

정책연구	2003-04
------	---------

# 중국 진출 한국기업의 노사관계 및 인적자원관리

이장원 · 이을터 · 쉬 메이시아

## 목 차

요 약 .....	i
제1장 서 론 .....	1
제2장 중국 진출 한국기업의 인사노무 관련 현황 .....	4
1. 한국기업의 중국 진출 실태 .....	4
2. 중국의 노동환경과 한국기업의 노무관리 실태 .....	13
제3장 중국의 노동법제 변화 추세와 영향 .....	42
1. 노동법규의 변화 추세와 특징 .....	42
2. 3대 노동기본권의 변화 추세 .....	48
3. 노동법 개정이 기업 수준에서 미치는 영향 .....	61
4. 삼자주의가 기업 노사관계에 미치는 영향 .....	63
제4장 중국내 한국기업의 사례연구 .....	67
1. A기업 사례분석 .....	67
2. A기업 사례의 전략적 함의 .....	76
제5장 노사관계와 인적자원관리의 실태분석 .....	79
1. 실태조사 측정방법 .....	80
2. 실태분석 .....	85
3. 향후 노사관계 및 인적자원관리에 대한 시사점 .....	104

제6장 결 론 .....	108
참고문헌 .....	111
부록 : 중국 진출 한국기업의 노사관계와 인적자원관리(설문지) .....	114

## 표 목 차

<표 2- 1> 외자기업 대중국 투자 현황 .....	5
<표 2- 2> 주요 국가별 대중국 투자 현황 .....	5
<표 2- 3> 한국기업의 해외직접투자 현황 .....	8
<표 2- 4> 한국기업의 대중국 투자 연도별 추이 .....	9
<표 2- 5> 한국기업의 대중국 투자 업종별 투자 추이 .....	9
<표 2- 6> 한국기업의 규모별 대중국 투자 현황 .....	10
<표 2- 7> 제조업체들의 생산거점 이전 계획 .....	12
<표 2- 8> 제조업체들의 산업 공동화에 대한 견해 .....	13
<표 2- 9> 중국의 산업별 취업자 비중 .....	14
<표 2-10> 중국의 도시와 농촌별 취업자 비중 .....	15
<표 2-11> 중국의 도시지역 기업형태별 근로자 비중 .....	15
<표 2-12> 중국의 연도별·지역별 실업률 추이 .....	15
<표 2-13> 계약제 근로자 변화 추이 .....	16
<표 2-14> 중국의 명목임금상승률 .....	17
<표 2-15> 도시기업 근로자 임금 현황 .....	18
<표 2-16> 중국의 지역별 임금수준 및 최저임금액 .....	18
<표 2-17> 중국의 산업별 임금 현황 .....	19
<표 2-18> 연도별 사업장 공회 조직 및 회원수 .....	23
<표 2-19> 업종별 노동력 확보여건 및 방법 .....	30
<표 2-20> 중국 근로자들의 한국기업 취업경로 .....	31
<표 2-21> 현지인과 한국인 종업원 비율 .....	32
<표 2-22> 중국 근로자들의 한국기업 입사 이유 .....	32
<표 2-23> 중국 근로자들의 한국기업 희망근속년수 .....	33
<표 2-24> 한국기업의 운영상 애로사항 .....	35
<표 2-25> 지역별 한국기업의 운영상 애로사항 .....	36

<표 2-26> 한·중 노동관의 차이 .....	38
<표 3- 1> 중국 노동조합 현황: 2001년 4/4분기 .....	49
<표 5- 1> 표본의 특성 .....	86
<표 5- 2> 노사관계 기본 태도 비교(양국간) .....	88
<표 5- 3> 노사관계 협력 비교(양국간) .....	88
<표 5- 4> 노사관계 기본 태도 비교(집단간) .....	89
<표 5- 5> 노사관계 협력 비교(집단간) .....	90
<표 5- 6> 원만한 노사관계를 위해 회사의 영향력 필요 .....	91
<표 5- 7> 노조가 중시해야 할 기능 .....	91
<표 5- 8> 단체교섭 필요성 .....	91
<표 5- 9> 임금인상과 복지정책 중 우선 순위 .....	92
<표 5-10> 임금인상 결정방식 선출도 .....	93
<표 5-11> 임금인상의 우선 기준 .....	93
<표 5-12> 종업원 유효성 비교(양국간) .....	95
<표 5-13> 종업원 유효성 비교(집단간) .....	96
<표 5-14> 직장일반 특성에 대한 인식 비교(양국간) .....	97
<표 5-15> 직장일반 특성에 대한 인식 비교(집단간) .....	98
<표 5-16> 정규직과 비정규직 사원간 이질감 .....	99
<표 5-17> 비정규직 처우에 대한 평가 .....	99
<표 5-18> 관리직과 생산직 직원 간의 이질감 .....	100
<표 5-19> 관리직과 생산직 직원 간 이질감의 가장 큰 이유 .....	100
<표 5-20> 창원공장과 톈진공장의 생산기술 수준 차이 .....	101
<표 5-21> 창원공장과 톈진공장의 근로자 1인당 노동생산성 차이 .....	102
<표 5-22> 창원공장과 톈진공장의 노동생산성 차이의 원인 .....	102
<표 5-23> 생산한 제품의 시장경쟁력 .....	103
<표 5-24> 경쟁력을 위한 고부가가치 제품을 생산 필요성 .....	103
<표 5-25> 제품 불량률의 최근 개선실적 .....	103

## 그림 목차

[그림 2-1] 외자기업의 업종별 대중국 투자 현황 .....	6
------------------------------------	---

## 요약

중국은 이른바 세계의 공장이라는 표현처럼 최근 국제적인 기업들의 중국 진출이 활발하다. 우리나라만이 아니라 서구의 대표적 기업들의 투자도 중국으로 몰리고 있다. 국내에서는 우리 기업들의 중국 진출로 인해 조만간 한국 제조업의 공동화가 나타날 것이라는 우려 섞인 전망이 나오고 있다.

국내 제조업의 경쟁력은 중국으로 인해 상실되고 말 것인가, 그리고 중국에 진출한 한국기업들은 성공적인 미래를 담보받을 수 있는가? 본 연구는 노사관계와 인적자원관리 측면에서 그 해답을 찾자 하였다. 우선 노사관계와 인적자원관리의 향후 전망을 결정하는 환경변수로 중국의 법과 제도의 변화가 어떻게 일어나고 있는지를 조망하였다. 그리고 중국 인적자원의 특성과 문제점은 무엇인지를 심층적으로 살펴보는 것이 본 연구의 핵심 내용이다.

본 연구는 이를 위해 한국내 사업장과 중국내 사업장의 노사관계와 인적자원의 특성을 비교 관찰하였다. 연구 결과로는 향후 글로벌 경쟁력을 갖추는 데 있어서 한국 사업장의 인적자원 특성이 갖는 장점이 더 많다는 사실이다. 그리고 중국의 인적자원이 가지고 있는 문제점을 극복하기 위해서는 많은 노력이 필요하다는 점이다. 중국의 노동법제 환경이 노동삼권을 기준으로 글로벌 스탠더드에 접근하고 있다. 이러한 상황과 중국 근로자 집단이 가지고 있는 성향이 결합되면 1987년 이후 한국에서 경험했던 노사관계와 인적자원관리의 집단적 애로점들이 중국에서도 재현될 수 있다.

또한 중국의 제품시장이 적어도 대기업에게는 고립된 로컬(local) 시장이 아니라 세계 경쟁이 가장 심한 글로벌 시장인 것처럼 중국의 노동시장도 글로벌 시장화되고 있다는 점도 중요하게 인식될 필요

가 있다. 중국의 대기업 근로자들은 이미 생산성 혁신과 고부가가치 제품 생산을 둘러싼 경쟁의식도 강하지만 보상과 처우에 있어서도 높은 기대 수준을 가지고 있다. 한국기업들이 중국에 진출하는 이유 가운데는 중국 근로자의 상대적으로 낮은 임금과 처우 등의 인건비 절감을 통한 생산성 향상을 추구하고자 함은 부인할 수 없는 사실이다. 하지만 현재 중국 근로자들은 한국 근로자 못지않게 보다 높은 임금과 많은 휴식을 요구하고 있다.

본 연구에서는 중국 진출 한국기업의 노사관계와 인적자원관리의 기초적 특성을 이해하고자 A기업의 한국 사업장과 중국 사업장을 비교하는 사례연구를 실시하였다. A기업은 한국에서만 아니라 중국에서도 성공적인 경영을 하고 있는 대표적 기업이다. A기업 근로자들을 대상으로 한 사례조사 결과는 결코 A기업에만 국한되는 특성이라기보다는 중국에 이미 진출했거나 진출하고자 하는 대기업들이 이미 경험하고 있거나 앞으로 경험할 가능성이 높다.

A기업의 노사관계와 인적자원관리의 기반을 사례와 정량적 분석을 통해 탐색한 실태조사 결과들을 종합하면, 중국 근로자들의 노사관계 안정도나 기업에 대한 헌신이 한국 모기업보다 떨어지는 것으로 나타났다. 이는 중국의 A기업 사업장이 불안한 노사관계나 취약한 인적자원관리 기반을 가지고 있다는 것을 의미하지는 않는다. 노사관계와 인적자원 특성에 관한 대부분의 질문에서 중국 근로자들은 한국 근로자들에 비해 질적 수준이 떨어지고 있었지만 중간 값 이상의 긍정적 수치를 보여주고 있다는 점을 주의할 필요가 있다. 향후 중국에서 한국과 같은 고부가가치 생산체제를 구현하고 생산성 향상에 기초한 시장 경쟁력을 확보하기 위해서는 많은 과제들이 남아 있다고 할 수 있다.

우선 중국 근로자들은 한국기업을 학습의 기회로 간주하는 경향이 높고 보다 좋은 처우를 찾아 이동하려는 속성이 강하다는 점이다. 우리가 1970~80년대 대공장의 성장기에 보았던 근면 성실히 일하는 근로자의 모습과는 달리 욕구와 기대가 많은 중국의 대공장 근로자

모습이 존재하고 있다는 점이다. 세계의 시장, 세계의 공장이 된 중국에서 노동관련 환경과 기준이 매우 압축적이고 빠르게 근대화되고 있는 상황 또한 중국 근로자들의 권리의식과 기대상승에 영향을 주고 있다.

따라서 중국에 진출했거나 진출하고자 하는 한국기업들은 단지 낮은 인건비나 중국이라는 넓은 시장규모만 보고 들어가는 것은 안 된다. 시장경쟁에서 이길 수 있는 핵심역량을 확보해야 한다. 만약 기업의 핵심역량을 등한시하고 단지 낮은 인건비와 기업에 유리한 노동법제 환경만을 판단하여 중국 진출을 도모한다면 멀지 않은 장래에 한계에 봉착할 가능성이 높다.

중국에 진출한 한국기업들의 인사노무관리 실태조사를 통해 얻을 수 있는 시사점으로는 최근까지 중국 진출 한국기업들의 인사노무 관리에 대한 지침이나 연구들은 대부분 중국 상황에 대한 이해와 근로자들의 특성을 감안한 현지화 방향에서 이루어졌다. 실태조사를 통해 확인한 사항은 중국의 노무관리 환경이 법제 차원에서 많이 변하고 있기 때문에 중국 근로자들의 의식과 성향도 내용적으로는 많은 변화를 겪고 있다고 보여진다. 중국의 문화적 특성을 이해하고 이에 적응하는 인사노무관리 방식도 중요하다. 하지만 대기업들을 중심으로 중국적인 특성 못지않게 근로자들에게서 보편적으로 나타나는 특성을 이해하고 그에 맞는 기업 내적인 제도 정비와 노사관계 관행 구축이 중요하다. 이런 측면에서 몇 가지 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 공회(노동조합)의 자주적 설립을 돕고 교섭을 촉진할 필요가 있다. 통제적 방식의 노무관리 관행 대신 노사간의 정당한 권리와 의무를 분명히 하고 교섭을 통한 협조관계를 구축해야 한다. 특히 기업 복지, 임금인상, 초과근로시간의 제한 등 중국 근로자들이 민감하게 생각하는 부분들에 대해서 근로자들의 의견을 충분히 수렴해야 할 필요가 있다. 이는 시간당 노동투입을 극대화하는 방식의 생산체제를 지식집약형 생산체제로 바꾸는 것과 연동되어야 할 것이다.

둘째, 중국에서는 한국보다 개별적 성과 차이에 따른 임금인상 시스템을 강화할 필요가 있다. 한국보다 낮은 생산성과 낮은 인력의 질을 가지고 있다고 평가되지만 중국 근로자들에게 일률적·집단적 방식에 의존한 보상체계를 적용한다면 일과 직장에 대한 동기부여가 취약해질 가능성이 있다. 개별적인 보상체계를 도입한다고 해서 생산직 근로자들에게 완전한 임금계약제의 적용은 한계가 있다. 중국 근로자들도 단체교섭 등을 통한 집단적 임금인상의 필요성을 부분적으로 바라고 있으므로 이 두 가지 방식을 적절히 연계할 필요가 있다.

셋째, 근로자 집단간의 갈등과 반목을 최소화하는 노력을 해야 한다. 사무관리직과 생산직 근로자 간의 갈등, 정규직과 비정규직 간의 갈등, 모기업 근로자들과 비교한 상대적 박탈감 등의 문제를 해결해야 한다. 생산직 사원들의 경력개발 기회 및 처우의 차별화를 강화할 필요가 있고 비정규직에 대한 처우를 지금보다 더 개선해야 한다. 특히 외자기업의 특성상 중국 근로자들을 착취한다는 인식을 불식시킬 수 있는 비정규직 인사노무관리 관행을 철저히 점검할 필요가 있다. 또한 모기업 근로자들과의 선의의 경쟁을 넘어서 막연한 질의와 반목이 일어나지 않도록 상호교류를 넓히는 것도 중요하다. 장기적으로는 글로벌 기업체제를 구축하는 일환으로 인사상의 교류 제도도 확대할 필요가 있다. 이러한 제도를 도입하려면 ‘동일노동 동일임금’ 원칙을 양국가 간에 어떻게 설정해야 하는지를 사전에 검토해야 한다.

마지막으로, 중국 근로자들의 조직에 대한 애착심과 헌신도를 제고할 수 있는 방안을 강화시켜야 한다. 중국 근로자들 대부분은 한국 모기업 근로자들보다 회사에 대한 애착심이나 헌신성이 떨어지고 있다. A기업 조사 결과 동일 기업 안에서 일하는 정규직과 비정규직 근로자들을 비교했을 때 정규직 근로자들의 애착심이 비정규직 근로자들에 비해 떨어지는 것은 인사노무관리의 중요한 과제라고 볼 수 있다. 외자계 대기업에 근무하는 정규직 근로자들이 자신

에게 기회만 주어진다면 더 높은 임금을 주는 기업으로 이직하려는 의사가 강하다. 그리고 현재 일하는 직장은 경험을 축적하기 위해 일시적으로 대기하는 곳이라는 인식이 팽배하기 때문에 이들의 장기 근속과 회사에 대한 애착심을 높일 수 있는 인센티브 구조를 강화할 필요가 있다. 중국 근로자들에게 성과와 능력에 따른 차별적 보상제도를 강화하고 기업 발전의 비전을 심어주는 것 또한 필요하다. 또한 중국 근로자들은 외자기업의 생리상 제한적 투자와 상황변화에 따른 투자 축소 등을 할지도 모른다는 선입견을 가질 수 있다. 따라서 한국기업들은 설비투자를 중심으로 현지 근로자들의 부정적 편견을 없애고 회사에 대한 애착심과 헌신도를 제고시킬 수 있는 방안을 강화해야 한다.

## 제1장 서론

중국은 지난 1995년 1월 시행부로 노동법을 제정하였다. 노동법을 보완해 주는 행정법규로서 '외상투자기업 노동관리규정'도 잇따라 공포하였다. 중국 노동법은 우리나라의 근로기준법과 유사한 골격을 가지고 있다. 하지만 중국의 노동법에는 우리와는 다른 주요한 특징이 있다. 중국의 노동법에는 사회주의적 노동조합관이 반영되어 있으며, 근로자들의 근무개선과 권익보호를 위해 단결권과 단체교섭권은 헌법에 명시되어 있지만 단체행동권은 명문화되어 있지 않다.

노동삼권과 관련된 중국의 환경은 대체적으로 한국기업들의 중국 진출을 확대하는 데 긍정적인 역할을 해 왔다. 중국에서는 근로자들의 단체행동이 제한되어 있으며 개별적 노동계약이 보편적이기 때문에 기업경영이 유리하다는 판단 근거가 되어 왔다. 중국 공회(노동조합)의 역할도 근로자 권익보호는 물론 기업의 경영활동 지원이라는 목표를 두고 진행되어 왔기 때문에 한국과 같이 적대적 노사관계의 가능성이 낮다는 점도 기업들에게는 매력적인 요소로 꼽혀 왔다.

임금비용 측면에서도 중국내 제조업 근로자 평균임금은 기업규모별·성별로 차이가 있다고 하더라도 대략 한국의 10~20% 수준이라는 점은 제조업체들의 경쟁력 확보에 큰 장점이다. 한국기업들 중 주로 제조업체들의 중국 진출이 많다는 것은 바로 저렴한 인건비와 직접적인 관련이 있다. 기업들이 부담하는 사회보장비를 감안하더라도 당분간 한국기업들의 중국 진출 러시는 지속될 전망이다. 나아가 중국 상품시장의 규모와 잠재

## 2 중국 진출 한국기업의 노사관계 및 인적자원관리

적인 소비 수준을 감안하면 중국은 단순한 해외 사업장이 아니라 생산거점이 되고 있는 추세이다.

이제 중국은 이른바 세계의 공장으로 변모하고 있다. 우리나라를 비롯해 서구의 대표적 기업들의 투자가 중국으로 몰리고 있다. 그 결과 국내에서는 조만간 한국 제조업의 공동화가 나타날 것이라는 우려 섞인 전망까지 나오고 있다. 국내 제조업의 경쟁력은 중국이라는 변수로 상실되고 말 것인가, 그리고 중국에 진출한 한국기업들은 성공적인 미래를 담보받을 수 있는가? 본 연구는 궁극적으로 이와 같은 물음에 주로 노사관계와 인적자원관리 측면 중심으로 답하고자 진행하였다. 우선 노사관계와 인적자원관리의 향후 전망을 결정하는 환경변수로 법과 제도의 변화가 어떻게 나타나고 있는지를 조망하고, 중국 인적자원의 장점과 문제점은 무엇인지를 심층적으로 살펴보는 것이 본 연구의 핵심 내용이다.

중국의 노동삼권 관련 환경은 최근 들어 많은 변화 양상을 보이고 있다. 중국의 중앙 및 지방정부는 공회가 없는 많은 외자기업들에게 공회 설립을 독려하고 있고, 단체교섭의 실질적인 이행도 강력히 지도하고 있다. 중국 일부에서는 지하노조의 움직임도 보면서 유보된 단체행동권도 허용할 수 있다는 비공식적 논의가 진행중이다. 중국 정부는 근로자들의 사회보장제도를 강화하면서 그에 따른 기업들의 부담을 추가적으로 요구하고 있다.

중국의 인적자원 측면에서도 이미 많은 변화가 일어나고 있다. 저숙련 노동력은 농촌의 예비인력까지 감안한 유희인력이 충분하지만 사무직과 기술직은 제한된 노동시장 인력으로 인해 인력 충원 및 유지관리에 애로가 많다. 더구나 외자기업의 생산직 인력들은 금전적 보상을 최우선으로 여기므로 한국계 기업에서 어느 정도 숙련되면 서구의 대기업으로 이직하거나 이직하려는 의도가 강하다. 한국기업들은 이러한 중국 근로자들을 충원하거나 유지하기 위한 인건비 부담이 더욱 상승될 것으로 보인다.

중국의 넓은 시장을 보고 진출한 기업들은 한 제품시장에 100여 개가 넘는 중국계와 외자계 기업들이 가격 경쟁을 하고 있는 상황을 결코 무시할 수 없다. 중국기업들과 가격 경쟁을 하자면 단지 한국보다 낮은 임금 수준이라는 것은 별 의미가 없다. 점점 상승하는 인건비를 억제하지 않으

면 안 된다. 나아가 외자기업들과의 인력 확보 경쟁을 하자면 낮은 인건비만을 고수할 수도 없다. 고부가가치 제품의 생산으로 전략 집중을 하려고 한다면 당장 고현신·고능률의 인적자원을 가져야 하는데 양산체제 이상을 넘어선 생산시스템을 받쳐 줄 인적자원을 훈련, 유지시키는 것도 쉽지 않다. 사회주의 노동관, 금전지상주의 직장관, 근로자 집단간의 처우 격차에 대한 불만 등이 작용하여 한국과 비교했을 때 약 80%의 노동생산성을 발휘하고 있는 것이 중국 노동시장의 현실이다.

본 연구에서는 노동시장을 중심으로 중국 진출 현황을 먼저 살펴보고, 중국 노동법제 환경의 변화 전망을 검토한 뒤 A기업 사례조사와 인적자원 실태조사를 통해 중국 진출 한국기업들의 노사관계 및 인적자원관리 전략을 제시하고자 한다. 특히 중국내 전략만이 아니라 산업공동화 우려에 대응한 한국내 전략까지 포괄하고자 하는 것이 본 연구의 목적이다.

## 제2장

### 중국 진출 한국기업의 인사노무 관련 현황

#### 1. 한국기업의 중국 진출 실태

##### 가. 중국의 세계공장화 추세

1990년대 이후로 세계 각국의 기업들이 중국으로 생산거점을 이전하여 중국을 경영활동의 근거지로 선택하고 있다. 다국적기업들이 중국에 생산라인 거점을 마련함으로써 중국이 세계의 제품생산 공장으로 변모하고 있다. 일본무역진흥회에서는 자국 기업들의 중국 진출에 관한 조사를 하였다. 조사 결과 일본기업들이 중국에 진출하는 가장 큰 목적은 ‘중국시장에서의 생산·판매’가 71%로 나타났다. 그 다음이 원가절감이 44.9%였다.<sup>1)</sup> 중국에서 일본기업들이 차지하는 외국자본 직접투자액 비중은 2000년 말 기준 7.2%이다. 미국도 중국에 대한 직접투자 비중이 날로 증가하고 있다. 2000년 말 기준 중국에서 미국은 전체 나라별 투자액 비중이 10.7%를 차지하고 있다.<sup>2)</sup>

외자기업들은 <표 2-1>에서 나타난 바와 같이 대중국 투자가 매우 증가하고 있는 추세에 있다. 1990년대 들어 외자기업들의 직접투자가 본격적으로 시작되었으며, 1993년에 투자건수 83,437건으로 최고치를 기록하

---

1) LG주간경제(2002. 4. 3).

2) 한국수출입은행 해외경제연구소(2002. 5. 17).

<표 2-1> 외자기업 대중국 투자 현황

(단위: 억 달러)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
건수	7,273	12,978	48,764	83,437	47,549	37,011	24,556	21,001	19,799	17,100	22,347	26,139
계약 금액	65.9	119.8	581.1	1,114.	826.8	912.8	732.8	510.0	521.0	412.4	624	692
실제 투자액	34.9	43.7	110.1	275.2	337.7	375.2	417.3	452.6	454.6	404.0	407	469

자료: 중화인민공화국 대외무역경제합작부.

였다. 1997년 들어 외자기업들의 대중국 투자건수 추세는 다소 완만해지고 있지만 실제 투자액 면에서는 1996년 이후 400억 달러 이상을 계속 유지하고 있다. 2001년 기준으로 외자기업들의 대중국 투자는 계약금액 692억 달러, 실제 투자액 469억 달러로 1990년 이후 가장 높은 투자 동향을 나타내고 있다.

2001년 기준 중국에 투자하고 있는 외자기업들을 주요 국가별로 보면 <표 2-2>와 같다. 중국 투자 빈도가 높은 국가 순으로 홍콩·마카오가 8,466건으로 수위를 차지하고 있으며, 대만 4,214건, 한국 2,909건, 미국 2,606건, 일본 2,109건을 중국 정부로부터 투자 허가를 받았다.

<표 2-2> 주요 국가별 대중국 투자 현황

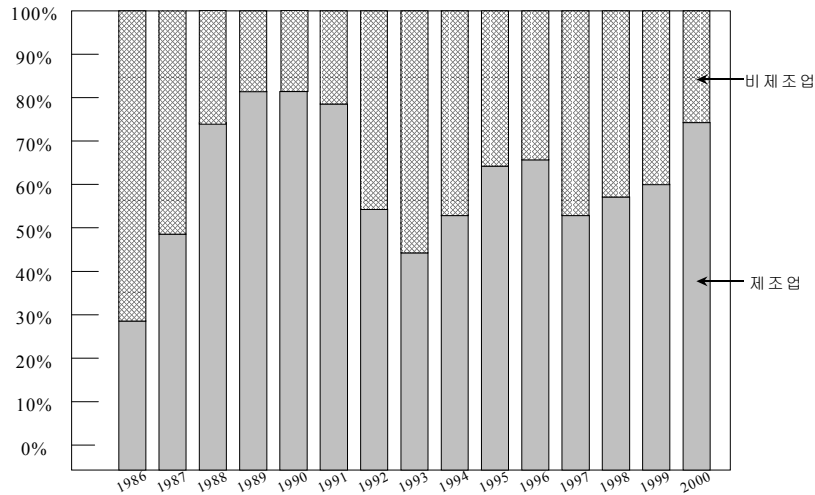
	허가 건수	허가금액 (억 달러)	투자액 (억 달러)
홍콩·마카오	8,466( 32.4)	211.9( 30.6)	170.4( 36.3)
한 국	2,909( 11.1)	34.9( 5.0)	21.5( 4.6)
일 본	2,109( 8.1)	54.2( 7.8)	43.5( 9.3)
대 만	4,214( 16.1)	69.1( 10.0)	29.8( 6.4)
싱가포르	675( 2.6)	19.8( 2.9)	21.4( 4.6)
영 국	269( 1.0)	15.2( 2.2)	10.5( 2.2)
독 일	280( 1.1)	11.7( 1.7)	12.1( 2.6)
버진 아일랜드	1,512( 5.8)	87.7( 12.7)	50.4( 10.8)
미 국	2,606( 10.0)	75.2( 10.9)	44.3( 9.4)
전 체	26,140(100.0)	691.9(100.0)	468.8(100.0)

주: ( )안의 숫자는 비중임.

자료: 중화인민공화국 대외무역합작부(한국수출입은행 해외경제연구소, 2002. 4. 4 인용).

6 중국 진출 한국기업의 노사관계 및 인적자원관리

[그림 2-1] 외자기업의 업종별 대중국 투자 현황



자료: 『중국통계연감』, 2001년판 및 『중국 대외경제무역연감』, 각년도(한국수출입은행 해외경제연구소, 2001. 10. 30).

외국기업들의 대중국 실제 투자액 면에서는 홍콩·마카오가 170.4억 달러로 국적별로 36.3%로 실질적인 투자를 가장 많이 한 것으로 나타났고, 버진 아일랜드가 10.8%, 미국이 9.4%, 일본이 9.3%, 대만이 6.4%, 한국이 4.6%의 순으로 대중국 투자를 하고 있다.

외자기업들의 대중국 투자를 업종별로 보면, 제조업 분야의 투자가 비제조업 분야에 비해 약 74.4%를 차지하고 있다(그림 2-1). 외자기업들의 대중국 투자는 주로 제조업 분야에 대한 매력에 의해서 이루어지고 있음을 알 수 있다.

이렇듯 전세계의 기업들의 대중국 진출이 확연히 증가되고 있는 배경을 보면 크게 세 가지를 들 수 있다.

첫째, 중국시장의 저렴한 인건비이다. 2000년 말 중국 근로자의 월평균 임금은 제조업 근로자가 94달러 내외로 한국기업을 기준으로 할 때 17분의 1 수준이다. 최근 들어 중국 제조업체 근로자 임금이 다소 증가하여 120달러 내외이지만, 한국기업을 기준으로 삼으면 8분의 1에서 10분의 1 수준에 불과하다.

둘째, 중국 내수시장 공략을 위한 현지화 전략이다. 중국은 1978년 개혁개방 이후 연평균 10% 이상의 경제성장을 지속하고 있는 세계 최대의 잠재시장이다. 중국의 2001년 국내총생산(GDP) 규모는 1조 1,600억 달러로 세계 6위이다. 대외무역액 또한 연평균 20% 이상 증가하는 추세이며 2001년에 5,098억 달러로 세계 7위를 기록하고 있다. 특히 소비자 구매력은 국내총생산이 9조 4,000억 달러에 달해 미국의 9조 3,300억 달러를 능가할 것으로 전망하고 있다. 중국의 이러한 경제성장은 중국을 '공급자 시장'에서 거대한 '구매자 시장'으로 급격히 전환시키고 있기 때문에 외자 기업들은 현지에서 제품 생산을 통해 해외수출은 물론 내수시장까지 침투할 수 있는 장점에 최대한 활용하고자 하는 것이다.

셋째, 중국 정부의 외자기업에 대한 장려이다. 우선 중국 정부는 외자 기업들에 대해 다양한 세제우대조치를 부여해 준다. 예를 들어, 텐진 등 15개 지역에 설치된 수출가공구에 진출하는 외자기업에 대해서는 15%의 소득세율 부과와 함께 증치세(부가가치세) 면제 혜택을 준다. 중국 정부는 서비스 부문에 대해서도 개방하였다. 과거에는 소매업 외국인 투자를 베이징, 상하이 등의 일부 대도시에 국한해서만 허용하였다. 현재는 외국인 투자지역을 전국의 성시, 직할시, 경제특구로 확대하였다.

최근 중국 정부는 '새로운 외국인 투자 지도방향 규정'과 '외국인 투자 산업 지도목록'을 새로이 확정하여 2002년 4월부터 시행하고 있다. 이 규정들은 1995년 제정된 이래 1997년에 한 차례 수정되었다. 중국 정부는 중국의 세계무역기구(WTO) 가입에 따라 경제체제의 개혁 및 개방 확대라는 산업정책의 변화를 반영하여 과거 '장려' 분야 186개 목록을 262개로 확대하고, '제한' 분야 112개를 75개로 축소하여 외자기업들의 투자를 적극적으로 장려하고 있다.

#### 나. 한국의 대중국 투자 현황과 실태

우리 기업들의 대중국 투자는 1988년부터 시작하였다. 그 뒤 중국 정부의 개혁·개방의 확대 및 시장경제의 도입, 한·중 수교, 그리고 국내의 해외직접 투자붐이 일어 1992년 하반기부터 본격화되었다. 우리 기업의

대중국 투자 현황, 특징, 향후 전망은 다음과 같다.

1) 한국기업의 대중국 투자 현황

가) 투자 현황 일반

한국기업의 대중국 투자는 1990년대 중반 이후 본격화되었으며 2002년 4월 현재 신고 기준 7,944건에 총투자 금액은 55억 달러로 한국기업의 해외직접투자 건수와 총 투자금액 면에서 최고를 기록하고 있다(표 2-3).

한국기업들의 대중국 투자에 대한 연도별 추이는 1988년부터 투자가 시작되었으며 1989년에 636만 달러에 불과했던 실제 투자금액이 1996년에 88억 달러로 최고치를 기록하였다(표 2-4). 1997년 이후로는 외환위기로 대중국 투자가 주춤하였으나 2001년에는 47억 달러를 기록하고 있다.

한국기업의 대중국 투자에 대한 주요 업종을 연도별로 보면 <표 2-5>와 같다. 가장 큰 특징은 제조업에 대한 대중국 직접투자가 1993년도에 95.5%로 가장 높고, 2001년까지 평균적으로 70% 이상을 차지하고 있다. 즉 한국기업의 대중국 투자의 주류는 제조업 분야인 것을 알 수 있다. 근래 들어 한국기업들의 대중국 제조업 분야에 대한 투자는 다소 완만해지고 있지만 다른 업종에 비해서 지속적으로 높은 집중도를 나타내고 있다.

<표 2-3> 한국기업의 해외직접투자 현황

(금액: 1,000달러)

지 역	신고건수	신고금액	총 투자금액
아시아	12,445	18,905,060	13,564,087
인도네시아	630	3,805,287	1,847,799
일본	615	833,128	621,393
중국	7,944	9,298,326	5,590,432
중동	109	918,435	759,382
북미	3,569	13,750,188	9,819,167
중남미	593	4,384,367	2,976,840
유럽	866	8,501,141	5,912,771
아프리카	183	1,019,265	575,162
대양주	644	1,495,892	808,995
전 체	18,409	53,066,769	29,148,815

자료: 한국수출입은행(2002. 4).

〈표 2-4〉 한국기업의 대중국 투자 연도별 추이

(금액: 1,000달러)

	총 신고건수	총 신고금액	총 투자금액
1988	2	3,400	10
1989	12	9,770	6,360
1990	39	55,624	16,174
1991	112	84,722	42,469
1992	269	221,386	141,127
1993	631	623,201	264,182
1994	1,065	821,008	633,084
1995	885	1,243,046	838,393
1996	925	1,952,518	888,472
1997	750	910,227	716,191
1998	317	895,635	677,491
1999	552	470,943	337,207
2000	898	698,575	379,602
2001	1,110	910,469	473,843
2002. 4	377	397,802	175,827
전 체	7,944	9,298,326	5,590,432

자료: 한국수출입은행(2002. 4)

〈표 2-5〉 한국기업의 대중국 투자 업종별 투자 추이

(단위: %)

		1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
제조업	전 체	44.3	64.7	64.9	64.0	46.9	47.0	51.9	29.7	53.0
	대중국	95.5	91.8	84.5	77.5	64.3	85.7	81.7	84.4	72.1
도소매	전 체	35.2	24.0	10.3	14.0	13.5	39.7	30.3	13.5	25.6
	대중국	0.8	0.6	1.5	4.9	2.4	0.5	0.3	4.2	23.7
부동산, 서비스	전 체	0.6	1.5	6.2	6.8	10.4	4.6	5.8	50.6*	14.9
	대중국	0.8	1.7	6.6	2.9	6.2	4.8	10.7	4.6	3.2
광업, 기타	전 체	19.8	9.8	18.7	15.3	29.2	8.6	12.0	6.2	6.5
	대중국	3.0	5.9	7.5	14.7	27.2	9.0	7.8	6.8	1.0

주: \* 리타워텍의 대규모 서비스업 투자(13억 5천만 달러)에 따른 일시적 현상임.  
 자료: 한국수출입은행(2001. 9. 2).

10 중국 진출 한국기업의 노사관계 및 인적자원관리

나) 기업규모별 현황

한국기업의 대중국 투자에 대한 기업규모는 초창기에는 중소기업보다 대기업이 훨씬 적극적이었다. 최근 들어서는 대기업보다 중소기업의 대중국 투자가 가속화되고 있다(표 2-6).

〈표 2-6〉 한국기업의 규모별 대중국 투자 현황

(단위: %)

		1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
대기업	전 체	74.0	75.8	77.8	80.8	81.1	92.3	79.0	36.2	33.1
	대중국	27.3	54.4	58.6	61.5	73.3	86.5	71.1	46.3	23.2
중소기업	전 체	25.7	23.3	20.6	17.4	15.4	6.8	18.4	60.1*	59.6
	대중국	72.0	44.6	40.3	35.3	23.9	12.4	24.0	46.9	71.6
기타	전 체	0.3	0.8	1.6	1.8	3.5	0.9	2.6	3.7	7.3
	대중국	0.8	0.9	1.1	3.0	2.8	1.1	4.9	6.8	5.2

주: \* 중소기업인 리타워텍의 대규모 투자에 따른 일시적 현상임.

자료: 한국수출입은행(2001. 9. 2).

2) 한국기업 대중국 투자 특징

한국기업의 대중국 투자 현황을 통해 파악할 수 있는 특징은 크게 네 가지로 종합할 수 있다.

첫째, 대중국 투자의 감소이다. 중국에 대한 전체 외국인 투자는 1997년에 452억 달러, 1998년에 586억 달러, 1999년에 403억 달러, 2000년에 407억 달러를 각각 기록하여 아시아 외환위기 이후에도 큰 변동을 보이고 있지 않다.<sup>3)</sup> 그러나 한국기업의 대중국 투자는 2001년 말 기준 총 투자액 47.3억 달러로 1996년 88.8억 달러를 기록한 이후로 계속 감소 추세에 있다. 우리나라 기업들의 대중국 투자가 중국 전체 외국인 투자에서 차지하는 비중은 1996년 2.0%를 기록한 이후 2000년에는 0.8%로 낮아지는 추세에 있다.

둘째, 소규모 투자 비중이 상대적으로 높다. 한국기업의 대중국 투자의 건당 평균 투자규모는 90만 달러로 우리나라의 전체 해외직접투자의 건당 평균 투자규모인 230만 달러에 비해 약 40%에 불과하다. 이는 우리나라

3) 한국수출입은행(2001. 9. 2).

라 대중국 투자가 주로 한계산업의 생산기지 이전을 통해 비용절감 차원의 투자였다는 데 그 원인을 찾을 수 있다. 대기업의 대중국 투자 건당 규모는 1997년 이전 500만 달러에서 1998년 이후 2,000만 달러로 크게 증가하였다. 이것은 대기업들이 초기 시험적 투자에서 벗어나 특정 산업에 대한 집중 투자로 전환하고 있음을 알 수 있다.

셋째, 저렴한 생산원가를 위해 중소기업 위주의 진출과 제조업종에 대한 편중된 투자이다. 2001년도 기준 제조업이 대중국 투자가 전체 업종 가운데 72.1%를 차지하고 있다. 반면 도소매업, 부동산·서비스업 등은 낮은 수준이다. 우리나라 전체 해외직접투자 중 제조업이 차지하는 비중이 51%인 것을 감안할 때 한국기업들의 제조업에 대한 대중국 투자는 매우 높다고 할 수 있다. 이와 같은 제조업 편중 현상은 우리 기업들이 중국의 저렴한 인건비를 활용하고자 하는 목적으로 중국에 진출한 경우가 많고, 중국 정부도 개방 초기 단계에 인력고용의 효과가 높은 제조업 분야의 투자를 적극 장려한 것에 있다고 할 수 있다.

넷째, 지리적 근접성 및 조선족 활용 측면이다. 한국기업의 중국 진출 지역은 산둥성, 랴오닝성, 톈진 등 발해만 유역에 50% 이상 집중되어 있다. 광둥성 등 화남 지역과 쓰촨성 등 서부 지역에 대한 투자는 미약하다. 한국기업과 달리 대중국 외국인 투자는 1991~99년 기간 동안 화남 지역에 36%, 상하이 및 인근 지역에 25%, 화북 지역에 17%, 동베이(東北) 3성 지역에 7%로 집중되어 있다.<sup>4)</sup> 최근에는 광둥성을 포함한 화남 경제권이 외국인 투자 유치에서 여전히 1위를 고수하고 있다. 한국기업과 대중국 외국인 투자와는 매우 다른 지역별 집중적 투자 양상은 지리적 이점 이외에도 이 지역에 조선족이 많이 거주하고 있어 노동력 확보가 용이하기 때문인 것으로 판단된다.

### 3) 한국의 산업 공동화 우려

#### 가) 한국기업의 대중국 투자 계획

대중국에 대한 한국기업들의 투자는 앞으로도 계속 증가할 것으로 예

4) 한국수출입은행(2001. 9. 2).

12 중국 진출 한국기업의 노사관계 및 인적자원관리

<표 2-7> 제조업체들의 생산거점 이전 계획

(단위: %, 괄호 안은 업체수)

		전 체	규모별	
			대기업	중소기업
계획 있다	소 계	74.5(70)	75.5(24)	74.2(46)
	중국*	71.3(57)	83.3(20)	66.0(37)
	동남아*	25.0(20)	16.7( 4)	28.6(16)
	미국*	1.2( 1)	0.0( 0)	1.8( 1)
	기타*	2.5( 2)	0.0( 0)	3.6( 2)
계획 없다		25.5(24)	25.0( 8)	25.8(16)
전 체		100.0(94)	100.0(32)	100.0(62)

주: 계획 유무 응답수는 업체수이며 복수응답.  
 자료: 대한상공회의소(2002).

측할 수 있다. 대한상공회의소에서는 최근 서울 지역 220개 제조업체(중소기업 166개사, 대기업 47개사)의 생산거점 이전에 관한 조사를 행한 바 있다. 그 결과 향후 제조업체들의 생산거점 이전 계획은 전체 응답기업 가운데 향후 해외이전을 계획 중인 업체의 81%가 중국을 선택하였다. 이미 해외이전을 한 업체들 중에서도 71.3%가 중국으로 다시 추가 이전을 고려하고 있다고 보고하였다(표 2-7 참조).

나) 한국의 산업 공동화 가능성

<표 2-7>의 한국기업들의 생산거점 이동 계획은 한국 제조업의 공동화 가능성을 매우 높게 시사해 주고 있다. 특히 많은 제조업체들은 향후 4~5년 이내(49.5%)와 5년 이후(40.7%)에 국내 제조업 공동화 현상이 나타날 것으로 예측하고 있다(표 2-8).

한국 제조업체들의 공동화에 관한 견해는 1인당 국민소득이 2만 달러 수준에 달한 국가들에서 제조업 공동화 현상이 시작된다는 조사 결과와 우리나라 1인당 국민소득이 2만 달러 수준에 도달하는 시점을 2007년 정도로 추정하고 있으므로 제조업 공동화 현상이 향후 10년 이내에 일어날 것으로 전망할 수 있다.<sup>5)</sup>

우리나라를 포함한 외국인 투자기업들의 중국 진출 목표는 중국의 저

〈표 2-8〉 제조업체들의 산업 공동화에 대한 견해

(단위: %, 건)

	전 체	추진 여부		
		이미 이전	계획 중	계획 없음
향후 4~5년 내 발생 가능성이 높아 대책이 절실하다	49.5( 90)	50.6(44)	58.0(40)	23.1( 6)
향후 5년 이후 발생할 수 있어 장기 정책이 필요하다	40.7( 74)	41.4(36)	33.3(23)	57.7(15)
10년 내로는 큰 문제가 없다	8.8( 16)	6.9( 6)	8.7( 6)	15.4( 4)
발생 가능성은 거의 없다	1.1( 2)	1.1( 1)	0.0( 0)	3.8( 1)
전 체	100.0(182)	100.0(87)	100.0(69)	100.0(26)

주: 서울 지역 220개 제조업체- 중소기업 166개사(77.9%), 대기업 47개사(22.1%).  
자료: 대한상공회의소(2002).

렴한 생산비를 활용한 제3국 수출 혹은 본국으로 완제품 수입에 초점을 두었다. 최근 들어서는 중국 진출 목표가 점차 수출에서 중국의 내수시장 공략에 초점을 두고 있는 추세이다. 한국기업 역시 중국의 값싼 노동력 확보와 중국 내수시장 침투를 위해서 중국시장에 과도하게 진출하고 있으며, 이로 인해 한국내 공동화 가능성을 예측할 수 있다.

## 2. 중국의 노동환경과 한국기업의 노무관리 실태

### 가. 중국 노동관련 현황

중국의 노동관련 현황은 크게 고용, 임금, 노조관련 영역에서 파악할 수 있다. 구체적인 노동관련 현황은 다음과 같다.

#### 1) 고용관련 현황

##### 가) 고용동향

중국의 2000년 말 총인구는 12억 6,583만 명으로 남성이 51.63%, 여성이 48.37%이다. 도시인구 비율은 4억 5,594만 명으로 총인구의 36.1%

5) 대한상공회의소(2002).

〈표 2-9〉 중국의 산업별 취업자 비중

(단위: 만 명, %)

	1978	1988	1998	2000	비교(1978년과 2000년 대비)
1차산업	28,313 (70.5)	32,249 (59.4)	34,838 (49.8)	35,575 (50.0)	20.5%p
2차산업	6,970 (17.4)	12,152 (22.4)	16,440 (23.5)	16,009 (22.5)	5.1%p
3차산업	4,869 (12.1)	9,933 (18.3)	18,679 (26.7)	19,566 (27.5)	15.4%p

주: 한국기업 취업비중(2001. 11), 1차산업 10.3%, 2차산업 19.6%, 3차산업 70.1%.  
 자료: 주중한국대사관.

이고 농촌인구가 63.9%이다.

중국의 산업별 취업인구는 공업화, 3차산업의 성장, 도시화 및 농촌 노동력의 도시 유입의 증가로 1차산업의 취업자 비중이 감소하고 있으며 2·3차산업 취업자가 크게 늘어나고 있는 추세이다.

〈표 2-9〉를 보면 중국은 1978년 ‘개혁·개방’ 이후 연평균 약 10%에 이르는 경제성장에 힘입어 취업인구가 증가하였다. 2000년 말 기준 1차산업 취업자는 50.0%, 2차산업에는 22.5%, 3차산업은 27.5%이다. 우리나라와 선진국에 비해서 중국의 3차산업 취업자 비중이 아직은 낮은 수준이다.

도시와 농촌지역 취업인구 추이는 도시화 진전에 따라 도시 취업인구의 비중이 1978년에 비해 6.2%를 증가하고 있으며, 농촌 취업인구의 비중은 지속적으로 감소하고 있다(표 2-10 참조).

도시지역 기업형태별 근로자는 2000년 기준 국유단위기업 종사자가 7,878만 명으로 가장 많고, 도시집체기업 종사자가 1,447만 명, 외자기업·사영·개인기업 등의 기타단위 종사자가 1,935만 명이다(표 2-11). 특히 국유기업과 도시집체기업 종사자는 1995년 이후 감소하는 추세이고, 외자기업·사영·개인기업 등의 기타단위 종사자들은 지속적으로 증가하고 있다.

중국의 실업률은 1995년 이후 소폭으로 증가하고 있는 추세이다. 2001

〈표 2-10〉 중국의 도시와 농촌별 취업자 비중

(단위: 만 명, %)

	1978	1988	1998	2000	비고(1978년과 2000년 대비)
도 시	9,514 (23.7)	14,267 (26.3)	20,678 (29.6)	21,274 (29.9)	6.2
농 촌	30,638 (76.3)	40,067 (73.7)	49,279 (70.4)	49,876 (70.1)	6.2 감소

주: 한국기업 취업비중(2001. 11), 1차산업 10.3%, 2차산업 19.6%, 3차산업 70.1%.  
자료: 주중한국대사관.

〈표 2-11〉 중국의 도시지역 기업형태별 근로자 비중

(단위: 만 명)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
전 체	14,908	14,845	14,668	12,337	11,773	11,259
국유단위	10,955	10,949	10,766	8,809	8,336	7,878
도시집체	3,076	2,954	2,817	1,900	1,652	1,447
기타단위	877	942	1,085	1,628	1,785	1,935

자료: 주중한국대사관.

년 말 기준 실업률은 전년도의 3.1%에 비해 크게 증가한 3.6%를 기록하였다(표 2-12). 이것은 1998년도부터 본격화된 국유기업 개혁에 의해 해고된 정리 해고자들이 3년의 보호기간이 만료되기 시작하여 실업자로 유입된 것에 비롯한다. 주요 도시 실업률은 북경이 0.8%로 가장 낮고, 랴오닝성과 지린성이 3.7%, 쓰촨이 4.0%로 높다.

〈표 2-12〉 중국의 연도별·지역별 실업률 추이

(단위: 만 명, %)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
실업자수 (실업률)	520 (2.9)	553 (3.0)	570 (3.1)	571 (3.1)	575 (3.1)	595 (3.1)	618 (3.6)

주: 2000년도 주요 도시 실업률(%), 베이징 0.8, 톈진 3.2, 허베이 2.8, 랴오닝 3.7, 상하이 3.5, 산둥 3.2, 광둥 2.5, 퉁팅 3.5, 쓰촨 4.0, 저장 4.1, 하이난 3.2, 윈난 2.6, 헤이룽 3.3, 지린 3.7.

자료: 주중한국대사관.

나) 노동계약제

중국의 고용관련 현황 가운데 중요한 특징 중 하나가 노동계약제이다. 중국은 경제개혁으로 제품시장이 발전됨에 따라 요소시장, 특히 노동시장의 형성을 목표로 새로운 노동제도를 도입하기 시작하였다. 1980년 경제특구의 외자기업들이 노동계약제도를 시행하는 것을 시작으로 중국은 노동계약제도의 시험 작업을 시작하였으며 점차적으로 소수의 국유기업에까지 확대하였다. 계약근로자가 전체 임금근로자에서 차지하는 비중은 1984년 말에는 1.8%였으나 1990년 말에는 12.1%로 증가하였으며, 그 수가 1,702만 명에 달하였다. 특히 노동법을 처음으로 실시한 1995년에는 계약근로자수가 폭발적으로 증가하여 1994년 3,839만 명에서 1995년 말에는 6,096만 명으로 증가하였다. 그 결과 계약근로자 비중도 1년 만에 25.9%에서 40.9%로 크게 증가하였다(표 2-13). 계약근로자수가 전체 임금근로자에서 차지하는 비중은 소속단위의 소유형태에 따라 달리 나타나고 있다. 1996년 국유 및 도시집체 소유기업에서의 비중은 각각 50.7%와 47.2%를 차지하고 있으나 기타 소유형태에서의 비중은 67.6%를 차지하고 있다(최훈, 2002).

〈표 2-13〉 계약제 근로자 변화 추이

	계약제 근로자수(만 명)				계약제 근로자 비율(%)			
	전 체	국유 기업	집체 기업	기 타	전 체	국유 기업	집체 기업	기 타
1984	209	174	32	3	1.8	2.0	1.0	8.1
1985	409	332	72	5	3.3	3.7	2.2	11.4
1986	624	524	92	8	4.9	5.6	2.7	14.5
1987	873	735	125	13	6.6	7.6	3.6	18.1
1988	1,234	1,008	206	20	9.1	10.1	5.8	20.7
1989	1,468	1,190	245	33	10.7	11.8	7.0	25.1
1990	1,702	1,372	287	43	12.1	13.3	8.1	26.3
1991	1,972	1,589	323	60	13.6	14.9	8.9	28.0
1992	2,541	2,058	399	84	17.2	18.9	11.0	29.8
1993	3,123	2,396	526	200	21.0	21.9	15.5	37.4
1994	3,839	2,853	645	341	25.9	26.2	20.1	45.6
1995	6,096	4,396	1,149	551	40.9	40.1	37.4	62.8
1996	7,580	5,549	1,394	637	51.1	50.7	47.2	67.6

주: 계약제 근로자 비율은 소유형태별 총 종업원수에서 계약제 종업원이 차지하는 비율임.

자료: 『중국통계연감』, 1997.

2) 임금관련 현황

가) 명목임금상승률

중국은 개혁·개방 이전 모든 사람들에게 일자리를 제공하는 것을 기본정책으로 하여 저임금정책을 실시하였다. 1957년부터 1978년까지 연간 명목임금은 624위안에서 615위안으로 1.4% 감소하였다. 물가상승을 고려할 때 실질임금은 13.8%나 하락한 것이다. 그러나 중국의 개혁·개방과 각 5개년 계획을 통해 고도의 경제성장과 임금제도 개혁을 이룩하여 임금수준이 대폭 상승하였다(표 2-14).

1998년의 전국 평균명목임금은 1978년의 12배에 해당하는 7,479위안으로 1978~98년까지 명목임금상승은 연평균 13.3%이며 실질임금은 4% 상승하였다. 2000년도 전국 도시지역 근로자의 평균임금은 9,371위안으로 1999년도의 8,346위안에 비해 12.3%가 증가하였다.

〈표 2-14〉 중국의 명목임금상승률

(단위: %)

각 5개년 계획기간	명목임금상승률
6차 5개년 계획(1981~85)	8.5
7차 5개년 계획(1986~90)	13.3
8차 5개년 계획(1991~95)	20.8
9차 5개년 계획(1996~2000)	8.9

자료: 주중한국대사관.

나) 임금수준 현황

2000년 기준 도시지역 중국 근로자의 월평균 임금은 <표 2-15>와 같이 9,371위안이다. 1998년도의 8,346위안에 대비해 12.3% 증가한 것이다. 기업형태별로는 국유단위는 9,552위안으로 전년대비 11.8%, 도시집체기업이 6,262위안으로 8.5%, 외자기업·사영·개인기업의 기타 단위가 가장 높은 10,984위안으로 전년대비 11.8% 상승을 기록하고 있다.

중국의 근로자 임금수준의 결정은 생계비, 생산성, 물가, 타기업과의 임금비교를 참조해서 결정한다. 외자기업의 경우는 ‘외국투자기업 근로자급여에 관한 규정’에 의해서 근로자의 급여를 동중국영기업 평균임금의

〈표 2-15〉 도시기업 근로자 임금 현황

(단위: 위안)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
평균임금	4,538	5,500	6,210	6,490	7,479	8,346	9,371
국유단위	4,797	5,625	6,280	6,747	7,668	8,543	9,552
기업단위	-	-	-	-	-	8,350	9,324
사업단위	-	-	-	-	-	8,748	9,749
기관단위	-	-	-	-	-	8,930	10,025
도시집체단위	3,245	3,931	4,302	4,512	5,331	5,774	6,262
기업단위	-	-	-	-	-	5,670	6,144
기타단위	6,302	7,463	8,261	8,789	-	9,829	10,984
기업단위	-	-	-	-	-	9,828	10,985

자료: 주중한국대사관.

120% 이상을 지급할 것을 규정하고 있다. 그래서 외자기업 종사자 임금은 국영기업 근로자의 임금에 비해 1.3~1.5배 정도가 높은 수준이다(박한진, 2002). 그러나 동 규정이 제시하는 기준은 권고 기준으로 기업의 경영상황에 따라 그 이하로 정할 수 있다. 직책보류 대기자의 경우에는 정부가 정한 최저생계비 수준으로 지급해야 하나 동 금액이 최저임금보다 낮을 수도 있다.

〈표 2-16〉 중국의 지역별 임금수준 및 최저임금액

(단위: 위안)

지역	임금액	지역	임금액	지역	임금액
베이징	16,350	하이난성	7,408	하이난성	6,930
톈진	12,480	구이저우성	7,468	후베이성	7,565
허베이성	7,781	티벳주	14,976	후난성	8,128
산시성	6,918	간쑤성	8,560	광둥성	13,823
내몽고	6,974	닝샤후주	8,590	광시성	7,651
랴오닝성	8,811	저장성	13,076	쓰촨성	8,323
지린성	7,924	안후이성	6,989	윈난성	9,231
헤이룽강성	7,835	푸젠성	10,584	산시성	7,807
상하이	18,531	장시성	7,014	칭하이성	10,050
장쑤성	10,299	산둥성	8,772	신장성	8,717

주: 주요지역 최저임금 표준(단위: 위안), 베이징시 435, 상하이시 490, 톈진시 412, 퉁팅시 290, 270, 250, 230, 셴젠시 574, 440, 장쑤성 430, 360, 300, 250, 안후이성 340, 320, 310, 290, 260, 240, 후난성 325, 305, 285, 265, 245, 225.

자료: 2001년 중국통계적요 및 주중한국대사관.

중국의 임금은 주요 성(省)·시(市)별로 차이가 있다. 중국의 지역별 임금수준은 <표 2-16>에 제시한 바와 같이 상하이시, 베이징시 등이 높다.

중국 정부는 지방별로 '최저임금제'와 광범위한 임금조사를 실시하였으며 이를 바탕으로 대표 직종별 '임금 가이드라인'을 제정하였다. 임금 가이드라인을 통해 근로자 최저임금 보장을 비롯해 노동시장을 간접적으로 조절하는 기능을 하고 있다.

중국의 최저임금제는 1993년 11월 '기업최저임금규정'을 통해 발표하였으며, 노동법 제48조에서는 "국가는 최저임금보장제도를 실시한다. 최저임금의 구체적 기준은 성·자치구·직할시 인민정부에서 규정하며 국무원에 신고한다. 기업이 노동자에게 지급하는 임금은 해당 지역의 최저임금보다 낮아서는 안 된다"고 규정하고 있다(이효수·최훈, 1998).

중국에서의 근로자 임금은 기업이 지방정부가 정한 최저임금 이상의 임금을 근로자에게 지급하면 임금 결정에 대해서 정부가 관여할 수 없다. 지방정부가 임금 가이드라인을 높게 책정하여 이를 강제하는 경우가 있더라도 법적인 구속력은 없다.

중국 근로자들의 산업별 임금 현황은 매년 그 격차가 확대되는 경향을 보이고 있다. <표 2-17>과 같이 과학연구종합기술서비스 종사자가 13,620 위안으로 가장 높고, 금융·보험업 종사자가 13,478위안, 전력·가스·수

<표 2-17> 중국의 산업별 임금 현황

(단위: 위안)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
농·임·목·어업	2,819	3,522	4,050	4,311	4,832	4,832	5,184
제조업	4,283	5,169	5,642	5,933	7,794	7,794	8,750
전력·가스·수도	6,155	7,846	8,816	9,649	11,513	11,513	12,830
건축업	4,894	5,785	6,249	6,655	7,982	7,982	8,735
운수·창고·통신	5,690	6,948	7,870	8,600	10,991	10,991	12,319
금융·보험업	6,712	7,376	8,406	9,734	12,046	12,046	13,620
사회서비스업	5,026	5,982	6,778	7,553	9,263	9,263	10,339
과학연구종합기술	6,162	6,846	8,048	9,049	11,601	11,601	13,478
기관·정당·사회	4,962	5,526	6,340	6,981	8,978	8,978	10,043
기 타	5,213	6,295	7,184	6,838	10,068	10,068	11,098

자료: 주중한국대사관.

도공급업 근로자가 12,830위안이다. 농·임·목·어업 종사자들은 5,184 위안으로 가장 낮은 수준의 임금을 받고 있다.

다) 임금 전망 및 임금정책 방향

중국의 최근 임금상승률은 1997년도에 4.2%, 1998년도에 6.6%이고, 1999년도에 11.6%, 2000년도에는 12.3%로 높아졌다. 중국 근로자들의 임금은 산업별·지역별 직종간 격차가 벌어지고 있으며, 이는 소득수준 격차로 이어져 계층간 위화감이 심해지고 있다. 중국에서 저기능노동 공급량은 풍부해 저기능노동력 임금 상승은 당분간 일어나지 않을 것이다. 하지만 고급인력의 임금상승률이 높아짐에 따라 향후 사회적 불안정 요인으로 작용할 우려가 있다. 이러한 중국의 임금격차는 중국이 세계무역기구(WTO)에 가입함에 따라 더욱 심화될 것으로 보인다.

중국 근로자들의 임금수준 상승은 중국정부의 정책적 방안을 통해서 더욱 촉진되고 있다. 중국의 주요 임금정책 방향은 크게 세 가지로 집약할 수 있다.

첫째, 기업의 임금결정방식 개혁이다. 중국정부는 국유기업 임금결정방법의 개혁을 모색하고, 기업이 자주적으로 임금수준을 결정하는 방식을 점차 구축하고 있다. 또한 다양한 임금단체협상제도를 시행하여 근로자가 임금배분 결정에 민주적으로 참여하는 방안을 강구하고 있다.

둘째, 시장경제에 적합한 임금분배를 지도, 감독하고자 한다. 중국정부는 최저임금보장제도를 마련하여 기업이 최저임금 관련규정을 엄격히 집행하도록 감독하고 있다. 지역에 따라서 체불임금보장제도를 마련하여 추진하고 있으며, 임금 가이드라인과 노동력 시장 임금지도가격제도를 전면적으로 추진하고 있다. 예를 들어 베이징시 등 다수의 지방정부는 매년 임금지도 기준을 마련해서 발표하고 있다.

셋째, 기업임금배분제도를 구축하여 근로자들의 안정적인 수입을 보장한다. 중국정부는 국유기업 고위관리자를 대상으로 연봉제를 실시하는 등 국유기업 경영자의 소득분배방법을 우선적으로 개혁하고 있다. 또한 임금단체협상제도를 통해 임금을 연평균 5% 수준에서 인상되도록 권고하고 있다.

## 3) 노사관계 관련 현황

## 가) 노동쟁의 현황 및 동향

노동쟁의는 노사관계 당사자간에 노동관련 문제로 발생한 분쟁으로 노동중재위원회에 접수된 쟁의안건의 수를 통해 그 현황을 파악할 수 있다. 중국의 노동쟁의건수는 1992년에 공식적인 집계를 개시한 이래 당해 연도에 8,150건을 기록하였고 그 뒤 2000년에는 13만 5,206건으로 16.6배, 참가자수는 1992년의 1만 7,417명에서 42만 2,617명으로 24.3배가 증가하였다.

중국의 노동쟁의 안건 중 참가자가 3인 이상인 집단쟁의는 1992년 548건에서 2000년에는 8,247건으로 15배, 참가자수는 9,100명에서 25만 9,445명으로 28.5배가 급증하였다. 노동쟁의 한 건당 참가자수가 1992년에는 16.6명에서 2000년에는 31.5명으로 늘어나고 있어, 중국의 노동쟁의는 점차 대형화되고 있다.

중국의 노동쟁의 특징은 크게 발생 지역, 발생 기업의 소유제별, 그리고 발생 원인에서 찾을 수 있다.<sup>6)</sup>

첫째, 노동쟁의 발생 지역은 주로 연안 지역으로 외국기업의 주요 진출 지역이나 농촌집체기업이 밀집된 곳에서 발생하고 있다. 1997년도의 경우 중국 전체 노동쟁의건수 71,524건 가운데 쟁의발생 주요 지역으로는 광둥성(24,700건), 텐진시(5,042건), 상하이시(4,141건), 푸젠성(3,679건), 베이징시(2,653건), 저장성(2,359건)으로 외자기업들이 많이 진출해 있는 발해만 유역에서 빈번히 발생하고 있다.

둘째, 노동쟁의는 모든 분야에서 발생하고 있으나 주로 외자기업과 같이 비공유제기업에서 다수의 노동쟁의가 발생하고 있다. 2000년의 경우 노동쟁의건수 및 참가자수를 보면 국유기업이 24.2%와 25.7%, 외자기업이 15.5%와 20.9%, 기타가 19.2%와 17.7%, 도시집체기업이 17.2%와 15.6%, 사영·개인기업이 17.9%와 15.0%, 농촌집체기업이 2.9%와 3.3%를 기록하고 있다.

국유기업에서의 노동쟁의는 중국정부의 노동개혁으로 국유기업 종사

---

6) 주중한국대사관.

자들의 평생직장보장, 균등임금, 직위보장이 무너지면서 쟁의가 발생하고 있다. 특히 다수의 국유기업들이 적자 상태를 면치 못해 근로자들에게 사회보험료를 지급하지 못하거나 정리해고로 인한 쟁의가 급증하고 있다.

외자기업이나 사영기업 등 비공유제기업들의 경우에는 시장 메커니즘에 의해서 고용제도가 확립되어 있어서 기업과 근로자 간의 명확한 노사관계가 형성되어 있다. 비공유제 기업들은 국유기업과 달리 기업 자체에서 근로자 채용, 급여수준, 승급 및 해고에 관해 자주권을 가지고 있는데, 노동쟁의는 임금과 복지 수준에 대한 기업과 근로자 간의 이해관계 대립으로 쟁의가 발생하고 있다. 일부 비공유제기업들이 지나친 이윤추구를 목적으로 저임금, 임금체불, 사회보험 미가입, 근로자 인권침해 등의 법률을 위반함으로써 노동쟁의가 발생하고 있다.

셋째, 노동쟁의의 원인은 노동보수 즉 임금 미지급, 임금체불, 저임금, 임금차취로 인해 가장 많이 발생하고 있다. 기준 노동보수에 관한 쟁의는 2000년 기준 41,671건으로 전체 노동쟁의 발생 원인 가운데 30.8%를 차지하고 있다. 보험·복지에 관한 노동쟁의는 31,350건으로 23.2%, 근로계약 해체에 관한 쟁의가 21,149건으로 15.6%, 노동보호에 관한 쟁의가 13,088건으로 9.6%이다.

외자기업의 노동쟁의는 1994년부터 2000년까지 노동중재위원회가 수리한 쟁의안건 가운데 국유기업은 8,763건에서 32,715건으로 3.7배 증가하였다. 외자기업의 경우는 동 기간에 2,974건에서 20,930건으로 7.0배가 증가하였다.

외자기업의 노동쟁의 발생건수 및 참가자수 면에서는 1997년의 경우 외자기업 노동쟁의건수가 중국 전체 노동쟁의건수 가운데 32.5%(참가자 비율 42.0%)를 차지하였다. 2000년에는 발생건수 대비 15.5%, 참가자수 20.9%로 감소추세로 돌아섰다. 외자기업들에서 노동쟁의가 줄어드는 이유는 외자기업들이 그동안 중국의 노동정책 및 노동관련 법규를 숙지하는 등 노무관리 능력이 강화된 것으로 분석할 수 있다.

외자기업의 노동쟁의 특징은 다음과 같다.

첫째, 집단쟁의 비율이 높다. 2000년의 경우 중국 전체 노동쟁의건수 중 집단쟁의 비율은 건수의 6.1%, 참가자는 61.4%를 차지하였다. 외자기

업에서 집단쟁의 비율은 건수의 7.5%, 참가자수는 71.5%를 기록하고 있다.

둘째, 노동쟁의 원인으로 노동보수에 관한 쟁의가 다수이다. 국유기업의 경우 보험·복지와 노동계약 해제에 관한 쟁의, 노동보수에 관한 쟁의의 순이다. 외자기업의 경우는 노동보수에 관한 쟁의로 임금 미지급, 임금체불, 저임금, 임금착취의 원인에서 발생하고 있다. 2000년의 경우 총 20,930건의 노동쟁의 가운데 외자기업의 노동보수에 관해서는 7,414건으로 35.4%로 수위를 차지하고 있다.

나) 공회(노동조합) 현황

중국의 노동조합인 공회는 1925년에 설립된 최상층 조직으로 중앙 차원의 중화전국총공회, 지방 차원의 각 직할시, 성(省) 단위의 30개의 총공회, 하부 행정단위의 각 시·현 총공회, 각 기업 공회의 3단계로 구성되어 있다. 중화전국총공회 산하에 지역공회와 산별공회가 있으며 그 밑에 기층(사업장) 공회가 있는 것이다.

각 기업공회는 16개의 산업별 공회에 소속되어 있으며, 산업별 공회는 중화전국총공회에 지역별·산업별로 이원화되어 있다.

2000년 말 기준 사업장 공회는 전년대비 68.8%가 증가한 85.9개소이고, 조합원수는 전년대비 19.2% 증가한 1억 361만 5천명으로 4년 만에 조합원수가 1억 명을 초과하였다(표 2-18).

〈표 2-18〉 연도별 사업장 공회 조직 및 회원수

(단위: 만 개소, 만 명)

	사업장 공회수	공회 설립 사업장의 근로자수와 조합원수				공회 전임자수
		근로자수	여성근로자	조합원수	여조합원	
2000	85.9	11,472.1	4,534.5	10,361.5	3,917.3	48.2
1999	50.9	96,83.0	3,797.9	8,689.9	3,406.2	49.7
1998	50.4	97,16.5	3,882.0	8,913.4	3,546.7	48.4
1997	51.0	10,111.5	4,004.8	9,131.0	3,579.4	57.7
1996	58.6	11,181.4	4,500.0	10,211.9	4,093.1	60.5
1995	59.3	11,321.4	4,513.3	10,399.6	4,116.5	46.8
1994	58.3	11,269.6	4,483.2	10,202.5	4,018.1	56.0

자료: 주중한국대사관.

공회가 설치된 사업장에서는 전체 근로자의 90.3%가 공회 조합원으로 사업장 공회가 조직된 경우 대다수 근로자들이 공회에 가입하고 있다. <표 2-18>과 같이 사업장 공회수는 크게 늘어나고 있다. 이는 중국 총공회가 사영기업 등 신규기업 설립시 공회 설립을 조건으로 하는 지도활동을 강화한 결과이다.

외자기업 중에는 노조의 협력적 경영참여 성격이 강한 일본기업들이 자국 내의 경험을 바탕으로 공회 설립에 대해 부담감을 적게 갖는 반면, 우리 기업을 비롯해 서구기업의 노조는 노사가 대립하는 조직이라는 선입견으로 인해 공회 조직률이 다소 떨어지는 편이다.

중국은 1995년 공회법을 시행하였으며 최근 개정하였다. 중국 공회법의 개정된 주요 내용은 다음과 같다.<sup>7)</sup>

첫째, 공회 설립조건 완화 및 설립지원 강화이다. 회원이 25인 이상인 기업의 경우 사업장 공회위원회를 반드시 설립해야 하며, 현행 25인 이하인 경우에도 공회 설립을 용이하게 할 수 있도록 규정을 완화하였다.

둘째, 공회 전임자 배치근거를 마련하였다. 각종 소유제기업에 일률적으로 전임 공회 간부를 두도록 하는 것은 곤란하지만, 가능한 경우에 공회 업무에 종사할 전임자의 필요성도 증대하고 있음을 감안해 노사가 합의로 전임자를 둘 수 있도록 하였다. 그리고 공회 전임자 수를 해당 기업의 상황에 적합하게 운영하도록 보장하고 있다.

셋째, 공회 간부의 신분보장 강화이다. 중국에서는 기층(사업장) 공회 간부가 근로자들의 합법적인 권익을 보호하는 활동을 하는 경우 종종 기업과 의견 차이가 발생한다. 기업과 공회 간부의 의견 대립이 심한 경우에는 기업이 공회 간부와 노동계약 해제, 정당한 이유 없는 일자리 이동, 임금대우 저하, 근로계약 기간 만료 후 재계약 거부 등의 행위가 많이 일어나고 있다. 공회 간부의 합법적인 활동을 통해 근로자들의 적법한 권익을 보호하기 위해 그들의 신분보장을 강화하는 규정을 마련하였다.

넷째, 공회 회비 징수의 강제화이다. 종전 공회법에서는 공회 회비 납부가 구체적으로 규정되어 있지 않았고 미납부에 대해 상응하는 제약조치도 없었다. 중국정부는 이러한 문제점을 해결하기 위해 각종 소유제기

---

7) 주중한국대사관 참조.

업, 사업단위 및 기관이 통일적으로 규정한 표준에 따라 공회 회비를 납부하도록 하였다. 그리고 동시에 납부하지 않은 경우에는 법원이 강제집행 신청을 할 수 있도록 하였다. 비공유제기업의 경우 공회 회비를 체납하거나 납부를 거부하는 현상이 더욱 심화되고 있어 공회 회비를 강제로 징수하기 위한 규정이다.

다섯째, 공회와 기업의 평등협상기능 강화이다. 중국은 1995년부터 노동법이 실시된 이래 공회가 노동법 규정에 의거해 단체협약을 적극 추진하고 있으며 공회가 기업의 단체협약을 체결함으로써 노동자의 합법적 권익을 보호하는 좋은 성과를 거두고 있다. 공회법에 이러한 평등협상 기능을 구체적으로 명시하여 사업장에서 단체협약 체결의 활성화를 도모하고자 하였다.

여섯째, 공회 활동에 대한 법적 책임강화이다. 공회법 내용 가운데 법적 책임에 관한 장을 신설하여 공회의 합법적인 권익을 침해하는 행위, 공회 간부를 불법적으로 불이익을 가하는 행위, 공회 또는 근로자의 공회 설립 또는 참가를 저지하는 행위 등에 대한 구제와 처벌조항을 마련하였다.

#### 나. 한국기업의 노무관리 현황

한국기업들의 대중국 투자 증가와 달리 1990년대 중반 이후에 진출한 우리 기업들의 실태조사를 보면 현지 노무관리에 상당한 어려움에 봉착해 있는 것으로 나타났다. 기업이 성공적인 해외진출을 하기 위해서는 진출 초기에는 진입방식과 목표 시장의 선정 등 전략적 선택요인이 중요하다. 진출 후에는 현지 사정에 맞는 노무관리 현지화가 관건이다.

우리 기업의 중국 진출이 10여 년 지난 지금 중국 근로자에 대한 노무관리가 경영성과를 저해하는 중요한 원인으로 제기되고 있다(김익수, 1998). 전통적인 생산효율 추구형 해외직접투자를 실시한 중소기업체들의 경우 현지에서 채용한 근로자들의 근로문화를 잘못 이해한 데 따른 것이다. 즉 본국 위주의 경영관리방식을 중국 현지에 일방적으로 적용하여 높은 노사분규, 높은 이직률, 낮은 노동생산성이 경영상 문제점으로 대두된 것이다. 이상만(1998)의 조사에서도 중국 진출 우리 기업의 애로

사항은 생산, 마케팅, 재무적 문제보다 인사·노무 분야가 가장 크다고 제시하고 있다.

#### 1) 노사분규 현황과 원인

중국 진출 우리 기업의 노사분규는 1993~95년에 급증하는 추세를 보이다가 1996년 이후부터는 안정을 찾고 있다(이진규·백권호, 2001). 최근 들어 대기업의 경우 현지 근로자와 노사갈등이 어느 정도 존재하기는 하지만 직접적인 노사분규로 비화되는 경우는 그리 많지 않다.

한국기업들의 중국 진출 초기 단계에는 한국과 중국의 문화적 차이로 인해 노사간 갈등이 심각한 경우가 많았다. 한국기업의 노사분규는 주로 섬유계통의 중소기업에서 발생하고 있다(이상만, 1998). 우리 기업에서 노사분규가 발생한 원인을 보면 다음과 같다.

##### 가) 열악한 작업환경과 저임금

노사분규가 중소기업에서 자주 발생하는 이유는 대부분 열악한 작업환경과 저임금 때문이다. 중소기업들은 중국 진출의 가장 큰 목적이 중국 근로자들의 저임금을 활용하기 위한 것이기 때문에 저임금과 작업환경에 따른 노사갈등이 발생하였다. 한국기업들이 중국 근로자들에게 열악한 작업환경을 제공하고 초과근무수당의 지불 연체나 미지급 등 중국의 노동법을 어기는 경우가 많기 때문이다.

이효수·최훈(1998)은 임금 불만에 관한 중국 근로자들의 태도를 조사했다. 그 결과 '사장이 알아서 올려주길 기다린다'라고 답한 중국 근로자가 41.5%이고, '동료들과 함께 임금인상을 요구한다'가 28.6%로 나타났다. 조사 결과를 통해 중국 근로자들은 단체행동 가능성뿐만 아니라 저임금에 대한 노사분규가 앞으로는 더 많이 일어날 수 있음을 알 수 있다.

##### 나) 중국의 노동문화에 대한 이해 부족

중국 근로자들의 의식, 노동관습, 노동에 대한 가치, 노무관리방식 등 중국의 노동문화는 사회주의 국가의 일반적인 특성이라고 할 수 있는 평등주의가 지배적이다. 사회주의 국가의 평등의식은 국영기업은 물론 일

반 사기업에서도 나타난다. 예를 들어 중국 근로자들의 주인의식 부족과 기업에 대한 충성심 부족, 업무성과에 따른 보수가 직접적으로 연계되지 않는다는 점, 인센티브 시스템 부재로 인해 근로자들의 책임의식과 성취 욕구 부족, 근로 자세의 해이함 등이다. 또한 중국의 작업장에서 장난삼아 혹은 친하다는 의미로 두부, 안면, 등허리를 치거나 옆에서 밀치는 행위는 중국에서 상대에 대해 물리적 위해를 가하는 것으로 받아들여진다. 그래서 상대방은 모욕감을 강하게 느끼고 자존심을 상하는 등 우리와는 전혀 다른 문화적 의미가 있다.

중국의 평등의식은 성별 평등에서도 나타난다. 중국의 직장이나 가정에서 여성의 권한은 상당히 강한 편이다. 노동법에서도 남녀평등이 보장되어 있으며 여성근로자들의 권익보호에 상당한 배려를 하고 있다. 이와는 대조적으로 한국 관리자들은 남성 우위의 관습에 익숙하여 공장이나 사무실에서 중국의 여성 근로자들에게 무례한 행동을 하는 경우가 있다. 노사분규 원인 가운데 한국기술자가 중국 여성근로자들에게 심한 욕설을 하여 인격적으로 무시함으로써 노사분규로 비화된 사례도 있다.

#### 다) 관리자들의 자질 부족

한국기업들은 중국 현지인에 대한 관리 경험이 미약하며 파견인들의 사전교육도 충분히 이루어지지 않고 있다. 특히 한국 관리자들의 사회주의의 관행과 관습에 대한 교육은 매우 부족하다. 중소기업의 경우 파견관리자들은 중국 현지 노동법 관련 지식이 부족할 뿐만 아니라, 한국식 억압형 관리방식만을 고집하기 때문에 현지 근로자들과의 마찰이 빈번하게 일어나는 것이다. 한국 관리자들은 노사간 갈등이 발생했을 때에도 대화를 통해 합리적으로 해결하는 것이 아니라 감정적이며 구두로 문제를 해결하려는 경향이 많다.

하지만 중국은 특정한 규정에 의해 업무를 처리하고 근로자들을 관리한다. 중국식 업무추진방식에 익숙한 현지 근로자들은 한국 관리자의 구두설명과 같이 비조직적인 업무지시 스타일에 불쾌감마저 느낀다. 한국 근로자들은 이러한 문화적 차이를 인정하지 않는다. 한국 근로자들은 중국 근로자들의 잘못을 무조건 나태와 무성의로 인한 실수로 간주하여 그

들을 과잉 문책하는 경우가 많아 노사간 갈등을 일으키기도 한다.

다) 현지인에 대한 잘못된 인식과 자세

중국은 1인당 국민소득이 한국보다 낮으며 그들의 생활여건을 한국과 비교할 때 매우 열악하고 비위생적이다. 한국사람들은 중국인들의 이러한 경제 여건의 차이로 그들을 우습게 보고 인간적으로 무시하는 경향이 많다. 또 한국인들은 중국인의 역사나 문화에 대한 이해 부족으로 그들을 노골적으로 무시하는 태도를 보이기도 한다.

하지만 중국인들은 중화사상의 영향으로 자존심이 무척 강하고 문화적 수준도 높은 편이다. 중국인들은 한국에 대해서 변방에서 조금 잘사는 사람들 정도로만 평가한다. 중국인들은 사회주의의 영향으로 평등의식이 강하며 일반적으로 외국인에 대한 의구심과 경계심도 강하다. 이러한 중국인의 특성을 무시하고 한국 관리자들의 중국 근로자들에 대한 무시는 그들의 자존심을 상하게 하여 노사분규와 같이 집단적 감정대립으로까지 비화되는 경우도 많다.

이와 같이 중국의 사회주의체제 특성으로 연유되는 현지 노동문화의 차이, 한국 관리자의 중국 문화와 관습에 대한 이해부족과 현지인에 대한 잘못된 인식, 그리고 한국식 노무관리방식의 무리한 적용 등이 중국에 진출한 우리 기업의 노사분규의 원인이라고 할 수 있다.

2) 근로자 모집과 채용 현황

중국에서 근로자 모집 및 채용에 관한 몇 가지 특징을 중국의 노동법을 중심으로 소개하면 다음과 같다(이상만, 1998).

첫째, 호구제도에 의한 채용이다. 외자기업들은 중국에서 종업원을 자유로이 채용할 수는 있으나 기업이 소재하고 있는 지역의 근로자를 채용해야 한다. 기업이 입지해 있는 지역관할 지방정부의 허가 없이 다른 지역에서 종업원을 채용하는 것을 노동법으로 금지하고 있다. 외지에서 종업원을 고용할 경우에는 지방정부의 허가를 받아 직접 사람을 보내 채용 권고를 하거나 중앙 또는 지방정부의 노동관계 부처 산하 직업소개소를 위임하여 고용해야 한다. 대학 졸업예정자의 경우에는 졸업예정자의 호

구에 상관없이 어떤 기업에 취직하면 그 기업의 소재지로 자신의 호구를 변경할 수 있으며, 그곳에서 근로생활을 할 수 있다.

둘째, 종업원 채용을 위해 신문광고를 내기 위해서는 지방정부 노동국(인사국)의 허가를 받아야 한다.

셋째, 타회사에 재직중인 근로자를 스카웃하는 것을 금지하고 있다. 기업이 이를 어길 경우 전 직장에 경제적 배상을 해야 한다. 따라서 기업이 근로자와 고용계약을 체결할 때에는 전 직장 또는 지방정부 노동국에서 발급한 퇴직이나 전직 증명서를 첨부받아야 한다. 상기 서류 첨부가 어려울 경우 근로자로부터 “타회사에 종사치 않았음을 확인하고, 추후 타회사에 재직중인 것으로 밝혀질 경우에는 이에 따른 모든 책임을 자신이 진다”라는 내용의 확인서라도 받아 두어야 한다.

넷째, 외자기업의 경우 근로자의 공식적 개인 신상기록 카드인 인사당안을 보유하는 것을 금지하고 있다. 근로자의 인사당안은 지방정부 노동국이 이를 보관하며, 인재교류센터 등을 이용하는 경우에는 동 센터가 이를 보관할 수 있다. 종업원에 대한 당안은 통상적으로 공산당이나 노동국 간부만이 열람할 수 있으나 회사가 회사 소속 근로자에 대해서 공문으로 신청을 하면 일반적으로 열람할 수 있다. 외자기업의 경우 자체적으로 종업원 당안을 구비할 수 있으며, 근로자 명부는 외자기업의 당안으로서 국가의 법률에 의해 기업 소유로 인정된다.

다섯째, 미성년자의 채용금지이다. 만 16세 미만의 아동노동은 금지되어 있다. 만 16세 이상 18세 미만이 되는 사람은 노동강도 4급 이상 업무(유독·유해·중노동 근무)에 근로시키는 것을 금지하고 있다.

아래에서는 한국기업들의 인력채용에 관한 최근 연구를 중심으로 정리하였다.

#### 가) 노동력 확보

중국 진출 한국기업들의 현지 근로자 채용은 다양한 방법을 이용하고 있다. 일반 근로자들의 경우 지방노동기관의 소개를 통해서 채용한다. 특수기능직 근로자는 회사가 직원공모를 통해 직접 고용하는 경우도 많다.

<표 2-19> 업종별 노동력 확보여건 및 방법

(단위: %)

	노동력 확보여건				노동력 확보방법			
	용이	보통	약간 어려움	매우 어려움	중국 정보 알선	현지합작 파트너 담당	광고 등 직접모집	기타
전 체	26.5	46.9	21.7	4.9	7.5	11.6	78.4	2.5
비제조업	55.5	33.3	11.2	0.0	0.0	25.0	75.0	0.0
제조업	22.9	48.6	22.9	5.6	8.4	10.6	78.2	2.8
경공업	22.7	47.7	25.0	4.6	9.5	9.5	76.3	4.7
중공업	23.3	50.0	20.0	6.7	6.9	6.9	79.4	0.0

자료: 이상만(1998), 186쪽.

기업을 설립하여 대량의 신규 인원을 초기에 채용한 후에는 현지 관리자  
들의 개인적 추천을 통해서 필요한 인력을 충원하고 있다.

중국에서의 노동력 확보는 첫째, 노동시장에서 일반 근로자들은 풍부  
하지만 특수기능을 가진 현지 인력은 부족하다. 이상만(1998)의 조사에  
의하면, 중국에서의 일반 근로자의 노동력 확보는 현지 진출기업 가운데  
70% 이상이 별 어려움이 없는 것으로 나타나고 있다(표 2-19). 그리고 업  
종별로도 경공업이 30%, 중공업이 이보다 약간 낮은 27% 정도이다.

둘째, 중국에서 관리직이나 기술자를 고용하는 데는 어려움이 있다. 중  
국 진출 한국기업들은 관리직과 기술자를 주로 대졸 출신자로 고용하고  
있다. 중국은 사회주의 국가여서 대학교육 이수자는 많지만 열악한 대학  
의 재정 형편과 시설로 인해 교과 내용이나 학력 수준 및 기술 수준이 한  
국과 비교해 상대적으로 낮다. 전문기술자의 경우도 학력과 자격 등의 체  
계가 우리와는 달라서 기술 수준을 제대로 가늠하기 어려울 뿐만 아니라,  
자격과 경력 등도 허위로 기재하는 경우가 많아 기술자의 업무기능을 그  
대로 믿기가 어려운 실정이다.

나) 노동력 확보 원천

중국 진출 한국기업들의 노동력을 확보하는 원천을 보면, <표 2-20>과  
같이 주로 '공채면접'이 47.4%, '연고자 소개'가 23.6%, '공채 필기시험'이  
13.4%이다(설동훈, 2002). 지역별로는 선양이 '공채면접'을 통한 선발 비율

〈표 2-20〉 중국 근로자들의 한국기업 취업경로

취업경로		빈도	공채 면접	연고자 소개	공채 필기 시험	학교 학원 추천	사설 직업 소개소 알선	공공 직업 안정소 알선	타기업 에서의 스카웃	기타
전 체		1,045	47.4	23.6	13.4	5.2	2.9	2.8	2.8	2.0
조사 지역	천진	286	48.3	16.1	13.6	7.3	3.8	4.5	4.2	2.1
	베이징	68	47.1	19.1	23.5	4.4	-	2.9	-	2.9
	칭다오	467	45.6	32.8	8.4	3.0	4.1	1.5	2.8	1.9
	상하이	76	39.5	11.8	28.9	6.6	-	7.9	3.9	1.3
	선양	148	55.4	17.6	16.2	7.4	-	0.7	0.7	2.0
기업 규모	대기업	406	48.8	13.3	18.2	7.6	1.7	3.9	4.2	2.2
	중소기업	639	46.5	30.2	10.3	3.6	3.6	2.0	1.9	1.9
업종	전자	425	48.0	14.8	18.8	6.6	2.6	3.5	3.1	2.6
	중화학	77	45.5	20.8	11.7	15.6	1.3	1.3	1.3	2.6
	경공업	438	48.2	32.2	8.2	2.5	4.1	1.4	2.7	0.7
	식품	105	42.9	25.7	14.3	2.9	-	6.7	2.9	4.8
직종	생산직	260	43.1	29.6	15.0	6.9	2.3	0.8	1.5	0.8
	생산감독	233	50.2	26.6	12.0	2.6	1.7	2.6	3.9	0.4
	사무직	434	48.4	20.0	11.5	6.2	4.4	3.9	2.8	2.8
	관리직	111	48.6	18.0	19.8	1.8	0.9	2.7	2.7	5.4

자료: 설동훈(2002), 99쪽.

이 55.4%로 가장 높다. 상하이는 ‘공채필기시험’을 통한 선발이 28.9%로 다른 지역에 비해 높다. 업종별(전자, 중화학, 경공업, 식품업), 직종별(생산직, 생산감독, 사무, 관리직) 모두가 ‘공채면접’ 비율이 상대적으로 높았다.

#### 다) 노동력 구성 형태

중국 진출 한국기업들의 노동력 구성형태를 보면 중국 현지인이 대다수를 차지하고 있으며, 한국인이 이들을 관리하는 형태이다. 이효수·최훈(1998)은 중국 진출 우리 기업 84개 업체 1,539명에 대한 조사에서 종업원 현황을 파악하였다. 조사 결과 <표 2-21>과 같이 현지인이 98.7%이고, 한국인이 1.3%일 정도로 중국 근로자의 비율이 매우 높다. 현지인들은 94.8%가 생산직 종사자들이다. 한국인은 생산직이 34.5%이지만 주로 일반사무직 이상의 관리직이다. 학력은 현지인 가운데 중졸 이하가 82.2%, 고졸 이하가 16.5%이다.

〈표 2-21〉 현지인과 한국인 종업원 비율

(단위: %)

		현지인	한국인
직종 및 직위	생산직	94.8	34.5
	일반사무직	2.7	5.7
	과·차장급 이하 관리직	2.2	38.2
	부장급 이상 관리직	0.1	18.5
	노사 및 인력관리담당 (남자)	0.2 (14.2)	3.2 (80.7)
학력	중졸이하	82.2	2.9
	고 졸	16.5	53.8
	대졸 이상	1.3	43.3
고용 형태	고정공	0.9	71.7
	계약공	93.3	28.3
	임시공	5.8	0.0

자료: 이효수·최훈(1998), 236쪽.

라) 중국 근로자들의 한국기업 입사동기

중국 근로자들이 한국기업에 입사하는 이유는 ‘학습기회(41.4%)’가 가장 우선적인 이유이고 ‘작업환경(17.2%)’, ‘임금(10.9%)’, ‘소개자 권유

〈표 2-22〉 중국 근로자들의 한국기업 입사 이유

입사 이유		빈도	배우는 것이 많기 때문에	작업 환경이 좋기 때문에	임금이 높 기 때문에	중국인 친 구·친척 의 권유	한국인 친 구·친지 의 권고	기타
전 체		1,042	41.4	17.2	10.9	8.3	1.1	21.3
조사 지역	톈진	286	40.6	20.6	9.8	8.0	.7	20.3
	베이징	67	37.3	17.9	10.4	10.4	3.0	20.9
	칭다오	467	41.5	16.3	10.7	8.1	1.1	22.3
	상하이	76	40.8	17.1	9.2	3.9	-	28.9
	선양	146	44.5	13.0	15.1	10.3	1.4	15.8
기업 규모	대기업	404	43.6	17.6	9.7	7.7	.2	21.3
	중소기업	638	40.6	16.9	11.8	8.6	1.6	21.2
업종	전자	422	45.3	19.2	12.1	7.1	.5	15.9
	중화학	77	45.5	20.8	2.6	3.9	2.6	24.7
	경공업	437	37.5	12.8	11.7	10.1	1.4	26.5
	식품	106	38.7	24.5	9.4	8.5	.9	17.9
직종	생산직	259	30.9	23.9	10.4	13.9	.8	20.1
	생산감독	232	32.8	19.8	18.1	11.6	1.3	16.4
	사무직	434	50.7	14.1	6.7	4.1	.7	23.7
	관리직	109	46.8	9.2	13.8	3.7	2.8	23.9

자료: 설동훈(2002), 101쪽.

(8.3%)’ 등이다(표 2-22). 학습기회로 인한 입사 동기는 <표 2-22>에서와 같이 지역, 기업규모, 업종, 직종에 상관없이 중국 근로자들이 우리 기업에서 일하고자 하는 가장 큰 이유이다.

라) 근로자 평가와 근속 희망

중국 근로자들 특히 단순근로자들은 주어진 일을 성실하게 수행한다는 장점이 있지만 사회주의 체제의 느슨한 노동관습으로 인해 한국 근로자들에 비해 노동강도가 약하다는 점이 흠이다. 중국 근로자들은 1일 8시간의 연속노동을 견디지 못하는 것은 물론 초과근무를 선호하지 않는다. 중국 근로자들의 낮은 노동강도는 희망근속년수에 관한 자료를 통해서도 알 수 있다. 중국 근로자들의 근속 희망은 <표 2-23>과 같이 ‘1~2년 동안 근무를 하고 싶다’는 근로자가 25.0%이고, ‘5년 이상 근무하고 싶다’

<표 2-23> 중국 근로자들의 한국기업 희망근속년수

		빈도	지금 당장 그만두고 싶다	1년 이내	1~2년	3~4년	5년 이상	정년까지
전 체		1,042	2.8	8.4	25.0	18.8	25.4	19.6
조사 지역	톈진	278	2.9	6.8	31.7	20.5	20.1	18.0
	베이징	66	1.5	13.6	18.2	18.2	22.7	25.8
	칭다오	446	3.8	9.6	21.5	15.5	31.8	17.7
	상하이	73	1.4	2.7	19.2	30.1	24.7	21.9
	선양	146	.7	8.2	28.8	20.5	17.1	24.7
기업 규모	대기업	398	2.5	7.3	29.9	23.9	20.9	15.6
	중소기업	611	2.9	9.2	21.8	15.5	28.3	22.3
업종	전자	414	1.9	8.0	30.2	21.7	20.3	17.9
	중화학	77	5.2	2.6	19.5	24.7	27.3	20.8
	경공업	417	3.1	9.4	21.6	14.9	30.2	20.9
	식품	101	3.0	10.9	21.8	18.8	24.8	20.8
직종	생산직	252	1.6	9.1	22.6	17.9	22.2	26.6
	생산감독	227	2.2	6.2	21.1	16.7	27.3	26.4
	사무직	418	3.6	9.6	30.4	20.8	24.9	10.8
	관리직	105	3.8	5.7	18.1	19.0	30.5	22.9

자료: 설동훈(2002), 108쪽.

는 희망자가 25.4%이다. '평생동안 장기근무하고 싶다'라고 여기는 근로자는 19.6%에 불과하다.

중국 근로자들은 사회주의적 특성으로 인해 개인적 성취 동기가 부족하여 주어진 업무나 지시된 일 외에 자신 스스로 일을 처리하는 능력 또한 부족하다는 단점도 있다. 중국 근로자들에 대한 정신교육이나 성과급 제도를 통해 성취 동기를 높여주는 것이 필요한 것으로 보인다.

#### 마) 고충처리방법

외자기업의 경우 현지 근로자들의 고충처리가 성공적인 노무관리에 있어서 매우 중요하다(이상만, 1998). 중국인들은 유교문화와 사회주의 체제의 영향으로 자존심이 강하고 인간관계에 대해서도 매우 민감하다. 노사분규의 원인에서 언급한 것과 같이 불평등 처우나 인격모독에 대한 근로자 개인의 불만이 집단적 노사분규로 확대되는 경우가 많다.

한 조사에 따르면 중국 진출 한국기업들 가운데 고충처리제도를 잘 운영하고 있는 업체의 비중은 84개 가운데 14.6%에 불과하다. 나머지 40.2%에 해당하는 기업들은 회사에서 고충처리제도를 마련해 두고는 있지만 잘 운영하지 않는 실정이다. 조사업체 가운데 36.6%의 기업은 향후 고충처리제도를 실시할 예정이라고 했다(이효수·최훈, 1998).

중국 근로자들의 개인적 고충이나 불만 등이 문화적 관습이나 관행의 차이 혹은 사회주의 체제로부터 기인하는 경우가 많기 때문에 한국기업은 중국 근로자들의 고충처리를 중국인의 시각에서 해결해 줄 수 있어야 한다. 고충처리제도는 종업원들의 불만을 해소시켜 노동쟁의의 발생을 사전에 예방할 수 있는 중요한 제도이다. 현재 일부 대기업을 제외하고는 고충처리제도가 체계적으로 이루어지지 않고 있다. 현지 근로자들 역시 고충처리에 대한 인식조차 잘 되어 있지 않다. 그래서 중국 근로자들은 개인적인 불만이나 애로사항을 직속상관에서 직접 이야기하는 경우가 많다. 일본기업의 경우 체계적 고충처리를 통해 노사분쟁의 불씨를 사전에 차단하고 있다. 그들은 전문적으로 훈련한 현지의 중간관리자들을 효과적으로 활용하고 있다. 한국기업의 경우 일부 기업에서 복리후생부 제도를 도입하여 근로자들의 불만과 고충을 해결해 주고 있지만 아직은 소수

에 불과하다.

3) 한국기업의 인사노무 애로사항

중국 진출 우리 기업들이 경영상 애로점을 보면 노무관리에 관한 것이 주된 원인이라고 할 수 있다. 이상만(1998)은 중국의 옌지, 따론펬, 베이징, 톈진, 선양 등지에 소재를 둔 한국기업들을 대상으로 경영상 애로점에 대해서 조사하였다. 조사 결과 <표 2-24>와 같이 인사노무 분야는 전산업을 망라해 가장 큰 어려움인 것으로 나타나고 있다. 경영상 어려움으로 제조업 분야에서는 인사노무가 42.6%, 생산이 45.3%이다. 산업별로는 경공업이 ‘인사노무’가 58%로 나타나고 있으며, ‘생산관리’ 및 ‘현지정부 간섭’이 주요 애로요인으로 나타나고 있다. 중공업 분야에서는 ‘채무’가 가장 큰 애로점이다. 중국정부의 간섭은 전체 산업에서 공통적으로 겪고 있는 운영상 애로점인 것으로 나타났다.

지역별로는 <표 2-25>와 같이 ‘인사·노무’ 분야에서는 따론펬(50.0%) 칭다오(47.6%) 톈진(47.0%) 등이 높고, 베이징(25.0%) 상하이(22.2%)가 비교적 낮게 나타나고 있다. 그 이유는 상하이에 진출한 업체들은 대부분 저렴한 인건비보다는 내수시장 진출에 목적을 두고 있기 때문이다. 선양 지역에 진출한 기업들은 인사노무관리보다는 자금조달에 가장 큰 애로를 겪고 있기 때문이다. 정부의 간섭은 칭다오 지역에서 유난히 심하게 나타나고 있다.

<표 2-24> 한국기업의 운영상 애로사항

(단위: %)

	인사 노무	생산	마케팅	채무	사회간접자본	현지정부간섭
전 체	39.7	40.9	28.9	20.4	15.6	40.9
비제조업	12.5	12.5	37.5	25.0	12.5	50.0
제조업	42.6	45.3	28.0	20.0	16.0	40.0
경공업	57.7	37.7	20.0	17.7	17.7	37.7
중공업	20.0	53.3	40.0	63.3	13.3	43.3

자료: 이상만(1998), 176쪽.

〈표 2-25〉 지역별 한국기업의 운영상 애로사항

(단위: %)

	인사 노무	생산	마케팅	재무	사회간접자본	현지정부간섭
칭다오	47.6	38.1	9.5	9.5	23.8	61.9
톈진	47.0	35.3	29.4	23.5	11.7	29.4
상하이	22.2	44.4	77.7	0.0	11.1	33.3
따롄	50.0	41.6	16.6	33.3	8.3	33.3
선양	37.5	37.5	25.5	37.5	12.5	37.5
베이징	25.0	62.5	50.0	14.2	14.2	25.0
기타	25.0	37.5	25.0	37.5	25.0	50.0

자료: 이상만(1998), 177쪽.

## 4) 한국기업의 노무관리 개선방안

중국 진출 한국기업들의 노무관리를 개선하기 위해서는 가장 현실적인 문제로 노사분규에 대한 해결과 장기적인 과제로 현지인 중심의 노무관리가 필요하다. 중국 진출 한국기업의 노무관리 개선방안을 다음과 같이 제시하였다.

## 가) 노사분규 해결방안

중국 진출 한국기업에서 발생하는 노사분규를 해결하기 위한 방안은 첫째, 중국 근로자들의 노동문화, 관습, 의식 등을 이해하는 것이 선행되어야 한다(이상만, 1998). 중국 근로자들은 한국 근로자들에 비해 긍정적인 노사관계관을 가지고 있다. 그 예로 방진방(1999)은 한국과 중국 근로자들 991명을 대상으로 노사관계에 대한 근로자들의 가치관을 조사하였다. 그 결과 중국 근로자들이 한국 근로자들에 비해 오히려 노사간 대립은 필연적이 아니라 좋은 관계일 가능성이 높다고 인식하고 있었다. 노사 문제의 발생 원인 면에서도 한국 근로자들은 사용자측에 있는 것으로 보지만, 중국 근로자는 근로자 자신에서 비롯되었다고 여기고 있었다. 이러한 결과는 한국과 중국 근로자들은 노사관계에 대한 사고방식이 매우 상이함을 알 수 있고, 이러한 것을 중국에 진출한 한국기업들이 긍정적으로

활용할 수 있어야 한다.

둘째, 공회와의 협조적 관계이다. 중국에 진출한 한국기업들은 중국 근로자들의 공회(노조) 결성에 대해 매우 민감한 반응을 보인다. 그 이유는 우리나라의 극심한 노사분규의 부정적 여파에 대한 두려움 때문이다. 중국의 공회는 우리와 다른 기능을 행사한다. 공회는 정부의 영향력이 강한 준정부기관의 역할을 한다. 노무관리를 할 때 공회가 없으면 오히려 많은 문제가 발생할 수 있다. 예를 들어 근로자 해고 또는 징계 등 노동규율 위반으로 근로자를 징계할 경우는 당사자, 노조대표, 회사대표로 징계위원회를 구성하고 위원회에서 이를 처리해야 한다. 이 경우 징계대상자가 회사의 임의기구인 노사협의회의 대표를 인정하지 않는 경우에는 징계위원회가 제 기능을 다하지 못하는 경우가 발생한다. 더욱이 분쟁이 발생할 소지가 많으며, 이 경우 지방노동청 등 유관기관으로부터 간섭을 받게 된다.

외자기업의 경우 현지 근로자들의 개인적인 고충처리를 위한 것들이 집단적 문제로 비화되는 경우가 많다. 개인적의 문제가 집단분쟁으로 확대되는 것을 막기 위해서는 현지 근로자와 한국 관리자를 직접 연결할 수 있는 채널로 공회를 적절히 활용할 수 있다. 앞서 중국 근로자들의 긍정적인 노사관계관에서 엿볼 수 있는 것과 같이 중국 근로자들은 노조와 공회에 대한 인식이 우리와는 다르기 때문에 한국기업들은 노조와 원만한 관계를 유지하는 것이 오히려 생산성 향상에 도움이 된다.

##### 5) 현지인 중심의 노무관리

###### 가) 노동문화와 노동가치관의 이해

문화는 한 집단을 다른 집단과 구분하게 하는 가치와 신념들로 정의할 수 있는데 국가적 차원에서 더 큰 의미를 갖는다(Hofstede, 1984). 문화는 다국적기업의 해외 진출시 경영상 제약요인이 되기도 하고 기회가 되기도 한다(박우성·유규창, 2000). 중국 진출 한국기업은 중국이 우리와 같은 유교·한자 문화권에 속하고 역사적·지리적으로 밀접한 관계에 있기 때문에 문화적 차이가 없을 것으로 보는 경향이 짙다. 중국 진출 우리 기업들은 중국의 사상, 문화, 관습, 근로자의식 특히 우리와 다른 사회주의

체제하의 노동관습을 이해하지 않고 진출하는 경우가 많다. 효과적인 노무관리를 위해서는 무엇보다 현지 문화와 조화를 이루는 것이 절대적으로 필요하다(Jaeger & Kanungo, 1990).

김종립(1993)의 연구에서는 한국 근로자 237명과 중국 근로자 238명을 대상으로 문화적 특성(개인주의, 불확실성 회피, 권력격차, 임금균등주의, 종신고용주의)을 비교하였다. 분석 결과 중국이 한국에 비해 개인주의적 성향과 임금에 대한 평등주의가 높았다. 종신주의는 한국이 중국에 비해 높게 나타났다. 불확실성 회피는 한국이, 권력격차는 중국이 높았으나 통계적으로 유의하지 않았다.

중국과 한국 근로자들의 이러한 문화적 차이는 노동문화를 형성하는데 노동가치관의 원천이 된다. 실제로 한국과 중국 근로자들의 노동가치관은 매우 상이하다. 방진방(1999)은 한국 근로자 307명, 중국 근로자 684명을 대상으로 노동가치관을 비교하였다. 그 결과 <표 2-26>에서와 같이 인간이 수동적인 존재인지 능동적인 존재인지를 파악하는 인간관에서 한국은 5점 만점에 2.60점, 중국 근로자는 3.04점으로 한국 근로자들이 훨씬 능동적인 것으로 나타났다. 직무수행 방향의 경우 중국기업은 공식규정에 의해 수행하려는 경향이 더 높았으며, 한국기업은 인간관계에 의해 업무를 수행하려는 경향이 큰 것으로 나타났다. 일과 관련된 의사결정은 중국기업은 단독으로 결정하는 것을 선호하고, 한국기업은 집단으로 결정하려는 것을 선호한다. 잔업에 대한 태도에서는 한국과 중국 모두 자신의 개인적 시간을 내서 잔업을 할 수 있음을 보여주고 있다.

<표 2-26> 한·중 노동관의 차이

노동관	평균(N=991)		t값	유의 수준
	중국 (n=684)	한국 (n=307)		
인간관(수동적-능동적)	2.60	3.04	4.990	.000
업무수행방식(개인-집단)	3.48	3.49	-.079	.937
업무수행의 방향(공식규정-인간규정)	2.38	3.40	-13.252	.000
일과 관련 의사결정(단독-집단의존)	2.49	3.22	-9.725	.000
잔업에 대한 태도(잔업안함-잔업함)	3.83	3.14	8.417	.000

자료 : 방진방(1999), 59쪽.

이러한 한국 근로자와 중국 근로자들의 노동문화의 차이와 중국 근로자들만의 노동문화 특성을 이해하지 않은 채 단지 파견인의 기술과 관리 능력, 업무 경험만을 고려해 중국에 파견을 보내 현지에서 문제를 야기하기도 한다. 중국의 노동문화는 사회주의 체제하에서 형성되고 발전하였기 때문에 사회주의 특성이 강하다. 중국 노동문화에 대한 각별한 이해를 토대로 중국 현지 근로자 중심의 노무관리가 필요하다.

#### 나) 현지인 중간관리자 육성

양국의 노무관리방식을 절충하기 위해서 가장 시급한 방안은 양국의 노동문화를 이해하고 이를 노무관리에 적용시킬 수 있는 현지인 중간관리자 양성이다. 양국의 독특한 노무관리방식에 대한 차이를 이해하여 중국 근로자들에게 설명해 줄 수 있는 가교 역할로 현지인 중간관리자를 육성해야 한다. 현지인 중간관리자를 통해 업무는 한국식으로 처리할 수 있지만, 중국 노무관리의 특성인 평등의식이나 인간적인 관계에 상처를 주는 일을 최소화할 수 있다. 물론 겉으로는 현지인에 대한 노무관리를 현지인 간부로 정해 두고 실질적으로는 한국인을 통해 감독하여 중국 근로자들의 반발을 사는 일이 없어야 한다.

#### 다) 파견인 교육

파견인 사전교육은 일부 대기업을 제외하고는 충분치 않은 실정이다 (이상만, 1998). 대기업을 경우도 일반적으로 파견 1개월 전에 발령이 나는 경우가 많기 때문에 사전교육이 제대로 이루어지지 않고 있다. 파견인 사전교육이 이루어지지 않은 상태에서 현지 파견은 부임 초기 현지 적용에 많은 문제를 일으키고 현지인과의 갈등을 초래하는 주된 원인이 된다.

파견인 사전교육을 위해서는 최소 6개월 정도의 시간을 들여서 발령 또는 인사 예고를 해야 한다. 이 기간 동안 파견 예정자는 중국에 관련된 다양한 정보를 체계적으로 축적해야 한다. 파견인 교육을 통해 중국의 일반적인 경제현황은 물론 노무관리에 필요한 노동문화, 관행, 근로자의식, 노동법 등을 이해하여 현실적으로 적용할 수 있다.

라) 규정에 따른 노무관리

중국 근로자들은 규정을 잘 준수한다는 특성이 있기 때문에 규정에 의한 노무관리가 효과적이다. 중국인들은 사회주의 체제로 법과 규정을 매우 잘 지키는 편이다. 따라서 중국 근로자들에 대한 노무관리가 조직적이지 않고 즉흥적인 형태를 띠어서는 안 된다. 모든 노무관리의 지침이나 업무지시는 규정집을 통해 문서화한 다음 이를 근거로 노무관리가 이루어져야 한다. 엄격한 회사 내규를 정해 신상필벌을 명확히 하고 이를 지속적이며 일관성 있게 시행해야 한다. 예를 들어 출근, 결근, 지각, 조퇴, 휴식시간 등에서 시작하여 인금인상, 승진, 근무시간 및 근무수당, 복리후생, 해고 및 징계 통보 등 각종 노무관리제도가 이에 해당한다. 중국 근로자들의 근무자세를 일순간에 바꾸기는 힘들지만 일단 규정을 정해 두고 관리하면 순응하는 편이다. 중국인들은 돈에 대해서 아주 민감하기 때문에 벌금제도를 도입하는 것도 효과적이다.

마) 근로자 동기부여를 위한 노무관리

현지 노무관리의 가장 큰 문제점으로 지적되고 있는 것은 중국 근로자들의 소극적 업무 태도로 인한 성취 동기의 결여와 소속감 및 충성심 부족 등이다. 이효수·최훈(1998)은 중국 현지 84개 업체 1,539명에 대한 연구에서 중국 근로자들의 기업에 대한 충성심은 37.3%가 문제가 되지 않는다고 하였다. 하지만 조사업체 가운데 31.3%에 해당하는 기업들은 '문제가 심각하다', 4.8%의 기업들은 '문제가 아주 심각하다'로 평가하였다.

중국 근로자들의 소극적인 업무 태도는 사회주의 국가의 노동관습에 젖어 있기 때문이다. 중국 근로자들에게 성취욕구를 부여해 주고 회사에 대한 충성심을 고양시키기 위해서는 한국의 신입사원 연수교육과 같은 방법이 효과적이다. 한국식 교육을 통해 회사에 대한 소속감, 애착심, 충성심을 배양하여 그들이 적극적으로 업무를 수행할 수 있도록 해야 한다.

중국 근로자들은 우리와 달리 개인적 평등사상이 강하기 때문에 업무 성과에서도 개인성과급을 선호한다. 개인성과급은 성취욕구를 자극할 수 있기 때문에 성과급제도를 도입하는 것도 필요할 것이다. 성별·연령별·학력별·근속년수별·직급별·고용형태별 등 여러 가지 기준에 따

른 혜택을 차별화하는 것도 효율적인 방안이다.

바) 한국 관리자의 자질과 교육

중국 근로자들은 일반적으로 한국인 총경리 등 고위직에 대해서는 관리자로서 자질이 있다고 평가하고 있다. 하지만 한국의 중간관리자(부장, 과장급)에 대해서는 다소 부정적인 평가를 하고 있다. 특히 한국 기술자들에 대한 평판은 좋지 못하다. 중국 근로자들의 불만은 한국 관리자들의 일 처리방식이 지나치게 자신들의 지시에 따라 줄 것을 강요하고 중국 근로자들의 의견을 무시하는 경향이 많다는 것이다. 그리고 한국 관리자들이 중국말을 이해하지 못함으로써 발생하는 오해가 많다는 것이다. 중국 근로자들은 한국 기술자의 무례한 태도에 대해 저항감을 가지고 있을 뿐만 아니라 자질과 실력에 대해서도 회의적이다.

중국에서의 노무관리 요체는 중국사람들의 자존심을 상하지 않게 하는 것이며, 이는 노무관리 현지화의 토대가 된다. 중국 근로자들은 직책에 의한 서열 의식이 한국처럼 강하지 않다. 예를 들어 총경리나 말단 근로자 사이의 계급적 괴리감이 없다. 사회주의 체제하에서 평등사상에 익숙한 중국 근로자들은 우리 식의 직책에 따른 엄격한 상하관계에 대해 거부감이 많기 때문에 그들의 자존심을 상하지 않게 하는 범위 내에서 한국식 노무관리를 도입해야 한다. 상하간 복종관계가 강한 한국의 기업문화를 너무 급진적으로 중국 근로자들에게 적용해서는 안 될 것이다. 한국 관리자들의 중국 근로자에 대한 의식개혁을 토대로 수평적 의사소통 및 인간적 대우, 그리고 겸손의 미덕을 갖추어야 한다.

## 제3장

### 중국의 노동법제 변화 추세와 영향

#### 1. 노동법규의 변화 추세와 특징

##### 가. 향후 노동 입법의 추세

최근 중국의 노동법제는 빠르게 그리고 분명한 방향을 가지고 변화하고 있다. 이하에서는 중국의 노동법제에 관한 현지 연구와 면접을 통해 얻은 최신 동향을 바탕으로 그 추세를 파악하고자 한다. 가장 최근의 동향으로 들 수 있는 것은 중국정부의 2002년 이후 노동 및 사회보장 입법 동향으로 국무원의 입법기관과 협력하여 ‘사회보험(안)’, ‘근로계약(안)’, ‘노동 및 사회보장 감독 규정(안)’ 등 법률 및 행정법규 초안을 수정하고, 1991년 4월 15일 국무원이 공포한 ‘미성년 근로자 특 법규’<sup>8)</sup>를 개정한 것이다. 이들 법률의 조속한 공포가 이러한 입법 활동의 핵심이다. 아울러 일반적인 노동 및 사회보장 입법의 주요 경향은 다음과 같이 나타나고 있다.

##### 1) 사회보장 입법

중국에서 사회보험은 사회보장제도의 핵심이며 사회의 안정을 유지하는 기반이다. 정부는 1951년 ‘사회보험에 관한 규정’을 발표하였다. 이 규

---

8) 출처: 노동사회보장부 내 법제 부서(2002. 1).

정은 오랫동안 근로자의 권익보호를 위해 매우 중요한 역할을 하였다. 그러나 개혁 이후 다양한 변화가 발생하였다. 개혁 이후 발생한 변화는 다음과 같다.

- 기업 소유권의 다변화
- 노동인구 대량 이동
- 국유기업의 개혁 심화

그러므로 기존의 사회보험제도로는 더 이상 급변하는 사회경제적 요청에 부응할 수 없게 되었다. 1980년대부터 중국은 양로보험, 의료보험, 실업보험 등 여러 보험 개혁을 실시하였다. 이러한 개혁과 아울러 중앙 및 지방 인민정부는 다수의 공식 문서를 발행하였다. 이제 정부는 개혁을 통해 얻은 경험과 교훈을 정리하여, 단순한 정책 차원을 벗어나 법률과 행정법규 등 상위 입법으로 공식화하려고 한다. 사회보장에 대한 관심이 증가됨에 따라 ‘사회보험법’의 공포 시기가 초미의 관심사가 되었다. 이미 ‘사회보험법’ 초안은 국무원에 제출되었다. 국무원은 초안에 추가 작업을 할 예정이다. 이 때 지난 수년간 전국적 개혁을 통해 얻은 경험은 물론 국무원 주도하에 2004년까지 진행될 랴오닝성의 사회보장 시범 실행 상황도 반영될 것이다. 현재로는 국가 입법기관에 의해 ‘사회보험법’이 채택될 시기를 단정짓기는 어렵다.

‘사회보험법(안)’은 노후연금, 의료보험, 실업보험, 산재보험 및 출산보험의 5대 사회보험 항목을 다루고 있다. 포괄적인 사회보험제도하에서는 양로보험, 의료보험 및 실업보험료는 사용자와 근로자가 공동 부담하고, 산재 및 출산보험료는 사용자가 부담하므로 근로자는 부담할 필요가 없다.

## 2) 근로계약 입법

1986년 국무원은 ‘국유기업에서의 근로계약제도 수립에 대한 지방규정’을 선포하였다. 이 규정은 처음으로 근로계약제도를 법률의 형식으로 명시하고 있다. 그러나 이 규정의 범위는 국유기업에 국한하였다. 1992년 전국인민대표대회가 채택한 ‘노동법’은 근로계약을 별도로 다루고 있는

부분이 있다. ‘노동법’은 노사관계의 주체로서 사용자와 근로자에 대한 법률적인 기초를 제공하고 있다. 그러나 ‘노동법’도 변화하는 현실의 요청에는 부응하지 못하고 있다. 노동제도의 정착을 위해서는 보다 명백한 법률 제정이 필요하다.

‘근로계약법(안)’은 수년 전 노동부가 주도적으로 작성하여 이미 국무원에 제출하였다. 이 법은 전국인민대표대회에 의해 채택될 것으로 보인다. 관계 기관은 초안에 법률적인 하자가 없다고 보고 있다. 법률 공포 시기가 유일한 문제인데 2002년 내에는 공포가 어려울 것으로 보인다. 그러나 노동 및 사회보험 분야에서 이 법은 ‘사회보험법’에 뒤이어 최초로 공포된 법이 될 전망이다.

### 3) 노동쟁의 해결 입법

1993년 노동쟁의 해결 입법과 관련하여 국무원은 ‘중화인민공화국 기업노동쟁의 해결에 대한 규정’을 발표하였다. ‘노동법’에도 노동쟁의 해결에 대한 장을 따로 두었다. 그러나 기존의 제도는 문제를 노출하고 있기 때문에 학계와 업계 모두에서 현행 노동쟁의 해결 제도를 개선할 필요가 있다고 말하고 있다. 쟁의해결 제도의 변경 시기는 예측하기 어렵지만 현재까지 논의중인 주요 문제점을 보면 다음과 같다.

- 기존 제도에 따르면 노동쟁의 해결 절차는 노동중재 및 (중재자 재정에 만족하지 못할 경우) 법원 소송 절차까지 포함하고 있다. 쟁의 당사자의 입장에서 보면 전체 절차가 지나치게 복잡하고 시간이 많이 소요된다. 그리하여 해결 비용이 증가하며 근로자가 더욱 큰 부담을 안게 되며, 쟁의 절차가 너무 오래 끌어서 더욱 침예하게 대립하게 된다.
- 노동쟁의 해결이 법정에 회부되게 되면 소송은 민법 절차를 따르게 된다. 법원과 노동중재위원회는 두 가지의 상이한 법을 적용한다. 그러나 법원은 노동쟁의 소송을 일반 민법소송 절차에 따라 심의함으로써 문제점이 야기된다. 향후 노동쟁의 해결을 위한 입법시 이러한 문제가 고려되어야 할 것이다. 사실상 중화인민공화국 기업노동쟁의 해결에 대한 규정의 법률적 위상을 높이기 위해 이를 개정하려는 움직임이 있다.

직임이 이미 관련 기관에 의해 시작되었다.

#### 4) 단체협약법에 대하여

노동사회보장부 및 기타 관련 부서가 '단체협약법'의 초안을 작성할 계획에 있고, 차후 법률 제정은 단체교섭 절차에 초점을 둘 것이다.

#### 5) 종업원대표총회 법에 대하여<sup>9)</sup>

'노동법'은 근로자들의 민주적 경영참여와 관련해 그 원칙을 명시하고 있다. 또한 '노동조합법'에 따르면 "종업원의 민주적인 의사결정 및 작업장 관리감독 참여를 위해 노동조합은 법률이 정하는 바에 따라 종업원대표총회 등의 형식을 통해 종업원을 조직화한다"고 하고 있다. 중화전국총노동조합의 관리들의 말을 빌리면 '국유기업 종업원대표총회에 대한 규정'을 개정할 계획이라고 한다. 아마도 그 범주를 넓혀서 모든 종류의 기업을 종업원대표총회 제도 아래 포함하게 될 것이다. 그 목표는 근로자들이 더욱 적극적으로 민주적 경영에 참여하도록 하기 위한 것이다. 노동조합위원회가 종업원대표총회의 사무조직으로서 종업원대표총회의 일상적인 업무를 맡아 수행하고 있기 때문에 종업원대표총회 제도가 사유기업으로 확대되면 사유기업의 노동조합의 역할이 더욱 중요해지게 될 것이다. 외국 투자기업의 경우도 마찬가지로 근로자들의 기업 경영참여가 확대될 것이다.

### 나. 향후 노동 및 사회보장 입법의 성격

#### 1) 기본 2대 입법 구조의 성립과 발전<sup>10)</sup>

중국의 관련 기관은 노동 및 사회보장을 입법 분야로 끌어들이려는 계획을 세웠다. 기존의 법률 및 규정을 기초로 사회보험제도는 노동법제도

---

9) 출처: 프로젝트 연구원 중 한 명이 참가한 중화전국총노동조합이 주최한 국제 회의에서 법제 부서의 한 관리가 브리핑한 내용이다(2002. 4).

10) 노동사회보장부 산하 노동과학연구소가 실시한 연구 결과(1995) 및 노동사회보장부의 법제 부서로부터 입수한 입법 계획(2002. 1)에 근거한다.

로부터 분리될 것이다. 결과적으로 전체적인 구조는 노동법과 사회보험법 두 부문으로 체계화가 이루어질 것이다. 물론 이러한 논의는 아직 단순한 계획 내지는 구상 단계에 지나지 않는다. 노동법과 사회보험에 대한 이슈는 아직도 논의중이다. 다만 향후 몇 년 동안의 중국의 노동법 및 사회보장 입법에 대한 경향을 소개함으로써 이해를 돕고자 하는 바램이다.

노동법제도는 다음과 같은 기본 법률로 구성될 것이다.

- 고용증진법
- 근로계약법
- 단체협약법
- 근로표준법
- 임금법
- 노동쟁의법
- 노동 및 사회보장 감독법

위와 같은 기본법은 전국인민대표대회에 의해 통과될 계획이다. ‘근로표준법’은 미성년 근로자 특별법규(1991년 4월), 여성근로자 특별 법규(1988년 6월), 종업원 근무시간 규정, 유급 연차휴가 규정 및 명절 및 국경일 휴가에 대한 규정 등 국무원이 공포한 다수의 규정의 보완을 받을 것이다. 이미 발표된 규정은 국무원이 개정할 것이며 다른 규정은 초안 심의에 들어갈 예정이다.

한편 사회보험법제도는 다음과 같은 규정으로 구성된다.

- 양로보험에 대한 규정
- 실업보험에 대한 규정(시행중)
- 기본의료보험에 대한 규정 : 진폐증 방지 및 치료에 대한 규정(시행중)
- 산재보험에 대한 규정
- 출산보험에 대한 규정
- 퇴직연금에 대한 규정 : 의료보충보험에 대한 규정

- 사회보험료 징수에 대한(시행중)
- 사회보험 분쟁해결에 대한 규정

관례상 위의 규정들은 국무원이 발표하며 각 규정 아래에는 노동사회보장부가 제정한 보조 규정들이 있다. 이 중 세 가지가 이미 국무원에 의해 발표되었으며 기타 규정들 또한 하위 규정 내지는 비규정 문서에 의한 법률적 기초가 마련되어 있는 상태이다. 아울러 위처럼 계획된 두 가지 법률 제도에서 사회보험법, 근로계약법, 산재보험에 대한 규정, 출산보험에 대한 규정, 노동 및 사회보장 감독에 대한 규정, 노동시장 관리에 대한 규정에 우선권이 주어질 계획이다. 또한 국무원이나 노동사회보장부가 발표하는 기타 규정의 작성도 입법 활동의 일환으로 이루어질 것이다.

## 2) 노사관계 입법의 강화<sup>11)</sup>

노사관계 입법의 원칙은 새로운 노사관계 조정의 메커니즘을 구축하고 이를 개선하여 조화로운 노사관계를 유지하는 것이다. 제10차 5개년 계획 기간(2001~2005) 동안 다음과 같은 5개 분야에 노사관계의 주안점이 주어질 것이다. 첫째, 근로계약제도가 폭 넓게 시행될 것이다. 둘째, 노사관계의 양 당사자 사이의 교섭제도가 중요한 역할을 담당하게 될 것이다. 셋째, 노동쟁의 해결제도가 개선될 것이다. 넷째, 삼자간 교섭제도가 대부분 지방에서 실시될 것이다. 마지막으로 단체협약에 많은 관심이 집중될 것이다.

## 3) 노동감독 입법의 강화

노동 및 사회보장 법률 및 규정의 시행을 보장하기 위해 노동사회보장부는 노동조사제도를 개선할 것이다. 조사 방법에는 일상적 방문조사, 특별 항목조사, 적발 후 조사, 기타 관련부서 합동조사 및 연례조사 등이 있다.

노동 및 사회보장 조사 대상은 모든 법률 및 규정 위반 행위를 포괄한

---

11) 출처: 제10차 5개년 계획안·노동사회보장부.

다. 그러나 현재로서는 사회보험료 징수, 노동시장 질서, 재직증명제도 등에 조사의 중점이 두어질 것이다.

#### 4) 활발한 지방 입법

대부분의 경우 지방 입법은 중앙 입법의 조항을 보완하는 성격을 띤다. 그러나 2001년부터 중앙보다 먼저 지방에서 법률을 제정하는 일이 발생하기 시작하였다. 예를 들어 베이징과 상하이에서는 이미 '근로계약에 대한 규정'이 공포되었다. 이 같은 두 가지 지방 규정들은 '노동법' 및 기타 지방 규정과 정책 내의 근로계약에 관한 조항을 시행하면서 얻은 경험을 응축한 것이다.

'베이징 근로계약에 대한 규정'에 따르면 사용자가 근로자와 근로계약을 체결하지 않을 경우 사용자는 처벌을 받는다. 동 규정의 제8조에 따르면 고용 주체는 반드시 근로자가 근무를 시작하는 일부러 근로자와 근로계약을 체결해야 한다. 사용자가 근로자와 근로계약을 체결하지 않은 경우 노동사회보장부는 일정 기간 내에 시정할 것을 명할 수 있다. 일정 기간 동안 시정이 이루어지지 않은 경우 사용자를 위반 건당 500위안의 벌금형에 처할 수 있다.

베이징시 정부는 '임금지불조건'을 시행할 계획이다. 여기에는 광의의 정부 지침에 따라 사용자와 근로자 사이의 협의를 통해 임금 수준을 결정해야 한다는 원칙이 포함된다.

## 2. 3대 노동기본권의 변화 추세

### 가. 노동조합 문제

#### 1) 중국 노동조합 기구 현황

'노동조합법'에 따르면 중국에서 노동조합 조직 체도는 중화전국총노동조합, 현급 이상의 지방총노동조합, 산업노동조합 및 기업의 기층노동조합, 기관 및 정부 부서로 구성된다. 모든 노동조합 조직은 '중국 노동조합 규약'을 준수해야 한다. 각급 노동조합간의 관계는 상하 지도관계를 유지

〈표 3-1〉 중국 노동조합 현황 : 2001년 4/4분기

소유권 유형	기층노동조합	회원(명)	근로자(명)
국유기업	127,457	39,164,935	41,426,491
도시집체기업	61,778	6,675,070	7,466,298
공동 지분사업 단위	21,584	2,569,042	2,830,175
공동 소유사업 단위	3,149	257,748	290,563
완전 국유기업	4,865	2,624,689	2,806,690
기타 유한책임회사	16,276	3,037,714	3,312,937
정부지분 유한회사	7,006	3,094,328	3,358,056
기타 공동주식 유한회사	8,948	1,576,112	1,787,640
사영기업	704,502	18,659,140	20,042,808
기타기업	11,630	638,507	726,994
홍콩, 마카오, 대만 투자 사업 단위	31,993	3,425,050	3,942,856
외자기업	40,171	4,365,247	4,876,560
향촌기업	162,440	9,141,262	10,156,719
일반기관	202,818	17,444,709	18,301,717
정부기관	110,396	6,588,728	6,937,568
기 타	22,957	2,260,951	1,706,300
전 체	1,537,970	121,523,232	129,970,372

한다. 2000년 9월 말까지 889,307개의 기층노동조합이 있었으며 2001년 9월 말에는 그 숫자가 1357,928에 달해 52.7%의 증가를 보였다. 2000년 9월 113,705,094명이었던 종업원수가 2001년 9월에는 128,890,696명에 달해 13.4% 증가하였다. 2000년 9월 말 103,133,579명이었던 노동조합원의 수는 2001년 9월 118,482,901명으로 14.9% 증가하였다. <표 3-1>은 노동조합 및 노동조합원의 회사 소유권별 비중을 나타내고 있다.

## 2) 신노동조합법 개정의 주요 내용

2001년 10월 제9회 인민대표대회 상무위원회는 노동조합법을 개정하기로 결의하였다. 주요 개정 내용은 다음과 같다.

‘신노동조합법’은 중화전국총노동조합을 중심으로 통합된 노동조합의 원칙을 준수하며 제11조에는 “상급 노동조합 조직은 기업의 종업원들이 노동조합을 구성할 수 있도록 지원하고 지도하기 위해 조합원을 파견할 수 있으며 어떠한 사업단위 내지 개인도 이를 방해할 수 없다”라고 노동조합법에 첨부하고 있다.

신노동조합법은 다음과 같은 내용이 새로 명시되었다

첫째, “기업의 핵심적 인물의 가까운 인척은 기업의 기층노동조합 위원회의 회원 후보가 될 수 없다.”(제9조)

둘째, “노동조합 위원장 내지 부위원장의 해임은 반드시 조합원대회 및 조합원대위원회에서 논의되어야 하며 조합원대회 내지 조합원대위원회의 전체 참석회원 과반수 이상의 찬성이 있어야 한다.”(제17조)

셋째, “기층노동조합의 상근위원장, 부위원장, 조합원의 근로계약의 조건은 자동적으로 그가 직위에 오르는 날짜부터 연장되며 연장된 기간은 노동조합 임기와 같아야 한다. 만약 위원장, 부위원장, 조합원의 잔여근로계약 기간이 직위에 오른 날짜로부터의 임기보다 짧으면 그가 임기 중 중대한 실수를 범하거나 법정 퇴직연령에 이른 경우를 제외하고는 근로계약 기간은 자동적으로 임기 만료까지 연장된다.”(제18조)

넷째, 법률 조항에 따르면 불법적인 노동조합 조직의 해체 내지는 합병 발생시 현금 이상의 정부가 법률에 따라 시정 처리할 권한을 갖는다.

노동조합 외부의 압력 및 노동조합의 독립성 상실 및 사용자의 통제방지가 위와 같은 개정의 목적이다. 예를 들어 소규모 외자기업의 경우 사용자의 배우자 내지는 친척이 노동조합 위원장을 하는 경우도 있다. 이러한 경우 사실상 노동조합은 사용자의 통제권하에 놓이게 된다.

신노동조합법 제42조에 따르면 “노동조합이 설립된 기업, 기관 내지 정부 부서는 모든 근로자와 직원 월급여의 2%에 해당하는 노조기금을 할당한다”라고 정하고 있다.

동 법 제43조에 따르면 “기업이나 기관이 할당을 지체하거나 정당한 사유 없이 노동조합이 정하는 기금 할당을 거부하면 기층노동조합 내지는 상급 노동조합은 지방인민법원에 지불명령을 내리도록 신청할 수 있다. 만약 명령을 수행하지 않을 경우 노동조합은 법률에 따라 인민법원에

강제집행을 신청할 수 있다”라고 명시하고 있다.

신노동조합법에는 “노동조합의 기본적인 책무는 근로자와 직원의 합법적인 권익을 보호하는 것이다”라는 조항이 첨가되었다. 노동조합법(1992)에 따르면 “기업에서 조업 중단 내지는 지연이 발생했을 때 노동조합은 근로자와 직원의 합리적이고 실현 가능한 요구사항에 대해 회사측 내지는 관련 당사자와의 교섭을 통해 해결하여 가능한 한 빨리 정상조업으로 복귀하도록 노력해야 한다(제25조)”고 되어 있다. 개정된 노동조합법은 “기업 내지 기관에서 조업 중단 내지 지연이 발생한 경우 노동조합은 종업원의 입장을 대표하여 기업, 기관 내지는 관련 당사자와 교섭을 통해 종업원의 의견 및 요청을 대변하고 가능한 한 해결책을 제시한다. 기업 내지 기관은 종업원의 합리적인 요청을 충족시켜 주어야 한다. 노동조합은 적절한 문제 처리를 통하여 가능한 한 빠른 시일 내에 정상적인 생산 및 기타 조업활동으로 복귀할 수 있도록 기업 내지는 기관을 보조한다(제27조)”고 적시되어 있다. 여기서 노동조합은 종업원을 대표한다는 사항이 강조되고 있음을 알 수 있다.

### 3) 노동조합 역할의 변천

중국의 오랜 전통적인 노동조합 제도하에서 각급 노동조합은 정치적인 색채를 짙게 띠었으며 기층노동조합은 주로 직원 복지 조직으로 기능하였다. 지난 몇 해 동안 노동조합은 제도 개혁을 통해 사회 발전의 필요성에 맞추어 변천하여 왔다. 주요 개혁은 근로자의 이익보호 역량을 증가시키는 것이다. 이러한 변화에 대해 한 노동조합 간부는 오락활동 모델에서 이익보호 모델로의 변천이라고 설명하고 있다. 다음은 노동조합 기능의 변천을 반영한다.

- 해직근로자 최저생활 보장활동 적극참가 및 재고용 촉진
- 근로자를 대표하여 협상을 조직, 참가함으로써 단체교섭 및 단체협약제도의 실행 추진
- 국유기업 및 도시집체기업에서 조합원대의원회를 통해 민주적 정책 수립 및 민주적 경영 및 감독을 추진
- 국유기업의 구조조정에 참가하고 국유기업 구조조정 후에는 완전 국

유기업 및 정부지분 회사에서의 의사결정에 참여하여 구조조정 기간 동안 근로자의 합법적인 권익을 보호

- 노동 및 사회보장 조사 분야에서 정부 부서와 협력하여 기타 작업장 사고, 기업내 노사분규 중재회의 주재, 노동중재 및 법률 소송절차 중 근로자 지원제공 등의 기타 역할

중국에서 노동조합의 역할이 비효율적이라는 의견이 있다. 중국의 노동조합 제도는 중국적인 색채를 강하게 띠고 있다. 이는 다음과 같은 데서 잘 드러난다.

- 노동조합 가입요건이 엄격하지 않다. 노동조합법은 국적, 인종, 성별, 직업, 종교, 교육적 배경과 상관없이 중국 내의 기업 기관 및 정부에서 일하며 주요 수입원으로 임금 및 급여에 의존하는 모든 육체적·정신적 근로자는 법률에 따라 노동조합을 조직하거나 노동조합에 가입할 권리를 갖는다. 어떠한 조직이나 개인도 이를 방해하거나 제한해서는 안 된다(제3조).
- 대부분의 국유기업과 도시집체기업에서 모든 근로자는 노동조합원이다. 사유기업 중에는 사용자와 사용자의 직계 친척이 노동조합원인 경우도 있다. 이러한 현상을 보스 노동조합(boss trade union)이라 칭한다.
- 노동조합은 광범위한 책임을 지닌다. 노동조합법은 노동조합의 기본적인 책무는 종업원의 합법적인 권익을 보호한다. 노동조합은 전중국민의 전반적인 이익보호와 아울러 종업원의 합법적인 권익을 대표하고 보호한다라고 정하고 있다. 그러나 노동조합은 기업의 이해를 첫번째로 고려하는 실정이다. 특히 국유기업에서 그렇다.
- 기층 노동조합이 가지는 물리적인 장비 및 자금은 기업에 의존한다. 노동조합법에서는 노동조합이 설립된 기업, 기관 내지 정부 부서는 모든 종업원 월급여의 2%에 해당하는 노조기금을 노동조합에 할당한다라고 명시하고 있다. 또한 노동조합의 간부도 기업의 경제적인 지원을 받고 있다.
- 기업노동조합 상근직의 급여 및 복지 혜택은 기업이 제공한다. 다수

의 국유 및 집체기업에서 노동조합은 경영 책임을 일부 부담하고 있다. 노동조합 위원장은 부매니저급의 직위를 가지고 있다. 이는 노동조합 위원장이 기업간부에 해당함을 의미한다. 비국유기업에서 노동조합 위원장은 보스의 심복 역할을 한다.

#### 4) 2001년 이후 노동조합의 중점 활동

중국적인 특징을 가진 노동조합의 역할에 대해서는 학계와 업계 모두에서 많은 논의가 있었다. 중국에서 기존의 노동조합제도는 당분간 지속될 것이다. 그러나 변화의 방향이 나타나고 있다. 2001년 이후 중국의 노동조합 활동은 다음과 같은 분야에 초점을 두고 있다.

- 노동조합 결성 가속화와 노동조합 회원수의 증가: 중화전국총노동조합이 내놓은 슬로건은 <근로자가 있는 모든 곳에 노동조합을!>이다. 2001년 이후 노동조합 조직 수립은 다음과 같은 목표를 가지고 있다.
  - 첫째, 향촌기업 및 지역 공동체의 노동조합 숫자 확대: 지방총노동조합 조직을 현급에서 기층급까지 확대
  - 둘째, 신규 기업의 설립과 동시에 노동조합 설치를 의무화
  - 셋째, 외자 및 사영기업의 노동조합 조직률 증대
  - 넷째, 구조조정 개혁을 거친 기업에서의 노동조합 재설립 감독 촉진
- 소기업의 노동조합 조직을 촉진하기 위한 유연한 정책 구현: 이러한 접근법은 노동조합그룹, 노동조합지부, 산업노동조합 내지는 노동조합연합을 설립하는 데 사용될 수 있다. 지역에 따라서 지방총노동조합은 노동조합의 조직을 촉진하기 위해 산업통상부(The Department of Industry and Commerce) 및 기타 관련 정부 부서와 협력할 수 있다.
- 노동조합 기능조정 및 근로자의 권익보호: 신노동조합법이 마련되기 전에 노동조합의 책임은 국가와 기업 및 근로자의 이익을 대변하는 것이었다. 이러한 삼자간에 이해 충돌이 없다는 것이 배경 이론이다. 경제 개혁과 함께 사용자와 근로자 간의 이해가 갈라지게 되었다. 양 당사자는 서로 다른 이해를 가지는 이익집단이 되고 있다. 노동조합

은 근로자의 이해를 대변하는 데 중점을 두어야 한다.

- 단체교섭 및 단체협약 제도 촉진 : 노동조합은 단체교섭을 근로자의 이해를 보전하는 주요 수단으로 인식하고 있다. 중화전국총노동조합은 노동사회보장부와 적극적으로 협력하여 단체교섭제도를 수행하고 있다. 상급총노동조합은 하급총노동조합에게 단체협약 체결을 위한 작업 할당량을 배정한다. 기업노동조합도 외부 노동조합 조직으로부터 단체협약 체결 작업량을 할당받는다.
- 지방노동조합 기능강화 : 사용자가 '노동법' 및 기타 규정을 위반하여 근로자의 이익을 중대하게 침해하였으나 해당 기업에 노동조합이 존재하지 않을 경우 지방총노동조합이 개입하여 조사 보고하고 불법행위의 처리에 참가할 수 있다.

#### 5) 지하노동조합 이슈<sup>12)</sup>

최근 몇 년 동안 지하노동조합 현상이 몇몇 경제개발 구역과 비국유기업에서 나타나고 있다. 소위 지하노동조합의 현상은 복잡하며 크게 세 가지 유형이 있다.

- 유동 노동인구 가운데 자동적으로 결성된 동향 단체나 동창 단체 : 이들은 동향인과 동창을 중심으로 다른 대학을 유인하여 느슨한 그룹을 형성한다. 기업 내에서 그들은 대표를 선출하여 근로계약이나 임금 등의 이슈에 대해 사용자와 교섭 및 협상을 하도록 한다. 대표는 회원들과 관련된 쟁의가 발생할 경우 쟁의 해결에 참가하기도 한다. 기업 외부적으로는 다른 기업의 동향인이나 동창이 어려움에 부딪히면 돕기 위해 행동을 취한다.
- 기업내 근로자들이 자발적으로 시작한 비공식적 조직 : 이 경우에는 근로자들이 능력 있는 사람을 지도자로 선출한다. 그리고 비록 노동조합이라 지칭하지는 않지만 노사문제 처리에 개입하는 것이 사실이다. 조직과 연관된 사람이 쟁의 내지는 산업재해를 입으면 능력 있는 사람이 근로자를 대표하여 사고 처리에 나선다.

---

12) 노동사회보장부 산하 노동과학연구소, 『2001년 중국내 노동환경을 전망하며』, (연구보고서).

- 근로자 사이에 조직된 공식 조직: 그들은 책임자를 선발하고 노동조합이라는 이름하에 행동을 조직한다. 그리고 책임자는 스스로 근로자 대표라고 생각한다. 그들은 일방적으로 ‘노동조합법’ 제2조를 이해한다(제2조에 의하면 “노동조합은 근로계급의 대중 조직으로 근로자와 직원이 자발적으로 형성한다”라고 명시되어 있다).

이러한 현상의 원인은 복잡하다. 한편으로 여러 기업에서 노동법 및 규정의 위반 실태가 매우 심각하여 근로자들의 합법적인 권익이 침해를 받는 경우가 있다. 그러나 공식 노동조합 조직이나 기존의 노동조합은 근로자의 이익을 보호할 능력이 없는 경우 근로자들은 자구책으로 지하노동조합을 형성할 수밖에 없다. 대부분의 지하노동조합은 이러한 이유에 의해 결성되었으며 특히 첫번째와 두번째 유형의 지하노동조합이 그러하다. 이러한 지하노동조합에 대한 중화전국총노동조합의 태도는 조장하지도 않고 지원하지도 말자는 것이다.

현재 지하노동조합은 중국에서 특이한 현상이다. 그 배경 중의 하나는 복잡한 노사관계 및 노사규제 제도가 변화하는 상황에 따라가지 못하기 때문이다. 노동조합 제도는 개선될 필요가 있다. 그러나 여러 다양한 요소를 고려해 보았을 때 지하노동조합이 중국에서 제2의 노동조합으로 자리잡기는 아직 시기상조이다.

#### 6) 중국에서 노동조합이 기업에 미치는 영향

다른 나라와 비교했을 때 국유기업의 노사관계는 침해하지 않으며 심지어 비국유기업에서도 침해한 대립 상황은 찾아볼 수 없다. 중앙에서 기층 수준까지 각급 노동조합은 흔히 기업의 이익도 동시에 고려해야 한다고 말하곤 한다. 그들의 설명은 모든 근로자의 장래가 기업의 생산운영 상황에 직결된다는 것이다. 이러한 시각에서 볼 때 기업 내에 노동조합을 두는 것이 사용자의 입장에서 보면 나쁘지 않다. 이런 이유로 기업은 기업 내부에 노동조합을 설립하는 것에 관심을 가지고 노동조합의 적극적인 활동을 권장한다. 2001년 이후 각급 노동조합은 노동조합 설립에 초점을 두어 왔다. 중국에서 이는 일종의 캠페인으로 번졌다.

지하노동조합 현상은 사회 전반적으로는 커다란 영향을 미치지 못하고

있다. 그러나 개별 기업에는 많은 영향을 미칠 수 있다. 기업 내에서 정상적인 조업 질서를 깨뜨릴 수 있다. 기업은 지하노동조합의 결성을 막기 위해 조치를 취해야 하는데 가능한 조치는 다음과 같다.

- ① 법률 위반 행위를 자제하여 지하노동조합 결성의 원인을 제공하지 말아야 한다.
- ② 사내에 적극적으로 노동조합을 설립하여 합법적인 노동조합의 역할을 권장하고, 합법적 노동조합으로 지하노동조합을 통제하는 무기로 삼는다.
- ③ 불만해결 채널을 구축한다. 노사간 대화 채널이 막혀서는 안 된다.
- ④ 서로 다른 지역 출신의 근로자를 채용하여 지하노동조합 결성 가능성을 감소시킨다.
- ⑤ 근로자를 동일한 지역에서 채용할 경우 해당 지역과 긴밀한 관계를 유지한다. 해당 지역 관리를 통해 지하노동조합 설립을 피한다.
- ⑥ 근로자들로부터의 비합리적인 요청을 거부한다.
- ⑦ 관련 조직들에게 도움을 요청한다.

#### 나. 단체계약

##### 1) 일반적 상황

중국의 법규상에는 단체협상(collective bargaining)이라는 용어가 없다. 단지 단체계약(collective contract)이라는 용어가 있을 뿐 노동법에는 단체교섭이라는 표현은 찾아볼 수 없다. 동등한 교섭이라는 용어가 '노동조합법'에서 사용되며, 단체교섭이 노동부가 발행한 '단체협약에 관한 조항'에서 사용되고 있다. 아마도 단체협상이라는 용어의 사용을 의도적으로 피한 것 같다. 단체협상을 사용자와 노조 간의 첨예한 대립으로 생각하는 사람도 있다. 현재까지 체결된 단체계약의 수는 270,000건으로서 7,600만 근로자를 포함한다.

##### 2) 단체협약 및 임금협상 방법

중국에서는 노동법과 노동조합법 외에도 2개의 법률 문서로 단체협약

제도를 규정하고 있다. 그 중 하나는 ‘단체협약에 대한 규정’으로서 1994년 12월 노동부가 시행했으며 나머지 하나는 ‘임금협상방식’으로 2000년 11월 노동사회보장부가 시행했다. 전자는 단체협약에 대해 일반적이고 폭넓은 내용을 담고 있다. 주요 내용으로 일반 규정, 단체협약의 체결, 단체협약의 검토, 단체협약 분쟁의 해결 및 보완 규정이 있다. 후자는 임금협상 방법에 대한 구체적인 조항을 담고 있으며 일반 규정, 단체임금협상의 내용, 단체임금협상 대표, 단체임금협상 절차, 단체임금협상의 검토 및 보완 규정을 각 장으로 하고 있다. 이에 따르면 매년 단체임금협상이 가능하다. 단체임금협상의 양 당사자는 근로자 대표와 사용자 대표이다. 기업내 임금분배 체계, 임금분배 형식, 임금수준 및 임금지불방식 등을 협상의 주제로 다룰 수 있다.

중앙정부의 관점에서 보면 기업의 상황이 포괄적 단체협약을 체결할 요건을 갖추지 못하면 기업은 여러 측면 대신 임금이라는 하나의 쟁점만을 다루는 임금협약을 맺을 수 있다. 그러나 실제로 많은 기업들이 단체협약을 체결한 후 단체임금협상을 체결하였으며, 이제까지 단체협약만을 체결한 기업도 많다.

### 3) 단체협약의 성격 및 경향

기업들의 단체협약은 매우 유사한 형식을 띠고 있다. 대부분의 기업 내에서 단체협약은 지방노동부 내지 지방노동조합이 제공한 모델에 따라 작성된다. 그러나 기업간 단체협약의 내용이 서로 같은 형식을 취할 필요는 없다고 본다. 단체협약의 형식 내지 내용은 각자 고유 상황에 맞추어 기업이 스스로 결정해야 한다.

노동조합은 대개 노사 양측이 상생(win-win)을 이룰 수 있다고 주장한다. 국유기업에서는 이것이 어렵지 않는데 사실상 국유기업에서 노조는 관리자의 일부로서 경영자와 노동자 양측의 이해를 모두 대변한다. 국유기업에서는 단체협약 초안을 포함하여 대체로 노조가 내놓은 제안은 당 조직의 지원을 받을 수 있다. 단체협상 단위 쟁점에 대하여 국유기업에서는 중간 간부를 포함하여 거의 모든 직원이 노동조합원이다. 단체협약에서 사용자와 노동자 간의 이해 차이를 구별해 내는 것은 쉽지

않다.

국유기업에서 노조위원장은 행정관리자의 일부로서 매우 중요한 역할을 담당한다. 노조위원장은 또한 당 조직의 부회장이기도 하다. 외국 전문가들은 한 사람이 두 가지 역할을 동시에 담당하는 것이 어렵다고 생각한다. 그러나 일부 관료들은 이러한 시스템을 통해 서로간의 감독을 강화할 수 있다고 주장한다. 국유기업에서 외자기업으로 전환한 기업에서도 상황은 매우 유사하다. 다수의 외자기업에서 외국인측은 주로 기술적 내지 사업적인 이슈를 담당하며 노조 관리는 중국인측이 맡는다.

지역적인 단체협약이 등장한 지방도 있다. 예를 들어 제장(Zhejiang)성, 후장(Fujian)성의 도시에 위치한 몇몇 소규모 신발 공장 및 의류 공장에서는 지역적 단체협약이 체결되었다. 단체협약 조항은 비노조원에게는 적용되지 않는다. 다양한 소기업의 증가에 따라 앞으로 이러한 종류의 단체협약이 증가할 것이나 단체협약의 주류를 형성하지는 못할 것이다. 광역적으로 보아 지역개발 불균형으로 인해 전국 차원의 단체협약이 체결될 확률은 희박하다.

#### 다. 단체행동

##### 1) 노동쟁의건수의 증가

통계에 따르면 1990년대 이후 매년 노동쟁의 건수가 증가하였다. 예를 들어 노동쟁의중재위원회가 중재한 분쟁건수가 1999년 120,191건으로 473,957명의 근로자가 관련되었다. 이는 1998년과 비교하여 각각 28.3%와 32.2% 증가한 수치이다.

전국적으로 3,100개의 중재위원회가 있지만 노동쟁의를 중재하기에는 역부족이다. 2000년 노동쟁의 건수는 1999년보다 12.5% 증가하였으며 2001년에는 전년도보다 14.4% 증가하였다. 이는 두 자리의 증가 속도이다.

여기에는 여러 가지 원인이 있지만 주요 원인은 다음과 같이 설명된다.

- ① 노사관계가 존재하면 노동쟁의는 발생하기 마련이다. 노동쟁의는 노사 양측간 이해의 충돌을 반영하며 이는 해소될 수 있다.
- ② 계획경제에

서 시장경제로 이행하는 과정에서 노동쟁의가 증가하는 현상은 지극히 정상적이다. 추가적인 원인이 되는 것은 거시경제의 개혁과 산업구조 조정이다. ③ 일반 근로자 사이에 법률적인 인식이 강화되었다. 다수의 근로자들은 법을 통해 자신의 권익을 보호하는 것을 선호한다. ④ 중국의 세계무역기구(WTO) 가입 후 변화된 노사관계 때문에 노사분쟁 건수가 증가하였다.

위에서 언급한 원인 중 가장 최근에 나타난 원인이라고 할 수 있는 중국의 WTO 가입의 영향으로 증가한 노동쟁의는 다음과 같은 특성을 지닐 것으로 보인다. ① WTO 가입 후 영향을 받은 지역과 산업에서 노사관계의 급격한 변화로 인해 노동쟁의 건수가 급속히 증가할 것이다. ② 집단 노동쟁의는 외자기업 및 사유기업의 급속한 발전에 따라 계속 증가할 것이다. ③ 지역 및 분야간 유동 노동인구가 증가함에 따라 노동계약, 임금, 사회보험에 관한 노동쟁의의 비중이 증가할 것이다. 사실상 이러한 특징은 이미 나타나고 있다. 예를 들어 2000년에는 135,206건의 노동쟁의가 발생했는데 이 중 임금 분쟁이 41,671건(30.8%), 사회보험 관련 분쟁이 31,350건(23.2%), 노동계약 분쟁이 35,794건(26.5%)을 차지하였다.<sup>13)</sup>

## 2) 집단 노동쟁의와 단체행동(파업 포함)

현재 집단 노동쟁의의 주요 원인은 임금체불 및 양로보험 때문이다. 두드러진 원인은 국유기업의 근로자들이 원래 소속 기업과의 관계를 단절하기 원치 않는다는 것이다. 얼마 전 이러한 이유로 해룡장(Heilongjiang)성 다칭(Daqing)에서 단체행동이 발생하였다. 이 단체행동에 참가한 사람들은 기업으로부터 경제적 보상을 받고 회사를 떠난 퇴직 근로자들이다. 이들은 자신들이 떠난 후 남아 있는 근로자들이 더 많은 임금을 받는 것을 보고 화가 났다. 국유기업의 근로자들이 기업과의 관계를 단절하고 싶어 하지 않는 또 다른 이유는 회사에 대한 정 때문이다. 오랫동안 그들과 그들의 가족들은 회사를 집처럼 생각했다. 단순히 돈 버는 곳이 아닌 그들의 모든 것을 의미했던 것이다.

한편 사유기업에서 회사가 법이나 사규에 따라 경제적인 보상을 했을

13) 『중국노동통계연감』, 2001.

경우 근로자와의 노동계약 종료로 인해 노동쟁의가 발생할 확률은 희박하다. 단체행동의 거시적인 배경에는 국유기업의 해직 이슈가 자리잡고 있다. 그러나 국유기업 개혁은 지속되어야 한다. 해고는 피할 수 없는 이슈이다. 그러므로 이러한 종류의 분쟁은 계속하여 등장할 것이다.

### 3) 노동쟁의의 성격

중국의 노동쟁의는 몇 가지 중국적인 특징을 가지고 있다. 그 중 중요한 몇 가지를 적시하면 아래와 같다.

- 중국의 개별 노사분규의 70%는 근로자가 승리한다. 근로자가 이전 사용자로부터 교육을 받은 후 다른 곳으로 일자리를 옮기는 등 계약을 위반한 경우에는 사용자가 승리하기도 한다. 이러한 직장 변경은 사용자의 이익을 침해하며, 때에 따라서는 사용자에게 커다란 피해를 입히기도 한다.
- 중국 정부는 법적 절차를 통한 노사분규 해결을 권장하고 있다. 법률로써 노사분규를 처리하는 절차를 분명히 명시하고 있다. 그러나 현재 여러 곳에서 진행중인 단체노사분규 중 국유기업의 해직근로자와 연관된 노사분규의 경우 당사자들은 법적인 절차를 따르지 않고 있다. 그들은 정부에 압력을 행사함으로써 그들의 요구를 받아들여도 록 하려고 한다.
- 집단 노사분규의 원인은 유사한 문제에 봉착한 일부 근로자들이 단체행동을 취하는 것이지 단체협약의 체결이나 집행과는 연관이 없다.
- 노조는 단체행동을 조직하지 않는다. 단체행동은 근로자에 의해 자연스럽게 조직된다. 다른 나라의 경우와는 다르다. 그 이유는 입법상의 문제 때문이다. 예를 들어 중국 법에는 파업을 금지하는 조항이 없다. 그러나 특별히 파업할 권리를 규정한 조항도 없다. 그러므로 파업은 법률의 보호를 받지 못한다. 따라서 파업이 발생하면 노조의 역할은 정부와 함께 이를 해소하는 데 있다.

### 3. 노동법 개정이 기업 수준에서 미치는 영향

#### 가. 인건비 이슈

제10차 5개년 계획 기간 중 국가의 거시적 임금정책은 현대적인 기업의 임금분배제도의 구축 및 임금수준 인상이다. 종업원의 임금인상률을 연 5%로 유지할 계획이다.

##### ① 기업에서 임금소득 분배의 추세

- 임금 분배의 분야에서 시장 조정 역할의 효율화: 기업은 노동시장의 가격에 맞추어 스스로 임금수준을 결정할 수 있다.
- 기본적 임금제도는 선노동 후임금의 특징을 지닌다.
- 자본, 기술 등 기타 생산요소를 소득배분제도에 반영하는 방법을 연구한다.
- 기술 내지 특허와 같은 수단을 통한 근로자를 주주화한다. 몇몇 소기업에서 상대적인 조건만 맞으면 보너스 공유의 방식이 시행될 것이다.
- 국유기업 개혁 과정에서 부장의 수입이 연봉 및 책임과 연계하여 결정되는 정책이 시행될 것이다. 선도적인 기업에서 이러한 새로운 제도가 먼저 시험될 것이다. 이러한 제도하에 임원 및 과학기술 배경을 지닌 주요 직원에게 자사주보유 내지 스톡옵션 등 다양한 동기부여가 이루어질 것이다.
- 비정부기업과 구조조정을 거친 국유기업의 임금배분정책을 위해 단체협상을 통한 임금수준 결정 등 근로자들이 참여하는 민주적 임금 결정 절차가 모색될 것이다.
- 정부는 기업의 최저임금 시행을 엄격히 감독하여 중하층 근로자들의 합법적인 권리를 보장할 것이다. 연체임금보호제도를 시행하는 곳도 있다. 정부 행정부처는 정당화할 수 없는 불법임금 삭감 내지 지불연체를 계속적으로 조사하여 대처해 나갈 것이다.
- 분야 및 업계간 합리적인 갭 유지를 위한 거시적 소득배분 규제 분

야에서 정부의 역할이 두드러질 것이다. 임금소득의 투명성이 주목받게 될 것이다. 독점 분야에서 임금수준의 감독 관리가 이루어질 것이다. 소득배분 및 소득배분 질서 감독을 위해 소득세 제도의 역할이 더욱 부각될 것이다.

결과적으로 이러한 일련의 정책방향으로 인해 법률 및 규정이 시행되고 있지 않은 기업은 더욱 엄격한 정부 부처의 감독을 받게 될 것이다. 이전에 법률 및 규정을 준수하지 않았던 기업의 경우 최소임금 및 시간외수당 지급 등으로 인해 인건비가 증가할 것이다.

#### 나. 사회보험의 쟁점

향후 몇 년 동안 노동사회보장부는 사회보험 분야에서 기본적 양로보험의 보장 범위를 넓힐 계획이다. 즉 모든 종류의 국유, 도시집체, 외국인 투자 및 개인소유 기업과 그들의 근로자는 기본 양로보험제도의 보장을 받게 됨을 의미한다. 그러므로 이들 기업이 사회보험제도의 영역 밖에 남기는 어려울 것이다. 더 이상 법률 시행을 피할 수 없는 상황에서 기업들은 모두 사회보험에 참가해야 하며 결과적으로 인건비가 증가하게 될 것이다.

한편 국가는 비록 법적 강제성은 띠지 않더라도 정책적으로 기업으로 하여금 연금 및 의료보험 보충제도의 시행을 권장하고 있다. 곳에 따라서는 보충보험을 의무화하기도 한다. 예를 들어 베이징 경제개발 구역에서 모든 기업은 2002년 6월 1일부터 통합 보충의료보험제도에 가입할 것을 의무화하였다. 베이징 경제개발 구역에서 발행한 문서에 따르면 사용자가 보충의료보험료를 부담하는 것으로 되어 있다. 만약 보험료가 기업의 총임금 지불액의 4% 미만이면 기업의 비용에서 공제될 수 있다.

이러한 보충보험제도는 기업이 필요로 하는 인재를 고용하는 유인책 중의 하나이다. 기업이 필요로 하는 고급 기술직 내지는 관리직 인재를 고용하거나 유지하려 할 때 보충보험은 매우 효율적인 수단이다. 그러나 물론 사내 인건비를 증가시키는 측면이 있다.

#### 다. 법률 교육의 쟁점

중국 정부는 노동 및 사회보장 관련 법률 및 규정에 대해 폭넓은 홍보 및 교육 캠페인을 벌일 계획을 가지고 있다.

캠페인의 목적은 다음과 같다.

- 사용자 및 근로자들의 노동 및 사회보장 관련 법률적 인식을 고취
- 법에 따른 행정 수준과 공무원들의 법집행 인식 고취
- 비국유기업에 중점을 두고 사용자 대상의 홍보 및 교육 활동을 실시하여 한국기업을 포함한 외국인 투자기업의 사용자들이 노동 및 사회보장정책 교육에 더욱 적극적으로 참가하도록 한다.

#### 라. 단체협약의 쟁점

제10차 5개년 계획 기간 동안 노동사회보장부는 전국적으로 단체교섭 및 단체협약제도를 추진할 예정이다. 먼저 외국인 투자, 개인소유 기업 내지 시범기업 등 현대 기업체도가 도입된 곳에서 중점적으로 추진될 것이다. 정부는 근로자들의 사내 민주적 경영참가를 권장하고 있다. 그러므로 아직 단체협상제도를 구축하지 않은 기업들은 조속히 준비해야 할 것으로 보인다.

### 4. 삼자주의가 기업 노사관계에 미치는 영향<sup>14)</sup>

중국은 삼자주의(Tripartism) 제도를 가지고 있다. 이러한 원칙은 국제노동기구(ILO)의 삼자주의에 기원을 두고 있다. 중국에서의 삼자는 중앙에서 지방에 이르기까지 노동사회보장 부문, 총노동조합, 사용자협회 들이다. 이미 2001년 8월 전국삼자교섭위원회가 수립되었다.

이 제도의 주요 기능은 노사관계를 규제하고 함께 심각한 노사분규를

---

14) 이는 2002년 5월 ILO가 주관한 현장 조사에서 CALSS-KLI 프로젝트의 중국인 연구자가 입수한 내용.

처리하자는 것이다.

사내노동조합은 외부—삼자교섭위원회—에게 지원을 요청할 수 있다. 이는 기업의 불법 행위가 한 방향에서만이 아닌 세 방향에서 압력을 받음을 의미한다. 삼자주의 시스템하에서 기업은 내부 노조뿐 아니라 외부의 삼자들로부터 압력을 받게 된다. 이에 익숙하지 않은 중국의 외자 기업은 중국에서 삼자주의의 운영을 숙지할 필요가 있다.

### 가. 법적 조항

계획경제체제하에서는 노사관계의 양 당사자간에 심한 갈등이 없다. 그러나 사회주의 시장경제체제하에서 사용자와 근로자 사이의 이해가 분리되고 심지어는 극단적으로 대립하기 시작했다. 나아가 정부 또한 고유의 이해를 가지고 있다. 이제 정부는 노사 양측과 모두 협력할 필요가 있다.

중국에서는 삼자주의에 대한 조항이 노사분쟁 해결에 대한 규정 및 신노동조합법이 나와 있다. 노조법 제34조에 따르면 “각급 인민정부하의 노동행정부서는 해당 급의 노동조합과 기업 대표와 함께 노사관계에 대한 삼자간 협의체제를 구성하여 공동으로 주요 노사문제를 분석하고 해결한다”고 되어 있다. 여기서 중국 법률상 처음으로 삼자간 협의체제라는 용어가 사용되었다. 현재 중국에서의 삼자는 삼자주의의 장점에 대해 공통된 견해를 가지고 있다. 문제는 이를 현실에서 어떻게 운영하는가이다.

### 나. 삼자주의체제의 구조

중국의 중앙 및 지방 정부는 삼자주의에 중요성을 부여하고 있다. 2001년 8월 전국 규모의 삼자주의 기관이 설립되었다. 2002년 2차 회의에서 전국적인 삼자교섭체제를 구축하기로 결정되었다. 현재 총 14개의 지역적 삼자교섭단체가 존재한다. 국가적 차원의 조직은 삼자회의체제라 불리며 노동사회보장부의 차관이 의장직을 맡는다. 2명의 부의장은 중화전국총노동조합의 부위원장과 중국사용자협회의 부협회장이 임명된다. 삼자회의는 15인의 삼자측 대표로 구성된다. 매년 4회 회의를 개최하며 매

회의가 개최된 후에는 요약 문서가 발행된다. 삼자회의 산하에는 일상적인 업무를 담당하는 비서실이 있다. 비서실은 삼자측의 18명으로 구성된다.

삼자협의 외에도 실제로 정부와 노조 사이의 협력체제인 양자 체제가 있다. 노사관계와 관련하여 문제가 있을 때 노조는 정부의 지원을 얻기 위해 더 가까운 관계에서 의사소통을 한다. 그러므로 협력체제에는 삼자 및 양자 협의체제가 있다고 볼 수 있다. 아울러 사실상 노사관계 조정이라는 전체 과정에서는 다른 정부 부처들도 관련되어 있다. 일부 도시에서는 지방 산업통상부와 세무부서도 삼자체제에 참가한다.

#### 다. 삼자주의 개별 당사자들의 기본 입장

##### 1) 노동사회보장 행정 부처

이 부서는 삼자주의체제에서 정부의 입장을 대변한다. 그러나 여타의 전국 및 지방 차원의 부서들이 삼자주의의 주요 조직자 역할을 보완적으로 담당한다.

##### 2) 노동조합

노조는 삼자주의의 당사자 중 가장 적극적으로 삼자주의를 옹호하고 있다. 중화전국총노동조합은 삼자주의에 커다란 의의를 부여하고 있다. 그들은 노사관계가 점차 사회화되어 가고 있다고 생각한다. 정부가 근로자 개개인을 위해 직장을 마련해 주는 것은 불가능하다. 중국에서 고용 문제는 단순히 수십만 명에서 그치지 않고 수백만 수천만 명 근로자의 이해가 걸려 있다. 중국의 노동시장은 지금 강한 압력을 받고 있다. 일반 근로자가 안정된 직장을 구하는 것은 어렵다. 단체행동을 포함하여 노동쟁의 건수가 날로 증가하고 있다. 이러한 문제들을 해결하기 위해 여러 당사간의 효과적인 협력이 필요하다.

##### 3) 기업

회사측도 삼자주의의 원칙을 지지한다. 그러나 다른 두 당사자들이 사

용자측보다 세력이 강하다. 기업을 위한 협의 조직의 현실적 목표는 기업가에게 서비스를 제공하고 그들의 이익을 보호하는 것이다. 이 조직은 정부와 기업 사이의 가교로서 노사관계 조정을 비롯하여 교육, 상담 및 정보 등의 서비스를 제공한다. 이 조직은 1983년 이래 기업가 조직으로 활동하기 시작하였다.

이 조직의 업무 내용은 전국 차원의 기관이 지방 차원의 기관으로 지침을 제공하고 여기서 더욱 하급 기관으로 내려가는 형태이다. 그러나 이제까지 현(county)급에서 사용자의 조직을 설립하는 것은 드물다. 여기서 업무란 주로 회의 및 문서 배포를 의미한다. 2000년 말까지 회원수는 430,000명이었다. 대부분 전국조직 회원들은 대규모 국유기업이다. 지역 수준의 사용자 조직의 회원은 지방기업 및 소기업들이다. 회비는 연간 2,000위안에서 3,000위안 사이이다. 연회비가 단지 수백 위안밖에 되지 않는 지역도 있다.

사용자 조직은 정부나 노조에 비해 세력이 약하지만 기업 내에 사용자는 근로자보다 훨씬 강하다. 베이징의 대부분 사용자들은 노조가 제안한 대로 단체협약을 체결한다. 경영진도 단체협약체제가 노사 화합을 증진시킬 수 있다고 생각한다. 베이징의 사용자 조직은 10,000개 기업을 회원으로 가지고 있다. 이 조직은 기업 회원들로부터 회비를 받지만 개인 회원으로부터는 회비를 받지 않는다.

#### 4) 삼자 공동 활동

현재 중국의 삼자주의의 명백한 성격은 세 당사자가 법규와 정책의 초안을 마련하고 이의 실행을 위해 조치를 취하는 것이다. 예를 들어 국무원은 회의 문서의 작성 기간 중 전국 차원의 노조 및 사용자 조직으로부터 의견을 수용한다. 정부는 다른 두 당사자의 견해를 고려한 것이다. 그러나 중요한 것은 삼자회의에서 내려진 결정은 법률이 아니므로 강제력을 지니지 않는다는 점이다. 그러나 어느 정도 기업에 대한 구속력을 지닌다. 삼자회의의 기타 기능은 단체노동쟁의를 다루는 것이다.

## 제4장 중국내 한국기업의 사례연구<sup>15)</sup>

### 1. A기업 사례분석

#### 가. A기업의 현황

A기업은 한국의 대표적인 전자회사이다. 이미 전세계에 글로벌 생산 체제와 판매체제를 갖춘 세계적인 기업이기도 하다. 금번 사례 연구는 A기업 중 이른바 백색 가전사업이라 불리는 디지털 어플라이언스(Digital Appliance) 사업본부에 한정된 것이다. 이 사업본부는 한국 내에서는 창원 1, 2 공장이 근거지이며 관련 부품공장은 김해에 위치하고 있다. A기업의 같은 사업 분야에 대한 투자는 중국 톈진 지역이 대표적이다.

A기업은 10여 년 전 극심한 노사분규로 기업 도산 위험까지 감수했던 전력이 있다. 이후 전근대적인 노무관리방식을 개혁하고 이른바 노경관계로 명명된 노사협력적 프로그램이 자리를 잡게 되었다. 그러나 1990년대는 국내 가전산업이 이른바 사양산업이라는 추세를 보여주었고 A기업 창원공장도 예외는 아니었다. 세계시장 및 국내 시장에서 가전은 치열한 범용제품을 중심으로 가격경쟁이 치열하여 국내 임금수준을 가지고서는 경쟁하기 어려운 환경이었다. A기업의 중국 진출은 이런 상황에서 이루

---

15) A기업의 한국 창원공장 및 중국 톈진공장에 대한 경영자, 관리자, 근로자, 노조(공회)대표 면접조사(2002년 7월)를 통해 정리한다.

어졌으며 중국은 생산 측면에서의 비용우위만이 아니라 거대한 소비시장의 매력을 가진 곳이기에도 이중의 장점을 가지고 있다.

A기업의 대규모 중국투자가 진행되면서 창원공장의 근로자나 일반인들의 평가와 전망은 이제 가전산업은 중국으로 이전되고 국내 공장은 시간 문제이지 결국 극도로 위축될 것으로 보는 것이 일반적이었다. 텐진공장의 생산설비 자체가 창원 설비를 그대로 옮겨간 것이었고, 따라서 같은 제품을 더욱 저렴한 가격으로 생산하는 중국 공장의 발전은 창원공장의 쇠퇴와 비례할 것으로 본 것이다.

그러나 지난 몇 년간 이와는 상반된 결과가 나타났다. 텐진공장도 창원공장 모두가 탁월한 성과를 나타내고 있기 때문이다. 텐진공장은 중국시장에서의 엄청난 경쟁에서 저렴한 가격에 가장 좋은 제품을 내놓는다는 전략으로 승부해 성공을 거두고 있다. 텐진공장의 에어컨 생산시설은 현재 연 140만 대이나 2003년에는 250만 대로 확충할 계획을 가지고 있다. 텐진공장의 다른 제품도 비슷한 확충 계획을 가지고 있다.

창원공장의 성공은 더욱 극적이었다. 이미 포화상태인 국내 가전시장을 염두에 두고 해외 수출시장을 적극 개척한 결과 창원공장의 가전제품은 A기업 국내뿐 아니라 세계적인 경쟁력을 가지게 되었다. 2002년 상반기 매출액 대비 영업이익률이 13%로 세계 가전업계 최고의 경쟁력을 갖춘 것으로 평가되고 있다. 창원공장은 디지털 기술을 적극 활용한 새로운 고부가가치 제품을 생산·판매하고 혁신을 통해 노동생산성을 극대화하는 전략을 가지고 있다. 다만 생산성이 최근 매년 20~30%씩 상승하는 과정에서 정규직의 축소와 비정규직 및 협력업체 근로자의 확대라는 처방을 동시에 사용했다는 점은 고려해야 할 다른 요인이다.

#### 나. 창원공장의 노사관계 및 인적자원관리 현황<sup>16)</sup>

##### 1) 일반현황

창원공장은 1공장이 냉장고와 전자레인지, 2공장은 에어컨이 주력 생  
산품이다. 1, 2공장의 인원은 비슷하며 1공장의 경우 정규직이 2,500명,

16) 여기서는 중국 텐진공장과의 비교를 고려한 창원공장 사례탐구가 주목적이다.

비정규직이 1,200명 정도로 총 3,700명 정도이다. 정규직의 경우 생산기능직이 57%를 차지하고 있고 생산직의 94%가 고졸 출신이다. 비정규직은 거의 모두를 생산라인에 투입하고 있는데 전체 라인에서 독립적인 작업이 가능하거나 상대적으로 제품 품질에 핵심적이지 않은 부문에 투입된다. 비정규직의 임금은 정규직의 60~70% 수준이다.

## 2) 노사관계

A기업의 노조는 노동조합 본부를 중심으로 7개 지부로 되어 있다. 이중 창원 1, 2공장은 각각 지부로 구성되어 있다. 임단협은 1년에 1회씩 본조 차원에서 실시하고 각 지부는 분기별 노경협의회에 참여한다. 본조 차원의 임단협에서 임금인상 기준을 설정하지만 사업본부 단위별 경상이익과 성과를 바탕으로 사업본부(예를 들어 가전사업본부)별로 추가 성과보상이 결정되고, 사업장(예를 들어 냉장고 사업부) 단위나 부서 단위의 차별적 성과급 제도는 없다.

창원공장은 경남 창원의 중공업 단지에 입지해 있기 때문에 임금 관련 노사분쟁이 많은 곳이다. A기업은 전자회사이면서도 이 같은 분위기로 인해 과거에는 임금 관련 분쟁이 있었으나 현재는 매우 협력적인 관계하에서 임금 문제를 다루고 있다. 생산직의 경우는 기본적으로 연공서열 방식이나 현재 사업본부 단위의 성과배분제도를 사업부 수준까지 확대할 필요가 있다거나 본조 차원의 성과배분에서도 선(先) 경쟁력 확보, 후(後) 성과배분을 중시한다는 지부장의 의견을 고려할 때 국내 다른 제조업 노사관계보다 차별화가 이루어지고 있다고 보여진다. 이는 이들이 텐진공장을 비롯한 A기업의 글로벌 생산체제를 충분히 이해하고 있고 생산성 향상이 매우 중요하다는 것을 인정하고 있기 때문이다.

노조는 창원공장이 고부가가치 제품을 생산하는 방향으로 나아가야 한다는 것을 인식하고 있으며 폭주하는 수출물량을 맞추기 위해<sup>17)</sup> 초과근로를 해야 한다는 입장을 가지고 있다. 이는 그만큼 근로자들에 대한 보상으로 실현된다는 확신이 바탕이 되고 있다. 회사가 벌이는 각종 생산성 향상 활동에 노조가 직접 참여하지는 않지만 회사의 경영방향이 옳다고

17) 생산제품의 80%가 수출용이고 20%가 내수용이다.

생각하기에 노조가 걸림돌이 되지 않으려고 한다.

### 3) 인적자원관리

정규직을 기준으로 했을 때 창원공장 근로자의 평균 연령은 33~35세 정도이며 정년은 55세이다. 창원공장은 1979년에 설립되었는데 10여 년 전 노사분규 극복 과정과 그 이후 사양산업에서 탈출해 최근의 경영성과를 경험한 40대 직원들의 애사심은 매우 강하다. 주말 특근을 포함해 월 60~70시간의 초과근로가 예사이며, 초과근로수당을 합하면 생산직 근로자들은 연 3,000만 원 이상인 평균 3,800만 원 정도의 연봉을 받는다.

생산직의 경우 사원부터 시작해 7단계의 승급체계가 있는데 직급별 근속년수를 채우고 시험을 통과해야 승급이 이루어진다. 정규직 사원들의 연평균 퇴직률은 8%이고 생산직은 연 10% 정도이다. 생산직 임금은 최근 연 10% 정도 상승하고 있지만 인건비율은 최근 감소추세이다. 이는 생산성에 기반한 고부가가치 제품 생산과 비정규직의 적극적 활용에 기인하고 있다.

창원공장은 사무직과 생산직 모두를 대상으로 경영혁신 활동을 지속적으로 추진하고 있다. 경영혁신은 1990년에 시작한 TPC(total productivity control)에서 시작해 1996년 이후에는 6시그마 활동<sup>18)</sup>을 지속적으로 확대해 왔다. 현재 6시그마는 경영혁신의 중심활동으로 대내외 평가에서 GE의 수준을 능가하는 실적을 보여주고 있다. 거의 모든 정규직 사원들은 자신의 라인에서 6시그마 활동을 통해 문제의 개선과 품질제고활동을 펼치고 있다. 이는 중국과의 경쟁에서 창원이 내세우는 생산성에 대한 자신감으로 표출되고 있다. 사무 및 연구개발직 사원들은 TDR(tear down and redesign) 활동팀에 배치되어 경영혁신 과제를 수행하도록 하고 있다. 이들 직군의 경우 평가를 통해 하위 5%는 퇴직시키고 있다. 반면에 생산직의 경우는 비정규직을 통해 고용 유연성을 확보하고 있다.

---

18) 불량률을 제품 100만 개당 3.4개로 줄이는 품질관리 활동.

## 다. 텐진공장의 노사관계 및 인적자원관리 현황

### 1) 일반현황

텐진공장은 1996년에 자본금 7,300만 달러를 투자해 만들어졌다. 2001년 말 기준으로 자본금은 1억 7,800만 달러로 늘었다. 주생산품은 에어컨, 전자레인지, 청소기, 콤팩트세탁기이고 인원은 비정규직을 포함해 5,500명이다. 이 중 사무기술직은 약 800명, 생산직이 약 4,700명이고 남자가 90%를 차지한다.

주력제품인 에어컨의 경우 창원공장이 14개 라인에 연산 400만 대인데 비해 텐진공장은 7개 라인에 140만 대 정도로 전체 생산성은 창원에 비해 떨어진다. 굳이 말하면 텐진의 생산성이 창원의 85% 정도이다. 이는 부분적으로는 근로자의 능력이나 숙련이 아직 창원보다 떨어지는 측면에 기인하지만, 설비가 충분히 고부가가치 제품을 생산할 수 있도록 자동화·디지털화되어 있지 못한 측면이 더 중요하다. 따라서 경영자들은 종업원들의 숙련도가 쌓이고 반장, 계장 그룹의 생산관리 경험이 축적되는 가까운 장래에 중국의 생산설비가 디지털화한다면, 창원에 대한 확실한 비교우위가 만들어질 것으로 전망하고 있다.

현재 상태에서 텐진공장 근로자의 숙련도가 창원보다 현저히 떨어지는 것은 주로 야간근로나 제품라인의 쉬프트(shift)에서 발생되고 있다. 특히 야간 잔업이나 야간조 투입의 경우 중국 근로자들의 근로 집중도나 작업태도가 문제시되곤 하는데, 여기에는 정규노동 중심의 사회주의적 노동관도 근거에 깔려 있다.

텐진공장의 제품 모델은 초기에는 한국에서 생산할 경우에 경쟁력이 떨어지는 범용제품 중심의 구모델 양산체제였으나 최근에는 한국과 동시에 신모델을 생산하는 방식을 병행하고 있다. 이는 중국 소비시장에서도 고기능 고가 제품에 대한 선호가 분명해지는 추세를 반영하고 있으며, 아울러 에어컨의 경우 중국 내외를 합해 100여 개의 회사제품이 치열하게 경쟁하는 시장 여건을 고려하기 때문이다. 이런 이유로 텐진공장은 향후 한국과는 다른 중국 취향의 고급 제품을 개발하려는 계획을 가지고 있다. 중국시장은 소비계층이나 지역별로 하나의 소비시장이라기보다는 다양

한 소비수요가 동시에 나타나는 시장으로 가전제품의 경우도 범용제품은 가격 경쟁력이 있어야 하고 고급 제품은 품질 경쟁력이 있어야 한다.

텐진공장의 경우 전자레인지의 중국내 시장점유율은 2위, 에어컨의 시장점유율은 6위이다. 텐진공장은 모든 제품에서 3위 안에 들어가는 목표를 가지고 있다. 그런데 시장점유율에서 A기업보다 앞선 기업들은 일본이나 서구의 외자기업 제품이 아니라 거의 중국회사 제품이라는 점이 중요하다. 즉 중국기업들은 이미 가격 경쟁력은 물론 기술 경쟁력도 상당한 수준으로 올라와 있다는 사실이다.

## 2) 노사관계

우리의 노조에 해당하는 공회조직은 외자기업 중 약 30~40%만 설립되어 있다. A기업은 창원에서 협력적인 노사관계 구축의 경험이 있었기에 텐진법인 설립준비 단계에서 공회를 먼저 설립하였다. 텐진 법인은 기존 텐진시 소속 공장을 8 대 2의 비율로 합작투자한 형태로 설립되었고 공회 주석(대표)은 이전 공장 출신이 맡게 되었다. 공회는 급여의 2%를 회사로부터, 0.5%를 개인으로부터 공회비로 받으며, 조합원들의 복지과 안전은 물론 생산성 향상을 위한 교육홍보 활동도 직접적으로 하고 있다. 공회 스스로 2대 활동 목표로 근로자 권익보호와 경영지원 보좌를 내세우고 있다. 공회에는 정규 사원이 모두 가입되며 현재 조합원은 2,500명 정도이다.

공회 지도부는 5년마다 간접투표를 통해 결정되고 2명의 전임자를 두고 공장별로 총 7개의 분회 조직을 두고 있다. 공회가 가장 중점적인 활동을 하는 것은 종업원 소양 교육과 품질혁신 교육을 통해 통합된 비전을 만들어 나가는 것이며, 공회 대표들은 강한 업(業)과 강한 인재를 만들어 가자는 비전과 함께 회사 경영에 대해 비판할 것은 비판하지만 기업 이익을 우선시한다는 것이다. 이러한 목표와 원칙하에 공회는 공장마다 우수 사원을 선발해서 시상하고 성과 우수자에 대한 포상을 하는 등 경영혁신에 대한 직접적인 지원활동을 하고 있다. 때로는 기업영업 지원활동도 한다<sup>19)</sup>.

---

19) 공회는 자체 연수원을 두고 40여 개의 학습 커리큘럼을 운영하고 있다.

근로자 권익보호 활동은 개별적 지원에 치우쳐 있다. 개별적인 노동계약(합동)은 있지만 단체교섭이 없는 상태에서 조합원들의 권익보호는 주로 개별적 고충처리 정도이며 최근 가장 빈번한 고충은 월 80시간 정도(때로는 100시간)에 이르는 연장근로시간에 관한 것이다. 많은 근로자들은 초과근로수당에 대한 집착보다는 육체적으로 힘든 연장근로시간을 줄여주었으면 하고 바라고 있고, 특히 토·일요일 특근에 대해서는 근로자만이 아니라 그 가족들로부터도 불만이 제기되고 있는 실정이다.

그러나 공회는 연장근로가 장기적으로 문제가 있음을 인정하면서도 회사의 시장 경쟁력 확보를 위해 불가피한 측면이 있다고 인식하고 있으며, 이에 대한 불만이 심한 경우는 전체 근로자의 10% 정도이고 이들은 이직을 통해 문제를 해결한다고 전한다. 이들은 기업이 잘되어야 개인들의 생활이 윤택하다는 원칙을 강조하고 있으며, 중국 근로자들의 자질이 창원보다 떨어지기는 하지만 애사심은 떨어지지 않는다고 말한다.

사회주의 전통하에 있는 노사관계에서 공회의 또 다른 고민은 집단간의 처우 격차이다. 약 절반이 비정규직인데 그 중에는 특히 에어컨 등 계절적 생산량 차이가 큰 제품을 중심으로 계절공을 사용하는 비중이 높다. 공회는 이들에 대한 처우가 정규직과 비례해서 높아졌으면 하는 바람과 사무직과 생산직의 임금격차가 줄었으면 하는 소망을 가지고 있지만 이 문제로 조합원들의 불만이 크지는 않다고 전한다. 그러나 경영진은 현장사원간에 언젠가는 단체행동도 가능하다고 전망하고 있다.

이러한 문제를 경영진과 직접적으로 다루어 나갈 수 있는 단체교섭이 없는 대신 텐진의 노사는 정기적인 노사협의제도를 운영하고 있으며, 임금인상도 해마다 3% 정도는 되지만 이것도 주로 경영진의 제의에 대해 논의하지 공회가 먼저 요구하지는 않는다. 공회는 앞으로 노사관계에 많은 변화가 있을 것으로 전망하고 있다. 법에 의해 단체교섭이 이루어져야 할 것과 공회 조직의 선출방식이나 운영방식도 보다 명백한 원칙에 의거하여 이루어져야 할 것으로 보고 있다. 단체교섭에 대해서는 현재 텐진시 정부에서 계속 권고하고 있으며, 중국의 지방정부가 차별적이고 자율적으로 집행해 오던 노동관계 기준이 중국 중앙정부 지도방침과 법에 의해 통합되고 있는 추세임을 지적하고 있다. 경영진도 이 같은 추세로 인해

향후 노무관리의 초점이 철저한 법 준수에 놓여야 하며 이전과 같은 느슨한 노무관리로는 현장의 압력을 관리하기 힘들 것이라고 지적한다.

### 3) 인적자원관리

인력채용에 있어서 전체 신규 인력의 40%(주로 사무기술직)는 인터넷 접수로 하고 나머지는 채용박람회 등을 통해 시행한다. 현재 중국의 사무기술직 고급인력은 노동시장에 충분히 공급되지 못하고 있다. 이들의 임금 수준은 최근 많이 상승(연 10% 정도의 임금상승)하여 텐진공장의 경우 보통 1,900위안 정도의 초봉을 주고 있다. 이들의 경우 평가를 통해 기본급의 연 300%까지 디지털 인센티브라는 성과급을 주고 있다. 반면에 생산직의 초임은 월 700위안이고<sup>20)</sup> 잔업까지 포함하면 1,200위안 정도이다. 최근 연 3% 정도의 임금인상을 해오고 있다. 생산직은 아직도 쉽게 확보할 수 있고 향후에도 농촌 출신 인구유입을 감안하면 수급에 문제가 없을 것이라고 생각한다.

최저임금 수준이 올라가고는 있지만<sup>21)</sup> 생산직의 임금은 크게 상승할 것으로는 보이지 않으며 인건비 측면에서는 사회보장비용이 더 문제가 될 수 있다. 기본임금의 45%를 기업이 사회보장비로 추가 부담해야 한다. 인건비는 창원공장의 15% 정도라고 볼 수 있다. 근로자들은 ‘合同’이라 하는 노동계약을 하게 되는데 대개 5년 단위의 고용계약이 이루어진다. 경우에 따라서는 고용계약 만료 후 해고가 이루어지기는 하지만 대부분의 경우 재계약을 하게 된다. 그러나 개별 평가를 하기 때문에 합동은 모든 근로자들에게 매우 신경이 쓰인다고 한다.

임금 시스템은 기본적으로 근속년수에 따른 기본급과 잔업수당으로 결정된다. 다만 사무기술직의 경우는 호봉제를 폐지하고 2001년부터 연봉제를 하고 있으며 목표관리제에 의한 성과급제를 병행하고 있다. 생산직의 경우 계장·반장에 대한 수당은 높지 않다. 이것이 계장·반장들의 불만이 되기도 하는데 텐진공장의 역사가 짧아 계장·반장도 기능이나 관

20) 중국기업의 경우 월 400~500위안 수준임.

21) 2002년 텐진시의 최저임금은 월 412위안이다. 인근 베이징시의 경우는 600위안이다.

리능력이 월등하지 않기에 수당으로 차별화할 단계가 아니기 때문이다.

생산직의 경우 현재의 임금 수준에 대한 만족도는 그다지 높지 않다. 근로자들의 견해로는 초과근로를 해야 생활이 충분하다는 것이고, 모토롤라 등 서구 외자기업의 경우 훨씬 높은 임금을 주고 있기에 항상 마음이 흔들린다고 한다. 아울러 사무기술직과의 임금격차로 불만이 있다. 그러나 반면에 60%에 이르는 임시직의 경우 기본급이 정규직의 60%에 지나지 않고 기업복지의 혜택이 적으므로 자신들의 경우 상대적으로 만족스럽다는 견해도 같이 가지고 있다. 경영진의 100위안이 넘는 월수입은 생활이 충분한 수준이기에 앞으로 임금보다는 기업복지 투자를 늘려 임금으로 인한 심리적 불안을 잠재우고 기업과의 일체감을 높이도록 하겠다고 한다.

텐진공장은 최근 고부가가치, 고성능작업장을 만들려고 하고 있다. 중국시장의 요구가 점차 그 방향으로 가고 있기 때문이다. 이를 위해 생산직 내에서도 성과에 대한 차별 보상이 더 확대되어야 한다는 생각을 가지고 있다. 우선적으로 현장 감독자들에 대한 평가와 그에 따른 보상을 도입하고 점차 불만이 높아지고 있는 장시간 초과근로 대신에 IT 기술 기반의 첨단설비를 중심으로 한 효율적 생산시스템을 구축할 필요성을 느끼고 있다.

이를 위해서는 현장혁신 활동의 경험을 축적해 가는 것이 중요한데, 텐진공장의 경우 사무기술직을 중심으로 창원공장과 같은 TDR 활동을 하고는 있으나 아직 성과가 창원만큼 높은 것은 아니다. 아울러 창원의 경우 생산현장에서 성공적인 6시그마 활동이 텐진공장에서는 아직 개념 이해조차 제대로 되어 있지 않다. 그러나 근로자들은 창원과 같은 첨단설비가 도입된다면 그 차이는 언제든지 좁혀질 수 있다고 하며 생산성 차이도 자연스럽게 없어질 것이라고 말한다. 다만 한국측 경영진들은 여전히 중국 근로자의 자질이 창원을 따라잡기에는 역부족이라고 보고 있다. 단적인 표현으로 창원공장 근로자는 생산직 중 한국에서 'best employees'인 데 비해 텐진공장의 경우는 'second-rate employees'라는 것이다<sup>22)</sup>.

22) TDR이나 6시그마를 창원과 텐진에서 모두 경험한 한국측 경영자는 이들 활동에서 나타나는 역량이 텐진의 경우 창원의 절반 수준에도 못 미친다고 지적한다.

중국측 근로자들은 현재 생산직에 대한 차별적 성과보상이 미약하다고 지적한다. 우수한 사람들이 그런 이유로 이직을 하고 있으므로 성과보상제가 확대되어야 한다고 본다. 동시에 초과근로의 조정, 기본급의 인상을 위해서는 단체교섭이 필요하다고 생각한다. 다소 모순되게 보이는 보상 차별화와 단체협약이 중국 내에서는 임금은 차별화하고 여타 고용조건은 집단으로 보장받는 것이 좋다는 방향으로 수렴되고 있다.

## 2. A기업 사례의 전략적 함의

A기업은 한국 제조업체 중 가장 세계적인 경쟁력을 가진 기업이다. 따라서 A기업의 중국 진출 전략과 현황을 살펴보면 향후 우리 기업의 글로벌 성장전략을 조망할 수 있는 단서들을 접할 수 있을 것으로 보인다. 먼저 A기업의 중국 진출 전략에서 특기할 만한 점을 추려 보면 다음과 같다.

첫째, 국내 인건비 상승과 해외의 저렴한 인건비가 해외 진출의 동기 중 하나임에는 분명하나 중국이라는 거대한 시장을 염두에 둔 생산거점의 다각화 전략이 무엇보다도 중요하다. 중국 진출과 동시에 세계수출시장의 확충에 집중한 결과 창원공장 제품의 80%를 해외에 수출한다는 점은 한국으로부터 중국으로 이전한다는 단선적 기업전략이 아닌 다각적 글로벌 생산·판매전략이 중요하다는 것을 보여준다. 아울러 이는 싼 인건비만을 따라 옮기는 것이 아니라 여러 가지 경영환경과 기회를 종합적으로 고려한 기업전략이 필요하다는 것을 보여준다.

둘째, 중국과 한국공장 간에는 피상적 측면에서 나타나는 위협적 경쟁관계를 넘어선 상호 발전적 경쟁관계를 찾을 수 있다는 점이다. 중국은 단지 구모델의 양산체제가 아니고, 한국 또한 단지 중국에 시설을 빼앗기는 수동적 지위도 아니다. 물론 향후 그런 방식의 경쟁구도가 없지는 않겠지만 긴장과 경쟁하에서 생산성 향상, 노사협력이 일어나 양 공장이 모두 윈-윈(win-win)할 수 있는 가능성도 높다.

셋째, 글로벌 경영환경에서 결코 일방적인 천국이나 지옥이 될 만한 거점은 없다는 점이다. 누구나 비슷하게 치열한 시장경쟁에 노출되고 끊임

없이 혁신하지 않으면 생존할 수 없기는 마찬가지이다. 노동관련 제도에 서도 어느 기간 동안 기업이 이점을 누릴 수 있는 차이가 있더라도 결국 노동기준이나 법제는 비슷하게 수립되고 있으며 기업의 경쟁력을 궁극적으로 좌우하는 요인은 인적 경쟁력이라고 할 수 있다. 자신의 장점을 극대화하고 단점을 최소화하는 전략이 중요하며, 이는 창원공장이 극심한 노사분규와 사양산업의 굴레에서 벗어나 현재의 성공을 이룬 과정에서 보여주는 교훈이다. 산업이나 국경이 문제가 아니라 기업의 경쟁력이 궁극적인 문제임을 보여준다.

다음으로 노사관계와 인적자원관리 측면으로 좁혀서 A기업 사례의 시사점을 정리해 보면 첫째, 노동삼권과 관련된 중국내 법제 및 행정지도 동향은 결코 중국이 예외가 될 수 없다는 점과 동시에 창원공장의 예처럼 한국에서 노동삼권으로 인해 기업 경쟁력이 약화된다고 단정할 수 없다는 점이다. 어디서나 노사의 책임의식과 협력정신이 기반이 되는 것이며 제도로부터의 회피전략은 궁극적인 정답이 아니라는 점이다.

둘째, 임금수준이나 인건비와 관련해서 양 국가간에는 기회와 위협이 동시에 존재하고 있다는 점이다. 중국은 고급인력을 확보하는 것이 만만치 않다. 사람이 많은 땅이라고 하나 훈련된 인력은 제한되어 있고 수많은 기업들이 경쟁을 하고 있기 때문에 인력의 확보나 유지가 쉽지 않다. 일반 생산직 인력도 많은 유희 인력풀로 인해 임금상승의 압력은 강하지 않으나 사회보장제도에서의 기업의 부담 강화, 단체교섭으로 인한 임금상승 전망 등이 추가로 감안되어야 한다. 동시에 시장의 치열한 경쟁으로 인해 고부가가치 제품으로 집중해야 하는 경향을 감안하면 싼 임금이라는 것이 절대적인 요건이 될 수 없다. 범용제품 시장에서 중국기업들의 비중과 기술 수준이 상당히 올라와 있고 비용 측면에서 외자기업이 중국 기업을 능가하기는 쉽지 않다. 중국이나 한국에서 가장 효과적인 인적자원관리 방향은 인적자원의 작업성과를 통한 생산성 향상과 경쟁력 제고를 극대화하는 것이라고 할 수 있다.

셋째, 고성과조직-고부가가치 생산체제가 궁극적으로 양 국가에서 공통적으로 필요한 전략이기는 하지만 A기업과 대다수 한국기업들이 최근에 보여주는 성과가 이런 전략이 유효하게 작동된 것이라고 단정할 수 없

다. 창원이나 톈진의 동시 성공은 양자 모두 공통적으로 작용한 한 요인에 힘 입은 바가 크다. 절반이나 되는 비정규직을 인건비 절감과 고용조정 수단으로 효과적으로 활용하고 있다는 점이다. 이들은 낮은 처우와 낮은 동기부여를 안은 채 정규직과 같이 생산라인에 투입되고 있다. 비정규직에 대한 보상과 보호가 적정한가라는 규범적 질문은 차치하더라도 고성과 조직으로 가는 데 절반이나 되는 비정규직 문제를 계속 가지고 갈 수 있는지 다시 검토해야 할 사항이다.

## 제5장 노사관계와 인적자원관리의 실태분석

제5장에서는 중국 진출 한국기업들의 노사관계와 인적자원관리의 실태 및 향후 발전전망에 대한 경험적 연구의 분석 결과를 중심으로 제4장에서 제기되었던 문제들을 보다 심층적으로 접근하고자 한다. 제3장에서 이루어진 최근 중국의 노동관련 법제 환경의 분석과 더불어 한국기업들의 중국 진출에 대한 전망을 객관화하기 위해서는 중국 근로자들의 실태와 의식조사가 필요하다.

실태조사의 대상은 제4장에서 살펴본 A기업 근로자들이다. A기업 근로자들이 조사를 통해 그들이 보여주는 의식과 태도 그리고 객관적 지표들이 가지는 함의를 상대적으로 비교하였다. 특히 한국과 중국 사이에서 공장입지 및 생산거점을 두고 전략적 선택을 고려중인 많은 한국기업들에 대한 시사점을 도출하고자 A기업의 중국 근로자와 한국 근로자 각각 500명씩을 대상으로 동일한 설문 내용을 가지고 조사를 실시했다. 양국 모두 생산직 근로자만을 대상으로 하고 사무관리직은 제외하였다. 한국의 근로자 집단은 정규직만을 대상으로 하되 중국 근로자는 정규직과 비정규직을 구분하여 조사했다. 이는 한국과 중국 근로자 집단 간의 단순비교를 넘어 한국은 고부가가치 생산 형태로 전환되었음에도 불구하고 중국은 상대적으로 양산모델의 대량생산체제를 가지고 있다. A기업 텐진공장의 특성상 정규직과 비정규직 간의 추가적인 비교를 통해 향후 고부가가치로의 전환이 중국 내에서도 가능한지 그 근거를 모색해 보고자 함이다.

근로자 집단간의 비교조사를 통해 궁극적으로 얻고자 하는 시사점은

세 가지이다. 첫째, 노사관계의 기반을 탐색해 보는 것으로 근로자들이 현재의 근로조건에 만족하고 있는가, 근로자들이 근로조건에 만족하지 않는다면 단체행동을 통해 근로조건 향상을 도모할 가능성은 없는가, 그리고 근로자들의 불만이나 단체행동 가능성을 경감시켜 줄 노사간의 협력적 관계가 유지되고 있는가 등이 하위 측정 영역을 이룬다.

둘째, 인적자원관리의 실태를 살펴보는 것이다. 종업원들을 회사가 얼마나 효과적으로 활용하고 적극적인 근로동기를 유인해 내고 있는지를 살펴보는 것이다. 이에선 종업원들의 업무성과함수(역할명료성, 동기부여)와 조직 애착심(attachment)을 묻는 것으로 직무만족(job satisfaction), 조직 몰입(organizational commitment), 이직의도 등이 하위 영역을 이루고 있다. 이러한 질문들은 고부가가치 생산체제의 기초가 근로자의 고헌신(high commitment)이라는 점에서 향후 양 국가간의 생산체제가 보여줄, 또는 지향해야 할 근로자 집단의 인적자원 특성을 살펴볼 수 있다.

마지막으로 기타 일반적인 경영 및 직장활동 관련 현안들에 대한 제반 질문들을 보완적으로 파악하였다. 이를 통해 노사관계와 인적자원관리에 대한 이해를 돕는 한편 중국내 한국기업 활동의 실태를 충분히 파악해 보고자 함이다.

## 1. 실태조사 측정방법

자국내 한국기업과 중국 진출 한국기업의 노사관계와 인적자원관리의 특성을 파악하기 위해 앞서 제시했던 측정 영역들의 조작적 정의와 측정 도구들은 다음과 같다.

### 가. 노사관계

#### 1) 단체행동 지향성

단체행동 지향성은 구성원들이 노조를 통해 집단적인 활동에 얼마나 적극적으로 참여할 것인가를 말한다. 단체행동 지향성은 노조몰입과 단체행동 참가의사를 통해 그 향방을 예측할 수 있다. 노조몰입은 노동조합

조합원이 노조에 강한 애착을 갖는 것으로서 Angel & Perry(1986)의 4개 항목으로 측정하였다. 측정 내용은 노조에 대한 충성도, 소속된 노조에 대한 자부심, 노조 정책에 대한 동의, 그리고 노조의 지속적인 생존에 대한 것이다.

단체행동 참여의사는 근로자들이 자신의 권익보호를 위해 집단적인 활동에 참가하려는 의지를 말한다. 측정은 Gordon, Philpot, Burt, Thompson, & Spiler(1980)의 2개 항목에 연구자가 개발한 설문 문항을 사용하였다. 설문 항목은 “나는 노조를 돕기 위해 특별한 일을 하지 않을 것이다 (R)”, “노조원들이 나에게 노조의 집단적 활동을 요구하면 노조의 집단적 활동에 적극 참여할 것이다”, “나는 내 동료들이 근로복지와 작업장 개선을 위해 집단적으로 파업하면 동참할 것이다”, “나는 지금의 근로조건에 불만족스럽다면 동료들과 함께 근로 및 복지개선을 위해 투쟁할 의사가 있다” 등등이다.

## 2) 근로조건 만족도

근로조건 만족도란 근로자들의 근로기준법 관련 만족도이다. 근로조건에 대한 만족도 평가는 Kunin(1955)이 개발한 직무만족 평가척도를 근로조건 관련 내용으로 수정하여 사용하였다. 원래 Kunin(1955)의 측정 도구는 직무만족에 대한 자신의 느낌을 가장 잘 표현한 얼굴 그림을 선택하게 되었지만, 본 연구에서는 질문지법을 사용하였다. 측정은 총 7개 문항으로 초임수준, 정규근로시간, 초과근로시간, 휴게시간, 휴가제도, 산업재해 관련 보상, 성과급 만족도이다.

## 3) 협력적 노사관계제도

근로조건에 대한 불만이나 단체행동 지향성이 높다 하더라도 노사관계가 바로 악화되지는 않는다. 기업의 노사관계가 제도·의식 측면에서 협력적이라면 노사관계가 안정화될 수 있다. 협력적 노사관계제도란 조직이 협력적인 노사관계를 위해 마련한 제도이다. 측정은 협력적 노사관계제도에 대한 근로자들의 만족도를 측정하였다. 측정 도구는 Kunin(1955)의 측정 도구를 활용하여 노경간담회 활동, 고충처리제도, 단체협약 준수

에 대한 만족도이다.

#### 4) 노사간 협력의식

노사간 협력의식은 노사간 협력 분위기에 대한 근로자들의 의식을 측정하였다. 측정 도구는 Katz, Kochan, & Gobeille(1983)이 제시한 설문 문항을 사용하였다. 설문 항목은 총 6개 항목으로 “우리 회사에서는 경영진과 노조는 함께 일을 잘한다”, “우리 회사에서는 경영진과 종업원들의 이해관계가 서로 다르기 때문에 노사가 협조하는 것은 어렵다(R)”, “우리 회사에서는 노조와 경영진은 동일한 목표에 도달하기 위해서 노력하고 있다”, “우리 회사에서는 노조와 경영진이 서로를 이해한다”, “우리 회사에서는 노조와 경영진 모두가 더욱 일하기 좋은 곳으로 만들려고 노력한다”, “우리 회사에서는 노경관계가 적대적이어서 경영진과 노조원들이 더욱 협조할 필요가 있다” 등등이다.

### 나. 인적자원관리

인적자원의 기본적 활용과 특성은 종업원 유효성(effectiveness) 개념으로 대표 측정하였다. 조직원 유효성(employee effectiveness)이란 조직구성원들의 조직에 대한 바람직한 태도이다(Steers, 1977). 조직의 목표 달성을 위해서 실제 업무를 수행하는 구성원들이 수행하는 직무와 조직에 대한 헌신적인 노력과 긍정적인 업무 태도를 보일 때 조직목표 달성이 용이하다. 종업원 유효성은 전통적으로 두 가지 영역으로 종업원의 업무성과와 조직에 대한 애착심이다. 종업원 업무성과는 구성원 자신의 역할명료성, 동기부여, 개인의 능력·특성의 함수로 이루어진다(Steers, 1977). 여기서는 종업원 성과함수로서 역할 명료성, 동기부여 수준을 측정하였다. 종업원 애착심은 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 근속희망, 결근횟수로 측정하였다.

#### 1) 역할 명료성

종업원 역할 명료성(role clarity)은 근로자 자신이 수행해야 할 업무와

역할을 얼마나 정확하게 알고 이해하고 있는지를 의미한다. 구성원의 역할 명료성이 높을수록 자신의 업무 목표를 구체적으로 설정할 수 있게 되어 업무성과도 향상된다. 역할 명료성의 측정은 Rizzo, House, and Lirtzman (1970)이 개발한 역할 갈등과 역할 모호성으로 반대 차원을 측정하였다.

역할 갈등은 조직원들이 자신의 본래 역할이 아닌 다른 역할에 직면할 때 느끼는 갈등 정도이다. 측정 도구는 총 4개 항목으로 “나는 너무 쉽고 지루한 일을 하고 있다”, “나는 뭔가 다른 일을 해야 한다”, “나는 불필요한 업무를 수행하고 있다”, “나는 나 자신의 가치와 일치하는 일을 수행하고 있다(R)” 등등이다.

역할 모호성은 조직원이 수행해야 할 업무에 대한 충분한 정보를 제공 받지 못하다거나 자신의 역할이 명료하게 규정되어 있지 않은 경우를 말한다. 측정 도구는 총 5개 항목으로 “나는 일하는 데 있어서 나의 재량에 대해서 확실히 안다(R)”, “나는 나의 책임이 무엇인지를 알고 있다(R)”, “나는 회사가 나에게 기대하는 것이 무엇인지를 확실히 알고 있다(R)”, “나는 내가 수행하는 일이 다른 일과 어떻게 관련되어 있는지에 대해서 잘 모른다(R)”, “나는 애매한 목적이나 명령 하에서 일을 해야 한다” 등등이다.

## 2) 동기부여

동기부여는 종업원들이 얼마나 열심히 일하고 잘하는지를 의미하는 것으로 조직원이 업무성과 향상을 위한 노력의 강도, 방향성, 그리고 업무노력의 지속성을 말한다(Porter & Lawler, 1968; Vroom, 1964; Steers, 1977; Rainey, 1993). 동기부여는 크게 내재적 동기부여와 외재적 동기부여가 있다. 전자는 개인의 성취감, 존경심 등 개인의 심적 동기부여이다. 후자는 조직으로부터 받는 임금이나 승진과 같이 물질적인 보상으로 인해 형성되는 동기부여이다.

측정은 Lawler & Hall(1970)이 개발한 내재적 동기부여에 관한 4개 항목과 외재적 동기부여로 Rainey(1993)의 보상에 대한 기대에 관한 2개 항목으로 측정하였다. 설문 항목은 “나는 업무를 잘 수행할 때 성취감을 느낀다”, “나는 업무를 잘 수행하면 나에게 개인적인 성장과 발전에 기여할

것이다”, “나는 업무를 잘 수행할 때 개인적인 만족감을 크게 느낀다”, “나는 업무를 잘 수행하는 것이 나 자신에 대한 존경심을 증가시키는 것이다”, “내가 높은 업무성적을 낸다면 더 높은 임금을 받을 수 있을 것이다”, “나는 높은 업무성적을 낸다면 승진할 수 있는 기회도 높아질 것이다” 등등이다.

### 3) 직무만족

종업원들이 수행하는 자신의 업무에 관련한 긍정적인 감정상태(emotional state)를 직무만족이라고 한다. 측정 도구는 Schriesheim & Tsui (1980)와 Tsui, Egan, & O'Reilly III(1992)가 사용한 6개 항목을 활용하였다. 설문 문항은 근로자들이 현재 수행하고 있는 일에 대한 만족, 감독자에 대한 만족, 동료들과 함께 일하는 것에 대한 만족, 작업수행의 대가로 받는 임금에 대한 만족, 회사의 승진정책과 기회에 대한 만족, 전체적인 만족도 등이다.

### 4) 조직몰입

조직몰입은 종업원들이 조직에 대한 헌신적 노력의지, 감정적 몰두 정도, 지속적으로 남아서 일하고자 하는 잔류의도 등을 말한다. 측정은 Allen & Meyer(1990)가 제시한 측정 도구로서 조직에 대한 감정적 애착심(정서적 몰입), 지속적으로 일하고자 하는 욕구(지속적 몰입), 조직에 대한 도덕적 애착심(규범적 몰입)을 측정하였다.

정서적 몰입(affective commitment)의 측정은 8개 항목으로 “현직장생활에 대한 유쾌함”, “회사에 대한 타회사 동료들과 이야기”, “회사의 문제는 곧 자신의 문제라는 의식”, “소속감”, “가족의식”, “감정적 애착심”, “개인적 의미” 등이다. 지속적 몰입(continuance commitment)의 측정은 총 8개 문항으로 “이직에 대한 걱정”, “이직에 따른 삶의 혼란”, “이직에 따른 손해감”, “개인적 이직 이유”, “재취업 대안의 부재”, “이직에 따른 경제적 압박감” 등이다. 규범적 몰입(normative commitment)은 총 8개 항목으로 “충성심에 대한 견해”, “이직에 대한 윤리성”, “도덕적 의무감”, “조직인에 대한 견해” 등이다.

### 5) 이직과 결근

이직(turnover)은 종업원이 현재의 직장을 그만두고 다른 직장으로 떠나는 것을 말한다. 결근(absenteeism)은 조직원이 결석하여 해당 업무를 수행하지 않는 것을 말한다. 측정 도구는 Tsui, Egan, & O'ReillyⅢ(1992)가 사용한 것으로서 '과거 1년 동안 결근한 횟수'를 묻는 질문과 '회사에서 계속 근무하기를 희망하는지' 여부와 '향후 얼마나 근무하기를 희망하는지' 등 총 3개 항목으로 파악하였다.

### 다. 기타 직장일반 특성

직장일반에 관한 측정은 회사의 혁신활동, 임금차등방식, 업무수행의 어려움, 근로강도, 근로형태와 직종형태별 이질감, 양국간 생산성 비교, 제품 경쟁력에 대한 근로자들의 견해 등을 조사하였다. 이들 측정 영역들은 대부분 A기업이 당면한 현안과제들을 현장 인터뷰를 통해 파악한 결과 그 가운데 중요하면서 A기업 노사관계와 인적자원관리와 연계되는 것들을 중심으로 고안하였다.

## 2. 실태분석

### 가. 근로자 표본의 특성

실태조사는 한국과 중국 근로자 각 500명씩을 대상으로 2002년 8월에 이루어졌다. 설문지는 한국과 중국 근로자에게 동일한 문항으로 작성되었으며, 몇몇 문항들은 중국 현지 상황에 맞는 표현으로 바꾸어 번역하였다. 설문지는 자기기입식으로 작성되었고, 총 1,000명의 응답자 중 응답내용이 부실한 사례들을 제외하고, 실제 통계분석에 사용된 것은 한국 437명, 중국 453명으로 총 890명이었다.

한국과 중국 공장 모두 남자가 근로자의 대다수를 차지하고 있는데 표본의 90%가 남자이다. 연령구성, 직급구성, 근속년수 등에서 한국 근로자 표본이 중국보다 높게 나타나고 있다. 그 이유는 중국 공장의 설립연도가

비교적 최근이라 상대적으로 젊은 근로자 특성을 보이고 있기 때문이다. 이는 단순비교에서는 양 표본집단간 응답 경향에서 평균 나이의 차이에서 오는 차이가 클 수밖에 없으나, 나이와 직급 등을 같은 비율로 통제하지 않은 이유는 바로 한국과 중국 공장의 생산체제의 비교를 위해서는 종업원 구성의 특성을 그대로 반영한 표본 선정이 객관적이라고 판단하였기 때문이다.

〈표 5-1〉 표본의 특성

(단위: 응답자수, 괄호 안은 %)

		전 체 (N=890)	한 국 (N=437)	중 국 (N=453)
성별	여 자	72( 8.1)	19(4.3)	53(11.7)
	남 자	805(90.4)	411(94.1)	394(87.0)
연령	25세 이하	368(41.3)	22( 5.0)	346(76.4)
	25~30세	131(14.7)	48(11.0)	83(18.3)
	31~40세	252(28.3)	238(54.5)	14( 3.1)
	41~50세	113(12.7)	110(25.2)	3( 0.7)
학력	중 졸	35( 3.9)	15( 3.4)	20( 4.4)
	고 졸	779(87.5)	395(90.4)	384(84.8)
	초대졸	44( 4.9)	12( 2.7)	32( 7.1)
	대 졸	17( 1.9)	6( 1.4)	11( 2.4)
근로 형태	정규직	690(77.5)	420(96.1)	270(59.6)
	비정규직	187(21.0)	7( 1.6)	180(39.7)
직급	사원 을	406(45.6)	41( 9.4)	365(80.6)
	사원 갑	94(10.6)	30( 6.9)	64(14.1)
	기 사	70( 7.9)	60(13.7)	10( 2.2)
	주 임	155(17.4)	155(35.5)	-
	기 장	128(14.4)	128(29.3)	-
	기 정	11( 1.2)	11( 2.5)	-
근속 년수	1개월~2년	213(23.9)	36( 8.2)	177(39.1)
	2년 1개월~5년	223(25.1)	10( 2.3)	213(47.0)
	5년 1개월~12년	163(18.3)	109(24.9)	54(11.9)
	12년 1개월~17년	193(21.7)	191(43.7)	2( 0.4)
	17년 이상	79( 8.9)	79(18.1)	-

주: 결측값은 제외하고, 응답값만 제시하였음.

학력 구성으로 보았을 때 전체 근로자 표본의 90% 정도가 고졸이고, 한국이나 중국 모두에서 유사한 분포를 보이고 있다(표 5-1). 표본의 특성근로형태별 구성에서는 한국은 정규직, 중국은 정규직 60%, 비정규직 40%로 구성되어 있다. 이는 표본 선정시에 안배한 비율이다. 다만 한국 표본의 경우 비정규직으로 응답한 표본이 7명(1.6%)이 나왔는데, 한국과 중국의 전체 비교에서는 이들 표본을 포함해서 비교하였다. 그러나 중국의 정규직과 비정규직, 한국의 정규직 간의 세 집단간 비교분석에서는 한국의 비정규직 표본은 제외하였음을 밝혀 둔다.

#### 나. 분석 결과

##### 1) 노사관계 부문

노사관계 부문의 주요 관심은 중국 근로자들의 근로조건 만족도가 어느 정도인지 그리고 근로조건 불만족 요인을 해소하는 방법 중 하나로 단체행동을 지향하려는 심리가 강한지, 마지막으로 이러한 불만족 요인이나 집단행동 가능성을 중재·조정해 주는 노사관계제도나 의식 수준이 어떤 상태인지를 파악하는 것이다.

국가간 비교에서 <표 5-2>와 <표 5-3>에서 보듯이 중국 근로자들의 근로조건 만족도는 한국 근로자보다 전반적으로 낮다는 것을 알 수 있다. 단체행동 지향성도 중국 근로자가 한국 근로자보다 높고, 노사관계 만족도나 협력의식에서도 중국 근로자가 한국 근로자보다 낮은 것으로 나타나고 있다. 전체적으로 노사관계 안정성 측면에서 한국보다 중국이 더 낮게 나타나고 있다.

국가간 노사관계 부문에 대해서 보다 구체적으로 살펴보면, 정규근로시간에 대한 태도는 별 차이가 없으나 초과근로시간에 대한 만족도는 중국이 크게 낮다. 초임 수준이나 휴가제도에 대한 만족도 역시 한국에 비해 중국이 훨씬 낮게 나타났다. 이를 통해 중국 근로자들이 장시간노동에 따른 불만이나 현재의 임금 수준에 만족하지 못하고 있는 점이 특징적으로 나타나고 있다.

단체행동 지향성을 파악하기 위해 먼저 노조에 대한 몰입 정도를 분석

하였다. 그 결과 노조몰입은 유의하지만 큰 차이가 나지 않고 있다. 반면 단체행동 참가의사에서는 중국측이 상대적으로 강하게 나타나고 있다. 아직 잠재적 수준이지만 중국에서의 단체행동에 대한 합법적 권리가 인정되는 시점이 도래한다면 단체행동의 가능성이 높아질 것이라는 점을 시사해 주는 대목이다.

협력적 노사관계의 제도적 만족도 측면에서는 중국이 한국보다 협력적 노사관계에 그다지 만족하지 않은 것으로 나타나고 있다. 협력적 노사관계 의식은 협력적 노사관계 분위기로 측정하였는데, 그 결과 큰 차이로 중국보다 한국 근로자들이 회사의 노사관계가 매우 협력적인 것으로 인식하고 있었다.

〈표 5-2〉 노사관계 기본 태도 비교(양국간)

		한국	중국	t 값
근로조건 만족	초임수준	3.4124	2.0664	403.370***
	정규근로시간	3.5665	3.5885	.088
	초과근로시간	3.3825	2.4333	160.023***
	휴게시간	3.8968	3.4844	34.077***
	휴가제도	4.0806	2.3244	619.061***
	산업재해보상	3.9791	3.1892	147.282***
	성과급	3.7378	3.5314	10.035***
단체행동 지향성	노조몰입	3.3078	3.4440	7.812***
	단체행동 참가의사	2.9522	3.7171	282.914***

주: \*\*\* p<0.01.

〈표 5-3〉 노사관계 협력 비교(양국간)

		한국	중국	t 값
협력적 노사제도 만족도	노경간담회 활동	3.7310	3.2573	41.277***
	고충처리제도	3.6829	3.2294	43.881***
	단체교섭이행	3.8897	3.2854	71.423***
노사간 협력 의식		3.7761	3.1900	157.493***

주: \*\*\* p<0.01.

한국과 중국의 노사관계 부문에 대한 비교를 통해 중국 근로자 집단의 노사관계 안정성 측면이 한국보다 전반적으로 낮은 상황이라고 할 수 있다.

다음에는 중국 근로자를 정규직·비정규직으로 나누어 보았을 때 유의한 차이점이 있는지를 살펴보았다. 그 결과 <표 5-4>와 <표 5-5>에서 보듯이 근로조건 만족도나 노사관계 만족도에서 중국 정규직 근로자의 만족도가 중국 비정규직 근로자들보다 전반적으로 낮다는 사실을 알 수 있다. 이는 우리가 일반적으로 정규직이 노사관계를 긍정적으로 여긴다는 것과 반대되는 결과이다. 정규직의 경우 고용안정이나 임금 수준 등에서 비정규직에 비해 월등한 지위를 누리고 있는 상황에서 이러한 결과가 나온 것은 현지 면접조사에서 언급한 것과 같다. 즉 중국의 정규직 근로자들의 비교 집단이 같은 한국 기업 근로자나 인근 서구계 외자기업 근로자인 경우가 많다는 것과 연관되어 있는 것으로 보인다. 반면에 중국 비정규직 근로자들의 경우 인근 농촌 지방에서 막 유입된 인력이 많고 비교 집단이 중국 향진기업이나 국영기업 등 상대적으로 낮은 경우여서 만족도가 상대적으로 높은 것으로 보인다.

<표 5-4> 노사관계 기본 태도 비교(집단간)

		한국- 정규직	중국- 정규직	중국- 비정규직	F값
근로조건 만족	초임수준	3.4238	1.9552	2.222	205.616***
	정규근로시간	3.5891	3.5391	3.6667	.743
	초과근로시간	3.4010	2.2584	2.6816	91.201***
	휴게시간	3.9050	3.5243	3.4302	17.589***
	휴가제도	4.0979	2.2193	2.4633	320.413***
	산업재해보상	3.9832	3.1057	3.3143	75.198***
	성과급	3.7524	3.4060	3.7159	11.279***
단체 행동 지향성	노조몰입	3.2489	3.2933	3.4340	5.919***
	단체행동 참가의사	2.8756	3.7185	3.5036	144.402***

주: \*\*\* p<0.01.

〈표 5-5〉 노사관계 협력 비교(집단간)

		한국- 정규직	중국- 정규직	중국- 비정규직	F값
협력적	노경간담회 활동	3.7476	3.0487	3.5625	34.637***
노사제도	고충처리제도	3.7002	3.1353	3.3687	26.086***
만족도	단체교섭이행	3.8952	3.1493	3.4833	41.176***
노사간 협력 의식		3.7854	3.1024	3.3402	84.959***

주: \*\*\* p<0.01.

분석 결과 중 특이할 만한 것은 중국 근로자 집단을 정규직과 비정규직으로 나누어 살펴보았을 때 중국 정규직 근로자들이 느끼는 초임 수준, 초과근로, 휴가제도에 대한 만족도가 한국 정규직 근로자보다 현저히 떨어진다는 점이다. 이를 통해 중국의 정규직 근로자들은 회사에 대한 상대적 기대는 높고 과도한 생산 업무에 대한 불만 또한 높기 때문에, 중국내 한국 대기업들이 추구하는 제품 경쟁력 향상에 일정한 병목 지점이 도래할 가능성이 있다는 것을 알 수 있다.

노사관계 안정성 측면을 보완적으로 이해할 수 있는 몇 가지 추가 질문에 대한 응답을 분석하였다. <표 5-6>과 같이 “노사관계가 원만하기 위해서는 회사의 영향력이 더 중요한가”라는 질문에 대해서 한국 근로자들은 70%가 그렇지 않다고 하였다. 반면 중국 근로자들의 경우는 50% 정도만이 그렇지 않다고 응답해, 한국 근로자들보다 중국 근로자들의 기업 순응도가 아직은 더 높다는 것을 보여준다. 이는 중국 기업들의 노조가 아직 활성화되어 있지 못한 현재의 상황을 반영하는 것으로 볼 수 있다. 이러한 경향은 <표 5-7>에서도 볼 수 있듯이 향후 노조의 기능이 활성화되면 바뀔 수 있는 가능성이 높다고 보여진다. 현재의 노조활동이 공식적으로 근로자 권익보호와 회사 경영활동 보좌라는 두 가지 목표를 내세우고 있음에도 불구하고 중국 근로자들은 한국의 경우보다도 근로자 권익보호를 위해 노조가 기능해야 한다는 경향이 높게 나타났다. 아울러 <표 5-8>에서 보듯이 노사간 단체교섭의 필요성에 대해 중국 근로자들의 경우 한국 근로자들처럼 대다수가 필요하다고 응답했으며 현재 중국 A기업에서 단체교섭이 진행되고 있지 않은 상태에서 단체교섭에 대한 근로

자들의 욕구가 상당한 수위에 올라와 있다는 것을 알 수 있고 공식적인 법제 강화 추세와 더불어 조만간 중국에서도 단체교섭의 요구가 가시화 될 것으로 보인다.

지난 1987년 이후 한국에서는 노사분규가 폭발적 확산을 거치면서 단체 교섭이 자리를 잡기 시작했던 경험이 있다. 단체교섭이나 노사분규의 핵심 이슈는 임금인상이었고 이는 아직까지도 그 전통이 강하게 남아 있다.

〈표 5-6〉 원만한 노사관계를 위해 회사의 영향력 필요

(단위: 개, %)

	한국-정규직	중국-정규직	중국-비정규	전 체
아니오	288( 70.2)	143( 53.4)	84( 47.2)	515( 60.2)
예	122( 29.8)	125( 46.6)	94( 52.8)	341( 39.8)
표본수	410(100.0)	268(100.0)	178(100.0)	856(100.0)
피어슨 카이제곱 값	35.060***			

주: \*\*\* p<0.01(양측검정).

〈표 5-7〉 노조가 중시해야 할 기능

(단위: 개, %)

	한국-정규직	중국-정규직	중국-비정규	전 체
근로자 권익보호	269( 67.4)	209( 82.6)	121( 71.6)	599( 73.0)
회사의 혁신활동 보조	36( 9.0)	18( 7.1)	18( 10.7)	72( 8.8)
노조원간 유대관계	88( 22.1)	9( 3.6)	20( 11.8)	117( 14.3)
기 타	6( 1.5)	17( 6.7)	10( 5.9)	33( 4.0)
표본수	399(100.0)	253(100.0)	169(100.0)	821(100.0)
피어슨 카이제곱 값	56.883***			

주: \*\*\* p<0.01(양측검정).

〈표 5-8〉 단체교섭 필요성

(단위: 개, %)

	한국-정규직	중국-정규직	중국-비정규	전 체
아니오	62( 14.8)	44( 16.5)	29( 16.3)	135( 15.6)
예	356( 85.2)	223( 83.5)	149( 83.7)	728( 84.4)
표본수	418(100.0)	267(100.0)	178(100.0)	863(100.0)
피어슨 카이제곱 값	406			

〈표 5-9〉 임금인상과 복지정책 중 우선 순위

(단위: 개, %)

	한국-정규직	중국-정규직	중국-비정규	전 체
임금인상	171( 42.1)	167( 77.3)	115( 68.5)	453( 57.3)
복지정책	222( 54.7)	36( 16.7)	39( 23.2)	297( 37.6)
기 타	13( 3.2)	13( 6.0)	14( 8.3)	40( 5.1)
표 본 수	406(100.0)	216(100.0)	168(100.0)	790(100.0)
피어슨 카이제곱 값	107.697***			

주: \*\*\*  $p < 0.01$ (양측 검정).

향후 중국의 경우도 단체교섭이 활성화될수록 임금인상은 주요 이슈가 될 것은 자명하며, 더욱이 현재 중국 근로자들의 임금관련 만족도가 높지 않다는 점에서도 이러한 가능성은 높다. 이를 어느 정도 알고 있는 A기업 경영진은 회사의 성장에 따른 성과배분을 임금인상보다는 복지 확대에 초점을 두고 확대할 필요가 있다고 판단하고 있는 실정이다. 임금인상과 복지 확대에 대해 근로자들은 어떻게 생각하고 있는지를 파악한 결과가 <표 5-9>에 제시되어 있는데, 한국 근로자들보다 분명한 차이를 보이며 중국 근로자들이 임금인상이 우선이라고 생각하고 있다. 이는 한국 창원공장의 경우 이미 상당한 정도의 임금수준 향상을 보이고 있는 반면에 중국은 임금인상에 대한 욕구가 아직 실현되지 못하고 있음을 보여주는 것으로 볼 수 있다.

이처럼 임금인상에 대한 욕구가 높은 중국 근로자들 집단의 특성을 보다 자세히 살펴보면 임금인상시 회사의 결정이나 노조의 힘에 의한 해결 방식보다는 교섭제도와 같이 노사가 공동으로 결정하는 방식이 합리적이라고 생각하는 비중이 63%로 한국보다 낮기는 하지만 향후 교섭제도의 필요성에 대한 기본 인식이 되어 있음을 알 수 있다(표 5-10).

한편 근로자들의 임금인상에서 무엇이 주요 기준이 되어야 하는가를 물어본 결과(표 5-11 참조) 공장의 생산성이 중요하다고 생각한 경우는 한국 정규직 25%, 중국 정규직 28%로 비슷하나 한국 정규직의 경우 45%로 1위를 차지한 기준이 물가인상이었는데 비해 중국의 경우는 물가인상에 대해 13%로 매우 낮게 응답하였다. 반면, 개인의 생산성 향상 부분은 20%가 선택함으로써 한국 근로자들이 5% 정도밖에 선택하지 않은 것

에 비하면 상대적으로 개별적 보상의 중요성이 중국 근로자들에게서 높다는 것을 알 수 있다.

요약하면 중국 근로자들의 경우 노사관계의 안정성의 기초가 되는 근로조건 만족도나 노사관계제도 만족도 측면에서 한국보다 떨어지며 이는 비정규직보다 정규직일수록 강하다는 것을 알 수 있다. 또한 단체교섭과 단체행동의 필요성을 강하게 느끼고 있으며 임금인상에 대한 욕구가 강해 향후 노사관계의 불안 요인이 잠재되어 있다고 보여진다. 다만 임금에 대한 요구가 집단적인 측면에서만 나타나는 것이 아니라 부분적으로 개별적인 차별화의 요구와 함께 병존하고 있는 것이 한국과 비교해서 특징이라고 할 수 있다.

〈표 5-10〉 임금인상 결정방식 선출도

(단위: 개, %)

	한국-정규직	중국-정규직	중국-비정규	전 체
회사의 결정	14( 3.4)	55( 21.0)	30( 17.2)	99( 11.6)
노조의 결정	61( 14.6)	32( 12.2)	28( 16.1)	121( 14.2)
회사와 노조와 같이 결정	339( 81.3)	165( 63.0)	111( 63.8)	615( 72.1)
기 타	3( 0.7)	10( 1.2)	5( 0.6)	18( 2.1)
표 본 수	417(100.0)	262(100.0)	174(100.0)	853(100.0)
피어슨 카이제곱 값	67.817***			

주: \*\*\* p<0.01(양측 검정).

〈표 5-11〉 임금인상의 우선 기준

(단위: 개, %)

	한국-정규직	중국-정규직	중국-비정규	전 체
다른 업체들의 상황	17( 4.7)	15( 7.9)	10( 6.8)	42( 6.0)
공장의 생산성	94( 26.0)	53( 27.7)	21( 14.2)	168( 24.0)
개인의 근로시간	14( 3.9)	25( 13.1)	28( 18.9)	67( 9.6)
제품의 매출상승	52( 14.4)	29( 15.2)	24( 16.2)	105( 15.0)
물가인상	161( 44.5)	25( 13.1)	22( 14.9)	208( 29.7)
개인의 생산성 향상	17( 4.7)	39( 20.4)	33( 22.3)	89( 12.7)
기 타	7( 1.9)	5( 2.6)	10( 6.8)	22( 3.1)
표 본 수	362(100.0)	191(100.0)	148(100.0)	701(100.0)
피어슨 카이제곱 값	139.836***			

주: \*\*\* p<0.01(양측 검정).

#### 다. 종업원 유효성

종업원들은 자신들이 하고 있는 일에 분명한 목표를 가지고 있고 가치가 있다고 느끼고 있어 만족스러울 때 생산성을 발휘할 수 있다. 이와 관련된 변수들이 종업원 성과함수이다. 먼저 이중 역할갈등은 4개의 하위 질문들로 구성되어 측정되었는데, “나는 너무 쉽고 지루한 일을 하고 있다”, “나는 뭔가 다른 일을 해야 한다”, “나는 불필요한 업무를 수행하고 있다”, “나는 나 자신의 가치와 일치되는 일을 수행하고 있다”라는 질문들이다.

한편 역할 모호성은 일하는 데 있어서 본인의 재량, 책임, 기대, 다른 일과의 관련성 등을 분명히 알고 있는지를 묻는 5가지 질문들로 측정되었다. 아울러 동기부여는 일을 통한 성취감, 자긍심, 추가 보상기회를 묻는 6개의 질문들로 측정되었다.

측정 결과(표 5-12 참조) 중국 근로자들이 한국 근로자들보다 역할 갈등을 더 느끼고 있는 것으로 나타났는데 전체적으로 양국 근로자 모두 역할 갈등을 많이 느끼고 있는 편은 아니라고 판단되며, 동시에 역할 모호성도 양국 근로자 모두 상대적으로 낮은 편이며 동기부여 측면은 양국 모두에서 높은 편으로 나타났다. 즉 양국 근로자 모두 일을 하는 과정에서 충분한 동기부여가 되고 있고 분명한 자기 역할을 인식하고 있다고 보여진다.

한편 양국 근로자간에 전반적인 차이점이 분명하게 드러나는 것이 종업원들의 애착심 또는 충성도라고 할 수 있는데 <표 5-12>에서 보듯이 직무만족, 조직몰입, 근속 희망에서 상대적으로 양국 근로자 모두 높은 수준의 애착심을 가지고 있는 가운데 일관되게 한국 근로자보다 중국 근로자가 애착심이 떨어진다는 결과가 나타났다.

종업원 애착심을 측정하기 위해 직무만족은 일, 보상, 조직에 대한 다면적 만족도를 묻는 5개의 질문으로 구성했고, 조직몰입은 정서적으로 회사와 동화되어 있는지를 묻는 정서적 몰입, 지속적으로 회사에서 일하기를 원하는 지속적 몰입, 회사에 충성해야 하는지를 묻는 규범적 몰입이라는 세 가지 하위 영역으로 나누고 각 영역마다 7~8개의 질문들을 두었다.

〈표 5-12〉 종업원 유효성 비교(양국간)

		한 국	중 국	t값
종업원 성과합수	역할 갈등	2.4176	2.7370	39.998***
	역할 모호성	2.0502	2.1037	1.424
	동기부여	4.0219	4.0543	0.447
종업원 애착심	직무만족	3.8391	3.3683	87.506***
	조직몰입	3.4119	3.1047	105.266***
	- 정서몰입	3.5806	3.1740	53.201***
	- 지속몰입	3.4473	3.1379	35.878***
	- 규범몰입	3.2082	3.0038	113.817***
	이직의도	1.7523	1.8789	5.010**
근무 희망년수	3.8621	3.1769	56.941***	

주: \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05.

그리고 이들 세 가지 몰입형태별 수치를 평균해서 다시 조직몰입 정도를 측정했다.

마지막으로 종업원 애착심을 측정하는 직접적 질문으로 이직의사와 근속의사를 물어본 결과 중국 근로자들이 한국 근로자들보다 이직의사가 많고 근속하고자 하는 희망년수가 떨어졌다. 결과적으로 중국 근로자들은 한국 근로자들보다 회사에 대한 애착심이 떨어진다고 볼 수 있으며 기회가 된다면 다른 직장으로 이직할 의도가 많다고 할 수 있다.

종업원 유효성 지표들을 근로형태별로 다시 나누어 살펴보면(표 5-13 참조), 중국 비정규직 근로자들이 정규직 근로자들보다 역할 갈등을 더 느끼고 역할 모호성도 더 높게 나타났다. 그러나 직무만족이나 조직몰입에서 중국 정규직 근로자들이 비정규직보다 높게 나타나고 있지 않으며 나아가 이직의도에서는 비정규직보다 정규직이 더 높게 나타나고 있다. 이는 중국 정규직 근로자들이 기업에 대한 애착심이 떨어지며 상대적 박탈감이 크다고 추론할 수 있는 근거로 볼 수 있다.

이들과의 직접 인터뷰 과정에서도 이들이 주로 언급하는 비교집단이 한국 근로자들이나 인근 지역의 서구계 외자기업 근로자 집단이라는 점에서도 실태조사에 나타난 중국 정규직 근로자들의 종업원 애착심의 상대적 저하가 근거가 있다고 볼 수 있으며, 이들에 대한 인적자원관리가 강화될 필요가 있음을 보여준다.

〈표 5-13〉 종업원 유효성 비교(집단간)

		한국- 정규직	중국- 정규직	중국- 비정규직	F값
종업원 성과합수	역할 갈등	2.4189	2.6639	2.8532	22.876***
	역할 모호성	2.0520	2.0215	2.2220	5.425***
	동기부여	4.0239	4.0721	4.0350	.371
종업원 애착심	직무만족	3.8398	3.3774	3.3584	42.150***
	조직몰입	3.4192	3.0644	3.1709	60.603***
	- 정서몰입	3.5880	3.1226	3.2564	54.984***
	- 지속몰입	3.4559	3.1134	3.1756	27.975***
	- 규범몰입	3.2136	2.9712	3.0573	19.588***
	이직의도	1.7343	1.9049	1.8380	3.495*
	근무희망년수	3.8768	3.1212	3.2890	28.904***

주: \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1.

#### 다. 기타 직장일반 특성

A기업은 한국에서도 고부가가치 생산과 생산성 혁신을 위한 지속적인 혁신활동을 해왔고 최근에는 6시그마 활동에 주안점을 두고 세계적인 수준임을 자랑하고 있다. 중국의 A기업에서도 6시그마는 한국에 비해 상대적으로 초기이기는 하지만 중요한 경영목표로 인식되고 있다. 이러한 혁신활동에 대한 학습 정도를 묻는 질문에 대해(표 5-14 참조), 상대적으로 한국 근로자들이 높은 수준이라고 인식하고 있으나 반면에 혁신활동에 의한 작업수행에 대해서는 중국 근로자들이 약간이나마 높게 나타났다. 이는 중국 근로자들의 노동생산성이나 인력 구성의 질이 한국보다 낮은 점을 감안하면 그만큼 기대 수준이 낮기 때문에 부분적인 혁신활동에 대해서도 확대 해석하고 있는 것으로 이해될 수 있다. 다만 양국 근로자 모두 혁신활동으로 인해 생산성이 제고되었다는 점에 대해서는 긍정적으로 인식하고 있었다.

다음으로 근로자들이 매우 민감하게 생각하는 임금의 결정 또는 차등 방식에 대한 질문에서 근속급적 임금인상에 대해서 한국 근로자들이 중국 근로자들보다 더 지지하고 있으며, 중국 근로자들은 한국 근로자들보

〈표 5-14〉 직장일반 특성에 대한 인식 비교(양국간)

		한 국	중 국	t 값
혁신활동	혁신활동에 관한 지식 습득 정도	3.6376	3.4459	5.492**
	혁신활동에 의한 작업수행	3.7294	3.8486	3.169*
	혁신활동을 통한 생산성 향상	3.8241	3.7788	.456
임금차등	근속기간 증가에 따른 임금인상 만족	3.7018	2.9867	72.542***
	개별 생산능력에 따른 임금차등 필요	3.9218	4.3594	53.753***
	개인별 임금차등은 불필요한 경쟁유발	2.7442	2.4289	16.218***
	집단성과급 지급에 대한 만족	3.9358	3.3392	52.442***
업무강도	육체적 작업수행의 어려움	2.9725	3.1486	5.516**
	현재 하고 있는 일로 인한 건강 걱정	2.7133	3.5479	115.648***
	현재 일의 강도로 지속노동 힘들	2.6743	3.0576	23.626***
연장근로	연장근로시간이 너무 많음	3.1399	4.1397	166.099***
	연장근무수당에 만족함	3.6690	3.2838	22.199***

주: \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05.

다 개인별 임금차등을 더 지지하는 것으로 나타났다. 한국 근로자들은 중국 근로자들보다 성과급도 집단성과급에 더 만족하고 있다. 이를 통해 한국 근로자들이 더 집단지향적 성과보상에 만족해 있는 데 비해 중국 근로자들은 개인적 차별화를 더 원하는 것으로 나타났다. 이러한 경향은 <표 5-15>에서 보듯이 중국 정규직 근로자들에게서 더 분명하게 나타나고 있다. 다만 한국 근로자들도 개별적 임금차등이 필요하다는 것에 상당히 동의하는 것으로 나타나, 한국에서도 향후 임금의 차별화가 진행될 수 있는 여지가 많다고 할 수 있다.

한편 현재 하고 있는 일의 강도와 관련해서 한국 근로자들보다 중국 근로자들이 더 힘들다고 응답하고 있으며 이로 인한 건강상의 문제와 앞으로 지속적인 노동이 가능할지 걱정하는 점에서도 한국 근로자들보다 중국 근로자들이 더 부정적으로 응답하고 있다. 이는 특히 중국 비정규직 근로자들에게서 더 부정적으로 나타나, 중국 공장의 생산체제가 고부가가치 생산 위주로 전환되기 전에는 작업방식에 대한 근로자들의 부정적 인식이 문제가 될 수 있음을 알 수 있다.

업무 강도와 연관되어 있는 것이 연장근로이다. 업무 강도가 높고 장시간 연장근로를 한다면 이중으로 육체적, 정신적 문제가 근로자들에게서

〈표 5-15〉 직장일반 특성에 대한 인식 비교(집단간)

		한국- 정규직	중국- 정규직	중국- 비정규	F 값
혁신 활동	혁신활동에 관한 지식 습득 정도	3.6437	3.5725	3.2778	5.799***
	혁신활동에 의한 작업수행	3.7316	3.9098	3.7542	2.751*
	혁신활동을 통한 생산성 향상	3.8201	3.7463	3.8333	.568
임금 차등	근속기간 증가에 따른 임금인상 만족	3.7031	2.7649	3.3240	46.693***
	개인별 생산능력에 따른 임금차등 필요	3.9405	4.4719	4.1864	29.546***
	개인별 임금차등은 불필요한 경쟁유발	2.7088	2.2996	2.6369	10.622**
	집단성과급 지급에 대한 만족	3.9406	3.1903	3.5419	31.229***
업무 강도	육체적 작업수행의 어려움	2.9596	3.0149	3.3687	8.831**
	현재 하고 있는 일로 인한 건강 걱정	2.7031	3.4943	3.6222	57.716***
	현재 일의 강도로 지속노동 힘들	2.6603	2.9254	3.2570	16.745***
연장 근로	연장근로시간이 너무 많음.	3.1188	4.2724	3.9385	89.203***
	연장근무수당에 만족함.	3.6762	3.1873	3.4167	13.377***

주: \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05.

나타나기 때문이다. 현재의 연장근로시간이 많다고 인식하는 정도에서 중국 근로자들이 한국 근로자들보다 높았으며 연장근로수당에 대한 만족도 역시 중국 근로자들이 더 낮았다. 특기할 것은 중국 정규직 근로자들이 비정규직 근로자들보다 근로시간이 많고 보상은 적다고 인식하고 있다는 점인데, 앞서의 조사 결과와 함께 중국의 정규직 근로자들이 상대적으로 불만이 많은 상태라는 점을 일관되게 보여주고 있다.

기업의 노사관계와 인적자원관리를 불안정하게 만드는 중요한 요인 중 하나가 근로자 집단간의 집단적 갈등과 내적 이질감이다. 중국 진출 한국기업의 근로자들은 다음과 같은 삼중의 집단간 괴리가 발생할 가능성이 있다. 첫째는 정규직과 비정규직 간의 문제이고, 둘째는 사무관리직과 생산직 간의 문제이고, 마지막은 한국 모기업 근로자와 중국 현지근로자 간의 문제이다. 생산직의 절반 정도를 비정규직으로 가지고 있고 사무관리직의 임금수준이 생산직에 비해 매우 높은 상황인 중국 현지의 특성을 감안했을 때 이에 대한 진단과 대응방안이 필요하다. 나아가 중국 근로자들이 중요한 비교집단으로 한국 모기업 근로자들을 의식하고 있기 때문에

한국 모기업에 비해 정당한 처우를 받고 있다고 여기는지도 중요한 현지 경영요인이다.

먼저 비정규직에 대한 이질감이 있는지 묻는 질문에 대해 한국과 중국 근로자 집단 모두에서 과반수 이상이 이질감이 있다고 여기고 있으며, 중국 정규직 근로자들은 한국 정규직 근로자들에 비해 이 문제에 대해 상대적으로 덜 민감하게 느끼고 있다는 점이 나타났다(표 5-16 참조). 반면 회사의 비정규직 처우에 대해 한국의 정규직보다는 중국의 정규직 근로자들이 부정적으로 인식하는 경향이 많은 것으로 나타났는데(표 5-17 참조), 그 이유는 복합적이겠지만 중국의 정규직과 비정규직 모두 비정규직에 상당 부분 의존하고 있는 중국 현지 경영방식에 대한 반감이 있다는 사실을 알 수 있다. 즉 정규직과 비정규직 간의 내적 갈등은 한국보다 높지 않으나 회사의 비정규직 처우에 대해서는 두 집단 모두 부정적으로 인식하고 있다는 점에서 외자기업의 특성상 주목해야 될 부분이라고 할 수 있다.

〈표 5-16〉 정규직과 비정규직 사원간 이질감

(단위: 개, %)

	한국-정규직	중국-정규직	중국-비정규	전 체
없다	169( 42.8)	124( 49.8)	56( 33.7)	349( 43.1)
있다	226( 57.2)	125( 50.2)	110( 66.3)	461( 56.9)
표본수	395(100.0)	249(100.0)	166(100.0)	810(100.0)
피어슨 카이제곱 값	10.510***			

주: \*\*\* p<0.01(양측 검정).

〈표 5-17〉 비정규직 처우에 대한 평가

(단위: 개, %)

	한국-정규직	중국-정규직	중국-비정규	전 체
부정적	167( 44.2)	161( 60.8)	121( 71.2)	449( 55.2)
긍정적	211( 55.8)	104( 39.2)	49( 28.8)	364( 44.8)
표본수	378(100.0)	265(100.0)	170(100.0)	813(100.0)
피어슨 카이제곱 값	39.420***			

주: \*\*\* p<0.01(양측 검정).

한편 관리직과 생산직 사원 간의 이질감에 대해서는 중국이 한국보다 월등히 높게 느끼고 있다고 응답하고 있다(표 5-18). 특히 중국의 정규직 근로자의 86%가 관리직과의 이질감을 지적하고 있다. 이는 한국은 임금이나 복지 측면에서 생산직과 관리직 간의 차이가 상대적으로 적은 데 비해 중국에서는 그 차이가 많다는 현실을 반영하고 있는 것으로 보인다. 이는 <표 5-19>에서도 확인할 수 있는데 이질감의 이유에 대해서 한국의 배가 넘는 응답 비율로 임금 차이를 중국 근로자들이 우선적으로 지적하고 있다. 중국 현지의 노동시장 수급상황에서 관리직의 희소성에 따른 임금프리미엄은 불가피한 측면이 있지만 기업 내에서의 노사관계나 인적자원관리에서 생산직 사원들이 가지는 불만요인은 매우 신중하게 대처할 필요가 있다.

<표 5-18> 관리직과 생산직 직원간의 이질감

(단위: 개, %)

	한국-정규직	중국-정규직	중국-비정규	전 체
없 다	217( 54.8)	36( 14.1)	49( 29.2)	302( 36.9)
있 다	179( 45.2)	219( 85.9)	119( 70.8)	517( 63.1)
표본수	396(100.0)	255(100.0)	168(100.0)	819(100.0)
피어슨 카이제곱 값	115.673***			

주: \*\*\*: p<0.01(양측 검정).

<표 5-19> 관리직과 생산직 직원간의 이질감의 가장 큰 이유

(단위: 개, %)

	한국-정규직	중국-정규직	중국-비정규	전 체
임금 차이	58( 21.6)	109( 52.4)	61( 40.9)	228( 36.5)
학력 차이	70( 26.1)	53( 25.5)	32( 21.5)	155( 24.8)
근무장소 차이	62( 23.1)	23( 11.1)	37( 24.8)	122( 19.5)
복장 차이	11( 4.1)	1( 0.5)	9( 6.0)	21( 3.4)
기 타	67( 25.0)	22( 10.6)	10( 6.7)	99( 15.8)
표 본 수	268(100.0)	208(100.0)	149(100.0)	625(100.0)
피어슨 카이제곱 값	78.346***			

주: \*\*\* p<0.01(양측 검정).

〈표 5-20〉 창원공장과 텐진공장의 생산기술 수준 차이

(단위: 개, %)

	한국-정규직	중국-정규직	중국-비정규	전 체
없 다	78( 20.0)	105( 39.6)	62( 36.7)	245( 29.7)
있 다	312( 80.0)	160( 60.4)	107( 63.3)	579( 70.3)
표본수	390(100.0)	265(100.0)	169(100.0)	824(100.0)
피어슨 카이제곱 값	34.000***			

주: \*\*\*  $p < 0.01$  (양측 검정).

중국 공장은 한국 모기업과 일정한 경쟁관계를 유지하고 있다. 한쪽의 생산 능력이 월등하다면 다른 한쪽은 과거 모델의 양산 공장으로 전락하거나 또는 도태될 가능성도 있기 때문이다. 근로자들의 동기 측면에서도 만약 많은 생산성 차이가 있다고 인식한다면(모기업 입장에서) 생산성 향상을 위해 노력할 동기가 약해지거나 아니면 (현지 공장 입장에서) 보다 생산성을 높이기 위한 노력을 하게 될 것이다. 아울러 생산성은 비슷한데 보상의 차이가 현격하다면 일할 동기가 약해지는 원인이 될 수 있다.

양국 공장의 생산기술 수준상의 차이에 대해 중국 근로자들의 과반수도 차이가 있다고 인정하기는 하나 그 비율은 한국 근로자들보다 낮았다(표 5-20). 즉 한국 근로자들이 차이가 있다고 응답한 비율이 80%이나 중국 근로자들이 차이가 있다고 인식하는 비율은 60% 정도에 그치고 있다. 이러한 경향은 다시 <표 5-21>과 <표 5-22>를 보면 잘 알 수 있는데 근로자 노동생산성의 차이에 대해서 차이가 없다고 생각하는 비율이 한국은 20% 미만인 데 비해 중국은 40% 정도인 것을 보면, 중국 근로자는 생산기술 차이가 근로자 1인 노동생산성이 아닌 다른 요인에 의해 발생된다고 보는 경향이 있으며 그 중요한 요인이 생산설비의 차이라는 것이다. 중국 근로자들의 50% 정도가 노동생산성 차이의 원인으로 설비의 차이를 들고 있는 데 비해 한국 근로자의 50%는 근로자 당사자의 숙련도 차이가 가장 중요한 원인이라고 생각하는 것이다. 이러한 결과를 보면 중국 근로자들의 상당수는 단지 고급 설비를 가져오지 않았기 때문이지 중국 근로자들이 한국 근로자들보다 못하지 않다고 생각하고 있으며 이러한 인식은 현지 면접에서도 확인되었지만 생산설비만 혁신되면, 또는 생산설비 투지만 결심하면 중국이 한국보다 못하지 않을 것이라는 인식을 낳고 있다.

〈표 5-21〉 창원공장과 텐진공장의 근로자 1인당 노동생산성 차이

(단위: 개, %)

	한국-정규직	중국-정규직	중국-비정규	전 체
없 다	71( 18.8)	107( 41.8)	54( 31.8)	232( 28.9)
있 다	307( 81.2)	149( 58.2)	116( 68.2)	572( 71.1)
표본수	378(100.0)	256(100.0)	170(100.0)	804(100.0)
피어슨 카이제곱 값	40.266***			

주: \*\*\* p&lt;0.01(양측 검정).

〈표 5-22〉 창원공장과 텐진공장의 노동생산성 차이의 원인

(단위: 개, %)

	한국-정규직	중국-정규직	중국-비정규	전 체
개인근로자 숙련도	164( 48.0)	24( 10.1)	18( 11.0)	206( 27.8)
생산설비 차이	30( 8.8)	119( 50.2)	88( 54.0)	237( 7.28)
생산혁신정책 부족	85( 24.9)	39( 16.5)	32( 19.6)	156( 21.0)
기 타	63( 18.4)	55( 23.2)	25( 15.3)	143( 19.3)
표 본 수	342(100.0)	237(100.0)	163(100.0)	742(100.0)
피어슨 카이제곱 값	208.462***			

주: \*\*\* p&lt;0.01(양측 검정).

현지 조사에서 확인한 결과, 중국 근로자들은 자신들이 생산하는 제품이 경쟁력이 있다고 판단하고 있다. 현재 상태에서 제품의 시장 경쟁력이 있다고 응답한 비율을 보면(표 5-23) 90% 내외로 한국과 중국 근로자들 모두 높게 나타났다. 아울러 경쟁력 확보를 위해 양산 제품이 아닌 고부가가치 제품을 생산해야 한다고 생각하는 비율에서는 한국 근로자들이 93%의 높은 응답률을 보였으나 중국 근로자들은 75%에 그쳤다(표 5-24). 그러나 75%의 중국 근로자들도 고부가가치 제품을 생산해야 한다고 인식하고 있는 점은 앞으로 한국은 고부가가치, 중국은 양산이라는 모델이 실효성이 약해질 수 있다는 근거를 다시 확인해 주는 수치라고 볼 수 있고 그만큼 중국 근로자들도 시장 상황에 민감하게 대응하고 있다는 것을 보여준다. 마지막으로, 제품의 불량률이 최근 개선되고 있는가를 묻는 질문에 대해 한국은 92%, 중국은 80%의 응답을 보여, 비록 한국보다 낮기는 하지만 중국 공장에서의 혁신활동과 성과가 시장경쟁력에 대한 자신감을 실제로 뒷받침해 주고 있다고 볼 수 있다(표 5-25).

전반적으로 살펴보았을 때, 중국 공장 근로자의 눈으로 확인된 생산체제의 혁신은 상당한 정도로 한국 공장을 따라왔다고 판단되며, 현재의 기술적 격차가 분명히 존재하는 것은 사실이나 우리가 인식하는 것보다 빠른 시간 안에 비슷한 수준으로 올라설 가능성이 많다는 것도 알 수 있다.

〈표 5-23〉 생산한 제품의 시장 경쟁력 (단위: 개, %)

	한국-정규직	중국-정규직	중국-비정규	전 체
경쟁력 없다	24( 6.0)	36( 13.5)	19( 10.7)	79( 9.3)
경쟁력 있다	379( 94.0)	231( 86.5)	159( 89.3)	769( 90.7)
표본수	403(100.0)	267(100.0)	178(100.0)	848(100.0)
피어슨 카이제곱 값	11.264***			

주: \*\*\* p<0.01(양측 검정).

〈표 5-24〉 경쟁력을 위한 고부가가치 제품을 생산 필요성 (단위: 개, %)

	한국-정규직	중국-정규직	중국-비정규	전 체
아니오	28( 6.8)	64( 24.2)	43( 24.6)	135( 15.8)
예	385( 93.2)	201( 75.8)	132( 75.4)	718( 84.2)
표본수	413(100.0)	265(100.0)	175(100.0)	853(100.0)
피어슨 카이제곱 값	49.204***			

주: \*\*\* p<0.01(양측 검정).

〈표 5-25〉 제품 불량률의 최근 개선실적 (단위: 개, %)

	한국-정규직	중국-정규직	중국-비정규	전 체
아니오	33( 7.9)	43( 16.1)	34( 19.1)	110( 12.7)
예	387( 92.1)	224( 83.9)	144( 80.9)	755( 87.3)
표본수	420(100.0)	267(100.0)	178(100.0)	865(100.0)
피어슨 카이제곱 값	18.234***			

주: \*\*\* p<0.01(양측 검정).

### 3. 향후 노사관계 및 인적자원관리에 대한 시사점

#### 가. 중국 진출에 대한 시사점

A기업은 한국에서만 아니라 중국에서도 성공적인 경영을 하고 있는 대표적 기업이다. 따라서 A기업 근로자들을 대상으로 한 사례조사의 결과는 결코 A기업에만 국한되는 특성이라기보다는 중국에 이미 진출했거나 진출하고자 하는 대기업들이 이미 경험하고 있거나 경험할 가능성이 높다. 앞서의 실태조사 결과들을 종합하면 A기업의 노사관계와 인적자원관리의 기반은 대체로 중국 근로자들의 노사관계 안정도나 기업에 대한 헌신성에서 한국 모기업보다 떨어지는 것으로 나타났다. 그러나 이는 중국의 A기업 사업장이 불안한 노사관계나 취약한 인적자원관리 기반을 가지고 있다는 것을 의미하지는 않는다. 대부분의 5점 척도 질문에서 중국 근로자들은 한국보다는 낮지만 중간값 이상의 긍정적 수치를 보여주고 있다는 점을 주의할 필요가 있다. 다만 향후 중국에서 한국과 같은 고부가가치 생산체제를 구현하고 생산성 향상에 기초한 시장 경쟁력을 확보하기 위해서는 많은 과제들이 남아 있다고 할 수 있다.

특히 향후 글로벌 경쟁력을 갖추는 것이 한국내 사업장이나 중국내 사업장 모두에서 중요한 목표인 상황에서 중국의 인적자원이 가지고 있는 특성을 이해하고 중국 진출에 따른 장단점을 비교할 때, 아직 한국 사업장의 인적자원이 가지는 장점이 많다는 사실과 중국의 인적자원이 가지고 있는 문제점을 극복하기 위해서는 많은 노력이 필요하다는 사실을 충분히 인식할 필요가 있다.

더욱이 중국의 노동법제 환경이 노동삼권을 기준으로 글로벌 스탠더드에 접근하고 있는 상황에서 중국 근로자 집단이 가지고 있는 성향이 이와 결합되면 1987년 이후 한국에서 경험했던 노사관계와 인적자원관리의 애로점들이 중국에서도 재현될 수 있다는 점은 중요한 시사점이다.

또한 중국의 제품시장이 적어도 대기업에게는 고립된 로컬(local) 시장이 아니라 가장 세계 경쟁이 심한 글로벌 시장인 것처럼 중국의 노동시장도 글로벌화되고 있다는 점도 중요하게 인식될 필요가 있다. 중국의 대기

업 근로자들은 이미 인근 외자기업과 해외 모기업들의 근로자 집단과 생산성 혁신과 고부가가치 제품 생산을 둘러싼 경쟁의식도 강하지만 그보다 한 발 앞서 보상과 처우에 있어서 높은 기대 수준을 가지고 있고 우리가 중국의 평균 기준을 가지고 판단하는 상대적으로 높은 임금과 좋은 처우라는 것이 동기부여에 긍정적으로 작동하고 있지 않다. 보다 많은 임금과 보다 많은 휴식이 필요하다는 것이 중국 근로자들의 평균 인식이다.

#### 나. 중국내 인사노무관리 방향에 대한 시사점

최근까지 중국 진출 한국기업들의 인사노무관리에 대한 지침이나 연구들은 대부분 중국 상황에 대한 이해와 근로자들의 특성을 감안한 현지화 방향에서 이루어졌다. 실태조사를 통해 확인한 사항은 중국의 노무관리 환경이 법제 차원에서 많이 변하고 있는 이상으로 중국 근로자들의 의식과 성향도 내용적으로는 많은 변화를 겪고 있다고 보인다. 무엇보다도 공회 조직을 통해 회사와 단체교섭을 해야 한다는 의식도 관찰되고 있고, 임금인상과 합리적 근로조건에 대한 욕구도 상당하다고 볼 수 있다. 이는 우리나라는 물론 대부분의 국가에서 산업화가 진전되면서 나타나는 경향이 중국에서도 나타날 수 있다는 점을 보여준다. 따라서 중국적인 것을 이해하고 그것에 적응하는 인사노무관리 방식도 중요하지만 대기업들을 중심으로 중국적인 특성 못지않게 근로자들에게서 보편적으로 나타나는 특성을 이해하고 그에 맞는 기업 내적인 제도 정비와 노사관계 관행 구축이 중요하다.

첫째, 공회의 자주적 설립을 돕고 교섭을 촉진할 필요가 있다. 통제적 방식의 노무관리 관행 대신 노사간의 정당한 권리와 의무를 분명히 하고 교섭을 통한 협조관계를 구축해야 한다. 특히 기업복지, 임금인상이나 초과근로시간의 제한 등 중국 근로자들이 민감하게 생각하는 부분들에 대해서는 근로자들의 의견을 충분히 수렴해야 할 필요가 있다. 이는 시간당 노동 투입을 극대화하는 방식의 생산체제를 지식집약형 생산체제로 바꾸는 것과 연동되어야 할 것이다.

둘째, 중국에서는 한국보다 앞서서 개별적 성과 차이에 따른 임금인상

시스템을 강화할 필요가 있다. 한국보다 낮은 생산성과 낮은 인력의 질을 가지고 있다고 평가되지만 그렇다고 중국 근로자들에게 일률적·집단적 방식에 의존한 보상체계를 적용한다면 일과 직장에 대한 동기부여가 취약해질 가능성이 있다. 다만 개별적인 보상체계를 도입한다고 해서 생산직 근로자들에게 완전한 임금계약제의 적용은 한계가 있고 중국 근로자들도 단체교섭 등을 통한 집단적 임금인상의 필요성을 부분적으로 바라보고 있으므로 이 두 가지 방식을 적절히 연계할 필요가 있다.

셋째, 근로자 집단간의 갈등과 반목을 최소화하는 노력을 해야 한다. 사무관리직과 생산직 근로자 간의 갈등, 정규직과 비정규직 간의 갈등, 모기업 근로자들과 비교한 상대적 박탈감 등의 문제에 대응해서 우선 생산직 사원들의 경력개발 기회 및 처우의 차별화를 강화할 필요가 있고 비정규직에 대한 처우를 지금보다 더 개선할 필요가 있으며, 특히 외자기업의 특성상 중국 근로자들을 착취한다는 인식을 낳을 수 있는 비정규직 인사노무관리 관행은 철저히 점검할 필요가 있다. 마지막으로 모기업 근로자들과의 선의의 경쟁을 넘어서 막연한 질서와 반목이 일어나지 않도록 상호교류를 넓히는 것은 물론 장기적으로는 글로벌 기업체제를 구축하는 일환으로 인사상의 교류제도도 확대할 필요가 있다. 이러한 제도를 도입하려면 ‘동일노동 동일임금’ 원칙을 양 국가간에 어떻게 설정해야 하는지 사전검토가 필요하다.

마지막으로, 중국 근로자들의 회사와 조직에 대한 애착심과 헌신도를 제고할 수 있는 방안이 강화되어야 한다. 대부분의 중국 근로자들이 한국 모기업 근로자들보다 애착심이나 헌신성이 떨어지고 이는 일면 당연한 현상일 수 있으나 A기업 조사 결과에서 보는 것과 같이 같은 기업 내에서 일하는 비정규직 근로자들보다 정규직의 애착심이 떨어지는 것은 인사노무관리에서 중요한 과제라고 볼 수 있다. 외자계 대기업에 근무하는 정규직 근로자들이 기회만 주어진다면 더 높은 임금을 주는 기업으로 이직하려는 의사가 강하고 현재 일하는 직장은 경험을 축적하기 위해 일시 대기하는 곳이라는 인식이 발견되고 있기 때문에 장기 근무하고 높은 애착심을 가질 수 있는 인센티브 구조를 강화할 필요가 있다. 성과와 능력에 따른 차별적 보상제도를 강화하고 기업 발전의 비전을 심어주는 것이

필요하다. 특히 중국 근로자들은 외자기업의 생리상 제한적 투자와 상황 변화에 따른 투자 축소 등을 할지도 모른다는 선입견을 가질 수 있기 때문에 설비 투자를 중심의 현지화 전략으로 근로자들을 안심시킬 수 있는 근본적 대책이 필요하다. 예를 들어 현지인 채용 비율의 강화, 현지인 중간 관리자 양성에의 집중, 현지인 중심의 노무관리, 기업 소재지 현지 주민에 대한 사회적 책임 등이 있다.

## 제6장 결론

한국기업들의 중국 진출이 활발해지고 있다. 대기업들은 전략적 생산 거점을 본격적으로 이전할 조짐마저 보이고 있다. 한국기업의 중국 진출이 점증하고 있고, 중국의 경제발전과 도약의 위세를 보면서 한국의 제조업은 공동화를 피할 수 없는가? 그리고 중국이 저임금의 노동력이 풍부한 약속받은 기회의 땅인지를 본격적으로 재조명할 필요가 있다.

본 연구는 중국의 노동시장, 노동법제 변화 동향을 살펴보고, 기업 사례와 정량적 분석을 통해 노사관계와 인적자원관리의 기초적 특성이 무엇인지를 조망하였다. 이를 통해 한국기업 중국 진출의 장단점, 명암, 전망을 파악하는 데 도움이 되는 몇 가지 시사점을 도출하였다.

연구 결과 첫째, 우리가 아는 중국의 노동관련 환경은 많이 변하고 있으며 그 방향도 중국적인 특성이 축소되고 글로벌 노동기준에 접근하고 있었다. 노사관계나 노동조합에 대한 가치관도 시장경제 발전과 함께 자주적 입장이 강화되고 있었다. 단체교섭도 비록 단체협약을 중심으로 이루어지고 있지만 어느 정도 경영참여 수준까지 반영될 정도로 강화되고 있다. 노동 인건비는 근로자 임금수준의 향상 외에도 근로자의 사회보장에 대한 기업부담금이 강조되고 있는 실정이기 때문에 전체 인건비는 더욱 상승할 전망이다.

둘째, 인적자원 속성은 질적인 면(동기부여, 역할 명료성, 직무만족, 조직몰입, 잔류의도 등)에서 한국 근로자들에 비해 떨어지고 있었다. 하지만 중국 근로자들의 노동시장에서 처우개선 요구는 한국 근로자 못지

않았다. 이러한 특성들은 중국 근로자들을 한국 근로자와 다른 예외적인 인적자원으로 간주하기보다는 보편적인 산업화 과정의 속성이 발현되고 있다고 판단할 수 있는 근거를 제공해 주고 있다. 글로벌 기업환경에 노출되어 있는 중국의 근로자들은 보다 높은 임금과 많은 휴식 등의 처우 개선을 원하고 있는 것이다.

본 연구의 예비적 진단을 통해 내린 결과는 글로벌 시장경쟁에서 어느 곳도 예외가 될 수 없다는 점이다. 글로벌 노동환경에서는 중국을 비롯해서 어느 곳도 일방적 천국이나 도피처가 될 수 없다는 것이다. 기업은 중국이라는 특정한 곳이 아닌 전세계 어느 곳에 입지하더라도 근로자에게 정당한 권익을 보장해야 한다. 그리고 고성과 조직으로 변모할 수 있는 경영혁신전략과 노사협력을 이루어야만 안정적인 고능력-고효율-고성과 기업 조직을 만들 수 있다는 점이다.

중국 근로자들은 한국기업을 학습의 기회로 간주하는 경향이 높으며, 보다 좋은 처우를 찾아 이동하려는 속성이 강하다. 중국 근로자들의 이러한 속성은 우리가 1970~80년대 대공장의 성장기에 보았던 근면성실한 근로자의 모습과는 다르다는 것을 인식할 필요가 있다. 세계의 시장, 세계의 공장이 된 중국에서 노동관련 환경과 기준이 매우 압축적이고 빠르게 근대화되고 있는 상황도 중국 근로자들의 권리의식과 기대 상승에 영향을 주고 있다.

그러므로 중국에 진출했거나 진출하고자 하는 한국기업들은 단지 낮은 인건비나 시장규모만 보고 들어가서는 안 된다. 시장경쟁에서 이길 수 있는 핵심역량을 확보해야 하는데 만약 그런 핵심역량이 낮은 인건비와 편한 노동법제 환경이라고 판단하고 중국 진출을 도모한다면 멀지 않은 장래에 한계에 봉착할 가능성이 높다. 특정한 제도적 차이로부터 당장 얻는 혜택은 다른 사회 문화적 차이로부터 나오는 난점으로 인해 발생하는 비용에 의해 상쇄될 수 있으며, 나아가 글로벌 시장경쟁은 노동관련 환경에서도 글로벌 기준을 동시에 만들어낸다는 것을 인식해야 한다.

한국의 많은 기업들과 노동조합은 우리 경제와 기업경영이 글로벌 환경하에서 움직이며, 노사관계나 인적자원관리도 글로벌 기준과 경쟁력을 확보하지 않으면 안 된다는 것 또한 인식해야 한다. 한국의 노동법제 기

준을 끌어내리는 방식으로, 그리고 기업 경쟁력은 노조와 관계없다는 인식으로 노사가 행동한다면, 중국은 한국에 재앙적인 존재가 될 수 있다. 노사 화합을 통해 노사가 어떻게 기업혁신에 성공하는가를 공동으로 고민한다면, 한국기업에게 중국은 글로벌 기업 활동에서 많은 이점을 줄 수 있다. “창원에서 생산하는 고급제품들과 텐진에서 생산하는 범용제품이 바깥 수출시장에서 보완적으로 기능하여, A기업의 시장 파워와 브랜드 가치를 높여주고 있다”는 A기업 경영진의 표현처럼 경쟁과 보완의 관계가 가능하다.

결론적으로 노사관계와 인적자원관리에 관한 한국이나 중국의 환경은 어느 곳이 일방적으로 긍정적이거나 부정적인 것이 아니다. 기업의 혁신 노력과 노조 화합의 협력이 중요하다. 한국에서 실패한 기업은 중국에서도 실패할 가능성이 높다. 글로벌 경쟁하에서 기업의 생산 입지는 인적자원의 질적인 측면에 주목해야 한다. 단지 다양한 비용절감의 단기적 이익만을 추구해서는 안 될 것이다.

## 참 고 문 헌

- 김익수(1998), 『사례를 통해 본 대중국 투자 및 기업경영 전략』, 대한상공회의소.
- 김종립(1993), “한·중 기업 조직구성원의 동기·만족·성과에 관한 비교연구”, 중앙대 무역학과 박사학위논문.
- 박우성·유규창(2000), 「외국인 투자기업 노사관계의 영향요인에 관한 연구」, 『산업관계연구』, 제10권 제1호, 65-84쪽.
- 박한진(2002), “중국의 노동환경과 노무관리 전략”, 「국제노동재단 해외진출 기업노무관리 세미나」 발표논문.
- 방진방(1999), “노동자의 노동가치관에 관한 한·중 비교연구”, 충남대 경영학과 박사학위논문.
- 백권호(2002), “한국계 중국 진출기업의 경영 현지화 유형”, 고려대 노동문제연구소 편, 『중국 진출 한국기업의 노동문화 적응』, 3-22쪽.
- 설동훈(2002), 「한국계 기업 중국 종업원들의 경력관리」, 고려대 노동문제연구소 편, 『중국 진출 한국기업의 노동문화 적응』, 98-113쪽.
- 이상만(1998), 『중국 진출기업의 노사관계 현황과 노무관리 현지화 전략』, 대한상공회의소.
- 이진규·백권호(2001), 『중국·러시아 해외진출기업 노무관리 안내서(I)』, 한국국제노동재단.
- 이효수·최훈(1998), 『중국의 노사관계』, 한국노동연구원.
- 최훈(2002), “중국의 인적자원관리 사례”, 성신여대 경영연구소 국제세미나 발표논문.
- Allen, N. J., & J. P. Meyer(1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology* 63: 1-18.
- Angle, H. L., & J. L. Perry(1986), “Organizational Commitment and

- Labor-Management Relationship Climates”, *Academy of Management Journal* 29 (1): 31-50.
- Gordon, M. E., Philpot, J. W., Burt, R. E., Thompson, C. A., & W. E. Spiler(1980), “Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of Its Correlates”, *Journal of Applied Psychology Monograph* 65 (4): 479-499.
- Hofstede, G.(1984), *Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values*. London, SAGE Publications.
- Jaeger, A. M., & R. N. Kanungo(1990), *Management in Developing Countries*, London : Routledge.
- Katz, H. C., Kochan, T. A., & K. R. Gobeille(1983), “Industrial Relations Performance, Economic Performance, and QWL Programs: An Interplant Analysis”, *Industrial and Labor Relations Review* 37 (1): 3-17.
- Kunin, T.(1955), “The Construction of a New Type of Attitude Measure”, *Personnel Psychology* 8: 65-78.
- Porter, L. W., & E. E., III. Lawler(1968), *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, IL: Dorsey Press.
- Rainey, H. G.(1993), “Work Motivation”, In R. T. Golembiewski, *Handbook of Organizational Behavior* (eds), New York: Marcel Dekker, 19-39.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & S. Lirtzman(1970), “Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations”, *Administrative Science Quarterly* 15: 150-163.
- Schriesheim, C., & A. N. Tsui(1980), “Development and Validation of a Short Satisfaction Instrument for Use in Survey Feedback Interventions”, Paper represented at the Western Academy of Management Meeting.
- Steers, R.(1977), *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. CA: Goodyear Publishing Company, Inc.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & C. A. O'ReillyIII(1992), “Being Different:

Relational Demography and Organizational Attachment”,  
*Administrative Science Quarterly* 37: 549-579.

Vroom, V. H.(1964), *Work and Motivation*, NY: Wiley.



부록 : 중국 진출 한국기업의 노사관계와 인적자원관리

- 설문지 -

안녕하십니까?

무더위가 한창 기승을 부리는 계절입니다. 이런 더위에도 아랑곳하지 않고 산업일선에서 한국경제발전에 중추적인 역할을 담당하고 계신 귀하의 노고에 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 ‘중국 진출 한국기업의 노사관계와 인적자원관리’라는 한국노동연구원 연구과제의 일부 내용으로 노경관계와 인적자원 관리에 관한 귀하의 고견을 듣고자 작성한 것입니다. 한국노동연구원은 정부출연 공공연구원입니다.

본 설문에 대한 귀하의 응답은 모두 익명으로 처리되며, 연구목적 이외의 어떠한 용도로도 사용되지 않습니다. 이 응답 내용으로 인한 개인적인 불이익이나 피해는 전혀 없습니다.

본 설문에 대한 귀하의 응답은 우리 기업의 노경관계와 인적자원 관리의 발전을 도모할 수 있는 귀중한 자료입니다. 설문응답을 부디 진솔하게 답해 주시면 감사하겠습니다. 설문내용의 정답은 없으며, 모든 항목에 빠짐없이 응답해 주시면 되겠습니다.

귀하의 협조에 다시 한번 감사드리며, 귀하와 귀사의 무궁한 발전이 있기를 진심으로 기원합니다.

2002년 8월

한 국 노 동 연 구 원

국제협력실장 이 장 원

연락처 : 150-010, 서울시 영등포구 여의도동 16-2 중소기업회관빌딩 10F

한국노동연구원(www.kli.re.kr) 국제협력실

Tel (02)782-3831, Fax (02)782-3308, cwlee@kli.re.kr

※ 설문지 작성요령 : 각 질문에 대해 귀하의 동의 정도를 답하시면 됩니다(전혀 동의하지 않으면, ① 동의하지 않으면, ② 그저 그렇다고 생각하시면, ③ 약간 동의하는 편이면, ④ 매우 동의하시면 ⑤에 √ 표시하여 주십시오).

I. 먼저 고용관계에 관한 질문입니다. 각 질문에 대한 귀하의 동의 정도를 √ 표시하여 주십시오.

번호	설문내용	전혀 동의 않음	동의 하지 않음	그저 그렇 다	약간 동의 한다	매우 동의 한다
1	나는 우리회사에 입사 후 초임수준에 대해서 만족한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 우리회사의 정규근로시간에 대해서 만족한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 우리회사의 초과근로시간에 대해서 만족한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 우리회사의 휴게시간에 대해서 만족한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 우리회사의 휴가제도에 대해서 만족한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 우리회사의 산업재해관련 보상제도에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 우리회사의 성과급제도에 대해서 만족한다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 회사의 노경간담회 활동에 대해서 만족한다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 회사의 고충처리제도에 대해서 만족한다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 회사가 노경간 협의하에 결정한 약속을 잘 준수하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
11	우리회사에서는 경영진과 노조가 협력해서 일을 한다.	①	②	③	④	⑤
12	우리회사에는 경영진과 근로자들의 이해 관계가 다르기 때문에 노경이 서로 협조하는 것은 어렵다.	①	②	③	④	⑤
13	우리회사에서는 노조와 경영진은 동일한 목표에 도달하려고 노력하고 있다.	①	②	③	④	⑤
14	우리회사에서는 노조와 경영진이 서로를 이해한다.	①	②	③	④	⑤
15	우리회사에서는 노조와 경영진 모두가 더욱 일하기 좋은 곳으로 만들려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤

번호	설문내용	전혀 동의 않음	동의 하지 않음	그저 그렇 다	약간 동의 한다	매우 동의 한다
16	우리회사에서는 노경관계가 적대적이다. 경영진과 노조원들은 더욱 협조할 필요가 있다.	①	②	③	④	⑤
17	나는 노조에 대해 충성한다.	①	②	③	④	⑤
18	나는 회사의 노동조합에 소속된 것에 대해서 친구들에게 자랑스럽게 말한다.	①	②	③	④	⑤
19	나는 회사의 노동조합 정책에 동의하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
20	나는 노동조합의 활동과 생존여부에 대해서 별 관심이 없다.	①	②	③	④	⑤
21	나는 노조를 위해 특별한 일을 하지는 않을 것이다.	①	②	③	④	⑤
22	노조원들이 나에게 노조의 집단적 활동을 요구하면 노조의 집단적 활동에 적극 참여할 것이다.	①	②	③	④	⑤
23	나는 내 동료들이 근로복지와 작업장 개선을 위해 집단적으로 파업한다면 동참할 것이다.	①	②	③	④	⑤
24	나는 지금의 근로조건에 불만족스럽다면, 동료들과 함께 근로 및 복지개선을 위해 투쟁할 의사가 있다.	①	②	③	④	⑤

II. 귀하의 업무에 관한 질문입니다. 각 질문에 대한 귀하의 의견을 V표시하여 주십시오.

번호	설문내용	전혀 동의 않음	동의 하지 않음	그저 그렇 다	약간 동의 한다	매우 동의 한다
25	나는 너무 쉽고 지루한 일을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
26	나는 뭔가 다른 일을 해야 한다.	①	②	③	④	⑤
27	나는 불필요한 업무를 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
28	나는 나 자신의 가치와 일치하는 일을 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
29	나는 일하는 데 있어서 나의 재량에 대해 확실히 안다.	①	②	③	④	⑤
30	나는 나의 책임이 무엇인지를 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
31	나는 회사가 나에게 기대하는 것이 무엇인지를 확실히 알고 있다.	①	②	③	④	⑤

번호	설문내용	전혀 동의 않음	동의 하지 않음	그저 그렇 다	약간 동의 한다	매우 동의 한다
32	나는 내가 수행하는 일이 다른 일과 어떻게 관련되어 있는지에 대해서 잘 모른다.	①	②	③	④	⑤
33	나는 애매한 목적이나 명령하에서 일을 해야 한다.	①	②	③	④	⑤
34	내가 업무를 잘 수행할 때, 나는 성취감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
35	내가 업무를 잘 수행한다면, 그것은 나에게 개인적인 성장과 발전에 기여할 것이다.	①	②	③	④	⑤
36	내가 업무를 잘 수행할 때, 나는 개인적인 만족감을 크게 느낀다.	①	②	③	④	⑤
37	내가 업무를 잘 수행하는 것은 나 자신에 대한 존경심을 증가시키는 것이다.	①	②	③	④	⑤
38	내가 높은 업무성과를 낸다면, 나는 더 높은 임금을 받을 것이다.	①	②	③	④	⑤
39	내가 높은 업무성과를 낸다면, 승진기회도 높아질 것이다.	①	②	③	④	⑤
40	나는 현재 내가 수행하는 일에 대해서 만족한다.	①	②	③	④	⑤
41	나는 나의 감독자에 대해서 만족한다.	①	②	③	④	⑤
42	나는 지금의 동료들과 함께 일하는 것을 만족한다.	①	②	③	④	⑤
43	나는 내가 수행한 일에 대한 대가로 받는 임금에 대해서 만족한다.	①	②	③	④	⑤
44	나는 회사의 승진정책과 승진기회에 대해서 만족한다.	①	②	③	④	⑤
45	전체적으로 보면, 내가 수행하는 현재의 일에 대해서 만족한다.	①	②	③	④	⑤

III. 아래는 귀하의 회사에 대한 태도를 묻는 질문입니다. 각 질문에 대한 귀하의 정직한 의견을 V 표시하여 주시면 감사하겠습니다.

번호	설문내용	전혀 동의 않음	동의 하지 않음	그저 그렇 다	약간 동의 한다	매우 동의 한다
46	나는 이 회사에서 계속 직장생활을 하게 된다면 매우 기쁠 것이다.	①	②	③	④	⑤
47	나는 회사 직원이 아닌 사람들과 우리 회사에 대해서 이야기하는 것을 즐긴다.	①	②	③	④	⑤

번호	설문내용	전혀 동의 않음	동의 하지 않음	그저 그렇 다	약간 동의 한다	매우 동의 한다
48	나는 회사의 문제가 곧 나의 문제인 것처럼 느낀다.	①	②	③	④	⑤
49	나는 다른 회사로 옮기더라도, 이 회사에서 느꼈던 것과 같은 소속감을 느낄 수 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
50	나는 이 회사가 내 가족의 일부와 같은 느낌을 갖지 않는다.	①	②	③	④	⑤
51	나는 이 회사에 감정적으로 애착하고 있다고 생각하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
52	회사는 나에게 있어서 개인적으로 많은 의미를 갖는다.	①	②	③	④	⑤
53	나는 회사에 대해서 강한 소속감을 느끼지 못한다.	①	②	③	④	⑤
54	나는 현재 직장을 그만둘 경우에 일어날 일에 대해서 걱정하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
55	내가 회사를 그만두고 싶어도, 지금 당장 회사를 떠나는 것은 매우 어렵다.	①	②	③	④	⑤
56	내가 지금 이 회사를 그만두기로 결정한다면, 나의 삶이 매우 혼란해질 것이다. .	①	②	③	④	⑤
57	지금 회사를 떠나는 것은 나에게 큰 손해가 되지 않을 것이다.	①	②	③	④	⑤
58	내가 지금 회사에 남아 있는 것은 개인적 사정에 의해서이다.	①	②	③	④	⑤
59	나는 다른 곳으로 취업할 다른 방안이 없기 때문에 지금의 회사를 그만둘 수 없다.	①	②	③	④	⑤
60	이 회사를 그만둬으로써 일어나는 심각한 결과 중 하나는 내가 다른 곳에 취업할 기회가 없어 경제적으로 압박을 받게 될 것이라는 점이다.	①	②	③	④	⑤
61	이 회사에서 계속 일하는 주요한 이유 중 하나는 내가 회사를 떠나는 것은 내 개인적으로 큰 손실이기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
62	요즘엔 많은 사람들이 회사를 자주 옮긴다.	①	②	③	④	⑤
63	나는 사람이 직장에 들어가면 그 회사에 반드시 충성해야 한다고는 생각하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
64	사람들이 회사를 옮기는 것은 비윤리적이라고 생각하지 않는다.	①	②	③	④	⑤

번호	설문내용	전혀 동의 않음	동의 하지 않음	그저 그렇 다	약간 동의 한다	매우 동의 한다
65	내가 이 회사에서 계속 일하는 중요한 이유 중 하나는 회사에 대한 충성심은 중요하다고 믿고 있으며, 회사에 남아 있는 것이 도덕적 의무감으로 느끼기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
66	만약 내가 더 좋은 회사를 제안 받는다면, 현재의 회사를 그만두는 것이 옳바르다고 느낄 것이다.	①	②	③	④	⑤
67	나는 한 회사에 지속적으로 남아서 충성하는 것이 가치가 있는 것이라고 배웠다.	①	②	③	④	⑤
68	사람들이 한 회사에서 오랫동안 남아서 일하던 시대에는 지금의 사람들보다 일을 더 잘했을 것이다.	①	②	③	④	⑤
69	나는 어떤 회사의 ○○맨이 되는 것은 더 이상 현명한 일이 아니라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

IV. 근무태도에 관한 각 질문에 대한 귀하의 의견을 V 표시하여 주시면 감사하겠습니다.

번호	설문내용	전혀 동의 않음	동의 하지 않음	그저 그렇 다	약간 동의 한다	매우 동의 한다
70	나는 이 회사에서 계속 근무하기를 바란다.	①	②	③	④	⑤
71	나는 이 회사에서 앞으로 몇 년 정도 더 일하기를 바란다. ① 1년이나 그 이하( ) ② 5년이나 그 이하( ) ③ 10년이나 그 이하( ) ④ 11년 이상( ) ⑤ 퇴직할 때까지( )					
72	귀하는 과거 1년 동안에 개인적인 이유로 인해 몇 번이나 결근하였습니까?	( ) 번 정도				

V. 회사 일반에 관한 것입니다. 각 질문에 대한 귀하의 의견을 V 표시하여 주시면 감사하겠습니다.

번호	질문내용	전혀 동의 않음	동의 하지 않음	그저 그렇 다	약간 동의 한다	매우 동의 한다
73	나는 회사의 6σ 혁신활동이 무엇인지 모른다.	①	②	③	④	⑤
74	나는 6σ 혁신활동에 의해 작업을 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
75	6σ 혁신활동을 통해 나의 생산성이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
76	근속기간이 증가함에 따라 임금이 인상되는 것에 대해서 만족한다.	①	②	③	④	⑤
77	개인별 생산능력에 따라 임금차등이 있어야 한다.	①	②	③	④	⑤
78	개인별 생산능력에 따른 임금정책은 동료들간 경쟁심이 유발되기 때문에 좋지 못하다.	①	②	③	④	⑤
79	나는 회사가 연말에 전체성과급으로 보너스를 지급하는 것에 대해서 만족한다.	①	②	③	④	⑤
80	현재 내가 하는 일은 육체적으로 매우 힘든 일이다.	①	②	③	④	⑤
81	현재 내가 하는 일을 앞으로도 계속한다면 나의 건강은 몹시 나빠질 것이다.	①	②	③	④	⑤
82	현재 내가 하는 일을 앞으로도 계속하기는 어려울 것 같다.	①	②	③	④	⑤
83	나의 근로시간(연장근로시간 포함)은 매우 길다.	①	②	③	④	⑤
84	연장근무는 시간외수당을 받을 수 있기 때문에 긍정적으로 생각한다.	①	②	③	④	⑤
85	적정수준의 근속년수가 되면 임금이 점차 줄어들어야 한다. ①아니오 ②예					
86	노경관계가 원만하기 위해서는 노조보다는 회사의 입김이 강해야 한다. ① 아니오 ② 예					
87	회사의 노조가 중시해야 할 기능은 다음의 것들 중 무엇이라고 생각합니까? ① 근로자 권익보호 ② 회사의 혁신활동 보조 ③ 노조원간 유대관계 ④ 기타( )					
88	정규직과 비정규직 직원 사이에 이질감은? ① 없다(90번으로) ② 있다(89번으로)					
89	정규직과 비정규직 직원사이의 이질감은 다음의 이유에 기인한다. ① 임금차이 ② 입사방법의 차이 ③ 소속회사의 차이 ④ 기타( )					
90	귀하는 회사의 비정규직에 대한 처우를 어떻게 생각하십니까? ① 부정적 ② 긍정적					
91	관리직과 생산직 직원 사이에 이질감은? ① 없다(93번으로) ② 있다(92번으로)					

번호	설문내용	전혀 동의 않음	동의 하지 않음	그저 그렇 다	약간 동의 한다	매우 동의 한다
92	관리직과 생산직직원 사이의 이질감이 발생하는 가장 큰 이유는 다음에 기인한다. ① 임금차이 ② 학력차이 ③ 근무장소 차이 ④ 복장차이 ⑤ 기타( )					
93	나는 창원공장과 중국의 텐진공장의 생산기술수준 면에서 비교할 때 많은 차이가 있다고 생각한다. ① 없다 ② 있다					
94	나는 창원공장과 중국의 텐진공장의 근로자 1인당 노동생산성 면에서 비교할 때 많은 차이가 있다고 생각한다. ① 없다(96번으로) ② 있다(95번으로)					
95	창원공장과 중국의 텐진공장의 노동생산성 차이의 원인은 다음에 기인한다. ① 개인 근로자 숙련도 ② 생산설비 차이 ③ 생산혁신정책의 부재 ④ 기타( )					
96	귀하가 생산한 제품의 시장경쟁력은 어떻습니까? ① 경쟁력이 없다 ② 경쟁력이 있다.					
97	나는 경쟁력을 위해서 고부가가치 제품을 생산해야 한다고 생각한다. ① 아니오 ② 예					
98	귀하가 생산하고 있는 제품의 불량률이 과거에 비해 개선되고 있다고 생각하십니까? ① 아니오 ② 예					
99	귀하는 노조와 경영진과의 단체교섭이 필요하다고 생각하십니까? ① 아니오 ② 예					
100	귀하는 임금인상과 회사의 복지정책 중에서 무엇이 더 중요하다고 생각하십니까? ① 임금인상 ② 복지정책 ③ 기타( )					
101	귀하는 회사가 임금인상률을 결정할 때 회사가 먼저 결정하는 것과 노조가 먼저 제시하는 것 가운데 무엇이 가장 합리적이라고 생각하십니까? ① 회사의 결정 ② 노조의 결정 ③ 회사와 노조가 같이 결정 ④ 기타( )					
102	귀하는 근로자 임금인상이 어떤 기준에 의해서 결정되어야 한다고 생각하십니까? ① 다른 업체들의 상황 ② 공장의 생산성 향상 ③ 개인의 근로시간 ④ 제품의 매출상승 ⑤ 물가인상 ⑥ 개인의 생산성 향상 ⑦ 기타( )					

VI. 아래의 질문은 익명이며 통계적 목적 이외로는 사용되지 않습니다.  
각 질문에 대한 응답을 V 표시하거나 직접 적어 주시면 감사하겠습니다.

103. 귀하가 회사에 입사하신 지는 얼마나 되었습니까? (    년    개월)

104. 귀하의 직급은 무엇입니까?

- ① 사원(    ) ② 사원급(    ) ③ 기사(    ) ④ 주 입(    )  
⑤ 기 장(    ) ⑥ 기 정(    ) ⑦ 기 승(    )

105. 귀하는 직무 형태는 무엇입니까?

- ① 정규직(    )      ② 비정규직(    )

106. 귀하가 근무하고 있는 사업부는 무엇입니까?

- ① 냉장고(    )      ② 전자레인지(    )      ③ 에어컨(    )  
④ 세탁기(    )      ⑤ 청소기(    )      ⑥ RE 컴프레서(    )  
⑦ RO 컴프레서(    )

107. 귀하의 성별은 무엇입니까? ① 여 자(    ) ② 남 자(    )

108. 귀하의 연령을 빈칸에 적어주십시오. (            세)

109. 귀하의 학력은 무엇입니까?

- ① 중 졸(    ) ② 고 졸(    ) ③ 초대졸(    ) ④ 대 졸(    )