

<조사 개요>

- 업 종 : 내수 부문 여성복 베스띠벨리, 씨, 비키 등 의류 제품 생산
- 회 사 개 요 : 2005년 1월 설립, 부지 8,062㎡(2,500평), 연면적 8,193㎡(용적률 99.85%), 총투자비는 약 79억 원으로 현재 북측 인원 885명, 남측 근로자 10명이 15개 생산 라인을 가동 중
- 인터뷰 대상 : 황우승 개성 법인장
- 인터뷰 일시 : 2008년 6월 10일

개성공단 진출 배경 및 성공 요인

(주)신원은 1973년도에 설립되어 섬유 제품 수출에 주력하다가, 1990년 국내시장에도 진출했다. 과테말라, 베트남, 인도네시아, 중국 등 4개의 해외 법인을 운영하고 있으며, 2004년 6월 전경련 소속으로는 처음으로 개성공단 시범단지 입주업체로 선정되어 개성 진출을 시도하게 되었다.

신원은 이미 1995~1996년 북한 임가공 생산을 통해 북한 생산 제품의 품질을 경험하였다. 이 같은 경험과 해외법인 운영 경험을 기반으로 철저한 사전 조사 및 각종 시뮬레이션을 통해 개성공단 진출을 성공적으로 추진할 수 있었다. 북한과는 같은 민족으로 언어가 동일하고, 정서가 비슷하기 때문에 기술적, 제도적인 부분보다도 남측 관리자의 자질에 더 신경을 쓰는 등 소프트웨어적인 부분에 관심을 집중하면서 사전 준비를 진행하였다고 한다. 기술이나 제도, 기계보다 관리자의 말에 대한 신뢰가 생산성 향상과 기술 전수에 좋은 역할을 할 수 있기 때문이다.

신원이 개성공단 진출기업의 성공 사례로 꼽히는 가장 큰 이유는 바로 이러한 온정적 리더십 강조 및 온정적 인사관리체계 때문이다. 신원은 2004년 개성에 처음 진출한 때부터 현재까지 남측 관리자들이 출퇴근 시간에 정문까지 나와 눈이오나 비가오나 웃는 얼굴로 북측 근로자들에게 인사하고, 악수를 청한다. 이러한 출퇴근 인사를 통해 남측 관리자는 그들과 다른 남쪽 사람들이 아니라 같은 신원 직원들이라는 일체감을 심어주고자 하는 것이다. 이러한 노력은 실제로 북측 노동자들에게 소속감과 책임감을 고취시키는 효과가 있다는 것이 황우승 법인장의 설명이다.

또한 신원에 상주하고 있는 남측 주재원 10명도 지난 4년 동안 한 명도 바뀌지 않고 계속 함께 일하고 있다고 한다. 남측 주재원들이 북측 관리자와 갈등이 있더라도 더 기대하고 함께 한다는 의식을 가지고 일하기 때문에 안정적으로 사업을 진행할 수 있었다.

신원은 2004년 6월 국내 패션업체 중 유일하게 개성공단 시범단지 입주업체로 선정되어, 2005년 1월 개성 공장을 완공하고 시험 가동을 거쳐 2005년 3월부터 본격적으로 제품을 생산하기 시작하였다. 현재 개성 공장에서는 내수부문 생산량의 약 30%를 생산하고 있으며, 2009년 5월 완공 예정으로 현재 시범단지 공장 규모의 4배 정도 되는 부지 33,000㎡(9,905평)에 개성공단 내 최대 규모의 신규 공장을 건설중이다. 현재 북측 근로자 885명이 근무하고 있으며, 신규 공장이 완공되면 인원을 3,600명으로 운용할 계획이다.

< 개성 공장 진행 일지 >

2004. 10. 7	- 시범단지 신원 공장 착공(시범단지 5-12 블록)
2004. 11. 29	- 북측 직원 중국 실습 교육
2004. 12. 21	- 북측 직원 1차 입사
2005. 3. 10	- 개성공장 첫 제품 반출
2005. 5. 26	- 제 1 공장 준공식 및 패션쇼 개최
2006. 9. 27	- 제 2, 3 공장 준공
2008. 4. 30	- 본단지 공장 증설 착공(본단지 11-4 블록)
2009. 5	- 본단지 공장 준공 예정

< 신원 개성 법인 >

시범단지 공장		본단지 신규 공장	
설립 연월	2005. 1	완공 예정일	2009. 5
부지	8,062㎡(2,500평)	부지	28,099㎡(8,582 평)
연면적	8,193㎡(2,500평)	연면적	33,000㎡(9,905 평)
설비 규모	15 라인	설비 규모	52 라인
투자 규모	약 79억 원	투자 규모	200억 원
직원 수	북측 인원 : 885명 남측 주재원 : 11명	직원 수	3,600명
월 생산량	5만 pcs	연간 생산량	200만 pcs

개성공단 사업의 저해 요인

북한 인력 활용상의 문제

황 법인장은 공장 운영의 핵심은 역시 노무관리라고 말한다. 인사 규정에 따른 채용, 교육 훈련, 평가, 상벌, 복리후생 등이 북측 직장장(종업원 대표)을 통해 간접 진행되는 방식에 따르고 있어 인사권의 확보가 개성공단 입주 업체들의 대표적 애로사항이다. 그러나 법인장은 이는 변화하는 과정에 있는 것으로 판단하고 있다고 했다. 따라서 남측 관리자들이 서로를 잘 이해하려 노력하고 조화를 이루며, 상황에 맞게 서로 존중하면서 일을 진행하는 것이 바람직하다고 지적한다. 신원의 경우, 직장장이 추천하는 '조 반장'에 대해 공장 내 생활 뿐 아니라 공장 밖 생활까지도 배려해서 생산관리와 노무관리의 전체적인 틀에서 큰 무리가 없으면 직장장의 생각을 존중한다고 한다. 이들에게 일정 정도 권한을 위임하고, 힘을 실어줄 때 계획한 것 이상의 생산 성과를 거둘 수 있다고 그는 조언한다. 남측 관리자나 북측 인원들이 생산을 위한 같은 목표를 가지고 있다고 생각하고 서로를 존중할 필요가 있다는 것이다.

신원은 본격적인 생산에 앞서 2004년 11월 북측 직원들에 대한 중국 실습 교육을 실시한 바 있다. 중국 공장에서 패션 의류의 제작 과정과 생산된 제품이 백화점에 전시되고 판매되는 것을 보여주고, 서로 교감할 수 있는 기회를 갖기 위한 노력이었다. 이러한 노력들을 통해 봉제 용어나 기술적인 측면에서의 차이를 빠른 시일 내에 극복할 수 있었다고 한다. 또한 수준에 따른 단계적 접근 방식으로 교육을 진행하여 베트남에서 5~6개월 동안 숙련시키는 훈련을 개성에서는 2~3개월 만에 마무리 할 수 있었다.

현재 개성 공장의 1인당 생산성은 중국과 비교했을 때 105% 수준이다. 미싱 대당 생산성은 개성 공장이 중국에 비해 떨어지는 데, 이는 중국은 초과근무가 많은데 개성은 상대적으로 노동시간이 적기 때문이다. 현재 개성 공장에서는 주당 48시간 근무를 진행하며, 필요에 따라 연장 근무를 실시하고 있다. 그러나 단위시간 내 생산성을 올리고 능률을 올리는 것이 바람직하다는 것이 황 법인장의 생각이다.

< 근무 시간 및 로임 >

근무일	근무시간	월평균 로임 (사회보험료 포함)	연간 로임 인상률
6일	48시간	70~75 달러	5% 미만

- 주 1. 근무일 및 근무시간은 1주일 기준임.
 2. 필요에 따라 연장 근무를 진행하고 있음.

4통(통행, 통관, 통신 + 통근) 및 인프라 문제

개성공단 사업 추진의 저해 요인으로 일반적으로 지적되는 3통 문제와 북측 근로자들의 통근 문제는 이른바 4통 문제로 지적되고 있다. 통행과 관련하여, 현재 오전 8시 30분부터 오후 5시까지 11차레의 입경과 12차레의 출경이 이루어지고 있는데, 출입경에 관한 변경 신고는 3일 전에 하도록 되어 있어 일정 변경이 쉽지 않아 불편한 상황이다. 통행 시간을 연장하기 위해서는 북측 CIQ의 전산 시스템 확충 및 비무장지대 전력 시설 마련 등 인프라의 확충이 필요하다는 것이 황 법인장의 생각이다. 통관과 관련해서 북측 세관 검사원들의 방문 검사를 통한 세관 처리 방식은 불편한 점으로 지적된다. 통신 문제와 관련해서는 황 법인장은 인터넷이나 핸드폰 사용은 북측이 꺼리는 부분이라는 점을 고려해야 한다고 주장한다. 그러나 입주업체들의 신속한 업무 처리를 위해서 인터넷 사용은 필수적이기 때문에 입주업체들은 한국토지공사와 개성공단 관리위원회의 통제가 가능한 범위 내에서 PC방을 설치해 줄 것을 건의한 상태라고 한다. 통근 문제에 관해서는 북측 근로자의 출퇴근 교통 수단 확대가 필요하다는 것이 입주업체들의 공통된 의견이라고 한다. 현재 출퇴근 버스가 운행되고 있는데 기업이 부담하는 비용은 1인당 한 달에 5달러 가량이다. 이에 대한 7달러 수준으로의 비용 인상이 검토 중에 있다고 한다. 임금의 10% 수준에 달하는 간접비용도 기업들에게는 부담이 될 수 있다. 또한 봉동-개성간 좁은 2차선 도로 사정 등을 고려할 때 출퇴근 수단으로 버스만을 이용하는 것도 무리가 있다. 자전거 전용도로를 확보하거나, 개성 인터체인지 등의 개발을 통해 개성-평양간 고속도로를 활용하는 방안도 고려해야 할 것이다.

기타 인프라의 문제로는 산업 폐기물 처리 문제가 있다. 현재는 북측에서 폐기물을 처리하고 있는데 처리 비용이 비싸 이에 대한 대책 마련이 필요한 상황이라고 한다.

공단 운영 정책 관련 문제

황 법인장은 신원의 결근률이 9% 내외라고 말하면서, 대부분의 북측 근로자가 여성인데 산전 및 산후 휴가로 나오지 못하는 직원이 26명, 산휴 휴가가 끝난 후에도 탁아소 운영이 제대로 되지 않아서 나오지 못하는 직원이 10여 명에 이른다고 했다. 이러한 탁아소 및 육아 휴직과 관련한 문제에 대한 대책이 마련되어야 한다는 것은 비단 황 법인장만의 생각은 아니다. 개성공단 입주기업 법인장 대표이기도 한 황 법인장은 입주기업이 공통적으로 탁아소 및 육아휴직제 도입의 필요성을 고민하고 있다고 한다.

또한 추가 투자를 계획하고 있는 기업들은 예측 가능한 인력 공급의 보장의 필요성을 심각히 느끼고 있다고 한다. 안정적 인력 공급 없이는 공단의 확대가 불가능하기 때문이다. 이와 관련하여 북측 근로자의 기숙사 확보 및 운영에 관한 문제도 지적된다. 지난 정부에서는 북측 근로자 숙소에 관한 문제가 적극적으로 추진된 바 있는데, 현 정부 들어서는 퍼주기 형식의 대북 지원은 없다는 입장으로 이에 대한 고려가 부족하다는 느낌이다. 그러나 개성공단 사업 추진과 관련하여 이를 투자로 보지 않는 것은 입주업체들 입장에서는 섭섭하게 느낄 수밖에 없다는 것이다. 개성공단 관리위원회에서는 공원 조성이나 조경 같은 보여주는 문제에 집중하기 보다는 기업이 살아남는 공간으로 개성공단을 발전시켜나가는 노력이 필요할 것이다.

그밖에 업무시간 중 공단 내 셔틀버스 운행도 필요한 부분이라고 한다. 북측 근로자의 여러 가지 사정을 고려하는 세심한 배려를 통한 공단 운영이 바람직하다 하겠다.

향후 개성공단 사업의 전망과 시사점

개성공단에 이미 진출한 기업 가운데 신원을 포함한 7~8개 기업이 추가 투자를 진행중에 있다. 기업들은 철저한 시장경제적 마인드에서 투자 가능성을 높이 평가하기 때문에 재투자를 하는 것이다. 그러나 개성공단의 발전을 위해서는 사업에 임하는 남측 기업들의 자세도 중요하지만, 정부의 의지가 매우 중요하다.

새 정부가 들어서면서 기존 정부에서 10.4 공동선언을 통해 합의된 개성공단 2단계의 조속한 발전은 정체되고 있는 분위기이다. 그러나 나들섬 구상과 같은 새로운 남북경협사업 모델의 개발보다는 기왕 개성공단에서 첫 단추가 채워진 만큼 개성공단에 진출한 사업 추진 주체들이 경영 이익을 실현하고, 진출 기업

의 80% 정도는 안정적 사업 추진이 가능할 때 차츰 다른 단계로의 발전을 모색할 필요가 있다는 것이 황 법인장의 주장이다. 정부에서 개성공단을 남북경협을 통한 남북한 상생의 발전 모델로 발전시켜나갈 필요가 있다는 것이다. 개성공단에서 모범적으로 성공하는 기업들이 나와야 적극적인 대북투자 활성화가 이루어지고, 새로운 단계의 남북경협 발전 모델이 제시될 수 있을 것이다.

그는 또한 북측 근로자들과의 마찰이나 생산 제품 및 공구 분실 등의 문제로 고민하는 입주 기업들에 대해 북측 관리자들을 믿고 그들에게 위임하면서 상호 신뢰를 쌓아가는 것이 중요하다고 조언한다. 어차피 북측 근로자에 비해 남측 주재원은 지극히 적은 숫자일수밖에 없다. 따라서 이들을 적극적으로 감시하고 통제하는 체제는 현실적으로도 불가능할 뿐 아니라 그런 방식은 결코 바람직하지도 않다는 것이다. 합리적인 보고 체계에 따라 생산이라는 공동 목표를 향해 함께 노력하는 모습을 보이는 것이 원활한 노무관리에 따른 생산성 향상의 바탕이 될 것이다.

신원은 믿음경영·정도경영·선도경영이라는 경영 이념에 따라 남북 근로자 모두가 한 가족이라는 마음으로 모범적 노사 관계의 모델을 제시하고 있다. 신원은 2009년 신규 공장의 완공으로 개성공단이 국내 섬유 산업의 새로운 경쟁력으로 떠오르는 데 이바지할 것으로 기대된다.