

II. 現代自動車 罷業 後 收拾 方案

1. 現代자동차 사태의 개요
 - 노조가 유휴 인력 조정을 위한 정리 해고를 반대하며 불법적인 장기 파업을 단행함에 따라 정부가 개입하여 우선 노사 합의는 이루어짐
 - 정부가 불법 파업에 대하여 적극 대응하지 못하고 오히려 협상 타결 자체에만 관심을 두어 노사 모두 불만족스러운 결과를 수용함
2. 파업의 파장
 - 막대한 국가 경제적 손실
 - 파업 기간 동안 생산 차질액이 총 1조 7,000억원에 이르며, 300여 개사에 이르는 협력 업체가 도산하였음
 - 대외 신인도가 하락함에 따라 외자 조달 비용이 증가함
 - 구조 조정 추진에 대한 부정적 영향
 - 정리 해고가 사실상 불가능해짐에 따라 기업의 구조 조정이 지연될 전망이다
 - 한국의 구조 조정 의지와 추진력에 대한 외국 투자자들의 불신감이 증대하여 국내 투자 저해 요인으로 작용할 것임
 - 현대자동차의 조직내 화합 저해
 - 노사간 자율 협상의 실패와 일부 노조원들의 폭력 행위로 노사 불신이 심화될 우려가 있음
 - 노사간 불신은 경영 정책 실행의 효율성을 저해할 우려가 있음
3. 파업 타결 이후의 수습 방안
 - 현대 자동차의 복구
 - 조속한 조업 재개와 생산성 제고가 필요함
 - 약 8천명의 잉여 인력을 생산적으로 활용하기 위한 방안으로서 배치 전환, 작업 분할 등을 적극 도입해야 함
 - 협력 업체 복구
 - 정부와 현대자동차는 협력 업체들이 생산 활동을 조속히 재개할 수 있도록 기술적, 재정적 지원을 해야 함
 - 자율적 고용 조정력 제고
 - 정리 해고 이전에 취할 수 있는 고용 조정 프로그램을 개발, 시행함
 - 정부는 노사 관계에 개입하는 것을 자제하여 노사 당사자간 협의에 의하여 고용 조정이 자율적으로 이루어지도록 함
 - 또한, 향후 정부는 불법적인 노조의 행위에 대해서는 관계법을 원칙대로 적용함으로써 자율적 고용 조정의 토대를 구축해야 함

1. 現代自動車 事態의 概要

○ 현대자동차 파업의 원인과 그 진행 과정

유휴 인력 조정을 위해 실시하려던 정리 해고에 반대하여 노조가 불법적인 장기 파업을 단행함에 따라 정부가 개입하여 우선 노사 합의는 이루어짐

- 과다 잉여 인력 발생에 따른 정리 해고의 단행
 - 세계 자동차 시장이 포화 상태에 직면한 데다가 내수 불황으로 공장 가동률이 50% 이하로 떨어짐으로써 현대자동차는 2만명에 가까운 잉여 인력이 발생하게 됨
 - 잉여 인력 해소를 위하여 잔업을 중단하고 무급 휴가와 명예 퇴직을 실시하였으나 8,000여 명의 잉여 인력이 여전히 발생하여 올해 초에 법제화된 정리 해고를 통해 인력을 조정하려고 하였음
- 정리 해고에 반대하는 노조의 장기 파업
 - 노조는 회사의 방침에 강력하게 반발하면서 절대로 정리 해고를 받아들일 수 없다며 4월부터 8월까지 6차에 걸쳐 불법적인 파업을 단행하였음
 - 계속되는 파업으로 생산 중단 및 수출 물량 공급 불가, 대외 신인도 하락, 중소 하청 업체들의 잇단 도산 등이 계속되면서 노사 공멸의 위기에 처함
- 정부의 개입으로 인한 타결
 - 장기 파업이 계속됨에 따라 국민 경제적 손실이 막대해 지고 대외 신인도에 악영향을 미침에 따라 정부는 우선 사태 해결을 위해 중재에 나섬
 - 정부의 중재에 따라 노사 양측은 서로 양보하여 정리 해고 규모를 최소화하는 선에서 합의에 이르게 됨

○ 노사 합의 내용 및 합의 과정의 문제점

- 핵심 사항에 대한 노사 합의 사항은 아래 표와 같음

<표> 핵심 논의 사항에 대한 타결 결과

핵심 논의 사항	사측 요구 사항	노조 요구 사항	타결안
정리 해고 규모	· 4,830명(당초)	· 수용 불가	· 277명
잔여 인원에 대한 처리 문제	· 1년 6개월 무급 휴가	· 1년 무급 휴직 · 6개월 재취업 훈련	· 1년 6개월 무급 휴직 (6개월은 재훈련)
위법 사항에 대한 처리 문제	· 사안에 따라 법률적 대응 검토	· 철회 요구	· 정상 조업후 상황에 따라 결정

정부의 중재로 협상 타결은 이루어졌으나 합법화된 정리 해고가 사실상 불가능해 짐에 따라 앞으로 기업의 구조 조정에 많은 차질을 빚을 전망이다

- 불법적 파업에 대한 정부의 미온적 대응
 - 정부가 노조의 불법적 파업에 적법하게 적극 대응하지 못함으로써 정리 해고 관련 법의 권위가 상실됨
 - 이에 따라 향후 타기업이 정리 해고를 실시하고자 하는 경우에도 노조에 불법적 강경 대응의 빌미를 제공함
- 정부의 과잉 개입과 노사 상호 불만 속에서 합의
 - 우선적인 문제 해결에만 치중한 정부가 노사 협상에 지나치게 개입함으로써 노사 양측 모두 불만족스러운 협상 조건을 수용했다고 할 수 있음
 - 이는 지금까지의 노사 대립의 관행을 온존시키는 결과를 초래해 앞으로 타기업의 구조 조정에도 좋지 않은 선례가 될 것임

2. 罷業의 波長

○ 막대한 국가 경제적 손실

- 현대자동차와 협력 업체의 막대한 생산 및 매출 손실
 - 파업 기간 동안 생산 차질액이 현대자동차 9,000여억원, 협력업체 7,000여억원 합계 1조 6,000 ~ 1조 7,000여억원에 달하고 있음
 - 또한 이 기간 동안 수출 물량을 선적하지 못하였으

파업이 장기화되면서 생산 차질로 인한 손실 뿐만 아니라 협력업체의 도산, 대외 신인도 저하로 인한 자금 조달 비용 증가 등의 직접적인 피해가 발생하였음

- 며, 약속 불이행에 따른 불신감으로 조업 후에도 수출에 부정적 영향을 미칠 것임
 - 그밖에 가동치 못함으로써 발생된 장치·설비의 부식과 내부 시설 파손으로 인한 복구 비용도 발생됨
 - 현대자동차의 부품을 공급받아 제조하는 현대정공 등의 회사들도 생산 차질을 빚었음
- 협력업체의 도산 및 자금난 심화
 - 금번 파업에 따른 매출 손실로 1,2차 협력 업체 중 300여 개 사가 도산하였고, 이로 인해 현대자동차는 부품 조달에 차질을 빚게 되었음
 - 또한, 생존한 협력 업체들도 심각한 자금난으로 경영 위기에 직면함
 - 대외 신인도 저하에 따른 외자 조달 비용 증가
 - 노사 갈등의 심화와 정부의 개입이 본격화됨에 따라 대외 신인도가 저하되었고, 그 결과 우리 정부가 발행한 외국환평형기금채권(외평채)의 금리가 폭등하고 있음
 - 10년 만기의 외평채 가산 금리가 8월 21일에는 사상 최고치인 7.8%를 기록했음. 이는 발행 당시 가산 금리인 3.55%의 두 배를 넘는 것임
 - 이에 따라 10년 만기 외평채 유통금리는 미국 재무부 증권금리 5.5%에 가산금리 7.8%를 더해 13.3%에 달하게 됐으며, 이는 정부가 국내에서 발행하는 국채 금리(연 12% 안팎) 보다 높은 수준임
 - 따라서, 향후 외자 조달의 비용이 대폭 증가하게 되었고, 나아가 외환 위기의 완전 진화에 장애 요인이 발생하는 결과를 초래함
 - 지방 경제의 불황 심화
 - 협력 업체의 부도와 근로자들의 소득 감소는 현대자

동차와 협력 업체가 위치하고 있는 해당 지역의 경제 불황을 심화시켰음

○ 구조 조정 추진에 대한 부정적 영향

외국인 투자자들이 한국의 구조 조정 의지에 불신감을 높이는 결과를 초래했으며 이는 외자 유치를 통한 구조 조정 과정에도 부정적 영향을 미칠 전망이다

- 외국인 투자자들의 對韓 투자 불신감 증대
 - 외국 자본 유치의 핵심적 유인이었던 정리 해고의 법규정이 '사문화'되면서 외국인들의 한국의 구조 조정 의지에 대해 불신감이 더욱 높아졌음
 - 러시아의 모라토리엄 선언으로 국제 자본은 보다 보수적으로 운용될 가능성이 높은 상태에서 이번 타결안은 외국인의 對韓國 투자 저해 요인으로 작용할 가능성이 높음
 - 정리 해고제에 상응하는 외자 유인책을 확보하기 어렵고, 국내 구조 조정 방식의 차별성이 부각되지 못함으로써 경기 침체가 보다 장기화되고, 이는 다시 우리 경제의 구조 조정을 더욱 어렵게 할 것으로 예상됨
- 기업 구조 조정의 지체
 - 대외 신인도 하락으로 국내 기업들은 구조 조정에 필요한 핵심 자금원인 외자 유치가 더욱 어렵게 됨
 - 또한 구조 조정의 핵심적 수단으로서 인력 재조정이 필수 불가결한 빅딜(사업 교환)과 M&A가 사실상 어렵게 될 가능성도 높아짐
 - 정리 해고의 실행에 위로금 지급 방식이 도입되면서 정리 해고제의 의미가 희망 퇴직제로 변질되었음
 - 금번 파업 타결 방식으로 고용 조정의 자율성 확보가 제한됨으로써, 기업들은 사업 매각이나 철수와 같은 직접적인 고용 조정보다는 희망 퇴직, 임금 삭감, 전환 배치, 기업 분할 등 간접적인 정책을 취할 것임
 - 이렇게 볼 때 국내 기업의 구조 조정은 예상보다 장

기화될 것으로 예상됨

○ 현대자동차의 조직내 화합 저해

노사간 자율 협상이 이루어지지 못하고 일부 노조원들의 폭력 행위가 발생하여 노사 불신이 심화될 우려가 있음

- 노사간 불신 심화
 - 노사간 자율 협상의 실패, 파업 중 일부 노조원들의 폭력 사태로 노사간에 신뢰 관계가 무너짐
 - 노사간 불신은 특히 경영 정책 실행의 효율성을 저해할 우려가 있음
- 중간 관리자와 일선 노조원간의 갈등 초래
 - 일부 노조원들의 중간 관리자 및 조·반장에 대한 폭력적 행위로 이들 간의 위계 질서가 무너짐
 - 이러한 상태가 방치될 경우 조직 내에서 협력적 분위기가 깨짐으로써 시너지 효과가 상실되고 생산성이 저해될 것임

3. 罷業 妥結 以後의 收拾 方案

○ 수습 방향

- 더 이상의 경제적 손실을 막기 위해 현대자동차와 협력 업체의 조속한 조업 재개가 절실함
- 파업 기간 중 부도난 협력 업체와 극심한 자금난에 시달리는 협력 업체에 대한 지원이 선결되어야 함
- 다시 대외 신인도를 제고하고 기업 구조 조정을 원활히 할 수 있도록 기업의 자율적 고용 조정 능력을 제고할 장치가 마련되어야 함

○ 현대자동차의 복구

신속한 생산 재개를 위해서는 업무 몰입도 제고, 노사간 불신 해소, 잉여 인력 활용, 부품 공급 문제 등이 선결되어야 함

- 조업 재개 및 생산성 제고
 - 생산 및 해외 공급 차질을 만회하기 위해 조속한 조업 재개와 생산성 제고가 필요함
 - 이를 위해서 회사는 종업원의 업무 몰입도를 제고할 수 있는 다양한 방안을 마련해야 하고 종업원들도 자발적으로 적극 생산 활동에 나서야 함
 - 우선 경영진은 회사의 경영 실상과 잉여 인력 처리 방침을 알리고 납득시키는 종업원과의 대화 프로그램을 실시하여, 노사간의 신뢰를 회복하고 종업원들의 해고에 대한 불안감을 없앴으로써 업무 분위기를 안정시켜야 함
 - 중간 관리자 및 조반장과 일선 직원들간의 갈등과 불신을 제거하기 위한 화합 조치가 마련되어야 함
- 잉여 인력의 문제
 - 사실상의 정리 해고 불가로 현대자동차는 약 8,000명

- 의 잉여 인력을 안게 됨에 따라 이들 인력을 생산적으로 활용하기 위한 방안이 다각적으로 모색되어야 함
- 그 하나의 대안으로 일정 기간 교육 훈련을 통해 이들을 영업직과 사후 서비스 업무로 배치 전환시키는 방안이 있음
- 다른 하나는 이들 잉여 인력 고용에 따른 비용 상승을 축소하기 위해 작업 분할 및 공유제를 도입하고 임금을 삭감하는 방안임

- 부도 협력 업체로부터의 부품 공급 문제
 - 금번 사태로 1차, 2차 협력 업체 300여 개 사가 부도남으로써 현대자동차는 이들로부터 납품 받던 부품 확보에 차질을 빚게 됨
 - 현대자동차는 이 문제를 해결하기 위해 자금 지원, 생산 재개 활동 지원 등에 대한 자체적인 대책과 대정부 건의안을 조속히 마련해야 함
 - 이를 위해 무엇이 우선적으로 지원되어야 하는지 협력 업체와의 협의가 요망됨

○ 협력 업체 복구

정부와 현대자동차는 심각한 피해를 입은 협력 업체들이 신속하게 재건할 수 있도록 기술적, 재정적 지원해야 함

- 현대자동차의 경영 지원
 - 생산 활동을 조속히 재개할 수 있도록 필요한 경우 유지 보수 기술진을 지원함
 - 부도난 협력 업체와 자금난이 극히 심각한 협력 업체에 대해서는 가능한 선에서 일정 비율의 부품 대금 선납 방안을 검토함
 - 이것이 어려운 경우 납품 대금을 담보로 한 차입 지급 보증을 검토함
- 정부의 지원
 - 금번 사태를 특수한 케이스로 보고 부도 협력 업체의

- 회생을 위한 자금 지원 방안을 강구해야 함
- 부도 협력 업체 및 자금난이 특히 심각한 협력 업체에 대해서 원자재 수입용 외화 자금 대출에 우선 순위 제공 방안을 마련해야 함

○ 자율적 고용 조정력 제고

고용 조정 문제를 해결하기 위해 노사는 정부의 중재가 아닌 노사 당사자가 다양한 고용 조정 프로그램을 개발하여 자율적으로 해결해야 함

- 기업내 고용 조정 장치 구축
 - 우리 기업내에는 정리 해고로 인한 심각한 갈등과 마찰을 사전에 완화시킬 만한 제도적 장치가 없다는 데에 문제가 있음
 - 우선 우리 기업들은 정리 해고 이전에 취할 수 있는 다양한 고용 조정 방법, 즉 임금 삭감, 배치 전환, 작업 분할이나 직무 공유 등을 활용할 수 있는 프로그램을 개발하고 이를 전 종업원이 이해하고 수용할 수 있도록 교육시킬 필요가 있음
 - 둘째, GE나 IBM처럼 고용 조정 대상자의 재훈련, 구직 활동 지원 등을 상시화할 수 있는 시스템을 우리 기업의 실정에 맞게 구축할 필요가 있음. 이러한 노력은 설사 정리 해고 제도가 우리 노동 시장에 정착되었을 경우에도 노사간의 마찰을 최소화하는 데 기여할 것임
 - 그러나 이러한 고용 조정의 유연성을 높이는 시스템을 구축하는 데는 기업이 새로운 비용을 상당히 부담해야 하는 문제점이 있음
 - 따라서 이러한 문제를 풀기 위해 다음과 같은 방안을 제시함
 - ①현행의 퇴직금 총당금의 일정 부분을 새로운 고용 조정 시스템을 지원하는 재원으로 활용하는 것임
 - ②여기에 노조의 설득을 위해 어느 정도 기업의 재원 출연도 필요할 것임
 - ③이를 위해서는 정부의 노동법의 퇴직금 관련 규정

을 개정해야 함

- ④ 또한 출연되는 퇴직 총당금과 기업의 재원에 대해서 세제(법인세 및 개인 소득세) 감면 등 정부의 보완적 조치가 요구됨
- ⑤ 향후 국내의 외환 금융 위기가 해소되고 기업 경영이 정상화된 이후에는 재원 조달 방식, 지원의 내용 등에 대해 재고할 필요가 있을 것임

- 정부 불개입, 당사자간 조정 원칙의 정착
 - 금번의 사태를 타결하는 과정에서 가장 큰 문제점은 정부가 정리 해고 관련법을 원칙대로 집행하지 못해 법률의 권위를 세우지 못함으로써 향후 기업의 구조 조정을 더욱 난감하게 한 점임
 - 따라서 정부는 정리 해고의 관행을 정착시키기 위해 지금부터라도 우선 정부 불개입을 선언하고 노사 당사자간 고용 조정 원칙을 준수할 것을 천명해야 함
 - 둘째, 파업시의 폭력, 재산 파괴 등 현저한 불법 행위와 불법 파업 주동자에 대해서는 적법한 조치를 취함으로써 법률의 권위를 세우고 향후 이러한 사태가 재발하지 않도록 해야 할 것임.

(신경영연구실 : sjoh@hri.co.kr ☎724-4070)