

【제3주제】

# 외국인투자기업의 노사관계 : 사례연구

노 용 진(서울산업대학교 교수)

김 동 우(한국노동연구원 책임연구원)

## I. 들어가는 말

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

지난 IMF사태 이후 외국인투자기업의 비중이 대폭 증가하여 우리나라 국민경제의 중요한 부분을 차지하게 되었다. 조선일보(2002.1.21)에 의하면, 2001년 말 외국인투자기업의 수는 11,515 개로서 1997년에 비해 두 배 이상 증가했으며 지난 1999년 현재 외국인투자제조업체들의 생산규모가 64조원으로서 국내 전체 제조업체 매출총액의 13.3%를 차지하고 있으며, 외국인투자기업에 종사하는 근로자수도 100만 명을 넘은 것으로 추정하고 있다. 최근 세계화의 증대 추세에 비추어볼 때 향후 외국인투자기업의 비중이 더욱 높아지리라는 전망이 가능하다면 외국인 투자기업의 중요성은 갈수록 증가할 것이다. 외국인투자기업에 대해 어떤 가치 판단을 내리든지 간에 우리나라 경제의 외국인투자기업에 대한 의존성이 증가하였으며 그만큼 외국인투자기업이 우리나라 경제에 미치는 영향력이 증대하였음은 부인할 수 없는 사실이 되었다. 지난 경제위기가 그 궁극적 원인이 어디에 있든 외국자본의 급격한 유출을 기점으로 발발하였으며 경제위기의 회복이 외국자본의 유입 증가와 밀접한 연관성을 갖는다는 점에서 알 수 있듯이, 우리나라 경제에서 외국인 투자자본의 안정적인 유출입이 갖는 중요성이 부각되고 있다.

그러나, 애석하게도 최근 외국인 투자기업의 노사분규가 1997년 5건, 1998년 2건, 1999년 9건, 2000년 31건으로 눈에 띄게 증가하는 추세에 있고 분규가 장기화 대형화 되는 경향이 있다. 객관적인 수치와는 별개로, 외국인 투자기업의 경영진들이 노사관계에 대해 주관적으로 느끼고 있는 체감지수는 더욱 나쁜 것 같다. 동아일보(2001. 2. 21)에 따르면, 대한상의의 설문조사에서 외국기업 최고경영자 중 가장 많은 40.5%가 경영 애로 사항으로 노사 갈등을 뽑고 있다. 우리나라의 갈등적 노사관계가 외국인들의 자본투자에 걸림돌이 되고

있다는 우려의 목소리가 자주 들려온다. 외국인 투자기업의 노사분규 비율이 국내기업들에 비해 더 높은 것은 아니지만, 외국자본의 유출입이 국내자본에 비해 더 자유롭기 때문에 외국인 투자기업의 노사분규는 외국자본의 철수와 투자에 대한 부정적 파급효과를 통해 우리나라 경제에 더 많은 충격을 줄 우려가 있다. 외국의 선행 연구 결과를 보더라도 노사관계의 성격이 외국자본의 투자에 영향을 미치는 중요한 고려 사항임을 알 수 있다 (Cooke, 1997).

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

외국인투자기업의 노사관계에 관한 시각은 외국자본에 대한 가치 판단에 따라 많은 편차를 보일 수 있다. 가령, 외국자본의 진출을 우리나라 경제의 대외 종속성 측면에 초점을 맞추어 배격해야 할 대상으로 보는 논자와 세계화의 당연한 결과로서 민족국가의 이해를 뛰어넘어 노동과 자본의 최적배합을 달성할 수 있는 효율성 극대화의 과정으로 보는 논자는 외국인 투자기업의 노사관계에 관한 서로 다른 시각을 가질 것이다. 본 연구는 외국인 투자기업이 우리 사회의 중요한 현상으로 등장하게 되었으며 우리가 어떤 형태로든 그에 대해 적응할 수밖에 없는 처지에 놓이게 되었다는 시각에 서고자 한다. 지난 경제위기 및 이후의 과정에서 볼 수 있듯이, 외국자본의 유출입이 우리나라 경제의 부침과 높은 연관성을 가지고 있기 때문에 대안적 방안이 존재하지 않는 한 외국자본의 순환 장애는 곧 우리나라 경제의 위기를 낳을 우려가 있다. 이 점에서 노사관계도 예외가 될 수 없다. 결국 외국자본의 흐름에 동맥경화 현상을 일으키지 않음과 동시에 집단적 노사관계도 작동해야 한다는 이중의 목적 충족이 외국인투자기업 노사관계 존립의 전제 조건이 되고 있다.

이런 문제 의식에서 본 연구는 현재 사회적 주목을 받고 있는 외국인투자기업 노사관계의 현황과 문제점을 살펴보고 정책적 함의의 도출을 모색하고자 한다. 외국인 투자기업에 대한 연구는 우선 우리나라 경제의 중요 부분으로 자리잡고 있는 외투기업에서 발생하고 있는 노사관계의 문제점과 원인을 진단함으로써 외투기업에 적합한 노사관계 및 인사관리 방안을 도출할 수 있고, 외국인 투자기업에서 노사관계상의 문제를 낳고 있는 우리나라 노

사관계 제도상의 문제점을 파악하여 정책 자료로 삼을 수 있게 해준다. 나아가, 외국인 투자기업의 노사관계 연구는 국내에서 활동하거나 해외로 진출한 우리나라 기업들의 노사관계 선진화를 위한 외국기업들의 선진적 노사관계 관리 기법을 벤치마킹하는 의미도 있다.

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

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

본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다. 2 장에서는 외국인투자기업 노사관계에 관한 선행연구들의 이론적 논의를 검토하고, 3 장에서는 우리나라 외국인투자기업 및 그 노사관계의 현황을 개괄적으로 살펴보며, 4 장에서는 사례기업을 통해서 본 외국인투자기업 노사관계의 특징과 문제점을 살펴보고자 한다. 마지막으로, 5 장에서 본 연구 결과의 요약과 정책적 함의를 도출하고자 한다.

## II. 선행 연구 검토 및 이론적 논의

외국인 투자기업의 노사관계에 관한 연구는 주로 세계화 과정과의 연관성 속에서 연구되었다. ‘국민 정부의 규제 능력을 초월하는, 진정으로 초국가적(transnational)이고 국경없는 기업의 확립’(Julius,1990; Reich,1992), ‘이윤률을 극대화하기 위해 세계 어느 곳으로나 이동할 의지가 있는 초국적 기업들에 의해 통제되고 민족경제가 하위로 편입되는 단일 세계경제체제’(Hirst & Thompson,1996) 등의 세계화 개념 규정에서 알 수 있듯이 다국적기업이 세계화 운동의 중심에 있다는 사실에서 외국인 투자기업의 노사관계를 세계화와 따로 떼어서 논의하기 어렵다. 세계화가 소위 ‘신자유주의’적 흐름의 중심에서 있다는 점에서 보면, 외국인 투자기업의 노사관계는 신자유주의를 찬성·반대하는 두 주요 집단이 신자유주의적 흐름의 한 가운데에 서서 서로 밀고 당기기를 하고 있다고 볼 수 있다(Waddington, 1999). 이런 점에서 보면, 외국인투자기업의 노사관계가 그리 순탄하지 않을 것임을 알 수 있다.

1980년대를 전후해서 세계화는 한층 더 심화되고 있다. 60~70년대의 외국투자자본의 진출은 높은 수준의 숙련이 요구되지 않는 단순 업무를 저임금 국가로 이전하는 국제분업에 근거하고 있었다면, 1980년대 이후의 새로운 국제분업은 높은 수준의 숙련을 필요로 하는 부문까지 이전하는 특징을 가지고 있다. 종래의 구국제분업이 주변국가의 저임금과 낮은 고용조건을 이용한 저비용의 제품을 생산하여 중심국가로 재수입하는 사회적 덤핑(social dumping)의 형태를 취했다면, 새로운 국제분업에서는 수요와 공급, 생산과 소비가 훨씬 복잡한 양상으로 전개되고 있다. 즉, 신국제분업체계에서는 외국투자자본이 주변국과 중심국 사이에서 뿐 아니라 북미, 유럽, 동아시아로 구성되는 소위 ‘삼각지대’ 내에서도 일어나고 있으며, 자본 진출의 목적이 저임금만이 아니라 진출 대상국의 시장 침투나 고급 기술력의 활용 등 여러 요소로 다변화되고 있다. 특히, 우리나라를 포함한 NICs가 새로운 국제분업과 함께 사회적 덤핑의 대상국가로부터 탈피하여 국내시장을 겨냥한 외국자본의 진출이 급증한 대표적인 국가들로 주목받고 있다(Veersma, 1995).

외국인 투자기업에 관한 연구는 그 동안 다국적기업 또는 세계화 과정이 집단적 노사관

계에 어떤 영향을 미칠 것인가에 관한 연구와 다국적기업의 효율성 극대화를 위한 노사관계 관리 방안에 관한 연구의 두 범주로 대별될 수 있다. 전자는 주로 유럽을 중심으로 해서 다국적기업이 진출하는 국가의 노사관계연구자들이 자국의 노사관계 시스템 약화에 대한 우려의 시각에서 있다. 반면에, 후자는 다국적기업을 위한 경영기법의 일환으로 연구되고 있는데, 집단적 노사관계보다 인사관리에 관한 연구에 치중하는 경향이 있다. 전자의 연구는 외국인 투자기업들이 노동조합의 힘을 약화시키면서 집단적 노사관계의 기반을 붕괴시키고 있는가에 초점이 맞추고 있다면, 후자의 시각은 주로 외국인 투자기업이 현지의 노사관계 제도와 관행을 존중하는 현지화 전략을 통해 협력적인 노사관계를 구축할 것인가의 문제 의식에 초점을 맞추고 있다.

### 1. 외국인 투자기업과 국민적 노사관계 시스템

민족국가 단위로 형성되어 있는 노사관계 시스템의 입장에서 보면, 외국인 투자기업은 이질적인 존재이다. 무엇보다도 외국인 투자기업의 의사결정구조가 국경 밖에 의사결정의 정점을 두고 있기 때문이다(Piehl, 1974). 다국적기업이 지사 수준의 의사결정의 모든 측면에서 개입하는 것은 아니지만, 의사결정권이 궁극적으로는 본사에 있음은 부인할 수 없다. 형식적으로는 다국적기업의 지사가 자율적일 수 있지만, 내용적으로는 다국적기업의 정책결정센터가 이들 지사들의 의사결정을 어떤 형태로든 통제한다는 점을 중시하고 있다. 이런 맥락에서 Nijs(1995)는 현지 지사의 경영진은 민족적 시스템 내에서 자율적 행위자로 등장하지 못한다는 점, 전략 결정에서 다국적기업 본부의 경영자들은 민족적 시스템의 국경을 넘어서서 이동하고 민족적 집단(national parties)의 통제 영역 밖에 위치한다는 점, 각 국의 정부와 노조들은 문어발 같은 이들 거대 기업집단의 축소만을 대응하고 있다는 점, 결과적으로 이들 문어발구조는 다국적기업의 일방적 국제 전략 구사를 가능하게 한다는 점 등을 다국적기업을 포함한 일국적 노사관계 시스템의 특징으로 보고 있다.

노사관계에서 다국적기업이 갖는 힘은 기실 다국적기업이 생산을 범지구적으로 조직할 수 있는 능력에 기인한다. 다국적기업은 한 나라에서 구조조정을 통해 사업을 축소하거나 사업체를 폐쇄하면서 다른 나라에서는 새로운 지사의 설립이나 인수·합병을 추진할 수 있다. 다국적기업은 이와 같은 생산의 국제적 조직을 통해 노동조합이 수용할 수 없는 조건을 단체교섭에서 요구하는 경우 생산단위를 다른 지역으로 이전하거나 필요한 투자를

취소하겠고 위협하거나 실행할 수 있다. 다국적기업은 파업 행위시 다른 나라로 생산설비를 일시적으로 이동할 수 있는 옵션을 가지고 있기 때문에 노조의 교섭력을 심각하게 훼손시킬 수 있다.

노동조합이 이에 대해 효과적인 대응을 하기 위해서는 근로자들을 국제적으로 결집할 필요성이 제기된다. 그러나, 근로자들의 국제적 결집이 얼마나 가능할 것인가는 아직 불투명한 상태에 남아 있다(Nijs, 1995; Ramsay, 1999). 우선 무엇보다도 각국의 근로자들 사이에 근로조건 격차가 크고, 투자와 고용을 둘러싼 대립적인 이해관계 속에 노동조합들이 분열되어 있기 때문이다. 향후에 근로조건이나 직무 관련 필요 지식·기능의 동일성이 국가간 고용조건과 근로환경의 동일성을 촉진하는 경우 노동조합의 국제적 활동이 활성화될 수 있을지 모르지만, 현재는 노동조합 전체의 본격적인 국제적 연대보다 일부 조건이 충족되는 산업을 중심으로 연대할 수 있는 가능성을 이론적으로 조심스럽게 타진하는 정도에 불과하다(Ramsay, 1999). 가령, Marginson(1992)은 고도로 통합되어 붕괴에 민감한 생산망을 가진 다국적기업이나 동일 유형의 활동이 여러 나라의 여러 지역에 퍼져 있는 다국적기업의 경우에는 다국적 교섭구조를 가질 가능성이 있는 것으로 전망하고 있다.

이상의 논의가 함축하는 바는 외국인투자기업의 노사관계에서 노동조합의 규제력이 약화된다는 점이다. 노동조합은 전통적으로 근로자들의 집단교섭과 집단행동이라는 경제외적인 힘을 통해 근로조건을 개선해왔다면, 그러한 활동 방식의 효과가 다국적기업의 상대적으로 자유로운 자본 이동에 의해 약화되고 있다. 그러나, 노동조합의 전통적인 활동방식의 효과성이 약화되는 경향이 노동조합 자체의 약화를 의미하는 것인지 아니면 그 활동방식의 약화에 불과할 뿐 또 다른 새로운 활동방식에 의해 노동조합의 힘이 회복될 수 있는 것인지에 관해서는 아직 확정적인 결론이 없다. 그리고, 이상의 논의가 외국인투자기업이 반드시 그들의 힘을 외적으로 구사하여 근로자들을 억압한다는 의미를 함축하지 않은 점도 당연한 얘기이다. 외국인 투자기업은 보다 문화적인 노사관계 관리를 위한 많은 자원을 가지고 있기 때문이다.

## 2. 제도적 문화적 차이와 현지화 문제

다국적기업의 경영진 입장에서는 지사들의 효율적 관리를 위해 모국과 진출국의 제도적 문화적 차이를 어떻게 대처해야 하는가가 가장 중요한 관심사 중의 하나이다. 표준적인 제

품 생산, 지구적 차원의 생산과 운영의 효율적 통제를 위해 각 지사들간의 일관성과 통합성이 요구되는 반면, 각 지사들은 서로 다른 환경에 놓여 있기 때문에 각 지사의 효율적 운영을 위해 현지 제도와 문화에 적응하는 현지화를 필요로 한다.

현지화의 필요성은 다국적기업의 각 지사들에 대한 의사결정 위임과 밀접한 연관성을 갖는다. 다국적기업에서 기능 분야에 따라 자율성의 정도는 차이가 있는데, 대체로 투자, 기획, R&D 등에 관한 전략적 의사결정은 대체로 높은 집권성을 보이고 판매, 구매 및 인사정책에 관해서는 현지 지사들에게 상대적으로 높은 자율권을 부여하는 경향이 있다(강재서·이근희, 1992). 노사관계의 경우에는 비교적 현지 지사의 자율성이 강한 것으로 알려지고 있다.

Veersma(1995)에 의하면, 노사관계에 관한 지사들의 자율권이 역사적으로 증가하는 경향이 있다. 60-70년대에 미국이나 일본의 다국적기업들을 중심으로 해서 지사들 내의 다양성을 인정하지 않고 노사관계에 관한 결정을 조직의 정점에서 내리는 경향이 있었지만, 제도적 문화적 차이로 인해 집권적 노사정책을 구사하는 것이 매우 어렵다는 점이 점차 확연하게 드러나기 시작했다. 그 결과 1980년대 이후 노사관계에 관한 한 분권화 경향이 뚜렷해지고 있다. 지사의 경영진이 현지의 노사관계 변화와 노동시장의 변동에 더 잘 적응할 수 있기 때문이다. 또한 노사관계 정책과 인사정책에 관한 집권성은 지방적 민족적 전통, 관행 및 환경에 대한 적응의 유연성을 해치면서 현지의 지사를 긴장과 갈등의 장으로 만들 수 있다.

지방 상황에 대한 신속한 대응을 위한 정책입안의 분권화와 지사의 자율성정도는 동전의 양면적 성격을 갖는다. 이런 점에서 현지화의 필요성 증가는 지사의 자율성 증가와 밀접한 상관관계를 갖는다. 노조 인정, 단체교섭, 파업, 보상시스템은 지사에서 결정하는 경향이 있지만, 투자 및 예산의 규모, 고용규모에 대해서는 대부분 본부에 의해 집권적으로 결정되거나 사전 승인이 요청되는 경향이 있다.

Hamill(1984)은 다국적기업들의 노사관계 정책에서 집권화와 분권화의 정도를 결정하는 요인을 분석하면서 노사관계 정책에 관한 의사결정 수준은 각 회사간에 큰 차이가 있음을 발견하였다. Veersma(1995)는 의사결정의 수준을 결정하는 요인들로서 다음의 여러 가지 변수들을 정리하고 있다. 먼저 생산활동의 통합 정도가 의사결정의 수준에 영향을 미친다. 지사들간의 생산활동에 통합 수준이 높을수록 노사관계 정책에 대한 집권성이 높다. 통합성은 지역적으로 분산된 지사들간에 생산활동의 상호 의존성과 밀접한 연관성을 갖기 때문에 한 지사에서의 생산 정지(파업 등으로 인해)는 통합된 생산망의 다른 노드(node)에

즉각적인, 때로는 심각한 영향을 미친다. 이와같은 생산의 붕괴 방지와 생산의 연속성을 위해 다국적기업은 각 지사의 노사관계 정책에 더 적극적으로 개입하는 경향이 있다. 자동차 산업처럼 지사가 세계적 생산사슬에서 단순한 구성요소인 경우에 그리고 소매점이나 금융기관처럼 높은 수준의 수평적 통합으로 특징지어지는 부문에서는 집권화 수준이 높아지는 경향이 있다. 의사결정 수준을 결정하는 다른 요인들로는 다국적기업의 모국, 지사의 설립 형태, 지사의 수익성, 지사에 대한 투자의 원천으로서의 모기업의 이해 정도 등이 있다. 다국적기업에서 모국의 관행과 전통이 부지불식간에 지사의 정책에 스며드는 경향이 있다. 지사가 모기업에 의해 설립된 경우에(greenfield subsidiaries) 노사관계 및 인사정책에 더 적극적으로 개입하는 경향이 있음에 반해 기존 사업의 인수·합병의 경우에는 기존의 관행을 존중하여 지사의 경영진에게 상당한 정도의 자율성을 부여하는 경향이 강하다. 기업의 성과가 높은 지사일수록 본부로부터의 개입이 적은 편이며, 성과가 낮은 기업이나 사회적 소요의 장이 될 위험이 높은 지사는 자율성이 제한될 가능성이 높다. 마지막으로, 지사가 모기업에 대한 투자와 기업금융의 의존성이 높으면 높을수록 집권화를 촉진하고 본부로부터의 개입을 낳는 경향이 있다.

### 3. 외국인 투자기업의 노사관계 관리 유형

이상의 논의에서 볼 수 있는 것처럼 외국인 투자기업의 노사관계에서는 집권성과 자율성, 통합성과 현지화라는 서로 상반되는 두 가지 요인에 의해 여러 가지 유형의 노사관계 관리 유형이 나올 수 있다. 이 점은 외국인 투자기업의 성격, 주어진 노사관계의 성격 등에 따라 외국인 투자기업의 노사관계 전략은 다양한 편차를 보일 수 있음을 말해준다. 본 연구에서는 Frenkel & Royal(1999)이 마르크스주의의 근로자 억압 가설, HRM이론의 근로자 포섭 가설, Kochan & Osterman(1994)의 상호 이해 추구 가설을 원용하여 분류한 세 가지 유형을 따르고자 한다. 세 가지 유형이란 근로자 억압 모형, 근로자 포섭의 HRM 모형, 노사간 상호 이해 추구 모형을 말한다.

근로자 억압 모형은 마르크스주의적 시각에 근거한 것으로서 다국적기업들이 자본의 유동성 증가로 인해 높은 수준의 실업률과 약화된 노동조합주의를 통해 단체교섭을 자신들에게 유리하게 끌고가는 유형을 말한다. 노동의 강화와 고용불안은 자본의 유동에 따른 자본의 패권(hegemony)을 반영한 것으로서 그에 따라 근로자들은 업무, 혁신의 결과, 경영

진에 대한 불만이 누적되고 노동조합은 근로자들을 보호하지 못함으로써 인기가 떨어지게 되며 불신이 팽배하는 등 갈등적 행위가 주로 내재되어 있다.

근로자 포섭(incorporation) 모형은 다국적기업들은 자신의 이미지 관리에 민감하여 정교한 HRM 정책을 개발함으로써 전문적이고 세심한 방식으로 변화를 관리하는 경향이 있는 유형이다. 종업원들의 근로자 의식은 기업에 의해 형성되고 근로자들의 이해는 기업에 의해 준비되고 형성된다. 임금은 기업의 온정(benevolence)의 징표로서 상대적으로 높고, 근로자들의 태도는 이상적인 관리자처럼 자기 개발의 강조, 개인의 성취, 경력 지향성 등을 보인다. 노조는 불필요하게 보이지만, 하위 파트너(junior partner)로서 허용된다. 근로자들은 직무 수행, 혁신의 결과, 지사 관리자들에게 대해 긍정적 태도를 보이지만, 노조에 대해서는 무관심 또는 적대감을 보인다. 관리자들에게 대한 신뢰가 상대적으로 높을지라도, 근로자들은 이 종속성을 제한하는 개별화된 방식을 추구한다. 이들은 높은 수준의 훈련과 내재적 만족(특히 개인의 직무관련 이슈의 의사결정에 대한 참여를 통해서)에 촉발되는 경력 개발 가능성이 있는 직무에 우선권을 둔다. 노조는 미래의 직업과 연관성이 높은 것으로 보이지 않지만, 이들은 관리자들의 반노조주의적 태도를 취하고 있기 때문에 노조가 존재하는 경우 노조에 대해 비판적인 경향이 있다.

상호이해 추구(mutual gains) 모형은 창의적 단체교섭의 이점을 강조하는 유형이다. 다국적기업들은 재무적으로 이득이 되고 선망의 대상이 되는 기업으로서 국제적 명성을 유지하려 하고 경영자들은 교섭 상대인 노조나 근로자평의회를 격려하며 공동으로 혁신을 제안·개발·실행한다. 혁신에 대한 근로자와 노조의 참여 효과는 긍정적인 결과를 낳을 것으로 가정하고, 근로자들의 입장에서는 이것들이 직무 수행, 혁신의 결과에 대한 상대적으로 높은 직무만족과 노조 및 경영진에 대한 높은 지지와 신뢰를 포함한다. 근로자들은 미래에 대해 높은 투자를 하고 특히, 경쟁우위를 유지하는데 유익한 신기술에 대한 투자를 한다. 임금 인상 외에 지속적 학습과 강력한 의사결정 참여는 내재적 직무만족과 고용전망의 증대 방안으로 선호된다.

### Ⅲ. 외국인투자기업 노사관계의 현황 및 특징

#### 1. 외국인 투자기업 현황 및 특징

우리나라에 진출한 외국인 투자기업은 1997년 경제위기 이후 크게 증가하여 총수는 2001년 말 현재 11,515개로 집계되고 있다(연합뉴스, 2002, 7.25).

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

1980년대 들어 중남미 외채위기의 영향으로 우리나라에서도 1980년대 중반부터 외국인 투자유치에 적극적으로 노력한 결과 1986년에서 1989년까지는 이전에 비하여 증가하였으나, 1980년대 후반의 노사분규와 임금 급상승 등으로 인하여 우리나라의 투자여건이 악화됨에 따라 1990년대 초반에는 외국인 직접투자가 이전에 비하여 감소세로 돌아섰다. 이처럼 우리나라의 외국인투자는 1980년대까지 뱅크론 및 공공차관 위주의 외자도입정책과 외국인 투자에 대한 부정적인 인식, 자본시장의 미공개 등으로 낮은 수준에 머물러 오며 따라 정부는 1993년 6월 외국인 투자개방 5개년 계획을 마련한 이래 외국인 투자개발을 지속적으로 확대하여 왔다. 1994년 7월부터 외국인 투자유치를 장려하기 위하여 투자자유화 업종을 크게 확대하고, 투자절차를 간소화하는 등의 법적, 제도적 장치를 마련하여 외국인 투자가 증가하기 시작하였다. 이후 1996년 12월 OECD가입시 44개 제한업종에 대한 추가 개방계획을 제출하여 매년 "외국인 투자에 관한 규정" 등을 발표하였고, 특히 1997년 말의 외환위기 이후 국내기업에 대한 외국인의 적대적 M&A가 허용되고, 토지취득에 대한 제한이 완화됨에 따라 이후 외국인 직접투자는 큰 폭으로 증가하게 되었다.

외국인직접투자는 1997년 말 경제위기 이후 2000년까지 3년 간 큰 폭으로 증가하였는데, 1998년에 89억 달러, 1999년에 155억 달러, 2000년에 157억 달러를 기록하여 1997년 이전과는 비교할 수 없는 3년 간 401억 달러에 달하는 투자유입이 이루어졌다.

<표 1> 외국인직접투자의 증가추이<sup>1)</sup>

(단위 : 백만불, 건)

구 분	'94	'95	'96	'97	'98	'99	2000
금 액	1,317	1,947	3,203	6,971	8,852	15,541	15,690
건 수	646	873	967	1,055	1,399	2,102	4,140

자료: 산업자원부, 2001.1월 중 외국인투자 동향, 2001.2

직접투자에 대한 내용상의 변화를 살펴보면, 임영일 등(2001)의 전국금속노동조합 산하 전국 21개 사업장을 대상으로 한 조사 연구에서 자본의 진출형태에 따른 분류를 보면 IMF이전에는 대부분 단순 자본 출자나 신규설립 방식이 많았지만 IMF이후에는 인수합병을 통한 투자가 이전보다 대폭 증가한 것으로 보고하고 있다(금속2002). 외국인직접투자를 투자유형별로 살펴보면, 신규법인을 설립하거나 증자에 참여하는 등 신주취득방식에 의한 투자 비중은 전년보다 하락(89.7% → 78.8%)하고 구주매각에 의한 기업구조조정이 활발히 전개됨에 따라, 구주취득에 의한 M&A 투자가 작년보다 비중이 확대되었음을 알 수 있다.(00년 8.1% → 01년 16.0%)(재경부 보도자료)

<표 2> 유형별 외국인투자 동향

(단위 : 백만불, %)

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

자료 : 재경부

외국인 직접투자가 가장 두드러진 부분은 자동차부품산업이었는데, 국내 10대 부품업체 중 5개사가 외국인에게 50%이상의 지분을 매각했으며, 1997년 이후 국내 자동차부품업체에 대한 외국인 신규투자는 총 50건으로 이 가운데 경영권이 넘어간 업체는 32개사로 집계

1) 일석오조, 산업연구원, 2001.6

계되었다. 외국자본의 시장지배력이 커지는 부문도 증가하고 있는데, 건전지, 카메라, 초산, 종이기저귀 및 생리대, 신문용지, 종묘, 데이터베이스, 농약 등 10여개 제품군에서는 시장 점유율이 적게는 50%대에서 많게는 90%대까지 이르고 있다. 또한 우리나라의 정유회사 4개 중 3개가 외국자본에 인수된 것으로 나타났다<sup>2)</sup>.

외국인직접투자가(FDI : foreign direct investment)가 국민 경제에서 차지하는 비중도 상승하여 한국의 GDP에서 차지하는 비중이 1995년 1.0%에서 1997년 1.7%, 1998년 5.7%, 1999년에는 8.2%에 이르고 있다. 외국인투자기업이 우리나라 제조업 생산에서 차지하는 비중을 보면, 1997부터 1999년까지 3년간 외국인투자기업의 생산이 20조원 증가하여 국내 제조업 생산액 중 13.3%를 점하고 있는 것으로 나타났으며, 1999년 제조업 외투기업의 고용은 20만명으로 국내 제조업 총 고용 250.8만명의 8.0%를 차지하는 것으로 집계되었다<sup>3)</sup>.

외국인투자는 1970-1980년대의 외국인 직접투자는 저렴한 노동력을 활용하기 위해 노동집약적인 제조업종을 중심으로 이루어졌으나, 1980년대 말부터는 국내시장의 개방화로 인하여 서비스, 금융 등 국내시장을 겨냥한 투자가 이루어졌다. 그러나 1987년 이후 노동집약적 제조업은 급격히 감소하고 있음을 보여주고 있다. 1992년에 우리나라에서 철수한 외국인투자기업은 총 50개<sup>4)</sup>로, 이중 제조업이 24개인 점을 보더라도 이 점을 알 수 있다. 특히 1997년 경제위기 이후에는 정부의 외자유치노력에 따른 투자여건의 개선과 국내 시장에서의 시장지배력을 높이기 위한 진출이 많아지고 있다.

박우성(2000)의 연구에 의하면, 외국인 투자기업이 우리나라에 진출한 가장 중요한 이유가 한국 시장의 구매력을 높게 평가한 점과 부상하고 있는 신흥 시장인 중국 등의 시장을 공략하기 위한 전진기지로서의 입지와 제반 여건 등이 매력적이기 때문인 것으로 나타났는데, 이는 한국피코와 같이 저임금 노동력을 목적으로 진출했던 초창기 외국인 투자의 성격이 크게 변화했음을 보여주고 있다. 특히 1994년에 노동부에서 실시한 조사는 외국인 지점이 포함되어 있고, 1999년 박우성의 연구에서는 외국인지점을 제외한 조사<sup>5)</sup>임을 감안할 때, 한국시장의 개척과 전략적 거점으로 활용하고자 하는 이유가 이전에 비하여 높아졌음을 알 수 있다.

---

2) 금속연맹, 2002

3) 일석오조, 산업연구원, 2001.6

4) 재무부, 외국인 투자의 세계적 추세와 정책방향, 1993. 1

신창근 논문에서 재인용.

5) 박우성(2000)의 연구는 1994년에 이루어진 노동부의 실태조사와 설문을 비슷하게 하여 1999년 조사와의 비교를 하고 있다.

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

## 2. 경제위기 이후 우리나라 외국인 투자기업 노사관계의 특징

우리나라의 외국인 투자기업의 노조조직률은 약 30% 전후인 것으로 볼 수 있다. 1994년 노동부가 외국인 투자기업을 대상으로 한 조사에서 조사대상기업 422개중 36.7%가 노조가 있는 것으로 조사되었으며, 1999년 박우성(2000)의 조사에서는 28.5%로 나타났는데, 이를 근거로 현재 우리나라 외투기업의 노조조직률은 약 30%정도인 것으로 추정할 수 있다. 위에서 언급한 두 조사에서 노사관계에 대한 회사의 기본 입장에 대한 내용을 보면, 노조를 인정하지 않는다는 응답이 24.5%, 노조가 없는 것이 바람직하다는 응답이 38.8%로 나타나 약 63.3%의 외국인 투자기업에서 노동조합에 대하여 부정적인 인식을 가지고 있는 것으로 조사되었다. 따라서 외국인투자기업의 노조 조직률은 노동조합에 대한 부정적인 인식을 일정부분 반영하고 있는 것으로 생각할 수 있다.

노동부의 노사분규 발생건수 집계<sup>6)</sup>를 보면 2001년도에 총 235건 중 외투기업에서 8.5%인 20건이 발생하였으며, 2002년에는 전반적으로 분규가 많이 발생하여 7월까지 총 236건으로 전년도의 노사분규건수를 넘어서고 있다. 외국인 투자기업 역시 동월까지 20건으로 전년에 발생한 총 건수와 같은 수치를 보이고 있다. 주목할만한 점은 2001년과 2002년의 노사분규 평균지속일수가 전체는 31.7일에서 23.3일로 줄어든 반면, 외국인투자기업은 15.8일에서 21일로 늘어나는 상반된 모습을 보여주고 있다. 이러한 분규지속일수의 변화에 대한 추가적인 분석이 필요할 것으로 생각된다.

<표 3> 2001년 이후의 노사분규 발생건수 및 지속일수

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

주 : 괄호 안은 외국인 투자기업(지분 50%이상)  
자료 : 노동부

6) 노동부 노사조정과, 국제협상기획단, 2002

외국인투자기업의 지형변화에 영향을 미친 또 다른 요인을 살펴보면, 신규설립 방식을 통한 직접투자 방식이 아닌 구주취득, 즉 M&A방식을 통하여 투자가 증가한 점이다. M&A방식을 통하여 우리나라에 진출할 때, 피인수기업에 노동조합이 없다하더라도 고용 불안 등에 대한 자구책의 일환으로 노동조합을 결성할 가능성이 높아진다. 따라서 신규설립방식과 M&A방식은 노사관계에 큰 영향을 미칠 수 있는 것이다.

1997년 이후 M&A를 통한 외국인 직접투자가 활발해 지면서 M&A의 대상이 된 기업의 노사관계가 악화될 위험이 높아지고 있다. 통상적으로 신규설립된 외국인투자기업과는 달리 M&A외국인 투자기업은 고용안정 등 근로자의 생존권을 둘러싸고 노사간의 갈등이 심해질 가능성이 높다는 것도 그 이유가 될 수 있는데, 이는 외국인 투자기업의 노사분규 건수가 M&A가 많이 진행되는 시점인 1998년 이후에 급증하고 있음을 통해서도 알 수 있다. 또한 기존 연구결과를 통해서도 이러한 해석이 지지되고 있는데, 박우성(2000)은 외국인투자기업을 대상으로 실증분석을 하여 인수합병을 통해 진출한 외투기업의 경우 신규설립법인 방식보다 노사분규가 발생할 확률이 더 높다는 결과를 도출하고 있다.

## IV. 외투기업 노사관계 사례

### 1. 사례기업 노사관계의 일반 현황 및 역사

본 연구의 대상기업<sup>7)</sup>은 총 3개의 제조업체이다. 세 기업 모두 1000인 이상의 대규모 기업이며, 1997년 경제위기 이후에 국내기업을 인수(M&A)하였다. 지역별로는 미국계가 1개사이며, 유럽계가 2개사이지만 각각 다른 나라에 본사를 두고 있다.

노조 설립연도를 살펴보면, 2개사는 1987년부터 노조가 설립되어 있던 사업장이며, 나머지 1개사는 외국자본이 인수한 이후 9개월 후에 노조가 설립되었다.

---

7) 사례연구 대상기업의 요청으로 기업명은 익명으로 처리하였으며, 대상기업에서 밝히기를 꺼려하는 부분 역시 본 고에서는 생략하였다. 이하에서 사용하는 모든 영문자는 본래의 기업명과 전혀 무관하게 만들어진 것임을 밝혀둔다

<표 4> 사례연구 대상 기업의 일반 현황

구 분	기업 A	기업 B	기업 C
업 종	기타 기계 및 장비 제조업	자동차 및 트레일러 제조업	기타 기계 및 장비 제조업
회사 인수 연도	1998년	1999년	1999년
종업원수	1,300명	1,022명	2,557명
외국자본 지역	유럽	유럽	미국
설립방식	M&A	M&A	M&A
노동조합 설립일	1999년	1987년	1987년
조합원 수	770명	652명	1,550명

본격적인 사례연구에 앞서 3개사의 노사관계를 간략히 살펴보도록 하겠다.

우선 A사에 대하여 살펴보면, 1980년대 초반 T사에서 대기업인 K사로 인수된 이후 1998년 7월 유럽계인 A사에 매각하기 전까지 1,700억원의 누적적자를 기록하였다. 인수합병 이후 2000년부터 흑자로 전환되었다. 2001년 파업 이후 회사에서는 인사담당부사장이 한국인으로 바뀌는 등 노사관계에 많은 신경을 쓰고 있다. A기업에서 인수하기전인 K사 시절에는 무노조 사업장이었으며, 노사협의회만이 있었다. 이 때 사용자측의 노사협의회 관리 인원이 총 8~9명으로 무노조사업장을 만들기 위해 많은 노력을 기울여 왔다. 그러나 K사와 A사간 계약서상에 종업원의 고용을 최대한 보장한다고 되어 있음에도 불구하고 명예퇴직이 실시되었으며, 이 과정에서 노조의 필요성이 제기되었다. 노조 설립시 노조의 필요성을 인정하는 경영진의 도움으로 무리없이 노조를 설립할 수 있었다. 명예퇴직 진행과정에서 별다른 분규는 없었으며, 고용조정이 마무리된 후 일정기간 노사관계 분위기는 양호했던 것으로 판단된다. 이후 A사가 본사의 조직문화를 이식하려하는 움직임에 대한 반발로 종업원 사이에서 불만이 생겨나기 시작했으며, 2000년에 흑자가 발생하고 2001년도 임단협이 가까워지면서 노사관계가 갈등국면으로 접어들기도 했다. 2001년 5월과 6월 파업이 발생하였으나 파업이 노사간에 모두 불이익을 초래한다는 공감대가 형성되어 현재는 비교적 협조적인 노사관계를 유지하고 있다.

기업 B는 한국 시장 및 아시아시장 거점 확보를 위하여 진출하였다. 이 기업은 자체 기술력을 보유하고 있지만 기업B의 본사가 세계적인 부품조달체계를 구축하고 있기 때문에 국내 부품 중에서 단가가 비싸고 질이 상대적으로 떨어지는 것은 해외에서 조달하고 있다.

B사의 노사관계는 인수당시부터 외국인 사장이 한국의 노사관계 관행을 이해하지 못하는 등 문화적 충돌에 의한 갈등이 부분적으로 존재하기도 했다. 기업 B의 경우, 인수 이전

에 극히 갈등적 노사관계를 가지고 있었는데, 그러한 노사관계의 성격이 인수 이후에도 지속되고 있다. 외국 본사로부터 한국 현지의 경영진에 대한 노사관계 관련 의사결정권의 위임수준이 낮으며, 교섭시 의사소통이 원활하게 이루어지지 않아 어려움을 겪고 있다고 한다. 2001년 6월 25일부터 7월 9일까지 15일간 임단협문제로 파업이 일어나기도 하였는데, 본사의 경영전략과 생산시스템 도입문제가 향후 노사간의 쟁점이 될 것으로 보인다.

그러나 외국자본의 인수 이후 B사는 작업장에 에어컨 및 스프링클러가 설치되고, 유류 지급액 증대, 주택용자금 증액 등 근로조건과 복지부문은 많이 개선된 것으로 평가하고 있다.

기업 C는 인수합병이전 J사 시절에는 그룹 내 계열사로서 그룹 전체의 노사관계 틀 속에서 J사의 노사관계도 이루어졌다. 그러나 미국자본에 인수된 이후에는 노사관계의 역학이 크게 변화하게 되었으며, 미국 본사의 영향력이 노사관계에 미치는 영향이 커지게 되었다. 종업원의 입장에서든 인수합병이전보다 고용불안을 더 크게 느끼고 있으며, 노동조합에서는 제품기술력의 확보, 물류기지화 저지 등의 적극적인 노력을 하고 있다. 참고로 인수 합병이후 희망퇴직이 실시되었으며, 퇴직자에게는 통상급여의 34개월치가 지급되었다.

## 2. 사례기업 노사관계의 특징

사례기업 노사관계의 특징을 앞의 선행연구 검토 및 이론적 배경에서 논의한 대로 외국인투자기업 내의 제도적 문화적 차이, 외국인투자기업의 의사결정구조의 특이성, 경영정보의 투명성 문제, 자본 철수 문제 등을 중심으로 해서 살펴보고자 한다.

### 가. 제도적 문화적 차이와 현지화

다국적 기업의 진출에는 자본과 기술만이 아니라 불가피하게 본국의 경영관리 체계와 문화를 부지불식간에 수반하지 않을 수 없다. 외투기업에서는 문화적 차이로 인해 일국 내 노사관계보다 갈등의 요소를 많이 내포한다. 특히 외국인투자기업의 진출 방식이 인수·합병기업의 형태를 취하게 되면, 문화적 충돌의 가능성이 높다. 인수 합병 이전에 이미 정착된 기업문화는 새로운 경영방식과 충돌할 가능성이 높기 때문이다. 이러한 점들 때문에 외국인 투자기업의 경우 현지 문화와 제도를 존중하는 현지화의 필요성이 제기된다. 그러나, 각국에 퍼져 있는 지사들의 경영에 일관성을 유지하여 각 지사들간의 통합성을 높이고 각

지사들에 대한 통제의 편리성을 위해 완전한 현지화는 사실상 불가능하다고 할 수 있다. 아래에서는 주로 노사관계상의 문제를 낳는 요소들을 중심으로 살펴보고자 한다.

#### ● 인사관리시스템의 차이와 현지화

우리나라와 외국의 인사관리 시스템에 많은 차이가 있지만, 본 연구의 사례기업들은 현재까지 기존의 인사관리 시스템을 존중하는 경향이어서 인사관리 시스템을 둘러싼 노사갈등은 크게 나타나고 있지 않다. 특히, 생산직의 경우에는 기존의 인사관리에 대해 거의 손을 대지 않은 상태이다. 기업 B의 경우, 작업방식의 효율을 높이기 위해 ERP와 개선활동을 도입하려는 시도가 있었는데, 노조의 반대로 부분적으로만 또는 비공식적으로만 도입되는 실정이다. 그러나, 사례기업 모두에서 사무관리직의 일부 또는 전부에 대해 연봉제 등 도입하고 있지만, 도입 정도가 국내 기업보다 오히려 더딘 편이기 때문에 외국인 투자기업의 특성으로 보기는 어렵다. 이와 같이 현지화 정도가 높은 이유가 이들 외국인투자기업이 인사관리의 현지 관행을 존중하기 때문인지 아니면 노동조합의 존재로 어쩔 수 없이 존중하고 있는 것인지는 확인하기 어렵다. 다른 선행연구의 결과를 보더라도, 최근 인수·합병을 통해 진출한 외국인 투자기업들이 대체로 현지의 인사관리 관행을 따르는 경향이 있다(노광표, 2002; 전국금속연맹, 2002).

#### ● 임원 인사관리의 차이

일반 근로자에 대한 인사관리와는 달리 임원에 대한 인사관리는 대체로 본국의 관행을 많이 따르고 있는 것으로 보인다. 그 중, 노사관계와 관련해서 가장 중요한 점은 임원들에게 성과주의와 계약주의를 강하게 사용하고 있다는 점이다. 즉, 이들 외국인 투자기업에서 성과주의에 근거한 전문경영인체제가 들어서면서 그것은 오너의 지배구조에 익숙한 우리나라 근로자들에게 새로운 경영방식으로 다가오고 있다. 특히, 성과주의에 입각한 전문경영인체제는 근로자들과 노동조합에게는 단기 성과주의로 비쳐지게 된다. 외국인 투자기업 경영진의 단기 성과주의가 노동조합의 단기적 성과주의와 대립하게 되면 곧 노사갈등으로 치달을 우려가 있다. 가령, 기업 B의 노동조합은 경영진이 단기간에 수익이 나지 않으면 재계약이 위험하기 때문에 임기 내에 어떤 가지적 성과를 내기 위해 현장의 여러 조건을 고려하기보다는 성과주의적 경영을 고집하여 현장과의 충돌을 일으킨다고 보고 있다. 역으로, 성과주의에 기초한 전문경영인체제가 문제시되는 곳은 주로 기업의 성과가 저조하거나 노사관계가 갈등적인 기업이다. 이러한 기업들에서는 경영진의 저조한 성과로 인해

임원들이 빈번한 교체의 대상이 되거나 아니면 교체되지 않기 위해 단기적인 가시적 성과를 내기 위한 무리수를 둘 수 있기 때문이다.

#### ● 경영방식의 차이

외투기업 경영방식의 차이로 온정주의 대 규칙에 의한 관리의 차이를 가장 많이 들고 있다. 우리나라 근로자들이 외국인들에게 느끼는 이질감 중 하나는 외국인들이 우리나라 근로자들과 함께 어울리는 문화를 가지지 않고 공식적인 업무관계 속에서만 만나려 하고 공식적인 급여 이외에는 여타의 비공식적인 보상이 존재하지 않는 등 모든 관계가 공식화된다는 점이다. 대표적인 것으로 외투기업에서 회식문화가 약화되는 경향을 들 수 있다. 그 결과, 기업 C에서는 외투기업이 된 이후 근로자들이 가족이라는 개념이 사라지고 각개 전투하는 기분이 든다고 말하고 있으며, 기업 A에서는 온정주의의 약화로 인해 근로자들이 임금인상에 더욱 매달리는 경향이 있다고 한다. 반면에 외국인들이 보는 우리나라 근로자들의 문제점은 공사의 구분이 불분명하고 규칙을 잘 지키지 않는다는 점이다. 외투기업들이 대체로 국내법을 철저히 준수하는 편이다. 기업 B의 경우, 사측이 단체협약이나 근로기준법 등을 위반했을 때에는 부인하는 것이 아니라 솔직히 인정하고 벌금도 내며, 기업 A의 경우에도 마찬가지이다. 동시에 기업 A, B, C 모두 법대로 교섭을 진행하려는 경향이 강하며, 법을 준수하지 않는 노측에 강한 불만을 가지고 있다.

이러한 문화적 차이는 사회의 문화적 차이임과 동시에 기업지배구조와 일정한 연관성이 있는 것으로 보인다. 주식시장 통제를 받는 전문경영인체제에서는 어떤 행동의 근거를 다수의 주주들에게 설명하는 것이 필요하기 때문에 합리성이 중요하지만, 오너기업지배구조에서는 오너 개인의 동의를 얻는 것으로 족하기 때문에 그 근거의 설명이 다소 자의적일 수 있다. 외투기업에서 현지화가 가장 더딘 영역이 바로 이 부분이다. 기업 A의 경우, 초기에는 모기업의 기업문화를 이식하려는 시도를 한 것으로 보이는데, 근로자들의 반발에 부딪치자 기업 문화의 측면에서도 현지화 전략을 사례기업들 중에서 가장 높은 수준에서 채택하고 있다. 기업 B의 경우에는 노사담당 관리자들이 최고경영자에게 현지화의 필요성을 설득하면서 점차 개선되는 경향이 있지만, 최고경영자의 교체 시마다 또 다시 새롭게 시작해야 하는 어려움이 있다고 한다. 기업 C의 경우에는 최고경영자가 한국인이 때문에 문화적 충돌이 발생하는 경우가 적은 편이지만, 외국에서 파견된 외국인들이 이따금 문화적 차이로 인한 갈등을 낳고 있다고 한다.

이 점에서는 외국인 경영자와 한국인 종업원 사이에서 교량적 역할을 하는 한국인 관리

자의 역할이 중요하게 부각되는데, 사례 기업들의 노사 담당자들은 한결같이 그 역할이 쉽지 않음을 말하고 있다. 이들 노무담당자는 국내기업과 외국기업의 노사관계 및 인사관리 양쪽 모두를 잘 이해할 필요성이 있음이 제기되고 있다.

#### ● 노사관계 제도 및 관행의 차이

노사관계제도의 차이는 우리나라 노동조합의 주요 형태인 기업별노조의 성격과 밀접한 관련이 있는 것으로 보인다. 대표적인 것들로는, 전임자 급여 지급 문제, 노조사무실의 기업 내 위치, 그리고 사업체 내의 파업 행위 등을 들 수 있다. 그 중에서도 특히 사내에서 공장점거의 형태를 취하면서 빈번히 법의 선을 넘는 파업 형태에 대한 문제 제기가 가장 많은 것으로 보인다. 기업 B의 경우, 현수막 설치와 천막 농성에 대해 경찰을 부르도록 요청한 사실이 그 좋은 예에 속한다.

외국인 경영층은 한국의 교섭문화가 대단히 소모적인 것으로 판단하여 자신들의 합리적인 선을 미리 제시하고 이를 고수하려는 경향을 가지고 있다. 가령, 기업 B의 경우에는 사측이 줄 수 있는 선을 첫 번째 교섭에서 바로 제시하여 30분만에 임금교섭을 타결하였고, 기업 A의 경우에는 파업 이후에도 최초 임금 인상 제시안에서 크게 높지 않은 선에서 마무리하였다. 반면에, 외국인들은 노동조합이 노사관계에서도 합리적 설명이 없이 턱없이 높은 요구조건을 내걸면서 ‘떼쓰기식 파업’을 하고 있다고 보고 있다. 가령, 기업 B의 외국인 경영자는 노동조합이 성과배분제에 대한 사전적 합의 없이 그리고 성과배분의 기준이나 액수의 요구도 없이 무조건 성과배분을 하라는 요구를 하고 있다는 불만을 제기했다고 한다. 그밖에, 단체교섭 시 유태인 운운 하는 등 외국인의 민족감정을 건드리는 것, 규장각 도서반환과 같은 기업 내 교섭사항이 아닌 것까지를 조건으로 내세우는 것 등이 주요한 문제로 떠오르고 있다. 기업 B의 경우, 2001년에 다른 회사의 파업에 대한 지원적 성격을 갖는 파업을 3주에 걸쳐서 하게 된 점, 2002년에도 임금협상은 30분만에 끝났음에도 불구하고 상급노조의 스케줄 준수를 위해 임금협상을 지연시키고 결국 성과배분제를 둘러싼 파업을 벌인 점 등이 문제로 지적되고 있다.

#### ● 언어소통의 문제

마지막으로, 언어소통상의 문제가 발생하는 경향이 있다. 단체교섭 시 요구조건과 그 배경을 정확하게 전달할 필요성이 제기되지만, 외국인 투자기업에서 그 의미를 전달하는데 상당한 어려움을 겪고 있는 것으로 확인되고 있다. 의사소통이 통역을 통해서 이루어지면

의미전달이 안될 뿐 아니라 오해의 소지도 있어 협상이 난항에 빠지기 쉽다. 노사관계가 협조적이면 그래도 어떻게 해서라도 의미를 전달하는데 노력하겠지만, 갈등적인 노사관계에서 특히 언어소통상의 장애로 인해 심각한 문제가 발생할 우려가 있다. 통역을 대동하고 말싸움하는 촌극이 연출될 수 있다. 이런 점에서도 노사업무를 담당하는 국내인의 역할이 중요하게 부각되고 있다. 가령, 전국금속노동조합(2002)에 의하면, 한국게이츠에서는 교섭 과정에서 통역이 제대로 이루어지지 않아 난항을 겪었으며, 사측의 부장이 한 통역이 의미 전달을 왜곡해서 문제가 된 적이 있다고 한다. 한가지 흥미로운 사실은 기업 C에서 노동조합이 교섭이나 노사간 공식 문건을 한국어로 사용하자고 요구하여 언어장벽의 어려움을 노동조합에게 유리하게 끌고 가고 있다는 점이다.

#### ● 노사간의 조직역량 문제

노사간의 상대적 교섭력은 단기적으로는 경제적 힘보다 어느 측이 근로자들을 얼마나 잘 조직하는가와 밀접한 연관성을 갖는다. 이런 점에서 노사 양측의 조직역량이 어떤 상태에 있는가가 현재의 노사관계 성격을 결정하는데 중요하게 작용한다고 볼 수 있다. 사례기업들에서 노사간 조직역량을 보면, 세 기업 모두에서 대체로 노동조합의 조직역량이 더 큰 것으로 보인다. 이러한 결과가 나오게 된 데는 여러 가지 요인이 작용한 것으로 보이는데, 세 기업 모두 인수합병 시 심한 분규를 경험함으로써 이미 노동조합의 조직역량이 탄탄했다는 점, 부지불식간에 작용하는 민족적 자존심, 사례기업들이 불법적으로 노동조합 활동에 개입하지 않고 노동조합 활동의 공간을 열어주고 있다는 점 등이 복합적으로 작용한 것으로 보인다. 이러한 상황은 외국인 투자기업의 노사관계를 악화시킬 기묘한 조건을 하나 만들어주고 있다. 경제적 측면에서는 외국인 투자기업이 국내 기업에 비해 더 강하고, 정치적인 측면에서는 노동조합이 국내 기업의 노동조합에 비해서 상대적으로 더 큰 힘을 가지고 있기 때문에 강한 두 힘이 충돌할 경우에는 훨씬 큰 파국으로 치달을 수 있다는 점이 그것이다. 이런 점에서 대중 동원방식에 근거한 전투적인 노동조합 노선이 단기적으로는 성공할 수 있을지 모르지만, 상황 전개에 따라서는 대단히 파국적인 노사관계로 귀결될 위험이 있다.

#### 나. 의사결정구조와 노사관계의 비효율성

다국적기업의 경우 의사결정권이 궁극적으로는 본사에 있다는 특징이 있다. 다국적기업

들은 현지 지사들이 노사관계의 지역적 관습과 규칙을 준수하게 한다고 주장하지만, 노조들은 다국적기업의 주장만큼 의사결정구조가 간명하지 않다고 주장한다. 효과적인 교섭 또는 여타의 규제 of 중요한 전제조건은 교섭당사자들의 권한이 어느 만큼 확보되어 있는지에 있음은 주지의 사실이다. 노조는 현지 경영진과 교섭을 벌이고 있지만, 교섭 결과를 승인하는 진정한 힘은 외부, 즉 본부에 있다는 느낌을 받고 있다. 가끔은 권한이 어디에 있는지 파악하기가 어려운 경우도 있다. 외국인 투자기업의 경영진은 본부의 지침을 따르고 있다고 주장하지만, 본부는 현지의 경영진에게 결정권을 위임하고 있다고 주장한다.

의사결정의 집권성은 최종 근로조건 결정권을 가지고 있는 사람이 교섭 테이블에 나오지 않는다는 점을 함축하기 때문에 외국인 투자기업의 노사관계가 우리나라 공공부문의 노사관계와 유사한 성격을 가지게 한다. 실질적 결정권자의 원격성 및 본사의 의사결정에 대한 집권성 등으로 인해 노동조합의 교섭력이 약화될 수 있겠지만, 우리나라의 노사관계 관행상 그것은 오히려 노사갈등을 심화시킬 가능성을 가지고 있다. 노동조합은 이와 같이 객관적으로 불리한 여건을 보다 전투적인 행동으로 돌파하는 경향이 있기 때문이다. 이런 점에서 다국적기업이 외국인투자기업에 어느 정도의 자율성을 부여하는 것은 불가피한데, 그것은 외국인 투자기업의 특성에 따라 노사관계 전략에서 다양한 편차를 보인다.

기업 B의 경우, 단체교섭시 의사결정의 집권성이 강한 것으로 보인다. 임금교섭 시 본국과의 화상 연결시스템을 설치하고 화상 비전을 통해 본국의 오더를 받고 협상에 임하며, 교섭 중에도 협상을 중단하고 회상 TV를 통해 새로운 오더를 받는 경우가 있다. 기업 C의 경우, 단체교섭은 국내 사장과 수행하는데, 사장은 본인이 100%의 전결권을 가지고 있다고 말한다. 그러나, 노동조합은 실제로 그렇지 않다는 인상을 받고 있다. 최고경영진은 연초에 본사와 경영협의회를 거치면서 연간 계획 수립하는데, 이 때 인건비 계획도 함께 제출하며 그 선에서 임금교섭의 타결을 유도하기 때문에 결국 본사의 통제를 받고 있다고 할 수 있다. 기업 C의 경우 이제까지는 최종 합의안이 본사와 합의한 선을 뛰어넘고 있다는 데서 알 수 있듯이 임금인상선에 대한 본사의 통제가 엄격한 것은 아닌 것으로 보인다. 기업 C에서 한 가지 흥미로운 점은 노동조합이 과거와 달리 중노위를 최대한 활용하고 있다는 점이다. 본사가 임금인상의 합리적인 논리와 합리적인 절차를 중시하기 때문에 임금교섭 과정의 일환으로서 조정 중재 신청이 본사에 대한 설득력을 높이고 있다는 것이다. 기업 A의 경우에는 임금인상 등 노사관계 이슈에 관한 최종적인 의사결정권이 지사에 있다는 특징이 있다. 기업 A에서는 최종 의사결정기구로서 8명으로 구성된 위원회를 두고 있으며, 이 위원회가 의사결정을 한 이후 본사에 보고하면 큰 문제가 없는 한 대체로 수용

된다고 한다.

앞의 이론적 논의에서 볼 수 있듯이, 의사결정구조의 집권성은 노사관계의 성격에 영향을 주기도 하지만, 동시에 노사관계의 성격이 외국인 투자기업의 의사결정구조에 영향을 미치기 때문에 이들 사례기업에서 의사결정구조의 차이가 나는 것을 단선적으로 해석하기는 어렵다. 대체로 노사관계의 성격과 의사결정구조는 상호 영향을 미치는 두 요소로서 선순환구조와 악순환구조를 가지고 있는 것이 아닌가 추정된다.

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

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

한국오리베스트: 파업이 생기면 한국사장이 일본본사에 임금요구안을 제시하고 결정은 일본자본이 한다. 그 결과 교섭이 지연되는 경향이 있다.

한국로버트보쉬기전: 2000년도에 한국인 부회장이 독일경영자의 권한을 위임받아 단협을 체결하였다. 단협의 내용을 직접 검토한 독일경영층들이 인정할 수 없다고 거부하며 한국인 부회장을 해임하였다.

한국델파이: 델파이 회장이 델파이 자회사에서 정리해고를 하지 않는다는 협약안은 수용할 수 없다고 표명하였다. 우여곡절 끝에 노사의 잠정합의안은 그대로 통과되었다

비스티온: 한국인 사장은 본인에게 전권이 있다고 주장하나 모든 교섭 결과는 모기업인 비스티온에 의해 좌우된다. 비스티온은 1년 사업계획안에 예상 임금인상률 및 경영계획 전반에 대한 기본안을 가지고 있으며 이와 같은 틀 안에 한국인 경영진이 부분적인 재량권을 가지고 있다.

#### 다. 기업 경영정보의 불투명성

외국인투자기업의 경우에 경영정보의 공유와 투명성 문제가 발생할 수 있다. 이것은 외국인투자기업들이 정보공유를 등한히 하는 것과는 다른 차원의 문제이다. 외국인투자기업의 경우, 대체로 비상장사이고 유한회사의 형태를 취하고 있기 때문에 사회적으로 공개해야 하는 재무정보가 적기 때문에 노동조합이 갖는 정보의 양이 적은 경향이 있다. 이것은 외국인 투자기업의 재무상황에 대한 보고 의무의 불분명한 성격에서 기인하는데, 이에 관한 국제적 표준도 존재하지 않는다. 또한 동시에 노조가 다국적기업의 복잡한 국제 전략 및 활동의 전모를 이해하기가 난해하기 때문에 주어진 정보의 해독과 신뢰성 문제가 발생한다. 이와 관련하여, 다국적기업의 지사들간 가격 이전 현상이 중요한 문제로 부각되고 있다. 다국적기업이 회계적으로나 또는 다른 의미에서 가장 유리한 지역으로 이익을 이전하기 때문에 외국인투자기업의 수익성에 관한 실상이 왜곡될 수 있는 바, 가격이전을 유지함으로써 다국적기업은 법을 위반하지 않고서도 수익성을 조작할 수 있게 된다. 가격이전 관행은 보통 세금회피라는 점에서 논의되고 있지만, 그것이 지불능력의 축소를 위해 이용할 수도 있기 때문에 단체교섭에도 영향을 줄 수 있다(강재서·이근희, 1992). 가령, 전국 금속노동조합(2002)에 따르면, 한국게이츠에서는 제품의 원가문제는 과거에는 영업부에서 관장하던 업무였으나 외국자본이 인수하면서 상층부로 업무가 이관되어 현재 노동조합은 원가문제에 대한 정확한 통계자료도 확보하고 있지 못하고 있다고 한다.

기업 경영정보와 관련하여 분규가 일어난 곳이 기업 A이다. 기업 A에서 이익분배제가 노사간 합의된 적이 있는데, 이익배분제의 기준이 되는 회계방식을 어떤 것으로 해야 하는가에 대한 분명한 합의가 존재하지 않음으로써 파업이 발생했다. 다국적기업 내에서 지사간 영업이익을 상호 조정하는 방식으로 회계가 이루어짐으로 해서 내부회계로 하는 경우와 외부 회계로 하는 경우에 따라 성과배분의 차이가 발생하게 된 것이다. 기업 C에서도 사측이 경영정보를 자주 제공하는 것은 사실이지만, 그 정보의 양이 제한적이어서 노조 활동의 지침으로 삼는데 어려움이 많다는 얘기를 하고 있다.

#### 라. 자본 철수 문제

신자유주의의 한 표현으로서 세계화는 경제적 힘과 시장의 법칙이 작동하기 유리하고 국가, 노조 등에 의한 경제외적 정치적 규제가 작동하기 어려운 환경을 조성한다. 국경을 넘나드는 자본의 유동성이 증가하고 외국인 투자기업에서 자본 철수가 용이해지고 국가의 산업정책 및 노동정책의 수단이 약화되는 경향이 있다. 특히, 노사관계가 갈등적으로 발

전하는 경우 자본 철수 위협이 증가하는 경향이 있다. 외국인 투자기업은 전면적인 이전 암시를 통해 노동조합을 위협하거나 또는 일국의 파업에 대하여 생산을 일시적으로 타국의 자회사로 이전함으로써 사태를 유리하게 끌고 가려고 한다. 단기적 일시적 이전은 파업의 효과를 반감하고 장기적 이전은 노동조합에게 주는 영향력이 막강하다. 강재서·이근희(1992)에 의하면, 자본 철수시 고려 사항은 생산 이전에 대한 노동조합의 저항, 다양한 기술 및 경제적 변수, 파업으로 인한 생산능력의 낭비, 국가간 생산의 차별 등이다.

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

사례기업들의 경우, 당장 자본철수의 위협을 느끼는 기업은 없는 것 같다. 기업 A의 경우, 노사관계가 우호적임에도 불구하고 근로자들은 중국 현지에 대한 투자가 증가함에 따라서 외국인 투자기업의 국내철수에 대한 불안감을 가지고 있다. 노동조합도 노사가 함께 이에 대한 대책을 세워야 한다는 입장이지만, 아직 뾰족한 대책을 가지고 있는 것은 아니다. 기업 B는 노사관계의 갈등적 성격 때문에 자본 철수의 위협이 증가하는 기업이다. 우선 금년도의 파업 시 CEO가 파업을 중단하지 않으면 자본을 철수하겠다고 위협했지만, 실행에는 옮기지 않았다. 기업 B는 인수 초기에 고용규모를 증가시켰으나, 현재는 노사관계에 대한 우려 때문에 신규채용을 중지하고 인적자원에 대한 투자도 최소화시키고 있다. 국내의 인사담당 관리자들이 외국인에게 인적자원육성정책을 설득해서 인적자원에 대한 투자를 증가시켜 오다가 최근의 분규경험을 거치면서 외국인 경영자들이 그에 대해 회의적인 생각을 갖기 시작했다. 진출 초기에는 기술개발센터를 세우는 등 기술개발 의지를 보이다가 최근 그것을 축소시키고 있다. 기업 C에서도 근로자들이 가장 두려워하고 많은 관심을 보이는 것은 고용안정 문제이다. 기업 C의 다국적기업은 중국 시장의 개방 및 아시아 시장을 겨냥한 전략기지화를 노리고 한국에 진출한 것으로 보인다. 기업 C의 노조는 모기업의 국제분업 체계 내로 편입하면 장치 물류기지화로 변할 위험이 있음을 우려하고 있다. 노조는 이 점을 우려하여, 가능하면 기업 C에 기술력을 보유 및 유지하려는 노력을 계속하고 있는 것으로 보인다. 자체 개발한 제품을 주로 판매하려고 노력하며, 외국에서 개발된 제품이 들어오면 기술 이전까지를 요청하고 있다고 한다. 그러나, 전체적으로 외투기업으로 전환한 이후에 R&D투자가 줄어드는 추세에 있음을 우려하고 있다. 또한 동시에 기업 C의 노동조합은 사측에게 근로자들에 대한 인적자원개발 투자를 강력하게 요구하고

있다.

전국금속노동조합(2002), 노광표(2002) 등 선행연구에서도 외국인 투자기업에서 분규가 발생하는 경우에 자본 철수 위협이 나오고 있으며, 분규 이후에 자본 철수는 아니더라도 투자가 줄어들거나 주변국에 대한 투자를 증가시키는 징후들을 볼 수 있다. 이것들을 보다 상세하게 살펴보기 위해 아래에 선행연구들에 나타난 자본철수 관련 사례들을 나열하고자 한다.

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

한국오리베스트: 일본기술을 그대로 받아들여 생산하고 있기 때문에 일본의 단순한 하청 생산기지이다. 사측에서 향후 투자계획이 없다고 말하고 있다.

한국로버트보쉬기전: 1999년 본사는 자본철수에 대한 압력을 직접적으로 표시했다. 노동조합은 자본철수를 하려면 하라는 식으로 정면 대응했다. 사측이 노동조합을 인정하지 않고 직장폐쇄를 단행한 원인은 노동조합측에서는 중간역할을 맡고 있는 한국 임원들이 현장 목소리를 제대로 위로 전달하지 않았기 때문이라고 주장하고 있다. 핵심적인 연구기능은 모두 독일연구소에 집중되어 있고 한국에 있는 연구소 기능은 새로운 제품을 개발하기 보다는 독일에서 개발한 기술을 한국 실정에 맞게 적용 또는 응용하는 수준이다. 새로운 생산설비 확장에 투자할 계획이고 한국 내 생산공장을 아시아 시장의 전략적 중간거점지역으로 상정하고 있기 때문에 자본 철수가 현실화되기 어려울 것으로 노조는 파악하고 있다.

보쉬: 파업이 장기화되면 생산라인의 일부를 제 3국으로 이전시키겠다고 위협했다.

### 3. 사례기업들의 노사관계 관리 유형

사례기업들은 모두 대체로 노동조합의 존재를 존중하는 모습을 보이고 있다. 이점에 관해서는 유럽계 외투기업과 미국계 외투기업간에 큰 차이를 보이고 있지 않다. 이런 점에서 현재 사례기업들 모두에서 근로자의 억압 모형을 보이지 않는다. 그리고, 사례기업 모두에서 사전에 노동조합이 결성되어 있다는 점에서 무노조 HRM 모형도 발견되지 않는다. 사례기업들의 노사관계 관리상의 차이는 오히려 역사적으로 주어진 노사관계의 성격과 그에 따른 노동조합의 성격에 의해서 더 많은 영향을 받고 있는 것으로 보인다. 이 점은 기업 B에서 보이는 노사관계 전략의 변화 움직임과 투자의 축소 경향성에서 부분적으로 찾아볼 수 있다. 그러한 경향성이 자본의 철수를 지향하는 것인지 아니면 노사대립적 국면으로의 전환을 지향하는 것인지 아니면 일시적 위협에 불과한 것인지 전망하기는 어렵지만, 전국 금속노동조합(2002)의 사례기업들과 비교해볼 때, 갈등적 노사관계를 보이는 기업들의 노사관계 태도 변화와 일관된 모습이다. 심한 경우, 이들 기업에서는 노사관계를 개선하려는 노력마저 포기한 듯한 곳도 발견된다.

기업 A의 경우는 전형적인 상호 이해 추구 모형을 따르고 있는 듯 하다. 인수이전의 노사관계가 상대적으로 우호적인 상태였기 때문에 노사관계에 대한 비중을 크게 두지 않고 진출했던 것으로 보이지만, 노사관계의 심각성을 인식한 이후에는 우리나라의 노사관계 관행을 충분히 존중하는 태도를 보이고 인사담당자도 우리나라 문화에 익숙한 한국인을 임명하고 있다. 노조를 담당하는 최고 경영자의 노조관이 양호해서 노사관리 담당자들이 편하게 일을 할 수 있는 분위기가 갖추어져 있고 노조도 담당 부사장을 대화파트너로서 생각하는 등 호감을 가지고 있는 것으로 보인다. 대표이사 밑에 여러 명의 담당 부사장이 있으며 부사장의 담당 업무에 대해서는 CEO라 할 지라도 함부로 관여를 할 수가 없다. 이처럼 권한이 있으므로 본인의 마인드를 경영에 반영할 수 있다. 본사에서 부사장이 공장으로 내려오면 사전에 연락도 없이 노조사무실에 가서 위원장 등 집행부와 자연스럽게 차한잔을 할 수 있는 분위기이다. 이전에 국내기업이었던 시기에는 집회나 파업에 참석을 못하게 하라는 지시가 있었으나, 외국인투자기업으로 변경된 이후에는 업무 후 집회 참석이 법적으로 허용된 것이라면 회사에서 관여하려 하지 않을 만큼 노조 활동을 충분히 보장해 주고 있다. 노사관계는 전반적으로 상호 협조적이어서 노사가 공동으로 임금교섭 자료를 구하러 다니기도 한다고 한다.

기업 A에는 분기별 노사협의회가 개최되고 있다. 이는 단순한 노사협의회가 아니고 분기말 첫째주 수요일에 개최되며 노사화합의 날로 정해져 생산라인이 모두 정지된다. 각 대의원 단위별로 노사간의 건의가 이루어진다. 약 10분간 조직의 장의 회사의 현황 설명이

이루어지고, 이어서 10분 정도 질의 응답이 진행된다. 이후 비노조원인 관리자들은 퇴장하고 30-40분 정도 조합원간에 건의 토의사항이 진행되는데, 이를 부서 단위로 취합한다. 이렇게 진행된 노사협의회는 25명의 대의원별로 소속된 5개 부분별 노사협의회를 거치게 되며 각 조직별로 취합된 안건은 총정리되어 부서별로 해결할 수 있는 것은 부서에서 자체 해결하고 남은 것은 조합사무실에서 모아서 노사실무협의회에서 논의하게 된다. 노사실무협의회에서는 정책적인 것은 회사 차원에서 그리고 실무적인 것은 실무차원에서 해결한다. 그래도 남은 안건 1-2건은 노사협의회에서 해결된다.

기업 A에서는 동시에 회사 경영상태가 전 종업원에게 투명하게 공개되고 있다. 월별 경영현황을 종업원에게 통보하고 있는데 예를 들면 2월 경영 현황을 3월 15일까지 마감하여 회사별 네트워크를 통하여 개인 이메일로 통보하고 있다. 이는 회사 전체 공지사항으로 다루어지고 있다. 이는 공식적인 대화채널이며 100%투명한 자료이다. 회사가 내놓는 자료와 노조가 가지고 있는 자료가 일치하고 있다.

기업 B의 경우에도 노사관계를 개선하려는 지속적인 노력이 있었다. 인수 후 초기에는 한국의 노사관행에 대한 이해 부족으로 불필요한 갈등도 야기되었지만, 소모적인 교섭구조를 타개하기 위해 사측이 줄 수 있는 최고 수준을 첫 교섭에서 바로 제시한 것이 좋은 예들이다. 그리고, 노조의 산별교섭 요구에 대해서도 비교적 전향적인 태도를 보이고 있다.

기업 B에서는 특히 근로자들과 다양한 형태의 정보공유를 실천하고 있다. 최고경영자가 근로자 10 여명과 식사하면서 담소하는 주단위 정보공유 회의, 사장을 포함한 임원 및 간부들이 근로자들 앞에서 자신의 업무 결과를 보고하는 월단위 경영설명회, 직반장들에 대한 반기별 경영설명회, 다수의 승진 및 승격자들에 대한 회식, 사원 가족까지 초청하여 전 근로자 앞에서 경영설명회를 열기도 하였다. 열린 경영의 실천은 기업 B의 모기업이 의사소통을 중시하는 기업문화를 가지고 있는데서 연유하지만, 한국인 중간관리자들의 역할도 컸던 것으로 보인다. 외국경영자들도 노조를 존중하는 태도를 보이고 있다. 그러나, 그들은 노조를 성장한 인격체로 존중하고 노조도 그에 걸맞는 태도를 보이기를 원하는데, 장기간의 파업 이후 기존의 노조관을 회의적으로 보기 시작하고 있다고 한다.

기업 B에서는 노조와 근로자의 경영참여가 일시적이고 비공식적인 형태를 취하고있는 것으로 보인다. 개선활동처럼 근로자 개인의 참여활동은 노조가 반대하여 공식적으로 추진하지 못하고 있지만 근로자들의 비공식적인 참여는 허용하고 있다. 사측이 안전 문제나 근로환경 문제 등 노사가 함께 해결할 사안이 있는 경우에 노동조합의 참여를 장려하는 경향이 있다.

기업 B에서는 위와 같은 노사관계 개선 활동에도 불구하고 2001년과 2002년 장기간의 파업이 계속 발생하면서 사측의 노사관계 관리가 대립적인 태도로 변모될 위험이 있는 곳이다. 더구나, 기업 B의 노사관계 개선 활동에 한국인 노사담당 관리자의 역할이 컸던 것으로 보이고, 그것이 모기업의 공식적인 입장인지가 불분명하다. 이러한 특성으로 인해, 노사관계 개선 활동이 성공적인 모습을 보이지 못할 경우에는 갈등적 노사관계로 변질될 가능성이 높은 것으로 보인다.

기업 C의 경우에는 최고경영자가 한국인이고 다른 외국인투자기업에 비해서는 상당히 높은 수준의 자율권을 제공받고 있기 때문에 사례기업 중에서 노사관계 관리의 현지화가 가장 잘 이루어진 곳으로 보인다. 그러나, 모국에서 파견된 일부 임원들이 한국의 노사관계 관행을 무시한 관리방식으로 단기적인 노사갈등이 발생한 경험이 있다. 기업 C의 경우, 자칫 최고경영자와 본사간의 갈등이 생길 우려가 있는 곳이다.

기업 C의 경우에는 독특하게 노조가 자본철수에 대비하여 근로자들의 고용안정을 위한 방안을 추구하고 있다는 점이다. 가능하면, 국내에 기술력을 높은 수준에서 유지하려고 하는 점이나 제품생산에서 자립적 자기완결성을 가지려고 노력하는 점, 인적자원에 대한 투자를 높은 수준에서 요구하는 점 등이 그러한 예에 속한다. 노조가 무엇보다도 노사관계를 비합리적으로 갈등으로 몰고 가는 경우 자본 철수에 노출될 위험이 있음을 인식하고 가능하면 합리적인 논리와 합리적인 절차를 거쳐 요구 조건을 제시하는 전략을 취하고 있다.

## V. 결론

이상으로 외국인 투자기업의 노사관계를 사례연구를 통해 살펴보았다. 본 연구의 분석 기준으로는 외국인 투자기업 노사관계가 갖는 특성으로서 제도적 문화적 차이와 현지화 문제, 의사결정구조의 집권성 문제, 기업경영정보의 공유 및 투명성 문제, 자본철수 문제 등을 설정하였다. 본 연구의 사례기업들의 경우에도 외국 선행 연구들의 결과와 일관되게 외국인 투자기업의 모국과 우리나라의 문화적 차이, 제도적 차이가 노사간 갈등을 야기하고, 의사결정의 집권성이 단체교섭의 효율성 저하와 노사갈등의 증가를 낳는 측면이 확인되고 있으며, 노사갈등의 심화와 함께 자본 철수 문제가 불거질 가능성이 농후함으로 보여

주고 있다.

그러나, 사례기업들에서 외국인 투자기업의 특성 때문에 불필요한 노사갈등이 낳아지는 경우들은 있지만, 그것이 사례기업들이 외국인 투자기업이기 때문에 국내기업보다 더 갈등적인 노사관계를 가지고 있다는 말은 아니다. 오히려, 사례기업들 중에서 노사관계 개선을 위해 노동조합을 존중하고 노동조합 활동에 대한 불법적 개입을 하지 않으며 우리나라 노사관계의 관행을 존중하여 현지화 정책을 적극적으로 구사하는 기업도 있다.

본 연구나 다른 선행 연구들(전국금속노동조합, 2002; 노광표, 2002)의 사례기업들에서 보이는 노사갈등은 많은 부분에서 우리나라 노사관계의 성격이 투영된 데서 나타나는 결과로 해석할 여지가 많다. 최근 외국인 투자기업의 진출이 주로 재무적 위기에 빠진 기업들의 인수·합병을 통해 진출하고 있는데, 인수·합병을 둘러싼 노사갈등을 경험한 기업들이 많다는 특징이 있다. 이들 기업들의 노사관계가 이미 갈등적인 성격으로 구조화된 점은 외국자본의 진출 이후에도 잔존하여 계속 영향을 미치고 있다고 보아야 한다. 특히, 외국인 투자기업이 노사관계에서 사용자측에게 우호적으로 근로자들을 결집하는 정치적 행위를 자제하는 점, 민족적인 문제 등이 겹쳐 노동조합의 조직적 역량과 그에 기반한 교섭력이 강한 경향을 보여주고 있다. 정치적으로 강한 노동조합과 경제적으로 강한 외국인 투자기업이 상호 갈등 국면으로 접어들 때에는 노사관계가 과격으로 치달을 위험이 있고, 그 결과가 외국인 투자기업에서 자주 우려되는 자본철수로 연결될 위험을 안고 있다. 노사관계의 갈등 심화는 이미 진출한 외국자본의 철수뿐 아니라 신규 자본의 유입에도 영향을 미쳐 자칫 우리나라 경제의 위기로 번질 위험도 있다. 다른 한편, 외국인투자기업 노사관계의 갈등적 성격이 외국인 투자기업의 특성만이 아니라 우리나라 노사관계의 성격에서 기인하는 바가 크다는 점은 외국인 투자기업 노사관계의 협력적 발전이 용이하지 않다는 점을 말해주고 있다.

우리나라 노사관계의 전반적 특성을 별개로 하고, 외국인투자기업의 노사관계 개선을 위해서는 어떤 형태로든 상호 침투 과정이 필요하다. 한편으로, 외국인 자본의 우리나라 문화와 제도의 존중과 현지화가 필요하고 다른 한편으로 우리나라 문화와 제도 중 불합리한 부분은 국제적 기준에 맞추어 개정하는 작업이 요청되고 있다. 이를 위한 정책적 방안 몇 가지를 열거하면 다음과 같다.

- (1) 외국인들에게 한국 문화와 제도에 대한 심도 있는 분석 내용을 지속적으로 소개하거나 외국인 투자기업의 노사간 빈번한 의사소통을 위해 노사(또는 노사정) 포럼을 형성하는 것 등이 외국인들의 한국 제도 및 문화에 대한 이해에 도움이 될 것으로 보

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

- (2) 외국인 투자기업의 노사관계 개선을 위해 외국인들의 현지화를 유도하는 것 못지 않게 우리나라 제도, 문화, 관행 중 불합리한 부분을 국제적 기준에 맞게 바꾸는 작업도 중요하다. 특히 외국인들이 많이 지적하는 것으로서 법을 잘 준수하지 않고 법을 준수하지 않는 집단에 대해 법을 집행하지 않는 문제, 빈번한 말바꾸기, 합리적인 설명이 없이 밀어 부치는 교섭관행, 소모적인 교섭 문화, 교섭 시 민족감정을 건드리는 문제 등은 우리가 바꿀 필요가 있는 영역인 것으로 보인다.
- (3) 국제적 기준과 관련하여, 논란의 여지가 있는 사항이지만 우리나라 노사관계 제도 중 기업별노조 형태에 대해서도 고려해볼 여지가 있다. 노조형태야 근로자들의 의지에 따른 것이기 때문에 문제삼을 수 없는 것이지만, 그와 밀접하게 움직이는 전임자 급여 지급 문제, 노조 사무실의 기업 내 위치, 사업체 내의 파업 행위 등이 대체로 국제적 관행에 맞지 않는 것으로 여겨진다. 현재 상태에서는 그것이 우리나라의 노사관계 제도라는 점에서 외국인들이 그에 적응하도록 요청하는 것이 타당하겠지만, 산별노조로의 전환 추세에 맞추어 장기적으로는 국제적 관행에 맞게 정비할 필요성이 제기된다.

## 참고 문헌

- 강재서·이근희(1992) 외국인직접투자 기업의 노사관계 연구, 한국생산성본부
- 김진용·이정진 (2000), “외국인직접투자가 국내경제에 미치는 영향,” 한국은행, 조사통계월보
- 노광표(2002) 한국진출 다국적자동차부품업체의 노사관계 연구: 1997~2000, 가톨릭대학교 사회학과 석사학위 논문
- 대한상공회의소(1996) 외국인 직접투자와 내국기업의 경영성과 비교조사 보고서
- 박우성(2000) 외국인투자기업의 노사관계, 한국노동연구원
- 산업자원부(2001) 2001년 1월 중 외국인투자 동향
- 신창근(1993) 한국외자기업체의 노사관계 전략 유형에 관한 연구. 박사학위논문. 고려대학교 대학원.
- 전국금속노동조합(2002) 외국인투자기업의 노사관계 실태에 대한 조사결과보고서
- 한국국제노동재단(2002) 보도자료 “외투기업 경영자 대상 노동관계 설문조사 결과”
- 한국은행(2000) “외국인 투자가 국내경제에 미치는 영향,” 조사통계월보
- 한국은행(2000) 조사통계월보 5월호
- Cooke, W. N.(1997) The Influence of Industrial Relations Factors on U. S. Foreign Direct Investment Abroad, *Industrial And Labor Relations Review*, Vol. 51, No. 1
- Frenkel, S. & C. Royal(1999) Worker, unions and Change in the Global Corporation: Contemporary Experience and Future Possibilities, in Waddington J.(ed) *Globalization and Patterns of Labour Resistance*, Mansell Pub. NY
- Hamill, J.(1984) Labour Relations Decision-making within Multinational Corporations, *Industrial Relations Journal*, 15, 2, 30-34
- Hirst, P. & G. Thompson(1996) *Globalization in Question*, Cambridge: Polity Press
- Julius, D(1990) *Global Companies and Public policy*. London: RIIA, Pinter
- Kochan, t. & Osterman, P(1994) *The Mutual Gains Enterprise*. Boston: Harvard Business School press

- Marginson, P.(1992) Employment Relations in Multinational Companies: The Hungarian Case, in Schmidt, D. G. & R. Whitley(ed) *Industrial Transformation in Europe*, London: Sage
- Nijs W. de(1995) International Human Resource Management and Industrial Relations: A Framework for Analysis, in Harzing A. & J. V. Ruysseveldt (ed) *International Human Resource Management*, SAGE Pub. London
- Piehl, E.(1974) Multinational Konzerne und Internationale Gewerkschaftsbewegung. Frankfurt am Main: Europaeische Verlaganstadt
- Ramsay, H.(1999) In search of International Union Theory, in Waddington J.(ed) *Globalization and Patterns of Labour Resistance*, Mansell Pub. NY
- Reich, R.(1992) *The Work of Nations*. New York: Vintage
- Rosenthal T.(1999) Forms of Worker Incorporation and Resistance: A Case Study of the South African Glass-Packaging Industry, in Waddington J.(ed) *Globalization and Patterns of Labour Resistance*, Mansell Pub. NY
- Veersma U.(1995) Multinational Corporations and Industrial Relations: Policy and Practice, in Harzing A. & J. V. Ruysseveldt (ed) *International Human Resource Management*, SAGE Pub. London
- Waddington, J(1999) Situating Labour within the Globalization, in Waddington J.(ed) *Globalization and Patterns of Labour Resistance*, Mansell Pub. NY