

産 業 關 係 研 究
第28卷 第1號, 2018. 3. pp.85~116
© 韓 國 雇 傭 勞 使 關 係 學 會

정규직 노사관계와 사내하청 활용: 현대중공업 사례에 대한 시기별 평가를 중심으로

정 홍 준* · 남 향 숙**

사내하청 인력활용에 대한 사회적 관심이 높아진 가운데 본 연구는 조선업의 사내하청 활용과 관련하여 정규직 노사관계의 역할을 역사적으로 고찰한다. 다른 조선소에 비해 노사관계의 동태적 변화가 컸던 현대중공업을 사례 연구의 대상으로 작업장 노사관계와 비정규직 인력활용 간의 관계를 시기별로 살펴보았다. 그 결과 사내하청 활용은 해양플랜트 수주 등 환경적인 요인 외에도 노동조합의 집행부 성향 및 노사관계에 의해 영향을 받아 왔음을 확인할 수 있었다. 본 연구는 현대중공업의 노사관계를 시간에 따라 대립적·협조적·담합적·대립적 관계로 구분하여 각 시기별로 정규직 중심의 노사관계가 비정규직의 활용에 어떻게 영향을 미쳤는지를 통시적 관점에서 살펴보고 그 결과를 토론하였다.

▶주제어: 노사관계, 수량적 유연화, 사내하청, 조선산업, 현대중공업

논문접수일: 2017년 11월 7일, 심사의뢰일: 2017년 11월 8일, 심사완료일: 2018년 3월 2일

* (제1저자) 한국노동연구원 부연구위원, hjunjung@kli.re.kr

** (제2저자) 고려대학교 일반대학원 사회학과 박사과정, snh5209@gmail.com

1. 서론

우리나라 제조업의 사내하청에 대한 생산 의존도는 높은 편으로 그 중에서도 조선업의 사내하청 비율은 다른 어느 산업보다 높다고 할 수 있다. 예를 들어 2015년 조선업 사내하청 비율은 정규직 전체 인원의 3.8배에 이르기도 하였다. 선박 및 해양플랜트의 수요가 늘면서 과거에는 원청 조선소의 정규직이 생산의 각 공정에서 핵심적인 역할을 담당했으나 지금은 사내하청이 생산의 많은 부분을 담당하고 있다. 이에 본 연구는 노사관계 측면에서 조선업의 사내하청 활용을 살펴보고자 한다. 조선업의 사내하청의 증가는 해양플랜트의 과다발주 및 대형조선소의 수주경쟁 등 환경적 요인이 강하게 작용한 것이 사실이나 사용자의 전략적 선택 및 노동조합의 대응과 같은 내부적인 요인도 중요하기 때문이다.

선행연구들은 조선업의 인력구조와 사내하청의 증가에 초점을 맞추었고, 왜 사내하청이 늘어났는지에 대해서는 충분한 근거를 제시하지 않았다. 특히, 비정규직 활용에 있어 작업장 노사관계가 어떤 영향을 미치는지를 살펴본 연구는 거의 없다. 예를 들어 노병직(2003)은 조선산업에서 정규직 노조에 의해 기업의 내부노동시장이 형성된 과정을 자세히 다루고 있으나 비정규직 인력활용은 다루지 않았다. 이에 비해 신원철(2002, 2003, 2006)은 비정규직 인력의 형성과정을 역사적 관점에서 연구하였으나 노사관계와 비정규직 간의 관계를 살펴본 것은 아니었다. 허민영(2011)의 연구도 사내하청 비정규직의 수가 2009년 이후 정규직의 수를 초과하기 시작했음을 통계를 활용하여 보여주는 등 조선산업의 비정규직 규모가 비정상적으로 늘어나고 있음을 제시한 수준에 그쳤다. 다만 최근의 연구로 배규식 외(2016)는 조선산업의 고용조정에 대해 조선업 내부의 중층적인 고용구조를 중점적으로 살펴보았다.

본 연구의 목적은 기업의 노사관계와 기업의 수량적 노동유연화의 변화를 살펴보는 것으로 구체적으로 정규직 중심의 작업장 노사관계가 기업의 비정규직의 활용에 어떤 영향을 미치는지 살펴보는 것이다. 기존 연구에 따르면, 노조가 약화될수록 비정규직이 증가할 수 있으며 노조의 힘이 강할수록 비정규직의 활용이 감소할 수 있다고 주장하여 왔다 (Abraham, 1988; Smith, 1997). 그러나 노동시장의 이중화가 뚜렷한 우리나라의 경우 때로 정규직 노동자들이 자신들의 고용을 유지하기 위해 비정규직을 활용하는 데 동의하는 노조를 지지하는 모습을 보이기도 한다(정홍준 외, 2015). 이렇듯 상반된 상황이 모두 가능한 복잡한 맥락에서, 본 연구는 노사관계의 변화가 상대적으로 컸던 현대중공업의 사례에 대한 통시적 접근을 통해 노동조합 집행부의 성향 및 작업장 수준의 노사관계가 기업의 비정규직 활용에 어떤 영향을 미칠 수 있는지를 살펴본다.

II. 선행연구

1. 노동유연화

노동유연화란 기업이 노동력을 조정하여 시장변화에 대응하기 위한 전략이다. 노동유연화가 기업의 안팎에서 발생하는 환경변화에 대해 인적자원을 신속하고 효율적으로 배분, 사용하는 것을 의미(김동배·이영면, 2004: 382)하기도 하지만 그 개념은 단일하지 않으며, 다양하게 유형화되어 있다. Atkinson(1984)은 노동유연화를 기능적·수량적·재무적 유연화로 분류하였고, Grenier, Giles and Belanger(1997)도 수량적 유연화, 노동시간 유연화, 기능적 유연화, 외부화로 구분하였다. 또한, Regini(2000)는 노동유연화를 수량적 유연화, 기능적 유연화, 임금 유연화 및 노동시간 유연화로 구분을 더욱 구체화하였다. 이러한 논의를 종합하여 Kalleberg(2001)는 노동유연화를 크게 기능적 유연화와 수량적 유연화로 나누었고, 각각은 고성과 작업조직을 통한 효율성과 외부화를 통한 비용절감과 관련되어 있다고 주장하였다. 이처럼 노동유연화는 연구자에 따라 다양하게 구분해 왔지만 큰 틀에서는 기존에 보유하고 있는 노동력의 기능을 향상시키는 기능적 유연화와 노동력의 투입량을 조절하는 수량적 유연화로 이해되어 왔다(Arvanitis, 2005: 993-994).

기능적 유연화와 수량적 유연화는 각기 다른 목적으로 활용되어 왔다. 기능적 유연화는 노동력을 투입한 이후 노동과정 및 생산과정에서의 효율성을 높이는 데 목적이 있으며, 수량적 유연화는 노동공급의 양을 탄력적으로 조정함으로써 비용을 줄이는 것이 목적이기 때문이다(김동배·이영면, 2004). 기능적 유연화는 주로 다기능화, 직종 간 이동, 고성과 작업조직 등 숙련을 향상시킬 수 있는 방법을 모색하며, 비용절감이 주목적인 수량적 유연화는 대부분 인력의 규모를 조정하는 방법을 사용한다. 특히, 수량적 유연화는 적용대상이 정규직인지 비정규직인지에 따라 다른 방식으로 활용되는데, 우선 정규직을 대상으로 한 방식에는 신규채용 규모를 줄이는 소극적 정책에서부터 명예퇴직이나 정리해고 등의 적극적 정책이 있다. 다음으로 비정규직을 대상으로 한 수량적 유연화에는 주로 임시직, 기간제, 시간제 등의 활용 전략이 여기에 해당된다. 또한, 사업 영역의 일부를 위탁하는 간접고용 형태의 아웃소싱, 사내하청 등 외부화 전략도 수량적 유연화에 포함된다.

기존의 연구들을 살펴보면 노동유연화는 노동시장 및 기업의 전략적 선택에 의해 많은 영향을 받은 것으로 나타난다. 먼저 노동유연화는 노동시장의 변화와 함께 꾸준히 확산되어 왔다. 우리나라만 보더라도 IMF 외환위기 이후 구조개혁과 실업대책을 위해 노동유연화 전략이 도입, 확대되는 양상을 보여 왔다(이효수, 2002). 당시 정부는 구조개혁 정책에 노동시장의 유연성 확보를 위한 구조조정을 추진하였으며, 세계화라는 사회적 데제

역시 노동유연화를 적극적이면서 동시에 무비판적으로 도입·확산시키는 데 기여하였다(이종선, 2002). 한 예로서, 우리나라 지상파 방송 산업의 노동유연화는 IMF 경제위기에 따른 인력 구조조정의 필요성과 공기업 종신고용에 대한 사회의 비우호적인 여론 등 노동 시장을 둘러싼 기업의 외부환경 변화로 인해 진행되었다(김영한, 2008).

노동유연화가 기업에 의해 주도된 것이라는 연구도 다수 존재한다. 빠르게 변화하는 노동시장에서 노동유연화는 생산수준 변경이나 신제품 개발 등을 용이하게 함으로써 기업의 대응능력을 향상시킬 수 있기 때문이다(Oke & Idiagbon-Oke, 2007). 실제, 미국 주요 기업들은 1980년대 경기침체에 대응하기 위한 일환으로 경영합리화라는 명목 하에 정리해고를 통한 대대적인 인원감축(다운사이징 정책)을 실시하였으며, 1990년대 이후에도 노동력을 임시직, 계약직 형태로 채워 나가면서 수량적 유연화 전략을 적용하였다(박상연, 1999; 이병훈, 1999). 당시 500인 이상 규모의 절반 정도는 정리해고 전략을 활용하여 비용절감, 수익구조 개선, 생산과정 혁신, 기업문화 재편 등을 위한 적극적 고용조정을 실시하였다(이병훈, 1999). 이러한 변화는 실리콘 밸리의 노동시장에서도 나타났다. 실리콘 밸리에서는 첨단기술 산업을 선도하면서 빠른 변화에 대한 대응력을 높이기 위한 일환으로 임시직, 계약직 및 하도급 등 정규직을 제외한 다양한 고용형태를 활용하는 노동유연화를 취하였으며, 그 결과 1984~1995년까지 10년간 실리콘 밸리의 비정규 인력은 약 55%가량 증가한 것으로 나타났다(Carnoy et al., 1997). 신진영·이대우(2010)는 인도의 철강회사 사례를 통해 기업이 노동유연화를 주도하고 있음을 보여주었다. 이 연구에 따르면 인도의 철강회사들은 경제 개방 및 글로벌 기업과의 경쟁으로 인해 노동유연화를 추진하였고, 이 과정에서 조기퇴직 유도, 채용 연기, 파견·계약 근로자 채용 등의 정책을 적극 실시한 것으로 나타났다.

한편, 노동유연화는 기업의 전략적 선택만이 아니라 노사관계의 영향을 받기도 한다. 예를 들어 영국의 건설 중장비 생산업체 JCB와 완성차 생산업체 Honda UK, JLR(Jaguar and Land Rover)은 노사 협의를 통해 수량적 유연화를 가급적 지양하는 모습을 보여 왔다. 노사는 정리해고를 최대한 자제하는 데 합의했고, 노사 간 협의 하에 일자리 나누기를 위한 정책을 시행하였다(채준호·이상민, 2010). 구체적으로는 고용을 최대한 유지하고자 임금동결을 통한 인건비 조정이 최우선으로 실시되었고, 신규채용 동결, 근로시간 단축 등의 방식도 활용되었다. 이러한 결과는 과도한 수량적 유연화가 오히려 고비용과 경영상 비효율성을 초래할 수 있다는 데 노사가 동의했기 때문에 가능한 것이었다. 노사관계의 한 축인 노동조합도 기업의 수량적 유연화를 제어하는 역할을 담당해 왔다. 미국의 경우 철강노조(USWA)는 하도급 사용에 대해 절대반대의 입장을 취하고 있었으며, 불가피하게 하도급을 사용해야 할 경우에는 회사는 노동조합과 협의해야 한다는 협약을 두고 있다(Helper, 1990). 영국의 건설노조는 지속적으로 비정규 인력 퇴출 운동을 전개하고 있으며,

스웨덴의 노조는 비정규 인력을 활용할 때 원청이 직접 고용하도록 함으로써 불확실성을 완화하는 등 고용주와 노동조합이 구체적인 대안 및 조건에 대해 공식적으로 협상할 것을 요구하고 있다(MacKenzie et al., 2010).

2. 노사관계와 비정규직의 활용

비정규직의 활용 역시 노사관계에 의해 달라질 수 있다. 우선, 노동조합의 존재 유무에 따라 비정규직의 활용이 달라질 수 있다(Davis-Blake & Uzzi, 1993). 그러나 실증연구에 따르면 노동조합 존재의 유무와 비정규직 활용 관계에 관한 연구결과가 동일하게 나타나는 것은 아니다. 예를 들어 사업체패널 2차년도 자료를 활용한 김동배·이영면(2005: 1247)은 노동조합이 비정규직 활용에 유의한 정(+)의 관계를 보인다고 확인한 반면, 이시균·김정우(2006: 89)는 사업체패널 3차년도 자료를 활용하여 노동조합이 비정규직 활용을 감소시킴을 보여주었으며 수요 변동이 심한 사업체일수록 비정규직 활용 가능성이 높아질 수 있다고 언급했다.

노동조합의 존재 유무 외에도 노조의 역량이나 교섭력이 비정규직의 활용에 영향을 미칠 수 있다. 먼저 노동조합이 강할수록 비정규직의 활용은 감소한다는 연구들이 존재한다(이시균, 2008; Smith, 1997; Abraham, 1988). 이는 비정규직의 증가가 정규직 노조의 약화로 이어질 수 있다는 가능성 때문에 노동조합에서 비정규직의 활용을 적극적으로 저지하기 때문이다. 반면 노조조직화 수준과 비정규 인력의 활용 관계는 단순히 선형 관계가 아닌 곡선 관계로서, 노조의 힘이 아주 강하거나 약한 경우보다 중간 정도 수준일 때 비정규직의 활용이 증가할 것이라는 주장도 있다(Uzzi, 1998: 975).

한편, 노사관계의 협력 수준에 따라 비정규직 활용이 달라질 수 있다. Walton and McKersie(1965)는 노사관계의 협력 수준을 갈등-공격-수용-협력-담합 등 5단계로 분류하고 있는데, 이 개념을 비정규 활용에도 적용할 수 있다. 특히 갈등이나 담합과 같은 양극단의 노사관계에서 비정규직이 적극적으로 활용될 가능성이 높다. 예를 들어 노사관계가 갈등적일 때 노사는 서로의 정당성을 부인하고 적대적 관계를 형성하게 된다. 이때 경영진은 노조의 힘을 약화시키기 위해 의도적으로 노조조직화가 상대적으로 어려운 비정규직 노동자를 적극 활용할 수 있다. 예를 들어 현대자동차의 경우 노조 설립 이후 노사관계의 대립적 성격이 강해지면서 회사는 자동화·표준화를 촉진하는 방식을 통해 고용인원의 최소화를 꾀하였고, 자동화의 성공으로 저숙련·미숙련 노동자의 투입을 지향하면서 결과적으로 비정규직 인력의 활용을 늘려왔다(조성재, 2006; 조형제·김철식, 2013). 이주희·이성균(2003)은 기업이 노동조합의 성장을 경계하고 노동조합의 영향력을 약화시키기 위하여 노동조합 가입이 어려운 비정규직 노동자를 더 많이 고용한다고 주장한 바 있

다. Srivastava(2001)도 사측의 경영권을 강화하고 노동력을 효율적으로 통제하기 위하여 생산의 하청 및 아웃소싱 등의 전략을 채택한다고 주장하였다. 또한, 김성국·손기영·김민정(2004)은 H자동차사 사례를 통해 기업과 정규직 노조 간의 협상 결과가 비정규직 채용 규모를 결정하였음을 보여주었다.

반대로 노사관계가 협력을 넘어 담합의 수준에 이르게 되면 노사는 서로의 필요에 의해 비정규직을 늘릴 수도 있다. 예를 들어 노동조합은 정규직 조합원의 고용안정을 위해, 회사는 비용절감을 위해 비정규직을 활용할 수 있다. 조선업도 1997년 경제위기를 기점으로 고용안정이 깨지면서 사내하청 노동자들은 노사의 담합에 따라 비용절감 및 고용안정을 위한 완충으로서 광범위하게 활용되게 되었다(박종식, 2013). 비슷한 상황은 조선업만이 아니라 자동차산업에서도 나타났는데, 조성재 외(2004)에 따르면, 완성차 노동조합이 강한 전투력을 가지고 있었지만 오히려 경제적 실리주의에 빠져 사내하청 등 계층화된 도급관계에서 의미 있는 역할을 못할 수도 있음을 일찍이 경고한 바 있다. 강현아(2004)는 사례 연구를 통해 사내하청의 증가가 기업에 의해서만이 아니라 원청 노조에 의해서 적극적으로 수용되고 있음을 보여준 바 있다. 이러한 원인에 대해 박태주(2013)는 노사관계의 담합적 특징에 주목하였는데, 현대자동차 노사관계를 갈등적 담합관계로 규정하고 사내하청의 정규직화 등 처우개선을 위해서는 갈등적 담합구조가 갈등적 협력구조로 변화해야 한다고 강조하였다.

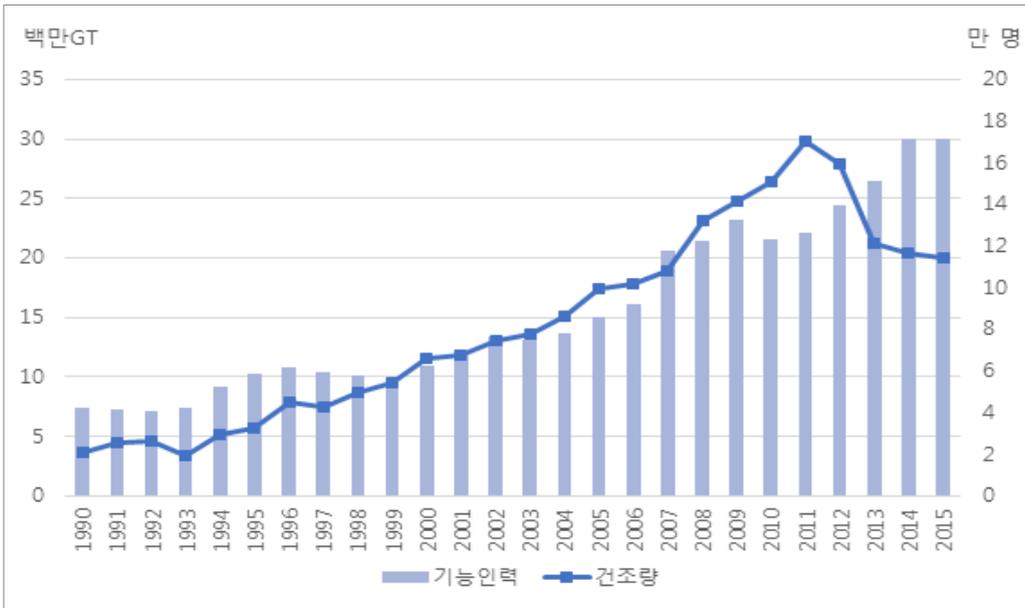
한편, 노사관계가 서로가 견제를 할 수 있을 정도로 균형적인 교섭력을 가지고 있을 경우 비정규직의 활용과 같은 민감한 문제는 어느 한쪽의 의도대로 인력을 활용하기가 어려울 수 있다. 예를 들어 Uzzi(1998)는 노조의 조직력이 강할 때 기업은 비정규직 활용에 따른 노사갈등의 가능성을 고려하여 비정규직을 적게 활용할 것이라고 주장하였다. 한편, 노사관계가 협력적인 경우 기업이 굳이 노조의 영향력을 억제할 필요성을 느끼지 않을 것이기 때문에 노조의 영향력 축소를 위해 비정규직을 활용하는 동기가 줄어든다.

조선산업에서도 비정규직 활용은 노동조합 및 노사관계에 따라 크게 좌우되어 왔다. 비정규직은 주로 사내하청이나 임시직(물량팀) 형태로 활용하는데, 초기 조선업의 노동조합은 임시직 및 사내하청의 확산 저지 및 차별 철폐를 위해 노력한 것으로 알려져 있다(신원철, 2002). 1987년 이전의 조선소에서는 사내하청과 정규직이 유사한 고용조건 및 지위를 갖고 있었기 때문에 일정한 동료의식을 갖고 있었으나 1990년대 이후 기업 내부노동시장이 정규직을 중심으로 강화되면서 사내하청 노동자들이 배제되는 양상이 전개되었다.

III. 조선산업의 성장과 인력활용

한국의 조선산업은 해외의 선박 건조 수요에 비례하여 성장해 왔다. 1990년대 들어 본격적으로 조선산업이 성장하기 시작한 우리나라는 2000년대 이후 조선산업의 3대 지표인 수주량, 건조량, 수주잔량 모두 일본을 앞지르는 등 조선산업 세계1위 국가로 도약하게 되었다. 조선업 강국으로 자리 잡을 수 있었던 요인 중 하나는 일본에 비해 우리나라 조선업계가 선주사들의 다양한 요구를 반영할 수 있는 강점 때문이었다. 상선이나 해양플랜트를 만들기 위해서는 설계도면이 필요한데, 일본의 조선소들은 선주사의 요구에 따른 설계변경을 전혀 받아들이지 않거나 제품의 선생산·후판매 방식을 채택해 온 반면, 우리나라의 조선소들은 선주사의 의견을 수용하여 도면을 변경·적용해 왔기 때문에 선주들의 선호도가 높았다. 조선산업의 성장은 산업 내 인력활용과 연결되었다. [그림 1]은 우리나라 조선산업 전체의 연도별 건조량 및 기능직 인력 현황을 나타낸 것으로, 2010년 이전까지 건조량의 증가와 기능인력 규모의 증가는 일치한다. 2010년 이후는 셰일가스 개발과 저유가로 건조량 감소했지만 해양플랜트의 수주잔량이 많아 기능인력의 숫자는 여전히 증가하는 모습을 보였다.

[그림 1] 우리나라 조선산업의 건조량 및 기능인력의 연도별 현황(1990~2015)

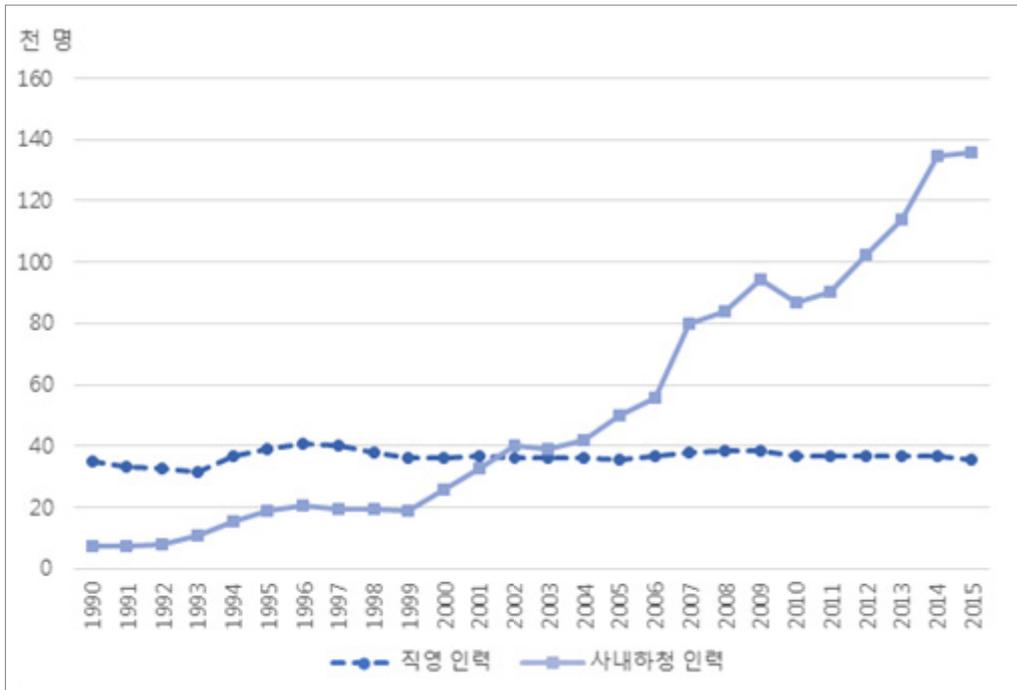


출처: 한국조선해양플랜트협회, 『조선자료집』, 각 연도 재구성.

조선산업의 인원구성을 세부적으로 살펴보면 직영 인력은 정체되어 있는 반면 사내하청 인력은 크게 증가해 왔음을 확인할 수 있다. 예를 들어 [그림 2]는 우리나라 조선산업 전체의 기능인력 중 직영 소속 인력과 협력사 소속 인력으로 구분하여 살펴본 것이다. 1990년부터 2015년 현재까지 정규직에 해당하는 직영 기능인력은 4만 명을 전후로 그 규모가 꾸준히 유지되고 있던 반면, 비정규직에 해당하는 협력사 기능인력은 1990년 기준 약 8천 명에서 2015년 현재 14만 명에 이르기까지 급속도로 늘어났다. 사내하청 인력의 급증은 여러 가지로 설명이 가능하지만 인력수요가 많은 해양플랜트 수주에 따른 영향도 컸다고 할 수 있다. 해양플랜트에 더 많은 인력이 필요한 이유는 설계능력이나 기술력이 충분히 갖추지 못한 상태에서 설계와 기자재는 해외에 의존하고 대신 우리나라에서는 인력을 대거 투입하여 납기일을 맞추려는 전략을 선택하였기 때문이다. 그 결과 사내하청이 대거 늘어났으며 사내하청 인력 외에도 재하도급 방식이면서 인원수 집계가 어려운 2, 3차 물량팀의 숫자도 적지 않았다.

사내하청 인력이 거의 모든 조선회사마다 증가한 것은 사실이지만 직영 대비 사내하청 비율은 회사마다 약간의 차이가 있다. 예를 들어 대형조선소 3사(현대중공업, 대우조선해양, 삼성중공업)의 직영 인력 대비 사내하청 인원 비율은 서로 다른 특징을 보였다(그림

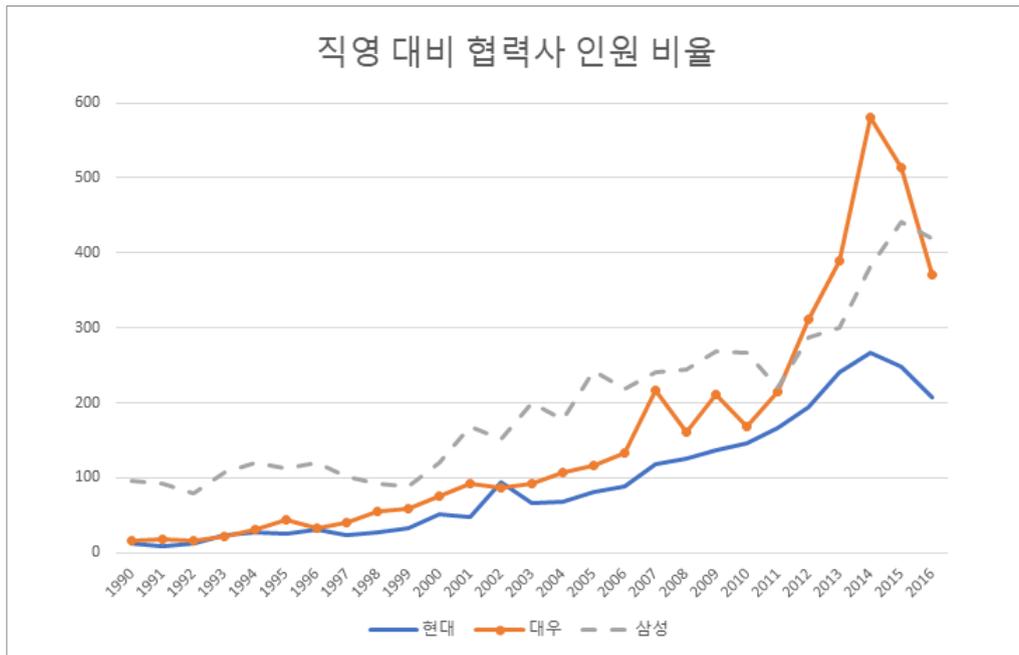
[그림 2] 조선업 전체 직영 인력과 사내하청 인력의 연도별 현황(1990~2015)



출처: 한국조선해양플랜트협회, 『조선자료집』 각년도 재구성.

3 참조). 특히, 본 연구가 관심을 두고 있는 정규직 노사관계가 회사마다 다른데 무노조를 표방하고 있는 삼성중공업의 경우 1990년부터 2011년까지 현대중공업과 대우조선해양에 비해 직영 인력 대비 사내하청 인원 비율이 높은 것으로 나타났다. 그러나 해양플랜트가 본격적으로 건조되기 시작한 2011년 이후에는 민주노조를 표방해 온 집행부가 안정적인 정규직 노동조합을 대변해 온 대우조선해양의 직영 대비 사내하청 인원 비율이 조선 대형 3사 중 압도적으로 높아진다. 이에 비해 현대중공업은 2000년대 중반까지 사내하청 전체 인원이 직영 인원보다 적은 것으로 나타났으며 그 후 사내하청이 늘어나긴 했으나 대형조선 3사 중 가장 적은 비율이었다. 이러한 결과를 조선3사의 노사관계와 연계하여 해석하면, 무노조기업인 삼성중공업은 초기부터 사내하청에 대한 의존도가 높았으며, 민주노조를 기반으로 하는 현대중공업과 대우조선해양은 초기에는 정규직 중심의 생산체계를 갖추고 있었으나 해양플랜트 등 물량이 늘어나고 정규직의 기피 공정 또한 늘어나게 되면서 정규직 노사의 이해관계에 따라 점진적으로 사내하청에 대한 생산의존도가 높아진 것으로 해석되었다.

[그림 3] 조선3사 직영 인력 대비 협력사 인원 비율(1990~2016)



출처: 한국조선해양플랜트협회, 『조선자료집』, 각 연도 재구성.

Ⅳ. 현대중공업의 노사관계 변화와 비정규직 활용 사례

1. 연구방법

본 연구는 작업장 노사관계에 따라 조선산업의 기능인력이 어떻게 달라지는지를 확인하기 위해 현대중공업을 사례연구의 대상으로 삼았다. 현대중공업을 사례기업으로 선택한 이유는 다른 조선소에 비해 작업장 수준에서 노사관계의 변화가 역동적이었기 때문에 그에 따라 비정규직의 활용도 많은 영향을 받았을 것으로 예상했기 때문이었다. 예를 들어 다른 주요 조선소 삼성중공업의 경우 노동조합이 아닌 노사협의회가 조직되어 있으며, 대우조선해양은 오랫동안 동일한 정치적 성향의 집행부가 노동조합을 운영하면서 노사관계의 변화가 크지 않았다. 이에 비해 현대중공업은 노사관계가 갈등적이었다가 협력적으로, 협력적이었다가 다시 갈등적으로 시간의 흐름에 따라 상당한 변화가 있어 왔다.

연구방법은 기존 자료 및 심층면접조사 방식을 활용하였다. 우선, 현대중공업 노사관계의 변화과정을 역사적으로 살펴보기 위해 현대중공업 노조신문, 전국금속노조 간행물, 보고서, 신문기사 등의 자료를 활용하였다. 또한, 한국조선해양플랜트협회에서 집계하고 있는 현대중공업의 연도별 정규직과 비정규직 인력을 조사하였다. 둘째, 노사관계와 수량적 유연화를 살펴보기 위해 심층면접조사 방법을 활용했다. 면접조사는 2016년 5월부터 2017년 5월까지 약 1년 동안 6차례에 걸쳐 진행되었다. 면접조사 대상자는 현대중공업 정규직 노동자, 현대중공업 사내하청 노동자, 현대중공업 인사관리팀, 고용노동부 울산지청 공무원 등으로 특정 그룹의 의견에 편중되지 않도록 설계하였으며, 각 그룹별 2인씩 총 8명을 선정하여 진행하였다(부록 1 참조). 사용자는 인사팀장, 사내협력팀장이 대상이었으며 정규직 노동자는 정규직 노동조합에서 추천을 받아 노동조합 간부 2인을 대상으로 하였다. 사내하청 노동자는 사내하청 노동조합 위원장 및 사무국장이었으며 고용노동부 울산지청 근로감독관 2명을 참고로 조사하였다. 면접조사 시 반구조화된 동일 질문지를 활용하였으며 질문에는 연도별 노동조합의 활동, 노사관계, 각 시기별 비정규직 활용 및 이들 간의 관계가 포함되어 있었다.

2. 현대중공업의 노사관계

본 절에서는 현대중공업에 최초의 노조가 설립된 1987년부터 2017년 현재까지의 노사관계를 시기별로 구분한 뒤, 각 시기마다 현대중공업이 기능인력을 어떻게 활용해 왔는지 살펴보았다. 현대중공업의 노사관계는 대립(갈등)적 관계부터 협력적 관계까지 다양하게

경험해 왔다. 시기별로는 1987년 민주노조의 기치를 내세운 민주과 집행부가 당선된 직후부터 2002년 8월까지를 대립적 노사관계의 시기로 구분할 수 있으며, 실리주의 집행부가 당선된 2002년 9월부터 2013년 9월까지를 협력적 노사관계의 시기로 볼 수 있다. 또한, 2013년 10월 20대 임원선거에서 민주과 후보자가 당선되면서 현대중공업은 다시 대립적 노사관계의 시기를 맞이하였다. 이와 같은 시기 구분은 역사주기론적 시각으로서, 특정 역사적 시기를 하나의 거시적 분석단위(국면)로 두고 해당 시기 내에서 발생한 사건들을 분석함으로써 해당 사회의 특수성을 볼 수 있는 장점이 있다.

현대중공업의 대립적 노사관계와 협력적 노사관계는 다시 하위 단계로 구분이 가능한데, 대립적 노사관계 국면에서도 내부적으로 노사관계가 더욱 갈등적이었던 시기가 있으며 혹은 협력적인 노사관계 상황에서도 사용자의 힘이 과도하게 강해 노사관계의 균형을 상실한 시기가 존재하며, 이는 약 6~7년을 주기로 순환해 왔다. 본 연구는 기존 문헌연구를 바탕으로 현대중공업 노사관계를 시기별로 1987년부터 1994년까지를 1기로, 1995년부터 2002년 8월까지를 2기로, 2002년 9월부터 2007년까지를 3기로, 2008년부터 2013년 9월까지를 4기로, 마지막으로 2013년 10월부터 현재까지를 5기로 구분하였다. 1기는 최초의 노조 출현과 대립적 노사관계가 정점에 이른 시기이며, 2기는 대립적 노사관계가 약화되는 시기이다. 3기는 협력적 노사관계의 시기이며, 4기는 협력적 노사관계가 약화되는 시기이다. 마지막으로 5기는 민주과 집행부의 재등장과 대립적 노사관계가 재점화된 시기로 구분하였다.

(1) 노조 설립과 대립적 노사관계(1987년~1994년)

현대중공업은 1990년대 중반까지 우리나라의 대표적인 노사갈등 기업으로 꼽혀왔다. 현대중공업 노조는 장기파업, 골리앗파업 등 전투적인 투쟁방식을 활용하였으며, 경영진 역시 이에 물러나지 않고 직장폐쇄, 노조간부 테러 등으로 맞서면서 갈등적 노사관계가 오랫동안 이어져 왔다. 노동조합이 설립되기 이전인 1974년에 이미 현대중공업은 위임관리제를 중심으로 노사가 강하게 부딪혔던 경험을 가지고 있었다. 현대중공업 노동자들은 위임관리제 반대 투쟁을 계기로 노동조합의 필요성을 인지하게 되었고, 도급제를 통한 경영진의 직접고용 회피 전략에 강하게 저항하였다.

현대중공업의 대립적 노사관계는 노조가 설립된 1987년 노동자 대투쟁을 기점으로 본격적으로 형성되기 시작하였다. 당시 노동자들 사이에서 노조 설립 분위기를 감지한 경영진이 7월 21일에 먼저 노동조합 설립신고를 하였으나, 이에 반대한 노동자들은 7월 28일 어용노조 퇴진투쟁을 시작하였다. 이들은 「현대중공업 노조개편대책위원회」로 결집하여 어용노조의 퇴진을 요구하는 파업을 진행했으며, 노조개편대책위와의 대화를 거부하는 경

영진에 대항하여 다음 달인 8월 새로운 집행부를 선출하였고, 이와 동시에 두 달 간의 장기파업에 재돌입하였다. 이후에도 1988년 12월 12일부터 단체협약과 4명의 해고자 복직 문제를 둘러싼 128일간의 파업, 1990년 4월 25일 임·단협 성실교섭 요구 및 노동운동 탄압중지 요구를 중심으로 진행된 파업투쟁과 120명의 크레인 고공농성, 1994년 임·단협 협상 결렬로 인한 63일간의 LNG선 점거파업 등 노조의 파업이 계속되었다.

(2) 대립적 노사관계의 약화(1994년~2002년 8월)

선박 수요가 줄었던 1994년 경영위기를 기점으로 현대중공업의 대립적 노사관계는 조금씩 변화하기 시작했다. 1994년 새 집행부는 63일간의 파업을 마무리하고 단체협약에 합의하였으나, 협상이 마무리된 후 노조간부 26명이 구속되면서 같은 해 11월 재파업에 돌입하였다. 이에 대해 경영진은 무노동·무임금 원칙을 처음으로 도입하였고, 파업참가자들은 상당한 손해를 감수해야만 했다. 또한, 계속된 장기파업으로 인해 물량이 취소되자 생산직 노동자들은 고용불안을 느끼기 시작했으며 투쟁 일변도의 노사관계에 대해 피로감도 높아졌다. 이러한 상황은 사용자가 새로운 노사관계를 정립할 수 있는 기반을 제공하였다. 1995년 임·단협 교섭에서 경영진은 먼저 18%의 임금인상률과 연말성과급 200%라는 평소보다 훨씬 높은 수준의 협상안을 제시하였고, 집행부가 이에 합의하면서 교섭은 마무리되었다. 이와 동시에 경영진은 직·반장 중심의 강압적 조직관리 방식에서 벗어나 반장을 중심으로 하는 자율생산 방식인 ‘두레’ 제도를 도입하였다. 두레는 생산 활동 개선의 목적도 지니고 있지만 무엇보다 반원들 간의 친밀한 인간관계를 통해 신뢰를 구축하는 데 주된 목적이 있었다. 무파업 임·단협 교섭과 두레 정책이 성공하면서 조합원들은 현장 감독자들에 대한 신뢰도가 높아졌고, 노조간부들에 대한 의존도가 상대적으로 줄어들었다.

(3) 협력적 노사관계로의 전환(2002년 9월~2008년)

현대중공업에서 협력적 노사관계가 본격적으로 시작된 것은 2002년 9월 실리노선의 14대 집행부가 당선된 이후였다. 14대 집행부는 ‘투쟁이 아닌 실리’라는 슬로건을 내걸고, “회사에 협조할 것은 협조하여 조합원의 임금과 복지를 최대한 향상시키겠다”고 약속하였다. 실리주의적 집행부의 당선 배경에는 민주파 집행부에 대한 전반적인 신뢰 하락이 주요 원인이었다. 13대 집행부가 비리사건으로 총사퇴했을 뿐만 아니라 조합원들의 고용안정과 임금인상 요구에의 대안 제시에 사실상 실패하면서 노동조합에 대한 신뢰도는 급격하게 하락하였다. 반면 새롭게 등장한 실리주의 집행부는 경영진에 임금인상과 복리후생 정책 등을 적극적으로 요구하면서 현장과의 신뢰관계를 구축하였다. 경영진 역시 사원

이파트, 학자금 지원, 동호회 활동 지원 등 다양한 복지혜택을 확대 제공하면서 노동조합의 뜻을 적극적으로 수용하는 모습을 보여주었다. 마침내 현대중공업의 노사관계가 변화했음이 대중적으로 알려진 사건은 2004년 현대중공업 노조의 민주노총 탈퇴였다. 현대중공업이 민주노총을 탈퇴하게 된 계기는 2004년 2월 사내하청 노동자 박일수 씨의 분신 사건이었다. 비정규직 노동자의 분신 사건에 대한 책임 소재를 가리는 과정을 둘러싸고 민주노총은 원청의 책임을 강조하며 현대중공업을 압박하였다. 그러나 현대중공업 노조가 이에 호응하지 않으면서 민주노총과 서로 제명 및 탈퇴로 대립하는 등 갈등이 증폭되었다. 결과적으로 현대중공업 노조에 대한 민주노총의 징계 및 현대중공업 노조의 민주노총 탈퇴로 마무리되었다. 이후 현대중공업 노조는 신노사문화 창출 등의 내용이 담긴 이념과 강령을 발표하는 등 더욱 협력적인 노사관계를 지향하겠다고 밝혔고, 경영진은 이러한 노사관계를 활용하여 생산을 안정화하고자 하였다.

(4) 담합적 노사관계(2009년~2013년 9월)

현대중공업의 협력적 노사관계가 흔들리기 시작한 것은 2009년부터였다. 외부환경 변화에 민감한 조선산업이 2009년 미국발 금융위기로 인해 상당한 타격을 받았기 때문이었다. 2009년 현대중공업은 단 한 척의 수주에 그쳤으며, 노조는 ‘어용노조’, ‘시축의 앞잡이’라는 비판에도 불구하고 경제위기에 대응해야 한다는 명목 하에 노조 교섭권을 회사에 위임하는 행태를 보였다. 이에 경영진은 노조의 지지를 등에 업고 그동안 퍼왔던 복지정책들을 철회하기 시작했다. 2009년부터 2011년까지 매년 2조 원 이상의 영업이익을 내면서 전문경영인들에게는 많은 혜택이 제공된 반면, 노동자들에게는 경영위기를 근거로 임금동결을 요구해 오는 상반된 모습을 보여주었다. 금융위기의 칼날은 협력적 노사관계를 지탱해주던 정규직의 고용안정도 위협하게 되었다. 정규직 노동자들은 정리해고는 피했으나 부서 통폐합에 따른 750여 명의 대규모 전환배치가 진행되었다(이승렬, 2010). 같은 시기 비정규직 노동자들에게는 정리해고와 임금삭감이 감행되었다. 비정규직 노동자들에 대한 정리해고 사태는 고용안정을 확보한 정규직 노동자들에게 오히려 고용의 불안을 키워주었다. 신규채용 역시 더 이상 진행되지 않았고, 이로 인해 정규직 기능인력의 고령화가 심화되었다. 이러한 상황에서도 경영진은 고액의 배당금을 주주들에게 나누어 주었고, 이에 대한 비판을 무마하기 위해 노조에 대한 회사의 영향력을 확대하고자 하였다. 특히 경영진이 노조위원장 및 대의원 선거에 대하여 노골적으로 개입한 정황이 드러나자 조합원들은 협력적 노사관계에 대해 불신을 드러내기 시작하였다. 현장의 분위기도 크게 달라져 2013년 10월 민주과 집행부의 당선으로 현대중공업의 협력적 노사관계는 막을 내렸다.

(5) 대립적 노사관계로의 회귀(2013년 10월 ~ 현재)

현대중공업의 노사관계는 2013년 10월 새로운 전기를 맞이하게 되는데 그 계기가 민주과 집행부의 노동조합 위원장 당선이었다. 선거 당시 현장조합원만이 아니라 관리자들의 태도 변화도 화제가 되었는데, 관리자들도 과거와 달리 민주과 집행부를 상당히 지지한 것이 확인되었다. 예를 들어 선거가 종료된 후 현장관리자들이 투표에 개입하지 않았을 뿐만 아니라 소신껏 찍으라고 말했다는 증언들이 연이어 나왔는데 이는 중간관리자들 사이에서도 협조적 노사관계에 대한 회의적인 분위기가 지배적이었음을 보여준다(조돈희, 2015). 12년 동안 지속되었던 현대중공업의 협력적 노사관계의 이면에는 실리주의적 집행부의 역할이 컸기 때문에 민주과 집행부의 당선은 협력적 노사관계가 새로운 국면에 접어들고 있음을 알리는 신호탄이었다. 집행부의 변화는 다음 해인 2014년 6월 <임금투쟁승리 결의대회>와 9월 쟁의결의를 통해 나타나기 시작했다. 1,500명 정도의 규모를 예상했던 6월의 첫 집회에서는 무려 5천여 명이 참여함으로써 새 노조에 대한 현장의 높은 기대감을 확인할 수 있었으며, 쟁의행위 찬반투표에서는 투표자 대비 97.1%, 재적조합원 대비 55.91%가 찬성함으로써 현대중공업에서는 약 20년 만에 첫 부분파업이 발생하였다.

3. 노사관계와 사내하청 인력활용 전략의 변화

(1) 강력한 노동조합의 등장과 직영 중심의 인력활용(1987년 ~ 1994년)

현대중공업의 사내하청은 노사관계가 제도적으로 정착되기 이전인 1973년부터 위임관리제 방식으로 이미 활용되고 있었다(신원철, 2003). 위임관리제란 각 공정에서 조장들이 직접 노동자들을 고용, 운영하도록 하는 도급계약인데, 다만 당시의 위임관리제가 지금처럼 노동유연화나 비용절감이 목적이 아니라 작업능률의 효과적인 통제 때문이었다는 주장도 존재한다(허환주, 2016). 이 제도에 의해 1974년 9월 용접 등 16개 분야의 기능공들이 직접고용에서 사내 하청노동자로 전환되었고(참여와 혁신, 2004년 6월호), 1974년 10월 말 현대중공업의 직영 노동자는 3,929명인 데 비해 하청 노동자는 직영의 2배가 넘는 10,852명이나 되었다. 따라서 조선업의 사내하청은 작업장의 노사관계와 무관하게 존재해왔다.

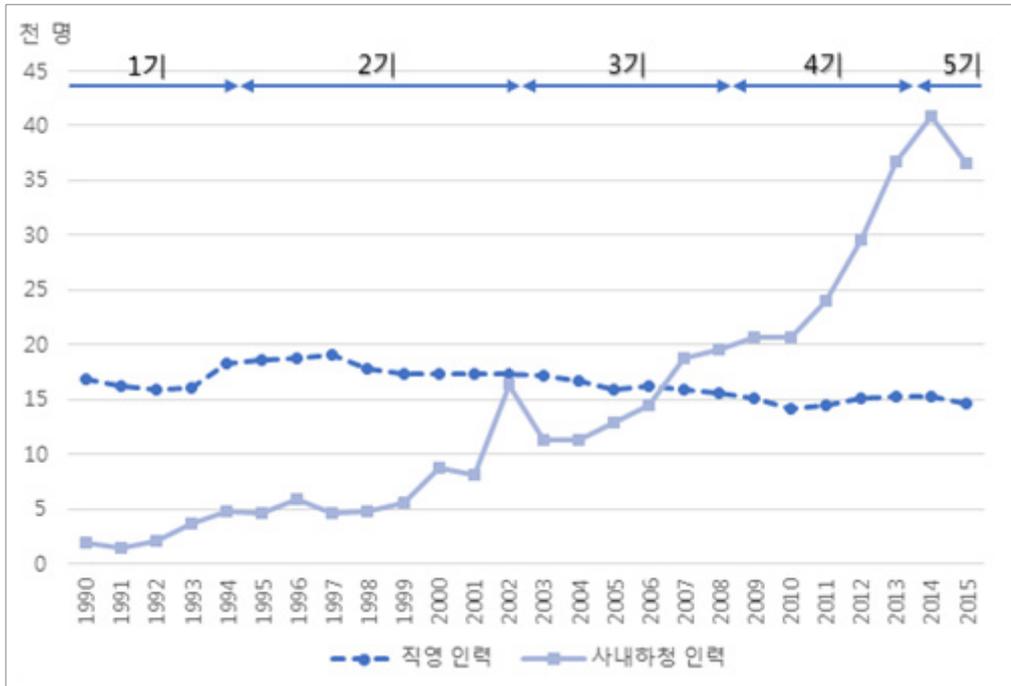
1987년의 강력한 노동조합의 등장은 조선소의 사내하청 활용에 대해 새로운 국면을 조성한다. 1987년 노동자 대투쟁 과정에서 조선소 사내하청 노동자의 직영화가 요구조건으로 등장하였고, 1987년 노동자 대투쟁 직후 현대중공업은 단체협약교섭을 통해 사내하청 노동자들을 전일 직영화 할 것에 합의하였다(신원철, 2003). 1990년 이후에도 경영진은 노

동유연성을 확보하기 위해 사내하청 노동자를 일부 활용하는 모습을 보였으나 그 전체 규모가 2~3천 명 수준에서 유지되었다. 그에 반해 정규직의 수는 2만 명에 육박하는 등 전반적으로 현대중공업의 생산은 정규직 생산인력이 중심이었다. 따라서 이 시기는 노동자 대투쟁을 통해 성장한 강한 노조에 의해 이전에 존재해 왔던 사내하청 노동자의 규모가 대폭 축소된 시기로 볼 수 있다. 실제 [그림 4]에서처럼 현대중공업에 노동조합이 들어선 1987년 이후부터 1990년대 초·중반까지는 정규직 중심의 안정적인 고용을 유지하고 있음을 보여준다. 당시를 회상하며 현대중공업 인사담당자는 다음과 같이 소회하였다.

“예전에는 협력사 개념이 별로 없었어요 사내하청이 늘어난 것은 2000년대 이후 이죠 그 전에는 다 정규직이 해야 할 일이라고 생각했어요”(인사담당자E)

요약하면, 사내하청의 제한적 활용은 1987년 태동한 노동조합이 현대중공업 노사관계의 중요한 행위자로 역할을 했기 때문에 가능한 것이었다. 1987년 노동조합이 설립되고, 사내하청의 활용에 대한 반대투쟁을 집중적으로 전개하면서 사내하청의 활용에 대한 사용자의 전략이 수정되었기 때문이다. 당시 노동조합의 사내하청 직영화라는 요구가 가능했

[그림 4] 현대중공업의 노사관계 구분과 직영 및 협력사 기능인력 규모



출처: 한국조선해양플랜트협회, 『조선자료집』, 각 연도 재구성.

던 이유는 정규직 노동자들이 사내하청 노동자를 같은 동료로 인식하는 분위기가 강했으며 노조도 앞장서서 사내하청의 폐지를 주요 목표로 내걸었기 때문이었다. 그 결과 1988년에는 단체협약 교섭과정에서 사내하청 문제를 이끌어냄으로써 노사는 사내하청 노동자들을 직영화하고 차별을 막기 위한 <하도급직영화에 관한 별도합의서>에 합의하였다(신원철, 2003).

(2) 노동조합의 약화와 사내하청 증가(1994년~2002년 8월)

현대중공업의 대립적 노사관계는 1994년을 기점으로 약화되는 조짐을 보였다. 1987년부터 계속된 파업으로 조합원들의 피로도는 높아졌으며 설상가상으로 1994년에는 신규수주량이 감소하면서 경영위기가 돌기 시작하였다. 노동조합은 1994년 파업을 기획했으나 파업에 반대하는 서명운동이 동시에 전개되었으며, 1만5천 명이 파업반대 서명에 동참하였고 급기야 조합원의 약 30%가 노조를 탈퇴하는 상황에까지 이르게 되었다. 또한, 상대적으로 강경투쟁을 지향하던 노조 집행부에 비해 비교적 온건한 성향의 대의원들이 대거 당선되면서 노동조합의 입지와 영향력은 크게 훼손되었다. 이처럼 조합원들의 대규모 노동조합 탈퇴, 노동조합의 운영진 분화 등의 사건은 정규직 노동자들 간의 갈등의 증폭으로 이어졌다.

1990년대 초·중반까지 안정적으로 유지되던 사내하청 인력은 1998년 외환위기를 기점으로 사용자의 비용절감 및 정규직의 고용안정이 대두되면서 일시적으로 증가한다. 그 이후에도 정규직의 고용불안이 높아진 상황에서 사내하청의 수는 급격하게 늘어났고, 시간이 지날수록 정규직 노동자들과 임금 및 근로조건 격차가 커졌다. 특히 2002년 노동조합의 집행부 교체 등 노동조합 내부 혼란으로 인해 노조가 생산인력에 대한 통제를 상실하자, 5천 명이 넘는 사내하청이 해양플랜트에 일시적으로 투입되어 급증했다가 집행부 교체 이후 노조의 안정화와 함께 다시 줄어들게 된다(전국금속노동조합연맹·한국비정규노동센터, 2003). 노사는 이러한 과정을 겪으면서 사용자는 사내하청을 통해 탄력적으로 인력을 활용함으로써 인건비 절감 효과를 피할 수 있음을 확인하였고, 정규직 노동조합은 경영위기 상황에서 사내하청 비정규직이 고용안정의 완충 역할을 할 수 있음을 경험하였다(전국금속노동조합연맹·한국비정규노동센터, 2003). 당시 집행부 일을 했던 한 노조간부는 이러한 사실을 인정하면서 다음과 같이 진술했다.

“지금 돌아보면 사내하청 문제는 외환위기 때 노조의 잘못이 크다. 정규직 노동자들도 잘못 생각했던 것이고 정규직 본인들은 아니라고 이야기하지만 당시에는 비정규직이 고용의 방패라고 생각을 했고 내부에 그런 정서가 많았다. 그런 생각이 회사

의 이해관계와 맞닿아 떨어진 것이고 그래서 비정규직이 늘어나기 시작한 것이고
그건 부정할 수 없는 현실이며 반성해야 할 부분이다.”(정규직 노조간부A)

(3) 협력적 노사관계와 사내하청의 고립(2002년 9월~2008년)

2002년 9월, 현대중공업 노사관계는 근본적인 변화를 맞이하게 된다. 노동조합 집행부가 이념과 투쟁보다 실리주의를 지향하는 세력으로 교체되면서 노동조합은 경영진과의 협력을 바탕으로 그동안 소홀했던 정규직의 복리후생을 개선하기 위해 노력하였다. 그 과정에서 사내하청인 비정규직 노동자의 처우개선이나 정규직 노동자와의 차별 완화는 정규직 노동조합의 주요 현안에서 멀리 떨어져 있었다. 이러한 상황이 계속되자 2004년 2월 14일, 사내하청협의회에서 활동했던 박일수 씨는 체불임금, 연월차수당 지급, 법정 공휴일 보장 등의 주장이 담긴 비정규직 차별철폐 유서를 남기고 분신을 감행하였다(진숙경, 2012). 이때 현대중공업에는 150여 개의 사내협력업체가 존재했고 1만 명이 넘는 사내하청 노동자들이 고용되어 있었다. 사내하청 노동자의 분신은 사회적으로 충격을 주었으며 민주노총은 즉각 분신투쟁대책위를 구성하고 현대중공업을 상대로 비정규직 처우 문제를 해결하기 위해 나섰다. 이 과정에서 사내하청 노조는 약 60일간의 파업을 진행하였고, 4월에는 9개 업체 150여 명의 사내하청 노동자들이 사내하청 노조에 집단 가입하는 등 사내하청 노조의 노조가입률도 증가하였다.

비정규직 사내하청 노조의 투쟁 및 조직화에 대해 현대중공업 노사는 중요한 전략적 판단을 내리게 된다. 먼저 정규직 노조 집행부는 분신사건을 계기로 사내하청 노조와의 연대 활동을 중단하고 분신투쟁대책위에서도 탈퇴를 하였다(이동익, 2004). 이 사건을 계기로 2005년 9월 15일, 현대중공업 노조는 당시 상급단체였던 금속연맹에서 제명되었고 현대중공업 노동조합의 집행부 역시 민주노총을 탈퇴하고 독자노선을 선언하였다. 한편, 회사는 사내하청에 대한 조직적 관리를 체계화하는 한편, 비정규직 노사관계에도 적극 대응을 하였다. 예를 들어 늘어난 사내 협력업체 및 사내하청 인력을 통합적으로 관리하기 위해 2003년부터 협력사운영지원팀을 설립하였고, 2004년에는 협력사운영지원부로 확대하여 체계적으로 관리하기 시작하였다(신원철, 2006). 또한, 사내하청의 노사관계에도 적극적인 대응을 시작하였는데, 우선 사내하청이 대형화되지 않도록 인원수를 제한하였다. 만일의 경우라도 사내하청의 노사갈등으로 인해 생산에 차질이 생기는 일이 벌어지지 않도록 하기 위함이었다. 이에 대해 사내하청 노조에서 활동 중인 간부 두 사람은 다음과 같이 진술하였다.

“사내하청 노동자는 몇 만 명이지만 사내하청업체당 평균인원은 한 업체당

80~100명 선이에요 다 비슷해요 전체 단결을 막고 위험을 최소화하기 위해 인원을 나눈 것이죠 사내하청이 파업을 하게 되면 쉽게 정리할 수 있도록 아주 적절한 인력만을 보유하도록 만든 거예요”(비정규직 노조간부C)

“노동자들이 사내하청에 오랫동안 고용되어 있어도 노조가입을 주저합니다. 노조에 가입하고 노조활동을 하면 이른바 블랙리스트가 되기 때문이죠 사내하청에 노조가 생기면 업체는 폐업되기 십상인데 그 때 노조에 가입되어 있으며 찍혀서 조선소에 취직하기가 어렵게 되는 거죠”(비정규직 노조간부D)

2008년 2월, 현대중공업 노사는 13년 무분규와 협력적 노사공동선언 등 노사화합을 위해 노력했음을 인정받아 노사협력대상을 수상하게 되는데, 그 후 현대중공업의 노사관계는 표면적으로는 협력적인 관계를 유지하는 것처럼 보였으나 내부적으로는 노사 간의 힘의 불균형이 발생하고 있었다. 노동조합은 회사에 전폭적으로 협조하였고, 경영진이 노사관계 및 생산과 인력운영 전반을 좌지우지하게 되었다. 이 시기 현대중공업의 노사관계가 정규직을 중심으로 한 협력적 관계로 공고화되면서 사내하청을 활용한 생산방식이 늘어났고, [그림 4]에서처럼 2003년 신조선 수주량이 전 해에 비해 약 2.5배 증가했지만 생산직 직영인 정규직 노동자의 수는 오히려 점진적으로 감소한 반면 사내하청 인력은 2003년부터 완만하게 증가함을 확인할 수 있다. 사내하청 노동자는 점점 늘어났지만 사내하청을 대변할 수 있는 노사관계 구조는 없었으며, 사내하청 노동조합은 노사로부터 고립되어 겨우 명맥만 유지하는 수준으로 활동이 위축되었다.

요약하면, 1994~2002년 시기와 2002~2008년 시기 모두 사내하청이 꾸준히 증가하게 되지만 노사관계 측면에서의 원인은 다소 상이하다. 두 시기 사내하청의 평균 증가율은 14%로 비슷한 수준이었으나 첫 번째 시기엔 1987년 민주집행부의 현장장악력이 약화되는 가운데 1998년 외환위기가 계기가 되어 2000년대 들어 사내하청이 가파르게 늘어난 것이며, 두 번째 시기엔 실리주의 집행부가 들어선 가운데 물량 증가에 따라 늘어난 사내하청이 비정규노동조합을 통해 적극적으로 대응하지만 정규직 노사 모두 외면하면서 사내하청에 대한 견제 없이 늘어나게 된 것이다.

(4) 담합적 노사관계와 사내하청의 급증(2009년~2013년 9월)

2008년 노사공동선언 이후 노사관계는 협력을 넘어 담합적인 특징을 보이기 시작하였다. 예를 들어 2009년 미국발 금융위기로 시작된 세계경제의 불황으로 수주가 일시적으로 줄어들자 노동조합 집행부는 임금동결을 넘어 교섭권 자체를 경영진에 위임하기까지 하였

다. 또한, 노동조합은 사내하청의 활용에 대해서도 거의 개입하지 않았다. 그 결과 해양플랜트 수요가 늘어나자 사내하청 인력은 한 해 5천여 명 이상씩 가파르게 증가하였다. [그림 5]를 보면 2008년까지만 해도 상선과 해양플랜트 모두 직영 인력 대비 사내하청 인력의 규모가 비슷했으나 해양플랜트 사업이 본격화된 이후 사내하청 인력의 규모가 빠르게 증가했음을 확인할 수 있다. 비록 사내하청의 급증이 해양플랜트의 과다수주와 관련되어 있긴 하지만 정규직과의 담합적 노사관계가 없었더라면 사내하청 및 재하청 형태의 비정규직 급증은 불가능했는데 정규직 노동조합이 사내하청의 활용에 대해 사용자와 담합할 수 있었던 이유는 크게 두 가지 때문이다.

첫째, 정규직 노동자들은 플랜트 부문으로의 전환을 달가워하지 않았기 플랜트 부문에서 사내하청이 활용되었다. 정규직 노동자에게 상선의 건조는 상대적으로 안정적이며 익숙한 업무인 데 비해 해양플랜트 건조는 새로울 뿐만 아니라 어렵고 복잡하며 힘든 업무였기 때문이었다. 이러한 사실을 파악한 경영진은 해양플랜트 수주가 늘어나자 기존의 정규직을 해양플랜트 부문으로 옮기지 않고 대신 사내하청 노동자를 충원하는 전략을 수립하였고 노동조합은 이를 묵인하였다. 이에 대해 한 정규직 노조간부는 다음과 같이 평가하였다.

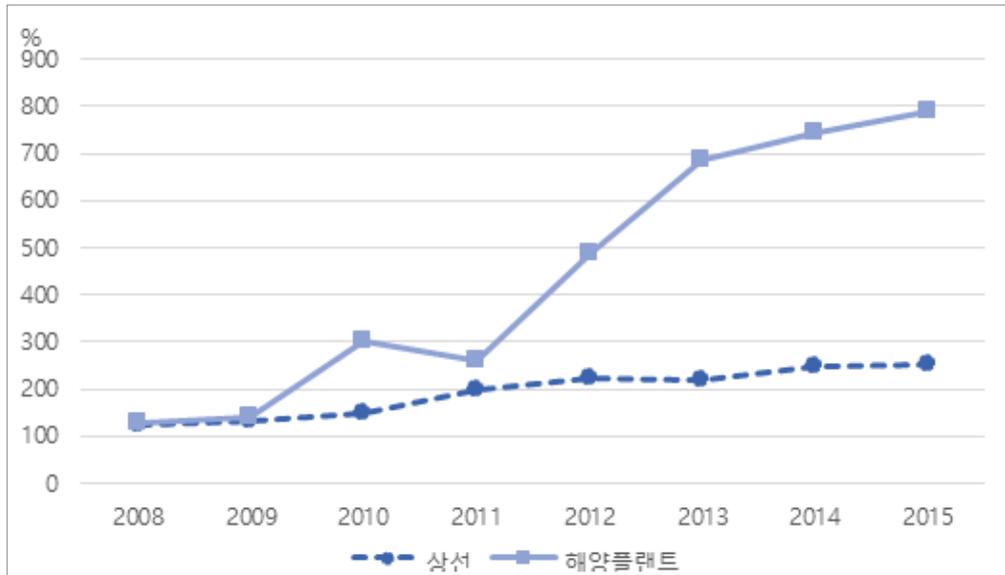
“한창 해양플랜트를 건조할 때 인력의 90%가 사내하청이었습니다. 기술, 인력, 직종을 다 무시하고 그냥 싼 임금으로 대체하겠다는 거였죠. 회사가 미래전망 등을 고려하지 않고 현장을 비정규직으로 대체한 거예요. 정규직 인력은 최대한 줄이고 협조적인 노조가 아니었다면 불가능 한 일이었죠”(정규직 노조간부B)

위와 같은 평가에 대해 사용자도 크게 다르지 않았다. 정해진 납기일에 맞추기 위해 기술 숙련에 대한 검증 없이 인력을 뽑기도 하였고, 그 결과 해양플랜트에서 숙련 부족에 따라 적지 않은 손실이 발생하기도 하였다.

“해양플랜트에서 갑자기 물량이 늘어나니까 농사짓는 사람도 오고 배에 대한 경험이 없는 사람들이 주로 왔어요 심지어 중국집에서 배달하는 사람들도 있고 별별 사람들이 다 왔습니다. 납기일은 정해져 있고 사람은 구하는데 기술공이 없으니까 마구잡이로 데려오는 거죠”(인사담당자E)

[그림 5] 현대중공업의 연도별 상선 및 해양플랜트의 직영 인력 대비 사내하청 인력 비율

(단위: %)



출처: 한국조선해양플랜트협회, 『조선자료집』, 각 연도 재구성.

둘째, 회사의 사내하청 활용에 대해 실리주의 성향의 정규직 노동조합 집행부는 공식적으로는 침묵하면서 내부적으로는 정규직 인력들이 수행해왔던 생산 공정 중 어렵고 힘든 기피 공정을 협력사로 돌릴 것을 요구하기도 하였다. 과거에는 정규직들이 경영진과 대등한 교섭력을 갖기 위해 생산의 핵심이 되는 업무를 맡아왔으나 이 시기부터 정규직은 주로 간접적인 기술지원, 생산지원 업무 쪽으로 배치되기 시작하고, 직접 생산 업무는 사내하청 노동자들이 전담하기 시작하였다. 이러한 사실은 이해당사자들로부터도 확인할 수 있었는데, 다음은 사내하청 노조간부와 회사 측의 인사담당자의 진술로서, 노조의 묵인 및 노사 간에 어느 정도 비정규직 인력활용에 있어 담합의 관계가 있었음 인정하고 있었다.

“옛날에는 노조와의 관계 때문에 쉬운 업무를 협력사에 주고 했던 게 나중에는 반대로 어려운 일을 협력사에 주는 쪽으로 변했어요 현장의 정서 자체도 그렇고, 8,90년대만 하더라도 정규직은 일감을 협력사로 보내는 것을 다 거부했는데. 정규직의 연령도 높아지고 몸도 힘들다 보니 어렵고 힘든 공정은 협력사에 맡기고, 직영은 쉬운 걸 하겠다는 현장 정서가 강해졌습니다. 노동조합이 요구하니까 관리자들도 암암리에 묵인하고 그렇게 물량 배분을 달라졌던 거예요 한 번에 변한 게 아니라 계속 누적되어 온 것입니다.”(인사담당자F)

비정규직 노동조합의 간부는 현장에서의 비정규직의 역할에 대해 다음과 같이 진술하였다.

“하청 인력들은 선박 조립, 도장, 건조 등 생산 쪽에 모두 투입되어 있습니다. 어디 하나 없는 곳이 없어요 정규직은 지원 부서에 집중되어 있고요 일도 하청 노동자들은 비교적 힘들고 어려운 일에 집중적으로 배치되어 있어요”(비정규직 노조간부D)

(5) 집행부의 교체와 인력 구조조정(2013년 10월~현재)

현대중공업은 2009년 신규 수주량의 일시적인 감소로 경영진은 회사가 위기라고 주장했으며 노조는 임금마저 경영진에 위임했으나 노사의 주장과 달리 2009년 2조 원이 넘는 당기순이익을 기록했고, 주주들에게도 높은 배당금을 제공했다. 뿐만 아니라 2010년과 2011년에도 현대중공업은 연속으로 최대 실적을 기록했다. 그에 비해 회사의 성장과 달리 노동자들에 대한 보상이 제대로 이루어지지 않자 현장 노동자들은 사측에 뿐만 아니라 노조에 대해서도 강한 불신을 갖게 되었다. 곧이어 10여 년 넘게 이어진 실리주의 집행부가 물러나고 대신 노동조합의 지도부가 민주과 집행부로 교체되었다.

“2008년, 2009년에 임금을 동결했지요 고용을 보장해주는 조건으로 임금을 동결했는데 2009년에 회사대표가 배당금으로 287억 원을 받아간 거예요 회사가 어렵다고 했는데 알고 보니 영업이익이 나 있었던 거지요 그 덕분에 12년 만에 민주집행부가 다시 들어선 거예요”(정규직 노조간부B)

2013년 집행부의 교체에 이어 2016년 노동조합 선거에서도 민주과 집행부가 연이어 당선되자 노동조합 내부의 변화가 조금씩 일어나고 있다. 노동조합은 과거 탈퇴했던 상급단체인 민주노총 금속노조에 재가입을 하였고, 1사 1노조 정책을 받아들여 사내하청 노동자를 조합원으로 인정하는 등 노동조합 내부의 개혁을 이어가고 있다. 비록 민주과 집행부의 등장으로 인해 담합적 노사관계는 중단되었지만 그렇다고 해서 사내하청의 활용에 대한 의미 있는 결정이 이루어진 것은 아니다. 과거 외환위기와 마찬가지로 정규직조차 고용불안을 느끼고 있는 상황에서 사내하청 노동자들에 대한 고용유지를 요구할 엄두를 내지 못하는 상황이다.

1987년과 현재, 민주과 집행부가 노동조합을 운영하고 있다는 점은 같지만 두 시기의 배경은 전혀 다르다. 1987년 노동조합을 설립한 민주과들은 정규직 인력을 중심으로 생산라인을 운영하려고 노력하였고, 사내하청 노동자들에 대해서도 배타적인 태도가 많지 않

았다. 그 결과, 1987년 사내하청의 전원 정규직화가 가능하기도 했다. 그러나 30여 년이 흐른 지금 정규직과 비정규직 간의 심리적 동질성이 약화된 상태에서 비정규직에 대한 구조조정을 막기는 어려운 상황이다. 사내하청 노동자들은 현대중공업 노조가 비정규직 노동자들의 고용안정에까지 적극적으로 나서고 있는 것은 아니라고 말한다.

“정규직 노조는 사내하청 문제를 자기 일로 받아들이질 않아요. 정규직 현안에 사내하청 문제가 자꾸 밀릴 수밖에 없습니다. 정규직 노조에 여유가 있을 때 사내하청 노동자들을 도와준다는 것과 같아요.”(비정규직 노조간부C)

이러한 결과는 노사 간에 힘의 균형을 유지한다고 해서 노동유연화를 줄일 수 있는 충분조건은 아니며, 정규직과 비정규직 간의 연대의식, 동료의식, 신뢰 등이 중요한 역할을 할 수 있음을 보여준다.

(6) 소 결

지금까지의 현대중공업의 노사관계와 사내하청 인력활용 간의 동태적 변화를 요약하면 다음과 같다. 1시기는 1987년 건설된 민주노조와 현장민주화를 표방하는 강력한 집행부에 의해 대립적인 노사관계의 시기로, 당시 노동조합은 사내하청의 직영화 및 정규직 중심의 생산시스템을 유지하기 위해 노력하였으며 그 결과 사내하청의 직영화 후 사내하청 인력은 매우 제한적으로만 활용되었다. 나아가 사내하청의 처우개선을 교섭의제로 선정하는 등 정규직 직영 노동자와 사내하청 노동자 간에 조직적 동질감이 높았다.

2시기는 1995년부터 2002년까지로 매년 반복적인 파업과 무노동·무임금 등으로 인해 갈등적 노사관계에 대한 조합원의 피로도가 높아진 시기다. 반대로 경영진은 조·반장을 통해 현장에 대한 장악력을 높여갔다. 사내하청은 1990년대 중·후반까지는 제한적인 수준에서 활용되었으나 1998년 외환위기 이후 정규직의 고용불안과 사용자의 비용절감 동기가 맞물려 점차 증가하기 시작했다.

3시기는 2002년 9월 노동조합 집행부가 협력적인 집행부로 교체된 후부터 2008년까지의 시기로, 노동조합은 정규직 조합원의 경제적 실리주의에 매몰되어 있었다. 비록 정규직 노사관계는 협력적이었으나 2004년 비정규직 노동자 분신 등 늘어난 비정규 노동자들이 적극적인 처우개선을 요구하고 노조조직화를 시도한 시기였다. 이에 대해 노사는 모두 사내하청 노동조합을 고립시키는 전략을 채택하는데 정규직 노동조합은 사내하청 노조와의 연대를 중단하고 상급단체를 탈퇴했으며, 회사는 사내하청 노사관계에 적극적인 대응을 하게 되었다.

4시기는 협력적 노사관계를 넘어 담합적 노사관계가 형성된 시기로, 2009년부터 2013년까지다. 당시 노동조합은 회사가 이익을 내는 상황에서도 임금교섭권을 포기하고 사용자에게 임금결정을 위임할 정도로 친사용자 정책을 보여주었다. 경영진은 노사관계에서의 우위를 활용하여 해양플랜트에 대한 수주가 늘어나자 사내하청을 대거 활용하였다. 노동조합 역시 사내하청의 활용에 대해 묵인하였으며, 힘들고 어려운 일들을 사내하청 노동자들에게 맡기는 대신 정규직 노동자들에 대해선 간접직으로의 전환을 요구하기도 하였다.

마지막으로 5시기는 2013년 집행부가 교체되어 대립적 노사관계로 회귀한 시기다. 비록 노동조합 집행부가 교체되었지만 사내하청 중심의 생산방식은 크게 달라지지 않았다. 2014년 사내하청의 규모가 40,836명으로 정점에 도달한 이후 수주 절벽으로 인해 물량이 급감함에 따라 자연스럽게 사내하청 인력이 줄어들고 있는 상황이다. 비록 정규직 노동조합은 2017년 9월에는 비정규직 노조인 사내하청 지회와 사무직 노조인 일반직 지회도 원청 노조에 가입할 수 있도록 규정을 변경하는 등 비정규직 및 사무직과의 연대를 추진하는 등 과거와 다른 모습을 보이고 있으나 사내하청 중심의 구조조정을 막아내지는 못하는 상황이다. 아래의 <표 1>은 1~5시기까지의 특징을 정리한 것이다.

<표 1> 노사관계의 유형과 사내하청 인력활용의 특징

시기	노사관계	시기	노사관계 및 사내하청 인력활용의 특징
1시기	대립적 노사관계	1987~1994	<ul style="list-style-type: none"> • 위임관리제로 늘어난 사내하청의 직영화 합의 • 정규직 중심의 생산방식 구축 → 사내하청의 정규직화 및 제한적 활용
2시기	대립적 노사관계	1994~2002	<ul style="list-style-type: none"> • 노사갈등에 대한 피로감 누적 • 외환위기를 계기로 사용자의 비용절감 • 정규직의 고용불안 증가하여 → 사내하청의 점진적 증가
3시기	협력적 노사관계	2002~2008	<ul style="list-style-type: none"> • 사내하청 노동조합의 고립화 • 사측의 사내하청 노사관계에 대한 적극 대응 → 사내하청의 점진적 증가
4시기	담합적 노사관계	2009~2013	<ul style="list-style-type: none"> • 사용자 교섭력의 절대적 우위 • 정규직의 간접직 전환 • 해양플랜트의 과다수주 → 사내하청 급증
5시기	대립적 노사관계	2013~2018	<ul style="list-style-type: none"> • 1사 1노조 정책으로 비정규직 조합가입 허용 • 정규직과 사내하청 간의 정서적 이질감 존재 → 사내하청 활용과 사내하청 위주의 구조조정을 막아내지 못함

V. 결 론

1. 연구 결과

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 현대중공업 사례를 통해 정규직 노사관계는 사내하청의 활용에 일정하게 영향을 미치는 것을 확인하였다. 특히 정규직 노사관계가 협력적이거나 담합적인 관계에 있을 때 사내하청의 활용이 늘어났음을 확인하였다. 예를 들어 담합적인 노사관계가 형성되었던 시기엔 사내하청이 양적으로 급증하고 힘들고 위험한 일을 도맡게 됨을 확인할 수 있었다. 그러나 노사관계가 대립적이라고 해서 사내하청을 적게 활용하는 것으로 해석하기는 어려웠다. 예를 들어 '87년 노동자 대투쟁을 통해 건설된 강력한 노동조합이 활동했던 시기에는 노사합의로 사내하청의 직영화를 합의하기도 하였으나 2013년 이후 동일한 성향의 집행부가 등장하여 1사 1노조를 표방했음에도 불구하고 사내하청의 활용이나 사내하청 위주의 구조조정을 막아내기에 역부족이었기 때문이다. 따라서 본 연구는 담합적 노사관계에서는 사내하청 적극 활용 등 수량적 유연화가 나타날 가능성이 높고, 노사관계가 대립적이라고 해서 무조건 사내하청을 덜 활용한다고 보기는 어려우며, 오히려 정규직 노동자들의 사내하청 노동자들과 어떤 심리적 연대감을 가지고 있고, 노동조합이 실질적 연대를 위해 어떤 노력을 하는가가 정규직 노사관계에 반영되어 사내하청의 활용에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 해석되었다. 따라서 선행 연구에서 인용한 Walton and McKersie(1965)는 노사관계의 프레임(갈등 - 공격 - 수용 - 협력 - 담합)을 우리나라 조선업 사내하청의 활용에 직접 활용하기엔 무리가 있으며 오히려 이중화된 노동시장에서의 정규직 노사관계의 복잡성이 사내하청의 활용에 영향을 미칠 수 있음을 확인하였다.

둘째, 사내하청은 조선시장, 사용자 및 정부의 전략적 선택 등 환경적인 요인과 더불어 노동조합의 직·간접적인 태도가 상호작용을 통해 증가하였음을 확인하였다. 현대중공업 사내하청은 1998년 외환위기를 계기로 늘어났다가 해양플랜트 수주가 늘어나면서 급증하고 있음을 확인할 수 있었다. 그리고 그 과정에서 대체로 노동조합이 약화된 시기에 사내하청이 증가하는 양상을 보였다. 또한, 정규직 이해관계를 대변할 수 없는 기업별 노동조합의 특성도 반영되어 있었는데 예를 들면 외환위기를 계기로 정규직의 고용안정이 중요해지면서 노동조합은 사내하청의 유입을 적극 반대하지 않았고 그 결과 정규직 중심의 생산시스템이 위협받게 됨을 확인할 수 있었다. 더 나아가 노동조합이 정규직의 간접적으로 의 전환을 지원하면서 생산의 사내하청에 대한 의존도가 심화되었다.

셋째, 사내하청의 활용이 직접적인 이해당사자인 사내하청 노동자들의 목소리는 배제된

채 정규직 노사관계에 의해 좌우되고 있음을 확인하였다. 예를 들어 사내하청 노동자들이 급증한 2002년 이후 사내하청 노동조합이 결성되어 처우개선을 요구하고, 급기야 2004년에 사내하청 노동자가 분신하는 사건이 발생했지만 이에 대해 노사는 사내하청 노동조합 및 노동자들의 고충과 처우를 개선하기보다 사내하청 노동조합을 고립시키고 노조조직화를 경계하였다. 그 결과 사내하청 노동자들은 스스로의 문제를 해결할 수 있는 기회를 잃어버리게 되었고 사내하청의 활용은 정규직 노사관계에 의해 주도적으로 결정되었다.

넷째, 협력적 노사관계를 넘어서 담합적 노사관계가 형성되면서 노사는 각자의 필요에 의해 사내하청을 적극적으로 활용하였고, 그 결과 작업장의 고용관계가 원청 정규직 - 사내하청 본공 - 사내하청 기간제 및 재하청(물량팀)으로 계층화되는 비정상적인 구조가 양산되었다. 담합적 노사관계이 이어지면서 사용자는 저가수주 경쟁 및 해양플랜트 신규 수주로 늘어난 수요를 감당하기 위해 사내하도급을 늘려 생산을 맡겼고, 사내하도급 업체들은 공정을 맞추기 위해 사내하청 본공만이 아니라 기간제, 물량팀 등을 대거 활용한 결과 생산시스템은 사내하청 중심으로 바뀌게 되었고 고용관계도 계층화되었다.

2. 이론적 함의

본 연구가 기존연구와의 차이점 및 이론적 의의는 다음과 같다. 첫째, 노사관계의 역사적 변화를 통해 각 국면마다 노사관계가 기업의 비정규직 인력활용에 어떻게 영향을 미칠 수 있는가를 통시적으로 살펴본 것이다. 많은 연구들이 특정 시기의 노사관계에 주목하여 노사관계의 특징과 그에 따른 작업장 수준의 결과들을 탐구해 왔다. 이러한 연구들은 특정 시기에 노사관계에만 주목하게 되어 동태적 변화를 놓칠 수 있는 한계를 가지고 있다. 예를 들어 2002년 이후 2013년까지 현대중공업의 협력적 노사관계에 대해 많은 연구들이 긍정적인 변화에 주목했으나 협력적 노사관계에서 담합적 노사관계로 변화하는 동태성은 포착하지 못하는 경우가 많았다. 이러한 한계를 극복하기 위해 본 연구는 ‘87년 노동조합 설립이후부터 현재까지 현대중공업의 노사관계가 어떻게 변화를 거듭해 왔는지를 5시기로 구분하여 노사관계가 변화하게 된 동력과 사내하청 활용에 미친 영향을 살펴보았다.

둘째, 본 연구는 비정규직을 활용하는 데 있어 노사관계의 복잡성에 주목함으로써 노동조합 요인 혹은 사용자 요인만을 단순화한 기존의 프레임에서 벗어났다. 그동안 비정규직의 활용과 관련된 연구들은 주로 사용자 측면에서 비정규직을 활용하는 동기가 무엇인지, 혹은 비정규직을 활용하는 데 있어 노동조합 자체에 주목하여 노동조합의 존재 유무, 노조조직률 등이 사내하청이나 비정규직의 변화에 어떤 영향이 있는지를 살펴본 연구들이 다수다(예: Davis-Blake & Uzzi, 1993). 이에 비해 본 연구는 사용자와 노동조합을 따로 구분하지 않고 통합적인 시각에서 노사관계와 작업장의 수량적 유연화 간의 관계를 살펴보았다.

3. 정책적 시사점

본 연구는 이론적 함의와 함께 노사에 대한 정책적 시사점도 담고 있다. 첫째, 노동조합에 대한 정책적 시사점으로 기업이 비정규직을 활용하는 데 있어서 노동조합의 전략과 태도의 중요성을 제시한다. 노사관계의 변화가 두드러졌던 현대중공업을 시기별로 구분한 후 노사관계의 변화에 따라 작업장의 비정규직 인력활용이 어떻게 달라졌는지를 살펴본 결과, 노동조합이 정규직만의 이해를 대변하는 데 집중할수록 사용자는 작업장 수준에서의 노동유연화 전략을 쉽게 관철시킬 수 있는 것으로 나타났다. 우리나라 노동시장은 정규직과 비정규직으로 양분되어 있으며, 비정규직의 남용과 차별을 줄이기 위한 다양한 측면에서의 사회적 논의가 진행 중이다. 이런 점을 감안할 때 본 연구의 결과는 비정규직의 규모와 차별적 격차를 줄일 수 있는 유력한 방안으로, 노동조합이 정규직만의 이해를 대변할 것에서 벗어나 향후 노동시장의 이중구조를 바로 잡기 위해 전체 노동자의 이해를 균형적으로 대변하기 위해 노력하는 것이 바람직하다는 실천적 과제를 제공한다.

둘째, 사용자에 대한 정책적 시사점으로 노사관계를 다른 수단으로 악용해서는 협력적 노사관계가 지속하기 어렵다는 교훈을 담고 있다. 현대중공업의 사례는 대립적 노사관계의 단점을 극복하기 위해 협력적 노사관계를 어렵게 확보하였으나 우호적인 노사관계를 작업장의 수량적 유연화를 위한 수단으로 악용하면서 결국 갈등적이고 대립적 노사관계로 회귀하는 과정을 보여준다. 노사관계는 다른 전략과 달리 노동조합과 사용자라는 이해관계를 달리하는 상대방이 있으며 서로에 대한 장기적인 신뢰가 매우 중요하다. 또한 노사관계 성과는 기업의 성과에 직접적으로 영향을 미치기보다 기업이 좋은 성과를 낼 수 있는 분위기와 기반을 조성하는 데 기여한다. 노사가 신뢰하고 공동으로 상호간의 어려움을 해결하기 위해 노력하는 협력적 노사관계는 그 자체로 기업의 기초체력에 해당하는 성과인 것이다. 따라서 다른 목적을 달성하기 위해 노사관계를 단기적으로 활용하는 것은 협력적 노사관계를 위해 투자한 노력과 시간을 고려한다면 바람직하지 않다. 이런 점에서 어렵게 달성한 협력적 노사관계가 작업장의 수량적 유연화를 확보하기 위한 수단으로 활용되다가 결국은 갈등과 대립적 노사관계로 전환된 본 연구의 사례는 경영진들에게 협력적 노사관계를 어떻게 유지, 발전시켜 나가야 할지에 대한 고민을 제공한다.

4. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 다양한 이론적·실무적 함의에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 우선 본 연구는 한 기업에 대한 사례연구로, 노사관계에 따라 사내하청의 활용이 달라질 수 있다는 연구 결과를 일반화하기에 한계가 존재한다. 본 연구의 한계를 극복하기 위

한 미래 연구의 방향은 첫째, 다른 기업 및 산업에서 추가적으로 사례연구를 진행하는 것이다. 우리나라 기업들은 비정규직을 활용한 기업의 수량적 유연화 전략이나 아웃소싱 등을 널리 활용하고 있기 때문에 다른 기업 혹은 산업에서 노사관계가 노동유연화에 어떻게 개입하고 있으며 그 결과는 무엇인지에 대한 추가 연구가 진행된다면 본 연구와 비교하여 연구를 확장할 수 있을 것이다. 둘째, 양적 연구를 병행하는 방법이다. 기업 수준의 양적 연구를 통해 본 연구가 주목한 노사관계와 비정규 인력활용 간의 단순 상관관계만이 아니라 그 과정에서의 다른 환경적 요인의 역할을 찾아낸다면 노사관계 연구 영역에의 확장에 기여할 수 있을 것이다.

참고문헌

1. 강신준(2001), “독일 조선산업 구조조정 의 역사적 전개과정과 노동조합의 대응”, 『사회경제평론』, pp.131-162.
2. 강현아 (2004), “노조운동: 작업장에서 비정규 노동자 배제에 관한 사례 연구: 사내하청 노동자를 중심으로”, 『산업노동연구』, 제10권 제1호, pp.33-57.
3. 김동배·이영면(2004), “수량적 유연화 방식과 기능적 유연화와의 관계에 관한 연구”, 한국인사조직학회 발표논문집, pp.380-407.
4. 김동배·이영면(2005), “고용유연화의 기능적 유연성과 수량적 유연성의 관계에 관한 연구”, 『경영학연구』, 제34권 제4호, pp.1229-1260.
5. 김성국·손기영·김민정(2004), “비정규직 고용의 증가가 노사관계에 미치는 영향에 관한 사례연구”, 『산업관계연구』, 제14권 제1호, pp.45-62.
6. 김영한(2008), “한국 방송노동시장의 유연화 연구: 1990년대 이후 방송노동자의 유연화 경험과 인식을 중심으로”, 한양대학교 대학원 박사학위논문.
7. 노병직(2003), “기업별 노사관계시스템의 형성에 관한 연구: 한국 조선산업에서의 노사관계 변천 사례”, 서울대학교 대학원 박사학위논문.
8. 박상언(1999), “다운사이징과 인적자원관리: 비판적 재고찰”, 『인적자원개발연구』, 제1권 제1호, pp.141-171.
9. 박태주(2013), “기업 내부의 고용관계: 현대자동차 비정규직 문제를 바라보는 시각과 해결을 위한 제언”, 『산업노동연구』, 제19권 제1호, pp.105-137.
10. 배규식·이정희·정홍준·심상완·박종식(2016), “조선산업의 구조조정과 고용대책”, 한국노동연구원.
11. 신원철(2001), “기업내부노동시장의 형성과 전개: 한국 조선산업에 대한 사례 연구”,

- 서울대학교 대학원 박사학위논문.
12. 신원철(2002), “임시공 및 시내하청공 제도의 형성과 전개: 일본 조선산업의 사례”, 『경제와사회』, 제56호, pp.191-216.
 13. 신원철(2003), “사내하청공 제도의 형성과 전개: 현대중공업의 사례”, 『산업노동연구』, 제9권 제1호, pp.107-141.
 14. 신원철(2006), “한국 조선산업의 사내하청과 고용관계”, 『산업노동연구』, 제12권 제2호, pp.349-377.
 15. 신진영·이대우(2010), “인도 철강사의 노동 유연화 전략 및 시사점: 타타스틸과SAIL 사례를 중심으로”, 『POSRI 경영경제연구』, 제10권 제2호, pp.99-120.
 16. 이동익(2004), “어느 하청노동자의 죽음에 대한 56일의 기록: 현대중공업 사내하청노동자 박일수 열사 분신대책위의 투쟁”, 『노동사회』, 제87호, pp.80-86.
 17. 이승렬(2010), “현대중공업 구조조정 공격에 맞서”, 『정세와 노동』, 제55호, pp.46-56.
 18. 이병훈(1999), “미국 기업의 고용관계 변화에 관한 연구: 다운사이징과 고정과작업체계를 중심으로”, 『경제와사회』, 제41호, pp.35-56.
 19. 이시균(2008), “노동조합이 비정규노동의 고용에 미치는 효과”, 『산업관계연구』, 제18권 제1호, pp.1-27.
 20. 이시균·김정우(2006), “노동조합이 기업의 유연화에 미친 영향 분석”, 『노동정책연구』, 제6권 제3호, pp.63-95.
 21. 이종선(2002), “한국 신자유주의적 구조개혁과 노동시장 변화”, 『한국사회학』, 제36권 제3호, pp.25-45.
 22. 이주희·이성균(2003), 『비정규직 노사관계』, 한국노동연구원.
 23. 이호수(2002), “노동시장 환경변화와 노동시장의 구조변동”, 『경제학연구』, 제50권 제1호, pp.243-274.
 24. 전국금속노동조합연맹·한국비정규노동센터(2003), 『금속산업 사내하청 노동자 조직화를 위한 실태 연구』.
 25. 정홍준·송민수·허인·김윤호(2015), “고용조정유형이 회사몰입과 노조몰입에 미치는 영향”, 『산업노동연구』, 제21권 제3호, pp.71-111.
 26. 조돈희(2015), “현대중공업노동조합은 판갈이 중”, 『정세와 노동』, 제109호, pp.53-65.
 27. 조성재·이병훈·홍장표·임상훈·김용현(2004), 「자동차산업의 도급구조와 고용관계의 계층성」, 한국노동연구원.
 28. 조성재(2006), “자동차산업 사내하청 실태와 개선방향: H사 사례를 중심으로”, 『민주사회와 정책연구』, 제10호, pp.151-185.
 29. 조형제·김철식(2013), “유연생산방식과 노사관계의 전환: 현대자동차의 사례”, 『산업

- 노동연구』, 제19권 제2호, pp.67-96.
30. 진숙경(2012), “정규직노조의 지원활동이 비정규직노조에 미치는 영향”, 『산업관계연구』, 제22권 제3호, pp.53-85.
 31. 채준호·이상민(2008), “영국의 경제위기 극복과 근로시간 유연화 전략”, 한국인사관리학회 학술대회 발표논문집, pp.189-215.
 32. 한국조선해양플랜트협회(각년도), 『조선자료집』.
 33. 허민영(2011), “글로벌 금융위기 이후 조선산업 노동시장의 구조변화와 일자리대책에 관한 연구”, 『지역고용연구』, 제3권 제1호, pp. 67-90.
 34. Abraham, K. G. (1988), “Flexible Staffing Arrangements and Employers' Short-term Adjustment Strategies,” In *Employment, Unemployment and Hours of Work*, (Eds.) R. A. Hart, George & Unwin, pp.288-311.
 35. Atkinson, J. (1984), “Manpower Strategies for Flexible Organisations,” *Personnel Management*, Vol.16, No.8, pp.28-31.
 36. Arvanitis, S. (2005), “Modes of Labor Flexibility at Firm Level: Are there any implications for performance and innovation? Evidence for the Swiss economy,” *Industrial and Corporate Change*, Vol.14, No.6, pp.993-1016.
 37. Carnoy, M., M. Castells, and C. Benner (1997), “Labour Markets and Employment Practices in the Age of Flexibility: A case study of Silicon Valley,” *International Labour Review*, Vol.136, pp.27-48.
 38. Davis-Blake, A., and B. Uzzi (1993), “Determinants of Employment Externalization: A study of temporary workers and independent contractors,” *Administrative Science Quarterly*, pp.195-223.
 39. Grenier, J. N., A. Giles, and J. Bélanger (1997), “Internal Versus External Labour Flexibility: A two-plant comparison in Canadian manufacturing,” *Relations Industrielles/Industrial Relations*, pp.683-711.
 40. Helper, S. (1990), “Subcontracting: Innovative Labor Strategies,” *Labor Research Review*, Vol.1, No.15, pp.89-99.
 41. Kalleberg, A. L. (2001), “Organizing Flexibility: The flexible firm in a new century,” *British Journal of Industrial Relations*, Vol.39, No.4, pp.479-504.
 42. MacKenzie, R., C. Forde, A. Robinson, H. Cook, B. Eriksson, P. Larsson, and A. Bergman (2010), “Contingent Work in the UK and Sweden: Evidence from the construction industry,” *Industrial Relations Journal*, Vol.41, No.6, pp.603-621.
 43. Oke, A., and M. Idiagbon-Oke (2007), “Implementing Flexible Labour Strategies:

- Challenges and key success factors,” *Journal of Change Management*, Vol.7, No.1, pp.69-87.
44. Regini, M. (2000), “The Dilemmas of Labour Market Regulation,” *Why Deregulate Labour Markets*, pp.11-29.
45. Smith, V. (1994), “Institutional Flexibility in a Service Firm: Multiple Contingencies and Hidden Hierarchies”, *Work and Occupations*, Vol.21, No.3, pp.284-307.
46. Srivastava, K. B. L. (2001), “Changing Power Dynamics in the Emerging Industrial Relations Scenario,” *Management and Labour Studies*, Vol.26, No.4, 219-227.
47. Uzzi, B. (1998), “Contingent Employment in British Establishments: Organizational Determinants of the Use of Fixed-term Hires and Part-time Workers,” *Social Forces*, Vol.76, No.3, 967-1007.
48. Walton, R. E., and R. B. McKersie (1965), *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An analysis of a social interaction system*, Cornell University Press.

<부록 1> 인터뷰 대상 및 일시

구분	소속	근무부서	근속연수	인터뷰 일시
A	정규직 노조간부	조립부	23년	2016.5.30.
B	정규직 노조간부	배관부	20년	2016.5.30.
C	비정규직 노조간부	위원장	14년	2016.5.30.
D	비정규직 노조간부	사무국장	10년	2016.5.30.
E	인사담당자	인사팀장	21년	2017.3.27.
F	인사담당자	사내협력팀장	19년	2017.5.17.
G	고용노동부 울산지청	근로감독관		2016.5.31.
H	고용노동부 울산지청	근로감독관		2016.5.31.

abstract**Workplace Industrial Relations and the Numerical Flexibility:
A case of shipbuilding industry****Heungjun Jung · Hyangsook Nam**

As the use of subcontracted contingent workers have been increased for a cost-minimization in the manufacturing workplace, Korean shipbuilding industry has been raised its competitiveness in terms of using in-house subcontracted work force since the 2000s. In this line, this paper investigates why subcontracted workers have been increased in the shipbuilding industry for a long time, and how can industrial relations (IR) affect employment of the subcontracted workers. Throughout a case of Hyundai Heavy Industry that has a relatively dynamic IR history compared to other major shipyard sites, we has investigated the relationship between the workplace industrial relations and employment of subcontracted workers. The results in this study confirm that the numerical labor flexibility at the workplace level might be affected by labor unions as well as management. Further, the hard and dangerous works of the regular workers have been foisted on subcontracted workers. This paper provides the theoretical and practical implications on the use of sub-contracted workers through the relationship between the numerical labor flexibility and the workplace industrial relations over time.

Keywords : industrial relations, numerical flexibility, in-house sub-contracted workers, shipbuilding industry, Hyundai heavy industry