확인한 바에 따르면 전자산업의 노사관계는 협력적이다. 그러나 협력 속에는 갈등, 저항, 순응, 불만의 모든 요소가 담겨있다. 정형화되거나 안정화된 협력적 관계가 아닌 기업이나 영역도 발견할 수 있었으며 모든 기업의 노사관계가 변화가능성의

로부터 차단되어 있는 것도 아니다. 또한 노동조합의 개입력이나 대응방향의 측면에서는 많은 한계와 문제점이 발견되기도 했다. 그럼에도 불구하고 전자산업의 노사관계는 협력적이다. 이 책은 결국 ‘협력적 노사관계가 어디에서 출발해서 어디로 가고 있는가?’라고 묻고 답하고자 한다. 이 책이 가장 추구하는 바는 전자산업 노동조합과 조합원에게 질문을 되돌려 주기 위함이다. ‘왜 우리는 협력적인가?’

이 책은 두 사람의 저자가 나누어서 집필을 했다. 1장, 3장, 5장, 결론은 김성희가, 그리고 2장과 4장은 박현미가 집필했다. 그러나 이 책의 모든 내용은 오랜 조사활동과 자료 해석과정을 함께 한 두 사람의 공동의 저작이며 공동의 책임이다.

그 동안 이 연구를 위해 설문과 면접에 응해 준 현장 노동자들, 어려운 여건 속에서도 연구진의 복잡한 요구에 최선을 아니라도 성심껏 도와준 3사의 노동조합 본조나 여러 지부의 간부들과 회사 관계자들, 면접과 설문을 위해 애써준 여러 연구자들, 여러 가지로 조사의 편의를 도와준 전국금속노동조합연맹의 간부들에게 감사 드린다. 모든 연구의 기초자료들은 이 분들의 도움으로 만들어졌다. 부족한 내용 때문에 도와주신 분들을 지면에 실는 것이 그 분들에게 오히려 누가 되지 않기를 바란다.

현장에서 도와주신 분들 :

대우전자의 현장 조합원 동지들, 대우전자 구미공장 현장감독자 여러 분, 대우전자 구미공장 관리부서장 여러 분, 대우전자 노동조합 구미지부 지부장 및 간부 여러 분, 대우전자 노동조합 광주지부, 대우전자 노동조합 주안지부, 대우전자 노동조합 김수도 위원장을 비롯한 본조 집행부 여러 분, 대우전자 본사 인사관리부 담당자 여러 분

LG전자의 현장조합원 동지들, LG전자 창원 2공장 현장감독자 여러 분, LG전자 창원 2지부 관리부서장 여러 분, LG전자 노동조합 창원 2지부 지부장 및 간부 여러 분, LG전자 노동조합 평택지부, LG전자 노동조합 장석춘 위원장, 나찬경 전위원장을 비롯한 본조 집행부 여러 분, LG전자 89년 해고자 동지들, LG전자 본사 노경혁신팀 담당자 여러 분

현대전자의 현장 조합원 동지들, 현대전자 현장감독자 여러 분, 현대전자 노무관리 부서 담당자, 현대전자 노동조합 김만재 위원장을 비롯한 집행간부 여러 분

전국금속노동조합연맹 유재섭 위원장, 이병균 사무처장을 비롯한 간부 여러 분

연구 진행을 도와 준 분들 :

면접조사를 도와 준 정문주(금속연맹 조사통계국장), 이호창(한국노총 중앙연구원 부원장), 권순미(고려대학교 정치학 박사과정), 안정화(고려대학교 노동경제학 박사과정), 전수연(고려대학교 노동경제학 박사과정)

설문조사를 도와 준 노정휘(조흥경제연구소 연구원), 남은희(서울대학교 사회학과 석사과정)

면접 결과와 자료의 정리를 위해 도와 준 권순미, 안정화, 전수연, 남은희, 성재민 (고려대학교 노동경제학 석사·한국노동연구원 연구원)

이분들뿐 아니라 무형의 도움을 준 많은 분들께도 감사 드립니다.

1999년 10월 15일

저자를 대표하여 김 성 희

## 차 례

발 간 사 .....	i
저 자 서 문 .....	ii
차 례 .....	iv
표 차례 .....	x
그림 차례 .....	xiv
I. 서론 : 협력적 노사관계, 어디에서 어디로? .....	1
제 1 절 쟁점과 분석 관점 .....	1
1. 연구의 쟁점과 이론적 토대 .....	1
1) 공동이익 관계의 존재 여부와 참가의 의미 .....	2
2) 협력적 노사관계와 대립적 노사관계 .....	5
3) 분배 쟁점과 생산 쟁점의 관계 .....	6
4) 전투적 노동조합과 온건 노동조합 .....	8
5) 작업장 분석의 관점 .....	10
2. 전자산업 노사관계 분석을 위한 관점 .....	12
제 2 절 분석틀과 구성 .....	15
제 3 절 연구 조사의 개요 .....	21
1. 노동조합과 작업장에 대한 방문조사 .....	21
2. 면접조사 .....	22
3. 설문조사 .....	23
II. 전자산업과 사례 기업의 구조와 동향 .....	26
제 1 절 한국 전자산업의 현황 .....	26
1. 한국 전자산업의 위상 .....	27
1) 한국경제에서 전자산업의 위치 .....	27
2) 한국 전자산업의 국제적 위치 .....	27
3) 전자산업의 부문별 현황 .....	29
2. 향후 과제 및 전망 .....	31

제 2 절 전자 3사의 기업구조 .....	5
1. 한국 전자산업에서 3사의 위치 .....	5
2. 전자 3사의 특징 .....	6
1) 현대전자 .....	6
2) 대우전자 .....	7
3) LG전자 .....	8
III. 전자산업 대기기업의 노동조건과 노동력관리방식 : 내부노동시장분석 .....	4
제 1 절 노동조건 .....	4
1. 전반적 임금수준 변화와 기업간 비교 .....	4
2. 조합원 임금수준의 현황과 기업간 비교 .....	4
3. 임금조건에 대한 노동자 의식 .....	4
4. 경제위기로 인한 협약 임금의 변화 .....	5
5. 복지제도와 기타 노동조건 변화 .....	5
제 2 절 고용조정과 노동력 구성의 변화 .....	5
1. 고용조정 현황 .....	5
2. 고용조정과 사업구조조정 .....	6
3. 전자산업 고용조정의 특징 .....	6
4. 노동력 구성의 변화 .....	6
IV. 기업의 노사관계관리 방식과 노동조합 활동 .....	7
제 1 절 회사측의 노사관계 관리방식 .....	7
1. LG전자의 노사관계관리 방식 .....	7
1) LG전자의 노사관계관 .....	7
2) 노조관리전략: 건전노조육성전략 .....	7
3) 노조의 파트너십 유도 .....	7
4) 임단협 운영방식 .....	8
5) 노사협의회운영방식 .....	8
2. 현대전자의 노사관계 관리방식 .....	8
1) 현대전자의 노사관계관 .....	8



2) 현대전자의 노조관리전략 .....	84
3. 대우전자의 노사관계 관리방식 .....	94
1) 대우전자의 노사관계관 .....	94
2) 노조관리전략 .....	95
4. 3사의 노사관계 관리방식 평가와 비교 .....	105
1) 회사에 대한 노동자 태도 .....	105
2) 노사관계에 대한 인식 .....	109
3) 소결 .....	112
제 2 절 노조의 정책과 활동 .....	114
1. LG전자 노조의 정책과 활동 .....	114
1) LG노조의 노동운동 철학 .....	114
2) 89년 이후 LG노조의 운동기조 .....	115
3) 노조의 현장조직활동 .....	119
2. 현대전자노조의 정책 및 활동 .....	123
1) 노조정책기조 변화 .....	123
2) 노조활동 .....	127
3. 대우전자 노조의 정책 및 활동 .....	134
1) 대우전자 노조의 정책기조 .....	134
2) 대우전자 노동조합의 활동 .....	135
4. 노조와 노조활동에 대한 노동자 평가 .....	139
1) 노조의 대회사 전략과 활동에 대한 평가 .....	140
2) 노동자들의 사업장 노사관계에 대한 평가와 지향 .....	148
3) 조합민주주의 .....	152
제 3 절 전자산업의 노사관계와 노동조합 활동에 대한 종합적 평가 .....	156
V. 작업장관리체계와 작업장 노사관계 .....	161
제 1 절 전자산업의 작업장 체제 : 작업장 관리체계와 작업장 노사관계 .....	161
제 2 절 작업장 관리방식 : 작업장 노사관계에 대한 기업의 접근방법 .....	165
1. 작업장 관리방식의 의미 .....	165
2. 노사관계관리정책과 작업장관리정책 .....	167

1) 대우전자의 노사관계관리정책과 작업장관리방식 .....	167
2) 현대전자의 노사관계관리정책과 작업장관리방식 .....	169
3) LG전자의 노사관계관리방식과 작업장관리체계 .....	171
4) 비교 평가 .....	175
제 3 절 전자산업의 작업공정과 작업방식 : 작업조직의 기술적·생산조직적 측면	176
1. 대우전자의 작업조직과 그 변화 .....	177
1) 대우전자 영상가전부문(구미공장)의 작업조직의 특징과 변화 .....	177
2) 셀라인 작업조직의 도입과정과 특징 .....	183
3) 작업조직 변화로 인한 인원변화와 노동강도 변화 .....	187
4) 작업조직변화와 다기능화 .....	190
5) 작업조직변화에 대한 전망 .....	191
6) 작업조직 변화에 대한 대우전자 노동자의 의식과 평가 .....	194
7) 교육훈련체계와 숙련 수준 .....	195
2. LG전자의 작업조직과 그 변화 .....	200
1) LG전자 전자관부문의 작업조직상의 특징과 변화 .....	200
2) LG전자 가정용 기기 부문의 작업조직상의 특징과 변화 .....	202
3) 작업조직 변화에 대한 LG전자 노동자의 의식과 평가 .....	209
4) LG전자의 교육훈련체계 .....	211
3. 현대전자의 작업조직과 그 변화 .....	215
1) 현대전자 반도체부문의 작업조직의 특징과 변화 .....	216
2) 작업조건과 노동강도에 대한 현대전자 노동자의 의식 .....	221
3) 현대전자의 교육훈련제도 .....	223
제 4 절 작업조직관리와 생산의사결정구조 .....	225
1. 대우전자의 작업조직관리와 생산의사결정구조 .....	225
1) 작업조직의 구성 .....	225
2) 감독자의 위상과 권한 .....	226
3) 생산의사결정구조 .....	229
4) 인사제도 개편 이후의 변화 .....	231
2. LG전자의 작업조직관리와 생산의사결정구조 .....	236
1) 작업조직관리의 변화 .....	236

2) 작업조직의 구성 .....	237
3) 감독자의 위상과 권한의 변화 .....	239
4) 작업장 의사결정구조 .....	247
5) 인사관리방식의 변화 .....	250
3. 현대전자의 작업조직관리와 생산의사결정구조 .....	258
1) 작업 조직구성 .....	258
2) 현장감독자의 위상 .....	260
3) 현장감독자 권한의 변화 .....	261
4) 인사제도 운영상의 특징과 변화 .....	263
제 5 절 생산성향상운동과 작업장 노무관리 .....	270
1. 대우전자의 생산성향상운동과 작업장 노무관리 .....	270
1) 작업장의 생산성향상운동 .....	270
2) 작업장 노무관리 .....	274
2. LG전자의 생산성향상운동과 작업장 노무관리 .....	276
1) 작업장의 생산성향상운동 .....	276
2) 작업장 노무관리 .....	286
3. 현대전자의 생산성향상운동과 작업장 노무관리 .....	291
1) 생산성향상운동 .....	291
2) 작업장 노무관리방식 .....	293
제 6 절 작업장의 노동자의 조직과 대응: 대의원활동을 중심으로 .....	294
1. 대우전자의 작업장 노동자 조직과 대응 .....	294
1) 대의원의 역할과 작업장 대응 .....	294
2) 현장 고충처리방식 .....	299
2. LG전자의 작업장 조직과 대응 .....	301
1) 대의원 조직과 역할 .....	301
2) 현장 고충처리방식 .....	305
3. 현대전자의 작업장 조직과 대응 .....	308
1) 대의원 조직과 역할 .....	308
2) 고충처리기제 .....	313
제 7 절. 노사관계와 작업장 관리방식에 대한 노동자 의식과 평가 .....	316

1. 노사관계에 대한 의식과 평가 .....	316
2. 작업장체제에 대한 의식과 평가 .....	319
3. 노동조합에 대한 의식과 평가 .....	322
4. 소결 .....	326
<b>VI 결론 : 전자산업 노사관계의 특징과 노동조합의 대응전략 .....</b>	<b>328</b>
1. 상품시장 .....	328
2. 내부노동시장 .....	329
3. 회사의 노사관계 관리방식 .....	333
4. 노조의 조직력 .....	334
5. 작업장체제 .....	334
6. 노동자의식 .....	335
7. 종합적인 평가 .....	336
<b>【부록 1】 전자산업 설문조사 .....</b>	<b>339</b>
<b>【부록 2】 전자 3사의 단체협약안 비교(자동차산업 2사와의 비교 포함) .....</b>	<b>347</b>
참고문헌 .....	355

## 표 차 례

<표 1-1> 주체의 전략과 노사관계 특징에 대한 일반적 관점 .....	5
<표 1-2> 노사관계의 쟁점별 구분과 특징 .....	6
<표 1-3> 노사관계 쟁점에 따른 사용자 전략의 구분 .....	8
<표 1-4> 노조의 전투성과 온건성의 구분과 특징 .....	9
<표 1-5> 전자산업 노사관계 분석의 관점 .....	12
<표 1-6> 설문조사지 배포 및 회수 결과 .....	23
<표 1-7> 설문 응답자의 성별 분포 .....	23
<표 1-8> 설문 응답자의 학력별 분포 .....	24
<표 1-9> 설문 응답자의 연령별 분포 .....	24

<표 1-10> 설문 응답자의 결혼여부에 관한 분포 .....	24
<표 1-11> 설문 응답자의 직책별 분포 .....	24
<표 1-12> 설문 응답자의 조합지위별 분포 .....	24
<표 1-13> 설문 응답자의 월평균소득 분포 .....	25
<표 1-14> 설문 응답자의 근속년수별 분포 .....	25
<표 2-1> 전자산업의 국민경제상비중 .....	27
<표 2-2> 97년 주요국 전자 생산품목 구조비교 .....	28
<표 2-3> 한국 전자산업의 부문별 생산구성비 .....	30
<표 2-4> 한국 가전산업의 경쟁력 평가 .....	31
<표 2-5> 반도체산업의 기술수준 비교 .....	32
<표 2-6> 국내반도체 산업의 투자 및 고용인력 현황 .....	33
<표 2-7> 현대전자의 부문별 매출구성 및 추이 .....	36
<표 2-8> 대우전자의 부문별 매출구성 및 추이 .....	37
<표 2-9> LG전자의 부문별 매출구성 및 추이 .....	38
<표 2-10> 삼성전자와 현대LG의 비교 .....	39
<표 3-1> 전자산업 대기업 4사의 임금수준 비교 .....	43
<표 3-2> 대우전자의 조합원 임금현황 .....	45
<표 3-3> 500인 이상 사업체 생산직 평균 임금과 대우전자 생산직 임금의 비교 .....	46
<표 3-4> 대우전자와 LG전자의 조합원 임금현황 비교 .....	46
<표 3-5> 월평균소득에 설문조사 결과 .....	47
<표 3-6> 설문응답자의 회사별 성별 분포 .....	48
<표 3-7> 월평균급여에 대한 설문조사 결과 .....	48
<표 3-8> 임금수준에 대한 만족도 설문 결과 .....	49
<표 3-9> 노동조건 만족도에 대한 설문조사 결과 .....	50
<표 3-10> 전자 4사의 98년 임금교섭과 임금 현황비교 .....	51
<표 3-11> 대우전자의 최근 3년간 임금교섭 현황(1996, 1997, 1998) .....	52
<표 3-12> 전자 4사의 98년 복지제도 축소와 경비절감 내용 비교 .....	54
<표 3-13> 최근 1년간(98. 6. 30 ~ 99. 6. 30) 전자 4사 인원변동 상황 .....	56
<표 3-14> 최근 3년간 전자 4사의 고용변동 상황 .....	57
<표 3-15> 현대전자의 98년 1년간 인력구조조정 현황 .....	58

<표 3-16> 고용조정에 대해 불안감을 느끼는 정도에 대한 회사별 설문 결과 .....	59
<표 3-17> 회사측의 고용유지 노력에 대한 회사별 설문 결과 .....	61
<표 3-18> 98년 사업구조조정과 고용조정 결과 .....	62
<표 3-19> 대우전자 비정규직(용역) 인원 변화 .....	66
<표 3-20> 현대전자 구조조정방향의 변화과정 .....	68
<표 3-21> 전자 4사의 고용변화율과 생산직, 여성의 비중 변화 .....	70
<표 4-1> 회사의 노조활동 개입 정도 : LG전자 설문 결과 .....	78
<표 4-2> 능력주의 인사제도에 대한 견해 : 3사 설문 결과 .....	81
<표 4-3> 현장작업자의 참여유도 : LG전자 설문 결과 .....	81
<표 4-4> 작업속도와 작업량에 대한 대의원의 영향력 여부 : LG전자 설문 결과 .....	82
<표 4-5> 감독자의 태도변화 : 현대전자 설문 결과 .....	87
<표 4-6> 상사의 지시에 따르는 이유 : 현대전자 설문 결과 .....	87
<표 4-7> 사업장 노사관계에 대한 평가 : 현대전자 설문 결과 .....	91
<표 4-8> 노조 개선점 : 현대전자 설문 결과 .....	92
<표 4-9> 회사의 노조개입정도 .....	93
<표 4-10> 감독자의 권한 강화 : 대우전자 설문 결과 .....	96
<표 4-11> 회사 위해 노력한다 : 3사 설문 결과 .....	106
<표 4-12> 회사 위해 노력한다 : 성별, 3사 설문 결과 .....	106
<표 4-13> 품질향상 위해 자발적으로 노력한다 : 3사 설문 결과 .....	107
<표 4-14> 품질향상 위해 자발적 노력 : 성별, 3사 설문 결과 .....	107
<표 4-15> 회사발전 위해 나부터 열심히 일한다 : 3사 설문 결과 .....	108
<표 4-16> 회사발전 위해 나부터 열심히 일한다 : 성별, 3사 설문 결과 .....	108
<표 4-17> 사업장 노사관계에 대한 평가 : 3사 설문 결과 .....	110
<표 4-18> 노사관계에 대한 평가 : LG전자의 연령별 설문 결과 .....	110
<표 4-19> 노사관계에 대한 평가 : LG전자의 직책별 설문 결과 .....	111
<표 4-20> 노사관계에 대한 평가 : 대우전자의 연령별 설문 결과 .....	111
<표 4-21> 노사관계 만족도 : 3사 설문 결과 .....	112
<표 4-22> 사업장 노사관계에 대한 평가 : LG전자의 설문 결과 .....	118
<표 4-23> 노조 개선점 : LG전자의 설문 결과 .....	119
<표 4-24> 노조활동에 대한 평가 : LG전자의 설문 결과 .....	119

<표 4-25> 고충상의 대상 : LG전자의 설문 결과 .....	122
<표 4-26> 사업장 노사관계에 대한 평가 : 현대전자의 설문 결과 .....	127
<표 4-27> 노조 개선점 : 현대전자의 설문 결과 .....	127
<표 4-28> 노조활동에 대한 평가 : 현대전자의 설문 결과 .....	129
<표 4-29> 고충상의 대상 : 현대전자의 설문 결과 .....	133
<표 4-30> 노조개선점 : 현대전자의 설문 결과 .....	133
<표 4-31> 노조 개선점 : 대우전자의 설문 결과 .....	135
<표 4-32> 노조활동에 대한 평가 : 대우전자의 설문 결과 .....	139
<표 4-33> 노조활동 만족도 : 대우전자의 설문 결과 .....	139
<표 4-34> 노조활동에 대한 평가 : 3사 설문 결과 .....	141
<표 4-35> 노조활동에 대한 평가 : 연령별, 3사 설문 결과 .....	141
<표 4-36> 노조활동에 대한 평가 : LG전자의 근속년수별 설문 결과 .....	142
<표 4-37> 노조활동에 대한 평가 : 대우전자의 근속년수별 설문 결과 .....	143
<표 4-38> 노조활동에 대한 평가 : 현대전자의 성별 설문 결과 .....	143
<표 4-39> 노조 개선점 : 3사 설문 결과 .....	144
<표 4-40> 노조 개선점 : 연령별, 3사 설문 결과 .....	144
<표 4-41> 노조 개선점 : 성별, 3사 설문 결과 .....	145
<표 4-42> 노조개선점 : LG전자의 성별 설문결과 .....	146
<표 4-43> 노조 개선점 : LG전자의 조합지위별 설문결과 .....	147
<표 4-44> 노조 개선점 : 조합지위별 3사 설문 결과 .....	148
<표 4-45> 사업장 노사관계에 대한 평가 : 3사 설문 결과 .....	149
<표 4-46> 사업장 노사관계 평가 : LG전자의 연령별 설문결과 .....	149
<표 4-47> 노사관계 평가 : LG전자의 직책별 설문결과 .....	150
<표 4-48> 노사관계 평가 : 대우전자의 연령별 설문결과 .....	150
<표 4-49> 사업장 노사관계의 변화방향 : 3사 설문 결과 .....	151
<표 4-50> 노사관계 변화 방향 : 성별, 3사 설문 결과 .....	152
<표 4-51> 노조 개선점 : 3사 설문 결과 .....	153
<표 4-52> 고충처리 상의 대상 : 3사 설문 결과 .....	154
<표 4-53> 전자 3사의 노사관계 비교 .....	160
<표 5-1> 대우전자 98년도 노사부문 정책 개념 .....	168

<표 5-2> 현대전자의 비상대책노사협의회를 통한 현안 문제 협의 내용 .....	170
<표 5-3> 현대전자의 노사협의회 안건 처리 실적 .....	170
<표 5-4> LG형 현장자율경영체제와 감독자 중심 현장관리체제의 비교 .....	172
<표 5-5> LG전자의 새로운 팀 개념인 NWT와 과거 분임조 활동과의 비교 .....	174
<표 5-6> 대우전자 노동자의 작업조건 만족도 .....	194
<표 5-7> 대우전자 노동자의 직무에 관련된 구체적 설문 결과 .....	195
<표 5-8> LG전자 노동자의 작업조건 만족도 .....	209
<표 5-9> LG전자 노동자의 작업조직과 작업조건에 대한 구체적 만족도 .....	210
<표 5-10> 현대전자 노동자의 작업조건 만족도 .....	221
<표 5-11> 현대전자 노동자의 작업조직과 작업조건에 대한 구체적 만족도 .....	222
<표 5-12> LG전자의 직무등급 평가 현황 .....	257
<표 5-13> 회사발전 위해 나부터 열심히 일해야 한다는 설문 결과 .....	316
<표 5-14> '회사의 발전 위해 자발적으로 노력한다'에 대한 설문 결과 .....	317
<표 5-15> 사업장 노사관계에 대한 평가 .....	318
<표 5-16> 사업장 노사관계의 바람직한 변화 방향에 대한 설문 결과 .....	318
<표 5-17> 전자 3사 노동자의 작업조건 만족도 .....	319
<표 5-18> 전자 3사 노동자의 직무에 관련된 구체적 설문 결과 .....	320
<표 5-19> 회사의 현장참여자 유도 노력에 대한 설문조사 결과 .....	321
<표 5-20> 권위적 통제방식의 지속 여부에 대한 설문 결과 .....	321
<표 5-21> 작업장에서 대의원의 영향력 발휘 여부에 대한 설문 결과 .....	322
<표 5-22> 노조활동에 대한 평가 : 3사 설문 결과 .....	323
<표 5-23> 노조 개선점 : 3사 설문 결과 .....	324
<표 5-24> 고충처리 상의 대상 : 3사 설문 결과 .....	324

## 그 립 차 례

<그림 1> 노사관계 분석의 관점 .....	14
<그림 2> 분석틀 .....	18
<그림 3> 전자제품 제조공정 .....	178
<그림 4> 전자 3사의 노사관계와 작업장체제 .....	338



## 1. 서론 : 협력적 노사관계, 어디에서 어디로?

전자산업 대기업의 노사관계는 넓은 의미에서 협력적 관계로 특징지을 수 있다. 다른 산업의 재벌대기업의 양상과 다른 노사관계의 특징을 보이는 전자산업 대기업의 내적 요인은 무엇이고 어떤 배경으로 형성된 것인지를 분석하고 협력적 관계가 일관되고 정교한 틀을 갖추고 있는 것인지, 무엇보다 참여에 기초한 자발적이고 능동적 의미의 협력인지 아니면 수동적이고 제한된 일부만의 협력인지 여부를 판단하는 것이 이 책의 주된 연구관심이다. 이를 토대로 전투성/온건성을 구분 기준으로 살펴 본 노동조합의 활동방향과 대응원칙에 대해서도 많은 시사점을 찾을 수 있을 것이다.

### 제1절 쟁점과 분석 관점

노사관계와 작업장을 분석하기 위한 이론적 토대에 대한 검토와 함께 이를 기반으로 전자산업 노사관계를 분석하기 위한 중심 과제를 살펴본다.

#### 1. 연구의 쟁점과 이론적 토대

노사관계란 무엇인가? 기본적으로 대립적이고 갈등적인 이해관계에서 출발하는 것인가, 아니면 공통의 이해의 기반이 존재하는가? 이론적 정의가 아니라 현실 상황을 토대로 파악해 나간다면, 두 가지 모두 맞다. 더구나 기업별 노조체계 하에서 노사 공통 이해기반의 폭은 더욱 넓을 수 있다.

전자산업 대기업의 노사관계는 한국의 다른 산업의 재벌 대기업 노사관계에서 나타나는 갈등적, 대립적 성격과 다르다고 보는 관점이 일반적이다. 협력적 노사관계와 갈등적, 대립적 노사관계간의 차이, 그리고 협력적 관계를 추구하는 온건 노조와 갈등적

관계로 나타나는 전투적 노조의 노선간의 차이를 설명하고 전자산업의 노사관계와 노동조합에 대해 평가할 기준을 살펴본다.

### 1) 공동이익 관계의 존재 여부와 참가의 의미

그렇다면 이론적인 측면에서 볼 때 과연 노사간의 공동이익(common interest)은 존재하는가? 공동이익의 존재 여부에 대한 인식의 차이는 노사관계를 보는 관점의 차이를 반영한다.

협력적 노사관계를 주창하는 논자들은 노사 공동선(win-win game)이 가능한 타협 지점이 있다고 설정한다. 이들은 노사간 공동이익이 존재하며 공동이익을 실현할 수 있는 방법도 작업장참가를 통해 가능하다고 본다. 공동이익관계를 강조하는 입장에도 차이가 있다. 첫째, 기술조직적 혁신에 중점을 두고 협력적 노사관계의 구축을 통해 생산조직의 안정성을 고려할 것을 제안하는 린생산방식이나 인적자원관리방식의 접근법(대표적으로 Womack, Jones and Roos 1990)이 있다.<sup>1)</sup> 둘째, ‘비용절감전략-부가가치전략’, ‘포드주의하 노동강화-노동의 인간화’, ‘노동력의 수량적 이용-기능적 유연화’라는 이분법적 평가에 기초해 생산성향상과 노동자 권리 부여간의 조화 가능성을 주장하는 GM 새턴 모델의 옹호자의 입장이 존재한다(대표적으로 Loche, Kochan &

---

1) 인적자원관리(HRM)도 경성측면(hard side)과 연성측면(soft side)의 양면을 지니고 있다 (Harrison& Laplante, 1996 : 100-101). 경성측면이란 전사적품질관리(TQM)를 통해 품질의 표준에 대한 감독을 강화하는 기술적 혁신의 도입을 말한다. 그리고 연성측면이란 TQM내에 담겨있는 인적자원경영(HRM) 철학을 말한다. 인적자원으로서 노동력을 중시하여 교육훈련, 작업자의 태도나 의식의 변화, 그리고 품질과 생산에 대한 노동자들의 참여를 촉진한다는 것이다. 그러나 HRM 내의 함의를 구별하는 것보다 HRM이 노동자의 집단성과 조직에 미치는 영향이 더 중요할 것이다. 이런 점에서 오히려 노조배제적인 HRM의 강성전략(hard version)과 노조참여를 동반하는 연성전략(soft version)을 구별하는 편이 현실설명력이 있을 것이다. 하지만 경영자 수사학에 대한 관심과 유행을 좇을 필요가 없다면 HRM이라는 용어를 굳이 사용해서 이렇게 구별해야 할 필요는 없다.

Piore, 1995 ; Berggren, 1992; Bluestone & Bluestone, 1992; Appelbaum and Batt, 1994).<sup>2)</sup>

반면 노사 공동이익 관계를 강조하는 것 자체가 “비대립적 이해를 전제로 하며 이에 기반한 참가의 형태를 도입하는 것은 경영자들의 새로운 수사학일 뿐이고 밑으로부터 민주주의 요구와 도전을 감소시키고자 계획된 통제를 실행하는 것”(Ramsay, 1986)에 불과하다고 보는 주장과 같이 공동이익의 존재나 실현 수단에 부정적인 견해가 존재한다. “작업장의 갈등과 협력은 지속적인 주기적 변화를 떨 수밖에 없으며 현재의 협력적 관계를 중심으로 한 작업장 변화는 노동강도 강화와 노동의 비인간화로 귀결된다”(Bélanger, Edwards & Haiven, 1994)고 비판한다. “참가는 권력(그리고 이익, 정보)을 나눌 수 있다는 의미와 함께 그 일부분이 됨을 의미하는 중의적인 어휘이다. 그렇기 때문에 노동자참가는 경영자들이 선호하지만 산업민주주의는 거부하는”(Ramsay, 1986)것이다. 플란더스(Flanders)는 참가를 “의사결정과정의 분담을 허용함으로써 경영자의 지배력을 재확립(regain control by sharing it)하려는 의도”라고 파악한다.<sup>3)</sup> 이런 입장에서 볼 때 공동이익을 상징하는 것은 노사간의 비대립적 이해라는 분명치 않은 전제로부터 출발하는 것이며, 참가란 의식을 지배하는데 초점을 둔 새로운 통제방식에 불과하다.

공동이익관계 여부의 논란에서 숨어있는 쟁점은 유연화를 경쟁력 강화의 시각으로 볼 것인가 하는 점과, (숙련향상을 동반하는 기능적 측면의) 유연화와 노동자의 권리

---

2) 효율적이며 작업자의 편의를 도모하는 노동의 인간화와 재숙련화, 이에 기초한 고능력 작업조직과 부가가치 증대를 목표로 하는 기업전략 간에 호순환관계가 형성될 수 있으며 공통의 이해 공간을 찾을 수 있다고 보는 관점이다. 또한 참가의 다양한 양상과 의미의 차이에 대해서 명확히 구별하지 않고 작업장 참가를 통해 공동이익은 실현될 수 있다고 본다.

3) 통제는 강제적 힘을 통해서가 아니라 사고에 영향을 미쳐 정당성을 획득하는 문제일 수 있다는 인식에서 출발하여 직접적 강제라는 보이는 것에 의해서가 아니라 통제에 종속된 동의에 의해서 더 효과적으로 수행된다고 본다. 경영자 주도의 참가계획에 있어서 동의와 이익배분에 대한 가정은 지배권력을 나누어 갖는 것보다는 오히려 계획된 통제의 실행으로써 나타난다. 이는 기본적 대립적 노사관계를 전제하는 인식이다(Ramsay, 1986 참고).

보장의 조화 가능성에 대한 관점과 현실성에 대한 평가의 문제이다. 이 책에서 취하고 있는 입장은 공동이익관계의 존재 여부나 그 실현 수단으로서 참가의 의미에 대한 논란의 한 편에 서는 것이 아니라, 어떤 의미에서든 전자산업에서 공동이익관계가 구체화된 형태로 나타나고 있으며 노동자나 노동조합의 자발적이고 능동적인 참여를 통해 실현되거나 실현될 수 있는 가능성을 갖고 있는지를 탐구하는 것이다.

참가도 그 수준과 의미가 매우 다른 두 가지 형태를 띠고 있으며 이를 구별하는 것이 중요하다. 첫째, 사용자 주도로 개별 노동자를 대상으로 한 직접 참가의 형태인 생산참가(Employee Involvement; Production Participation)가 있다. 생산참가는 QC나 TQM 등 생산성 향상이나 품질 향상 등 기업목표만을 효과적으로 추구하기 위해 개별 노동자의 동의(consent)와 헌신(commitment)을 이끌어내며 기업 의사결정의 공유나 공동결정과는 거리가 멀다는 점에서 노동자의 의사결정참가와는 구별된다. 둘째, 이와 달리 노동조합이 단독 또는 공동 주체가 되어 집단적인 대표자(대체로 노동조합)를 통해 노동자의 집단적 이해에 부합되거나 노사 양자의 이해를 동시에 추구할 수 있도록 작업장의 주요 의사결정권을 공유하는 간접 참가(의사결정 참가)의 형태(employee participation)가 있다(이에 대해서는 J. Hyman and B. Mason, 1995를 참조).

공동이익 관계가 안정성과 실효성을 가진다면 안정적이고 실질적인 형태의 참가의 양상이 존재할 것이다. 문제의 초점은 ‘어떤 형태의 참가인가’하는 점이다. 이 책에서는 직접적인 생산참가의 형태에서 나타나는 현장관리의 하부위임과 같은 변화가 작업자의 노동조건이나 고충처리에 많은 변화를 초래하긴 하지만 기업 작업장관리방식의 외형상의 변화에 지나지 않으며 노동자의 집단적인 이해나 작업자의 태도를 근본적으로 변화시키지 못한다고 본다. 이런 의미에서 생산참가를 피동적, 제한적인 참가로 보고 의사결정참가권의 부여 여부와 그 것이 집단적 권리로서 보장되는지 여부를 초점으로 삼는다. 능동적, 적극적 의미의 의사결정참가가 이루어지고 있는가 여부에 대한 분석에 초점을 맞추는 것이다.

이 책에서는 사용자의 노사관계 전략을 ‘참여(voice) 전략과 배제(exit) 전략’으로 구분하고 참여의 수준이 일반 작업자의 수준에까지 미치는 실질적인 의사결정 참가인지 여부를 분석 기준으로 삼는다.<sup>4)</sup>

## 2) 협력적 노사관계와 대립적 노사관계

노사관계는 상품시장과 노동시장이라는 내외적 조건과 환경뿐 아니라 노동조합, 사용자, 국가 3주체의 전략과 활동방침에 따라 구분될 수 있다. 90년대 중반 이후 국가의 노사관계에 대한 규정력은 약화되었다. 특히, 기업단위 노사관계 분석에서는 노사간의 관계를 평가하는 것으로 충분하다. 상품시장전략과 노동력 관리전략, 생산관리전략, 노무관리전략, 노동조합 관리전략의 총체로서 사용자의 노사관계에 대한 전략과 방침을 파악할 수 있다. 노동조합의 전략과 방침은 ‘집행부-대의원-일반 조합원’의 상호관계를 중심으로 노동조합의 현장성과 민주성 그리고 노동조합의 활동목표와 궁극적 지향점을 통해 파악할 수 있다. 노사관계를 규정하는 제 요인에 대해서는 2절에서 분석틀을 통해 제시할 것이다. 여기서는 그 중에서도 기업별 노사관계를 결정짓는 가장 중요한 요인으로서 사용자와 노동조합의 전략과 방침을 분석할 기준을 살펴본다.

<표 1-1> 주체의 전략과 노사관계 특징에 대한 일반적 관점

		사용자 전략	
		참여	배제
노동의 전략	전투성	미정형화되거나 논리적으로만 가능한 형태	대립적 노사관계
	온건성	협력적 노사관계	가부장적 노사관계

앞서 살펴보았듯이 사용자의 전략은 참여/배제 전략을 중심으로 설정할 수 있으며 노동조합의 노선은 전투성/온건성을 기준으로 구분된다. 전투적인 노조와 사용자의 배제전략으로 인해 대립적 노사관계가 형성되고 온건 노조와 사용자의 참여전략이 결합될 때 협력적 노사관계가 형성된다고 볼 수 있다. 그러나 이는 단순한 구분법이며 현실을 충분히 설명해 줄 수 없다(<표 1-1> 참조).

4) 노동조합과 노동자에 대한 배제/참여 전략을 Exit/Voice 모델을 통해 설명한 글로는 (1996)을 참조.

앞서 참가의 수준을 구별한 것처럼, 사용자의 참가전략도 집단적 수준의 의사결정 참가의 전략인지 개별적 수준에서 생산성향상 목표에만 종속된 수동적인 참가의 전략 인지를 구별하는 것이 중요하다.

### 3) 분배 쟁점과 생산 쟁점의 관계

또한 갈등과 협력의 양상은 노사간의 쟁점에 따라 다를 수 있다. 임금과 노동조건과 같은 갈등적인(conflictual) 성격을 띠는 분배영역의 양적 쟁점(distribution issue 또는 quantity issue)과, 작업조직이나 생산성 등 협력적(cooperative), 통합적(integral) 성격을 더욱 강하게 띠는 생산 영역의 질적 쟁점(production issue 또는 quality issue)으로 분리될 수 있다(Sandberg, 1992; Thelen, 1994; Terry, 1994; Regini, 1992). 갈등적인 양적 쟁점(quantity issue)과 통합적인 질적 쟁점(quality issue)으로 구분(Thelen, 1991)하기도 하는 분배쟁점과 생산쟁점을 구분하여 정리하면 다음과 같다(Sandberg, 1992 : 100-107).

<표 1-2> 노사관계의 쟁점별 구분과 특징

	분배쟁점	생산쟁점
쟁 점	임금, 노동시간, 고용기간	작업재조직(팀작업, QC), 직무설계, 숙련
성 격	수량화할 수 있으며 정식화된 요구	질적인 성격. 양화될 수 없음
대안형성	노동자들의 일상적 경험에 근거	경험에 덧붙여 기술 및 조직에 관한 과학적 지식 필요
협상기간	매년, 짧고 정기적	경영의사결정 참여의 경우 협상기간이 따로 없음
협상목표	잘 발전되고 확립된 노조의 목표 존재. 연대의 원칙	불투명하고 다양함. 노조 내부 민주주의가 중요함
협상수준	중앙화된 협상이 중심	기업이나 작업장 수준이 중심

기업 단위의 노사관계를 고려할 때는 노조 집행부와 회사 인사노무관리 담당자간에 이루어지는 노사관계의 중심축인 단체교섭 수준과 노조 하부단위에서 작업자와 감독

자간에 이루어지는 작업장수준의 노사관계 영역간의 문제로 볼 수 있다(Kochan, Katz and McKersie, 1984).<sup>5)</sup> 다른 한편으로 산별노조체계의 국가들 특히, 독일형의 노사관계의 이중구조(dual structure)는 이런 분화가 뚜렷하면서도 또 한편으로 결합력도 강한 경우로 볼 수 있다. 산별노조의 단체교섭과 종업원 대표기구인 종업원평의회(works council)의 공동결정제도는 분배영역과 생산영역의 분리와 함께 그 집합 양상도 보여준다(Rogers & Streeck, 1993; Thelen, 1994 ; Müller-Jentsch, 1993).

노사관계는 영역에 따라 중심주체가 다르고 양상에서 차이가 있다. 분배영역에서 갈등적이고 생산영역에서 통합적이라는 구분이 노동조합의 전투성/온건성 여부나 사용자의 노동조합이나 현장노동자에 대한 배제/참여 전략의 차이에도 불구하고 항상 성립하는 것은 아니다. 노사관계의 성격이 영역에 따라 구분되는 것은 아니라는 관점에서 오히려 두 영역에서의 쟁점들이 결합되거나 분리되는 양상이나 또한 상대적인 위치에 따라 노사관계의 성격을 정의할 필요가 있다.

이런 점에서 단체교섭 중심의 분배영역과 작업성과를 둘러싸고 실제 작업이 이루어지는 작업장 수준의 생산영역의 상호관계를 규명하는 것이 중요하다. 특히, 노동조합의 활동과 전략의 측면에서 양 영역의 접합성이 중요하다. 회사는 관리 권한의 하부 위임 정도에 따라 양상이 달라지긴 하지만, 직제간의 역할과 책임이 분명하고 노무관리와 생산관리가 동일한 축에서 이루어지기 때문에 양 측면에 대해 동일한 기준과 전략을 적용할 수 있다. 따라서 현장 작업자에 대해서도 집단적인 의사결정 참가를 실행하고 있는지 아니면 노동조합 수준에서만 부분적으로 참가를 허용하고 있는지 구분할 필요가 있다(<표 1-3> 참조).

반면, 노동조합은 조직력과 내부민주주의의 정도에 따라 큰 차이가 날 뿐 아니라,

---

5) 그러나 이들은 최고경영진들의 역할과 이들이 주체가 되는 노사관계를 결정하는 최상위 단계로서 경영의사결정의 중요성을 강조하고 있다. LG전자 노사관계 담당자들이 LG형 노사관계의 성공을 얘기하면서 자주 언급하는 ‘Top(Management)의 Mind가 중요하다’는 표현이나 경영컨설턴트의 주요 대상이 최고경영진이라는 사실을 상기하면 코칸 등의 주장이 갖고 있는 경영자 편향성과 함께 노사관계의 다른 주체로서 노동이나 국가의 역할을 무시하고 있는 한계를 엿볼 수 있다.

생산의사결정에 대한 개입수단과 개입능력을 갖지 못하고 있기 때문에 생산쟁점과 분배쟁점에 대해 불균형적이고 일관되지 못한 방침을 갖기 마련이다. 이런 점에서 집행부와 대의원 그리고 조합원, 노동조합의 3주체간의 관계를 중심으로 노동조합의 민주성이나 현장성이 매우 중요하다. 이 책은 이 점을 중요한 분석대상으로 삼고 있다.

분석의 관점은 확장된다. 단체교섭 수준만이 아니라 작업장의 노사 주체가 초점이 되는 작업장 노사관계 분석을 고려할 필요가 있다. 사용자 참여전략의 파급수준 여부를 고려하는 한편 노동조합의 전투성과 온건성이라는 노선 구분에 덧붙여 작업장 수준의 분석을 포함하여 노동조합의 현장성과 민주성을 또 한가지 척도로 삼을 필요가 있기 때문이다.

<표 1-3> 노사관계 쟁점에 따른 사용자 전략의 구분

사용자 전략		
참여		배제
제한된 참가	작업장의 집단적 참가 보장	-
분배영역 한정	생산영역 포함	-

#### 4) 전투적 노동조합과 온건 노동조합

공동이익관계의 존재 여부나 참여방식의 도입 여부를 반영하는 노사관계의 대립성과 협력성이란 구분은 노동조합의 전투적 성향과 온건 성향을 판별하는 기준과 상호관련된다.<sup>6)</sup>

켈리(Kelly, 1996)는 노조의 전투성(militancy)과 온건성(moderation)을 목표, 조합원 기반, 제도적 기반, 방법, 이념의 요소에 따라 구분하고 있다. 전투적 노조는 거의 양보가 없는 야심적인 요구를 갖고 조합원에 동원에 강하게 의존하며 단체교섭이나 독자적 규제에 기반하여 쟁의 행위에 대한 빈번한 위협이나 실제 활용을 통해 갈등적

6) 공동이익관계라는 설정에 대해서는 Ramsay(1986), 노조의 전투성과 온건성의 분류에 대해서는 Kelly(1996) 참조.



이해관계라는 이념을 추구한다. 반면, 온건 노조는 수용을 뜻하는 잦은 양보가 동반된 온건한 요구를 하며(수용성), 사용자나 3자의 역할 또는 법에 강하게 의존하는 경향을 보이며(탈동원화), 비교적적인 제도를 기꺼이 받아들이고(예속성), 쟁의행위 위협이나 활용에 별로 의존하지 않고(묵인의 경향), 동반자 이데올로기를 갖는다(포섭)(<표 1-4> 참조). 켈리는 영국의 전기전자분야의 엔지니어와 기술공을 대표하는 노조인 AEEU를 온건노조의 대표적인 사례로 지목하는데, 한국의 전자산업 노조도 이런 특징과 공통되는 점이 많은 것으로 평가할 수 있다.

<표 1-4> 노조의 전투성과 온건성의 구분과 특징

	전투성	온건성
목 표	거의 양보가 없고 규모나 범위에서 야심적인 요구	다소간의 양보를 동반한 온건한 요구(수용성)
조합원 기반	조합원의 동원에 강하게 의존	사용자, 제 3자, 법에 크게 의존(탈동원화)
제도적 기반	단체교섭이나 독자적 규제에 대한 의존	비교섭적 제도를 활용할 의향을 갖거나 지지(예종)
방 법	쟁의 행위에 대한 빈번한 위협이나 실제 사용	쟁의행위에 대한 위협이나 실제 사용을 자주하지 않음(묵인)
이 념	갈등적 이해의 이념	동반자 관계의 이념(포섭)

자료 : Kelly(1996)

한국의 전자산업 대기업의 노동조합은 이해갈등의 수준이 결코 쟁의와 같은 형태의 실력대결의 양상으로 진행되지 않는다는 점에서 온건하고 유화적(moderate)이고, 노동조합이 기업의 경쟁력 향상과 생산성 향상을 중요한 목표로 공유하고 있다는 점에서 수용적이고(accommodative), 기업의 발전에 적극 협력한다는 점에서 노동조합은 협력적(cooperative)이지만 기업 조직과 별개의 조직과 규율을 갖추고 있으며 임금인상과 같은 분배쟁점에서 대립적, 갈등적 이해를 일정 정도 대변한다는 점에서 독립적(independent)이면서 자율적(autonomous)이다. 노동조합이 독립적인 실체를 갖고 있으

면서 온건 성향을 띠고 있다는 점과 아울러 사용자는 외형적으로 노조에 대한 완전 배제전략이나 강압적인 통제의 경향을 띠고 있지는 않다는 점에서 넓은 의미의 협력적 관계의 틀로 볼 수 있다. 그러나 일부 기업에서 주창하고 있는 바와 같이 참여모델 인지 여부에 대해서는 작업장 수준의 참가 형태를 고찰해보고 평가해 보아야 한다.

한국의 기업수준에서 나타나는 갈등적, 대립적 노사관계는 한편으로 사용자의 노조 배제적 노사관계전략과 현장작업자의 참여가 배제된 현장통제 위주의 작업장관리체계, 기업목표 중심의 생산합리화전략을 축으로 하는 기업의 노사관계전략과 다른 한편으로 임금교섭 중심의 비타협적 교섭태도와 갈등적 노사관계 인식을 바탕으로 하는 기업별노조의 전투적 노동조합운동 노선이 맞부딪치는 관계를 말한다. 대립적 노사관계에서 공동이익의 관계나 그 실현수단은 거의 찾아보기 어렵다. 그러나 한편 기업별 노조라는 한계로 인해 경영위기 상황이 닥칠 때 기업경영에 대한 협조적 태도가 나타나기도 한다. 따라서 한 기업의 노사관계라 하더라도 영역별로 주체별로 시기별로 다양한 모습을 띠는 것이지, 모순과 차이가 없는 하나의 단일한 성격만을 갖지는 않는다. 따라서 노사관계의 다양한 측면을 아우르면서도 서술적인 사실 나열에 그치지 않도록 분석적 정의를 내리는 것이 중요하다.

## 5) 작업장 분석의 관점

작업장은 협력적 노사관계의 주창자나 인적자원관리자의 입장에서는 ‘경쟁력의 기반이자 원천’으로 이해되는 반면, 갈등적 노사관계 이론가의 입장에서 볼 때는 ‘노동과 자본의 대립과 적대의 출발점’으로 서로 다르게 이해된다. 작업장 관계의 동태적인 성격을 파악하기 위해서는 일면적인 동의나 적대가 아닌 협력과 적대가 복합적으로 맞물리는 관계로 파악할 필요가 있다.<sup>7)</sup>

이 책에서는 작업장 영역을 기업별 교섭관계로부터 상대적으로 자율적인 영역으로

---

7) 이에 대해서는 Edwards(1986), Edwards et. al.(1994), Bélanger et. al.(eds)(1996)을 참조.

설정하고 기업별 노사관계의 외형적 특징과 구별할 수 있다고 본다. 따라서 기업별 노사관계가 작업장 노사관계에 바로 투영된다는 인식은 받아들이지 않는다. 이런 인식은 갈등적, 대립적 교섭관계라 하더라도 작업장에서 생산에 대한 헌신을 통해 기업 성장이나 경쟁력 향상에는 협조해야 한다는 협력적 의식이 동시에 존재하는 현상을 설명하지는 못한다. 또한 교섭적 관계가 유화적, 협력적 특징을 보인다고 해서 생산현장에서부터 자발적이고 의식적인 협력의식을 가지고 있는 것은 아니다. 작업장 노사관계는 교섭적 관계로 정의되는 기업별 노사관계의 부정합의 가능성을 가지는 상대적으로 자율적인 영역이라는 측면에서 기업별 노사관계의 특징과 병렬적으로 다루고 상호관계를 분석할 것이다.

작업장 노사관계의 성격을 규정하는 기준으로 에드워드는 세 가지를 제시했다(Edwards, P., 1986). 노동자들이 사용자에게 전투적이거나 순종적인 행위 태도의 정도(전투성), 개인 지향성 혹은 집단 지향성이 존재하는 정도(집단성), 집단 지향성이 집단적 조직으로 전환되는 정도(조직성)이다. 노동자들의 전투성, 집단성, 조직성의 정도에 따라 외적인 조건과 연관되면서 작업장 통제의 상이한 양상이 나타나게 되는 것이다. 이에 따라 작업장에서 사용자의 전략에 대한 노동자의 태도도 '① 자발적 협력(willing cooperation), ② 일상화된 순응(routine compliance), ③ 일반화된 불만(generalized discontent), ④ 적극적 저항(active protest)'(Edwards et al., 1988)과 같이 다양하게 나타나게 된다.

작업장에서 실제 작업을 수행하는 작업자의 조건과 태도에 따라 다양하게 나타날 수 있는 행위 경향을 일반화하기보다 다양한 양상과 복합적인 경향을 드러내놓는 과정이 매우 중요하다고 본다. 또한 노사관계의 현상적인 모습 특히, 교섭관계 측면의 사용자와 노동조합 집행부간의 관계의 배후에 있는 작업장의 실체를 파악하는 것이 중요하다. 이런 점에서 노동자와 노동조합의 관계나 노동조합의 현장(지향)성과(의사결정의) 민주성을 중요한 척도로 평가하려고 한다.

## 2. 전자산업 노사관계 분석을 위한 관점

이제까지 전자산업 노사관계를 분석하기 위한 쟁점과 관점을 제시했다. 공동이익의 존재 여부와 그 실현 방식으로서 참가의 의미에 대한 구분, 분배 쟁점과 생산쟁점의 구분방식을 부분적으로 받아들인 교섭적 쟁점과 작업장 쟁점으로의 구분, 사용자의 참여전략과 배제전략으로의 구분과 쟁점별 영역으로 확장, 노동조합 노선의 전투성과 온건성으로의 구분, 작업장 분석의 관점을 통한 작업장내 노동조합의 민주성과 현장성을 핵심 기준으로 전자산업의 노사관계를 파악할 것이다.

<표 1-5>와 <그림 1-1>은 단체교섭 수준과 작업장 수준으로 나누어서 사용자 참여/배제 전략을 구분하고 아울러 각 수준별로 노동조합의 전략을 전투성/온건성 그리고 노동조합의 현장성과 민주성을 기준으로 개별화/집단적 조직화로 나누어 전자산업 노사관계 분석을 위한 관점을 제시한 내용이다. 두 차원의 매트릭스를 조합하여 한 기업의 노사관계를 총체적으로 정의하려고 한다. 단체교섭 수준의 협력적 노사관계(I의 영역), 작업장 수준에서 사용자의 배제전략과 노동조합의 취약한 현장성과 민주성이

<표 1-5> 전자산업 노사관계 분석의 관점

		사용자전략		노사관계 수준
		참여	배제	
노동조합의 전략	온건성	I	II	단체교섭 수준
	전투성	III	IV	
노동조합의 현장성, 민주성	개별화	A	B	작업장 수준
	집단적 조직화	C	D	

주: 단체교섭 수준의 I, II, III, IV는 각각 협력적, 가부장적, 미정형화된 형태, 대립적 관계를 뜻한다(<표 1-1> 참조).

작업장 수준의 노사관계는 다음과 같이 정의한다. A: 사용자 주도의 생산성협력, B: 미제도화된 상태의 직접적 힘겨루기, C: 갈등과 협력을 동시에 제도화한 노동의 인간화 유형, D: 작업장 수준의 교섭적 대립관계

결합되어 사용자 일방적 주도관계(B의 영역)가 나타날 경우, 사용자 지배적 관계로 정의할 수 있을 것이다.

전자산업의 노동조합과 노사관계의 성격은 노조가 온건성향(Moderation)을 띠고 있으며 사용자도 노조배제전략(union exclusion strategy 또는 exit model)이 아니라 소극적이고 제한되지만 노조 참여 모델(voice model)을 지향한다는 점에서 협력적 관계의 범주 안에 놓을 수 있다. 이 책에서는 협력적 관계의 발생배경과 아울러 지속성이나 안정성을 가지고 있는지 또한 작업장 수준에서 의사결정 참가를 실현할 수 있는 여건과 역량이 갖추어져 있는지, 그 실내용을 분석하는 데 초점을 두고 있다.

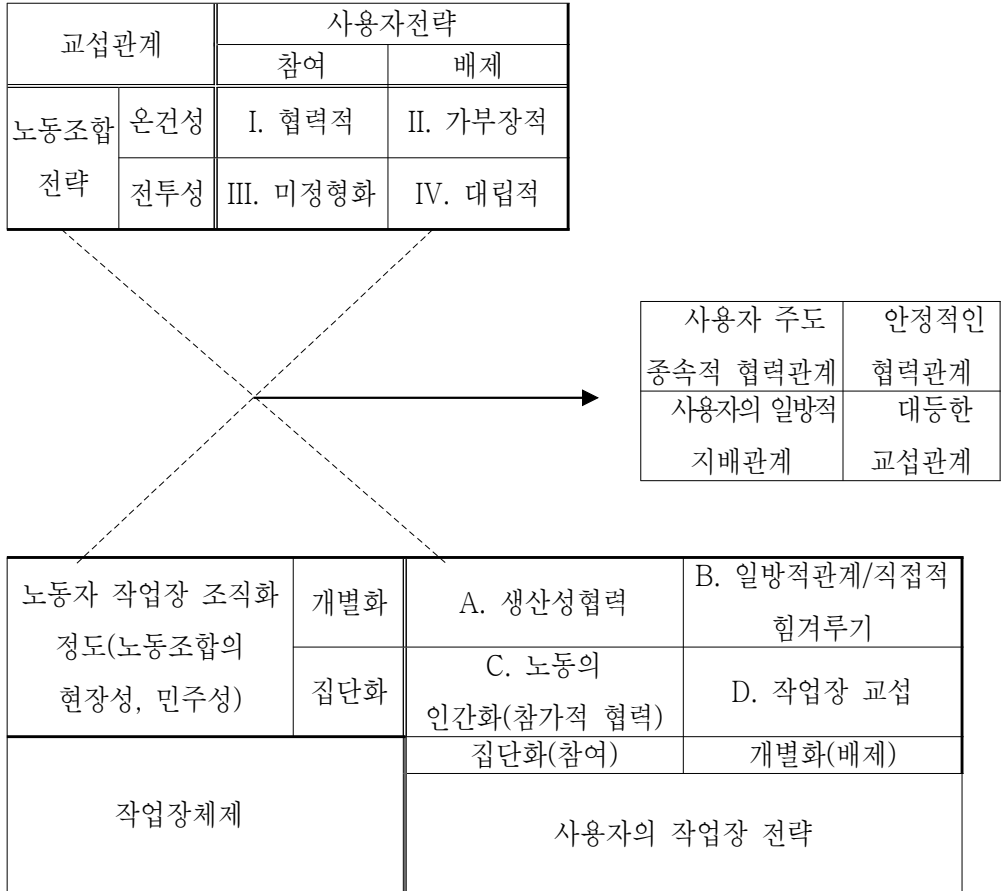
그렇다면 전자산업의 노사관계는 과연 협력적인가? 협력적인 성격은 분배영역을 넘어서서 작업장 수준에까지 파급되어 나타나고 있는가? 즉, 협력적 노사관계라는 주장대로 '갈등적 쟁점을 넘어서 협력적 관계로' 이동했거나 변화하고 있는가? 전자산업의 노동자들 개인이 진정 협력적인가? 단체교섭의 수준과 작업장 수준에서 노사관계의 성격을 전체적으로 협력적이라고 정의할 수 있는가? 이런 물음들에 답을 하는 것이 이 책의 과제이다.

반면 자동차산업의 노동조합과 노사관계는 노조가 전투적 성향을 지니고 있고 사용자는 노조배제전략을 펴고 있기 때문에 대립적 노사관계의 전형으로 자주 거론된다. 과연 분석 수준을 작업장 영역으로까지 확장했을 때도 이런 결론이 도출될 것인가? 작업장 수준을 분석하는 관점과 쟁점을 통해 자동차산업의 노사관계를 살펴보았을 때 '사용자주도의 생산성 협력', '미정형화된 상태의 직접적 힘겨루기', '작업장 수준에서 안정화된 교섭적 대립관계'라는 성격이 모두 나타날 수 있다. 과연 단체교섭 영역의 대립적 성격은 작업장 수준으로까지 확장되고 있는가? 아니면 두 영역의 노사관계 성격이 분리되고 혼합된 양상을 보이고 있는가?<sup>8)</sup>

---

8) 자동차산업의 작업장체제와 노사관계에 대한 성격의 정의는 다른 지면을 통해 밝힐 예정이다.

<그림 1> 노사관계 분석의 관점



주 : 단체교섭 수준의 I, II, III, IV는 각각 협력적, 가부장적, 미정형화된 형태, 대립적 관계를 뜻한다(<표 1-1> 참조).

작업장 수준의 노사관계는 다음과 같이 정의한다. A : 사용자 주도의 생산성협력, B : 사용자주도의 작업장 재편과 작업장 합리화가 이루어지는 상태(노조 무력화)/미제도화된 상태의 직접적 힘겨루기, C : 갈등과 협력을 동시에 제도화한 노동의 인간화 유형(참가적 협력), D : 작업장 교섭으로 대표되는 작업장 수준의 교섭적 대립관계

노사관계에 대한 일반적 정의가 주로 단체교섭 수준의 노사 상호관계에 대한 분석에 머물고 있기 때문에 ‘실제 작업이 이루어지고 있는 현장’에서 나타나는 변화와 ‘구체적으로 노동과정에서 갖는 노동자의 태도와 의식’을 충분히 반영하지 못하는 측면이 있다. 작업장관계는 노사관계의 현재의 양상에 영향을 미치는 요인이자, 동시에 노사관계의 변화의 시금석으로 평가할 수 있다. 작업장 노사관계의 변화, 그리고 작업장관계와 단체교섭 수준의 노사관계 성격간의 접합성 여부에 따라 전반적인 노사관계의 성격을 분명하게 정의할 수 있을 것이며 또 한편 작업장 수준에 분석의 초점을 두으로써 역동적인 성격을 띠는 노사관계 양상에 대한 현실적인 전망과 평가가 가능하게 된다는 점에 주목한다.

## 제 2 절 분석틀과 구성

이 작업을 위한 분석틀은 이 책의 구성에 반영되어 있다. 전자산업 노사관계에 영향을 미치는 변수로 상품시장, 내부노동시장, 제도화된 노사관계의 틀로서 회사의 인사노무관리전략과 노조의 활동 목표나 방향이 맞부딪치는 교섭관계, 작업장 수준의 노사간 세력관계를 고려하였다.

먼저, 2장에서 다룬 상품시장의 특징을 통해 산업의 특성과 최근 산업생산의 추이, 기업 경영 상황과 같은 시장조건이 노사간의 갈등 또는 협력의 관계에 미치는 영향을 파악한다. 상품시장의 노사관계 규정력은 과대평가 하거나 과소평가하기 쉽다. 과대평가 하게 되면 노동조건과 노사관계를 ‘규정’짓는다는 식의 환원주의적(reductionist) 설명방식으로 귀착될 가능성이 높으며, 반대로 고용, 임금, 노동강도 등 핵심적인 노동조건에 미치는 잠재적 영향력을 무시한다면 노사관계에 대한 주관적 또는 주의주의(voluntarist)적 해석의 위험성이 있다. 그러나 생산요소로서 노동력 특히, 숙련노동력에 의존하는 정도나 ‘품질, 납기, 비용, 물량, 연구개발’과 같은 경쟁요소 중 핵심 경쟁원천이 다른 산업과 차이가 있는지 여부는 노동시장과 노동력관리 전략에 미치는 영

향이 매우 큰 요인이라고 할 수 있다.

상품시장의 조건에 맞추어 상방경직적으로 노동조건을 결정한다는 것이 사용자측의 이상이겠지만, 상품시장의 영향에도 불구하고 최소한도 이상의 노동조건을 보장하기 위한 제도적 차단장치가 단체교섭제도나 노동조합의 존재 자체를 인정하는 법제도로써 갖추어져 있다. 이런 하방경직적인 탈상품화 제도와 상방경직적인 상품화 기제가 작용하는 범위 사이에서 상품시장의 영향력은 발휘된다. 특히, 중요한 것은 노사관계 주체인 노동조합이나 회사의 목표와 전략에 따라 그 범위는 가변적이라는 점이다. 노사관계란 시장경제 내에서 작용하는 탈시장적 기제를 통해 발현되는 것이다. 노동조합의 활동과 단체교섭제도는 시장의 영향력에서 완전히 벗어나지는 못한다. 중요한 것은 노동조합이 전략과 활동을 토대로 시장기제가 가동하는 상품화 효과로부터 얼마나 벗어나서 탈상품화 기제로서 효과적인 역할을 수행하는가 하는 점이다.

이 책에서는 상품시장의 조건을 절대화하지 않고 다른 영역과 관련성 하에서 다루면서 노사관계 분석의 출발점으로 삼는다. 경제위기를 전후한 상품시장 환경의 변화의 충격이 매우 컸고 경영환경의 변화도 매우 극심했다. 이런 조건에서 노동조합의 역할과 전략에 대한 시사점을 얻을 수 있을 것으로 기대한다. 특히, 경영에 대한 협조 전략을 추구하는 노동조합의 목표와 활동으로 인해 상품시장의 영향력은 더욱 크게 작용할 수도 있으므로 더더욱 노사관계 주체의 전략과 활동과의 관련하에서 파악해야 한다.

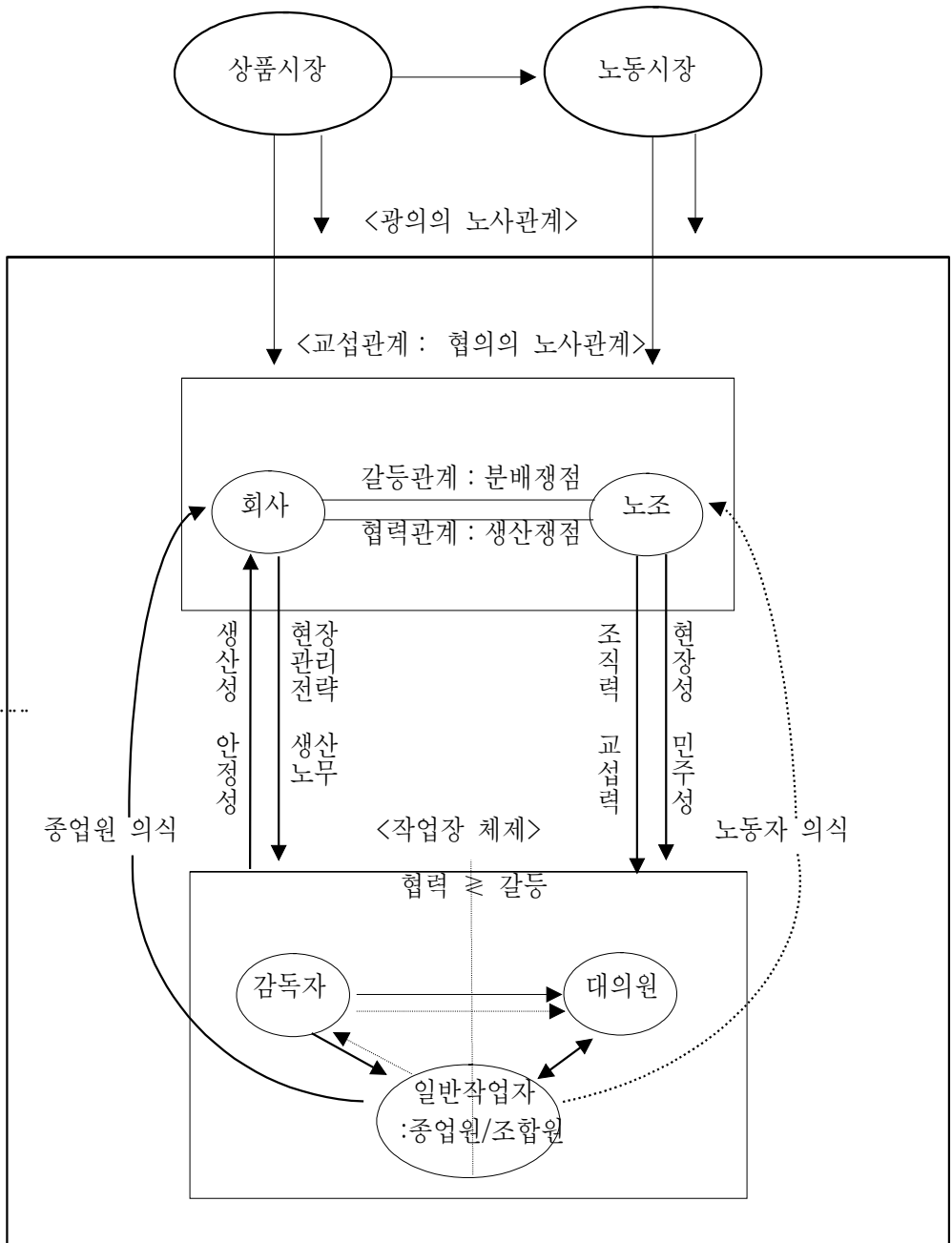
3장에서 다룬 내부노동시장 영역에서는 전자산업 대기업의 특징이 두드러지게 나타나며 노사관계와 맺는 상호 영향의 관계에 주목해볼 필요성이 있다. 노동력의 수급과 노동조건이 상품시장의 수급 상황에 따라 그대로 영향을 받는 외부노동시장의 특성이 한국의 대기업 노동시장에는 적용되기 어렵다는 연구 결과들(정이환, 1992; 조영철, 1994; 박준식, 1994)과 일치하는 특성과 함께 독특한 특징도 동시에 나타난다. 전자산업의 특성은 동종업종의 노동조건 결정이 기업 인사노무정책에 미치는 영향이 매우 크다는 점이다. 특히, 다른 핵심 제조업과 달리 무노조 기업이 업종의 선도기업이기 때문에 상대적으로 회사의 노동조건 결정의 재량권이 높은 편이다. 또한 인력관리 측면에서 보면 성숙산업이 안고 있는 인력분포의 편중성을 해소할 수 있는 성별 분할이



이루어져 있기 때문에 노동조건 결정만이 아니라 인원의 충원, 배치, 승진관리의 측면이나 노사관계 관리에서 독특한 특징이 나타난다. 이직률이 높고 조합원 내부적으로도 이중화되어 있고 관리직과 생산직의 분화와 더불어 전체적으로는 3중구조화되어 있는 인력구성 조건은 회사측의 노사관계 관리에 많은 이점을 주는 요인일 수 있다. 이런 조건을 상쇄할 다른 계기나 틀이 없다면 노사관계의 특징에 그대로 관철될 수 있으며 노조의 조직력은 외형적인 조직수의 효과만큼도 가지지 못하게 된다.

이처럼 3장에서는 임금조건, 기타 노동조건, 기업 복지 여건, 단체교섭 여건, 고용상황과 구조조정 등의 변화 상황을 살펴보면서 경제위기가 고용과 노동조건에 미친 영향을 파악한다. 전자산업 자체의 특징이 경제위기를 거치면서 더욱 뚜렷하게 나타나는지 여부가 중요한 평가의 잣대가 될 것이다.

<그림 2> 분석틀



IMF 경제위기의 상황을 맞아 대립적, 갈등적 영역이자 노조의 독립적이고 자율적인 활동과 목표가 되는 독자적 영역인 임금인상과 노동조건 개선과 관련해서 연속적인 임금동결이 이루어지는 등 노조의 독립성을 견지한 협력적 노사관계의 기반 자체가 동요하고 있다. 협력적 관계의 안정성은 1차적으로 상대적인 고용안정과 우월한 중업원 후생복지제도의 바탕 하에서 가능하다. 경제위기로 인해 조합원의 가장 중요한 이해 영역인 고용안정성이 흔들리고 기업의 생존 자체가 위협받으면서 노동조건이 악화되는 상황에서 협력의 물적 기반 자체가 취약해진 것이다.

물론 대립적, 갈등적인 경향을 견지해 왔던 다른 기업별 노조의 현실도 이와 크게 다르지 않은 것은 사실이다. 그러나 협력적, 유화적 노사관계 하에서 노조 독자성의 유일한 영역으로 여겨지는 분배 문제에 대한 개입 능력의 상실은 전자산업 노조의 향후 활동방향과 전략에 대한 주의 깊은 고찰을 필요로 한다. 노동조합이 분배문제에 대해서만 자기 목소리를 갖는다는 것도 문제지만, 다른 영역에 대한 개입력과 개입수단을 갖지 못한 상태에서 분배문제에 대한 발언력도 상실한다면 더 심각한 문제가 아닐 수 없다. 경제위기 하에서 양묘교섭의 내용을 비교하면서 이 문제에 접근하고자 한다.

하지만 전자산업 노사관계의 협력적 특징이 노동조건만을 기초로 형성된 것은 아니다. 과거의 전통과 현재의 기반에 대한 종합적인 평가를 통해서, 또한 물적 기반과 제도적 기반만이 아니라 노사관계 주체의 행위와 전략을 중심에 둔 분석을 통해서 전자산업의 노사관계의 성격과 변화에 대한 진단이 가능할 것이다. 이 책에서는 노동조합 집행부와 회사의 인사노무관리부서를 중심으로 이루어지는 교섭관계의 측면을 좁은 의미의 노사관계로서 보고 기업내부노동시장과 작업장내 협력과 갈등의 양상과 같은 다양한 영역에서 이루어지는 노사간의 상호작용 관계를 포괄하는 의미로 노사관계를 살펴보고자 한다. ‘제도’적 조건만이 아니라 노사의 목표와 활동과 같은 주체의 ‘전략과 행위’의 측면과 이에 대한 주체의 ‘의식’을 아울러 평가한다.

4장에서 다룰 제도화된 노사관계의 영역으로서 교섭관계를 회사의 노사관계 관리방식과 노조의 활동과 대응을 통해 살펴본다. 좁은 의미의 노사관계로서 교섭관계의 성격을 통해 전반적인 노사관계에 대한 함의를 살펴보고 교섭관계의 중심축으로서 노동조합 집행부 활동에 대해 진단하는 준거로 삼고자 한다. 특히, 설문조사와 면접조사를

통해 파악한 조합원과 각 특성집단(일반조합원, 대의원, 현장감독자, 집행부, 회사 중견관리자)의 의식을 통해 외형적인 전략과 목표가 실제 얼마나 현실화되고 있는지 비판적으로 검토한다.

5장에서 다룬 작업장 수준의 노사관계에서는 작업조직, 노동과정 등에서 나타난 작업장 변화와 회사의 작업장 관리정책 상의 특징, 현장감독자와 일반 작업자(대의원과 일반 조합원)의 관계를 중심으로 ‘협력과 참여의 작업현장 파급 수준과 현실’을 검토한다. 노사관계 관리의 측면에서 보면 협력적 관계가 현장 작업자들의 자발적인 작업장 참가로 나타나고 있는지 여부, 노동조합 조직 측면에서 보면 대등한 교섭관계를 뒷받침할 만한 작업장의 조직기반이나 생산영역에 대한 독자적인 역할의 기반이 존재하는지 여부가 분석의 초점이 될 것이다. 특히, 다른 한국의 성장주도산업과 달리 전자산업의 작업조직이나 노동과정의 특징에 대한 분석이 거의 이루어지지 않았기 때문에 이를 가능한 한 자세히 다루고자 한다.

6장은 결론으로서 포괄적 의미의 노사관계를 종합적으로 검토하면서 전자산업의 노사관계의 특징과 향후 노동조합 활동 강화를 위한 방안을 서술한다. 전자산업 노사관계를 평가하는 핵심적인 질문은 다음과 같다.

‘노사 동반자관계(partnership)는 과연 대등한 관계이며, 노동조합의 협력은 자발적이며 능동적인 의미의 참가적인 협력(participatory cooperation)인가?’

‘전자산업 노사관계의 독특한 성격은 어디에서 연유하며 노사관계의 안정성 측면에서 향후 변화의 가능성이 있는가?’

‘노동자들의 작업장 수준의 참가의 수준과 깊이는 과연 참가란 이름에 걸맞은 내용을 갖추고 있으며 작업장 수준에서 회사 직제를 통한 작업장 관리체계와 독립적으로 노조가 영향력을 발휘할 수단과 통로는 있는가?’

‘노사갈등의 함의를 담고 있는 분배적 쟁점과 통합적(integral) 성격을 지닐 수도 있는 생산적 쟁점의 분리와 결합의 양상은 과연 노조의 독자적 정체성과 발전 가능성을 담고있는 것인가?’

‘경제위기의 상황에서 나타나고 있는 고용불안과 작업강도 강화, 기업복지 후퇴의 현상이 전자산업 노사관계의 안정성에 미치는 영향은 무엇이고 노동조합은 어떻게 대

처해야 하는가?’

특히, 성적 분할 구도라는 독특한 특징이 노동조건, 인력관리, 노무관리, 노동조합 활동에서 어떻게 관철되고 있는지를 중요하게 고려하고자 한다.

한 가지로 요약하자면 ‘전자산업 대기업의 협력적 노사관계는 어디서 출발하고 어디로 향하고 있는가’라는 질문이다.

### 제 3 절 연구 조사의 개요

연구의 쟁점에서 제기한 질문에 온전한 답을 하는 것은 쉽지 않다. 노동조합과 작업장에 대한 현장방문 조사, 조합원을 대상으로 한 설문조사 결과, 회사관계자와 감독자를 포함한 면접조사 결과, 회사의 각종 자료와 노조의 활동자료를 토대로 과연 전자산업 노동자들의 협력성과 전자산업의 협력적 노사관계의 토대는 무엇인지 분석해보고 변화하고 있는 작업장 현실로부터 노동조합의 전략과 활동을 평가해보고자 한다. 그 자원이 되는 조사연구의 궤적을 밝혀둔다.

#### 1. 노동조합과 작업장에 대한 방문조사

- 1998년 4월 27-28일 LG전자 창원2공장 방문조사(세탁기, 에어컨, 냉장고 공장 현장조사)
- 1998년 4월 27-28일 LG전자 노동조합 창원2지부 사무실 방문과 노조 지부 집행간부와의 면담
- 1998년 4월 29-30일 대우전자 구미공장 방문조사(TV, VCR공장 현장조사)
- 1998년 4월 29-30일 대우전자 노동조합 구미지부 사무실 방문과 노조 지부 집행

### 간부와의 면담

- 1998년 6월 현대전자 노동조합 사무실 방문과 집행간부와의 면담
- 1999년 1월 현대전자 노동조합 사무실 방문과 집행간부와의 면담
- 1998년 3월 이후 두차례 LG전자 노동조합 본조 사무실 방문과 본조 집행간부와의 면담
- 1998년 3월 이후 3-4회 대우전자 노동조합 본조 사무실 방문과 본조 집행간부와의 면담

## 2. 면접조사

현대전자 이천공장(단일공장)과 대우전자의 구미공장(영상부문), LG전자의 창원2공장(백색가전부문)을 심층 면접조사 대상 공장으로 선정하여 일반조합원, 노조대의원, 회사간부 등을 대상으로 면접조사를 실시하였다. 각 사별로 사업부문을 다르게 설정하였던 것은 전자산업 내 다양한 사업부문을 골고루 배치하여 전반적인 흐름을 파악하기 위한 선택이었다. 물론 사업부문이 달라서 기업별 비교하는데 곤란을 초래하지만, 이런 한계는 설문조사나 자료조사를 통해서 보완하고자 했다. 각 사별 구체적 인원은 다음과 같다.

- 대우 : 16명(현장감독자 4인, 현장감독자와 노조대의원 겸임자 3인, 노조대의원 2인, 노조간부 2인, 일반조합원 3인, 노무관리부서장 1인, 생산관리부서장 1인)
- LG : 26명(현장감독자 9인, 현장감독자와 노조대의원 겸임자 4인, 노조대의원 5인, 노조간부 1인, 일반조합원 5인, 생산관리부서장 1인, 인사관리부서장 1인)
- 현대 : 13명(현장감독자 2인, 노조대의원 5인, 노조간부 2인, 일반조합원 3인, 노사협력팀장 1인)

### 3. 설문조사

#### 1) 조사방법

조사대상은 대우전자, LG전자, 현대전자의 생산기능직 사원으로 98년 6월부터 98년 7월에 걸쳐 설문조사를 실시하였다. 설문조사 표본추출비율은 조사모집단의 10%인 1,645명이며 회수된 설문지는 1399부, 회수율 85%이다. 각 사별, 공장별 표집은 표 <1-1>에 나타나 있다.

<표 1-6> 설문조사지 배포 및 회수 결과 (단위 : 명)

	대우전자				LG전자			현대전자*	총합
	구미	광주	주안	총계	창원2	평택	총계		
모집단	2,452	1,165	343	3,960	2,379	2,038	4,417	8,070	16,447
표본수	245	117	34	396	238	204	442	807	1,645
회 수	220	135	26	381	229	217	446	572	1,399

(※ 현대전자의 경우, 반도체부문, 부품소재부문, 멀티미디어 부문, 통신부문, 독립 부문, 전장, 반도체조립 부문 중 반도체 부문, 멀티미디어 부문, 통신, 반도체조립부문에서만 조사를 실시함)

#### 2) 조사 개요

조사대상의 평균속성은 고졸 학력을 가진 28세의 일반작업자이다. 구체적인 인적사항은 아래의 표와 같다.

<표 1-7> 설문 응답자의 성별 분포 (단위 : %)

	전체	대우	LG	현대
남성	58.1	59.2	72.4	46.3
여성	41.9	40.8	27.6	53.7

<표 1-8> 설문 응답자의 학력별 분포 (단위 : %)

	전체	대우	LG	현대
중졸이하	1.9	2.2	3.0	0.9
고 졸	92.2	93.7	94.5	89.2
전문대졸	4.2	3.3	2.3	6.4
대 졸	1.7	0.8	0.2	3.5

<표 1-9> 설문 응답자의 연령별 분포 (단위 : %)

	전체	대우	LG	현대
10대	4.0	0.3	0.2	9.4
20대	60.2	43.2	43.6	83.9
30대	28.4	41.8	48.2	4.8
40대	6.8	13.8	7.7	1.5
50대	0.5	0.8	0.2	0.6

<표 1-10> 설문 응답자의 결혼여부에 관한 분포 (단위 : %)

	전체	대우	LG	현대
미 혼	58.4	39.4	41.0	84.5
기 혼	41.6	60.6	59.0	15.5

<표 1-11> 설문 응답자의 직책별 분포 (단위 : %)

	전체	대우	LG	현대
사원	88.3	93.5	80.2	91.2
현장 하위감독자(조반장, 파트장)	9.9	4.7	19.3	5.9
현장 상위감독자(계장, 그룹장, 직장)	1.8	1.8	0.5	2.9

<표 1-12> 설문 응답자의 조합지위별 분포 (단위 : %)

	전체	대우	LG	현대
일반조합원	86.2	86.3	90.4	83.1
대 의 원	3.8	4.8	3.5	3.2
집행간부	3.0	5.6	2.3	1.9
전직간부	1.4	2.5	2.0	0.2
비조합원	5.6	0.8	1.8	11.6



<표 1-13> 설문 응답자의 월평균소득 분포

(단위 : %)

	전체	대우	LG	현대
50만원 미만	4.4	9.9	0.5	3.9
50만-70만	35.5	29.5	22.8	49.5
71만-90만	24.8	23.7	24.5	25.7
91만-110만	18.5	23.1	24.7	10.6
111만-130만	9.6	10.5	14.9	4.8
131만-150만	5.3	3.0	9.3	3.7
151만-180만	0.7	-	2.1	0.2
181만원 이상	1.1	0.3	1.2	1.7

<표 1-14> 설문 응답자의 근속년수별 분포

(단위 : %)

	전체	대우	LG	현대
1년 미만	2.9	0.3	-	6.9
1년-5년	50.8	33.7	34.6	75.2
6년-10년	19.0	14.9	29.3	13.7
11년-16년	23.2	42.4	31.6	3.6
16년 이상	4.1	8.7	4.6	0.5

## II. 전자산업과 사례 기업의 구조와 동향

이 장에서는 상품시장의 분석을 위해 한국 전자산업의 시장 동향과 사례연구 대상 기업인 대우전자, LG전자, 현대전자 3사의 기업구조와 1998년 현재의 시장상황을 분석한다.

상품시장의 영향력을 절대화할 경우 결정론적 논의로 귀결될 수 있고, 이를 무시할 경우 중요한 요인을 간과하게 된다.<sup>9)</sup> 기업별 노동조합체계에서 상품시장이 끼치는 영향력은 매우 크다. 그러나 이 글에서는 내부노동시장, 기업별 노사관계, 작업장체제 분석을 통해 상품시장의 영향이 간접적으로, 중층적으로도 드러난다는 의미에서 배경변수로 다룬다. 상품시장 상황은 노사관계와 노동조합의 조직력을 평가하기 위한 외적 환경적 요소로 다룰 것이다.

### 제 1 절 한국 전자산업의 현황

전자산업은 한국의 중추적 산업으로 성장했지만, 또 한편 상품구성이나 수출/내수 구성에서 구조적 취약성도 한국산업의 일반적 특징을 그대로 반영하고 있다. 비약적 성장과 동시에 성장의 구조적 한계를 동시에 드러내 보이는 한국 전자산업의 현황을 살펴본다.

---

9) 상품시장 결정론적 노사관계론의 전형은 Kochan, Katz and Mckersie(1986)나 Appellbaum and Batt(1994), Locke, Kochan and Piore(1995) 등에서 볼 수 있다. 이들은 상품전략에 의해 노사관계에서 사용자전략의 선택(참여 또는 배제)이 규정되는 관계를 설정하고 있다. 이들은 사용자전략 선택의 중요성을 강조하고 있는데, 이 점이 바로 노사관계 성격에 미치는 상품시장의 영향을 절대화하는 논의로 귀결하게 한다.

## 1. 한국 전자산업의 위상

### 1) 한국경제에서 전자산업의 위치

전자산업은 우리산업의 제조업 전체 생산 및 수출에서 차지하는 비중이 가장 큰 중추적인 산업이다. 고용부문을 보면 97년 현재 국내전자산업의 총고용인원이 45만5천명으로 전체 제조업의 16.7%를 차지하고 있으며 최근 자동화의 진전으로 단순생산직은 점차 감소추세에 있다. 생산은 제조업 전체에서 차지하는 비중이 불변부가가치기준으로 85년 9.2%에서 90년 14.3%, 97년 22.4%로 점차 증가하여 왔다.

총수출에 대한 전자산업의 비중 또한 85년 15.8%에서 90년 27.1%, 95년 34.8%, 96년 31.7%, 97년 30.4%로 높은 증가세를 기록해 오다 98년 11월 현재 29%로 약간 떨어진 수준이다. 대만의 경우는 95년 33.6%, 96년 35.3%, 97년 36.4%, 98년 현재 37.6%로 지속적으로 증가하고 있다. 일본의 경우는 95년 27.9%, 96년 26.5%, 97년 26.4%, 98년 25.8%로 다소 떨어지고 있다(한국전자산업진흥회, 1999.3) .

<표 2-1> 전자산업의 국민경제상비중

(단위 : %)

구 분	85년	90년	95년	96년	97년
총수출대비 전자 비중	15.8%	27.1%	34.9%	31.8%	30.4%
제조업생산 대비 전자 비중	9.2%	14.3%	18.2%	19.6%	22.4%
제조업고용 대비 전자 비중	12.5%	15.2%	18.2%	16.6%	16.7%

자료 : 산업자원부, 1998에서 재구성

### 2) 한국 전자산업의 국제적 위치

국내 전자산업의 세계 속의 위치를 외형적인 측면에서 보면 상위권에 속한다. 총생산액 측면에서 보면 97년도 현재 전 세계 생산액의 약 4.4%를 점하며 미국(28.4%),

일본(23.2%), 독일(4.7%)에 이어 제4위의 위치에 있다. 부문별로 보면 국내전자산업이 발전초기에 주력하였던 가정용기기에서는 일본, 중국, 말레이시아에 이어 4위이고 전자부품은 최근 반도체 가격하락에도 불구하고 일본, 미국 다음 3위를 유지하고 있다.

그러나 기술적인 측면이나 생산품목 부분에서 보면 외형적 성장에 미치지 못하고 있다. 기술적 측면에서 보면 가전부문의 경우 생산기술, 품질수준을 비롯한 전반적인 기술이 선진국에 접근하고 있으나 회로설계, 기계부품설계 등 설계기술 부족과 고부가가치 첨단제품의 신제품개발능력 부족, 컴퓨터, 초대형 TV 등 첨단제품의 핵심부품 기술부족으로 선진국에 대한 의존도가 높다. 특히 세계전자시장의 63%를 차지하는 산업용전자부품은 전반적인 기술이 매우 취약하여 전자산업의 전반적인 기술격차는 선진국에 비해 약 6년 정도 뒤지고 있다. 반도체의 경우 메모리분야의 D램 기술수준은 선진국과 대등한 수준에 있으나 메모리를 제외한 반도체의 관련기술은 전반적으로 취약하다. 또한 반도체 재료기술부족과 반도체 생산장비기술, 설계기술 부족으로 선진국과 5년 정도의 기술격차를 보이고 있다. (산업자원부, 1998)

<표 2-2> 97년 주요국 전자 생산품목 구조비교 (단위 : %)

구분	세계전체	미국	일본	독일	중국	영국	싱가포르	대만	한국
산업용기기	63	73	56	72	46	74	62	67	30
가정용기기	9	2	8	6	28	8	7	3	14
전자부품	28	25	36	22	26	18	31	30	56

자료 : 산업자원부, 1998에서 재구성

생산품목 부분에서 보면 기술집약도와 부가가치가 높아 전자산업의 위치를 가늠하는 척도가 되고 있는 산업용 기기는 97년에 세계생산의 2.1%를 차지함으로써 10위권에 위치한다. 산업용 전자기기의 생산비중을 보면 전 세계 전자산업의 생산은 63%인데 한국의 경우 전체의 30%를 차지한다. 반면 미국, 독일, 영국은 70%이상, 일본은 56%, 대만과 싱가포르도 67%와 62%를 각각 차지하고 있어 이 분야의 집중적인 지원과 투자가 시급한 것으로 나타나고 있다.

### 3) 전자산업의 부문별 현황

최근 전자산업의 생산동향과 함께 전자3사의 주력업종인 가전산업과 반도체산업의 현황에 대해서 살펴본다.

#### 가) 생산동향

우리 나라 전자산업은 수출주도형으로 성장, 생산동향은 수출여건에 크게 영향을 받고 있다. 93년 말 이후 수출회복과 함께 생산액도 크게 증가, 95년도에는 35.2%의 증가율을 나타냈으나 96년 이후에는 내수 및 수출부진으로 3년 연속 마이너스 성장을 기록하였다.

부문별로 보면 가정용은 세계적인 수요정체와 내수성장 둔화, 생산라인의 해외이전의 확대 등으로 저성장국면이 지속되고 있다. 산업용은 이동통신단말기부문의 급신장으로 97년까지 증가세를 보였으나 98년에는 업계전반의 투자감소와 수출부진으로 20.5%의 마이너스 성장을 기록하였다. 96년 이후 반도체가격폭락, 국내경기 침체와 세트업체의 해외이전에 따른 일반부품의 생산감소로 마이너스 성장을 보이고 있는 등 최근 들어 생산감소가 두드러지고 있다.

부문별 생산비중을 보면 가전부문의 비중이 큰 폭으로 낮아지고 있는 반면 95년을 기준으로 산업용기기의 비중은 높아지는 추세를 보이고 있다. 또한 전자부품의 경우 96년을 제외하고는 매년 증가추이를 보이고 있다. 이는 국내전자산업의 생산구조가 그동안의 노동력을 바탕으로 한 가전기기 중심에서 탈피하여 고부가가치의 부품분야로 전환되고 있음을 단적으로 보여주는 것이다(한국기업평가, 1999.6).

그러나 국내전자산업의 지속적인 성장을 위해서는 산업용부문에 대한 적극적인 육성대책과 기술개발, 설비투자가 요구되고 있다. 우리 나라의 경우 산업용 전자부품은 역사가 짧고 핵심기술도 미흡하여 생산비중의 증가추세에도 불구하고 98년 말 현재 27%에 불과한 실정인 반면 미국, 일본 등 선진국의 경우 그 비중이 50%를 넘어서고 있기 때문이다.

<표 2-3> 한국 전자산업의 부문별 생산구성비

(단위 : %)

구 분	94년	95년	96년	97년	98년
가 정 용	26.8%	21.8%	22.3%	18.4%	14.9%
산 업 용	21.0%	20.4%	23.7%	26.5%	26.8%
전자부품	52.2%	57.8%	54.0%	55.5%	58.4%

자료 : 한국기업평가, 1999. 6

### 나) 가전산업

1958년 수입부품조립에 의한 진공관식 라디오 생산으로부터 시작된 우리 나라 가전산업은 비교적 짧은 역사에도 불구하고 생산 및 수출의 선도산업으로 성장하였다. 1966년 전자산업이 수출전략산업으로 지정되면서 민간기업의 의욕적인 투자와 생산활동, 수출시장의 개척노력이 활기를 띠고 외국인투자유치정책이 성공을 거두면서 우리 가전산업은 1970년대는 평균 47%, 1980년대는 연평균 24% 이상의 고속성장을 이루게 되었다.

1995년까지 증가세를 지속해온 가전산업은 미국, EU 등 세계시장의 포화와 경쟁국 또는 선진국 제품과의 가격, 품질경쟁력 약화, 불안정한 수출시장구조 등으로 수출에 어려움을 겪고 있다. 또한 최근 인건비 상승에 따른 노동집약적 저가제품의 해외생산 확대로 인해 1997년에는 제조업 총생산의 4.1%, 총수출의 4.9%를 차지하여 그 비중이 점차 감소하고 있다(산업자원부, 1998) .

가전산업의 투자규모를 보면 1985년 2천770억 원에서 1995년에는 2조원으로 크게 증가하였으나 1996년 이후 감소하기 시작하여 1998년에는 1990년대 초 수준에 머물 것으로 예상되었다. 1996년 이후 설비투자가 감소한 주된 이유는 내수감소 외에 90년대 전반 이후의 해외투자로 해외생산체제가 구축되었기 때문이다.

고용인력의 경우 1990년 18만 명에서 1997년 12만 명으로 감소했다. 영상음향기기 부문의 해외생산 확대로 인하여 영상음향기기 부문의 고용인력이 크게 감소했기 때문이다.

경쟁력을 평가할 경우 가격경쟁력에 있어서는 우리 나라 가전제품이 전반적으로 실

질적인 경쟁관계에 있는 동남아산 일본제품에 비해 79-96%로서 열위에 있으며 일본산제품에 비해서는 112-134%의 우위를 확보하고 있다.

신제품개발의 경우 국내가전산업은 일본제품과의 신제품 개발격차가 점차 축소되고 있다. 최근 차세대 제품으로 부상하고 있는 디지털 TV, DVD 등의 경우에는 일본과 동시적으로 제품개발이 진행되고 있다.

<표 2-4> 한국 가전산업의 경쟁력 평가

	일본	한국
기술수준	100	94
가격지수	100	89

자료: 산업자원부, 1998.12에서 인용

향후 가전산업은 최근 디지털기술의 발전과 함께 영상음향기기와 컴퓨터, 통신기기간의 기술융합화 추세가 확대되면서 제품혁신 속도가 가속화될 것으로 예상되고 있다. 특히 선진 각국이 새로운 가전산업의 핵으로 불리는 디지털 TV 방송에 대비하기 위해 디지털 TV 송, 수신용품 개발을 추진하고 있어 2천년이후 국내에서도 디지털가전을 위한 생산설비투자가 활성화될 것으로 보인다.

#### 다) 반도체산업

우리 나라의 반도체산업은 1965년 미국 페어차일드(Fairchild)사의 조립공장 진출로 시작된 이래 1970년대 LG전자(현재 현대반도체<sup>10</sup>), 아남산업 등 대기업의 참여로 조립공정을 중심으로 발달해 왔다. 1980년 들어 한국반도체(현 삼성전자 전신)가 일관공정 생산에 참여함으로써 한국반도체산업의 기틀을 마련하였으며 범정부차원의 정책적 육성과 기업의 적기투자에 힘입어 고도성장을 이룩하여 1992년에는 미국, 일본에 이어 세계 제3위의 반도체 생산국으로 성장하였다(산업자원부, 1998) .

그러나 이러한 외형적인 성장과 달리 우리 나라 반도체산업은 질적인 측면에서 이

10) LG반도체가 현대전자로 합병됨으로써 지난 7월 ... 현대반도체로 이름을 바꾸었다.

에 미치지 못한다. 우선 우리 나라 반도체산업은 전체 생산의 81%를 메모리반도체가 차지하고 나머지 19%가 비메모리반도체라는 사실에서 알 수 있다. 이것은 세계반도체 시장구조가 메모리 : 비메모리 비율이 25 : 75라는 사실과 우리 나라 메모리분야가 대부분 D램과 같은 범용메모리로 구성되어 있어 가격하락 등 외부변화에 크게 영향을 받는 취약한 생산구조를 갖고 있다는 점을 감안할 때 적지 않은 문제를 갖고 있다.

또한 기술측면에서 평가해보면 메모리제품의 경우 선진국 수준에 도달해 있으며 특히 국내메모리반도체산업은 공급능력, 공정기술, 가격 및 품질 면에서 세계최고의 경쟁력을 보유하고 있다. 하지만 비메모리의 경우 기초기술과 설계기술이 선진국에 비해 매우 뒤떨어져 있어 비메모리의 기술수준이 전반적으로 저하된 상태에 있다.

<표 2-5> 반도체산업의 기술수준 비교 (선진국기술 100)

구 분	기초기술	설계기술	제조기술	조립기술
메 모 리	80	100	100	100
비메모리	30	30	95	95

자료 : 산업자원부 1998. 12에서 재인용

더욱이 비메모리 생산의 대부분을 수출하고 반면에 국내 수요의 대부분은 수입으로 충당하는 내수와 생산간의 연계성이 없는 해외의존적인 수급구조를 갖고 있는 것도 문제이다.

한편 반도체산업의 신규투자 및 종업원은 95년 경기침체 이후에도 불구하고 계속 증가했다. 이는 기술의 고도화에 따라 장비가격의 고액화와 생산공정수의 증가에 따른 추가비용이 급증하고 기술개발인력이 더욱 많이 소요되기 때문이다. 특히 반도체 산업은 기술집약적이고 자본집약적인 장치산업의 성격이 강해 제조설비에 투입되는 비용이 총투자의 약 70%를 차지한다. 국내반도체산업의 투자 및 고용인력현황을 보면 다음과 같다.



<표 2-6> 국내반도체 산업의 투자 및 고용인력 현황 (단위 : 10억원, 천명)

	1990	1995	1996	1997
투자규모	756	5,600	6,941	6,071
고용인력	43	74	76	77

자료 : 산업자원부 1998. 12에서 재인용

국내반도체 제조업체는 웨이퍼를 가공하여 DRAM을 주로 생산하는 삼성전자, 엘지반도체, 현대전자산업과 조립위주의 사업을 영위하는 아남반도체, 거평시그네틱스 등으로 대별된다. 국내반도체산업은 삼성전자, 엘지전자, 현대전자산업이 주도하는 DRAM과 SRAM 등 메모리분야의 폭발적인 성장으로 고성장을 지속하여 우리 나라 전자부품 수출액의 60%를 상회하고 전자제품 총 수출액에서도 30% 이상을 차지하는 중요산업으로 부상했다.

세계적으로 볼 때 삼성전자는 DRAM 시장에서 1위에 올라 있으며 현대전자산업과 엘지반도체가 각각 3, 6위를 차지하여 97년도에 세계 DRAM 시장의 34.5%를 점유하는 등 국내 3사가 세계메모리시장을 주도하고 있다. 그러나 최근 반도체산업의 중복 과잉투자 해소를 위해 추진되었던 현대전자와 LG반도체의 통합으로 우리 나라는 일본을 제치고 삼성전자에 이어 DRAM시장에서 2위로 올라서게 되었다. 특히 현대는 메모리반도체 생산부문에서는 삼성을 제치고 20.8%의 시장점유율로 세계최대업체로 떠오르게 되며 삼성과 함께 세계시장의 40%를 장악함으로써 반도체 부문을 한국이 주도할 수 있을 것으로 보인다. 국내업체들의 세계시장 지배력이 그만큼 높아진 것이다.

그러나 국내반도체 산업은 DRAM을 중심으로 메모리 비중이 높고 비메모리 등 기타 제품은 상대적으로 열위에 있어 수출비율이 85%를 초과하면서도 수입의존도가 매우 높은 특이한 수급구조를 보이고 있다.

이에 최근 경제상황이 호전되면서 반도체 수입도 급격한 증가세를 보이고 있다. 디지털 TV, 디지털 카메라, 휴대용 PC 등 신규전자제품의 생산이 확대, 기존 PC, 휴대폰 등의 수출이 증가함에 따라 이와 관련된 반도체 수입이 대폭 상승했기 때문이다.

수입품목은 주로 마이크로 프로세서, 시스템 IC 등 비메모리분야로 이들 품목은 국내에서 생산하지 못하기 때문에 컴퓨터, 통신기기 등의 완제품 생산이 증가할수록 수입이 확대되는(KIET 산업경제 99.7) 취약한 생산구조를 갖고 있는 것이다.

## 2. 향후 과제 및 전망

지난 60년대이래 우리 나라 경제발전은 전자산업의 발전과 궤를 같이 했다해도 과언이 아니다. 그래서 전자산업이 한국경제에서 차지하는 위치는 최상위권에 속하며 세계경제에서도 마찬가지다. 그러나 이미 개발도상국의 딱지를 떼고 선진국들 모임인 OECD에 가입한 국가란 측면에서 우리 나라의 전자산업 내부를 들여다보면 매우 취약한 것이 현실이다.

외형적인 측면에서 특히 반도체산업의 경우 메모리분야는 한국이 세계최대업체로 부상하고 있다. 가전부문의 경우도 총생산액 측면에서 보면 상위권에 속한다. 그러나 세계전자산업의 추이에 비춰 우리의 기술이나 생산품목을 보면 이 같은 공식이 그냥 무너지기 때문이다.

가전부문을 보면 설계기술부족과 고부가가치 첨단제품 부품의 기술부족 등으로 선진국에 대한 의존도가 높다. 또한 세계전자시장의 63%를 차지하는 산업용전자부문의 경우도 기술수준뿐만 아니라 생산량에 있어서도 선진국과 비교해 크게 떨어지고 있다. 세계 최대업체로 부상한 우리 나 반도체부문도 비메모리 비율이 높은 세계반도체 시장구조와 달리 81%가 메모리반도체인 생산구조를 갖고 있어 외부변화에 크게 영향을 받는 취약한 구조를 갖고 있는 것이다.

그런데 전자산업은 전체 제조업의 기반기술로서 자동차, 항공기 등 타 산업의 고도화를 선도, 산업전체의 경쟁력을 좌우하는 핵심산업이며 컴퓨터와 통신기기 그리고 영상기기 등의 융합화로 21세기 정보화사회를 주도해 나갈 기반산업으로 꼽힌다. 따라서 향후 세계시장에서의 경쟁력부분을 고려한다면 외형상으로만 높은 평가를 받고 있는 우리의 전자산업을 질적으로 발전시킬 필요성이 크게 대두되고 있다.

물론 최근 국내전자산업은 가전산업에서 전자부품산업 및 산업용 전자산업으로 점차 고도화하고 있으며 부문별로도 단순한 기술의 저부가가치제품에서 고도의 첨단기술이 요구되는 고부가가치제품으로 제품의 성격이 다양화, 고급화되고 있다. 그러나 향후 가장 중요한 산업으로 부각될 소프트웨어, 이동통신기기, 소재·재료 및 핵심부품산업 등은 여전히 관련 기술력이 취약한 실정에 있다. 특히 부품산업의 경우 전자산업의 하부구조 역할을 하는 것이지만 전반적으로 낙후되어 안정되어 있지 않아 전자산업의 발전에 한계를 갖고 있다.

그런데 전자산업은 다른 산업에 비하여 두뇌, 기술집약적 고부가가치 산업으로 기술혁신이 빠르고 예측이 어려울 뿐만 아니라 막대한 투자가 소요되는 산업이다. 따라서 전자산업의 경우 정부차원에서도 국가의 경쟁력을 유지하기 위하여 주도적으로 지원, 적극적으로 육성해야 나가야 할 것이다.

## 제 2 절 전자 3사의 기업구조

사례연구 대상기업인 전자 3사의 기업구조를 살펴보고 비노조기업이자 전자산업의 선도기업인 삼성전자와 비교해 본다.

### 1. 한국 전자산업에서 3사의 위치

60년대 이후 정부정책은 희소한 생산요소인 자본을 소수전략산업에 집중투자, 해외 시장에서 경쟁력확보를 목표로 함으로써 중소기업보다는 대량생산을 통해 규모의 경제를 실현하는 대기업 위주로 집중, 육성되었다. 이로 인해 국내전자산업은 삼성전자, LG전자, 대우전자 등 일부 대기업에 의해 지배되는 독과점적 산업조직을 형성하게 되었으며 중소기업과 대기업의 기업규모의 불균등이 심화되는 결과를 야기하였다. 이에 93년 현재 이들 대기업은 국내 전자산업시장의 65.2%를 점유하고 있으며 특히 가전제

품의 경우 80% 정도의 시장점유율을 보였다(산업연구원 1996) .

97년 현재 국내전자산업의 사업체 수는 총 8천28개사인데, 삼성, LG, 대우, 현대 등 4대 전자업체가 주도하고 있으며 각사별로 가전, 정보, 통신, 반도체, 전자부품 등 분야별 사업체제를 구축하고 있다. 이외에는 100여 개 전문 중견사업체 및 고용인원 300명 이하의 영세한 중소기업이 대부분을 차지하고 있다.

## 2. 전자 3사의 특징

### 1) 현대전자

1983년 국도건설(주)을 현대전자산업(주)으로 상호변경하여 전자산업에 본격 진출한 이래 반도체를 비롯하여 정보기기, 통신기기, 음향기기, 정밀기기 등을 생산, 판매하는 현대그룹 계열의 상장, 대기업이다.

종업원 수는 2만1천278명이고, 주요업종은 반도체, 전자관 및 기타전자부품이다. 현대전자의 매출은 크게 반도체부문, LCD의 부품/소재부문, 개인용 컴퓨터와 주변기기 등의 멀티미디어부문, 전화기·CDMA·PCS 등의 통신부문, 카오디오 등의 전장부문 및 기타부품으로 구분된다. 최근 엘지반도체와의 합병으로 이제 현대는 메모리반도체 생산부문에서 삼성을 제치고 20.8%의 시장점유율로 세계최대업체로 부상하게 될 것으로 전망되고 있다.

<표 2-7> 현대전자의 부문별 매출구성 및 추이

구 분	94년	95년	96년	97년
반 도 체	66.4	74.4	59.4	52.2
멀티미디어	16.8	12.8	18.2	16.9
부 품 소 재	0.8	0.7	1.2	1.6
통 신		3.1	8.2	13.1
전 장		5.3	7.3	7.0
기 타	16.0	3.9	5.6	9.2

자료 : 한국기업평가주식회사, 1998.9에서 재구성

## 2) 대우전자

대우전자는 71년에 설립된 (주)내셔널 의류가 1983년 대한전선 가전부문을 인수한 것을 계기로 종합가전업체로 성장한 회사다. 주요제품은 TV, VCR, 냉장고, 세탁기 등이다. 가전 3사 중 대우전자의 내수지위는 경쟁사에 비해 다소 열위에 있으나 93년 탱크주의 선언 이후 94년 이후 높은 매출 신장세를 보여주었다. 96년 이후 내수감소에도 불구하고 세계경영을 강조해온 결과 이 부문에서의 성과 가시화로 전체적으로 양호한 성장률을 보였다. 사업은 가전과 영상 사업부문으로 구성되어 있다. 가전제품은 냉장고, 세탁기, 전자렌지, 청소기, 카오디오 등이며 영상사업부문은 TV, VCR, 모니터 등이다. 97년 기준 제품별 구성비 매출을 보면 영상사업부문이 전체매출의 56.9%를 차지하고 가정용기기가 43.1%의 비중을 나타내고 있다. 매출을 시장별로 보면 97년 말 수출비중이 75.5%를 차지하며 매년 높아지는 추세에 있다.

<표 2-8> 대우전자의 부문별 매출구성 및 추이

구 분	94년	95년	96년	97년
가전사업부문	51.0%	46.4%	42.6%	43.1%
영상사업부문	49.0%	53.6%	57.4%	56.9%
총매출 증가율	24.7%	25.1%	14.2%	8.1%

자료 : 한국기업평가주식회사, 1998.3에서 재구성

주 : 가전제품부문 - 냉장고, 세탁기, 전자렌지, 청소기, 카오디오 등  
영상사업부문 - TV, VCR, 모니터 등

시장지위를 분석해보면 대우전자는 국내 가전산업에서 과점적 위치에 있는 가전 3사 중 삼성전자, LG전자에 비해 거의 모든 품목에서 열위에 있다. 그러나 91년에 개발한 공기방울 세탁기와 CTV, VCR의 신모델이 수요자들로부터 호평을 받는 한편 활발한 연구개발 투자에 따른 신제품 개발 및 제품경쟁력 제고로 인해 세탁기 및 전자레인지 등을 포함한 가전 5대 제품의 국내시장점유율이 다소 제고된 것으로 평가받고 있다.

### 3) LG전자

59년에 설립된 종합가전업체인 LG전자는 99년 6월 현재 시장점유율이 40%로 삼성전자와 함께 주도적 위치에 있다. 종합가전 및 전자업체로서 다양한 제품군에 의해 사업영역이 다각화되어 있고 주요제품에서 높은 시장점유율을 유지하고 있다.

현재 디스플레이와 홈어플라이언스, 멀티미디어 등 3개 사업본부 체제를 통해 TV와 냉장고, 에어컨 등 일반 가전제품에서부터 컴퓨터 등 정보통신기기, CD-ROM, TFT-LCD를 비롯한 핵심부품을 생산하고 있다.

사업부문은 멀티미디어 사업본부, 홈어플라이언스사업본부, 디스플레이사업본부, LCD사업본부 외 기타로 구성되어 있다.

98년 현재 매출액 구성비를 보면, 멀티미디어 22.9%, 홈어플라이언스 27.2%, 디스플레이 38.7% LCD외 기타 11.2% 등이다.

#### <표 2-9> LG전자의 부문별 매출구성 및 추이

구 분	95년	96년	97년	98년
멀티미디어	28.9	27.0	25.9	22.9
홈어플라이언스	32.3	31.8	31.1	27.2
디스플레이	35.0	36.5	37.5	38.7
LCD 등 기타	3.80	4.70	5.50	11.2

자료 : 한국기업평가주식회사(1998)에서 재구성

한편 최근 기존 가전제품의 경쟁력과 정보통신분야에서의 축적된 기술력을 바탕으로 위성방송용 디지털 TV, DVD-ROM, MP3플레이어 등 멀티미디어제품과 핵심디스플레이 제품인 평면모니터, PDP 등 차세대 고부가가치 제품위주로 핵심역량을 강화해 나가고 있다. IMF체제 이후 구조조정과정에서 LG반도체를 현대전자에 매각하는 빅딜로 데이콤 지분확보에 나서고 있다. 향후 국내통신시장에서의 주도권확보에 나설 것으로 예상되고 있다.

<표 2-10> 삼성전자와 현대·LG의 비교

(단위 : 억원)

	삼성전자	현대·LG
자산총계	220,000	201,127
부채총계	156,213	179,125
자본금	63,787	22,768
매출액	105,295	35,240
	(35,670)	(24,677)
경상이익	3,198	△5,787
순이익	1,501	△5,796
월생산량(64MD 기준)	1천5백만개	1천5백만개
종업원	5만명	2만6천5백명
	(2만명)	(1만9천5백명)
세계점유율(97년 64MD 기준)	18.8%	15.7%

### III. 전자산업 대기업의 노동조건과 노동력관리방식 : 내부노동시장분석

전자산업 대기업 3사의 내부노동시장을 임금, 기업복지 등 노동조건, 고용안정성과 직결되는 노동력관리방식, 고용상황의 변화를 중심으로 살펴본다. 특히, 3사의 특징을 전자산업 재벌기업 중 유일하게 무노조 경영을 고수하고 있는 삼성전자와 비교하면서 설문조사와 면접 조사 결과를 분석하여 노동시장 조건에 대한 노동자의 의식을 알아보고 경제위기를 전후로 한 노동조건과 고용상황의 변화의 내용과 의미에 초점을 두고 전자산업 내부노동시장의 특징과 노사관계에 미치는 함의를 평가한다.

#### 제 1 절 노동조건

조합원인 생산직만 아니라, 사무직, 관리직, 기술직, 연구개발직을 포함하는 전직원의 임금수준을 비교하고 조합원의 임금수준을 비교한다. 다음으로 임금조건에 대한 노동자 의식과 임금수준에 극심한 변화를 초래했던 경제위기 과정에서 임금협상을 통한 임금조건과 복지 등 노동조건 변화를 살펴보면서 양보교섭의 내용과 함의를 평가한다.

##### 1. 전반적 임금수준 변화와 기업간 비교

전직원의 임금수준을 비교해보면 외형적인 수치로 볼 때 삼성전자가 가장 높게 나타나고 나머지 3사는 거의 비슷한 수준으로 평가할 수 있다. 내용적으로 볼 때 4사의 임금수준은 적어도 97년 이전 몇 년간에는 큰 차이가 없었다. 회사측은 임금수준을 책정하고 교섭하는 과정에서 다른 기업의 진행상황을 참조하고 비교하므로 유사한 임금수준을 형성하고 있는 것으로 진단할 수 있다(<표 3-1> 참조).

이 자료를 기초로 임금수준을 비교하기에는 한계가 있고 특히, 조합원인 생산직의



임금수준을 평가하는데는 몇 가지 사항에 유의해야 한다.<sup>11)</sup> 먼저, 생산직과 관리사무(기술)직, 기타<sup>12)</sup>로 구분되어 인원현황이 보고되어 있으나, 임금의 경우 이런 구분이 안되어 있다. 따라서 전직원이 아니라 조합원의 임금 수준을 비교하려면 생산직의 비중을 염두에 두고 임금을 비교해야 한다. 만약 급여수준이 약간 높는데 생산직 비중은 큰 폭으로 낮다면 임금수준은 타 기업과 유사하거나 오히려 낮을 수도 있다. 97년과 98년의 경우 삼성전자가 다른 3사보다 전직원 임금 평균이 높게 나왔으나 생산직 비중이 10%나 20% 이상 낮기 때문에 생산직의 임금수준만 보면 크게 높지 않은 것으로 평가할 수 있다.

둘째, 남녀별 비율이 기업별로 다르다. 남녀의 임금차이가 크기 때문에 전직원 중 여직원의 비중을 감안해야 한다. 동일한 급여수준인데 여성비중이 낮다면 그 기업의 임금수준이 낮은 것으로 평가할 수 있다. 현대전자의 경우 97년과 98년 평균 수준이 다소 낮으나 여성비중이 10% 이상 많기 때문에 실질임금 수준에서 큰 차이는 없다고 볼 수 있다.

셋째, 기업의 설립 연도나 첨단 사업분야의 진출 정도에 따라 평균 근속년수에 차이가 난다. 능력급을 도입하는 등 연공급의 특성에서 탈피하고 있다 하더라도 부분적이고 점진적일 뿐이며, 호봉제를 기틀로 한 임금체계의 기본 속성에는 큰 변화가 없다. 따라서 평균 근속년수가 높을수록 임금수준은 높게 마련이다. 동일한 급여수준에 평균 근속년수가 높다면 그 기업의 임금수준이 낮은 것으로 평가할 수 있다. 삼성전자의 임

---

11) 각 기업이나 노조에서 임금현황을 파악할 만한 자료를 충분히 제공받지 못해 각 사가 증권거래소에 제출한 공시자료를 이용했기 때문에 엄밀한 비교에는 한계가 있다. 상장 기업들은 매년 반기 말과 연말에 사업보고와 감사보고를 증권거래소에 공시하여 주주들과 주식투자자들에게 주식거래에 필요한 정보를 제공하게 되어있다. 따라서 모든 기업 정보가 불투명하다고 불신하지 않는 한 이 자료의 객관성을 문제삼을 필요는 없다. 특히, 임금총액에 관한 사항의 객관성은 기업경영의 불투명성과 거리가 먼 사항이다. 다만 이런 중요한 자료에 오류와 누락이 많다는 점이 아쉽다.

12) 기업별로는 삼성은 관리직종과 유사한 연구개발직종을 기타로 분류하는 반면, 그 밖의 기업들은 생산직종에 유사한 단순노무직을 포함하는 것으로 보인다. 삼성전자의 경우 기타로 분류되는 인원수가 많은데 비해 다른 기업들은 매우 적다. 앞으로 별도의 언급이 없다면 삼성전자의 기타직종을 사무관리직에 포함시켜 분석할 것이다.

금수준이 생산직 비중이나 여성비중을 고려할 때 높은 것은 아니지만, 근속년수를 고려하게 되면 달라진다. 근속년수가 LG전자나 대우전자보다 낮기 때문에 앞의 두 변수를 감안하더라도 약간은 높은 수준이다. 현대전자의 경우 근속년수가 매우 짧기 때문에 외형적인 임금수준만큼 낮은 것은 아니다.

넷째, 각 기업별로 영위하는 사업부문에 차이가 있다. 반도체나 멀티미디어 등 첨단 사업부문과 성숙 또는 사양산업인 가전산업의 비중이 차이가 나지만, 이를 일반적인 척도로 고려하기란 어렵다. 다만 영위업종과 고부가가치화 정도가 인적구성에 반영되므로 생산직 비중이나 여성 비중을 고려하는 것으로 상당 부분 해석의 편차를 줄일 수 있을 것으로 판단한다.

종합적으로 평가해 보자. 외형적인 액수로 볼 때 삼성전자가 다소 높게 나타나는데 세 변수를 고려하여 임금수준이 가장 유사한 LG전자와 비교해도 역시 약간 높은 수준이다. 나머지 3사의 경우 전반적으로 유사한 수준으로 볼 수 있다. 삼성전자가 전반적으로 업종의 선두주자이면서 동시에 임금수준 형성 측면에서도 유형선도자(pattern-setter)임을 알 수 있다. 문제는 삼성전자가 무노조 기업인데 반해 다른 3개 사는 노조가 있는 기업이다. 노조가 갖는 임금프리미엄 효과는 적어도 전자산업 대기업 내에서는 작용하지 않는다.<sup>13)</sup> 특히, 99년 상반기에는 ‘삼성-LG-현대-대우’ 순으로 임금수준이 낮아지는데, 상반기에 한정된 결과이므로 확정적으로 평가하기는 어렵지만 대우전자의 경우 빅딜 여파에 그룹 해체의 파문까지 겹쳐 생산과 판매가 정상적으로 진행되기 어려웠던 사정을 반영하는 것으로 볼 수 있다. 삼성전자의 경우 임금수준이 높은 것은 반도체 호황 등 시장상황을 반영한 것이기도 하지만, 상장회사 최대규모의 고용조정(1년간 1만 5천명 이상으로 30%에 이르는 인원 축소)을 단행한 이후이기 때

---

13) 물론 전반적인 노조 임금효과를 부정할 수 있는 것은 아니며 삼성이라는 특수한 존재로 인해 생긴 문제이다. 4사 모두 동종산업 내에서나 동일규모 내 평균임금수준보다 전반적으로 높다. 다만 임금통계상 500인 이상 규모 사업체의 임금수준과만 비교 가능하므로 동일규모의 재벌 대기업체 수준과 비교할 기준이 없기 때문에 그 수준을 평가하기란 어렵다. 재벌대기업이 포진해 있는 다른 성장산업(조선, 자동차 등)에 비해서는 낮은 수준이지만, 전형적인 남성사업장과 비교하는 것도 곤란하다. 이후 조합원 임금수준을 평가하는 경우에도 상대적인 비교는 동종업종 내 분석에 한정할 것이다.

문에 그 의미를 결코 긍정적으로 평가할 수는 없다. 그러나 LG전자의 경우 두 번째로 많은 고용조정(7천 5백명이 넘는 전직원의 약 25%)을 단행했음에도 삼성전자와의 임금격차는 커진 것으로 나타났다.

<표 3-1> 전자산업 대기업 4사의 임금수준 비교 : 전 직원(관리사무직, 생산직, 기타 포함)의 년 평균급여(근속년수) 현황 (단위 : 천원, 년, %)

	구분	96년 말	97년 말	98년 말	99년 상반기 말
대우	총계(평균근속)	20,795( - )	21,832(-)	23,815(10.06)	10,046(10.6) 2)
	남(평균근속)	-	23,325	25,825	-
	여(평균근속)	-	13,259	16,109	-
	비중 : 생산, 여성1)	46.6 , 25.8	45.6 , 24.6	53.4 , 24.2	53.1 , 23.6
LG	총계(평균근속)	-	22,900(7.49)	23,316(8.2) 3)	12,720(8.6) 4)
	남(평균근속)	-	24,600(8.72)	25,488(9.3)	13,802(9.9)
	여(평균근속)	-	17,100(3.21)	15,636(3.6)	8,409(4.0)
	비중 : 생산, 여성	-	46.3 , 22.9	46.3 , 21.1	46.5 , 20.1
현대	총계(평균근속)	18,4875)	20,195(3.33)	24,833(?)(4.58) 6)	10,752(5.0)
	남(평균근속)	-	- (5.0)	- (5.42)	- (5.83)
	여(평균근속)	-	- (3.08)	- (3.33)	- (3.58)
	비중 : 생산, 여성	48.4 , -	50.4 , 38.5	47.8 , 38.9	47.1 , 38.0
삼성	총계(평균근속)	21,9507)	24,100(6.15)	24,900(12.12) 8)	15,300(7.0)
	남(평균근속)	-	27,400(7.60)	28,600(8.43)	16,800(8.5)
	여(평균근속)	-	17,100(3.17)	17,100(3.69)	11,100(3.4)
	비중 : 생산, 여성	43.0 , -	38.2 , 32.4	32.1 , 28.7	53.5 , 26.4

자료 : 각사 「사업보고서」(각년도, 각기말 증권거래소 공시자료)

주 : 1) 전체 직원 중 생산직 비중과 여직원 비중임.

2) 99년 상반기 말의 평균급여 총액은 6개월 간의 금액임.

3) LG의 98년 말 급여총액은 월평균임금으로 공시자료에 나와있어 자료의 비교를 위해 12(개월)분으로 환산하기 위해 12를 곱함. 보통 '연간급여 총액/기말 인원'으로 평균급여를 환산하나 이 경우 월평균급여의 금액과도 상충되어 앞의 방법으로 연평균급여를 환산함.

4) 공시자료에는 백만원 단위로 제출되어 있는 것을 천원 단위까지 계산한 것임.

5) '연간급여총액/기말인원'의 방법으로 계산함. 남녀별 분류는 없고 임원을 포함한 기술사무직의 경우, 23,000천원, 생산직의 경우 13,954천원으로 나뉨.

6) 1인 평균급여액란에는 10,741천원으로 되어 있으나 '연간급여총액/기말인원'으로 계산한 값은 24,883천원임. 둘 다 분명치 않으나 후자가 타당한 것으로 보여 수정했음.

7) 생산직의 경우 19,680천원임.

8) 근속년수 12.12는 잘못된 것으로 보임. 전후 수치와 남녀 근속년수를 감안할 때 7.12로 보는 것이 맞을 것.

전 직원을 대상으로 한 평균 임금의 비교는 몇 가지 가감요인을 고려한다 하더라도 영위 사업부문과 기업의 상대적인 시장위치에 의해 발생할 수 있는 격차를 고려하기 어렵다. 더구나 조합원인 생산직의 임금수준을 비교하기는 곤란하다. 다만 조직사업장인 연구대상 3사의 임금수준이 무노조기업 보다 높지 않다는 점은 확인되었다.

이에 대해 두 가지 정도를 감안할 수 있다. 첫째, 우월한 시장위치를 반영하고 있다는 점이고 둘째 특정 기업이 무노조 경영과 제일주의를 고수하기 위한 결과라는 점이다. 결국 무노조 경영과 첨단업종에 중점을 두고 가전산업을 축소하고 있는 삼성전자와의 직접적인 비교는 무리이다. ‘무노조기업보다 임금수준이 낮은 것은 문제다’라고 평가하는 것은 현실에 대한 과도한 단순화이다. 다만 노동조합이 노동조건 향상을 위해 하는 역할은 어떤 조건에서도 상대적으로 나은 임금조건을 유지하는 것도 있겠지만, 그보다 궁극적으로는 시장상황이 고용상황에 미치는 여파로 인한 임금이나 노동조건 변동폭을 줄이고 완충작용을 하는 것이다. 이런 관점에서 무노조기업보다 낮은 것 자체가 문제는 아니며, 그 과정에 주목할 필요가 있다.<sup>14)</sup>

## 2. 조합원 임금수준의 현황과 기업간 비교

이제 조직사업장인 3사의 조합원들의 임금수준 현황을 살펴보자.<sup>15)</sup>

- 
- 14) 고용문제와 관련해 2절에서 이를 검토할 것이다. 종합적인 평가에 관해서 미리 밝혀둔다면, 기업의 경쟁논리를 수용한다는 것은 호경기에서나 불경기에서나 노동조건 개선을 위한 노조 주장이 갖는 논리성과 정당성의 기반을 침식한다는 점이다. 이에 대해서는 이 절의 네 번째 소절과 결론을 참조.
- 15) 조합원 임금수준의 파악이 초점임에도 불구하고 앞서 전직원 임금수준을 삼성전자까지 포함하여 비교한 것은 비교를 통해 의미를 찾아보려는 이유와 함께 실태임금에 관한 자료를 충분히 제공받지 못했고 또 기업에 따라 자료가 불균형적이었기 때문에 직접 비교하기가 곤란했기 때문이다. 그래서 우회적으로 전직원 임금 비교를 통해 대략의 방향을 먼저 확인했던 것이다. 기업들의 자료 공개의 정도와 노동조합의 회사 자료 확보 정도는 노동조합의 조직력과 정책력을 반영한다는 점을 밝혀둔다. 또한, 이런 한계에도 불구하고 임금수준 비교를 시도한 것은 임금수준이 가장 기초적인 노동조건이자 노조활동의 기본지표이기 때문이다.

대우전자의 경우 조합원 전체 평균임금 수준은 98년 초 월 1백 48만원 수준에서 99년 초 1044만원 수준으로 3만 3천원 가량, 2.23% 하락했다(<표 3-2> 참조).

<표 3-2> 대우전자의 조합원 임금현황 : 97년 1월말과 98년 2월말 대비(단위 : 원/월)

구분	기본급		통상임금		총액임금		평균임금	
	98. 1.31	99. 2.28	98. 1.31	99. 2.28	98. 1.31	99. 2.28	98. 1.31	99. 2.28
남자	659,745	675,177	820,992	839,178	1,501,330	1,534,472	1,706,163	1,699,109
여자	434,844	443,790	547,884	559,813	1,000,597	1,022,112	1,136,596	1,076,263
전체	573,642	589,789	716,432	736,085	1,309,811	1,345,398	1,488,104	1,444,902
▶ 통상임금=기본급+제수당 ▶ 총액임금=통상임금+상여 및 성과급(85%) ▶ 평균임금=총액임금+실O/T								

\* 출처 : 대우전자 회사측 자료

남자 조합원의 경우는 하락 폭이 미미하나 여자 조합원의 경우 6만원 가량 하락했다. 그러나 99년 기준으로 통상임금 수준은 총액임금의 54.7%에 불과한 73만원 가량이며 평균임금 대비로는 50.9%에 불과하다. 따라서 안정적인 임금수준은 극히 낮은데 반해 년 초에 일시금을 지불한 효과가 작용한 것으로 평가되어 일상적인 월평균 임금 수준으로 보기 어렵다.<sup>16)</sup>

회사측이 제시한 98년 초와 99년 초의 평균임금 수준이 통상적인 수준이라고 보더라도 500인 이상 사업체의 생산직 노동자의 월평균 급여 총액과 대비해 보면 낮은 수준임을 알 수 있다(<표 3-3> 참조). 500인 이상 사업체 생산직노동자의 월평균급여 총액에 비해 대우전자의 월평균임금 수준은 97년에는 93%, 98년에는 90%에 불과하다. 앞 절에서 본 바와 같이 3사의 임금수준이 전반적으로 비슷하기 때문에 재벌 대기업이라는 점을 감안해 보면 전자산업 대기업 3사의 임금수준은 결코 높은 편은 아니라고 평가할 수 있다.

16) 대우전자의 상여금 산정기준은 '(통상임금 + O/T28H) × 700%'이며, 성과급은 '(통상임금 + O/T28H) × 150%'이고, 일시금은 98년도 노사화합장려금(통상임금 × 100%)으로 지불되어 상여금, 성과급, 일시금을 합하면 950%이다.

<표 3-3> 500인 이상 사업체 생산직 평균 임금과 대우전자 생산직 임금의 비교  
(단위 : 원/월, %)

연도	5규모 임금총액(A)	대우전자 평균임금(B)	비율(B/A)
1997	1,595,432	1,488,104	0.93
1998	1,598,160	1,444,902	0.90

자료 : 노동부, 『매월노동통계조사보고서』 97년 12월, 98년 12월, 대우전자(주) 회사자료

대우전자와 LG전자의 임금수준을 직접 비교해 보면 유사한 수준임을 알 수 있다(<표 3-4> 참조).<sup>17)</sup> 대우전자 회사측의 말에 따르면, “96년 총액임금 대비 22.8%의 대폭적인 인상으로 LG전자보다 높은 임금을 보장”하게 되었고, “97년 어려운 경영환경에도 불구하고 격려금, 성과급 등을 지급하여 높은 임금 수준을 유지했다”라고 한다(대우전자 회사측 자료). 그러나 앞 절에서 살펴보았듯이 근속년수가 높은 데 비해서 과연 LG전자보다 높은 수준인지는 의문이다. 두 회사 모두 500인 이상 사업체의 평균 임금 총액과 비교하면 결코 높은 수준은 아니다.

<표 3-4> 대우전자와 LG전자의 조합원 임금현황 비교 : 93년 ~ 97년 (단위 : 원)

구분	대우전자					LG전자				
	93년도	94년도	95년도	96년도	97년도	93년도	94년도	95년도	96년도	97년도
기본급	434,897	465,244	502,159	562,386	564,732	397,432	435,331	474,553	514,743	593,311
통상 임금	481,596	514,101	567,943	644,133	702,604	461,823	504,878	559,031	625,095	708,681
총액 임금	778,188	865,006	991,311	1,222,266	1,284,289	763,889	874,877	1,038,943	1,211,701	1,281,480

자료 : 대우전자 회사측 자료

17) 이는 자료를 제공한 한 회사의 주장에 기초하고 있으므로 동일한 척도로 비교한 것인지는 알 수 없다. 앞으로 노동조건에 대한 기초자료를 상호 비교하면서 노조간 연대활동이 활성화되는 계기가 되기를 바라는 마음에서 제한된 분석이라도 계속 시도하고 있음을 거듭 밝힌다.

월평균소득에 대한 설문 결과를 보면, 약 40%가 70만원 이하로 응답했고 110만원 이하라고 응답한 사람은 83.7%에 이른다(<표 3-5> 참조). 임금수준을 설문결과로 파악하기란 어렵다. 응답자들이 생각하는 월 평균 임금 개념도 다 다르고 정확한 수준을 제시하지 않기 때문이다. 절대적 임금수준 자체를 신뢰할 수는 없지만, 임금수준을 상대적으로 가늠하는 척도는 될 수 있다.

월평균소득에 대한 설문조사 결과를 보면, LG가 가장 높아 약 85만원 수준의 평균 값이 나오고 그 다음 대우의 경우 70만원이 조금 넘는 수준이며 현대가 가장 낮은 수준으로 응답해 70만원이 조금 못되는 것으로 나왔다. 그러나 임금수준에 영향을 미치는 근속년수, 연령, 직책을 대표할 수 있는 성별 구성만 보더라도 LG전자는 20%를 조금 넘는 반면 대우전자와 현대전자는 1/2에 가깝거나 넘는다는 점에서 볼 때 전반적으로 노동자들이 스스로 생각하는 임금수준에는 큰 차이가 없는 것으로 평가된다. 월평균소득에 대한 응답을 성별로 볼 때 여성은 70만원 이하에 78.4%가 응답한 반면, 남성은 12.4%에 불과하다(<표 3-5>, <표 3-6> 참조).

<표 3-5> 월평균소득에 설문조사 결과

월평균소득	회사명			전체
	LG	대우	현대	
50만원 미만	2( 0.5)	36( 9.9)	21( 3.9)	59( 4.4)
50만 - 70만	98( 22.8)	107( 29.5)	270( 49.5)	475( 35.5)
71만 - 90만	105( 24.5)	86( 23.7)	140( 25.7)	331( 24.8)
91만 - 110만	106( 24.7)	84( 23.1)	58( 10.6)	248( 18.5)
111만 - 130만	64( 14.9)	38( 10.5)	26( 4.8)	128( 9.6)
131만 - 150만	40( 9.3)	11( 3.0)	20( 3.7)	71( 5.3)
151만 - 180만	9( 2.1)		1( 0.2)	10( 0.7)
181만원 이상	5( 1.2)	1( 0.3)	9( 1.7)	15( 1.1)
전 체	429(100.0)	363(100.0)	545(100.0)	1337(100.0)

<표 3-6> 설문응답자의 회사별 성별 분포

성별 분포	회사명			전체
	LG	대우	현대	
남 성	314( 72.4)	219( 59.2)	256( 46.3)	789( 58.1)
여 성	120( 27.6)	151( 40.8)	297( 53.7)	568( 41.9)
전 체	434(100.0)	370(100.0)	553(100.0)	1357(100.0)

### 3. 임금조건에 대한 노동자 의식

월급여 변화에 대해 증가했다는 응답은 28.5%이고 감소했다는 응답이 71.5%로서 전체 응답의 3/4에 이른다. 증가했다는 응답의 대부분이 10만원 이하 증가했다고 응답한 반면, 감소했다는 응답에서는 10만원 이하 감소가 가장 많기는 하지만(33.7%), 10만원에서 20만원과 20만원에서 30만원까지 감소했다는 응답을 합한 응답과 유사하다(각각 22.0%, 10.4%). 전반적인 임금감소의 현상이 나타났음을 알 수 있다(<표 3-7> 참조).

<표 3-7> 월평균급여에 대한 설문조사 결과

월급여 변화	회사명			전체
	LG	대우	현대	
10만원 이하 증가	139( 33.4)	52( 16.0)	98( 19.7)	289( 23.3)
10만-20만원 증가	20( 4.8)	7( 2.1)	14( 2.8)	41( 3.3)
20만-30만원 증가	5( 1.2)	5( 1.5)	1( 0.2)	11( 0.9)
30만-50만원 증가	1( 0.2)	4( 1.2)		5( 0.4)
50만원 이상 증가	4( 1.0)	1( 0.3)	3( 0.6)	8( 0.6)
10만원 이하 감소	90( 21.6)	112( 34.4)	215( 43.3)	417( 33.7)
10만-20만원 감소	97( 23.3)	78( 23.9)	98( 19.7)	273( 22.0)
20만-30만원 감소	46( 11.1)	54( 16.6)	29( 5.8)	129( 10.4)
30만-50만원 감소	12( 2.9)	10( 3.1)	6( 1.2)	28( 2.3)
50만원 이상 감소	2( 0.5)	3( 0.9)	33( 6.6)	38( 3.1)
전체	416(100.0)	326(100.0)	497(100.0)	1239(100.0)



임금수준에 대한 만족도를 보면 불만족이라는 응답이 46.1%로서 만족한다는 응답 9.8%에 비해 압도적으로 많아 임금수준에 대해서는 전반적으로 불만족스럽게 생각하고 있다. 회사별로 볼 때 대우의 불만족 수준이 2/3가 넘어 가장 높고 현대는 46% 정도이고 LG는 27.5%로서 가장 낮다(<표 3-8> 참조). 이는 현실적인 임금수준에 대한 만족도라기보다는 전반적인 노동조건이나 회사에 대한 인식과 관련되어 있기 때문에 종합적인 평가가 필요한 사항이다. 전반적인 노동조건에 대한 만족도는 낮은 편이다(<표 3-9> 참조). 노동시간과 작업환경의 경우만 중간 수준의 응답을 했고 나머지 항목에서는 모두 불만족을 표시했다. 승진기회, 임금수준, 고용안정, 노사관계의 경우 불만족의 정도가 높았다. 노동강도, 후생복지, 인간적 대우의 항목도 약간 불만족으로 기울었다. 전반적으로 불만족스러운 경향을 보이지만 LG의 경우 약간 만족한다는 긍정적인 응답 항목도 많았다. 후생복지, 인간적 대우, 작업환경, 일의 보람의 측면에서 다른 기업보다 만족도가 높았는데, 이 것이 실질적인 수준이 높은 것인지 노사관계 만족도 수준이 다른 기업과 달리 긍정적이라는 점 때문인지 평가할 필요가 있다(이에 대해서는 모든 노동조건을 망라해 평가한 이 장의 소결 부분을 참조).

<표 3-8> 임금수준에 대한 만족도 설문 결과

임금수준 만족도	회사명			전체
	LG	대우	현대	
매우 불만족	26(5.9)	106(28.5)	63(11.2)	195(14.2)
대체로 불만족	95(21.6)	148(39.8)	196(34.8)	439(31.9)
보통	242(55.0)	107(28.8)	257(45.6)	606(44.1)
대체로 만족	71(16.1)	9(2.4)	43(7.6)	123(8.9)
매우 만족	6(1.4)	2(0.5)	4(0.7)	12(0.9)
전체	440(100.0)	372(100.0)	563(100.0)	1375(100.0)

<표 3-9> 노동조건 만족도에 대한 설문조사 결과(기업별, 전체)

	대우	LG	현대	전체
임금수준 만족도	2.07	2.85	2.52	2.50
노동시간 만족도	2.97	2.97	3.21	3.07
후생복지 만족도	2.66	3.42	2.81	2.97
고용안정 만족도	2.55	3.01	2.61	2.72
승진기회 만족도	1.93	2.91	2.43	2.45
인간적 대우 만족도	2.64	3.29	2.83	2.92
작업환경 만족도	2.84	3.36	2.84	3.00
노동강도 만족도	2.59	2.97	2.86	2.82
일의 보람 만족도	2.75	3.33	2.89	2.99
노사관계 만족도	2.40	3.11	2.66	2.73

1 : 매우 불만족, 2 : 약간 불만족, 3 : 그저 그렇다, 4 : 약간 만족, 5 : 매우 만족

#### 4. 경제위기로 인한 협약 임금의 변화

전자산업의 98년 임금 협상에서 나타나는 특징은 임금에 대한 양보가 많이 이루어졌다는 점이다. 전 사원 임금동결은 4사 모두의 공통점이고 현대전자와 삼성전자에서는 생산직까지도 상여금 반납이 이루어졌으며 성과급이 하향 조정되었다. 비조합원인 관리사무직의 경우 임금동결과 함께 삭감(대우전자)도 나타났으며 연봉제가 도입(LG 전자, 현대전자, 삼성전자)되기도 했다(<표 3-10> 참조).

이는 경제위기 이후 전사회적인 임금동결의 움직임과 궤를 같이 하는 한편, 99년도 동결 중심의 임금교섭이 이루어진 것은 대규모 사업교환의 여파와 가전산업 중심으로 경영부진에서 채 회복하지 못한 결과로 보인다.

<표 3-10> 전자 4사의 98년 임금교섭과 임금 현황비교

	임금	상여	성과급
대우 전자	-그룹차원 ▪임원임금 15% 삭감 ▪과장급 이상 간부직 임금 10% 삭감 ▪사원급 임금 동결	-관리사무직 차등상여 반납(총 60억)	- 연간 150%
L G 전자	-전사원 임금동결(호봉승급 제외) 단, 97성과급 75%를 기본급여화 -연봉제 실시 연구인력(대리이상) : 98년 일반부서 확대 : 99년	-임원상여 : 600% 반납	
현대 전자	-전사원 임금동결(호봉승급 제외) -연봉제 ▪R&D : 98년 ▪과장급이상 : 99년	-관리 : 200%, 사무 : 100%, 기능 : 100% 반납 (98. 8월 50%, 하계 : 50%) 즉 800%→700%	- 연간 80%-150%
삼성 전자	-임원급여 1년간 10% 반납 -전사원 임금동결(호봉승급제외) -연봉제 실시 과장 이상 : 98년 사원 이상 : 99년	-관리 : 100%, 사무 : 100%, 기능 : 100% 반납 (98. 6월 25%, 12월 25%, 하계 50%) 즉 700%→ 600%	- 연간 0%-300%

자료 : 각 사 자료

대우전자와 현대전자의 경우 계속된 경영실적 부진을 반영하여 97년부터 3년 연속, LG전자에서는 2년 연속 임금동결이 이루어졌다. 특히, 경제위기 이전인 97년도 임금 교섭에서부터 임금동결이 이루어지거나 경제위기로부터 회복세를 보이고 있는 99년도 동결이 이루어지는 등 양보교섭이 지속되었다. 경제위기라는 특수상황 하에서 교섭 분위기가 냉각된 현실과 지속적인 사업구조조정 여파로 인해 임금인상보다 고용 보장을 최우선의 과제로 삼는 교섭 여건을 반영하고 있다. 98년 대우전자 회사측과 노동조합은 “고용안정을 위주로 단체교섭을 마무리”했다고 밝히고 있으며 임금동결이 이루어진 반면, 정기승급 실시, 노사화합 격려금 지급(통상급의 100%, 하기휴가 상여금 지급시 50%, 8월 상여금 지급시 50%)을 “어려운 여건에서도 긍정적인 교섭 결과”(대우전자 회사자료; 대우전자 노동조합 정책자료)로 해석한다. 최근 3년간 교섭 결과와

동일하게 99년의 임금교섭도 동결로 마무리짓게 되었다(<표 3-11> 참조).

<표 3-11> 대우전자의 최근 3년간 임금교섭 현황(1996, 1997, 1998)

96년도 합의 내용	97년도 합의내용	98년도 합의내용
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 기본급</li> <li>-정기고과 : 11,051원(2.18%)</li> <li>-정기인상 : 35,350(7.00%)</li> <li>▶ 제수당</li> <li>-근속수당 : 년차별 일률 8,000원 인상</li> <li>-기술수당 : 일률 5,000원 인상</li> <li>-야간교대수당 : 1만원→2만원</li> <li>-자기계발비(신설) : 50,000원/월</li> <li>▶ 상여금 지급기준 변경</li> <li>-통상임금+3만원</li> <li>→통상임금+O/T 28HR</li> <li>▶ 노사화합 장려금 : 40만원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>※ 임금동결(노조)</li> <li>▶ 정기승급은 전년도와 동일하게 실시(회사)</li> <li>▶ 자기계발비의 통상급화(회사)</li> <li>▶ 노사화합 장려금 : 통상급 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 임금동결</li> <li>-정기승급은 실시</li> <li>▶ 노사화합 장려금 : 통상급 100%</li> <li>-하기휴가시 50%, 8월 상여시 50%지급</li> </ul>

자료 : 대우전자 회사측 자료; 대우전자 노동조합 정책자료

현대전자의 경우, “회사 경영실적과 연계된 합리적인 임금교섭으로” 96년에는 한자리수 임금인상(7.9% 통상임금), 97년과 98년(상여금 100% 반납 포함), 99년 3년 연속 임금 동결을 실시하였다(「현대전자의 노사관계-회사자료」). LG전자의 경우도 2년 연속 임금동결을 실시하는 등 3사의 임금동결 분위기는 전반적인 가전산업의 위축과 전자산업의 사업부문 조정이나 인수합병의 여파로 인해 고용쟁점이 대두되면서 고용보장이라는 조합원의 최대 관심사에 초점을 맞추는 과정에서 나타난 결과라고 볼 수 있다(전자산업과 각 기업의 시장동향에 대해서는 2장 참조).

전반적으로 임원이나 사무관리직부터 유도하는 임금동결 분위기가 전자 4사 모두에 관철되었고 그 선두에 삼성전자가 서 있다. 삼성전자는 임금동결은 물론 생산직까지 상여금 반납이 이루어졌으며 차등 성과급제를 도입하고 연봉제 도입 등의 측면에서 가장 앞서 나간다. 임금동결은 공통적인 현상이지만 생산직까지 상여금 반납이 이루어

진 기업은 삼성전자와 현대전자이다. 차등성과급제를 도입한 기업은 삼성전자와 현대 전자이나(LG전자는 파악 안됨), 그 변동폭은 삼성전자가 0%에서 300%로 현대전자에 비해 훨씬 크다. 연봉제는 대우전자를 제외한 3사가 일부 직종에서 먼저 도입하고 99년에도 확대를 예정하는 등 연봉제 확산에 앞장서고 있는 가운데 삼성전자와 LG전자의 확대 속도가 빠르다(<표 3-10> 참조).

삼성전자가 업계에서 차지하는 위치나 무노조 경영으로 인해 노동자들의 불만이 조직적인 저항으로 비화할 수 없는 조건을 활용해 시장상황 악화를 기화로 한 노동조건 저하에 앞장서면서 노동조건 유연화된 제도와 관행을 전자산업 대기업 전체로 확산하는 결과를 초래하고 있다.<sup>18)</sup> 더구나 같은 상급조직 내 사업장인 대우, LG, 현대 3사 노동조합의 경우 공통적인 대응을 하거나 상호 공개적인 비교와 협의를 통해 노동조건 저하에 대응하기 보다 상대적으로 유리한 점을 홍보하려는 회사측 논리에 오히려 간혀 있다. 무노조기업으로 인한 경쟁적인 노동조건 악화나 노동조건 개선의 제약은 기초 조건일 뿐이다. 더구나 노조조직 사업장이 갖는 강점을 활용하지 못한다는 점에서는 큰 문제점이다. 노동조건이 무조건 동종기업에 비해 우월할 수는 없다. 상품시장의 경쟁위치로 인한 제약은 분명 존재한다. 그러나 결과보다 과정이 더욱 중요하다. 경쟁논리를 무차별적으로 수용하는 분위기에서 노동조합이 교섭력을 발휘할 여지는 극도로 약화될 수밖에 없다. 노사관계의 지형이 바뀌거나 회사의 노무관리 방침이 변화할 때 대응할 수 있는 여지가 없다면, 노동조합의 존립 기반은 뿌리째 흔들릴 수밖에 없다. 기업의 경쟁논리 자체를 노동조합이 차단하는 것은 거의 불가능하며 한국의 기업별 노조체계에서 강력한 조직력을 가진 노동조합조차 경쟁논리에 대해서는 속수 무책인 경우가 경제위기의 시기 구조조정에 대한 대응과정에서 여실히 나타났다. 그러나 전자산업의 경우 무노조기업이 노동조건 결정의 유형선도자라는 조건과 조직사업장의 공개적이고 개방적인 노조활동이 뿌리내리지 못한 관행이 결합함으로써 경쟁논리에 대한 대응 기반을 침식하고 노동조건 개선이라는 노동조합의 기본 역할이 갖는 의미를 기껏해야 상대적인 실리 확보 정도로 협소하게 만들고 있다.

18) “삼성전자보다 더 좋을 수는 없고 크게 나쁘지 않으면 된다.”(관리부서장 면접 결과)는 식의 인식이 회사측이나 노동조합 측에 모두 있다.

## 5. 복지제도와 기타 노동조건의 변화

전자 4사 모두가 경제위기로 인한 경영위기를 이유로 경비절감을 위한 조치를 취하면서 협약에 규정되어 있는 노동조건이나 복지제도를 축소하는 양상이 나타났다. 또한, 경비절감을 위한 다양한 조치로 인해 작업자의 피복 지원 등 눈에 잘 띄지 않는 영역에까지 영향이 나타났다(<표 3-12> 참조). 경제위기 이후 전반적으로 나타났던 복지축소와 경비절감의 분위기와 유사한 양상으로 이루어졌다.

<표 3-12> 전자 4사의 98년 복지제도 축소와 경비절감 내용 비교

	(협약상) 복리후생제도 축소	경비절감과 일더하기 운동
대우전자	-유급휴일 22일 중 4일 무급화 -1휴2임금제 유보 -하계휴양소 폐지 -체육대회/야유회 유보 -경조화환 폐지 -사원정기선물(16만/년) : 관리사무직 전액 폐지, 기능직 10만원 반납 -생일선물 유보-관리사무직 경조금 50% 삭감 -해외출장비 : 30% 삭감	-관리사무직 년월차수당 반납 -1시간 일더하기 운동 (18:00시 퇴근→19:00시 퇴근) -공장 제외한 지역의 격주휴무제 폐지 (0/8/0/8→4/4/4/4) - 42시간제 일시 중지
LG전자	-개인휴가(11일), 무급처리(6일) -폐지 : 자가운전, 유니폼, 츄리닝, 인포멀그룹, 유치, 초등학교 축하금, 결혼/생일 축하금 -보류 : 체육대회, 하계휴양소 -축소 : 경조금, 선물, 장기근속상, 야유회, 종합검진, PC 지급, 본인의료비	-해외주재원 급여 축소 -사업장별 일 더하기 운동 전개 -영업지원활동 전개 -국가 경제살리기 운동 전개 -비용절감운동 전개
현대전자	-복리후생제도 1년간 유보 : 정기선물, 결혼기념, 미혼자 생일, 장기근무자 휴가비, 의료비 지원, 종합검진 축소, 체육대회, 야유회, 주택자금 융자	-부서운영 경비 30% 절감
삼성전자	-선물폐지 -주택대부 폐지 -수혜자 부담원칙 강화(기숙사비, 식대 등의 전액 본인 부담, 초과보철료 지원 폐지;변경전 50만/년) -종합검진축소 : 배우자 지원 폐지 -경조금 수혜대상 축소	-경비절감(근검절약 1조원 캠페인) ▪경비 50%, 에너지 30% 절감 ▪해외주재원 경비 축소 ▪콘도회원권, 골프회원권 축소 ▪해외출장 30% 축소 ▪사내교육비 절감

출처 : 각 회사측 자료

‘일 더하기 운동’은 복지 축소와 상여 반납 등의 조치로 인해 사기 저하와 작업분위 기 이완 현상이 초래될 것을 염려해 추진된 것으로 보인다. 실제 ‘일 더하기 운동’을 벌일 만큼 작업물량이 많은 것도 아닌 조건이었던 점에 비추어볼 때 고용문제 해결을 위한 노동시간단축이라는 노동계에서 주장한 해법과는 정반대 방향에서 전혀 다른 의도로 전개되었던 것으로 평가할 수 있다.

## 제 2 절 고용조정과 노동력 구성의 변화

양보교섭이란 고용안정을 담보로 임금인상폭을 낮추거나 임금 동결 또는 삭감을 수용하는 교섭행위를 가리킨다. 앞 절에서 보았듯이 임금협상을 통한 ‘임금 동결’이 최근 2-3년간 지속되었다. 감원과 비자발적인 퇴직으로 인해 대량 실업이 발생하고 기업의 도산, 합병, 매각이 이루어지는 현실에서 조합원의 고용안정을 확보하기만 한다면 노동조합의 교섭은 최선의 결과를 가져왔다고 평가할 수 있다. 양보교섭이 불가피한 측면이 분명 존재했다면 과연 그 결과 고용안정은 확보되었는지 여부가 양보교섭의 타당성을 평가할 기준으로 남는다.

### 1. 고용조정 현황

증권거래소가 99년 8월에 발표한 상장법인 직원현황을 보면, 12월 결산사 중 98상반기 및 99하반기 보고서를 제출한 518사 중에서 삼성전자가 고용감소율 1위, LG전자가 2위를 기록했다.<sup>19)</sup> 삼성전자는 1만5천명이 넘는 28.6%가 줄었고 그 다음 LG전자는

---

19) 업종별 인원 변화를 살펴보면, 기타 업종을 제외하고 전자업종이 18.8%로 최대 폭으로 감소했다. 그 중 사무관리직은 33.0%, 생산직은 9.6% 감소해 고용조정의 한파가 주로 사무관리직에 닥친 것으로 나타났다. 건설업의 13.1% 감소보다 훨씬 높고 전체 7.4% 감소보다 훨씬 높을 뿐 아니라, 고용인원 비중이 가장 큰 관계로 감소인원 6만 8천 여명의

24.6%인 7천5백여명이 감소했다. 반면 대우전자는 6.7% 감소한 624명, 현대전자는 5.0% 감소한 739명인데, 상대적으로 경영상황이 나은 것은 오히려 앞의 두 기업이다 (<표 3-13> 참조). 감소된 인원의 경우 일부 인원이 그룹내 계열사로 이동했을 뿐 (LG전자의 경우 LCD사업부를 분리, 독립법인화하면서 1,200명이 감소), 대부분의 인원이 분사화, 명예퇴직 등 비자발적이거나 반(半)자발적인 퇴직의 형태로 감소된 인원이다. 무노조 경영과 협력적 경영의 대표주자가 가장 많은 고용감소를 기록한 결과는 어떻게 보아야 할까?20)

<표 3-13> 최근 1년간(98. 6. 30 ~ 99. 6. 30) 전자 4사 인원변동 상황 (단위 : 명, %)

	98년 6월 말			99년 6월말			총직원 증감	
	관리 사무직	생산 직	총직 원	관리 사무직	생산 직	총직 원	증감	증감율
대우전자	4,263	5,063	9,326	4,056	4,646	8,702	▼624 (▼417)	▼6.7 (▼8.2)
LG전자	16,504	14,312	30,816	12,427	10,800	23,227	▼7,589(▼3,512)	▼24.6(▼24.5)
현대전자	7,445	7,390	14,835	7,134	6,962	14,096	▼739 (▼428)	▼5.0 (▼5.8)
삼성전자	11,183	44,137	55,320	2,483	36,996	39,479	▼15,841(▼7,141)	▼28.6(▼16.2)

자료 : 증권거래소 보도자료, 「상장법인 직원현황」 1999. 8. 26 에서 발취, 수정.

주 : 1) 총직원 증감과 증감율의 ( ) 안의 수치는 생산직의 증감과 증감율임.

2) 삼성전자의 생산직의 인원에는 연구기능직이 포함되어 있으므로 주의해야 함. 삼성전자가 제출한 사업보고서를 보면 인원현황에서 연구기능직을 별도로 분류하고 있는데 이 자료에서는 관리사무직에 포함했음.

99년 6월말까지 1년간의 직원 변동상황은 97년 말 시작된 경제위기의 영향과 그 이전의 가전산업의 위축이나 반도체산업의 가격변동 상황이 고용상황에 반영되는 효과를 충분히 설명해 주지 못한다. 96년 이후 변동상황을 살펴보면 상품시장의 영향이

2/3가 넘는 4만 명 가량을 전자산업이 차지했고 삼성전자와 LG전자에서 감소한 인원이 그 중 절반을 넘는다.

20) 두 기업의 인원변동폭이 매우 크다는 사실이 놀랍고 그럼에도 불구하고 고용조정을 둘러싼 갈등과 파문이 별로 드러나지 않은 채 이루어졌다는 점이 더욱 놀랍다.



고용조정 의 형태로 바로 노동자에게 전가되는지 여부를 판단해 볼 필요가 있다.

96년 말 이후 99년 상반기까지 고용조정 상황을 보면, 대우, LG, 현대 3사의 경우 30% 정도 인원이 감소한 반면, 삼성전자는 17.3% 감소에 그쳤다(<표 3-14> 참조). 삼성전자의 경우 반도체와 가전을 아우르는 사업구조의 특성상 반도체와 첨단제품에 대한 지속적인 투자로 생산직은 16.9% 감소에 그친 반면 사무관리직은 45.5%가 감소했으며 연구직을 뺀 사무관리직종은 75% 이상 감소했다.<sup>21)</sup>

<표 3-14> 최근 3년간 전자 4사의 고용변동 상황 (단위 : 명, %)

		대우	LG	현대	삼성
99년 상반기	관리사무직	4,056(▼3.1) (▼35.7)	12,427(▼4.0) (▼31.2)	7,134(▲2.7) (▼27.8)	18,353(▼35.8) (▼45.5)
	생 산 직	4,617(▼3.8) (▼19.3)	10,800(▼9.5) (▼30.6)	6,639(▼0.3) (▼26.8)	21,126(▲56.0) (▼16.9)
	합 계	8,702(▼3.1) (▼29.1)	23,227(▼9.9) (▼31.0)	14,096(▲1.1) (▼29.0)	39,479(▼6.3) (▼17.3)
98년 말	관리사무직	4,184(▼32.5)	12,947(▼21.6)	6,945(▼30.9)	28,608(▼19.9)
	생 산 직	4,799(▼7.7)	11,930(▼16.6)	6,660(▼37.9)	13,546(▼38.7)
	합 계	8,983(▼21.2)	25,791(▼16.3)	13,938(▼34.5)	42,154(▼27.1)
97년 말	관리사무직	6,197(▼1.8)	16,504(▼8.6)	10,048(▲1.6)	35,720(▲6.2)
	생 산 직	5,199(▼9.1)	14,321(▼8.1)	10,733(▲18.6)	22,097(▼13.1)
	합 계	11,396(▼7.2)	30,816(▼8.4)	21,278(▲7.2)	57,817(▼2.1)
96년 말	관리사무직	6,309	18,062	9,886	33,650
	생 산 직	5,720	15,571	9,069	25,436
	합 계	12,276	33,648	19,857	59,086

출처 : 각 연도 각 사 「사업보고서」에서 재구성. 단, 99년은 각 사 「99년 반기별 보고서」에서 인용  
 주 : ( )는 증감율. 99년 상반기의 각 항목 하단의 증감율은 96년 말 대비 증감율임. 삼성전자의 경우 연구개발직 중심의 기타인원을 사무관리직에 포함.

21) 관리부문의 분사화의 방식으로 대규모 고용조정이 수반하는 사업부문 조정을 실시했기 때문에 관리비용의 절감을 이유로 대량살육전을 방불케 한 고용조정이 사회적인 파장도 없이 이루어졌다는 점에 경악하지 않을 수 없다.

고용조정 상황을 시기별로 보면, 98년 1년 동안에 인원변동이 집중적으로 이루어졌다. 이런 흐름은 99년 상반기까지 이어지는데, 삼성전자의 생산직과 현대전자의 경우만 99년 상반기에 고용이 증가했다.

대우전자의 경우 97년부터 생산직이 9.1% 감소해 일찍부터 줄어들긴 했지만 다른 기업들이 생산직도 많이 축소했던 98년에는 7.7% 감소에 그치는 등 전반적으로 19.6%로 다른 기업보다 낮은 수준이다. 98년에는 주로 사무관리직 중심으로 인원 감소가 이루어졌다. LG전자의 경우 96년 이후 생산직과 사무관리직 모두 30% 이상 인원이 축소되었다. 사무관리직과 생산직이 매년 비슷한 비율로 감소된 것이 특징이다.

97년부터 8% 이상 감소되다가 98년에는 16%가 넘게, 99년 상반기에는 9% 정도 감소되었는데, 지속적인 대량의 고용조정이라는 특징이 가장 잘 나타나는 기업이다. 시기적으로는 <표 3-13>에서 본 바와 같이 98년 하반기와 99년 상반기에 집중적으로 나타났다.

현대전자의 경우 97년도에는 생산직이 18.3% 증가하다가 98년 34.5%(생산직 37.9%) 감소로 극적으로 반전했다가 99년 상반기에 사무관리직의 소폭 증가와 생산직의 매우 미미한 감소 등 전반적으로는 증가하는 양상으로 또 다시 반전하는 등 전반적인 확장 추세와 경제위기 시기에 나타난 구조조정의 여파가 혼재된 양상을 나타낸다. 회사측의 자료에 따르면 고용조정이 집중적으로 이루어진 98년의 인원 감축율은 33%로서 위 자료와 유사한 수준이며 인원은 2만 1천명 수준에서 1만 4천명 수준으로 7천명 가량이 줄어들었다(<표 3-15> 참조).

<표 3-15> 현대전자의 98년 1년간 인력구조조정 현황

97년 12월말 현재	98년 12월말 현재	인력감축비율
21,480명	14,272명	33%

자료 : 「현대전자의 노사관계-회사자료」

노동자들이 고용에 대해 느끼는 불안감의 정도를 질문한 설문결과를 보면 69.9%가 불안하다고 응답했으며 불안하지 않다는 응답은 9.9%에 불과하다(<표 3-16> 참조).

미미한 차이지만 ‘LG-현대-대우’의 차례로 불안하다는 응답이 높아 고용조정 규모와도 일치하는 결과로 보인다. 특히, 노동조건 만족도에서 고용안정 만족도가 다른 기업과 달리 평균 이상으로 나온 LG전자의 경우 조합원들이 피부로 느끼는 고용불안의 정도는 높다는 점이다.

<표 3-16> 고용조정에 대해 불안감을 느끼는 정도에 대한 회사별 설문 결과

고용조정에 대한 불안감	회사명			전체
	LG	대우	현대	
전혀 불안하지 않다	21(4.7)	12(3.2)	27(4.8)	60(4.3)
거의 불안하지 않다	31(7.0)	22(5.8)	25(4.4)	78(5.6)
그저 그렇다	92(20.7)	69(18.2)	120(21.2)	281(20.2)
약간 불안하다	191(42.9)	166(43.8)	285(50.4)	642(46.2)
매우 불안하다	110(24.7)	110(29.0)	109(10.3)	329(23.7)
전체	445(100.0)	379(100.0)	566(100.0)	1390(100.0)

반도체와 멀티미디어 등 첨단부문에 대한 집중적인 투자, 가전산업의 경우 첨단 제품 육성과 저부가가치 제품의 해외 이전, 관리부문이나 사업규모가 크지 않은 일부 사업부의 분사화 흐름이라는 전반적인 전자산업의 사업구조조정의 양상을 반영하는 결과이다.

반도체 사업을 영위하는 현대전자와 삼성전자의 경우 호황을 이루고 있는 반도체나 첨단부문 중심으로 축소된 인원을 충원하고 있는 것으로 진단할 수 있다. 가전 중심의 대우전자와 LG전자의 경우 인원축소의 양상이 98년 들어와 줄어들기는 했지만 여전히 지속되고 있는 것도 동일한 이유이다. 앞으로도 가전부문 특히, 백색가전을 중심으로 인원 축소는 지속될 가능성이 높으며, 반도체 부문의 경우 생산직을 중심으로 인원이 확대될 수 있으나 수출 중심의 구조이며 불안정한 해외시장 환경에 따라 부침이 심하기 때문에 안정적인 고용성장은 기대하기 어렵다. 가전산업의 경우 인력 수요가 많은 저부가가치 제품의 해외이전이나 사업축소, 인력 수요가 적은 고부가가치 제품이나 차세대 상품 중심의 발전 전략은 지속적인 인원 축소의 동인으로 작용할 전망이다.

자연퇴사자에 대한 신규채용 대체를 하지 않는 방식의 점진적 고용조정으로 해결할 수 없다면 지속적인 감원조치가 지속될 가능성이 크다.

전자산업의 고용조정 양상은 제품시장의 성숙도나 성장 전망과 연관된 사업부문별 편차를 중요하게 고려해야 하며 가전부문의 인력 축소 추세가 지속될 전망에 대한 대비책 마련이 절실함을 보여준다. 사양사업부문-침단사업부문, 가전부문-차세대부문에 대한 상반된 인력수요를 교육훈련을 통해 내부화해서 해결하는 메커니즘을 발전시키는 대안을 생각해 볼 수 있다.

2장에서 분석한 바와 같이, 각 기업은 사업부문별로 매출액 변화에 편차를 보이지만 전반적으로 성장추세를 보이고 있다. 특히, 가동률(생산능력 대비 생산실적의 비율)은 일부 부문을 제외하고 대체로 90%를 웃도는 수준이다. 그럼에도 불구하고 대규모 고용조정이 지속적으로 이루어지고 있는 상황은 전자산업의 고용전망을 낙관적으로 볼 수 없게 하는 요인이다.

해석의 여지는 두 가지다. 첫째, 연구개발 투자, 설비확장과 신설비 투자 추세가 일시적으로 둔화되기는 했지만 계속되고 있음에 반해 고부가가치화나 침단부문 집중의 양상이 지속되면서 그 만큼 고용량 축소의 여지가 계속 작용한다는 점이다.

둘째, 가동률이 높게 유지되는 것은 그 만큼 일시적인 고용조정의 필요성을 그대로 현실화하지 않았는가 하는 점이다. 적정 가동률 수준이 얼마인지 확정하기는 어렵지만 대규모 고용조정을 단행한 것에 비춰 높은 수준이란 점은 틀림없다. 고용축소의 여지를 경제위기를 기화로 일거에 해소한 회사의 인력정책의 결과인지 여부를 평가해 볼 일이다. 특히, 노동조합이 양보교섭을 단행하면서 고용안정을 지켜냈는가 하는 측면에서 검토해 볼 여지가 있다. 과연 점진적인 축소가 불가피하다고 하더라도 자발적인 의사를 반영한다고 하지만 실질적으로 비자발적으로 진행되는 명예퇴직제나 분사화를 수용할 수밖에 없는 것인가? 전 조합원 또는 전 직원의 고용안정을 도모하는 것이 현실적으로도 논리적으로 불가능하다고 하더라도 최소한 고용조정의 속도를 조절하고 시장환경의 변화에 따른 고용조정의 단행에 대해 완충역할을 수행하는 것이 노동조합의 역할이라면 이에 합당한 역할을 한 것인가? 결론은 대체로 부정적이다. 생산중단을 통해 압력을 가하는 쟁의행위를 압박무기로 구사하지 않는 대신 생산과 경영에 대한

협조를 통해 친노동자적이고 친노동조합적인 경영방침을 기대하고 안정적인 고용과 양호한 노동조건을 확보하는 것이 노동조합이 협력적인 관계를 통해 추구하고자 하는 목표이다. 경제위기로 인한 경영압박 상황을 극복하기 위해 임금동결과 복지축소, 명예퇴직을 수용한 결과로 고용조정 최소화를 달성했다고 보기 어려운 결과이다. 투쟁일변도의 노조전략 만큼, 아니 막바지 저항선이 없다는 점에서 더 심각한 정도로 협력일변도의 노조전략은 한계를 가질 수밖에 없었다고 평가할 수 있다.

한편 전자 3사의 노동자들은 회사측의 고용유지 노력에 대해서는 중립적인 판단을 내리는 것으로 나타났다. 적극적이지도 소극적이지도 않은 ‘그저 그렇다’라는 응답이 45.9%로 가장 높은 반면, 소극적인 편이라는 응답은 27.5%이고 적극적인 편이라는 응답은 26.6%로서 비슷하다(<표 3-17> 참조). 고용불안을 느끼면서 한편 회사측의 태도에 대해서는 크게 염려하거나 기대하지 않는 상태이거나 막연하게 잘 되겠지 라는 태도를 가진 것으로 보인다.

<표 3-17> 회사측의 고용유지 노력에 대한 회사별 설문 결과

회사의 고용유지 노력에 대한평가	회사명			전체
	LG	대우	현대	
매우 소극적	24(5.5)	23(6.1)	67(11.9)	114(8.3)
대체로 소극적	61(13.9)	73(19.4)	131(23.3)	265(19.2)
그저 그렇다	176(40.0)	185(49.1)	272(48.4)	633(45.9)
대체로 적극적	157(35.7)	85(22.5)	84(14.9)	326(23.6)
매우 적극적	22(5.0)	11(2.9)	8(1.4)	41(3.0)
전체	440(100.0)	377(100.0)	562(100.0)	1379(100.0)

조합원들이 느끼는 고용조정에 대한 불안감은 높지만 회사측의 고용유지 노력에 대해서는 중립적인 태도를 견지하는 일견 상반되기도 한 의외의 결과는 노동조합이 고용문제에 대해 효과적으로 대응하는데 큰 제약으로 작용했을 것이라는 예상을 할 수 있다. 다양한 해석의 여지가 있긴 하지만, 결과를 돌이켜 보건대 조합원들의 회사측에 대한 이러한 막연한 기대나 무신경이 좋은 결과를 거두었다고 보기는 어렵다. 고용불

안을 느끼는 시기에 조합원들이 회사에 대해 의존적이거나 개인 중심적 태도를 취한다면 노동조합의 대응력은 발휘될 수 없다. 전자 3사의 노동자들이 현실과 괴리된 인식이나 기대를 갖고 있다는 점이 고용조정에 대한 노조의 대응이 취약했던 중요한 요인으로 평가할 수 있다.

## 2. 고용조정과 사업구조조정

경제위기 이후 나타난 ‘핵심역량의 집중화’를 추구하는 사업구조조정의 여파로 관리부문의 분사화(LG전자와 삼성전자), 영업부문의 분사화(대우전자, LG전자, 삼성전자), 일부 생산부문의 분사화나 사업매각(LG전자, 현대전자, 삼성전자 그리고 매우 적은 규모로 대우전자)의 방식으로 대량 고용조정이 발생하는 경우가 발생했다(<표 3-18> 참조).

<표 3-18> 98년 사업구조조정과 고용조정 결과

항목	고용조정	사업구조조정
대우전자	희망퇴직 200여명	-분사 SVC→대우전자서비스(주) : 1,200명, 국내영업→한국신용유통(주) : 600명 -사업이관 디지털피아노→벨로체 : 25명, 전장사업→대우가전 : 70명 - 빅딜 무산 이후 매각 또는 외자유치 협상 진행 중
LG전자	희망퇴직 2,400명	-분사 고객서비스 2,000명(이후 복귀), 물류 250명, 총무 200명, 주물 150명, 금형 270명, 사업본부 400명
현대전자	희망퇴직 2,760명	-분사(3,120명) 컴퓨터 200명, 미디어 380명, 통신 40명, 반도체조립 2,500명(이후 매각) -분사계획 중(4,800명) 전장 950명, 모니터 400명, AS 350명, 통신 1,600명, LCD 1,500명
삼성전자	희망퇴직 5,000명	-분사 SVC→삼성전자서비스(주) : 1,700명, 총무/복리후생→Staffs : 100명 - 사업이관 또는 매각 광주공장 1,500명, 반도체 온양공장 2,800명, 부천공장 1,200명(매각)

희망퇴직의 경우 대우전자의 경우만 소수에 한정되었을 뿐, 삼성전자는 5,000명에 이르고 LG전자와 현대전자도 2,000명을 넘는다. 분사화는 주로 서비스, 영업, 물류 등의 직종과 관리부문에서는 총무 등의 업무에서 이루어졌다. 현대전자를 제외한 3사가 이 방식을 통해 감축한 인원은 각사 평균 2,000명 정도에 이른다.

현대전자의 경우에만 종합전자회사로서 발전계획을 전면 수정하는 과정에서 중점 육성사업을 제외한 컴퓨터 등의 생산부문의 사업부를 중심으로 분사화가 이루어졌다. 그 인원 규모도 3,000명을 넘지만 앞으로는 4000명 이상의 인원이 분사화를 통해 더 감소할 전망이다. 삼성전자의 경우 부천공장의 매각 등 사업이관과 매각의 방식을 통해 대량 고용조정이 일어난 사례이다.

각 기업의 여건에 따라 다소 차이가 나지만 전자산업 대기업들에서 나타난 공통적인 특징은 다른 산업에서도 일반화되었던 명예퇴직의 시행과 아울러 순수관리나 영업, 서비스의 업무를 분사화하고, 한계사업이나 부가가치가 낮은 생산품목에 대해서는 매각이나 정리의 방식을 택했다는 점이다. 삼성전자와 현대전자의 경우 부가가치가 낮거나 경쟁력이 낮은 사업을 정리하는 방식이 대규모로 이루어졌던 반면, 대우전자와 LG전자는 일부 한계사업을 정리하거나 이관했기 때문에 소규모로 이루어졌다. LG전자의 경우 서비스를 분사화 했다가 다시 복귀시킨 사례에서 보듯 분사화 방식은 아직 경영 성과에 미치는 효과가 뚜렷이 검증되지 않은 반면 고용조정의 우회수단이라는 점은 분명하다. 마찬가지로 분사화가 고용에 미치는 영향도 뚜렷하지는 않지만, 노동자의 입장에서는 비자발적인 직장상실을 피했으므로 ‘차선의 선택’인 경우보다 앞으로 분사의 경영전망이 불투명하기 때문에 고용불안은 해소된 것은 아니라는 점에서 ‘차악의 결과’인 경우가 더 많다. 특히, 분사화 과정에서 과거 인원을 그대로 유지하는 경우란 없다. 분사화 이후에 성공적으로 사업을 확장하여 고용이 증가하는 경우도 있겠지만, 인건비절감을 위한 조치였던 만큼 분사 자체의 생존을 위해서도 과거의 절반 이하의 인원으로 동일한 업무를 수행하게 될 것이다. 따라서 분사 대상 업무에 종사했던 상당수의 사람은 일단 비자발적인 해고를 감수할 수밖에 없다.<sup>22)</sup>

---

22) 현대전자 사측은 분사화를 포함한 아웃소싱의 원칙으로 해당 사업부에 다음 세 가지를 제시했다(현대전자 회사측 자료).

정리해고라는 직접적인 방식이 초래할 노사갈등과 마찰을 피하면서 대규모 인원정리의 목표는 달성할 수 있는 명예퇴직이나 분사화와 같은 우회적이고 간접적인 방식이 전자산업에서도 주로 활용되었다. 이런 고용조정 의 ‘저강도 전략’은 고용불안의 분위기가 확산된 가운데 사업부문별, 직종별, 개인별 이해의 분리를 초래해 노동조합의 단일하고 집단적인 대응을 조직하기 어렵게 하면서 회사측의 입장에서는 큰 어려움 없이 인원정리의 목표를 관철할 수 있는 효과적인 방식이었다. 실제로 대규모 고용조정이 발생했음에도 LG전자나 삼성전자에서 노사간 갈등이나 마찰이 표면화된 적은 없었다는 사실에서도 알 수 있다. 현대전자의 경우 반도체조립이나 통신 등을 제외한 대부분의 사업부문에서 정리, 매각, 분사화 등의 방침이 나오면서 노사갈등이 표면화되었지만 조합원 전체의 통일적인 대응을 조직하는데는 많은 어려움이 있었다. 대우전자는 생산직의 경우 인원조정 의 규모도 상대적으로 적고 사업구조조정 의 강도도 약해 대응의 필요성도 적긴 했지만 그룹간 빅딜이라는 거대한 폭풍을 앞둔 일시적인 정적 상태와 같았다.<sup>23)</sup>

### 3. 전자산업 고용조정 의 특징

기업의 조건과 상황에 따라 순서는 달라지거나 누락될 수 있지만, 고용조정은 단계

- 
- ① 반드시 고용조정이 수반될 것 : 재배치금지(현재 인력의 일부 또는 전부는 타 사업에 배치하는 경우에는 일절 인정치 않음)
  - ② 현대 비용 대비 30% 이상 절감할 것 : 비용절감이 미미한 경우 인정치 않음.
  - ③ 단순반복적인 업무 등 일부 국한된 업무가 아닌 모든 직·간접 업무 전체를 대상으로 검토하기 바람

이 같은 원칙은 분사화나 아웃소싱의 목적 바로 인원정리를 통한 인건비절감에 있음을 명료하게 보여준다.

23) 대우전자 노동조합은 98년 11월 삼성전자와의 빅딜 발표 이후에 이에 반대하는 전국적인 투쟁을 조직하였다. 빅딜이 무산되고 자력 생존의 길로 들어선 것은 폭발적인 조합원의 저항, 회사측의 반노골적인 동조와 지원, 사무직 비상대책위의 활동과 협력 등이 어우러진 결과이지만 빅딜 자체가 성립하기 어려운 구조적 여건이 크게 작용했음은 분명하다.



적으로 진행된다. 첫 단계는 경영위기의 발생 이전이나 초기에 나타나는 자연감소를 위한 신규채용 중지에서부터 시작한다. 두 번째 단계는 임금동결과 상여금 축소, 인건비 절감을 위한 연월차 의무 사용과 복지 축소, 경비절감과 같은 비용절감 조처들, 그리고 시간외노동 축소나 중지, 조직의 축소 통폐합과 전환배치, 비정규노동의 축소와 정규직으로 대체와 같은 고용조정 압력을 최소화하기 위한 우회적인 조처들이 따른다. 세 번째 단계는 희망퇴직 모집이나 유무급 휴직제 실시 등 가시적인 인원 감축 조처들이 나타나고 아울러 배치전환이나 임금동결과 같은 인건비 절감에 대한 압박이 더욱 거세진다. 네 번째 단계는 이제까지 조처를 정리해고의 요건을 충족시킨 것으로 인정받는 단계로 정리해고를 시행하게 된다. 여기서 기업이나 일부 사업부의 인수, 합병이나 매각 등의 구조조정이 덧붙여진다면 고용조정은 급격하게 진행된다. 전자산업의 두드러진 특징은 단계적 고용조정과 함께 재벌그룹 계열사의 빅딜이나 사업구조조정 압력으로 인한 고용의 변동이 심했다는 점이다.

경제위기 이후 전자산업의 고용조정의 과정을 살펴보면, 그 이전부터 가전산업을 중심으로 여성노동자의 높은 이직률에도 불구하고 신규인원의 대체 고용을 최소화하는 방식의 인력관리정책을 기반으로 한다. ‘자연감원 미보충’의 방침에서 생산물량의 급격한 감소에 따라 잔업 축소와 비정규 고용의 축소로 이어졌음은 다른 산업과 유사한 과정이었다.

<표 3-19>를 보면, 대우전자의 경우 경제위기 초기에 비정규직 인원의 대다수가 감소했음을 알 수 있다. 이런 양상은 LG전자에서도 동일하게 나타났다. 특히, LG전자의 경우 계절적 변동이 심한 가전산업의 특성상 제품수요가 집중되는 시기에 직원 부인을 주부아르바이트 형태의 비정규직을 대거 고용하는 방식을 채택하고 있었다. 이미 정규직 인원을 최소 규모로 유지하는 인력관리정책이 시행되고 있었다는 점을 알 수 있다.<sup>24)</sup>

---

24) 주부 아르바이트를 활용하는 관행은 정규직 규모를 최소로 유지하면서 생산물량의 변동에 탄력적으로 대응하려는 유연한 노동력관리정책의 소산이지만, 한편으로 직원의 부인을 채용함으로써 노사관계를 원만히 하는 효과도 거두는 회사의 입장에서는 일석이조의 정책이다. 노동자들은 정규직 인원의 축소로 인해 작업부담 가중 등의 고통이 따르지만

<표 3-19> 대우전자 비정규직(용역) 인원 변화

구분	인원(명)			
	96. 10월(A)	97. 1월	98. 3월(B)	증감(C=B-A)
구미	327	292	50	△277
광주	334	277	180	△154
인천	190	59	30	△160
계	851	628	260	△591

\* 출처 : 대우전자 회사측 자료; 대우전자 노동조합 정책 자료

현대전자의 경영위기 상황하의 인력관리정책은 단계적 조정의 과정을 극명하게 보여준다(현대전자 인재관리부, 「고용조정규모의 최소화 방안 협의」, 1998. 2) . 고용조정 최소화를 위한 조치로서 1,900명에 이를 것으로 예상한 신규채용을 중단하고,<sup>25)</sup> 과장급 이상 상여금 반납과 임금동결, 연월차 휴가사용의 적극 권장을 추진하였다. 또한 98년 경영계획을 축소하면서 인건비절감 등의 비용절감계획과 부서 단위 20% 감축 등의 조직감축 계획을 제시했다.<sup>26)</sup> 이런 조치 이후에도 계속 과잉인력이 발생하면 연월차휴가 100% 사용으로 확대, 무급휴직제 실시, 희망퇴직제 실시, 전직훈련, 지속적인 전환배치, 초과근무 금지<sup>27)</sup> 등의 계획을 세우고 실행한 바 있다. 이외에도 노동조

큰 불만을 갖지는 않게 된다. 일부는 가계소득이 늘어나는 한편 ‘종업원을 가족처럼’이라는 기업문화전략을 수용하는 분위기가 형성되며, 경제위기 시기에 비정규직 고용을 줄임으로써 정규직 고용의 안전판 역할을 한다는 점에서 오히려 다행스럽게 생각하는 경향도 존재한다(LG전자 조합원 면접조사에서 나온 반응).

25) 현대전자 사측은 1998년 신규채용 중단인원이 대졸신입, 공고실습생, 생산직 등을 포함해 1,900여명에 이른다고 한다(현대전자 회사측 자료).

26) 현대전자 회사측의 자구 노력을 보면, 재료비 절감(조달비용 절감 등으로 3,400억 원), 인건비 절감(상여금 반납, 임금동결 등으로 900억 원), 경비절감(복리후생, 한도예산 감축 등으로 800억 원) 등을 통해 총 5,100억 원의 비용절감계획을 세우면서 97년 12월 부서 단위 조직 20% 감축, 일부사업본부 폐지(특수사업부, 시스템 IC 사업본부를 연구소로 축소) 등의 조직감축을 추진한다고 밝히고 있다(현대전자 인재관리부, 「고용조정규모의 최소화 방안 협의」, 1998. 2) .

27) 98년 1월 19일부터 초과근무를 원칙적으로 금지하고, 생산직접인력의 경우 3교대근무자의 토요일 연장근무(4시간)와 휴일근무를 제외한 일체의 연장·휴일 근무를 금지하는 한편 간접인력의 경우 초과근무를 전면 금지하는 내용이다(위 자료).

합 측에 상여금 반납과 임금동결, 학자금지원 축소 등의 복지 삭감 등을 요구하는 등 고용조정 단계적 과정을 짧은 시기에 집중적으로 보여준 전형적인 사례에 해당한다. 이런 조치가 정리해고의 요건을 충족시키는 ‘해고회피노력’의 일환이라는 점을 분명히 밝혀 고용불안의 정서를 갖고 있는 조합원과 노동조합을 압박했다.

단계별 고용조정은 회사측이 주장하는 바대로 ‘고용조정 규모를 최소화하기 위한 노력’인 측면이 분명 있다. 하지만 다음 단계를 분명히 예정하면서 노동조합을 압박하고 정리해고의 카드를 활용하기 위한 단계적 수순의 성격이 뚜렷하다. 개정 노동법의 ‘경영상 이유로 인한 해고(정리해고제)’에서 규정하는 ‘해고회피 노력’의 의무조항은 이런 양면성을 갖고 있다. 따라서 고용조정에 대한 노동조합의 대응 결과는 초기대응 방향의 설정에서부터 반쯤 결정된다고 볼 수 있다. 상대적으로 현장 조직력과 집행력이 취약한 노조는 이 초기대응에서 실패함으로써 큰 곤란을 겪게된다. 전자산업의 경우 특히, 현대전자의 경우가 이에 해당한다. 또한, 정리해고의 전 단계인 희망퇴직까지 이루어지면서 고용조정 단계적 조처의 막바지 직전까지 실행되었으며 이와 함께 분사화 방식이 특히 많이 활용되었던 전자산업만의 독특한 특징이 결합되면서 전자산업의 고용조정 규모가 컸던 것으로 진단할 수 있다.

반도체사업의 빅딜을 계기로 현대전자의 경우에는 기업발전전략을 전면 수정하면서 사업매각과 분사화, 인수합병 등의 엄청난 변화가 있었다(<표 3-20> 참조). 회사측의 일방적인 구조조정 계획에 대해 노동조합은 전면전을 선포하였지만, 전 조합원의 일체화된 대응을 조직하는데는 많은 어려움을 겪고 이런 역량의 한계로 인해 구조조정의 방향에 대해서는 수용하는 대신 고용안정협약을 맺고 잔존인원의 고용보장을 획득하는 선에서 구조조정은 일단락된 상태이다.<sup>28)</sup> 그러나 전장, 모니터 등의 분사화 계획은

---

28) 「현대전자 고용안정에 관한 협약서」(1998.5)의 내용은 다음과 같다. “회사는 고용조정과 관련하여 향후 정리해고를 하지 아니한다. 노조는 고등분담의 차원에서 98년도 정기상여금 100%를 반납한다, 회사와 노조는 98년도 임단협을 1년간 유보한다. 본 협약서는 현행 단체협약과 동일한 효력을 발생한다.” 위 협약서의 부속협약으로 “회사는 잉여인력에 대하여 그룹사 전출을 포함한 전환배치를 우선적으로 추진하되 불가피한 경우 무급휴직을 실시하며 필요시 교육 훈련을 실시한다”고 합의했다. 또한 「영업양도·양수와 관련한 노사협약서」에서는 “회사는 반도체제조 사업본부 전 조합원에 대하여 사업이 양수, 양도됨과 동시에 양수일로부

연기되고 있을 뿐 여전히 잠재하고 있으며, 회사측의 반도체 중심 발전전략으로의 수정으로 인해 구조조정은 곧 계속될 전망이다.

<표 3-20> 현대전자 구조조정방향의 변화과정

구분	사업본부	초기 추진 방향(98년 초)	진행상황(98년 말)
육성 사업	반도체	핵심 주력사업 육성	LG반도체 인수한 현대반도체를 흡수합병
	통신시스템 및 단말기	자체 사업 육성	지멘스와 합자추진. 별도법인 설립 여부 나 성사여부 불투명
	반도체조립	미국내 자회사 Chip PAC에 매각	완전 매각
	전장	종합전장 회사로 육성	현대엘리베이터로 사업 양도 검토
계속 사업	LCD	해외 파트너와 합작 추진	육성산업으로 전환 고려
	모니터	99년 이후 사업방향 결정	분사 추진 여부 고려 중
정리 사업	정보통신 서비스	GS지분 매각 및 사업/자산 매각	분사화
	위성	계약기간 완료후 사업 정리	정리
	정보기기, 미디어	MBO 추진	분사화
	정보시스템	HIT로 사업 이관	매각
	국내영업, 고객만족실	국내영업은 관련본부로 이관 및 MBO, A/S는 자체 운영	분사화

출처 : 현대전자 기획실, 「현대전자 구조조정 방향」, 1998.3; 현대전자 노동조합 정책자료, 1998. 11에서 수정.

터 최소 2년간 고용승계를 보장한다. 양수회사는 조합원의 제반 근로조건과 기숙인의 처우, 주택에 관한 사항 등 일체의 복지관련 사항에 대하여 현대전자 노사간에 체결된 단체협약 내용대로의 이행을 보장한다. 반도체 조립사업본부 조합원의 퇴직금은 정산지급(근로기준법 제 34조 3호에 의함)을 원칙으로 한다. 퇴직금 정산 후 근속과 관련한 근로조건(근속년수, 연월차, 휴가발생, 수당 등)은 양수회사에서 승계토록 한다, 양수 회사에서 별도의 노동조합이 설립될 시, 양수회사는 전임자 3명이 노동조합 업무에 전담할 수 있도록 한다.”는 내용을 담고 있다. 향후 정리해고를 실시하지 않는다는 방침과 법인분리 후 2년간 고용승계의 내용이 핵심이지만, 분사화 등의 사업구조조정을 방지할 방침은 마련되지 않았다. 노조의 조직력과 구조조정 대응의 취약성에 비춰 의미 있는 성과지만, 이 사태를 계기로 기존 역량을 뛰어넘을 기회로 전화시키지는 못했다. 현대전자의 사례는 구조조정에 대한 단사 차원의 대응이 매우 어려운 현실을 그대로 반영하고 있다.

LG반도체를 인수한 현대반도체와 현대전자의 통합이 틀을 갖추게 되는 99년 말 이후 여타 사업부문의 조정방향도 가닥을 잡아나갈 것이다. 단지 98년과 같이 인건비절감 전략 차원이 아닌 말 그대로 핵심역량 육성의 차원의 사업구조재편의 양상을 띠면서 각 사업부문이 독립적으로 성장가능성이 높기 때문에 과거와 같이 고용조정 문제가 전면적으로 표면화하지 않을 수 있다. 따라서 과거의 고용안정협약의 조건을 확대 적용하고 현실적인 어려움으로 인해 시도하지 않았던 모회사인 현대전자의 노동조합 주도 하에 분리된 노조와의 연대의 틀을 구축하는 방침을 갖추는 원칙을 재확인할 필요가 있다.

#### 4. 노동력 구성의 변화

고용변화로 인해 노동력 구성의 특징을 비교하면서 어떤 변화가 나타나는지 평균 근속년수, 생산직 비중, 여직원 비중을 중심으로 살펴본다.

평균 근속년수는 대우전자가 가장 높고 현대전자는 뚜렷이 낮으며, 나머지 두 기업은 중간 수준이나 두 기업 중 LG전자가 조금 높은 편이다. 전 직원이 모두 고용관계를 유지한다면 1년 후의 근속년수는 1년 올라갈 것이다. 고용의 증가나 감소가 큰 경우 근속년수는 크게 올라가지 않거나 내려갈 수 있다. 대규모 고용조정을 한 경우, 이직률이 급격히 높아지거나 대체 신규채용이 증가한 경우에는 근속년수가 낮아질 것이다. 근속년수 변화에서 나타나는 특징은 대규모 고용조정과 99년 상반기 생산직의 급격한 증가를 나타낸 삼성전자를 제외한 3사의 경우 근속년수가 점차 높아지고 있으며 LG전자와 현대전자의 경우에서 보듯 이는 남성, 여성 구별 없이 공통적으로 나타난다 (<표 3-21> 참조).

생산직 비중에서는 대우전자는 50% 이상을 차지하나 LG전자와 현대전자는 절반을 약간 밑돈다. 삼성전자의 경우 대규모 고용조정 특히, 사무직의 대폭적인 감원으로 인해 생산직 비중이 97년과 98년에는 30%대에서 머물다가 절반 이상으로 급격히 높아졌다. 다른 3사의 경우 대규모 고용조정을 전후해서 약간의 변동이 있지만 대체로 과

거 수준에서 큰 변화가 없다. 현대전자의 경우에는 사무관리직의 축소와 확대를 반복 하면서 생산직 비중은 약간 감소하는 경향을 보인다.

<표 3-21> 전자 4사의 고용변화율과 생산직, 여성의 비중 변화(%p)

	구분	96년 말	97년 말	98년 말	99. 상반기말
대우	고용변화(관리, 생산)	-	-7.2(-1.8, -9.1)	-21.2(-32.5, -7.7)	-3.1(-3.1, -3.8)
	평균근속(남, 여)	-	-	10.06	10.6
	생산직비중(변화율)	46.6	45.6(-1.0)	53.4(+7.8)	53.1(-0.3)
	여성비중(변화율)	25.8	24.6(-1.2)	24.2(-0.6)	23.6(-0.6)
LG	고용변화(관리, 생산)	-	-8.4(-8.6, -8.1)	-16.3(-21.6, -16.6)	-9.9(-4.0, -9.5)
	평균근속(남, 여)	-	7.49(8.72, 3.21)	8.2(9.3, 3.6)	8.6(9.9, 4.0)
	생산직비중(변화율)	-	46.3	46.3(0.0)	46.5(+0.2)
	여성비중(변화율)	-	22.9	21.1(-1.8)	20.1(-1.0)
현대	고용변화(관리, 생산)	-	+7.2(+16.4, +11.7)	-34.5(-30.9, -37.9)	+1.1(+2.7, -0.3)
	평균근속(남, 여)	-	3.33(5.0, 3.08)	4.58(5.42, 3.33)	5.0(5.83, 3.58)
	생산직비중(변화율)	48.4	50.(+1.6)	47.8(-2.2)	47.1(-1.7)
	여성비중(변화율)	-	38.5	38.9(-0.4)	38.0(-0.9)
삼성	고용변화(관리, 생산)	-	-2.1(-5.4, -13.1)	-27.1(-29.5, -38.7)	-6.3(-73.7, +56.0)
	평균근속(남, 여)	-	6.15(7.60, 3.17)	7.12(8.43, 3.69)	7.0(8.5, 3.4)
	생산직비중(변화율)	43.0	38.2(-4.8)	32.1(-6.1)	53.5(+21.4)
	여성비중(변화율)	-	32.4	28.7(-3.7)	26.4(-2.3)

가장 중요한 변수로서 여성 비중을 보면 현대가 월등히 높은 40% 수준에 육박하며 삼성, 대우, LG의 순으로 20%대에 불과하다. 전반적으로 여성의 비중이 조금씩 낮아지는 추세인데, 여성이 남성의 근속년수 증가 정도 보다 낮다는 점을 고려한다면 여성 퇴직자에 대한 신규채용 대체가 이루어지지 않는 현실을 반영하고 있는 것으로 보인다. 전자 4사가 노동력구성에서 공통적으로 보여주는 특징은 여성인력의 점진적 축소 현상이다.

여성인력이 전자산업의 생산직 특히, 직접생산 종사자나 라인작업자의 기축을 이루고 있다는 점에서 이 변화에 대해 유의할 필요가 있다. 여성인력의 비중이 낮아지는 것은 여성은 자연퇴사자가 많은데 비해 남성은 그렇지 않은 고용주기의 특성 때문이다. 대체로 직접생산에 종사하는 여성인력의 대부분이 결혼과 함께 퇴직하는 관행이

형성되어 있다. 최근에는 결혼 이후에도 계속 근무하는 여성노동자들이 나타나고 있다지만 여전히 미미한 숫자에 불과하다. 생산수요의 변화를 감안해 자연감소 인원을 대체고용하지 않는 인력관리방식으로 인해 여성인력은 점차 비중이 줄어드는 추세이다.

그 배경은 첫째 직접생산라인의 자동화 등 합리화 투자로 인해 직접인원의 수요가 점차 줄어들기 때문에 여성인력을 대체고용하지 않을 수 있다. 여성인력에 대한 의존도가 높은 단순조립공정에서 셀라인 도입이나 자동삽입공정의 도입을 예로 들 수 있다. 둘째, 단순 조립작업이 필요한 생산품목 자체의 국내생산이 줄어드는 추세이다. 일시적인 반동요인은 있겠지만 경향적으로 줄어들거나 수 년 이내에 급격히 줄어들 수 있다. 부가가치가 낮은 가전부문의 축소생산 경향으로 인해 여성인력 수요가 줄어들고 있다.

남성과 여성 작업자가 생산직 내에서 비슷한 비중을 차지하고 있고 업무 자체도 여성은 직접생산 중심, 남성은 간접지원 중심으로 직무가 분할되어 있다. 여성인력은 미혼에 20대 초반이 대다수로 근속년수가 평균 3년 정도인데 반해, 남성인력은 기혼에 30대가 중심이며 근속년수도 짧게는 5년에서 길게는 10년을 넘는다. 이런 성적 분업구조는 제조업 중 전자산업에서 나타나는 독특한 특징이다. 전자산업 연구의 출발점은 작업장의 성적 역할분화에 대한 이해라고 할 수 있다. 전자제품의 수요는 계절적 주기가 뚜렷하다. 1년 전체를 통해 적정 인원을 유지하기 어려운 조건으로 인해 상시고용에도 여성인력의 비중이 높은 한편, 직원의 부인을 임시 아르바이트로 활용하는 사례도 많다. 작업장에서 여성이 부여받는 직무도 단순작업이 많고 숙련의 필요성도 낮게 형성되어 있다.

현재 대우전자 구미공장의 VCR조립라인에서 도입되고 있는 셀작업 방식과 같은 작업조직 혁신이 확산될 수 있으며, 이는 여성 조립작업자의 기능 향상과 숙련을 필요로 한다. 또한 반도체공정의 장비를 이용한 작업의 경우 지속적으로 장비이용방법을 습득하지 않으면 생산에 큰 차질을 빚게 된다. 이런 면을 고려한다면 여성 조립작업자의 작업의 숙련요구 수준은 남성 작업자보다 더 높을 수 있다.

그러나 숙련이란 기능적으로만 평가할 수 있는 것은 아니며 생산의 안정성과 효율성을 유지하면서 대체 가능한 인력의 대기자가 얼마나 많고 또 쉽게 대체할 수 있는

가에 의존한다. 숙련이란 절대적 기준이 있는 것이 아니라, 노동자가 노동시장에 갖는 대체불가능성의 정도에 의존한다. 여성 인력의 손쉬운 대체 가능성과 다수의 잠재 인력의 존재로 인해 여성의 작업지위는 낮게 형성되는 것이다. 여성을 지휘감독직으로 상승할 가능성이 극히 희박한 종속적 작업에 한정시키는 이런 관행은 사회적 인습과 태도가 작업장과 내부노동시장 내에서도 재연되고 고착되고 있는 것으로 볼 수 있다. 또한 조립작업의 반복적 노동은 극도의 긴장감과 체력을 요구한다. 여성인력이 결혼과 함께 퇴사하는 관행은 쉽게 신규채용으로 대체가능하기 때문에 정신적, 육체적으로 가장 활기 있으며 또 한편 상대적으로 유순한 사고에 길들여져 있는 미혼의 여성인력을 직접생산의 중추로 운영하는 것이다. 그들의 오랜 작업과정에서 획득한 기능을 활용하기 위한 대가(승진 통로 개방, 남성과의 승진경쟁, 적정 여유시간의 확보, 육체적 기능의 쇠퇴와 임금의 상승 등)를 지불하기보다 높은 이직률의 대가를 치르는 것이 낫다고 인식하는 것이다. 또한 여성노동자 자신도 연령과 근속에 따른 대우를 받지 못하고 단순반복 작업의 틀에서 벗어나지 못하기 때문에 결혼과 출산으로 인해 겪는 곤란을 감수하고 계속 업무에 종사할 유인을 갖지 못한다. 여성의 경력경로에 관한 한 전자산업의 생산직은 전혀 변화가 없는 상태이다. 이 점은 노동조합의 조직력과 활동력에도 치명적인 영향을 미친다. 절반(실제로는 산술적인 절반 이하)의 조직력과 활동력으로 귀결됨으로써 전자산업 노동조합의 교섭력을 취약하게 하는 핵심적인 요인이 된다.

여성인력 비중이 낮아진다고 해서 성적 분업구조의 특성 자체가 크게 변모한 것은 아니다. 하지만, 여성 조립작업자에 대한 의존도도 높은 편이고 새로운 작업방식의 도입 등으로 더 높아질 가능성이 크다. 그러나 여성이 생산에서 차지하는 몫에 비해 주어지는 역할은 매우 미미하다. 노동조합 조직 측면에서도 마찬가지이다(여성부위원장 제도를 두고 있는 정도에 그친다). 장기고용 지향성과 노동자로서의 자의식을 형성하는 것은 제도적 변화와 함께 진행된다. 이에 주목하여 회사측보다 먼저 노동조합이 변화의 계기를 포착해야 한다는 점이다. 분할지배를 관철하기 쉬운 구조로 인해 노동조합의 조직력은 더욱 쇠퇴할 수 있다는 점을 염두에 두어야 한다.



## 제Ⅳ장 기업의 노사관계관리 방식과 노동조합 활동

87년 이후 노동운동이 급성장하면서 기업마다 노사관계 안정여부가 경영의 최대과제로 부상하였다. 그 동안 정부의 강압적인 노동탄압정책에 의존해 철저히 생산성향상만을 추구해왔던 기업들이 노사관계의 중요성에 눈을 뜨고 고민하게 된 시점이 바로 이때라 할 수 있다. 특히 기업경영 더 나아가 사회의 강력한 대항세력으로 떠오르기 시작한 노동조합은 그간 견제세력 없이 무소불위의 권한을 행사하였던 기업경영층에 노동조합의 존재를 분명히 인식시키면서 기업의 노사관계관리 전략 전반을 개편시킬 수밖에 없게 하는 핵심요인으로 작용하였다.

이 장에서 다루게 될 LG, 대우, 현대 등 전자 3사 또한 기업경영의 최대과제로 노사안정을 강조하면서 그 동안 노사관계관리 방식에 많은 변화를 꾀해왔고 비교적 안정적인 노사관계를 유지해오고 있다. 그렇다면 이들 기업은 어떻게 노사관계를 관리해왔으며 이에 대한 노조의 대응은 어떠한가.

이것은 기업의 대노조전략과 이에 맞선 노조의 대회사전략을 통해 알아볼 수 있을 것이다. 여기서는 각종자료와 설문조사, 노무담당관리자, 현장감독자, 노조간부, 조합원들의 면접 및 설문조사를 근거로 알아보도록 하겠다.

### 제 1 절 회사측의 노사관계 관리방식

#### 1. LG전자의 노사관계관리 방식

87년 노동운동이 활성화된 시기를 기점으로 87, 89년 두차례의 대규모 노사분규를 경험한 바 있는 LG전자는 그 후 가장 안정적인 노사관계를 이끌어온 기업으로 평가받고 있다. 대립적인 의미를 함축하고 있는 ‘노사관계’란 말 대신 각자의 역할을 강조

하고 있다고 자체평가하고 있는 ‘노경관계’란 용어를 전사차원에서 자연스럽게 사용하고 있는 것은 하나의 예로 볼 수 있다.

그렇다면 LG전자의 노조관리 전략의 핵심은 무엇인가. 다름 아닌 건전노조육성인데 이를 중심으로 LG전자 노조관리 전략을 살펴보겠다.

### 1) LG전자의 노사관계관

LG의 대노조전략을 좀더 잘 이해하기 위해서는 LG가 추구하는 노사관계 모델을 먼저 살펴볼 필요가 있다. 회사측 자료에 의하면 LG는 90년대 초부터 노조와의 파트너십을 강조하면서 그 동안 공동체적인 노사관계 더 나아가 가치창조적 노사관계로의 발전을 모색해왔다.

최근에는 LG전자 노사가 ‘디지털 LG’를 제창하며 ‘새천년 노경공동선언문’을 채택하였다. 여기서 LG노사는 새로운 천년을 맞이하면서 참여와 협력의 가치창조적 노경관계를 바탕으로 디지털 시대에 걸맞은 미래지향적인 노경관계를 정립해 ‘디지털 LG’의 새역사를 창조하는 선도자가 될 것을 다짐하기도 하였다.

현재 LG전자는 LG 노사관계 발전단계를 4단계로 구분하고 있다. 1단계는 87년 이전의 관리적 노사관계로서 감독과 통제 중심의 일방적 관계이다. 2단계는 87년-89년의 대립적 노사관계로서 힘의 논리를 바탕으로 한 제몫찾기 중심의 관계이다. 3단계는 90년부터 96년의 공동체적 노사관계로서 세계적 관점의 노사파트너십을 바탕으로 성과를 창출하는 데 노와 사가 동반자적 역할을 수행하는 단계이다. 4단계는 97년 이후의 노사관계로 가치창조적 관계이다.

LG는 이런 구도 아래 노사관계 관리를 위한 조직정비에 나섰다. 이때 원칙은 노경담당부서를 기업경영의 중추기관으로 이해, 기업생존차원에서 조직과 인력을 적극 지원한다는 것이다.

## 2) 노조관리전략: 건전노조육성전략

### 가) 배경

LG의 노조관리전략은 ‘건전노조육성’으로 요약된다. 건전노조란 자본이 조정할 수 있는 범위 내에 있으면서 동시에 노동자들에 대한 대표성을 확보하고 있는 노동조합을 의미한다. 이것은 “조합원대중에 대한 통제력을 상실한 어용노조와 달리 조합원대중에 대한 일정정도의 대표성을 확보하고 있으면서도 회사에 대해 협조적이고 평화적인 대립과 상호공존을 원칙으로 하는 노조”를 뜻한다. 따라서 건전노조육성전략의 핵심은 노사협조적 기업별 노조의 육성이라고 볼 수 있다(박준식, 1996).<sup>29)</sup>

건전노조육성이 LG의 대노조관리전략이란 사실은 LG가 87년 노사분규 이후 안정적인 노사관계 구축을 위해 세웠던 4가지 기본전략에서 발견할 수 있다. 당시 LG는 건전노조기반 구축을 비롯해 선행관리체제의 강화, 상호신뢰조성, 최적의 근로조건 유지 등 4가지 기본전략을 제시했다. 건전노조기반 구축을 위해서는 노조간부의 자질향상, 사원의식제고, 예비노조간부의 육성, 소위 강성노동자들에 대한 특별관리와 제3자개입 금지차단 등을 세부전략으로 세웠다.<sup>30)</sup>

그렇다면 LG는 왜 건전노조육성을 노조관리전략으로 선택하게 되었는가. 이는 89년 창원2공장의 노사분규에서 그 실마리를 찾을 수 있다. 당시 노사분규는 노조민주화추진위원회를 주축으로 한 어용노조 집행부 퇴진으로 시작되었는데 이로 인해 LG는 창업이래 가장 어려운 시기를 맞게 되었다. 이에 LG는 기업생존차원에서 노사관계 안정을 기업경영의 핵심과제로 선정하고 노사관계의 한 축인 노조를 적극적으로 활용, 육

29) 좀더 자세한 내용은 월간노동자 1989년 6월호 참조.

30) LG내부자료에 의하면 선행관리체제 강화방안으로는 노무전담부서조직, 인력보강, 전문화와 모든 관리자의 노무관리능력배양, 의사소통채널의 확립, 노무진단의 정례화를 들고 있다. 상호신뢰조성을 위해서는 기능직 사원의 장기비전 제시, 경영정보 공유(회사경영실적 공개 및 홍보의 정례화), 불만처리강화 등이 제시됐다. 최적의 근로조건 유지를 위해서는 급여수준의 비교우위확보, 임금체계개선, 근로조건 및 복리후생의 개선, 주택마련 지원체계 강화 등이 제시됐다.

성하는 방식의 대노조관리전략을 선택한 것으로 판단된다.<sup>31)</sup>

#### 나) 건전노조기반구축

LG가 89년 분규이후 그 원인에 대한 현장분석을 연구기관에 의뢰한 결과 당시 노조집행부의 대표성과 협상력이 지적됐다.<sup>32)</sup> 이에 LG는 노사관계의 안정을 위해서는 노조가 실질적인 노동자 대의기관으로 조합원의 신뢰와 대표성을 갖고 노동자를 통제할 수 있어야 한다고 판단하였다. 즉 노조 세력이 너무 커서도 안되지만 약체화되어서도 안 된다는 것이었다(월간노동자, 1989). 또한 더 나아가 노조가 회사에 대해 협조적이고 평화적인 대립과 상호공존을 원칙으로 삼아야 한다고 인식했다.

따라서 LG는 노조의 위상제고와 노조간부들의 철저한 관리, 소위 강성노동자들에게 대한 특별관리 등을 통해 이 같은 건전노조의 기반을 구축하는 방안으로 삼았다.

#### ㄱ) 노조의 위상강화

노조의 위상강화는 임원의 공장방문 시 반드시 노조사무실에 와서 인사하는 등 세심한 부분에서부터 시작된다. 매 노경협의회 시 반드시 최고경영자가 참석하고 노조의

---

31) 박준식(1996) 은 LG의 이 같은 전략은 조합원들의 노조에 대한 불신, 간선제에 의해 장기간 집권하고 있는 노조집행부의 조직력과 통솔력의 부족이라는 상황 속에서 '전투적인 민주화'의 진출이 기존노조의 입지를 강화하기 위한 노력을 하지 않으면 안 되는 상황에서 나온 것으로 평가하고 있다.

32) 당시 한양대 부설 경제연구소의 연구결과보고서에 따르면 분규직후인 89년 12월 당시 기능직사원은 물론 중간관리자, 상위관리자 모두 당시 노조집행부의 대표성에 대해 반신반의했고 노조의 협상능력에 대해 매우 부정적인 인식을 갖고 있었다. 특히 노조의 대표성약화는 노노갈등 등 좋지 않은 상황을 예상케 하며 향후 노사관계에 부정적인 요소로 작용할 가능성이 크다고 분석됐다. 따라서 여기서는 정당성과 자율성이 있는 노조의 성장과 발전을 위해서는 경영층이 적극지원하고 충분한 대화와 이해 및 성실한 홍보 등을 바탕으로 노사간의 협조체제를 정착시키며 노조활동의 전문성을 제고시킬 수 있는 교육과 훈련의 기회를 노동자들과 노무담당자들에게 모두 부여함이 바람직하다고 제시하였다. (한양대, 1989)

장단과의 대화를 일상생활화하고 부장, 과장 등 계층별 간담회 시 노경관계의 중요성을 강조하는 것, 인사노무관리 담당자 교육 시 노조위원장을 강사로 초빙하는 일 등은 회사측의 노조 위상강화 노력과 맥이 닿아 있는 것이다.

특히 93년 3월 특별성과급 지급은 노사간 약정사항은 아니었으나 경영의 투명성과 신뢰성을 제고한다는 차원에서 이루어졌고 노조 측에서 이 사실을 먼저 발표하게 함으로써 노조의 위상을 세워준 것으로 노사는 평가하고 있다.

이외 노조활동에 지원, 관심을 주는 인물이나 단체에 대해서는 회사의 경영정보를 지원한다거나 조합간부는 아무나 할 수 있는 것이 아니라는 자부심을 심어주는 등의 시도들을 통해 회사의 노조위상 강화 노력은 나타나고 있다.

#### ㄴ) 노조간부 관리

노조간부 관리는 일상적으로는 밀착관리 형태로 이루어지고 장기적인 차원에서는 노조간부육성을 위한 다양한 방식으로 진행된다.

밀착관리의 경우 자꾸 접촉, 대화하는 것인데 두 가지 방식으로 진행된다. 하나는 인사부서와 같이 노사관계 업무를 맡고 있는 부분에서 노조간부나 대의원들을 주기적으로 접촉, 면담, 대화하도록 하고 있다. 이것은 관리감독자들의 면담에서 확인되고 있다. 한 인사노무담당간부는 그의 업무 중 80%가 대노조업무라고 밝히고 있다. 또 다른 관리자는 공식적으로는 대의원회의체를 통해 대의원들을 관리하지만 지속적으로 관심을 갖고 대의원들과 많은 이야기를 나누고 있다고 언급하고 있는 것이다.

다른 하나는 현장관리감독자가 현장에서 이들을 직접 관리하는 것이다. 즉 과거 노경관계 직접관련부서에서 노조간부들을 직접 관리하던 방식에서 벗어나 현장관리감독자들이 1차적으로 이들을 관리하고 노경관계부서에서도 이들을 관리하는 이른바 맨투맨 중복관리시스템을 추진토록 한 것이다. 이때 현장관리감독자들이 생산지향적 노조 활동을 위한 조언자 및 격려자의 역할을 수행토록 강조하였다.

또한 이들을 효율적으로 관리하기 위해 회사측은 대의원 및 상근자, 집행위원 등 조합활동을 하는 사원들에게는 지속적인 대화와 관심을 표명하고 제반 건의사항에 대해 적극 수용토록 하며 노조간부에 대한 인격적인 접근을 시도, 노조간부 경조사를 비롯

한 노동조합 각종행사에 각별한 관심을 표명토록 하였다. 이 같은 방식은 ‘현장중심의 노조간부 전담관리 시스템’으로 요약된다(이정택, 1995) .

이는 면접과정에서 감독자들이 노조간부나 대의원과의 관계에 대해 ‘흥허물없이 형제처럼 지낸다’거나 ‘이들의 경조사는 반드시 참석한다’는 반응을 통해 확인되고 있다. 그 결과 대다수 현장감독자와 노조대의원은 서로를 경쟁관계로 느끼기보다는 상호보완적으로 생각하는 경향이 많은 것으로 면접과정에서 나타나고 있다.

노조간부 육성차원에서는 다양한 교육기회를 제공하고 있다. 노조간부의 자질 향상을 통해 노조의 관리능력을 제고하고 바람직한 노사관계관을 갖도록 한다는 것이다. 특히 상근간부들의 경우 노사관계대학원, 노동교육원, 노동연구원 등 외부노동관계 전문기관에서 교육받을 수 있는 기회를 제공해왔다. 또한 노조대의원의 경우는 처음 당선되었을 때 회사측과 상견례를 갖는다. 이 자리에는 신입대의원들과 회사의 임원, 공장장이 참석한다. 또한 대의원에 선출된 후 종업원 교육의 일환으로 ‘노조대의원 자질 향상을 위한 교육’을 받게 하고 있다.

아울러 노조간부나 대의원이 될 사람에 대한 관리도 이루어지고 있다. 즉 될 수 있으면 노조간부 선출 시 경력과 근무성적 우수자가 입후보하도록 해당부서장이 책임지고 유도하도록 하며 예비노조간부는 발굴해 공장별로 책임지고 육성 지원토록 노력한다는 것이다. 대의원의 경우도 친회사적 성향의 사람들을 회사가 미리 추천하도록 하는 등 실질적으로 대의원선거에 영향을 미치고 있다.

<표 4-1> 회사의 노조활동 개입 정도 : LG전자 설문 결과

회사의 노조활동 개입 정도	빈도	퍼센트
전혀 개입하지 않음	38	8.8
거의 개입하지 않음	97	22.4
부분적으로 개입	218	50.2
깊숙이 개입	53	12.2
매우 깊이 개입	28	6.5
합계	434	100.0

이 같은 사실은 면접이나 설문조사에서 확인되고 있다. 조장직을 맡고 있는 한 노동자에 따르면 선거 때쯤이면 예비노조간부나 대의원들에 대한 이야기가 오가며 이 과정에서 분위기를 조성해 특정인에게 한번 해보라고 조장들이 주로 많이 부추긴다고 밝혔다. 또한 회사의 노조개입정도를 묻는 설문조사에서 68.9%가 개입한다고 했으며 31.2%가 개입하지 않는다고 답하고 있다. 특히 LG노조가 97년 대의원을 대상으로 실시한 설문조사 결과에서도 ‘회사가 노조활동에 개입한다’는 응답이 93.7%, 그렇지 않다고 5.37%만이 응답하고 있다는 사실은 주목할 만하다.<sup>33)</sup>

### 3) 노조의 파트너십 유도

#### 가) 노사관계에서 노경관계로

LG노조에 대한 파트너십 유도는 93년 5월 임단협 합의 당시 회장이 ‘노경관’을 피력하면서 본격화됐다고 볼 수 있다. 당시 그는 노사관계는 권위적이고 갈등적 차원에서 제몫찾기 중심의 의미가 강해 급변하는 경영환경과 참여와 협력을 필요로 하는 시대에는 부적합하다고 전제하고 노동자와 경영자가 수평적, 협력적 관계에서 질을 중시하며 제 역할에 충실한 노경관계로 발전해야 한다고 역설했다. 이것이 계기가 되어 LG는 94년 노사협의회에서 노경이란 용어를 사용하기로 결정했다.

이 같은 용어변경은 기업문화 차원에서 적지 않은 의미를 갖고 있다. 흔히 기업에서는 LG맨, 삼성맨하며 소속 기업인으로서의 정체성을 갖게 하며 타기업과의 차별성을 강조하면서 기업에의 헌신도를 높이고 있다. 노경이란 용어 또한 그 후 노경불이주(勞經不二酒), 노경불이화(勞經不二靴), 노경불이미(勞經不二米), 노경불이 낚시회 등으로 사용되면서 노사화합에 대한 생각을 일상생활에까지 전파시켰다. 또한 이는 가사불이(家社不二) 운동으로까지 연결돼 LG만의 독특한 기업문화를 형성하는 데 크게 기여한 것으로 판단된다.<sup>34)</sup>

33) 세부적으로 보면 깊숙이 개입 18.12%, 부분적으로 개입 49.6%, 대체로 개입 26.85%이다.(LG노조 1998)

## 나) 참여의 제도화

노사관계는 3가지 수준 즉 경영전략수준, 임단협수준, 작업장수준으로 구분될 수 있으며 노조의 참여 또한 3가지 수준에서 살펴볼 수 있다.

LG에서 노조의 참여는 경영전략, 단체교섭차원과 작업장차원의 주체를 구분하고 있다. 노조의 참여가 전자는 노조집행부를 중심으로 후자는 노조대의원을 중심으로 이루어지도록 한다는 것이다. 예컨대 경영전략, 단체교섭차원의 참여는 임단협, 노사협의회 운영, 노사공동이벤트 등을 통해, 작업장차원의 참여는 노사공동위원회, 고충처리제도 등을 통해 볼 수 있다.

94년 도입된 신인사제도 기능직 인사체계는 LG노조가 경영참여를 시도한 대표적 사례로 자체평가하고 있다. 90년 5월 단체교섭에서 회사측 제안으로 91년 노사합동실무팀과 실무위원회를 운영하면서 만든 기능직 인사체계 개선안의 주요골자는 기존의 연공직무급을 직능급으로 개편하고 능력주의를 바탕으로 한 처우보상체계를 확립한다는 것이다. 이것은 93년 조합원을 대상으로 설명회를 실시한 다음 찬반투표를 거쳐 실시되었다.

이 같은 과정이 LG의 능력주의 인사제도에 대한 부정적인 견해를 타사보다 적게 하는 데 기여한 것으로 보인다. 물론 LG 조합원들도 ‘능력주의 인사제도의 도입은 어떤 결과를 초래한다고 생각하는가’ 하는 질문에 동료 간 경쟁유발에 48.2%, 노동강도 강화에 12.2% 답함으로써 60.4% 정도가 부정적인 견해를 보였다. 반면 승진가능성 확대(15.6%)나 임금상승(4.4%)과 같은 긍정적인 견해에는 20% 정도만이 답하고 있다. 그러나 이 같은 수치는 현대나 대우노동자들이 각각 71.4%와 80.5%가 부정적인 견해를 보인 것과 비교될 수 있다.

이외 월급제도입을 위한 노경타스크팀에의 참여를 비롯해 각종 노사위원회의 노조

---

34) 이 변화에 대해 한 조합원은 “처음에는 노사라고 했잖아요. 그런데 그 소리가 역수로... 사용한다면 물건이라든지 이런 취급을 받는 것 같은 느낌이라든지... 그것보다는 노경이라는, 경영하는 사람이고 일하는 사람이고. 우리는 그런 부분을 엄청 격상된 것으로 받아들입니다”며 긍정적으로 평가하고 있다.



참여도 많이 이루어지고 있다. 이중 포상심의위원회, 현장인재육성협의회, 진급전형위원회 등에 노조간부가 제도적으로 참여하고 있다는 사실은 주목할 만하다.<sup>35)</sup>

<표 4-2> 능력주의 인사제도에 대한 견해 : 3사 설문 결과

능력주의 인사 제도 도입 결과	회사명			전체
	LG	대우	현대	
동료 간 경쟁 유발	210(48.2)	181(48.9)	295(52.8)	686(50.3)
승진가능성 확대	68(15.6)	20(5.4)	67(12.0)	155(11.4)
임금 상승	19(4.4)	16(4.3)	14(21.1)	49(3.6)
노동강도 강화	53(12.2)	117(31.6)	118(8.6)	288(21.1)
별 차이가 없다	86(19.7)	36(9.7)	65(11.6)	187(13.7)
전체	436(100.0)	370(100.0)	559(100.0)	1365(100.0)

<표 4-3> 현장작업자의 참여유도 : LG전자 설문 결과

현장작업자의 참여 유도	빈도	퍼센트
전혀 그렇지 않다	24	5.5
대체로 그렇지 않다	62	14.2
그저 그렇다	141	32.2
대체로 그렇다	151	34.5
매우 그렇다	60	13.7
합계	438	100.0

이처럼 LG가 노조의 참여를 제도화하면서 노사파트너십을 강조하고 있지만 노조의 참여가 적극적인 차원에서 이루어지고 있다고 보기는 어렵다. 설문조사 결과 ‘회사는

35) 양병무(1997)에 따르면 현장인재육성협의회는 94년 노조부지부장이 팀장이 되어 추진한 현장사원 인재육성 TASK활동을 통해 제도화된 것으로 노조부지부장 및 대의원을 비롯해 직반장, 관련부서장들로 구성된다. 매월 2회 개최되는 이 협의회에서는 개개인의 자기신고와 직속상사의 면담결과와 개인의 능력과 적성, 업무능력 등을 고려해 사원개개인의 장래와 비전, 이에 따른 육성결과에 의해 장기적인 관점에서 전환배치, 나아가 교육 훈련의 실시 등이 이루어지도록 하고 있다.

경영에 현장작업자의 참여를 유도하고자 노력한다’는 문항에 대해 응답자의 48.2%만이 그렇다 에 답했고 19.7%가 그렇지 않다, 32.2%가 유보적인 태도를 보이고 있다.

특히 작업장에서 작업량이나 작업속도 등은 노사간 첨예한 쟁점이 될 수 있는 사안인데 작업장에서 노조는 경영참여를 통해 바로 이런 부분을 규제하고 견제할 수 있어야 한다. 그러나 LG노조의 경우 이런 역할은 거의 하고 있지 못한 것으로 파악된다. ‘작업속도와 작업량에 대해 대의원이 영향을 발휘하여 하향조정할 수 있다’는 문항에 응답자의 7.8%만이 그렇다 에 답한 반면 64.1%가 그렇지 않다 에 응답하고 있는 것은 이 같은 상황을 확인시켜 주고 있다.

<표 4-4> 작업속도와 작업량에 대한 대의원의 영향력 여부 : LG전자 설문 결과

대의원 영향력 여부	빈도	퍼센트
전혀 그렇지 않다	145	33.3
대체로 그렇지 않다	133	30.5
그저 그렇다	124	28.4
대체로 그렇다	30	6.9
매우 그렇다	4	0.9
합계	436	100.0

#### 4) 임단협 운영방식

LG에서는 매년 임금협상을 앞두고 노경워크샵이 열린다.<sup>36)</sup> 이는 노사간의 성실한 교섭운영을 위한다는 취지를 갖는다. 여기서 합리적 요구안 수립을 위한 경영정보의 공유 및 관련자료 지원, 공약수입사항 등이 자료화된다.

특이한 것은 교섭 시작 후 협상안건을 협의하기 전 교양강좌가 실시된다는 것이다. 이것은 93년부터 노경혁신팀장이 제안해 실시되고 있는 것으로 편안한 마음, 최선의

36) 일본대기업제조업체의 경우 단체교섭이전에 노동조합내부는 물론 노사가 충분한 시간을 갖고 사전에 의견교환을 하고 있다. LG 전자 또한 여기서 배워왔다(배무기 외, 1994) .

노력을 다하는 정성과 비전을 제시하며 제역할을 생각하게 하는 교섭장 연출을 위한 것이다. 이때 꽃말, 되새겨볼 만한 회장, 사장, 위원장 등의 발언내용이나 시사성 있는 내용을 발췌해 노경혁신팀장이 이야기한다.

또한 성실교섭을 위해 상견례에서부터 교섭이 마무리될 때까지 회사대표자가 반드시 참석하며 경영자의 노경관심, 지원을 고려한 교섭위원을 선정한다. 아울러 합의사항은 철저히 준수되도록 한다. 이는 회사의 신뢰성 제고 및 노조의 입지, 위상을 고려한 것이며 합의내용의 이행정도를 단계별로 홍보함으로써 노노분쟁의 소지도 선행관리하는 효과를 내도록 하고 있다. 또한 단체교섭 전에 단체교섭위원 노사합숙교육을 실시해 노사화합을 유도한다.<sup>37)</sup>

#### 5) 노사협의회운영방식

임단협교섭 전에 노경워크숍을 통해 의견을 한번 교환하듯이 노사협의회를 열기 전에도 이 같은 과정을 거친다. 노사협의회에 앞서 열리는 노경실무자회의가 그것이다. 이는 전사적으로 실시되며 노사간의 이견을 조정하고 안건의 내용에 대한 공감대를 가지는 한편 사전에 주요이슈에 대한 입장을 정리하는 사전 노사협의회 성격을 띠고 운영되는 것이다. 또한 경영실적에 대한 공유와 향후 경영환경에 대해서도 이해를 같이 하는 장으로서 운영되고 있다. 이러한 노경실무자회의는 사업장의 노경실무자회의와 본사노경실무자회의가 있는데 회사측에서는 인사담당임원, 노경담당부서장, 노경실무관리자로 구성되어 있고 노동조합은 노조위원장 및 지부장, 상근노조간부 중심으로 되어 있다. 노경실무자회의는 협의안건이 있을 때마다 서로 회의를 제안하고 협의할 수 있으며 노사협의 안건 외에 공통관심사 및 사회참여 활동 등에 대해서도 의견을 교환하는 장으로 이용하고 있다.

---

37) 이정택 외, 1996

## 2. 현대전자의 노사관계 관리방식

87년 8월 노조설립이래 99년 현재까지 현대전자는 한번의 노사분규도 겪어보지 않았지만 노사관계가 비교적 안정기에 접어든 것은 94년부터라 할 수 있다. 현대전자 노사가 94년 앞장서 노사불이를 선언하고 그 해 10월부터 노사일체 신문화정책을 수립, 95년 산업평화의 탑을 수상하는 등의 모습을 보여주고 있기 때문이다.

그렇다면 현대전자의 노사관리전략은 무엇인가. 노사관계관과 노조관리 방식을 통해 알아보도록 한다.

### 1) 현대전자의 노사관계관

현대전자는 노사관계란 그 대립적 측면을 제거해 완전한 협력관계를 이룰 수 있다고 본다. 94년부터 현대전자가 추진하고 있는 ‘노사일체 신문화 정책’을 통해 알아볼 수 있다. 노사일체 신문화 정책이란 한마디로 노사가 하나의 협력구조로 전환되어 오로지 회사의 성장과 발전을 노사공동의 과제로 남게 하는 인간중심의 경영을 본질로 모색하는 모든 노사관계 정책들이다. 이를 위해 현대전자는 사고의 전환을 통하여 ‘사원(내부고객) 감동경영’을 능동적으로 실천함으로써 노조의 대립적 명분을 사전에 제거하고 전사원의 심리적 의욕과 응집력을 확산시켜 나가야 한다고 설정하였다.

그 정책의 주요골자로는 노동조합의 신뢰구축을 위한 사업, 노사일체 신문화 창달 선언과 내외 홍보, 내부고객(사원)감동경영을 위한 정책들, 노동조합과 공동주체가 되어 실천하는 신문화 창달사업, 화합과 경쟁력 강화를 위한 신인사정책 등을 확정하였다.

### 2) 현대전자의 노조관리전략

현대전자의 노조관리전략에 대한 이해는 현대그룹의 노무관리전략을 이해하는 데서 출발할 수 있는데 현대그룹의 경우 노무관리전략은 93년 현대계열사 연대투쟁을 기점

으로 변화를 보인다. 현대전자노조의 경우 92년에 이미 현총련과의 관계를 정리했고 연대투쟁에 참여하지도 않아 큰바람을 타지는 않았다. 그러나 현대그룹 차원에서 94년에 있었던 무분규선언 등의 여파로 노사협력적인 모습을 강조했고 현대전자 또한 이 시기에 노사일체 신문화를 선언, 안정적인 관계에 접어드는 변화를 보이고 있다.

먼저 현대그룹에서 나타난 노무관리변화는 왜 일어났으며 어떤 방향으로 이루어졌는가를 알아본 후 현대전자 노사관리의 변화에 대해 알아보겠다.

### 가) 현대그룹 노무관리전략의 변화

현대그룹의 경우 특히 87년 이후 대노조전략을 비롯한 노무관리전략이 그룹종합기획실에서 만들어졌고 각계열사들은 실질적인 권한 없이 그룹총수의 두뇌집단인 기획실의 노무관리방침을 거의 그대로 실행하는 수준에서 노무관리가 이루어졌다. 현대계열사들이 87년 이후 90년 초까지 계속해서 임금 및 단체교섭시 정주영 회장의 참석을 요구하며 현대그룹계열사 노조협의체인 현대그룹노동조합총연합(이하 현총련)을 중심으로 공동교섭 움직임을 보이고 연대투쟁을 전개한 것은 이 같은 배경에서이다.

그러나 현대그룹은 1993년 현총련을 중심으로 한 공동투쟁이후 노무관리전략에 변화를 꾀하기 시작했다. 당시 공동투쟁은 현대정공에서 발생한 직권조인 합법성여부를 둘러싸고 시작되어 현대그룹 계열사들이 76일간 연대파업을 벌이는 사태로 발전하였다.<sup>38)</sup> 군사정권 시절에도 사용하지 않았던 긴급조정명령권이 발동되었고 경제에 미치는 파장에 대한 우려가 커지면서 매년 노사분규 홍역을 치르는 ‘현대그룹의 노무관리 문제 있다’는 지적과 함께 정부 주도로 현대그룹 노사관계를 진단하는 작업으로까지 연결되었다.

---

38) 93년 5월 임금협상을 주도한 현대정공노조 김동섭 위원장이 임금협상을 직권조인으로 처리한 뒤 사라지는 사건이 발생했다. 이 사건은 92년 현대중공업노조 이원건 위원장의 직권조인에 연이어 일어난 데다가 현대정공의 경우 직권조인을 둘러싸고 풀리지 않는 의문이 많아 현대계열사 노조들의 분노를 사기에 충분했던 것으로 판단된다. (93년 현대계열사 연대투쟁과 관련된 내용은 노사광장 93년 7, 11월호 ; 94년 6월호 참조)

사회각계의 따가운 눈총 속에 장기간의 노사분규를 마무리지은 현대그룹 측은 94년을 ‘무분규 원년의 해’로 정하고 노무관리에 변화를 시도했다. 이후 현대그룹은 노사관리에서 관리자의 중요성을 강조했고 현장위주의 노사관리방침을 발표했다. 아울러 노사간 불신풍조 근절, 제3자개입금지 등을 건전한 노사관계정착을 위한 방안으로 천명한 바 있다.

#### 나) 현대전자 노사관리전략의 기본원칙

현대전자 회사자료(현대전자산업주식회사, 1995)에 의하면 현대전자는 87년 노조설립 후 ‘예방관리 우선주의’를 노무관리 원칙으로 정하고 노조의 자발적 협조와 참여를 유도하고자 하였다. 이를 위해 선제복지정책, 환경 및 근무기강 확립정책, 적극적인 노사교육 정책, 조합자율주의 견지 정책 등 몇 가지 기본정책을 중심으로 실천사업을 전개했다. 이 모두 협조적 노사관계 유지를 위한 정책들로서 적극적인 노사교육 정책과 조합자율주의 견지 정책은 대노조전략과 밀접한 관련이 있다.

적극적인 노사교육정책은 전종업원은 물론 노조간부를 대상으로 폭넓고 다양한 노사관련 교육을 시킴으로써 건전한 노사관을 확립시킨다는 목적을 갖는다. 특히 현장관리감독자들에 대한 특화된 교육을 통하여 그들을 노무관리 전문화함으로써 생산현장에서의 불법부당한 노사문제를 방지하도록 하였다.

그러나 현장감독자에 대한 의식전환 교육이 지속적이고 체계적으로 진행됐는가에 의문이 제기된다. 노동자들의 현장감독자에 대한 불만이 높고 이들의 노조에 대한 인식정도가 낮은 수준에 머물고 있는 것으로 파악되기 때문이다.

설문조사 결과 과거와 비교해 감독자의 태도가 매우 부드러워지고 인간적으로 바뀌었다는 문항에 응답자의 36.4%가 그렇지 않다고 답한 반면 21.8%가 그렇다에 답하고 있다. 상사의 지시에 따르는 이유와 관련해서는 4.5%만이 인간적으로 좋기 때문이라고 답하고 있다.

<표 4-5> 감독자의 태도변화 : 현대전자 설문 결과

감독자 태도 변화	빈도	퍼센트
전혀 그렇지 않다	93	16.6
대체로 그렇지 않다	111	19.8
그저 그렇다	234	41.8
대체로 그렇다	107	19.1
매우 그렇다	15	2.7
합계	560	100.0

더욱이 한때 어느 사업부에서 노사분임협의회 구성을 요구하자 사측이 간담회로 부르자고 해 명칭문제로 노사간 논란을 빚은 적이 있는데 아직도 노사분임협의회를 간담회로 부르는 부서가 있는 실정이다. 이 같은 사실은 일부 현장관리자들은 물론 회사측의 노사관계관이나 노조에 대한 인식이 덜 성숙했음을 보여주는 것이라 판단된다.

<표 4-6> 상사의 지시에 따르는 이유 : 현대전자 설문 결과

상사 지시 따르는 이유	빈도	퍼센트
보상, 처벌의 권한	61	10.9
복종의 의무	146	26.0
전문적 기능	159	28.3
인간적으로 좋음	25	4.5
어쩔 수 없음	170	30.3
합계	561	100.0

조합자율주의(組合自律主義) 견지정책은 외부세력 특히 현대그룹 계열사를 의식해 나온 것으로 보인다. 그 동안 회사는 노조가 수도권 및 경기일원의 외부세력은 물론 울산그룹사 노동조합과 연계되는 것을 철저히 방지하기 위해 조합자율주의를 강조하며 독자적 노사협력모델을 만들고자 해왔다.

이에 현대전자는 노조가 현대그룹노조협의회(현노협)에 가입, 활동하는 것을 노골적

으로 저지하고자 해 크고 작은 노사마찰을 일으켜왔다. 노조 설립 후 1대 위원장의 경우 현노협부의장에 피선되고 회의에도 참석하는 등 활동을 하였으나 얼마 되지 않아 현노협 부의장직을 사퇴하였다. 또한 게시판에 현노협이나 현해협(현대그룹노동자해고협의회)의 유인물이 붙어 있으면 노조 양해 없이 떼어 노조를 자극해 문제를 야기하기도 했다. 2대 위원장은 현총련 가입을 공약사항으로 내걸고 당선됐으나 가입하지 못했다. 97년 5대 집행부 출범 후에는 현총련 간부들이 정기총회에 초청 받아 참석하고자 했으나 정문 봉쇄로 들어오지 못하는 사태가 발생하는 등 현재까지도 이 같은 정책기조로 노사간 마찰을 자초하고 있는 측면이 있다.

#### 다) 노사관리 양상

현대전자 노사관리는 앞서 언급한 두 가지 기본원칙 아래 진행되면서 현대그룹 노무관리 기조가 바뀐 94년을 전후해 노사협조를 더욱 강조하는 방향으로 나아갔다. 그룹차원에서 노사관리의 중요성과 노사간 불신풍조 근절을 강조하면서 현대전자 또한 노조집행부와 협조적 동반자적 노사관계 유지를 위한 여러 조치들이 취해지고 있기 때문이다. 따라서 현대전자 노사관리 전략을 시기별로 구분해보면 87년 노조출범 후부터 94년 이전과 94년 이후부터 현재까지로 크게 구분해 살펴볼 수 있다.

그러나 현대전자는 노조출범 이후 지금까지 노사분규를 경험하지 않았다. 노사간 마찰이나 갈등도 크게 나타나지 않았는데, 다만 민주노조를 표방하고 출범한 2대 집행부 때 노사간 대립적인 측면이 부각되었다. 그러나 이 또한 심각한 수준으로 파국을 맞은 적은 없다. 이 같은 사실은 현대전자가 LG나 대우전자처럼 심각한 노사분규를 경험한 이후 갖게 되는 긴장감이나 노무, 노사관리 전략 전반에 대대적인 변화를 꾀할 만한 계기가 없었다는 것을 의미하기도 한다.

#### ㄱ) 노조출범 후 94년 8월 이전

현대전자는 1987년 8월 노조가 설립된 후 2대집행부가 들어설 때까지 큰 어려움은 없었다. 그러나 90년 8월 2대집행부가 탄생한 후 2대째 내내 회사측과 노조간 마찰이



지속되었던 이 시기에 회사는 타노조 특히 울산 현대그룹계열사와의 연대활동 저지에 초점을 두면서 노조활동에 강경한 입장을 취한 것으로 보인다.

이 같은 전략은 2대집행부가 소위 노조의 민주화를 추진해온 사람들의 모임인 뜻모아에 의해 민주노조를 표방하면서 탄생됐을 뿐만 아니라 현충련 가입 등을 공약으로 내세웠던 집행부였다는 사실에서 배경을 이해할 수 있다. 더욱이 2대집행부가 출범하기 전 뜻모아 모임의 회장이었던 조합원이 해고를 당했는데 그는 당시 현해협과 긴밀한 관계 속에 활동하고 있었고 장기간 복직투쟁을 전개하기도 했다. 또한 회사측과 협조적 관계를 유지해왔고 현충련 부의장직을 사퇴함으로써 현충련에서 사실상 탈퇴했던 1대집행부가 선거에서 완패를 당했다는 사실은 회사측에 외부세력과의 연대에 대한 우려를 가중시켰던 것으로 보인다.

예컨대 회사가 경인지역 현대그룹노조협의회 주최의 모임포스터를 일방적으로 철회하고 노조홍보물의 검열을 요구하는 등 기본적인 노조활동에까지 간섭하려 함으로써 노조를 자극했던 사실은 회사측이 외부세력과의 연대활동에 얼마나 민감하게 반응했는지를 말해준다. 따라서 현충련 가입이 2대 위원장의 공약사항이었던 만큼 노사갈등의 불씨는 내재해 있을 수밖에 없었다. 그러나 지역내 다른 노조 및 현대그룹사 노조차원의 연대 필요성에 공감했던 위원장도 현충련에 끝내 가입하지 못했다는 사실은 조합자율주의 원칙 아래 이를 차단하려 했던 회사측의 노사관리전략에 의한 '성과'가 아닌가 판단된다.<sup>39)</sup>

사측은 이와 관련, 2대집행부가 현충련의 분규일변도 노선에 반대하여 과감히 탈퇴, 이후 현충련 비가입 원칙을 견지하는 독자적 노사관계를 유지한 것으로 평가하고 있다(현대전자산업주식회사, 1995) .

2대 집행부에서 불안정했던 노사관계가 92년 3대 집행부가 출범하면서 다소 안정된

---

39) 출범 초 전덕진 위원장은 한 신문과의 인터뷰에서 지역내 다른 노조 및 현대그룹사 노조차원의 연대 필요성은 공감하지만 '노조의 지도력이 취약하고 회사측의 노조길들이기 공세가 계속되고 있어 각각의 논의에는 적극 참여하겠지만 일반 내부역량 강화에 중점을 두면서 서서히 모색해 나갈 계획'이라고 밝힌 바 있다(햇새벽, 1990.11월호 통권 19호 참조).

단계로 들어갔다. 2대 집행간부들이 3대에 연계돼서 활동했고 2대 기간 내내 쟁점이었던 해고자문제도 해결이 된 상태였다. 더욱이 3대 당시 경제가 호전돼 경영성과가 좋았고 임금이나 복리후생 등에서 많은 실리를 조합원들에게 챙겨줄 수 있었던 것이다 (조합간부 면담내용).

#### ㄴ) 94년 이후 현재까지

92년 8월 이후 다소 안정적인 노사관계 단계로 접어들기 시작한 현대전자는 94년 ‘노사를 하나의 협력구조로 전환시킨다’는 구상아래 노사일체 신문화정책을 수립, 시행에 들어갔다. 이듬해 3월에는 노사불이를 선언함으로써 대내외에 협력적인 노사관계를 천명하였다. 이후 회사는 ‘노동조합의 신뢰구축을 위한 사업’과 ‘노조와 공동주체가 되어 실천하는 신문화 창달사업’이란 두 축으로 ‘협조적 동반자적 노사관계’를 강조해왔다.

당시 회사측이 강구한 노조의 신뢰구축 방안은 여러 가지다. 노조간부를 위한 정례 경영브리핑 개최, 위원장 등 노조간부 경영일선 순방, 노조임원에 대한 예우개선, 노조 위원장 초청외빈에 대한 의전격상, 사내외 각종교육에 노조임원 특강 등을 들 수 있다. 이 모두 노조의 임원 및 간부들이 회사가 진정으로 자기 자신들을 협력의 동반자로서 신뢰하며 예우하고 있다는 믿음을 줌으로써 그들의 입에서 불평과 비난이 종료되고 마음속에서 비롯된 실천적 행동변화를 궁지로 여기는 풍토를 조성하기 위한 것이다(현대전자산업주식회사, 1995) .

노사일체 신문화 창달을 위해서는 우선 노사합동 상설추진기구인 노사불이 신문화 추진국을 만들었다. 노사 동수로 공동운영되는 이 추진국에서는 신문화창달을 위한 갖가지 사업을 추진하는데 노사 양측에서 파견된 한 사람씩과 여사원이 업무를 보고 있다. 사내에서는 예컨대 홍수, 화재, 질병 등으로 어려운 사원들을 지원해주고 사외에서는 이천군 안에 있는 양로원, 유아원 등에 매월 지원금을 지급하고 있다. 사업추진기금은 전체사원의 끝돈(1천원 이하)을 기부 받아 마련되며 사내기초질서지키기운동부터 시작해 생산성향상 및 불량퇴치운동, 회사주관의 각종운동 및 행사에의 노조참여를 유도했다.

생산성향상 및 불량퇴치운동을 위해서는 노사합동생산라인 현장체험, 불량품현장전 시회, 노사합동 국내모범기업 순회 방문, 전국영업현장 순회 1일 서비스맨 근무 등을 실시하였다.

또한 회사가 주관하는 행사 예컨대 환경보호운동, 노사합동 음성 꽃동네 봉사활동 등 불우이웃돕기, 적십자와 합동헌혈운동 전개, 도덕성회복운동에의 참여 등에 노동조합도 참여시켜 함께 하였다. 95년 상반기에는 노조간부들과 대의원 모두가 광고에 출연해 ‘노동조합의 세계화선언’을 하고 ‘세계 제일의 품질, 세계 최고의 생산성, 우리가 해내겠습니다’고 공언하는 등의 협조적인 모습을 보였다. 또 95년 노사합동으로 현장 근무도 했고 지역대리점도 같이 가서 노사합동으로 조사도 하고 고충사항을 듣는 등의 노력을 하기도 하였다.

협조적 동반자적 노사관계란 목적 아래 회사측 주도로 진행된 여러 가지 시도들은 노조설립 후 많은 시행착오 속에 불안정했던 노사관계를 점차 안정화시키면서 많은 노동자들에게 현대전자 노사관계가 협력적이라는 인식을 심어주는 데에는 성공한 것으로 보인다. 그러나 ‘과연 동반자인가’라는 점에 이르면 회의적이다. 면접에서 만난 조합원들이 “노조가 회사에 너무 끌려 다닌다”거나 대의원들조차 “조합이 힘이 없는 것 같다. 회사에서 하는 대로 따라가는 것 같다”는 불만을 토로하고 있는 데서 알 수 있다.

<표 4-7> 사업장 노사관계에 대한 평가 : 현대전자 설문 결과

사업장 노사관계에 대한 평가	빈도	퍼센트
종속적 협력관계	230	41.4
대등한 협력관계	78	14.1
노조 주도적 협력관계	17	3.1
사안에 따라 대립적 혹은 협력적인 독립적 관계	171	30.8
기본적으로 대립, 갈등 관계	59	10.6
합계	555	100.0

설문조사 결과도 이를 입증해주고 있다. 소속 사업장의 노사관계에 대한 생각을 물어본 결과 응답자의 41.4%가 ‘회사가 우위에 선 종속적 협력관계’라 답한 반면 노조와 회사가 대등한 협력관계라 답한 사람은 14.1%에 불과하다.

이것은 노동자들이 노조발전을 위해 노조가 가장 먼저 개선해야 할 점으로 ‘회사와 타협하는 자세’(31.4%)를 1순위로 꼽고 있는 데서도 확인되고 있다.

<표 4-8> 노조 개선점 : 현대전자 설문 결과

노조 개선점	빈도	퍼센트
회사와 타협하는 자세	175	31.4
현장에 대한 무관심	132	23.7
중장기적인 정책역량 부족	94	16.9
노조운영의 비민주성	33	5.9
연대활동 미흡	72	12.9
일상활동 부족	38	6.8
기타	13	2.3
합계	557	100.0

#### ㄷ) 노조간부 및 대의원관리

회사측이 시도하는 노조간부와 대의원관리의 기본은 인간적인 관심과 잦은 접촉이다. 어차피 대의원들은 소속사업장에 배치돼 일한다. 따라서 관리자는 대의원을 1대 1로 접촉할 수 있는 기회가 많기 때문에 기회를 만들어 관심을 보이며 인간관계를 돈독하게 하는 것이다.

정기적으로는 매월 분임노사협의회가 열리는데 노조간부나 대의원은 이를 통해 1차로 관리된다. 분임노사협의회는 본부장 주관 아래 열리는데 노조대의원, 집행간부, 운영위원 등이 참여한다. 매년 7월경 신입대의원이 선발되면 9, 10월경 노사합동산행과 같은 기회를 만들어 대의원이 있는 소속 부서장과 중역이 이들과 함께 모임에 참여토록 하고 있다.

이외 관리자들의 스타일에 따라 노조간부 관리는 여러 가지 모습을 띤다. 한 감독자

는 “정기적인 모임은 없지만 회사간부와 노조간부들은 연 1-2회 정도 워크숍 형식으로 모임을 운영해오면서 업무외적인 모임을 가지려고 노력한다”고 밝히면서 “현장감독자들과 조합간부간의 모임도 조직적인 것은 없지만 개인적으로 신경 쓰고 있다”고 언급하고 있다. 또한 한 노조간부는 “3대 초에는 회사정책 중 노조와 친해지기 위해 노조대의원이 된 사람들을 승격시켰던 시기가 있었다”며 “그때 소문이 노조간부 되면 승격한다는 때도 있었다”고 밝혔다. 또 사업장별로 차이는 있으나 인사노무담당자들이 오래하다보니 진급 시기되면 노조간부 관리를 위해 진급시켜 주려고 노력하는 관리자들도 있다는 노조간부의 지적도 있었다.

대의원 선거개입 또한 회사 노조관리의 가장 전형적인 모습이다. 즉 대의원선거 때 부서장이나 과장이 대의원에 출마하라고 권유해 ‘사측 대의원’을 만들어 놓는 것이다. 이것은 면접과정에서 일부 대의원들이 대의원 출마계기에 대해 ‘직장님이 한번 나가보라’고 했다는 말에서 확인된다. 이에 면접과정에서는 많게는 40-50%까지 사측 대의원이라는 지적도 있었다. 사측의 노조활동 개입여부에 대해 응답자의 72.3%가 긍정적인 반응을 보이고 있는 것 또한 이와 밀접한 관련이 있다.

조합이 대의원선거에 즈음해 실시하는 홍보활동은 이 같은 상황에 대한 고민을 대변해주고 있는 듯하다. 즉 조합에서는 대의원을 뽑을 때 ‘회사가 대의원이 되기를 요구하거나 지원하는 사람을 뽑지 않도록’ 노보를 통해 당부하는 등 홍보활동을 벌이기도 했던 것이다.

<표 4-9> 회사의 노조개입정도

회사의 노조개입 정도	빈도	퍼센트
전혀 개입하지 않음	24	4.3
거의 개입하지 않음	130	23.3
부분적으로 개입	303	54.4
깊숙이 개입	82	14.7
매우 깊이 개입	18	3.2
합계	557	100.0

### 3. 대우전자의 노사관계 관리방식

대우전자에서 노조는 83년에 만들어졌으나 노사분규를 처음으로 경험한 것은 87년 7, 8월 노동자대투쟁 때이며 그 이듬해에도 전 사업장에서 20일 이상의 파업이 진행되었다. 이를 계기로 대우전자 노사관리에 변화가 일어났다.

그 이후 지난 11년간 대우전자는 ‘10년 연속 무쟁의 및 2년 연속 무교섭 타결’이란 기록을 갖고 노사협력업체로서 자부심을 갖고 있다.

그렇다면 대우전자의 노사관리 전략은 무엇인가. 노사관계관과 노조관리방식을 통해 알아보도록 한다.

#### 1) 대우전자의 노사관계관

대우전자 자료에 따르면 대우전자는 87년, 88년의 심각한 노사분규 이후 소모적인 노사대립으로는 아무 것도 이루어 낼 수 없다는 인식 아래 89년 이후 협력적 노사관계 체제 구축에 노력해왔다. 또한 이를 기반으로 이전의 대립구도의 노사관계에서 탈피, 새로운 노사관계 정립을 시도하면서 노사공생의 이념, 일체화된 노사공동체 의식을 추구해 나가고 있다.

대우전자는 노사관계를 5단계로 나누고 있다.

첫째, 회사 주도적 노사관계기(1983년 노조설립 후 1986년)에는 정부의 노동통제정책으로 노조활동이 매우 제한적으로 이루어져 사용자중심으로 노사관계가 진행된 시기이다.

둘째, 대립적 노사관계기(1987-1989년)는 87, 88년 극심한 노사분규를 경험하여 경영위기를 맞이했던 시기이다. 이 시기 전 사업장에서 겪었던 두차례의 노사분규는 대우전자 노사, 노무관리 전략의 변화를 가져오게 한 요인으로 대립적 노사관계를 청산케 한 계기가 되었다고 인식하고 있다.

셋째, 신뢰적 노사관계기(1990-1992년)에는 노사상호 신뢰회복을 위해 노력한 시기로 노사안정이 경영의 핵심적인 과제로 대두되었던 시기이다.

넷째, 협력적 노사관계기(1993-1995년)에는 신노사관계 형성의 기반이 된 탱크(TANK)주의 선언이 93년에 있었다. 그리고 94년부터는 노동조합이 생산에 책임을 지면서 회사의 발전에 기여하고 회사는 노동자의 권익을 증진시키기 위해 적극적으로 노력한 것으로 정의하고 있다.

다섯째, 노사화합에 기반한 생산적 노사관계기(1996-현재)에는 96년 대우전자 기업 문화 선포식을 시발점으로 하여 단순히 무파업에 치중하던 기존의 소극적 노사관계를 한층 더 승화시켜 나간 시기이다.

그러나 여기서는 대우전자의 노사관계관리전략을 93년 탱크주의를 선언한 이전과 이후 시기로 구분해 살펴볼 것이다. 대우전자가 87, 88년 노사분규는 이후의 노사, 노무관리 전반의 변화를 촉진하는 핵심요인으로 작용했으며 93년 탱크주의 선언은 새로운 대우전자 노사관계 형성의 기반이 되었다고 자평하고 있기 때문이다.

## 2) 노조관리전략

### 가) 노사관리 기본원칙

87, 88년 심한 노사분규를 겪은 후 대우전자는 노무관리의 중심축을 현장부서에 두면서 당시 노사분규의 핵심요인이었던 현장관리감독자들의 노무관리방식을 개선하고 노조의 어용성과 대표성 시비 불식을 위한 방향에서 노사노무관리의 혁신을 꾀했다. 또한 이를 기반으로 노사간 신뢰회복과 협력적 노사관계 기반이 마련됐다고 보는 현재는 2천년대 노사노무관리의 목표를 ‘세계최고 수준의 협력적 노사공영체제 구축’과 ‘사업부제 정착을 위한 효율적인 노사노무업무지원’에 두고 있다.

### ㄱ) 노무관리 구조개선

대우전자에서는 87, 88년 노사분규 이후 노무관리 조직을 체계화하고 관리자들의 노무관리 능력과 인간관계 능력을 향상시키는 방향에서 변화가 시작됐다. 관리감독자들의 노무관리 능력 배양을 위한 감독자 교육 강화, 공장간 노무관리담당자 교육 및 교

유희를 운영하는 등의 방법 강구, 인간관계 유지 및 정신적 배려로 회사와 가정은 공동체라는 의식 부여 등은 기본정책이었다.

현장중심의 노무관리를 위해서는 현장의 말단감독자인 반장을 중심으로 1차적인 관리, 부·과장 중심으로는 2차 관리가 이루어지도록 노무관리 구조를 우선 개선했다. 95년에는 기존의 직반장제도를 그룹장, 파트장제도로 변화시키면서 감독자들의 권한을 강화시키고 현장위주의 관리에 역점을 두었다. 예컨대 과거에도 외출이나 조퇴 등 근태관리가 현실적으로는 현장에서 이루어졌지만 결재권은 현장에 나와 있던 대리급 혹은 과장급 등 관리직에게 있었다. 반장 또한 그들 밑에 있었다. 하지만 인사제도 개편 후에는 그룹장에게도 결재권이 부여됐으며 현장에서 관리사원이 모두 철수되었다(현장감독자 면접).

물론 일부에서는 명칭만 바뀌었지 크게 달라진 것이 없다는 반응도 있다. 하지만 현장감독자의 권한강화는 설문을 통해서도 확인되고 있다. ‘최근 3년간 감독자의 기능과 역할이 크게 강화되었다’는 문항에 대해 응답자의 46.5%가 그렇다고 답한 반면 16.7%가 그렇지 않다고 답하고 있는 것이다.

<표 4-10> 감독자의 권한 강화 : 대우전자 설문 결과

감독자 권한 강화	빈도	퍼센트
전혀 그렇지 않다	23	6.2
대체로 그렇지 않다	39	10.5
그저 그렇다	136	36.8
대체로 그렇다	132	35.7
매우 그렇다	40	10.8
합계	370	100.0

#### ㄴ) 노조관리 초점

노조관리의 초점은 일단 노조의 대표성과 어용성 시비를 차단시키는 데 있었다. 87, 88년 노사분규의 핵심요인 중 하나가 노조의 대표성이나 어용성 시비였기 때문이다.<sup>40)</sup>



회사측이 노조의 위상강화를 강조하게 된 배경이다. 이에 회사측은 그 동안 회사의 한 부서로 인식됐던 노조를 파트너로 끌어올리는 노력과 함께 집행부에 힘을 실어준다는 방침 아래 몇 가지 정책을 실시했다.

우선 조합원 교육을 통한 의식개혁운동으로 건전한 노사관계관과 근로가치관을 갖도록 유도하고 노조의 대표성을 조합원들이 인식토록 노력한다는 방침을 들 수 있다. 노동조합의 위상이 제대로 서기 위해서는 노조의 주체인 조합원 스스로가 주인의식을 가져야 한다는 판단아래 조합원에 대한 지속적이고 광범위한 교육이 필요함을 절감하고 조합원 의식개혁 운동을 적극적으로 추진하겠다는 것이다. 아울러 건전한 노동조합 교육에 대해서는 프로그램 개발이나 교육정보 등을 지원해 준다는 방침도 있었다.

둘째 노조의 조직과 기능을 강화하는 방향에서 사업을 추진해 나간다는 방침이다. 노사협의회제도나 단체교섭을 통해 문제해결을 유도함으로써 ‘노조란 조직이 대화 상대자’임을 노조 자신은 물론 조합원들이 인식토록 하겠다는 것이다. 또 노조간부들의 자질향상을 위한 노력과 노동조합의 주요행사 지원 등을 통해 조합원들이 조합을 신뢰할 수 있도록 한다는 내용도 있었다.

셋째 정책수련회, 체육대회, 해외연수 등 정기적인 노사합동 행사를 개최함으로써 노사 파트너십을 강조하고 노사간 신뢰구축의 기반을 만들어 나간다는 방침이다.

이외 핵심적인 것은 제도권내에서의 노조활동을 유도한다는 것이다. 이에 대우전자는 제도권외의 활동에는 강력한 제재가 요구됨을 노무관리지침(이성태, 1990)에서 밝힌 바 있는데 대우전자노조가 대우그룹노조협의회(대노협) 설립에 주도적인 역할<sup>41)</sup>을 담당했으나 오랫동안 대노협 활동에 거의 참여하고 있지 않은 사실은 회사의 이런 정책과 무관하지 않은 것으로 보인다.

또한 최근에는 면접과정에서 한 관리자가 “민노총 계열 쪽으로 직간접적으로 참여

40) 87년 당시 대우전자 노사분규를 주도한 세력은 기존노조에 반대한 소위 ‘민주세력’이었으며 노조는 어용성시비에 휘말려 본조를 제외한 지부 집행부는 모두 무너졌다.

41) 대우그룹노조들은 86년부터 그룹노조간 그룹노조복지협의회란 공식적인 모임이 있어오다가 87년 말 대우전자가 주동적으로 신규노조를 초청하여 계열사노조 모임을 가졌다. 그런데 88년 말 신생노조들이 ‘복지’라는 표현을 빼자고 하여 ‘대우그룹노조협의회’를 발족시키기로 합의한 바 있다.

하는 사람들을 특별관리라기보다는 관심을 좀 쏟고 있다”며 “우리는 노총계열인데 민노총 간다고 공개적으로 얘기를 하면 우리 입장이 난처하지 않느냐”는 말에서도 회사의 이 같은 정책은 확인되고 있다.

#### ㄷ) 노조관리 정책방향

대우전자는 그 동안 시기별 노조정책의 포인트를 달리해왔다. 이와 관련, 회사측 자료를 보면 대우전자는 2천년대 노사, 노무관리의 목표를 ‘세계최고 수준의 협력적 노사공영체제 구축’과 ‘사업부제 정착을 위한 효율적인 노사노무업무지원’에 두고 경영에 기여할 수 있는 생산적 노사관계를 만들겠다고 발표하였다.

그 실천방안은 크게 2가지이다. 하나는 사업부제 정착을 위한 본사와 사업장(사업부)간의 업무분장이다. 이를 위해 본사는 전사노동정책을 수립하고 노조(본조)를 지원하며 사업장(부)은 노조(지부) 지원과 현장중심의 노무관리를 하도록 한다.

다른 하나는 중장기적 노사노무관리 실천방안의 하나인 노사정책의 뼈대는 현장(사업부) 중심의 노조지원체제를 정착시킨다는 것이다.<sup>42)</sup>

구체적인 정책방향을 보면 다음과 같다.

94년 이전에는 본조(위원장) 중심의 노동조합 조직관리에 초점을 둔다는 것이다. 이를 위한 방침으로는 본조의 지도력과 위상강화, 단체교섭과 중앙노사협의회를 통해 문제해결 도모를 내세웠다.

95년에서 99년에는 노동조합 현장(지부) 중심으로 조직관리를 강화한다는 것이다. 이를 위한 방침으로는 본조와 지부간의 역할분담과 중앙노사협의회와 공장노사협의회를 통한 문제해결 등이 있다. 더욱이 현장감독자와 대의원이 상호협조하여 현장을 관리하도록 유도하면서 노동조합 조직과 회사조직의 일원화를 유도한다는 방침도 내놨다.

2천년에는 현장중심으로 노동조합 조직을 관리한다고 밝혔다. 이를 위해 사업부별

---

42) 이의 임금정책, 고용정책, 복리후생정책 등이 있다.

축소 노사협의기구를 활성화하고 공장(사업부) 노사협의회에서 문제를 해결하도록 정착시킨다는 계획이다. 또한 노동조합의 경영참가를 실현해 노동자 스스로 현장을 관리하는 단계로 만들어 회사경영에 대한 권리와 책임을 함께 갖도록 한다는 것이다.

이렇게 볼 때 대우전자의 노사관리는 처음에 노조를 중심으로 한 집단적 노사관계 관리에 초점을 두었지만 점차 그 무게 중심이 하위차원으로 내려가고 있다. 특히 노조의 경영참가제를 실현한다고 하면서도 이를 실제 노동자 스스로 현장을 관리하는 단계로 정의내림으로써 노조보다는 노동자 개개인에 대한 초점을 두고 있음을 확인할 수 있다.

## 나) 노사관리 양상

### ㄱ) 노사분규 이후 93년 4월 탱크주의 선언 이전

87년 7, 8월 노동자대투쟁이 전개되었던 당시 대우전자의 전 사업장에서도 처음으로 파업이 일어났으며 88년에는 전 사업장에서 20일 이상의 파업이 이루어졌다. 이때 경영상 위기를 맞이한 대우전자는 분규의 원인을 철저히 분석하여 국내 최고의 노사공영체제 수립을 목표로 한 전략적 노사관리 방안 수립의 기초로 삼았다고 밝히고 있다.

이 시기에 대우전자는 노사 상호간의 불신해소와 신뢰회복이란 명분아래 기존의 노사협의회제도의 기능 강화와 정착 등을 비롯한 갖가지 정책들을 내놨는데 회사자료에 근거해 보면 다음과 같다.

#### ① 노사협의제도의 정착

대우전자에서 노사협의회는 83년 대한전선 가전부문을 인수함과 동시에 운영돼오고 있는데 중앙노사협의회와 공장노사협의회가 있다. 중앙노사협의회는 본사에, 공장 노사협의회는 각 사업장 단위로 설치, 운영하고 있는데 노사협의회의 효율적인 운영을 위한 것이다.

노사협의회는 취업사향으로는 회사의 경영방침, 생산계획(실적), 인력운영계획 등의 보고사항과 생산성 향상방안, 근로자 복지증진 방안, 교육훈련, 작업환경, 고충처리 내

용 및 노사문제 예방차원에서 각종 사항들을 협의하고 있다.

회사측은 노사협의회는 회사경영정보 공유를 바탕으로 노사신뢰관계 및 협조체제 유지로 중요한 대화의 장구역할을 하고 있는 것으로 평가하고 있다.

## ② 경영설명회

매년 상하반기 1회씩 실시되는 경영설명회는 최고경영자(사장)가 전 사업장을 순회 하면서 회사경영현황 및 정책에 대한 설명회이다. 현장기능사원 중심으로 개최되는 이 설명회의 취지는 회사경영현황에 대한 이해를 통한 노사협조 관계 유지를 바탕으로 노사화합의 기틀을 마련하는 데 있다.

참석대상은 대의원급 이상의 노조간부, 현장감독자(반조장), 일반조합원 등이다.

## ③ 노사합동해외연수

88년도부터 선진노사관계 연구 및 산업시설 견학을 통한 노사분규 방지 및 생산성 향상 기법습득을 위해 매년 노사합동 해외 연수를 실시하고 있다. 그 대상은 노조간부, 노무담당자, 현장감독자, 장기근속자, 모범조합원 등이다.

대우전자는 이것이 노조간부, 현장감독자 및 모범사원의 사기진작을 통해 노사분규를 예방하고 생산성 및 품질향상 기법을 습득하는 등의 효과를 가져온 것으로 평가하고 있다.

## ④ 사장과의 대화

사장이 현장에서 노동자들과 직접 만나 대화할 수 있는 기회를 만듦으로써 그들의 공통된 고충사항을 직접 듣고 해결을 모색토록 한 자리였다. 이것은 노사신뢰감 유지 및 일체감 조성뿐만 아니라 현장문제점의 해결 및 개선을 통한 생산성 향상 및 품질혁신, 노사화합 달성 등을 위해 시도되었다.

## ㄴ) 93년 1월 탱크주의 선언 이후

대우전자가 93년 1월부터 기업경영의 기본이념으로 채택하고 있는 탱크주의<sup>43)</sup>는 회

사자료에 근거해 보면 개개인의 창의성을 최대한 존중하는 경영철학이다. 그런데 사람은 자기가 하고 싶은 일을 할 때 최대한 능률을 낼 수 있고 신바람 나게 일한다. 따라서 최고경영자의 역할은 신바람 나는 일터를 조성해주는 것이라 규정하고 있다.

대우전자는 이 같은 탱크주의 선언이 신노사관계 형성의 커다란 기반이 되었다고 인식하고 있다. 이후 노동조합이 생산에 책임지면서 회사발전에 기여하고 회사는 노동자의 권익을 증진시키기 위해 적극 노력하고 있다고 보기 때문이다.

회사자료에 근거해 이 시기에 취해진 각종 노사정책을 보면 다음과 같다.

#### ① 노사합동경영토론회

94년에 열린 노사합동경영토론회는 이후 대우전자 노사관계의 방향을 제시한 것으로 자평하고 있다. 당시 탱크주의를 주창한 사장과 노조위원장 등이 참석한 가운데 열렸던 ‘국제경쟁력 강화를 위한 노사합동경영토론회’에서는 이제는 대립구도를 전제한 노사분규 억제 개념에서 탈피하여 노사협력을 통하여 급변하는 국제경영환경에 대처하고 기업내부의 경쟁력 약화요인을 회복하는 단계로 발전하여야 한다고 강조했다. 그리고 협력적 노사관계에 대한 정의와 함께 이를 위한 노사의 과제 등이 제시되었다.

대우전자는 협력적 노사관계란 소위 성과배분을 둘러싸고 본질적으로 존재하는 노사간 이해와 대립 그 자체를 부정하는 것은 아니라 전제하고 노사양측이 모두 합리적인 사고와 행동을 하되, 상호신뢰관계를 토대로 성과의 확대에 협력해야 하는 것이라 정의하였다.

더불어 기업은 노동자와 그 조직을 기업경영의 진정한 파트너로 인식해야 한다고 밝혔다. 노동이 경쟁력 강화의 원천이 되기 위해서는 노사가 진정한 생산에서의 동반자가 되어야 하고 이를 위해서는 노동자의 참여가 확대되고 동시에 노동자의 경영결

---

43) 탱크주의의 탱크는 튼튼하고(T) 안전한(A) 신한국형(NK : New Korea) 제품의 영문머리 글자로 이루어진 용어. 잘 쓰이지도 않는 복잡한 기능을 필요이상으로 많이 채용, 오히려 사용하기에 불편한 제품보다는 꼭 필요한 기본기능을 강화하는 대신 탱크처럼 튼튼하고 고장 없는 제품, 사용하기에 편리한 제품을 원하는 소비자 요구를 적절히 반영한 것으로 93년 1월에 기업경영의 기본이념으로 채택, 추진되고 있다.

과에 대한 책임공유의식도 높아져야 한다는 것이다.

이에 회사는 종래의 고압적이고 권위주의적인 경영방식에서 벗어나 인간중심의 경영을 펼쳐나가며 노사간 신뢰회복에 최선의 노력을 경주할 것임을 밝혔다. 노조에게는 대우전자가 국내최고의 종합가전사로 발전하고 나아가 초일류기업으로 우뚝 설 수 있도록 회사의 제반정책에 후원과 협조를 아끼지 말 것을 당부하였다.

그리고 여기서 ‘노사공동선언’이 채택되었는데 그 골자는 산업평화와 고용안정, 생산성 향상과 품질혁신, 제품 판매를 위해 노력한다는 것이다.

이후 노조는 탱크제품 알리기 추진결의 대회 및 가두캠페인(1994)과 고객에게 편지 보내기 운동<sup>44)</sup>을 전개했다. 또한 노사가 대우전자 및 협력업체 노사합동 전진대회 등을 개최하는 모습을 보여왔다.

## ② 노사정책협의체의 제도화 및 활성화

대우전자는 기존의 노사협의체제도 기능을 강화함은 물론 노동조합의 실질적인 협조와 참여의 폭을 확대한다는 방침아래 ‘노사발전정책수련회’를 96년부터 실시하고 있다. 참석대상은 노사단체교섭위원이며 분기별 1회 개최가 원칙이되 필요시 수시로 하도록 되어 있다. 회의안건으로는 노사관련 제반사항, 기업경영 관련주요사항, 노사경쟁력 제고방안, 종업원 고용 및 근로조건 관련사항 등이다.

## ③ 본조와 본사간 의사소통 활성화 시도

정책세미나, 정책교류회, 실무협의회 등이 있다.

반기별로 1회 열리는 정책세미나는 우선 이전 반기의 노사관계를 평가하고 개선책을 협의한다. 또한 해당반기의 주요정책방향과 계획에 대한 사전협의와 조율이 이루어지고 신노사문화 정립과 관련된 추진경과 점검과 향후 계획을 수립하며 기타 노사노무관련 주요현안을 협의한다. 참석대상으로 노조에서는 위원장, 상임부위원장, 사무국장, 기획실장이, 회사에서는 담당임원, 노사협력팀장, 노사담당, 실무자 등이다.

---

44) 종업원 1인당 10명 이상의 유망고객(친지 또는 지인)에게 탱크제품의 우수성을 홍보하고 자사관측 운동에 적극 협조해 달라는 편지를 보냈다.(1994년 11월 18일)

정책교류회는 월 1회 열리는데 노사관련 주요현안 협의와 계획 수립이 이루어지며 고충사항 처리와 협조사항이 점검된다. 참석자는 노조에서는 위원장, 상임부위원장, 사무국장, 기획실장이며 회사에서는 담당임원, 노사협력팀장, 노사담당이다.

실무협의회는 주 1회 열리며 노사관련 주요현안에 대한 실무협의와 주단위 주요계획들이 점검되며 노사간 정보를 교류한다. 참석자는 사무국장, 기획실장, 노사담당, 실무자 등이다.

#### ④ 21세기 초일류기업 실현 위한 노사화합 실천결의대회

대우전자노사는 대내외 경영여건의 급격한 변화로 인해 기업의 경영여건이 날로 어려워지고 있는 상황 속에서 단순협력만을 지향하는 기존 노사관계로는 더 이상 기업의 발전과 종업원의 고용안정을 도모할 수 없다는 데 인식을 같이 하였다. 이 같은 공감대를 기반으로 1997년부터 대우전자 고유의 신노사문화창달과 노사경쟁력 제고를 통한 21세기 초일류기업 실현을 제창했다. 그 실천방안의 하나가 21세기 초일류기업 실현을 위한 노사화합 실천결의대회이며 98년에는 공장 경쟁력강화특별활동을 추진한 바 있다. 각공장별로 구성되는 공장경쟁력강화위원회에는 노조간부가 참여하고 있다.

이제까지 대우전자가 노사분규 이후 노사간의 상호불신을 해소하고 협력의식을 높이는 방향으로 취해온 갖가지 노사관리정책들을 알아보았다. 그러나 이런 정책들이 현장에서 지속적이고 효과적으로 실시되었는가 예는 다소 의문이 제기된다. 특히 노조관리 부분에서 노조의 대표성이나 어용성 시비 차단을 위해 노조를 파트너로 끌어올리려는 노력과 함께 집행부에 힘을 실어주겠다는 방침 부분에 이르러서는 더욱 그렇다. 대우전자 노사간에 일어난 그 동안의 크고 작은 갈등이 사측의 이 같은 방침의 실효성을 의심케 한다.

우선 1993년 노조간부교육에서 지적된 내용을 들 수 있다. 당시 노조간부들은 “회사가 노조를 존중하며 하고자 하는 행사에 제동을 걸지 말았으면 한다,” “말로만 노사화합 하지말고 행동으로 보여주길 바란다”는 등 회사측에 강한 불만을 표현했다.

또한 90년 중반을 전후해서는 노사한마음전진대회 등 갖가지 노사공동 이벤트를 전개하며 대내외에 협력적 노사관계를 전개해 나갔지만 내부적으로는 크고 작은 불협화

음이 적지 않았다.

단체교섭 체결권 논란은 사측의 노조인식 정도와 노사간의 불신상태를 잘 보여주는 사례이다. 95년 단체교섭 당시 회사측은 노조위원장이 교섭체결권을 위임받은 상태에서 교섭할 수 있다고 주장했고 노조는 이에 반발, 일부 공장에서는 단체행동의 조짐<sup>45)</sup>도 보였다.

95년 5월 단체교섭 회의록에 따르면 사측은 “단결권 체결문제로 93년도 임금교섭이 장기화되었다. 체결권 위임으로 94년도 임금교섭이 원만했다. 95년도 대의원대회에서 체결권 문제가 거론되지 않은 것은 유감이며 이에 대한 설명 없이는 교섭에 임할 수 없다”고 주장했다. 반면 노조는 “체결권 운운은 새로운 위원장의 기를 꺾겠다는 태도”라며 강력히 반발했던 것이다.

또한 96년 단체교섭에서는 회사측 교섭위원이 노측 교섭위원의 발언내용을 추태라고 표현하면서 현장에 홍보해 노조의 반발을 일으킨 사건이 있었다. 이때 단체교섭 회의를 정회하면서 회사측이 사실확인 및 진상조사를 한 후 회사측 대표위원이 공식적으로 사과한 바 있다.

또 IMF체제 이후 급박해진 고용문제를 다루기 위해 98년 단체교섭에서 고용안정추진위원회를 구성해 놓고도 회사가 고용조정 관련사항을 개별적으로 처리해 노조의 반발을 사기도 했다.

이 같은 일련의 사례로 미뤄볼 때 회사의 노조위상정립 정책이 일관성 있고 체계적으로 진행됐다고 판단하기는 어려운 것으로 판단된다.

---

45) 당시 체결권 문제로 일부공장에서는 노동가를 틀고 조합기를 계양하며 전 조합원이 리본을 부착한 바 있다. 이에 대해 회사측은 유감을 표명하면서 노동가 방송은 작업침해이고(유행가 트는 것은 누가 뭐라 하겠는가?) 정상적인 교섭중인데 깃발은 잘못됐다고 지적하였다. 이에 노조측은 조합의 일을 좋지 않은 시각으로 보는 일은 없어져야 한다고 반발한 바 있다(96년 사업보고서 참조).



#### 4. 3사의 노사관계 관리방식 평가와 비교

지금까지 우리나라의 대표적인 전자업체로서 안정적인 노사관계를 유지하고 있다고 평가받는 LG전자, 대우전자, 현대전자의 노사관계관리전략을 각각 알아보았다. 이제는 이들 기업의 노사관리전략을 평가하고 비교해보도록 하겠다.

기업의 노사관계 관리전략에 대한 평가는 노동자들의 회사에 대한 태도와 노사관계에 대한 인식을 통해 알아볼 수 있다. 기업 노사관계 관리의 주요 목적 중 하나가 안정적인 노사관계 유지로 최대의 경영성과를 얻어내는 것이라 할 때 이것은 회사에 대한 노동자들의 태도와 자사 노사관계에 대한 인식에 따라 좌우된다고 생각하기 때문이다.

##### 1) 회사에 대한 노동자 태도

회사에 대한 노동자들의 태도는 노동자들의 회사에의 헌신성이나 노사협력적 태도를 통해 그 일면을 볼 수 있다. 3사의 경우를 몇 가지 설문조사 결과를 통해 알아보도록 하겠다.

##### 가) 나 자신과 회사 위해 노력

‘나는 나 자신뿐만 아니라 회사를 위해서 노력하고 있다’는 문항에 그렇다고 답한 노동자들이 전체 응답자의 68.5%로 그렇지않다의 6.8%를 크게 압도하고 있다. 각사별로 보면 LG가 평균보다 높은 79%이며 대우(63.9%)나 현대(63.4%)는 평균보다 낮게 나타나고 있다.

성별로 보면 그렇다 에 남자들(75.8%)이 여자들(58.7%)보다 더 많은 응답을 하고 있다. 특히 대우의 경우 그렇다 에 남자들이 73%를 답한 반면 여자들은 48.3%로 평균을 크게 밀돌아 대조되고 있다.

<표 4-11> 회사 위해 노력한다 : 3사 설문 결과

회사 위해 노력	회사명			전체
	LG	대우	현대	
전혀 그렇지 않다	7(1.6)	14(3.7)	7(1.2)	28(2.0)
대체로 그렇지 않다	20(4.6)	20(5.3)	26(4.6)	66(4.8)
그저 그렇다	65(14.8)	101(27.0)	174(30.7)	340(24.7)
대체로 그렇다	239(54.4)	172(46.0)	279(49.3)	690(50.0)
매우 그렇다	108(24.6)	67(17.9)	80(14.1)	255(18.5)
전체	439(100.0)	374(100.0)	566(100.0)	1379(100.0)

<표 4-12> 회사 위해 노력한다 : 성별, 3사 설문 결과

회사 위해 노력	회사명						전체
	LG		대우		현대		
	남성	여성	남성	여성	남성	여성	
전혀 그렇지 않다	5(1.6)	1(0.9)	6(2.8)	8(5.4)		7(2.4)	27(2.0)
대체로 그렇지 않다	12(3.9)	8(6.8)	13(6.0)	7(4.8)	14(5.5)	10(3.4)	64(4.8)
그저 그렇다	36(11.6)	26(22.2)	39(17.9)	59(40.1)	65(25.4)	105(35.6)	330(24.6)
대체로 그렇다	172(55.5)	62(53.0)	112(51.4)	56(38.1)	136(53.1)	135(45.8)	673(50.1)
매우 그렇다	85(27.4)	20(17.1)	48(22.0)	17(11.6)	41(16.0)	38(12.9)	249(18.5)
전체	310(100.0)	117(100.0)	218(100.0)	147(100.0)	256(100.0)	295(100.0)	1343(100.0)

나) 생산성향상과 품질향상을 위한 자발적 노력

‘나는 생산성향상과 품질향상을 위해 자발적으로 노력한다’에 그렇다고 응답한 노동자들이 전체의 73.5%로 나타나 그렇지않다의 4.2%를 훨씬 앞서고 있다. 각사별로 보면 LG가 85.7%로 나타나 평균보다 높게 나타났으며 대우 70.8%, 현대 65.9% 순으로 나타나고 있다.

<표 4-13> 품질향상 위해 자발적으로 노력한다 : 3사 설문 결과

품질향상 위해 자발적 노력	회사명			전체
	LG	대우	현대	
전혀 그렇지 않다	4(0.9)	7(1.9)	1(0.2)	12(0.9)
대체로 그렇지 않다	9(2.1)	20(5.3)	16(2.8)	45(3.3)
그저 그렇다	50(11.4)	82(21.9)	176(31.1)	308(22.3)
대체로 그렇다	243(55.4)	168(44.9)	290(51.2)	701(50.8)
매우 그렇다	133(30.3)	97(25.9)	83(14.7)	313(22.7)
전체	439(100.0)	374(100.0)	566(100.0)	1379(100.0)

성별로 보면 자발적으로 노력한다는 문항에 남녀 모두 그렇다 에 보다 많은 응답을 하고 있는데 남자들(80.1%)이 여자들(64.4%)보다 자발적으로 노력한다는 데 보다 높은 응답률을 보이고 있다. 특히 LG의 경우 남녀가 각각 89.2%, 72.5%를 그렇다고 답함으로써 대우나 현대보다 높은 헌신도를 보이고 있다. 대우의 경우 남자들이 그렇다 에 78.5%, 여자들이 56.3%를 보임으로써 큰 차이를 보이고 있다. 현대의 경우는 그렇다 에 남자 68%, 여자 64%를 답하고 있어 3사 중 남자의 헌신도가 가장 낮게 나타나고 있다.

<표 4-14> 품질향상 위해 자발적 노력 : 성별, 3사 설문 결과

품질향상 위해 자발적 노력	회사명						전체
	LG		대우		현대		
	남성	여성	남성	여성	남성	여성	
전혀 그렇지 않다	3(1.0)		2(0.9)	5(3.4)		1(0.3)	11(0.8)
대체로 그렇지않다	4(1.3)	5(4.2)	15(6.9)	5(3.4)	10(3.9)	5(1.7)	44(3.3)
그저 그렇다	22(7.1)	26(22.0)	28(12.9)	53(35.8)	71(27.8)	100(33.8)	300(22.3)
대체로 그렇다	180(58.3)	60(50.8)	99(45.6)	63(42.6)	140(54.9)	143(48.3)	685(51.0)
매우 그렇다	100(32.4)	27(22.9)	73(33.6)	22(14.9)	34(13.3)	47(15.9)	303(22.6)
전체	309(100.0)	118(100.0)	217(100.0)	148(100.0)	255(100.0)	296(100.0)	1343(100.0)

다) 나부터 열심히 일한다는 견해

‘회사의 발전을 위해 나부터 열심히 일해야 한다’에 그렇다고 응답한 노동자들이 전체의 82.4%로 나타난 반면 3.5%만이 그렇지않다 에 응답하고 있다. 각사별로 보면 LG 91%, 현대 78.6%, 대우 78.2% 순으로 나타나고 있는데 LG의 경우 매우 그렇다 에 49.7%가 응답해 대우나 현대의 30%대를 훨씬 넘어서고 있다.

<표 4-15> 회사발전 위해 나부터 열심히 일한다 : 3사 설문 결과

회사발전 위해 나부터 열심히	회사명			전체
	LG	대우	현대	
전혀 그렇지 않다	4(0.9)	9(2.4)	4(0.7)	17(1.2)
대체로 그렇지 않다	8(1.8)	10(2.7)	14(2.5)	32(2.3)
그저 그렇다	28(6.3)	63(16.8)	103(18.3)	194(14.0)
대체로 그렇다	183(41.3)	178(47.5)	274(48.6)	635(45.9)
매우 그렇다	220(49.7)	115(30.7)	169(30.0)	504(36.5)
전체	443(100.0)	375(100.0)	564(100.0)	1382(100.0)

성별로 보면 남녀 모두 회사의 발전을 위해 열심히 일해야 한다는 데 각각 85.5%와 79.3%란 높은 응답률을 보이고 있다. 특히 LG의 경우 남자 93.6%, 여자 85.8%가 그렇다 에 답하고 있어 대우의 79%와 76.2%, 현대의 78.9%와 77.8%를 크게 앞지르고 있다.

<표 4-16> 회사발전 위해 나부터 열심히 일한다 : 성별, 3사 설문 결과

회사발전 위해 나부터 열심히	회사명						전체
	LG		대우		현대		
	남성	여성	남성	여성	남성	여성	
전혀 그렇지 않다	1(0.3)	2(1.7)	7(3.2)	1(0.7)	1(0.4)	3(1.0)	15(1.1)
대체로 그렇지 않다	2(0.6)	5(4.2)	7(3.2)	3(2.0)	9(3.5)	5(1.7)	31(2.3)
그저 그렇다	15(4.8)	10(8.3)	30(13.8)	30(20.1)	42(16.5)	58(19.5)	185(13.7)
대체로 그렇다	127(40.7)	54(45.0)	98(45.2)	77(51.7)	117(46.1)	150(50.5)	623(46.2)
매우 그렇다	167(53.5)	49(40.8)	75(34.6)	38(25.5)	85(33.5)	81(27.3)	495(36.7)
전체	312(100.0)	120(100.0)	217(100.0)	149(100.0)	254(100.0)	297(100.0)	1349(100.0)

위 설문조사 결과에 따르면 3사 노동자들 모두, 그리고 각사 모두 남자들이 여자들보다 노사협력의식이나 회사에의 헌신도를 높게 보이고 있다. 특히 LG의 경우 대우나 현대와 비교해 노동자들의 회사에의 헌신성이나 노사협력적 태도를 높게 갖고 있다.

## 2) 노사관계에 대한 인식

노동자들의 노사관계에 대한 인식은 자사 노사관계에 대한 평가와 노사관계 만족도 정도로 알아볼 수 있다. 설문조사결과를 보도록 하자.

### 가) 노사관계에 대한 노동자들의 평가

먼저 3사 노동자들에게 사업장 노사관계를 물어본 결과 ‘회사가 우위에 선 종속적 협력관계’에 44.9%, ‘노조와 회사가 대등한 협력관계’에 23.6%, ‘사안에 따라 대립적이기도 협력적이기도 한 독립적 관계’에 22.4%가 응답하고 있다.

그러나 LG의 경우 노조와 회사가 대등한 협력관계라는 데 43.8%가 답해 14.3%의 대우나 14.1%의 현대와 노사관계에 대해 다른 평가를 내리고 있다. 주목할 것은 현대의 경우 노사관계의 대립적인 성격을 LG나 대우보다 좀더 많이 갖고 있다는 사실이다. 즉 사안에 따라 ‘대립적’이기도 하고 협력적이기도 한 독립적 관계에 현대의 경우가 30.8%로 나타나 LG 15.7%, 대우 17.5%에 비해 높게 나타났고 ‘대립’하고 갈등하는 관계에 10.6% 응답함으로써 LG 2.1%, 대우 5.4%에 비해 높은 응답률을 보이고 있는 것이다.

각사별로 보면 LG가 노사관계에 대해 긍정적으로 응답하고 있다.

LG의 경우 ‘노조와 회사가 대등한 협력관계’에 43.8%가 응답한 반면 ‘회사가 우위에 선 종속적 협력관계’에 36.2%, ‘사안에 따라 대립적이기도 협력적이기도 한 독립적 관계’에 15.7%, ‘노조가 우위에 선 노조 주도적 협력관계’에 2.3% 순으로 답하고 있다.

<표 4-17> 사업장 노사관계에 대한 평가 : 3사 설문 결과

사업장 노사관계에 대한 평가	회사명			전체
	LG	대우	현대	
종속적 협력관계	157(36.2)	223(60.1)	230(41.4)	610(44.9)
대등한 협력관계	190(43.8)	53(14.3)	78(14.1)	321(23.6)
노조 주도적 협력관계	10(2.3)	10(2.7)	17(3.1)	37(2.7)
사안에 따라 대립적 혹은 협력적인 독립적 관계	68(15.7)	65(17.5)	171(30.8)	304(22.4)
기본적으로 대립, 갈등 관계	9(2.1)	20(5.4)	59(10.6)	88(6.5)
전체	434(100.0)	371(100.0)	555(100.0)	1360(100.0)

연령별로 보면 30대가 20대보다 긍정적인 평가를 하고 있다. 30대 응답자 중 51.2%가 대등한 협력관계, 31%가 회사우위 종속적 협력관계에 답한 반면 20대 응답자 중 41%가 회사우위 종속적 협력관계, 35%가 대등한 협력관계에 응답하고 있다.

<표 4-18> 노사관계에 대한 평가 : LG전자의 연령별 설문 결과

사업장 노사관계에 대한 평가	연령					전체
	10대	20대	30대	40대	50대	
종속적 협력관계		73(41.0)	62(31.6)	8(25.8)		143(35.1)
대등한 협력관계	1(100.0)	63(35.4)	102(52.0)	16(51.6)	1(100.0)	183(45.0)
노조 주도적 협력관계		5(2.8)	3(1.5)			8(2.0)
사안에 따라 대립적 혹은 협력적인 독립적 관계		31(17.4)	28(14.3)	6(19.4)		65(16.0)
기본적으로 대립, 갈등관계		6(3.4)	1(0.5)	1(3.2)		8(2.0)
전체	1(100.0)	178(100.0)	196(100.0)	31(100.0)	1(100.0)	407(100.0)

직책별로 보면 일반노동자들보다 현장감독자들이 대등한 노사관계에 더 많은 응답을 하고 있다. 현장감독자들은 대등한 협력관계(50%), 회사우위 종속적 협력관계(33.3%) 순으로 답한 반면 일반노동자들은 각각에 대해 41.1%, 36.4%로 답하고 있다.

대우의 경우 노사관계 평가에 대해 비관적이다. 응답자의 60.1%가 회사우위 종속적 협력관계로 규정한 반면 대등한 협력관계에 14.3%만이 응답하고 있다.

연령별로 보면 30대가 20대보다 비판적이어서 LG와 비교된다. 30대 응답자 중 67%가 회사우위 종속적 협력관계에 답한 반면 20대는 50%만이 이에 답했다. 또한 20대의 17.6%가 대등한 협력관계에 답한 반면 30대는 12.2%만이 이에 답하고 있다.

<표 4-19> 노사관계에 대한 평가 : LG전자의 직책별 설문 결과

사업장 노사관계에 대한 평가	직책			전체
	사원	현장하위감독자	현장상위감독자	
종속적 협력관계	124(37.1)	27(32.9)	1(50.0)	152(36.4)
대등한 협력관계	140(41.9)	41(50.0)	1(50.0)	182(43.5)
노조 주도적 협력관계	10(3.0)			10(2.4)
사안에 따라 대립적 혹은 협력적인 독립적 관계	52(15.6)	13(15.9)		65(15.6)
기본적으로 대립, 갈등관계	8(2.4)	1(1.2)		9(2.2)
전체	334(100.0)	82(100.0)	2(100.0)	418(100.0)

<표 4-20> 노사관계에 대한 평가 : 대우전자의 연령별 설문 결과

사업장 노사관계에 대한 평가	연령					전체
	10대	20대	30대	40대	50대	
종속적 협력관계		76(50.7)	99(66.9)	32(68.1)	2(66.7)	209(59.9)
대등한 협력관계	1(100.0)	27(18.0)	18(12.2)	5(10.6)	1(33.3)	52(14.9)
노조 주도적 협력관계		5(3.3)	4(2.7)			9(2.6)
사안에 따라 대립적 혹은 협력적인 독립적 관계		33(22.0)	23(15.5)	5(10.6)		61(17.5)
기본적으로 대립, 갈등관계		9(6.0)	4(2.7)	5(10.6)		18(5.2)
전체	1(100.0)	150(100.0)	148(100.0)	47(100.0)	3(100.0)	349(100.0)

#### 나) 노사관계 만족도

3사 노동자들에게 노사관계 만족도를 물어본 결과 전체 응답자의 34.5%가 불만족에 답한 반면 15.8%가 만족하다고 했으며 49.7%가 유보적인 태도를 보이고 있다. 각사별로 노사관계의 불만족 정도를 보면 대우가 49.3%로 가장 높고 현대 36.3%, LG 19.3%로 나타나고 있다.

LG의 경우 3사 중에서 노사관계 만족도가 31.9%로 대우(7.8%)나 현대(8.9%)보다 높게 나타나고 있으나 응답자의 48.9%가 유보적인 태도를 취해 해석의 여지를 남겨두고 있다.

<표 4-21> 노사관계 만족도 : 3사 설문 결과

노사관계 만족도	회사명			전체
	LG	대우	현대	
매우 불만족	20(4.6)	71(19.0)	43(7.6)	134(9.8)
대체로 불만족	64(14.7)	113(30.3)	162(28.7)	339(24.7)
보통	213(48.9)	160(42.9)	309(54.8)	682(49.7)
대체로 만족	127(29.1)	28(7.5)	46(8.2)	201(14.6)
매우 만족	12(2.8)	1(0.3)	4(0.7)	17(1.2)
전체	436(100.0)	373(100.0)	564(100.0)	1373(100.0)

위의 두 가지 설문조사 결과 노동자들의 노사관계에 대한 인식이 비판적임을 알 수 있었다. 노동자들이 노사관계를 종속적인 협력관계로 인식하고 있으며 노사관계에 대해 낮은 만족도를 보이고 있었기 때문이다. 그러나 3사를 비교해보면 LG노동자들이 대우나 현대보다 노사관계에 대해 덜 비판적인 것으로 나타났다. 자사 노사관계 평가 문항에서 대우나 현대가 회사가 우위에 선 종속적 협력관계라는 인식을 많이 보인 반면 LG에서는 노사가 대등한 협력관계라는 인식을 좀더 보이고 있었으며 노사관계 만족도 또한 대우나 현대보다 좀더 높은 것으로 나타나고 있는 데서 알 수 있다.

### 3) 소결

이제까지 회사에 대한 노동자태도와 노사관계 인식을 통해 기업의 노사관계 관리전략을 평가해보았다. 그 결과 회사에의 헌신도나 협력의식 정도를 통해 본 노동자들의 회사에 대한 태도는 매우 좋은 것으로 나타나고 있다. 그러나 노동자들의 노사관계 인식은 종속적이라거나 타협적이라며 비판적이다.



노사관계에 대한 인식이 비판적이면서도 회사에 대한 태도가 좋게 나타나는 것은 왜일까. 이것은 노동자들의 현실적인 필요성에서 비롯된 것이 아닐까 생각된다.

다시 말해 조합원들이 회사에 대해 불만이나 부정적인 인식을 갖고 있다 하더라도 이것이 곧 노사협조의 필요성을 인정하지 않는다거나 회사를 적대적으로 생각하는 것은 아니라는 것이다. 아무리 회사의 태도가 마음에 들지 않더라도 회사가 망하거나 어려우면 당장 아쉬운 것은 노동자 자신이다. 사회보장제도가 전반적으로 미흡해 사실상 기업에 노동자 자신은 물론 가족의 생계를 전적으로 의존하고 있는 실정이기 때문이다. 더구나 한국의 노동시장은 수평이동이 원활하지 못해 적당한 일자리를 찾기도 쉽지 않다.

현실적인 필요성과 더불어 중요한 요인의 하나로 노동자들의 노조에 대한 낮은 기대를 들 수 있을 것이다. 다시 말해 현재 조합원들이 노조가 자신들에게 해줄 수 있는 것에는 한계가 있다는 점을 잘 알고 있다는 것이다. “IMF체제 이후 그래도 조합이 있으니까 함부로 못한다고 조합원들이 공감을 하면서도 어려울 때 조합이 도와주어야 하는데 그것도 못하니까 큰 문제”라는 조합원의 지적은 이 같은 상황을 잘 반영해 준다.

아울러 회사측 관리자가 “물량이 줄고 사람이 여유 있다고 느껴지고, 그러다 보니까 사람들이 노동조합에 관심을 가지기보다는 개인적인, 예를 들어서 자기가 가지고 있는 라인이 해체되지 않을까, 혹은 물량이 떨어지지 않을까 이런 것에 관심을 가지다보니까 노조활동에 대한 관심이 떨어지는 것 아닌가”라는 지적 또한 조합이 이 같은 문제에 제대로 개입조차 하고 있지 못한 상황을 잘 대변해주고 있다.

따라서 노동자들의 노사협력의식이나 헌신도는 많은 부분에서 자신들이 할 수 있는 가장 ‘현실적이고 불가피한 선택’일 가능성이 높다고 판단된다.

그렇다면 이들 3사 노사관계관리전략의 과제는 무엇일까. 기업협력적인 의식이나 헌신성이 좀더 적극적인 차원에서 자발적으로 발휘될 수 있도록 만들어야 한다는 인식에서 그 출발점을 찾을 수 있을 것이다. 시대가 급변하면서 점차 노동자의 창의성이나 자발성이 어느 때보다 중요해지고 있는 시점에서 소극적인 차원의 협력의식이나 헌신도만으로는 한계에 봉착할 수밖에 없기 때문이다.

## 제 2 절 노조의 정책과 활동

회사의 관리정책에 대한 노동조합의 대응 양상을 정책과 활동을 중심으로 살펴본다.

### 1. LG전자 노조의 정책과 활동

#### 1) LG노조의 노동운동 철학

현재의 LG 노사관계를 이해하기 위해서는 현재 LG전자 노조가 어떤 노동운동 철학을 갖고 있는지 알아야 한다. 이것은 4가지 정도로 정리되고 있다(이정택, 1996) .

첫째 바로고 강한 노동조합이 되기 위해서는 노동조합의 전문성강화와 노동조합의 새로운 환경변화 적응력이 무엇보다도 절실히 요청된다는 것이다. 그래서 노동조합의 선명성과 대의명분세우기 또는 어용성 탈피에 연연하기보다는 과감하게 조합원의 실질적인 권익신장을 위한 자체적 노력과 기업의 경쟁력을 키우는 회사측 노력에 다함께 적극적으로 동참하기로 하였다.

둘째 노사간 동반자적 관계를 강화해서만이 노동자들의 삶의 질이 향상된다는 신념 아래 스스로 참여하는 조합원상을 정립하려 노력한다는 것이다. 조합원의 능동적이고 자발적인 참여 없이는 노사동반자관계는 공허할 뿐이기 때문이다.

셋째 노동조합이 있는 회사가 더 강하다는 것을 실질적으로 보여주기 위하여 노동조합이 스스로 나서서 혁신과 변화를 이끌어 나가는 선도자 역할을 다한다는 점이다.

넷째 노동조합은 국민경제발전에 기여하고 국가경쟁력을 키워나가는 데 앞장서야 한다는 신념아래 국민에게 봉사하고 지역사회활동에도 적극 동참하였다.

위의 내용은 현재 LG전자 노조가 외부의 비판적인 여론을 의식하면서도 나름대로 벌이고 있는 노조활동과 회사와의 관계유지를 이해하는 데 도움을 준다. 특히 세 번째 사항은 LG전자가 89년 노사분규 이후 가전업계 1위 자리를 삼성전자에게 빼앗긴 뒤 입은 자존심 상처로 인해 노조의 기업내화가 더욱 촉진됐음을 알 수 있게 해준다.

## 2) 89년 이후 LG노조의 운동기조

### 가) 90년 노조집행부 탄생

87년과 89년 심한 노사분규 이후 회사측이 대노조전략을 건전노조육성 방향으로 잡아 나간 시기에 노조에서는 90년 1월 새로운 집행부가 구성되었다. 현재의 LG노사관계 모습은 이 집행부 구성과 함께 형성되기 시작한 것으로 보인다.

당시 회사측은 노사분규를 경험한 후 노조와의 협상에서 임금과 근로조건, 복지 부분에서 많은 개선을 시도해 나갔고 노조 측 또한 철저한 경제적 실리주의 즉 종합적인 평생복지가 노조운동의 이념이라는 생각에 입각해 조합활동을 전개해 나갔기 때문이었다. 이후 LG노사관계는 적극적인 협조모형으로 인식되고 있다.

그런데 이 같은 LG 노조의 운동방향은 당시 노조위원장 개인의 신념에도 적지 않은 영향을 받은 것으로 판단된다. 이는 92년 당시 한 잡지와와의 인터뷰에서 회사와 조합의 발전을 위해 조합원에게 하고 싶은 말을 묻자 다음과 같이 답한 내용에 근거한다.

“지금 우리가 당면한 가장 큰 문제 가운데 하나는 유통시장의 개방이다. .... 저는 이러한 위기에 직면해 노동조합이 가만히 있을 수 없다고 생각했습니다. 그래서 우리 회사 노동조합부터 의식과 행동이 변화되어야겠다고 판단하고 노조간부들에게 국산품 애용에 관해 많은 교육을 하기 시작했습니다. 또한 노조간부들과 함께 전자상가나 수입상가 등을 돌아보면서 우리나라 가전업계의 절박한 위기에 대해 실감하는 기회를 마련하기도 했습니다”(노사광장, 1992) .

현재 노조가 회사측과 노사공존공영결의문, 신노경문화선언 등을 선언하고 자사제품 판매나 생산성향상운동에 앞장서는 것은 모두 이 같은 맥락에서 이해할 수 있다.

### 나) G·H·L운동

현 노조의 정책방향의 기틀이 된 것은 92년 노조가 제시한 G·H·L운동이다. G·H·L

이란 골드 스타 유니온 해피 라이프(Gold Star Union Happy Life)의 약자이며 GHL 운동은 ‘금성사 조합원의 행복한 생활’운동이란 뜻이다.

이 운동이 나오게 된 배경을 살펴보면 다음과 같다.

노사관계는 과거의 종속적인 성격에서 협조관계, 대등관계 나아가 산업민주주의적 노사관계로 발전하면서 경영참가적 노사관계로 이행해 간다. 이때 노동자의 의식개혁과 노조의 힘에 뒷받침된 변화가 있어야 하며 사회적 책임의 철저한 수행이 뒤따라야 한다는 것이다. 이런 맥락아래 LG노조는 그 실천을 위한 운동이념과 비전으로 GHL 운동을 선택하였다.

GHL운동의 기본생각은 첫째 인생, 생활에 꿈이나 희망을 가지면서 목표를 세우자, 둘째 회사경영의 실제모습을 제언한다, 셋째 보다 보람 있는 일터를 추구한다, 넷째 우애를 중히 여겨 연대를 굳히자, 다섯째 사회와 접촉의 폭을 넓혀나간다는 것이다 (금성사노조, 1994 ).

현 노조의 정책방향을 가장 명확하게 알 수 있는 것은 두 번째 사항인 ‘회사경영의 실제모습을 제언한다’는 것인데 여기서 노조가 최대과제로 삼고자 하는 내용이 드러난다.

“회사의 경영이념은 인화를 바탕으로 한 개척정신과 연구개발정신이라고 한다면 노조의 운동이념은 ‘동지애를 바탕으로 한 조합원의 행복한 삶의 추구’이며 그것은 종합적인 평생복지를 말한다고 할 수 있다. 그러므로 회사와 노조는 기업의 발전과 조합원의 고용안정 및 생활향상을 공동의 목적으로 한다. 즉 노조는 기업의 번영을 위해 품질개선과 생산성향상운동을 전개해 왔으며 경영자 측도 인간존중의 정신을 바탕으로 노동자를 대함으로써 생산성향상을 도모해 왔다. 그러므로 생산성향상으로 인한 기업의 번영과 현장에서 일하는 조합원의 마음사이에 틈이 생겨서는 안되며 모든 종업원이 함께 마음속으로 기뻐하지 않으면 안될 것이다. 노조는 이러한 문제를 최대의 과제로 삼고 기업경영의 실제모습에 적극적으로 제언해 나가고자 한다.”( 금성사 노조, 1994)

그러나 이 G.H.L운동이 노조차원에서 전사적으로 추진되지는 않은 것으로 보인다. 면접과정에서 조합원들은 물론 노조간부들조차 G.H.L운동에 대해 모르고 있는 경우가

많았기 때문이다. 하지만 이후 노조활동은 이 운동방침에서 벗어나지 않고 있다.

#### 다) 기업경영 협조 천명

92년 GHL운동을 시발점으로 한 LG노동조합의 정책방향은 89년 노사분규의 상처가 가장 컸던 창원 2공장<sup>46)</sup>에서도 두 가지 사례를 통해 엿볼 수 있다. 하나는 93년도 창원 2지부 대의원 대회에서 채택한 결의문이며 다른 하나는 94년도 창원 2지부 간부들이 수련회에서 벌인 대토론회이다.

93년도 결의문은 생산지향적 노경관계를 통해 회사비전 달성의 선봉자가 될 것을 다짐하는 내용으로 첫째, 노동조합대의원으로서 헌신적으로 솔선수범 하는 모범적 생활양식을 견지하고 건전조직 풍토조성의 주도적 역할을 수행한다. 둘째 공장이 추진하는 다양한 혁신물결에 발맞추어 과거의 '제몫찾기'에서 과감히 탈피하여 '제역할 다하기'를 실천함으로써 생산성향상을 위한 노동조합의 역할을 제고한다. 셋째 항상 공존공영의 경영에 입각한 생산지향적 노경관계를 유지, 발전시킴으로써 21세기 초우량 기업달성의 기틀을 마련함은 물론 전국산업평화 정착에 노력한다는 것이다.

또한 '가치창조의 신노경문화'란 내부자료에 따르면 94년도 대토론회는 '노조가 있는 회사가 없는 회사보다 더 강하다'라는 슬로건 아래 경영혁신에 기여하는 새로운 노동문화 창출을 위한 캠페인을 노조가 벌이면서 이 운동을 실현하기 위한 구체적인 방안 모색을 위해 열린 것이다.

여기서 이 운동의 추진방향을 경영혁신 활동의 적극 지원, 대외이미지 제고, 조합원 복리후생 도모 등 3개 분야별로 나눠 제역할 다하기, 회사사랑하기, 낭비요소 제거, 히트상품개발의 적극 추진, 조직활성화, 노조의 생산과 품질책임지기 등으로 설정하였다.

이를 위한 실천방법으로는 가두관측 활동과 무료 방문서비스 등 현장캠페인을 대대적으로 전개하는 한편, 노조간부는 물론 전 사원의 세일즈맨화를 추진하였다. 나아가 93년에는 노사공존공영결의문, 94년 신노경문화 선언문, 95년에는 노경현장을 제정선

---

46) 노사분규가 일어났던 LG전자 창원 2공장은 이후 가장 먼저 많은 변화를 시도해왔고 그 움직임을 다른 공장으로 전파시키기도 했다.

포하고 노경화합 공익광고에 출연하기도 하였다.

이 같은 기초아래 노조의 적극적인 동참이 이루어졌다. 특히 노보에 본부조합은 물론 각 지부에서 앞다투어 벌이고 있는 생산적 활동, 자사제품 관측운동, 품질혁신노력, 생산성향상운동, 의식 및 행동개혁 활동, 당사 제품의 광고 등을 적극적으로 게재함으로써 노동자들의 회사사랑을 외부에 자랑하는 계기도 만들어나갔다.

그 동안 일부 노동계의 비판적인 인식에도 불구하고 추진돼온 이 같은 활동들은 LG전자 노사간에 공동체 의식을 형성하는 데 일정정도 기여한 것으로 보인다. <표 4-22>에 의하면 사업장의 노사관계에 대한 견해에서 ‘노조와 회사가 대등한 협력관계’라는 데 응답자의 43.8%, ‘회사가 우위에 선 종속적 협력관계’라는 데 응답자의 36.2%가 답하고 있다. 여기서 응답자들은 노사의 대등성 여부에 대해서는 의문의 여지를 남겨두고 있지만 기본적으로 노사가 협력관계라는 데에는 80% 정도가 동의하고 있다.

<표 4-22> 사업장 노사관계에 대한 평가 : LG전자의 설문 결과

사업장 노사관계에 대한 평가	빈도	퍼센트
종속적 협력관계	157	36.2
대등한 협력관계	190	43.8
노조 주도적 협력관계	10	2.3
사안에 따라 대립적 혹은 협력적인 독립적 관계	68	15.7
기본적으로 대립, 갈등 관계	9	2.1
합계	434	100.0

그러나 조합원들은 노조가 회사와의 관계에서 너무 타협적이라며 비판적인 시각을 드러내고 있다. 이는 설문조사에서 확인되고 있다.

설문조사에서 노조발전을 위한 개선과제로 ‘회사와 타협하는 자세’가 1순위로 꼽힌 것이나 노조활동에 대해서도 조합원들은 ‘조합이 조합원보다는 회사의 이해를 대변하고 있다’고 평가하고 있는 데서 확인되고 있다. <표 4-24>에 의하면 응답자 중 38.4%가 ‘회사와 조합원의 이해를 모두 잘 대변한다’고, 38.6%가 ‘회사의 이해를 우선시 하여 조합원의 이해를 잘 대변하지 못한다’고, 9.0%가 ‘조합원의 이해를 잘 대변한다’고

답하고 있다. 이를 분석해 보면 77%가 조합이 회사의 이해를 잘 대변한다고 본 반면 47.4%만이 조합원의 이해를 잘 대변한다고 보는 것이다. 노조가 조합원의 권익대변을 위한 기구라고 볼 때 조합원들은 그런 부분에서 노조의 역할수행을 부정적으로 평가하고 있는 것이다.

<표 4-23> 노조 개선점 : LG전자의 설문 결과

노조 개선점	빈도	퍼센트
회사와 타협하는 자세	121	29.0
현장에 대한 무관심	117	28.1
중장기적 정책 역량 부족	102	24.5
노조 운영의 비민주성	31	7.4
연대활동 미흡	20	4.8
일상활동 부족	21	5.0
기타	5	1.2
합계	417	100.0

<표 4-24> 노조활동에 대한 평가 : LG전자의 설문 결과

노조활동에 대한 평가	빈도	퍼센트
회사와 조합원 이해 모두 대변	157	38.4
조합원 이해 대변	37	9.0
회사의 이해 우선시	158	38.6
조합간부의 이해만 대변	43	10.5
누구의 이해도 대변 못함	14	3.4
합계	409	100.0

### 3) 노조의 현장조직활동

노동운동 혹은 노조활동의 침체를 이야기할 때 우리는 흔히 현장에 동력이 없대느니 현장이 죽어있대느니 하는 말들을 한다. 현장에 동력이 있다면, 현장이 살아 있다

면 노동운동 혹은 노조활동의 침체는 없다는 말로 해석해도 크게 다르지 않으리라 본다. 이에 노동운동과 관련된 모든 이들은 노조 또는 노동운동의 현장성을 강조한다. 아무리 이상적인 생각이라도 현실에 제대로 접목되지 않을 경우 허상에 불과하기 때문이다.

특히 서로 교섭대상을 상정하고 있는 노사관계에서 노조의 대화교섭력은 조합원들이 얼마나 조합을 믿고 의지하는가에 달려있다. 이것은 또한 조합의 현장활동이 얼마나 튼실하고 체계적으로 작업현장에서 이루어지고 있는가에 따라 결정된다.

그런데 조합의 현장활동은 주로 노조대의원들을 통해 이루어지고 있다. 따라서 여기서는 노조의 대의원 관리와 이들의 현장활동을 통해 노조의 생명력인 현장성문제를 짚어볼 것이다.

#### 가) 노조의 대의원 관리

노조가 현장성을 갖기 위해서는 현장과의 연결고리인 대의원들을 제대로 활용하고 관리해야 한다. 이들의 현장활동 여하에 따라 노조의 현장성이 좌우될 소지가 크기 때문이다. 그렇다면 LG노조의 경우 대의원 관리는 어떻게 하고 있는가. 대의원조직체계, 노조와의 의사소통정도, 대의원교육 등을 통해 살펴 볼 수 있을 것인데 노조간부와의 면담내용을 중심으로 보도록 하겠다.

대의원은 조합원 100명당 1명 꼴로 매년 선거에 의해 선출된다. 각 OBU에는 부지부장이 있어 그 OBU의 대의원을 관리한다. 부지부장이 없는 OBU의 경우는 그 역할을 선임대의원이 수행하기도 한다. 대의원들은 따로 보장된 활동시간이 없으며 운영위원회나 대의원대회 등 공식적인 노조활동으로 필요한 경우 시간을 내주는 정도다.

노조와 대의원의 공식적인 의사소통기구를 보면 운영위원회, 대의원대회 등이다. 운영위원회는 한 달에 한번 꼴로 열리지만 이슈가 없을 때는 열리지 않으며 임금협상 때 자주 열린다. 이때 의장단차원에서 결정된 사항이나 복지, 조합원들에게 전달할 사항 등이 논의된다.

이외에는 대의원이 노조와 공식적인 의사채널을 갖고 있지 않다.



노조간부나 대의원들의 자질향상을 위해서는 연 2-3회 정도 본부조합에서 전상근자를 대상으로 실시하는 실무자교육이나 연맹이나 노총에서 주최하는 교육에 참여시키는 정도다. 이외 자질향상을 위한 지부 차원의 내부 교육프로그램은 없다. 또한 신입 대의원을 위해 별도로 마련되어 있는 프로그램도 없다. 따라서 이들은 공장별 워크숍, 단합행사가 있을 때 선임대의원과의 토론을 통해 대의원활동에 필요한 지식 등을 획득하고 있다.

#### 나) 대의원의 현장활동

대의원들은 현장에서 조합원과 현장감독자를 상대로 활동한다. 여기서는 대의원들이 이들과 어떤 관계 속에서 활동해 나가는가 하는 점을 통해 대의원들의 현장활동을 보도록 하겠다. 이것을 대의원들과의 면접내용을 중심으로 살펴보겠다.

우선 대의원이 조합원을 대상으로 어떻게 활동하는지 보자.

대의원들은 공식적으로 보장된 활동시간이 없다. 따라서 대의원들에 따라 그 활동시간에는 차이가 있는데 대개 중식시간이나 휴게시간에 활동을 하고 있다. 업무시간 중 인정받아 활동하는 경우는 사측과 함께 작업장 안전점검을 실시할 때나 조합의 공식 행사 예컨대 운영위원회나 노경간담회, 지부대회 같은 경우이다.

현장활동은 선거구를 순회하면서 조합원들을 만나 고충이 있는지 물어보고 현장분 위기를 파악하는 방식으로 이루어진다. 조합원들과 만나는 공식적인 자리는 없다. 예컨대 별도로 조직된 소모임이나 분임조활동을 통해 작업과정상 어려움이나 문제, 의견 등을 집약하거나 조직화하는 활동은 없는 것이다.

또한 인포멀그룹에 가입해 조합원을 관리하려는 시도도 잘 이루어지고 있지 않았다. 다만 반별회식이나 단합대회 등에 참석해 만나는 경우, 가끔 다른 반 조회에 참석해 조합원들과 접촉하는 경우, 임단협과 관련해 전달사항이 있을 때 감독자에게 조합원들을 모아달라고 부탁해 전하는 경우가 있었다. 현장감독자들이 2개 이상의 인포멀그룹에 가입해 조합원들과 자연스럽게 접촉, 관리해 나가는 것과는 매우 대조적인데 고충상의 대상에 대한 설문결과를 통해서도 그 일면을 엿볼 수 있다. 즉 ‘작업량과 업무에

대해 개인적인 고충이 발생했을 때 누구와 상의하고 해결하는가' 하는 질문에 응답자의 53.6%가 현장감독자를 꼽았으며 노조대의원은 3.4%에 불과하다.

<표 4-25> 고충상의 대상 : LG전자의 설문 결과

고충처리 상의 대상	빈도	퍼센트
부서장	39	8.9
현장감독자	236	53.6
대의원	15	3.4
노조간부	2	0.5
동료작업자	131	29.8
기타	17	3.9
합계	440	100.0

결국 현장에서 노조와 조합원을 연결하는 매개체인 대의원조직이 충분히 그 역할을 해내지 못하고 있을 뿐만 아니라 구조적으로도 취약해 현장성확보에 어려움이 있다고 볼 수 있다. 조합원들이 조합의 현장활동 부족을 지적하면서 노조발전을 위해서는 현장에 대한 무관심을 개선해야 한다고 지적한 것은 이 같은 배경에서 설득력이 있다(<표 4-23> 참조).

그렇다면 현장감독자와는 어떤 관계 속에서 활동하고 있는가.

대의원들은 회사와의 공식, 비공식적인 통로를 통해 지속적으로 접촉하고 있다. 현장관리감독자와 대의원의 정기적인 공식 만남은 한 달에 1회 정도이며 OBU<sup>47)</sup>차원에서 OBU장과의 만남도 월 1회 있다. 후자의 만남은 주로 생산관련문제를 논의하는 장이다. 그리고 가끔 생산과 관련된 문제를 논의하는 회의에서 만난다.

이외 현장관리감독자들은 대의원관리차원에서 티타임을 갖는다거나 술자리를 같이 하는 등 비공식적인 만남을 가끔 갖고 있다. 이때 인간적인 대화를 주로 하며 애로사항이나 현장분위기를 터놓고 이야기하고 있다. 이로써 대의원들은 현장감독자와의 관

47) OBU(Operational Business Unit)는 제품별사업단위를 뜻한다. 예)세탁기 OBU, 청소기 OBU

계를 ‘상호협조적’ ‘상호보완적’이라 인식하고 있었는데 대의원들의 다음과 같은 반응에서 확인된다.

어떤 대의원은 조합원 100명당 1명이므로 모두 찾아다닐 수 없는 상황에서 회사전반에 대해 더 많이 알고 있는 반장이 부분적으로 도와주니 활동하기 편하고 좋다고 했으며 또 어떤 대의원은 동일한 현장에서 근무하다보니 서로 잘 아는 사이여서 현장감독자와 대의원은 협조적 관계에 있으며 문제발생 시 우호적으로 자연스럽게 처리한다고 했다. 또한 전달사항이 있을 경우 매일 계장주최의 반장회의를 통해 프린트물을 줘서 조합원들에게 전하는 경우가 있다는 대의원도 있었다.

더욱이 현장감독자의 역할이 강화되면서 대의원들의 역할이 취약해지는 것 아닌가에 대해서는 오히려 더 효율적이라는 인식도 갖고 있었다. 대의원이 주로 할 수 있는 일이 작업환경개선이나 복리후생인데 이런 일들은 감독자로서 추진할 때 더욱 효과적이기 때문이라는 것이다(대의원 면접). 이것은 LG 노사관계가 갖고 있는 특징 중 하나로 지적될 수 있다.<sup>48)</sup>

## 2. 현대전자노조의 정책 및 활동

### 1) 노조정책기조 변화

현대전자노조의 정책기조는 설립이후 계속해서 대립적이라기보다는 협조적인 측면을 강조하며 대화사전략을 전개해온 것으로 보인다. 노조위원장들의 발언이나 그간의

---

48) LG에서 작업현장의 현장감독자와 대의원이 상호보완적이고 협조적이라는 인식과 달리 이들 관계는 일반적으로 갈등, 경쟁관계에 놓여 있다. 예)현대자동차의 경우 인사부가 자체 작성한 자료에 의하면 생산성을 저해하는 가장 큰 문제점으로 현장지휘체계의 붕괴를 들고 있다. 조, 반장이 현장을 통제할 수 있는 권한과 영향력이 대폭 약화되고 대신에 노조대의원이 중심이 되어 잔업, 특근거부, 고충처리, 직무순환 거부 등 제반 사항에 대해 집단적으로 대처함으로써 작업장에서의 노동과 자본측의 힘의 균형이 동등하게 되거나 역전되는 상황까지도 가능하게 되었다는 것이다.(정명호, 1992)

활동들을 통해서 알 수 있다. 그러나 현대전자 노조에서 정책기조의 변화를 굳이 나누자면 두 번으로 보인다. 한번은 민주노조를 표방하고 2대 집행부가 출범한 90년이고 다른 한번은 4대 집행부가 출범해 사측과 노사일체 신문화정책을 수립, 시행에 들어간 94년이다.

#### 가) 2대 집행부 출범

2대 집행부는 87년 노조설립후 계속해서 노조민주화를 추진해온 소위 민주파 조합원의 모임인 ‘뜻모아’ 출신들로 구성된 노조다. 당시 민주노조를 표방하고 나선 위원장이 1대 집행부를 불신임한 조합원들의 압도적인 지지 속에 만들어진 데다 선거직전 뜻모아 모임의 회장이 해고당하는 사건이 발생했다. 이로써 2대 집행부는 처음부터 ‘민주노조’ 설립과 함께 해고자 문제를 해결해야 할 부담감을 갖고 출발했다.

더욱이 당시 노조측은 회사측이 회유와 특정후보 지지 등 노골적으로 선거에 개입했을 뿐만 아니라 권위주의에 빠져 노동조합을 무시하고 노조의 분열을 획책하면서 노조를 탄압하고 있다고 인식하고 있어<sup>49)</sup> 향후 노사관계가 순탄치 않음을 예고하였다.

특히 2대 집행부 내내 해고자복직 문제는 노사협상에서 쟁점으로 거론됐으며 해고자들은 장기간 출근투쟁과 법정소송을 전개했다. 더욱이 이들의 출근투쟁으로 위원장, 임원의 징계, 부위원장의 해고, 대의원 정직 등이 있어 사측의 부당한 징계에 대한 투쟁도 지속됐다.

이같이 불안정한 노사관계 여건 속에서 집행임기 2년을 약속했던 2대 집행부<sup>50)</sup>는 조직력강화를 당면목표로 내걸면서 조합원교육훈련과 조합가입캠페인을 지속적으로 전개해 나갔다. 또한 노보도 편집기자 선발과 편집권 독립, 제호변경 등을 통해 일방적인 홍보지가 되지 않도록 경계했다.

---

49) 햇새벽

50) 당시 전덕진위원장은 선거공약으로 노조임원들의 임기를 3년에서 2년으로 내세웠는데 이는 노조임원들이 현실에 안주하고 타성에 젖는 것을 경계토록 한다는 취지였고 실제 그 약속을 지켰다.

그 결과 노사간 크고 작은 마찰은 특히 2대집행부 전반기에 지속적으로 있었다.<sup>51)</sup> 가장 대표적인 것이 사측의 노보내용 사전검열요구와 일방적인 노조홍보물 철거이다. 당시 회사측은 해고자의 글이 실린 노보의 회사반입 저지를 시도한 바 있으며 노보내용의 사전검토를 요구해 노조의 반발을 사기도 했다.

또한 회사측은 노조가 해명을 요구하는 대자보를 강제로 철거하고 노조가 부착한 경인지역 현대그룹해고자협의회(현해협) 주최의 모임포스터를 일방적으로 철거해 노사합동송년회가 불발되는 사태를 자초하기도 하였다.

이에 맞서 노조는 노보 사전검열 철회와 노조홍보물 부착 보장을 위해 준법투쟁을 전개했고 고소고발조치나 단체행동 돌입 결의 등의 투쟁을 전개해 불안정한 모습을 보였다.

2대 집행부 출범 후 얼마 지나지 않아 당시 현대전자 노보 햇새벽에 무기명으로 투고된 내용 즉 “노조집행부가 바뀌고 나서부터 계속되는 노조와 회사간의 줄다리기에 서로 교대로 게시되는 공고문을 보며 호기심과 더불어 걱정이 앞선다”<sup>52)</sup>는 것은 당시 노사관계 분위기를 잘 보여준다.

그러나 노사안정에 불리한 여건이 많아 대립과 마찰이 끊이지 않았지만 당시 노사간 협조적인 모습도 적지 않게 볼 수 있다. 91년 9월경 회사와 노조가 관리직사원을 대상으로 ‘10분전 출근, 10분 후 퇴근 캠페인’을 대대적으로 전개하는 한편 생산직 사원들에게 ‘출근시간 5분전 작업준비와 5분 후 마무리정리 철저 운동’에 자발적인 참여를 유도키로 한 것을 들 수 있다.

당시 노조위원장은 이 캠페인이 사측과의 관계에 대해 오해의 여지를 불러일으킬 수 있음을 알고 있지만 노조입지를 강화할 수 있는 좋은 기회라고 역설했다. 우리 할 일을 제대로 하지 않고 무작정 회사측에 요구만 한다는 일부관리자들의 인식을 씻어 주자는 것이라며 적극적인 참여를 부탁하는 공고문도 발표했다.<sup>53)</sup>

---

51) 전덕진 2대위원장은 2대집행을 마무리하면서 해고자 복직문제를 시작으로 임금, 단협, 홍보물에 대한 이견과 다툼으로 많은 어려움이 있었으며 시행착오를 거듭함으로써 배웠고 계획을 세울 때가 되니 2년이라는 시간이 벌써 흘러갔다고 밝힌 바 있다. (햇새벽)

52) 햇새벽, 현대전자노조, 통권 18호, 1990 참조

53) 햇새벽, 현대전자노조, 통권 19호, 1991 참조

또한 91년 7월 임투과정에서는 사측이 제의한 노사공동생산성향상추진위원회 구성에 노사 합의한 바 있다. 이에 노조에서는 회사의 어려움을 동반자적 입장에서 타개하기 위해 생산성향상을 위해 최선을 다해 달라며 적극적인 참여를 부탁하기도 했다.

#### 나) 4대 집행부 출범

94년 8월에 출범한 4대 집행부는 3대위원장이 연임되면서 조합활동은 물론 대노사 관계도 안정적인 단계로 접어들었다. 당시 4대위원장은 당선된 직후 ‘노동운동도 국민과 함께 생각하며 실천해야겠다’는 소신을 밝히면서 ‘이기적이기보다는 협력하여 공생 공존하는 노사관계가 정착되길 바란다’고 밝혔던 데서 그 분위기를 읽을 수 있다.

당시 집행부는 안정된 노동조합과 조합원의 복지증진에 초점을 두었다. 안정된 노동조합을 위해서는 사업부순회와 간담회를 통한 고충수렴과 해결에 중점을 두었으며 설, 추석 등 명절에 조합원들에게 음료를 제공하는 등 관심을 가졌다. 또한 노사화합의 기틀을 마련코자 노사불이선언으로 노사협력을 대내외에 공표했으며 노사불이신문화추진협의회에 참여하는 등의 모습을 보였다.

97년 7월 출범한 5대 현 집행부도 노사협력적 관계로의 인식전환 필요성을 강조하고 있다. 또한 노동조합의 일상활동 중 현장활동과 교육활동에 역점을 두면서 지역사회 활동에도 노력할 것임을 밝혔다.

그러나 노조가 설립된 후 지금까지 해온 이 같은 대회사전략에 대해 조합원들은 노조가 회사에 너무 끌려 다니는 것 아니냐며 부정적으로 보고 있다. “조합이 힘이 없는 것 같다. 회사에서 하는 대로 따라가는 것 같다”거나 “조합활동이 좀더 활발해졌으면 한다”는 지적과 함께 “들고일어나야 할 때는 들고일어나야 하는 거 아니냐”는 조합원들의 반문에서도 그 분위기를 파악할 수 있다.

설문조사 결과도 이를 입증해주고 있다. 소속 사업장의 노사관계에 대한 생각을 물어본 결과 응답자의 41.4%가 ‘회사가 우위에 선 종속적 협력관계’라 답한 반면 노조와 회사가 대등한 협력관계라 답한 사람은 14.1%에 불과하다.

<표 4-26> 사업장 노사관계에 대한 평가 : 현대전자의 설문 결과

사업장 노사관계에 대한 평가	빈도	퍼센트
종속적 협력관계	230	41.4
대등한 협력관계	78	14.1
노조 주도적 협력관계	17	3.1
사안에 따라 대립적 혹은 협력적인 독립적 관계	171	30.8
기본적으로 대립, 갈등관계	59	10.6
합계	555	100.0

또한 노동자들이 노조발전을 위해 노조가 가장 먼저 개선해야 할 점으로 ‘회사와 타협하는 자세’(31.4%)를 1순위로 꼽고 있는 것(표 4-27참조)이나 노조가 회사의 이해를 우선시 하여 조합원의 이해를 잘 대변하지 못한다(30%)는 데 높은 응답을 하고 있는 것(표4-26 참조)은 이 같은 맥락에서 이해 가능한 부분이다.

<표 4-27> 노조 개선점 : 현대전자의 설문 결과

노조 개선점	빈도	퍼센트
회사와 타협하는 자세	175	31.4
현장에 대한 무관심	132	23.7
중장기적인 정책역량 부족	94	16.9
노조운영의 비민주성	33	5.9
연대활동 미흡	72	12.9
일상활동 부족	38	6.8
기타	13	2.3
합계	557	100.0

## 2) 노조활동

노조활동에서 가장 초점을 둔 것은 조직력 강화이다. LG전자와 대우가 거의 100%의 조직률을 자랑하고 있는 반면 현대전자 조직률은 IMF체제에 들어선 후 급증해

84%를 보이고 있는데 이전에는 60-70%대를 넘지 못했다. 따라서 조합활동은 조직력 강화측면에서 살펴볼 수 있다. 세부적으로는 노조 내 갈등 불식을 위한 노력, 조합원 가입캠페인 실시, 대의원과 조합원을 대상으로 한 현장관리 측면에서 볼 수 있다.

#### 가) 노조 내 갈등불식을 위한 노력

현대전자 노조가 노노갈등 문제해결을 전면에 내세운 것은 3대 집행부가 들어서면서이다. 1대 집행부는 처음 설립되어 시행착오를 많이 겪었고 2대 집행부는 1대 집행부에 반대, 민주노조 설립을 주장하던 세력들이 설립해 해고자문제 등으로 사실상 노노갈등 해소에 신경 쓸 여력이 없었다.

2대 위원장이 집행2년을 마무리하면서 3대에 당부한 말을 통해 알 수 있다. “그간 노조의 선거들을 살펴보면 잘못만을 부각하고 불신임 또는 불신의 벽을 내세워 전대의 모든 것을 털어 버리고 원점에서 새로이 시작하다보니 집행경험부족과 시행착오로 인해 지속적인 퇴보만을 거듭해오고 있는 실정입니다. 이러한 폐단을 3대에서는 과감히 떨쳐버리고 불신과 비난보다는 정책적인 대결과 버려야 할 것은 버리고 수용할 수 있는 부분은 수용하는 등 대화합과 단결을 꾀하는 길만이 노동조합의 발전을 거듭하는 길이라 생각하며 당부 드리고 싶습니다”(햇새벽).

2대에서 3대로 이어지면서 노조가 이 문제의 중요성에 눈을 돌렸고 해결의 의지를 나타내고 있다. 3대 위원장은 당선된 후 “노노간의 갈등이 끊임없이 제기되어 진정 조합원을 위한 노력들이 물거품이 되어오지 않았나... 이러한 불신과 노노간의 갈등은 발전을 위한 밑거름으로 성숙되지 못하였으며... 특히 노노갈등은 회사의 노무관리를 원활히 이루어주는 역할을 하였던... 그러나 이제 노노간의 갈등과 불신으로 이루어진 우리 노동조합의 상처를 하나씩 하나씩 치료해 나가야 합니다”<sup>54)</sup>고 밝히고 있다.

이에 노노갈등 해소를 위한 노력으로는 기본적으로 상대편 사람에게 상집간부를 맡게 해 집행에 동참시키는 방식으로 이루어졌다. 또한 전직위원장들을 고문형식으로 추

---

54) 3대 위원장에 당선된 김영철 위원장의 취임사 중에서(햇새벽)



대하고 우대하는 조치들을 취해왔다.

하지만 노조의 이 같은 노력에도 불구하고 노조 설립 후 노조과제의 하나로 등장했던 노노갈등의 여파가 조합원들의 노조에 대한 불신을 키우지 않았나 생각된다. 왜냐하면 조합원들이 노조활동을 평가하는 문항에서 노조가 조합원의 이해를 잘 대변한다에는 17.6%가 답한 반면 조합간부만을 위한다 에는 28%나 답하고 있는 것이다. 더욱이 노조가 회사의 이해를 우선시하여 조합원의 이해를 잘 대변하지 못한다 에는 30.4%가 답해 노조가 조합원보다는 회사나 조합간부를 위한 것이라 인식하고 있음을 보여주고 있다. 이 같은 반응은 96년 초 조합이 실시한 설문조사에서도 일면을 볼 수 있다. 이때 조합활동에 참여하지 못하는 이유를 묻는 질문에 응답자의 72.4%가 간부 중심으로 진행되기 때문이라고 응답한 것이다.<sup>55)</sup>

<표 4-28> 노조활동에 대한 평가 : 현대전자의 설문 결과

노조활동에 대한 평가	빈도	퍼센트
회사와 조합원 이해 모두 대변	81	15.0
조합원 이해 대변	95	17.6
회사의 이해 우선시	164	30.4
조합간부의 이해만 대변	151	28.0
누구의 이해도 대변 못함	48	8.9
합계	539	100.0

이 같은 반응들은 한 대의원이 “조합에 대한 인식이 좋지 않다”며 “아무 것도 모르는 사람을 친분관계로 조합간부를 구성한다는 등의 인식을 조합원들이 갖고 있다”는 지적에서도 뒷받침되고 있다.

55) 이의 조합활동에 참여하지 못하는 이유로 대외활동 많이(8.9%), 잘하고 있어서(4.8%), 개인사정(9.4%) 중간관리자(4.4%) 등으로 나타나고 있다. 햇새벽 1996(통권 77호) 참조.

## 나) 조합원 가입캠페인 실시

92년 상반기에 시작된 조합가입캠페인은 연 2회 조직사업부 주최로 매년 실시된다. 노조전임자, 상집간부들이 일주일 정도를 중식, 석식, 야식 시간에 실시하고 있다.

그런데 97년 IMF체제에 돌입하기 전에는 60%-70%에서 맴돌았던 조합가입률이 99년 6월 현재 84%로 급증했다. 이것은 IMF체제 이후 구조조정으로 인한 고용불안감이 비조합원들의 조합가입을 재촉하게 만든 것으로 해석할 수 있다.

현대전자에서 조합원 가입 캠페인은 조직강화를 위한 유용한 방법으로 지속되고 있는데 이것은 현대전자의 경우 노동자들이 많이 들어오고 금방 나가고 하는 사업장이기 때문이라고 노조의 한 간부는 말하고 있다. 물론 신입사원의 경우는 소속사업장의 대의원이 조합가입을 권유함으로써 이루어지는 경우도 많이 있다고 한다.

한편 아직 조합에 가입하지 않는 사람들은 주로 근속년수가 높은 사람이거나 사무실에서 주위 눈치보면서 일하는 사람, 조합에 가입돼 있는 것을 어색하게 생각하는 사람들이라고 노조관계자는 분석하면서 지속적인 접촉과 함께 조합에 대한 이해를 높이려는 노력이 요구되고 있다고 설명하고 있다.

## 다) 현장관리

노조의 기반은 현장이며 현장에서 힘이 나온다. 따라서 노사 양측 누가 현장을 장악하느냐에 따라 노사간의 역학관계는 결정된다. 노사가 현장관리에 역점을 두는 이유다. 사측의 경우 현장관리감독자를 통해 현장의 노동자들을 관리하며 노조측은 대의원과 소위원을 통해 현장을 관리한다. 현장관리는 조합원관리와 대의원관리 두 축으로 진행되고 있다.

조합원관리는 대의원을 주축으로 이루어진다. 그러나 조합원 70명당 1명인 대의원이 조합원들을 제대로 관리하기가 어려워 대의원 한 사람 당 3-5명 정도의 소위원을 두도록 하고 있다. 이들은 대의원 당선일로부터 1개월 이내에 선임되는데 대의원을 보좌하며 조합원 의견을 수렴하여 대의원과 협의 또는 건의하고 대의원 지시에 적극 협조

하도록 하고 있다.

그러나 현재 소위원회제도는 활성화되어 있지 않다. 조합에서는 소위원관리를 대의원들에게 맡겨놓고 있는 실정인데 사실상 대의원들이 소위원을 제대로 관리하고 있지 못한 실정이기 때문이다.

일부 대의원들이 소위원들과 비공식적인 모임을 갖는 등 의도적인 활동을 한다는 대의원도 있었지만 실제 소위원들은 지속적으로 관리되지 못하고 있다고 노조관계자는 말하고 있다. 따라서 현장의 조합원 관리는 거의 대의원들에게 위임해 놓고 있는 상황이다.

이에 조합에서는 대의원들이 담당선거구의 조합원들과 지속적으로 접촉하며 그들의 고충이나 고민 등을 듣고 함께 해결할 수 있도록 대의원들을 독려하고 있다. 또한 가끔 비공식적이거나 물질적인 지원도 하고 있다.

대의원들은 노조가 직접 챙긴다. 노조활성화의 관건이 대의원에 있다는 인식 아래 대의원들과 지속적인 접촉으로 인간관계를 형성함은 물론 그들의 의식수준 향상에도 초점을 맞추고 있다. 공식적인 만남의 자리가 적어도 한 달에 한두 번은 있다. 월 1회 정도 집행간부와의 간담회나 임시대의원대회가 있기 때문이다. 간담회에서는 주로 현장의 고충사항이나 문제점, 노조현안 등이 논의된다. 임시대의원대회는 현대전자 노조가 매월 회계감사보고를 하기 때문에 열리고 있는데 이때도 현안들이 다뤄진다.

이외 노조에서는 대의원의 의식강화를 위하여 연 2회 교육을 실시하고 있다. 극기훈련 등을 통한 정신력 강화 교육은 물론 대의원의 역할이나 노동운동에 대한 이해 등을 통해 간부의 자질을 향상시키기 위함이다.

그러나 현대전자 노조의 경우 LG와 마찬가지로 대의원과 조합원을 연결해주는 체계적인 연결망이나 조직은 형성되어 있지 않다. 가장 자연스럽게 만나 대화할 수 있는 동호회 모임 참여를 통한 조합원 관리도 거의 이루어지고 있지 않았다. 면접조사결과 한 대의원은 조희나 종례시간에 조합의 공지사항을 전달하는데 야간에는 거의 전달되지 않는다고 지적하였으며 또 다른 대의원은 조합원들의 고충을 어떻게 파악하느냐는 질문에 휴식시간에 만나는 조합원에게 특별한 일이 없냐고 묻는 정도라고 답하고 있다.

조합원 70명당 1명인 대의원이 활동시간을 보장받지 못한 상황인 점을 감안해 소위원제도를 두고 있지만 실제 그 역할은 대단히 미약한 것으로 파악돼 대의원들의 조합원 관리는 낮은 수준에서 진행되고 있는 것으로 파악된다.

더욱이 대의원 중에 부서장이나 과장이 시켜서 대의원이 된 사람들 소위 사측 대의원들이 40% 많게는 50%정도를 차지하는데, 이들의 활동이 다른 사람들보다 저조하다 보니 대의원을 통한 현장관리는 근본적으로 한계를 안고 있을 수밖에 없다는 지적도 있다.

그러나 대의원 역할을 좀 제대로 해보고자 하는 사람들도 현장관리감독자들이 노조활동에 대해 색안경을 끼고 보는 탓에 눈치를 보고 있다는 경우도 적지 않았다. 특히 한 여자 대의원은 “남자대의원들은 돌아다녀도 아무 말 없으니 여자보다 남자대의원들이 활동하기가 편하다”며 “조합활동을 근무시간 내에는 못하게 되어 있어 시간이 걸리는 일들 예를 들어 조사활동 등은 남자대의원에게 부탁한다”고 어려움을 털어놓고 있다.

또한 어떤 대의원은 “조합원들에게 불만이 있으면 말하라고 하면 ‘그럼 찍히잖아요. 어차피 오래있을 것도 아닌데 그냥 있다가 나갈래요’라고 하는 경우가 많다”고 지적함으로써 “아직도 많은 관리감독자들은 노조를 깔끄럽게 보고 있어 대의원들은 물론 일반 조합원들이 위축되어 있다”는 노조간부의 말을 확인시켜 주고 있다.

결국 대의원을 통한 현장의 조직관리를 통해 현장성을 확보하겠다는 조합의 정책은 노조활동에 호의적이지 않은 현장의 분위기나 대의원들의 자질이나 시간 등의 문제로 많은 장애를 겪고 있는 상황이다.

현장성 확보에 장애가 되는 요인으로 한 가지 더 지적할 수 있는 것은 노조가 고충처리 창구로서 거의 역할을 못하고 있다는 사실이다. 조합원들의 문제나 애로사항이 뭔지를 알고 해결해 나가는 과정이 사실은 조합이 현장분위기를 파악하고 조합원이 조합을 인식하게 하는 중요한 계기가 된다.

그러나 현대전자노동자들의 경우 작업량과 업무에 개인적인 고충이 발생했을 때 상의하는 사람이 누군가에 대해 노조간부(1.8%)나 대의원(5.0%)에게 말하는 경우는 6.8%로 부서장(2.1%)이나 현장감독자(19.3%) 혹은 동료(62.6%)에 비해 훨씬 떨어지는 수준이다. 더욱이 한 대의원은 과거 대의원 하기 전에 조합원들이 건의한다거나 어려

음을 대의원에게 이야기하는 것을 본 적이 있는가 하는 질문에 없다는 응답을 하고 있는 상황이다.

<표 4-29> 고충상의 대상 : 현대전자의 설문 결과

고충처리 상의 대상	빈도	퍼센트
부 서 장	12	2.1
현장감독자	109	19.3
대 의 원	28	5.0
노조간부	10	1.8
동료작업자	353	62.6
기 타	52	9.2
합 계	564	100.0

노조발전을 위한 개선점으로 ‘현장에 대한 무관심’을 응답자의 23.7%가 꼽은 것 또한 이를 이해하는 데 도움이 된다.

<표 4-30> 노조개선점 : 현대전자의 설문 결과

노조 개선점	빈도	퍼센트
회사와 타협하는 자세	175	31.4
현장에 대한 무관심	132	23.7
중장기적인 정책역량 부족	94	16.9
노조운영의 비민주성	33	5.9
연대활동 미흡	72	12.9
일상활동 부족	38	6.8
기타	13	2.3
합계	557	100.0

### 3. 대우전자 노조의 정책 및 활동

#### 1) 대우전자 노조의 정책기조

87, 88년 극심한 노사분규를 경험한 바 있는 대우전자 노조의 정책기조는 노조설립 이래 큰 변화를 겪지 않은 것으로 보인다. 다만 두 차례의 노사분규 여파로 90년대 초 불안정한 시기를 거쳐 90년대 중반으로 들어서면서 노조운영이 비교적 안정단계로 접어들고 노조의 정책기조도 명확하게 된 것으로 판단된다. 94년에 있었던 ‘국제경쟁력 강화를 위한 노사합동경영토론회’에서 그 일면을 엿볼 수 있다. 당시 노조는 국민적 조합주의 정책의 필요성을 역설하면서 노동조합의 이념과 바람직한 노사관계상을 언급하고 있는데 그 내용을 보면 다음과 같다.

이에 따르면 대우전자노조는 87년-92년까지는 사회적인 분위기와 군사정부의 억눌린 노동정책을 타파하고 그간의 배고팠던 시절에 대한 보상을 받고자 하는 쪽으로 노동조합 정책이 이뤄졌던 게 사실이라며 정치적 조합주의의 색깔을 가졌다고 평가했다. 그러나 93년을 고비로 이제는 국제경쟁에서 살아남기 위해서는 노동조합 이념도 경제적 조합주의로 나아가고 더 발전한다면 시대적 배경에 걸맞은 국민적 조합주의 정책이 필요하다고 밝히고 있다.

또한 노조나 경영자의 입장이 존중되어야 한다는 전제 아래 회사의 경영이나 발전을 위해서는 노사가 필요 없다고 주장했다. 따라서 경영자들을 비롯한 관리감독자들이 노동조합에 대한 인식을 바꿔야 함을 역설하였다. 아울러 회사는 인간적 대우를 경영이념으로 삼고 복리후생에 적극 투자하고 고용안정에 최선을 다하는 한편 노조의 경영참여를 통해 동반자라는 인식을 전 사원에게 심어주어야 한다고 강조하였다. 노사안정의 기초와 생산성향상이나 경영성과의 극대화는 여기서 출발한다는 주장이다.

94년이래 대우전자 노조가 보여온 활동들 예컨대 노사공동선언, 노조의 A/S활동 전개에 대한 결의문 발표, 노조 주관의 탱크제품 알리기 추진 결의대회 및 가두캠페인 실시, 고객에게 편지보내기운동, 21세기 초일류기업 실현을 위한 노사화합 실천결의대회 개최 등은 앞서 언급된 노조의 정책기조 연장선상에서 이해될 수 있다.

이 같은 노조의 정책기조로 대우전자노조는 87, 88년 분규를 제외하고는 회사와 큰 마찰 없이 ‘원만한’ 노사관계를 유지해온 것으로 평가된다. 조합원이나 감독자들도 대우전자 노사관계가 협조적이었다는 데 동의한다. 어떤 감독자는 사소한 것이야 있을 수 있지만 크게 보면 협조가 잘되고 모범적이라고까지 말하고 있다.

그러나 이것이 노조활동에 대한 긍정적 평가로 이어지고 있지는 않다. 오히려 조합원들은 노조의 대회사관계가 너무 타협적이지 않은가 우려하고 있다. 이것은 설문조사 결과에서 확인되고 있다. 즉 노조발전을 위해 가장 먼저 개선해야 한다고 생각하는 점이 무엇인가 질문한 결과 응답자의 22.0%가 회사와 타협하는 자세를 꼽고 있다.

<표 4-31> 노조 개선점 : 대우전자의 설문 결과

노조 개선점	빈도	퍼센트
회사와 타협하는 자세	82	22.0
현장에 대한 무관심	82	22.0
중장기적인 정책역량 부족	98	26.3
노조운영의 비민주성	57	15.3
연대활동의 미흡	34	9.1
일상활동 부족	15	4.0
기타	5	1.3
합계	373	100.0

## 2) 대우전자 노동조합의 활동

### 가) 노조 선거방식의 변화

87, 88년 노사분규를 경험하기 전 노조는 비교적 ‘순탄하게’ 운영돼 왔다. 그러나 87년 노동자대투쟁이 전개되었던 7, 8월 대우전자에서도 노사분규가 발생했다. 그러나 당시 분규는 임금 및 근로조건 개선은 물론 기존노조의 어용성시비와 함께 불거져 나온 것으로 노조에 반대하던 ‘민주’ 세력들이 규합해 전개됨으로써 노조와는 별개로 진

행되었다.

이에 회사측은 분규 초기에 기존노조와 농성주도세력간의 어용시비에 따른 노노분쟁으로 대화의 어려움을 겪었다. 구미지부의 경우는 결국 지부장 및 임원사퇴로 회사측이 농성주도세력과 대화했다(이성태, 1989) .

이를 계기로 대우전자 노조의 선거방식이 간선제에서 직선제로 바뀌었다. 87년 분규 이후에는 구미와 광주 지부가, 88년 분규 이후에는 인천과 주안 지부가 간선제에서 직선제로 변하고 집행부도 교체되었다. 본조의 경우는 92년에야 비로소 직선제로 위원장을 선출했다.

당시 회사측은 조합원이 직접 참여하는 직선제가 대표성문제나 어용성 시비를 잠재워 줄 수 있다는 사실은 인정했으나 여러 가지 부담감을 갖고 사실상 간선제를 선호하였다. 그러나 당시 직선제 쟁취는 민주화의 상징처럼 여겨지던 때로 민주세력들과 조합원의 요구로 회사측의 의지는 관철되지 않았다.

한 조합간부에 따르면 “당시 회사에서는 간선제를 고수했으나 87년 조합원의 동력으로 간선제를 직선제로 바꿔 노조의 민주화에 기여했다”고 말하고 있다.

그러나 대우는 98년 말 빅딜 등 구조조정과정을 거치면서 본부조합선거, 구미와 인천지부의 선거를 직선제에서 간선제로 다시 바꾸었다. 99년 8월 현재 광주공장만 직선제로 남아 있다.<sup>56)</sup>

#### 나) 현장활동

노조의 힘은 조합원에게서 나오는데 분규 이후 노조에 대한 불신이나 노노갈등으로 노조에 대한 불만이 팽배해 있었다. 이에 노조는 노조간부들은 물론 조합원들도 변해

---

56) 직선제의 간선제화와 관련, 몇몇 노조간부들은 인천과 구미지부의 경우 이번 대의원 선거에서 90%이상의 대의원이 교체됐다면 간선제로 바꾼 것이 그 주된 원인이라고 분석하고 있다. 그러나 현집행부의 한 관계자는 “직선제가 민주적인 제도인데 그 동안 제대로 활용 못했다”는 전제 아래 “직선제로 하다보니 회사에서 많이 개입하고 회사측이 개인신상을 파악해 그것을 많이 이용하고 조합원들까지 서로 알게 돼 감정의 골이 깊어졌다”며 간선제로 바꾼 배경을 설명하고 있다.



야 한다는 생각 아래 의식향상 및 개혁을 위한 교육활동에 중점을 두었다. 이에 87년 순회 조합원합숙교육이 실시됐다. 노동조합 주관아래 각급 지부 핵심간부 및 조합원을 대상으로 실시된 이 교육은 각 지부별로 실시됐다. 여기서 노조의 조직강화, 노조의 일상활동, 노조의 필요성, 경영자와의 대화 등을 주된 내용으로 진행하면서 조합원간의 연대감 및 의식향상을 꾀했다. 현재 조합원교육은 지부별로 연4회 정도 실시하며 1회에 40-50여명씩 참석한다.

87년 당시 대의원합숙교육도 실시됐는데 노조와 간부의 역할, 노조의 일상활동 등에 대한 교육이 이루어졌다. 현재 대의원의 경우는 연평균 2회 정도 교육을 받는다. 본부에서는 연1회 실시하며 각지부별로도 최소한 1회 정도 대의원 교육을 한다.

특히 조직의 핵심역량은 현장의 대표성을 갖고 있는 대의원으로부터 나온다는 인식 아래 98년에는 대의원 중심의 강력한 노조건설을 목표로 규약을 개정했다. 그 배경은 노조를 강한 조직으로 거듭나게 하기 위해서는 대의원의 역할과 권한을 대폭 강화할 필요가 있다는 것이다.

상집간부 이상은 지부의 경우 정책수련회가 2회 있으며 본부 상무집행위원도 연 2회 정도 수련회를 갖는다. 이것은 조합간부의 의식과 자각을 촉진하며 집행부와의 신뢰관계를 기반으로 하여 조합간부와 조합간의 유대와 조합원과 간부간의 유대강화를 돈독히 해 조직 역량의 기초를 강화한다는 차원에서 실시되고 있다.

이 같은 교육활동 외에 현장활동 중 비중이 큰 것은 간담회인데 대상을 달리해 수시로 혹은 정기적으로 진행된다. 대의원이상 간부와는 수시로 진행되는 데 장기근속자나 핵심조합원과의 간담회는 연 2회 정도 열린다. 지부별로는 지부장 중심으로 조직간담회가 수시로 진행된다. 부지부장, 대의원과 함께 조합에 관심 있는 조합원들이 참석하는 이 간담회에서는 조합원들의 고충사항이나 노조의 현안 등이 논의된다.

또한 지부별로 연 2회 정도씩 실시되는 위원장의 현장순회시 간부들과의 간담회가 이루어진다. 여기서 고충과 건의사항들을 수렴해 회의기구를 통해 해결을 시도한다.

이외 조합주관으로 위원장배 낚시대회와 체육대회, 조합원 산행극기훈련 등이 지속적으로 실시되고 있으며 동호회 행사시 금전적인 지원 등도 이루어지고 있다.

그러나 대우전자 노조가 교육과 간담회에 역점을 두면서 현장활동을 해 나가고 있

지만 대우전자 노동자들은 노조의 현장성에 대해 비판적인 시각을 갖고 있다. <표 4-32> 에 의하면 노조발전을 위해 가장 먼저 개선해야 할 사항 중 현장에 대한 무관심(22.0%)이 우선순위 중 하나로 꼽힌 것은 이를 말해준다. 더욱이 조합원들의 노조에 대한 건의사항 중에서 ‘현장조합원 소리에 귀기울여야 한다’ ‘현장방문을 해달라’ ‘무조건 조합원에게 믿고 따라 오라 할 것이 아니라 지도부에서 현장에 자주 나와 조합원과 대화를 하여 따라갈 수 있는 분위기 조성이 필요하다’ 등의 현장중심의 활동요구가 지속적으로 나왔던 것 또한 이를 대변해준다.(대우전자노동조합 구미지부, 1991년; 1993년 참조)

또한 95년 7월 중앙위원회에서 “본조가 현장으로 들어가야 한다는 것은 여의도에만 있지 말고 현장순회를 통해서 현장에서 일어나는 일들을 들어달라는 것”이란 지적에서도 드러나고 있다(대우전자노조, 1996년).

여기서 언급된 본조의 현장이전문제는 노조의 현장성 논란을 압축해 보여주는 사건으로 볼 수 있다. 1995년 4월.. 출범한 대우전자 노조 5대 집행부는 본조를 현장으로 이전하겠다는 약속을 하고 출범했다. 그러나 결국 5대 집행부는 이 약속을 지키지 못했다. 본조의 공장 이전이 가능하려면 규약변경이 있어야 했으나 대의원들이 반대했고 거론되었던 지부들 또한 본조가 들어올 경우 지부의 위상문제 때문에 결국 5대 집행부 내내 논란으로만 그치고 말았던 것이다.

그러나 이것은 현장의 정서와 배치된 결정이었던 것으로 보인다. 96년 조합에서 실시한 설문조사에서 노동자들의 68.1%가 본부조합이 현장으로 와야 한다고 응답하였다. 특히 대우전자 노조의 자료를 통해 지속적으로 볼 수 있었던 사항은 조합원들이나 조합간부들조차 노조의 현장성 부분을 짚어왔다는 점이다. 그것이 집약돼 나타난 것이 본조의 현장이전문제라고 할 때 이것이 조합원들의 조합에 대한 인식에 부정적이었으리라 생각할 수 있다.

노조활동을 평가하면서도 노조가 조합원보다는 조합간부나 회사의 이해를 더 잘 대변한다는 데 응답률이 높은 것은 시사하는 바가 크다. 즉 노조활동 평가 질문에 대해 응답자의 44.4%가 회사의 이해를 우선시하여 조합원의 이해를 잘 대변하지 못한다, 21.9%가 조합간부의 이해만 대변한다, 14.1%가 회사와 조합원의 이해를 모두 잘 대변

한다, 조합원의 이해를 대변한다 11.8%가 응답하고 있는 것이다. 노동자들이 노조활동에 대해 51.6%가 불만족하다고 답한 반면 9.1%만이 만족이라고 응답한 상황은 이런 배경에서 이해될 수 있다.

<표 4-32> 노조활동에 대한 평가 : 대우전자의 설문 결과

노조활동에 대한 평가	빈도	퍼센트
회사와 조합원 이해 모두 대변	49	14.1
조합원 이해 대변	41	11.8
회사의 이해 우선시	154	44.4
조합간부의 이해만 대변	76	21.9
누구의 이해도 대변 못함	27	7.8
합계	347	100.0

<표 4-33> 노조활동 만족도 : 대우전자의 설문 결과

노조활동 만족도	빈도	퍼센트
매우 불만족	85	22.7
대체로 불만족	108	28.9
보통	147	39.3
대체로 만족	30	8.0
매우 만족	4	1.1
합계	374	100.0

#### 4. 노조와 노조활동에 대한 노동자 평가

LG전자, 현대전자, 대우전자의 노동자들은 노조나 노조활동에 대해 어떤 평가를 내리고 있는가. 몇 가지 설문과 인터뷰를 통해 검토한 결과 조합에 대한 태도가 비판적인 것으로 나타났다. 대회사전략과 조합민주주의 측면에서 분석 가능하다.

대회사전략 측면에서는 노조가 너무 타협적이라는 지적이 많았다. 또한 현재의 노사

관계가 종속적이며 대등하지 않다고 판단하고 있었다.

조합민주주의는 현장성의 문제로 귀결되는데 3사 모두 현장성이 부족한 것으로 나타났다. 나아가 조합원들은 노조에 대한 관심이 적었으며 불신감조차 갖고 있었다.

다음 3사 노동자들의 의식을 비교, 검토해보기로 한다.

#### 1) 노조의 대회사 전략과 활동에 대한 평가

LG, 현대, 대우 3사 노조는 특히 90년대 이후 큰 줄기에서는 비슷한 전략을 택해왔다. 노사관계의 대립보다는 협력적인 측면을 강조하며 기업경영에 적극 협조해왔다. 품질혁신노력, 생산성향상운동, 자사제품 홍보 및 관측 등 노사공동의 각종 이벤트가 술하게 많았고 기업광고에 출연해 노사가 하나임을 주장하기도 했다. 이러한 내용은 특히 90년대 이후 노사관계의 안정이 기업경영의 주요과제로 등장한 시기에 대외적으로 많은 관심을 받았는데 일부에서는 우려의 눈길을 보내기도 했다.

그럼에도 불구하고 이들 3사의 노사관계는 일단 대내외적으로 안정적이고 협조적이라 평가받는다. 그러나 노동자들은 노조나 노조활동에 대해 비판적인 태도를 높게 보이고 있다. 그 이유는 무엇일까. 노조활동 평가 및 만족도, 노사관계 평가 및 향후 바람직한 방향, 노조발전을 위한 개선점 등의 문항을 중심으로 그 원인을 분석해 보기로 한다.

#### 가) 노조활동 평가

노조활동에 대해 어떻게 평가하느냐고 질문한 결과 응답자의 36.8%가 회사의 이해를 우선시하여 조합원의 이해를 잘 대변하지 못한다고 답했다. 그리고 회사와 조합원의 이해 모두를 잘 대변한다(22.2%), 조합간부의 이해만을 대변한다(20.8%)에 이어 조합원의 이해를 잘 대변한다(13.4%) 순으로 나타나고 있다.

<표 4-34> 노조활동에 대한 평가 : 3사 설문 결과

노조활동에 대한 평가	회사명			전체
	LG	대우	현대	
회사와 조합원 이해 모두 대변	157(38.4)	49(14.1)	81(15.0)	287(22.2)
조합원 이해 대변	37(9.0)	41(11.8)	95(17.6)	173(13.4)
회사의 이해 우선시	158(38.6)	154(44.4)	164(30.4)	476(36.8)
조합간부의 이해만 대변	43(10.5)	76(21.9)	151(28.0)	270(20.8)
누구의 이해도 대변 못함	14(3.4)	27(7.8)	48(8.9)	89(6.9)
전체	409(100.0)	347(100.0)	539(100.0)	1295(100.0)

연령별로 보면 모든 연령대에서 회사의 이해를 우선시하여 조합원의 이해를 잘 대변하지 못한다를 가장 많이 꼽고 있다. 그러나 20대의 경우는 조합간부의 이해만을 대변(25.1%), 회사와 조합의 이해 모두 대변(17.8%), 조합원의 이해 대변(14.6%) 순으로 답하고 있는 반면 30대는 회사와 조합원의 이해 모두 대변(31.2%), 조합간부만의 이해 대변(12.9%), 조합원의 이해 대변(10.6%) 순으로 답해 20대가 노조활동에 대해 더욱 비판적이다.

<표 4-35> 노조활동에 대한 평가 : 연령별, 3사 설문 결과

노조활동에 대한 평가	연령					전체
	10대	20대	30대	40대	50대	
회사와 조합원 이해 모두 대변	11(21.2)	132(17.8)	109(31.2)	27(33.3)	1(14.3)	280(22.7)
조합원 이해 대변	9(17.3)	108(14.6)	37(10.6)	12(14.8)	1(14.3)	167(13.6)
회사의 이해 우선시	15(28.8)	262(35.3)	138(39.5)	27(33.3)	3(42.9)	445(36.1)
조합간부의 이해만 대변	15(28.8)	186(25.1)	45(12.9)	11(13.6)	1(14.3)	258(21.0)
누구의 이해도 대변 못함	2(3.8)	54(7.3)	20(5.7)	4(4.9)	1(14.3)	81(6.6)
전체	52(100.0)	742(100.0)	349(100.0)	81(100.0)	7(100.0)	1231(100.0)

각사별로 노조활동에 대한 평가를 비교해보면 회사의 이해를 우선시하여 조합원의 이해를 잘 대변하지 못한다에 대우가 44.4%로 가장 높게 나타났고 다음이 LG(38.6%), 현대(30.4%) 순으로 나타났다. 이외 조합간부의 이해만을 대변한다에 현대 28%, 대우

21.9%가 답함으로써 LG(10.5%)와 적지 않은 차이를 보이고 있다.

주목할 것은 LG의 경우 회사의 이해를 우선시하여 조합원의 이해를 잘 대변하지 못한다(38.6%)와 회사와 조합원의 이해를 모두 잘 대변한다(38.4%)에 비슷한 응답률을 보이고 있는 반면 현대나 대우는 양 문항에 대한 응답률이 큰 차이를 보이고 있다는 점이다.

구체적으로 보면 다음과 같다. LG의 경우 노조활동 평가문항에 대해 회사의 이해를 우선시하여 조합원의 이해를 잘 대변하지 못한다(38.6%), 회사와 조합원의 이해를 모두 잘 대변한다(38.4%), 조합간부의 이해만을 대변한다(10.5%), 조합원의 이해를 잘 대변한다(9.0%) 순으로 나타나고 있다.

근속년수별로 볼 때 근속이 높을수록 회사와 조합원의 이해를 모두 잘 대변한다는 데 많은 응답을 하고 있다. 즉 응답자 중 1-5년 미만은 26.7%, 6-10년은 35.4%, 11-15년은 46.7%로 답하고 있는 것이다. 대우의 경우 회사의 이해를 우선시하여 조합원의 이해를 잘 대변하지 못한다(44.4%), 조합간부의 이해만을 대변한다(21.9%), 회사와 조합원의 이해를 모두 잘 대변한다(14.1%), 조합원의 이해를 잘 대변한다(11.8%) 순으로 나타나고 있다. 근속년수별로 볼 때 회사의 이해를 우선시하여 조합원의 이해를 잘 대변하지 못한다는 데에 근속이 높을수록 많은 응답을 하고 있다. 즉 5년 미만 35%, 6-10년 36.4%, 11-15년 45.5% 순으로 응답하고 있다. 이것은 LG가 근속이 높을수록 회사, 조합원의 이해를 모두 잘 대변한다는 반응과는 차이가 있다.

<표 4-36> 노조활동에 대한 평가 : LG전자의 근속년수별 설문 결과

노조활동에 대한 평가	근속년수				전체
	1년-5년	6년-10년	11년-15년	16년이상	
회사와 조합원 이해 모두 대변	40(29.4)	45(38.1)	64(49.2)	8(42.1)	157(39.0)
조합원 이해 대변	15(11.0)	10(8.5)	9(6.9)	3(15.8)	37(9.2)
회사의 이해 우선시	56(41.2)	48(40.7)	43(33.1)	6(31.6)	153(38.0)
조합간부의 이해만 대변	20(14.7)	12(10.2)	9(6.9)	2(10.5)	43(10.7)
누구의 이해도 대변 못함	5(3.7)	3(2.5)	5(3.8)		13(3.2)
전체	136(100.0)	118(100.0)	130(100.0)	19(100.0)	403(100.0)

<표 4-37> 노조활동에 대한 평가 : 대우전자의 근속년수별 설문 결과

노조활동에 대한 평가	근속년수					전체
	1년미만	1년-5년	6년-10년	11년-15년	16년이상	
회사와 조합원 이해 모두 대변		22(19.3)	9(18.0)	13(9.2)	3(9.7)	47(13.9)
조합원 이해 대변	1(100.0)	14(12.3)	4(8.0)	16(11.3)	5(16.1)	40(11.8)
회사의 이해 우선시		43(37.7)	20(40.0)	71(50.0)	17(54.8)	151(44.7)
조합간부의 이해만 대변		26(22.8)	14(28.0)	29(20.4)	4(12.9)	73(21.6)
누구의 이해도 대변 못함		9(7.9)	3(6.0)	13(9.2)	2(6.5)	27(8.0)
전체	1(100.0)	114(100.0)	50(100.0)	142(100.0)	31(100.0)	338(100.0)

현대의 경우 회사의 이해를 우선시하여 조합원의 이해를 잘 대변하지 못한다(30.4%), 조합간부의 이해만을 대변한다(28.0%), 회사와 조합원의 이해를 모두 잘 대변한다(15.0%), 조합원의 이해를 잘 대변한다(17.6%) 순으로 나타나고 있다.

성별로 보면 여자 응답자의 31%가 조합간부만의 이해대변을 꼽아 남자들의 21.5%를 훨씬 상회하고 있는 반면 조합원의 이해대변에는 남자들이 20.7%, 여자들은 13.5% 응답함으로써 조합에 대해 다른 평가를 내리고 있다.

<표 4-38> 노조활동에 대한 평가 : 현대전자의 성별 설문 결과

노조활동에 대한 평가	성별		전체
	남성	여성	
회사와 조합원 이해 모두 대변	35(14.3)	45(15.8)	80(15.2)
조합원 이해 대변	53(21.7)	40(14.1)	93(17.6)
회사의 이해 우선시	71(29.1)	91(32.0)	162(30.7)
조합간부의 이해만 대변	55(22.5)	92(32.4)	147(27.8)
누구의 이해도 대변 못함	30(12.3)	16(5.6)	46(8.7)
전체	244(100.0)	284(100.0)	528(100.0)

나) 노조발전 위한 개선점

노조발전을 위해 가장 먼저 개선해야 한다고 생각하는 점은 무엇인가에 대해 응답

자들은 회사와 타협하는 자세(28.1%), 현장에 대한 무관심(24.6%), 중장기적인 정책역량부족(21.8%), 연대활동의 미흡(9.4%), 노조운영의 비민주성(9.0%)순으로 지적했다.

<표 4-39> 노조 개선점 : 3사 설문 결과

노조 개선점	회사명			전체
	LG	대우	현대	
회사와 타협하는 자세	121(29.0)	82(22.0)	175(31.4)	378(28.1)
현장에 대한 무관심	117(28.1)	82(22.0)	132(23.7)	331(24.6)
중장기적 정책 역량 부족	102(24.5)	98(26.3)	94(16.9)	294(21.8)
노조운영의 비민주성	31(7.4)	57(15.3)	33(5.9)	121(9.0)
연대활동 미흡	20(4.8)	34(9.1)	72(12.9)	126(9.4)
일상활동 부족	21(5.0)	15(4.0)	38(6.8)	74(5.5)
기타	5(1.2)	5(1.3)	13(2.3)	23(1.7)
전체	417(100.0)	373(100.0)	557(100.0)	1347(100.0)

연령별로 보면 20대의 경우 회사와 타협하는 자세(31.0%)와 현장무관심(26.2%)에 많은 응답을 하고 그 다음에 중장기적 정책역량(15.2%)을 지적하였으나 30대의 경우 중장기적 정책역량(36.4%)을 가장 많이 꼽았고 그 다음에 현장무관심(22.1%)과 회사와 타협하는 자세(19.9%)를 지적해 차이를 보이고 있다.

<표 4-40> 노조 개선점 : 연령별, 3사 설문 결과

노조 개선점	연령					전체
	10대	20대	30대	40대	50대	
회사와 타협하는 자세	18(34.0)	239(31.0)	71(19.9)	24(27.6)	5(71.4)	357(28.0)
현장에 대한 무관심	15(28.3)	202(26.2)	79(22.1)	13(14.9)	1(14.3)	310(24.3)
중장기적 정책역량 부족	4(7.5)	117(15.2)	130(36.4)	29(33.3)	1(14.3)	281(22.1)
노조운영의 비민주성	4(7.5)	65(8.4)	37(10.4)	6(6.9)		112(8.8)
연대활동 미흡	5(9.4)	81(10.5)	24(6.7)	9(10.3)		119(9.3)
일상활동 부족	4(7.5)	52(6.8)	11(3.1)	6(6.9)		73(5.7)
기타	3(5.7)	14(1.8)	5(1.4)			22(1.7)
전체	53(100.0)	770(100.0)	357(100.0)	87(100.0)	7(100.0)	1274(100.0)



성별로 보면 노조발전을 위한 개선점으로 남자들은 중장기적 정책역량(30.3%)을 가장 많이 꼽았으며 회사와 타협하는 자세(23.1%), 현장무관심(20.2%) 순으로 지적했다. 반면 여자들은 회사와 타협하는 자세(34.6%)와 현장무관심(30.1%)에 높은 응답률을 보였고 중장기적 정책역량에는 11.0%만이 응답해 남자들과 차이를 나타내고 있다.

<표 4-41> 노조 개선점 : 성별, 3사 설문 결과

노조 개선점	성별		전체
	남성	여성	
회사와 타협하는 자세	176(23.1)	192(34.6)	368(27.9)
현장에 대한 무관심	154(20.2)	167(30.1)	321(24.4)
중장기적 정책 역량 부족	231(30.3)	61(11.0)	292(22.2)
노조운영의 비민주성	64(8.4)	53(9.5)	117(8.9)
연대활동 미흡	85(11.1)	39(7.0)	124(9.4)
일상활동 부족	42(5.5)	31(5.6)	73(5.5)
기타	11(1.4)	12(2.2)	23(1.7)
전체	763(100.0)	555(100.0)	1318(100.0)

각사별로 보면 대우가 LG나 현대와 다른 반응을 보이고 있다(표 4-37 참고). 대우의 경우 노조발전을 위한 개선점으로 중장기적 정책역량(26.3%)을 가장 많이 지적했고 이어서 회사와 타협하는 자세(22%)와 현장무관심(22%)을 지적했다. 그러나 LG와 현대는 회사와 타협하는 자세, 현장무관심, 중장기적 정책역량 순으로 많은 응답을 하고 있다.

또한 대우의 경우 노조의 비민주적인 운영에 대해 15.3%가 응답함으로써 LG 7.4%, 현대 5.9%를 훨씬 상회하고 있는 점도 주목된다. 이것은 노조에 대한 불신에서 비롯된 것이 아닌가 생각된다. 조직과 계파간의 갈등,<sup>57)</sup> 주택조합문제, 금융사고,<sup>58)</sup> 본조의

57) 98년 11월 5-7일 노사워크숍에서 김수도 현 위원장은 “정치관에서나 볼 수 있는 정치적 쇼나 계파간의 파벌싸움, 자신의 계파가 아닌 집행부의 정책에 대한 무조건적인 반대를 위한 반대, 자신이 살아가기 위한 방법으로 조직을 배신하는 너무나 소모적인 제살 깎아 먹기식 행동은 이제 청산해야할 부끄러운 유산이 아니겠는가”라고 밝힌 바 있다.

58) 광주공장의 경우 금융사고 이후 반기별로 하던 회계감사를 현재 분기별로 하고 있다.

현장이전문제 등의 여파로 조합원들이 조합을 비판적으로 보면서 노조운영방식에 불만을 나타내고 있는 것이 아닌가 하는 것이다.

현대의 경우 응답자의 12.9%가 노조의 연대활동 미흡을 개선점으로 꼽고 있는 것 또한 대우 9.2%나 LG 4.8%와 차이를 보이고 있다. 이것은 현총련과의 관계가 일정정도 영향을 미쳤으리라 생각된다. 현대그룹계열사 모임인 현총련은 사실 한국노동운동에 적지 않은 영향을 미쳐왔다. 따라서 현대계열사로서 대다수 현대전자 노동자들은 원하던 않던 현총련이란 실체를 알고 있으며 현대그룹의 다른 노조의 연대활동에 대해 익히 잘 알고 있다. 따라서 이런 부분에서 그 활동의 선호도에 대한 가치판단과 관계없이 전자의 노조활동을 비교해 왔을 것이기 때문이다.

성별로 보면 LG의 경우 여자들은 회사와 타협하는 자세(37.6%), 현장무관심(36.8%)에 비슷한 정도의 응답률을 보이고 중장기적 정책역량(6.7%)은 적게 지적하였다. 반면 남자들은 중장기적 정책역량(31.6%), 회사와 타협하는 자세(26.1%), 현장무관심(24.4%) 순으로 이들 문항간 응답률이 심한 격차를 보이지 않고 있다.

<표 4-42> 노조개선점 : LG전자의 성별 설문결과

노조 개선점	성별		전체
	남성	여성	
회사와 타협하는 자세	76(26.1)	44(37.6)	120(29.4)
현장에 대한 무관심	71(24.4)	43(36.8)	114(27.9)
중장기적 정책역량 부족	92(31.6)	8(6.8)	100(24.5)
노조운영의 비민주성	21(7.2)	9(7.7)	30(7.4)
연대활동의 미흡	14(4.8)	5(4.3)	19(4.7)
일상활동 부족	13(4.5)	7(6.0)	20(4.9)
기타	4(1.4)	1(0.9)	5(1.2)
전체	291(100.0)	117(100.0)	408(100.0)

조합지위별로 보면 3사의 일반조합원들은 회사와 타협하는 자세를 가장 많이 지적했으나 현대와 LG가 현장무관심, 중장기적 정책역량 순으로 답한 반면 대우는 중장기적 정책역량과 현장무관심 순으로 답하고 있다. 대의원 등 노조간부들은 LG나 대우의

경우 중장기적 정책역량에 현저하게 많은 수가 응답한 반면 현대의 경우 현장무관심을 1순위로 지적한 것이 눈에 띈다.

<표 4-43> 노조 개선점 : LG전자의 조합지위별 설문결과

노조 개선점	조합지위					전체
	일반조합원	대의원	집행간부	전직간부	비조합원	
회사와 타협하는 자세	315(29.5)	5(10.4)	8(20.5)	1(5.6)	21(30.4)	350(28.2)
현장에 대한 무관심	274(25.6)	8(16.7)	4(10.3)	4(22.2)	12(17.4)	302(24.3)
중장기적 정책역량 부족	211(19.7)	21(43.8)	17(43.6)	10(55.6)	19(27.5)	278(22.4)
노조운영의 비민주성	93(8.7)	6(12.5)	2(5.1)		4(5.8)	105(8.4)
연대활동 미흡	100(9.4)	6(12.5)	4(10.3)	2(11.1)	6(8.7)	118(9.5)
일상활동 부족	61(5.7)	1(2.1)	3(7.7)	1(5.6)	4(5.8)	70(5.6)
기타	15(1.4)	1(2.1)	1(2.6)		3(4.3)	20(1.6)
전체	1069(100.0)	48(100.0)	39(100.0)	18(100.0)	69(100.0)	1243(100.0)

LG의 경우 일반조합원은 회사와 타협하는 자세(28.9%), 현장무관심(27.2%), 중장기적 정책역량(21.3%) 순으로 꼽고 있는 반면 대의원 등 노조간부들은 응답자의 58.1%가 중장기적 정책역량을 꼽고 회사와 타협하는 자세(19.4%), 현장무관심(6.5%)을 지적해 의식의 차이를 크게 보이고 있다.

대우의 경우 일반조합원은 회사와 타협하는 자세(23.7%), 중장기적 정책역량(22.4%), 현장무관심(21.8%) 순으로 꼽고 있는 반면 대의원 등 노조간부들은 52.2%가 중장기적 정책역량을 꼽고 회사와 타협하는 자세(10.9%), 현장무관심(10.9%)을 꼽고 있다.

그러나 현대의 경우 노조간부들은 현장무관심(25%)에 가장 많은 응답을 하고 있어 간부들 스스로 현장상의 문제를 인정하고 있다. 이외 중장기적 정책역량과 비민주적 운영에 모두 21.4%가 응답함으로써 LG나 대우의 노조간부들과는 다른 반응을 보이고 있다.

<표 4-44> 노조 개선점 : 조합지위별 3사 설문 결과

노조 개선점		회사와 타협하는 자세	현장에 대한 무관심	중장기적 정책역량 부족	노조 운영의 비민주성	연대활동 미흡	일상활동 부족	기타	전체	
회사명	LG	일반조합원	103(30.8)	97(29.0)	76(22.8)	22(6.6)	15(4.5)	17(5.1)	4(1.2)	334(100.0)
		대의원	3(21.4)	2(14.3)	8(57.1)			1(7.1)		14(100.0)
		집행간부	2(22.2)		5(55.6)		2(22.2)			9(100.0)
		전직간부	1(12.5)	2(25.0)	5(62.5)					8(100.0)
		비조합원	1(16.7)	3(50.0)		1(16.7)		1(16.7)		6(100.0)
	대우	일반조합원	73(24.1)	67(22.1)	69(22.8)	50(16.5)	27(8.9)	12(4.0)	5(1.7)	303(100.0)
		대의원	1(5.9)	1(5.9)	9(52.9)	2(11.8)	4(23.5)			17(100.0)
		집행간부	4(20.0)	2(10.0)	10(50.0)		2(10.0)	2(10.0)		20(100.0)
		전직간부		2(22.2)	5(55.6)		1(11.1)	1(11.1)		9(100.0)
		비조합원	2(66.7)		1(33.3)					3(100.0)
	현대	일반조합원	139(32.2)	110(25.5)	66(15.3)	21(4.9)	58(13.4)	32(7.4)	6(1.4)	432(100.0)
		대의원	1(5.9)	5(29.4)	4(23.5)	4(23.5)	2(11.8)		1(5.9)	17(100.0)
		집행간부	2(20.0)	2(20.0)	2(20.0)	2(20.0)		1(10.0)	1(10.0)	10(100.0)
		전직간부					1(100.0)			1(100.0)
		비조합원	18(30.0)	9(15.0)	18(30.0)	3(5.0)	6(10.0)	3(5.0)	3(5.0)	60(100.0)
	전체		350(28.2)	302(24.3)	278(22.4)	105(8.4)	118(9.5)	70(5.6)	20(1.6)	1243(100.0)

2) 노동자들의 사업장 노사관계에 대한 평가와 지향

3사 노동자들은 사업장 노사관계 평가에 대해 ‘회사가 우위에 선 종속적 협력관계’에 44.9%, ‘노조와 회사가 대등한 협력관계’에 23.6%, ‘사안에 따라 대립적이기도 협력적이기도 한 독립적 관계’에 22.4%가 응답하고 있다.

노조와 회사가 대등한 협력관계라는 데 LG의 경우 43.8%가 답한 반면 대우는 14.3%, 현대는 14.1%로 나타나 주목된다.

사안에 따라 대립적이기도 하고 협력적이기도 한 독립적 관계에 현대의 경우가 30.8%, 대우 17.5%, LG 15.7%, 대립하고 갈등하는 관계에 현대 10.6%, 대우 5.4%, LG

2.1% 순으로 나타나 현대전자의 노동자들이 노사관계의 대립적 측면을 더 많이 지적하고 있음을 볼 수 있다. 이것은 조합원들이나 노조간부들이 현장분위기가 노조에 호의적이지 않다거나 위축되어 있다거나 노조에 가입하면 찍힌다는 의식을 드러내는 조합원들의 지적을 감안할 때 이해되는 부분이라 생각된다.

각사별로 보면 LG가 노사관계에 대해 긍정적으로 응답하고 있다.

LG의 경우 ‘노조와 회사가 대등한 협력관계’에 43.8%가 응답한 반면 ‘회사가 우위에 선 종속적 협력관계’에 36.2%, 사안에 따라 대립적이기도 협력적이기도 한 독립적 관계 15.7%, 노조가 우위에 선 노조 주도적 협력관계에 2.3% 순으로 답하고 있다.

<표 4-45> 사업장 노사관계에 대한 평가 : 3사 설문 결과

사업장 노사관계에 대한 평가	회사명			전체
	LG	대우	현대	
종속적 협력관계	157(36.2)	223(60.1)	230(41.4)	610(44.9)
대등한 협력관계	190(43.8)	53(14.3)	78(14.1)	321(23.6)
노조 주도적 협력관계	10(2.3)	10(2.7)	17(3.1)	37(2.7)
사안에 따라 대립적 혹은 협력적인 독립적 관계	68(15.7)	65(17.5)	171(30.8)	304(22.4)
기본적으로 대립, 갈등 관계	9(2.1)	20(5.4)	59(10.6)	88(6.5)
전체	434(100.0)	371(100.0)	555(100.0)	1360(100.0)

<표 4-46> 사업장 노사관계 평가 : LG전자의 연령별 설문결과

사업장 노사관계에 대한 평가	연령					전체
	10대	20대	30대	40대	50대	
종속적 협력관계		73(41.0)	62(31.6)	8(25.8)		143(35.1)
대등한 협력관계	1(100.0)	63(35.4)	102(52.0)	16(51.6)	1(100.0)	183(45.0)
노조 주도적 협력관계		5(2.8)	3(1.5)			8(2.0)
사안에 따라 대립적 혹은 협력적인 독립적 관계		31(17.4)	28(14.3)	6(19.4)		65(16.0)
기본적으로 대립, 갈등관계		6(3.4)	1(0.5)	1(3.2)		8(2.0)
전체	1(100.0)	178(100.0)	196(100.0)	31(100.0)	1(100.0)	407(100.0)

연령별로 보면 30대가 20대보다 긍정적인 평가를 하고 있다. 30대 응답자 중 51.2%가 대등한 협력관계, 31%가 회사우위 종속적 협력관계에 답한 반면 20대 응답자 중 41%가 회사우위 종속적 협력관계, 35%가 대등한 협력관계에 응답하고 있다.

직책별로 보면 일반노동자들보다 현장감독자들이 대등한 노사관계에 더 많은 응답을 하고 있다. 현장감독자들은 대등한 협력관계(50%), 회사우위 종속적 협력관계(33.3%) 순으로 답한 반면 일반노동자들은 각각에 대해 41.1%, 36.4%로 답하고 있다.

<표 4-47> 노사관계 평가 : LG전자의 직책별 설문결과

사업장 노사관계에 대한 평가	직책			전체
	사원	현장하위 감독자	현장상위 감독자	
종속적 협력관계	124(37.1)	27(32.9)	1(50.0)	152(36.4)
대등한 협력관계	140(41.9)	41(50.0)	1(50.0)	182(43.5)
노조 주도적 협력관계	10(3.0)			10(2.4)
사안에 따라 대립적 혹은 협력적인 독립적 관계	52(15.6)	13(15.9)		65(15.6)
기본적으로 대립, 갈등관계	8(2.4)	1(1.2)		9(2.2)
전체	334(100.0)	82(100.0)	2(100.0)	418(100.0)

대우의 경우 노사관계 평가에 대해 비판적이다. 응답자의 60.1%가 회사우위 종속적 협력관계로 규정한 반면 대등한 협력관계에 14.3%만이 응답하고 있다.

<표 4-48> 노사관계 평가 : 대우전자의 연령별 설문결과

사업장 노사관계에 대한 평가	연령					전체
	10대	20대	30대	40대	50대	
종속적 협력관계		76(50.7)	99(66.9)	32(68.1)	2(66.7)	209(59.9)
대등한 협력관계	1(100.0)	27(18.0)	18(12.2)	5(10.6)	1(33.3)	52(14.9)
노조 주도적 협력관계		5(3.3)	4(2.7)			9(2.6)
사안에 따라 대립적 혹은 협력적인 독립적 관계		33(22.0)	23(15.5)	5(10.6)		61(17.5)
기본적으로 대립, 갈등관계		9(6.0)	4(2.7)	5(10.6)		18(5.2)
전체	1(100.0)	150(100.0)	148(100.0)	47(100.0)	3(100.0)	349(100.0)

연령별로 보면 30대가 20대보다 비판적이다. 30대 응답자 중 67%가 회사우위 종속적 협력관계에 답한 반면 20대는 50%만이 이에 답했다. 또한 20대의 17.6%가 대등한 협력관계에 답한 반면 30대는 12.2%만이 이에 답하고 있다.

향후 노사관계 변화방향에 대해 응답자들은 대등한 협력관계를 제시했다. 설문조사 결과 응답자의 64.9%가 대등한 협력관계에, 25.1%가 사안별 대립과 협력의 독립적 관계에 응답했다.

각사별로 보면 LG는 각각 72.1%, 21.9%, 현대는 63.4%, 25.6%, 대우 58.8%, 27.9%로 대답했다. 주목할 것은 대우의 경우 LG나 현대보다 대등한 협력관계에 대한 응답이 다소 낮은 반면 노조가 우위에 선 주도적인 협력관계에는 다른 곳보다 많은 응답을 하고 있다는 점이다.

<표 4-49> 사업장 노사관계의 변화방향 : 3사 설문 결과

사업장 노사관계 변화 방향	회사명			전체
	LG	대우	현대	
종속적 협력관계로	11(2.5)	7(1.9)	13(2.3)	31(2.3)
대등한 협력관계로	313(72.1)	221(58.8)	352(63.4)	886(64.9)
노조 주도적 협력관계로	13(3.0)	38(10.1)	34(6.1)	85(6.2)
사안에 따라 대립적 혹은 협력적인 독립적 관계	95(21.9)	105(27.9)	142(25.6)	342(25.1)
기본적으로 대립, 갈등 관계	2(0.5)	5(1.3)	14(2.5)	21(1.5)
전체	434(100.0)	376(100.)	555(100.0)	1365(100.0)

성별로 볼 때 3사의 남녀노동자 모두 대등한 협력관계, 사안별 독립적 관계 순으로 답했다. 그러나 LG만이 남자들(72.3%)이 여자들(67.5%)보다 대등한 협력관계에 많은 응답을 하고 있으며 사안별 독립관계에서는 여자들(22.5%)이 남자들(21.0%)보다 약간 많은 응답을 하고 있다.

현대의 경우 대등한 협력관계에 여자들이 64.3%, 남자들이 60.5% 답한 반면 사안에 따른 독립적 관계에 남자들이 30.1%, 여자들이 21.5% 답하고 있다.

대우의 경우 대등한 협력관계에 여자들이 63.6%, 남자들이 56.1% 답한 반면 사안별

독립관계에는 남자들이 30.1%, 여자들이 23.8% 답하고 있다.

<표 4-50> 노사관계 변화 방향 : 성별, 3사 설문 결과

노사관계 변화 방향	회사명						전체
	LG		대우		현대		
	남성	여성	남성	여성	남성	여성	
종속적 협력관계	7(2.3)	4(3.4)	1(0.5)	6(4.0)	5(2.0)	8(2.7)	31(2.3)
대등한 협력관계	227(73.7)	81(68.6)	123(56.2)	96(63.6)	155(61.0)	191(65.2)	873(65.0)
노조주도적 협력관계	8(2.6)	4(3.4)	28(12.8)	9(6.0)	16(6.3)	17(5.8)	82(6.1)
대립적·협력적인 독립적 관계	66(21.4)	27(22.9)	66(30.1)	36(23.8)	77(30.3)	64(21.8)	336(25.0)
대립·갈등 관계		2(1.7)	1(0.5)	4(2.6)	1(0.4)	13(4.4)	21(1.6)
전체	308(100.0)	118(100.0)	219(100.0)	151(100.0)	254(100.0)	293(100.0)	1343(100.0)

위의 설문조사 결과에서 노조나 노조활동에 대해 3사 노동자들의 평가는 약간씩 차이가 난다. 3사 모두 기본적으로 조합활동에 대해 비판적이긴 하지만 3사 중 LG노동자들의 조합에 대한 태도가 상대적으로 호의적으로 보인다. 예컨대 노조활동 평가문항에서 LG노동자들은 대우나 현대노동자들보다 노조가 조합원의 이익을 대변하는 것으로 답하고 있는 것이다. 또한 소속 사업장의 노사관계 평가에서도 대우나 현대가 회사가 우위에 선 종속적 협력관계라는 인식을 많이 보인 반면 LG에서는 노사가 대등한 협력관계라는 인식을 좀더 보이고 있다. 이런 배경에서 노조활동과 노사관계 만족도 또한 대우나 현대보다 약간 높게 나타나고 있는 것으로 파악된다.

### 3) 조합민주주의

조합민주주의는 조합원들이 조합 운영 시 의사결정과정에 참여함으로써 실현될 수 있다. 이를 위해 조합은 조합원들이 조합활동에 참여할 수 있는 실질적인 장치를 마련함과 동시에 현장의 정서를 제대로 파악해 노조정책 결정에 적절히 반영해 나가야 한다. 결국 조합민주주의는 조합원들의 조합에 대한 관심과 참여, 그리고 조합의 현장성에 좌우된다고 볼 수 있다.



그러면 이들 3사 노조의 현장성은 어떠한가. 노조발전을 위한 개선점과 고충처리대상에 관한 설문을 중심으로 현장성문제를 짚어보도록 하겠다.

#### 가) 노조발전을 위한 개선점

노조발전을 위해 가장 먼저 개선해야 한다고 생각하는 점에 대해 응답자의 24.6%가 현장에 대한 무관심을 꼽아 회사와 타협하는 자세 28.1%에 이어 2위를 나타냈다. 회사별로 보면 LG가 28.1%로 가장 높게 나타났으며 현대 23.7%, 대우 22.0% 순으로 나타났다.

<표 4-51> 노조 개선점 : 3사 설문 결과

노조 개선점	회사명			전체
	LG	대우	현대	
회사와 타협하는 자세	121(29.0)	82(22.0)	175(31.4)	378(28.1)
현장에 대한 무관심	117(28.1)	82(22.0)	132(23.7)	331(24.6)
중장기적 정책 역량 부족	102(24.5)	98(26.3)	94(16.9)	294(21.8)
노조운영의 비민주성	31(7.4)	57(15.3)	33(5.9)	121(9.0)
연대활동 미흡	20(4.8)	34(9.1)	72(12.9)	126(9.4)
일상활동 부족	21(5.0)	15(4.0)	38(6.8)	74(5.5)
기타	5(1.2)	5(1.3)	13(2.3)	23(1.7)
전체	417(100.0)	373(100.0)	557(100.0)	1347(100.0)

#### 나) 고충처리 상의 대상

작업량과 업무에 대해 개인적인 고충이 발생했을 때 누구와 이 문제를 상의하고 해결하는가 하는 질문에 응답자의 8.4%만이 노조간부나 대의원을 꼽은 반면 38.8%가 부서장이나 현장감독자를 꼽아 뚜렷한 대조를 보이고 있다. 현장에서 고충처리 해결창구로 주로 회사측을 이용하고 있다는 것이다.

<표 4-52> 고충처리 상의 대상 : 3사 설문 결과

고충처리 상의 대상	회사명			전체
	LG	대우	현대	
부 서 장	39(8.9)	27(7.2)	12(2.1)	78(5.7)
현장감독자	236(53.6)	111(29.6)	109(19.3)	456(33.1)
대 의 원	15(3.4)	35(9.3)	28(5.0)	78(5.7)
노 조 간 부	2(0.5)	25(6.7)	10(1.8)	37(2.7)
동료작업자	131(29.8)	147(39.2)	353(62.6)	631(45.8)
기 타	17(3.9)	30(8.0)	52(9.2)	99(7.2)
전 체	440(100.0)	375(100.0)	564(100.0)	1379(100.0)

3사를 비교해 보면 LG의 경우 회사측 관리자가 62.5%로 대우 36.8%, 현대 21.4%를 크게 압도하고 있어 고충처리의 회사의존도가 타사보다 높게 나타났다.

노조간부나 대의원을 이용하는 경우는 대우가 16%로 현대 6.8%, LG 3.9%보다 높게 나타나고 있다

이를 각사별로 보면 LG의 경우 현장감독자 53.6%, 동료작업자 29.8%, 부서장 8.9%인 반면 노조간부 0.5%, 대의원 3.4%로 나타나고 있다.

대우의 경우 동료작업자 39.2%, 현장감독자 29.6%, 부서장 7.2%인 반면 대의원 9.3%, 노조간부 6.7%로 나타나고 있다.

현대의 경우는 동료작업자가 62.6%로 다른 대상보다 압도적으로 많았다. 이의 현장감독자 19.3%, 대의원 5.0%, 노조간부 1.8%로 나타났다.

#### 다) 조합민주주의 평가

두 가지 설문결과를 요약하면 노조의 현장성이 부족하며 노조가 조합원들의 고충처리기구로서 역할을 거의 하지 못하고 있다는 점이다. 이 같은 상황은 3사 노조 모두 활성화되지 않은 대의원 조직에서 주된 원인의 하나를 찾아 볼 수 있다.

노조의 현장관리는 대의원 조직을 통해 이루어진다. 대의원은 노조와 현장조합원을 연결하는 고리이며 기업라인에서 보면 현장감독자에 해당한다. 따라서 현장감독자들이 회사방침에 근거해 노동자들을 관리하는 것처럼 대의원들의 활동 또한 노조의 방침과 정책 등이 현장에 관철될 수 있도록 하는 것이다. 이때 대의원이 현장조합원들의 정서와 욕구를 정확하게 읽고 집행부에 전달해 정책결정에 반영토록 해야 한다. 이는 대의원이 노조임원, 상집간부들과의 긴밀한 연관 속에서 현장조직활동을 전개해 나가야 한다는 것을 의미한다. 대의원과 노조임원, 상집간부들의 활동이 개별화되어 있다면 현장과 노조는 유리될 수밖에 없으며 노조의 조직력 또한 취약해지기 쉽기 때문이다.

이렇게 볼 때 노조의 대의원체계를 통한 현장성 확보는 두 가지 측면에서 접근할 수 있을 것이다. 하나는 노조와 대의원의 관계이며 다른 하나는 대의원과 조합원의 관계이다. 이를 알 수 있는 유용한 방법 중 하나가 이들간의 의사전달체계가 얼마나 조직적이고 체계적으로 이루어지고 있는가 하는 점일 것이다. 이것은 일상활동 속에서 이들간의 만남이 얼마나 조직적이고 체계적인가 하는 문제와 관계 깊을 것이다.

이런 점에서 노조가 현장조직과의 결합력을 높이기 위해서는 집행부와 대의원간의 긴밀하고도 일상적인 만남이 필요하다. 또한 조합원관리를 위해서는 대의원 조직체계를 통한 분임토의나 소집단활동 등을 벌임으로써 대의원과 조합원이 긴밀한 관계를 갖도록 할 필요가 있다. 대의원들이 그런 역할을 제대로 못할 경우 노조 힘의 기반인 현장에서 조직활동을 이끌어갈 중심점은 존재하기 어려운 것이다.

그러나 3사 노조의 경우 일상활동 속에서 대의원과 조합간에 또한 대의원과 조합원간에 체계적이고 조직적인 연결망이 제대로 갖춰져 있지 않은 것으로 보인다. 대의원과 조합간의 연결망 측면에서 보면 이들이 참석하는 몇몇 회의체가 운영되고 있지만 일상적인 것은 없거나 있더라도 내실 있게 운영되지 않았다. 또한 대의원과 노조집행부간에 긴밀한 유대관계를 갖고 별이고 있는 일상활동도 미흡했다. 과별간 혹은 계과간의 갈등으로 노조운영에도 어려움이 있는 경우도 있었다.

대의원과 조합원간의 연결망 측면에서 볼 때는 구조적으로 더 취약한 것으로 보인다. 먼저 대의원체계를 통한 소집단활동이나 분임조토의 등이 제대로 진행되지 않았으며 조합원과 대의원들이 일상적으로 연결될 만한 고리도 없었다. 또한 대의원이 포괄

하는 조합원수가 많게는 100명이 넘어 활동시간도 보장되어 있지 않기 때문에 소속 선거구의 조합원들을 관리하기란 대단히 어려운 것이 현실이다. 이 같은 상황은 조합원들이 어려운 일을 당했을 때 누구와 해결하려 하는가 하는 점에서 그 일면을 엿볼 수 있다.

그런데 주지하다시피 고충처리는 노무관리의 핵심사항 중 하나이다. 노동자들의 불만은 노사관계의 안정기반을 훼손시키기 때문이다. 따라서 이들 3사를 비롯한 대다수 기업들은 87년 이후 현장위주의 관리체계를 강화하면서 인간관계관리와 고충처리부분에 역점을 두었다. 특히 고충처리는 노동자들의 불만을 대화로 해소함으로써 직장에 대한 신뢰도를 높일 뿐만 아니라 노동조합에 대한 의존도를 낮출 수 있는 유용한 방법이다. 그러나 노조가 그 역할을 담당할 경우 조합원들의 노조의존도는 높아질 수밖에 없다.

특히 고충처리는 그 과정에서 여러 가지 현장의 어려움이나 분위기 등을 파악, 조합 활동에 적절히 반영해 나갈 수 있다는 점에서 중요한 현장활동의 하나이다.

이렇게 볼 때 이들 3사 노조가 현장성을 강화하기 위해서는 조직관리를 좀더 체계적으로 해야 할 것으로 보인다.

### 제 3 절 전자산업의 노사관계와 노동조합 활동에 대한 종합적 평가

지금까지 LG전자, 현대전자, 대우전자의 노사관계관리전략을 중심으로 노사관계를 알아본 결과 그 동안 이들 3사 노사는 기본적으로 기업내의 협조적 노사관계와 경제적인 실리주의 전략을 추구해 왔음을 알 수 있었다.

전자의 경우는 회사측이 제3자 개입이나 외부연대활동, 비제도권 노동단체와의 연계 움직임에 민감하게 반응하며 촉각을 곤두세운 것이나 3사 노조들이 비제도권 노동운동에 보였던 태도를 통해 확인되고 있다. 특히 대우전자나 현대전자 노조는 그룹의 다

른 계열사들이 대우그룹노조협의회(대노협)나 현대그룹노조연합회(현총련)에 참여해 그룹계열사란 ‘약점’을 극복하기 위해 노력한 것과 달리 거의 독자적인 노선을 걸어온 탓에 노조활동의 부담을 안기도 했다.

후자는 회사측이 임금인상이나 복지부분의 강화에 눈을 돌려 조합원들의 불만을 누그러뜨리는 데에는 많은 노력을 기울였지만 인사나 경영합리화 부분은 경영권이라는 이유로 타협의 여지를 보이지 않았고 노조측 또한 이 부분에 대해 거의 접근하지 못한 것을 통해 알게 해준다. 즉 노조는 87년 이후 대다수 기업에서 진행된 각종 구조조정 예컨대 라인축소, 신기술도입, 자동화, 인원감소 등의 움직임에 거의 개입하지 못했고 단체협약에서도 이런 부분에 대한 규제를 명문화시키지 못해왔다. 반면 복지증진이나 임금인상에서는 크고 작은 성과를 많이 확보해왔다.

노사 양측이 선택한 전략이 이처럼 큰 줄기에서 이견을 보이지 않아 그 동안 3사의 노사관계는 ‘안정’을 유지해온 것으로 판단된다. 그러나 과연 3사 모두 바람직한 노사 관계를 유지하고 있는가 하는 점에 이르면 회의적으로 나타난다. 노사간 힘의 균형이 지나치게 사측으로 쏠려있기 때문이다. 따라서 안정적인 노사관계 유지의 배경이 ‘노사대등성에 기반한 진정한 협조인가’에는 의문이 제기되고 있다. 이것이 일부에서 이들 3사의 노사관계나 노조를 비판하고 있는 원인이 되기도 한다. 노사양측의 세력관계에 의해 크게 좌우되는 노사관계에서 어느 정도 힘의 균형이 이뤄지지 않는다면 한쪽의 입장이 과다하게 관철되는 일방적인 관계가 될 수밖에 없기 때문이다.

이것은 기업을 둘러싼 환경이 항상 호조건일 수만은 없다는 현실적인 이유로 일정 정도 설명될 수 있다. 즉 과거와 같은 고도성장시대에 확장일로에 있는 기업들은 기본적으로 노사분쟁으로 인한 생산활동 중단보다는 저임금 등 낮은 근로조건으로 불만을 갖고 있는 노동자들을 임금이나 복지부분의 개선을 통해 달랠 수 있었고 노조의 그런 정책이 일정정도 조합원들의 정서와 맞아떨어졌다.

그러나 현재와 같은 경제위기의 IMF체제나 저성장시대에서는 이런 류의 실리주의를 통해 노사관계의 안정을 꾀하는 데에는 한계가 있을 수밖에 없다. 회사관계자들이나 노조위원장들 모두 이 부분을 인정하면서 향후 노사관계를 걱정하고 있는 것도 이 같은 배경에서이다.

따라서 여기서 바람직한 노사관계를 위한 노사양측의 과제가 도출될 수 있을 것이다.

노조측으로 보면 현장성 강화를 통한 노사간 대등성 확보이다. 노사간 대등성은 현장노동자의 강력한 지지 없이는 실현될 수 없다. 따라서 현장조직 활동의 강화가 3사 노조 모두의 최대과제라 할 수 있다. 현장조직인 노조 대의원의 활성화가 시급히 요청되는 이유가 여기에 있다.

회사측의 경우 노조에 대한 인식전환과 함께 노조의 위상정립에 노력해야 한다. 이것은 역설적으로 들릴지 모르겠지만 매우 중요한 문제라 생각된다. 노조의 조직체계가 기업별인 우리 나라에서 기업의 노조에 대한 인식과 대노조전략이 어떠한가에 따라 기업의 노사관계 성격은 물론 노동자의 노사에 대한 태도가 크게 영향을 받는다고 생각되기 때문이다.

이것은 이들 3사의 사례에서 확인되고 있다. 앞서 살펴본 바에 따르면 3사 중 LG의 경우 노동자들의 노사 모두에 대한 태도가 현대나 대우전자보다 상대적으로 좋게 나타났다. 이것은 LG가 대우나 현대전자보다 의도적으로 노조의 위상정립을 고려한 정책들을 펼쳐온 결과에 의한 것이 아닌가 생각된다. 물론 LG전자가 추구하는 ‘건전노조’가 자본의 통제 즉 자본이 조정 가능한 범위내의 노조로서 근본적으로 한계를 안고 있는 것은 사실이다.

그러나 LG 노동자들은 대우나 현대전자 조합원들이 지적한 것처럼 현장에서 노조 활동을 하면 찍힌다는 인식은 거의 없었다. 노조 또한 회사측이 노조의 위상정립에 노력하고 있다고 평가하고 있다. 반면 대우나 현대전자 노조 간부들은 ‘LG 기업의 노조 마인드는 우리와는 다르다’고 지적했는데 현대의 경우는 노조간부들조차 회사관리자들이 노조 하는 사람을 색안경 끼고 보는 분위기가 있다며 회사의 노조에 대한 인식에 불만을 표출했다. 면접과정에서 만난 대우나 현대전자의 일부 조합원들도 막연하게나마 LG는 잘하고 있는데 라며 여운을 남기고 있다.

이렇게 볼 때 LG의 노조에 대한 태도가 타사에 비해 호의적이며 이것이 또한 조합원들의 노조와 회사에 대한 태도를 상대적으로 좋게 만드는 데 많은 부분 기여한 것이 아닌가 생각된다. 이외에 LG가 과거 노동자들의 저항을 불러일으켰던 관리감독자

들의 강압적, 권위적인 관리스타일을 변화시키고 이들을 통해 적극적인 고충, 불만처리를 시도하는 등 인간관계관리에 많은 투자를 한 것도 핵심 요인 중 하나이다. 이것이 다른 한편으로는 노조에 대한 불만이나 불신을 상대적으로 낮추는 방향으로 작용했을 것으로 추정되기 때문이다.

물론 일부에서는 LG의 노사관계가 지나치게 회사와 노조간부 중심으로 진행되고 있다는 비판을 하기도 한다. 또한 LG노동자들이 노조발전을 위해서는 현장에 대한 무관심을 개선해야 한다는 지적을 3사 중에서 가장 많이 했다. 따라서 LG노사는 향후 노사관계에서 이 부분에 대한 고민을 더 많이 해야 할 것으로 보인다.

이제까지 위에서 언급한 내용들은 단순비교분석으로 여러 가지 문제를 안고 있다. 노조의 역사, 노조간부들의 성향과 의식수준, 조합원들의 의식수준, 기업문화, 현장분위기, 노동과정 등 너무나 많은 요소들이 한 기업의 노사관계 성격에 적지 않은 영향을 주고 있지만 여기서는 이 부분에 대한 검토를 거의 하고 있지 못하기 때문이다. 따라서 이들 3사의 노사관계 또한 이런 측면에서 면밀히 연구되어야 할 것으로 판단된다.

하지만 명백한 것은 현재 노동자들이 노조나 노조활동, 노사관계에 대한 불만을 적잖이 표현하고 있다는 사실이다. 물론 노조나 회사에 대한 조합원들의 평가가 노조나 회사를 정확하게 보고 있는 거라고 판단하기는 어렵다. 그러나 중요한 것은 조합원들이 회사나 노조를 진정으로 신뢰하고 있지 못하다는 사실이다. 따라서 그 사실여부를 판가름하기보다 더 중요한 것은 이 문제를 어떻게 해결해갈 것인가 하는 것이다.

또 하나 노동자들의 회사에 대한 헌신도나 협력의식이 높은 것은 사실이지만 현재와 같이 소극적 차원에서 현실적인 필요에 의해 나타나는 협력의식으로는 3사 노사모두가 추구하는 생산적 노사관계를 이룰 수 없다는 사실이다. 기업의 경쟁력이 화두로 등장하고 있는 지금 노동자들의 자발적인 협력과 노력이 적극적인 차원에서 이루어질 수 있도록 하기 위한 노력이 노사 모두에게 절실히 요청되는 이유이다.

<표 4-53> 전자 3사의 노사관계 비교

	LG	대우	현대
노사관계관	파트너십 강조, 공동체적 노사관계, 나아가 가치창조적 노사관계 추구	노사공생의 이념, 일체화된 노사공동체 의식 추구	노사관계의 대립적 측면을 제거한 완전한 협력관계 가능 - 노사 일체신문화정책 실시
노조관리 초점	노조의 어용성과 대표성 시비 불식, 건전노조육성	노조의 어용성과 대표성 시비 불식/제도권 내 노조활동 유도	조합자율주의
노조의 대회사정책	90년이후 정책유지-노사간 동반자관계 강화, 경제적 실리주의, 종합적인 평생복지가 노조운동의 이념이라 밝힘, 노조 있는 회사가 없는 회사보다 강하다.	국제경쟁력강화 위한 노사합동경영토론회-경제적 조합주의, 더 나아가 국민적 조합주의(94년) 정책 필요성 천명, 회사의 경영이나 발전을 위해 노사가 필요 없다.	2대-대립 협조적인 측면 강조 4대-공존공생 노사관계, 노사불이, 조합원의 복지증진에 초점 5대-노사협력적 노사관계



## V. 작업장관리체계와 작업장 노사관계

이 장에서는 면접조사와 설문조사의 결과를 토대로 전자산업 작업장 관리체계의 특징을 살펴보면서 작업장 노사관계에서 나타나는 ‘갈등과 협력의 복합적인 양상’을 진단하고 기업별 차이를 비교하여 각 기업의 전반적 노사관계 특징과 대비하고 평가한다.

### 제 1 절 전자산업의 작업장 체제 : 작업장 관리체계와 작업장 노사관계

작업장체제의 성격을 ‘공동이익관계의 존재 여부’와 ‘공동이익을 추구하는 방법의 측면인 참여적 방식의 도입 여부’를 기준으로 살펴보고자 한다. 회사의 작업장관리방식과 이에 대응하는 노동조합의 작업장 대응력, 양자의 영향을 동시에 받는 현장작업자들의 의식과 태도가 작업장체제를 형성하는 요인이다. 2절부터 작업장의 쟁점과 영역별로 살펴볼 것인데, 그 틀을 제시하기 위한 내용이다.

작업장의 특징은 회사의 작업장 관리체계에 따라 형성되며 또한 이에 대한 노동조합의 작업장조직인 대의원이 이해대변자가 되는 현장작업자들의 동의와 협력, 불만과 저항이 복합적으로 나타나면서 역동적인 변화를 띠게된다. 작업장체제란 작업량(effort)을 중심으로 벌어지는 작업장관리방식과 작업장 수준의 노사관계를 가리킨다. 임금제도와 교섭을 통해 결정되는 임금수준은 작업자의 목표 작업량 수준을 암묵적으로 상정하지만 작업자들이 실제 얼마나 작업을 수행할 것인지는 확정되지 않는다.<sup>59)</sup>

---

59) 임금은 잠재적인 성격을 띠는 노동능력을 고용하는 대가이다. 이 노동능력이 실질적인 생산력으로 전화하는 과정은 작업장에서 이루어진다(P. Edwards et. al.). 가능성을 현실로 변화시키기 위해 기업은 많은 자원을 투자해서 생산관리를 행하고 또한 관리행위에 대한 저항과 불만을 최소화하고 가능한 한 높은 수준의 동의와 순응을 끌어내기 위해 현장 차원에서 노무관리를 행한다. 기업 차원의 원만한 노사관계를 형성하는 것이 중요

회사의 작업장 관리체계는 목표 생산량을 달성하기 위해 실제 작업이 이루어지도록 하는 관리행위를 목표로 삼는다. 작업장에서 작업자들은 과도한 작업량과 불균형적인 작업분배, 통제위주의 하향적 관리방식 등에 대해 불만을 느끼고 저항하는 경우도 있지만, 일상적으로 주어진 작업량 수행에 대해 순응하는 경향이 있으며 기업의 목표와 자신의 목표를 동일시하여 자발적인 동의를 느끼기도 한다. 작업자들이 불만과 저항을 크게 느끼면서도 노동조합의 작업장 조직이나 현장 노동자들의 자치적인 조직을 통해 발현되지 못할 때 자족적인 불만과 체념적인 동의에 머무르게 된다. 반면, 관리방식에 대해 큰 저항과 불만을 느끼지 않고 회사의 목표를 내면화할 때 자발적인 동의와 생산 협력에 동참하게 된다. 이 때 노동조합이 참여를 통한 협력을 추구하여 자발적인 동의와 협력이 체계화된다면 기업 수준에서 생산성협력(productivity cooperation)과 협력적 노사관계가 형성된다. 현장감독자들의 역할과 태도에서 작업자들에게 주로 인식되는 회사의 작업장 관리방식, 노동조합의 전략과 조직력, 현장작업자들의 의식과 태도의 상호관계를 통해 작업장의 성격 즉, 작업장체제의 특징이 드러나게 된다.

작업장관리방식은 작업자들의 자발적인 동의를 활용하는 정도에 따라 권위주의적인 현장감독자를 중심으로 이루어지지는 통제와 감시 위주의 수직적 통제방식, 현장감독자의 팀리더로서 역할 변화를 통해 작업자의 참여를 유도하는 참여형 관리방식, 자율적인 팀작업을 기초로 하는 자율적 팀작업 방식으로 구분할 수 있다.

노동조합의 전략은 기업의 전반적 노무관리와 노사관계 관리방식에 의해 영향을 받지만 작업장으로부터 조합원들이 느끼는 정서에 따라 활동방향 설정이 달라질 수밖에 없다. 작업장은 노동조합의 조직적인 자원인 동시에 노동조합의 대응방향을 결정짓는 전략 설정의 기본단위이다. 기업별 노동조합은 임금과 같은 쟁점에서 갈등적 관계를 형성하더라도 작업장의 생산쟁점에 대한 대응력이 취약하고 또 그 이유이자 결과로서 생산쟁점에 대해서는 협력적이고 수용적인 태도를 취할 가능성이 높다. 만약 기업이 작업장 수준에서 참여와 협력을 유도하는 관리방식을 택하지 않을 때 노동조합의 작업장 대응력이 취약하다면 노동조합은 조합원의 일상적인 작업조건에 대해 개입할 능

---

한 이유 중 한가지는 기업별 노동조합체계에서 기업차원의 노사관계와 작업장 차원의 노사관계가 거의 분리되지 않기 때문에 기업차원 관계의 규정력이 크기 때문이다..

력의 부족으로 인해 조합원들의 요구를 충족시키지 못하게 되고 또한 대회사 관계에서도 조합원 이해 대변력과 조합원 지도력의 부족으로 인해 영향력의 약화를 초래하게 된다.

생산이 모든 기업활동의 출발점이기 때문에 작업장 관리는 기업경영의 중심이다. 기본적으로 기업의 모든 활동을 작업장에서 ‘최소비용-최대산출’의 목표의 틀에서 이루어지고 체계적인 관리방식을 갖추게된다. 반면 노동조합의 작업장 영향력은 활동의 자율성과 영향력이 제한된 대의원을 통해 이루어지며 일상적인 생산활동에 개입할 여지도 적다. 노동조합의 작업장 조직이 체계화, 제도화되어 있지 않을 때 작업장 영향력은 의식적이고 조직적인 노력에 의해서만 확보 가능하다. 따라서 작업장 권력 장악의 문제(누가 영향력을 더 발휘할 것인가? 또는, 작업자이자 종업원이자 조합원으로서 현장노동자들의 복합적 의식에서 어떤 의식과 자기정체성이 주도적인가?)는 기업별노동조합의 아킬레스건과 같다.<sup>60)</sup>

작업장의 쟁점은 ‘인원배치, 작업배분, 작업량, 작업속도, 작업시간, 작업도구의 지급 조건’ 등이다. 기업 차원 노사관계를 특징짓는 단체교섭 중심의 교섭관계는 갈등적 성격을 피할 수 없는 임금 등의 분배적 쟁점을 중심으로 이루어지는 서로 뺏고 빼앗기는 영합게임(zero-sum game)의 성격을 띤다. 그러나 실제 생산이 이루어지는 지점(생산점 곧, 작업장)에서는 서로 이득이 되는 양합게임(positive-sum game; win-win game)이 가능한 생산 쟁점이 주로 다루어진다.

이런 구분처럼 과연 생산쟁점에 대해서 양자의 공통이해관계가 존재하는지 여부에 대해서는 견해가 엇갈린다. 생산성향상과 기업성장이라는 기업목표가 고용안정과 노동조건 향상과 같은 노동자의 복지향상과 조화할 수 있다는 생각(최근 인적자원관리(HRM)를 주창하는 논자들을 비롯한 노사관계 연구자들의 주류를 점하는 사고)을 토대로 참여형 노사관계를 주창하는 논자들이 있는 반면, 생산쟁점이 통합적 쟁점이라는

---

60) 전투적 노동조합주의와 대립적 노사관계의 대명사라고 할 현대자동차 노동자들의 의식도 유사한 양상을 보인다(현대자동차 노동조합, 1999). 경제위기 이후 대규모 고용조정을 경험했기 때문이라고 하더라도 기업별 노동조합의 대립성은 생산에 대한 협력주의와 공존하고 있음을 알 수 있다.

인식에 문제를 제기하고 기업목표가 주도하는 참여 논의와 노동자의 의사결정권한의 동등성을 강조하는 산업민주주의를 구분하는 논자들(Hyman and Mason, 1995; Ramsay, 1986 등)이 있다.<sup>61)</sup> 과연 노사의 공통이해관계가 존재하는지 여부에 대한 견해는 개인적 판단과 선택의 문제이다. 노사관계에서 이에 대한 신뢰성과 안정성이 존재하는지 여부는 권력자원과 전략의 문제이다. 노동조합의 경우 상대적인 자원의 부족으로 인해 회사의 관리방식에 수동적으로 반응하는 경우가 많기는 하지만, 조합원의 조직적 자원과 활동능력을 토대로 회사의 관리방식과 노동조합에 대한 태도를 고려해 참여와 협력을 선택할 것인지, 갈등과 대립을 선택할 것인지 선택에 직면하게 된다. 노동조합의 현장성과 민주성은 어떤 선택이든지 현장의 정서를 추동하고 함께 선택해 나갈 수 있는 기반이 된다. 조직적이고 집단적인 대응력을 구축할 수 있기 때문이다.

참여란 어떤 의미인가? 참여의 두 형태 즉 노동조합 대표권을 통한 간접적 형태의 참여이자 작업장 의사결정권한의 공유라는 민주주의 확대를 의미하는 참여의 형태(employee participation)와 개별적 참가라는 직접적 형태를 취하며 생산성향상과 같은 기업목표에 작업자의 개별적인 동의와 몰입을 목표로 하는 형태(employee involvement)를 구분해야 한다(Hyman and Mason, 1994). 노동조합이 있을 때 직접적 형태의 참여란 노동조합의 약화와 작업장 쟁점에 대한 무능력을 확대, 공고화하는 결과를 초래한다. 노동조합이 참여할 공간을 마련하지 않는 생산성향상운동의 형태는 의식적이든 무의식적이든 노동조합 배제전략을 띠게된다.

작업장체제를 구분해보면, ‘갈등 표출과 해결과정의 전반적 비공식성과 개인화(미제도화 상태에서의 직접적 힘겨루기)’, ‘사용자 우위의 생산성 협력의 제도화’, ‘노동의 인간화와 의사결정과정에 대한 노동자의 집단적 참여와 함께 이루어지는 협력과 갈등의 제도화’, ‘작업장 수준에서 안정화된 대립적 교섭관계’라는 네 가지 형태로 구분할 수 있다.<sup>62)</sup> 전자 3사가 모두 유사한 협력적 노사관계의 외양을 띠고 있다. 그러나 작업장 안으로 눈을 돌리면 달라진다. 작업규제를 통한 공식적 대항절차나 조직적 능력이 없

61) 이에 대한 자세한 논의와 참여의 구분에 대해서는 1장 1절의 연구의 쟁점과 이론적 토대 부분을 참고하기 바람.

62) 이에 대해서는 1장 1절의 작업장 분석의 관점과 <표 1-5>를 참고하기 바람.

거나(대우전자와 현대전자), 현장관리체계화와 일체화된 관리양식(LG전자)을 통해서 미제도와 상태(앞의 두 회사)나 사용자우위의 협력의 형태(LG전자)를 띠는 것이 전자 산업 3사의 작업장체제의 특징이며, 이에 대한 노동조합의 대응능력에 대한 회의가 조합원들 사이에 광범위하게 유포되어 있다는 점에서 작업장 권력 균형의 추는 더욱 사용자우위로 기울어질 가능성이 높다.

## 제 2 절 작업장 관리방식 : 작업장 노사관계에 대한 기업의 접근방법

작업장은 기업활동의 목표인 수익성, 성장성을 달성하는 기초단위이므로 회사측의 작업장관리의 중요성은 새삼 말할 필요가 없을 것이다. 기업은 생산관리와 노무관리의 결절점으로서 작업장 관리에 주목한다. 작업장 노사관계 분석은 회사측의 작업장 관리 방식에서 출발한다.

### 1. 작업장 관리방식의 의미

기업은 수익성을 극대화하기 위해 ‘생산비-생산량-품질’을 대상으로 최대의 효율과 최소의 비용을 달성하고자 한다. 세 가지 경쟁원천의 상대적 중요성은 기업이 처한 상황에 따라 달라진다. 작업장은 이 목표를 실현하기 위한 기업 경영의 첫 출발점이다. 작업장관리는 생산의 효율성과 안정성을 도모하기 위한 생산관리와, 작업자의 생산능력의 최대발휘를 위한 태도와 의식을 형성하는 기반이자 전반적 노사관계 관리의 기초단위로서 노무관리가 결합되어 나타난다. 작업장은 생산관리와 노무관리의 결절점인 것이다. 생산관리와 노무관리는 상호보완적이며 상호 영향을 미치는 순환적 관계를 갖는다. 작업장 노무관리를 통한 노사관계 안정화는 생산관리의 기본인 효율성과 생산의

안정성을 도모하는 기반이 되며, 다른 한편 안정적 노무관리는 효율적 생산관리라는 목표를 위해 존재한다. 기업의 입장에서 작업장은 경쟁력과 수익성의 기반이다.

노조의 입장에서 작업장은 노동조합 조직과 활동의 기초단위로서 노조의 조직적 기반이다. 노동자가 갖는 복합적인 정체성과 태도로 인해 작업장은 갈등과 협력의 교차점으로 나타난다. 현장 노동자는 작업자로서 갖는 생산에 대한 책임감, 기업과의 고용 관계에 따른 의무감, 동료와의 연대의식 등으로 인해 생산에 협력적인 정서를 갖는 동시에 일선감독자와 현장관리자로부터 받는 부당한 대우와 지휘감독을 받는 종속적인 위치로 인해 생기는 저항과 불만의 정서가 갈등으로 잠복해 있거나 표출되기도 한다. 노동조합은 “저항과 불만을 제도화된 형태로 해소하는 불만의 관리자”(Hyman, 1996)로서 작업조건을 개선하고 고용을 안정화하는 역할을 하면서 동시에 이를 기반으로 현장조직력을 갖추게 된다.

회사는 노골적인 노조배제전략을 펴지 않는 한 노조를 통해 불만의 효과적 관리와 생산의 안정성을 도모하는 한편, 작업장 쟁점은 경영의 고유권한이거나 개인적 고충처리의 대상으로 설정함으로써 노조의 현장장악력과 조직력을 일정 수준에서 제약하려는 방식을 택하게 된다. 실질적인 의사결정권을 공유하는 형태로서 노동의 인간화와 산업민주주의로의 진전으로 이어지지 않는 것이 일반적이다. 이런 노사관계관리정책을 기반으로 작업장을 관리방식은 노조의 대응력과 기업문화를 반영해 직접적 통제 위주, 사용자주도의 생산성협력의 추구, 대립과 협력을 포괄하는 갈등의 제도화된 형태로서 대등한 교섭관계 지향이라는 세 가지 형태로 구분될 수 있다. 의사결정권을 노동자에게 공유하는지 여부 즉, 참여형 관리방식의 도입 여부에 따른 구분으로서 노동자의 참여를 유도하고 노동조합의 협력을 유도하는 방식이 작업장관리방식의 차이가 나타나는 기준점이 된다. 또한 노동자의 작업장 조직력과 대응력의 정도에 따라 작업장 수준에서의 노사간의 협의와 교섭을 어느 정도 수용할 것인지가 차이가 나게 되며 이런 노동자의 집단적 대항력을 반영하여 결정되게 된다. 먼저, 기업의 전반적 노사관계 관리정책과 작업장 관리정책의 관계를 살펴보는 것으로 시작한다.

## 2. 노사관계관리정책과 작업장관리정책

전자산업 대기업 3사는 모두 협력적 노사관계를 표방한다. LG전자의 ‘가치창조적 노경관계’, 현대전자의 ‘노사불이’, 대우전자의 ‘신노사문화’ 등은 모두 노사의 공동목표를 강조하는 노사관계를 가리키는 개념들이다. 노사공동의 목표란 회사의 발전, 경쟁력강화, 초일류회사 등 불필요한 마찰을 피하고 생산에 힘쓰으로써 시장지위를 강화하는 길이 노사가 함께 사는 길이라는 것이다.

노사공동이익관계의 강조는 기업논리와 종업원의식을 확산하는 의도를 갖고 있다. 건전노조 육성전략(LG전자)에서 보듯, 외부로부터 차단되어 저항성이 적고 일정한 조합원 대표성을 가져 안정적인 노사관계를 유지할 수 있는 “자율적이고 독립적인 노동조합”(현대전자)을 육성한다는 방침을 가지고 있다. 한 걸음 더 나아가 “회사는 노사의 상위개념”(대우전자)이라는 정체불명의 개념을 만들어내기도 한다.

### 1) 대우전자의 노사관계관리정책과 작업장관리방식

회사는 노사의 상위개념이란 대우전자의 노사관계에 대한 회사의 인식과 방침은 노사공동이익관계를 강조하는 개념치고는 세련되지 못하고 매우 경직적이고 위압적인 태도를 함유하고 있다. 공동이익관계를 강조하지만 현실은 그렇지 못한 것으로 평가되며 그에 상응하는 노동자참여프로그램을 갖추고 있지도 않다.

대우전자의 98년도 노사부문 정책방향으로 제시한 신노사문화 정립방향을 보면, “대립적 관계나 지배종속의 관계가 아니”라 “협력과 화합의 노사동반 승리관계”를 원칙으로 “최고의 경쟁력을 갖춘 초일류회사를 실현”하기 위해 “선 성과 극대화, 후 공정분배”를 실현하자는 내용을 담고있다(<표 5-1> 참조).

<표 5-1> 대우전자 98년도 노사부문 정책 개념

항 목	주 요 내 용
회사의 위상	▪회사는 노사가 함께 힘을 합쳐 발전시켜야 할 최상위 개념
노사의 구분	▪노와 사는 사용자와 노동조합이라는 대립적 관계나 지배 종속의 관계가 아님 ▪전임직원이 근로자(勞)이자 회사의 주인(使)으로서 구분할 수 없는 하나임
노사관계 의 원칙	▪회사발전을 노사공동의 목표로 삼고 이를 달성하기 위해 신뢰와 존중의 바탕 위에서 제 역할을 다하며 보다 넓은 관점에서 총체적인 활동을 전개 ▪대립적 관계를 청산하고 협력과 화합의 노사동반 승리관계(WIN-WIN)로 승화
노사공동 목표	▪장기목표 : 최고의 경쟁력을 갖춘 초일류 회사 실현 ▪단기목표 : 노사합동의 실천 가능한 경영지표 설정 및 관리
노사의 역할	▪노사는 회사의 발전과 경영목표 달성의 주체로서 최대한 합심 노력하고 객관적인 성과 측정을 통해 실적에 입각한 합리적인 평가 및 분배 실시 → 先 성과 극대화, 後 공정분배 실현
노사공동 실천방향	▪과학적 노사관리를 통한 노사 공동의 경영지표 설정 및 노사협력을 통한 목표 달성 ▪노사합동으로 의식개혁 PROGRAM을 운영, 그 동안 회사발전의 저해 요인으로 작용해 왔던 그릇된 인식 및 관행을 철저히 배격하여 노사가 회사 발전의 주도적 역할을 수행할 수 있도록 기반 조성

출처: 대우전자, 「98년도 노사부문 주요정책 및 계획」

“선 성과 후 분배”처럼 임금 등 교섭조건외의 문제와 작업장의 생산 쟁점을 분리하고 분배쟁점보다 우선한다는 논리는 노사공동이익관계의 현실성 여부를 모호하게 하고 노동조합의 기본활동 목표와 대립되는 성격을 띠게 된다. 기업의 경쟁논리를 수용하게 될 때 노동조합의 교섭을 중심으로 하는 노동조건개선활동 조차 위험에 처하게 되는 이유를 발견할 수 있다. 이외에도 노사공동이익관계를 강조하게 되면 노동조합의 활동 방향을 기업 경영활동의 부수적이고 보완적인 역할을 수행하는데 그치게 만든다.

반면, 공동이익관계를 실현하는 방식의 측면에서 조합의 참여를 유도하는 형태는 매우 제한적이다. 정기 경영설명회 형태의 노조간부와 회사간부와와의 정례적인 회합(회의



는 아닌 것으로 보임)이 있어 회사 경영상태를 공유하고 상호 협조를 구하는 노조간부와 회사간부와의 인간적 관계 형성을 통해 노사갈등의 방지와 회사경영에 대한 협조적 태도를 견지하려는 노력이 실질적인 내용성에 약간 차이만 있을 뿐 3사 모두에서 진행되고 있다. 노사합동 해외연수와 같은 공동프로그램도 정상적인 노사 조직간의 활동으로 보기에는 미흡한 점이 많다. 노동조합 조직과 인사노무관리부서의 상호관계나 경영자와의 인간관계 형성에 치우친 활동 이외의 노동조합의 경영참여에 대한 장치가 없다는 점에서 공동목표를 추구하기 위한 공동의사결정체계는 교섭수준에서 나타나지 않는다고 볼 수 있다.

‘실체 없는 노사공유목표’와 ‘현실성 없는 노사공동이익관계’의 설정과 형식적인 수준에서도 체계적으로 제시하지 못하는 ‘참여프로그램의 빈곤현상’으로 대우전자의 노사관계 관리정책과 작업장관리방식을 특징지을 수 있다.

## 2) 현대전자의 노사관계관리정책과 작업장관리방식

현대전자 회사측은 “현대그룹 내에서 유일하게 회사 설립 이후 현재까지 16년간 ‘무쟁의 산업평화’의 모범적인 노사관계를 지속해 오고 있”(현대전자 회사측 자료)다고 주장하면서 1995년 3월 ‘신경영정책’과 ‘신노동조합 정책’에 대한 노사 공동선언을 중요한 기점이라고 제시한다. ‘노사불이 신문화추진 결의대회’를 실시하여 ‘합리적·협력적·동반자적인 관계’로 현대전자의 노사관계를 한 차원 높였다고 주장한다.

노사불이의 ‘신경영선언’과 ‘신노동조합 선언’은 내부고객 감동경영과 중요 경영정보의 공유를 바탕으로 이웃과 더불어 살기와 정성을 다한 현장관을 구현하며 이를 통해 세계최고의 생산성 향상과 무재해 사업장을 건설하며 혼을 심은 품질활동을 통해 21세기 초우량 기업으로 발전한다는 내용을 담고 있다. 노사공영과 사회공헌을 공동기치로 제시하는 노사불이 운동의 성과에 대해 현대전자 사측은 ‘비상대책 노사협의회를 통한 현안문제 해결’을 들고 있다. 그러나 회사의 경영악화 등 주요 현안문제가 발생했을 때 비상대책 노사협의회를 소집하여, “노사가 공동으로 해결방안을 모색하고 결정토록 함으로써 인원 감축, 복리후생제도의 축소운영, 성과급 반납 등 민감한 사안에

대하여 노사간 큰 마찰 없이 성공적으로 현안문제를 해결하였”다고 한다. <표 5-2>를 보면 그 내용이 단체협약 사항의 양보나 인원감축 합의 등 경제위기로 인한 경영위기의 시기에 이루어진 양보교섭을 내용으로 하고 있다. 노사불이 운동이 사용자 편향의 사안을 다루고 있다는 점을 알 수 있다.

<표 5-2> 현대전자의 비상대책노사협의회를 통한 현안 문제 합의 내용

구분	합의내용(년간 효과)
‘97년 12월-’98년 3월 (매주단위 수시로 개최)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 명예퇴직제 시행을 통한 인원감축 합의</li> <li>- 성과급 80% 반납 결의(145억원 경비절감)</li> <li>- 명절·기념일 선물지급 유보(46억원 경비절감)</li> <li>- 장기근속자 선물지급 유보(3천만원 경비절감)</li> <li>- 체육대회/야유회 행사 유보(4억원 경비절감)</li> <li>- 주택자금 융자제도 시행 유보(22억 경비절감)</li> <li>- 종합검진제도 시행 유보(8억 경비절감)</li> </ul>

자료 : 현대전자 회사측 자료

그 밖의 다른 사안으로는 97년 이후 3년간 임금동결이 노사간 마찰 없이 마무리된 점을 예로 들면서, 경영실적과 연계된 합리적인 임금교섭을 거론하지만 경영상황이 좋을 때 적용되는 경우가 아니라면 일방적이고 일면적일 뿐이다. 다른 한편, 정기 노사협의회를 통한 집단적 불만요인의 사전 제거를 이루었다면서 “노사협의회에 상정된 안건에 대해서는 즉시 처리토록 함으로써, 노사간 신뢰성 제고에 일익을 담당”했다고 주장하다(<표 5-3> 참조).

<표 5-3> 현대전자의 노사협의회 안건 처리 실적

구분	상정안건	처리안건	계속 검토	안건처리율
1995년	116개 안건	110개 안건	6개 안건	95%
1996년	47개 안건	46개 안건	1개 안건	98%
1997년	33개 안건	33개 안건		100%
1998년	21개 안건	19개 안건	2개 안건	90%

자료 : 현대전자 회사측 자료

또한 현대전자의 ‘노사불이 신문화 추진협의회’를 노사 공동운영하면서 추진한 내용은 ‘사내 기초질서 지키기’, ‘생산성향상 및 불량품 퇴치운동’, ‘지역사회 발전을 위한 각종 사회운동 및 행사참여’ 등이다. 이를 통해 “내부 및 외부 고객 만족을 위한 활동을 노사가 공동으로 전개하였”(현대전자 회사측 자료)다고 하는데 그 내용을 보면 외부고객 만족을 될지라도 내부고객만족 방안이라고 하기에는 회사 목표 중심적 접근 방안이다. 사내기초 질서 지키기는 ‘식당질서 지키기(1995년)’, ‘주차질서 지키기(1995년)’, ‘근무시간 지키기(1996년)’, ‘지각퇴치 캠페인(1996년)’으로 전개되었는데, 생산에 기여할 수 있는 방안만이 노사공동목표로 설정되게 된다. 생산성향상 운동의 내용으로 ‘노사합동 생산라인 현장체험(1996-1997년)’, ‘불량품 전시회(1996년부터)’, ‘노사합동 국내 모범기업 순회방문(1997년)’, ‘전국영업현장순회(1997년)’, ‘백화점 및 대리점 1일 판매근무(1998년)’, ‘1일 서비스맨 근무(1998년)’ 등이다. 이런 방안에 대해 노동자들이 수동적으로 따르는 것이 아니라 자발적으로 참여하는 것이라고 하더라도 기본적으로 노동자가 개별적으로 생산활동에 기여하기 위한 시도이지, 경영 활동에 대해 참여하여 공동으로 의사 결정하는 방안은 아니다.

### 3) LG전자의 노사관계관리방식과 작업장관리체계

LG전자만이 근로자 참여모델 개발이란 이름으로 공동이익관계의 천명에 걸맞은 참여제도를 도입하고 있다. 노사협의회 기능을 하는 노경협의체가 전사 노경협의회, 사업장 노경협의회, 노경분과 운영위원회, 성과배분 운영위원회, 노경공동 프로젝트팀 등으로 체계적으로 운영되는 한편, 현장 자율참여, 권한이양, 동기부여(성과와 연계된 이익분배제(gain sharing), 숙련급 제도의 실시), 능력함양 등을 내용으로 한 현장자율경영체제의 도입을 추구하고 있다. 현장자율경영체제는 4단계로 진행되며, ‘1단계(감독자 중심 체계)→2단계(업무대표제)→3단계(반자율경영팀)→4단계(자율경영팀)’으로 계속 발전시키려는 체계적인 계획을 토대로 진행되었다.

LG전자 회사측은 자율경영팀을 주축으로 한 현장자율경영체제를 다음과 같이 정리하고 있다. 자율경영팀을 통한 유연성 증대, 팀워크 증대, 현장에서의 문제해결, 신속

한 의사결정, 지원업무 감소, 감독필요 감소, 일에 대한 주인의식과 헌신의 증대, 조직 목표에 대한 일체감 증대, 직무 만족 증대, 품질개선과 생산성 증대, 생산비 절감이 이루어지고 이를 바탕으로 기업의 경쟁력 제고, 근로생활의 질 향상을 동시에 달성할 수 있다는 것이다. 이를 “LG형 근로자 참여모델”이라고 부르면서 감독자 중심의 현장 관리체계와 LG형 자율경영체계를 비교한다. “감독자 중심의 현장관리체계는 관리, 감독을 중시하는 수직적 관리체계인 반면, LG형 현장자율 경영체계는 현장에서의 자발적 참여를 중시하는 자율경영팀 중심의 운영체계”(LG전자 회사측 자료)라고 독자적인 노동자 참여모델이며 현장노동자의 자발적 참여에 기초한 체계임을 강조한다(<표 5-4> 참조).

<표 5-4> LG형 현장자율경영체계와 감독자 중심 현장관리체계의 비교

감독자 중심 현장관리체계	항목	LG형 현장자율경영체계
높 음	외부지시	낮 음
낮 음	직무의 다양성과 도전	높 음
낮 음	숙련요구도	높 음
낮 음	교육훈련	높 음
낮 음	팀작업	높 음
낮 음	정보공유	높 음
낮 음	동기부여와 헌신	높 음
낮 음	업무성과	높 음
감독자	작업조적	팀
감독자	문제해결	팀
감독자	의사결정	팀
감독자	성과측정	팀
감독자	목표설정	팀
감독자	결과의 피드백	팀
감독자	책임성	팀

출처 : LG전자 회사측 자료

LG전자는 독자적 참여모델의 성공적인 도입을 위해 다양한 행사와 현장노동자에 대한 교육을 실시했다. 전사원 대상의 근로의식, 자기혁신 교육은 매년 행사를 통해

홍보하고 성과를 점검하는 방식으로 이루어졌다. 1989년 일체감 조성, 불신해소를 목표로 한 한마음 대행진, 1990년 자기성찰을 통한 의식변화를 도모한다는 자기성장 과정, 1991년 개인변화를 바탕으로 팀웍 강화를 목표로 한 팀빌딩과정, 1992년 혁신활동에 대한 자발적 참여를 추구하는 고객만족 과정, 1993년 품질의식 고취로 고객감동을 실천한다는 품질혁신 과정과 같이 매년 단계적이고 체계적으로 참여모델의 이식에 노력했다.<sup>63)</sup> 이와 함께 선진사례 견학을 통한 글로벌 리더십 함양을 목표로 한다는 ‘모범사원과 노조간부의 해외연수’, 사내 직업훈련 등의 내실화를 통한 품질, 기술 우위의 ‘다기능화’, 현장사원에 대한 어학, 컴퓨터, 경제 및 시사교육 등으로 ‘다전문화’를 추구하였다.

또한 LG전자 회사측은 참여프로그램의 실질화하기 위해 소집단활동을 개편한다. “우리 작업장 현실에 잘 적용되지 못했던 소집단활동을 변형, 발전시키기 위해 노경정책(노사관계 관리방침을 의미함)의 혁신, 현대화를 통해 성과실현문화를 정착하고 높은 성과를 내는 리더를 확보하는 조직과 제도의 개혁”(LG전자 회사측 자료)을 추구한다(<표 5-5> 참조). “교육·훈련 투자의 최대화, 특정 이벤트가 아닌 지속적이고 장기적인 관점, 개선 차원을 뛰어넘어 혁신적인 발상과 인적자원 활용의 극대화, 최고 인재의 최고 성과에 대한 최고의 대우, 자율과 질의 존중”에 초점을 두고 “유연성·도전성·창의력을 존중하는 조직문화, 최고 능력의 인재확보, 최고성과 실현과 최고 대우 제공, 기회균등·능력주의 사상을 근간으로 한 인사노경제도의 혁신, 경영성과와 직결되는 노경교육·홍보시스템 재정비, 작업환경·안전 등 ‘근로생활의 질’ 향상과 신뢰받는 기업상 구현, 신노경문화 연구소 내실화(노경환경 변화에 대응하는 경영전략 수립), 다전문화·다기능화의 강화, 성과와 보상의 연계시스템 구축”을 과제로 제시하고 있다(이상 LG전자 회사측 자료).

63) LG전자에서 노사 공유목표와 노사의 공동관계를 강조하기 위한 프로그램은 매우 다양하고 체계적으로 진행되었다. 89년 ‘한마음 전진대회’, 90년 ‘자기성장과정’, 90년 ‘한마음 전진대회’, 91년 ‘참만남 캠프’, 91년 ‘고객만족 2000’, 92년 ‘품질혁신 2000’, 93년 ‘테크노피아의 세계로’, 94년 ‘MINDSETTING 94’, 95년 ‘Leapfrog 95’, 96년 ‘즐겁고 신나는 3BY3 과정’ 등과 99년 ‘Digital LG’ 선언 등 매년 지속적으로 이루어졌다.

<표 5-5> LG전자의 새로운 팀 개념인 NWT와 과거 분임조 활동과의 비교

구분	분임조	NW Team
팀구성	조장중심 의무적	Theme 중심
Theme 선정	자율적 선정	현안문제점 관련 감독자 협의
활동 형태	목표 없는 무조건 자율	목표가 명확한 자율 운영
목표, 일정	자체 결정	명확히 제시

자료 : LG전자 회사측 자료

<표 5-5>를 보면, LG전자 사측은 과거 분임조 활동이 자주적인 활동이란 이름으로 안 해도 책임이 없을 뿐 아니라 “목표를 실현하지 못하고 매너리즘에 빠져있는 소집단”(상동)이라고 평가하면서 새로운 팀제(NWT : Natural Work Team)의 도입이 필요하다고 주장한다. 과거 분임조의 특징이 조장을 중심으로 자율적으로 운영되면서도 팀 구성은 의무적으로 이루어짐으로써 형식적으로 진행되었다고 보는 반면, NWT는 “목표가 명확한 자율운영”의 특징을 가지며 무엇보다 테마 중심으로 진행되면서 감독자들의 협의를 통해 테마를 선정하는 제도이다.

계나 반과 같은 작업단위의 목표달성을 위한 개선 실행조직으로써 주제(Theme) 중심의 조직적이고 체계적 개선 실행력을 확보하는 조직을 구성하는 것을 목적으로 제시한다. 과제영역은 생산성, 품질, 관리시스템 구축, 안전, 사기 진작 등 넓은 의미의 생산성이나 기업목표를 추구하기 위한 작업현장의 쟁점에 집중되어 있다. 생산성 향상, 자주 불량개선과 순차 불량개선, 체크 시스템(6 Tool, F. Proof, 조건관리, 관리점 검항목), 개선 시스템(요인분석, 3차원개선, 현장 ABC화, 효과평가) 등 세부항목을 보면 뚜렷하게 나타난다. 활동시간은 팀토의를 월 2시간 이내 허용하며 개선실행, 개선 결과를 중심으로 자율적 운영을 제시하고 있다.

그러나 안전 자체가 다루어지는 범위는 생산량과 품질 등 기업이 주목하는 작업장 쟁점에 한정되어 있고 이렇게 주어진 의제에 대해 적극적으로 능동적으로 참여할 것을 기대하는 수준의 참여모델이라고 할 수 있다. LG전자의 참여모델은 개별 작업자가 주체가 되는 직접적 참여의 방식으로서 작업자의 대표를 통한 간접적 참여의 형태가

아니다. 다루어지는 쟁점은 주로 생산목표 달성과 같은 회사측의 관심사항에 한정되며 숙련향상, 작업조건 개선, 작업량 조정을 통한 노동강도 조절과 같은 작업자들의 이해 관계는 표출, 논의되지 않는다는 점에서 ‘위로부터 주어지는 제한된 의미의 참여모델’의 수준을 벗어나지 못하며, ‘자발적이고, 자율적인 참여’라는 공식적인 언명은 한계가 명확히 설정된 수준에서 이루어진다는 점에서 현실과 괴리된다.

#### 4) 비교 평가

공유목표 설정과 참여제도 설정간에 간격이 있는 대우전자와 현대전자, 두 기업의 경우는 공유목표 설정 자체가 실질적인 내용을 갖는다고 볼 수 없다. 노사 공동관계라는 노사관계 목표 설정은 작업장에서 파급력을 갖지 못하며 변형된 통제의 형태(현대전자의 경우)를 취할 수밖에 없다.

참여제도가 체계화된 LG전자만이 일관된 노사관계관리정책과 작업장관리정책을 갖추고 있다. 그러나 작업장내 현장작업자의 참여 유도 방침의 내용성과 노동자들의 자발적인 동의에 기초한 것인지 여부가 문제인데, ‘위로부터 주어지는 의제에 대한 수동적 반응으로서 능동성’을 현장작업자의 ‘자발적’ 참여라고 부르는 어렵다. 의제 자체가 기업의 생산목표에 한정되며 그 범위를 넘어서서 작업자의 이해를 표현하거나 관찰할 수 있는 제도적 기제는 전무하다는 점에서도 참여모델은 과거 품질관리조(QC) 수준의 참여방식의 부분적 재편에서 크게 벗어나지 못했다. 한마디로 자발적이고 능동적이며 집단적인 성격의 참여모델의 위상에는 미치지 못하며 기업목표에 종속된 채 기존 관리통제라인의 연속선상에 있는 변형물로서 능동성, 자발성, 자율성을 관리장치의 부속물로서 함유한 관리방식이다. 이와 같은 평가는 다음 소절에서 다루는 노동자의 의식 조사 결과로 확인된다.

### 제 3 절 전자산업의 작업공정과 작업방식 : 작업조직의 기술적·생산조직적 측면<sup>64)</sup>

2장에서 본 바와 같이 전자산업 3사의 사업구성은 가전, 영상, 반도체 등으로 다양하며 복잡적이다. 사업부문별로 부서별로도 공정형태와 작업형태가 다르며 작업조직방식도 다르게 된다. 여기서는 면접작업을 수행한 사업장이 대우전자의 영상부문(구미공장), LG전자의 가전부문(창원2공장), 현대전자 반도체부문(면접이 주로 이루어진 부문)이라는 점을 염두에 놓고 보아야 한다.

전자 3사의 공정형태와 특성, 작업설비 등 기술적·생산조직적 측면의 작업조직에 대해서 가정용 기기인 세탁기, 에어컨과 브라운관을 주로 생산하는 LG전자의 창원2공장, 텔레비전, 비디오 등 영상가전을 주로 생산하는 대우전자의 구미공장, 반도체 중심의 현대전자의 이천공장을 중심으로 파악했기 때문에 일반화에는 유의해야 한다. 그러나 설문조사 결과를 통해 다른 사업부문까지 포괄하는 방식으로 다루었기 때문에 노동자들이 느끼는 작업과정상의 문제점에 대해서는 일반화할 수 있을 것이다. 전자산업이 워낙 다양한 제품을 취급하고 있기 때문에 회사별 차이와 제품공정별 차이를 같이 고려하기에는 한계가 있지만 보완적인 해석을 통해 일반화할 수 있을 것으로 본다. 내

---

64) 이 책에서는 작업조직을 생산 조직 측면과 사회적 조직 측면으로 구분해서 살펴본다. 사회적 작업조직이란 작업을 둘러싼 주체들간의 관계를 말한다. 이는 Edward가 작업조직의 기술적·생산조직적 측면과 사회적 조직 측면으로 구분한데 근거한다(Edward et. al., 1997 서문 참조). 생산조직 측면의 작업조직에서는 기술적인 변화와 결합되어 나타나는 공정형태와 작업방식의 변화를 주로 다루며 노동강도의 변화 여부나 정도를 초점으로 삼는다. 사회적 측면의 작업조직은 감독자의 권한과 역할 변화로 상징되는 회사의 작업장관리방식의 변화를 출발점으로 작업장 노무관리방식과 인간관계 방식의 변화를 초점으로 하고 다른 한편 노조의 대의원 조직이나 노사협의회를 통한 대응력을 평가한다. 이 절은 전자를 주로 다루고 사회적 측면 작업조직은 3절 이후 여러 절에 걸쳐 영역별로 구분해서 다룬다.



용적으로는 작업조직과 작업형태, 노동강도의 변화, 숙련기간, 교육훈련 소요기간 등에 초점을 두어 살펴보고자 한다.

## 1. 대우전자의 작업조직과 그 변화

대우전자 구미공장은 영상가전기기를 생산하는 공장으로서 대우전자의 주력공장 중의 하나이다. 구미공장은 TV사업부, VCR사업부, 모니터사업부, 금형사업부, 특산사업부로 구성되어 있는데, 주력 품목은 TV와 VCR이다. 작업공정과 작업형태의 변화에서 특징적인 변화가 선도적으로 나타나고 있는 VCR사업부를 중심으로 살펴본다.

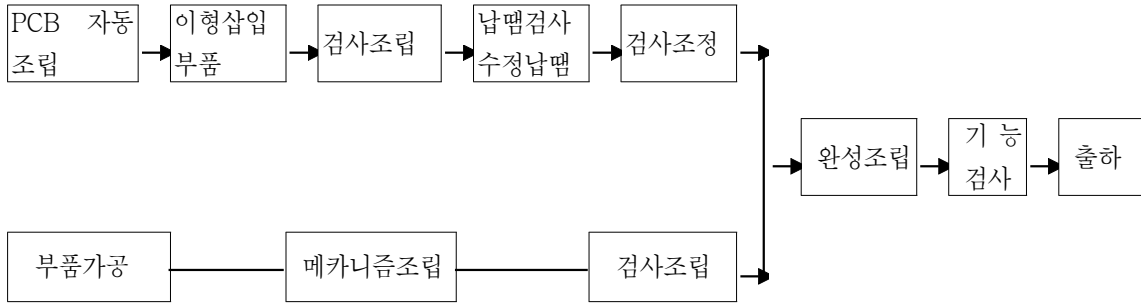
### 1) 대우전자 영상가전부문(구미공장)의 작업조직의 특징과 변화

전자제품에 대한 수요는 초소형화와 기능의 복합화를 향해 나가고 있다. 생활수준의 향상으로 고품질 제품에 대한 선호도가 높아지는 한편, 기술의 발달로 이런 수요를 충족시킬 수 있는 제품의 생산을 가능케 했다. 제품의 복합화, 초소형화 추세로 인해 수공정으로 불가능하게 되고 자동화가 요구되는 상황으로 발전하고 있다

#### 가) 작업공정

전자제품의 제조공정은 <그림 3>과 같이 PCB조립이 이루어지는 전자회로부와 기구운동부로 나뉘어서 각 부품의 가공, 조립, 검사가 이루어지는 두 부분의 조립검사공정을 거쳐 하나로 결합하는 완성조립공정으로 구성된다. 또한 완제품이 만들어지는 완성조립공정을 거친 후에도 제품의 종합 성능검사, 외관검사, 신뢰성 검사를 마친 후에 포장되어 출하되게 된다. 조립과 검사가 한 라인 내에서 이루어지거나 서로 연결되는 작업으로 이어지는 것이 특징이다.

<그림 3> 전자제품 제조공정



자료 : 김성권(1996) : 444

PCB 조립공정은 전자회로를 조립하는 공정으로 대개 핀타입 부품(pin through component)과 표면실장 부품(surface mounting component)을 조립하며 이 부품의 종류나 크기에 따라서 자동화 기기의 사용여부나 설계가 달라진다. 자동화기기로만 조립되는 자삽(자동삽입)과 수작업에 의존하는 수삽(수동삽입)으로 공정 자체가 별도로 이루어지며 자삽의 경우 후처리만 수작업에 의존하여 완성조립공정으로 넘겨지게 된다.

기구운동부의 조립은 다루는 부품이 각종 스프링, 기어, 폴리, 스크루, 모터, 고무벨트 등이다. 전자회로를 조립하는 PCB 조립공정의 부품보다 복잡하고 무거우며 조립순서도 복잡하여 자동화를 진전시키는데 어려움이 따른다. 이런 특성으로 인해 두 공정을 분리하여 따로 조립과 검사를 거치는 것이 생산성이 더 높았기 때문에 공정분리가 이루어져 왔다. 기구운동부는 비교적 경량물을 취급하는 세트공정과 중량물을 주로 취급하는 데크공정으로 구분된다.

조립 후 검사공정은 각 부품들의 조립상태 검사, 부품 유무 검사, 납땜 검사, 파형 검사, 기능 및 성능 검사가 이루어진다. 두 부분을 결합하여 완제품이 만들어진 후에도 검사가 이루어진다는 점은 앞서 지적한 바대로다.

자동화는 생산성 향상, 품질 향상, 원가 절감을 목표로 추구되며 제품의 복잡성 증대로 인해 수작업이 곤란한 작업이 발생하여 불가피한 측면도 있다. PCB조립공정의 상당부분은 자동삽입의 방식으로 이루어지고 있으며<sup>65)</sup> 검사공정은 자동화의 진행정도

가 상당히 빠른 추세이다.<sup>66)</sup> 반자동기나 인식기능이 없는 자동기를 도입하는 간이자동화(low cost automation)의 단계에서 피드백이 이루어지는 인식 기능이 포함된 자동기가 도입되고 있는(고광일, 1996 : 454) 추세를 반영하는 것이 주로 이 두 공정이다. 또한 변종변량생산이 가능해져 다품종 소량 고부가가치 생산이 이루어지며 검사공정에서 단순히 계측의 자동화만이 아니라 In-Line 품질 분석평가나 품질 예측까지(김병선, 1996 : 463-468) 가능해져 유연생산체계(FMS)나 시스템통합적 자동화(CIM) 단계를 구현해 가고 있다.

그러나 기구운동부의 조립은 자동화가 쉽게 이루어지지 않는 분야이다. 테크 작업이나 세트작업에서 자동화가 용이하지 않거나 품질, 원가의 측면에서 별로 이점이 없는 경우에 수작업이 이루어지고 있다. 특히, 부품제조기술의 발전으로 인해 테크작업과 세트작업의 통합화가 가능해지면서 전통적인 좌식(坐式)작업이 이루어지는 라인작업을 대체하는 입식(立式)작업형태인 셀작업이 확대되면서 단순 수작업을 대체하고 더 이상 자동화가 진전되기 어려운 분야에서 부분적인 자동화와 작업방식의 혁신적인 변화가 나타나고 있다.

---

65) PCB조립공정의 자동화 기술은 공정흐름을 제어하는 소프트웨어부, 공정제어를 위해 작업 중에 정보를 피드백 하는 센서부, 실제 작업을 수행하는 구동부, 그리고 제어명령을 담당하는 제어기, 로봇 그리고 주변장치 등을 구동하기 위한 기술로 구성된다. 로봇과 센서의 기술개발이 급속하게 이루어지고 있으며 기구장치를 대신하여 부품을 이송하는 유연부품공급장치(flexible feeding system)가 이용되고 있는 추세이다. 유연부품장치는 카메라의 영상을 분석한 후 로봇이 부품을 집음으로써 제품변화에 유연하게 대처할 수 있어 다품종 소량생산의 필요에 부응할 수 있게 된다.

66) 검사공정의 자동화기술은 전자제품의 전기적 특성에 대한 검사와 자동조정으로 무인으로 수행할 수 있는 장치를 말한다(김성갑, 1996 : 447). 제품의 자동 로딩/언로딩, 검사 및 조정용 기준 신호의 발생, 프로그램에 의한 자동검사 및 동시조정, 불량판정 및 내역 출력, 이력관리, 생산관리를 통해 수작업에 의해 발생할 수 있는 품질의 불량을 없애고 판능검사 대신 정확한 수치에 의한 검사와 조정으로 품질 균일화를 달성할 수 있는 장치이다. 이를 구현하기 위한 신호처리, 컴퓨터와 계측기간의 인터페이스, 신호전송, 조정기술을 포함하며 통계적 처리에 의한 합격/불합격의 기준을 설정하는 방법이 요구되는데, 이런 측면에서 기술개발이 급속하게 이루어지고 생산에 적용되고 있다.

## 나) 작업방식의 변화

전자산업 중 영상가전분야의 자동화는 실현될 수 있을 만큼 충분히 진전되었다고 평가한다(VCR사업부 생산관리부서장 A씨와 면접 결과). 이제 수작업에 의존하는 공정의 작업공정과 작업방식의 변화가 이루어지고 있다.

전통적인 일관공정라인의 좌식(坐式) 수작업 방식에서 반자동기를 사용하는 입식(立式)작업이자 라인작업과 팀작업이 결합된 방식인 셀작업으로 변화가 이루어지고 있다. 또한 공정분리가 불가피하다고 예상되던 세트작업과 데크작업의 통합이 이루어지고 셀작업 방식의 확산과 결부되어 통합셀로 작업방식의 변화가 나타나고 있다.

“이제 세트 쪽은 세트하고 데크하고 동시에 생산을 하거든요. 전에는 세트면 세트, 데크면 데크, 이런 식으로 해 가지고, 데크에서 만들어 주면 세트에서 조립을 했는데, 지금은 cell라인을 구성을 하면서 데크도 만들고, 데크 만드는 걸 세트하고 같이 조립을 하니까. 10명이 그 제품을 다 만들어 내는 겁니다. 전에는 데크 만드는 데 18명이 공정에 들어가고 세트를 만드는 데도 23-24명이 공정에 들어갔어요. 이거를 10명이 조립을 다 맡고 있어요. 지금 컨베이어 쪽에도 있고, cell쪽에도 있거든요.”(VCR사업부 현장감독자(그룹장) B씨와 면접 결과).

통합셀로의 진전으로 상징되는 작업조직의 혁신은 조립검사작업 인원의 생력화를 가능케 했으며 또한 다기능업무를 수행할 수 있는 인력 양성의 필요성도 높아지게 되었다. VCR 시장의 여건 변화로 과거와 같은 소품종 대량생산 방식은 유지될 수 없으며 다품종 소량생산에 따른 변량변형생산에 필요한 작업조직으로 변모가 필요하게 된 것이다.

“VCR 라인별로 따로따로 흘러가는 게 불합리합니다. 불합리한 게 뭐냐면 바이어가 어떨 때는, 우리가 기능상 나눌 때는 2헤드, 4헤드, 하이파이 이런 식으로 나눕니다. 물론 외형도 틀린(다른) 부분이 많고. 그래서 한 가지가 (다) 틀리는데 따라서 기종을 나누면 굉장히 많습니다. 수백 가지가 됩니다. 그래서 어느 라인에 흐르던지 간에 생산할 수 있어야만 모든 라인이 일거리가 생깁니다. 그래서 A라인은 하이파이만 할 줄 알고, 이런 게 아니고 어느 것이든 다 할 수 있습니다.(VCR사업부 생산관리부서장 A씨와 면접 결과).

#### 다) 조립라인 작업조직 변화의 현 단계와 전망

PCB조립의 경우 인식기능이 포함된 자동화설비를 도입하는 공정자동화의 단계로 진전되고 있으며 완성검사 공정도 피드백이 이루어져 제품의 결함에 대한 뒷처리가 이루어지는 수준으로 자동화가 진행되었다. 반면 기구운동부의 조립검사 공정은 자동화가 진전되기 어려운 대신 작업방식을 일관조립라인 작업에서 셀라인 작업으로 바뀌어 변종변량생산을 소인화를 실현하면서 달성하고 있다. 더 이상 설비자동화의 여지는 없는 것이고 과연 설비개선은 어떤 방향으로, 어떤 결과를 초래하는 것인가?

라인작업은 완전 수동이고, 셀작업은 완전자동은 아니라도 반자동화로 설비를 바꾸었다. 기능검사공정의 경우 예전에는 조정, 플레이 등 검사항목별로 구분되어 작업자가 각각에 대해서 PCB를 장착하고 했었는데, 기술설비 혁신의 결과로 PCB를 장착해서 테이프를 넣으면 자체적으로 메모리IC를 넣어 검사를 다해서 마지막에는 녹화와 되감기까지 한다. 그 시간에 작업자는 가만히 있다. 그래서 1분을 일하면 20초만 일하고 40초는 기계가 일한다. 이런 측면이 바로 셀라인 작업으로 갈 수 있는 요소이다.

현재 셀작업은 모든 조건이 다 맞아떨어지고 있다. 가전영상부문 특히, VCR제품에 있어서는 다품종소량생산이 필수적이 되고 있다. 또한 시범적으로 실시한 셀라인 작업의 결과 품질 및 생산량, 작업자들의 보람 등 모든 측면에서 개선되었다는 평가가 일반적이다.<sup>67)</sup>

그러나 자동화가 실현되기 어려운 모든 조립라인에 셀라인 방식이 도입될 수 있는 것은 아니다. 모니터사업부에도 셀방식이 도입되었다가 해체되었다. 이유에 대해 모니터 생산에는 셀방식이 맞지 않는 것으로 평가하고 있다. 셀방식은 다품종소량생산에 맞는 것인데 이는 한 라인에 1,500개나 가야 하는 공정에서는 오히려 생산성이 엄청 떨어지는 결과를 초래했다고 한다. “17인치와 같은 고부가가치상품이자 50-100대 정도로 소량 생산되는 것 투입해야지 수익성이 있다.”(모니터사업부 노조대의원 D씨와 면접

---

67) “품질의 경우 다음 공정에서 만족도가 그날그날 SFC에 realtime(실시간)으로 뜨는데, perfect(합격)(이)라고 피드백이 된다. 이 부분에서 많은 것은 아니지만 인센티브를 주기도 한다. 한 달에 도서상품권 하나정도.”(VCR사업부 현장감독자(그룹장) C씨와 면접 결과).

결과)는 평가는 셀라인 방식의 도입이 제품의 특성과 제품 수요의 변화 추세와 밀접히 관련되어 있음을 뜻한다.

자동화기계의 새로운 도입과 같은 형태로 조립라인 설비의 큰 변화는 더 이상 이루어지지 않을 것으로 전망할 수 있다. 완성검사나 PCB자동삽입 공정의 자동화를 더욱 진전시키는 수준이나 조립라인에서 다품종소량생산에 적합한 공정에서 셀라인 작업방식을 확산시키는 것이 현재 기술적 측면의 작업조직 변화의 초점이다. 그 외에는 작업자의 편의를 도모하고 생산성향상에 도움이 되는 부분적인 설비개선 수준이다. 이런 평가는 생산관리를 담당하는 부서장의 말로 확인되고 있다.

“지금 개선이라는 것은 어떤 거대한, 이론적으로 나오는 자동화다, 컴퓨터, 로봇을 이용한 부분이 아니고 ‘작업자가 어떻게 그 자리에 앉아서 편하게 일을 하느냐’ 이런 부분은 해야되겠죠. 그게 아니고 작업자 한 사람을 빼내고 기계를 집어넣어서, 기계가 사람을 대신해서 일을 한다는 것은 기본적으로 지금 여건이 안 맞습니다. 물론 그렇게 해서도 안되지만은. 얼마 전부터 그룹차원에서 잡쉐어링(job sharing)<sup>68)</sup>이라는 제목으로 해서, 우리공장에서는 그렇지 않지만, 작업량이 떨어진다고 해서 사람을 줄인다거나 아니면 작업시간을 줄인다던가, 왜냐면 작업시간별로 임금이 책정이 되기 때문에 작업시간을 줄이면은 본인한테 돌아가는 게, 어떤 사람은 괜찮은 상태, 어떤 사람은 예전보다 못한 상태. 이게 밸런스가 또 어그러진다고 말이에요. 그러면 아까 말한 베스트(최선의 상태)다 이 얘기 할 때와 마찬가지로 될 수 있으면 그 부분도 밸런스를 맞춰주자 하는 의미에서 2교대하게 되면은 일정한 사람이 12시간 일하잖아요. 이거를 3교대했을 때 고용에 대한 것은 보장이 되지 않느냐 하는 방향으로 전체가 뭉치고 있는 실정입니다. 그리고 지금 작업의 편의성을 위한 작은 부분의 개선은 일어나고 있고, 현재 투자를 해 가지고 생산성을 조금 더 향상시킨다 하더라도 수지가 안 맞습니다. 투자비가 엄청나기 때문에.”(VCR사업부 생산관리부서장 A씨와 면접 결과).

---

68) 노동시간단축을 통한 일자리나누기를 통칭하는 개념으로 사용한 것으로 보임. 일자리나누기는 정규노동자 간에 작업량 또는 노동시간을 분할하여 고용을 유지(또는 창출)하는 작업량분담(work-sharing)과 동일한 한사람이 담당했던 직무를 두 사람 이상이 나누어 맡는 직무분담(job-sharing)의 형태로 구분된다(김성희, 1999 참조). 대우전자 회사측의 일자리나누기 계획은 임금삭감을 우려한 노동조합측의 반대로 실현되지 못했는데, 상당한 임금감축이 불가피한 형태로 추진하려 했기 때문이다. 이런 면에서는 직무분담의 형태를 추구한 계획이었다고 볼 수 있다.

PCB조립의 자삽공정과 수삽은 대체가 불가능하여 더 이상 자동화의 여지는 크지 않다. 부품공급 자체가 다르게 설정되어 있으며 기본적으로 손작업으로 할 수 없는 작업은 모두 자동화될 만큼 다 되어 있기 때문이다.

“업체에서 부품을 공급할 때에 자동삽입기로 삽입할 수 있는 부품은 손으로 작업하는 사람이 매뉴얼을 보고 작업하는 것과 구분 형태가 틀립니다. 전부터 텅핑을 해서 공급을 하게되고, 또 일반작업자들이 수삽에서 손으로 하는 부분은 기계로 할 수 없는 여러 가지 모양, 기계에 합당하지 않는 모양을 가진 부품, 이런 부분은 사람 손으로 밖에 할 수가 없어요. 그래서 거꾸로 돌아갈 수는 없어요.”(VCR사업부 생산관리부서장 A씨와 면접 결과).

## 2) 셀라인 작업조직의 도입과정과 특징

현단계에서 가전부문의 작업조직 변화의 핵심은 셀라인 작업방식의 도입이다. 셀(cell)은 소수의 인원이 결합된 작업을 하는 묶음 작업의 방식이 소규모 라인을 운영하는 방식과 결합된 전자산업 특히 다품종 소량생산이지만 장인적 숙련이 요구되기 보다 기능적 숙련이 요구되는(이런 의미에서 다품종 소량생산보다는 변종변량생산이 더 적절한 표현일 것임) 가전산업에서 확산되는 새로운 작업조직 형태이다.

### 가) 셀라인의 도입배경

기업 측이 셀라인으로 전통적인 라인작업을 대체하는 요인은 시장수요의 변화에 대한 대처, 생산성과 품질의 향상과 생산비용의 절감, 노동력관리방식의 변화로 구분해서 볼 수 있다.

첫째, 셀라인은 전통적인 대량생산방식의 라인작업으로 생산이 이루어졌던 가전부문의 생산수요가 위축되는 한편 제품수요가 다양해지면서 다양한 품질과 사양의 다양한 제품의 생산이 요구되는 생산수요의 변화에 대처하기 위한 생산조직 방식의 대응의 결과이다.

“우리나라의 가전제품의 공급형태를 보면은 실질적으로 계획생산이 아니고 주문생산입니다. OEM buyer의 형태가 다품종소량생산을 원하고 있거든요. 그래서 시장에 나갔을 때 소비자가 하나를 원하면 하나를 만들어 줘야하고, 그 것도 원하는 시간에 맞는 품질을 기업이 공급해야 합니다. 그렇지 않으면 기업이 살아 날 수 없어요.”(VCR사업부 생산관리부서장 A씨와 면접 결과).

둘째, 생산방식의 변화는 시장수요의 변화에 대한 대처과정에 나온 것이지만, 또한 생산방식의 변화로 인한 결과가 이 변화의 속도를 더 한층 높일 수도 있다. 수요의 다양한 변화에 대처하면서 생산성도 비약적으로 증가할 수 있으며 품질향상을 도모할 수도 있다는 사실이 확인되면 더 빠르게 확산될 수 있다. 실제 셀라인 방식은 제품생산 주기를 단축하고 부품재고를 축소하면서 생산인력의 최소화를 달성할 수 있는 가능성이 높다.

“전체 컨베이어라인을 운영할 때는 라인 위에 얹히는 제공세트가 굉장히 많습니다. 한 150대, 200대, 이 정도 얹히는 데. 그런데 거의 input을 다 할 때쯤 되가지고 output이 나올 때쯤 되거든요. 그럼 그만큼 시간이 지체가 되는 겁니다. 그런데 셀방식으로 가게 되면은 적시에, 자기가 원하는 시간에 제대로 된 품질을 공급해줄 수 있다는 이점이 있습니다.”(앞과 같음).

셋째, 회사측은 과거의 작업방식은 단순 수작업에 의존하면서 능력에 대한 평가나 이에 기초한 적절한 인력관리가 이루어지지 않았다고 본다. 또한 과거와 같이 이런 단순작업을 위한 인력을 새로 충원하는 것도 쉽지 않게 된 상황도 영향을 미쳤을 것으로 볼 수 있다.

“셀라인 도입배경은 우선 작업자에 대한, 그러니까 대단위 그룹으로 형성된 곳에서, 이런 부분에 대해서는 누가 잘하고 못하고는 뚜렷하게 나타나지 않습니다. 우수한 작업자라 할지라도 어떤 부분에 미비하다고 하다면 우수한 작업자를 뽑아내기가 쉽지 않습니다. 그래서 일단 우수한 자질을 가진 작업자들에 대한 예우를 해줄 수 있는 방법, 그리고 우수집단으로서 구성해 놓고, 우수집단에 대한 차후의 복지라든가, 포상관계라든가, 이런 것에 대해서는 그 쪽에 최우선적으로 적용을 하기 위해서...”(VCR사업부 생산관리부서장 A씨와 면접 결과).



## 나) 셀라인 작업조직의 특징

셀은 4개가 한 그룹을 이루어 완성품을 생산하는데, 1개 셀이 완제품을 만들지 않고 라인작업에서 나타나는 파편화된 단순직무에서 2-4명이 할 일을 결합하여 1명이 하고 그래서 라인의 형태도 일직선이 아니라 U자형으로 설계되어 있다.

97년부터 본격적으로 도입되기 시작한 셀작업 방식은 처음에는 세트만 조립검사하는 단품셀로부터 출발한다. 그래서 과거에는 3명으로 구성되어 한 공정만 담당하는 3인셀로 출발했지만 이제는 데크와 세트 작업의 통합이 가능해지면서 10인이 통합작업을 하는 통합셀(10인셀)로 구성되는 추세이다.

“처음에는 단품셀이 구성되어 가지고 3인셀로 해 가지고 시도한 게 1년 되었어요. 지금은 통합셀. 3인셀일 때는 세트작업만 했는데, 3인셀을 모토로 해 가지고 ‘데크하고 세트하고 같이 합쳐보자’ 해 가지고 지금 10인셀이 나온 거거든요. 1월부터 한 개 셀을 만들어서 지금은(98년 6월) 10인셀이 4개가 되었습니다.”(VCR사업부 현장감독자(그룹장) B씨와 면접 결과).

셀작업은 완전 자동화가 불가능해 수작업이 불가피한 공정에 대해 반자동기를 이용해 단순 수작업으로 인한 생산성 문제나 인력채용의 곤란을 해소하기 위해 도입되기 시작했다. 그러나 과거의 수작업 방식에서 바로 셀작업으로 전환한 것이 아니라 라인 길이를 축소하고 자동화 기기를 이용하여 수작업에서 제외하거나 통합할 수 있는 업무를 줄여 소인화를 달성하는 과정을 거쳐 이루어졌다.

“..... 외부 컨설턴트들이 작업하는 것을 보았는데 아직까지 PCB 전 공정을 토털(전부) 셀작업으로 하는 곳은 없다. 특히 앞공정은 난이도도 높고 충격이 가해지면 안되기 때문에 앞부분은 아직 추진할 계획이 없다..... 다품종소량생산시대에 기종변화 등에 대해(의해) 불편한 작업이 많고 작업자들이 단순작업에 대해 싫증을 많이 낸다. 또 밖에서는 대우전자 VCR에 다닌다고 알고 있는데 실제로는 VCR하나 설치하지 못한다. 따라서 자신이 맡고 있는 분야에 대한 기능을 잘 알 수 있도록 하고자 한다.... 셀작업 시작은 PCB쪽은 97년 8월부터 했고 세트와 데크는 98년 3월부터 했다. 라인작업에서 셀작업으로 넘어가는데 중간과정을 거쳤다. 일차적으로 97년 1월-8월까지 소인화(30명에서 15명으로)하면서 작업영역을 늘렸다. 궁극적인 목적은 단순작업에서 셀작업으로는 너무 변화가 크기 때문

에 적응할 수 있는 중간단계로 설정한 것이다.(VCR사업부 현장감독자(그룹장) C 씨와 면접 결과).

#### 다) 셀라인 작업자의 선정과정

셀라인 작업자 선정과정에서는 두 가지 다른 견해가 있다. 현재 셀라인에 투입되어 작업하고 있는 노동자들은 최고의 기능을 가진 사람을 선발한 것이라고 회사가 말했고 또한 스스로도 그렇게 평가한다. 실제로 회사측은 셀라인 작업자에게 자부심을 심어주기 위한 여러 가지 조치를 취했던 것으로 보인다.

“...셀라인 작업자를 선정할 때는 베스트오퍼레이터(best operator : 최고 기능의 작업자)라고 할까, 저희들 용어로는 베스트(best)라고 하는데, 최고 수준의 다기능을 보유한 작업자를 사전에 저희들이 선택을 합니다. 거기에 교육도 하고, 시험도 치고. 그야말로 best가 됐느냐를 판정한 다음에 그 사람에게 수료증도 주고, 작은 선물도 주면서, 그거 한 다음에는 간담회도 하고. 실질적으로 한 다음에는 ‘본인들 생각이 어떠냐?’ 도 묻고. ‘교육받는 데 어려운 점이 뭐냐?’해서 즉시 저희들이 보완을 해나가고. 그 자리에서 다들 나오는 얘기가 best operator를 지원했고, 자기가 시험을 거쳐서 됐으니까 자부심도 있고 대부분 얘기가 나오는 것이 ‘다른 동료에게도 best operator가 되기를 권하고 싶다.’ 이런 얘기를 많이 듣습니다.”(VCR사업부 셀라인작업자 G씨와의 면접결과).

다른 한편 기존 라인작업자의 경우 입식작업으로 전환하는데 대한 저항감이 있었기 때문에 신입사원이나 입사 1년차 이내 사원을 2-3개월간 별도 훈련시켜 셀라인작업에 투입했다는 견해도 있다.

“...특별하게 차출해서 가는 것이 아니다. 예전에는 셀방식이 없었는데 라인이 축소가 되면서 축소된 라인의 작업자들 중 몇몇은 라인으로 흡수하고 나머지 남은 인원은 셀로 배치되었다”(TV사업부 현장감독자(파트장) H씨와의 면접결과)

초기 도입과정에 대해 견해가 엇갈리는데 현장작업자들은 약 1년 정도 되었다고 생각하는데 반해 생산관리자들은 2-3개월밖에 안되었다고 본다. 이런 차이는 통합셀만이 진정한 셀작업이며 그 이전까지는 실험적인 성격이 강했으며 라인중심으로 생산이 이루어진 것이라는 점에서 연유한다. 마찬가지로 셀라인 작업자를 선정하는 과정에 대

해서도 실험적인 성격의 셀작업과 같은 초기에는 라인작업에 완전 숙달되지 않은 작업자들이나 희망자 중에서 기능이 뛰어난 사람을 선정했으며 통합셀 단계에 이르러서는 단품셀을 거친 사람들을 선발했기 때문에 보는 관점이 달라지기 때문이다. 또한 변종변량생산의 필요성도 높고 조립공정이 복잡한 편이 아니라서 실현하기도 쉬운 VCR 사업부에서 빨리 확산되고 있는 반면 비슷한 조건에서도 다소 셀라인 도입이 간단치 않거나 필요성도 크지 않은 TV사업부의 조건이나 필요성의 정도에서 나타나는 차이 때문이기도 하다. VCR사업부의 경우 정예요원을 투입하는 경향이 있다면 TV사업부의 경우 라인작업이 여전히 주축이므로 그렇지 않다는 차이점이 있는 것이다.

한편, 셀라인 작업자에 대한 처우는 사기를 돋우기 위한 부수적인 조치나 인간관계 관리 이외에 특별한 인센티브나 승진승급에서 유리한 점을 찾아보기는 힘들다. 셀작업이 충분히 성숙되고 안정적인 단계에 접어들지 않았기 때문이기도 하지만 셀작업이 갖는 숙련의 중요성이나 이에 따른 내부노동시장에서의 유리한 지위는 확립되어 있지 않은 단계라고 평가할 수 있다.

### 3) 작업조직 변화로 인한 인원변화와 노동강도 변화

셀라인 도입으로 인한 변화 이전에 일관조립라인에서 변화가 먼저 발생했다. 라인 길이가 줄어들고 인원도 감소했으며 한 작업자가 담당하는 공정업무가 늘어났다.

약 10년 전에 한 라인은 60명 정도였는데 반해 현재는 30명 정도이다. 라인 길이도 현재의 배의 길이이다. 그런데 생산물량은 더욱 많아졌다. 한 사람이 담당하는 업무가 늘어났기 때문이다.

“옛날에는 단순작업으로 한사람이 한두 가지씩 했는데 지금은 한사람이 서너 가지씩으로 늘었다. 이런 변화는 97년 초부터 있었다. 그렇지만 노동강도는 그렇게 높은 편은 아니다”(TV사업부 현장감독자(파트장) H씨와의 면접결과)

이런 변화가 가능했던 것은 생산설비가 변하면서 작업환경이 좋아졌기 때문이다. 다

른 한편 편성손실도 없어지고 라인간의 불균형으로 인한 손실시간도 줄어들었기 때문에 2-3배의 업무량 증가에도 불구하고 과거보다 더 힘들다고 생각하는 작업자가 없는 것이다.

“라인속도가 많이 빨라졌죠. 그 때 환경에서 빨라진 게 아니고 많이 변화됐으니까. 많이 편해졌거든요. 속도는 빠르는데 작업하기는 편해지니까, 빨라지는 게 당연하다고 봐요.... 3년 전에는 40초인데 지금은 30초라도 작업자들이 하기에는 조금 더 편해지고 있어요.... 대형라인 같은 경우는 한 라인에 25-28명. 소형 라인, 서브라인 같은 경우는 16명 정도. 예전에 비해서 숫자가 반 줄었어요.”(TV사업부 현장작업자 F씨와의 면접결과)

좌식 라인작업의 경우 옆사람과 얘기를 나눌 정도의 여유를 가지고 작업을 한다. 작업자가 숙달되면 좌식 작업의 특성상 충분히 가능하며 당연하게 발생할 수 있는 여유라고 할 수 있다.

“작업하면서 조금 시간이 나면 옆사람하고 얘기도 하고요. 보통은 작업에 신경을 많이 쓰는 편이에요. 음악을 듣거나 하는 건 왜 못하게 할까 생각을 했었는데, 밖에서 보니까 하면은 불량이 나게 마련이거든요.”(TV사업부 현장작업자 F씨와의 면접결과)

셀라인의 작업자들이나 감독자들은 셀라인의 다기능화 수준을 매우 높게 평가한다. 특히, 조립검사공정에 필요한 인력을 1/3-1/4로 줄였다는 점에서 소인화를 통한 인력 절감이 매우 크고 생산성이 매우 높을 뿐 아니라, 품질향상도 이루어졌다고 본다. 3-4명이 하던 공정을 한 사람이 수행하면서 입식작업이 이루어지기 때문이다. 또한 수작업을 주축으로 하면서도 반자동기를 사용해서 작업능력을 향상할 수 있었기 때문에 이런 변화가 가능했다.

“작업자들이 보통 데크는 18-19명이 하는 것을 셀에서는 4명이 작업을 하고요. 요기는 6명이 하거든요. 그러니까 작업자 한 명이 굉장히 많은 다기능을 요하는 거지요. 컨베이어에 있는 사람들보다 굉장히 기능을 요하고. 어떻게 보면 일인당 생산성은 굉장히 높아진 거죠...”(VCR사업부 현장감독자(그룹장) B씨와의

면접결과)

TV사업부는 VCR사업부보다 셀라인 작업의 진척속도가 느리게 이루어지고 있다. 상대적으로 중량물이므로 다루기가 쉽지 않은 점 때문이며 또한 변종변량 생산의 필요성도 VCR보다 크지 않기 때문이다. 셀작업이 극히 일부 도입되고 있는 단계이다. 인력절감의 효과는 VCR사업부와 유사하지만 공정절감 수는 미치지 못하는 것으로 보인다.

“2년 전부터 라인이 축소되고 있고 지금은 셀작업이 이루어지고 있다....40명이 하던 작업을 5명이 한다.... 셀방식이 좀 더 힘들다. 개인 한사람이 라인에서는 4가지를 작업하면 셀에서는 10개 정도를 작업한다. . 도입된 지 얼마 안되었다... 라인의 1일 생산이 1200개이면 셀은 50-60개, 많으면 200개 생산한다. 인원은 적고 작업량은 많기 때문이다.....그렇지만 큰 불만은 없다.(TV사업부 현장감독자(파트장) H씨와의 면접결과)

셀라인 작업자들은 새로운 작업관행에 적응해야 한다. 이로 인해 현장감독자들은 작업자들을 대하는데 더욱 많은 노력을 기울이게 된다고 한다. 좌식 작업이 입식작업으로 전환되면서 새로운 작업관행에서 생기는 어려움을 잘 관찰하여 배려하지 않을 수 없기 때문이다.

“컨베이어의 4개 공정을 한 사람이 하는 거죠. 이렇게 하다보니까 작업자하고 유대관계를 안가지면 굉장히 힘들어하거든요. 그리고 컨베이어는 앉아서 작업을 하고, 우리는 서서 작업을 하니까, 그런 것을 캐치를 안 하면 작업자들이 많이 힘들어하죠. 그러다 보니까 작업자로부터 떠난다든가 작업자와 감독자간에 충돌 두면 작업하는데 서먹하고 그런 게 있으니까. 진행이 안되죠.”(VCR사업부 현장감독자(그룹장) B씨와의 면접결과)

그러나 입식작업에 대해 처음에는 모두 놀랐지만 실제 해보고 나서는 오히려 단조롭지 않고 어느 정도 활동공간도 생기면서 집중력이 생길 수 있어서 작업자들이 오히려 긍정적인 평가를 내리고 있다.

“처음에는 컨베이어에 앉아 있다가 셀라인에서 서서 작업하니까 힘들어했는데, 시간이 지나면서 전혀 그런 게 없고 오히려 컨베이어 하기를 싫어하는 거예요. 일단 셀 쪽에 작업하는 사람들이 자부심이 굉장해요.”(VCR사업부 현장감독자(그룹장) B씨와의 면접결과)

“라인에 있으면, 지금 데크라인에 옮긴 것도 2년 됐거든요. 같은 일을 계속하니까 지겹다는 생각도 들죠. 그런데 (셀라인에 와서) 한 가지 일만 계속하는 것이 아니라 저 같은 경우는 다른 일도 많이 하니까. 라인에 설치하는 것도 그렇고, 설치하는 일도 수리사가 거의 다 하니까. 그런 것도 많이 하니까 좀 낫죠.”(VCR사업부 셀라인 작업자 G씨와의 면접결과)

셀라인 작업자가 아닌 라인작업자도 동일한 평가를 내리고 있다. 일이 오히려 보람이 있다는 작업자들의 평가와 생산성과 관련된 기대효과가 충족된다고 보는 관리자들의 평가가 일반적인 것으로 볼 수 있다.

“셀작업하면서 능률도 오르고 여러모로 변화가 많으니까 (관리자들이) 다들 좋게 보시더라고요. 사람들(작업자들) 얘기하는 걸 보면은 괜찮다고 해요.”(TV사업부 현장작업자 F씨와의 면접결과)

셀라인 도입은 작업방식 변화에도 불구하고 작업자들이 큰 불편을 느끼지 않고 오히려 익숙해지면서 편하다고 생각하고 있다. 인력절감과 생산성향상, 품질향상과 같은 기대효과도 충족되고 있다. 그러면 셀라인 방식에서의 전환은 모두에게 유익한 해결책인가?

#### 4) 작업조직변화와 다기능화

컨베이어 라인의 작업자는 한 공정만을 담당하고 로테이션을 하더라도 매우 제한적으로만 이루어지기 때문에 다기능을 보유하지 못하며 그럴 기회조차 별로 갖지 못한다. 셀에 있는 작업자들은 자신이 맡은 4가지 작업만을 하는 게 아니고 모든 공정을 담당할 수 있도록 작업을 통해 훈련을 받는다. 예를 들어서 VTR라인에서 1번에서 24

번까지 모든 공정을 다 소화하게 되며, 다 할 수 있는 정도의 실력을 갖추고 있다.

셀작업에서는 4가지 작업을 맡고 있지만 주단위, 월단위로 직무순환(rotation)을 한다. 맡은 직무에 어느 정도 숙달이 되면 로테이션을 통해 다른 직무에 적응하게 한다. 이 과정은 같은 작업자들내에서 실제 작업과정에 대한 평가로 이루어진다. 예를 들어 1번 작업하는 사람이 2번 작업으로 순환하게 될 때, 1번 작업자가 2번 작업자에 대한 다기능정도를 파악을 해 가지고 문제가 없겠다 싶으면 직무순환을 하는 방식이다. 이런 과정을 거쳐 모든 공정을 다 능숙하게 처리할 수 있을 때 베스트(best operator)라고 부르는데, 작업장 내에서 인정받는 외에 특별한 인센티브가 있는 것은 아니다. 다기능화를 체계적으로 유도, 관리하는 기제가 있는 것이 아니라, 단지 유능하고 유용한 작업자라는 인정만을 작업장내에서 받을 뿐이다.

그렇다고 전반적으로 직무순환이 자주 일어나는 편은 아니다. 셀라인을 중심으로 부분적으로 시행을 하는 수준이다. 다만 앞으로 다기능이 더욱 필요해질 것이기 때문에 컨베이어라인 작업자도 자주 있는 것은 아니지만, 이에 대비해서 A공정을 하다가 B공정을 한다든지 하는 방식으로 제한적으로 시행하기도 한다. 당사자도 작업의 단조로움이 줄어들게 되어 도움이 될 수 있기 때문에 수용하는 분위기로 평가한다.<sup>69)</sup>

##### 5) 작업조직변화에 대한 전망

셀라인 작업은 회사측의 입장에서 생산의 유연성을 극대화하는 이점을 제공한다. 제품 사양의 다양화와 이로 인한 생산라인에서 신속한 대응이 요구받는 시점에 적합한 생산조직으로서 기존 라인조직에서 가지기 힘든 높은 수준의 탄력성을 구현할 수 있다. 그러나 한편으로 작업조직의 자율성이라는 측면에서 매우 제한된 실험이다. 작업

---

69) 한편, 표준작업화는 매우 진전된 단계에 진입해 있는 것으로 보인다. 다기능화와 직무순환이 가능하기 위해서는 표준작업화를 통해 누가 하더라도 동일한 작업결과를 기대할 수 있어야 하기 때문이다. “처음에는 표준작업지시서 대로 그렇게 이루어지는데요. 일을 하다보면 정해진 데로 안 되는 경우가 있거든요. 그 범위를 넘지 않는 정도에서 작업자가 편한 방법으로 하고 있어요.”(TV사업부 일반작업자(셀라인) F씨와의 면접결과)

자 능력향상, 편의성 측면에서도 양면적인 평가가 나오지만, 작업량 설정 등 생산계획은 하향적으로 규정되는 방식에서 별 변화가 없다.

“생산계획은 생산관리 쪽에서 짜서 내려오거든요. 셀이라는 게 생산하는데 플렉서블하다(유연적이라) 그럴까. 이 쪽에서 하는 걸 이 쪽에서 다 몬하면(못하면) 갖고 와서 바로 해주고... 다품종 소량생산으로 빨리빨리 대응을 할 수 있습니다. 기종변환이 빠르고 하기 때문에 빨리빨리 대응을 할 수 있습니다. A, B 셀이 있는데 A셀이 생산하다가 문제가 생겨 가지고 생산을 못하면 B cell에 가져가지고(가져가서) 조정을 할 수 있습니다. cell별로 계획이 나오는데 하다보면 생각도 못했던 변수들이 생기니까, 그런 건 생관(생산관리부)이나 기술하고 같이 해 가지고 조정을 해주는 거죠.”(대우전자 VCR사업부 현장감독자(그룹장) C씨와의 면접결과)

셀라인 작업의 전망과 관련해 아직 낙관은 이른 것으로 진단할 수 있다. 아직 회사 측은 셀라인 확산에 대해 최종결론을 내리지 않고 있다고 한다. 생산지원부서에서 보는 관점에서 셀방식은 VCR의 수요추세로 볼 때 논리적으로는 충분히 타당성이 있지만 현실 적용과정에서 다른 문제가 발생할 수 있기 때문에 신중하게 전환하고 있는 중이다.

“라인이 제대로 바뀐 것은 올해 들어와서. 가동한지 2달 정도. 아직까지 최종결론은 안 난 상태죠. 앞으로 생산을 해가면서 기존방식과 새로운 방식, 또 제품에 따라서는... VCR이라는 제품을 두고 셀라인으로 갔을 때, 이론적으로는 확실히 검증이 된 상태입니다. 그렇기 때문에 라인형태를 바꿔게 했는데... 아직 두 달밖에 안되었기 때문에 결론을 말씀드리기는 어렵습니다. 점차적으로 계획을 하고는 있지만 첫 번째 것이 완전히 검증이 되지 않고는 다음으로 넘어가지 않습니다. 계획은 연차계획이 되어있지요.”(VCR사업부 생산관리부서장 A씨와 면접결과)

실제 발생할 수 있는 문제란 VCR의 시장상황이다. 97년만 해도 대우전자는 VCR 국내수요의 급격한 감소로 상당한 어려움을 겪었다. 남미와 동구 등 신흥시장에서 수출수요가 없었다면 라인폐쇄가 계속 확대되었을 것이다. 다양한 사양의 제품에 대한 주문에 맞춰 변종변량생산의 방식으로 확실한 전환을 피할 것인지, VCR에 대한 잠재



수요가 많은 신흥시장을 겨냥해 소품종대량생산에 적합한 라인생산방식을 얼마나 지속시켜야할 것인지, 아니면 부가가치가 크지 않기 때문에 주력제품에서 제외하여 해외 생산기지로 이전해서 생산해 나가면서 국내생산을 축소해 나갈 것인지 하는 세 가지 선택가능성이 있다. 극적인 반전을 경험했기 때문에 시장전략에 따른 생산전략을 확정하기 쉽지 않은 것이다.

따라서 셀라인 방식의 확대 여부는 시장전략과 생산전략에 대한 판단이 내려진 후에 확실해질 수 있는 문제이다. 아울러 셀라인 확대나 국내생산 축소를 선택했을 때 고용문제를 고려하지 않을 수 없을 것이다. 후자의 경우는 말할 것도 없으며 셀라인 확대도 소인화를 달성하는 특성상 고용문제를 야기할 수밖에 없다. 여성인력이 과거처럼 입사 7,8년이면 퇴사하는 관행도 사라지고 있기 때문에 자칫 심각한 갈등을 초래할 수 있다. 따라서 고용조정 문제가 셀라인 확대의 속도를 조절하지 않을 수밖에 없는 또 한 가지 이유로 작용하는 것이다.

또한 셀라인을 도입하는 목적이 품질 향상 등 적극적인 의미의 투자라기보다 소인화를 통해서 점차적으로 국내생산을 축소하기 위한 소극적 투자라는 점에 대해 유의할 필요가 있다.<sup>70)</sup> 다기능화나 작업자의 숙련의 중요성이 부각되면서 작업자에 대한 의존도가 높아진 것이 아니라, 오히려 고용문제를 야기하지 않을 정도로 인력규모를 축소지향적으로 운영하는데 주목적이 있기 때문에 노동자의 입장에서 다기능화를 추

---

70) 노사협력팀장의 다음 언급을 유념해 볼 필요가 있다. “VCR이 (셀방식으로) 왜 들어갔냐 하면은, VCR이 지금은 좋은데 3년 전에 VCR이 존폐위기로까지 간 적이 있습니다. ‘VCR을 중국으로 옮긴다’ 그래가지고 상당히 직원들이 위기의식을 느꼈더랬습니다. 그래가지고 지금 셀방식을 도입했거든요. 셀방식의 생산성이 기존의 VCR작업의 30-40% 올렸거든요. 그런데 서서해야 되고 하니까, 힘들어요. 그러니까 거기에서는 한 시간하고 10분씩 쉽니다. 돌아가면서.... TV공장은 조금 어려웠어요. 왜냐하면 TV공장은 예전에는 잘 되다보니까 셀도입의 필요성을 못 느꼈었습니다. 그러다 보니까 셀방식의 도입이 늦었습니다. 지금은 셀방식을 도입하기 위해서 전담조직을 만들었습니다. 혁신적인 생산방식이 현장의 셀방식 외에는 나오지 않습니다. 어느 정도 한계에 도달했고, 지금 하는 것은 부분자동화, 부분자동화지 근본적인 것은 만나올 겁니다.”(대우전자 노무관리부서장 노무관리부서장 N씨와의 면접결과)

구하는 작업조직 재편이 갖는 의미나 전망은 결코 긍정적인 것이 아니다.

#### 6) 작업조직 변화에 대한 대우전자 노동자의 의식과 평가

대우전자 영상가전부문의 노동자들은 라인의 축소와 소인화, 다공정 작업을 통한 직무범위의 확대에 의해 과거와 달리 노동밀도가 높아졌다고 평가한다. 그러나 작업자들이 체감하는 노동강도가 그리 높아졌다고 평가하지는 않는다. 그 이유는 지속적으로 이루어진 자동화로 인해 수작업으로 곤란하거나 품질에 문제가 발생할 수 있는 공정은 자동화공정으로 대체되었으며, 수작업 공정에서도 설비개선이 이루어져 작업 편의를 고려하여 생산성을 높일 수 있는 설비개선이 완료되어 가는 단계이기 때문이다.

설문조사 결과로 나타난 대우전자 노동자의 작업조건 만족도는 3사 전체 평균과 비교해 다소 낮은 편이다. 모든 항목에서 보통(3점) 이하의 만족도가 나타났으며 인간적 대우나 노동강도에 대한 만족도가 특히 낮게 나왔다(<표 5-6> 참조).<sup>71)</sup> 면접에서 나온 결과와 설문결과의 차이는 앞 절에서 살펴본 노사관계 만족도가 낮은 것의 반영으로 볼 수 있으며 다른 한편 일반적으로 작업조건이 동종 타기업보다 좋지 않다는 인식이 깔려있는 것이라고 평가할 수 있다.

<표 5-6> 대우전자 노동자의 작업조건 만족도

	대우	전체
노동시간 만족도	2.97	3.07
인간적 대우 만족도	2.64	2.92
작업환경 만족도	2.84	3.00
노동강도 만족도	2.59	2.82
일의 보람 만족도	2.75	2.99

71) 대우전자의 설문결과에는 구미공장(가전영상), 주안공장, 광주공장(백색가전)이 포함되어 있지만 구미공장의 만족도 결과가 다른 두 공장의 중간 수치이므로 구미공장만의 설문 결과를 굳이 참고하지 않고 해석해도 무리가 없다.

직무와 관련된 세부적인 설문에 대한 응답을 살펴보면(<표 5-7> 참조), 3사 전체 설문결과와 대체로 맥을 같이 하지만 직무와 관련되어 부정적인 응답의 정도가 3사 평균보다 높다. ‘단순반복업무를 하며 작업량이 과다하며 육체적 피로도가 증가하고 있지만 건강상 위험을 크게 느끼는 정도는 아니며 작업자의 재량권이 확대된 것은 아니다’라는 일반적인 경향과 일치하지만 부정적으로 평가하는 정도가 높은 편이다.

<표 5-7> 대우전자 노동자의 직무에 관련된 구체적 설문의 결과

	대우	전체
단순반복업무	3.40	3.11
건강상 위험 느낌	2.97	2.81
육체적 피로도 증가	3.68	3.50
작업량 과다	3.47	3.33
작업자의 재량권 확대	2.34	2.64
작업량 증가에 대한 무저항	3.25	3.34
품질향상 위해 자발적 노력	3.88	3.91
회사의 현장 작업자 참여 유도	2.71	3.02
권위적 통제방식	3.66	3.45
동료에 대한 경쟁심 느낌	2.75	2.90
감독자의 기능과 역할 증가	3.34	3.33

## 7) 교육훈련체계와 숙련 수준

대우전자의 교육훈련제도는 체계화된 편은 아니다. 그러나 공정변화와 작업방식 변화에 따른 교육훈련의 필요성은 컸기 때문에 이와 관련한 교육훈련 밀도 있게 이루어 지기도 했다.

### 가) 현장작업자 교육훈련

현장작업자들에 대한 교육은 1년에 한 번 3박4일의 전사원교육이 있다. 패밀리교육이라는 이름으로 기업문화를 고취하기 위한 교육내용으로 이루어진다. 그러나 실제로 매년 실시하고 있지는 않은 것으로 보인다. 탱크주의를 선언한 94년 이후 교육훈련이

활성화되었다가 97년 이후 주춤한 상황이다.

“정신교육과 같은 노사안정을 위한 교육은 없다. 패밀리교육 이외에 87년 이후 교육을 받아본 적이 없다.”(금형사업부 일반작업자 K씨와의 면접결과)고 한다. 노사관계 안정을 위해서 특별한 노력을 기울이지 않고 있으며 기업문화운동에 대해서도 큰 열의를 보이지는 않는다. 탱크주의를 제기했을 때 활기를 보였지만 이후 사장이 바뀌고 나서는 달라지게 되었다.

직무관련 교육훈련은 사업부내 부서 단위로 자체적으로 실시되며 일과시간 후 시간 외노동의 형태로 이루어지고 있다. “직무향상교육이 실시되는데 사내에서 다기능교육을 했다. 생산팀 자체 주관으로 실시되는데 일과시간 후에 작업을 하면서 1주일동안 이루어지는 방식이다.”(VCR사업부 현장감독자(그룹장) J씨와의 면접결과).

“교육시간은 따로 시간이 있는 게 아니라 술선해서 그때그때 하죠.”(VCR사업부 현장감독자(그룹장) B씨와의 면접결과).

“품질트러블, 자재품질 등의 이유로 두시간 정도 라인이 설 때가 있다. 주로 그런 시간을 이용한다. 또 매월 안전교육(월 2시간, 법정)을 위해 3-4일 정도... 교육자료가 내려오는데 말일까지만 하면 되는데, 그 시간이 한 번씩 주어진다. 조회시간을 활용하기도..”(VCR사업부 현장감독자(그룹장) C씨와의 면접결과)

현장훈련은 그 때 그 때 필요에 의해서 작업시간 중에 이루어지지만 법정 안전교육 시간이나 작업이 중단되는 시간을 이용해 이루어지고 있으며 직무관련 훈련에 대한 체계적인 계획은 없다.

그러나 작업조직 개편과 관련되어 이루어지는 교육은 사내 교육원에서 상당 기간 집중적으로 이루어졌다. 셀라인 방식을 도입하면서 모답스공법<sup>72)</sup>을 적용하기 위해 셀라인 작업으로 배치되는 작업자에 대한 교육이 그렇다. 셀라인 작업방식의 도입은 간이자동화를 통해 표준작업시간을 획기적으로 단축했으며 이런 새로운 방식에 적응하

---

72) 모답스(MODOPTS) 공법이란 작업자의 동작을 미세 관절의 움직임을 미세 시간단위(mod)로 측정하여 개별 직무의 기초시간 산정을 하는 방식을 말한다. 과거의 동작 단위와 비교해 작업시간의 틈을 줄여 생산성을 올리기 위해 고안된 작업시간 측정방식으로 서 국내에선 전자산업뿐 아니라 자동차산업에서도 도입되고 있다.

기 위한 작업자 훈련에도 상당한 시간을 필요로 했다. 셀라인 작업의 도입을 계기로 모답스공법을 도입하면서 모답스에 대한 체계적인 교육이 필요했고 집중화된 교육훈련이 필수적이었다.

모답스공법은 작업의 표준화를 위한 표준시간 설정의 한 가지 방법으로서 가장 최신에 주목받고 있는 방법이다. 표준시간을 설정하기 위해서는 최상의 작업효율을 달성하기 위한 작업의 순서와 방법을 규정하는 ‘표준작업’이 마련되고 설비, 지그, 도구, 에너지, 자재 등의 갖춰진 ‘작업조건’이 있어야 한다. 이를 기초로 ‘정상적인 작업속도’를 통해 육성된 ‘정상숙련자가 수행’해야 한다. 이를 통해 작업의 표준 목표를 달성할 수 있다. 표준목표를 설정하는 과정은 기존 작업경험을 토대로 한 간단한 개선을 통해 표준을 정리하여 본격적으로 표준 설정을 위한 분석작업의 준비를 갖추는 데서 출발한다. 전체작업의 흐름을 파악하기 위하여 ‘공정도’를 살피고 ‘단위작업표’를 작성해 요소작업을 분석하고 요소작업을 또 ‘동작분석표’를 통해 세부작업을 분석한다. 동작분석의 방식으로서 부가가치 분석의 방법을 채택하는 것이 모답스공법이다.

동작분석은 정상적인 작업조건에서 가장 효율적인 작업을 수행할 때 걸리는 시간을 의미하는 표준시간(S/T)을 설정하는 것과 연결된다. 표준시간은 제품 1단위를 작업하는데 걸리는 시간인 주작업시간과 각 로트마다 1단위 작업을 위해 필요한 준비작업시간으로 구분된다. 주작업시간과 준비작업시간은 실작업시간인 정미시간과 여유시간으로 구분된다. 주작업시간에서 여유시간이란 작업여유, 용무여유, 피로여유로 이루어지며 주작업시간의 8-10%에 이른다. 이 여유율의 결정에 따라 작업자가 체감하는 노동강도가 달라진다. 준비작업시간의 정미시간은 꼭 필요한 자재의 취부 등 규칙적으로 발생하지만 여유시간은 불규칙적이며 측정이 불가능하다.

모답스공법을 적용한 예로서 일본 소니전자의 M3운동이란 것이 있다. M3 이상의 동작을 배제하기 위한 작업설계를 통해 이동시간을 줄여 표준시간을 단축한다는 발상이다. 설비나 자재공급의 여건을 충분히 갖추고 숙련된 작업자가 이동폭을 최소화한 표준화된 작업을 수행하도록 하면서 실작업시간 이외에 작업준비시간이나 낭비시간을 최소화하여 작업효율을 높이는 작업공정이 모답스공법이 지향하는 목표라는 점을 알 수 있다. 이와 반대되는 원시적인 작업설계란 한쪽 손으로 물품을 집기 위해 반대쪽으

로 움직여야 하는 등 어깨까지 회전해야 하는 M5, 몸통을 구부려야 하는 B17, 걸어서 이동해야 하는 W5와 같은 동작이 포함되어 있는 경우이다. 모답스공법을 적용하기 전에 가능한 작업자가 개선하여 이동시간이나 시간이 많이 걸리고 육체적으로 소모가 많은 동작을 줄여 작업시간을 단축하도록 유도하고 있다.

“데크 셀로 갔을 때는 한 달 정도 걸렸어요. 교육도 하고, 모답스 체크하고. 모답스 분석은 만약에 부품 같은 것 가지러 가면 M1, M2, M3 그런 것 해 가지고, G1, G2 그런 것까지 다 했어요, 상세히. 뺄는 것도 손목, 여기까지 가고, 이런 것까지 다해서... 볼펜이 여기 있으면, 움직이면, M3로 가서, 어느 정도의 힘으로 잡고, 이만큼 다시 옮겨서, 조립하고 이런 거예요. 처음에 배울 때는 너무 힘들었어요. 이해하기도 너무 힘들고, 처음 하는 것이니까. 배우고 나니까 좋은 것 같아요.”(VCR사업부 셀라인작업자 G씨와의 면접결과).

#### 나) 감독자 교육

감독자에 대한 교육은 그룹장 교육이 체계화되어 있는 반면 파트장교육은 그렇지 않은 편인 것으로 나타났다. 그룹장교육은 1년에 직무향상전산교육(사내, 1주일 4시간씩), 산업안전보건(1박2일), 현장관리자교육(중앙연수원, 3박4일) 등을 받는다. 파트장교육도 부분적으로 이루어지지만 활성화되어 있지는 않다.

그룹장, 파트장 체제로 현장감독자 체계를 바꾸고 난 후 감독자 교육은 집중적으로 이루어졌다. 특히, 품질 향상이 핵심적인 경쟁기반으로 변한 90년대 중반 이후 품질관리에 대한 교육이 강조되었으며 이에 따른 기술적인 이해를 돕기 위하여 그룹장을 중심으로 체계적인 교육이 매년 실시되고 있다. 그룹장 교육에서 또한 강조되고 있는 것이 리더십 교육과 노사관계 교육이다.

#### 다) 숙련수준

신입사원은 3-6개월 정도 신입사원 교육을 마친 후 라인에 배치된다. 신입사원 교육이 직업훈련원에서 일정기간 합숙을 통해 이루어지는 집중적인 교육이기 때문에 작업에 익숙해지고 숙달되는 기간(습숙기간과 숙달기간)은 최소 6개월에서 1년 이상에 이르는 것으로 평가할 수 있다.

“입사 여직원은 고졸이나 재학생들이고, 여기서 3개월인가 6개월 정도 교육시켜서 라인 배치시키죠. 전에는 직훈(직업훈련원) 출신 외에도 별도로 뽑았었는데 지금은 직훈 출신만 뽑아요. 남자들은 옛날에는 직훈으로 뽑았는데 요새는 고등학생들 바로 면접보고, 2:1정도 면접보고, 그런 식이죠.”(VCR사업부 셀라인 작업자 J씨와의 면접결과).

영상부분의 라인에서 직접 작업에 종사하는 대부분의 작업자는 여성으로서 최근에는 직업훈련원 출신만을 선발한다는 것으로 볼 때 과거보다 작업이 정교해지고 복잡해졌기 때문에 습득기간도 길어진 것으로 평가된다. 따라서 여성작업자들의 경력관행에서도 변화가 불가피한 요소로 작용할 가능성이 크다. 처우나 승진, 근속 측면에서 과거와 같이 신체적으로 가장 활발한 시기인 20대 초의 여성인력을 주로 활용하면서 결혼 후 퇴직 관행을 초래하는 처우에서의 불합리성이나 차별적 관행이 변화해야 할 조건에 직면해 있다고 볼 수 있다. 특히, 간접라인의 남성작업자들에 비해서 직접라인의 작업능력이 중시되는 관행은 남녀 인력관리의 측면에서 새로운 시사점을 제시하고 있다. 그러나 여성작업자들에게 요구되는 높아진 작업능력에 비례해 실제 처우가 변화하고 있는 징후는 뚜렷이 발견되지 않는다.

또한 간단한 보전수리는 현장작업자가 수행할 수 있으며 입사하고 6개월 정도면 작업에 익숙해지면서 충분히 습득하고 어느 정도 숙달할 수 있는 정도이다. 파트장과 별도로 수리자를 두고 있어 라인작업자가 할 수 없는 수리작업을 수행하는데 데크라인의 경우 복잡하지 않기 때문에 숙달하는데 시간이 많이 걸리지는 않는다. 데크 수리자의 경우 3년차 이상 작업자들은 1-2개월 정도면 충분히 수행할 수 있다. 반면 세트라인의 경우 부품이 정교하고 복잡하기 때문에 관련된 고등학교를 졸업하고도 숙달하려면 6개월 이상 1년 정도 시간이 걸리며 숙련수준은 높게 평가된다(VCR사업부 셀라인 작업자 J씨와의 면접결과에서 정리).

## 2. LG전자의 작업조직과 그 변화

LG전자 창원 2공장은 세탁기, 에어컨, 청소기 등을 주로 생산하는 가전용 기기부문과 브라운관과 모니터를 생산하는 전자관, 두 부문으로 나누어져 있다. 작업공정에 대해서는 두 부문을 나누어 살펴본 뒤 평가와 관련해서는 공장 전체적으로 다를 것이다.

### 1) LG전자 전자관부문의 작업조직상의 특징과 변화

#### 가) 공정형태와 작업특성

전자관은 장치산업의 특성을 갖고 있다. 라인 가동을 멈추면 처음과 끝에 불량률이 높아져 지속적으로 가동되도록 한다. 3교대 작업을 통해 24시간 가동되고 있다. 또한 다른 전자제품과는 달리 계절적 수요변동이 거의 없는 제품이다. 각 공정 작업성격이 경험과 숙련이 상당히 요하는 작업들이다. 또한 자동화가 많이 진전되어 수작업은 별로 없고 자동기계에 대한 감시조정 또는 검사 작업이 주로 이루어진다.

주요품목은 TV브라운관과 모니터이고, 제조1부는 브라운관, 제조2부는 모니터이다. 제조부서 외에 제조를 지원하는 부서가 있다. 일반적인 조립라인 형태와도 차이가 난다. 컨베이어도 복잡적이며, 가공공정이 많다.

“자동화가 많이 진전되어 주로 한 대가 주로 이음작업 하는 거 벤딩을 한다든지 뭐 이런 거는 자동화로 바꿔놓았고.... 옛날에는 수작업을 많이 했는데 요즘에는 수작업이 별로 없어요. 기계감독하고 조정하고 이런 게 일이죠.”(전자관 현장 감독자 A씨와 면접결과)

컴프레서 공정도 전자관의 경우와 비슷한 특성을 가진다. 작업형태는 부품정밀가공이며 엔진보다도 훨씬 정밀하여 치수차이에 민감하다고 한다. 외주에서 들어온 부품들이 100ppm(100만개 당 불량률 100개)의 초정밀가공부품이기 때문에 근무환경이 아주 깨끗하다. 주위환경이 깨끗해야 품질이 잘된다. 자동화율도 높고 조립작업이 많이 이



루어진다(컴프레서 현장감독자 E씨와의 면담 결과). 전자관과 동일하게 근무형태도 3교대제이다. 작업은 선삭, 여삭, 마무리로 분리가 된다. 선삭은 하청에서 들어오는 1차 가공품이 있고, 주물공장에서 들어오는 주조품이 있다.

컴프레서 공정은 90년 6월에 처음 도입되었다. 90년 6월 공정 개선한 이후 공정은 개선활동을 통해 지속적으로 바뀌었다. 처음 90년에 60만대였으나 99년에 300만대를 계획하고 있다. 98년 현재는 220만대이다. 인원수의 증가는 없었다. 이것이 가능했던 것은 끊임없는 개선에 의해 택타임을 줄이고 설비트러블을 없애왔기 때문이다. 가동률이 24시간에 95% 이상 된다(전자관 현장감독자 겸 대의원 F씨와의 면담 결과).

#### 나) 노동강도 변화

전자관의 경우 과거 수작업 할 때 보다 일이 많이 편해졌다고 생각하고 있다. 그러나 작업 내용은 편해졌지만 작업속도가 빨라져 작업강도에서는 큰 차이가 없거나 오히려 더 높아진 것으로 보인다. 장치산업이므로 작업량은 기계속도에 의존하고 기계속도를 조정함에 따라 작업량이 증감하며 노동강도도 변화하게 된다. 시간관리가 철저히 이루어진 설비의존 공정의 특징을 갖는 것이다.

“옛날에 수작업 할 때보다는 일이 많이 편해졌지예. 작업의 내용은 편해졌는데 스피드는 좀 빨라졌어요. 근데 어차피 선진국 수준으로 가려면 주어진 시간에 땡겨가지고 생산 많이 해야 하니까... 시간당 생산대수는 계속 늘어나고 있지요. 인덱스 개념으로 13초에 한다면 24시간이면 6천 몇 대다. 우리는 택타임에 맞춰서 생산을 해내지예. 그런데 작업이 정밀하다보니 불량률 좀 나죠 그럼 로스가 생기는 건데 그에 맞춰서 보충 생산을 또 하지예.”(전자관 현장감독자 B씨와의 면담 결과)

자동화와 함께 작업의 표준화도 상당히 진행된 것으로 평가된다.

“작업이 아셈(어셈블리)조립이후 상당히 간단해졌다. 작업량도 줄고. 검사자동화도 상당히 진행되었다. 어려운 것은 기계가 다 한다. 작업의 표준화가 상당히 진행되었다. 작업자 앞에 작업내용이 적혀있고, 각각의 작업시간을 표준화하여 라인작업이 가능하도록 하였다.”(전자관 현장감독자 C씨와의 면담 결과)

현장감독자에 따르면, 89년도에 1일 착공 수가 4000번에서 8000번으로 늘어났다. 생산설비의 변화와 작업속도의 증가가 이루어진 결과이다. 인덱스(index)는 1개 생산당 소요시간을 말하는데 89년 15.2초였는데, 98년에는 9.45초로 줄어들었다. 89년 이후로 지속적으로 물량이 증가해왔는데 98년 4월부터 줄어들었는데, 물량이 줄면 잔업과 특근을 줄이는 방식으로 대처하는 것이 일반적이다. 잔업은 교대작업자의 지각이나, 조퇴, 결근 시에 보충하기 위해 주로 이루어진다. 잔업에 대해서 작업자들은 큰 저항과 갈등 없이 수용하는 분위기이다. 그 외에 물량조절은 주말특근을 통해 이루어진다. 작업속도 역시 장치에 의해 결정된다.

## 2) LG전자 가정용 기기 부문의 작업조직상의 특징과 변화

세탁기, 에어컨, 청소기 공정을 중심으로 가정용 기기 부문으로 묶어서 공정형태와 작업형태, 노동강도 변화를 살펴본다.

### 가) 공정형태와 작업형태

가정용 기기 사업부들은 컨베이어 라인작업을 하는 직접부문과 이를 지원하는 간접부문에 구성되어 있어 일반적인 컨베이어 작업과 동일한 특징을 갖는다. 자동화도 많이 진전되어 있다. 세탁기사업부의 경우 인공지능세탁기가 나온 시점 등 모든 사업부에서 89년, 90년 시점에서부터 자동화가 획기적으로 진전된 것으로 평가되는데, 당시 인력부족의 시기와 가전제품의 경쟁심화와 관련되는 것으로 평가할 수 있다. 또한 89년 창원2공장의 대규모 노사 갈등의 여파를 수습하면서 새롭게 인력관리정책과 노무관리정책을 펴면서 이를 반영하는 새로운 생산관리방식을 전개한 결과로 평가할 수 있다.

“인공지능 세탁기부터 검사시스템이라든지 조립라인이라든지 자동화가 진행되어요. 자동화가 필요해진 건 아무래도 노사분규 때문에 사람보다는 기계가 하는 쪽으로 많이 갔고, 또 그 당시 사회적인 문화가 3D 기피로 가면서 자동화 많

이 되었죠.”(세탁기사업부 현장감독자 G씨와의 면접결과)

자동화가 진전되면서 예전과 같이 중량물 취급과 같은 육체적인 어려움은 많이 사라졌지만 동시에 기계를 취급하는 작업이 많아지고 라인 속도가 높아지면서 정신적인 중압감이 높아졌다.

“작업과정이 편해진 것은 사실이다. 우리가 들고 나르고 하던 일을 로봇가 다 하니깐. 그런데 정신적인 스트레스. 자꾸 배워야 하니깐. 옛날 같은 경우에는 짐을 들더라도 신경을 안 쓰니까. 지금 같은 경우는 그걸 내가 동작을 시켜야 되니까. 정신적으로 신경을 많이 쓰는 편입니다. 그런 게 나오면 업체에서 교육하는 사람들이 나와 가지고 운전자들을 교육을 계속 시킵니다.”(세탁기사업부 현장작업자 H씨와 면접결과)

작업조직에서 두드러진 변화는 자동화의 진전으로 라인의 전체 길이를 축소하여 집중화된 작업이나 다기능작업이 가능해졌고 이를 통해 생산성 향상과 품질향상을 도모할 수 있었다는 점이다.

“라인 길이가 획기적으로 단축되었고... 콘베어도 라인 사이사이... 라인보다는 집중화 즉 라인을 여러 개 까는 것 보다 하나만 집중해서 하는 게 생산성을 많이 올릴 수 있으니까.”(세탁기사업부 현장작업자 H씨와 면접결과)

89년을 전후로 세탁기사업부의 경우 라인의 길이가 축소되었는데, 93-4년에 60-70m이었던 것이 98년에는 40m정도로 줄어들었다. 자동화와 함께 부품공용화나 작업 애로점의 개선 등과 같은 조치가 필수적이었다. 이를 실현하기 위해서 제품개발에서 생산에 이르는 과정의 유기적 연계관계가 강조되었다. 아울러 의식개혁작업도 대대적으로 진행되었음을 알 수 있다.

“예전에는 제품을 개발해도 연구실은 연구실 따로 조립파트는 조립파트 따로 그랬는데, 지금은 반드시 제조인원들이 (설비조정을) 같이 해 가지고 조립라인에서 어려움이 무엇이 있는지 따지고... 91년도부터 제품 개발단계부터 라인에 사람이 와요. 연구실 사람이 신입사원으로 오더라도 제조라인을 거쳐 보고 1개월이

면 1개월 이렇게. 작업에 숙련되는 것 보다도 이런 어려움이 있구나 이런 거 개선해야 겠구나 하는 마인드를 많이 심어주려고 한다. 옛날 같으면 핫바지 조립라인으로 생각했지만 지금은 제조라인이 요구하면 어려워서 작업 못하겠오 하면 다른 부서에서 벌벌 길 정도로 위에서까지 그렇게 마인드를 심어버리니까 다른 부서도 그렇게 따라올 수 밖에 없는 거지. 또 한가지 사원들한테 교육을 시키는 데 전 공장을 라인을 스톱시키고 교육한 거... 대기업이기 때문에 생각할 수 있는 라인 3일 끄고 의식개혁 하러 의식마인드라든지, 품질 마인드라든지 교육 하고...”(세탁기사업부 현장작업자 H씨와 면접결과)

라인길이만 줄어든 것이 아니라 부품공급 방식도 바뀌었으며 부품공용화도 이루어져 작업의 표준화와 단순화가 진전되었다. 부품 3가지를 일일이 작업해야 하던 것을 한번만 작업하면 되는 식으로 변화하게 되었다. 부품공용화로 공정수가 대폭 줄어들었으며 작업반경도 줄어들었다. 아울러 앉아서 하는 좌식작업이 서서 하는 입식작업으로 바뀌게 되었다.<sup>73)</sup> 이런 변화는 자동화를 통해 실현하고자 하는 목표를 달성하기 위한 작업형태상의 필연적인 변화라고 할 수 있다. 라인길이의 축소라는 외형적인 변화가 가능했던 것에는 작업형태 상의 이런 변화가 이루어졌기 때문이다. 자동화라는 기술상의 변화와 함께 부품공급방식의 변화로 인한 작업범위의 축소, 이와 동시에 진행되는

---

73) 세탁기사업부의 부품공급방식의 변화는 작업범위를 획기적으로 줄였으며 이와 함께 입식작업이 필수적이게 되게끔 변화시켰다. “...작업센터가 예전에는 1미터 이상이었는데, 지금은 1미터 안에 모든 것이 다 있다. 그리고 예전에는 앉아서 했는데 지금은 입식작업이다. 그런데 지금은 의자 갖다주고 앉아서 하라고 해도 못한다. 앉아서 하면 자세도 안나오고 못 따라간다.”(세탁기사업부 현장감독자 J씨와의 면접결과). 처음 입식작업을 도입할 때는 당연히 작업자의 반발이 따랐지만 이런 결과는 라인변화, 자동화, 부품공급방식 변화로 이루어진 작업형태상의 필연적인 변화로서 작업범위의 축소로 작업이 집중화, 단순화, 표준화하면서 부과된 과업의 양은 늘어났기 때문에 서서 작업하지 않으면 안되게 된 것이다. 이 전환은 엄청난 생산성의 변화와 함께 그만큼의 노동강도의 변화와 육체적 면에서 정신적인 면으로 노동강도의 양상이 변화했음을 함축한다. “예전에는 처음 자동화를 투입시키면 손으로 할 때가 더 편했는데 왜 고생시키느냐고 그러다가 며칠 지나면 자동화가 없으면 안되게 되어 고장나면 빨리 고쳐달라고 그런다. ....처음에는 앉아서 했었는데 의자를 치워버리니까 난리가 났었다. 그런데 조금 지나니까 조용해졌다. 처음 시작할 때가 힘들었다.”(세탁기사업부 현장감독자 J씨와의 면접결과)

작업의 단순화, 표준화를 통한 작업의 집중화와 과업범위의 확대가 입식작업을 불가피하게 만들었으며 이를 통해 비약적인 생산성향상과 아울러 노동강도에 대한 체감양상이 육체적 부담에서 정신적 부담으로 변화하게 되는 상황이 초래되었다.

이와 함께 기계속도에 종속되는 작업형태가 더욱 강화되었다. 과거에는 작업이 완료되지 않은 경우 컨베이어가 멈추거나 천천히 움직이는 방식이었다면, 현재는 그대로 컨베이어가 진행하고 완료 못한 작업을 표시해야 하므로 작업자의 부담감이 커졌다.

“옛날에는 부품 공급이 머리위로 날아다니고 했는데 지금은 작업자 옆의 팔레트 위에 부품을 갖다주기 때문에 그런 게 없다. 예전에는 작업자가 작업을 완료하지 못해서 (stopper를) 밟지 않으면 컨베이어가 서있게 되어 있었다. 컬렉트 컨베이어라는 것도 있는데, 이것은 서지 않고 그냥 천천히 지속적으로 움직이는 것이다. 그러나 지금은 컨베이어가 택타임이 15초라면 작업자가 작업을 다했던 못했던 stopper가 내려가 움직이게 되어있다. 이때 못한 것은 라벨을 붙여 다음 공정이나 스텝진에서 보완해서 완료시킨다”(세탁기사업부 현장감독자 J씨와의 면접결과)

자동화가 진행되면서 라인 속도 조정도 감독자가 조정할 수 있게 되었다. 감독자의 직접적인 통제방식에서 전자장치로 제어하는 기계속도를 감독자가 조정함으로써 기계장치 의존공정으로 전환함과 동시에 감독자의 통제방식도 변화하게 된다는 사실을 함축하고 있다.<sup>74)</sup>

“택타임이 지금 40공정인 경우 15초, 40공정이 다 안 들어가고 30공정만 들어가면 28초, 이런 식으로 들어가는 공정수에 따라 택타임을 맞추고 있다. 이는 감독자가 조정한다. 과거 93-4년과 비교할 때, 정확한 택타임은 기억나지 않지만 생산량으로 보면 현재보다 2배정도 된다. 라인길이는 93-4년에는 60-70미터정도였다. 현재 라인길이는 40미터이다.”(세탁기사업부 현장작업자 I씨와의 면접결과)

이런 변화는 현장개선과 새로운 작업팀 개념인 NWT(Natural Work Team)활동 등을 통해 가능하게 된 것으로 평가할 수 있다. 부품공용화도 제안을 통해 많이 이루어지는 방식으로 현장작업자의 자발적인 동의와 생산성향상에 대한 몰입(공동 의사결정이라는

---

74) 감독자의 역할 변화에 대해서는 이 장의 6절을 참조.

의미의 참여(participation)가 아니라 수동적이고 제한된 영역에서 단순한 참여라는 점에서 involvement)을 강조하는 교육훈련이나 작업조직상의 변화도 필수적이었다.<sup>75)</sup>

#### 나) 노동강도 변화

라인길이의 축소와 설비 자동화의 획기적 증대, 부품공용화, 작업 표준화와 단순화의 급진전, 입식작업과 같은 작업형태와 작업관리방식의 변화는 생산성의 비약적인 증대를 가져왔으며 이로 인한 노동강도의 정도와 양상이라는 양 측면에서 큰 변화가 나타났다.

우선 작업조직상의 새로운 변화는 생산성의 비약적인 증대로 나타났다 시간당 생산대수나 1인당 생산대수 측면에서 생산성은 획기적으로 개선되었다.

“처음 인공지능 세탁기가 나올 때는 시간 당 생산대수 한 150대, 2-3년쯤 뒤엔 240대... 거의 100%로 증가했고. 4-5년 이후엔 더욱 획기적으로...”(세탁기사업부 현장감독자 G씨와의 면접결과)

“라인이 짧아지면서 부품공용화가 되었다...인원수는 줄고, 생산량은 1.8배정도가 되었는데...”(세탁기사업부 현장작업자 I씨와의 면접결과)

기계속도에 의존 정도가 높아졌을 뿐 아니라 작업이 완료되지 않더라도 컨베이어가 멈추지 않고 지나가면서 후공정에서 현장감독자의 부담으로 남게 되면서 현장 작업자들은 잠깐의 여유마저 가질 수 없게 되었다. 라인축소로 인해 작업자들이 라인에 더욱 긴박되게 되는 결과를 가져왔다.

“두 시간마다 10분 쉬는데 담배 피는 사람들은 참기 힘들다. 중간에 잠깐 화장실 가서 피워야 하는데 그럴 여유가 없다. 89년 이전에 조장과 반장이 간점으로 빠져있어 필요할 때 잠깐 불러 공정 말기고 담배한대 피울 수도 있었다. 그러나 지금은 똑같이 일해야 하므로...”(세탁기사업부 현장작업자 K씨와의 면접결과)

과거보다 작업의 형태가 단순해지고 육체적으로 간편해졌지만, 라인속도가 높아지고

---

75) 신작업팀(NWT)에 대해서는 이 장의 2절을 참고하고 전반적인 생산의사결정과정과 관련된 변화에 대해서는 이 장의 4절을 참고.

자신의 작업을 마쳐야 하는 시간이 짧아지면서 작업 수량이 늘어나게 되었고 이로 인해 작업속도가 크게 높아진 것이다. 그래서 과거보다 훨씬 긴장감이 높아지고 집중력이 많이 요구되는 등 작업에 따른 육체적, 심리적 부담이 모두 높아졌다고 평가할 수 있다.

“현장에서 신체적으로는 옛날이 편했다고 생각한다. 내가 입사당시에는 생산량이 많아야 8백50대 정도로 그렇게 바쁜 것 몰랐다. 대신에 공정 여러 개 했다. 그러나 지금은 단순공정 하지만 택타임 빨라지고 생산수량이 늘어나니 바쁘다. 스피드는 엄청 올랐다. 내가 있는 곳은 하루 2천7백 개로 늘어났다.”(세탁기사업부 현장작업자 L씨와의 면접결과)

과거에는 직접인원으로 짜여 있어도 실제 라인 작업을 하지 않는 경우가 많았던 것이 관례였다. 부품을 조달해 주고 불량 발견했을 때는 대처도 해주는 지원업무를 하는 인원이 인원산정에 포함되었던 것인데, 이제 인원관리를 더욱 철저하게 함으로써 잠깐의 대체투입도 불가능해진 상황으로 변화한 것이다. 과거에 조장은 라인에 투입되지 않았지만 현재는 실제 작업에 참여하고 작업인원수에도 명시적으로 포함된다. 또한 과거 한 라인에 두 명씩 있던 반장은 한 명으로 줄어들었고 작업불량 등 라인관리 업무 자체가 현장감독자의 직접적인 책임이 되면서 감독자의 노동강도도 급격히 높아지게 된다.

“예전에는 라인이 길고 택타임도 길었기 때문에 어느 정도 시간적 여유가 있었다. 그러나 라인이 짧아지고 택타임이 짧아지면서 안 뛰면 라인이 서게 되기 때문에 현장관리자도 열심히 뛰어야 한다. 문제가 생기면 그때그때 빨리 해결해 주어야 하니깐. 권한보다는 책임이 많아졌다는 표현이 맞을 것이다.”(세탁기사업부 현장작업자 I씨와의 면접결과)

“옛날 같으면 한 라인에 (반장이) 두 명 정도씩은 있었지만, 한 라인을 한 반장이 거의 다 보기 때문에 생산 일까지 하면 관리의 능력을 넘어서다. 딴 사람 채우는 게 낫지. 지금은 한 40명, 두개조 정도 관리해요. 택타임은 지금은 18초. 89년쯤에는 한 30초....” (세탁기사업부 현장작업자 H씨와 면접결과)

작업속도가 올라가고 작업에 따른 긴장도가 현격히 증가했음에도 현장작업자들은

변화된 상황을 쉽게 받아들이는 분위기로 보인다. 오랜 작업경력으로 얻어낸 숙련으로 빨리 작업을 마치고 쉬는 여유도 거의 사라진 것으로 보인다.<sup>76)</sup> 또한 작업자들의 태도 변화를 유도할 수 있었던 철저한 새로운 작업관리방식이 이루어졌음을 함축하고 있다.

“일을 빨리 하는 사람들이 실제로 천천히 하는 경우는 없다. 그만큼 사람들의 마인드가 올랐다는 이야기다. 옛날에는 나 혼자만 편하면 그만이라고 생각했다. 지금은 그런 것과 거리가 멀다. 사람들이 목표수치보다 올라가면 더 좋아한다. 갭이 벌어지면 오히려 투덜투덜한다.”(공조기사업부 노조대의원 M씨와의 면접결과)

노동강도가 높아졌지만 일부에 한정된 변화가 아니라 전반적으로 노동강도가 높아지다 보니 개인적인 불만은 표출되지 않는다<sup>77)</sup> 물론 다른 평가도 있다. 과거에 육체적으로 힘들었던 데 반해 현재 정신적으로 힘들지만 전체적으로 보면 노동강도는 비슷하다고 생각하는 작업자도 있다. 또한 관리자는 개선과정의 성과는 회사와 작업자가 같이 누리는 것이며 이런 변화가 모두 상호 이익이 되는 과정이라고 말한다.

“이런 과정 속에서 작업강도가 세졌다는 비판은 없다. 개선하게 되면 이 개선으로 인해 100만원의 효과가 있다 그러면 그의 10%를 인센티브를 주는 형식으로 운영된다. 개선은 현장작업자를 편하게 하는 것이다.”(생산관리부서장 D씨와의 면접 결과)

노동강도의 변화양상을 초래한 작업형태 변화에 대해서도 과거에는 해당 부서 공정

---

76) 뷰러이는 생산량에 따라 임금이 지급되는 성과급제 하에서 이런 관행을 작업량 저축(banking) 또는 작업량속이기(goldbricking)등으로 표현한 바 있다(Burawoy, 1985). 시간급제 하에서는 맥락이 다르지만, 컨베이어 공정에서는 암묵적 숙련으로 획득한 이런 여분을 시간적 여유로 갖는 양상과 유사하다고 볼 수 있다.

77) 한 대의원은 “노동강도는 높아졌으나 전체적으로 노동강도가 세지다 보니 개인불만은 나오지 않고 있다”(아무개사업부 노조대의원 M씨와의 면접결과)고 표현했다. 개인불만이 나오지 않는 이유가 모두 높아졌기 때문에 특별히 불만이 없다는 것인지, 아니면 전반적으로 변화한 상황에 대해 전체적인 문제제기가 없다면 개인적으로는 불만을 제기하기 어렵다는 것인지는 분명치 않다. 하지만 현실적으로 후자의 가능성이 높을 것으로 판단할 수 있다.



에 전담하는 작업중심이었으나 현재는 가급적 개인 특성에 맞도록 고려하는 방식으로 다기능화가 가능하다고 주장한다. 작업자 면접결과에서 나타나는 작업의 단순화, 표준화, 단순공정에 대한 집중화의 양상과 다른 설명이다. 그러나 다음과 같은 인사관리담당자의 말을 보면 고속련화를 의미하는 다기능화와는 거리가 먼 양상이라는 점을 짐작할 수 있다.

“공정의 80% 정도는 고졸로서 3-4주 정도면 숙련..., 단순반복공정은 미숙련자, 인문고졸 출신이 대부분 차지하며. 핵심공정은 공고출신이나 전공자들로 충원...”(인사관리부서장 K씨와의 면접 결과)

### 3) 작업조직 변화에 대한 LG전자 노동자의 의식과 평가

회사자료와 면접조사 결과로 살펴본 노동자의 작업조직 변화 상황을 보면 자동화 설비의 증대와 라인 길이의 축소라는 공정형태의 변화와 함께 작업형태가 표준화, 단순화, 집중화의 양상으로 변화했음을 알 수 있다. 이에 대한 노동자의 반응은 일반적으로 긍정적인 반응과 구체적인 작업강도에 대해 부정적인 태도로 복합적으로 나타나고 있다.

<표 5-8> LG전자 노동자의 작업조건 만족도

	LG	전체
노동시간 만족도	2.97	3.07
인간적 대우 만족도	3.29	2.92
작업환경 만족도	3.36	3.00
노동강도 만족도	2.97	2.82
일의 보람 만족도	3.33	2.99

전반적인 작업조건에 대한 만족도를 보면 노동시간과 노동강도의 경우에는 만족도가 약간 저하한 반면 인간적 대우나 작업환경 측면에서 다소 만족도가 증가했으며 전반적

인 작업조건에 대한 만족도를 나타내는 일의 보람의 측면에서도 약간 만족하는 편이라는 응답결과가 나왔다. 대체로 다른 두 기업에서보다 만족도는 높게 나타나 공정형태와 작업형태의 변화가 작업조건에서 심각한 문제를 야기하지 않는 것으로 드러났다.

그러나 구체적인 작업조건 변화에 대한 내용을 살펴보면 일반적인 응답과는 다소 다른 결과가 나온다. 맡고 있는 직무가 단순반복업무라는 응답에는 ‘그렇지 않다’라는 응답이 다소 높게 나왔다(2.83). 다른 기업보다도 직무의 숙련도 측면에서 느끼는 만족도도 높은 편이다. 건강상 위험을 느낄 정도의 위험작업도 별로 없는 것으로 평가하고 있다(2.57). 그러나 육체적 피로도는 증가했고(3.33), 작업량이 과다하다고 느끼고 있다(3.29)(<표 5-9> 참조). 노동강도가 강화된 원인을 살펴보면 작업인원은 감소하고(48.2%) 작업물량은 증가하면서(20.0%) 작업속도가 증가한 것(18.1%)으로 응답하고 있다. 앞에서 파악한 노동강도 강화의 과정과 동일한 요인으로 나타나고 있다.

<표 5-9> LG전자 노동자의 작업조직과 작업조건에 대한 구체적 만족도

	LG	전체
단순반복업무	2.83	3.11
건강상 위험 느낌	2.57	2.81
육체적 피로도 증가	3.33	3.50
작업량 과다	3.29	3.33
작업자의 재량권 확대	2.81	2.64
작업량에 증가에 대한 무저항	3.46	3.34
품질향상 위해 자발적 노력	4.12	3.91
회사의 현장 작업자 참여 유도	3.37	3.02
권위적 통제방식	3.05	3.45
동료에 대한 경쟁심 느낌	2.95	2.90
감독자의 기능과 역할 증가	3.53	3.33

노동강도 강화가 신기계 도입으로 시작된 것이지만 그렇게 느끼는 노동자는 극소수 인데(2.5%), 이는 신기계 도입으로 인한 설비변화가 뚜렷이 나타난 것은 89년 이후 94년까지이며 최근에는 부분적인 변화만 나타나고 있기 때문이라고 분석할 수 있다. 또한 작업감독의 강화(2.8%)도 별로 느끼지 않고 있다. 그렇다고 해서 작업자의 재량권

이 확대되었다고 느끼지는 않으며(2.81) 권위적 통제방식도 지속되고 있다고 평가하고 있다(3.05). 다른 기업보다 정도는 낮지만 노동강도로 인한 부담감이 커지고 있으며 그렇다고 현장작업자의 기능과 역할이 중요하게 평가받고 있는 것도 아닌 상태이다. 권위적 방식의 통제가 지속되고 있으며 외형적인 참여의 기제는 현장감독자의 기능과 역할의 증대(3.53)를 통해서만 실현되고 있는 것으로 볼 수 있다.

#### 4) LG전자의 교육훈련체계

LG전자의 교육훈련체계, 특히 기능훈련의 경우 감독자 위주로 프로그램이 되어 있다. 현장작업자에 대한 기능교육으로 확대하려는 계획이 있지만 최근까지 전사원 교육의 형식으로 기업문화나 노사관계 교육이 1년에 1-2회 실시되는 경우가 대표적이다. 일반작업자 중에서 선발해서 실시하는 교육이나 희망자에 대해서 실시하는 교육은 이제 부분적으로 확산되는 단계이다.

일반작업자 대상의 교육과 현장감독자 교육으로 구분해서 각각 기능교육과 일반교육의 양 측면에서 살펴보자.<sup>78)</sup>

##### 가) 일반작업자 대상 교육

사내교육으로는 입사했을 때 실시되는 신입 사원 교육, 1년에 한번 정도 실시되는 전사원 교육, 회사가 운영하고 노조에 접수하여 신청하는 전산교육과 같은 특수기능 교육, 매주 월요일 아침 조회시 10분씩 교재를 놓고 조장의 주관 하에 이루어지는 산업안전교육, 그리고 사업부별로 필요할 때마다 진행되는 OBU 자체 교육이 있다.

특수기능교육은 가끔씩 학습지원팀에서 교육 프로그램을 마련하여 실시하는 경우가 있는데 영어, 로봇프로그래밍과 같이 현장작업자들이 기계장치 사용이 많아지면서 필요로 하는 교육이 희망자 위주로 이루어지기도 한다. 현장작업자 중에는 자기가 필요로 하는 기능 향상을 위해 필요한 교육을 요청하고 의욕적으로 참가하는 경우도 있

---

78) LG전자에서는 직능교육과 일반교육으로 분류하고 있다.

다.79) 그러나 일반적으로 체계화되어 있지도, 그렇게 참가율이 높은 편도 아닌 것으로 보인다.

“영어 같은 경우는 5월 달에 하기로 했는데, 6월로 연기됐는데. 영어 같은 경우는 정기적으로 회사에서 한 번씩 했습니다. 회사가 딱 정한 것보다는 예. 희망자에 한해서... 다른 기능교육은 관계 부서에 따라서 다르기 때문에 잘 모릅니다. 회사에 처음 들어왔을 때, 한 달 반에서 두 달 동안 품질에 관한 교육을 받은 게...”(공조기사업부 현장노동자 O씨와의 면접결과)

전사원 교육은 회사경영상황과 현장작업자의 자세를 강조하는 내용으로 노사관계 안정과 기업문화의 주입을 목적으로 하는 내용이며 건강이나 외부강사가 초청되어 하는 일반교양교육이 주를 이룬다. 전사원대상 교육은 노사관계 안정화가 이루어지면서 점점 줄어드는 추세이며 생산주기를 고려하여 각 사업부(OBU)별로 실시되는 방식으로 변화했다. 주로 일반교육에 치중되어 있는데 입사했을 때 한달 반에서 두 달 동안 품질교육을 집중적으로 받는 것이 전사원이 받는 기능교육의 전부라고 할 수 있다. 그 외 기능교육은 필요에 따라 그 때 그 때 사업부별로 현장차원에서 이루어지고 있다.

또한 OBU(사업부)자체 내에서 교육을 실시하기도 하지만 정례화 되어 있지는 않다. 대개 현장 차원에서 이루어지는 교육으로서 기능향상을 위한 목적으로만 이루어지는 것은 아니고 품질향상에 주력하면서 ‘품질 마인드’를 심어주는 교육이 강조되고 있다. 품질마인드란 작업에 임하는 태도를 강조하기 위한 또 다른 의미의 기업문화적 교육의 일환이라고 볼 수 있다. 또한 사업부별 교육의 내용도 기능교육적 측면보다 일반적 으로는 노사관계 교육에 주력하는 경우가 많았던 것으로 보인다.

---

79) 한 현장작업자는 현장작업자의 요구 수준에 맞추어 실시되는 직능교육이 원활히 이루어지는 경우를 설명했다. “직능교육은 내가 필요한 부분을 건의를 합니다. ‘나는 로봇프로그램 쪽으로 교육을 받고 싶다’ 건의를 하면은 기회가 있을 때 우선 순위가 내려옵니다. 그러면 내려가서 받고, 직능교육은 일 년에 자기가 한 과목을 선택을 하면은 한 3-4일 정도... 한 두세 과목 정도 받을 수 있습니다.”(세탁기사업부 현장작업자 H씨와 면접결과)

“각 OBU 별로 따로 교육은 1년에 1-2회 정도 있었다. 노사분규이후 90년도 이후에는 몇 번씩 있었다. 그런데 지금은 (노사관계가) 원만하게 잘 돌아가기 때문에 하지 않고 있다. 그리고 요즘에는 공식화해서 교육이라기보다는 회식, 야유회, 단합대회, 체육대회 등이 있다. 자체 야유회는 이번(98년) 5월 3일 연휴가 있는데, 1일 하루만 빼주면 일주일동안 한시간씩 연장해서 물량을 맞추겠다고 합의하여 하루 쉬고 야유회를 하기도 한다. 이런 결정은 세탁기 공장 자체 또는 지부 내에서 결정한다(세탁기사업부 현장감독자 J씨와의 면접결과)

#### 나) 현장감독자 교육

자동화와 표준화가 진행되면서 현장감독자의 역할에서 단지 작업감독만이 아니라 작업의 원활한 진행을 위한 기능적 지도가 중요해지면서 현장감독자가 생산에서 차지하는 직접적인 역할이 부각되었다. 따라서 현장감독자에 대한 기능 교육의 역할이 중요해졌다. 또한 89년 대규모 노사갈등을 겪은 후 현장차원의 인간관계관리로부터 시작되는 현장감독자의 최일선 노무관리 또는 노사관계 담당자로서 역할도 중요해졌다. 현장감독자에 대한 지도력 배양 교육이 또한 중요해졌다. 이런 두 가지 이유로 현장감독자에 대한 교육은 매우 체계화되어 있고 다양한 방식으로 이루어지고 있다.

현장감독자에 대한 교육은 안전교육, 품질교육, 다기능화교육, 자율학습 등이 정기적으로 실시되었고 기업문화교육, 노사관계교육, 관리능력향상교육 등이 부정기적으로 실시되었다.

안전교육은 매주 월요일 아침에 정기적으로 실시되며 필요할 때는 임시교육도 실시한다. 품질교육은 품질의 중요성에 대해 연구원들이 이론교육을 하는 형식으로 진행된다. 다기능화교육은 사내교육과 사외교육이 있다. 사내는 OJT교육으로 이루어지며, 사외교육은 사외전문가교육으로 외부기관에서 월단위로 계획을 수립해서 위탁교육을 실시하는데, 교육비와 근태관리는 회사에서 지원한다. 자율학습형식의 교육체계가 있는데, 필요시에 근무시간이 끝난 후에 같은 공정에 있는 감독자들을 모아서 자율교육을 시키는데 그 시간에는 잔업을 인정해준다. 교육내용은 주로 감독자의 역할, 생산성향상 방법, 상담기법 등이다.

한편 대규모 노사갈등 이후 신경영전략이 안정화되는 94년도까지 감독자에 대한 기획교육이 다양하게 전개되었다. 노사관계 교육, 챔피언기업정신 교육, QC기법, 토탈매

니지먼트 교육 등 기업문화교육, 감독자의 지도력향상 교육에 초점을 둔 교육이 주로 이루어졌다.

“노사분규 나고 한 94년도까지 나름대로 교육을 많이 했어요. 노사관계 교육이라든지 챔피언기업 정신에 대한 교육이라든지 QC수법이라든지 토탈매니지먼트에 대한 교육이라든지... 95,6,7년까지는 별 교육이 많지 않았고. 올(98년) 상반기에 반장급 이상 전부 교육을 받았어요. 내용은 주로 노경관계 쪽에 교수초대해서 얘기 듣고 과장이나 특강, IMF에 대한 지혜라든가 극기훈련...”(전자관사업부 현장감독자 E씨와의 면접결과)

자동화를 진행하면서 일본식 설비가 많이 들어오면서 일본기업 연수도 실시하기도 했다. 일본기업연수는 노사관계나 생산관리 측면에서 이미 안정화되어 있는 LG전자 노동자에게는 새로운 자극을 주는 계기로 작용하기도 했다.

“일본 갔다오면 정말 부지런히 일해야 겠구나 그런 마인드도 들고 그런 거죠. (세탁기사업부 현장감독자 G씨와의 면접결과)

다) 교육훈련에 대한 노동자들의 반응과 종합적인 평가

교육훈련에 대해 평가는 양면적이다. 교육의 내용과 교육에 참가하는 열의가 매우 긍정적이라는 평가를 하는 현장감독자들과 일반노동자들이 있다.

“교육에 임하는 노동자들의 자세와 평가는 긍정적이다. 설비가 일본 것이 많다. 잘 모를 수 있다. 예전과는 달리 나만 알면 안되고 서로 공유해야지 생산성도 올라가고 서로 편해지기 때문에 그룹별로 그룹스터디를 하고 있다. 때로 IT교육(정보화시스템, 즉 PC나 생산관리시스템에 대한 교육)까지 진행하고 있다. 실제로 E-mail을 통해서 전자결재를 하고 공고를 한다.(전자관사업부 현장감독자 E씨와의 면접결과)

그러나 위의 경우처럼 아주 긍정적인 평가는 일부분에 그친다. 막연히 좋다고 보는 견해가 많을뿐더러 별로 부담 없이 사회적 욕구에 대한 갈등을 채워주기 때문에 좋다고 얘기하는 경우도 있다. 또한 회수가 적어 아쉽다는 반응이 있는 것을 보면

교육훈련이 LG전자가 표방하는 것처럼 자율경영체제로 이행하는 정도로 체계적으로 시행된다고 보기 어렵다.

“효과는 상당히 좋다고 느낍니다. 현장이라든지 사회유명강사를 초청해 받아 보니까 내용도 좋고 직접 현장에다 접목시켜 적용도 해보고...”(전자관사업부 현장감독자 A씨와의 면접결과)

“도움이 많이 됩니다. 직능교육 같은 경우는 내가 원해서 가는 거니까. 밖에 나가면 좋죠 뭐. ...교육이 아무래도 꼭 틀에 박힌 것이 아니고, 게임도 하고, 외부강사 초청해 가지고 세상사는 이야기, 돈버는 이야기 그 다음에 건강에 관한 이야기. 그래서 옛날에는 모르겠는데 교육이 딱딱하지가 않고 괜찮아요. 물론 가는 횟수는 좀 적지만...”(세탁기사업부 현장작업자 H씨와의 면접결과)

LG전자의 교육훈련체계는 기능교육과 일반교육 중에서도 일반교육에 치중해 기업 문화의 이식이나 노사관계 안정화에 초점을 맞춰 이루어지고 있는 것으로 평가된다. 현장작업자의 숙련향상을 추구하기 위한 체계적인 교육프로그램보다는 감독자육성을 위한 교육프로그램을 개발하고 있는 정도가 눈에 띄는 변화라고 할 수 있다. 특히, 일반작업자보다는 감독자 중심으로 교육훈련이 매우 체계화되어 있다. 감독자의 기능과 역할이 두드러지게 강화되면서 교육훈련도 품질향상 등의 기능훈련, 소집단운영이나 인간관계 관리 등에 대한 감독자 리더십 훈련 등 다양하게 전개되고 있으며 스스로 일상적인 학습을 통해 감독자의 기능적, 인간적 권위를 갖추도록 요구하고 있다. 감독자중심으로 현장체계를 개편하는 것과 맞물려 이루어지고 있다.

### 3. 현대전자의 작업조직과 그 변화

현대전자는 반도체부문, 통신부문, 전장부문, 부품소재부문 등으로 구성된 종합전자 회사이며 대우, LG와 달리 부문별로 여러 지역으로 사업장이 분산되어 있지 않고 집중화되어 있다. 공정과 작업조직 측면에서는 매출액의 절반이 넘고 앞으로 중점사업분야로 육성될 전망인 반도체부문을 중심으로 살펴보고 작업조건 등과 평가와 관련해서

는 모든 부문을 망라하여 다룰 것이다.

### 1) 현대전자 반도체부문의 작업조직의 특징과 변화

반도체를 담당하는 생산라인은 반도체생산부문과 반도체조립부문으로 나누어져 있다. 반도체조립은 98년 구조조정 과정에서 현대전자의 미국계 자회사인 칩팩에 매각 분리되어 칩팩코리아라는 독립법인화 되었다가 99년에 다시 미국 심비오스사에 완전 매각되었다. 반도체 중에서도 반도체생산부분을 중심으로 작업공정과 작업형태를 살펴 본다.

#### 가) 제조공정

세계 반도체 시장구조는 메모리와 비메모리의 비율이 25:75인데 반해 한국의 겨우 81:79로 메모리 생산 위주이며 고부가가치 제품인 비메모리의 70% 이상을 수입하고 있다. 핵심기술에서의 기술격차와 높은 기술의존도, 부가가치가 낮은 비메모리분야에 치우친 산업기반, 장비와 재료의 기술기반 취약 등의 한계를 갖고 있으나 메모리 분야에서 축적한 기술과 인력을 기반으로 빠르게 성장하고 있으며 기술발전의 속도도 매우 높은 특징을 갖고 있다.<sup>80)</sup>

---

80) 비메모리 중 아날로그IC와 Discrete는 일본에서 마이크로프로세서와 통신용 칩은 주로 미국에서 수입하고 있으며 96년도의 비메모리 제품의 수입 비중은 78%에 이른다. 반도체를 비롯한 한국의 전자산업의 이런 고부가가치에 대한 수입 의존적 경향은 메모리분야의 높은 수출 실적에도 불구하고 큰 한계로 작용하고 있다 또한 97년 기준으로 비메모리 중 System IC(마이크로컴포넌트, ASIC, 로직 등)의 기술수준은 선진국이 0.25um, 64bit 수준인데 반해 한국은 0.5um, 32bit수준이며 핵심기술인 설계능력은 미국을 100으로 볼 때 한국은 30정도로 초보 단계이다. 한국의 반도체기술은 D램 반도체에서 획득한 반도체칩 제작 능력과 그래픽 처리 기술에 기반해서 비약적으로 발전하고 있지만 기술 혁신의 속도가 빠른 속성장 많은 자본과 인력이 투자되기 마련이고 핵심 기술과 고부가가치 제품에 대한 기술 격차는 단시간 내에 크게 좁혀지기 어렵다(이에 대해서는 산업



반도체 기술은 “초정밀, 초집적, 초순도, 초진공, 초고압 기술 등 극한기술”(산업자원부, 1998 : 547)을 기반으로 한다. 기술개발과 제품의 고부가가치화는 “선풍, 두께, 표면 거칠기, 불순물 등 정밀 측정이나 평가 기술의 개발과 장비 부품이나 신소재의 개발”(앞의 책)을 토대로 이루어진다. 이를 통해 생산비용을 절감할 수 있으며 아울러 로봇을 활용한 공정기술의 우위를 확보할 수 있다.<sup>81)</sup> 반도체의 작업공정도 정밀한 장비를 정교하게 다루도록 설계되어 있다.

반도체의 경우 생산활동은 3원화 되어 있다. 첫째, 생산기술 측면으로 공정의 문제나 품질의 문제를 부분적으로 조정하는 역할을 담당한다. 둘째, 장비기술로서 장비(하드웨어)가 작동하지 않을 경우 수리하고 정기점검 하는 역할을 한다. 셋째, 생산으로서 장비를 직접 다루어 가공작업하는 역할을 한다. 생산기술 측면에서 발생하는 문제는 현장감독자를 중심으로 해결하는 반면 장비기술의 측면은 공고를 졸업한 전기전자기능을 가진 남자사원들이 주로 담당하는 역할이다. 생산은 여사원 비중이 많은 편이고 장비를 다룰 수 있는 숙련이 필요하다.

“3원화 된 특성에 따라 입사자체가 틀립니다. 생산기술과 장비기술이 혼합된 조직이 이상적일텐데, 현재 삼원화 되어있기 때문에 의사소통을 할 때 3단계를 거쳐야 합니다. 아무래도 그 단계가 축소되면 좋아질 것... 현대전자의 경우 아주 분리되어 있습니다.”(현대전자 반도체생산사업부 기술직 현장감독자 A씨와의 면접결과)

#### 나) 작업방식과 그 변화

반도체생산의 모듈생산부서나 조립생산부서에서 일하는 현장작업자들은 주로 서서 장비를 다루는 업무를 담당한다. 또한 주문생산이기 때문에 모델이 자주 바뀌게 되고 이에 따라 장비를 다루는 일도 달라지므로 수시로 장비취급에 숙달되어야 한다. 또한 고가의 장비와 부품이기 때문에 작업에 대한 긴장도도 높은 편이다.

---

자원부(1998)와 이 책의 2장을 참고하기 바람).

81) 진공부품, 플라즈마, 공학부품기술 등 개발, 환경 친화성 공정재료나 청정실 정화재료, 폐기물 재활용기술 등의 개발도 원천적인 경쟁력의 기반이다(산업자원부, 1998 : 547).

“장비 하나 하나를 개인적으로 봐야해요. 완제품 만드는 장비가 있고, 바로 완제품 만드는 장비(가) 있고, 똑같은 일이 정해져 있는 게 아니고, 이 장비는 완제품 만들고 이 장비는 그 전걸 만들고 하는 게 아니라 일이 다 틀려요. 그 스케줄 관리가 다 끝나면 새로운 모델이 들어오고 계속 변해요. 계속 신경(을) 많이 써야하고 한번 실수하면 손실도 많고 피해도 많아요.”(현대전자 반도체생산부문 현장작업자 B씨와의 면접결과)

“조립생산부 1과는 칩 조립하면 처음에 스트립상태에 있거든요. 그것에 금줄로 다이 넣고 연결하고, 2과는 다이 보호 위해 까만 것 씌우고, 큐어(cure)한다고 해서 오븐에 구워서 마킹 찍고, 3과는 리드 사이에 덴바 제거하고 후크(hook) 모양 완성해서 일반검사까지...”(현대전자 반도체생산부문 현장작업자 C씨와의 면접결과)

반도체생산부문에서는 장비에 대한 보전 수리 업무를 남성 작업자들이 대부분 맡고 장비를 운영하고 직접 제조하는 일은 여성 작업자들이 담당한다. 통신사업부문의 단말기사업부도 비슷한 경향으로서 90% 이상이 여성 작업자들인 반면, 같은 부문의 시스템부문은 대부분 남성 작업자들이다. 여성직종과 남성직종의 분리, 그리고 남성이 주로 직접공정을 맡는 부문과 여성이 맡는 부문이 나누어져 있는 것이 특징이다. 또한 반도체생산부문도 부서가 여`반도체의 특성상 대규모 설비투자나 자동화가 지속적으로 이루어지며 이와 연계되어 작업방식도 변화하였다.

“입사당시와 비교해보면 공정 자동화가 많이 됐다. 93년 입사당시 라인 제품이 사람들의 손에 의해 많이 이루어졌다. 다른 공정으로 반제품을 넘기는 것도 모두 사람이 했다. 그러나 지금은 모두 로봇이 한다. AGV시스템(자동이송장치)이 되어 있다. 유독성물질 많이 쓰는데 과거에는 믹스할 때 비커에 부어 하며 수작업으로... 지금은 버튼하나로 해결된다. 실제 여사원들이 하는 일은 제대로 진행되는지 측정하는 것이다.”(현대전자 반도체생산부문 기술직 현장감독자 A씨와의 면접결과)

#### 다) 작업조건과 노동강도의 변화

대부분의 사업부가 주문생산의 형태로 이루어지기 때문에 작업자들이 담당해야 할 작업량도 시기에 따라 변동이 많다. 적정 인원의 확보나 부서별 편성문제는 항상 높은 이직률과 이에 따라 수시로 이루어지는 신입사원 충원이나 배치전환, 타부서 지원의

방식으로 이루어진다. 이런 과정에서 관리부서가 판단하는 적정 인원만이 배치되기 때문에 작업자들은 항상 높은 노동강도나 인원부족에 직면하게 된다.

“일하는 인원은 항상 부족해요. 들어오는 만큼 나가고, 들어오면 좀 있다 잘 나가고...”(현대전자 반도체생산부문 현장작업자 B씨와의 면접결과)

특히, IMF경제위기를 기화로 신입사원을 충원하지 않으면서 부서간 지원이나 부서 내에서 주로 나타나는 배치전환도 이루어지지 않게 되어 인원부족의 문제나 이로 인한 기존 작업자들의 노동강도 강화는 더욱 일상적인 현상이 되었다. “우리 라인은 항상 바빠요. 요즘 시대에는 좋다고 해야 하나...”(현대전자 반도체생산부문 현장작업자 B씨와의 면접결과)라는 응답에서 보듯 고용조정이 만연하는 상황에 빚대어 항상적으로 높은 노동강도에 대해 냉소적인 반응도 나올 정도이다.

“작년에 비해 올해(98년)는 인원이 부족한 편이에요. 일이 일정하지 않고 없을 때에는 좀 편했다가 너무 많을 때도 있고.. 작년까지는 인원을 받았다가 올해는 없으니깐 전반적으로 퇴사자가 생기면 다른 부서에서 지원이 안되기 때문에 그 인원 갖고 일해야 하기 때문에 애로가 있죠... 일하는 것 너무 힘들어요. 팩에 있던 여사원들도 그래요. 노동강도 틀리다고. 무거운 것도 많이 들고, 움직이는 것도 많고...”(현대전자 반도체생산부문 현장작업자 C씨와의 면접결과)

“일이 많다고 불만 많아요. 일이 힘들다해서 줄어드는 건 아니에요. 월 스케줄은 정해져 있는 거기 때문에 못 맞추면 못 맞추고, 맞추면 맞추고...”(현대전자 반도체생산부문 현장작업자 B씨와의 면접결과)

더구나 휴식시간도 없기 때문에 그 때 그 때 자신이 알아서 용무를 해결하는 형편이다.

“자체적으로 쉬는 시간은 없어요. 점심시간 40분 외에는. 개인적 용무는 보지 않고, 화장실 갈 때는 옆에 있는 장비 보는 사람한테 부탁하고 갔다와요.”(현대전자 반도체생산부문 현장작업자 E씨와의 면접결과)

그러나 앞의 면접결과에서 보듯이 주문생산의 특징 상 항상 높은 강도가 유지되는

것은 아니며 월단위 생산계획에 따라 맡고 있는 업무별로 다르므로 일관되고 통일적인 불만이나 고충은 표출되지 않는 것으로 볼 수 있다.

“매일 바쁜 게 아니고 바쁠 때는 바쁘고, 장비 잘 될 때 는 한가하고... 월단위로 생산 스케줄 나와 있어요. 장비는 한정되어 있고, 장비속도도 한정되어 있어요. 모델이 여러 가지데 엄청 많아요. 각각의 모델 따라 각각의 스케줄 다르고, 모델 따라 장비 속도도 달라요. 장비속도는 정비사가 속도를 세팅해요.”(현대전자 반도체생산부문 현장작업자 B씨와의 면접결과)

그렇다고 해서 항상적으로 높게 설정되어 있는 노동강도의 문제가 해소되는 것은 아니다. 특히, 작업속도의 증가에 대해서는 작업자들도 잘 의식하지 못하는 경우가 많고 또한 앞서 지적했듯이 공통적으로 대응하기도 어렵게 이루어지기 때문이다. 또한 노동강도에 관한 한 작업자들의 불만을 해결할 수 있는 통로도 없다고 볼 수 있다.

“작업속도 늦춘다거나 하는 건 대의원 권한 아니에요. 라인 속도는 너무 확 차 이 나게 속도 빨라지는 건 없어요. 못 느낄 경우도 있고. 직장님이 미팅 중에 요 즘 스피드 빨라졌다 그러면 어쩐지 좀 더 빨라진 것 같았어 그럴 때도 있죠. 미리 얘기해주는 건 아니고요. 속도 조절은 부서장하고 직장하고...”(현대전자 반도체생산부문 현장작업자 C씨와의 면접결과)

구조조정의 여파나 자연퇴사자의 미충원으로 인해 작업방식에도 변화가 나타났고 그로 인해 노동강도는 과거와 다른 양상으로 변화했다. 고용불안의 위기감이 높아진 노동강도를 수용하지 않을 수 없는 분위기를 형성하고 있는 것으로 평가할 수 있다.

“...노동의 양은 증가했어요. HIC부서가 외주 나갔는데... 모듈생산부는 장비로 작업해요. 분리된 후 이 장비 하나만 보면 된다. 분리되기 전에는 맡은 공정이 2개는 기본이었어요. HIC부서는 앉아서 하는 공정이 많아요. 모듈생산부는 1년 정도면 숙련되며 8시간 내내 서서 일해야 해요. 큰 장비가 들어왔고 바빠 돌아가니까. 앉아있는 것을 상사들도 좋아하지 않아요. 거의 앉아있지 않죠. 허리디스크 등 병원에서 물리치료 많이 받아요. 최근 LG와의 합병이야기 나오면서 노동강도는 더욱 강해졌어요. 우리 부서의 경우 전에는 직장 3명이 관리했는데 금년 5월

팍 부분이 구조조정 되면서 3명의 직장이 우리 쪽으로 와 1과, 2과 직장이 각각 3명씩이에요. 감독자가 증가했는데, 그 후 한 SHIFT(교대조)당 2-3명 정도가 되 사했어요. 여유인원 2-3명 받아야 되는데... 전에는 두 개의 장비를 3명이 돌렸어 요. 사실 1대 보기도 힘들어요. 따라서 10명 중 2명 정도는 적응을 못하고 나가 요.”(현대전자 반도체생산부문 현장작업자 대의원 D씨와의 면접결과)<sup>82)</sup>

## 2) 작업조건과 노동강도에 대한 현대전자 노동자의 의식

현대전자 노동자들은 작업조건과 노동강도에 대해 대체로 불만을 갖고 있는 편으로 나타났다. 중간에서 약간 나쁜 정도이지만 인간적 대우나 작업환경, 노동강도, 일의 보람의 측면에서 보통 이하라는 태도를 보이며 노동시간 측면에서만 약간 만족하는 편이다.

<표 5-10> 현대전자 노동자의 작업조건 만족도

	현대	전체
노동시간 만족도	3.21	3.07
인간적 대우 만족도	2.83	2.92
작업환경 만족도	2.84	3.00
노동강도 만족도	2.86	2.82
일의 보람 만족도	2.89	2.99

현대전자의 작업주기는 3교대 작업이기 때문에 원천적으로 시간외노동이 많지 않기

82) 현대전자 반도체생산부문에서 구조조정의 여파로 인해 장비 운영 업무가 바뀌면서 나타난 변화에 대해 모든 작업자가 불만을 갖는 것은 아닌 것으로 보인다. “3공정에서 2공정으로 바뀌었는데, 예전에는 바쁘게 움직였어요. 한사람이 장비를 2대보니까. 왔다갔다해야 하므로. 그러나 장비 하나씩 맡으니까 편한 것도 있어요.”(현대전자 반도체생산부문 현장작업자 E씨와의 면접결과). 노동강도 강화에 대한 상대적인 지표를 객관화할 수 있는 기반이나 해결의 집단적 통로가 마련되지 않는 한 노동강도의 일방적 변화에 대한 대처는 어려울 수밖에 없음을 단적으로 보여주는 사례이다.

때문에 나타난 응답으로 보인다. 전자산업 전체 평균과 비교해도 노동시간을 제외하고 대체로 낮은 편에 속하는 것으로 나타났다.<sup>83)</sup> 작업장 관리방침이 체계화되어 있지 않고 작업자를 인간적으로 대우하기 위한 새로운 시도도 없었던 현대전자의 작업장 특징을 부분적으로 설명해 준다(<표 5-10> 참조).

현대전자 노동자의 작업조직과 작업조건에 대한 구체적 만족도를 보면, 전체 평균과 유사한 양상을 보인다. 육체적 피로도가 증가했고 작업량이 과다하며 단순반복업무에 종사하고 있다는 응답에 동의하는 비중이 높은 편이며 권위적 통제방식이 지속되고 있다고 생각하는 노동자들이 상당히 많은 편이다. 그 배경으로 볼 수 있는 요소로서 작업자의 재량권이 확대되었다고 생각하지 않는 편이며 작업량 증가에 대해 현장작업자들이 저항하지 못하고 받아들이며 회사는 현장작업자의 참여를 유도하기 위해 노력을 기울이지 않는다는 견해를 갖고 있다. 감독자의 기능과 역할이 증대되었다고 보는 편이지만 그렇게 높은 응답 수치는 아니다(<표 5-11> 참조).

<표 5-11> 현대전자 노동자의 작업조직과 작업조건에 대한 구체적 만족도

	현대	전체
단순반복업무	3.14	3.11
건강상 위험 느낌	2.89	2.81
육체적 피로도 증가	3.52	3.50
작업량 과다	3.27	3.33
작업자의 재량권 확대	2.71	2.64
작업량 증가에 대한 무저항	3.31	3.34
품질향상 위해 자발적 노력	3.77	3.91
회사의 현장 작업자 참여 유도	2.95	3.02
권위적 통제방식	3.61	3.45
동료에 대한 경쟁심 느낌	2.96	2.90
감독자의 기능과 역할 증가	3.18	3.33

83) 현대전자의 교대제는 3교대로 A, B, C 조로 나뉜다, 오전 6시부터 2시 근무, 2시부터 10시까지, 밤 10시부터 새벽 6시까지로. 한 달에 한번 교대조가 바뀐다. 교대조가 바뀔 때 (shift change), 매달 첫째주 일요일이 전체 휴무일이 된다. 이때 전체적으로 한번 쉬고, 그리고 나머지는 쉬고 싶을 때 쉬는데, 보통 월 2회 휴일을 갖는 것이 일반적이다.

### 3) 현대전자의 교육훈련제도

#### 가) 현장작업자 대상 교육훈련

현장작업자를 대상으로 한 훈련이 잘 갖추어진 편은 아니다. 작업관련 교육훈련이나 노사관계 교육, 양 측면에서 모두 체계화된 교육프로그램을 집중적으로 실시하지 않고 있다.

작업관련 교육훈련 제도는 입사 당시 받는 교육 이외에 숙련향상이나 품질향상 교육이 자주 실시되거나 체계적인 프로그램을 갖추고 있지는 않기 때문에 활성화되어 있지 않다. 설비나 장비의 변화에 따른 새로운 작업방식의 습득은 주로 작업과정에서 고참들로부터 받는 현장학습을 통해 이루어진다.

“입사해서 기본적인 것 배우고, 라인 투입된 후 숙련직 언니들한테서 배워서 그 사람이 장비 돌릴 수 있으면 장비로 빠지는데, 기본적인 걸 알고 어느 정도 숙련되면 새로운 장비가 들어와도 어느 정도 알 수 있어요. 도형이라 그래서... 그 그림대로 만들고, 그 그림에 대한 설명 있고, 그걸 보고 그대로 만드는 거예요. 이 모델은 어떻게 하면 된다는 게 딱 정해져 있어요. 도형이나 스펠(spell)에 대해 알면 다 알 수 있죠.”(현대전자 반도체생산부문 현장작업자 B씨와의 면접결과)

일상적으로 이루어지는 교육으로는 안전교육이나 품질교육이 있다. 월 1 회 의무화되어 있는 안전교육시간에 품질교육과 안전교육을 실시하고 있으며 부서별로 주 1 회 안전교육을 실시한다.

“안전교육 많이 해요. 한 달에 1회 정도 전체모임 갖고, 주 1회 모임 가질 때마다 안전교육 한다. 아직까지 부서 내에서 안전사고는 없었다. 항상 안전을 중시한다.”(현대전자 경영지원부문 현장작업자 G씨와의 면접결과)

“노사관계 교육으로 ‘팀 빌딩’, ‘뉴 프런트 교육’이 있어요. 자체 연수원에 가서 받는데. 교대조별로 돌아가면서 받습니다.”(현대전자 경영지원부문 현장작업자 H씨와의 면접결과).

## 나) 감독자 교육훈련

직장과 조장 등 현장감독자에 대한 교육훈련은 리더십 배양, 노사관계 지도력 고취, 관리능력 향상을 위한 기능교육 등이 정기적으로 이루어진다. 해외연수 교육, 능력향상교육 등이 실시되었다. 그러나 97년 이후 해외연수 교육은 구조조정 파문에 휩싸이면서 중단되었다.

“반도체 경기가 좋았을 때는(97년 상반기부터 하락세) 관리자급을 직조장으로 한다면 직조장 해외연수(4박5일, 6박7일), 능력향상교육 있었습니다.”(현대전자 반도체생산부문 기술직 현장감독자 A씨와의 면접결과)

“해외연수는 직조장이 팀을 이뤄 같이 갑니다. 인센티브에도 사실 차등이 있어요. 5명이 간다면 직장 3이면 조장은 2정도... 모든 사람이 갈 수 있는 것은 아니죠. 94, 95, 96년에 시행됐죠. 계속 시행됐으면...”(현대전자 반도체생산부문 기술직 현장감독자 A씨와의 면접결과)



## 제 4 절 작업조직관리와 생산의사결정구조

### : 사회적 측면의 작업조직

이 절에서는 앞서 다룬 기술적·생산조직적 측면의 작업조직과 다른 측면인 사회적 측면의 작업조직을 다룬다. 작업장의 직장, 반장, 조장 등 전통적인 유형의 작업장 관리위계가 어떻게 변형되었고 관리방식이 어떻게 행사되고 있는지 그리고 작업조직의 인적 구성과 변화한 역할의 측면을 작업조직관리체계와 관리방식을 통해 살펴본다. 아울러 작업조직관리체계 상의 이런 변화가 생산관련 쟁점에 대한 의사결정구조에 어떤 특징으로 나타나고 있는지 파악한다.

#### 1. 대우전자의 작업조직관리와 생산의사결정구조

앞 절과 마찬가지로 대우전자 영상가전 사업부가 위치하고 있는 구미공장, 그 중에서도 VCR사업부문을 중심으로 살펴보면서 다른 부문이나 공장에 대한 조사결과도 참고하는 방식으로 살펴볼 것이다.

##### 1) 작업조직의 구성

파트장<sup>84)</sup>은 한 라인에 대개 2명이며, 기본적으로 작업자 15명 이상이 있을 때 파트장이 한 명 있다. 그룹장은 2개 라인 이상 즉, 작업자 60명 이상마다 한 명씩 두고 있다. 자격은 근속 5년 이상이지만 현재 대부분 20년이 넘는다. 임용기준에서 시험은 없고 생산, 품질 등 라인의 실적, 인사고과, 근태 등이 기준이 된다. 셀라인의 경우 2

---

84) 과거의 조장과 비슷하나 직제단계가 줄어들면서 반장보다 낮고 조장보다 높은 역할을 하고 있다.

개 셀에 한 명씩 파트장이 있다.

파트장이 하는 일은 라인을 관리하는 역할로서, 기능적인 측면에서 지도역할과 작업자에 대한 신상관리도 하면서 자재도 공급하는 역할을 하는 등 작업관리에서 중추적인 역할과 일선 노무관리의 역할을 담당한다.<sup>85)</sup> 그룹장의 경우는 생산진행과정을 총괄하는 역할을 한다.<sup>86)</sup>

PCB생산팀의 경우 그룹장은 자삽 공정에 1명, 수삽 공정은 두 개 그룹으로 나뉘어져 2명이 있다. 셀작업도 앞의 작업에 연결되어 있기 때문에 셀라인 쪽도 들로 나뉘어 포함된다. 이와 함께 라인별로 한 명씩의 자재공급원(feeder: 이하 피더)이 있어, 자재공급을 담당하면서 품질을 점검해 양·불량을 구분하는 역할을 하고 수리해서 투입한다. 문제해결능력이 있어야 하기 때문에 어느 정도 숙련이 요구되는 직무이다. 피더의 자리가 비게 되면 셀 요원 중에서 그 자리를 희망하게 된다. 보수의 차이는 없지만 좋은 직무로 인식되고 있고 일반적으로 근속연수가 오래된 사람이 그 일을 맡게 된다.

기종별로 일일 생산량의 변동이 많이 발생한다. 수요의 변화가 많고 그 만큼 사양이 다양화되어 있기 때문이다. TV부문의 경우 기종에 따라 일일생산량이 50-60에서 200개에 이른다. 이에 따라 공정밸런스를 맞추기 위해서 작업순서와 배치에 따라 라인의 작업자마다 작업을 분배해주는 작업지도표가 작성되는데, 이 표는 수삽그룹 생산지원 쪽의 기능직이 담당한다.

## 2) 감독자의 위상과 권한

인사제도 개편의 영향이 가장 뚜렷이 나타나는 요소가 그룹장, 파트장으로 작업감독자의 위상이 변화한 것이다. 과거의 조장과 반장과 같은 위계 수준을 가지지만 현장관리직의 직무위계가 줄어들었기 때문에 중간관리직의 직접적인 지위를 받으면서 생산

---

85) 파트장은 평균 인원 20명 정도를 관리하면서 작업지시나 자재 점검, 인원 파악, 제품의 하자 여부, 작업에 따른 이상 유무 확인 등의 역할을 담당한다.

86) “저는 전체적인 진행. 생산과정에 따른 진행. 변경이 되는 그런 사항에 대해서 얘기를 하고, 인원관리도 하는....”(VCR사업부 현장감독자(그룹장) C씨와 면접 결과).

관리에서 차지하는 기능과 비중이 확대되었다.

인사제도 변화 전에는 반장과 조장은 관리직인 부장과 과장의 지시를 일방적으로 받았다. 인사제도개편 이후 팀제로 바뀌면서 그룹장이나 파트장도 팀장에게 의견을 제기하기도 하며, 외출이나 조퇴 등 근태관리가 현실적으로는 현장에서 이루어지게 되었다. 결재의 권한이 예전에는 관리직(과장이나 부장)에게 있었는데 인사제도개편 이후에는 그룹장에게 결정권이 부여되었다. 예전에는 관리직(대리급, 과장급)이 현장에 나와있고 반장은 그 밑에 있었는데 개편이후에는 관리사원이 모두 철수하고 그룹장이 생산을 책임지는 체계로 바뀐 것이다.

“지금은 팀장이 일을 주면 그 것을 받아 가지고, 지금 그룹장이 옛날의 과장과도 비슷한 역할을 해요. 팀제로 바뀌면서 팀장이 바로 그룹장한테 얘기를 하니까. 우리는 입장이, 전에 보다는 한 단계 위에 있는 위치가 되다보니까...”(대우전자 VCR사업부 현장감독자 B씨와의 면접결과)

현장중심 관리방식으로의 변화는 감독자의 위치를 회사 관리장치의 최일선 담당자로 되돌리는 의미를 갖는다. 현장감독자의 변화된 역할에 대한 다음과 같은 언급은 현장작업자의 대변자로서의 역할이 줄어들고 회사방침을 현장에서 실현하는 기능이 강화되었음을 표명하고 있다.

“현장감독자가 전에는 노조 쪽, 조합원 쪽에 많이 치중을 두었는데 90년대 들어서 노동자와 사용자의 가교역할을 하고 있습니다. 솔직히 많이 피곤합니다.”(대우전자 VCR사업부 현장감독자 B씨와의 면접결과)

그룹장을 중심으로 현장감독자의 외형적인 위상은 높아졌는데, 이는 현장관리의 하부위임과 생산관리의 현장화의 추세를 반영하고 있다. 관리직과 기능직을 구분하고 기능직을 단순히 관리직의 지휘, 명령을 받는 하위 직무로 설정하는 관리직 중심의 위계적 관리방식이 변화하고 있음을 보여준다. 그러나 관리직 중심 위계적 관리방식을 대체하고 있는 것은 그룹장 중심의 현장직제의 직접관리방식이며, 이 수준에서 부분적으로 하부위임이 이루어지고 있을 뿐이다. 현장 작업자의 자발적 참여를 유도하면서 생

산성향상에 동원하는 팀제도로의 개편도 관리직제에만 한정되어 실시되고 있지, 작업 현장에는 도입되지 않았다.

위계적 관리방식의 변화는 제품의 다양화, 정밀화로 인해 자동화가 진전되고 수작업 의존 공정이 줄어들면서 인신적 통제의 양상이 기계적 통제로 대체 가능해졌기 때문에 이루어질 수 있었다. 또한 생산량과 함께 품질의 중요성이 강조되면서 권위적인 직접적 통제의 효과는 줄어들었으며 시스템적 관리방식이 중요하게 부각되었기 때문이다.

현장 감독자의 역할은 확대되었지만 위상이 과연 높아졌는지에 대해서는 보는 관점에 따라 다른 평가가 가능하다. 인원관리 등의 결재권을 가지게 되었다는 점에서 권한이 강화된 측면이 있다.<sup>87)</sup> 작업지휘권은 이제 거의 그룹장에게 부여되고 있다. 일일오더, 월간오더, 품질목표 등 모든 지수를 받는다. 이를 달성하기 위한 기본적인 방법은 주어지지만 약간의 변화는 그룹장의 책임 하에 이루어진다. 이런 하부위임의 정도는 생산관리부서에서 주어지는 생산목표치를 실현할 작업장 권한과 책임이 그룹장으로 집중되었음을 보여준다.<sup>88)</sup>

한편 그룹장의 권한 강화는 일반 조합원에게는 실질적 변화로 느껴지지 않고 있으며 하위감독자인 파트장의 기능도 큰 변화가 없는 것으로 평가된다. 인사체계 개편 후 조장으로 활동하다가 파트장으로 보직이 변경된 경우에 명칭만 바뀌었지 하는 일은 크게 바뀐 것이 없다는 반응을 보인다. 그 대신 책임에 대한 문책이 심해져, 권한에 비해 책임은 커졌다.

“예전에는 책임을 묻는 것이 강화되었다. 특히 최근에는 품질과 관련해서 책임

---

87) 다음 표현을 보면 알 수 있다. “그룹장이나 파트장의 권한을 과거와 비교해보면 권한이 조금 강화되었다. 지시할 수 있는 여건이 많아졌다. 예전에는 사무실의 관리사원들이 모든 것을 관여, 결재하였는데 지금은 인원관리 등이 현장에서 직접 이루어진다.”(대우전자 TV사업부 현장감독자 겸 대의원 H씨와의 면접결과)

88) 현장감독자의 위상에 대한 평가는 생산의사결정방식에서 실질적 권한의 정도나 인사제도개편을 통해 직제 상의 위치나 보수나 승진 측면에서 얼마나 개선이 이루어졌는지를 검토하면서 다시 자세히 살펴볼 것이다.

을 묻는 일이 많아졌다. 품질에서 문제가 발생되면 대책이 담긴 보고서를 쓴다. 요즘에는 생산량에 대해서는 별로 강조하지 않는다...그런데 옛날에는 한 라인에 조장 두 명에 반장이 한 명이었는데, 지금은 한 라인에 파트장 한 명에 두 라인당 그룹장 한 명이다. 그러나 이는 조심해서 해석해야 한다. 자동화가 진행되고 라인이 짧아짐에 따라서 예전에는 한 라인에 작업자가 50-60명이었는데 지금은 작업자가 15-20명 정도이다. 우리라인(데크라인)만 하더라도 작년에 21명이었는데 올해 15명이다. 결과적으로 한 현장감독자가 관리하는 인원수에서는 큰 변화를 찾을 수 없다.”(대우전자 VCR 사업부 하위감독자 겸 대의원 L씨, M씨와의 면접결과)

이렇게 일반작업자나 하위감독자의 경우 현장관리방식의 변화를 느끼지 못하고 있다. ‘인사제도 개편 이후 현장의 분위기는 명칭 외에는 특별히 달라진 것이 없다’는 반응이 일반적이다. 현장감독자 권한 강화를 통한 작업조직관리의 변화는 하향식 관리구조 자체의 변화로는 나타나지 않고 있으며, 상위현장감독직에 권한과 책임의 강화와 함께 일반작업자나 하위감독자는 권한의 강화 없이 책임의 강화만을 초래한 것으로 평가된다. 대우전자 노동자들은 인사제도 개편 이후의 변화에 대해 80.5%가 동료 간 경쟁 유발과 노동강도 강화라고 응답한 점으로 이런 평가는 확인된다(<표 4-2> 참조).

### 3) 생산의사결정구조

일상적인 생산관련 의사결정은 인사제도 개편 이후 팀 내 회의를 통해 이루어진다. 팀 내 회의에는 그룹장, 담당(과장급 관리직), 팀장(부장급)이 참석한다. 일정 조정과 관련하여 지원그룹(과장)이 참여하여 생산팀과 회의를 통해 의사결정을 한다. 이렇게 전반적인 조정이 이루어진 후 세부적인 생산일정은 생산지원 그룹 내에 생산진행 담당자(사원급)가 작성하고 그룹장, 파트장과 회의하여 결정한다. 문제가 있을 경우 팀장이 생산지원그룹과 조정한다.

생산지원팀과 생산팀이 회의를 통해 생산일정과 관련한 전체적인 일정(어느 라인에

서 무슨 모델을 얼마나 만들고, 이를 위해 잔업·특근의 배정이나 월간생산량, 주간생산량, 일일생산량 확정하는 것)을 작성할 때 그룹장 등 생산직 직원은 참여하지 않는다. 월간·일일계획표가 나오면 이를 계획대로 진행시키기 위해 그룹내 작업할당과 인력배치를 관리하는 역할을 할 뿐이다. 월간계획표가 나왔을 때 그룹내 사정과 맞지 않는다면 할 때 문제제기를 하고 조정하게 된다. 생산진행을 하다가 자재공급 등과 같은 문제가 생기면 생산지원그룹의 진행자(사원급)가 해결하고, 이 선에서 해결이 되지 않는 것은 팀장에게 보고하여 팀장이 생산지원그룹과 그룹장, 파트장이 참석하는 회의를 소집, 해결한다.

작업배분은 파트장이 일차적으로 담당한다. 제시된 생산계획을 주어진 자원을 갖고 달성하는 책임을 맡는 것이 그룹장의 역할이다. 따라서 휴가결제와 같은 일은 그룹장 차원에서 처리할 수 있지만, 다른 작업장으로 배치전환과 같이 생산계획표에 변동을 일으킬 수 있는 사안은 그룹장 차원에서 결정할 수 없다(대우전자 VCR 사업부 상위감독자 J씨와의 면접결과).

잔업 결정과정도 유사하다. 관리직중(생산팀장과 지원팀장 수준)에서 결정된 생산계획표에 따라 잔업의 대략적 틀이 정해지고, 이를 받아서 부지부장과 대의원이 모여서 최종적으로 조정, 확정한다. PCB공정의 경우 2-3년 전에는 기본적으로 평상시 두 시간 잔업이 있고 물량이 엄청 많을 경우에는 세시간 잔업이 있을 경우도 있었는데, 이 경우에는 조합원들의 의견을 구한다. 98년의 경우 2시간 잔업도 거의 없는 상태라서 문제가 되지 않는다(대우전자 VCR 사업부 하위감독자 겸 대의원 L씨와의 면접결과).

작업자들은 한달 전 정도에 월별 작업계획서가 나오면 잔업을 스스로 계산해서 예상한다.<sup>89)</sup> 그런데 잔업이나 특근이 결정되는 과정은 하향식으로 그 때 그 때 이루어지는 등 작업일정에 대한 협의는 이루어지지 않은 채 일반작업자에게 부과된다. 평일 잔업은 당일 통보되는 것이 일반적이며, 토요일 잔업의 경우 하루 전에 통보해주는 수준이다. 휴일 특근은 미래 얘기해 주기도 하지만 급할 때는 당일 통보되기도 한다(대우전자 금형사업부 일반조합원 K씨 면접 결과). 한편으로 잔업, 특근이 일상화되어 있는

89) “한달 생산량이 얼마나 하면 작업자들이 스스로 잔업이 며칠정도 있겠구나 짐작한다.” (대우전자 면접결과)

관행 때문에 큰 무리가 없는 과정이라고 할 수도 있다. 하지만 시간외노동 결정과정을 보면 일반 작업자들은 시간주권을 전혀 행사하지 못하고 있음도 알 수 있다. 잔업, 특근을 못할 사정이 있는 경우에 파트장을 통해 말하지만, 눈치를 보지 않을 수 없는 실정이다. 잔업은 그룹 내에서 하루 A파트가 하면 그 다음은 B파트가 하는 형식으로 돌아가면서 이루어지는데, 만약 잔업하는 라인 중 한 작업자가 사정상 참여할 수 없으면 다른 라인의 해당 작업자의 지원을 받아야 한다. 일반 작업자를 대변하는 대의원들이 잔업 결정 등에서 행사하는 영향력은 매우 낮으며 이에 대한 조직적 대응은 전혀 이루어지지 않고 있다.

한편 휴가, 월차, 연차와 관련한 결정은 작업조직 차원에서 자율적으로 이루어진다고 보기는 어렵다. 생산물량 변동에 따라 공정마다, 시기마다 쉬울 수도 있고 어려울 수도 있다. 특히, 일반 단순작업이 아닌 어느 정도 숙련을 요구하는 공정의 경우에는 휴가결정을 자율적으로 하기가 매우 힘든 상황이다. 다른 파트에서 대체할 인원이 제한되어 있기 때문이다.

관리직중에서 결정된 생산계획을 실행하는데 약간의 재량이 상위감독자에게 주어졌다는 점에서 제한된 수준의 권한강화가 일어났다. 그러나 주어진 생산계획을 달성해야 하는 책임부담은 매우 높아졌다. <표 5-7>에서 감독자의 기능과 역할의 증가에 대해서 다소 긍정적인 응답을 한 반면(5점 척도로 3.34), <표 4-12> 설문결과를 보면 단지 16.7%만이 감독자의 권한이 강화되었다는데 긍정적인 응답을 했다. 권한과 역할의 불비례성을 표현해주는 결과이다.

#### 4) 인사제도 개편 이후의 변화

95년 인사제도 개편과정에서 그룹장의 위상이 강화되었는지 여부를 판단할 수 있는 핵심항목은 기능직에 대한 승진사다리의 개방이나 확대의 문제이다. 생산직의 경우 그룹장 이상의 승진의 길이 사실상 막혀있을 뿐 아니라<sup>90)</sup>, 그마저도 계속 유지하지 못

90) 그룹장 이상으로 생산직에서 승진하는 길은 직장인데, 구미공장 전체에 1명이 있을 정도이다.

하는 경우도 발생한다. 그룹장은 1년 단위로 재임명되는 제도라서 그룹장이 느끼는 부담감은 매우 크다. 외부환경적 요인으로 인해 라인이 사라지면 다시 현장작업자로 복귀해야하는 일도 발생한다. 라인이 없어지는 경우 외에는 통상적으로 탈락되는 사람은 없다지만<sup>91)</sup>, 그룹장의 역할 증가에 비례해 책임에 대한 부담감은 크게 높아졌다.

또한 그룹장은 사무직과 생산직의 동일 직위로 설정되었고 현장에서는 생산직만이 아니라 사무직도 맡을 수 있도록 직종개방이 이루어졌다. 이로 인해 생산직은 과거보다 승진통로가 좁아졌다.<sup>92)</sup> 과거 반장 수보다 줄어들었고 또 사무직과 나누어 맡게 되어 이중으로 축소되었다. 팀장은 부서장, 그룹장은 과장급, 파트장은 옛날 라인의 조장급에 해당하는데, 생산 현장에서는 일반 관리사원이 그룹장을 맡으면 과장급이고 생산직이 라인에서 맡으면 반장급이라고 생각하며 실제 이렇게 통칭하기도 한다. 인사제도 개편을 할 때는 ‘기능사원출신에서 현장을 관리할 수 있게끔 공장장까지 만들겠다’고 사장이 기염을 토하기도 한 모양인데, 사장도 바뀌고 시간이 지나면서 그 말은 다시 나오지 않는다고 한다.<sup>93)</sup>

---

91) 97년 2개의 라인이 없어지면서 그룹장은 98년 중반에 다른 그룹에서 한 개 라인씩을 빼어 묶어 조정하면서 직위로 복귀한 사례가 있다.

92) 인사제도개편 시 반장과 조장을 합한 수보다 그룹장과 파트장을 합한 수가 줄어들었다. 그룹장은 2-3개의 라인을 맡게 되니까 전체 감독직은 축소된 것이다. 이로 인해 다수의 탈락자가 생겨 갈등이 상당히 많이 있었다. 이 경우 탈락한 사람들은 부장과 상의하여 지원부서 쪽으로 많이 옮겨갔다. 감독직이 받던 수당이 없어지고 현장직에 종사하게 되어 마지못해 택한 결정으로 보인다.

93) 회사관계자는 인사제도개편을 기능직사원의 동등 대우를 실현하고 능력개발의 기회를 부여한 것으로 평가한다. “옛날에는 기능사원들을 조장, 반장이라고 했거든요. 인사제도 개편 이후에 명칭도 바뀌었지만 관리사원들과 기능사원들의 격차 같은 것이 해소가 되었다고 생각되거든요. 그 부분에 대해서 일가견이 있다고 하면 기능사원도 그룹장을 할 수가 있고, 관리사원도 현장의 그런 게 있다면 그룹장을 할 수가 있는 거고. 그 다음에 또 한가지는 그렇게 하면서 라인개념뿐만이 아니라 사무실에서도 그룹장개념이 도입이 된 거구요. 옛날에는 반장하면은 한 라인만 반장이 주축이 되가지고 돌아갔는데 그룹장이 도입되면서 두 개 라인도 맡을 수 있고 세 개 라인도 맡을 수 있고, 이런 식으로 하다보니까 범위가 상당히 광범위해졌어요, 이런 부분이 있겠죠. 제일 큰 부분은 아무래도 관리사원들과 기능사원들의 능력 부분(확대의 기회)이(가) 도입이 됐다고 하는 거죠.”(대우전자 모부서 팀장과의 면접결과).



동일 직위체계로 도입한 이유는 생산직에 대해 승진통로를 개방하기 위해서가 아니라, 장기근속의 관행이 이루어지면서 인력구조의 불균형이 심각해지는 현실에서 중간 관리층을 축소하여 인건비절감을 도모하려는 우회로로 선택한 것이다. 현장중심관리체계 도입의 이면에는 중간관리층을 축소하려는 인력관리정책의 의도도 담겨있다. 회사 측이 기대하는 효과는 제도개편과 직접적인 관련이 없는 일반작업자의 눈을 통해서 확인된다.

“예전에는 제가 입사할 때는 한 라인에 조장이 두 분 있었어요. 두 분 있고 반장이 있었는데, 파트장이 지금은 라인별로 하나예요. 그 때는 같은 조에 있으면서도 여기 한 팀, 저기 한 팀. 그렇게 따로 되더라구요. 사이도 안 좋게 되고. 지금은 같이 한 사람이 다 보고 일을 하니깐, 파트장들 업무가 조금 증가된 부분도 있다고 생각도 드는데, 예전보다는 효율이 높아진 것 같아요.”(대우전자 일반작업자 F씨와의 면접결과)

가전 대기업 3사 중에서도 가장 근속년수가 높은 대우전자에서 상대적 고임금인 장기근속자의 처우는 인사제도개편 이후 더 악화되었다. 또한 감독직은 과거와 달리 현장작업에 대해서는 관리직종의 가시적인 통제는 받지 않지만, 그 권한이 제약되어 있는 반면 책임부담이 매우 커지고 성과에 대한 지속적인 압박에 직면하게 되었다.<sup>94)</sup> 아울러 사무직종도 중간직급의 T/O가 줄어들어 승진경쟁이 치열해지게 되었다.

또한 95년 인사제도 개편 이후에도 여전히 인사고과가 큰 영향을 미치고 있어 권위적 통제양상이 지속되고 있는 것으로 평가된다. 달라진 것은 과거에 2차 평가가 사무

---

94) 그러나 어떤 그룹장은 이를 긍정적으로 평가하기도 한다. “인사제도개편 전 반장시절에는 한 라인을 맡아서 세세한 일을 다 알 수 있었다. 그러나 이제 세세한 것은 못보고 모든 중간 스텝조직(과장)이 없어졌기 때문에 대외적인 업무를 많이 보아야 한다. 앞으로 목표나 오더 등. 전체를 보는 눈이 생기게 되었다. 전체 속에서 내가 기여하는 바가 무엇인지, 자신이 미치는 영향이 무엇인가 하는 부분에서..... 권한과 책임이 많아졌다”(상위감독자와의 면접결과). 과연 권한과 책임은 기능적 수준을 넘어선 것인지가 평가의 관건이다. 또 다른 그룹장의 평가를 보자. “반장은 1개 라인을 관리했었는데, 그룹장은 2-3개 라인을 맡으면서 상대적으로 지위가 올라갔다. 처음에는 그룹장을 관리사원의 과장대우를 해주겠다고 약속했었다. 그런데 공정은 전과 별로 다른 게 없다.”

실에서 이루어졌다면 이제 현장에서 2차 평가까지 다 이루어진다는 점이다. 그룹장들이 과거에는(반장일 때) 일반작업자에 대한 1차 평가를 하고 2차 평가를 관리직의 과장, 부장이 했다면, 개편 이후 1차 평가는 파트장이 하고 2차 평가를 그룹장이 하는 식으로 변했다. 고과평가로 대표되는 위계적 통제형태는 지속되면서 현장중심으로 변화한 것이다.<sup>95)</sup>

인사고과는 호봉승급에 반영된다. 1년 2호봉 승급이 기준인데, 상위 10%가 가호봉 되어 3호봉 승급하고 하위 10%는 감호봉되는 방식으로 제로섬게임이 이루어진다.<sup>96)</sup> 그런데 인사제도 개편 이후 인사고과의 역할은 강화되었다는 것이 일반적인 평가이다. 그러나 고과를 둘러싼 평가자의 생각과 피평가자의 생각은 크게 엇갈린다. 평가자인 그룹장의 경우, 통제중심적이고 권위주의적인 사고를 고과에 그대로 투영해 생각하고 있다. 그러나 일반작업자의 경우 고과의 공정성을 우려할 뿐, 의미를 크게 두지 않는다.

“근무평가할 때에는 평소에 업무를 집행하면서 ‘오픈되었던 내용이 그대로 간다’(작업과정에서 드러났던 요소들이 반영된다). 가장 중요한 것은 자신이 맡은 일을 모두 해놓고 요구를 해라라는 것입니다. 그런데 평소에 느낀 것은, 보통 자신이 맡은 일을 제대로 못한 사람이 항상 불만이 많다는 겁니다. 항상 함께 모여서 모두가 수긍할 수 있는 평가의 룰을 만들어 잘한 사람에게는 성의표시를 하는 것이 (고과이다).”(대우전자 VCR사업부 상위감독자 I씨와의 면접결과)

---

95) 파트장의 1차 평가가 반영되는 정도는 80% 정도로 높은 편이다. 이런 위계적 관리방식은 과거에 비해서는 매우 완화된 형태를 취하고 있고 동일 직종의 감독자에 의해 현장에서 이루어진다는 점에서 진전된 것이라고도 볼 수 있다. 그러나 “70-80년대 초까지 반장은 임금 인상분을 반장이 받아와서 자신의 권한으로 차등지급하였다.”(대우전자 VCR사업부 상위감독자 J씨와의 면접 결과)고 한다. 전제주의적 공장체제(despotic factory regime)의 전형을 보여주는 이런 사례와 현재를 단순 비교하여 진전이라고 평가하는 것은 무리이다. 그 동안 사회 전체적인 변화나 적어도 노사관계 관행의 변화의 속도에도 미치지 못했다는 점을 고려해서 평가해야 할 것이다.

96) 대우전자의 1호봉간의 차이는 약 300-400원 정도이다. 이런 호봉승급방식은 대우그룹 계열사에 공통되는 특징이다. 일부 계열사에서는 노동조합이 고과제와 함께 가호봉, 감호봉제를 폐지하거나 무효화시킨바 있다(대우자동차판매, 대우자동차 등).

“(인사고과에) 신경 쓰이죠. 보통 호봉수 올라가는 게 눈에 띄어요. 그 해에 눈에 띄게 하나 딱 했다하면 올라가니까. 그런 식으로 신경 쓰이지, 잘 보이고 그런 것에는 신경 안 쓰니까...”(대우전자 TV사업부 일반조합원 1씨와의 면접결과)

인사제도의 변화이후 급여체계의 변화를 보자. 조장수당이 2만원에서 파트장수당 3만원으로, 반장수당은 3만원에서 그룹장수당 4만원으로 올랐다. 그룹장은 기본적으로 40시간의 잔업을 인정해주고 1일 잔업이 2시간을 초과하면 그 초과분만큼 잔업을 올려준다. 수당 외에 그룹장은 4만원, 파트장은 3만원정도 인간관계관리비가 나온다. 일선 노무관리와 생산관리의 기능이 그룹장으로 통합되었음을 보여준다. 회사측은 이에 따른 인센티브를 제공하면서 현장감독자를 중심으로 작업조직 관리를 효과적으로 전개하려고 한 것이다.<sup>97)</sup>

임금체계에서 능력주의로의 큰 변화는 나타나지 않았다. 회사관리자는 능력급을 도입하지 않은 이유에 대해서는 평가기준을 마련하는 것이 어렵기 때문이라고 밝혔다. 실질적인 이유는 고과제도를 통해 부분적으로 관철되고 있기 때문에 한국 현실과 잘 맞지 않고 매우 복잡한 제도를 무리해서 도입하지 않은 것이다. 또한 현장감독직 중심의 작업조직재편을 통해 현장통제를 해결하는데 초점이 맞춰져 있기 때문이기도 한다. 실례로 일반 작업자들이 열심히 일하도록 하기 위한 인센티브로서 특별하게 실시하는 것이 없다. 아침 조회에 생일인 사람에게 꽃을 준다든가, 또 한 달에 한번씩 파트별 회식을 한다든가 하는 상식적인 수준 이상으로 현장작업자를 동원하려는 적극적인 노력을 하지 않고 있다.

이는 고연령, 고근속, 감독 또는 간접업무에 더 많이 배치되어 있는 남성노동자와 상대적 저연령, 저근속의 주로 직접생산에 종사하는 여성노동자들로 구성된 인력구성

---

97) “그 사람들(그룹장, 파트장)은 급여에서 인센티브를 더 줘요. 잔업을 하던 안 하던 잔업의 고용시간을 더 주고, 경조사비를 지원해주고. 그룹장이나 파트장한테 활동비를 조금 주고. 그 외에 특별한 것은 없는데, 일년에 한 번씩 현장관리감독자교육 그래가지고 2박3일 강사를 불러 가지고 강의도 하고, 현장관리에 따른 요령, 방법 이런 것도 하고...그래야 술선수범하고 지휘통솔하는데 어려움도 헤쳐나가기 때문에. 좀 그렇게 하고 있습니다.”(회사 관리팀장과의 면접 결과)

의 특성을 반영하여 소수정예로 재편된 남성 감독직 중심으로 현장통제를 관철하려는 작업조직재편 구상으로서 다른 산업에서보다 회사측의 의도가 효과적으로 실현될 여건이 형성되어 있다. 인사제도개편을 통한 작업조직재편이 초래할 통제의 강화의 측면이나 현실적으로 피해를 보는 사람이 다수 발생했음에도 불구하고 노동조합 차원에서 대응이 조직되지 않았다. 승진가능성 확대나 생산직에 대한 동등 대우라는 회사측의 주장에 문제의식을 가지고 대응하지 못했던 배경에는 이런 요인도 작용했다.

## 2. LG전자의 작업조직관리와 생산의사결정구조

### 1) 작업조직관리의 변화

LG전자의 작업조직관리방식은 노사관계 관리방식의 변화를 뒤이어 이루어졌다는 점이 특징이다. 88년, 89년 대규모 노동쟁의를 겪은 이후 건전노조육성과 선행관리로 특징지을 수 있는 노사관계관리방식의 획기적 변화가 이루어졌다. 이런 변화는 실제 작업이 이루어지는 작업장에서부터 변화를 일으키지 않을 경우에 지속성과 안정성을 담보할 수 없다.

LG전자는 다른 두 사와 달리 작업장에 대한 권한과 책임을 현장감독자에게 하부 위임하는 감독자중심의 작업장관리방식에서 한 단계 진전된 반자율적 작업팀의 단계 또는 자율적 작업팀으로 진전되고 있는 단계라고 평가하고 있다(LG전자 회사측 자료와 이 장의 2절을 참조). 감독자중심의 체계에서 과연 자율적 작업‘팀’의 개념으로 진전되고 있는 것인지 주시해볼 필요가 있다.

“그 이전에는 권위주의라든가 그런 게... 지금은 많이 허물어졌다.”(LG전자 세탁기사업부 일반작업자 O씨와의 면접결과)

“과거에는 일방적인 지시에 의해 작업자들을 끌고 가는 방식이었는데, 현재는

작업자들과 생산물량 등에 대해 공유하고 협의하는 형식...”(LG전자 전자관사업부 현장감독자(계장) C씨와의 면접결과)

“과거 지시에 따른 수직적, 종속적 관계였으나 3-4년 전부터 변화가 일기 시작하여 현재는 팀별로 생산량, 작업시간 등의 제반 운영계획을 자율관리... 이러한 변화는 오히려 하부단위 조합원들의 의견수렴을 용이하며 조합원들의 능동적 참여를 불러오고 있...”(LG전자 공조기사업부 대의원 M씨와의 면접결과).

이처럼 여러 사업부에 속해 있는 감독자, 일반작업자, 대의원 등 모든 계층의 노동자들이 현장관리체계의 변화를 긍정적으로 평가한다.

그러나 현장감독자의 다음과 같은 언급은 현장관리체계의 자율적 관리팀으로의 변화의 의미가 과연 자율관리인지에 대해 다시 한번 생각하게 한다. 그리고 과연 자율관리팀이란 일반작업자가 느끼는 실질적인 변화를 가져오는지 의문을 갖게 한다.

“부하사원이 출근해서 퇴근하기까지 모든 행동과 업무가 다, 하나부터 열까지 관리의 대상이 됩니다.”(LG전자 컴퓨터사업부 상위감독자(계장) E씨와의 면접 결과).

감독자에 의한 철저한 관리가 이루어지고 있는 작업장 현실을 자율관리체계라고 보기는 어렵다. 과연 LG전자의 작업장체제의 실상은 어떠한가?

## 2) 작업조직의 구성

LG전자의 작업조직은 ‘계-반-조’로 구성되어있다. ‘계장-반장-조장’은 다른 산업의 ‘직장-반장-조장’과 대응되는 직위이다. 전자관은 3교대, 세탁기, 공조기 등은 2교대이며, 교대조별로 반장이 관할하고 전체를 관리하는 일이 계장의 역할이다. 계장 밑에 대체로 3-4의 반이 있는데 반장이 15-20명 정도를 관리하고 전체적인 관리는 계장이 한다. 계장이 담당하는 인원은 평균 100명 정도 되며, 생산직 1000명에 10명 정도의 계장이 있다.<sup>98)</sup>

조직체계가 OBU(Operational Business Unit) 즉, 제품별사업단위제로 바뀌면서 세탁기 OBU, 청소기 OBU, 전자관 OBU 등 사업단위별로 생산관리부장이 생산에 대한 총괄적인 책임을 맡으며 그 안에 공정별로 계로 구분되어 있다.

하나의 계 안에서도 여러 반이 있고, 또 별도로 구성된 팀 등이 있어 여러 유형의 작업자들을 관리하는 책임이 계장에게 부여된다. 각 계에서는 라인작업자들과 라인작업을 지원하는 작업자들이 구분된다. 이들은 함께 품질개선회의에 참여하여 의견을 조율하게 된다. 또한 불량을 잡는 사람과 안 잡히려는 사람간의 구별이 있다. QA 또는 QC팀에 속해서 품질관리를 하는 작업자들은 품질관리를 전담하는 팀에 속해 있다. 이로 인해 일반 생산부서와 품질관리부서 사이에 갈등이 발생할 여지도 있다.

“유형이 다르다고 한다면 품질(불량)을 잡는 사람과 안 잡히려는 사람의 구별이 있겠죠. 그러나 QA 또는 QC원들도 생산에 대해 알고 있는 사람들이기 때문에 품질(불량)을 잡는 사람이라기 보다는 사전에 방지하려는 사람들라고 할 수 있죠. 이들은 서로 보완관계에 있기 때문에 관리상의 어려움은 없습니다. 가끔은 QA나 QC를 하는 사람들이 좁게 자신들의 입장만 생각할 때도 있기는 하죠”(LG전자 전자관사업부 상위감독자(계장) C씨와의 면접결과).

조장제도는 90년대 중반에 도입되었는데, 감독자의 역할이라기보다 10-15명의 작업자들을 지원하는 기능을 한다. 작업자가 빠져도 라인에 지장이 없도록 하기위하여 작업자를 지원해줄 수 있는 사람이 필요한데, 조장은 라인의 작업자들을 지원하며 빈공정을 메꾸어가는 역할을 한다.<sup>99)</sup>

---

98) 생산직 1,000명에 계장 10명에서 98년 8명으로 줄어들면서 계장이 담당하는 인원이 늘어났다. 도급으로 전환되거나 계의 통합을 통해서 조직을 축소하였다(LG전자 세탁기사업부 상위감독자(계장) A씨와의 면접결과).

99) 생산활동에 지장주지 않기 위해 원하는 때에 휴가사용하지 못하는 경우가 있다는 의견을 현장체험과정에서 듣고 구자홍 사장이 제안해서 만들어진 제도라고 한다. LG전자 회사측에서는 이 제도를 “생산이 바빠도 사원 개개인의 사생활을 보장하는 제도”라고 하는데, 소인화를 실현하는 과정에서 대부분의 사업장에서는 이런 식의 조장제도를 운영하고 있다.

### 3) 감독자의 위상과 권한의 변화

90년대 중반부터 생산현장에 권한을 위임한다(empowerment)는 기치로 조장과 반장의 권한을 강화하고 현장 자율적으로 관리하는 방침을 전개해왔다. 현장 자율경영체제는 현장감독자의 위상과 권한의 강화를 축으로 하면서 현장 작업자의 생산참여를 고취한다는 목표로 추진되었다.

회사측은 “현장감독자는 직장의 리더이며 경영층과 일반노동자들을 연결하는 접점이다. 이들은 개개 노동자가 제공하는 노동을 조직목표의 실현을 위해 효율적으로 활용하고 통합하는 임무를 지니기 때문에 기업 인적자원관리의 핵심적인 위치에 있다.”(LG전자 회사측 자료. 이하 인용문도 동일)고 정의하며 현장감독자가 맡고 있는 역할의 중요성을 강조한다. “회사 감독자가 바로 회사’라는 인식”을 바탕으로 “관리감독자의 신뢰도는 곧 회사의 신뢰도이며 관리감독자의 이미지가 회사의 이미지임을 인식하고 자기혁신, 자기계발에 적극 노력해 나가야 할 것”이라며 ‘사람관리가 곧 생산관리’라는 모토의 축으로서 현장감독자의 역할을 중요시한다.

현장감독자의 과제는 “부하사원에 대한 올바른 가치관과 직업관을 정립시키고 또한 개인의 성장은 물론 기업의 성장발전에 공헌할 수 있도록 도와주고 이끌어 주는 역할을 다해 나가야”하며, 따라서 “부하사원에 대한 기술 및 지식교육뿐만 아니라 평상시 상담 및 면담시에 태도, 가치 및 생각과 행동 등에 바탕을 둔 교화 및 지도교육도 할 수 있어야 한다”고 밝히고 있다. 집중적으로 현장감독자에 대한 장기적인 교육을 통해 개별 역량을 강화하고, 적극적 지원을 통해 “일선 현장지도자들이 바로 노경화합의 최일선이며 노경지원 라인화 성공요인”이라고 보고 있다. 현장감독자에게 부여하는 중요성은 생산관리와 노무관리가 감독자의 인격적인 관리를 통해 이루어지게 된다는 점에서 특히 강조된다. “사원들은 현장감독자 통해 회사를 바라본다. 어려울 때 힘이 되어 주는 만형 역할 해줄 것을 원한다. 어렵고 힘든 때 반장이 위로의 말 한마디해주고 고민해주는 상담역이 되어주길 바란다. 많이 알아야 하고 상담 기법도 높아야 하는 이유이다.”(이상 LG전자 회사측 자료).

협력적 관계의 중추적인 요소로 할 수 있는 현장감독자가 되는 자격 요건은 근무경

력, 근무기여도, 교육이다. 반장의 경우를 보면 근무경력은 직급상으로는 기사 이상이며 해당분야 직무경력 1년이상이어야 한다. 근무기여도는 최근 1년간 80점이상이어야 한다. 계장은 근무경력을 보면 직급상으로는 주임이상이며 해당분야 반장경력 1년이상이어야 한다. 이들은 근무기여도 대신 인사고과 점수가 3.0이상이어야 한다. 교육은 반장이나 계장 모두 감독자 필수교육인 TWI 교육, QC향상 교육등을 이수해야만 한다. 회사는 현장감독자들의 리더쉽 강화와 자질향상을 위해 갖가지 교육훈련을 실시한다. 주된 교육내용은 노동법, 상담기법, 인간관계 관리기법 등이다. 예비감독자과정, 감독자과정, 감독자 IT, TWI교육, QC향상교육 등의 교육을 거친다.

LG전자 회사측이 매우 중요시하고 있는 감독자의 실질적인 권한을 살펴보자. 다음과 같은 언급은 감독자의 높아진 위상과 권한을 상징적으로 표현해주고 있다.

“휴가는 감독자 자신의 권한대로 언제든지 가질 수 있습니다. 생산직 자율적으로 아이디어 발굴대회 등을 열기도 합니다. 모든 게 현장위주로 돌아가기 때문에 설계를 하고 나면 설명을 듣고 감독자들이 모여서 그 계획이 실행타당한가를 판단한 후 검토결과서를 제출합니다.”(LG전자 생산관리부서장 D씨와의 면접결과).

그러나 일반작업자들은 휴가를 마음대로 낼 수 없다고 한다. 여유인원이 없을 경우 현장감독자인 반장과 조장이 그 일을 대신하는 상황에서 누가 마음놓고 휴가를 신청할 수 있으며, 현장감독자는 휴가사용을 자기 권한으로 결정할 수 있다고 하지만 생산에 차질이 빚어지거나 자신이 대신해야 하는 상황에서 이를 허락할 수 있을 것인가? 현장감독자의 위상과 권한을 실제 작업현장에서 나타나는 일들을 중심으로 평가해볼 필요가 있다.

#### 가) 감독자 권한 강화의 내용

생산라인의 설계를 변경할 때도 감독자의 의견을 듣고 결정하고 있다. 감독자의 역할을 구체적으로 살펴보자. 감독자의 관리대상에는 작업방법, 작업할당과 배분, 작업속도, 잔업 실시 여부, 특근 실시 여부, 작업량, 주단위 작업량과 시간조정, 인원배치, 직



장간 지원체제, 직무순환계획에 따른 조정이 모두 포함된다. 이 부분에서 현장감독자가 상당한 영향력을 갖고 있으며, 작업을 분배할 때 경우에 따라서 부서장이 관여할 수도 있지만 직접적으로 통제하지는 않는다. 부서장이 관여할 때도 지휘계통을 통해서 감독자를 거쳐 이루어지기 때문에 현장관리에 관한 한 현장감독자의 권한은 거의 절대적이다. 작업장 차원에서 이루어지는 교육도 현장감독자가 알아서 한다(LG전자 전자관사업부 현장감독자(반장) B씨와 C씨, 생산관리부서장 D씨와의 면접결과).

작업량 결정과정을 살펴보면, 우선 생산관리팀에서 주간단위로 작업량을 정해서 작업장별로 할당된다. 처음에 월간 생산량 계획을 먼저 받고 주간단위로 세부적인 생산 목표를 제시받는다. 매월 20일경 다음 달 월간생산량 계획이 내려오고 월말에 확정된 작업량이 결정된다. 내수량 등에 따라 주간단위로 세부적으로 결정하게 된다. 주간, 월간 생산목표량에 따라 1일 생산량의 목표치가 미리 제시되고 이를 크게 벗어나지 않는 범위에서 1일 생산량을 반장이 결정하는 것이다.<sup>100)</sup>

정해진 작업량 목표의 수정이나 일정변경이 전혀 불가능한 것은 아니다. 계장의 경우 주간 단위 생산량의 수행 여부를 주로 점검하며 반장은 1일 단위, 시간 단위로 관리한다. 전자관의 경우 3교대인데, 반장들이 주간 단위 생산량을 주로 점검한다. 1일 단위에는 계장이 챙긴다. 1일 3교대제에서 3개의 반의 목표량을 모두 종합적으로 점검하기 위해 1일 목표량 점검에 초점을 두게 되는 것이다. 반장들은 자기 반에 할당된 양을 맞추어야 하며, 그렇게 못하는 경우에는 잔업을 통해 맞추거나 다음 교대조에 부탁하거나 하는 방식으로 반단위 생산목표를 채워야 한다.

생산계획이 하향식으로 일방적으로 정해진다는 점에서는 차이가 없으나 현장상황과

---

100) “생산관리라 하면 오더를 갖고 이 달에는 얼마 생산(제조라 한다)해야 한다는 계획 짜는 것이 생산관리부서이고 이 오더를 갖고 라인특성에 맞게 재계획 편성하는 것이 생산(제조)쪽...”(LG전자 생산관리부서장 D씨와의 면접 결과) 또한 현장감독자의 견해도 같다. “생산관리부서, 생산부서가 있는데 생산부서에서 오더를 우리한테 내려줍니다. 그러면 자체회의해서... 전자관의 경우 장치산업입니다. 장치산업의 경우 대량생산체제니까 날짜별로 생산계획을 별도로 잡아요. 원래 수량 등은 영업과 생산관리팀에서 결정하고, 그 결정된 오다가지고 내부적으로 할 수 있도록 계획 짜서 운영합니다.”(LG전자 전자관사업부 상위감독자(계장) C씨와의 면접결과).

무관하게 이루어지는 것은 아니고, 이 목표를 실행하는 책임을 부여받은 감독자에게 약간의 조정권한이 있으며 정해진 목표량을 수행하는 방법에 대해서는 감독자의 재량권이 생긴 것이다. 목표량을 달성하기 위한 라인운영, 생산방법, 인원운영 등은 반장이 결정하게 된다. 통상적으로 정규직인 고정적인 인원 50%와 함께 나머지 50%는 파트타임 주부사원을 운영하여 해결한다. 생산계획 하에서 어느 정도 파트타임을 운영할 것인가 하는 점을 결정하는 것이 감독자 재량권의 중요한 영역이다. 특히, 성수기인 11월-6월(비수기는 7월-11월)까지의 기간에 파트타임 운영이 중요하다. 특히, 작업속도, 작업방법, 작업할당은 기본적으로 감독자들의 재량권에 속한다.

인원조정은 상부에서 생산물량이 정해지면 적정인원 여부를 감독자가 판단한다. 월 생산계획표를 받으면 적정인원수준을 감독자가 정하고 중간에 물량이 추가되면 인원을 더 보충 받기도 한다. 생산목표에 비해 인원 조정이 원활히 이루어지지 않는 등의 문제는 잘 발생하지 않는다. 이런 점에서 실질적인 결정권이 높기 때문에 감독자들은 자신의 권한이 강화되었다는 느낌을 많이 받는다. 감독자 자신이 잔업 여부나 개선활동을 하는 문제 등 과거에는 전체적으로 모든 걸 물어서 결정했던 부분을 이제 스스로 결정한다는 점에서 옛날보다 권한이 강화되었다고 느낀다. 특히, 근태관리 권한은 절대적이다.

#### 나) 감독자 권한의 성격 변화

감독자의 권한이 강화되었다는 견해와 상반되는 요소도 나타난다. 주생산라인은 1일 생산계획을 그대로 이행해야 하며 품질이나 부품의 문제에 대해서는 매일 4시에 열리는 생산회의에서 계장과 부서장이 참석하여 협의를 통해 잔업 여부를 결정한다. 서브라인의 경우는 스스로 잔업 여부를 결정한다. 그러나 잔업은 거의 항상적으로 2시간씩 있다(LG전자 세탁기사업부 상위감독자(계장) P씨와의 면접결과).

“감독자권한 강화에 대해 제가 보기에는 실질적인 권한이 그리 강화되었다고 생각하지 않아요. 옛날에는 잔업은 (감독자가 하라고 하면) 무조건 하는 것으로 알고 있었는데 지금은 조합원들이 자기 마음대로 결정합니다(안 할 수도 있다는 의미). 고과평가도 조합원들은 그것을 권한이라고 생각하지 않아요.”(LG전자 노

## 동조합 집행간부 J씨와의 면접결과)

또한 현장중심 관리체제로 이행하면서 계장의 권한이 강화된 반면, 반장의 권한은 오히려 약화되었다. 계장이 작업조직을 총괄 관리하게 되면서 반장이 결정할 수 있는 요소는 줄어들었다. 계장도 생산목표 조정이라든가 하는 근본적인 요소에 대한 재량권은 적고 생산목표 수행에 따른 부담만 늘어났기 때문에 현장 작업자들의 고충을 해결하기에는 역량 부족한 경우가 발생하게 된다.<sup>101)</sup>

조장업무를 과거와 비교해보면, 지금은 어느 정도 명확하게 조장 업무에 대해 규정하고 있다. 예전에는 조장은 휴가자들 자리 메꿔주고 간식시간에 간식 타다 주는 정도가 조장업무였다. 지금은 나름대로 불량수리라든가 전체적인 생산 능력을 파악하고 대처하는 임무가 부여되고 있다.(LG전자 전자관사업부 상위감독자(계장) C씨와의 면접결과). 조장의 위상과 역할에 대해서는 다른 산업, 다른 사업장에서도 논란이 된다. 조장은 최일선 감독자의 역할을 수행하지는 않는다. 조장은 업무의 빈자리를 메워주는 키피의 역할을 하면서 동시에 생산이 정상적으로 진행되지 않을 때 약간의 높은 숙련과 지식으로 이를 해결해주는 역할을 하기도 한다. LG전자 사례에서 보듯이 결근 인원의 빈자리를 메워주는 역할에서 라인의 정상적인 흐름을 유지하는 기능으로 직무상의 기능이나 역할의 측면에서 지위가 강화되는 추세가 나타나고 있으며, 이와 함께 조장의 상위감독자 후보자로서의 위상도 부각되기도 한다. 그러나 계장과 반장이라는 감독자 위계가 구축되어 있는 사업장에서 조장의 조정자로서의 역할은 업무상의 영역에서만 그것도 제한적으로 나타날 뿐이다. 조장 스스로도 감독자라고 생각하지 않으며 일반 작업자의 위치로 인식하고 있다.

일반작업자들은 현장감독자의 권한이 강화됐다고 생각하지 않는 경향이 많다. 과거의 노무관리방식이 전개되던 89년 이전에 더 막강했다고 본다. 이런 생각의 배후에는 일반 작업자가 느낄 때 감독자의 권한은 강압적 통제방식이 전개되던 때 더 막강했다

---

101) “반장에 대한 권한 역량이 상당히 적고, 계장들도 그 파워가 상당히 적어졌어요. 그래서 현장에서 모든 일이 일어나는 것을 권한을 가지고 풀어나가는 것은 계장인데, 씩박하게(제대로) 못 풀 경우 많죠.”(LG전자 세탁기사업부 상위감독자(계장) A씨와의 면접결과).

고 느낄 수 있는 것이다. 89년 이전의 병영적 통제방식과 권위주의적 관리방식과 비교해 본다면 감독자의 권한은 외형적으로는 뚜렷이 약화된 양상이라고 평가할 수 있다. 그러나 관리방식의 성격이 변화하고 감독자 권위의 성격 또한 변화했다는 사실을 고려할 필요가 있다.

한국의 작업장 통제양식의 전반적인 변화를 고려한다면 감독자의 권위적인 양식의 붕괴와 감독자의 위상 재강화를 통한 통제체계의 구축 사이에 일정한 시간상의 간격이 존재한다. 회사측의 입장에서 현장통제의 공백시기를 겪지 않았던 사업장에서는 감독자의 권위주의 약화가 곧 감독자의 권한 약화로 인식될 수도 있다. 현장 차원의 생산관리 권한의 상당부분을 현장감독자에게 위임하는 추세가 실현되고 있으며, 이런 점에서 현장감독자의 위상은 새롭게 정의되면서 구축되고 있다고 볼 수 있다. 현장감독자의 입장에서 개인적인 책임은 매우 확대되었던 것만은 분명하다. 설문조사 결과에서도 감독자의 기능과 역할 증가에 대해 긍정적인 응답이 높았던 편이다(5점 척도로 3.53).

#### 다) 권한 강화 후 감독자가 느끼는 어려움

현장감독자의 권한이 강화되면서 책임부담이 커져 개인적으로는 매우 과중한 부담을 느끼고 있는 것으로 나타났다. 주어진 생산목표를 무리 없이 달성하는 책임을 부여받고 있기 때문에 업무시간 이외에도 조직관리에 많은 시간을 할애해야 하기 때문이다.

“때로 늦게까지 조직관리를 위해서 개인적으로 시간을 보낼 때가 많이 있어요. 그 사람의 인생을 관리하기 위해서... 중압감이 좀 느껴집니다. 권한강화 이후 작업자들과의 관계는 긴밀해졌다고 볼 수 있죠. 애로가 있을 때 이제까지는 얘기할 시간이 없었는데, 노무관리에서 현장감독자의 권한이 강화되다보니 내면적인 이야기를 할 수 있는 계기가 되고 있어요.”(LG전자 컴프레서사업부 상위감독자(계장) E씨와의 면접결과).

현장감독자들은 책임부담이 증가한데 비해 처우가 크게 나아졌다고 생각하지 않는다. 권한 강화 이후 처우 측면에서 보상에 대해 불만족스럽지도 않고 그렇다고 다른

사무기술직에 비해서 볼 때 만족스러운 것은 아닌 것으로 보인다. 직책수당보다는 자신이 성취했다는 심리적 측면이 더 크다는 점에 무게를 두고 있다(LG전자 공조기사업부 상위감독자(계장) Q씨와의 면접결과).

감독자들은 갑자기 결정되는 휴일 특근의 경우에 가장 곤혹스런 처지가 된다고 한다. 위로부터의 압력과 밑으로부터의 불만 사이에 완충 역할을 오로지 현장감독자가 떠맡게 되면서 생기는 고충이다.

“어떤 위급한 사항이 터졌을 때, 이를테면 다음날 돌발적인 특근이 생겼을 때, 그러면은 위의 관리자들도 채근하고 그러면 또 설득시켜야하고 좋은 일요일날 나오라 그러는 거... 이 때 얼마나 잘 설득하냐에 따라 내 점수도 결정되니까 부담도 되고... 이렇게 돌발적인 거 상식적이지 않은 상황에서 뭔가를 설득해야 할 때 위와 아래의 완충 역할을 할 때 그런 게 힘들죠.”(LG전자 세탁기사업부 현장감독자(반장) G씨와의 면접결과)

이런 현장감독자의 고충은 자율적인 생산라인 운영이 갖는 한계를 여실히 드러내 보인다. 주어진 생산목표에 대한 달성방법만이 자율적으로 결정되는 체계에서 감독자가 느끼는 부담감은 엄청나게 커진다. 그러나 감독자들이 지시 방식은 과거처럼 권위주의적인 면만으로 이루어지지 않는다. 지금은 합리적이지 않으면 현장작업자로부터 동의를 얻지 못한다. 감독자가 아니라 리더로서 역할이 강조되고 있기 때문이다.

“감독자들이 옛날에는 지시 그런 부분이 참 많았습니다. 지금은 합리적인 부분이 많겠죠. 지금은 감독자가 아니라 리더라고 합니다.”(LG전자 세탁기사업부 일반작업자 H씨와의 면접결과).

“실제로 반장, 조장의 정신적인 스트레스 등 정말 힘든 일이다. 아무튼 감독자와 작업자와의 관계는 칭찬할 만 하다. 현장감독자와 작업자간의 심각한 마찰은 없다.”(LG전자 노동조합 지부 집행간부 J씨와의 면접결과).

이로 인해 감독자에 대한 조합원의 태도는 이중적이다. 젊은 층에서는 감독자로 승진하기 위한 열망이 있는 반면, 좀 나이가 든 일반작업자들은 그렇지 않다.<sup>102)</sup> 아울러

---

102) “나이가 좀 많이 들고 하면 반장, 계장욕심 없을 것이며 젊은 층의 현장사원은 누구나

감독자 권위의 성격이 변화했다는 사실을 보여주는 단적인 예가 있다. 조합원들에게 인기 있는 반장은 인간관계 잘하는 사람이며, 감독자는 또 다방면에서 조합원들과 어울릴 수 있어야 한다.

“(감독자들은) 만능 탈렌트(탈런트)가 되어야 합니다. 운동도 할 줄 알아야 하고 모든 취미활동도 골고루 해야 합니다. 자기 개인시간(도) 제대로 많이 활용하지 못합니다. 인간관계 잘하고 유대관계 잘되면, (일반작업자들은) 무슨 일이 있으면 반장을 찾게 마련이다.”(LG전자 세탁기사업부 일반작업자 K씨와의 면접결과).

현장관리에 관해서 전적인 책임부담을 가지게 되어 현장감독자들은 개인적으로 많은 부담을 느끼고 있으며 현장관리에 쏟는 시간이 많아졌다. 현장감독자들은 조직관리를 위해서 때로 늦게까지 개인적인 시간을 보낼 때가 많이 있다. 작업자들의 개인적인 고민이나 불만까지도 파악하고 대처해야 하는 전인격적인 관리를 통해 작업장이 원활하게 운영되는 책임을 부여받고 있기 때문이다. 작업장 운영의 전권을 부여받았지만 생산량 목표에서 차질은 부분적으로나 예외적으로만 인정될 뿐이며, 주어진 인원으로 설정된 목표를 감당해야 하는 책임부담이 오로지 감독자 개인의 능력과 노력에 달려 있는 현실에서 비롯된다. 아울러 현장감독자는 과거와 같은 권위주의적 지휘, 명령의 방식으로 이런 역할을 수행할 수 없으며, 지휘자가 아니라 작업조직의 리더로서 인간적으로도 친숙하고 개인적인 고충도 이해하는 모습을 보여야 하므로 개인적인 부담은 더욱 커졌다. 아울러 작업자들이 작업상에 느끼는 어려움과 불만에 대해서 공식적으로 해결할 기제는 없으며 오직 감독자가 그 완충역할을 해야하기 때문에 감독자가 갖는 정신적인 부담도 매우 크다고 할 수 있다.<sup>103)</sup> 생산직 내에서 처우는 만족스러운 정도

---

반장 욕심 있을 겁니다. 최소한 LG전자 그만두더라도 반장한번 해먹고 그만둬야지 하고 생각할 것... 그 이유는 힘들지만 일종의 명예죠. 반원들한테 반장님 소리 한번 듣고 싶은...”(이성진)

103) 감독자들간의 모임으로 반장회, 계장회가 있다. 총회로 전체가 모이고 한 달에 1회 공장별로 모임을 가진다. 감독자모임의 성격은 기본적으로 친목모임으로서 감독자의 고충을 해소하는 자리이긴 하지만, 회사의 지원을 받는 조직으로서 감독자로서 자부심과 회사에 대한

이지만 기술관리직과의 차별은 여전하며 승진가능성도 높게 보진 않는다. 감독자의 역할이 중요해질수록 처우상의 불만도는 높아질 수 있으며, 이 점이 바로 감독자 중심 관리방식이 갖는 한계일 수 있다.

#### 4) 작업장 의사결정구조

LG전자의 작업장 의사결정구조에서 두드러지는 특징은 감독자와 부서장 등의 생산 회의를 통해 모든 사항이 결정되는 과정에 노조 대의원을 참석시키고 대의원을 통해 작업자들의 의견을 수렴하는 절차를 거친다는 점이다. 그러나 정해진 일정이나 중요 결정사항이 의견 수렴과정에 바뀌는 경우는 거의 없으며 다른 이해관계가 관철되는 것은 아니다. 동일한 이해관계를 전제하고 출발하기 때문에 결정사항의 변화란 의제로서 성립하지 않는 것이다.

잔업, 특근이 필요한 경우 회의를 소집하여 결정한다. 계장, 반장, 그 계에 소속된 대의원이 참석한다. 여기서 상황 설명한 후 결정한다. 납기일에 맞춰 생산할 수 있도록 잔업, 특근 일을 정한다. 이 때 대의원들에게 회의 전에 미리 납기일이나 주문상황에 대한 정보를 준다. 그러면 대의원들이 점심시간이나 분임조 회의시간에 일반작업자들의 의견을 물어보게 된다. 그러나 다른 의견이 제출되는 경우는 거의 없다.

주생산라인은 1일 생산계획을 그대로 이행해야 하므로 이런 전제 하에서 매일 4시에 열리는 생산회의에서 계장과 부서장이 참석하여 협의를 통해 잔업 여부를 결정한다. 서브라인의 경우 별도 회의를 통해 협의하지 않는데, 주생산라인의 잔업 여부에 따라 결정되기 때문이다. 그런데 잔업은 거의 항상적으로 2시간씩 이루어진다(LG전자 세탁기사업부 상위감독자(계장) P씨와의 면접결과).

“과거 88년도 90년도쯤에는 반대 아닌 반대하곤 했어요. 골탕먹이기 위해서 다

---

충성심을 고취하는 기능을 한다는 사실을 모르고 참석하는 사람도 없다(LG전자 현장감독자들과의 면접결과에서).

른 의견을 내곤 했죠. 지금은 알력이 생기는 경우가 거의 없어요.”(LG전자 세탁기사업부 상위감독자 P씨와의 면접결과)

“특근 결정은 노조간부(대의원, 일부 OBU단위에서 부지부장)하고 생산팀장하고 의논(해서) 합니다. 거기서 결정해 가지고 또 팀장이 생산회의(반장, 계장, 생산팀장의 회의) 때 반장님한테 보고를 합니다. 현장 상황은 강제성을 안 띠어요. 좀 도와달라 그런 식으로 이야기하고... 저는 이자(그러면) 노조간부하고 팀장하고 결정난(한) 사항을 현장사원들한테 이야기하고 그러니까. 이제 납기일이 급하니까 하자... 그러고 토의를 하면 다 받아들입니다.”(LG전자 전자관사업부 상위감독자(계장) C씨와의 면접결과).

협의과정에서 다른 의견이 제출되어 회사가 계획한 생산량과 이에 따른 잔업, 특근 결정에 반대하는 의견은 나오지 않는다. 원안을 실행하는 과정에서 절차만 거치게 되면 이에 대해 왈가왈부하는 과정이 아닌 것이다. 이것이 새로운 노경관계의 모습이라고 주장할 수는 있겠지만, 이 과정은 형식상의 협의이지 실질적인 의미의 협의라고 볼 수는 없다.

작업량과 마찬가지로 작업속도에 대해서도 노동조합이나 대의원이 개입해서 하고 있는 역할은 없다. 먼저 생산기술파트에서 작업자들의 숙련도를 보고 택타임 등을 결정한다. 직접 현장을 보고, 시험생산을 통해 검증을 거치며 비디오촬영을 통해 분석도 한다. 작업과 관련하여 대의원이 간여할 수 있는 것은 없다. 물량과 관련해서만 부분적으로 간여할 뿐이며 주로 인원이 부족할 경우 파트타임을 쓰는 방식으로 해결한다(LG전자 전자관사업부 현장감독자(반장) B씨와의 면접결과)

“작업속도, 작업량 문제는 조합과는 별개죠. 조합이 관여할 일이 아닙니다.”(LG전자 청소기사업부 하위감독자(조장) L씨와의 면접결과).

반단위 차원에서 다음 공정과의 동기화를 위해서 택타임을 조정할 필요가 있다는 것을 발견했을 때 회의를 통해 조정하기도 한다. 이 과정에서 생산기술 파트에서 개입해 개선을 통해 해결하는 방식을 찾기도 한다.<sup>104)</sup>

104) “반상회 시간에 오늘 패널공정에서 택타임을 15초로 하니까 바쁘더라, 이 공정의 이 작업을 다음공정으로 넘기면 균형이 맞겠더라 라는 식으로 회의를 합니다. 오랜 시간 동안의



생산 관련된 사항중 신기술도입, 기계도입은 생산기술부문(엔지니어 파트)에서 결정하여 이루어진다. 집단감원, 임시직 채용, 용역노동자, 시간제노동자 이용 등은 인사팀과 조합이 논의하여 결정한다. 경영계획에서 전략적인 부분은 노조의 지부장과 간부들이 본부장과 결정할 경우가 있고 OBU의 경우 OBU장과 부지부장과 대의원이 결정한다. 작업장 차원에서 다루어지는 것은 부서간 이동, 라인축소 등이다. 부당대우와 같은 사안이 발생할 경우 노조가 관여하게 된다. 인원이동시 반강제적으로 이루어져 고충이 발생할 경우에도 조합에 보고되어 조합이 개입하게 된다.

작업장 차원에서는 대의원이 생산회의에 참석하더라도 이견이나 갈등 없이 해결된다. 그렇지 않은 특별한 사안에 대해서 지부 집행부가 관여하여 노조차원에서 해결하게 된다.

“작업방법, 작업속도, 작업량과 같은 고런(그런) 부분에 있어 가지고 주로 저희들이 영업팀이 있으면 영업팀이 보는 판매수량이 이를테면 34만대 이번 달에 수요된다(고) 기획팀으로 내려오는 거죠. 그럼 기획팀은 최고경영자에게 얼마를 생산해야 하는데 이 정도 기간에 생산하겠다 올리면, 월 노경간담회에서 노조대의원, 제조부서장하고 기획팀장, 노무팀장 이런 사람들 자리에 모여 갖고 공장 입장에서 일요일 두 번을 특근해야겠다, 대의원 입장에서는 한 개(1회로) 가능하면 특근 한 개(한 번) 하자 고런 얘기를... 그런데 사실은 (논의가 아니라) 정보를 제공받는 정도다. 그리고 현장실무자에 내려오면 뭐 그대로 하는 수밖에 없어요. 못하는 거 그런 거 없고예(어요).”(LG전자 세탁기사업부 상위감독자(계장) A씨와의 면접결과).

노사협의회의 다른 이름인 노경협의회는 작업장단위에서 OBU별로 진행된다.<sup>105)</sup> 노

데이터를 모아서 하는 것이기 때문에 큰 변화는 없어요. 만약 비숙련자들이 한 명씩 끼어있으면 문제가 되죠. 그럴 경우에는 스태프진들이 중간에 들어와 도와주게 됩니다. 그러나 업무가 단순조립이기 때문에 특별한 기능을 요하는 것 외에는 한나절 정도만 개선하게 되면 다 따라가게 되죠.”(LG전자 노동조합 지부 집행간부 J씨와의 면접결과).

105) 노경협의회에 참가하는 사람은 OBU장, 지부장, 부지부장, 노경협의회의원들이다. 노경협의회의 의원은 대의원들이 모여 선출하는데, 노경협의회의원과 금속연맹 파견 대의원, 중앙위원의 역할을 분담하여 결정하게 된다. “작년에 중앙위원을 했으면 이번에는 (싫증나지 않게) 다른 역할을 맡는 식으로 함께 모여 결정”(세탁기사업부 노조간부 J씨와의 면접결과)한

경협의회는 OBU별로 정기적으로 월 1회 실시하는데, 복리후생이나 난방, 안전 등 작업환경과 관련된 노동자들의 건의사항이 전달되며 생산관련 사안 중에서는 특근과 같은 노동조합의 동의가 필요한 문제에 한정되며 노동강도 등 작업현장의 변화에 대해서는 논의하지 않는다.

노사간담회는 각 OBU별로 매주 1-2회 열린다. 대의원이 한 주간 살펴 본 불평부당한 사항이나 개선할 사항에 대해 논의하는 자리이다. 간담회에서는 개인적인 고충보다는 작업장의 환경개선이나 조합원의 사기양양과 같은 차원의 문제가 논의된다. 간담회 전 부지부장이 생산일정을 생산기획팀에서 받아와서 대의원들끼리 일차적으로 모여 의견을 조율한다. 대개의 경우는 순조롭게 진행되며 노사간에 의견 대립이 크게 생긴 적은 없었다고 한다. 약간 대립이 있었던 경우는 연휴 조정의 문제 정도가 있었을 뿐이다. 노경협의회에서 노동자 대표들이 하는 역할이란 정해진 목표를 추진하는 과정에서 현장작업자들이 불편하게 느끼는 점을 부분적으로 시정하는 선에 머물고 있다.

## 5) 인사관리방식의 변화

LG전자는 94년 1월에 새로운 인사체계를 도입하여 연공직무급에서 직능급으로 임금체계를 바꾸면서 능력주의를 바탕으로 한 처우보상체계를 도입하였다. 95년에는 팀제를 도입하여 과장과 부장 직책을 폐지하고 직위만 보임하며 직책은 팀장으로 통일하게 되었다. 기능직의 기성, 기정은 부장과 과장의 직위에 대응하나 직책은 보임받지 못한다.<sup>106)</sup>

---

다고 한다. '싫증나지 않게'라는 표현이 재미있다.

106) 신인사제도 도입과정을 살펴보면, 90년 5월에 기능직 사원의 인사체계를 개선하기로 노사가 단체교섭에서 합의한 후 91년 3월 이후 노사합동 실무팀과 실무위원회를 운영하였고, 93년 임금교섭시 조합의견을 반영, 적용키로 합의하였다. 이 안을 조합원 찬반투표에 부쳐 94년 1월1일부로 개선된 인사체계를 적용하기 시작했다. 당시 일부 사업장에서 찬성률이 낮게 나와 재투표를 실시하기도 했는데, 결국 전체 찬성 평균율은 92.9%이며, 창원2공장의 경우 97.3%라는 압도적 찬성률을 보였다. 당시 이처럼 찬성률이 높았던 것은 임금인상 요인

LG전자 인사관리제도의 변화는 능력주의로 전환의 제 1단계로 평가된다. 능력주의적 요소가 전면화하지 않았지만 연구소를 시작으로 연봉제를 점차 확산시켜 생산직에 까지 적용시킬 계획을 갖고 있으며, 이제까지의 변화는 그 토대를 마련하는 단계라고 볼 수 있다.

#### 가) 능력주의 인사제도로의 개편

1993년 신인사체계를 도입하면서 회사는 능력주의를 주장하였고 노동조합은 평가제도 없이 도입하자고 주장했다. 그 과정에서 앞으로 연공서열형태의 진급방식은 바뀌어야 한다는데 인식을 같이 했으며, 98년 초 노경위크숍에서 근무기여도의 비중을 높이는 방향으로 평가제도를 변화시킨다고 결정하면서 능력주의 인사제도의 틀은 관철되었다.

그 과정에서 사무직에만 있는 발탁진급제를 기능직에도 도입하자는 노조의 요구 정도가 이견으로 남아있는 상태이다.

이와 함께 사무기술직 부문은 성과 중심의 인사제도를 정착하기 위해 연봉제를 추진하고 있으며, 연구소는 4월1일부로 연봉제를 도입했고(1,200명) 99년부터 과장급 이상에 적용할 예정이며 그 다음으로 일반 대졸사원으로까지 확대해 사무기술직 전체에 적용할 계획이다. 그 다음이 현장사원들에 적용할 계획으로 생산직 연봉제 도입은 2001년이나 2002년으로 예상하고 있으며 그보다 많은 시간이 걸릴 것이라고 예견하기도 한다(LG전자 인사노무관리부서장 N씨와의 면접결과).

LG전자의 단체협약에는 인사권이 회사에 있음을 명시하고 있다. 단체협약 제14조 인사권 항목에서 “조합은 조합원의 채용, 임면, 이동, 휴직, 복직, 해고, 퇴직, 승진, 승급, 상벌 기타인사권은 회사에 있음을 확인한다. 단, 회사는 합리적이고 공정한 인사를

---

에서 찾을 수 있다. 여성 노동자들의 경우 일률적으로 일당 500원씩 인상하였다. 모든 사람들의 일당이 작게는 50원에서 200원까지 올랐고, TPC수당이 직무수당으로 변하면서 1000원-9000원 올랐다. 이와 함께 회사측은 기능직 승진제도가 마련되어 기능직의 비전 제시라는 등 긍정적인 점을 집중 부각시키고 능력평가의 강화와 같은 부정적 요소에 대한 불안감을 줄이려고 노력하였다. 노동조합이 적극적으로 동의하고 찬성률을 높이기 위해 활동한 점도 주요 요인이었다.

행하여야 한다.”고 규정하고 있다. 인사제도 변화에 대해 큰 갈등이 없다면 회사측의 계획이 그대로 실현될 수 있으며 그 과정에서 노조가 우려하는 몇 가지 문제에 대해서 부분적인 조정이 이루어지면서 전체적인 틀은 유지될 가능성이 크다.

#### 나) 평가제도의 체계화

능력주의 강화에서 두드러진 변화는 평가항목이 구체화되고 승진승급에 반영된다는 점이다. 승진승급의 평가 기준으로 시험 외에 근무연수, 포상, 근태, 인사고과 등이 포함되어 있다.

인사고과는 일반작업자의 경우 1차 평가를 반장이, 2차 평가를 계장이 한다. 과거와 달리 인사고과의 명확한 기준이 마련되었다. 과거의 인사고과가 더욱 정교화되어 그 결과를 승진승급이나 임금 지급에 반영하는데 있어서 더욱 체계적인 양상을 띠고 있다. 평가는 상반기와 하반기에 두 번 이루어지는데, 기능직의 경우 정기승급 시 1회 실시한다. 평가 결과는 보너스 차등지급과 정기적인 인사 시에 반영되며, 생산직에 적용할 때는 보너스의 차등지급은 실시하지 않는다. 그러나 승급 시에 기본호봉을 제외하고 1호봉, 2호봉, 3호봉을 더 올려주는 권한이 감독자에게 있다. 이때 인사고과가 중요한 부분을 차지한다(LG전자 컴프레서사업부 상위감독자(계장) E씨와의 면접결과). 일반사원을 포함해 기사까지는 시험과 근태 등 평소의 작업장 생활이 주요 평가대상이며, 주임 직급 이상부터는 개선보고서가 의무화된다.

평가항목은 작업량, 작업질과 같은 업무 실적, 기능정도로 측정되는 업무 능력, 근태, 성실성, 근면성 등의 업무 태도로 구별되며, 각 항목별로 반영비율이 정해져 있다. 근태 이외의 태도 항목과 기능 이외의 업무 능력에 대한 평가는 고과자의 주관적인 의견이 많이 반영되는 요소로서 과거 고과자의 주관적인 의사를 그대로 반영했던 고과제도의 틀에서 크게 벗어난 것이 아니다. 다만 절차를 체계화하고 객관적인 지표도 함께 고려하기 때문에 의견상 불공정하고 편파적이라는 불만을 많이 누그러뜨릴 수 있다는 점에서 차이가 있을 뿐이다.<sup>107)</sup> 태도에는 책임감, 도전의식, 윤리 등 7가지 항

---

107) 능력주의 인사제도가 과거의 고과제도를 단지 객관화한 모양새를 취한데 지나지 않다는 평가는 주관적인 항목이 결정적인 영향을 미친다는 점에서 비롯된 것이다. 직급체계의 변

목이 포함되고, 능력에는 전문지식, 개성능력 등의 항목이 설정되어 있다. 이 항목 중 평가자인 상위감독자가 가장 중요시하는 항목은 작업의 질, 작업량, 근태이다. 그 다음으로 높은 비중이 기능 정도이다. 품질 중시 경향이 반영되면서 작업의 질은 작업량 이상의 중요한 평가척도가 되고 있다.

“조직사회이기 때문에 한 사람이 잘하는 것보다는 모든 사람이 함께 하는 것이 중요해요. 가장 중요한 것은 작업의 질이죠.”(LG전자 컴프레서사업부 상위감독자(계장) E씨와의 면접결과).

인사고과제에 대해서는 객관성이 높아졌다는 의견도 있다.<sup>108)</sup> 하지만 공정한 평가란 어렵고 역시 평가자의 주관이 개입되고 자의적일 수 있는 여지가 많다는 사실도 감독자의 면접결과를 통해 은연중에 드러나고 있다.

능력이나 태도와 관련된 항목은 주관적인 것이지만 객관화시키려 노력하고 있으며, 객관적인 지표인 업적을 가장 중시한다고 한다(LG전자 인사노무관리부서장 N씨와의 면접결과). 그러나 근태와 품질 외에는 객관적인 데이터가 나오는 것이 아니기 때문에 평가 자체가 애매하다(LG전자 전자관사업부 상위감독자(계장) C씨와의 면접결과). 앞의 면접 내용처럼 작업의 질이나 근태, 작업량 등 객관화된 지표를 중심으로 평가가 이루어진다면 객관성은 높을 것이다. 그러나 작업의 연속성 등의 특성상 개별적인 지표가 도출되기도 쉽지 않으며 실제로 객관적인 지표로만 평가가 이루어지는 것도 아니다.<sup>109)</sup> 현장감독자 중심으로 평가가 이루어진다는 점에서 실제 작업과정에서의 태도

---

화도 단지 생산직의 명칭상의 승진사다리를 만든데 지나지 않으며, 사무관리직과의 동등한 직책부여나 동일호봉제의 도입은 이루어지지 않는 것이 일반적이다.

108) “능력위주로 개편된 이후 시험과 근태부분은 공평해졌어요. 단지 주관성이 개입될 여지가 있는 것은 근무기여도인데 그 퍼센티지가 정해져 있기 때문에 말이 난 것은 거의 없습니다. 격차도 그다지 크지 않고 중간층이 대부분이기 때문에 인사제도개편이 그다지 큰 영향을 미치지지는 못했죠. 시험을 치는 제도로 인해 자신의 노력여하에 의해 결정된다는 점에서 긍정적입니다.”(LG전자 전자관사업부 현장감독자(반장) F씨와의 면접결과).

109) “불량도, 생산 등을 개인별로 관리합니다. 라인별 평가는 우수라인시상을 하는 형식으로 되고 인사고과에 반영하는 것은 아닙니다. 시험제도는 개인의 노력으로 성취되는 부분이니까

나 성과를 반영할 수 있는 측면도 있으나 감독자의 주관적인 평가가 개입할 수 있는 여지도 크다.

“인사고과 시 평소에 관리를 잘하지 않으면 평가가 어렵습니다. 평소에 관리를 잘하지 못했을 경우 100% 공정한 평가를 할 수 없어요. 또 한정적인 인센티브에 대하여 절대평가가 아니라 상대평가를 해야할 경우 억울할 경우가 있을 수 있죠. 이런 경우 사후에 면담을 통해서 해결합니다...현장감독자의 인사고과 반영정도와 관련, 관리자보다는 현장감독자가 작업자들을 관리하기 때문에 감독자의 의견이 90%정도 반영됩니다.”(LG전자 컴프레서사업부 상위감독자(계장) E씨와의 면접결과).

“개인적으로는 충실도를 가장 중요하게 평가하죠. 일하는 태도입니다. 남들이 하기 싫어하는 특근을 한다 뭐 이런 거... 만약에 약속이 있는데도 특근을 한다 그런 거 중요하게 생각돼요. 나머지는 뭐 별 차이 없다고 생각하고...”(LG전자 세탁기사업부 현장감독자(반장) G씨와의 면접결과).

“회사가 필요로 할 때 있어주는 사람, 예를 들어 일요일 특근이 필요할 때 친구와의 약속에도 불구하고 해주는 사람들이 있어요. 그런 경우에는 인간적인 입장에서 감안하죠.”(LG전자 공조기사업부 상위감독자(계장) Q씨와의 면접결과).

“고과에서 차이 나게 하는 요인은 주로 근면 성실 쪽에... 근태도 좋고 감독자 하고 감독자 지시에 잘 이행하고 뭐 그런 쪽으로...”(LG전자 세탁기사업부 상위감독자(계장) A씨와의 면접결과).

일반 작업자의 경우 현장감독자와의 관계에 달려있다고 한다면, 현장감독자의 경우는 부서장의 평가에 영향을 받는다. 부서장의 평가도 인간관계에 상당히 의존한다는 점은 마찬가지이다.<sup>110)</sup> 그래서 작업자 평가로서 타당성이 있는지 의문시되는 시험만이 유일하게 객관적인 요소라는 의견도 있다(LG전자 청소기사업부 일반작업자 O씨와의 면접결과).

#### 다) 인사제도 변화의 효과와 영향

현장감독자들은 인사고과권이 작업을 통제하는데 있어서 유효하다고 생각한다. 노무

---

공평하다고 할 수 있죠.”(LG전자 세탁기사업부 상위감독자 A씨와의 면접결과).

110) “개선도 잘해야하고... 근데 실제로는 개선보고서 보다는 부서장 직무평가에 달려다고 봐야죠.”(LG전자 세탁기사업부 상위감독자(계장) A씨와의 면접결과).

지휘권을 감독자가 가짐으로써 작업지시가 명확하게 전달되고 현장작업자들의 작은 불만조차 감독자에게 상의하기 때문에 현장관리도 용이해졌다(LG전자 컴프레서사업부 상위감독자(계장) E씨와의 면접결과). 현장감독자 중심의 현장관리체계 도입이라는 회사의 목표에는 분명 부합되는 결과이다.

다른 한편 일반 작업자들은 어떻게 평가하는가? 현장 작업자들은 자극제로 삼는다는 의견도 있고,<sup>111)</sup> 신분호칭의 변화나 업무나 회사관련 지식이 많아지는 등 긍정적인 요소가 있다는 의견이 나타난다.

“인사제도 변화로 우리 작업자들은 바뀐 게 좋죠. 왜냐하면 전에는 2급, 4급 아래(이렇게) 되는데, 직위부분, 쉽게 얘기하자면 신분 부분이, 그런 부분의 상승을 못 느꼈는데. ‘아, 저 사람 7급이다, 8급이다’ 이게 바뀌고 나서는 직위가 있으면은 직위를 불러주니까. “김기사!” 옛날에는 “김00..”이었는데. 저뿐만이 그러는 게 아니고, 그런 부분에 대해서는 잘된 게 아니냐 하는 거죠.”(LG전자 세탁기사업부 일반작업자 H씨와의 면접결과).

“처음 입사하면 ‘사원’이고, 각 직급별로 수준에 차이가 납니다. 기장이상은 과장대우, 기성은 부장대우를 해주죠. 좀더 열심히 일해서 주임, 기장, 기성이 되겠다는 각오가 생기죠. 호칭을 박기장, 박기성 하는 식으로 부르는데, 거기서 자긍심을 느끼죠. 직급체계에 따른 메리트도 부여되고...”(LG전자 컴프레서사업부 상위감독자(계장) E씨와의 면접결과).

“시험준비를 하면서 회사에 대해 모르던 것을 많이 알게 된다. 주된 내용은 일반상식, 회사강령 등”.(LG전자 전자관사업부 상위감독자(계장) B씨와의 면접결과).

“인식이 많이 바뀌고 있어요. 열심히 공부해서 상위직급으로 올라가겠다는 나름대로의 비전을 세워놓고 공부합니다. 평소 활동할 때 자신의 부족한 점에 대해 공부하고 평상시 근무태도 평점을 잘 받아야겠다고 생각하게 됩니다.”(LG전자 컴프레서사업부 상위감독자(계장) E씨와의 면접결과).

신분상의 변화란 호칭상의 변화와 함께 예전에는 현장감독자로 한정되었던 승진사다리를 부장직위까지 승진가능하도록 한 것이라고 할 수 있다. 그러나 직종전환할 경

---

111) “요즘 능력급화가 있다보니 아무래도 진급기회 있을 때 혜택 더 받으면 좋으니 자기관리합니다. 인사고과에 대해 신경 쓰는 편이죠.” 또한 승진이나 진급과 관련해서도 “옛날에는 자동으로 올라갔고 지금은 시험제도가 있어 시험칠 때 되면 제안을 하거나 해 자기관리를 하는 편...”이라는 견해가 있다(LG전자 공조기사업부 대의원 M, R씨와의 면접결과).

우에만 부장직위까지 올라가는 것이고 실질적인 직책을 부여하는 것이 아니라 예우상의 변화에 불과하다. 실제로 직장 직책을 가진 계장에서 팀장 직위로 올라간 경우는 거의 없는 실정이다.

“계장이라면 계원들 중에서 실적, 태도 좋은 사람 있다면 그 사람에게 호봉 등 인센티브 주죠. 그럼으로써 반장 등 승진기회가 생깁니다. 또한 과거에는 기능직에서 계장을 거쳤지만 팀장도 될 수 있고 구미공장의 경우 계장이 팀장..... 전자관의 경우 계장출신이 팀장 맡고 있는 경우가 하나 있어요.” (LG전자 생산관리부서장 D씨와의 면접결과).

그러나 전반적으로 현장직에 대한 직무평가란 객관성을 갖기 어렵다는 의견도 있다. 또한 평가제도의 타당성만이 아니라 승진 승급에 따른 처우와 보상이 크지 않은데 반해 그런 목표를 위해 복잡한 평가를 하는 것이 타당하지 않다는 의견도 제기된다. 처우보상에 따른 변화도 실질적인 개선이라기 보다 외면적인 호칭상의 변화에 그치고 있다고 평가한다.

“사실은 현장사원들은 직무평가 인사고과 이런 게 부적합하다고 생각합니다. 현장사원들은 생산 쪽으로 매달리게 되고 어떻게 보면 근속연수로 해도 문제없어요. 등급을 부여하고 시험에 떨어지면 1년간... 뭐 고민하고... 기능직은 별로 의미 없다... 주임에서 기성으로 기장으로 올라가는 것도 기능직이니까 뭐 별 의미 없다고... 저희들은 기능직에선 승진을 해도 메리트가 별로 없어서 의미가 적다고 생각해요. 사무직이야 경영진도 될 수 있고 그러니까 의미가 있겠지만... 지금 제 수준을 비교하면 사무직에 대리정도... 보수 측면은 확실히 계산 안 해봐서 모르겠는데 15년 정도 근무해야 계장 되거든요. 대리는 5년이면 되고. 그래도 처우는 비슷하거든요...” (LG전자 세탁기사업부 상위감독자(계장) A씨와의 면접결과).

“개인적으로 보면 만족 못하죠. 주임이라 해도 그리 달라진 것 없고. 월급은 좀 오르는 편이지만, 어찌 보면 개인 자존심을 많이 내세우는 것 같습니다. 같이 입사해도 직급차이나니... 그 것 외에는... 옛날에는 올라갈 직급이 없으니 올라갈 수 없었죠. 그러나 지금은 올라갈 직급이 있으니 좋은 점도 있죠. 그런데, 예컨대 주임이 돼도 큰 메리트(이점이) 없어요. 감독자들이 말 한마디라도 좀 조심해서 하리라 생각, 진급했는데도 전과 별로 달라진 게 없어요... 그 당시(인사제도 개편 당시) 인사체계에 대해 설명도 하고 많이 했어요. 설명회 당시 깊이 생각하지 못했고 회사측에서 좋은 점만 홍보해 호응도가 좋지 않았겠는가.... 그러나 몇 년



지나다보니 개인적으로 크게 도움이 되는 것 같지 않아요.”(LG전자 세세탁사업부 현장감독자 P씨와의 면접결과)

“솔직한 이야기로 기능직은 쫓 안 좋다고 봐야제... 이전에는 생산직은 제조2급, 3급, 감독자 되면 제조 7급 되는데 지금은 사원을, 사원갑, 기사, 주임에서 기장... 근데 기능직에선 승진해봐야 큰 메리트가 없어서 일당이야 좀 늘지만... 주임기장에서 기장 승진할 때까지 25000원인가 올랐어요. 엔지니어들은 대리로 오르면 2십만원 오른다던데... 저희들이 쫓금 사무기술직하고 문제가 있어요. 현장 사원들은 한 단계 위에 올라봐야 몇 십원 몇 백원 일당으로 오르는 정도고 승진을 하면 때에 따라 최고 오르면 2천 몇 백원까지 오르는 정도에 불과하고...”(LG전자 세탁기사업부 상위감독자(계장) A씨와의 면접결과).

인사제도 개편 이후 기본급을 기초급과 직능급으로 나누고 이에 덧붙여 직무평가를 통해 등급별로 직무수당을 차등 지급하고 있는데, 각 등급별 격차도 크지 않으며 수당으로 지급되므로 전체 임금에 미치는 영향도 크지 않다. 또한 등급평정 결과를 보면 절반 정도가 B등급에 집중되어 있으며 가장 낮은 D등급은 10% 정도이다. 직능급의 경우 2호봉 승급에 따른 차액이 아직 크지 않으며 특별승급도 극히 일부에게만 적용되므로 평가제도가 미치는 영향은 크지 않다. 앞으로 이 비중은 점점 더 늘어나 차등지급으로 인한 임금격차도 커질 것으로 예상되지만, 당장 급격한 변화는 일어나지 않을 전망이다. 우선 평가제도의 객관성을 마련하여 모두가 수긍할 수 있는 장치를 마련하기가 쉽지 않기 때문이며, 근본적으로는 차등지급을 할만한 근거 자체가 부족하기 때문일 것이다.

<표 5-12> LG전자의 직무등급 평가 현황

기능직 사원 직무등급별 인원현황 97.1 기준					
	A등급	B등급	C등급	D등급	계
남	457	1,245	558	56	2,316
여	2	7	68	185	262
계	459	1,252	626	241	2,578

\* 주) 각 등급별 직무수당: A 4만5천원, B 4만2천원, C 3만9천원, D 3만6천원

\* 자료) LG전자 회사측 자료

능력주의로의 변화가 일어난 것은 사실이지만 실제로는 그 영향력이 미미하다. 그래

서 별로 변화를 못느낀다는 반응도 나온다.<sup>112)</sup>

인사제도 개편은 생산직의 승진승급이나 호칭에 대한 갈증으로 인해 능력주의적 요소를 수용하고 있다는 점에서 회사 중심의 관리체계 도입에는 긍정적인 작용을 한 것으로 보이나, 실질적인 처우보상의 개선에는 크게 미치지 못하는 제도로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 아울러 평가제도가 갖는 객관성의 한계는 공정성에 대해서 끊임 없이 불만을 낼 수 있는 소지로 작용한다. 회사가 회사중심적인 작업자를 우대하는 정책을 통해 거둘 수 있는 이점은 있겠지만, 표방하는 것 처럼 창조적이고 자율적인 작업팀을 도입하는 효과와는 거리가 먼 제도라고 할 수 있다.

### 3. 현대전자의 작업조직관리와 생산의사결정구조

현대전자의 작업조직관리와 작업장에서 이루어지는 생산의사결정구조를 반도체부문을 중심으로 살펴본다.

#### 1) 작업 조직구성

생산라인의 지휘체계는 ‘생산과장-직장-조장-MH(Material Handler: 자재담당자)-모니터-작업자(오퍼레이터)’로 이루어진다. 조장 이하는 명확한 지휘감독체계라고 보기는 어렵고 다만 직무상의 위계로 볼 수 있다.

생산과장은 대졸 기술직이며 직장의 경우 사무관리기술직과 생산직이 모두 맡을 수 있으며 대부분 남자가 담당하고 있다. 조장 이하는 반도체부문의 경우 모두 여성이다.

---

112) “8월 진급시험을 치르는데 그 결과가 결정적 역할을 하기 때문에 크게 달라진 것이 없는 것처럼 느끼고 있다.”(LG전자 공조기사업부 대의원 M씨와의 면접결과).

조장은 라인걸(LG)이라고 하며 작업자들은 대개 LG언니라고 부른다. MH는 자재수급을 담당하고 있으며 조장을 보조하며 라인 운영에 이상이 발생했을 때 간접지원부서의 도움없이 해결할 수 있는 문제를 조장과 함께 해결하는 역할을 한다. 외주 부품업체에서 자재가 들어오면 정리해서 도면과 함께 공급해주는 것이 정해진 역할이다. 따라서 근속이 어느 정도 이상되고 숙련도가 있는 사람 중에서 조장 후보자가 주로 담당하게 된다. 모니터는 작업 자체가 원활하게 이루어지는지 점검하는 역할을 담당한다. 작업자에 대한 감시가 아닌 작업에 대한 감시이다. 자재가 바른 위치에 꽂혔는지(오삽 방지), 작업지시서(SPEC)대로 작업을 진행했는지 점검한다. 모니터 일은 잡다하고 힘들다고 한다. 그러나 라인 전체를 파악하지 못하는 보통 작업자는 하지 못하며 어느 정도의 숙련을 필요로 한다. 1과당 3개의 교대조(SHIFT)가 있고 각 교대제별로 1명씩 생산과장은 3명 있다. 또한 한 교대조당 직장 1명에, 조장, 모니터는 2명씩 있다(현대전자 반도체생산부문 대의원 겸 일반작업자 D씨와의 면접결과).

조직구성에서 나타나는 특징은 감독자라기보다 현장작업자의 속성을 더 많이 갖고 있는 조장에 집중되어 하위직 중심으로 작업감독이 이루어지고 있다는 점이다.<sup>113)</sup> 우선 직장 밑에 반장이 없고 바로 조장이 직접적인 작업지휘 전반을 담당하고 있다. 일반작업자에 대한 작업지시는 직장보다는 조장 중심으로 이루어진다.<sup>114)</sup>

또한 현장중심 관리체계가 도입된 대우전자나 LG전자에서 생산직인 직장을 중심으로 현장관리가 이루어지며 사무기술직의 경우 직접적으로 개입하지 않는 것과 달리, 생산과장이나 사무기술직의 직장을 임명하여 사무기술직 중심의 관리체계가 형성되어 있다. 반도체산업의 생산기술의 고급화 추세로 인해 현장감독자의 관리적 기능보다 기

---

113) 같은 여성이기 때문이기도 하지만 조장을 LG언니라고 부르는 호칭에서도 이를 엿볼 수 있다. 체계상으로는 여성 조장에게 상응하는 금전상이나 직급상의 처우를 하지 않고 있다. 여성 노동자를 한시적으로만 고용하려는 관행이 근절되고 있지 않기 때문에 조장이고 숙련도가 높다고 해서 걸맞는 대우를 하지 않는다. 따라서 감독자라기보다 일반작업자로서의 정체성을 더 많이 갖고 있다. 또한 이런 대우가 결혼 후 퇴직이라는 여성노동자의 근무관행을 불러일으키기도 한다.

114) “생산에 대해 주로 지시하는 건 직장은 간혹 하긴 하는데 주로 조장언니가 해요.”(현대전자 반도체생산부문 일반작업자 B씨와의 면접결과).

술적 기능을 중요시하는 추세가 사무기술직의 직장 임명 추세로 나타나고 있다.<sup>115)</sup>

## 2) 현장감독자의 위상

하위직의 직급체계는 ‘일반직(6급을)-숙련직(6급갑)-기사보(5급)-기사(4급)-기좌(대리)-과장’으로 구성되어 있다. 직장을 맡는 직급은 생산직은 기사급에서 기좌급이며 사무기술직에서는 3급 대리나 4급 대졸사원에서 담당한다. 93년 이후 생산직에서 직장이 되는 경우는 별로 없다. 이제는 소수로 남아있는 생산직 출신의 직장은 조합원 자격이 있지만, 사무관리직의 대리급 직장은 조합원이 아니다. MH나 모니터는 주로 숙련직에서 담당하며 조장도 대개 고참 숙련직이 맡는다. 여성의 승급이 6급까지만 제한적으로 이루어지기 때문에 조장이 별도의 높은 직급을 부여받지는 않는다.

조장이 현장감독자의 위치에 포함시킬만한 위상과 권한을 가지고 있는지 여부를 따져 볼 필요가 있다. 반도체부문을 중심으로 볼 때 조장은 일반작업자의 리더로서 생산관리체계에서 일반작업자를 대표하는 사람일 뿐이다. 특히, 노무관리 측면에서 공식적으로 감독자로서의 권위나 권한을 위임받고 있지는 않다. 따라서 조장의 경우 회사의 현장관리체계의 하위파트너로서 제한된 역할만을 수행하기 때문에 현장감독자로 보기 어렵다. 다른 한편 작업지시체계로 볼 때 조장의 역할은 매우 중요하다. 현장작업을 직접 관리하는 역할은 직장이 아니라 조장이 주로 담당하고 있다. 반장 직위가 없기 때문에 직무와 관련해서는 반장과 유사한 기능을 하지만, 감독체계와 관련해서는 다른 기업이나 산업의 조장의 역할에 지나지 않으며 여성 노동자의 승진이 제한되어 있으

---

115) “93년 이후 대졸사원을 직장으로 뽑기 시작했습니다. 그전에서는 생산직에서 승진한 직장들이 (10분의) 7 정도로 많았고 (10분의) 3 정도가 대졸출신 직장... 변화된 계기로는 93년 입사 시 현장에서는 생산직 직장이 비율상으로 많았어요. 포인트는 노무관리나 경영(생산관리)이냐라고 봅니다. 생산직 직장은 그런 부분에 많이 느리죠. 문제점 찾아 개선하는 부분에도 차이가 많이 납니다. 윗사람(경영진)들이 그런 부분 많이 느꼈던 것 같습니다.”(현대전자 반도체생산부문 현장감독자(직장) A씨와의 면접결과)

므로 직위 상승의 기회와도 차단되어 있다. 조장은 현장감독자인 직장의 하위 파트너로서 최일선 현장관리체계의 보완적이고 주변적인 역할을 담당하고 있다.

조장은 생산직 사원 중에서 선발된다. 근속년수가 높은 사람 중에서 선발되는데 일반 작업자의 리더로서 역할을 하기 위해서는 그 어떤 기준보다 연공서열의 기준이 가장 중요하게 고려된다.

“조장으로 뽑히는 사람은 능력도 봐야 하지만 근속년수 무시하지 못해요. 연공서열(을) 무시하면 상당히 큰 문제가 생깁니다.”(현대전자 반도체생산부문 현장감독자(직장) A씨와의 면접결과)

직장은 이제 거의 남성 대졸 사무기술직 출신이다. 대개 여성인 일반작업자보다 나이도 많다. 따라서 관리방식은 가부장적인 요소가 많이 남아있다.

“대학 나왔으니까 우리보다 나이가 많고. 남자 조합원에서 올라가서... 사무관리직종 중 최말단으로 보면 되요. 생산직 여사원들한테 반말도 하고 그러면 대의원들이 나서서 ‘이런 말 삼가해주십시오’라고 하는데, 융통성 없는 분들은 기분 나빠하기도 하고...”(현대전자 반도체생산부문 일반작업자(숙련직)경 대의원 C씨와 면접결과).

### 3) 현장감독자 권한의 변화

사무관리직종의 말단 관리 직급이 주로 맡고 있는 직장의 권한은 매우 제약되어 있는 것으로 평가된다. 인원문제, 생산량 문제 등 주요 문제에 대해서 주어진 과제를 수행하기 위해 필요한 조정 역할만이 직장이 하는 역할이다.

“생산량, 인원 과부족문제 있을 때 인원 결정하고... 필요인원 결정권한이 직장한테는 없어요. 월 생산량 있으면 하루에 얼마정도 나가야 한다 그러면 그걸 메우기 위해 이쪽저쪽 바꾸고 그런 정도하고...”(현대전자 경영지원부문 현장감독자(팀장: 직장과 유사한 기능) 경 노조 대의원 K씨와의 면접결과).

“현장감독자의 위상과 역할은 월별 계획이 수립이 되면 거기에 맞추어서, 저희들은 어떤 오다가 주어지고 목표치가 주어지면 거기에 대해서 최대한, 90% 가깝게, 특별한 일이 없는 이상은, 수단과 방법을 가리지 않고 하는 거죠. 위상이라고 한다면은 주어진 업무에 책임...”(현대전자 통신부문 현장감독자(직장) 겸 노조간부 F씨와의 면접결과).

반도체생산부문의 직장의 하루 일과를 살펴보면 현장감독자로서 직장은 생산라인의 원활한 운영을 위해 배후에서 관리하는 역할을 주로 담당하고 있음을 알 수 있다.

직장의 하루일과는 출근해서 전 근무자에게 공정상황, 생산물량 등에 대해 보고 받고 라인운영을 어떻게 할 것인가 우선 생각한다. 예컨대 생산에서 어디에 포인트를 주어야 할 것인지 등. 그 후 라인의 조장에게 라인상황에 관해 이야기해주고 출석을 체크한다. 예정에 없는 근태가 발생했을 때는 전화로 확인한다. 20여명의 여사원이 있는데 한사람 한사람과 모두 이야기할 수는 없다. 생산라인에서 4시간 정도 보낸다. 나머지는 사무실 업무를 본다. 4시간 현장에 들어가더라도 여사원들만 만나고 다닐 수 없다. 내가 지시해 놓은 작업이 제대로 흘러가고 있는지, 공정에 문제가 있을 경우에는 엔지니어들과 이야기해야 되고 장비에 문제가 있을 때는 수리도 부탁해야 한다. 라인 한바퀴 돌며 점검도 하고 이야기도 하고. 맨날 만나는 사람들이라 특별히 이야기할 것은 없지만 일상적인 이야기도 한다. 점심식사 후 미팅 준비를 한다. 다른 부서의 생산과 관련된 사람들(예: 직장)과 생산관련 회의를 한다. 라인에 투자할 수 있는 시간이 많지 않다(현대전자 반도체생산부문 현장감독자 A씨와의 면접결과).

작업과정에 대한 관리는 조장에게 위임되어 있으며 개인 장비로 하는 업무의 특성상 큰 이상이 발생하지 않는 한 작업조직원리가 특별히 필요하지 않다. 이런 특성으로 인해 현장감독자는 작업관리상의 특별한 업무가 없으며 주어진 작업목표를 하달하며 작업일정을 지키고 라인이 원활하게 돌아갈 수 있도록 배후에서 관리하는 역할을 주로 담당한다. 현장감독자가 주로 대졸 사무기술직이 담당하게 된 것은 기술적 변화와 장비의 현대화로 인해 작업관리나 현장 노무관리의 중요성이 많이 줄어들면서 기술적 지원이나 원활한 장비운영의 중요성이 부각되면서 나타난 현상이다. 현장감독자의 고유의 현장관리 기능 자체가 축소되는 양상을 반영하고 있다.

“저희들 같은 현장감독자는 인사문제와 같이, 어디 전배시켜달라는 거라든지, 이런 것은 저희들이 맘대로 못하지 않습니까. 이런 것은 어떻게 어떻게 했으면 좋겠다고 대의원에게 얘기를 하죠. 현장감독자의 위상이 위축되었어요. 권한이 많이 상실되었죠. 예전에 회사가 잘나갈 때는 직장의 권한(이라고) 해 가지고 역할분담을 많이 해주었습니다. 운영기구를 축소하다보니까는 지금은 많이 축소되었죠. 예를 들어서 회사에서 지원해주는 보조금 같은 것... 사업부 내에서 고충상담처리라는 것이 있었거든요. 그런 것들이 운영하다가 안하고... 관리감독자에게는 못하는 얘기를 조합원들이 현장감독자에게는 할 수가 있거든요. 그런 걸 하다가 안하고, 10년 이상 근속자에 한해서는 경주호텔 숙박권을 주기도 하고 20만원에 해당하는 3박4일 휴가비를 주기도 하고... 그랬는데 지금은 없죠.”((현대전자 통신부문 현장감독자(직장) 겸 노조간부 F씨와의 면접결과).

#### 4) 인사제도 운영상의 특징과 변화

##### 가) 승진체계의 특징

생산관련 직종의 승진사다리는 ‘일반직(6급을)-숙련직(6급갑)-기사보(5급)-기사(4급)-기좌(대리)-과장-차장’으로 구성되어 있다. 여직원들의 경우 처음에 일반직으로 입사한 후 3년 뒤 숙련직, 3년이 지나면 기사보, 3-4년이 지나면 기사로 진급할 자격이 부여된다. 일반직에서 숙련직으로 진급할 때는 진급시험이 없으며 근속 소요년수만 지나면 진급된다. 숙련직에서 기사보로 갈 때는 인사고과와 시험이 전형과목이다. 남성과 여성의 직급체계는 동일하다. 남자들의 경우 생산부서로 입사하는 경우와 장비기술로 입사하는 경우가 구분된다. 장비기술로 입사하는 사람은 직책승진을 하게 되면 생산부서에 근무하지 않으며 직장으로 가지 않고 과장으로 가는 승진사다리를 밟아간다. 생산부서에 근무하는 사람들은 직장으로 올라가고 그 이후 직종변경이 되지 않으며 직책상으로 승진할 통로는 없고 직급만 상승한다.

남녀의 직급체계가 동일하다고 하지만, 여성이 조장 이상으로 승진하여 직장의 직책을 가진 경우는 없다. 기사보 직급 승진을 한 경우도 반도체생산부서에서는 없고 다른 사무직종에서 극소수가 있는 정도이다. 또한 직급승진상에도 차별이 있다. 여직원은 입사하고 3년이 지나야 숙련직으로 진급하는데 반해, 남자사원은 입사 5개월이 지나면

진급한다.

“여성 중 오래 있는 사람들이 조장 이상으로 진출한 적은 저희 쪽엔 아직 없어요. 원래 남자 사원들은 입사 6개월이 지나면 숙련(직)으로 승진(진급)을 하거든요. 여사원은 3년 지나야 숙련(직)으로 진급하고, 거기서 다시 기사보 시험 치는데 남자는 2-3년이면 치는데, 여자는 5년이 지나야 시험칠 수 있기 때문에 여사원들은 많이 불리하죠. 5년 지나면 그 분야에선 이미 베테랑인데 그 후에야 진급기회가 있다는 건..... 기사보가 되면 직장까지도 될 수 있죠. 조합원 중 기사보에 합격한 경우는 있기가 하지만... 저희는 생산만 하는데 시험볼 때 토익이라던가 노동법이라든가. ‘공부는 안 했는데 뭐 나올 줄 알고... 안 볼래’, 이런 식으로 회피하는 경향 있어요. 생산직에서 차장이나 대리로 가는 경우는 없어요.”(현대전자 반도체생산부문 일반작업자(숙련직) 겸 대의원 C씨와의 면접결과)

여성 작업자들은 오래 근속하지 않는 관행이 형성되어 있기 때문에 여성의 승진사다리가 차별적으로 설정되어 있다는 점에 대해 남성 노동자들은 큰 문제가 있느냐는 반응이다. 그리고 감독직은 당연히 남자의 몫이라고 생각한다. 한편 현장작업이 성별로 분리되어 있어 남성의 감독직 승진이 오히려 제약되고 있다는 반응도 나타난다.

“(여성 노동자들은) 근무사이클이 3-4년밖에 안 됩니다. 특별히 관리하지 않아도 3-4년은 근무하게 되어 있어요. 생산라인에 남자와 여자가 함께 있으면 ‘직장’에 대한 비전을 가질 수 있을 것인데, 그러나 남자, 여자 조직 자체가 다르게 되어 있습니다”(현대전자 반도체생산사업부 현장감독자(직장) A씨와의 면접결과)

생산직과 사무관리직의 차별적인 제도에 덧붙여진 남녀 차별적인 인사제도로 인해 차별적인 3층 구조가 형성되어 있다는 전자산업 전반의 특징이 더욱 두드러지게 나타나는 것이 현대전자 인사제도상의 특징이다.

#### 나) 평가제도와 인사고과제

평가제도로는 승급시험과 인사고과가 있다. 상위직으로 진급하기 위해서는 승급시험을 보아야 하는데 과목은 일반상식과 영어이다. 영어시험은 토익으로 기사 이상의 직



급 승진의 경우 적용된다.<sup>116)</sup>

인사고과에 의한 평가는 1차, 2차에 걸쳐 나누어서 이루어진다. 일반작업자의 경우 평가자는 1차에는 조장이며 2차는 직장이다. 현장감독자가 조합원과 개별 면담을 통해서 평가가 이루어지고 있다. 고과는 먼저 본인이 자신의 고과점수를 매기고, 바로 윗단계 상급자가 평가하고 또 그 윗단계 상급자가 최종 평가를 내린다. 차상급자의 평가시 고과점수를 개인에게 통보하고 설명하는 절차를 거치고, 고과기준이나 결과에 대해서 본인이 열람할 수 있도록 하고 있다. 이런 제도는 개인 능력개발 시스템이라는 이름으로 새로 도입되었으며 9단계 점수(A+, A, A-에서 C-까지)로 평가한다.<sup>117)</sup> 직장의 경우는 1차고과자가 과장인 담당 팀장이고 담당 이사가 2차고과자가 된다.

인사고과의 기준인 평가항목은 6가지로 나누어져 있다. 근무평가, 업적평가, 성실성, 근면성, 창의력, 유대관계, 회사의 사규 준수 여부 등이다. 인사고과가 진급 결정에서 차지하는 비중은 80%이며, 시험이 20%의 비중으로 고려된다. 진급여부에 결정적인 영향을 미치는 인사고과 항목들은 주관적인 내용이 차지하는 비중이 크다.

“주관적인 부분이 많습니다...인사고과에서 1차 평가자가 가까이에서 보고, 제일 가까이에서 평가를 하니깐. 그럴지 않은 부분도 있습니다. 저희 같은 경우에는, 받는 입장에서, 직장 밑에 있는 조합원클래스는 1차가 조장이 되고 2차가 직

---

116) “4급의 경우는 고위간부직으로 올라갈 사람들이기 때문에 영어 시험을 보는데 영어는 회사가 기본적으로 요구하는 전략이고, 창피스럽긴 하지만 생산직 커트라인이 172점, 162점 정도입니다. 1/4만 맞으면 되니까 찍기만 해도 (이 정도는) 맞죠. 이 정도면 손가락으로 떠먹인다고 봐야합니다. 같은 4급이라도 사무직 4급, 생산직 4급이 다릅니다. 사무직 4급은 사무직 4급끼리, 기사는 기사끼리 경쟁시킵니다. 그래서 생산직 우대정책이 아니냐는 소리가 (사무직으로부터?) 나옵니다. 왜냐면 같이 합쳐놓으면 아무래도 생산직이 떨어지니까 형평성 유지 위해서는 기사는 기사끼리, 4급은 4급끼리 경쟁시키는...”(현대전자 반도체생산부문 현장관리자(직장) A씨와의 면접결과)

117) “개별면담을 다 실시를 하고 있거든요. 1:1 면담을 해서, 잘된 부분, 안된 부분, 앞으로 고쳐나가야 할 부분을 상대적으로 평가를 합니다. 임의적으로 평가를 하는 사업장도 있습니다. 자기가 주관적으로 매겨서... 그런데 원래는 평가자와 비평가자가 직접, 면담을 해야지만 올바른 평가를 할 수가 있다고 생각하니까...”(현대전자 통신부문 현장감독자(직장) 겸 노조간부 F씨와의 면접결과)

장이 되어서, 1차는 조장 선에서 끝나는데, 저희 같은 관리감독자들은 1차, 2차 과장님, 이사님 이렇게 있기 때문에 저희들은 업무, 업적의 평가보다는 인간관계, 이런 쪽으로... 이견 있을 시 의견조율을 합니다. 저희가 아랫사람을 평가하는 것 하고, 과장님이 평가하는 것하고는 다르니까. 과장님이나 이사님은 일은 얼마만큼 조졌는데(하라고 요구했는데) 얼마만큼 했는지... 저희하고는 조금(조금) 다릅니다.”(현대전자 통신사업부 현장감독자(직장) F씨와의 면담결과)

#### 다) 인사제도의 영향

인사고과가 진급에 영향을 미치는 비중이 높아 고과제의 영향은 매우 크리라고 예견할 수 있다. 그러나 체계적인 통제체계가 구축되지 않아서인지 인사고과가 미치는 영향에 비해 작업자들은 이에 크게 영향을 받지 않는 편이다. 특히, 진급 통로가 막혀 있는 여성 작업자의 경우에 이런 반응은 더욱 뚜렷하게 나타난다.

“일하는 과정에서 처음 한번 실수하면 그 실수한 부분 가지고 계속 인사고과 할 때 체크해서 반영됩니다. 한번 잘못하면 만회하기 어렵죠.”(현대전자 경영지원부문 일반작업자(숙련직) G씨와 H씨와의 면담결과)

고과제도의 영향이 큰 데 반해 일상적으로 고과에 대해서는 크게 개의치않는 분위기이다.<sup>118)</sup> 그 이유는 다음과 같은 반응처럼 고과가 공정하고 객관적이기 때문이라고 해석할 수도 있다.

“고과기준에 대해 큰 불만 없고 비교적 객관적이라 생각...”(현대전자 통신부문 일반작업자 겸 대의원 I씨와의 면담결과)

그러나 일반적으로 상위직급으로 승진의 가능성이 없으며 높은 평가를 받는다고 얻는 이점이 크지 않기 때문이기도 하다. 한편 개별면담을 통한 평가방식과 평가결과에 대한 통보와 공개라는 절차의 도입으로 인해 공정성을 기한다는 형식을 취하면서 또 한편 작업자들간의 경쟁을 유도하는 결과를 초래하고 있다. 이로 인해 평가결과에 따

---

118) “평소에 인사고과에 대해 많이 의식하지 않아요.”(현대전자 경영지원부문 일반작업자(숙련직) G씨와 H씨와의 면담결과).

른 인센티브가 크지 않으면서도 좋은 평가를 받으려는 의욕을 불러일으키는 효과를 낳고 있다.

“고과는 연말에 한번 해요. 연말 상여금 받을 때 고과 반영해 가지고 차등지급 하는데, 고과 상(上) 받은 사람은 100%, 하(下) 받은 사람은 80% 받고...고과에 대해 처음엔 별 신경 안 썼는데 올 상반기 인사고과를 자기 자신이 볼 수 있게 공개했는데, 같이 라인생활 했는데 내 자신이 봐서 고과가 낮을 경우 기분 나쁘잖아요. 친한 사람들끼리는 고과점수 갖고 서로 얘기하는데 제가 상반기에는 대의원이 아니었기 때문에 상당히 점수가 좋았거든요. 제가 그 점수보고 삭제 안 했더라면 상당히 곤란했을 거예요.”(현대전자 반도체생산부문 일반작업자(숙련직) 겸 대의원 C씨와의 면접결과)

승진 가능성이 있는 남자 사원이라고해서 인센티브가 큰 것은 아니다. 그러나 조기진급과 연말 성과급의 차등 지급 등으로 인해 상대적인 비교가 이루어지기 때문에 영향력을 무시하기는 어렵다.

“인사고과의 영향력은 크게 있는 것은 아니지만 있긴 있죠. 조기승급의 기회가 있어서 한 1년 정도 (빨리 승급할 수 있어요). 이때 작용할 수 있죠. 임금차이는 연말 보너스에서 있습니다. (생산직의 경우) 예전에는 삭감 있었는데 지금은 플러스만 있어요. 기술사무직의 경우는 플러스, 마이너스(가 다) 있습니다. 업적평가와 능력평가를 하는데, 여사원의 경우 2가지를 겸비하(동시에 고려하여) 고과를 합니다. 윗사람이 나를 평가한다는 자체가 통제효과 있다고 봅니다.”(현대전자 반도체생산부문 현장감독자(사무기술직 직장) A씨와의 면접결과)

현대전자의 인사제도는 평가방식과 절차의 부분적인 변화만 있을 뿐, 전면적인 개편은 이루어지고 있지 않다. 이런 상황은 현대계열사의 능력주의 인사제도개편이 노동조합의 반대로 진척되지 못하고 있는 현실과 관련된 것으로 보인다.<sup>119)</sup> 그러나 장기적으

---

119) 다른 현대 주요 계열사들과 상급단체가 다르지만 현대전자에만 능력주의 인사제도를 도입하는 것도 쉽지 않은 상황으로 보인다. 또한 현대전자의 역사가 짧고 생산품목도 변화가 많이 이루어지면서 회사측도 작업장관리방식을 체계적으로 전개하지 않고 있기 때문에 큰 변화가 아직 일어나지 않고 있는 것이라고 볼 수 있다. 달리 표현하면, 현대전자의 작업장관리방식은 헤게모니적 통제의 단계로 진전되지 않고 단순통제나 기술적 통제의 수준에 머물러 있다.

로 능력주의 인사제도를 지향하고 있으며 현대전자의 시장전략이 안정화되는 시점에서 체계적인 관리방식이 도입되면서 인사제도상의 변화가 있을 것으로 예상된다.<sup>120)</sup>

한편 인사제도에서 사무직과 생산직의 차이에 대한 불만은 크게 제기되지 않는다. 남녀의 사업장이 크게 대별되기 때문에 반도체부문에서 나타나는 사무기술직의 현장 감독직으로 배치에 대해 크게 남성 일반작업자들이 제기할 문제는 별로 없는 것으로 평가된다. 아울러 극심한 고용불안의 시기여서 상대적으로 한가한 문제인 승진문제에 대해서는 주요 관심사가 아니었던 사정도 작용한 것으로 보인다.<sup>121)</sup> “인사제도는...오히려 생산직에 상당히 유리한 편이죠.”(현대전자 노무관리부서장 J씨와의 면담결과)라는 말은 평가제도에서 생산직에 적용되는 기준 특히, 영어시험의 통과 기준이 매우 낮게 설정되어 있으며 생산직과 사무직을 구분 평가하여 별도로 승급경쟁을 한다는데 근거한다. 이런 평가가 가능한 것은 직장 이상의 직책을 보임받을 만한 근속년수에 달한 생산직이 아직 없기 때문일 것이다. 생산직과 사무직의 차별에 대한 문제의식은 현장 감독자 이상의 높은 직급과 직책으로 보임될 수 있는 가능성이 있는가 하는 점에서 비롯되므로 현대전자의 경우 아직 도달하지 않은 문제이지, 문제가 없는 것은 아니다.

남녀간 차이의 문제의 경우는 다르다. 이 문제에 관해서는 여성작업자들과 관리감독직의 견해가 판이하게 다르다. 여성 작업자들은 앞에서 본 바와 같이 직급 승진 연한에서도 차별을 받고 상위직으로 승진 자체가 막혀 있을 뿐 아니라, 이로 인해 동일근속년수의 남녀간 임금의 차이가 크며 승급해 보아야 임금이 극히 미미한 수준으로 오히려 직책수당을 받는 사람도 조장뿐인 점을 들어 남녀 차별이 극심하다고 주장한다.

“[직급 승진할 때] 시급으로 임금인상되요. 일반직에서 숙련직으로 올라갈 때 인상되는데, 월급은 큰 차이 없어요. 보너스 받아도 1-2만원 차이밖에...”(현대전

---

120) “인사제도라는 건 급박하게 변경될 수 있는 상황도 아니고.. 산업구조가 변할수록 가야 될 방향은 직능급이 맞다고 봐요. 개인 능력을 십분 발휘해야지... 그 추세가 계속된다면 그렇게(직능급으로) 가야하지만, (현재는) 너무 힘들 것 같아요.”(현대전자노무관리부서장 J씨와의 면접결과).

121) “...만족은 못하는데 그래도 요즘에는 월급도 제때 나오고, 그런 걸 다행으로 생각해야죠. 다른 곳과의 비교는 모르죠.”(현대전자 경영지원부문 일반작업자 G, H씨와의 면담결과).

자 반도체생산부문 일반작업자(숙련직) B씨와의 면접결과).

“조장이 되어야 수당이 있고, 모니터나 MH는 따로 수당 없다. 월급도 큰 차이 없고, 오래있어도 호봉이 얼마 되지 않기 때문에...”(현대전자 반도체생산부문 일반작업자(숙련직) E씨와의 면접결과).

“월급 탔을 때에도 같은 연수에 입사했는데 월급 차가 (남자는) 숙련이고 호봉 차이 나니까, 10만원 가량 차이 나거든요. 여성들은 10만원 벌기 위해 며칠을 일해야 하는데 똑같이 일하고 똑같이 쉬면서 그만큼 차이나니까 남녀차별이다 이렇게 말이 많죠.”(현대전자 반도체생산부문 일반작업자(숙련직) 겸 대의원 C씨와의 면접결과).

한편 당연히 남성이기도 한 관리감독직의 견해는 다르며, 남녀차별적 제도라는 점에 대해서도 동의하지 않는다.

“생산직에서도 남녀간 승급차 있는 건 아니고 군 복무경력 때문에 발생하는 것... 남자와 여자 그런 차이 때문이 아니죠. 인사시스템상 남녀구분은 없습니다.”(현대전자 반도체생산부문 현장감독자(사무기술직 직장) A씨와의 면담결과)

“여자가기 때문에 하위직에 있다는 건 동의할 수 없습니다. 오퍼레이팅(operating: 장비 운영)기술이란 게 섬세한걸 주로 요구하고, 장비(수리,보전) 쪽은 좀 힘들죠. 자연적으로 장비(수리, 보전) 쪽은 남자가 많고, 오퍼레이팅은 여자가 맡게된 것...”(현대전자 노무관리부서장 J씨와의 면담결과)

여성 작업자와 관리감독직 사이의 견해 차이의 간격은 매우 크다. 이런 견해 차이에도 불구하고 성차별적인 관행과 제도라고 인식하고 있는 사안에 대해 문제제기가 이루어진 바가 없다는 사실 또한 놀라운 일이다. 현대전자 여성 작업자들에게서 더욱 두드러지는 회사나 노조에 대한 냉소에 가까운 불만의 태도는 직장생활에 장기적 비전을 갖지 못하는 조직적인 한계와 긴밀히 결합되어 있다. 두 사안은 물고 물리는 연관 관계를 갖고 있다. 성차별적 제도와 관행이 과연 존재하는지에 대해서도 전혀 다른 견해가 존재한다는 사실은 작업장관리방식의 뿌리깊은 가부장적 잔재를 확인시켜줄 뿐 아니라, 노동조합의 조직방식도 이를 극복하지 못했음을 보여준다.

## 제 5 절 생산성향상운동과 작업장 노무관리

작업장의 관리활동이란 생산관리활동과 노무관리활동으로 구별될 수 있다. 작업조직의 변화와 함께 작업장차원의 경영혁신운동이라 할 생산성향상운동의 형태나 방향도 변화하였다. 품질향상운동, 분임조활동, 아침조회, 우수반시상제도, 제안제도와 개선활동, 팀제 도입 등 생산성향상운동의 양상과 특징을 살펴본다. 또한 작업장 차원의 노무관리 활동으로 현장감독자의 역할 변화와 함께 현장감독자의 노무관리 또는 노사관계 관리의 1차 책임자로서의 역할이 강조되었다. 이와 함께 현장차원의 예방적 노무관리의 중요성도 부각되었다. 전사업장 차원의 전담부서에 의한 노무관리 통합관리체계와는 달리 작업장 수준에서부터 출발하는 노무관리의 의미를 살펴본다.

### 1. 대우전자의 생산성향상운동과 작업장 노무관리

#### 1) 작업장의 생산성향상운동

##### 가) 품질회의와 아침조회

작업장에서 이루어지는 생산성관리활동으로 품질회의가 있다. 일반 작업자들은 참석하지 않는다. 품질회의는 오전 10시 반과 오후 4시 반에 주야 교대제별로 전날의 데이터를 집계해서 품질담당과 그룹장, 담당과장, 담당팀장이 참석해서 회의한다. 그 결과는 다음날 조회시간에 그룹장에 의해 지시사항에 포함되기도 한다.

품질과 관련해서 일반 조합원들이 참여하는 회의가 전혀 없는 경우도 있으며, 일부 라인에서는 한 라인에 15명이면 5명씩 나눠서 파트장은 참석하지 않고 그 인원끼리

불량 점검과 원인에 대해 논의하고, 결과는 주단위로 파트장한테 보고를 하기도 한다. 불량이 많이 발생하는 경우에 이런 일이 빈번하게 발생한다.

품질향상을 위해 작업자끼리 이루어지는 체계적인 형태의 소모임은 구축되어 있지 않다. 품질회의 결과를 바탕으로 그룹장이 총괄하고 파트장이 불량을 점검하는 수준으로 하향식 관리만이 이루어질 뿐이다. 파트장들은 일반작업자들이 작업지도표에 명시되어있는 작업표준대로 작업을 하고 있는지 오전, 오후로 나누어 매일 체크를 한다. 작업지시서의 규정을 준수하지 않을 경우 바로잡고 지시서 대로 작업을 해도 불량이 발생할 경우 품질회의시간에 보고해서 대책을 찾아 해결한다.

과거부터 실시해오던 분임토의도 실효성은 없이 파트장의 재량에 따라 형식적으로 실시되던가, 아예 실시되지 않고 있다. “1년반 전부터 작업시작 전 100ppm 불량이라고 구호 외치고 시작”(대우전자 VCR사업부 현장작업자 G씨와의 면접결과)하고 있는데, 이는 문화적 주입효과를 추구하는 가장 초보적이고 비체계적인 방식일 뿐이다.

#### 나) 우수라인시상제도

작업장 차원에서 이루어지는 경영혁신운동 즉, 생산성향상운동으로 최근까지 지속되었던 것으로는 우수라인 시상제도와 제안제도가 있다. 우수라인 시상제도는 96년부터 생산성·품질·제안에서 매달 우수라인을 선정해서 20만원씩 주었었으나 97년 6월에 없어졌다. 폐지 이유를 보면 그다지 실효성이 없으며 새로운 불만의 소지를 제공할 수도 있는 부작용이 컸던 것으로 평가된다.

“없어진 이유는 파트장이나 그룹장에게 부담이 되고, 조립모델에 따라 성과가 다를 수 있기 때문에 불만의 소지가 있었어요. 따라서 자연스럽게 없어졌습니다.”(대우전자 VCR사업부 현장감독자 I씨와의 면접결과).

#### 다) 제안제도와 개선활동

제안활동(제안제도와 이를 바탕으로 한 개선활동)은 오래 전부터 실시되어온 대표적인 생산성향상활동이다. 90년대 초부터 시작되었는데, 95년 이전에는 제안 한 건당 시상금이 1000-2000원 정도였는데 반해 4년 전부터 최하가 5000원으로 올라가면서 제안건

수가 늘어나 외형적으로는 이때부터 활성화되었다.

제안활동은 매일 현장에서 작업하는 작업자들이 실제 작업과정에서 개선의 필요성이 있는 작업환경이나 작업여건을 잘 알고 있기 때문에 이를 제안의 형식으로 반영하여 현장으로부터 생산활동을 개선하자는 취지에서 실시하는 제도이다. 기술적 변화나 시스템의 변화 없이, 대부분 거의 비용을 들이지 않고도 생산성향상을 실현할 수 있는 내용이다. 이 과정에서 작업자가 가지는 암묵적 숙련(tacit skill)과 같이 생산관리부서에서 파악하지 못했던 노동과정의 마지막 보물창고도 회사가 완전히 파악하게 되어 노동과정을 실질적으로 장악해나갈 수 있게 된다. 아울러 자발적이고 능동적으로 생산성향상을 실현하려는 의식을 작업자에게 불리일으킴으로써 회사에 대한 헌신도를 높이는 효과도 거둘 수 있다.

이런 제안제도의 효과에 대해서는 작업자들 내부에서 의견이 엇갈린다. 작업자 1인이 매월 한 건씩 제안하는 걸 기본으로 했는데, 일부에선 참여율이 거의 100%라는 점을 들어 실효성이 있다고 본다.<sup>122)</sup> 다른 한편 감독자가 아닌 일반작업자들은 거의 실효성이 없다고 본다. 실제로 효과가 있다고 본 경우도 외형적인 참여율이 높다는 것이지, 회사의 입장에서든 작업자의 입장에서든 긍정적인 결과를 발휘한다는 뜻은 아니다.

“작업장의 제안은 매일 아침조회에서 이뤄진다. 할당량이 있기 때문에 파트장들이 강압적으로 했었는데, 참여하는 사람은 거의 없다. 하라고 하면 억압적으로 하니까 마지못해서 (제안내용을) 쓰는데, 큰 실효는 못 거둔 것 같다. 거의 안 하는 분위기이다. (대우전자 모니터사업부 노조 간부 D씨와의 면접결과)

---

122) 제안을 한 모든 사람이 다 시상금을 받아 가는 것은 아니다. 그러나 한사람이 한 건만 하는 것이 아니라 20-30건씩 하는 사람들도 있고 더러는 100건 하는 사람도 있다. 참여율을 100%로 잡을 때 채택률은 약 60%정도이다. 제안의 주된 내용은 작업내용의 개선, 즉 현재 오른쪽에 있는 것을 왼쪽으로 바꿔달라, 그러면 작업하기에 이리이러하게 편하다라는 것 정도이다(대우전자 TV사업부 하위현장감독자 H씨와의 면접결과에서 정리). 생산관리부장과의 면접한 결과에 따르면, 구미공장 전체에서 제안의 채택률은 30% 정도이다. “제안제도 참여는 항상 100%가 넘습니다. 1인 한 달에 한 건 이상...”(대우전자 생산관리부서장 A씨와의 면접결과)



일부 사업부에서 제안활동은 98년 시점에서는 실시되지 않고 있다. 또 다른 사업부에서는 제안활동에 대한 시상금이 지급되지 않고 있어 거의 참여가 이루어지지 않고 있는 상황이다.<sup>123)</sup> 97년까지도 전담팀을 두고 관리를 했는데, 형식적으로 이루어지다 보니 그만한 실효성은 없었기 때문에 전담팀도 해체하고 더 이상 제안활동을 실시하지 않거나 유명무실해진 것이다. 또한 97년부터는 그룹장과 파트장을 중심으로 이루어지면서 일반작업자의 참여는 거의 사라졌다는 점도 이를 뒷받침한다.<sup>124)</sup>

그 근본적인 요인으로 가전산업의 생산혁신이 더 이상 진전될 수 없는 위치까지 왔다는 점을 들 수 있다. 셀라인 조직을 도입하는 실험이 이제 완수된 단계에서 더 이상 혁신적인 작업조직 변화를 수행할 필요성이 없어졌기 때문에 제안제도나 개선활동의 효과도 사라진 것이라는 설명이다.<sup>125)</sup>

이제 “명칭이 있는 생산혁신활동은 특별히 없습니다”(대우전자 생산관리부서장 A씨와의 면접결과)라는 말에서처럼 대우전자 작업장 내에서 체계적으로 진행되는 생산

---

123) “제안이 저번 달부터 포상이 안나와요... 회사에서 뭔가 하나 했는데 안나오니까 기분은 그렇죠. 전보다는 덜 하게 되죠.”(TV사업부 일반작업자 I씨와의 면접결과)

124) “97년에는 파트장과 그룹장을 중심으로 개선활동이 있었다. 파트장은 주단위로 개선사항을 발표하며 그룹장은 3개월에 한 번 공정개선에 대해 발표한다. 올해는 없어졌다.”(대우전자 VCR사업부 현장감독자(그룹장) I씨와의 면접결과).

125) “저희들이 4년 전부터 각 생산팀을 혁신팀으로 만들어 가지고 혁신을 했습니다. 지금도 하고 있는데, 그런데 가전산업의 조립기술이라는 것이 한계에 도달했습니다. 물론 자동화할 수도 있지만 돈이 엄청 들어가니까, 인건비보다 많으니까 생각을 못하고. 기계화할 수 있는 것은 90% 했거든요. 일부 수습을 하고 있는 건데. 지금은 기술은 한계에 들어갔고, 지금은 생산방식을 자꾸, 요즘 유행하는 셀방식으로, VCR은 일부 들어갔고...”(대우전자 생산관리부서장 A씨와의 면접결과).

또 다른 언급으로 “전에 혁신팀이라고 해 가지고 팀 자체를 상당히 개선지향적으로 봤는데 거의 3-4년 하니까, ‘생산기술면에서는 크게 개선할 것이 없더라. 가전 쪽에는 제조기술이 어느 정도 한계가 왔는(은) 것 같더라.’ 그래서 하기는 하되, 셀라인의 도입이라든가, 세부적으로 부분자동화라든가 이루어지고 있기는 있는데, 이게 라인이 확 바뀌고 그 정도까지는 안되니까. 그런 면에서 조금은 퇴색은 했겠지만. 앞으로 근본적인 변화는 없을 겁니다. 단지 컨베이어가 셀방식으로... 그런 변화는 있겠지만은...”(대우전자 노무관리부서장 I씨와의 면접결과)

혁신활동은 사라졌다.

제안활동이란 것이 어차피 생산시스템에 근본적인 변화가 없는 상태에서는 2-3년 정도 실시하다보면 더 이상 거둘 수 있는 효과가 없기 때문에 노동과정에서 작업자의 재량으로 남아있던 영역을 다 파악하고 나면 한계에 직면하게 된다. 또 한편 현장 작업자의 충성도와 자발적인 작업몰입을 강조하는 이데올로기적 효과도 그 단계에서 형식적으로 운영되다보면 오히려 역효과를 발휘할 수도 있다.

제안활동이 비교적 활발하게 이루어졌던 시기에 대한 평가는 양면성이 있다. 현장작업자에게는 별 의미가 없는 형식적인 부분이 많다는 점과 아울러 부분적인 개선을 통해 작업자의 편의성이 증진되는 등 실질적 개선효과를 가져온 면도 있었던 것이다.<sup>126)</sup>

## 2) 작업장 노무관리

현장작업자들에 대한 신상관리라는 이름으로 최일선 노무관리의 기능은 파트장에게 부여되어 있다. 과거 조장 시설에도 같았지만, 현재 현장감독자들이 현장관리를 총괄하는 기능을 부여받고 있기 때문에 그 책임부담은 커졌다고 평가할 수 있다. 그러나 작업장 차원에서 갈등이 불거져 나오는 사례는 거의 없기 때문에 예방적 차원의 노무관리라는 최일선 노무관리 기능의 초점은 주로 인간관계 관리에 맞추고 있으며 회사 차원에서 생산관리 보다 노무관리를 특별히 중시하고 있는 것은 아니다.

“노무관리권한을 저희들이 파트장에게 직접 준 것은 없습니다. 단지 책임자로서 역할을 다 할 수 있도록 경조사에 들어가는 것을 개인 돈으로 할 수 없으니까, 경조사 발생할 때마다 저희들이 일인당 2만원씩 해 가지고 건수마다 지원을 해줍니다. ‘이거 쥐라. 하지만 이것을 직원들한테 줄 때는 당신 이름으로 쥐라’ 이렇게 해주고. 간담회 한다든가 할 때 돈을 지원해주고 그렇습니다.”(대우전자 노무관리부서장 N씨와의 면접결과).

---

126) “형식적인 부분이 없지 않아 있었는데, 작업자에게 도움이 가는 부분도 있었고....”(대우전자 TV사업부 일반작업자 F씨와의 면접결과)

또한 신상관리는 주로 파트장이 담당하고 그룹장은 이를 총괄하면서 지원역할에 초점을 두고 있다.<sup>127)</sup> 교육의 초점도 주로 인간관계 관리에 무게를 두고 있다. 특히, 직무간의 연계성이 높은 셀라인 작업자에게 있어서 상호관계가 중요하기 때문에 셀라인 작업자에 대한 인간관계 형성이 중요한 사항으로 대두된다.<sup>128)</sup>

또한 전반적 노무관리(또는 노사관계 관리)의 영역이 작업장에까지 과급될 필요성이 별로 없다는 점에서 작업장 차원의 예방적 노무관리가 특별한 중요성을 갖지 않는다. 노사관계의 협력적 성격 특히, 생산과 관련된 문제에 대해서 두드러지는 협력성이 작업장 차원의 불만과 갈등을 거의 드러나지 않게 하며, 따라서 현장감독자의 역할과 기능을 노무관리 측면에서 부각시킬 필요성도 현재까지 별로 없는 상황이다.<sup>129)</sup>

“민노총계열 쪽으로 직간접적으로 참여를 하는 사람들을 특별관리라기보다는 관심을 쏟고 있죠. 왜냐 하면, 관심이라 하면은 민노총 집회하는데 가서 보고, 그 사람들도 우리를 보고, 우리도 그 사람들도 보고하면은 졸졸 따라 다니는 인상

---

127) “(그룹장이) 직접관리는 안 합니다. 파트장들이 있기 때문에. 작업자들과 직접 대하는 것은 고충사항이나 작업배치(적성과 맞지 않는 경우)와 관련한 것... 전체적으로 가야할 지표를 갖고 파트장의 활동상황을 체크하고 목표가 달성되지 못했을 경우 그 원인을 분석, 개선점을 찾아냅니다.....대외적인 일이 많아지니까 길흉사나 작업자들과 만남 등에 대한 지원을 해주죠.”(대우전자 VCR사업부 현장감독자(그룹장) C씨와의 면접결과)

128) “아무래도 컨베이어보다는 셀쪽이 관리가 힘듭니다. 교육도 많이 시켜야 되고. 교육이라는 게 직무보다는 유대관계... 그런 걸 안 시키다 보면은...”(대우전자 VCR사업부 현장감독자(그룹장) B씨와의 면접결과).

129) 다음과 같은 언급은 작업장 차원의 노무관리 필요성이 별로 부각되지 않는 이유가 전반적 노사관계의 협력적 성격에서 비롯된다는 사실을 입증해준다.

“관심은 쏟고 있죠. 혹시, 우리는 노총계열인데 민노총 간다고 공개적으로 얘기를 하면 저희들도 입장이 난처하지 않습니까?.....크게 보면은 노동자도 그렇고 저희들도 그렇고 현실에 대한 인식은 같이 하고 있습니다. 사소한 것이야 늘 있는 거니까. 크게 보면 잘 협조가 되고 모범적이라고 할 수 있습니다. 저희들도 회사 실정을 그대로 말씀을 드리고 또 그것을 받아들이고. 그러다 보니까 5월 4일 같은 경우도 노동조합간부들이 먼저 ‘월차휴가하면 어떠냐’ 이런 얘기가 나올 정도로, 회사를 위해서 뭔가 해주려고 합니다”(대우전자 노무관리부서장 N씨와의 면접결과).

을 주는데. 민노총에 들어가려고 하는 사람들이 올 초에 위원장선거하면서 표면화되었습니다. 그런 사람들이 보면은 자기가 그 것 때문에 회사의 눈총을 받고 있다고 생각을 해서 그런지 몰라도 작업하는데 있어서는 전혀 하자가 없어요. 그런데 그것을 핑계삼아서 어떻게 할 수는 없는 것 아닙니까”(대우전자 노무관리부서장 N씨와의 면접결과).

## 2. LG전자의 생산성향상운동과 작업장 노무관리

### 1) 작업장의 생산성향상운동

작업장의 생산성향상운동이 가장 활발하게 전개되고 있는 것이 LG전자의 특징이다. 직급별, 시간별로 다양한 소모임과 회의기구가 있으며 제안제도나 우수반시상제도 등도 체계적으로 전개되고 있다.

#### 가) 각종 회의기구

각종 회의를 통해 품질관리를 중점으로 한 생산관리를 전개하면서 동시에 노무관리의 기초단위로서 기능을 부여한다.<sup>130)</sup>

일반작업자를 대상으로 한 회의는 반장주재로 생산시작 시간 5분전부터 시작하여 10분에서 15분 정도 진행하는 아침조회와 점심시간 종료 직전 진행하는 정오반성회의가 있다. 아침조회는 불량률을 줄이고 품질향상을 도모하는데 초점을 두고 있으며 품질조회라고 불린다. 출퇴근 체크, 건강상태 체크, 잔업시 품질사고, 당일 라인운영상황

---

130) 각종 품질회의는 89년 이전에는 활성화되지 않았다가 컨설팅회사에 의해 자문을 의뢰해 체계화한 이후부터 활성화되었다. 다른 사업장에서 대부분 품질회의가 운영되지만 경영진에서 하라고 하니까 마지못해 하는 식의 형식적인 제도로 운영되는 경우가 많은데 반해, LG전자의 경우 매우 활발하게 이루어지고 있다.

등에 대해 논의한다. 정오반성회의도 역시 반장이 주재하여 안전에 대한 주의사항을 전달하고 생산목표를 강조한다. 점심시간 종료 5분전부터 10분정도 진행되며 오전의 생산활동, 품질 문제와 관련된 내용, 회사의 경영방침, OBU전체가 공유해야 하는 사항들을 다룬다.

또한 계단위로 매일 일일생산품질회의를 개최하여 생산목표 달성 여부 점검, 품질상황 점검, 다음 날의 라인운영계획, 생산과정의 문제점, 라인설비, 인원, 협력업체 부품 공급, 목표미달성 시 만회대책 등을 결정한다. 팀장이 주재하고 계장들이 참석하며 계장들은 반장들이 작성해준 ‘생산일보’를 갖고 참석한다. 여기에는 당일 생산에 대해 이루어진 일, 회수율, 능력 등 한 계의 생산상황이 종합적으로 기록되어 있다. 품질제고와 각 라인별 생산목표 달성 점검이 주요 논의사항이다. 실제로 팀장이 참석하는 경우는 드문 것으로 나타났다.

또한 계장들은 계장들간의 자체 대책회의를 개최하여 자주개선활동 활성화, 생산성 향상, 불량률 제로 달성을 위한 구체적 계획을 라인별로 수립하고 다음달 계장회의에서 발표한다. 매월 1회 열리는 계장회의는 경영실적, 경기전망, 노경관계 동향에 대해 계장들에게 정보를 제공하고 생산목표를 정하고 계장들의 활동을 독려하는 자리이다.<sup>131)</sup>

---

131) 물동회의라 불리는 이 구조는 매우 특이한 형태를 갖는다.

작업방식, 작업할당, 작업속도, 인원배치 등 핵심적인 생산현안들이 이 물동회의 과정을 통해서 결정되는데, 월 1회 열리는 경영회의로서 현장관리자인 계장이 참석하여 이동물동, 당월 계획, 수출 등 전체 경영사항에 대해 정보를 받고 공유한다. 그러나 생산목표에 대해서는 공동결정의 양상을 띠기도 한다. 전반적인 생산 목표치를 각종 관계부서들, 품질보증팀, 특히 구매부서와 함께 맞추어 나간다. OBU내의 목표치를 물동회의를 통해서 다시 조정한다. 여기서 결정된 내용은 다시 회사경영진에게 바로 보고한다. 위에서 목표치를 만들어서 하달하는 방식과 달리 아래서부터 계획을 세워 올리는 형태이다.

이는 현장작업자의 의사를 반영하는 공동결정과는 정반대의 결과로 이어진다. 경영진이 보기에 감탄할만한 의욕적인 목표를 세운다. 이로 인해 휴무일이 없다시피 한다. 하지만 일반작업자도 충분히 동의하는 목표라고 한다. 한 현장감독자의 말을 빌리면, “납기가 이번 달 말 까지인데 맞추어야 한다면 현장에서 알아서 스스로 휴일도 근무해야겠다고 판단하게 된다”고 한다. “가능한 하부단위에서 의견을 공유합니다. 컴프레서는 어떻게 그렇게 일을 하느냐

이 밖에 OBU장 주재로 월 1회 열리는 OBU단위 생산회의가 있어 생산활동, 생산현황, 영업활동, 주문 물량, 제품의 품질문제 등 생산과 관련된 전반적인 내용을 점검한다. 팀장들이 참석하는 부서장회의는 사업단위에서 최고의사결정 회의체이다.

#### 나) 작업단위 품질회의의 운영방식

작업단위(계나 반)에서 이루어지는 품질회의는 일일생산회의를 통해 계장을 중심으로 검토되고 계장들의 자체 대책회의, 팀단위 회의, 부서장 회의를 통해 반-계-팀-OBU 단위로 계통적으로 이어져 종합적으로 관리된다. 생산목표 전달체계는 위에서 아래이지만 생산목표 실행과 그 검토는 아래에서부터 위로 이루어진다. 생산관련 회의의 기본단위는 반단위의 품질회의이다.

품질회의의 구조는 세 가지로 요약할 수 있다.

① 계장은 반장과 소그룹장을 모아놓고 품질관련회의를 한다. 일일품질결산제(매일 16~17시)라고도 한다.

② 반장은 매일 아침 전날의 품질결과에 대해 전달을 한다. 아침조회로서 품질회의라고 한다.

③ 소그룹활동(품질반성회의)으로 반장이나 계장은 지도위원으로 참석하고 수리사나 리더 등이 소그룹장이 되어 소그룹을 이끌어간다. 불량을 낸 사람들의 실적 및 항목을 지적, 작업방법개선을 위해 하루 10분 정도씩(12시 55분-1시 5분) 회의를 한다. 이를 위해 공식적으로 할애되는 시간은 없다.

이 밖에 개인별로는 품질목표를 스스로 설정하고 관리해 나가는 품질카드제가 시행되기도 한다.

반단위에서 반원 전체 또는 소그룹별로 점심시간에 이루어지는 품질반성회의가 전

---

고 놀라서 말을 하는데, 공유가 되었기 때문에, 즉 우리가 하지 않으면 안 된다고 인식했기 때문에 하는 것이죠.”(LG전자 컴프레서사업부 현장감독자(계장) E씨와의 면접결과). 물동회의를 통해 작업량, 잔업실시여부, 특근실시여부, 주단위 작업량과 시간조정, 작업속도, 작업할 당과 배분 등이 결정된다. 물동회의는 생산관리팀과 대의원도 참석하여 결정하는데, 필요할 때면 수시로 열리기도 한다. 각 OBU의 생산계획은 이 물동회의를 통해 수립된다.

반적 생산관리의 기초단위이자 출발점이다. 반장이 주관하고 작업자 전원이 참석하여 품질반성일지를 기록한다. 오전에 있었던 일을 감독자가 기록하면 반원 전체가 그 내용을 공유하는 것이다. 일지에 기록되었던 것은 추후에 되풀이되지 않도록 일일 데이터를 관리하여 항목별, 수량별로 기록하여 같은 불량률이 시간단위당 2개 이상 난다면 라인을 스톱한다는 규정이 있다. 이런 일이 반복될 때는 개선 조치를 취하고 개인별로 문책은 하지 않는다고 하지만, 경위서를 작성하고 징계를 받을 수도 있는 등 압박을 받는다.<sup>132)</sup>

계별로 열리는 월간품질개선회의에서 부서장, 계장, 반장, 소그룹장이 참석하여 태만에 의해 불량을 많이 낸 책임이 있는 사람은 6하(5w1h)원칙에 따라서 불량사안에 대해 보고하거나 경위서를 작성한다. 품질문제로 인해 징계를 받을 대상을 선정하는데 불량률 얼마 이상이라는 객관적인 기준이 명확히 있는 것은 아니며 고의 또는 태만에 의한 불만인지 부품에 의한 불만인지 등을 감독자가 판단하여 이에 따라 결정된다.<sup>133)</sup>

---

132) “불량 나면 감독자들이 문책 받아요. (불량을 낸 작업자는) 조장이나 수리사 등에게 개인지도 받는 식으로 처리...”(LG전자 공조기사업부 현장감독자(반장) R씨와의 면접결과)라는 언급에서 보듯 직접적인 징계는 아니지만, 간접적인 압박을 심하게 받으며 작업단위내에서는 재교육을 받는 등 동료압력(peer pressure)에 직면하게 된다. 현장감독자가 중시하는 평가 지표이므로 데이터화되어 인사평가에도 반영될 수 있으며, 이로 인해 직접적이고 명시적인 고과반영이나 징계와 동일한 효과를 가질 수 있다.

133) 반도체 업종의 A산업의 품질사고 유발자에 대한 조치사항은 매우 엄격하다. 1차 품질사고시 작업자에게는 경고 및 SPEC(표준작업) 교육 실시, 리더(조장격) SHIFT장(반장격)에겐 시말서 제출이 이루어지고, 2차 품질사고 발생시 작업자에겐 경고와 더불어 3일간 작업중지(HOUSE KEEPING 실시) 및 재교육, 리더는 일주일간 리더업무 중지(작업수행) 및 시말서 제출, SHIFT장도 일주일간 직무중지(제조과장이 업무대행) 및 시말서 제출(고과반영)의 조치가 취해진다. 3차 품질사고가 발생했을 때는 작업자는 공정이동 조치하고, 리더에겐 1개월간 보직 정지(SHIFT장이 대행 지정)와 시말서 제출(고과반영), SHIFT장은 1개월간 보직 정지와 시말서제출(고과반영), 제조과장도 시말서제출(고과반영)의 조치를 취한다. 위반사항을 체크한 사람은 라인 자체에서 포상을 실시한다. 이를 오작업(MISOPERATION)라고 하는데 이 제도 실시가 현장에 미친 영향은 대단히 컸다. ‘기계는 실수할 수 있어도 사람은 잘못할 수 없다’는 말이 나돌 정도로 작은 실수를 인정하지 않는 분위기속에서 작업자들은 기가 죽고 불량을 내지 않기 위해 항상 긴장하며 일을 해야 했다. 특히 실수한 경우에도 내가 실

예전에는 불량을 내면 완성품에 가서야 불량을 냈다는 것이 밝혀지고 연속적으로 불량을 낼 소지가 많았다. 그러나 지금은 검사 기능이나 전산시스템의 발전으로 불량을 신속히 밝혀낸다. 협력회사의 불량에 대한 개선도 당일에 이루어진다. 이런 효과로 인해 품질이 안정되고 생산성이 올라간다. 전년보다 생산성이 20% 올라갔다고 한다. 회의의 기능은 눈에 보이지 않는 생산품질에 엄청난 도움이 된다. 회의에서 생산물량과 라인의 운용, 불량현황을 작업자들에게 알림으로써 작업자들이 자발적으로 목표달성과 품질개선에 참여할 수 있게 된다(LG전자 생산관리부서장 D씨와의 면접결과).<sup>134)</sup>

#### 다) 작업단위 품질회의의 영향과 효과

품질관련 회의에 대해 회사측은 “내가 만드는 공정의 품질과 생산성은 내가 책임진다는 1등주의를 다짐하며 ‘품질눈높이기’ 자기선언을 시작으로 매일 품질에 대한 의식제고와 문제점을 찾아 해결”(LG전자 회사측 자료)하는데 목표를 두고 있다고 밝히고 있다. 작업시간 이외의 시간에 열리므로 실작업시간에는 영향을 미치지 않으며 그만큼 작업자들의 구속노동시간은 증가하게 된다. 하지만 작업자들은 오히려 이를 통해 생산 목표를 내면화하고 회사 소속감을 높이게 된다.

---

수한 것이니까 내잘못이니까 라고 스스로 인정하게 되었다. 따라서 회사에서 생산성 향상을 요구하지 않아도 작업자들 스스로가 노동을 통제하는 효과를 가져와 노동강도의 강화가 뒤따랐다. 특히 품질사고가 발생했을 경우 라인게시판에 누가 MISOPERATION을 냈다고 공고를 붙이고 8시간내내 청소를 시킨다거나 세워놓음으로 인해 굴욕적인 느낌을 갖게 하기도 한다.

LG전자의 경우 A산업만큼 규율적이고 강압적인 분위기는 아니지만 품질에 대한 철저한 관리가 이루어지는 양상은 유사하다.

134) 품질개선이 이루어진 것은 품질회의만의 결과는 아니다. 다기능화를 통해 품질향상의 기반이 마련되었기 때문이기도 하다. 예전에는 작업자가 자신의 공정업무만을 할 수 있었기 때문에 휴가 등의 이유로 결원이 생겼을 경우 비숙련자가 그 업무를 맡게됨으로써 불량률이 높았는데, 요즘에는 한 작업자가 최소한 3공정, 더러는 전 공정을 다 소화할 수 있게 되면서 예전과 같은 이유로 불량률이 높아지는 일은 없다(LG전자 세탁기사업부 상위감독자 P씨와의 면접결과).



“불량률을 줄이는데 조합원들이 힘을 합쳐야 된다고 생각... 누구 한사람의 힘으로 되는 것은 아니니까. 일단 만들어서 안 팔리면 재고만 남는 것이니까 잘 만들어야겠다 생각했던 분위기가 있었고, 회사에서도 각종 혁신활동을 (전개)하면서 전사원이 동참했어요.”(LG전자 세탁기사업부 일반작업자(조장) U씨와의 면접결과)

기존의 품질관리는 자공정(자기라인)에서 발생할 수 있는 품질문제에 대해서만 책임 갖고 관리해왔지만 지금은 넓어져서 고객까지 연결시키고 있다. 품질발표회를 개최하는데 이 때 자기공정의 품질만이 아니라 고객의 품질까지 관리하는 내용을 다루고 있다. 작업장에서의 품질개선운동이 고객만족을 통한 가치창조로 이어지며, 그 출발점으로서 품질관리가 위치하고 있다는 것이다. 체계적인 품질관리가 활발하게 전개되면서 생산에는 긍정적인 결과가 나오고 있다고 한다.

“예전에는 생산과 품질 중 어느 하나가 올라가면 다른 것은 떨어진다고 했는데 이제는 같이 올라...”(LG전자 공조기사업부 상위감독자(계장) Q씨와의 면접결과).

“회의의 기능은 눈에 보이지 않는 생산품질에 엄청난 도움이 되요. 회의에서 생산물량과 라인인 운용, 불량현황을 작업자들에게 알림으로써 작업자들이 자발적으로 목표달성과 품질개선에 참여할 수 있게 됩니다.”(LG전자 세탁기사업부 상위감독자(계장) P씨와의 면접결과).

이런 내면화 과정은 체계적으로 관리되는 각종 회의와 함께 회사차원에서는 감독자를 중심으로 이루어지고 또한 감독자에 의해 일반작업자에게 행해지는 일상적인 교육에 의해 가능한 것이다. “교육 너무 많이 받아 몇번 받았는지 기억나지 않는다”는 어느 현장감독자의 고백은 회사방침과의 동일시과정이 철저하게 반복적으로 이루어졌음을 알려주는 사실이다.

품질관리활동이 실질적으로 기능할 수 있는 것은 협력적 노사관계라는 기반이 마련되어 있기 때문에 가능한 것이다. 다른 사업장과 달리 성공할 수 있었던 요인으로 체계적이고 지속적인 노력이 이루어졌다는 점 외에도 이런 요인에 주목하지 않을 수 없다. 인간관계관리는 협력적 노사관계의 밑바탕에 자리잡고 있다.

“품질에 주안점 둘 수 있는 것은 사실 노경관계가 일부 정착되어 있어 가능... 현장라인의 설비나 사람들의 마인드업, 설비고장률 등이 기본적으로 되어 있는 상태에서 품질향상활동에 들어갈 수 있을 것인데... 만약 88년부터 90년 초 사이에 품질관련 활동 전개했다라도 그것은 실패로 끝났을 것... 그때는 노경문화나 기술적인 측면이 뒷받침되지 않았기 때문... 지금 내가 품질향상에 전념할 수 있는 것은 노경관계, 설비요인 등이 잘 되어 있기 때문... 지금도 개인적으로 보면 별도로 생산관리자의 입장에서 그렇게 신경 많이 쓰지 않아요. 문제 있을 때마다 협의하고 필요하면 요청도 하고 개인적으로 봐서는 경조사, 개인적인 사항에 관심 많이 갖고...”(LG전자 생산관리부서장 D씨와의 면접결과).

그러나 품질회의라고는 하지만 회의라기보다 정해진 목표에 대해 일방적으로 지시를 받는 조회라고 하는 표현이 더 타당할 것이다. 품질이라는 의제에만 한정되어 있어 일반작업자들이 스스로 느끼는 고충이나 개선사항을 제기할 수 있는 공간은 아니다. 생산목표를 자체적으로 조정할 수도 없다. 회사의 목표를 수용하는 것은 가능하지만, 이에 대해 반론을 제기하거나 새로운 제안을 할 수는 없는 하향식 구조이다.<sup>135)</sup>

#### 라) 소집단활동의 활성화

LG전자에서 운영하는 소집단활동으로는 현장의 문제점과 개선점을 제안하고 관리하는 그린카드제, 표준작업지침을 만드는 TDR활동, 현장차원의 개선활동을 전개하는 NWT활동이 있다.

이들 활동은 모두 표준작업과 관련된다. 표준작업이란 표준시간(ST) 내에 작업하기

135) 전반적으로 동의를 하고 있다 하더라도 일반작업자들은 의문과 아쉬움을 느끼고 있다. “제 생각에도 토론문화가 발전되면 회사도 조합원들도 재미있고 즐겁게 일할 수 있을 것... 그러나 사실 아침, 오후에 한번씩 회의 하는데, 아침에는 전달사항 전달하는 시간이고 오후에는 품질에 관해서만 토론하는 실정인데 건의사항, 고용문제 등은 거의 반영되지 않고 있죠. 토론시간 많으면 좋겠지만 아직까지 내가 이런 건의하면 회사감독자들이 어떻게 받아들일 것인지 두려워서 이야기하지 못하는 경우도 많은 것 같습니다. 만약 과격할 말 한마디하면 감독자 귀에 들어가 나한테 불이익오지 않을까, 불만 있더라도 말을 못하는 경우가 있긴 있죠. 아침에는 소그룹장이 전달식으로 하고 반원들은 듣는 식으로 회의 끝납니다.”(LG전자 세탁기사업부 일반작업자 K씨와의 면접결과).

위해 지켜야 할 작업지침이다. 표준시간이란 정해진 특정 인원으로 제품 1대 만드는 시간이다.<sup>136)</sup> 제품개발단계에서 생산기술팀에서 표준시간을 설정한다. 여유율은 15~20% 정도로서 보통 숙련자에 맞추어 정한다. 컨베이어벨트로 연관된 생산라인이므로 라인 밸런스가 중요하다. 한 라인에 열 가지 공정이 있다고 할 때 모든 공정의 작업편차를 최소화해야 표준시간을 단축할 수 있다. 라인밸런스는 스톱워치를 사용하여 조정한다.

표준시간 개선 책임이 반장에게 있다. 작업방법 개선, 간이자동화, 물건 집으러 가는 시간 최소화 위해 선반을 만든다든지 하는 시간 개선의 방법을 동원하게 된다. 이런 개선을 통해 생산량 목표 100%를 120%까지 가능하기도 하며, 이런 계에 대해서는 포상이 주어진다. '3 by 3'라고 해서 공장전체의 총체적인 경영혁신운동을 펼쳐 최우수 상에게는 현금을 지급하며 생산, 사무 부문 각각 1달에 1회 정도 포상을 실시한다.

표준시간 단축을 위해 생산라인에서 이루어지는 개선과 별도로 전담팀을 만들어 표준작업지침을 작성하여 개선의 기반을 만드는 활동이 TDR활동이다. 반장 추천으로 각 반에서 1명씩 차출하여 TDR활동을 전개한다. TDR은 특정테마를 단시간 내에 해결하기 위한 것이다. 즉 짧은 시간 내에 성과를 과시하기 위한 목적으로 공정, 생산성, 품질 등의 문제를 해결하기 위한 활동이다. TDR활동의 기간은 확정된 것은 아니며 성과를 내기까지의 기간동안 활동하게 되는데 평균 6개월 이내가 된다. 용접과 조립 TDR활동은 6개월 동안 활동하며 표준작업지침을 작성하여 실수재발 방지를 위하여 이차공정에 지침을 부착한다. 먼저 생산기술팀에서 표준작업계획서를 작성하면 TDR팀에서 심의하게 된다. QA와 합의해서 현장에 실시해보고 현장작업자들의 의견을 반영하여 지속적으로 개정작업을 한다.

NWT는 소그룹 내에서 현업에 종사하면서 업무의 시간을 활용하여 공정개선이나 품질향상을 위한 활동을 한다. 교대작업을 하면 6시, 오후 2시, 10에 퇴근하게 되는데, 오후 2시에 끝나면 당일의 문제점, 개선해야 할 점을 논의하고 5시 정도에 퇴근하곤 한다. 이 시간에 대해서는 잔업이 인정된다. 과거 분임조 활동과 비교해보면, 반별로

---

136) 표준시간에 인원을 곱하면 맨아워(M/H)개념으로 바꾸어 쓸 수 있다.

활동하며 실제작업과 연관되는 주제 중심으로 접근하는 등 실효성을 높이는 방식으로 변화했다. 또한 잔업이 인정된다고 하지만 근무시간에 지장을 받지 않는 시간에 이루어지는 경우가 많다.

“옛날에는 분임조활동을 했는데, 지금은 NWT활동을 하고... 그리고 옛날에는 분임조 활동 시에 개선활동을 했는데, 지금은 혁신활동을 해 가지고 소집단...반별로 다 해요. 반별로 활동하다 보면은 좋은 점이, 그런 활동을 하다보면은 좋은 아이디어가 나오게 되고 ‘내가 이래이래 하다보면은 이런 점이 편리하더라’, 토론을 하는 게 동료들간에 제일 좋고, 가까워지고...저희들 같은 경우는 중식시간에 할 때도 있고 잔업시간에 할 때도 있고, 어떤 때는 아침시간에 바로 해야되는데, 아침시간에 조회할 때, 조회시간에 9시까지 딱 해나 놓고...”(LG전자 세탁기 사업부 일반작업자 O씨와의 면접결과)

기본적으로 생산기술팀에서 표준작업계획서를 작성, 심의하면 그 실행보완과정에 QA, TDR, NWT가 참여하게 된다. 특히 QA팀의 권한이 강하다. QA팀은 별도의 부서로 설치되어 있어서 사후견제를 하는 역할을 한다. 현장노동자가 공정에 자신의 의견을 반영하는 것은 TDR이나 NWT를 통해서 가능하다. 이런 활동들은 특정시기에 하는 것이 아니라 항상적으로 문호가 개방되어 있어서 그때그때 문제점이나 개선점을 건의하면 피드백이 된다(LG전자 컴프레서사업부 현장감독자(계장) E씨와의 면접결과).

#### 마) 소집단활동의 참여도

소집단활동에 대한 보상은 금전적 보상과 고과반영을 통한 승진승급에 반영되며, 또한 기사 이상의 직급 승진에서는 개선보고서를 의무화하고 있어 작업장의 자발적인 생산성향상을 도모하기 위한 다양한 장치가 마련되어 있다. 작업단위별 단순한 개선인 단순제안과 설계, 작업형태 변화와 관련되는 창의제안으로 구분하고 있다.

“우리가 제안제도를 하면은 경영에 얼마만큼 기여를 하느냐에 따라서 점수가, 배점이... 보통 보면은 티켓으로 나가는 단순 제안이 있는가 하면은 100만원까지 나가는 경우도 있습니다.....사람들이 제안을 좀 많이 하고 있습니다. 대부분 인사

고과에도 반영이 되고...”(LG전자 세탁기사업부 일반작업자 H씨와의 면접결과).

“개선활동은 자신의 작업과 밀접히 관련되어 있기 때문에 활발히 이루어지고... 잘 진행되고 있...”(LG전자 공조기사업부 현장감독자(계장) Q씨와의 면접결과).

“(보상으로) 쿠폰 나오고, 자기가 아이디어 좋으면은 금액 나오죠. (인사고과에서는) 300점 만점에 제일 중요한 게 시험, 나머지 20점은 근태관리, 개선활동, 요런 쪽으로는 크게 차이가 안나지만서도, 개선활동 이거는 상당히 좋은 겁니다. 개인적으로도 용돈 하는 사람은 3만원, 4만원씩 받아가요. 개선하면서 일도 편하게 하고, 그런 제안상금, 쿠폰 가지고 가면 매점도 다 되지에, 과자면 과자 먹지, 커피면 커피 먹지에. 그게 다 돈이라예. 저희들 같은 경우도 일주일에 한 건, 한 달에 네 건. 저 같은 경우는 아홉 건 할 때도 있고. 그 때 개선 할 수 있는 거, 아니면 정말 위험하다 하는 거, 품질 개선 할 수 있는 거, 그런 한 장, 한 장에 보람을 느끼...”(LG전자 세탁기사업부 일반작업자 O씨와의 면접결과).

현장노동자의 의견을 반영한다고 하지만 목표는 분명히 표준시간 단축을 통한 인원 절감 등 가시적인 생산성향상에 있다. 적극적으로 참여하여 성과를 내면 낼수록 작업 시의 일의 틈은 줄어들며 노동강도는 강화되게 된다. 경영목표만이 전일적으로 추구되는 소집단활동에 참여하는 작업자가 직면하는 딜레마이다. 그래도 LG전자는 소집단활동이 성공하고 있는 드문 사례로 평가되는데, 이는 노경관계로 불리는 협력적인 노사 관계 관행이 작업장에서도 소집단활동이나 품질회의를 통해 정착되었음을 의미한다.

“작년엔 개선활동이 액손 900이라 해서 반단위 900만원 절약한다 목표했는데, 잔업 5명 할거 2명하고 뭐 그렇게 해서 실제 달성하는 데 성공했어요. 이런 거 반별로 계부라는 게 가정의 가계부 같은 게 있어서 다 기록을 해요. 그러면 계 차원에서 모아서 위로 올리면 계부를 보고 품질, 생산 등등으로 등위를 매겨서 포상을 하고 그래요. 사원 한사람이 150만원 시상도 받았고... 조금만 아이디어 내면 다 돈으로 보상받으니까... 계장하고 같이 회의해서 실적 관리 계속하면서 하는 거지에. 실제 성과가 상당히 있어요.”(LG전자 세탁기사업부 현장감독자(계장) A씨와의 면접결과)

“라인혁신 상당히 많이 일어났는데 이동은 최근 2-3년 동안은 많이 없어요. 3년 이전부터 인원모집하지 않으니 인원이 타이트해지고. 간접인원 최대한 줄이고 해 부서가 축소되더라도 종전에 50명이 하던 일을 45명이 하면 5명이 여유가 생겨 필요한 부서에 배치하는데, 요즘은 그 인원을 줄이도록 개선활동 많이 한다. 그 5명 인원이 그 부서에 남아 45명이 하는 것을 쉽게, 생산성향상, 44명이 할 수 있도록 하는 활동을...”(LG전자 공조기사업부 현장감독자(계장) Q씨와의 면

접결과).

#### 바) 기타 생산성향상운동

LG전자의 생산성향상운동은 품질회의와 소집단활동을 중심으로 이루어진다. 그 밖에 생산성향상을 도모하는 방법이 모두 동원되고 있다.

‘기초질서지키기 운동’이 전개되고 있다. 기존의 5S운동에 덧붙여 비디오카메라까지 동원하는 철저한 근태관리를 하고 있다. 지각률 100PPM운동의 일환으로 공장 정문에 비디오 카메라를 설치하고 출근하는 사원들에게 초점을 맞춰 고정시켜 놓고, 한쪽에서 신생활문화창조팀장이 출근하는 사원들을 지켜본다. 지각하는 사원들을 카메라로 확인하여 소속과 이름을 적는다. 생산성향상운동에 대한 자발적인 참여 독려와 함께 이렇게 규율적인 방식의 근태관리가 병행되고 있다는 점이 LG전자의 작업장통제의 성격을 상징적으로 드러내보이는 사례라고 할 수 있다.

또한 작업단위별 경쟁기제로서는 반별 평가가 아니라, 라인별, 계열 평가가 이루어진다. 우수라인시상제도를 통해 품질과 관련해서는 계열로 품질전화카드도 지급하고, 월조회 시에 포상하기도 한다.

98년에는 20분 일더하기 운동이 노동조합의 자체결의로 진행되기도 했다. 3월 중순부터 퇴근시간이 오후 7시 30분에서 7시 50분으로 늦춰지게 되었다. 노동조합에서 대의원들하고 회의해서 IMF시대에 우리가 할 수 있는 일이 뭔가 논의하다가 결정한 것이라고 한다.

## 2) 작업장 노무관리

LG전자는 현장중심의 노무관리를 강조하면서 현장감독자의 권한을 대폭 강화하고 이들을 중심으로 한 라인관리가 이루어지도록 하였다. ‘노경업무의 라인화’라는 이름으로 “내 부서는 내가 책임진다는 책임의식과 희생정신을 가지게 하여 노경업무의 라인화가 자연스럽게 이루어도록” 하기 위해서 “인정과 이해를 바탕으로 모든생활에 관심

과 지원을 아끼지 않는 만형 역할을 중간간부들이 수행토록”하며 “안전하고 쾌적한 작업장 조성을 위해 기계위빙업, 청소 등 굵은 일 및 도덕성, 규칙준수 등에 술선수범을 보이도록”한다고 “노사관계 정보와 홍보의 최일선담당자”로서 현장감독자의 책임을 강조하면서 인간관계를 바탕으로 작업장에서부터 노사관계 관리가 이루어지도록 하고 있다. “노경업무의 라인화가 보다 효율적으로 이루어지도록 하기 위해 중간간부들에게 노동관계법, 회사의 경영현황과 제도 등에 대한 필요한 지식(을) 제공”한다. 또한 현장중심주의를 실천하기 위해 ‘3즉3현주의’에 의한 현장체험을 강조한다. ‘즉시 현장에 가서, 즉시 현물을 보고, 즉시 현실성있게 대처하는 것’을 의미한다.

작업장차원의 노무관리의 중요성은 89년 노동쟁의를 겪은 이후부터 강조되어 왔지만, 기업 전반적인 노사관계가 안정화되고 정착되어 가면서 작업장 노무관리의 중요성은 오히려 낮아지고 생산성향상 등 생산관리의 비중이 커지는 양상을 보인다. 그 전환점은 94년 3월 교섭타결시 고객감동을 통해 초우량 LG전자를 만들자는 ‘신노경문화’의 실천을 선언하면서 노사관계에서 노경관계로의 변화를 밝히는 시점이라고 볼 수 있다.<sup>137)</sup>

“90년 초에는 노무관리가 (감독자 활동의) 70%의 비중... 93년 노경관계가 정착이 된 이후에는 품질을 강조... 노무관리가 잘된 반은 품질수준도 올라가요. 90년

---

137) 뒤이어 95년 4월에는 노경현장 제정선포가 이루어졌다. “경쟁력, 삶의 질에 있어서 세계 최고를 노경 공동목표로 삼고 이를 달성하기 위해 동반자로서 노경파트너십을 강화함과 아울러 공정, 정직, 성실의 정도경영을 통해 세계초우량기업을 실현, 세계화와 국민생활향상에 기여하겠다는 의무와 책임, 그리고 시대를 뛰어넘는 영속성을 담은 노경현장을 제정선포”한다고 밝히고 있다. 이런 변화에는 노조의 적극적인 동조가 작용했다. 노조주도 회사사랑운동(노경현장선포, 판촉활동, 품질혁신결의 등), 93년의 에어컨 판촉활동, 고객서비스활동 및 품질과 생산책임 선언 기업광고 출현, 생산성 향상 및 30분 일더하기 운동, 노조주관의 불량적결 등이 이루어졌다. 93년 교섭타결 시 참여와 협력의 생산적 노경관계정착을 통해 경쟁력 혁신과 삶의 질을 향상시키자는 내용의 노사공존공영결의문을 채택하기도 했다. 이런 변화를 맞기까지 90년초부터 95년까지 실시했던 전사원교육, 사원부인모임이나 사원부인의 주부파트타임어 채용과 현장체험 등의 가사불이운동, 비공식집단의 활동을 지원하고 회사 사랑운동으로 연결시키는 I/G운동 등의 회사측의 지속적인 노력과 투자의 산물이다.

대 초 품질에 대해 얘기하면 작업자들은 부정적인 인식이 강했는데, 요즘에는 먼저 스스로 품질을 개선하고자...”(LG전자 전자관사업부 현장감독자(반장) B씨와의 면접결과).

“그 이전에는 권위주의라든가 그런 게... 지금은 많이 허물어졌...”(LG전자 세탁기사업부 일반작업자 O씨와의 면접결과).

“과거에는 감독자들이 일방적이었으나 현재는 크게 노무관리를 할 필요도 없어요. 사람들이 의식이 없기 때문에...”(LG전자 전자관사업부 현장감독자(반장) B씨와의 면접결과).

현장감독자들은 면담기법 등 작업자와 친밀한 관계를 유지하기 위한 교육을 다수 받아왔다. 계장들은 의무적으로 각 현장작업자들과 최소한 연 1회의 면담을 실시하도록 되어있으며, 이를 위해 면담계획을 작성해 실행한다. 반장도 작업자와의 면담을 계획적으로 실행한다. 면담은 점심시간 중에 이루어지기도 하고 퇴근후 잘 어울리는 사람들의 틈에 끼어 술자리를 같이하는 의식적인 노력도 한다. OBU 내 한 부장은 3-4년 전부터 특근 때마다 거의 빠지지 않고 껌을 돌린다고 한다. 이렇게 현장감독자를 축으로 이루어지는 인간관계관리를 중심으로 작업장 노무관리는 안정화되어있다.<sup>138)</sup>

“생산도 중요하지만 인간관계가 가장 중요합니다. 직장의 선배라기 보다는 밖에서는 형과 아우로 만나요. 그리고 경조사는 반드시 참석하죠.”(LG전자 컴프레

---

138) “과거 89년 이전에는 일방적인 지시가 많았다. 그 이후에는 사원들의 불만, 관심사와 요구사항에 대해 더 많이 관심을 갖게 되었다. 권위주의가 많이 없어졌다. 신뢰도 돈독해졌다. 요구되는 생산물량을 달성하는데 있어서도 이제는 대립적이지 않고 협조적, 타협적이다. 이런 분위기 속에서 감독자의 역할은 각 작업자들의 특성, 취미 등을 잘 파악해서 사사로운 것까지 잘 관리. 또 예전에는 회사 쪽으로 기울어 있는 사람과 노조 쪽으로 기울어 있는 사람으로 나뉘어있었는데 이제는 그 구별도 모호해졌다. 즉 회사에 반감을 갖고 있던 사람들도 생각이 많이 바뀌었다. 감독자와 관리자가 개인사(생일, 상 등. 특히 상조회를 운영하는데, 계별로 계장이 상조회의 리더가 되어 개인사를 돌봐준다)를 돌봐주며 친밀한 관계를 형성하고 회사가 살아남지 못하면서 어떻게 노동자들이 살 수 있냐고 하는 등의 얘기도 나누면서 노동자들의 생각이 많이 바뀌었고 생각을 바꾸지 못했던 사람들은 자연스럽게 도태되어 사퇴하고 자영업이나 택시운전 등을 한다.”(LG전자 세탁기사업부 현장감독자(계장) P씨와의 면접결과).



서사업부 현장감독자(계장) E씨와의 면접결과).

“책임지고 있는 반원이 15명인데 이들의 취미활동(을) 분석, 볼링, 당구, 스폴 등 그룹을 조정해서(취미별로 나누어서) 한달에 두번 정도는 취미활동을 같이.... 특별한 상황에서 반장이 계장에게 경비보조 요청시 거의 수용...”(전자관사업부 현장감독자(반장) F씨와의 면접결과).

인간관계관리란 사업장내 노무관리의 인간적인 측면을 의미하는데, 노동자들의 불만을 최소화하고 최대의 생산성을 발휘하게 하기 위한 것이라는 점에서 노무관리의 핵심적인 측면이다. 인간관계관리는 노동자들의 내재적이고 심리적인 불만을 해소하고 노사간의 의사소통을 원활히 함으로써 우리는 공동체 의식을 갖게 하고 노사간 일체감을 조성하는 것을 목표로 한다. 따라서 인간관계관리에 있어서 노동자들의 자발적인 동의를 이끌어내는 것이 가장 중요하다. 이를 위해서 기업내 공식, 비공식 제조직을 활성화시켜 상하간 의사소통을 원활하게 하려고 한다.

이중 가장 중요한 것이 불만 및 고충처리체계이다. 고충처리야말로 일상적인 노무관리의 핵심적인 장치로서, 고충처리를 내실화함으로써 노동조합에 대한 노동자들의 의존도를 약화시켜 조합활동의 내용을 유명무실화시키며 상담과정을 통해 조직내 현장동정을 세심하게 파악할 수 있다. 그리하여 노동자들의 불만요인을 대화로써 해소하고 직장내 대한 신뢰도를 높이고 상담결과를 노무관리의 지침자료로 활용한다.

현장감독자들은 연말이면 다음해에 현장작업자들의 조직화(사기양양, 불만해소, 업무에 보람을 느끼도록)를 위해 92-3년부터 OBU별로 계장들이 모여 월별캘린더를 만들어 그에 따라 실행한다. 89년 직후에는 현장작업자들의 관리가 무계획적으로 되었는데 그 이후 노사관계가 안정되면서 체계적인 관리의 필요성이 대두됨에 따라 자연스럽게 정착되었다. 그 프로그램 중에는 족구나 축구 등 각종 스포츠경기, 야유회, 회식 등이 있다. 기혼자의 경우에는 부인을 불러 간단하게 식사와 간식을 하면서 간담회를 하기도 한다. 작업자의 부인들을 파트사원으로 채용하기도 함으로써 남편을 이해할 수 있게 되고 월 50-60만원 정도 생계에 보탬을 주기도 한다. 파트사원으로 일하는 비율은 전체 작업자의 약 10%정도 된다. 이들은 물량변동에 따라 필요로 되는 OBU로 옮겨다니면서 일을 하기도 한다. 즉 항상적으로 현장작업자의 10%정도의 인력풀이형성

되어있다고 볼 수 있다. 형성되어 있는 인력풀보다 필요로 하는 인력이 적을 경우 스크리닝(screening: 선발)되기도 한다. 서로 일을 잘하기 위한 경쟁도 종종 보인다. 파트사원은 LG가족 이외에 다른 사람들을 채용할 수도 있다.

그렇다고 인간관계관리만 이루어지는 것은 아니다. 매주 수요일은 팀별로 노무위가 열린다. 생산팀장, 계장, 대의원, 노조 상집간부가 참석하여 일주일 동안 일어난 일과 현장개선이라든지 현장에 일어나는 길흉사 등 모든 현장 상황에 대해 논의하며 점검하는 일도 게을리하지 않는다.<sup>139)</sup>

기업내 공식조직을 활성화시킴으로써 상하간 의사소통을 원활하게 하고 직장생활에 대한 자부심을 심어주기 위한 제반제도과 활동이 강화되고 있다. 사원간담회나 대화의 시간 운영, 직반장간담회, 경영설명회, 분임조활동 등을 통해 상호협력적 분위기를 조성한다.

노경관리라 불리는 LG의 노무관리는 현장차원으로까지 과급되었으며 이제는 오히려 작업장을 기반으로 해서 안정화된 단계이다. “분규 이후 매년 교육에 투자... 노경관계를 경영의 최우선과제로 설정하고 ‘노사관계에 실패한 관리자는 용서할 수 없다’는 정신으로 수년간 계속 실천”했다는 인사관리부서장의 표현으로 협력적 노사관계를 정착시키기 위한 장기적인 체계적인 계획과 투자가 이루어졌음을 알 수 있다. 한국형이 LG식이라는 자부심을 바탕으로 LG식이라고 하는 이유 중 하나로 ‘노경관리의 라인화’를 지적하며 현대자동차에서 매년 분규 발생하는 것이 노경관리의 라인화가 되어 있지 않기 때문이라고 한다(LG전자 인사관리부서장 V씨와의 면접결과).

“우선 노조 실체 인정해야 한다”(위의 면접결과)는 언급처럼 생산관리에서와 마찬가지로 노조를 현장중심의 노사관계관리의 조력자로 삼고 있다.<sup>140)</sup> 고충처리의 경우도

---

139) “(노무위는) 한두 시간 동안... 잔업시간에 합니다. 한 6시 30부터 8시 반까지... 이걸 근무시간... 홍보도 하고 우리 부서 자체의 조직활성화... 그러니까 생산성도 높아지고...”(LG전자 전자관사업부 현장감독자(계장) C씨와의 면접결과).

140) 뒤에 살펴보겠지만 동반자라는 표현을 사용하지 않고 조력자로 표현한 것은 노동조합이 발휘하는 영향이 능동적이거나 동등하다고 보기는 어렵기 때문이다. 이 장의 7절과 4장을 참조. 한편 노조가 각종 위원회에 참여하고 있다. 포장자 추천과 선정을 위한 포상심의위원회에 노조대표가 참석한다. 현장인재육성협의회는 노조지부장 및 대의원을 비롯해 직,반장,

인사부서의 업무를 전 조직에 배분하여 현장에서 바로 해결될 수 있도록 하고 있으며 과거에는 고객안내실과 인사부서에서 확인하고 관리했던 근태도 자율근태로 진전되고 있으며 이 것이 바로 현장으로의 권한이양의 일환이라고 한다. 더구나 “자의적인 관리 감독자는 시범케이스로 징계하고 공고”(위의 면접결과)하여 인간관계에 기초한 현장관리를 지향하고 있다. 이런 사례는 회사측이 노사관계 안정화에 대해 갖는 자신감을 표현하고 있다.

### 3. 현대전자의 생산성향상운동과 작업장 노무관리

#### 1) 생산성향상운동

현대전자에서는 작업장 차원에서 영향을 미치는 뚜렷한 생산성향상운동이 없다는 점이 특징이다.

#### 가) 제안제도와 개선활동

제안제도가 시행되고 있는데 개인 제안서를 제출하여 평가를 통해 등급을 매겨 포상이 이루어진다. 포상금은 아이디어급 3천원에서 특급 30만원까지 올라간다. 외형적인 참여율은 70-80%로서, 전체 작업자의 70-80%는 한 달에 한번 꼴로 제안서를 내

---

관련부서장들로 구성된다. 사원 개개인의 자기신고와 직속상사의 면담결과와 개인의 능력과 적성, 업무능력 등을 고려해 사원개개인의 장래와 비전, 이에 따른 육성결과에 의해 장기적 관점에서 전환배치, 나아가 교육훈련의 실시 등이 이루어지도록 한다. 진급전행위원회에는 노조지부장이 참석, 진급의 공정성과 형평성, 합리적인 진급자의 최종 선정에 대해 심의한다. 회사측은 노조를 적극적인 동반자로 인정하고 있지만, 이는 어디까지나 생산의사결정과 관련 되지 않는 비핵심 사안에 한정되어 있다.

고 있다(통신부문 대의원 I씨와의 면접결과). 그러나 실제 운영과정을 보면 마지못해 참여하는 형식으로 진행되고 있는 것으로 나타났다.

“개선활동은 1인당 한 달에 한번은 개선 제안해요. 채택되어도 개선돼서 잘 안 내려오니깐 그게 문제죠. 필요성 못 느끼는 사람도 있어요. 의무적으로 안 하면 누구는 몇 달 동안 한 건도 안내고 그러니까 똑같이 하자 그래서 한 달에 한 건...”(반도체생산부문 대의원 C씨와의 면접결과)

#### 나) 생산회의

상시적이고 일상적인 아침 조회는 팀장이 주관하는 것이 특징이다. 한 과에 생산팀과 자재팀이 있는데 같이 모여서 매일 아침 8시 40분에 과별 생산회의를 갖는다. 자재수급, 기술, 품질 등 생산과 관련한 모든 사항을 논의한다. 과간의 생산회의도 있는데 예를 들어 후공정에서 불량 발생 시 선공정과 후공정이 모여서 개선 대책을 논의한다.

또한 수요일에 주간 점검과, 금요일에는 안전관리를 위주로 운영된다. 부서장과 현장감독자와의 모임으로 직장간담회를 매월 정기적으로 개최한다. 간담회 내용은 작업장의 불편사항이나 개선사항들을 논의한다(통신부문 현장감독자(직장) F씨와의 면담결과)

#### 다) 소집단활동

교대조별로 분임조활동(QC)을 전개한다. 과거에 운영하다가 실효성이 없어 중단했었는데 경제위기를 맞아 다시 실행되고 있다. 조합원들끼리 자율적으로 운영하는 체도로써 조장은 참석하기도 하고 안 하기도 한다.

분임조 활동은 과거에는 시간외노동으로 인정받으면서 일과 시간 후에 이루어졌다. 최근에는 일과 시간 중에 이루어진다. 일정한 기간을 정해서 할 경우 그 기간이 세 달 이라면 주 1회 정도로 집중적으로 하기도 한다.

“실효성은 있을 때도 있죠. 좀 지나면 또.... 전에는 안 하려고 회피하는 경향 많았는데 지금은 좀 하려고 해요. 다시 활성화된 이유는 예전에는 IMF 타지 않았고, 불량 내도 부담이란 게 별로 없었어요. 지금은 하나라도 살려서 보내자 이런 것 때문에...”(반도체생산부문 대의원 C씨와의 면접결과)

## 2) 작업장 노무관리방식

작업장 관리는 직장이 직접 관리하는 방식과 조장이 주요 역할을 하는 방식, 두 가지가 존재한다. 직장, 조장, 여사원의 3단계 관리방식이 있고 직장이 조장관리를 통해 라인을 관리하는 방식이다. 특정한 규칙이 있는 것은 아니며 직장이나 조장의 관계나 각자의 능력 여하에 따라 선택 가능하다.

“나 같은 경우 조장에 힘을 많이 실어줍니다. 현장관리라 하면 현장뿐 아니라 전체적인 시스템을 관리해야 하는데, 똑같은 직장이라 하더라도... 기본적인 직장 업무 있지만 그 외적인 업무가 다 틀리죠. 나의 경우 더 많은 시간을 전체적인 부분의 문제가 되는 것을 찾아내려 하지만 라인의 환경개선에 더 많은 시간을 투자하는 직장들도 있어요. 따라서 내가 하는 일이 라인에서 많은 시간을 투자해야 하는 일이나, 아니면 사무실에서 투자해야 하느냐에 따라서 실제 관리시스템이 달라집니다. 라인에서 많은 시간을 투자한다면 실제로 조장 통하지 않더라도 여사원들과 좀더 두터운 관계로서 맺을 수 있지만 사무실업무에 치중하다보면 아무래도 그에 소홀해진다. 공백생기는 일을 조장에 위임하고 조장에 의해 관리되도록 하고 나는 조장을 관리, 나머지 부분까지 손이 닿을 수 있게...”(반도체생산부문 현장감독자(직장) A씨와의 면접결과).

사무기술직이 직장으로 임명되고 있는 반도체부문 등에서는 직장의 라인 관리의 역할의 중요성이 낮아지고 기술적 능력과 시스템 관리의 역할이 점점 더 중요해지고 있다. 이와 함께 직장은 작업장 노무관리보다는 생산의 기술적 관리의 측면에서 능력을 발휘하도록 요구받는 추세로 평가된다. 일선 관리의 역할은 조장으로 많은 부분 위임되고 있는데 감독자라기보다 현장작업자의 리더의 역할을 하고 있는 조장의 위치로 인해 현장작업과 관리체계간의 간격이 넓어질 가능성을 안고 있는 것으로 보인다.

“5년 동안 직장(감독자) 생활하면서 느낀 부분은 직장은 분명히 노무관리에만 치중해서는 안 된다고 봅니다. 그 외적인 부분, 예를 들어 공정이나 장비 등 보이지 않는 부분에 신경 써야 해요. 여사원들은 어떤 부분 이상하다고만 생각하지 더 이상 알려고 하지 않습니다. 장비, 공정 등의 문제에 대해 찾을 수 있는 사람은 직장밖에 없죠. 그런 부분 찾아 나름대로 문제점을 잡아야지 생산부분에 가서 문제(가) 된다고 이야기할 수 있어요. 문제점을 정확하게 파악해 엔지니어 등에게 이야기를 해주어야지, 그렇지 않으면 그들은 로우데이터를 다시 분석해야 합니다. 그런 부분들 때문에 공정이나 장비의 문제에 대해 어느 정도 기본적인 지식이 있어 걸러서 핵심을 찾을 수 있어야 하니까 노무관리보다는 다른 부분에 신경 써야...”(위의 면접결과)

## 제 6 절 작업장의 노동자의 조직과 대응: 대의원활동을 중심으로

### 1. 대우전자의 작업장 노동자 조직과 대응

#### 1) 대의원의 역할과 작업장 대응

##### 가) 대의원의 구성과 역할<sup>141)</sup>

대의원의 구성은 조합원 50명당 1명이며 80명당 1명인 곳도 있다. 97년까지 대의원은 25명당 1명이었던데 반해 대의원수가 대폭 줄어들었다. 주된 활동은 노조활동에 대한 홍보 역할로서 본조나 지부의 결정사항들을 전달하는 것이다. 그리고 현장 조합원들의 고충사항이 있으면 사업부문별로 있는 부지부장과 논의하여 처리하며 사업부문

---

141) 사업장이 사업부문별로 분리되어 있는 대우전자와 LG전자의 경우 대의원은 지부대의원을 의미한다. 본부대의원은 지부 대표의 성격이 강하며 작업장에서 노조의 영향력은 지부 대의원을 중심으로 발휘되므로 지부 대의원을 분석대상으로 삼는다.

차원에서 해결되지 않는 사항에 대해서 지부에 올려 개선하는 역할을 담당한다.

대의원들이 참석하는 노조 차원의 모임으로 대의원회는 노동조합의 주요활동을 의결하는 기구이다. 그 밖의 대의원들의 모임은 전체적으로는 분기별로 대의원 연석회의가 있고, 공장별로는 주 1회 대의원과 상집간부와 모임이 있다. 본조 차원에서 전달되는 내용이나 현안문제 등 여러 안건에 대해 논의한다.

대의원이 참석하여 작업장문제를 논의하는 자리로는 월 1 회 정도 열리는 공장노사간담회 형식의 모임이 있다. 공장노사협의회로 볼 수 있는데, 공장장과 이사, 팀장, 상집간부, 대의원이 참석한다. 협의의 형식인데 실제로는 애로사항을 건의하는 자리 정도로 볼 수 있다. 건의사항은 그 자리에서 회사측이 해결하겠다고 하는 사안과 그렇지 않고 일정 시점까지 해결을 약속하는 사안이 있으며 이런 사안에 대해서는 그 다음 모임 때 경과보고를 듣는다(TV사업부 대의원 겸 상집간부 F씨와의 면접결과). 또한 분기별로 한번씩 공장장이 참석하는 경영설명회가 열린다. 분기별 실적과 회사 경영 상황을 듣는 자리이다. 사업부별로는 매주 월요일 임원회의가 끝난 후 대의원 자체 회의를 갖는데, 사업부별 상황을 점검하는 자리이다.

#### 나) 대의원 활동의 문제점

인사제도가 개편되고 조합원수와 대의원수도 많이 줄었지만 개인의 역량에 따라 대의원으로서 할 수 있는 일의 범위는 오히려 넓어졌다고 볼 수 있다. 25명당 1명에서 50명당 1명으로 되었다는 것은 위상이 더 커진 것으로 해석할 수 있기 때문이다. 그러나 실제로는 오히려 대의원활동은 위축되고 있다.

“대의원의 활동범위가 많이 줄어들었어요. 현재는 대의원의 권한에 비해 응징력이 작은데, 이것이 가장 큰 문제...”(모니터사업부 대의원 D씨, TV사업부 대의원 O씨와의 면접결과).

대의원들은 일상적으로 하고 있는 일에서 대의원으로서 책임감과 자부심을 느끼기도 어려운 현실이다. 노동조합 방침을 홍보하고 소식을 전달하는 일이 고정적으로 하고 있는 일의 전부이며, 현장에서 생기는 불만을 해결하는 일도 사소한 문제에 그치고

있으며 정작 중요한 문제에 대해서는 간여할 권한도 간여해본 경험도 별로 갖지 못하고 있다. 감독자와의 관계에서 이런 점이 뚜렷이 드러난다.

“감독자들에 대한 불만이 생기는 일이 있습니다. 그러나 이런 경우 문제는 대부분 자체적으로 해결됩니다. 문제가 발생하면 대의원들이 부지부장에게 말해서 자체적으로 해결하지 그것을 갖고 조합 사무실까지 올라가지는 않습니다. 대개 발생하는 문제라는 것이 감독자들이 농담 반 섞어 욕을 했는데 조합원이 불쾌하게 받아들였다든지 하는 사소한 것들입니다...작업 관련된 중요한 사안, 예를 들어 재배치라든가 하는 점에서 문제는 별로...”(모니터사업부 대의원 D씨, TV사업부 대의원 O씨와의 면접결과).

일반 조합원들이 노동조합 활동에 대한 기대나 열의가 많이 떨어지고 있는 것이 근본적 요인으로 지적할 수 있다. 다음과 같은 노무관리부서장의 견해는 전담 부서장으로서 회사측의 시각을 드러낸 것이긴 하지만 노동조합측이 고려해볼만 문제를 지적하고 있다.

“물량이 줄고 다음에 사람이 여유있다고 느껴지고, 그러다 보니까 사람들이 노동조합에 관심을 가지기보다는 개인적인, 예를 들어서 자기가 가지고 있는 라인이 해체되지 않을까, 자기가 가지고 있는 파트의 물량이 떨어질까, 이런 것에 관심을 가지다보니까 노동조합의 활동이 떨어지는 것 아니냐하는 생각이 듭니다. 보면 회사가 잘 돌아가고, 임금인상도... 남자직원들과 여자직원들은 관점이 틀린데, 남자직원들은 고용안정만 되면은 어려울 때는 감수를 하겠다하는 생각이고, 여자직원들은, 어차피 여직원들이라는 것은 자기를 4-5년만 투자해주면 되는 거거든요. 그 이후는 모르는 거죠. 차이거든... 회사가 없어지든 말든 그건 내 알 바가 아니지 뭐. 특히 남자직원들이 고용안정을 느끼다보니까 노동조합활동에 좀, ‘이때 노동조합활동을 해서 얻는 게 뭐가 있겠느냐’ 하면서 목적의식이 떨어지는 거고, 신세대여직원들은 관심이 없어요. 오로지 복지나 잘해주고, 반장한테 소리 안 듣고, 나가서 신나게 차나 마시고... 그런 거죠.”(노무관리부서장 N씨와의 면접결과)<sup>142)</sup>

---

142) 조합원들이 노동조합 활동에 큰 기대를 갖지 않게 된 이유는 사실 임금 문제 등에 대한 불만이 여전히 큰 비중을 차지한다. 다음의 내용을 볼 때 분배문제에 대한 불만이 고용 등의 대처능력에 대한 불신으로 이어지고 있는 것이라고 생각해볼 수 있다. “노조간부에 따



남녀 조합원이 느끼는 이유는 틀리지만 모두 노동조합 활동을 통해서 해결할 수 있는 일이 별로 없다고 생각하고 있다는 점에서는 일치한다는 평가인데, 노동조합 활동의 위기를 표현해 주고 있다. 여성 조합원들은 회사로부터 뿐만 아니라 노조활동으로부터도 소외감을 느끼고 있으며, 남자 조합원들은 고용문제에 대해서 노동조합이 할 수 있는 일이 별로 없다는 생각에서 개인이나 부서 차원의 고용안정 문제에 대해 개별적인 해결책을 찾으려 한다. 결국 모든 조합원이 노동조합을 통한 집단적인 대응이 아니라 개별적인 방식으로 해결하려고 한다. 노동조합의 기초 조직인 대의원의 역할과 활동의 위기는 그 반영이기도 하며 또한 원인의 하나로 지적될 수 있다.

이로 인해 열의를 갖고 활동을 하려는 대의원들은 심각한 고민에 직면하곤 한다. 그리고 이렇게 열의를 가진 사람들은 하고자 하는 일과 실제 할 수 있는 일 사이에서 느끼는 좌절 때문에 오히려 대의원을 계속 하려고 하지 않고 그렇지 않은 사람들이 오히려 대의원을 하고 있는 현실에 대해 우려를 하고 있다.

“한두 번 하고 나면 안 하려고 해요.....노동자들의 요구를 못 맞추니까 불만이 생기는 것이죠. 대인관계가 힘듭니다. 아무나 대의원을 해서는 안 됩니다. 조합원을 대변할 수 있는 위치에 있어야 하며, 중요한 것은 자질이 있어야 한다고 생각합니다. 그렇지 않고는 발전은 있을 수 없습니다.”(모니터사업부 대의원 D씨, TV사업부 대의원 O씨와의 면접결과).

다) 감독자 겸 대의원으로서 고충과 노조조직상의 문제

또 한편 대우전자 지부 대의원들의 상당수는 현장감독자를 겸임하고 있다. VCR사

---

르면 ‘LG는 회사에서 저희들한테도 잘해주지만 노동자에게도 굉장히 잘해준다.’ 그러는데 저희들이 조금 못해주는 것 같아요. (웃음) 제가 보기에는 회사의 규모차이가 아니겠느냐. 왜냐하면 LG는 저희보다 두 세 배 더 규모가 큼니다. 왜냐하면 LG전자가 PC도 만들고 에어컨도 만들고 다음에 통신장비도 만들고, 다 하거든요. 그런데 저희들은 대우캐리어 에어컨 만들고 PC는 대우통신에서 만들고, 이래 쪼개나버려가지고 매출로 따지면 삼성의 1/4, LG의 1/2.5밖에 안됩니다. 그러다 보니까 저희들이 노동자들에 대해서 신경을 못쓰고, 상대적으로 노동조합 간부들이 ‘못하는 거 아니냐?’ 하고 (조합원들이) 느끼는 것 같아요.”(노무관리부서장 D씨와의 면접결과)

업부의 한 부서에서는 4명의 대의원 중 3명이 감독자를 겸임하고 있다.<sup>143)</sup> 이로 인해 곤란을 겪는 경우가 발생하는데, 주로 작업과 관련된 회사의 방침과 조합원들의 이해가 엇갈리는 문제에서 표면화된다.

“파트장이면서 동시에 대의원으로서 갈등을 느낄 때가 있어요. 예를 들면 회사에서 잔업을 통제하는데 작업자가 잔업을 요구할 때 어느 편의 말을 들어주어야 할까 갈등이 됩니다. 이 경우 갈등이 심하다...”(VCR사업부 현장감독자(파트장) 겸 대의원 L씨, M씨와의 면접결과).

또한 노동조합 선거와 관련하여 회사가 감독자를 통해 특정 후보에 관련된 분위기를 형성하려고 할 때 개인적인 선택과도 연관되어 이런 갈등은 개인적인 고민으로까지 이어지게 된다.

“평소에는 모르겠는데 위원장선거나 지부장선거, 임금협상 시에는 어려움을 느끼죠. 선거 때 출마자가 한 사람이면 상관없지만, 1, 2, 3번일 때 3번이 과격하다 하면 3번 쪽을 배신할 수도 있고, 이런 걸 작업자들한테 이야기를 해주고... 우리가 생각하는 것은, 요새 같으면 어려운 때니까, 안정 쪽으로 가야한다고 얘기를 하죠. 조희나 개별면담을 통해서...”(VCR사업부 현장감독자(그룹장) B씨와의 면접결과)<sup>144)</sup>

“지부장이나 위원장 선거 경우에는 중립을 지키는 것이 현명합니다. 만일 중립을 지키지 않으면 감독자들이 추천하는 사람과 의견이 일치하지 않는 작업자들은 갈등을 많이 하게 되기 때문이죠. 그렇지만 현장감독자들의 경우 중립을 지키는 부류도 있고 한쪽으로 치우치는 경우도 있어요. 대략 반반정도...”(VCR사업부 현장감독자(파트장) 겸 대의원 L씨, M씨와의 면접결과)

대의원의 중요성에 비춰 볼 때 대의원이 할 수 있는 일이 적을뿐더러 회사의 관리

---

143) 두 개 라인에 한 명 꼴로 대의원이 있으니 현재 8개 라인에서 4명의 대의원이 있는데, 그 중 3명이 파트장이다(VCR사업부 현장감독자(파트장) 겸 대의원 L씨와의 면접결과).

144) 감독자 겸 대의원으로서 고충과 관련된 질문이지만, 감독자의 대답 과정에서 회사측이 노동조합 선거에 긴밀히 관련해서 영향력을 미치고 있다는 사실이 드러나고 있다. 다음의 면접내용에서도 마찬가지인데, 그룹장과 파트장의 입장 차이가 약간 드러나고 있다. 개인별 차이가 있겠지만, 그룹장은 파트장에 비해 회사 방침을 더 고려하고 있다.

조직과의 분리도 이루어지지 않아 대의원의 정체성을 확립하지 못하고 있다. 노동조합의 기간조직으로서 역할을 수행하기 어려운 구조이며 또한 이를 극복할 만한 조직적인 노력도 찾기 힘든 현실이다. 밑으로부터의 조직화의 기초로서 대의원의 역할과 위상을 재정립할 필요가 있다.

## 2) 현장 고충처리방식

설문결과를 보면 대우전자의 현장작업자들은 고충에 대해서 토로하는 사람으로 주로 동료(39.2%)와 감독자(29.6%)를 꼽고 있다. 대의원을 꼽은 사람은 9.3%에 지나지 않으며 노조간부라고 답한 작업자는 6.7%로서 부서장 7.2%와 유사한 수준이다. 대의원이 현장 작업자의 문제를 해결하는 통로로서 거의 기능을 하지 못하고 있음을 알 수 있다. 또한 감독자보다 동료작업자를 더 높게 응답한 것으로 볼 때 회사측의 현장 관리방식도 작업자들로부터 신뢰와 호응을 받지 못하고 있다고 볼 수 있다.

동료작업자를 제외한다면 감독자에게 고충을 가장 많이 토로하고 있어 감독자 중심으로 고충이 해결되고 있으며 노동조합쪽 통로는 큰 역할을 하지 못하고 있다. 또한 노조 통로를 통해 해결할 사안과 작업이나 직무와 관련되어 감독자를 통해 해결할 사항이 뚜렷이 구분되고 있다. 그러나 노조(또는 대의원)를 통해 해결할 수 있는 사안이란 범위가 매우 좁으며, 감독자를 통한 고충해결기제도 잘 작동하지는 않는 것으로 보인다.

“각 작업자들은 노조와 관계되는 것은 대의원들에게 고충처리하고, 일반작업이나 개인적 사정에 대해서는 파트장에게 합니다....어려운 것은 잘 수용 안되고 작은 것은 잘 되는 편...”(TV사업부 현장감독자(파트장) 겸 대의원 H씨와의 면접결과)

직무와 관련된 사항에 대해서 대의원이나 노조를 통해 고충을 해결하려 하지 않는 것은 이와 관련된 사안이 지극히 개인적인 차원에 머무를 뿐 집단적이고 조직적인 대

응과 같은 사안이 되지 못하기 때문이라고 볼 수 있다. 아울러 과거에는 감독자의 권위에 복종하는 분위기여서 불만이 있어도 직접적으로 표현하지 못했지만, 이제는 감독자에게 바로 표현하고 해결하려고 하기 때문이기도 하다. 작업자들의 의식 변화와 함께 직제개편을 통해 현장감독자가 작업장 관리의 권한을 상당 부분 위임받은 결과의 반영이라고 볼 수 있다.

“예전에는 직접 대의원을 통해 고충처리를 하는 사람이 있다고 들었지만 지금은 차이가 있어요. 지금은 작업자들이 감독자들의 말에 그대로 따르는 것이 아니라 나름대로 판단합니다. 즉 자신의 고충이 있으면 현장감독자들에게 직접 표현합니다...일반적으로 업무와 관련된 것은 현장감독자에게 이야기합니다. 업무와 관련된 것을 노조에게 얘기하면 일만 더 커집니다. 그러나 업무와 관련되지 않은 것, 즉 기숙사문제 같은 것은 노조대의원에게 하거나 직접 노조로 가기도 합니다.”(모니터사업부 대의원 D씨, TV사업부 대의원 O씨와의 면접결과).

대의원을 통해 해결하려는 사안도 감독자와의 사소한 마찰과 같은 문제에 머무르고 있다.

“대개 발생하는 문제라는 것이 감독자들이 농담 반 섞어 욕을 했는데 조합원이 불쾌하게 받아들였다든지 하는 사소한 것들입니다...작업 관련된 중요한 사안, 예를 들어 재배치라든가 하는 점에서 문제는 별로...”(모니터사업부 대의원 D씨, TV사업부 대의원 O씨와의 면접결과).

또한 감독자와 작업자 사이의 긴밀한 관계가 형성되기에 한계가 있다. 감독자인 그룹장이나 파트장은 대개 남자인데, 여성이 많은 사업장 특성상 감독자와의 긴밀한 관계가 형성되기가 어렵다.

“건강이 가장 많이 들어옵니다. 그리고 아가씨들이 나름대로의 비밀이 있잖아요. 남자들에게 얘기하기 어려운 것... 가족얘기도 잘 안하고... 생계문제, 건강, 잔업, 연장근무 이런 게 가장 많죠.”(VCR사업부 현장감독자(그룹장) B씨)

직무와 관련된 문제에서도 핵심적인 문제인 생산량이나 노동강도 등의 문제에 대해

서는 고충을 토로할 통로가 없는 상태이다.

“생산량이 좀 많다거나 할 경우에 얘기할 데가 없어요. 그냥 주어진대로 합니다.”(금형사업부 일반작업자 K씨와의 면접결과).

## 2. LG전자의 작업장 조직과 대응

### 1) 대의원 조직과 역할

#### 가) 대의원 구성

창원 2공장의 전체 조합원 2,300여명에 노조 대의원수는 23명으로 100명당 1명이며 매년 계나 반단위로 선출한다. 적은 부서들의 경우 묶어서 100명당 1명 꼴로 선출한다. 과거 대의원 경험이 있는 사람들의 비율은 1/2정도이며, 3선까지 하는 대의원은 극소수이다.

대의원대회는 1년에 1회(연초) 열리고 총회는 지부장 선출시에는 3년에 한 번 열리며 규약 개정 등 필요한 경우에 열리기도 한다. 총회는 업무시간이 끝난 다음에 하고, 대의원대회는 업무시간 중에 한다. 회사측과 갖는 회의 형태의 모임으로 월 1 회 간담회가 있다. 각 OBU별로 열리는 노경간담회로서 대의원을 비롯하여, 각 팀장, 계장, OBU장이 참석한다.<sup>145)</sup>

노조 차원에서 대의원이 참석하는 모임은 노조 상근집행간부와 갖는 분기별 회의와 월 1회 정도의 간담회가 있다. 간담회는 전체 대의원과 상집간부가 참석하여 주로 생산일정과 복지문제 등 조합원들의 애로사항을 다루며 회사 경영상황의 문제 등을 논

---

145) 월 1회 모임 중 한 번은 OBU장을 중심으로 하는 간담회이며, 그 다음 달에는 계장과의 간담회로 진행된다. OBU단위로 모임 때는 주로 생산관련 문제가 논의되며, 계장과의 만남에서는 주로 인간관계를 중시하고 계장과 공통적으로 추진하는 사안에 대해 논의한다(세탁기사업부 노조 집행간부 J씨와의 면접결과).

의한다. 특이한 것은 노조 모임인데 회사의 기획팀에서 회사의 상황에 대해 브리핑해 준다는 점이다. 회사 경영상의 곤란한 문제를 어떻게 헤쳐 나갈 것인가 하는 주제로 접근하는 것이다. 또한 상집간부 차원에서 결정된 사항이나 복지 문제, 조합원 전달사항과 관련하여 상집간부들과의 모임이 열린다.<sup>146)</sup> 대의원의 일상활동과 관련된 모임으로는 OBU별로 부지부장 1인과 함께 하는 대의원들의 모임으로 대의원간담회가 있다. 교대 근무를 하기 때문에 통합모임을 갖지 못하고 교대조별로 모임을 갖는다.

#### 나) 대의원의 일상적 활동

대의원의 일상적인 활동은 현장내 조합원의 애로사항을 파악하여 해결하고, 작업환경 개선, 고충처리 등을 담당하고 있다. 공장 전체나 각 선거구에서 일어나는 작업상의 고충 문제는 OBU장과 간담회를 통해 건의하는 방식으로 해결하며 각 OBU별 생산계획에 대해서는 회사측이 정한 안을 놓고 조율과정을 가질 때 논의에 참여한다. 또한 긴급한 사안이 발생했을 때는 대의원들과 부지부장이 모임을 갖고 논의한 후 부지부장이 OBU장과 의논하는 방식으로 대처한다.

대의원 활동시간이 별도로 보장되지 않는다. 근무시간 이외의 시간을 활용해야 하므로 대의원활동에 할애하는 시간은 거의 없는 편이다. 공식적인 회의 시간은 시간 할애가 된다고 하지만 자유롭게 사용하지는 못하는 편으로 보인다.

“지부회이나 대의원간담회 등은 부서장에게 말하면 시간을 내어줍니다. 그러나 말하기가 좀 껄끄럽죠...대략 하루 30분 정도나 되나...”(전자관사업부 현장감독자(반장) 겸 대의원 B씨와의 면접결과)

#### 다) 대의원과 타 주체와의 관계

대의원과 조합원이 만나는 공식적 대화의 장은 없다. 조합원이 노조가 하는 일에 대해 정보를 얻을 수 있는 통로는 분기마다 나오는 노보나 대의원의 전달사항을 통해서 이루어지는 정도이다.<sup>147)</sup>

146) 상집간부와와의 모임을 대의원들이 요구하는 적은 거의 없다고 한다. 대의원들이 매우 수동적으로 활동을 하고 있음을 보여주는 단적인 예이다.

현장감독자와 대의원의 관계는 경쟁적 성격보다 상호보완적 성격을 띤다. 회사직제 라인과 노조 조직라인이 서로 긴밀한 관계를 맺고 있는 것이다. 대의원은 현장감독자와 인간적으로도 대체로 원만한 관계를 형성하고 있다. 이런 관계가 정착이 된 것은 91년 이후로서 그 이전에는 경쟁적인 관계를 보이기도 했다고 한다. 비조합원인 상위 직 현장감독자인 계장과 대의원은 서로 보는 입장이 틀릴 수 있다. 그래서 공감대를 형성하기 위해 비공식적으로도 만나서 현장 분위기 등에 대해 같이 논의하는 일이 자주 있다고 한다(세탁기사업부 대의원 W씨와의 면접결과).

대의원중 반장급의 직책을 가진 사람은 전자관의 경우는 2명, 공장 전체로는 3명이 있으며 조장으로서 대의원을 맡고 있는 사람은 많다. 하급 감독자로서 계장과 관계를 맺고 있기 때문에 경쟁적 관계를 형성하기 어려울 것으로 평가된다. 대의원의 역할이 부수적인 작업조건 개선과 같은 사안에 머물 때 겸임하는 역할이 더 효과적일 수도 있을 것이다. 효과적이라는 것이 감독자의 직책 수행에 관한 것인지, 대의원 역할 수행에 관한 것인지도 구별할 필요가 없다. 감독자는 회사 방침을 수행하는 역할이고 대의원은 조합원의 권익을 대변하는 역할이지만 노경관계라는 방침을 수용하고 있는 한 두 가지는 분리되지 않기 때문이다.

“처음에는 반장 하면서 대의원 되었을 때 갈등이 있었으나 요즘에는 대의원과 반장직책을 가진 것이 오히려 더 도움이 되요. 작업자들이 더 잘 따라줍니다.”  
(세탁기 사업부 현장감독자(반장) 겸 대의원 W씨와의 면접결과).

“현장감독자의 역할이 강화되면서 대의원들의 역할이 오히려 더 효율적이 됐습니다. 대의원으로 주로 할 수 있는 일이 작업환경개선이나 복리후생인데, 이런 일들은 감독자로서 추진할 때 더욱 효과적입니다.”(전자관사업부 현장감독자(반장) 겸 대의원 F씨와의 면접결과)

---

147) 조합원과 상집간부들과의 접촉은 월 1회 계층간 만남을 통해 이루어진다. 현장 조합원과 지부장, 지부 사무위원과 대화 형식으로서 불평, 건의사항 등을 주제로 만난다. 현장연구를 위해 방문했을 때 마침 이 모임이 열리는 것을 지켜볼 수 있었는데 점심시간에 노조에서 도시락을 시켜 같이 식사를 하면서 진행하였다. 지부장이 주재하는 고층처리모임이라고 할 수 있는데, 활발하게 진행된다는 인상은 받지 못했다. 또한 상집위원들이 월 1회 현장을 순회하면서 조합원과 대화를 나눈다.

## 라) 대의원 활동에 대한 평가

대의원 활동은 일반 작업자들의 기대치를 충족시키기에는 주어진 권한과 활동 여지가 부족한 상태로 평가된다.

“예전처럼 대의원이라고 해서 권한을 부여받는 것도 없고 자신의 생업이 있기 때문에 실제로 활동을 하고싶어도 그러지 못합니다. 업무시간에 노동자들과 일대일로 만날 수는 없어요. 주로 계반장에게 말한 다음에 조회시간에 공식적으로 전달사항을 전달하기도 하고 긴급한 일일 경우에는 라인을 세우고 조합원을 소집하기도 합니다. 그리고 쉬는 시간이나 점심시간 등의 시간을 주로 이용합니다.”(세탁기사업부 노조 집행간부 J씨와의 면접결과)

“개인적으로 정보를 많이 얻고 인간관계의 폭이 넓어진다는 점에서는 좋아요. 조합원들의 요구를 들어주는 것은 독단적으로 이루어지는 것이 아니라 일반적으로 협의를 거쳐서 이루어지기 때문에 특별히 힘든 점은 없습니다. 그러나 요구를 만족시켜주지 못하고 협상을 마무리지어야 할 때가 상당히 안타깝습니다.”(전자관사업부 현장감독자(반장) 겸 대의원 F씨와의 면접결과)

사안에 따라 현장 감독자가 해결할 몫과 노조 대의원의 몫이 다르다. 각 OBU 전체의 문제는 주로 부지부장과 대의원들이 함께 참여하는 노사간담회에서 다루어지고 개인의 업무나 사적인 일들은 현장감독자를 중심으로 해결한다. 그러나 노사간담회가 주요한 문제를 해결하는 통로는 되지 못한다.

회사측에서도 대의원에 크게 주목하지 않고 있는 것으로 평가된다.

“대의원회의체가 월 2회 있는데 처음에는 생산관리에 대해 설명하고 두 번째는 티타임 하면서 현장의 문제 유무 파악합니다. 직접 대의원에게 관심 갖는 경우는 위의 두 번이고 그 이외에는 대부분이 조합원 위주로 관심(을) 갖습니다. 생산이 잘됐을 때는 반단위나 조단위 등 조회에 참석해 칭찬해주고 안전관계에 주의 주곤 합니다.”(생산관리부서장 D씨와의 면접결과)

대의원 선거 과정에서 대의원을 서로 하려고 경쟁하는 분위기는 아니라고 한다. 과거와는 달리 스스로 하겠다는 사람보다는 떠미는 형식으로 대의원이 선출되고 있다. 대의원은 감독자로 권한이 집중되어 있어 독자적인 영향력을 행사할 수 있는 여지도



작으며, 전반적인 노사관계의 여건상 회사 방침을 전적으로 수용하면서 동시에 회사직 제라인에서 쉽게 받아들이지 않을 조합원의 고충과 불만을 해결해야 하는 어려운 처지에 직면하기도 하고 그러면서도 활동시간이나 권한은 별로 보장되지 않는 직책이다. “처음 1년은 상황을 잘 모르고 지내고, 2년 정도 지나면 힘들어서 하기 힘들다.”(노조 집행간부 J씨와의 면접결과)는 반응은 애매해진 대의원 위상을 단적으로 표현하고 있다.

“현장조직은 회사 쪽이 장악하고 있”기 때문에 나타난 현상이다. 노동조합에 대한 관심이 많지 않은 분위기이며 그 이유는 “밥 먹은 후 단 5분이라도 쉬고 싶지, 조합에 와서 회사 돌아가는 사정 듣고하는 것 귀찮아한다.”는 것이다. 노동강도가 상대적으로 높다고 평가받는 LG전자에서 작업조건의 부차적이고 사소한 문제만 다루어지기 때문에 노조 활동에 크게 신경 쓰지 않는 것이라 볼 수 있다. 어차피 “회사 얘기나 노조 얘기나 마찬가지로, 굳이 회사 얘기 듣고 노조 얘기 또 들을 필요 있느냐”(현장작업자 X씨와의 면접결과)는 반응도 나온다.

“노조 역할이 부진하며 특히 현장활동이 전혀 이루어지지 못하고 있어요. 예를 들어 소모임활동을 주관하거나 지원한 경우가 전혀 없으며, 분임조 활동을 통한 의견수렴과정 역시 전혀 이루어지지 못하고 있습니다.”(공조기사업부 현장감독자 (반장) T씨와의 면접결과)

## 2) 현장 고충처리방식

고충 상의 대상자에 대한 설문 조사 결과를 보면, 다른 2사와 달리 LG전자 노동자의 경우 현장감독자라는 응답이 가장 많으며 절반을 넘는 압도적인 비중을 차지한다 (53.6%). 다른 2사에서 가장 높았던 동료작업자라는 응답은 두 번째로 29.8%에 그친다. 그 다음이 부서장으로 8.9%이며, 대의원은 3.4%에 지나지 않으며 노조간부는 0.4%에 불과하다. 현장감독자 중심의 고충처리기제가 구축되었으며 그럼에도 불구하고 상당수의 노동자들은 여전히 동료와 주로 상의하며 대의원이나 노조의 영향은 극

히 미미한 수준이다.

가) 고충처리 내용

작업공정, 작업여건, 작업환경에 대한 불만이 주요 고충 내용이다.

라인속도 등 노동강도에 대한 불만은 거의 제기되지 않는다. 라인 속도는 각 공정마다 월 1회 라인벨런스를 측정하여 개선한 후에 단축되는데, 집단적 사안이지 개별적 사안이 아니기 때문에 개별적 수준으로만 진행되고 있는 작업장 대응방식에서는 제기될 수 있는 성질의 사안이 아니다. 작업공정과 관련된 사안이란 전환배치와 관련된 것으로 어떤 공정이 힘이 드는데 다른 공정으로 옮겨달라는 것 등이다.<sup>148)</sup> 작업여건에 대한 고충은 주로 몸이 불편한데 주야근무 중 주간근무만 하게 해 달거나, 생신이나 결혼 등 친지 행사로 작업에서 빠질 경우에 해당한다. 작업환경에 대한 고충은 작업장이 덥다거나 에어컨을 설치해달라든가 하는 내용이다.

나) 고충전달과 처리의 과정

고충처리과정을 보면, 현장감독자는 작업자들의 고충을 전해들으면 우선 경청을 하고 감독자의 입장을 얘기한다. 개인의 고충에 대해서 전체 상황을 볼 수 있도록 납득시킬 것은 납득시키고, 자체적으로 해결할 수 있는 사안은 처리하고 부서장과 상의할 문제는 언제까지 알아보겠다고 약속한다.

“되도록 들어주는 쪽으로 추진을 하는데 사실 어렵습니다. 일이 어렵다고 바꿔달라든지, 주간근무만 하게 해달라든지 하면 그에 맞는 일이 있으면 관찮은데 그렇지 못할 경우에는 부득이하게 설득해야...”(컴프레서사업부 상위감독자(계장) E씨와의 면접결과)

각 계에 조그만 방이 하나씩 있는데 여기에는 고충상담실이라는 팻말이 붙어있다.

---

148) 고충처리기제는 부서간 이동 있을 때 활용 많이 하고. 공정에서 힘들다든지 하는 문제에 대해서는 의논하지 않는다. A부서 축소로 B부서로 옮겨야 할 때 인원선정 시 불만 있을 때 많이 활용한다(공조기사업부 현장감독자(반장) T씨와의 면접결과).

89년 이후 설치한 것이지만 크게 활용하지는 않는다고 한다. 감독자에게 전달된 고충이 부서장과 개별적인 논의를 거쳐 해결되는 방식과 함께 드물지만 대의원에게 고충 처리를 요구하고 월 1회 열리는 노경협의회를 통해 전달하는 방식이 있다. 주요한 문제에 대해서 고충처리는 부서장이 주로 담당한다. 부서장은 일대일 면담을 통해서 현장고충을 파악하기도 하며, 해결이 안될 때는 대의원과 부서장이 같이 만나서 논의하기도 한다. 더욱 중요한 사안은 공장 전체의 노경협의회 차원에서 다루어지기도 한다.

그러나 대체로 고충전달체계는 관리 라인을 따라 올라가면서 보고되고 논의되어 처리된다.<sup>149)</sup> 보통 10가지 중 8가지는 현장감독자의 의견대로 결정된다고 한다(세탁기사업부 상위감독자(계장) P씨와의 면접결과).

89년 노동쟁의를 겪은 이후 LG 노사관계에 큰 변화가 있었고 현장감독자의 권한이 강화되면서 현장의 고충 등의 문제가 현장관리체계를 통해 주로 해결되는 경향이 나타났다. 고충처리의 80-90%를 현장감독자를 통해서 해결되고 10-20%는 노동조합을 통해서 해결되거나 해결되지 않는다(세탁기사업부 노조간부 J씨와의 면접결과). 현장감독자를 통한 해결이 작업자 입장에서 좋은 결과를 가져오는 것은 아니다.

“현장감독자를 통해서라도 자신의 문제를 해결하는 것은 해결하지 않는 것보다 바람직할 수 있어요...”(세탁기사업부 노조간부 J씨와의 면접결과).

한편 대의원들은 100명이나 되는 인원의 의견을 매달 수렴하기에는 어렵다. 2달에 한번씩 열리는 간담회 때 집중해서 간담회 15일전부터 의견을 수렴한다. 대의원들이 각 선거구별로 간담회 들어가기 전 문제점, 건의사항, 시정해야 할 부분 등에 대해 전체적으로 취합한다. 일대일의 면담을 일일이 하지는 못하지만 휴게실에 간담회 안전 수렴을 위한 서류를 비치해 놓는다. 이를 취합해서 처리방법별로 분류하여 처리한다.

---

149) “작업자들의 고충은 99%가 반, 계, 팀 등 직제를 통해 전달된다. 그리고 노사협의체를 일주일에 한번씩 운영하는데, 대의원들이 환경개선 등 전체적인 얘기가 있으면 이를 통해서 얘기한다.”(공조기사업부 상위감독자(계장) Q씨와의 면접결과).

### 3. 현대전자의 작업장 조직과 대응

#### 1) 대의원 조직과 역할

##### 가) 대의원 구성

대의원 구성은 70명당 1명으로 대우전자(50명당 1명)와 LG전자(100명당 1명)의 중간 수준이다. 부서에 36명 이상의 조합원 있을 때 1명의 대의원을 둘 수 있다. 대의원으로 출마하면 해당 선거구 조합원의 과반수 이상의 찬성을 얻어야 당선된다. 대의원의 남녀구성은 반반 정도의 분포이다.

특이한 점은 다른 두 회사에 없는 제도인 소위원회체도가 있다는 점이다.<sup>150)</sup> 대의원 1명당 3~5명의 소위원이 있다(오명). 소위원 활동이 활성화되지 않았다는 평가가 일반적이다. 또한 노조 차원에서도 소위원회에 대한 체계적인 지원과 역할 설정이 이루어지지 않는다(노조 집행간부 L씨와의 면접결과).

##### 나) 대의원의 일상활동

대의원의 일상 활동은 작업장 생활을 같이 하면서 조합원의 애로사항이나 불만사항이 있으면 파악해서 월 1 회 분임노사협의회에서 제기하여 해결되도록 한다. 분임노사협의회는 반도체사업부문의 경우 규모가 커서 사업부문 차원에서 이루어지지 않고 그룹별로 이루어진다.<sup>151)</sup> 본부장(이사급), 부서장(차장 직급), 과장, 직장(반도체의 경우

---

150) 다른 현대그룹 계열사에서 일반화된 제도인데 회사측으로부터 활동의 공식성을 전혀 인정받지 못하기 때문에 노조 조직 차원의 적절한 역할 설정이 이루어지지 않을 경우 사문화된 제도가 되기 쉽다.

151) 반도체의 경우 3개 그룹으로 나뉘 3개월에 한번 전체회의와 매월 그룹별 회의를 개최한다. 소속사업장의 대의원이나 간부가 그룹장이 된다. 여기에는 회사측 본부장(이사나 전무 정도)이 나온다. 분임협의회 회의 전에 3시간 정도 대의원들끼리 의견을 교환하고 이게 끝나면 회사측과 회의를 시작한다. 회사측의 현장관리는 분임협의회에서 시작된다고 볼 수 있다(노조 집행간부 L씨와의 면접결과).

사무기술직 대리), 대의원과 일부 노조간부가 참석하여 부서 현황에 대해 논의한다(반도체생산부문 대의원 D씨와의 면접결과). 통상적으로 부서간담회라고 부르기도 한다. 또한 반도체 이외의 사업부문의 분임노사협의회는 부서 단위가 아니라 사업부문 차원에서 이루어진다. 참석대상은 대의원을 비롯하여 사업본부장, 각 부서 부서장급, 관리과장이다(통신부문 대의원 I씨와의 면접결과). 이 경우도 간담회 형식으로 열리는 것은 마찬가지이다. 반도체생산 사업부문의 경우 부서에는 대의원이 한 명 있는 곳도 있는 등 부서 단위가 적은 규모여서 사업본부 차원에서 통합 개최된다.

대의원 활동은 관리부에서 근태 승인이 있을 때에만 시간할애가 인정된다. 그 이외 활동은 모두 근무시간 중에 짬을 내서 이루어지게 된다. 그런데 근태승인은 조합에서 대의원 대회와 같이 협약상 인정되는 공식적 행사나 부서간담회 이외에는 없다.

부서나 사업부문 대의원들끼리는 월 1회 정도(부문별로 진행되는 반도체부문 이외의 사업부문에서는 분기별 1회) 모임을 갖는다.<sup>152)</sup> 이 때 주로 분임노사협의회(또는 부서간담회)에서 다룰 안건을 사전에 토론한다. 작업자들이 불만스럽게 생각하고 시정 되었으면 하는 사안들로서 작업환경, 품질, 안전에 관한 사항이나 복지에 관한 사항이다. 복지문제란 예를 들어 복지회관에서 물건 살 때 직원이 불친절하다거나 바가지 요금문제 등을 일컫는다(반도체생산부문 대의원 C씨와의 면접결과).

대의원들끼리 모임은 교대조가 달라 잘 이루어지지 않으며 간담회하기 전에 모일 수 있는 기회가 있다. 한편 부서간담회에서는 주로 생산 목표의 달성 여부와 부서 운영상의 문제를 검토하고 해결방향을 점검하며 현장 내 불편사항 처리, 특근계획이나 매출에 대한 계획 수립 등이 주요 안건이다. 조합원들의 고충과 불만에 대해 대의원들이 제기할 사안이 있으면 이 때 논의되는 것이다(반도체생산부문 대의원 D씨와의 면접결과).

#### 다) 대의원과 다른 주체들간의 관계

---

152) 노조차원의 경영참여기제로는 노사협의회, 임단협, 노사불이운동, 산업안전보건위원회 정도이다. 98년 하반기에 노사협의회를 통해 노사동수 생산직 인사제도 개정위원회 구성을 제안하고 있다.

대의원과 현장감독자의 관계는 상대적이다. 원만한 관계를 형성하는 경우도 있고 갈등을 빚고 싸움을 하는 경우도 있다. 현장감독자들은 대의원들과 인간적으로 자주 접촉하려고 시도한다. “그래서 노조성향이 강성으로 가지 않는 것 아닌가 생각”(노조 집행간부 L씨와의 면접결과)할 정도로 현장감독자는 대의원관계에 역점을 두며 작업장 노무관리의 출발점으로 삼는다. 그러나 남성 현장감독자와 인간관계를 맺는데 있어 남성 대의원과 반도체부문에 주로 분포되어 있는 여성 대의원 간에는 차이가 있다. 더구나 반도체생산부문의 직장은 비조합원인 사무기술직 3,4급 직급에 해당하는 사람이라서 서로의 거리는 더욱 멀어져있다.<sup>153)</sup>

대의원들은 감독자들과 가끔씩 의견 충돌을 빚기도 한다. 주로 특근 문제나 작업상 조합원에게 피해 가는 일 생겼을 때 벌어진다. 가장 두드러진 예로 업무 배치전환할 때 조합원들이 원하지 않는데 마지못해 끌려가게 될 때나 일시적 전환배치를 할 때도 조합원들이 싫어하는데 사전에 통보나 협의 않고 진행시킬 때 주로 의견대립이 벌어진다고 한다. 사전에 대의원과 상의하는 절차를 밟는 것이 상례인데 그렇지 않을 때 문제가 발생하게 된다(통신부문 대의원 I씨와의 면접결과). 그러나 분임노사협의회를 통해 현장의 불편사항을 논의하기 때문에 이를 통해 걸러지게 된다.

한편 대의원들은 조합원의 고충을 파악하기 위해 조합원들과 별도의 모임을 가질 시간이 거의 없는 실정이다.

“잠깐잠깐 근무 시간에 커피 한잔 할 시간 있거든요. 그때 무슨 일 있었다 그러면 ‘언니 이것 좀 얘기 해 주세요’ 하는 정도...”(반도체생산부문 대의원 C씨와의 면접결과)

대의원들이 조합원들의 의견을 수렴할 시간상의 여유도 부족하지만 조합원들도 불만을 표출하기에는 부담감을 느끼고 있다. 작업현장의 분위기를 짐작할 수 있는 다음과 같은 면접내용을 보면 현대전자 작업장 관리방식이 권위적이고 가부장적인 성격을

---

153) 현대전자의 조합원 자격은 생산직군 전부와 사무기술직의 초직급인 5급사원인데, 사무기술직의 실제 가입은 거의 없는 편이라고 한다. 반도체생산부문에서 직장 보직을 맡고 있는 사무기술직의 4급이나 그 이상 직급의 경우 조합원 대상이 아니다.

띠고 있음을 알 수 있다.

“근무조건과 관련, ‘불만 있으면 말해. 왜 말 안하고 그러니? 나한테(대의원)라도 말해’. 그러면 ‘그럼 찍히잖아요. 어차피 오래 있을 것도 아닌데 그냥 있다가 갈래요.’ 그런 경우가 많죠.”(반도체생산부문 대의원 C씨와의 면접결과)

그렇다고 조합원들이 노동조합 활동을 신뢰하고 있는 것도 아니며 역량이 있다고 평가하지도 않는다. 자연히 노조 활동에 대한 참여 열의도 크지 않다. 회사도 노조도 별로 신뢰하지 않는 상태에서 개인주의적인 태도와 자세가 배태되고 있는 것이 아닌가 하는 진단을 해볼 수 있다.

“조합원들은 라인에서 일 터졌을 때 조합이 해결해주니 인식이 바뀐 적도 있었어요. 지금은 퇴사했는데 한 LG(조장)언니가 너무 독선적이어서 문제제기를 했던 적 있어요. 조합에서 이야기해 해결됐어요. 하지만 기본적으로 조합원들이 조합활동에 대해 잘 몰라요. 조합의 전달사항이 야간에는 거의 전달되지 않는 것 같아요. 근무시간 전 아침조회와 종례시간에 조합 전달사항을 전하는 경우가 있죠. 어쨌든 조합에 대한 인식이 좋지 않아요. 아무것도 모르는 사람을 친분관계로 조합간부들 구성하는 등의 인식 갖고 있어요. 조합활동에 참여시키기 위해 때로는 대의원들에게 3명씩 데려 오라 하는데 가려고 하지 않아요.”(반도체생산부문 대의원 D씨와의 면접결과)

노동조합이 조합원과 유리되어 있을 뿐 아니라 역량도 부족해 노조를 통해 문제를 해결할 수 있다는 신뢰감을 전혀 얻지 못하고 있는 분위기이다. 또한 조합원들도 노조 활동에 적극 참여하지 않음으로써 노조의 역량 약화를 초래하고 있다. 아울러 대의원조차 노조 방침에 적극 동조하는 경우가 적다는 점에서 노조의 조직적 기초가 매우 취약하다는 점을 지적할 수 있다.

“조합이 힘이 없는 것 같아요. 회사에서 하는 대로 따라가는 것 같고. 분사문 제도 회사만큼의 정보도 없고, 회사에 많이 끌려가는 것 같아요. 현장에서 잘 안 따라주는 것도 있고... 임금인상 외에 조합원들이 신경 안 써요. 집회 있을 때 나가면 찍힌다 그래서 회피하고. 빅딜 때문에 많이 술렁이고 있고, 조합에서 빨리

대응책 찾아줬으면 해요. 그러나 막상 조합에서 어떻게 하겠다하면 그때 상황을 봐야 알 것 같아요. 대의원들도 잘 따라오지 않은 경우 많죠. 사측 대의원도, 노조측 대의원 있어서...”(반도체생산부문 대의원 C씨와의 면접결과)

회사측이 관리하는 대의원이 있고 노조의 입장에 있는 대의원도 있다. 부서 관리자나 감독자의 권유로 대의원이 되는 경우가 자주 있는 것으로 보인다. 또한 대의원 활동을 하게되면 관리자나 감독자와 갈등을 빚게되고 이로 인해 불리한 대우를 받는 경우도 있다고 말한다.

“직장이나 과장님들이 너 한번 대의원 해봐라 해서 했다가 괜찮을 줄 알았는데 불리한 대우받았어요. 내 시간 다 축내고 피곤하다 그러죠. 그러니까 안 한다 이런 거도 있고, 그러다 보니 여자들은 많이 바뀌죠. 40%는 사측에서 밀어서 대의원 되고...”(반도체생산부문 대의원 B씨와의 면접결과)

“제가 상반기에는 대의원이 아니었기 때문에 상당히 (평가)점수가 좋았거든요. 제가 그 점수보고 삭제 안 했더라면 상당히 곤란했을 거예요.”(현대전자 반도체생산부문 대의원 C씨와의 면접결과)

회사측은 분임노사협의회를 통해 작업장 불만을 걸러내며 감독자를 통해 대의원과 인간관계를 형성하는 한편 7월경 신임대의원들이 선출되면 9, 10월경 노사합동산행이나 기회를 만들어 대의원이 있는 소속 부서장, 중역들이 대의원과 만나는 모임을 갖는다. 회사측은 대의원 선출과정에 직간접적으로 영향을 미치면서 또 한편 대의원들과 인간관계를 맺어 대의원들의 강한 요구를 누그러뜨리고 친회사적 성향을 갖도록 유도한다.

그러나 노조측의 대의원관리는 노조의 대의원관리는 체계적이거나 조직적이지 않은 것으로 평가된다. 대의원들이 소속사업장별로 부류를 형성하고 있으며 각 부류별로 성향이 틀리다. 따라서 조직관리도 개인적으로 이루어지는 경우가 많으며 노조 활동이 곧 사조직 형성과 같은 결과로 이어지게 된다. 노조 간부가 대의원과 맺는 친분관계는 개인별로 다르며 이런 사적인 대의원 관리(사조직화)를 통해 세력을 형성하게 되고 이구도가 위원장 선거관도로 이어지게 된다.<sup>154)</sup>

154) “만나기는 만난다. 그런데 끼리끼리 만난다.”(노조 간부 L씨)는 표현으로 집약된다.



노조와 대의원의 공식적인 모임은 연 2 회 열리는 대의원 교육, 노조 집행간부와 월 1회 정도 열리는 대의원간담회, 임시 대의원회(평균 연 1회 정도 실시), 매월 회계감사 보고, 분기별 노사협의회 안전 취합, 산업안전 보건위원회 안전 상정을 위한 모임 등이 있다 (노조 집행간부 L씨와의 면접결과). 그러나 공식적으로 열리는 이런 모임이 노조의 조직강화로 이어지지 않는다. 그 이유로 대의원 간담회 이후 보고서를 쓰고 문제점을 공유하며 해결과정을 보고하고 토론하는 뒤처리가 이루어지지 않는 점을 들 수 있다. 조직적인 관리가 이루어지지 않는 점은 소위원의 경우에 더욱 심각하다. “조합에서 조합원 관리라 하면 대의원 관리”를 말할 정도로 일반 조합원과 직접 접촉은 별로 없는 반면 대의원에 비중을 두어 조직관리를 하고 있으면서도 전체적인 조직적 성과물로 이어지지 않고 있다. 이는 4장에서 분석한 것처럼 노조 내부의 계파구도와 연관되며 그 구도가 생산적이고 발전적인 경쟁의 양상으로 이어지지 않는 대표적인 예라고 할 수 있다.

## 2) 고충처리기제

현대전자의 경우 일반작업자들은 현장감독자를 통한 회사측의 관리기제도 대의원을 통한 노동조합의 조직체계도 현장조합원의 고충을 해결하는데 크게 도움이 되지 않는다고 인식하고 있다. 고충상의 대상으로 동료작업자 62.6%, 현장감독자 19.3%, 대의원 5.0%, 부서장 2.1%, 노조간부 1.8% 순으로 응답했는데, 압도적 다수가 동료작업자로 응답했다는 점이 두드러진다. 이 결과로 본다면 작업장에서 일반작업자들은 소외되고 있다.

다른 회사와 마찬가지로 감독자가 다루는 고충사안과 대의원이 다루는 고충사안은 구별된다. 대의원들이 다루는 사안의 폭이 비교적 넓은 것이 두드러진 특징이다.

“저희(감독자)는 어떤 인간관계나, 개인적인 것에 관련해서는 저희들이 어느 정도 소화를 시켜주는데, 진급에 관련된 것이나 인사권한에 관련된 것, 복지에

관련된 것은 대의원들이 하죠. 회의기구에서, 또 회사한테 대의원들이 건의를 할 수 있으니까. 해결이 된다면 저희들도 흡족하고...”(통신부문 현장감독자(직장) F 씨와의 면접결과)

관리라인의 직급별로 해결할 수 있는 사안이 다르다. 사무기술직 직장, 사무기술직 직장 중에서 초임 4급 대리 직장과 고참 3급 직장이 다르며 과장이나 팀장이 해결할 수 있는 사안이 또 있을 것이며 사업부문 차원에서 본부장이 해결할 수 있는 사안이 있을 것이다. 또한 노조 대의원에 고충처리를 의뢰하는 경우 대개 직장 차원에서 해결되지 않는 사안이므로 부서장과의 분임노사협의회에서 다루거나 노조 전체 차원에서 노사협의회에서 논의하도록 하는 경우도 있다. 특근 문제나 복지 문제는 주로 분임노사협의회에서 다루어지며 안전이나 작업환경 개선과 관련된 사항은 직장, 부서장 등 관리라인을 거쳐 해결되거나 대의원을 통해 회의기구에서 다시 제기되는 경우가 많다.

“예를 들어 환경문제, 구체적으로 쓰레기통 부족 문제도 직장이 해결하기가 불가능합니다. 우리한테 이야기 해봐야 해결되지 않아요. 이 때 메일시스템을 이용하죠. 라인에서 금방 해결될 수 있는 것은 개개인이 직장에게 직접 이야기합니다...특근해야 할 때 조합원들이 싫어할 경우, 그런 부분은 노사분임협의회가 있는데 여기서 미리 결정합니다. 전사적으로 문제되는 경우 의견 수렴해 노사협의회에서 결정하죠.”(반도체생산부문 현장감독자(직장) A씨와의 면접결과)

“... 조합원들로부터 (이에 대해서) 건의가 들어왔었거든요. 그 의견을 처음에 부서로 올렸어요. 부서장한테...위험하니까 손을 써달라고... 검토를 하겠다고 말씀을 하시더라고요. 저희는 그렇거든요. 저희는 검토가 아니고 작업환경이 나쁠 경우에는 언제까지 해주겠다는 날짜를 받아야지 조합원들에게 얘기를 할 수 있거든요. 그 안건을 가지고 다시 담당소위원하고 같이... 그 때 11월말까지 해주겠다는 답장을 받아 가지고... 안을 잡아 가지고 안건, 조치예정일, 분류를 해 가지고 그 내용을 PC로 프린트 해 가지고 각각 돌리고요... 그렇게 하기 힘들 경우에는 저희는 오피스로, 전산이 잘되어 있으니까 조합원들에게 전달합니다.”<sup>155)</sup>(경영지

---

155) 현대전자에서는 오피스라는 내부전산망을 통해 공지사항을 집행부가 조합원들에게, 회사가 전사원들에게 전달하고 있다. 조합원들은 개인별로 ID를 가지고 있어 해당문서를 조회하여 볼 수 있다. 현대전자 노조위원장은 이러한 기제가 편리하기는 하지만 조합간부와 노조원과의 대면적 접촉을 줄이는 단점 또한 가지고 있다고 말한다.

원부문 대의원 겸 감독자 K씨와의 면접결과)

대의원들은 조합원의 고충을 해결하기 위해 직장-팀장의 순으로 제기하다가 해결이 안되면 노동조합에 개입을 요청한다. 직장은 능동적인 역할이나 결정 권한은 별로 갖지 못하고 있어 대개 부서장 차원에서 결정된다. 또한 해당 대의원이 회사측 대의원인 경우 전혀 해결을 기대하지 못하는 분위기이다. 설문조사 결과에서 나타난 것처럼 고충처리통로가 차단되어 있다는 일반작업자들의 인식은 이런 상황을 반영하고 있는 것이라 볼 수 있다.

“고충은 대부분 직장에게 먼저 이야기하고 안되면 차장에게 이야기하고, 몇 번 이야기해서 안되면 노조에 이야기... 그러나 나는 지금은 직장한테 이야기하지 않아요. 거의 듣지 않으니깐. 직접 차장이나 노조에 이야기하면 금방 해결 되요. 전에는 이야기 많이 했어요. (이런 점에 대해) 직장들이 불만 가질 수 있죠. 위에서 치고들어오니까. 조합원들이 대의원에게 고충을 이야기하는 것은 대의원이 누가 됐느냐에 따라 달라요. 회사에서 내보낸 경우 예컨대 MH나 모니터이면서 대의원인 경우에는 이야기하지 않아요. 조장 언니한테 다 들어가니까. 때로는 남들에게 듣고 직접 본인에게 고충을 물어보는 경우도 있어요.”(반도체생산부문 대의원 D씨와의 면접결과)

## 제 7 절 노사관계와 작업장 관리방식에 대한 노동자 의식과 평가

### 1. 노사관계에 대한 의식과 평가

전자산업 대기업 3사는 모두 노사의 공동이익관계와 공유목표를 강조한다. 과연 노동자들은 이에 동의하고 있는가?

회사발전 위해 나부터 열심히 일해야 한다는 설문에 긍정적으로 응답한 비율이 82.4%에 이른다. LG전자가 다른 두 기업보다 10% 이상 긍정적인 응답이 많았고 대우전자와 현대전자의 순서인데, 전반적으로 회사발전을 위해 개인이 노력해야 한다는 태도를 갖고 있다(<표 5-13> 참조).

<표 5-13> 회사발전 위해 나부터 열심히 일해야 한다는 설문 결과

회사발전 위해 나부터 열심히	회사명			전체
	LG	대우	현대	
전혀 그렇지 않다	4(0.9)	9(2.4)	4(0.7)	17(1.2)
대체로 그렇지 않다	8(1.8)	10(2.7)	14(2.5)	32(2.3)
그저 그렇다	28(6.3)	63(16.8)	103(18.3)	194(14.0)
대체로 그렇다	183(41.3)	178(47.5)	274(48.6)	635(45.9)
매우 그렇다	220(49.7)	115(30.7)	169(30.0)	504(36.5)
전체	443(100.0)	375(100.0)	564(100.0)	1382(100.0)

회사발전을 위해 자발적으로 노력한다는 설문에 대해서도 긍정적인 태도가 압도적으로 높았고 부정적인 응답은 6.8%에 그쳤다(<표 5-14> 참조). 이런 설문 결과는 회사의 발전이 나의 발전이라는 인식의 일단을 보여준다. 하지만 노사공동이익의 가능성과 현실성에 대한 확정적인 대답은 될 수 없다. 일반적인 견해와 구체적으로 소속된 회사의 관리방식에 대한 태도가 결합되어 있기 때문이다. 따라서 회사의 관리방식과 노사관계에 대한 전반적 인식과 결합해서 살펴볼 필요가 있다.

<표 5-14> '회사의 발전 위해 자발적으로 노력한다'에 대한 설문 결과

회사 위해 노력	회사명			전체
	LG	대우	현대	
전혀 그렇지 않다	7(1.6)	14(3.7)	7(1.2)	28(2.0)
대체로 그렇지 않다	20(4.6)	20(5.3)	26(4.6)	66(4.8)
그저 그렇다	65(14.8)	101(27.0)	174(30.7)	340(24.7)
대체로 그렇다	239(54.4)	172(46.0)	279(49.3)	690(50.0)
매우 그렇다	108(24.6)	67(17.9)	80(14.1)	255(18.5)
전체	439(100.0)	374(100.0)	566(100.0)	1379(100.0)

노사관계에 대한 조합원들의 의식을 살펴보면, 협력관계라는 응답이 71.2%에 이른다. LG전자가 가장 높아 80.0%에 이르고 대우전자는 종속적인 협력관계라는 응답이 그 중 훨씬 높는데 반해 LG전자는 대등한 협력관계라는 응답이 더 높다. 대우전자와 현대전자는 종속적 협력관계, 대등한 협력관계라는 순서이며, 3사 모두 노조 주도적 협력관계라는 응답은 극히 작아 전체 평균 2.7%에 불과하다. 현대전자는 독립적 관계와 대립적 관계라는 응답이 다른 기업에 비해 높은 편으로 독립적 관계라는 응답은 종속적 협력관계 다음으로 많았다(<표 5-15> 참조).

<표 5-15> 사업장 노사관계에 대한 평가

사업장 노사관계에 대한 평가	회사명			전체
	LG	대우	현대	
종속적 협력관계	157(36.2)	223(60.1)	230(41.4)	610(44.9)
대등한 협력관계	190(43.8)	53(14.3)	78(14.1)	321(23.6)
노조주도적 협력관계	10(2.3)	10(2.7)	17(3.1)	37(2.7))
사안에 따라 대립적 혹은 협력적인 독립적 관계	68(15.7)	65(17.5)	171(30.8)	304(22.4)
기본적으로 대립, 갈등 관계	9(2.1)	20(5.4)	59(10.6)	88(6.5)
전체	434(100.0)	371(100.0)	555(100.0)	1360(100.0)

노사공유목표의 설정과 참여제도의 도입이라는 회사의 노사관계관리방식에 비추어 평가했을 때 대우전자의 경우 노사공유목표의 설정이 참여제도의 도입 없이 이루어지

는 특징을 전형적으로 보여주는 결과로서 종속적 협력관계라고 보는 응답이 60%가 넘었다. 노동조합의 대응이 취약하고 실질적인 참여제도가 마련되어 있지 못해 종속적이며, 노사공유목표 자체를 크게 부정하지 않는다는 결과가 이런 응답결과로 나타났다고 볼 수 있다. 현대전자의 경우 마찬가지로 종속적 협력관계라는 가장 많았다는 점에서 동일한 평가를 내릴 수 있는 한편, 독립적 관계나 대립적 관계라는 응답도 40%를 넘어 노사공유목표 자체도 크게 수용하는 분위기는 아니라고 볼 수 있다. LG전자의 경우 대등한 협력관계라는 응답이 가장 높지만 종속적 협력관계라는 응답도 비슷한 비율을 차지하는 반면, 노조주도적 협력관계의 비중은 극히 낮다. 협력관계가 안정화되어 있긴 하지만 노동자의 입장에서 볼 때 체계화되거나 신뢰감을 갖기에는 이르다는 판단을 내릴 수 있다(<표 5-15> 참조).

사업장 노사관계의 변화방향에 대한 설문조사 결과에서 알 수 있듯, 전자산업 3사의 노동자들은 협력적 관계를, 그 중에서도 대등한 협력관계를 가장 선호한다(<표 5-16> 참조). 현실의 노사관계가 종속적이라고 응답한 비율이 높은데 반해 대등한 관계를 지향하는 경향이 높다는 것은 현실 노사관계와 노동조합의 활동에 대한 부정적인 견해의 표현이다. 또한 협력적 관계를 위해 권위적 통제나 실질적인 참여제도의 도입 등을 바라고 있지만 실현되지 않고 있음을 단적으로 보여주고 있다.

<표 5-16> 사업장 노사관계의 바람직한 변화 방향에 대한 설문 결과

사업장 노사관계 변화 방향	회사명			전체
	LG	대우	현대	
종속적 협력관계로	11(2.5)	7(1.9)	13(2.3)	31(2.3)
대등한 협력관계로	313(72.1)	221(58.8)	352(63.4)	886(64.9)
노조 주도적 협력관계로	13(3.0)	38(10.1)	34(6.1)	85(6.2)
사안에 따라 대립적 혹은 협력적인 독립적 관계	95(21.9)	105(27.9)	142(25.6)	342(25.1)
기본적으로 대립, 갈등 관계	2(0.5)	5(1.3)	14(2.5)	21(1.5)
전체	434(100.0)	376(100.)	555(100.0)	1365(100.0)

## 2. 작업장체제에 대한 의식과 평가

전자 3사 노동자의 직무만족도는 대체로 중간에 수렴하고 있다. 그러나 대우전자나 현대전자의 경우 부정적인 응답이 다소 높게 나타나서 상대적으로 만족도가 낮게 분포되어 있다.

항목별로 보면 노동강도나 인간적 대우의 측면에서 만족도가 낮게 나타나고 있다. 라인축소와 인원축소와 병행된 노동강도 강화에 대한 부정적 인식이 반영되고 있다. 또한 3사 모두 협력적 관계와 인간관계 중시방침을 표방하지만 대우전자나 현대전자에서는 인간적 대우가 이루어지지 않는다는 응답이 높게 나타나서 실제 작업장에서 의미있는 변화는 나타나지 않고 있는 것으로 평가된다.

<표 5-17> 전자 3사 노동자의 작업조건 만족도

	대우	LG	현대	전체
노동시간 만족도	2.97	2.97	3.21	3.07
인간적 대우 만족도	2.64	3.29	2.83	2.92
작업환경 만족도	2.84	3.36	2.84	3.00
노동강도 만족도	2.59	2.97	2.86	2.82
일의 보람 만족도	2.75	3.33	2.89	2.99

직무와 관련된 세부적인 설문에 대한 응답을 살펴보면(<표 5-18> 참조), 3사 전체적으로 ‘단순반복업무를 하며 작업량이 과다하며 육체적 피로도가 증가하고 있지만 건강상 위험을 크게 느끼는 정도는 아니나 작업자의 재량권이 확대된 것은 아니다’라는 일반적인 경향이 나타난다. 또한 작업량 증가에 대해서 저항 없이 수용되고 있으며(자발적이든, 마지못해 받아들이든), 작업자의 기능과 역할이 증가하였으나 그 영향은 권위적 통제방식의 해체가 아니라 지속으로 이어지고 있다.

LG전자가 대체로 긍정적인 응답이 높은 편이지만 작업장 변화가 크게 이루어졌다는 내외적 평가와는 달리 회사가 현장 작업자의 참여를 유도하기 위해 노력하고 있긴

하지만 권위적 통제방식은 그대로 온존하고 있으며 작업자의 재량권 확대와 같은 실질적인 참여의 양상으로 진전하고 있지도 못한 현실이다.

대우전자와 현대전자의 경우 전반적으로 부정적 응답이 높았다. 단순반복업무에 종사하고 있으며 건강상 위험을 느낄 정도는 아니지만 육체적 피로도가 증가했다. 이는 작업량 과다와 앞에서 살펴본 노동강도 강화로 인한 결과로 볼 수 있다. 감독자의 기능과 역할은 강화되면서 작업자의 재량권은 확대되지 않았다. 또한 회사는 현장 작업자의 참여를 유도하려고 별로 노력하지 않고 있다. 이로 인해 권위적 통제방식은 외형적 변화는 있을지 몰라도 과거처럼 지속되고 있다.

한편 전자 3사의 노동자들은 품질향상을 위해 자발적으로 노력한다는데 대해 매우 높은 긍정적인 응답을 보이는 등 생산에 대한 책임의식이 높은 편이다. 그러나 회사측은 노동자의 창의성과 자발성을 살리는 방식이 아니라 권위적이고 통제중심적이며 일방적으로 부과되는 과다한 과업을 수용하기를 요구하는 방식으로 대응하고 있다.

<표 5-18> 전자 3사 노동자의 직무에 관련된 구체적 설문 결과

	대우	LG	현대	전체
단순반복업무	3.40	2.83	3.14	3.11
건강상 위험 느낌	2.97	2.57	2.89	2.81
육체적 피로도 증가	3.68	3.33	3.52	3.50
작업량 과다	3.47	3.29	3.27	3.33
작업자의 재량권 확대	2.34	2.81	2.71	2.64
작업량 증가에 대한 무저항	3.25	3.46	3.31	3.34
품질향상 위해 자발적 노력	3.88	4.12	3.77	3.91
회사의 현장 작업자 참여 유도	2.71	3.37	2.95	3.02
권위적 통제방식	3.66	3.05	3.61	3.45
동료에 대한 경쟁심 느낌	2.75	2.95	2.96	2.90
감독자의 기능과 역할 증가	3.34	3.53	3.18	3.33

이 점을 좀 더 자세히 살펴보자. 참여제도가 실질적이지 않다는 의식은 작업장의 통제방식이나 참여를 유도하고자 하는 회사의 노력에 대한 평가에서 여실히 드러난다. 회사가 현장작업자의 참여를 유도하고자 하는가 하는 설문에 대해 전체적으로 긍정적



인 응답은 36.0%에 그치고 부정적인 응답(30.1%)과 큰 차이가 나지 않는다. LG전자의 경우 긍정적인 응답은 48.2%로 다른 기업에 비해 월등히 높지만 부정적인 응답이 19.7%, 그저그렇다는 응답이 32.2%에 이르는 등 회사의 참여유도형 체계의 도입이 크게 호응을 받지 못하고 있다(<표 5-19> 참조). 이는 회사 주도의 참여제도가 갖는 한계이자 실질적 내용의 한계를 반영하는 것으로 보지 않을 수 없다.

<표 5-19> 회사의 현장참여자 유도 노력에 대한 설문조사 결과

회사는 경영에 현장작업자의 참여를 유도코자 노력	회사명			전체
	LG	대우	현대	
전혀 그렇지 않다	24(5.5)	93(25.0)	67(12.0)	184(13.5)
대체로 그렇지 않다	62(14.2)	61(16.4)	104(18.7)	227(16.6)
그저 그렇다	141(32.2)	112(30.1)	211(37.9)	464(33.9)
대체로 그렇다	151(34.5)	72(19.4)	142(25.5)	365(26.7)
매우 그렇다	60(13.7)	34(9.1)	33(5.9)	127(9.3)
전체	438(100.0)	372(100.0)	557(100.0)	1367(100.0)

<표 5-20> 권위적 통제방식의 지속 여부에 대한 설문 결과

권위적 통제	회사명			전체
	LG	대우	현대	
전혀 그렇지 않다	28(6.5)	12(3.2)	10(1.8)	50(3.7)
대체로 그렇지 않다	96(22.4)	38(10.3)	51(9.3)	185(13.7)
그저 그렇다	167(38.9)	102(27.6)	170(30.9)	439(32.5)
대체로 그렇다	103(24.0)	129(34.9)	234(42.5)	466(34.5)
매우 그렇다	35(8.2)	89(24.1)	86(15.6)	210(15.6)
전체	429(100.0)	370(100.0)	551(100.0)	1350(100.0)

참여제도의 미비나 무효성에 대한 인식은 권위적 통제방식이 여전히 지속되고 있다는 설문결과로도 확인할 수 있다. 권위적 통제방식이 지속되고 있다는 응답이 전체의 반(50.1%)에 이른다. 현대전자-대우전자-LG전자의 순서로 낮아지는 것은 앞의 결과와 동일하지만 LG전자의 경우도 긍정적인 응답이 1/3에 미치지 못하다는 점에서 참여제

도의 실질적인 내용에 대해서는 부정적으로 평가할 수밖에 없다(<표 5-20> 참조).

한편 작업장에서 회사측의 관리라인에 대응되는 노동조합의 조직라인의 근간으로서 대의원의 영향력은 매우 낮은 수준으로 평가되고 있다. 앞에서 살펴본 작업량 부과에 대한 무저항은 사실상 집단적 해결의 통로가 봉쇄되어 있기 때문이라고 볼 수 있다. 작업장 수준에서 노동조합의 조직적 대응능력과 자원이 절대적으로 부족하다는 사실을 확인할 수 있다. 현대전자가 비교적 대의원을 통한 대응력이 있는 것으로 평가되나 전반적으로 극도로 취약한 가운데 상대적으로 다소 나은 편에 불과하다.

<표 5-21> 작업장에서 대의원의 영향력 발휘 여부에 대한 설문 결과

작업장에 대한 대의원 영향력 발휘	회사명			전체
	LG	대우	현대	
전혀 그렇지 않다	145(33.3)	181(48.8)	147(26.3)	473(34.6)
대체로 그렇지 않다	133(30.5)	93(25.1)	160(28.6)	386(28.3)
그저 그렇다	124(28.4)	63(17.0)	184(32.9)	371(27.2)
대체로 그렇다	30( 6.9)	28( 7.5)	60(10.7)	118( 8.6)
매우 그렇다	4( 0.9)	6( 1.6)	8( 1.4)	18( 1.3)
전 체	436(100.0)	371(100.0)	559(100.0)	1366(100.0)

### 3. 노동조합에 대한 의식과 평가

노동조합에 대한 태도가 비판적인 것으로 나타났다. 대회사전략과 조합민주주의 측면에서 분석 가능하다.

대회사전략 측면에서는 노조가 너무 타협적이라는 지적이 많았다. 또한 현재의 노사 관계가 종속적이며 대등하지 않다고 판단하고 있었다. 조합민주주의는 현장성의 문제로 귀결되는데 3사 모두 현장성이 부족한 것으로 나타났다. 나아가 조합원들은 노조에 대한 관심이 적었으며 불신감조차 갖고 있었다.

노조활동에 대해 어떻게 평가하느냐고 질문한 결과 응답자의 36.8%가 회사의 이해를 우선시하여 조합원의 이해를 잘 대변하지 못한다고 답했다. 그리고 회사와 조합원

의 이해 모두를 잘 대변한다(22.2%), 조합간부의 이해만을 대변한다(20.8%)에 이어 조합원의 이해를 잘 대변한다(13.4%) 순으로 나타나고 있다.

<표 5-22> 노조활동에 대한 평가 : 3사 설문 결과

노조활동에 대한 평가	회사명			전체
	LG	대우	현대	
회사와 조합원 이해 모두대변	157(38.4)	49(14.1)	81(15.0)	287(22.2)
조합원 이해 대변	37(9.0)	41(11.8)	95(17.6)	173(13.4)
회사의 이해 우선시	158(38.6)	154(44.4)	164(30.4)	476(36.8)
조합간부의 이해만 대변	43(10.5)	76(21.9)	151(28.0)	270(20.8)
누구의 이해도 대변 못함	14(3.4)	27(7.8)	48(8.9)	89(6.9)
전체	409(100.0)	347(100.0)	539(100.0)	1295(100.0)

주목할 것은 LG의 경우 회사의 이해를 우선시하여 조합원의 이해를 잘 대변하지 못한다(38.6%)와 회사와 조합원의 이해를 모두 잘 대변한다(38.4%)에 비슷한 응답률을 보이고 있는 반면 현대나 대우는 양 문항에 대한 응답률이 큰 차이를 보이고 있다는 점이다.

조합민주주의는 조합원들이 조합운영 시 의사결정과정에 참여함으로써 실현될 수 있다. 이를 위해 조합은 조합원들이 조합활동에 참여할 수 있는 실질적인 장치를 마련함과 동시에 현장의 정서를 제대로 파악해 노조정책 결정에 적절히 반영해 나가야 한다. 결국 조합민주주의는 조합원들의 조합에 대한 관심과 참여, 그리고 조합의 현장성에 좌우된다고 볼 수 있다.

노조발전을 위해 가장 먼저 개선해야 한다고 생각하는 점에 대해 응답자의 24.6%가 현장에 대한 무관심을 꼽아 회사와 타협하는 자세 28.1%에 이어 2위를 나타냈다. 회사별로 보면 LG가 28.1%로 가장 높게 나타났으며 현대 23.7%, 대우 22.0% 순으로 나타났다.

<표 5-23> 노조 개선점 : 3사 설문 결과

노조 개선점	회사명			전체
	LG	대우	현대	
회사와 타협하는 자세	121(29.0)	82(22.0)	175(31.4)	378(28.1)
현장에 대한 무관심	117(28.1)	82(22.0)	132(23.7)	331(24.6)
중장기적 정책 역량 부족	102(24.5)	98(26.3)	94(16.9)	294(21.8)
노조운영의 비민주성	31(7.4)	57(15.3)	33(5.9)	121(9.0)
연대활동 미흡	20(4.8)	34(9.1)	72(12.9)	126(9.4)
일상활동 부족	21(5.0)	15(4.0)	38(6.8)	74(5.5)
기타	5(1.2)	5(1.3)	13(2.3)	23(1.7)
전체	417(100.0)	373(100.0)	557(100.0)	1347(100.0)

작업량과 업무에 대해 개인적인 고충이 발생했을 때 누구와 이 문제를 상의하고 해결하는가 하는 질문에 응답자의 8.4%만이 노조간부나 대의원을 꼽은 반면 38.8%가 부서장이나 현장감독자를 꼽아 뚜렷한 대조를 보이고 있다. 현장에서 고충처리 해결 창구로 주로 회사측을 이용하고 있다는 것이다.

<표 5-24> 고충처리 상의 대상 : 3사 설문 결과

고충처리 상의 대상	회사명			전체
	LG	대우	현대	
부 서 장	39(8.9)	27(7.2)	12(2.1)	78(5.7)
현장감독자	236(53.6)	111(29.6)	109(19.3)	456(33.1)
대 의 원	15(3.4)	35(9.3)	28(5.0)	78(5.7)
노 조 간 부	2(0.5)	25(6.7)	10(1.8)	37(2.7)
동료작업자	131(29.8)	147(39.2)	353(62.6)	631(45.8)
기 타	17(3.9)	30(8.0)	52(9.2)	99(7.2)
전 체	440(100.0)	375(100.0)	564(100.0)	1379(100.0)

3사를 비교해 보면 LG의 경우 회사측 관리자가 62.5%로 대우 36.8%, 현대 21.4%를 크게 압도하고 있어 고충처리의 회사의준도가 타사보다 높게 나타났다. 노조간부나 대

의원을 이용하는 경우는 대우가 16%로 현대 6.8%, LG 3.9%보다 높게 나타나고 있다

이를 각사별로 보면 LG의 경우 현장감독자 53.6%, 동료작업자 29.8%, 부서장 8.9%인 반면 노조간부 0.5%, 대의원 3.4%로 나타나고 있다.

이 설문결과를 요약하면 노조의 현장성이 부족하며 노조가 조합원들의 고충처리기구로서 역할을 거의 하지 못하고 있다는 점이다. 이 같은 상황은 3사 노조 모두 활성화되지 않은 대의원 조직에서 주된 원인의 하나를 찾아 볼 수 있다.

노조의 현장관리는 대의원 조직을 통해 이루어진다. 대의원은 노조와 현장조합원을 연결하는 고리이며 기업라인에서 보면 현장감독자에 해당한다. 따라서 현장감독자들이 회사방침에 근거해 노동자들을 관리하는 것처럼 대의원들의 활동 또한 노조의 방침과 정책 등이 현장에 관철될 수 있도록 하는 것이다. 이때 대의원이 현장조합원들의 정서와 욕구를 정확하게 읽고 집행부에 전달해 정책결정에 반영토록 해야 한다. 이는 대의원이 노조임원, 상집간부들과의 긴밀한 연관 속에서 현장조직활동을 전개해 나가야 한다는 것을 의미한다. 대의원과 노조임원, 상집간부들의 활동이 개별화되어 있다면 현장과 노조는 유리될 수밖에 없으며 노조의 조직력 또한 취약해지기 쉽기 때문이다.

이렇게 볼 때 노조의 대의원체계를 통한 현장성 확보는 두 가지 측면에서 접근할 수 있을 것이다. 하나는 노조와 대의원의 관계이며 다른 하나는 대의원과 조합원의 관계이다. 이를 알 수 있는 유용한 방법 중 하나가 이들간의 의사전달체계가 얼마나 조직적이고 체계적으로 이루어지고 있는가 하는 점일 것이다. 이것은 일상활동 속에서 이들간의 만남이 얼마나 조직적이고 체계적인가 하는 문제와 관계 깊을 것이다.

이런 점에서 노조가 현장조직과의 결합력을 높이기 위해서는 집행부와 대의원간의 긴밀하고도 일상적인 만남이 필요하다. 또한 조합원관리를 위해서는 대의원 조직체계를 통한 분임토의나 소집단활동 등을 벌임으로써 대의원과 조합원이 긴밀한 관계를 갖도록 할 필요가 있다. 대의원들이 그런 역할을 제대로 못할 경우 노조 힘의 기반인 현장에서 조직활동을 이끌어갈 구심점은 존재하기 어려운 것이다.

그러나 3사 노조의 경우 일상활동 속에서 대의원과 조합간에 또한 대의원과 조합원간에 체계적이고 조직적인 연결망이 제대로 갖춰져 있지 않은 것으로 보인다. 대의원과 조합간의 연결망 측면에서 보면 이들이 참석하는 몇몇 회의체가 운영되고 있지만

일상적인 것은 없거나 있더라도 내실 있게 운영되지 않았다. 또한 대의원과 노조집행 부간에 긴밀한 유대관계를 갖고 벌이고 있는 일상활동도 미흡했다. 과별간 혹은 계과 간의 갈등으로 노조운영에도 어려움이 있는 경우도 있었다.

대의원과 조합원간의 연결망 측면에서 볼 때는 구조적으로 더 취약한 것으로 보인다. 먼저 대의원체계를 통한 현장차원의 활동이 제대로 진행되지 않았으며 조합원과 대의원들이 일상적으로 연결될 만한 고리도 없었다. 또한 대의원이 포괄하는 조합원수가 많게는 100명이 넘어 활동시간도 보장되어 있지 않기 때문에 소속 선거구의 조합원들을 관리하기란 대단히 어려운 것이 현실이다. 고충처리는 노무관리의 핵심사항 중 하나이다. 노동자들의 불만은 노사관계의 안정기반을 훼손시키기 때문이다. 따라서 이들 3사를 비롯한 대다수 기업들은 87년 이후 현장위주의 관리체계를 강화하면서 인간 관계관리와 고충처리부분에 역점을 두었다. 특히 고충처리는 노동자들의 불만을 대화로 해소함으로써 직장에 대한 신뢰도를 높일 뿐만 아니라 노동조합에 대한 의존도를 낮출 수 있는 유용한 방법이다. 그러나 노조가 그 역할을 담당할 경우 조합원들의 노조 의존도는 높아질 수밖에 없다. 특히 고충처리는 그 과정에서 여러 가지 현장의 어려움이나 분위기 등을 파악, 조합활동에 적절히 반영해 나갈 수 있다는 점에서 중요한 현장활동의 하나이다.

#### 4. 소 결

회사의 자료나 노동자의 의식을 통해 파악해 볼 때, 전자 3사는 노사 공유목표와 공동이익관계를 강조하고 있지만 실질적인 내용을 갖추고 있지 않으며 실제 작업장 관리체계에서는 통제위주의 관리나 자발적인 참여가 이루어지지 않는 형식상의 참여제도만을 형성하고 있는 것으로 나타났다. 생산현장에서 노동자들은 노사관계를 대등한 협력관계로 전혀 생각하고 있지 않으며 작업장에서 자발적인 참여를 유도하기 위해 회사가 노력하고 있다고 평가하지 않는다는 인식으로 나타났다.

전자 3사의 노사관계는 형식과 내용이 분리되어 있고 회사측의 지향점과 노동자들의 현실인식이 괴리되어 있다. 노사공유목표는 LG전자에서만 실질적 내용을 가지고 있을 뿐이며 그마저도 자발적인 참여나 대등한 관계를 통해 형성된 것이 아니라 회사로부터 종속된 상태에서 나온 것이다. 외형적으로 제시하는 노사관계관리방침이 작업장내에도 투영되고 있다고 볼 수 없는 관계로 평가할 수 있다. 형식적으로 노사 대등한 협력적 관계를 제시하고 있지만, 작업장 관리방침에서는 참여제도를 결여하고 있거나 회사목표에 종속적인 참여제도에 그치고 있다.

형식과 내용의 분리는 회사의 관리방식 측면으로 보면 기업차원의 노사관계 관리방침과 작업장관리전략의 괴리로 나타난다. 또한 노동조합의 입장에서 보면 집행부 차원의 대등한 협력적 관계 설정과 달리 현장 차원에서 실질적으로 노사 대등한 권력을 뒷받침할 제도적 기반을 갖고 있지 못하고 회사의 생산목표에 종속되고 회사의 생산관리조직에 부수적인 작업장조직으로 귀결된다고 할 수 있다. 무엇보다도 설문조사 결과로 이를 확인할 수 있다. 회사에 대한 충성도와 헌신도가 높게 나타나는 한편, 노사 대등한 관계라는 응답은 적고 종속적인 관계라고 보면서 노동자의 자발적인 참여를 유도하는 관리방침이 아니라는 응답결과로 나타난다.

## VI 결론 : 전자산업 노사관계의 특징과 노동조합의 대응전략

노사관계와 작업장체제에 영향을 미치는 주요 변수들에 대한 결론적인 평가를 영역별로 살펴보면 다음과 같다.

### 1. 상품시장

상품시장의 조건에 맞추어 상방경직적으로 노동조건을 결정한다는 것이 사용자측의 이상이었지만, 상품시장의 영향에도 불구하고 최소한도 이상의 노동조건을 보장하기 위한 제도적 차단장치가 단체교섭제도나 노동조합의 존재 자체를 인정하는 법제도로써 갖추어져 있다. 이런 하방경직적인 탈상품화 제도와 상방경직적인 상품화 기제가 작용하는 범위 사이에서 상품시장의 영향력은 발휘된다. 특히, 중요한 것은 노사관계의 주체인 노동조합이나 회사의 목표와 전략에 따라 그 범위는 가변적이라는 점이다. 노사관계란 시장경제 내에서 작용하는 탈시장적 기제를 통해 발현되는 것이다. 노동조합의 활동과 단체교섭제도는 시장의 영향력에서 완전히 벗어나지는 못한다. 중요한 것은 노동조합이 전략과 활동을 토대로 시장기제가 가동하는 상품화 효과로부터 얼마나 벗어나서 탈상품화 기제로서 효과적인 역할을 수행하는가 하는 점이다.

전자산업은 첨단 성장업종이라고 불린다. 그러나 수출의존도가 높고 핵심기술이나 핵심부품에 대한 해외의존도가 여전히 높은 수준이라서 수입유발형 수출중심 구조로서 높은 수출의존도에 따른 가격 불안정성과 판로 불안정성의 문제에 더해 수익성이나 생산 변동의 진폭도 크다는 특징을 갖고 있다.

전자 4사의 주력품목은 반도체 산업과 가전산업으로 구별할 수 있는데, 반도체산업에서 이런 특징이 뚜렷하다. 가전산업의 경우, 전통적인 백색가전에 대한 국내생산의 감소와 영상가전을 중심으로 고부가가치 제품에 대한 수요 증대라는 가전산업 양극화의 특징을 갖는다. 영상가전 내부에서도 이런 양극화 현상이 확인된다. 첨단 성장업종



의 내면을 살펴보면, ‘사양업종, 성장성숙업종, 침단업종’의 특징을 동시에 갖고 있는 것이다. 이로부터 전자산업이 경영악화에 직면하기 쉽고 구조조정의 압력이 계속적으로 작용하는 특징을 가질 것이라는 사실을 확인할 수 있다. 따라서 이런 상품시장의 동요와 충격이 구조적 수준에서 사업구조 재편을 통해 내부노동시장에서 바로 전달될 가능성이 높다. 생산직 내부노동시장의 성적 분할 구도나 성차별적 노동력 이행관행의 변화를 초래하고 인원축소의 지속적인 동인으로 작용할 전망이다.

특히, 고급화, 고부가가치화, 경량화, 수요자중심제품의 비중 증대로 인해 가격이나 물량 보다 품질, 연구개발이 생산에서 차지하는 중요성이 커지고 있으며 이로 인해 생산직의 기능과 인력에 대한 중요성도 양극화하는 형태로 전개될 가능성이 높다. 한편으로 고속련, 고기능에 대한 요구와 다른 한편으로 수시로 투입과 배출을 조절할 수 있는 유연화된 노동력에 대한 요구가 동시에 나타나고 있다.

또한 공장입지의 집중성(현대전자)과 분산성(LG전자, 대우전자)과 업종의 다양성에 따라 기업별로도 양극화의 경향을 보이거나 사업구조재편의 흐름이 다양하게 나타날 전망이다.

## 2. 내부노동시장

1) 내부노동시장에서는 무노조기업이자 전자산업의 선도주자인 삼성전자가 유형선도자의 역할을 하고 있다는 점이 가장 중요한 특징의 하나이다. 이런 요인은 노동조건에 대한 상대적인 불만의 요인으로 작용하는 한편 노사관계의 측면에서는 이중적인 경향을 초래한다. 한편으로 무노조기업에 의한 노사관계 안정화의 압력이 존재하며 또 한편 상대적으로 열악한 노동조건에 대한 지속적인 불만의 소지로 작용한다.

2) 또한 전자산업의 4개 기업은 경제위기 과정에서 대규모 고용조정을 단행하여 업종별로도 최고의 고용조정 수와 비율을 보였고 단위 기업별로도 3개사가 최근 3년간 또 1년간 최상위를 차지할 정도이다. 상품시장 양극화의 특성이 경제위기로 인한 생산

수요 감소를 계기로 대규모의 사업구조조정으로 나타난 결과이다. 아울러 유형선도자인 무노조기업의 존재가 노조가 갖는 탈상품화 효과에 대한 제약으로 작용한 결과라고 할 수 있다. 협력적 노사관계를 통해 얻고자 하는 조합원의 이해의 부분에서도 결코 만족할 만한 결과를 끌어내지 못했던 것으로 평가할 수 있다. 임금, 복지를 포함한 노동조건은 물론 고용안정의 측면에서도 협력적 노사관계의 성과는 미미했다. 고용조정은 주로 대규모 명예퇴직과 지원업무나 주변적인 사업부문의 분사화를 통한 방식이 사용되었다. 타기업에서 나타나는 바와 같이 자연감원 미보충, 비정규직 축소, 임금 동결, 상여금 반납 등 고용조정의 단계적 조치들을 거치는 단계적 고용조정의 양상이 나타났다. 이 과정에서 생산직의 인원축소 폭은 상대적으로 작았다는 점에서 노조의 고용안정 효과의 측면에서 어느 정도 영향력을 발휘했다고 볼 수 있으며, 상품시장의 사업구조조정 압력이 생산직에는 아직 크게 영향을 미치지 않은 결과라고 볼 수 있다.

3) 노동력구성에서 남녀 비율이나 장기근속자의 비중에서 뚜렷하던 남성화의 증가 경향과 장기근속 비율의 증가 경향이 최근 여성의 장기근속화의 경향으로 변화의 조짐이 나타나고 있다. 숙련형성의 중요성은 여전히 낮은 편이며 이중화의 경향을 보이고 있다. 그러나 컨베이어 작업과 간접 지원 감독작업 등 직간접 업무간의 성별 분할과 사업부별 성별 차이는 지속되고 있다는 점에서 고기능을 요구하지 않고 숙달된 작업을 요구하는 직접작업에서 젊은 여성을 한시적으로 활용하는 인력전략에서 큰 변화는 나타나고 있지 않다. 이런 성적 분할구도는 노사관계에도 큰 영향을 미치고 있다. 분할지배전략의 용이한 도구로 사용되고 있으며 노조도 남성중심의 구조를 벗어나지 못해 외형적인 조합원 규모만큼의 조직력을 발휘하지 못하는 요인으로 작용하고 있다.

전반적으로 여성의 비중이 조금씩 낮아지는 추세인데, 여성이 남성의 근속년수 증가 정도 보다 낮다는 점을 고려한다면 여성 퇴직자에 대한 신규채용 대체가 이루어지지 않는 현실을 반영하고 있는 것으로 보인다. 전자 4사가 노동력구성에서 공통적으로 보여주는 특징은 여성인력의 점진적 축소현상이다.

여성인력이 전자산업의 생산직 특히, 직접생산 종사자나 라인작업자의 기축을 이루고 있다는 점에서 이 변화에 대해 유의할 필요가 있다. 여성인력의 비중이 낮아지는

것은 여성은 자연퇴사자가 많은데 비해 남성은 그렇지 않은 고용주기의 특성 때문이다. 대체로 직접생산에 종사하는 여성인력의 대부분이 결혼과 함께 퇴직하는 관행이 형성되어 있다. 최근에는 결혼 이후에도 계속 근무하는 여성노동자들이 나타나고 있다지만 여전히 미미한 숫자에 불과하다. 생산수요의 변화를 감안해 자연감소 인원을 대체고용하지 않는 인력관리방식으로 인해 여성인력은 점차 비중이 줄어드는 추세이다.

그 배경은 첫째 직접생산라인의 자동화 등 합리화 투자로 인해 직접인원의 수요가 점차 줄어들기 때문에 여성인력을 대체고용하지 않을 수 있다. 여성인력에 대한 의존도가 높은 단순조립공정에서 셀라인 도입이나 자동삽입공정의 도입을 예로 들 수 있다. 둘째, 단순 조립작업이 필요한 생상품목 자체의 국내생산이 줄어드는 추세이다. 일시적인 반동요인은 있겠지만 경향적으로 줄어들거나 수 년 이내에 급격히 줄어들 수 있다. 부가가치가 낮은 가전부문의 축소생산 경향으로 인해 여성인력 수요가 줄어들고 있다.

남성과 여성 작업자가 생산직 내에서 비슷한 비중을 차지하고 있고 업무 자체도 여성은 직접생산 중심, 남성은 간접지원 중심으로 직무가 분할되어 있다. 여성인력은 미혼에 20대 초반이 대다수로 근속년수가 평균 3년 정도인데 반해, 남성인력은 기혼에 30대가 중심이며 근속년수도 짧게는 5년에서 길게는 10년을 넘는다. 이런 성적 분업구조는 제조업 중 전자산업에서 나타나는 독특한 특징이다. 전자산업 연구의 출발점은 작업장의 성적 역할분화에 대한 이해라고 할 수 있다. 전자제품의 수요는 계절적 주기가 뚜렷하다. 1년 전체를 통해 적정 인원을 유지하기 어려운 조건으로 인해 상시고용에도 여성인력의 비중이 높은 한편, 직원의 부인을 임시 아르바이트로 활용하는 사례도 많다. 작업장에서 여성이 부여받는 직무도 단순작업이 많고 숙련의 필요성도 낮게 형성되어 있다.

현재 대우전자 구미공장의 VCR조립라인에서 도입되고 있는 셀작업 방식과 같은 작업조직 혁신이 확산될 수 있으며, 이는 여성 조립작업자의 기능 향상과 숙련을 필요로 한다. 또한 반도체공정의 장비를 이용한 작업의 경우 지속적으로 장비이용방법을 습득하지 않으면 생산에 큰 차질을 빚게 된다. 이런 면을 고려한다면 여성 조립작업자의 작업의 숙련요구 수준은 남성 작업자보다 더 높을 수 있다.

그러나 숙련이란 기능적으로만 평가할 수 있는 것은 아니며 생산의 안정성과 효율성을 유지하면서 대체 가능한 인력의 대기자가 얼마나 많고 또 쉽게 대체할 수 있는가에 의존한다. 숙련이란 절대적 기준이 있는 것이 아니라, 노동자가 노동시장에 갖는 대체불가능성의 정도에 의존한다. 여성 인력의 손쉬운 대체 가능성과 다수의 잠재 인력의 존재로 인해 여성의 작업지위는 낮게 형성되는 것이다. 여성을 지휘감독직으로 상승할 가능성이 극히 희박한 중숙적 작업에 한정시키는 이런 관행은 사회적 인습과 태도가 작업장과 내부노동시장 내에서도 재연되고 고착되고 있는 것으로 볼 수 있다. 또한 조립작업의 반복적 노동은 극도의 긴장감과 체력을 요구한다. 여성인력이 결혼과 함께 퇴사하는 관행은 쉽게 신규채용으로 대체가능하기 때문에 정신적, 육체적으로 가장 활기 있으며 또 한편 상대적으로 유순한 사고에 길들여져 있는 미혼의 여성인력을 직접생산의 중추로 운영하는 것이다. 그들의 오랜 작업과정에서 획득한 기능을 활용하기 위한 대가(승진 통로 개방, 남성과의 승진경쟁, 적정 여유시간의 확보, 육체적 기능의 쇠퇴와 임금의 상승 등)를 지불하기보다 높은 이직률의 대가를 치르는 것이 낫다고 인식하는 것이다. 또한 여성노동자 자신도 연령과 근속에 따른 대우를 받지 못하고 단순반복 작업의 틀에서 벗어나지 못하기 때문에 결혼과 출산으로 인해 겪는 곤란을 감수하고 계속 업무에 종사할 유인을 갖지 못한다. 여성의 경력경로에 관한 한 전자산업의 생산직은 전혀 변화가 없는 상태이다. 이 점은 노동조합의 조직력과 활동력에도 치명적인 영향을 미친다. 절반(실제로는 산술적인 절반 이하)의 조직력과 활동력으로 귀결됨으로써 전자산업 노동조합의 교섭력을 취약하게 하는 핵심적인 요인이 된다.

여성인력 비중이 낮아진다고 해서 성적 분업구조의 특성 자체가 크게 변모한 것은 아니다. 하지만, 여성 조립작업자에 대한 의존도도 높은 편이고 새로운 작업방식의 도입 등으로 더 높아질 가능성이 크다. 그러나 여성이 생산에서 차지하는 몫에 비해 주어지는 역할은 매우 미미하다. 노동조합 조직 측면에서도 마찬가지이다(여성부위원장 제도를 두고 있는 정도에 그친다). 장기고용 지향성과 노동자로서의 자의식을 형성하는 것은 제도적 변화와 함께 진행된다. 이에 주목하여 회사측보다 먼저 노동조합이 변화의 계기를 포착해야 한다는 점이다. 분할지배를 관철하기 쉬운 구조로 인해 노동조합의 조직력은 더욱 쇠퇴할 수 있다는 점을 염두에 두어야 한다.

### 3. 회사의 노사관계 관리방식

전자 3사의 노사관계관과 노조 또는 노사관계 관리방식은 노사공생의 관점, 외부연대로부터 차단된 건전노조의 육성, 협력적 노사관계로 특징지을 수 있다. 이런 점에서 표면적인 갈등의 배제에 성공하고 있다는 점에서는 3사가 공통되지만, 내부적으로 안정적인 협력의 관계를 구축했는지 여부에는 차이가 있다. LG전자만이 외형적인 구호가 실제 관리행위의 변화 양상으로 현상화하고 있을 뿐, 대우전자나 현대전자의 경우 노사공생의 관점이 실제 관리방식에서 적용되고 있는 경우가 매우 미미하다.

3사 회사측은 모두 노사공생의 이념을 통해 기업발전과 개인의 발전을 동일시하고 그 성과를 같이 나누자는 실리적인 협력적 관계를 추구한다. 노동자 의식조사의 결과는 노사관계를 기업에 종속적인 협력관계라고 판단하고 있으며 앞으로 대등한 협력관계를 지향해야 한다고 응답한 비율이 높다. 협력적 관계에 대한 지향은 높지만 종속적인 관계로 평가하고 있는 것이다. 관리방식의 변화에는 통제적, 하향적 요소가 여전히 관철되고 있으며 참여적 요소의 빈곤과 형식화가 뚜렷하다. 그러나 협력적 관계의 지향성과 회사에 대한 긍정적인 평가가 3사 모두에서 나타나지만, 현장 조합원이 피부로 느낄 수 있는 변화는 크게 나타나지 않는다.

LG전자의 경우 매우 철저한 프로그램을 통해 현장감독자의 하부위임이나 노사관계관리의 현장화에서 뚜렷한 변화를 보이는데, 이는 주체의 태도와 의식의 변화를 유도할 만큼 체계적으로 진행되고 있기 때문이다. 그러나 집행부 중심의 노조관리전략이 노무관리전략의 중심이라는 점에서는 큰 차이가 없다. 대우전자나 현대전자의 경우 통제적이고 권위적인 회사의 관리방식은 외형적으로도 뚜렷한 변화를 보이지 않는다.

이는 3사의 협력적 관계라는 것이 현장작업자들의 참여에 기초한 것이 아니라, 조합 집행부나 집행부 후보들을 대상으로 한 관리적 차원의 구호에 그치고 있음을 반증한다. 또한 회사 목표를 항상 우위에 둔 접근이라는 점에서 근본적 한계를 안고 있다.

#### 4. 노조의 조직력

회사에 대한 협력적인 태도와 함께 노조에 대한 부정적인 인식이 조합원 사이에 광범위하게 존재하고 있다. 이해대변의 대상과 대변의 정도에 대해서 부정적인 평가와 함께 현장성, 민주성에 대한 요구를 갖고 있다. 그러나 협력적 관계를 지향하는 비중이 높다는 점은 회사의 협력주의적 관점이 조합원에게도 큰 영향을 미쳤음을 보여준다.

표면적으로 나타나는 노사관계의 특징인 ‘갈등의 단절과 협력의 불안정성’을 반영하고 있다. 그 협력의 불안정성은 노조의 조직력의 취약성과 쇠퇴에 있다. 협력의 대등성이 확보되지 않았기 때문이다.

수적 조직력이 실질적 조직밀도로 전화되지 못하고 있다. 성분할과 노동력관리의 이중화, 감독자의 보조적 역할에 치중하거나(LG) 감독자의 기능에 비해 취약한(대우, 현대) 대의원 역할, 회사측과의 교섭관계에만 집중하는 집행부 활동, 일상적인 활동으로는 노무관리부서와의 관계나 대의원 조직관리에 치중하는 활동의 제한성, 사업장의 분산성과 이로 인한 본조-지부 또는 사업부문별 이중권력의 관계는 노조 조직적 취약성을 초래한 요인이다. 아울러 조직적 취약성을 극복하기 위한 의식적이고 실천적인 활동을 전개하지 못하고 있다. 민주성, 현장성을 보완하여 노조의 취약성을 극복하기 위한 조직적이고 체계적인 노력은 잘 실현되지 않거나 인식도 불충분한 상태이다. 건전 노조육성전략이라는 노조관리전략의 틀 안에서 노조 집행부는 스스로 벗어나지 못하거나 그만한 조직역량을 갖추고 있지 못하다.

#### 5. 작업장체제

노동자들의 회사에 대한 의존적인 인식과 아울러 갖고 있는 불만이 작업장수준에서 표출될 수 있는 통로가 없다. 감독자와 대의원의 이중권력은 존재하지 않는다. 회사의 일원관리체계가 나타나고 있다. LG전자에서 노조 대의원은 회사의 작업장관리체계의

보완체의 성격을 더 많이 가지고 있다. 대우전자와 LG전자의 대의원은 영향력을 발휘할 통로가 제한되어 있다. 노사관계에 대한 협력적 의식과 기업간 경쟁력 의식의 영향력이 높는데 반해, 노동자의식을 높일 수 있는 일상적인 활동체계나 표출의 통로는 갖추어 있지 않으며 아울러 노동자간 연대를 통한 대응은 고려조차 되지 않고 있는 현실이다.

대우전자는 대립적인 의식과 협력적 의식이 공존하는 가운데 회사측의 협력적 노사관계가 작업장 수준에서 잘 이식되지 않고 있다. 현대전자는 작업장관리에 대한 회사측의 체계적인 노력이 전무하다고 볼 수 있으며 노조를 작업장관리의 파트너로조차 인정하지 않고 있어 대립성을 강하게 띠고 있다. 반대로 LG전자는 협력적 관계를 체계화하는 한편 작업장에서 노동자들의 자발적인 참여를 유도하기 위한 체계적인 참여 프로그램을 시행하고 있지만 여전히 감독자 중심의 순응적 관계를 중심으로 편제하고 있으며 생산성향상은 노동강도 강화와 일방적인 작업조직재편을 통해 추진되고 있다. 참여의 빈곤화이든 참여의 형식화이든 작업장에서 대응력을 상실한 노동조합의 대응 수준으로 인해 작업장은 각축장이 아니라 경쟁력의 기반으로 일방적으로 활용되고 있다.

## 6. 노동자의식

이런 배경으로 노동자들은 순응과 불만과 자발적 협력이 결합된 의식 양태를 보이고 있다. 자발적 협력의 비중이 높지만 대안 없는 순응의 형태도 매우 높은 LG, 불만과 순응이 조합되어 있고 저항의 정서도 나타나는 현대, 대우로 특징지을 수 있다. 협력에 대한 지향성은 높은 반면, 협력을 위한 조직적이고 체계적인 통로는 없거나(대우, 현대) 일방적으로 회사 중심으로 설정되어 있다(LG). 이 과정에서 노동조합에 대한 불만이 더 강하게 나타나는 것은 조합활동의 현장성, 민주성 부족과 관련해서 파악할 수 있다. 일상적 순응과 내재된 불만으로 특징지을 수 있는 노동자 의식이 노조에 대해서는 체념과 무관심과 저항의 정서로, 회사측에 대해서는 자발적 협력에 대한 지

향과 함께 그 실현 가능성에 대한 회의와 불만으로 나타나고 있다.

## 7. 종합적인 평가

위와 같은 분석을 기초로 종합적으로 평가해본다.

우선 교섭관계에서 대우전자와 LG전자는 참여적인 사용자 전략과 온건 노조 전략을 통한 협력적 관계로, 현대전자는 배제적 사용자 전략과 온건 노조전략이 어울려진 가부장적 관계로 분류된다. 자동차산업에 속한 기업의 경우 사용자의 배제전략과 노동조합의 전투성이 맞물린 대립적 관계로 특징지을 수 있는 것과 비교할 수 있다.

작업장관계를 보면, 노동조합의 작업장 조직화 정도의 측면에서 3사는 모두 노동조합의 현장성과 민주성이 떨어지는 개별화의 특징을 갖는다. 그러나 사용자의 작업장재편 전략 측면에서 보면 LG전자가 제한된 의미이긴 하지만 참여의 전략을 전개하는 반면 대우전자와 현대전자는 배제전략을 펴고 있다. 따라서 작업장체제는 LG전자가 생산성 협력 유형, 대우전자와 현대전자는 일방적 사용자 주도 관계나 직접적 힘겨루기의 유형으로 분류할 수 있다. 자동차산업의 대표적 기업들의 경우 사용자의 개별화 전략과 노동조합의 집단화 전략이 맞부딪혀 작업장 수준의 교섭적 관계가 반공식적으로 형성되어 있는 측면과 비교된다.<sup>156)</sup>

따라서 교섭관계와 작업장체제를 아울러 평가한 노사관계의 특징은 LG전자의 경우 사용자 주도의 종속적 협력관계로 특징지을 수 있으며 현대전자는 사용자의 일방적인 지배관계로 범주화할 수 있다. 반면 대우전자는 교섭관계 측면에 비중을 둘 때 사용자 주도의 종속적 협력관계에, 작업장체제에 초점을 두면 사용자의 일방적 지배관계에 포함할 수 있다. 그런데 교섭관계 측면의 협력은 불안정성을 특징으로 하는 반면 작업장체제에서 사용자의 일방적 지배관계에 대한 노조의 대처능력과 자원은 취약하다는 점

---

156) 자동차산업의 작업장체제는 기업별노조의 단체교섭과 구별되는 작업장 차원의 준교섭제도(형식은 노사협의회, 구속력과 실제 절차는 교섭 수준)인 작업장교섭을 중심으로 한 대등한 교섭관계로 특징지을 수 있다. 이에 대해서는 김성희(2000)을 참조.

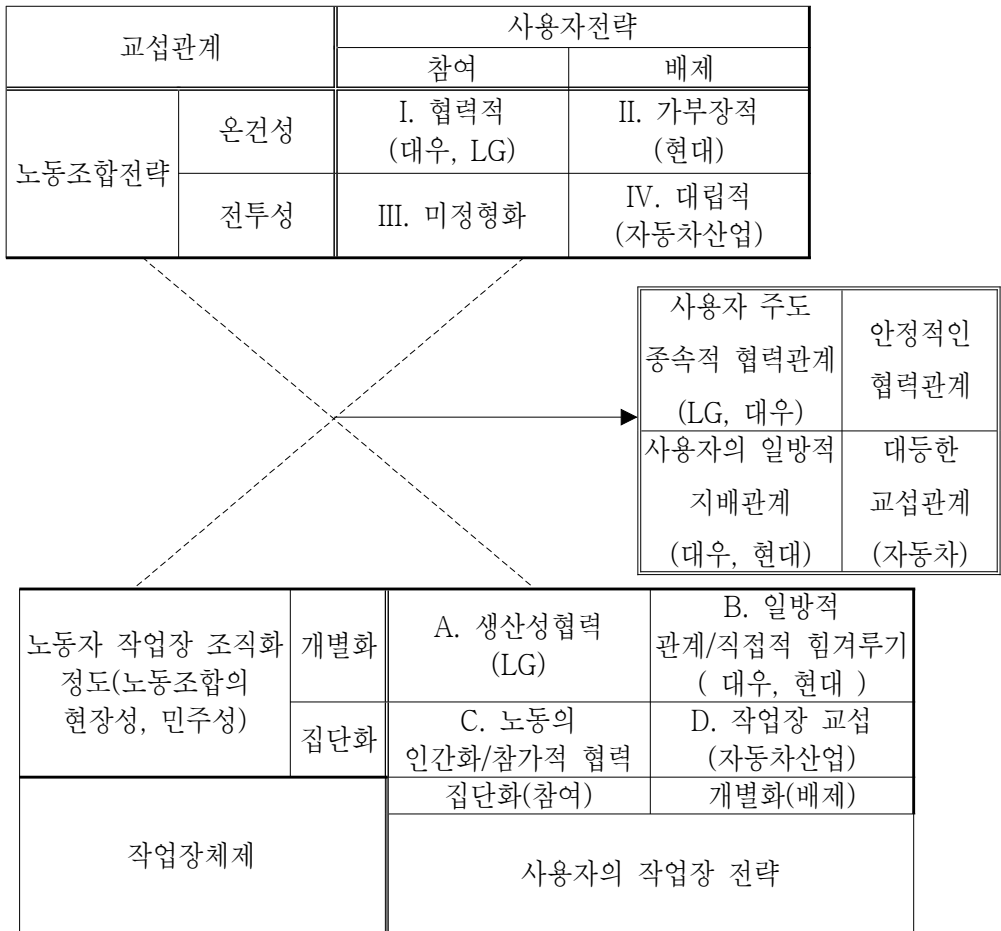


에서 사용자의 일방적 지배관계의 성격이 더 두드러진다고 평가된다.

전자산업의 노사관계는 참여의 제한된 성격과 사용자 주도성으로 인해 사용자 중심적 또는 사용자 지배적 관계가 형성되어 있다. 노동조합은 노사관계의 대등성 확보를 위해 노동조합의 활동방침과 방식에서 혁신이 요구되고 있다. 특히, 취약한 작업장 대응력 측면에 주목하여 대의원을 중심으로 현장으로부터의 조직화에 주목할 필요가 있다. 밑으로부터 조직화되지 않는 노조가 대등한 교섭력을 발휘하기란 어렵다. 특히, 성별 분리구도에 대처하는 노동조합 조직과 활동 양상의 일대 혁신책이 마련될 필요가 있다.

구조조정과 고용조정은 협력적 노사관계를 표방하는 전자 3사의 노동자를 비껴가지 않았고 다른 구조적 요인도 작용하긴 했지만 훨씬 더 강도 높은 양상으로 진행되기도 했다. 무노조기업의 협력적 관계의 신화는 경제위기의 국면에서 최대 규모의 고용조정으로 벗겨진 바 있다. 이제 전자 3사 노동조합의 느슨한 연대틀이라도 구축하기 위한 논의를 시작해볼 시점에 이르렀다. 작업장으로부터 조직되는 노동자의 집단적 힘을 대표하는 노동조합의 위상을 되새겨볼 때이기도 하다.

<그림 4> 전자 3사의 노사관계와 작업장체제



【부록 1】 전자산업 설문조사

※ 귀하가 맡고 계신 직무에 관한 질문입니다. 귀하의 의견을 선택해 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 내가 하는 일은 단순하고 반복적인 작업이다	①	②	③	④	⑤
2. 작업하면서 신체손상이나 건강상의 위험을 느낀다	①	②	③	④	⑤
3. 최근 3년간 육체적 피로도가 증가되었다	①	②	③	④	⑤
4. 작업인원에 비해 작업량이 많다	①	②	③	④	⑤
5. 최근에 작업자의 재량권이 확대되었다	①	②	③	④	⑤
6. 작업속도와 작업량에 대해 대의원이 영향력을 발휘하여 하향조정할 수 있다	①	②	③	④	⑤
7. 작업속도와 작업량에 대한 지시는 작업자들에게 저항 없이 받아들여진다	①	②	③	④	⑤
8. 나는 나 자신뿐 아니라 회사를 위해서 노력하고 있다는 것을 느끼고 있다	①	②	③	④	⑤
9. 나는 생산성향상과 품질향상을 위해 자발적으로 노력한다	①	②	③	④	⑤

10. 노동강도가 강화되었다면, 그 주된 원인은 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 신기계 도입                      ② 작업감독의 강화                      ③ 작업인원 감소  
 ④ 작업물량 증가                      ⑤ 작업범위 확대                      ⑥ 작업속도 증가

11. 작업량과 업무에 대해 개인적인 고충이 발생했을 때 누구와 이 문제를 상의하고 해결하십니까?

- ① 부서장    ② 현장감독자    ③ 대의원    ④ 노조 간부    ⑤ 동료작업자    ⑥ 기타( )

12. 최근 3년간 집단항의나 집단행동이 발생한 적이 있다면 어떤 유형이었습니까?

- ① 작업거부    ② 태업    ③ 잔업거부    ④ 근무시간외 항의    ⑤ 항의문 작성    ⑥ 없다

※ 다음은 인사제도에 관한 질문입니다. 귀하의 의견을 표시해 주십시오.

1. 능력주의 인사제도의 도입은 어떤 결과를 초래한다고 생각하십니까?

- ① 동료 간 경쟁 유발                      ② 승진 가능성 확대                      ③ 임금 상승  
 ④ 노동강도 강화                              ⑤ 별 차이가 없다

※ 감독자의 기능과 역할에 관한 질문입니다. 귀하의 의견을 선택해 주십시오.

	전혀 그렇지않다	대체로 그렇지않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 최근 3년간 감독자의 기능과 역할이 크게 강화되었다	①	②	③	④	⑤
2. 과거와 비교해서 감독자의 태도가 매우 부드러워지고 인간적으로 바뀌었다	①	②	③	④	⑤

3. 귀하가 상사의 지시에 따르는 경우, 그 이유는 무엇입니까?

- ① 보상, 처벌의 권한이 있기 때문이다  
 ② 복종의 의무가 있기 때문이다.  
 ③ 전문적 기능을 가지고 있기 때문이다.  
 ④ 인간적으로 좋기 때문이다.  
 ⑤ 따를 마음은 없는데 어쩔 수 없기 때문이다.

4. 귀하가 상사의 지시에 따르지 않는 경우, 그 이유는 무엇입니까?

- ① 무리한 작업량을 강요하기 때문이다.  
 ② 인사 승진에 대한 불공정한 태도 때문이다.  
 ③ 권위적이며 이기적이기 때문이다.  
 ④ 전문적 기능이 부족하기 때문이다.  
 ⑤ 회사의 생각만을 대변하기 때문이다.  
 ⑥ 따르지 않는 경우가 없다.

5. 회사방침에 대해 현장 작업자들이 반대하거나 여론이 좋지 않을 때 어떻게 해결합니까?

- ① 현장감독자들이 조합원들을 설득한다
- ② 노조간부나 대의원들이 조합원들에게 이해와 협조를 구한다
- ③ 과장 등 중간관리자들이 이해와 협조를 구한다
- ④ 각종 회의를 통해 공식적으로 논의한 후 결정한다
- ⑤ 해결통로가 없으므로 포기한다.

※다음은 회사운영에 대한 견해를 묻는 문항입니다. 귀하의 의견을 선택해주시시오.

	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 회사 발전을 위해 나부터 열심히 일해야 한다	①	②	③	④	⑤
2. 회사는 경영에 현장작업자의 참여를 유도하고자 노력한다	①	②	③	④	⑤
3. 회사의 경영방식은 통제 위주이며 권위적이다	①	②	③	④	⑤

4. 귀하는 노동자가 경영에 참가해야 한다고 생각하십니까?

- ① 전면적으로 참가해야 한다.      ② 부분적으로 참가해야 한다.
- ③ 참가할 필요가 없다.              ④ 잘 모르겠다.

※ 다음은 고용문제와 관련한 문항입니다. 귀하의 의견을 표시해 주십시오.

1. 귀하는 현재 인원정리 등 고용조정에 대해 불안감을 느끼십니까?

- ① 전혀 불안하지 않다      ② 거의 불안하지 않다      ③ 그저그렇다
- ④ 약간 불안하다              ⑤ 매우 불안하다

2. 귀하는 회사의 고용 유지 노력에 대해 어떻게 평가하십니까?

- ① 매우 소극적이다      ② 대체로 소극적이다      ③ 그저그렇다  
 ④ 대체로 적극적이다      ⑤ 매우 적극적이다

3. 귀하의 사업장에서 고용과 관련된 가장 중요한 현안문제는 무엇입니까?

- ① 야간 근무제 도입 등 교대제 변경      ② 희망퇴직자 모집      ③ 하청 인원 축소  
 ④ 잔업의 축소, 중지로 인한 생계 곤란      ⑤ 물량감소로 인한 휴무  
 ⑥ 배치전환과 전출      ⑦ 인원 축소로 인한 노동강도 강화      ⑧ 정리해고      ⑨ 없다

4. 귀하의 사업장에서 정규 노동시간 단축을 통한 고용유지 방안을 도입한다면 어떻게 생각하십니까?

- ① 임금삭감이 없다면 찬성이다      ② 임금을 부분적으로 보전한다면 찬성이다  
 ③ 비례적인 임금삭감도 감수하고 찬성한다      ④ 임금삭감이 불가피하므로 반대한다  
 ⑤ 현실성이 없거나 중요하지 않은 문제라고 생각한다

5. 최근 1년간 다음의 직무변화가 있는지 해당사항에 표시해 주십시오.

	있다	없다
1. 직무순환(작업단위 내에서 작업의 변경)	①	②
2. 작업단위간, 부서간 이동	①	②
3. 공장간 이동	①	②

6. 올해 들어 얼마나 월급여에 변화가 있었습니까?

	10만원이하	10-20만원	20-30만원	30-50만원	50만원 이상
증가	①	②	③	④	⑤
감소	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

※ 다음은 귀하의 노조에 대한 견해입니다. 해당사항에 표시해 주십시오.

1. 귀하는 노조가 다음 활동 중 어디에 우선순위를 두는 것이 바람직하다고 생각하십니까?

- ① 회사의 경영에 적극 협력하는 노조
- ② 임금인상, 복지증진, 노동조건개선을 중심으로 조합원의 실익을 대변하는 노조
- ③ 조합원의 실익은 물론 경영참여, 제도개선 등을 통해 노동자의 의사결정권한을 강화하는 노조
- ④ 노동자의 사회적 지위 향상과 사회개혁을 위해 활동하는 노조

2. 노조발전을 위해 노조가 가장 먼저 개선해야 한다고 생각하는 점은 무엇입니까?

- ① 회사와 타협하는 자세    ② 현장에 대한 무관심    ③ 중장기적인 정책역량부족
- ④ 노동조합운영의 비민주성    ⑤연대활동의 미흡    ⑥ 일상활동 부족    ⑦ 기타( )

3. 귀하는 노조의 활동에 대해 어떻게 평가하십니까?

- ① 회사와 조합원의 이해 모두를 잘 대변한다.    ② 조합원의 이해를 잘 대변한다
- ③ 회사의 이해를 우선시하여 조합원의 이해를 잘 대변하지 못한다.
- ④ 조합 간부의 이해만을 대변할 뿐이다.    ⑤ 누구의 이해도 대변하지 못한다.

※ 다음은 직장만족도에 대한 문항입니다. 귀하의 의견을 표시해 주십시오.

	매우 불만족	대체로 불만족	보통	대체로 만족	매우 만족
1. 임금수준	①	②	③	④	⑤
2. 노동시간	①	②	③	④	⑤
3. 노동강도	①	②	③	④	⑤
4. 작업환경	①	②	③	④	⑤
5. 승진기회	①	②	③	④	⑤
6. 인간적 대우	①	②	③	④	⑤
7. 고용안정	①	②	③	④	⑤
8. 후생복지	①	②	③	④	⑤
9. 일의 보람	①	②	③	④	⑤
10. 노사관계	①	②	③	④	⑤
11. 노조활동	①	②	③	④	⑤





※ 다음은 노사관계에 관련된 문항입니다.

1. 귀하는 소속된 사업장의 노사관계가 어떻다고 생각하십니까?

- ① 회사가 우위에 선 종속적 협력관계
- ② 노조와 회사가 대등한 협력관계
- ③ 노조가 우위에 선 노조주도적 협력관계
- ④ 사안에 따라 대립적기도 협력적이기도 한 독립적 관계
- ⑤ 기본적으로 대립적이고 갈등하는 관계

2. 귀하는 향후 소속된 사업장의 노사관계가 어떻게 바뀌어야 한다고 생각하십니까?

- ① 회사가 우위에 선 종속적인 협력관계로
- ② 노조와 회사가 대등한 협력관계로
- ③ 노조가 우위에 선 주도적인 협력관계로
- ④ 사안에 따라 대립적기도 협력적이기도 한 독립적인 관계로
- ⑤ 기본적으로 대립적이고 갈등하는 관계

3. 귀하는 회사가 노조활동에 어느 정도 개입하고 있다고 생각하십니까?

- ① 전혀 개입하지 않는다      ② 거의 개입하지 않는다
- ③ 부분적으로 개입하는 편이다    ④ 깊숙이 개입한다    ⑤ 매우 깊이 개입한다

※ 마지막으로 충실한 설문분석을 위해 필요한 인적사항입니다. 사실대로 적어주시면 감사하겠습니다.

1. 나이 : 만(        )세
2. 성별 : ① 남 ② 여
3. 학력 : ① 중졸이하 ② 고졸 ③ 전문대졸 ④ 대졸
4. 결혼여부 : ① 미혼 ② 기혼
5. 근속년수 : ① 1년 미만 ② 1년- 5년 ③ 6년-10년 ④ 11년 - 15년 ⑤ 16년 이상
6. 직책 : ① 사원 ② 현장 하위감독자(조반장, 파트장) ③ 현장 상위감독자(계장, 그룹장, 직장)
7. 조합 지위 : ① 일반조합원 ② 대의원 ③ 집행간부 ④ 전직 간부 ⑤ 비조합원
8. 근무부서(상세히) : (    ) 공장(    ) 부서(    ) 반
9. 직무 수행 방식 : ① 일관 조립라인 작업 ② 셀작업 ③ 라인에 부수한 준간접 지원 작업 ④ 기계 유지 보수 작업 ⑤ 감독작업 ⑥ 기타 간접작업
10. 입사 경로  
① 공채 ② 출신학교 추천 ③ 아는 사람의 추천 ④ 사내직업훈련원 ⑤ 기타
11. 월평균 총근로소득은  
① 50만원 미만 ② 50만 - 70만 ③ 71만 - 90만 ④ 91만 - 110만  
⑤ 111만 - 130만 ⑥ 131만 - 150만 ⑦ 151만 -180만 ⑧ 181만원 이상

【부록 2】 전자 3사의 단체협약안 비교(자동차산업 2사와의 비교 포함)

\* 비교는 3사를 비교하여 뚜렷이 구별되는 특징이나 현대자동차, 대우자동차의 관련 조항 중 비교평가가 필요한 항목에 대해서 적은 내용임.

노동조건관련	LG	대우	현대	비고
휴직 임금	-휴직기간 중 임금지급 없음 -업무 외 부상 또는 질병으로 인하여 휴직한 경우, 휴직일로부터 3개월 간 통상임금 100%, 그 후 3개월 간 통상임금의 2/3, 그 후 3개월 간 통상임금 1/3 지급. 그 후 휴직기간은 지급 없음. -업무상일 경우, 평균임금 70% 휴업보상 지급.	-상병으로 3개월 이내 휴직할 경우 통상임금 70%(단 종합병원 진단서 要). 그 후 3개월 연장되면 통상임금의 50%, 그 후 3개월은 무급. -산재환자는 월 15만원 생활보조금 3개월에 한해 지급	-업무 외일 경우, 통상임금의 60% 지급. -업무상 부상, 질병의 경우 요양기간 중 평균임금의 70% 이상의 휴업보상	산재처리는 산재법에 따라.
정년	만 55 세	만 57 세	만 57 세	현자의 경우, 만 57세이고, 본인 의사에 따라 1년 연장 가능.
생리휴가	1일 유급휴가. 미사용 시 통상임금의 150%.	유급 1일	유급 1일. 미사용 시 1일분 통상임금.	
근무시간	-실 근무시간 8시간, 주당 44시간. -토요일은 오전근무(임금은 전일로 칩) 노경협의 하에 격주 휴무(8/0/8/0)로 하거나, 8/8/4/4의 연장근무 가능 -시업/종업 시간은 노경협의에 따라.	-8시간, 주당 42시간.	-8시간, 주당 44시간. -토요일 오전 4시간. 오후 4시간은 유급 -시업 종업은 별도 내규 따라 조합과 협의. -실제근로시간은, 실제 작업시간, 품질관리 동시간, 조회시간, 청소시간, 교육시간 미.	현자의 경우, -8시간, 주당 42시간. -격주휴무. 근무토요일은 4시간. 비근로 4시간은 유급. 휴무토요일은 8시간 유급. -근로시간은 실제 작업시간, 작업준비시간(조회, 체조, 업무대기시간), QC, 청소, 교육, 회사주관 각종시간). 작업준비는 주 3회 10분. 단, 작업시간 부여 작업장은 컨베이어라인에 제한.

노동조건관련	LG	대우	현대	비고
휴게시간	-식사시간 포함 1시간. -휴게시간은 업무 종류에 따라 분산 가능 -3시간 이상 계속 근무 시는 2시간 작업 후 10분간 휴게시간		10 : 30-10 : 40 (10분) 12 : 30-13 : 30 (1시간) 15 : 30-15 : 40분 (10분)	현자의 경우, -오전반 : 오전 휴게(10분), 오후 휴게(10분), 점심 1시간. -야간반 : 야간 휴게(10분), 식사(1시간), 심야휴게(15분) -혹서기 오후 휴게시간(20분)
휴일	일요일, 공휴일, 명절(추석, 설날) 4일씩, 회사창립기념일, 노조창립기념일, 불임시술 2일, 하계휴가 4일.	-일요일, 공휴일, 명절(추석, 설날 4일씩), 회사창립기념일, 노조창립기념일, 근로자의 날. -단, 일요일에 대하여는 정상근로일수를 주간 만근자에 한하여 유급으로 한다.	-일요일, 공휴일, 명절(신정 2일, 설날 4일, 추석 4일), 회사창립기념일, 노조창립기념일, 근로자의 날, 국경일(3.1절, 제헌절, 광복절, 개천절) -단, 일요일 유급은 전주간 개근자에 한함.	
산전후 휴가		60일 산전 무급휴가, 60일 산후 유급휴가	산전후에 60일 이상의 유급 휴가	대우의 경우, 단체협약 상에 육아시간
육아휴직		생후 1년 미만 유아가 있는 여자조합원이 요구할 경우 1년 이내의 무급휴직. 단, 육아 휴직 기간은 산전후 휴가 기간 포함	생후 1년 미만 영아를 가진 조합원이 요구할 경우 1년 이내 무급 휴직. 휴직기간은 영아가 생후 1년이 되는 날을 경과할 수 없다. 단, 여성조합원의 경우 산전후 휴가가 휴직기간에 포함됨.	조항이 있는데, 즉, 생후 1년 미만 유아를 가진 여성조합원이 요구시 1일 2회 30분씩의 유급 수유시간을 가질 수 있다고.
의료혜택			진료비 중 본인부담 300만원 한도 내에서 지원. 부양가족 및 직계존비속의 경우 의료보험대상 진료비의 본인부담 300만원 이상일 경우 그 초과분에 25% 지원 하되 100만원 한도.	

노동조건 관련	LG	대우	현대	비고
임금	근속수당, 직무수당, 가족수당, 직책수당, 자격수당은 통상임금에 적용됨.	제4조 (임금) 회사는 조합원의 생활확보를 위하여 적극적으로 노력한다.	-임금=기본급+제수당+상여금+기타 임의로 지급하는 임금 -제수당이란 연장근로 및 휴일근로에 대한 법정수당과 기타 임의수당 -기본급, 지역수당, 근속수당, 직책수당, 자격면허등록수당 포함하여 통상임금 상정.	
특별근무수당	-시간 외 근무, 야간근로, 유급무급휴일 150% -유급휴일 중 시간외 근무시간에 해당하면 통상임금의 200%	-연장근로 및 휴일근로에 대하여 통상임금의 150% 지급. -단, 휴일근로중의 연장근로에 대하여는 통상임금의 200%.	-연장 및 휴일근로의 경우 법률이 정하는 소정의 수당 지급. -해당시간×100%×1시간 통상임금(통상시급) 예를 들어 2시간 휴일연장근무면, 해당시간 2시간+휴일가급 1시간(50%)+연장가급 1시간(50%)으로 계산하여 통상 4시간 통상임금 받음.	
퇴직금	근속년수 매 1년에 대해 30일분 평균임금	좌동	좌동	
상여금	800%	700%(6개월 이상 근속자)	800%(1년 이상 근속자)	
복리후생			학자금, 장학금, 탁아소, 개인연금보험, 구관장, 의무실, 복지시설, 사내복지기금, 통근버스 등.	
정기건강진단	-매년 1회 이상 정기적으로 조합원 건강진단 실시 -만 35세 이상 사원에 대하여는 본인과 배우자에게 2년에 1회, 만 40세 이상 사원에 대하여는 본인은 1년에 1회, 배우자는 2년에 1회.	-년 1회 이상 정기적으로 건강진단 실시. -만 35세 이상 조합원 및 그 배우자(만35세 이상)와 야간 근무자(주야2교대 근무자)에게는 2년에 1회씩 성인병 검지니 실시.	10년 이상 근속자 및 40세 이상 조합원과 그 배우자에 대하여 종합검진 실시. 단, 본인은 1년제, 배우자는 격년제.	

노사관계관련	LG	대우	현대	비고
목적	사업의 민주적 발전+ 근로조건 유지, 개선, 복지 증진.	근로조건 복지 증진, 경제 적 사회적 정치적 지위 향 상 도모	정치 경제 사회적 지위 향상	
사업	사회단체와의 유대 강화	사회단체와 유대 강화 有	정치적 연대의 내용 없음.	
조합원 범위	-노동조합 및 노동관 계조정법 제2조 2(사 용자)에 해당하는 조 합원으로 할 수 없는 자는 제외 -본 노조의 정상적인 운영을 방해하는 것을 목적으로 하는 자 제 외.	-사용자측 이해를 대표한 다고 인정되는 자(구체적 내용은 사회통념상 관례에 따르며 회사와 조합이 협 의하여 결정)는 제외	-다음에 해당하는 자 제외 ① 4급 이상 관리직 ② 총무, 인사, 노무, 경리, 원 가, 영업, 기획, 전산, 생산관 리(자재관리 제외), 자재구매, 기타 기밀취급 담당자 ③ 비서, 경비, 통신 및 승용차기사 ④ 수습중인 자 및 임시고용자 ⑤ 기타 노사협의로 정한 자	
가입 및 탈퇴	유니온 샵			대우, 현대는 유니 온 샵이라는 명확 한 조항 없음.
대의원 비율	1/200명	1/100명	1/70명	현대에는 소위원 규정도 있음.
임원	위원장 1명, 수석 부위 원장 1명, 부위원장 약 간명, 사무국장 1명, 회계감사 약간명	위원장 1명, 상임부위원장 1명, 부위원장, 여성 부위 원장 1명, 사무국장 1명, 감사위원 약간 명	위원장 1명, 부위원장 3명, 사 무처장 1명, 지부장 약간 명, 회계감사	대우에는 여성 부 위원장 있음.(기타 노동조건에서도 여 성조합원과 관련된 규정 대우가 가장 상세)
단체교섭 대상	① 협약개정 ② 협약에 회사와 조 합이 협의할 것으로 정한 사항 ③ 노동조건에 관한 사항으로서 협약에 정 하지 아니한 사항	-다음 사항에 대해 협약기 간 중 단체교섭 요청할 수 있다. ① 협약내용의 해석상 이 론이 있을 경우 ② 차기 협약체결을 위하 여 합의가 필요한 경우 ③ 취업규칙 또는 단체협 약에 규정되어 있지 않은 주요한 사항으로 합의가 필요한 경우	① 조합활동에 관한 사항 ② 임금 및 급여 ③ 근로시간, 휴일 ④ 복리후생, 교육훈련 ⑤ 산업안전보건 및 재해보상	

노사관계관련	LG	대우	현대	비고
취업시간 중 조합활동	<p>-취업시간 외 원칙. -부득이 경우 사전 회사 동의 필요하고 이 경우에만 근무로 인정(목적, 일시, 장소, 참가자 명단 제시 要)</p> <p>①사전계획 없이 긴급 요함 ②상위조직이나 회원조합간 회의나 행사 참석 ③각종기관 교육 참여 ④노경협의회 ⑤운영위원, 상집위원 회의 참석</p>	<p>-취업시간 외 원칙 -아니면 회사에 통보하여 인정받아야.</p> <p>① 노사협의회 ② 단체교섭 ③ 상급단체회의, 행사, 교육 ④ 기타 회사와 조합간 협의한 활동 이 경우 조합원은 기본 근로시간을 근로한 것으로 봄.</p>	<p>-취업시간 외 원칙. -아니면 사전 회사 승인 要</p> <p>① 정기대의원 대회 ② 임시 대의원 대회 ③ 운영위원 회의 ④ 대의원 및 임원 선거 ⑤ 회계감사 기간 ⑥ 조합원 교육→200명 한도 내년 2회(8시간/회) ⑦ 노사협의회 및 단체교섭 참가 시 →해당시간 ⑧ 상급단체 및 전문기관(정부가 인정한 교육기간)의 각종 회의 및 교육 행사 ⑨ 조합간부 교육→년2회(12시간/회)</p>	
조합 전임자	<p>인원에 대하여 노경 협의. 조합은 전임자 명단 회사에 통고해야.</p>	<p>(조합임원 인사) 조항 ① 회사는 조합의 정당한 활동에 협조 ② 조합전임자의 정당한 조합활동 및 정당한 조합활동에 참여한 자에 대하여 이를 이유로 부당한 인사조치 할 수 없다.</p>	<p>회사는 조합이 조합원 중에서 선정한 조합전임자 8명을 조합업무에 전담케 한다.</p>	
부당쟁의 금지	<p>정치성을 띤 쟁의, 배척쟁의, 기타 조합원의 근로조건 유지향상을 목적으로 하지 않는 쟁의는 할 수 없다.</p>			
채용 제한	<p>쟁의기간 중 제 3조 비조합원에 속하는 자 이외에는 쟁의에 관계없는 자를 채용하지 아니한다.</p>		<p>(신규채용 및 대체근무 금지) 회사는 쟁의기간 중 신규채용 및 타인을 취업시키지 못하며, 비조합원을 대체하여 근무시키지 못한다.</p>	
복무	<p>사규준수, 성실, 근면, 신의준수, 업무상 비밀보장, 정치단체 가입 금지(회사시설 내에서 정치활동 금지) 등의 규정 있음.</p>		<p>사규준수 의무</p>	

노사관계관련	LG	대우	현대	비고
<p>해고</p>	<p>-해고요건            ① 근무성적 현저히 불량            ② 천재지변 등 기타 부득이한 사유            ③ 회사사업상 부득이한 인원감소 필요 있을 때 노경합의 후 결정            ④ 노동쟁의조정법 제12조(쟁의행위 제한), 제13조(폭력행위 금지)를 위반            ⑤ 회사 허가 없이 인쇄물, 전단배포, 집회연설, 시위 등 행한 자            -위 항은 그 내용에 따라 노동부 장관의 인정을 받거나 또는 노동위원회의 승인을 받는 경우를 제외하고는 징계위원회 회의 결과에 의하여 행하며 적어도 30일 이상의 해고 예고 또는 1개월 분 이상의 해고수당을 지급하여야 함.</p>	<p>대우</p>	<p>-해고 요건 : 7일 이상 무단결근, 결근 연 일수 10일 이상            -해고 예고 없이 해고했을 경우 평균 임금 2개월 분의 해고수당 지급. 다만, 천재지변 기타 부득이한 사유로 사업계속이 불가능하여 노동부장관의 승인을 받은 때 또는 근로자의 귀책 사유로 인하여 해고하는 경우에 노동부장관의 인정을 받은 때는 그러하지 않음. 이 조항은 다음에 해당하는 자에게는 적용되지 않음. 일용근로자로서 3개월을 계속 근로하지 아니한 자, 2개월 이내의 기간을 정하여 채용된 자, 월급 근로자로서 6개월이 되지 아니한 자, 계절적 업무에 6개월 이내의 기간을 정하여 채용된 자, 수습기간 중인 자.            -감원 조항 :            ① 회사는 천재지변 또는 부득이한 사유로 인원을 일부 또는 전부를 정리하고자 할 때는 그 사유를 늦어도 30일전에 조합에 서면통지하고 기타 사항은 7일전에 통지하여 사전에 노사합의를 거쳐야 함.            ② 회사는 감원 시 위로금으로 통상 임금 60일분 이상을 지급하는 조건으로 자퇴자를 우선 모집하여야 함.            ③ 전 항의 조치에도 불구하고 자퇴자가 노사 합의한 감원 수에 미달할 시 수습기간에 있는 자, 단순공, 수입자 순으로 감원한다.</p>	<p>비고            -현자의 경우, 정리해고 제한 조항에 따라,            ① 경영상 부득이한 사유로 인원을 정리하고자 할 때는 적어도 60일 이전에 정리사유로 통보하며, 정리대상, 규모는 협의하되 절차와 위로금은 당시 상황에 따라 조합과 합의한다. 단, 우선 순위는 희망자, 입사역순.            ② 회사는 인원정리에 앞서 근무제도 변경, 신규채용의 금지, 교육훈련 및 외주물량 동결 등 해고를 피하기 위한 제반의 노력을 기울인다.            ③ 회사가 조합원을 해고할 때에는 45일 전에 예고해야 하며, 예고하지 않고 해고할 때에는 45일분의 평균임금을 지급해야 한다. 단, 집단정리 시 위로금은 별도 합의한다.            -대우 고용안정 협정서 체결, 현대 고용안정에 관한 협약서 체결. LG 고용안정을 위한 결의서.</p>



노사관계관련	LG	대우	현대	비고
공장이전		<p>① 공장이전 사전 노조대표자에게 설명. 현안문제에 대하여 노사협의회 통하여 노조와 협의</p> <p>② 회사의 하도급 및 용역에 대하여는 사전 노사협의회 통해 충분히 검토, 시행</p> <p>③ 경영상 부득이한 사정으로 인원 정리 사유가 발생한 때에는 노조와 협의</p>	<p>-(통지사항) 조항에 따르면, 회사의 조직개편 등에 따르는 대규모 인 사변동 사항 통지하도록 되어 있음.</p> <p>-33조 (감원) 조항에 의하면, 천재지변 또는 부득이한 이유로 인원 일부 혹은 전부 정리하고자 할 때 사유를 30일 전에 노조에 서면 통지. 기타사항은 7일전 통지하여 사전 노사협의 거처야. 순서는 희망자→수습기간중인 자→단순공→수입자.</p>	<p>-현자의 경우, 고용보장 조항이 있어서,</p> <p>① 하도급 및 용역전환 : 계약전 통보 후 조합과 협의하며 하도급 진출 인원에 대해서는 합의</p> <p>② 신기술 도입 및 공장이전 : 사전통보 후 협의</p> <p>③ 정리해고 제한 : 60일 이전 정리사유 통보. 기타사항은 조합과 합의. 희망자→입사역순. 해고회피 노력 있어야 함. 45일전 해고 예고.</p> <p>④ 배치전환 제한 : 당사자들의 의견을 들어 희망자→입사 순으로 함. 단, 조합 간부는 본인과 합의하고, 국내영업본부의 점소 신 증설의 경우에는 업무특성상 내규에 따르되, 사전지부에 성실히 통보한다.</p>
노사협의회	노사협의회, 고충처리 위원회 설치	노사협의회, 고충처리 위원회 설치	노사협의회 설치	<p>-현자의 경우, 노사협의회 설치 : 노사합의에 의한 고용안정, 고충처리, 신기술, 후생복지, 인사제도 개선 등에 관한 노사공동위원회 설치, 운영.</p> <p>-회사는 노사협의회에서 다음 사항을 보고하여야 한다.</p> <p>① 장기경영계획, 연간 경영방침, 분기별 생산계획과 실적</p> <p>② 회사의 분할, 합병, 양도, 휴폐업, 공장이전, 하도급 등에 관한 사항</p> <p>③ 인원채용 및 감축, 대량이동에 관한 사항</p> <p>④ 기타 필요하다고 인정하는 사항</p>

노사관계관련	LG	대우	현대	비고
인사권	채용, 임면, 이동, 휴직, 복직, 해고, 퇴직, 승진, 승급, 상병, 기타 인사권 회사에 있음.	인사권은 회사에 있음	채용, 승진, 승급, 이동, 표창, 정계, 휴직, 복직, 퇴직, 교육, 지휘, 통제, 복무규율, 조합원 능력 및 신체적부 등 인사고과에 관한 사항 회사에 있음.	
기타	(문서열람 및 자료제공) 조항 : 노조가 경영, 인사권을 존중하는 범위 내에서 자료요청 시 회사는 적극 협조.			

## <참고문헌>

### 1. 국내문헌

- 고광일(1996), 「PCB 조립라인의 동향」, 『대한기계학회지』, 제3권 제5호(pp. 454-460)
- 기아자동차노조/한국노동이론정책연구소(1996), 『기아자동차 신경영전략과 노동조합활동진단』
- 기아자동차주식회사 노동조합(1998), 『노동시간단축을 통한 고용유지 방안』, 1998. 10 발간 예정
- 김경동·심윤중 편(1995), 『신기술과 신노사관계』, 한울
- 김도근(1996), “작업관리의 합리화에 관한 사례연구”, 한국산업노동학회, 『산업노동연구』 제2권 제1호
- 김동춘(1995), 『한국사회노동자연구』, 역사비평사
- 김명진(1997), “87년 이후 10년에 걸친 노경혁신의 성과와 과제”, 노사전문지 『WE』 노사협력사례-LG전자, 1997년 겨울호
- 김병선(1996), 「전자산업분야의 검사 자동화」, 『대한기계학회지』, 제 36 권 제 5호(pp. 461-469)
- 김성권(1996), 「전자제품 생산을 위한 자동화기술」, 『대한기계학회지』, 제 36 권 제 5호(pp. 443-453)
- 김성희(2000), 「한국 자동차산업의 작업장체제: 작업장교섭을 중심으로」, 미발표 원고
- \_\_\_\_\_(1999a), 『노동시간단축의 쟁점과 과제: 주 40시간제 도입에 대한 연구』, 한국노총 중앙연구원
- \_\_\_\_\_(1999b), 「프랑스와 영국의 노동조합과 노동기관 방문보고서」, 1999. 6, 한국노동조합총연맹
- \_\_\_\_\_(1998), 「경제위기의 원인과 배경」, 한국노총 정책보고서 『경제위기와 노동조합의 대응』, 1998. 10
- \_\_\_\_\_(1996), 「스웨덴 모델: 노동의 대안적 체제의 실험」, 계간 『경제와 사회』 제 31 호, 한국산업사회연구소
- 김성희 편저(1998), 『고용구조재편의 세계적 추세와 노동조합운동의 대응』, 한국노총 중앙연구원
- 김용복(1994), “1980년대 이후 한국전자산업의 성장구조”, 동향과 전망
- 김태기(1991), 『노사관계 사례연구(I)』, 한국노동연구원
- 노동부, 『'97노동백서』, 1998
- 노동부, 『매월노동통계조사보고서』, 1998년 각월호
- 대우자동차노조/한국노동이론정책연구소(1996), 『대우자동차 신경영전략에 따른 신노무정책과 노동조합의 대응』
- 민주노총/한국노동사회연구소(1996), 『노동조합의 경영참가』
- 박상언(1992), “한국대기업에 있어서 인사노무관리전략의 역사적 변화에 대한 연구”, 연세대 박사학위논문
- 박성택 외(1996), 『21세기 전자정보산업의 발전 패러다임과 우리의 대응』, 산업연구원

- 박준식(1996), 『생산의 정치와 작업장민주주의』, 한울
- 박준식(1997), “작업장수준의 경영참여와 노사관계의 발전방향”, 노동아카데미 학술심포지엄-산업민주주의와 산업정치, 고려대노동대학원, 1997.11.22
- 박준식 외(1997), 『노동의 인간화』, 한국노동사회연구소/프리드리히에버트재단
- 박현미(1998), “A사노조의 참여모델에 대한 분석”, 고려대학교 노동대학원 석사학위논문
- 배무기(1995), 『한국노사관계의 개혁』, 경문사
- 산업연구원(1999), 『월간 KIET 산업경제』, 1999년 4, 7월호
- 산업자원부(1998), 『산업자원백서』
- 석기석(1994), “현장관리자의 권한과 노동조합의 활동이 관리자 역할 수행에 미치는 영향”, 경희대 박사학위논문
- 양병무(1997), 『근로자참여의 방향과 과제』, 한국경총
- 우리노동문제연구원(1989), 『민주노조운동의 현황과 전망』
- 월간 『노사광장』 1993년 7, 11월호/94년 6월호
- 이병훈(1997), “노동의 인간화를 위한 노동운동의 정책대안연구”, 노동사회연구, 한국노동사회연구소, 제10호
- 이병희(1997), “선진국의 노동시장구조와 노동시장제도”, 한국산업노동학회 『산업노동연구』, 제3권 제2호
- 이성태(1990), 『감추어진 독점재벌의 역사』, 녹두
- 이승규(1989), “근로자경영참여를 통한 근로생활의 질(QWL)향상에 관한 연구”, 서울대 석사학위논문
- 이영희(1994), 『포드주의와 포스트포드주의』, 한울
- 이은숙(1989), “독점재벌해부③ 럭키금성 : 첩보공작과 건전노조육성방안”, 『월간 노동자』, 1989. 6
- 이재원(1989), “우리의 싸움은 천만 노동자의 싸움 : 그룹 연대투쟁의 기수 금성전선 노조”, 『노동해방문학』, 1989. 5
- 이정택(1997), 『한국의 노사협력 모형 모색』, 한국노동교육원
- \_\_\_\_\_(1996), 『혁신하는 자만이 미래를 연다 - A사노사혁신 사례집』, 한국노동교육원
- \_\_\_\_\_(1995), 『대기업교육훈련의 현황과 과제』, 한국노동교육원
- 이호창(1996), “일본적 노무관리의 강제와 동의의 메커니즘”, 한국산업노동학회, 『산업노동연구』 제2권 제2호
- 전국민주노동조합총연맹(1998), 『IMF체제하의 경제전망과 민주노총의 대응방향』, 토론회자료집, 1998 7. 6
- 정명호(1992), “한국제조업의 생산혁신과 노동력관리에 관한 연구”, 연세대 경영학과 박사학위논문
- 최영기(1998), 「구조조정과 노동조합의 대응 : 한국 사례」, 한국노동연구원 1998. 5. 30
- 최종태(1996), 『전략적 노사관계론』, 경문사
- 통계청, 「98년 2/4분기 및 상반기 도시근로자가구의 가계수지동향」
- 통계청, 『고용동향』, 1998년 각월호
- 한국기업평가주식회사(1999), “엘지전자 회사채 신용평가 보고서”, 1998. 9
- 한국기업평가주식회사(1998a), “대우전자 회사채 신용평가 보고서”, 1998. 9

- 한국기업평가주식회사(1998b), “현대전자 회사채 신용평가 보고서”, 1998. 9
- 한국기업평가주식회사(1998c), “엘지전자 회사채 신용평가 보고서”, 1999. 6
- 한국노동이론정책연구소(1997), 『현대중공업노동조합 정책수립을 위한 연구보고서』
- 한국노동조합총연맹(1998), 『경제위기와 노동운동의 대응방안 모색을 위한 토론회』, 1998. 11. 19  
 \_\_\_\_\_(1990), 『한국노동자의식연구』
- 한국노총 중앙연구원(1998), 『고용구조재편의 세계적 추세와 노동조합운동의 대응』, 제3회 ‘98 한국노총  
 중앙연구원 국제 심포지엄 자료집, 1998. 10. 14
- 한국전자공업진흥회(1989), 『전자공업 30년사』
- 한국전자산업진흥회(1998), 『IMF시대에 우리전자산업의 대응방향』
- 한양대 부설 경제연구소(1989), 『노사분규 원인에 대한 현장조사 최종보고서(LG전자 ○○공장)』
- 현대그룹노사관계 진단연구단(1994), 『현대그룹노사관계진단연구보고서』
- 황석만 외(1996), 『참여경영과 노동조합의 과제』, 한국노총중앙연구원
- 황석만 편저(1996), 『노동자경영참여의 세계적 추세와 전망』, 한국노총중앙연구원

## 2. 1차 자료

- 대우전자노동조합, 『사업보고서』 1983년-1999년
- 대우전자노동조합 구미지부, 『사업보고서』 1988년-1999년
- 대우전자노동조합(1999), 『단체협약』
- 대우전자노동조합(1998), “‘98년도 여성간부교육 자료”
- 대우전자노동조합(1998), “‘98년도 노동조합 대의원교육”
- 대우전자노동조합(1990), “‘99년도 임·단협 정책”
- 대우전자주식회사(1999), “대우전자 노사관계 자료”(회사측 내부 작성자료)
- 대우전자주식회사(1999), “대우전자 회사소개”
- 대우전자주식회사(1998), “‘98년도 노사 한마음 WORKSHOP”
- 대우전자주식회사(1998), “‘98년도 노사부문 주요정책 및 계획”
- 대우전자주식회사(1998), “‘98년도 기능직사원 임금현황”
- 대우전자주식회사(1998), “최근 3년간 단체교섭 현황”
- 대우전자주식회사(1998), “셀라인 작업자 기능교육안”
- 대우전자주식회사(1997), “‘97년도 그룹장 교육”

대우전자주식회사(1993), “보람의 일터 공적조서 세부내용”

LG그룹 전자CU(1999), “『Digital LG』의 전개를 위하여”

LG전자노동조합, 『활동보고』, 1995년, 1996년, 1997년, 1998년

LG전자노동조합(1994), 『노동운동 30년사』

LG전자노동조합(1994), 『조합원 수첩』

LG전자노동조합(1999), 『LG전자 단체협약』

LG전자주식회사(1998), 『1998년 LG전자 경영보고서』

LG전자주식회사(1998), 『LG형 근로자 참여 모델 개발』

LG전자주식회사(1998), “복리후생제도”

LG전자주식회사(1998), 『1998년 부하육성/자기개발 가이드』

LG전자주식회사(1997), 『LG전자 취업규칙』

LG전자주식회사(1997), 『노사안정을 위한 관리감독자 역할』, 노사관계교육용 8-1

LG전자주식회사(1996), 『가치창조의 신노경문화 - LG전자 노사관계발전모델의 시사점과 21C 새로운 노사패러다임』, LG전자 신노경문화연구소

LG전자주식회사(1995), 『Leapfrog '95』

LG전자주식회사(1994), 『LG전자 노사관계 장기모델에 관한 연구』, 회장실 인사팀

LG전자주식회사(1994), 『기능직 사원 인사체계 개선안』, 인재개발실, 94.1.13

현대자동차노동조합(1999), 『1998년 사업보고』

현대자동차노동조합(1998), “고용조정 현황 자료”

현대전자노동조합, 『사업보고서』, 1995/1996/1997/1998/1999

현대전자노동조합, 노보 『햇새벽』 합본호

현대전자 노동조합(1998), 『현대전자 단체협약』

현대전자노동조합(1998), 『1998 조합원 수첩』

현대전자산업주식회사(1999), 「현대전자의 노사관계」

현대전자산업주식회사(1994), 『'95산업평화의 탐 공적증서 증빙자료』

### 3. 서구 문헌

- Ackers, P., C. Smith & P. Smith(eds)(1996), *The New Workplace and Trade Unionism*, Routledge
- Appelbaum, E. and R. Batt(1994), *The New American Workplace : Transforming Work Systems in the United States*, ILR Press
- Bacon, N. and J. Story(1996), "Individualism and collectivism and The Changing Role of Trade Unions", in P. Ackers, C. Smith & P. Smith(eds), *The New Workplace and Trade Unionism*, Routledge
- Bélanger, J., P. K. Edwards and L. Haiven(eds.)(1994), *Workplace Industrial Relations and the Global Challenge*, ILR Press
- Berggren, C.(1992), *Alternatives to Lean Production : Work Organization in the Swedish Auto Industry*, ILR Press
- Bluestone and Bluestone(1992),
- Brunhes, R.(1989), "Labor Flexibility in Enterprises : A Comparison of Firms in Four European Countries", in OECD, *Labor Market Flexibility*
- Burawoy, M.(1985), *The Politics of Production*, Verso
- Darlington, R.(1994), *The Dynamics of Workplace Unionism : Shop Stewards' Organization in Three Merseyside Plants*, Mancell
- Edwards, P.(ed.)(1995), *Industrial Relations : Theory and Practice in Britain*, Oxford : Blackwell
- Edwards, P. K., J. Bélanger and L. Haiven(1994), "The Workplace and Labour Regulation in Comparative Perspective", in Bélanger, J., P. K. Edwards and L. Haiven(eds.), *Workplace Industrial Relations and the Global Challenge*, ILR Press
- Edwards, R.(1986), *Unions in Crisis and Beyond : Perspectives from six countries*, Auburn House Publ.
- (1996), *European Journal of Industrial Relations*
- Ferner, A. and R. Hyman(1998), *Changing Industrial Relations in Europe*, Basil Blackwell
- \_\_\_\_\_ (1992), *Industrial Relations in New Europe*, Basil Blackwell
- Ginsburg, H. L., J. Zaccone, G. S. Goldberg, S. D. Collins and S. M. Rosen(1997), "Special Issue on : The Challenge of Full Employment in the Global Economy - Editorial Introduction", *Economic and Industrial Democracy* Vol. 18 No. 1, SAGE Publications
- Gladstone, A., R. Lansbury, J. Stieber, T. Treu and M. Weiss(eds.)(1989), *Current Issues in Labour Relations : an International Perspective*, A Publication of the International Industrial

- Relations Association, Walter de Gruyter-Berlin-New York
- Golden, M.(1997), *Heroic Defeats : The Politics of Job Loss*, Cambridge University Press
- Gourevitch, R. et. al.(eds.)(1984), *Unions and Economic Crisis : Britain, West Germany and Sweden*, George Allen & Unwin Ltd
- Houseman, S. N.(1991) *Industrial Restructuring with Job Security : The Case of European Steel*, President and Fellows of Harvard College
- Hyman, J. and B. Mason(1995), *Managing Employee Involvement and Employee Participation*, Sage
- Hyman, R. and A. Ferner(eds.)(1994), *New Frontiers in European Industrial Relations*, Oxford : Basil Blackwell
- ILO(1997), *Yearbook of Labour Statistics*, ILR Press
- Jessop(1994), "The Transition to post-Fordism and the Schumpeterian workfare state", in *Towards a Post-Fordist Welfare State?*
- Kelly, J.(1996), "Union Militancy and Social Partnership", in P. Ackers, C. Smith & P. Smith(eds), *The New Workplace and Trade Unionism*, Routledge
- Kochan, T. A., H. C. Katz and R. B. McKersie(1986), *The Transformation of American Industrial Relation*, New York : Basic Books
- Locke, R., T. Kochan & M. Piore(eds.)(1995), *Employment Relations in a Changing World Economy*, Massachusetts Institute of Technology
- Mishra, K. E., G. M. Spreitzer and A. K. Mishra(1998), "Preserving Employee Morale during Downsizing," in *Sloan Management Review*
- Müller-Jentsch, W.(1995), "Germany : From Collective Voice to Co-management", in J. Rogers and W. Streeck(eds.), *Works Councils : Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations*, Chicago and London : The University of Chicago Press
- Radice, H.(1997) "Britain under New Labour : A Model for European Restructuring?,"
- Ramsay, H.(1986), "Industrial Democracy and the Question of Control", in E. Davis and R. Lansbury(eds.), *Democracy and Control in the Workplace*, Longman Cheshire
- Rogers, J. and W. Streeck(eds.)(1995), *Works Councils : Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations*, The University of Chicago Press, Chicago and London
- Sandberg, Å(1992), "Local Unions and Technological Change", in Sandberg et. al.(eds), *Technological Change and Co-determination in Sweden*, Temple University Press
- Schmid, G.(ed.)(19994), *Labour Market Institutions in Europe : A Socioeconomic Evaluation of Performance*, M.E. Sharpe
- Streeck, W.(1995), "Works Councils in Western Europe : From Consultation To Participation", in J.



- Rogers & W. Streeck, *Works Councils*, Chicago Univ. Press
- Terry, M.(1995), Trade Unions : Shop Stewards and the Workplace, in P. Edwards(ed.), *Industrial Relations : Theory and Practice in Britain*, Oxford : Blackwell
- \_\_\_\_\_ (1994), Workplace Unionism : Redefining Structures and Objectives, in R. Hyman and A. Ferner(eds.), *New Frontiers in European Industrial Relations*, Oxford : Basil Blackwell
- Terry, M. and P. K. Edwards(eds.)(1986), *Shopfloor Politics and Job Controls : The Postwar Engineering Industry*, New York : Basil Blackwell
- Thelen, K.(1994), *Union of Parts : Labor Politics in Postwar Germany*, Cornell University Press
- Trinczek, R.(1995), "Germany : The Case of the Metal Manufacturing Industry", in *Flexible Working Time : Collective Bargaining and Government Intervention*, OECD
- Vuechtemann, C. F.(ed.), *Employment Security and Labor Market Behavior : Interdisciplinary Approaches and International Evidence*, ILR Press, 1993
- Whitley and Wilson(1986), "The impact in employment of a reduction in the length of the working week", *Cambridge Journal of Economics* 10

## 【저자약력】

김 성 희

고려대학교 경제학과 학·석사  
고려대학교 경제학과 박사과정 수료  
고려대학교 경제학과 강사  
현재 한국노총 중앙연구원 책임연구원

- 『노동시간단축의 쟁점과 과제 : 주 40시간제 도입에 관한 연구』, 1999, 한국노총 중앙연구원
- 『고용조정과 노동조합의 대응: 공공, 금융, 제조업 세 기업의 사례를 중심으로』, 1999, 한국노총 중앙연구원
- 『고용구조재편의 세계적 추세와 노동조합운동의 대응』(편저), 1998, 한국노총 중앙연구원

박 현 미

고려대학교 사회학과 졸업  
고려대학교 노동대학원 노사관계학 석사  
현재 한국노총 금속노련 홍보부장

- 『A사노조의 참여모델에 대한 분석』, 고려대학교 노동대학원 석사학위논문(1998)

---

## 전자산업 대기업의 노사관계와 작업장 체제

---

1999년 12월 20일 인쇄  
1999년 12월 30일 발행

---

발행인            朴 仁 相

---

발행처           **한국노동조합총연맹**  
주 소            서울시 영등포구 여의도동 35번지  
                  (代) 02-782 -3884

---

등 록            81. 8. 21 (13-31호)

---

인 쇄            삼영  
                  (代) 02-2279-6292

---

가격 : 7,000원