

아산, 현대 그리고 노사관계의 변화와 분화발전: 현대자동차와 현대중공업의 비교

양재진(연세대학교 행정학과 교수)

〈목 차〉

1. 서론
2. 산업화와 민주화 시기 한국의 노동운동과 노사관계
3. 산업화 시기 아산의 노동관과 현대의 노사관계
4. 민주화 이후 현대의 노사관계 변화와 분화 발전
5. 결론
6. 참고 문헌

〈국문 초록〉

현대자동차와 현대중공업은 아산 정주영이 설립한 우리나라를 대표하는 세계적인 기업이다. 그리고 우리나라 노사관계의 양극단을 대표하는 기업이기도 하다. 현대자동차는 노사갈등의 대명사인 반면, 현대중공업은 협력적 노사관계의 대표 모델로 인식되고 있다. 왜 그런가? 현대중공업은 현대자동차와 달리 자동화와 표준화가 어려운 조선 산업에서 노사협력 없이는 기업의 경쟁력을 갖추기 어려웠다. 현대자동차가 차선으로나마 선택할 수 있었던 숙련배제형 자동화된 생산시스템은 현대중공업의 대안이 될 수 없었던 것이다. 따라서 아산이 직접 경영을 진두지휘 했던 현대중공업은 ‘건설적’ 노동조합과 협력적 노사관계의 형성, 그리고 숙련에 기반한 생산성 향상에 기업의 명운을 걸다 시피 했다. 이는 노사협력실의 중용, 근로자 고충처리와 복지증진에 대한 커다란 관심, 경영정보의 공개, 근로자의 생산성 향상을 위한 작업조직의 혁신과 인사 관리로 나타났고, 우리나라에서 가장 ‘모범적’인 노사협력을 만들어 내었다.

키워드 : 정주영, 현대중공업, 현대자동차, 노사관계, 노동조합

1. 서론

현대자동차와 현대중공업은 아산 정주영이 설립한 우리나라를 대표하는 세계적인 기업이다. 그리고 우리나라 노사관계의 양극단을 대표하는 기업이기도 하다. 현대자동차는 노사갈등의 대명사인 반면, 현대중공업은 협력적 노사관계의 대표 모델로 인식되고 있는 것이다. 동일한 설립자, 울산이라는 동일 지역, 그리고 동일 중공업분야에 속해 있으면서도, 왜 서로 다른 길을 걷고 있는가? 처음부터 다른 길을 걸은 것은 아니었다. 현대중공업 노조는 1990년 콜리엇 크레인 농성투쟁이 상징하듯, 1980년대 후반 민주화시기 가장 대립적이고 전투적으로 노동운동을 이끌었다. 그러다가 1995년부터 19년 동안 ‘無파업’의 기록을 세우며 2009년에는 노사문화 대상인 '대통령상'까지 수상할 정도로 협력적 노사문화의 모범사례가 되었다. 물론 협력적 노사관계라 하여도 노동과 자본은 기본적으로 긴장관계에 있을 수밖에 없다. 최근 현대중공업노조가 20년만에 파업절차에 돌입한 것이 그 예이다. 그럼에도 불구하고, 현대자동차와 달리 지난 20년 동안 보여준 현대중공업의 협력적 노사관계를 어떻게 설명해야할까?

아산 정주영은 자신을 “부유한 노동자”라고 생각하며 평생 작업현장을 지킨 경영자이다 (정주영·김용완, 1985: 51). 삼성의 이병철과는 달리 스스로 작업복을 입고 현장 속에서 노동자들과 동고동락하고 싸우기도 하며 기업을 일구었다. 파업노동자들과 맞대면도 마다하지 않았다. 1989년 2월 계동 현대사옥 본사 농성을 벌이던 현대중공업의 노조대표와의 면담에서 아산은 “단체행동을 하는 건 좋은데 왜 빨간때를 매는 거야. 다른 좋은 색깔도 많잖아! 파란색, 노란색... 응! 얼마나 좋아”라고 일갈했다고 한다(이수원, 1994: 209). 짧은 몇 마디이지만, 여기에는 노동운동에 대한 아산의 입장이 함축되어 있다. 그는 노동자들의 스스로의 이해관계를 도모하기 위한 노조활동은 필요하다고 보았지만, 노동운동이 사회변혁을 꿈꾸는 이념성을 가지고 정치화하는 것은 용납하지 못하였다. 그리고 이미 최고의 임금과 복지를 향유하면서도 생산에 기여하는 것 이상으로 끊임없이 더 많은 것을 요구하는 노조운동도 이해할 수 없었다. 아산은 자서전에서 “그들도 참으로 열심히 일했지만 나도 최선을 다하고 있다고 생각했기 때문에 솔직히 말해서 극심한 노사분규로 마치 내가 임금착취로 ‘현대’를 이룬 악덕 기업가가 된 것 같은 황당함에 그들에게 말할 수 없는 배신감을 느꼈다”고 술회하고 있다 (정주

영, 2011: 314-315). 민주화 시기 분출한 노동쟁의에 대해 분노와 배신감만 토로하고 방관할 것인가? 이 상황에서 현대중공업은 아산의 진두지휘 아래 현대자동차보다 적극적으로 노사관계의 변화를 도모하기 시작했다. 왜 그런가?

조선산업은 자동차산업과는 달리 국내 소비시장이 존재하는 것도 아니고, 해외의 소수 큰 손 (big buyer)에 의해 좌지우지되는 수요독점 시장이라는 특징을 가지고 있다. 수요독점 시장에서 발주자는 우수한 선박제조는 물론 납기를 맞출 수 있는 조선소와 거래를 이어가는데, 이를 위해서는 안정적인 노사관계가 필수적이다. 그리고 표준화와 자동화에 의해 대량생산이 가능한 자동차와는 달리 조선산업은 주문생산이라는 생산물적 특성으로 인해 생산공정의 자동화가 상대적으로 어렵고 노동자의 숙련에 대한 의존도가 상대적으로 크다. 안정적인 노사관계 위에서 발휘되는 노동자의 작업에 대한 집중과 헌신이 기업의 생존과 성장에 직결되는 것이다. 따라서 현대중공업은 민주화 시기 분출된 격심한 노사분규를 안정화시키지 못하면 시장에서 퇴출될 수밖에 없다는 절박성이 현대자동차보다 클 수밖에 없었다.

1990년대에 들어서면서 아산은 민주화 이전에 가졌던 노조 회피전략(escaping strategy)이나 민주화 직후의 강압전략(forcing strategy)에서 노조 포용전략(forstoring strategy)으로 선회하고, 대신 정치색과 이념성이 탈색된 노조가 성장할 수 있도록 고용안정과 생계를 적극적으로 책임지고, 경영정보의 공유 등을 통해 노사의 신뢰가 구축될 수 있게 하였다. 헨리 포드(1863~1947)에 비견될 수 있을 만큼 노조와 대립각을 세웠던 그이지만, 포드와는 달리 아산은 유연성을 발휘해 노조에 대한 입장과 노사전략을 바꾸어 2000년대에 현대중공업에서 협력적 노사관계가 꽃피울 수 있는 토대를 만들어 낸 것이다.

이 글은 다음의 순서를 밝아 작성될 것이다. 첫째, 우리나라 노동운동과 노사관계의 변화 양상을 역사적으로 정리하고 노사관계 유형에 대해 이론적으로 살펴본다. 둘째, 민주화 이전 아산 정주영과 현대그룹의 노사관계에 대해 서술한다. 셋째, 1980년대 민주화 과정에서 폭발적으로 분출한 노동운동과 이에 대한 아산과 현대의 대응에 대해 논한다. 넷째, 1990년대 이후 나타난 협력적 노사관계로의 변화를 현대중공업을 중심으로 살펴본다. 본 연구는 아산이 남긴 자서전, 연설문, 회의록은 물론 현대자동차와 현대중공업 노조운동가들의 기록 등 기초문헌자료를 최대한 활용하였고, 당시 현장에 있던 경영진과 노조지도자와의 인터뷰를 통해 보완하였다.

2. 산업화와 민주화 시기 한국의 노동운동과 노사관계¹⁾

1) 산업화 시기 노동운동과 노동 통제

한국의 노동운동은 역사적으로 두 가지 특징을 갖고 있다. 하나는 국가에 의한 통제이며, 다른 하나는 기업별 노조의 전통이다. 이중에 국가에 의한 권위주의적 통제는 1987년 민주화 이후 막을 내렸으나, 기업별 노조의 전통은 아직도 강고하다. 본격적으로 한국의 노동계급이 형성된 국가주도 산업화시기인 1960년대, 박정희 정부는 노동에 대한 국가조합주의적인 통제를 위하여 산별노조체제를 확립하였다.²⁾ 그러나, 이는 국가의 노동통제를 용이하게 하기 위해 한국노총에 독점적 이해대표권과 산하조직에 대한 통제권을 준 것으로, 산별체제의 핵심인 기업의 울타리를 넘어 산업별로 통일행동·통일교섭을 전개하고 산업별로 단일 단체협약을 체결하는 것을 목표로 하는 것은 아니었다. 따라서 노동관계법을 통해 유일한 전국조직으로서 산별노조의 성립과 그 통제권을 제도적으로 보장하고 있으면서도, 다른 한편으로는 단체교섭에 있어서는 산하지부의 독자성을 인정하였다.³⁾ 그 결과, 본부조합이 단체교섭을 행한 경우는 드물고 대부분 지부장이 단체교섭권을 행사하였다. 예를 들어, 1965년 16개 산별노조는 892개의 조직을 산하에 두고 있었는데 단체협약의 체결건수가 산하조직 수에 맞먹는 664건에 이르렀으며, 1971년에도 마찬가지로 17개 산별조합의 3천3백70여개의 산하조직이 2천8백48개의 단체협약을 체결하였다. 산별의 외양 속에도 불구하고 교섭은 사실상 기업별로 이루어진 것이다(이원보, 1996; 최장집, 1997: 6장). 이나마 1973년 노동조합법 개정으로 단체교섭에 있어서 ‘전국적인 규모를 가진 노동조합’이라는 표현을 삭제함으로써 산별노조 체제가 부정되었다. 1972년 유신체제가 들어서고 국가보위

1 이 절은 양재진(2005)에 의존해 작성되었다.

2 1961년 군사정권의 지시 하에 산업별 단일조직체제로 한국노총을 세운 후, 기업노조의 산별노조 가입을 강제화하고(노동조합법 제13조) 산하조직의 쟁의행위에 대해 소속 산별노조의 승인을 얻도록 함으로써(노동쟁의조정법 제12조), 쟁의행위에 대한 산별노조의 통제를 보장하게 만들었다. 또 “조직이 기존노조의 정상적 운영을 방해하는 것을 목적으로 하는 경우” 이를 노동조합으로 보지 않는다”(노동조합법 제3조 5호)라는 조항을 통해, 기존 산별노조에 대항하는 복수노조의 결성을 금지하여 단일의 중앙집권화 된 노동조직화를 이룬 것이다(이원보, 1996).

3 즉, 노동조합법에 산하지부도 행정관청에 설립신고를 하도록 한 것(제 13조 3항)이나 산하지부의 총회개최(제18조)와 총회의결상에 규약제정 및 변경에 관한 사항과 함께 단체협약에 관한 사항을 의무화한 것(제19조 4항)이 그것이다(이원보, 1996, 331).

법에 의해 단체교섭권과 단체행동권이 봉쇄되었기에, 산별노조가 노동쟁의 통제도구로서의 실효를 상실했기 때문이었다. 1980년에 들어선 또 다른 권위주의 정권인 전두환정부도 기업별 노조체제를 강화하여 노동운동을 원자화하고 노동계급의 집단적·정치적 힘을 약화시키고자 노력하였다. 따라서 ‘근로기준법,’ ‘산재재해보상보험법,’ ‘직업안정 및 고용촉진에 관한 법률’ 등 주로 노동조건과 긴밀히 관련된 ‘개별적 노동관계법’은 점진적인 향상을 이루어 내었지만, 기업별 노조만을 허용하고, 노동자의 단결권 및 단체교섭권 행사에 제3자가 개입하는 것을 금지하며 복수노조를 불허하는 등 노사관계를 더욱 노동배제적으로 만들었다(한상근, 1999).

산업화 시기 권위주의 정부에 의한 노동통제로 인해 전국수준에서의 노동운동은 찾아보기 힘들고, 개별 사업장에서도 노조가 아예 없거나 있다 하더라도 노조의 자율적인 활동은 크게 위축되어 있었다. 국가권력은 사용자의 불법행위에 대해서는 매우 관대하였지만, 노동조합에 대해서는 극히 엄격하였다. 전태일이 “근로기준법을 준수하라”고 외치며 분신자살할 정도로 노동자들은 국가의 법적 보호를 받지 못했다. 기업경영 또한 극히 가족주의적이고 폐쇄적이었으며 가부장적인 방식을 통해 노동자들을 통제하였다. 이러한 기업경영과 노사관계의 전근대성은 당시 사회에 팽배했던 권위주의, 상명하복, 남존여비 전근대적인 사회관계의 반영이기도 하였다(이원보, 2004: 331).

서울 구로동 수출공단에 있는 원림산업은 봉제품을 수출하는 업체로 여성 노동자 650명과 남성노동자 50명을 고용하고 있다. 봉제반은 일주일에 1~2회, 완성반은 일주일에 3~4회씩 철야작업을 한다. 회사의 간부들은 일요일 특근에 나오지 않은 여성 노동자 10명을 다음 날 불러 모아놓고는 주먹으로 때린 다음 작업장의 한쪽에 30분 동안 무릎을 꿇려놓는다든가, 두 손을 들고 서있게 한 일까지 있다. 어떤 여성 노동자는 결근한 벌로 남자화장실을 청소하는 모욕을 당했다. 이 회사의 공장장은 매주 월요일 아침에 훈화를 하는데 그는 ‘지금은 우리 국민이 희생정신을 가져야 할 때입니다’ 라는 말을 반복할 뿐이다 (이원보, 2004: 331).

북도 계시판에는 남성들 머리의 규정길이가 표시되어 있다.... 태성 본부진의 매월 모임에서는 사장이 말하기 직전에 모두 일어나 머리를 숙여 인사

를 하고, 힘찬 구령이 떨어지자 똑같이 쉬어자세를 한다... 컴퓨터 시스템에 관해서 소개를 하는 동안, 한 사람이 커다란 지휘봉을 오른쪽 어깨 위로 들고 있고, 가리킬 것이 없을 때는 차렷자세로 서 있다. 사가(社歌)는 4분의 4박자이다. 많은 부서의 과들은 기능이나 제품라인 대신에 숫자에 의해서 지칭된다(예를 들어 2분대 3소대) (Janelli 1993, 225~226, 구해근, 2002, 105에서 재인용)

중화학공업화 이후 근로자 수만 명의 대공장체제가 일반화 되어가도 전근대적인 노무관리는 크게 변함이 없었다. 소위 “병영적 노동통제”라고 불리는 이 당시의 노무관리는 군사권위주의 정권 하에서 사회 곳곳에 침투된 병영식, 군사문화 하에서 산업전사로서 노동자들은 두발검사 같은 인격적 구속은 물론 “시키는 대로 일하고, 주는 대로 받을 것”을 강요당하고 있었다 (이월보, 2004: 331; 구해근, 2002).

2) 민주화 이후 노동운동과 노사관계

1987년 여름, 6월 민주화항쟁의 끝자락에 집권여당인 민주정의당의대표 노태우는 야당과 국민의 요구대로 대통령직선제를 포함한 민주화 이행 조치를 약속한다. 민주화로 인해 노동운동의 자유화는 ‘노동자 대투쟁’이라 불리는 노사갈등의 폭발과 민주노조의 급속한 확대로 나타났다. “7월부터 9월까지 석 달 동안 3,000건 이상의 노동쟁의가 발생했는데, 이는 지난 20년간의 급속한 산업화기간 동안 발생한 전체 노동쟁의 건수를 능가하는 것이었다. 거의 모든 대규모 사업장의 생산을 마비시키면서 노동쟁의는 놀라운 속도와 열기로 전국을 휩쓸었다.” (구해근, 2002: 223).

1987년 정부는 노동법개정으로 노조결성의 자유확대, 유니온샵 제도의 도입, 노조활동에 대한 행정관청의 개입여지 차단, 해고효력을 다투는 자의 노조활동 보장, 파업권 신장 등 노동시장의 민주화를 진전시키는 조치들을 취하였다. 그러나 노조의 정치활동 금지, 제3자개입금지, 복수노조금지 등 소위 ‘3금법’은 그대로 유지함으로써, 정부는 노조의 활동범위를 기업수준으로 제한하고 이들이 정치적인 도전세력으로 성장하는 것을 차단하고자 하였다. 이 같은 권위주의적 3금법은 1997년 총파업을 통한 노동법개

정과 1998년 사회협약을 통해 노사정이 대타협을 이룬 후에야 비로소 소멸되었다. 이로써 전국수준에서 민주노총이 새로운 중앙노조 리더십이 인정을 받고 노조의 중앙집권화가 공식화의 길을 걷게 되었다 (박동, 2001: 202; 구해근, 2002). 하지만 아직도 한국의 노조 조직 내 권력배분에 있어 단위노조가 중앙노조에 대해 비대칭적인 우위를 보이고 있다. 현행법상 노동3권의 행사주체를 보면, 단위노조들은 노동3권에 대해 거의 배타적인 권한을 보유하고 있으며, 이에 따라 중앙조직들은 기업별노조의 연합체라는 한계를 벗어나지 못하고 있는 실정이다.

〈표 1〉 노동조합 조직률과 노사분규수

연도	노동쟁의 (건)	노동조합 (개)	노동조합원 (천명)	노조조직률(%)*	
				A	B
1975	133	3585	750	23.0	15.8
1976	110	3854	846	23.3	16.5
1977	96	4042	955	24.3	16.7
1978	102	4301	1055	24.0	16.9
1979	105	4394	1088	23.6	16.8
1980	407	2618	948	20.1	14.7
1981	186	2141	984	19.6	14.6
1982	88	2194	967	19.1	14.4
1983	98	2238	1010	18.1	14.1
1984	113	2365	1011	16.8	13.2
1985	265	2534	1004	15.7	12.4
1986	276	2658	1036	15.5	12.3
1987	3749	4086	1267	17.3	13.8
1988	1873	6142	1707	22.0	17.8
1989	1616	7883	1932	23.3	18.6
1990	322	7698	1887	21.5	17.2
1991	234	7656	1803	19.7	15.9
1992	235	7527	1735	18.4	15.0
1993	144	7247	1667	17.2	14.2
1994	121	7025	1659	16.3	13.5

주 : * 노조조직률 : A는 비농업 정규직 노동자 총수에 대한 노동조합원 수의 비율이고, B는 고용된 노동자 총수에 대한 노동조합원 수의 비율이다.

자료 : 구해근(2002, 229)에서 발췌 작성.

따라서 민주화 이후 노사갈등은 기업수준에 집중되었고, 특히 대공장이 밀집한 울산은 사업장마다 대규모 노사분규로 몸살을 알아야 했다. 1990년대 들어서서 점증하는 노조의 힘과 임금상승을 막기 위해 대기업의 사용자들은 일본과 미국에서 사용된 선진 경영기법과 노무관리 기법을 적극적으로 도입하기 시작했다. 소위 ‘신경영전략’이라고 불리는 이 정책들은 자동화와 아웃소싱 등을 통해 수량적 유연성을 확보하고, 호봉급을 업적급 혹은 성과급 체계로 전환시키는 등 인센티브 구조의 변화를 통해 숙련향상과 기능적 유연성을 도모하였다. 민주노조를 파괴하기 보다는 노조와의 공존을 모색하였다. 핵심 정규직 노동자들에게 고용안정과 높은 임금 그리고 기업복지를 확대 제공하였다. 그러나 ‘무노동 무임금’ 원칙을 도입하고, 불법파업에는 손해배상 등 법적 조치를 취함으로써 전투적 노동운동을 수세로 몰고 갔다. 그리고 적극적인 노무관리를 통해 노조의 인적구성을 이념적/전투적 투사에서 실리주의자들로 바꾸기 위해 노력하였다(구해근, 2002, 270-274).

3. 산업화 시기 아산의 노동관과 현대의 노사관계

한국의 산업화 시기 아산의 노동관이나 노조에 대한 태도는 자동차산업에 대량생산 방식을 도입해 오늘날의 자동차산업을 탄생시킨 산업화 시기 미국의 헨리 포드(1863~1947)에 비견될 만하다. 헨리 포드는 아산보다 약 반세기 앞선 1863년 7월에 미시간주의 작은 마을 디어본에서 6남매 중 장남으로 태어났다. 아버지는 헨리 포드가 농장을 이어가길 바랐으나, 농장일에 흥미가 없던 헨리 포드는 디트로이트로 가출해 버린다.

나는 애당초 농장일에는 흥미가 없었다. 기계와 관련된 일을 하고 싶었다. 아버지는 내가 왜 그토록 기계에 열광하는지 이해하지 못하셨다. 아버지는 내가 농부가 되어야 한다고 생각했지만, 17살에 학교를 떠나 드라이독 기계 공장 견습생이 되자 별 수 없이 나를 없는 식구인 셈치고 포기하셨다(헨리 포드, 2006: 11-12).

학교를 중퇴한 채 직업전선에 뛰어든 헨리 포드는 3년간 기계 견습공으로 일하였다. 일주일에 2달러 50센트를 급료로 받았는데, 주당 3달러 50센터인 하숙비조차 감당할 수 없어, 퇴근 후에는 시계수리공으로 일하며 부족한 생활비를 벌었다. 1882년 아버지가 병환 중이라는 소식을 접하고 고향으로 되돌아온 헨리 포드는 그의 오두막 뒤편에 자동차 실험실을 만들고 증기기관을 대체할 수 있는 가솔린 엔진 개발에 온 힘을 바친다. 드디어 1896년 6월 4일 헨리 포드는 가솔린 엔진을 장착한 ‘포드 1호’를 완성하였다. 1908년 대량생산 체제를 의미하는 현대 자본주의의 상징인 ‘포드주의(Fordism)’를 낳은 T형 모델의 양산에 성공하고, 전 세계 자동차왕이며 현대 자본주의의 상징이 되었다(전성원, 2012).

헨리 포드는 “사업과 자선은 말할 것도 없이 별개다. 공장의 목적은 생산이다. 공장이 능력의 최대치를 발휘하여 생산을 하지 못한다면 공동체 전체에 제대로 기여하지 못하는 것이다”라며 엄청난 노동강도의 작업을 요구했고, 대신 8시간 근무에 일당 5달러라는 당시 최고 가는 고임금을 지급하였다(헨리 포드, 2006: 156). 노동자들이 시간을 효율적으로 통제하기 위해 출퇴근시간 기록 시스템을 도입하고, 직원들의 휴식시간을 화장실 가는 시간을 포함해 딱 한번 15분의 점심시간으로 제한했다. 작업 시간 중에 휘파람을 불거나, 말하거나, 담배 피우는 것은 엄격히 금지되었다. 포드의 노동자 통제는 작업장 밖에서도 멈추지 않았는데, “직원들은 검소하고 절약하는 삶을 살아야 하고…부업을 해서도 안 되었고, 노동자 자신은 물론 그 자녀들까지도 좋지 않은 부류의 사람들, 특히 노동조합 관련자나 지지자들과 어울릴 수 없었다… 흡연이나 음주, 도박 등 건전한 육체와 도덕적 품성을 해치는 바람직하지 못한 행위도 금지되었다”(전성원, 2012: 84). 1935년 대공황 시기 루즈벨트 행정부에서 노조의 설립을 용이하게 한 소위 와그너법이라 불리는 노사관계법이 제정되어 미국의 많은 제조업체에 노동조합이 건설운동이 불어 닥쳤지만 헨리 포드는 온갖 방법을 동원해서라도 노동조합의 건설을 막고자 했다. 1937년 5월에는 포드가 만든 구사대에 노조운동가들이 구타당하고 여러 명이 목숨을 잃는 사태까지 발생할 정도였다(전성원, 2006: 85-86).

미국의 산업화시기를 이끌었던 헨리 포드와 대략 50년의 시차를 두고, 아산은 강원도의 농촌에서 1915년에 태어났다. 19세 되던 해 가출하여 인천부두 공사장의 막노동자로, 쌀가게 복흥상회의 점원으로 사회생활을 시작하고, 1946년에 현대자동차공업사를 설립하여 본격적으로 사업에 투신하였다. 현대건설을 통해 자본을 축적하고, 1967

년에 현대자동차주식회사, 1973년 현대중공업을 설립하였다.

아산은 “‘한강의 기적’ 속에 ‘기적’은 없다. 다만 성실하고 지혜로운 노동이 있을 뿐이다...나는 성실과 신용을 좌우명으로 삼고 오로지 일하는 보람 하나로 평생을 살았다... 타고난 일꾼으로서 열심히 일한 결과가 오늘의 나일 뿐이다”라고 회고하고 있다 (정주영, 1998: 430-431). 그랬다. 그는 성실과 근면함 때문에 피한방울 섞이지 않는 주인으로부터 쌀가게를 물려받은 인물이다. 그랬기에 그는 “나는 게으름을 피우는 것에 대한 선천적인 혐오감이 있다. 시간은 지나가 버리면 그만이다. 사람은 보통 적당히 게으르고 싶고...적당히 편하고 싶어 한다. 그러나 그런 ‘적당히’의 그물 사이로 귀중한 시간을 헛되이 빠져나가게 하는 것 이상 우매한 짓은 없다”고 술회하고 있다 (정주영, 1991: 96). 한국의 산업화 초기, 기업의 경쟁력은 기술력이나 숙련노동이 아닌 남들보다 많은 시간을 열심히 일하는 데 달려 있었다. 자연히 노무관리는 맥그리거의 용어를 빌리면 Y형 인간관보다는 X형 인간관에 입각해 있었다.⁴

임금수준은 높았다. 동종업계 최고였다. 그 결과, 예컨대, “현대중공업은 돈을 벌 수 있는 곳”이라는 소문이 전국적으로 퍼져 청장년 남성노동자들이 몰려들었다. 아래 표에 나타나듯이, 현대중공업의 기능직 사원은 일반직(사무직) 사원보다는 상대적으로 낮은 임금을 받고 있지만, 1970년대만 해도 이 임금수준은 다른 제조업 생산직 노동자들의 것보다는 2배 이상 높을 정도로 매우 높은 수준이었다.

<표 2> 현대중공업 직종별 임금추이와 제조업 생산직의 임금 비교

(단위 : 원)

	1975년	1977년	1979년	1980년	1981년	1986년	1987년	1988년
현대중공업 일반직	-	-	229,000	282,000	293,700		398,540	498,180
현대중공업 기능직	79,400	129,260	157,180	205,440	239,958		295,170	372,800
제조업 생산직	38,378	69,168	119,515	146,684	176,176	294,485		

주 : 현대중공업 일반직·기능직의 임금은 평균통상임금, 제조업 생산직은 명목임금을 나타 냄.

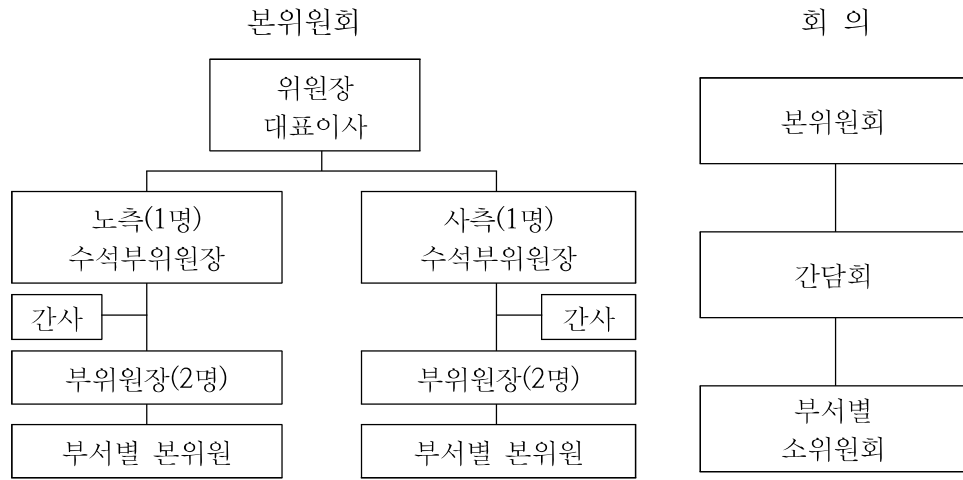
자료 : 원영미(2006: 221)에서 발췌 작성.

4 맥그리거의 동기부여이론으로서, 인간 본성을 XY 두 가지로 대별하여 가정한다. X이론에 의하면 X형 인간은 본래 게으르고 일하기 싫어하며 야망과 책임감이 부족하고 외재적 유인에 반응하므로 전통적 관점에서 권위적 통제에 입각한 관리전략을 취하는 반면, Y이론은 인간이 본성적으로 일을 즐기고 창의적이며 자율적인 규제가 가능하다는 Y형 인간을 가정하여 자아실현의 욕구 충족 등 고급 욕구와 성장 측면을 강조하는 관리전략을 채택한다(이종수, 2009).

이들은 입사 전에 ‘조선소 일이 힘들다’는 사실을 알고 있었고, 실제 조선소의 노동경험을 통해 고된 노동을 실감하게 된다. 아산 표현대로 “총과 실탄만 없었지 전쟁터였다. 매일같이 계속되는 24시간 돌관작업으로 신발끈을 맨 채로 자는 사람이 허다했고 새벽이면 여기저기 고인 웅덩이물이나 빗물로 물칠이나 하면 그것이 세수였다”(정주영, 1991: 125-126). 한 노동자의 회고를 보자.

우리는 그때 정말 미친 듯이 일했습니다. 저는 용접을 하는데 최고 40시간까지 잠 한숨 못자고 일한 적이 있습니다. 꼬박 이틀을 일하고 나니 갓 이십이 된 젊은 나이에도 여간 힘든 것이 아니었습니다. 이렇게 일하다 보면 안전이고 뭐고 정신이 하나도 없지요. 정신이 멍한 상태에서 발판을 이동하다 떨어져 죽은 사람이 수도룩했습니다. 유조선을 용접하면 아래는 수십미터 깊이의 탱크이기 때문에 떨어지면 끝장입니다(이성태, 1991: 89).

실제로 작업환경은 열악했고 산재 사고는 일상이었다. 현대중공업의 경우, 1974년부터 1987년까지 산업재해로 인한 사망자 수가 총 206명(연평균 14.7명), 부상자 수가 총 9,419명(연평균 672.8명)에 달했다. 이러한 수치는 재해가 발생했음에도 공식적인 산업재해 산정에서 제외된 채 부서 차원에서 비공식적으로 처리되는 공상(公傷)은 포함되지 않은 것이다. 따라서 실제 노동자들이 체감하는 산업재해는 이 수치보다 훨씬 컸다. 장시간 근로도 일반화되어 있었다. 현대중공업 노동자들은 평균 주당 60시간, 일일 10시간 이상을 일하였다. 1980년대 초반 제조업 부문의 주당 평균근로시간이 53에서 54시간인 것과 비교하면, 현대중공업 노동자들은 주당 6시간 이상을 더 일한 셈이다. 현대자동차의 생산직 노동자들은 이보다 더 길게 일하였다. 1980년대 초반 사무관리직은 일일 통상 8.5시간을 일하였지만, 생산직은 주간조 기준으로 일일 12시간(08:00~22:00 중 두 번의 식사시간 2시간 제외)이 기존의 노동시간으로 최소한 일주일에 일요일을 제외한 6일을 이렇게 일하였다. 위험한 작업환경에서 장시간 노동을 지속시키기 위해, 현대에서도 병영적 노동통제가 가해졌다. 특히 1974년부터 기능직 노동자가 만 명 이상으로 급증한 현대중공업은 체계적인 노무관리 제도가 결여된 상황에서 대규모 신규 노동력을 통제하기 위하여 “임원들 조차 쏘인트 까이는” 건설현장의 관리·통제 방식이 이전되었다(유형근, 2012: 51~52).⁵



자료 : 이수원(1994: 40)에서 발췌 작성

<그림 1> 현대 노사협의회 기구표

일방적이고 억압적인 노무관리만 존재했던 것은 아니다. 현대조선소 시위사건⁶ 직후, 1974년 10월 5일 현대중공업에 노사협의회가 발족되었다. 노사협의회는 본위원회와 소위원회로 이루어졌는데, 본위원회는 한 달에 한 번 또는 분기별 1회 개최되고, 소위원회는 각 부서별로 수시로 이루어졌다. 본위원회는 대표이사가 위원장을 맡아 회의를 주재하고, 노측은 1인의 수석부위원장, 2인의 부위원장, 그리고 부서별 본위원이, 사측은 1인의 수석부위원장과 약간 명의 부위원장 그리고 부서별 임원으로 구성되었다. 노사 쌍방은 약간 명의 간사를 두었다. 본위원회는 각 부서별 소위원회에서 상정한 안건을 심의·결정하였다. 이 노사협의회는 ‘경영목표의 달성,’ ‘노사협조분위기 조성,’ ‘재해방지,’ ‘개인 고충해소’ 등을 목표로 하였다. 그러나 “노사위원은 회사가 지명

5 회사의 통제는 두발과 복장에까지 이어졌다. 회장님 특별지시 사항으로 “남자 직원의 지나친 장발은 타인에게 혐오감을 줄 뿐입니다. 여직원은 짙은 화장을 피해 청순하고 검소한 인상을 주도록 하여야 하겠습니다” 등의 공지사항이 나가자, 현장에서는 아침 출근 시 정문에서 폭두발단속이 벌어지고 위반자는 바로 ‘바리깡’으로 머리가 깎이는 수모를 당해야 했다. 이러한 ‘유신식 통제’는 1980년대 들어서도 계속되었다. 1987년 노동자 대투쟁 당시 노동자들이 요구사항 중 ‘두발 자율화,’ ‘복장 자율화’가 상위를 차지할 정도로 노동자들에 대한 억압적인 통제에 커다란 거부감을 갖고 있었다.

6 현대중공업에서 1974년 9월에 위임관리제에 대한 반발로 시작된 대규모 쟁의이다. 조선소 건립 초기 선박 건조를 동시에 진행했기 때문에 대규모의 인원이 투입되었다. 그러나 1973년 10월 제1차 오일쇼크가 나고 해운업과 조선업이 불황에 빠지자 경영위기에 봉착한 현대중공업은 현대건설에서 활동되던 도급제를 도입했다. 이는 직영신분에서 하도급 신분으로 전환됨에 따라 사원으로서의 승급, 상여금, 퇴직금 등의 혜택이 사라지고 일용공으로서 불안한 고용상태로 전락할 수 있다는 것을 의미해 노동자들의 불만이 증대되었다. 당시 3,000여 명이 합류한 이 쟁의는 무장 경찰병력이 투입되어서야 진압될 될 정도로 그 규모와 폭발성이 강했다(김동원 외, 2008: 246-247).

하다시피 했으며 ... 따라서 이들은 노동자들의 불신의 대상이었고, “소위원회와 본위원회 사이에 관리이사급이 주재하는 노사간담회를 두어 사장님이 진노할 안건을 여과하는 과정을 밟았”기에 노사협의회가 노동자들로부터 큰 신뢰를 받지 못하였다(이수원, 1994: 39-40).

4. 민주화 이후 현대의 노사관계 변화와 분화 발전

민주화 이후 현대는 우리나라 노동운동의 중심이 되었다. 자동차와 선박 등 중후장대형 공장의 남성 노동자들이 대규모로 울산이라는 지역에 집중되어 있었기에, 동질감이 컸고, 조직화가 용이했으며, 연대 파업 등이 가능했다. 그동안 권위주의 정부에 의해 억눌렸던 노동운동이 울산에서 폭발적으로 분출한 이유이다. 민주화 초기 현대의 노사관계는 대립적이었다. 노동운동가들은 투쟁 이외의 노선은 개량이나 변절로 보았고, 경영자들은 노조설립을 방해하는 등 과거의 타성에서 벗어나지 못하고 있었기 때문이다. 병영식 노무관리를 벗어나 서구 선진국의 노사관계 관리전략을 적극적으로 받아들인 1990년대에 들어서야 대립적 노사관계는 약화되고 협조적 노사관계가 싹트기 시작했다. 자동차와 달리 아산이 직접 경영에 개입한 현대중공업의 노사관계 변화는 매우 극적이었다. 우리나라 전투적 노동운동의 상징적 사건인 1990년 ‘골리앗투쟁’을 뒤로 하고, 현대중공업은 1995년부터 19년 동안 무분규 사업장으로 협력적 노사관계의 모범이 된다. 조선의 생산물적 특성과 함께 협력적 노사관계를 일구려는 아산의 의지가 투영된 결과였다.

1) 민주화 전환기 현대의 대립적 노사관계

현대그룹의 각 사업장마다 설치된 노사협의회는 민주화 이후 노동조합으로 전환되며 초기 노동운동을 이끌었다. 현대그룹에서 노동조합을 제일 먼저 결성한 현대엔진이 대표적인 사례이다. 현대엔진은 노사협의회에 노동자측 노사위원을 사용자의 일방적 임명에 의해 선정되는 관행을 벗어나, 1986년부터 10개 부서에서 노동자들의 선출에

의해 노동자 위원을 임명하였다. 노사협회의 민주화를 주도한 권용목과 오종쇄 등은 1980년대 초반부터 독서회 등을 통해 현장 노동자들과 함께 자율적인 노동운동의 꿈을 키워왔다. 1987년 6월 민주화항쟁과 노태우의 6.29 민주화 선언으로 보다 자유로워진 정치 환경에서 현대엔진 노사협회의 위원들은 1987년 7월 5일 현대그룹 최초로 노조를 결성하였다. 노조설립 5일 만에 조합원 가입자가 현장생산직 전원인 1,500명으로 늘어나는 등 그 기세가 놀라웠다. 7월 14일 정부로부터 노조설립 신고필증이 나와 현대그룹 최초의 노동조합은 그 합법성 또한 인증 받게 되었다(이수원, 1994, 47-53).

현대엔진에서 노조가 결성되었다는 소식은 다른 계열사 노동자들에게 큰 영향을 미쳤다. 대다수 현대 사업장에서 노조결성 운동이 일어났다. 이 때 현대의 대응은 ‘전근대적’이었다. 현대미포조선 노조설립 신고서류 탈취사건은 전근대적인 노사관리의 상징적 사건이었다. 현대 엔진의 성공 사례를 따라, 현대미포조선 노동자들이 1987년 7월 16일 오전 10시경에 노조설립 신고서를 울산시청 사회과 접수창구에 제출하고 신고절차를 밟고 있었다. 이 때, “회사 측이 보낸 청년 7명이 사회과 사무실에 난입, 신고서류를 빼앗아 달아[난]” 사건이 발생하였다(동아일보, 1987년 7월 17일자 7면). 노동부는 이를 중대한 부당노동행위로 규정하여 진상조사에 나서고, 여론도 현대에 대한 질타로 이어졌다.

미포조선측의 노조설립 신고서류 탈취사건은 피해당사자인 미포조선 노동자들뿐만 아니라 광범위한 근로자층의 반발을 불러일으키고 있다... 재계 내부에서도 비난의 소리가 나오고 있다. 국내 산업계의 선도적 위치에 있는 재벌그룹이 사회정치적 분위기에 슬기롭게 대처하지 못하는 바람에 전체 노사간에 걸쳐 있는 난제를 더욱 어렵게 만들고 있다는 지적들이다 (동아일보, 1987년 7월 18일자 6면).

현대미포조선 사건 이후 현대 그룹 계열사의 노조설립은 오히려 탄력을 받고, 사건 한 달 이내에 전 계열사에 노조가 설립되기에 이른다. 8월 8일 현대계열사 노조들은 현대엔진의 권용목을 위원장으로 하여 ‘현대그룹노조 협의회’를 결성해 공동투쟁을 선언하고 현대그룹 종합기획실 및 정주영 회장과 직접 노사협의를 추진하기로 하였다.

<표 3> 현대그룹 계열사 노조 설립일

노동조합	결성일	노동조합	결성일
현 대 엔 진	87. 7. 5	현대미포조선	87. 7. 15
현대 중공업	87. 7. 21	현대 자동차	87. 7. 25
현대 중전기	87. 7. 26	현대종합목재	87. 7. 31
현 대 정 공	87. 8. 2	현대 알미늄	87. 8. 4
대한 알미늄	87. 8. 5	현 대 강 관	87. 8. 5
해 성 병 원	87. 8. 7	금강개발(울산)	87. 8. 7
한국 프랜지	87. 8. 14	고려화학	87. 8. 17

자료 : 이수원 (1994: 79)

공동투쟁의 중심에는 현대중공업이 있었다. 1987년 민주화 이후 소위 ‘노동자대투쟁’의 서막을 알리는 현대 노동자들은 거리투쟁이 8월 18일 현대중공업에서 시작되었다.

현대중공업·현대종합목재·현대정공 등 현대그룹계열사 근로자들은 18일 상오 7시쯤부터 현대중공업 정문 앞에 모이기 시작, 상오 8시쯤부터 2만여 명이 운동장에서 3시간 동안 집회를 가졌다. 근로자들은 집회도중 정주영 회장에 대한 화형식을 갖고 “민주노조인정하라” “임금인상보장하라”는 등의 구호를 외쳤다... 집회를 마친 근로자들이 11시 10분쯤 가두진출을 시작... 근로자들은 흰색 헬멧과 각목을 든 5백여 명을 선발대로 시내 쪽으로 행진했고 일부 근로자들은 현대중공업 안에 있던 트레일러와 트럭, 포크레인 등 중장비 10여대를 몰고 후문으로 나와 선두와 자리바꿈을 했다. 근로자들은 4차선도로와 양쪽 보도를 완전히 메운채 ‘늪은 노동자의 노래’를 부르고 ‘정주영은 물러가라’고 외치며 행진했다. 3만여 명의 근로자들은 낮 12시15분쯤 5백여m 떨어진 현대종합목재에 도착, 정문 앞에서 시위대를 기다리고 있던 근로자들 수천 명과 합세, 행진을 시작했는데 한 때 시위대열이 4만 명에 달했다. 근로자들은 현대 종합목재공장에서 12t 트럭 4대와 샌드링기 1대, 소방차 2대 등을 끌고 나와 선두의 중장비 행렬에 가세했다 (경향신문, 1987년 8월 18일자 7면).

이후 울산 현대 노동자들의 파업과 대규모 가두시위는 한국 노동운동의 상징이 되었고, 파업노동자들과 경찰진압부대와의 폭력적 대결 또한 일상화 되었다. 1989년 고소·

고발이 311건, 해고자 55명, 구속자 24명의 기록을 남긴 현대중공업 128일간의 총파업, 그리고 무엇보다 1990년 120여명의 파업 노동자들이 공권력 투입을 피해 82미터 상공의 골리앗 크레인에 올라 13일간 농성을 한 현대중공업의 4.25 골리앗 파업은 한국 노동운동의 전투성과 대립적 노사관계를 대표하는 사건이 되었다. 당시 정부의 진압작전은 전쟁을 방불케 하였다.

미포만 작전으로 명명된 이번 작전은 ... 육·해·공 3면 입체작전으로 펼쳐져 정문 바리케이드 앞에 연좌 동조농성을 벌인 파업근로자 가족 등 시민 200여 명을 해산시킨 뒤 포클레인 1대, 페퍼포그차 2대를 이용해 높이 3~4미터의 바리케이트를 철거시키는 동시에 다연발 최류탄 발사로 개시. 한편 해상에서는 경비정과 바지선을 이용한 1천여 명의 경찰병력이 상륙, 근로자를 등 뒤에서 협공 (중앙일보, 1990년 4월 28일자 18면).

이에 현대자동차, 미포조선소등 울산지역 현대그룹 9개 계열사 노조가 현대중공업 사태에 대한 공권력 개입에 항의하며 총파업에 돌입하였다. 그리고 현대자동차근로자와 현대중공업에서 강제 해산된 근로자 8천여 명이 경찰수송버스 2대와 가스차 2대, 전경수송트럭 3대 등 7대에 화염병을 던져 모두 전소시키는 등 격렬한 시위가 울산을 뒤 덮었다(동아일보, 1990년 4월 28일자 1면).

2) 대립적 노사관계의 지속: 현대자동차의 사례

아산 정주영이 친노조주의자일 수는 없었지만, 노조와 노동운동 자체를 부정하지는 않았다. 오히려 협조주의적 노사관계를 희구하며 “건전한 노동조합”의 건설을 주문하곤 했다. 현대그룹 계열사마다 노조가 들어서던 1987년 8월 6일 현대중공업의 사원 앞에서 행한 특별 훈시를 통해 그는,

나는 오늘날 모든 직장에서 모든 건전한 노동조합의 발전을 찬성합니다. 여러분께서는 한 사람도 빠짐없이 노동조합에 가담해 주기를 바랍니다. 우리 현대 산하의 모든 노동조합은 전부 가담해서 모든 구석구석에서 다 대표

해서 다 대의원을 내고 가장 현명하고 발전 될 수 있는 노동조합을 구성해야 합니다.... 어떠한 사람이 자기 출세를 위해서 노동조합을 출범하는 것은 아닙니다. 모든 노동자의 복지와 가장 좋은 대우를 받기 위해서 노동조합은 건설되는 것입니다.... 노동조합의 발전이라면 무엇을 말하느냐. 파업을 많이 하는 것이 발전하는 것이 아니고 가장 인금을 많이 받으면서 그 기업이 가장 많은 이익을 내면서 인금을 많이 주고 계속 서로가 발전 할 수 있는 노동조합이 가장 발전하는 노동조합입니다.

그러나 아산의 희망과 달리 전투적 노동운동과 대립적 노사관계는 1980년대를 지나 1990년대에도 지속되었다. 특히 1990년대는 현대자동차가 현대그룹 내 대립적 노사관계의 상징이 되어 있었다. 현대차에서는 1994년과 1997년을 제외하고는 매년 파업이 발생하였다. 협상 절차의 마지막 수단인 파업이 거의 매년 되풀이된다는 것은 현대차 노사 간의 불신이 얼마나 뿌리 깊은지를 잘 알 수 있다. 특히 1992년에는 전면파업 11일, 부분파업 27일, 휴업 10일이나 되며, IMF 경제위기 하에서 대규모 고용조정이 이루어졌던 1998년에는 전면파업이 무려 36일에 이르렀다.

<표 4> 현대 차 파업일수 추이

	1992년	1993년	1994년	1995년	1996년	1997년	1998년	1999년
전면파업일수	11	2	0	0	15	0	36	0
부분파업일수	27	27	0	3	5	0	0	15
휴업일수	10	0	0	5	0	0	0	0

자료: 조형제 · 김철식(2013: 78).

현대자동차의 대립적 노사관계는 토요타자동차와 같이 근로자의 숙련에 기초한 유연생산체제의 도입을 불가능하게 하였다. 실제 현대차는 1990년대 초 직제개편을 통해 토요타식 숙련형성을 체계적으로 추진하고자 ‘직능자격제도’를 도입하고자 했다. 이 제도는 생산직 노동자들을 대상으로 현장교육(On the Job Training: OJT)과 집체교육(Off the Job Training: Off-JT)을 통해 단계적으로 숙련 수준을 향상시키면서 조반장, 기사로 승진하는 것을 주요 내용으로 했다. 그러나 이 제도는 조합원들 간의 개별

경쟁을 심화시키고 숙련에 따른 보상의 차이가 내부 분열을 가져온다는 이유로 노동조합의 반대에 부딪히고, 결국 도입이 좌절되었다. 노사협조가 요원한 상태에서 1990년대 말 외환위기로 가동률이 50% 대로 떨어지자 경영진은 여유인력으로 산정된 1만 5천여 명이 넘는 생산직 노동자들을 일방적으로 정리해고하려고 했고, 노조는 이에 파업과 투쟁으로 맞섰다. 최종적으로 정리해고자 숫자는 277명으로 최소화됐지만, 무급휴직자 1,961명과 희망퇴직자까지 포함하면 고용조정된 종업원 규모가 1만여 명에 달했다 (조형제·김철식, 2013: 78-82; 박태주, 2014: 88).

결국 현대차에서 노사협력에 기반한 도요다식 숙련형성 시스템의 도입은 사실상 불가능했다. 따라서 현대차는 현장 작업자의 숙련에 대한 의존을 최소화하는 대신, 엔지니어 주도의 ‘숙련 절약적’ 생산방식을 극대화하여 경쟁력을 높이는 전략을 세웠다. 현대차 연구소에서 동시공학(concurrent engineering)을 통해 시속하게 다양한 모델을 개발하고, 현대모비스, 만도 등 부품업체를 통해 ‘모듈’을 제작해 조립공정을 단순화시키며, 조립공정을 자동화시켜 작업자의 실수와 부주의로부터 차단하고, 추가적인 품질검사를 실시하였다(조형제, 2015).⁷

현대차의 숙련배제형 생산방식은 양산차 시장에서 그 우수성을 인정받고 있어, 도요리즘(Toyodism)에 버금가는 “또 하나의 베스트 프랙티스”로 여겨지고 있다 (조형제, 2015). 그 결과, 현대자동차 경영진은 협력적 노사관계의 형성에 적극적이지 못하고, 노조는 높은 임금을 얻기 위해 파업이라는 물리력에 의존하는 “전투적 경제주의”에 매몰되는 악순환 구조가 형성되었다. 현대차가 아산이 꿈꾼 대로 세계적인 자동차 회사로 성장하긴 했으나, 아산이 희망한 ‘건전한’ 노사관계는 이룩하지 못한 것이다.

3) 협조주의적 노사관계의 성장: 현대중공업의 사례

역설적으로, 아산이 꿈꾼 건전한 노동조합과 협력적 노사관계는 민주화 시기 ‘노동자 대투쟁’을 이끌었던 현대중공업에서 꽃피우게 되었다. 1995년 노조 결성 후 첫 무쟁의 타결의 원년을 이루고, IMF 경제위기에서도 현대차와 달리 인위적 구조조정 없었으며,

⁷ 예컨대, 사양이 복잡한 자동차 조립과정에서 다른 사양이 부품이 장착되지 않도록 예방하는 이중조립방지 장치(fool proof)를 광범위하게 사용하고 있고, 추가적인 품질향상을 위해 선적부두의 PDI(Pre-Delivery Inspection)이 실시되고 있다 (조형제, 2015).

2007년 3월에는 ‘노사 희망기업 공동선언문’을 선포하고 2008년 경제인총연합회(경총)에서 수여하는 노사협력대상을 수상하는 등, 우리나라에서 가장 모범적인 협력적 노사관계의 전범을 만들어 내었다.

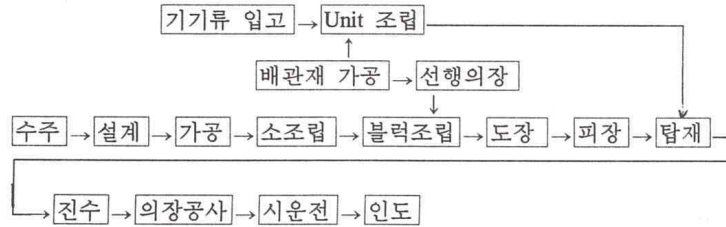
김동원 외(2008)의 분석에 의하면, 현대중공업의 협력적 노사관계는 첫째, 현장밀착형 노사협의체의 운영⁸, 둘째, 다기능화 교육을 통한 공정개선과 순환배치 등 숙련형성형 작업조직 혁신, 셋째, 성과급, 능률급(업적평가급), 우리사주제도 중심의 성과배분제도, 넷째, 업계 최고의 복리후생을 들고 있다.⁹ 현대자동차와 달리 경영진이 위의 4가지 원칙을 지향하며 꾸준히 노사관계 개선을 이룬 이유는, 1) 조선산업의 생산물적 특성과 2) 아산 정주영의 경영철학이 관철된 것에서 찾을 수 있다.

(1) 조선업의 생산물적 특성과 노사협조주의의 발전

먼저 조선산업의 생산물적 특성을 살펴보자. 선박제조는 소품종 대량생산의 자동차 산업과는 달리, 다 품종 소량생산의 주문자 생산인 점에서 비롯된다. 조선산업은 항로, 적재화물 및 선주 측의 기호에 따라 선형이 다양하기 때문에 선박의 표준화가 어려우며, 선주의 발주에 의한 개별주문생산이기에 선박 생산과 판매에서 양산체제를 갖출 수 없다. 조선산업의 작업공정은 크게 배의 형태를 만드는 선각부문과 각종 장비 및 설비를 설치하는 의장부문으로 나누어지는, “자동화, 표준화가 어려운 조선산업의 노동과정은 여타 사업과 달리 기계에 종속되기보다는 작업자들의 숙련도와 집단적 팀워크에 의존하는 비중이 높다. 이는 노동과정에 대한 기술적 통제에의 어려움과 상대적으로 높은 노동과정의 자율성으로 연결 된다”(김중환, 1995: 23).

8 현대중공업은 노사협의회를 중층적으로 운영한다. 중앙 차원에서는 전사노사협의회가 있고, 사업부 차원에서는 경영협의회가 있다. 노사 각 10명으로 구성되는 중앙 차원의 노사협의회는 분기별로 정기회의를 하나, 실제로는 실무회의에서 사전에 조정된 사항을 통합·처리한다. 별도로 운영되는 경영협의회는 부서별로 운영될 뿐 아니라, 평균 연 30회 정도 개최가 되고 있어 현안문제에 민감하게 반응한다. 이러한 노사협의의 활성화로 노동조합은 기업경영에 대해 이해를 높이는 한편 경영참가의 기회를 넓히는 계기를 마련하며, 회사는 문제를 사전에 파악하여 해결함으로써 생산성을 높이는 데 기여하고 있다(김동원, 2008).

9 현대중공업의 복리후생제도는 생활복지·의료복지·양육지원·현장복지·기타복지 등 5개 영역으로 나뉘어 실시된다. 대표적으로 1만 7500여 세대의 아파트를 저렴한 가격에 분양해 기혼사원의 95%가 주택을 보유하고 있다. 또한 1만 5천여 명 이상의 직원 자녀에게 500억 원 이상의 장학금을 지급하고 있다. 현대 예술관 등 7개 문화예술회관과 같은 문화적 인프라를 구축해 임직원들이 저렴한 가격으로 다양한 문화생활을 누리고 있다(김동원, 2008).



자료 : 김종환 (1995: 22)

<그림 2> 조선산업의 생산공정 흐름

대립적 노사관계 하에서도, 엔지니어 중심의 생산공정 자동화로 경쟁력을 확보할 수 있었던 현대자동차와 달리, 현대중공업은 현장에서 숙련노동자들이 협업을 통해 생산물을 내놔야 하는 상황인 것이다. 게다가 조선업은 “발주자가 소수의 ‘큰 손’(Big Buyer)로서 산업이 수요독점적 성격을 갖고 있으므로, 한번 발주처가 다른 조선소로 발주를 넘기게 되면, 그 발주처로부터 다시 수주를 받기 어렵다”(박영범 외, 2007: 48). 한마디로, 민주화 이후 노동자대투쟁 속에서 현대중공업이 숙련노동자들과 협력적인 노사관계를 형성하지 못하면, 조선산업에서 퇴출할 수밖에 없는 절박한 상황이 었다.

실제로 1994년에 63일간 총파업(28일 직장폐쇄 포함)으로 노사가 막대한 파업비용을 경험하게 된다. 당시 5,228억 원의 매출손실이 있었는데, 이 때 처음으로 수주계약을 파기당하고 일관공정 성격의 사세보 공법(블록생산공법)을 정상화 시키는데 4년 이상 걸렸다. 경영진은 무노동무임금 원칙을 지켜서 조합원의 임금손실이 330여만 원에 이르고, 모든 공정의 중단으로 비조합원도 경제적 피해를 입게 되었다. 파업으로 인한 공멸의 위기감 속에 강성 집행부의 지도하에 있던 2만 조합원 중 6,400명이 탈퇴하고, 대의원 선거에서 온건 대의원이 대거 당선되어 ‘강성 집행부 + 온건 대의원’의 구도가 형성되었다. 대의원들이 노동자들의 고충처리에서 중요한 역할을 수행하였기에, 대의원의 경우는 현장부서장과 대화가 통할 수 있는 온건한 인물로 선임하는 것이 유리하다는 현실적 판단도 작용하였다.

이후 현대자동차와 달리 IMF 경제위기에서 노사는 더 협력적이 되었다. 경제위기 상황 하에서도 경영진이 고용을 보장하였기에, 1998년 노조위원장이 프랑스 발주처를

방문하여 고품질을 약속하는 등, 노동조합 간부들이 수주에 참여하기 시작한 것이다. 2002년부터는 노조 집행부도 실리주의 성향의 온건파로 짜여 지게 되었고, 2004년에는 강경투쟁 일변도의 민주노총을 탈퇴해 실리주의 독자노선을 걷기에 이른다(박영범 외, 2007; 김동원 외, 2008: 3장 6절).

(2) 아산 정주영의 노무관리 철학과 협력적 노사관계의 발전

아산 정주영은 현대그룹 회장으로 있었으나, 현대자동차처럼 가족과 전문경영인에게 대부분 계열사 경영을 위임하였다. 그러나 그가 직접 경영에 참여한 곳은 현대중공업이었고, 민주화 이후 노사관계 형성에도 직접 개입하였다. 조선산업의 생산물적 특성을 반영하여 그는 현대중공업의 생존을 위해 숙련공 양성과 이들을 중심으로 한 협력적 노사관계의 구축에 진력을 다하였다. 이를 위해 근로자들의 고충처리에 노력하고, 기술과 숙련 수준에 따른 보상, 주택 등 사원복지에 만전을 기할 것을 경영방침으로 세웠다. 1991년 1월 8일 현대중공업 임원들과 가진 노무관리회의의 녹취록에 아산의 경영방침이 잘 드러나 있다.

기술이 가장 좋고 회사에서 오래 근무하고 그 근로자로다 지도적 위치에 있는 사람들이 대의원이 돼 가지고 자기네 고충을 얘기하고 회사와 타협을 하고 그런 방향으로 노력하면 좋겠지. 괜히 어제 그제 들어온 게 아무것도 모르는 게 썰떡거리는 게 그러면 노동계도 올바르게 될 리가 없어... 우리는 그 [노동]조합이 아주 건전하게 발전하도록 도와준다. 이 생각을 가지고 있는 게 좋아요. 우리는 어떤 판 회사 마냥으로 조합이 있는 건 안 되겠다. 이런 생각은 저는 하지 않는다는 거예요. 조합은 있어야 한다. 그건 왜냐하면은 근로자들의 고충은 근로자들만이 안다고 이렇게 생각하는 거예요. 아무리 중역들이 근로자들을 잘 살펴준다고 해도 그 세부 세밀한 고충은 도저히 알 도리가 없어요. 때문에 노동조합은 건전하게 발전해야 한다는 것이 우리 현대 직원 방침이에요... 그런데 이 시국이 어지러워지니까 어디서 망둥이 같은 것들이 뛰고 있다. 그거죠. 어저께, 그저께 들어온 기술도 하나도 없는 놈이 그런 놈들이 기존 기술이 훌륭하고 잘 하는 사람보다 월급이나 더 많이 받고 급진적으로 올려 받으려고 이런 엉뚱한 생각만 갖고 말이야. 그러니까

회사는 년 수도 오래되고 기술이 많은 사람들의 월급을 올려주도록 해야지. 무슨 일률적으로 금액을 얼마 올려준다는 그런 사고는 일절 버려요. 꼭! 고거 받는 그 비율에 의해서 모든 급료는 올리고, 올리고 이렇게 한다. 이런 기본 생각을 가지길 바래요. 그리고 대한민국에서 세계에서 현대 중공업처럼 주택을 잘 보급해 주는 회사가 없어요. 우리나라에서 주택보급률이 이렇게 좋은 회사가 어딴어? 현대 중공업처럼 그것이 가장 크고 근로자들이 가장 하기 어려운 일을 우리가 해결해 주고 있는 거예요...., 기본 생각이 우리가 근로자들을 위해서 가장 어려운 미래를 바라보는 그 미래를 안정시켜 주는 데에 현대 중공업은 주력하고 있다 이거죠. 거기에 긍지를 가지고 노무 관리 하는 사람들은 해야 돼요. 그걸 가지고서 또 뽐내고 억압하거나 이런 생각을 가지라는 게 아니구 진심으로 어려운 일들을 도와주고 진심으로 그 사람들이 발전하도록 사생활이 발전하고 안정하도록 그런 방향들을 원합니다. 그리고 들어 온지도 얼마 되지 않고 기술도 없는 녀석이 무슨 대의원하겠다 그럼 그 노동조합이 잘 될 거야? 말이 안 되지. 그러니까 모든 각 부서는 올바른 사람들이 당선돼서 노동조합이 잘 되도록 모든 것을 그 사람들 계몽 하라는 거예요. 적극적인 계몽을 해주라는 것. 계몽이 노동조합 법 위반 되지 않아요. 그건 왜? 노동조합이 잘 되라고 계몽 하는데 그게 왜 노동조합에 위반 되는 법이야(현대중공업 노무관리회의록, 1991년 1월 8일).

최고경영자의 관심은 노사관계 관리시스템을 전사적으로 갖추는 토대가 되었다. 노사협력을 담당하는 노사협력실은 최고경영자와 직접적인 의사소통 라인을 구축하고 현장 수준에는 1,000명의 노사담당자가 활동하였다. 그리고 “직접 교섭에 참여해 본 경험이 없으면 본부장이 되기 힘들[게]” 만들고 “최고경영진이 새로 취임하면 처음 찾는 곳이 노사협력실”일 정도로 노사관계의 중요성이 강조되었다. 노사관계 담당자의 일관성과 전문성 확보를 위해 1990년대 임명된 “노사협력실 임원과 실무자는 모두 20여 년 동안 노사업무만 [담당하게] 했다.” 그리고 회사의 관리자들이 현장을 장악하기 위해 “맨투맨으로 고충처리 상담하고, 어떤 형태로든 처리하면서” 시간이 지날수록 근로자들이 회사에 협조적으로 되어 갔다. 게다가 회사는 경영정보를 투명하게 최대한 제공하고 회사가 할 수 있는 모든 범위 내에서 최대한의 대안을 일괄적으로 제시해 노조의 신뢰를 획득해 갔다(김동원 외, 2008: 254).

아산의 뜻대로 현대중공업은 근로자의 복지문제 해결에 있어서도 매우 적극적이였다. 특히 주택문제 해결에 있어서 그러하였다. 이미 1991년 10월 기준으로 현대중공업의 주택보급율은 74.9%에 달할 정도였으며, 이때부터 회사의 관심은 신규주택의 공급과 함께 기존 주거공간의 재개발이였다. 회사가 직접 주택관리부(이후 주택운영부)를 두고, 아파트 건설 및 분양, 재개발과 재건축, 입주자의 선정, 공동주택단지의 관리 및 운영 등 모든 과정을 전담하였다. 재개발을 통한 현대화된 사원아파트가 지속적으로 공급되고, 1993년말 자가 보유율은 85.7%에 달하게 되었다 (유형근, 2012: 139).

<표 5> 1990년대 현대중공업 사원아파트 재개발 및 분양 현황

구분	면적(평)	세대수	착공일자	최초입주일	비고
명덕1차아파트	25, 27	1,206	90. 5	92. 1	구 가족아파트 재개발
서부1차아파트	20, 24, 27, 31	3,027	90. 12	92. 6	구 중공업사택 재개발
동부아파트	20, 24, 28	2,110	92. 3	93. 12	구 돌안아파트 재개발
명덕2차아파트	20, 24	484	93. 7	95. 2	구 명덕아파트 재개발
서부2차아파트	20, 24, 33	984	93. 7	95. 10	구 중공업사택 재개발
전하아파트	24	498	95. 5	97. 5	구 돌안아파트 재개발
합계		8,309			

자료 : 유형근(2012: 139)에서 발췌 작성

현대중공업이 현대자동차와 달리 협력적 노사관계 구축에 ‘올인’을 하다시피 한 것은 당시 세계최고의 경쟁력을 갖고 있는 일본의 조선산업을 앞지르기 위해서는 협력적 노사관계 기반위에서 근로자의 생산성을 높이는 수밖에 없어서였다. 아산은 생산성 향상의 중요성을 강조하며 현재에 만족하지 않고, 일본을 넘어설 것을 주문하고 있다.

그러니까 우리가 열심히 생산성을 올리도록 하고 그렇게 열심히만 하면은 우리가 임금도 더욱 나아지게 올려줄 수 있고 또 경쟁력도 계속 유지하고 이렇게 할 수가 있어요. 근로자들한테도 일거리가 없으면 그 사람들이 감원 된다는 것을 인식을 해야 되고 우리가 일거리가 없는데 그 인원을 계속 유지 해 나갈 수 없어요. 그러니까 일거리를 있도록 하는 것은 생산성을 올려가지고 우리가 경쟁력이 있어야지 망해도 일본 조선소가 먼저 망한 다음에 우리는 최후까지 일을 할 수가 있는 거예요... 세계는 바다가 있는 이상, 물건을 싣고 다니는 이상 조선이 일거리가 떨어질 이유가 없는 거예요. 그러니까 문제는 어느 쪽이 생산성이 올라가지 못해서 그 조선소가 먼저 일을 못 맡아서 일거리가 없어서 손을 드느냐. 이것이 아주 국제 경쟁력에 큰 열쇠이니까 우리는 아주 생산성을 올리는데 큰 전력을 다해야 돼요(현대중공업 노무관리 회의록, 1991년 1월 8일).

앞서 지적했듯이, 현대중공업은 현대차처럼 대량생산체제하에서 노동력배제적인 유연자동화 전략에 기반한 표준화된 자동화시스템을 구축하는 것을 대안으로 삼을 수 없었다. 자동화가 어려운 생산기술의 특성 때문이었다. 조선업에서도 자동차산업의 모듈화에 버금가는 블록생산 방식이 발달하고 자동화가 도입되긴 하였으나, “선박 건조 작업에는 다양한 숙련노동력을 필요로 하며... 초기 3~6개월의 양성훈련만으로는 충분치 않고 1~5년에 걸친 현장훈련(OJT)과 집체훈련(OFF-JT)이 추가적으로 요구”되는 산업이다 (조형제 외, 2009: 112). 따라서 현대중공업은 1989년부터 ‘능력주의적 인사관리’로 통칭되는 승진 및 보상체계를 마련하고, 1994년부터 ‘힘찬 21’ 등 전사적 혁신활동을 벌이고, 다기능화 교육, 공정개선을 위한 순환배치 등에 적극적이며, 생산직 근로자가 임원인 상무직책 까지 올라갈 수 있도록 승진 사다리를 마련해 놓고 있다 (김동원 외, 2008: 263). 노사협조주의가 숙련으로 이어지고 회사의 경쟁력으로 연결되는 시스템을 구축한 것이다. 아산의 희구처럼 현대중공업은 일본을 넘어 세계 최고의 경쟁력을 자랑하게 되었고, 이는 다시 협력적 노사관계의 기초가 되는 선순환 구조가 형성된 것이다.

5. 결 론

아산은 논쟁적인 인물이다. 아산 스스로 노동자 출신임을 자랑스럽게 여겼고, 항상 근로 현장에서 노동자들과 함께했다. 민주화이후 노조집회가 열리는 자리에서도 마이크를 잡고 소신껏 연설을 하고, 빨갱이짓 한다며 언쟁도 마다하지 않는 그는 다른 재벌기업 오너 경영자와는 확연히 달랐다. 그는 애증의 대상이었다. 노동자 대투쟁 때 그의 화형식이 열리기도 하였다. 그러나 아산이 1992년 대통령 선거에 출마했을 때는, 현총련(현대그룹노조총연합)의 비판적인 선거감시운동에 대해, “‘현대의 노동자’인 정주영 후보에 대해 그럴 수가 있느냐?며 중립을 지킬 것을 촉구”하는 게 현대노동자의 일반적인 정서이기도 했다. 결국 현대그룹 전체 근로자의 80%이상이 정주영의 국민당에 가입하였고 일부지만 현총련의 노조간부들도 정주영의 선거를 돕기까지 했다 (김보근·김정아·차미경, 2002: 154).

그에 대한 노동자들의 애증마냥, 아산이 남긴 두 개의 거대 기업인 현대자동차와 현대중공업의 노사관계는 서로 극명하게 대비된다. 때로는 서로 뒤바뀌기도 하지만, 현대자동차는 대립적 노사관계의 대명사로, 현대중공업은 협력적 노사관계의 표상으로 여겨진다. 민주화 이전 시기, 전근대적인 노무관리와 병영적 통제는 양 사 모두 크게 다르지 않았다. 1987년 이후 민주화 시기, 전투적 노동운동과 대립적 노사관계 또한 두 기업 모두에게서 공히 발견되었다. 그러나 1990년대를 넘어서면서 현대중공업은 현대자동차와는 다른 길을 걷기 시작했다.

소수의 큰손에 의해 발주가 크게 좌우되는 수요독점시장에서 자동화에 한계가 큰 주문생산체제 하 조선산업은 노사협력 없이는 기업이 생존하기 어려웠다. 현대자동차가 차선으로나마 선택할 수 있었던 숙련배제형 자동화된 생산시스템은 현대중공업의 대안이 될 수 없었다. 아산이 직접 경영을 진두지휘 했던 현대중공업은 ‘건설적’ 노동조합과 협력적 노사관계의 형성, 그리고 숙련에 기반한 생산성 향상에 기업의 명운을 걸다 시피 했다. 이는 노사협력실의 중용, 근로자 고충처리와 복지증진에 대한 커다란 관심, 경영정보의 공개, 근로자의 생산성 향상을 위한 작업조직의 혁신과 인사관리로 나타났다. 그리고 우리나라에서 가장 ‘모범적’인 노사협력을 만들어 내었다.

그러나 이러한 경제주의적 노동조합주의(economic unionism)에 기반한 기업수준의

협력적 노사관계 또한 비판에서 자유롭지 못하다. 소위 귀족노동운동에 대한 우려로, 전체 노동자의 삶과 유리된 개인주의적 노동운동이 되었기 때문이다. 정당한 비판이다. 앞으로의 과제는 유럽의 선진 복지국가에서처럼 현대중공업의 협력적 노사관계를 기업수준을 넘어 산업전반에서도 구현하고, 글로벌 대기업의 과실을 관련 산업 노동자들에게까지 나누는 게 아닌가 한다. 이것이 아산의 뜻을 승화시키는 게 아닌가 한다.

참고 문헌

- 구해근(2002), 「한국 노동계급의 형성」. 서울: (주)창작과비평사.
- 김동원 외(2008), 「한국 우량기업의 노사관계 DNA」. 서울: 博英社.
- 김보근·김정아·차미경(2002), 「사라지는 깃발은 없다: 현대그룹노조총연합15년투쟁사」.
경기: 시대와 사람.
- 김종환(1995), “중공업부문 대기업을의 작업장 노사관계에 관한 연구 - 현대중공업 사례를 중심으로”. 연세대학교 대학원 사회학석사학위논문.
- 박영범, 이종훈, 차종석(2007), 업종별 노사협력 사례연구. 노동부 학술연구 용역 보고서.
- 박태주(2014), 「현대자동차에는 한국 노사관계가 있다」. 서울: (주)매일노동뉴스.
- 양재진(2005), “한국의 대기업중심 기업별 노동운동과 한국복지국가의 성격”. 한국정치학회보.
- 원영미(2006), “1987년 ‘노동자대투쟁’ 이전 현대중공업 노동자의 노동세계”. 역사와경제 Vol.59, 부산경남사학회.
- 유형근(2012), “한국 노동계급의 형성과 변형 - 울산지역 대기업 노동자를 중심으로, 1987-2010”. 서울대학교 대학원 사회학박사학위논문.
- 이성태(1991), 「위대한 기업가의 가난한 철학」. 서울: 민맥.
- 이수원(1994), 「현대그룹 노동운동, 그 격동의 역사」. 서울: 도서출판 대륙.
- 이원보(2004), 「경제개발기의 노동운동/1961~1987」. 서울: (주)지식마당.
- 이종수(2009), 「행정학 사진」. 서울: 대영문화사.
- 전성원(2012), 「누가 우리의 일상을 지배하는가」. 서울: 인물과사상사.
- 정주영·김용완(1985), 「峨山 鄭周永演說文集」. 울산: 蔚山大學校 出版局.
- 정주영(1991), 「시련은 있어도 실패는 없다」. 서울: 第三企劃.
- 정주영(2011), 「이 땅에 태어나서 나의 살아온 이야기」. 서울: 솔출판사.
- 조형제(2009), “울산 지역 전략산업의 인재육성 방안”. 울산발전연구원 인적자원개발지원센터.
- 조형제(2015), “현대자동차의 기민한 생산방식: 또 하나의 베스트 프랙티스?” 동향과 전망. 93호.

- 조형제·김철식(2013), “유연생산방식과 노사관계의 전환 - 현대자동차의 사례”. 산업노동연구 제19권 2호, 한국산업노동학회.
- 최장집(1997), 『한국의 노동운동과 국가』. 서울: 나남출판.
- 한상근(1999), “한국 노동복지정책 연구”. 고려대학교 박사 학위 논문.
- 헨리 포드(공병호·송은주 역)(2006), 「고객을 발명한 사람 헨리 포드」. 파주: (주)북이십일.

<Abstract>

Asan and Labor Relations in Hyundai Group: Hyundai Motor vs. Hyundai Heavy Industries

Korea's leading companies, Hyundai Motor Company and Hyundai Heavy Industries are world-class enterprises founded by "Asan" Chung Ju-yung. The two companies represent two extreme ends of labor-management relations in Korea. Whereas Hyundai Motor Company is considered to show the epitome of labor-management conflict, Hyundai Heavy Industries is perceived as a model for cooperative labor-management relations. What would be the reasons behind these difference? Hyundai Heavy Industries, unlike Hyundai Motor Company, could not gain competitiveness without cooperation between the company's management and its workers as automation and standardization is comparably hard to achieve in the shipbuilding industry. Hyundai Motor Company had a second option that Hyundai Heavy Industries could not have: automated manufacturing system that could be operated with relatively unskilled laborers. Therefore, Hyundai Heavy Industries, directly managed by Asan, focused on building constructive labor union, forming corporative labor-management relations and improving productivity based on skill building. These efforts led to balanced labor-management cooperation; a keen interest on solving workers' complaints and improving their welfare; disclose of management information; and innovative labor organization and human resources management for enhancing the workers' productivity. As a result, Hyundai Heavy Industries could develop the most exemplary labor-management cooperation in Korea.

Key Words : Chung, Ju-yung, Hyundai Heavy Industries, Hyundai Motor Company, labor relations, labor Union