

중국 현지법인의 인사관리: LG전자 천진법인의 공회(工會)*

정 선 욱**
김 성 수***

.....

중국에 진출한 한국기업들은 중국의 노조인 공회가 설립되는 것에 비우호적 시각을 가지는 경우가 상당수 있다. 그래서 가급적 공회를 설립하지 않았으며 국유기업을 인수한 경우처럼 어쩔 수 없이 기설립된 공회가 있을 경우에는 공회활동을 최소한 억제하여 왔다. 하지만 중국의 공회는 우리에게 알려진 일반적인 노동조합의 개념과는 다르다. 중국의 공회 조직은 정부의 영향이 강한 준정부기관으로서 중국총공회 산하에 조직되어 있으며, 최근에는 중국정부를 대신하여 사회복지기관 성격의 역할을 하고 있다. 중국 정부는 공회를 ‘노동조합’이라기보다는 빈부격차가 심해지고 사회보장기능이 미비한 현실점에서 예전의 ‘단웨이(單位)’ 기능을 대신할 임시기능으로서 공회를 바라보고 있다. 또한 노동자 우호적인 신노동법이 통과된 현재, 공회기능을 적극적으로 활용하는 것이 전략적으로 유리한 경우가 많다. 본 고에서는 공회를 경영의 파트너로 인정하고 적극적으로 활용하여 생산적인 노사관계를 이룩한 LG전자 천진법인의 사례를 통해, 중국에서의 노사관계 관리전략을 제시한다.

.....

I. 문제제기

1990년대 들어 한국기업들의 중국진출이 본격화되었는데, 이 중 수많은 기업들이 값싼 양질의 노동력과 거대한 시장, 지리적 근접성을 이유로 중국으로 진출하였다. 이 결과, 2002년에는 중국이 투자액과 투자건수에서 미국을 제치고 한국의 최대 투자처로 떠올랐다. 하지만 ‘기업의 중국진출이 성공적이었는가?’하는 물음에는 진지한 논의가

*본 연구는 서울대학교 경영연구소의 지원으로 이루어졌습니다.

**Cornell University 박사과정

***서울대학교 경영대학 교수

필요하다. 성공한 기업이든 실패한 기업이든 여러 측면에서 시행착오가 있었는데, 그 중 인사/노사관리상의 미숙함이 공통적으로 거론되었다. 중국 현지법인 관계자에 대한 인터뷰 결과 인사노무 담당자들은 공통적으로 주재원과 중국인 직원간의 커뮤니케이션, 본사와 현지법인간의 조정, 중국인 직원의 고충처리, 기술 및 인성 교육, 신노동법 및 공회법 대응 등을 인사/노사관리상의 주요 이슈로 지적하였다. 이 글에서는 우선 중국 진출 한국기업의 인사관리를 이론적 틀에서 분석한다. 그리고 LG전자 천진법인의 공회 활용사례를 통해 천진법인이 어떠한 방식으로 중국진출 외국기업의 인사노사관리상의 이슈들에 성공적으로 대응하였는지 알아보기로 한다.

II. 이론적 틀

Taylor et al.(1996)에 따르면, 글로벌 인적자원관리는 크게 세 가지, 즉 모기업시스템 전수형(exportive type), 현지적응형(adaptive type), 통합형(integrative type)으로 나뉘볼 수 있다. 모기업시스템 전수형은 현지와 모기업간에 높은 유사성이 있는 것으로 간주하고 모기업의 시스템을 그대로 적용하는 방식이다. 현지적응형은 반대로 현지사정의 특성을 최대한 고려하여 접근하는 방식이다. 마지막으로 통합형은 통합이 가능한 제도나 시스템은 공유하고 그렇지 않은 부분에 대해서는 융통성을 발휘해 현지화를 추구하는 혼합전략이다(배종석, 2003). 한편, Schuler et al.(1993)은 이전까지의 선행연구를 바탕으로 전략적 국제인적자원관리(SIHRM)의 통합모형을 만들었다. 이 통합모형은 SIHRM의 구성요소로서 기업간 연결, 배부적 운용을 설정했다. 외생변수로서는 산업유형, 국가적/지역적 특성을, 내생변수로서는 국제운용구조, 국제지향본부, 경쟁전략, 국제운용 경험을 설정했다. 다국적 기업의 관심/목표로서 경쟁력, 효율성, 현지대응성, 유연성, 조직학습과 지식이전으로 나누었다. 이진규, 김동삼(2002)은 이상의 여러 논의들과 Schuler et al.과 Taylor et al.(1996)의 논문을 기초로 하여 다음과 같은 표로 요약했다.

다국적기업의 인적자원관리 접근유형에 관련된 기존의 연구들은 자기기업에 대한 모기업의 통제정도에 영향을 미치는 요인들에 관심을 두고 있다(Heenan & Perlmutter, 1979; Taylor et al, 1996; 심원술, 1998; Milliman et al, 1991; Schuler et al, 1993). 위 연구에 의하면 자기기업에 대한 모기업의 통제정도를 다음의 세가지 유형으로 요약해 볼

〈표 1〉 국제인적자원관리 접근유형

	I 유형	II 유형	III 유형
Taylor et al.(1996)	모기업시스템 전수형	현지적응형	통합형
배종석(2001)	Exportive Type	Adaptive Type	Integrative Type
Milliman et al. (1991)	조직창업단계의 SIHRM 조직수명 1단계	기능적 성장단계의 SIHRM 조직수명 2단계	통제된 성장단계의 SIHRM (조직수명주기 3단계) 전략적 통합단계의 SIHRM (조직수명주기 4단계)
Heenan & Perlmutter (1979)	본국중심형 (Ethnocentric)	현지중심형 (Polycentric)	지역중심형(Regiocentric) 세계중심형(Geocentric)
심원술(1998)	본사의 통제를 촉진	해외 현지법인의 자율권을 촉진	본사의 통제와 해외법인 자 율권의 균형 유지

수 있다(이진규, 김동삼, 2002).

Ⅰ 유형: 다국적기업의 본사가 자기기업에 대해 모든 인적자원관리를 통제하는 유형

이 유형은 현지시스템이 발전되어 있지 않을 경우나 자질을 갖춘 현지인이 부족할 때 실시한다. 이 경우에 모기업은 주재원을 통해 현지자회사를 운영하며 대부분의 시스템이나 운영방식에 있어서 모기업 방식을 전수한다. 따라서 자회사의 자율성은 거의 없게 된다. 또한 세계시장 환경이 급변하고 산업이 세계화되어 있는 경우, 본국과 현지국가의 사회문화적 환경이 흡사한 경우(심원술, 1998), 이념유사성과 제도유사성이 모두 높게 나타나 현지의 문화나 제도를 무시한 채 모기업의 시스템을 그대로 적용하는 경우(배종석, 2001) 모두 본사의 통제를 촉진하게 된다. Milliman et al.(1991)은 최고경영자가 다국적기업의 조직수명주기 1단계인 조직창업단계에서 본사의 통제가 요구된다고 하는데, 이 단계는 기업이 새로이 신설되는 단계로 기업가정신, 제한된 시장과 제품, 제한된 해외진출 등의 특징이 있다.

Ⅱ 유형: 다국적기업의 모기업이 자기기업 스스로 인적자원관리를 행할 수 있도록 자율권을 부여하는 유형

이 유형은 현지국들이 고유한 문화와 관습을 가지고 있으며 현지국 경영제도나 시스템이 어느 정도 유용하다는 가정하에 실시한다. 이 유형에서는 해외 자회사를 현지인을 통해 경영하는 경우가 많고, 해외지사는 기본적으로 본사와 독립적인 관계를 유지한다.

인사제도나 시스템도 본사 것을 모방하는 것이 아니라 현지의 상황에 적합한 정책과 관행들을 개발하여 활용하게 된다. 이러한 이문화 경영은 현지종업원과의 언어장벽을 피할 수 있고 인건비를 줄이며 현지시장 정착에 유리하나, 문화적 차이가 생길 소지가 많고 본사와의 전략방향과 불일치할 경우 이를 해소하는데 어려움이 있을 수 있다는 단점이 있다. 기존 연구에 따르면, 외부환경이 급격히 변화하는 경우(Schuler et al., 1993; Milliman et al., 1991), 다양한 환경적 조건 및 상황과 조직이 여러 목표를 갖는 경우(Milliman et al., 1991), 본국과 현지국가의 법적, 사회적, 문화적 차이가 큰 경우(심원술, 1998), 그리고 이념유사성과 제도유사성이 모두 낮을 경우(배종석, 2001) 본사는 해외 자회사에 경영의 자율권을 부여하게 된다. Milliman et al.(1991)은 조직수명주기 2단계인 기능적 성장 단계에서 해외자기기업의 자율권 부여가 필요하다고 보고 있는데, 이 단계는 기업이 성장하는 단계로 기술적 전문화, 시장 및 제품의 확대, 중요 해외지사의 설립 등을 특징으로 한다.

Ⅲ 유형: 다국적기업의 모기업과 자기기업이 상호 통제의 균형을 유지하는 유형

이 유형은 국적에 상관없이 전체 기업을 하나의 범세계적 네트워크로 통합 운영하되 현지의 독특한 여건을 감안해 운영의 묘를 살리는 방식이다. Taylor et al.(1996)은 이를 통합형 접근법(integrative approach)을 제시하고 있는데, 이 접근법은 통합이 가능한 것은 서로 공유하나 제도적 또는 문화적 제약으로 인해 그렇지 못한 것은 현지화를 추구한다는 것이다. 이 유형에서는 국경을 초월해 관리자나 종업원을 채용하며 공통된 제도를 가지고 채용, 훈련, 성과평가를 실행한다. 이 유형은 Milliman et al.(1991)이 제시하고 있는 조직수명주기 3단계와 4단계에서 적용된다(본사와 자회사간의 상호통제와 균형). 3단계인 통제된 성장단계는 시장-제품이 집중화되는 단계로 제한된 자원과 극심한 경쟁으로 인하여 생산성 및 비용에 초점이 맞춰지는데, 다양한 운용 프로그램의 적합성이 요구된다. 4단계인 전략적 통합 단계에서는 본사-자회사간의 적합성(fit)과 유연성(flexibility) 사이의 균형을 필요로 하며, 국내 및 해외경쟁에 따라 범세계적인 활동의 통합이 요구된다.

영향요인

이 통합모형에 영향을 미치는 요인들에 대해서는 그 동안 많은 연구가 진행되어 왔다. 모기업과 자기기업의 역할, 경영자의 태도, 문화적 차이, 산업유형, 지역적 특성 등이 영향요인으로 거론되어 왔다. 이 글에서는 여러 변수들을 크게 단순화시켜 크게 두 가

지, 1) 모기업의 전략과 자기업의 역할, 2) 문화적 특성과 지역적 특성으로 나뉘보기로 한다.

1. 모기업의 전략과 자기업의 역할

다국적기업은 해외자회사들의 연결문제에 대해 많은 관심을 보여왔다. 그 중에서도 어떻게 차별화하고 통합하여야 하는가에 대한 문제가 중요 관심사였다(Schuler et al. 1993). 이는 집중화와 분권화의 문제와도 연관되어 있는데, 시장의 성숙도, 자기업의 크기, 모기업의 국적, 현지국가의 상태에 따라 결정된다. 자기업이 어떤 역할을 수행하느냐에 따라서도 전략적 역할이 결정된다. 자기업이 단순한 실행자(implementer)에 머무는지, 아니면 글로벌 혁신자(global innovator)의 역할을 하는지에 따라서도 영향의 정도가 다르다. 전자의 경우에는 모기업시스템 전수형(I 유형)을 취할 가능성이 높아지고, 후자일 경우에는 현지적응형(II 유형)을 택할 가능성이 높아진다. 그 동안 대부분의 한국기업은 I 유형을 고수했다. 처음으로 해외진출을 하는 중소기업이 많았고 대기업 또한 중국 진출 경험이 생소하여 주로 모기업의 시스템을 전수하는 본국중심형 시스템

〈표 2〉 현지화의 방식에 대한 구분

		주요 관리자의 출신	
		주재원 (PCNs)	현재인 (HCNs)
경영 관리 방식	모국방식	유형 A	유형 B
	글로벌 방식	유형 C	유형 D
	현지국방식	유형 E	유형 F

*PCNs: parent country nationals, HCNs: host country nationals

을 택하였다. 즉, 주재원이 파견되어 한국의 시스템을 그대로 실행해갔다. 배종석(2003)은 이를 좀 더 세분화하여 다음의 표와 같이 구분하였다.

배종석(2003)에 따르면, 초기의 많은 법인들은 주재원 중심으로 관리하였고, 경영관리방식은 모국방식이나 현지국 방식을 취하였다. 초기에는 주재원 중심으로 모국방식을 취하는 유형 A에서 시작하여 현지채용인과 마찰을 빚다가 서서히 유형 B나 유형 E를 거쳐서 유형 F를 지향하는 방식이다. 하지만 중국 진출 10여 년이 지난 지금 삼성과 LG, 포스코 등을 비롯한 대기업은 II 유형과 III 유형으로 전략을 옮겨가고 있다. 제2의 그룹 본사를 중국에 설치하는 기업이 생겨나는가 하면, 삼성처럼 세계중심형(Geocentric)과 현지중심형(Polycentric) 유형의 중간쯤에 위치한 기업도 생겨났다. 위의 표 구분방식으로 하면, 삼성과 LG는 유형 D를 지향하고 있다. 삼성은 범세계적으로 통합된 업무방식에다가 각 지역의 특성을 가미하는 방식으로 글로벌 인사관리 시스템을 시행하기 시작했으며, LG도 해외지사의 공통 인사관리관리지침을 만들어 전 지사에 공유하려는 노력을 하고 있다. 이 두 기업의 경우는 일종의 통합형유형(integrative type)으로 III 유형에 해당된다. 그렇지만 중국에 진출한 대다수의 한국 중소기업은 I 유형을 고집하고 있다. 판매대신 생산위주의 공장을 운영하는 중소기업과 아직 체계적인 인사관리 시스템과 노하우가 갖춰지지 않은 중소기업들이 이 유형을 고집하고 있다.

이 문제에 있어서는 어느 유형이 낫다고 선뜻 단정하기가 어렵다. 사업의 성장단계나 여건을 고려할 때 시스템의 조기정착, 본사와의 관계, 조직관리 측면에서 본국파견 인력 중심으로 운영하는 것이 적절한 경우가 많기 때문이다. 또, 연구개발과 재무분야는 본국중심으로, 마케팅과 영업, 인사분야는 현지중심으로 하는 경우도 많다. 최근 들어, 사업이 성숙되고 안정화되는 단계에 있는 중소기업들은 현지인 중심으로 운영하거나 통합형을 취하는 등 II, III 유형으로 옮겨가는 경우가 많아지고 있다.

2. 문화적 차이 및 지역적 특성

문화적 차이는 기업들로 하여금 어떠한 문화적 적응방법을 사용해야 하는지를 결정해준다. 심원술(1998)은 국가의 문화적 배경에 따라 해외법인 운영에 대한 본사의 통제의 정도가 달라진다는 것을 보이고 있다. Schuler et al.(1993)은 문화적 차이가 클수록 모기업은 자기업이 현지의 관심과 다양성에 맞는 인적자원관리 관행을 개발하도록 허

락할 것이라고 했다. 즉, 문화적 차이가 클수록 국제인적자원관리는 현지적응형의 접근 유형을 적용할 것이며, 작을수록 통합형이나 모기업시스템 전수형의 접근유형을 적용할 것이라고 하였다(Taylor et al. 1996). 한편, 국가적/지역적 특성으로 고려되는 요인으로 국가의 정치적, 경제적, 법적인 요소도 인적자원관리 전략에 큰 영향을 미친다. 그동안 우리 기업들은 중국진출 시 문화적 차이 및 지역적 특성을 무시한 채 중국에 진출한 경우가 많았다. 따라서 인사관리상의 많은 불협화음이 일었다.

모기업과 전략과 자기기업의 역할측면은 중국진출 기업마다 성장단계나 기업의 여건상 서로 다른 전략을 취할 수 있음을 인정하는 대신, 문화적 차이 및 지역적 특성 문제는 기업들이 어느 전략을 취하는 것에 상관없이 중요한 변수로 남아있는 것으로 보인다. 따라서 문화 및 제도적 차이를 중시하는 의미에서, 중국진출 기업들의 인사관리현안을 알아보고 이 문제점을 해결하는데 있어서 공회외의 전략적 활용이 어떤 긍정적 결과를 가져왔는가에 대해 LG전자 천진법인 사례를 살펴보기로 한다.

III. 인사노사관리 현안

1. 한국계 중국진출기업의 문제점

한국기업이 서구 선진국에 진출할 때는 많은 준비와 조사를 통해 상대국의 문화를 이해하고 진출하는데 반해, 중국에 진출할 때는 같은 한자 문화권이라는데 안심하고 별 준비 없이 진출한 경우가 많다. 이러한 경향은 저원가 생산을 위해 동북 연안지역에 진출한 중소기업의 한국기업들에게 두드러진다. 대기업의 경우는 그나마 인사전문가가 파견되고 중국특색을 반영한 인사관리제도가 수 차례에 걸쳐 수정되고 시스템화 되었는데 반해, 중소기업의 경우 인력 및 재원의 부족으로 인해 인사관리에 많이 투자할 여력이 없어서 회계담당 주재원이나 기술책임 주재원이 인사/노사 업무를 겸하는 경우가 많았다. 이러한 준비부족은 중국현지직원들과의 커뮤니케이션 부족 및 오해로 연결되는 경우가 많았다. 한국 주재원의 조급성과 명령조의 어투는 사회주의 계획경제에 익숙한 중국인 직원에게 반감을 일으켰고 문제 해결 시에도 감정적으로 처리해서 일을 악화시키는 경우가 많았다. 또한 자신의 잘못을 인정하기를 싫어하는 중국인들에게 공개적

으로 이를 지적하고 일반화시켜서 종종 집단적인 반발 및 태업을 야기하기도 하였다.

2. 중국 현지 근로자들의 특성

중국 진출 한국기업의 주재원들은 현지인 인사관리의 어려움으로 근로자들의 잦은 이직을 꼽는다. 일정한 기술을 습득한 숙련 노동자들은 인근에 새롭게 진출한 한국기업이나 중국 국내기업, 외국계기업으로 자리를 옮기는 경우가 많다. 심지어 중국 내에서는 LG와 삼성을 ‘기술사관학교’라고 빗대는 말이 유행인데, 이 말은 “LG와 삼성에서 몇 년간 기술을 익혀서 중국 국내기업이나 외국계 기업으로 옮겨가면 월급이 배 이상 높아진다”는 뜻을 의미한다. 그만큼 중국 진출 국내 대기업도 종업원들의 잦은 이직문제로 장기전략상의 큰 애로사항을 겪고 있다. 설동훈(2002)은 그의 연구에서 “중국인들이 외자기업에 근무하는 이유는 업무나 기술을 습득한 경력이 장래의 자기 발전에 유리하기 때문이며, 노동시장 환경이 개선되면 4년 이내로 직장을 옮길 생각을 하고 있는 직원이 비중이 절반을 넘는다”고 설명한다. 중소기업의 경우 임금이 낮기 때문에 이직률이 더 높다. 이런 현상은 한국의 중소기업들이 많이 진출해있는 산동성과 요녕성에서 가장 심하다. 한편, 성취동기 면에서도 기존 사회주의의 병폐가 그대로 남아있다. 상하이 인근에 위치한 박카스 중국생산공장의 공장장은 “중국 현지근로자들 사이에는 자기 개발과 임금상승에의 욕구와 더불어 적당히 일하려고 하는 사회주의 악습이 공존하고 있다”고 밝혔다. 또한 중국인 근로자들은 국유기업 근무마인드가 아직 배어있어서 구체적인 지시사항이 없으면 스스로가 나서서 일을 수행하지 않는 경우가 많고 앞에서 밝혔듯이 스스로의 잘못을 인정하지 않으려는 습성이 있다.

3. 친(親)노동자 성향으로의 노동환경 변화

2000년 이후 중국정부의 노동정책은 근로자의 권익 강화에 초점을 두어 추진되고 있다. 11차 5개년 계획(2006~2010년)에서 국가발전 전략을 기존 불균형 성장정책(선부론, 先富論)에서 벗어나 분배와 형평을 강조하는 균형정책(공부론, 共富論)으로 전환하였다. 이는 년 10%의 고도성장 과정에서 야기된 지역간, 계층간 소득격차를 해소하여 노동자계급의 불만을 제도 내적으로 해결하려는 중국정부의 교육지책으로 이해될 수 있

으며, 인사/노사관리 측면에서 과거 외자유치 차원에서 기업 측에 유리하게 적용했던 노동법규가 대폭 개정되었다. 이런 연장선상에서 지난 몇 년 사이 월마트와 맥도날드 등의 사례에서 보았듯이, 중국정부는 공회활동을 적극 장려하고 있으며 2008년 시행된 노동합동법, 연휴가 조례 규정, 노동쟁의 중재법 등을 통해 노동자 우호적인 세부규정을 시행해나가고 있다. 좀 더 자세히 살펴보면, 노동계약 서면체결을 의무화하여 계약서가 없을 경우 무고정 노동계약으로 간주하기로 하였고, 중도해고 시와 노동계약 만료 시에 경제보상금 지급을 명하였으며, 10년 근속자 및 3차 계약 갱신 시 무고정 노동계약으로 간주하였다. 또한 인사규정 변경 시와 해고 시 반드시 공회 또는 직원대표와 협의하게 하였고 공회나 직원대표회의가 없을 경우 전체직원의 동의를 구하도록 하였다. 2008년 5월에는 새 노동쟁의 중재법을 실시하였는데, 이에 따르면, 노동자가 노동계약, 경제보상금, 초과근무, 의료비, 사회보험에 대해 불만이 있을 경우 지역 노동쟁의 중재 위원회에 무료로 중재 신청을 할 수 있으며 신청가능 사건 기간을 1년으로 늘리고 처리 기간도 60일로 대폭 단축하였다.

이상의 세 가지 상황을 감안할 때, 중국진출 외국기업이 본국과 상이한 중국 현지의 문화적, 제도적 환경에 슬기롭게 대응할 수 있는가의 여부가 인사관리에 중요하다고 할 수 있다. 이 문제와 관련해 이 글에서는 LG전자 천진법인의 사례를 살펴보기로 한다. LG전자 천진법인은 건설적인 공회 활용을 통해, 주재원과 현지직원의 커뮤니케이션 문제, 현지인의 문화 및 기술 교육 문제, 외국기업에게 불리해지는 현지 노동환경 문제, 지역 정부 및 이해관계자 (stakeholders) 관리 문제 등을 적극적이고 능동적으로 풀어나가고 있다.

IV. 사례 분석: LG전자 천진법인(LGETA)의 공회 활용

1. 중국 공회의 현 모습

중국공회는 1억 7천만의 조합원수와 60만 명의 전임조합간부로 구성된 전 세계 최대의 노동조합이다(2006년 기준). 월마트 사례나 농민공 조직화에서도 보듯이 중국총공회는 중국정부의 지원을 바탕으로 매우 적극적인 조직화 전략을 취하고 있어, 향후 조합

원 수는 지속적으로 증가할 것으로 전망된다. 공회활동 강화는 중국내부의 정치사회적 요인에 기인한바 크다. 중국정부는 사회 내적으로 불만이 고조되고 있다는 것을 인식하고 이를 제도권내에 흡수하기 위해 공회활동을 지원하고 있다. 즉, 공회를 통해 임금의 정상적 지급 및 노동법 실시여부를 감독함으로써 근로자들의 기본적인 삶을 보장하고자 하고 있다. 중국의 공회와 일반 노동조합의 가장 큰 상이점은 조직화 방식에 있다. 일반적으로 노동조합은 상향식의 조직화(organizing) 방식인데 반해, 중국공회는 하향식의 조직화 (establishment or set up)방식이다.

중국공회에 관한 기본적인 설명은 <표 3>과 같다.

200년 이후 개정된 공회법은 공회설립 조건을 완화하고 설립지원을 강화하며 공회간부의 신분을 보장하고 공회비 징수를 강제하는 등 전반적으로 공회 활동을 강조하는 방

<표 3> 중국공회

구 분	주 요 내 용
중국공회조직체계	- 전국적인 통일조직, 공산당의 하부조직, 상명하복 지휘체계 - 중앙 최고기구(중화전국 총공회) - 산별공회(17개 부문) - 각 지방별 총공회 - 기업 및 공공기관별 단위공회
공회의 설립	- 설립은 원칙적으로 자유이나, 25인 이상이면 설립가능 - 전국 공회조직률 95%(외자기업 조직률 40~50%) - 최근 ‘조화사회’ 달성을 위해 정부는 공회조직을 적극 독려함
기능과 역할	- 5대 기능과 역할 1) 경영참여 2) 근로자권익보호, 3) 근로자 교육훈련, 4) 기업발전예의 참여 5) 노사관계 환경정책 참여 - 경영참여권 합자기업의 경우 임금, 복리, 생산, 안전 및 노동보호 등 근로자의 이익과 관련된 문제를 결정할 경우 반드시 공회의 의견 수렴하도록 규정
경비와 재산	- 공회경비의 원천 공사회원이 납부하는 회비 회사 공회비 지원금: 전체 종업원 임금 총액의 2% - 회사의 공회활동 보장 및 지원 의무 법에 따른 공회 활동 보장 및 근로자의 공회활동에 참가 방해 및 불이익 금지

이만희(2003) 및 현대자동차 자료 인용.

향으로 나아가고 있다. 주중 한국대사관에 의하면 최근 개정된 공회법의 내용은 다음과 같다.

1) 공회설립조건 완화 및 설립지원 강화

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

2) 공회 전임자 배치근거를 마련

각종 소유제 기업에 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.

3) 공회 간부의 신분보장 강화

중국에서는 기층사업장 공회 간부가 근로자들의 합법적인 권익을 보호하는 활동을 하는 경우 종종 기업과 의견 차이가 발생한다. 기업의 공회 간부의 의견 대립이 심한 경우에는 기업이 공회 간부와 노동계약 해제, 정당한 이유 없는 일자리 이동, 임금대우 저하 등의 행위가 많이 일어나고 있다. 공회 간부의 합법적인 활동을 통해 근로자들의 적법한 권익을 보호하기 위해 그들의 신분보장을 강화하는 규정을 마련하였다.

4) 공회 회비징수의 강제화

중전 공회법에서는 공회 회비 납부가 구체적으로 규정되어 있지 않았고 미납부에 대해 상응하는 제약조치가 없었다. 중국정부는 이러한 문제점을 해결하기 위해 각종 소유제기업, 사업단위 및 기관이 통일적으로 규정한 표준에 따라 공회 회비를 납부하도록 하였다. 그리고 동시에 납부하지 않을 경우에는 법원이 강제집행 신청을 할 수 있도록 하였다. 비공유제기업의 경우 공회 회비를 체납하거나 납부를 거부하는 현상이 더욱 심화되고 있어 공회회비를 강제로 징수하기 위한 규정이다.

5) 공회와 기업의 평등협상기능 강화

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

6) 공회 활동에 대한 법적 책임강화

공회법 내용가운데 법적 책임에 관한 장을 신설하여 공회의 합법적인 권익을 침해하는 행위, 공회간부에게 불법적으로 불이익을 가하는 행위, 공회 또는 근로자의 공회설립 또는 참가를 저지하는 행위 등에 대한 구제와 처벌조항을 마련하였다.

하지만 이러한 새로운 사명에도 불구하고 아직까지 중국공회의 역할에 대해서는 회의적인 시선이 여전하다(Chen, 2003). 회의론자들은 중국정치 체제 내에서 공회의 활동은 지극히 제한될 수 밖에 없음을 지적하고 있다. 중국의 공회는 우리나라의 노동조합과는 다르게 단결권과 단체교섭권만 있고 단체행동권은 인정하지 아니한다. 최근 중국 근로자들의 태업사태가 전국적으로 많이 발생하고 있으나 아직 파업은 널리 발생하고 있지 않다. 공회가 여타 나라의 노조와 다른 점은 근로자의 권익보호나 단체협약의 체결 이외에도 근로자의 교육, 사회참여, 정부시책의 협조 등 광범위한 권한과 의무를 규정하고 있다. 실제로 기업 내 공회는 단순 친목행사, 불우이웃 돕기, 생일잔치, 체육대회 등 소위 복리활동조직(welfare agency)에 머무는 경우가 많다. 공회의 주요 권한과 의무는 <표 4>와 같다.

그럼에도 불구하고 김성훈(2008)은 중국진출 기업체 설문을 통해 많은 기업들이 공회 설립을 꺼려하고 있음을 밝혔다. 최근 중국 진출 한국기업 인사/노사 담당자들과의 인터뷰는 이에 대해 좀 더 구체적인 모습을 보여준다. 그들은 중국 공회의 활동이나 역할이 어느 서구권의 대립적인 노동조합과는 엄연히 다른 것임을 모두 인정하면서도 향후 공회의 변화방향에 대해서는 모두 우려를 나타내었다. 즉, 1) 올림픽 이후 거품이 조정되면서 경제 성장이 둔화되고 2) 개인주의적인 경향이 강하지만 돈에 관한 한 철두철미한 중국 노동자들이 노동조합을 통한 임금인상 효과를 경험하게 되고 3) 중국 내 다른 지역에서 공회를 통한 요구관철이 성공하였다는 소식을 미디어 등을 통한 각종 매체

〈표 4〉 공회의 권한 및 의무

구 분	주 요 내 용	
권 한	단결권 민주관리권 시정요구권 근로계약체결권 노동쟁의중재권 산업안전조치권 복지사업경영권 심사, 제안권	- 공회를 조직하고 외부의 간섭을 배제 -기업의 합법적, 민주적 관리요구, 경영발전에 참가 - 직원의 합법적 권리침해 시 시정요구 및 의견제출 - 근로계약체결 시 행정적 지도, 단체근로계약 체결 - 대표가 참가하여 노동쟁의를 조정, 중재 - 기업의 부당한 작업강요 시 의견제출 및 책임추궁 - 기업, 행정기관과 협력하여 집단복지사업 운영 - 근로자의 이익에 관한 제반 법규의 제정에 참가
의 무	- 기업에 협조하여 임금, 복지, 근로보호, 근로보험 업무수행 지원 - 민주적 관리에 적극참가, 생산임무 완수 - 근로자의 여가생활, 기술습득, 직장훈련, 문화생활, 체육활동 지원 - 조업중단, 태업발생시 사용자와 협조, 질서회복	

이만희(2003) 인용.

를 통해 전해들을 경우 공회활동은 지금과는 전혀 다른, 예측할 수 없는 방향으로 나갈 수 있음을 걱정하고 있다.

최근의 현지 인터뷰 결과, 중국 진출 한국기업들은 1) 공회를 설립할 것인가 2) 설립한다면, 대(對)공회 관계는 어떠한가 하는가에 대해 많은 우려를 하고 있었다. 중국 내에서 공회설립이 사실상 의무화되고 있는 현 상황에서 가장 효과적인 중국 내 노사관리는 공회를 설립한 뒤 공회와 상호협력적이고 건설적인 관계를 발전시켜나가는 것이라 보인다. 이런 맥락에서, 공회와 건설적인 관계 정립을 통해 상생의 관계를 맺어오고 있는 LG전자 천진법인 사례를 소개하기로 한다.

2. 천진법인 사례

1) 회사 현황 및 공회 역사

LG전자 천진법인은 한국 LG전자와 텐진시 제2경공업국이 합자로 1995년 8월에 설립되었다. 당시 경영위기에 처한 중국 가전업체 케나이(KENAI)사를 인수해 설립한 LG전자 천진법인은 한국 창원의 백색가전 생산기지를 모델로 하여 현재는 중국 북방 최대의 가전업체로 성장하였으며, 현지화 경영의 대표적 사업장으로 중국인과 중국정부로

〈표 5〉 LG전자 천진법인의 공회 정책

1. LG 정도 경영 실천
2. LG의 모범적 노경사례를 중국경영에 접목
3. 중국인을 통한 중국 employee의 만족 추구
4. 향후 중국사회변화로 인한 제반 문제 적극 대처 및 예방
5. 회사와 사원간, 중방과 한방간 가교 역할

부터 인정받고 있다. 현재 9,000~12,000(계절마다 변동)명의 직원이 근무하며, 6개 공장에서 에어컨, 전자레인지, 청소기, 압축기, 전기기계, 마그네트론 등 6대 품목의 제품을 생산한다. 천진법인은 협력적인 노사관계를 주요 경쟁우위로 보고 “LG전자 현지인 직원도 고객이다. 공회도 고객 대하듯이 하자”는 목표로 외국기업으로는 드물게 초기부터 공회활동을 적극 장려하였다. 공회는 사내 커뮤니케이션 활성화 및 생산성 향상은 물론 대외적으로도 회사 이미지 제고에 큰 역할을 하였다. 천진법인은 2003년 한국 외자기업으로는 최초로 중국총공회에서 수여하는 ‘모범직공의 집’으로 선정되기도 하였다. ‘모범직공의 집’은 총공회에서 중국 각 성과 직할시로부터 모범 공회활동을 추천 받아 5년에 한번씩 시상하는 상이다.

LG전자 천진법인의 공회 주석의 임기는 5년이며, 직원대표단이 구성되어 투표로 결정하여 상부공회의 인준을 받는다. 직원대표단의 투표가 있지만, LGETA는 회사 경험이 많고 연륜이 있으며 사원들로부터 신임을 받고 있는 사람을 미리 지역공회에 추천하여 지역공회의 인준을 받고 있다. 현재 공회주석과 부주석은 계속 연임하고 있다. 엄격히 말하면, 천진법인의 사전 추천과 지역공회의 인준을 통하기 때문에 직원 대표성의 문제점을 지적할 수 있겠으나, 천진법인측은 “중국 내의 선출문화의 특수성을 고려해야 한다”면서 “중국에선 능력과 인품 면에서 훌륭한 사람이 추천되는 방식이 보편적이기 때문에 회사가 단지 회사에 우호적인 이유만으로 잘못 추천할 경우 훨씬 더 큰 기회비용을 치르게 된다”고 말하였다. 현지조사 결과, 지나친 회사 친화적 공회주석은 구성원들로부터 대표성을 상실해 공회의 활동에 대한 불신을 가져오기 때문에 회사측은 추천의 기회가 주어질 경우 인품이나 조정능력을 (회사와의 관계성 여부보다) 더 많이 고려하는 것으로 나타났다. LG전자 천진법인은 공회가 여러 활동을 주도하도록 관련조직이 지원을 하고 있다. LG전자 천진법인의 교육/조직문화 부서가 공회와 협의를 통해 한해

활동 방향과 실시 계획을 정하면서 공회와 협의해 공회가 주도적으로 할 사항과 회사가 주도적으로 할 사항을 나눈다. 현재 공회 사무실에는 주석과 부주석만 상근으로 근무하지만 공회가 주도적으로 하는 행사 시에는 인력을 지원하고 있다.

2) 공회 활동

(1) 공회의 대내적 활동

첫째, 공회는 LG전자 천진법인이 생산목표를 달성하는데 기여하기 위해 각종 개선대회 및 혁신대회를 개최한다. 분기/월별 목표달성대회를 열어 우수사원을 선발하고, 전문지식 답변대회를 열어 생산관련 기초지식을 늘리도록 노력하고 있다. 또한, 분기마다 합리화 개선대회를 열어 우수사례를 전파하고 우수부서를 시상한다. 공회는 품질혁신을 이룩하고 공정불량률 목표달성 활동을 지원하기 위해 분기별로 품질 혁신대회를 개최한다.

둘째, 공회는 안전 및 복지향상을 위한 활동을 전개한다. 안전복지 문제 사전 예방을 위해 노경실무위원회에서는 공회 상근자(주석, 부주석)와 인사실 관리자가 참석하여 노경 현안문제를 정기적으로 협의한다. 또한, 제도관리자회의를 열어 현장노경문제와 현장 조직 활성화 문제를 다룬다. 공회는 현장안전개선 활동을 개최해 위험 예지훈련 활동을 하고 안전팀 합동 정기 활동을 개최한다. 공회는 사원소속감과 자긍심을 함양하기 위해 전사원에게 생일선물과 명절선물을 돌리며 하계 T셔츠를 제작하고 불우사원을 돕는다. 또, 식당 운영회와 통근차선 운영위원회를 개최해 월 1회 인사팀과 총무팀 합동으로 식당 메뉴와 서비스, 버스 노선과 서비스 개선 협의를 한다. 공회는 사원 복지를

〈표 6〉 천진법인 공회의 주요활동

1. 생산성 향상	생산목표 달성을 위한 사원들의 적극성 고취
2. 안전/복지 향상	회사와 사원 간 신뢰와 성과창출
3. 친목도모 행사 개최	활기찬 회사생활과 건전한 조직분위기 조성
4. 사내 커뮤니케이션 활성화	고충처리 및 의견 수렴
5. 교육/홍보	체감 및 조직이해도 향상
6. 대외관계업무	공회간부를 통한 지방정부와 유기적 협조관계 구축
7. 대외홍보	지역봉사 활동을 통한 기업이미지 제고 및 현지정착

위해 수시 개인 면담 및 정기적 부서 방문 면담을 하여 이를 노경 실무회의에서 자료화 하며, 중방관리자와 주재원 사이에서 객관적 중립적 시각을 유지하기 위해 노력한다.

셋째, 공회는 일체감과 소속감 향상을 위한 각종 행사를 개최한다. 추계체육대회, 3·8 부녀절 행사, 사원장기자랑, 오목대회, 부서별 야유회를 주관함으로써 활기찬 회사생활과 건전한 조직 분위기 조성에 노력한다. 천진법인은 공회를 일종의 ‘적극적인 활동 주체인 노사협의회 및 친목단체’로 간주 직원들 간의 단합이나 끈끈한 정을 함양시키는데 효율적으로 활용하였다. 또한 천진법인은 신규채용 시에도 공회조직을 통해 친인척 및 동향인을 적극 추천하도록 함으로써 애사심을 고취하고 이직을 방지하게 하였다.

넷째, 공회조직은 기업 내 의사소통의 통로의 역할을 한다. 중국의 개혁개방으로 인한 경제발전과 주민의식수준 향상으로 중국종업원들은 예전처럼 불합리한 일을 당했을 때 직접 표출하고자 하는 욕구가 급속도로 증가했다. 게다가 현지 한국인 주재원의 감정에 치우친 한국식 관리방식은 종종 중국종업원들과의 마찰을 일으켰다. 이러한 현지 종업원들의 불만이 제대로 해소되지 않으면 이것은 자칫 지역사회와 지역 주민들에게 큰 오해를 불러일으켜 한국기업들이 현지인들의 감정적 화풀이대상으로 집단공격을 받는 희생양이 되는 경우도 많다. 따라서 천진 법인은 이러한 불상사가 발생하지 않도록 예방하는 차원에서 공회를 통해 올라오는 의견을 적극적으로 취합해, 공회를 하나의 ‘언로(言路)’로 활용했다. 천진법인 조규영 지원본부장은 “9000명의 중국직원들은 적은 숫자의 한국주재원이 관리하는 것은 불가능하기 때문에 기본적으로 중국직원 관리는 중국인이 관리하게 하는 것이 더 효율적”이라며 “실제로 공회주석을 통해 중국직원 의견을 수렴하는 것과 동시에 법인측이 공회주석을 통해 현장에 대한 요구사항을 전달하는 경우가 많다”고 밝혔다.

다섯째, 공회는 의식 제고 및 조직이해도 향상을 위해 사원교육과 사내 홍보에 참여한다. 공회는 연수팀 주관 신입사원 교육 및 의식교육에 주강사로 참여하며, 합리화실 주관 개선 교육 강사로 참여한다. 한편, 현장 노무관리 교육은 감독자 기초과정과 감독자 향상과정을 주도적으로 진행하며, 이 때 공회주석과 부주석이 직접 교육하고 진행함으로써 신뢰도를 높이고 있다. 한편, 공회는 사내 홍보와 원활한 커뮤니케이션을 위해 사내 식당과 공장 곳곳에 전사원 게시판을 제작 운영하고 있다. 홍보와 커뮤니케이션 주 내용으로는 경영사상을 전파하고 조직활성화 내용 및 우수사원을 선발을 게시하고 있다.

① LG인 고소양(高素養) 운동

고소양 운동은 천진법인의 공회활동 중 가장 성공적으로 꼽히고 있다. 이 운동은 중국인 근로자의 문화적 특징을 공회주도로 획기적으로 바뀌서 직원들의 의식 및 조직이 해도를 획기적으로 높인 좋은 사례이다. LG전자 천진법인은 현장중심의 강한 조직문화를 구축하기 위한 활동의 일환으로 현지 공회가 주관이 되어 현지인 중심의 자율적인 ‘일등품격향상’ 풍토를 조성하기 위하여 ‘고소양(高素養) LG인 운동’을 시행하고 있다. LG전자 천진법인은 공장 현지생산직원의 마음가짐과 의식을 한 단계 높이자는 취지에서 고소양(高素養) 운동을 실시하게 되었다. LG전자 천진법인의 현장사원 중 70%는 이른바 ‘민공(民工)’으로 농촌출신의 타지인이다. 기본적으로 농촌오지 출신들은 기초적인 학교교육이 부족하고 시골에서 생활한 탓에 몸가짐이 바르지 않고 위생관념이 약하며 기술지식이 부족한 경우가 많았다. 이런 이유로 LG전자 천진법인은 현지 생산직원들이 몸가짐을 바르게 하고 기초질서준수 의식을 높일 뿐만 아니라 기본적인 생산기술을 습득하게 하는 것을 도와주기 위해 공회주관으로 대대적인 의식개혁운동인 고소

〈표 7〉 LG인 고소양(高素養) 운동 실시과정

목적	현장 중심의 강한 조직문화를 구축하기 위한 활동의 일환으로 현지 공회가 주관이 되어 현지인 중심의 자율적인 ‘일등품격향상’ 풍토를 조성하기 위함		
변화 단계 / 내용	Unfreezing(변화인식)	Changing(실체적 변화)	Refreezing(변화의 내재화)
1) 고소양운동 추진 워크숍 -공회, 관리감독자 -필요성 인식 -고소양 항목 설정 2) Kick-Off 및 조직구성 -공회주관 추진위원회 50명 구성 -고소양전진대회실시 (법인장, 전주재원, 관리감독자)	1) 고소양 홍보활동 2) 고소양 의식함양 전사원 교육 3) 고소양 실 운영	1) 고소양활동 정기평가 -위반자 벌금 및 명단 공개 -공장 별 매월 평가보고 2)사원 만족도 제고활동전개 -사원자율 야유회 -고소양 체육회 (족구, 취미운동회) -환경개선 활동 (화장실, 휴게실, 기숙사)	
성과	고소양인(복장, 두발 등) -02년 말에는 90% 이상으로 증가	의식전화 ‘나’ 아닌 ‘우리’로	공장별 자주 고소양활동 전개 -고소양팀 신설, 운영 -고소양 지식경진대회 -공장 주위 청결활동 등

*회사 내부 자료

양(高素養)운동을 전개하게 되었다.

고소양(高素養) 운동의 첫째 단계는 변화인식(Unfreezing)이다. 이 단계에서는 고소양 운동 추진 워크숍(Workshop)을 통해 고소양운동 추진 필요성을 인식하고 고소양 항목들을 설정한다. 이렇게 해서 시작된 고소양 운동은 공회 주관으로 추진조직위원 50명을 구성한다. 법인장을 비롯한 전 주재원과 관리감독자는 고소양(高素養)전진대회를 실시하여 본격적인 실제적 변화단계(Changing)에 돌입하게 된다. 이 단계에서 공회는 고소양(高素養) 홍보활동에 적극 나서고 고소양 의식 함양을 위해 전 사원 교육을 실시한다. 관리자 교육, 두발정리, 복장정렬 등을 통해 본격적은 변화를 모색한다. 마지막으로 변화의 내재화(Refreezing)단계인데, 이 단계에서는 고소양 활동의 정기평가로 위반자는 벌금을 물게 되고 명단이 공개된다. 공장별 매월 평가 및 보고를 하고 된다. 이렇게 하여 고소양운동은 내재화 시스템 단계에 이른다. 한편, 사원 만족도 제고 활동의 일환으로 공회는 야유회, 체육회, 환경개선 활동을 벌여나간다. 환경개선 활동에는 화장실, 휴게실, 기숙사, 식당 청소 및 미화활동이 지속된다.

고소양 활동의 결과, 고소양(高素養)인이 2001년 50%에서 2002년 이후로는 90%대를 유지하고 있으며, 또한 이 활동의 부분 활동으로 백혈병 돕기 모금활동을 통해 직원들은 ‘나’ 아닌 ‘우리’ 중심적 사고를 가지게 되었다. 이후 고소양 운동은 공장별 자주 고소양활동으로 전개되고 있으며, 각 공장별 팀별로 고소양팀이 신설되어 ‘고소양 지식 경진대회’, ‘공장주위청결 활동’을 벌여나가고 있다.

2003년부터 실시된 2단계 현장 고소양 활동에서는, 범위가 용모단정(두발,복장,명찰)에서 기초질서(시종무 준수, 식당)준수로까지 넓어졌으며 위반자에 대해서는 벌금 및 사진을 공개하기로 하였다. 이러한 활동은 단순히 사원단합에만 머무르지 않고 직원들

〈표 8〉 제2단계 고소양 LG인 운동

구 분	2002(제1단계)	2003(제2단계)
Kick-Off	전계층 참여	전계층 + 민공업체
범 위	용모단정(두발, 복장, 명찰)	용모단정+기초질서(시종무준수, 식당 등)
방 법	벌금/공개	벌금+사진촬영 공개
평가단위	사업장(순위)	사업장(순위) + 감독자
환경개선		민공숙소, 사내 휴연장
조직활성화	사원단합	단합 + 경영성과 연계

단합과 경영성과를 연계하는 효과를 가져왔다. 고소양운동이 벌인 활동으로는 사스 예방활동, 사스 퇴치마라톤대회, 자율야유회, 고소양배 체육회 등이 있다. 이 활동 결과 LG전자는 사스 예방모범 사업장으로 선정되었고, 천진시 안전경영상을 수상하였다. 그리고 이러한 활동의 결과들이 알려지자 천진 당서기가 격려방문을 하기도 했다. LG전자 천진법인 공회와 회사의 최종목적은 ‘모범직공의 집’을 실현하는 것이다.

(2) 공회의 대외관계 활동

LG천진법인은 대(對)지방정부관계에 있어서 공회를 적극 활용했다. 천진법인은 공회 간부들이 대외관련 업무, 즉 천진시 정부 및 공산당, 여타 관련 기관 업무를 맡게 함으로써, 본사 주재원의 정서교류와 의사소통상의 한계를 보완하도록 하였다. 또한, 천진법인은 지역사회나 현지공장 주변에 큰 일이 발생하였거나 불필요한 오해가 생겼을 때 공장 내 공회조직을 통해 지역사회에 적극적으로 대응하여 회사우호적인 여론 형성을 도모하였다. 예를 들면, 사스로 중국전역이 공포에 휩싸이고 여타 외국계 다국적기업들이 철수할 때 이 두 기업은 공회조직을 활용해 지역 방역이나 사스 예방활동에 적극 참여함으로써 공회를 적극 활용하였다. LG전자 손진방 중국지주회사 전 사장은 천진법인 법인장 시절 공회조직과 함께 사스 예방활동을 전개함으로써 중국민을 진심으로 위하는 기업으로 언론에 소개되어 이미지 제고 및 큰 광고효과를 보았다. 이번 사천성 지진 발생시에는 공회가 직접 나서 천진법인내 모금활동을 주도하였을 뿐만 아니라 대외적으로 천진시 모금활동에 나서서 지진 피해자 돕기에 앞장서는 모습을 보여주었다. LG전자 천진법인 정영범 전 경영지원부장은 “원래 공회조직이 공산당 정치교육조직이었다는 것을 활용했다”고 설명했다.

요약하면, LG전자 천진법인은 공회의 효과성에 대한 여러 다국적기업의 논란에도 불구하고, 국유기업과의 합작의 유산인 기 설치 공회를 적극적으로 나서서 능동적으로 운영하자고 강조하면서 공회를 생산성향상과 지식향상, 근로자의식함양에 주도적인 역할 수행기관으로 지원하였다.

V. 결론 및 토론

중국진출 한국기업의 인사노무 담당자들은 주재원과 중국인 직원간의 커뮤니케이션,

본사와 현지법인간의 조정, 중국인 직원의 고충처리, 기술 및 인성 교육, 신노동법 및 공회법 대응 등을 인사/노사관리상의 주요 이슈로 지적하였다. 이 글은 이러한 현실적 문제인식에서 출발해 이를 국제인사관리의 틀 속에서 분석한 뒤 LG전자 천진법인의 공회활용 사례를 통해 천진법인이 중국 인사/노사관리상의 문제들에 대한 대응방식을 살펴보았다.

일반적으로 중국 진출 한국기업들은 80년대 노사분규경험 때문에 중국 현지의 공회 설립에 대해 민감한 반응을 보여왔다. 그래서 가급적 공회를 설립하지 않았으며 국유기업을 인수한 경우처럼 어쩔 수 없이 기설립된 공회가 있을 경우에는 공회활동을 최소화하여 왔다. 하지만 중국의 공회는 우리에게 알려진 일반적인 노동조합의 개념과는 다르다. 중국의 공회 조직은 정부의 영향이 강한 준 정부기관으로서 중국총공회 산하에 조직되어 있으며, 최근에는 중국정부를 대신하여 사회복지기관 성격의 역할을 하고 있다. 중국 정부는 공회를 ‘노동조합’이라기보다는 빈부격차가 심해지고 사회보장기능이 미비한 현시점에서 예전의 ‘단웨이(單位)’ 기능을 대신할 임시기능으로서 공회를 바라보고 있다. 노동자 우호적인 신노동법 환경하에서는 공회기능을 적극적으로 활용하는 것이 유리한 경우가 많다. 가령, 공회가 설립되어 있지 않을 경우 회사 규정 변경이나 인원 감축 시 전 직원의 동의를 얻어야 하고, 분쟁 발생시에도 공회가 없을 경우 지방 노동기관이나 지역 공회의 간섭을 받게 된다. 한편, 외자기업에서는 현지근로자들이 그들의 고충을 해결하기 위해 개개인의 문제를 집단의 문제로 확대시켜 주목을 끌고자 하는 경우가 많다. 최근 중국 내에서 민족주의 정서가 성행하고 있는데, 자칫하다가는 사소한 문제로 진출기업이 감정폭발의 희생양이 될 가능성이 높다. 따라서 이러한 문제를 막기 위해서라도 현지근로자와 한국관리자를 직접적으로 연결할 수 있는 대화의 채널이 필요하다. 이 경우 공회 조직을 잘 활용하면 큰 사건을 미연에 방지할 수 있을 뿐더러 지역 내 기업 이미지 제고에도 큰 효과를 거둘 수 있다.

한국기업의 중국 주재원들은 2008년 올림픽 이후를 걱정하고 있다. 가령, 중국인의 의식구조가 급속히 변하거나 중국경제가 침체되거나 빈부격차가 심해질 경우 가까운 장래에 노사문제가 핵심적인 이슈로 등장할 것으로 예상하고 있다. 이를 감안할 때, LG전자 천진법인은 시사하는 바가 크다. 즉, 회사 측의 건설적인 관계설정과 활동지원을 통해 공회가 사내 커뮤니케이션, 현지직원 인성 및 기술 교육, 친목행사, 대외 기관 업무, 대외 이미지 제고 등에 주도적 역할을 수행하게 함으로써 상호 윈윈관계를 형성한

것은 공회 설립 및 지원 문제를 두고 고민하고 있는 여타 기업에게 좋은 사례를 제공해 주고 있다.

참고문헌

- 김기태(2002), “중국진출 기업의 인사전략”, 『LG주간경제』, 2002. 5.
- 배종석(2003), “글로벌 인적자원관리 시스템의 도입과 구축: 영국에 진출한 한국기업사례”, 『인사관리연구』, 제27집 1권.
- 설동훈(2002) “한국계 기업 중국 종업원들의 경력관리” 전북대학교 사회학과 발표자료.
- 심원술(2001), “기업의 세계화에 따른 이문화 내에서의 현지경영 효과에 관한 연구: 한국기업의 인적자원 및 조직관리를 중심으로”, 『인사관리연구』, 제25집 3권.
- 이만희(2003), “중국진출 한국기업의 노무관리에 관한 연구”, 배재대 국제통상대학원 석사학위논문.
- 이장원의(2003), 『중국진출 한국기업의 노사관계 및 인적자원관리』, 한국노동연구원 정책연구보고서.
- 이장원 외(2008). 『중국노사관계 변화와 중국진출 한국기업의 실태 연구』, 한국노동연구원.
- 이진규, 김동삼(2002), “국제인적자원관리 접근유형의 영향요인에 관한 연구”, 『한국경영학회 동계학술 연구 발표회』, 727-750.
- Chen, Feng (2003). Between the state and labour: The conflict of Chinese trade unions’ double identity in market reform. *China Quarterly*, 176: 1006-1028.
- Gallagher, Mary (2005). *Contagious Capitalism: Globalization and the politics of labor in China*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Milliman, J., Glinow, M., Nathan, M. (1991), “Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implication for congruence theory”, *Academy of Management Review*, 16(2): 318-339.
- Schuler, R.S., Dowling, P.J., Cieri, H.D. (1993), “An Framework of Strategic International Human Resource Management”, *Journal of Management*, 19(2):

419-459.

Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996), "Toward an integrative model of strategic international human resource management," *Academy of Management Review*, 21(4): 959-985.