creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

사회학박사학위논문

글로벌 생산의 위계적 통합과 구조조정의 정치

- GM 유럽과 한국지엠 사례 연구 -

2016년 8월

서울대학교 대학원

사 회 학 과

황 현 일

글로벌 생산의 위계적 통합과 구조조정의 정치

- GM 유럽과 한국지엠 사례 연구 -

지도교수 송 호 근

이 논문을 사회학박사 학위논문으로 제출함

2016년 5월

서울대학교 대학원

사 회 학 과

황 현 일

황현일의 사회학박사 학위논문을 인준함

2016년 7월

위 원 장 장덕진 (인)

부 위 원 장 권 현 지 (인)

위 원 김 철 식 (인)

위 원 박 명 준 (인)

위 원 송 호 근 (인)

<국문초록>

글로벌 생산의 위계적 통합과 구조조정의 정치

- GM 유럽과 한국지엠 사례 연구 -

서울대학교 대학원 사회학과

황 현 일

본 논문은 글로벌 자동차기업 GM(General Motors)의 두 자회사인 GM 유럽과 한국지엠 사례 연구를 통해 초국적기업이 작업장체제에 가하고 있는 변화 압력의 과정과 성격을 규명하는 것을 목적으로 한다. 초국적기업 노사관계에 관한 기존의 논의들은 노사관계 혹은 노동조합의 성격이 초국적기업의 투자에 유의미한 영향을 미친다고 보는 경향이 있는데, 이 논문은 반대로 초국적기업의 특성이 자회사 노사관계 변화에 더 큰 영향을 미친다는 점을 강조한다. 또한 기존의 많은 논의들은 자회사의 노사관계를 초국적기업을 매개로 모기업 본국의 제도와 관행이 이전(transfer)되는 과정으로 파악하고 있는데 비해, 이 논문은 초국적기업의 위계적인 조직 통합과 이것이 야기한 자회사간 경쟁에 주목하였다.

이러한 문제의식 아래 본 논문은 GM의 두 자회사가 그간 상반된 수익성에도 불구하고 최근 들어 상반된 사업 전망을 가지게 된 이유를 작업장체제와의 관계 속에서 찾고자 하였다. 이를 위해 이 논문은 모기업 GM의 글로벌 통합 과정에서 자회사간 경쟁 구조가 어떻게 산출되었으며, 이 자회사간 경쟁 구조 아래에서 전개된 생산의 정치의 과정을 분석하였다. 결론적으로 이 논문이 제시하는 주장을 밝히면, 최근 두 자회사의 상반된 사업 전망은 GM의 위계적인 글로벌 통합 과정과 이로부터 유발된 자회사간 경쟁의 결과였다는 것이다. 여기서 작업장체제는 글로벌 통합 과정과 자회사간 경쟁 구조 아래에서 변화의 압력을 받고 있는 것이었지, 작업장체제가 모기업의 투자 결정에 큰 영향을 준 것은 아니었다. 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

1) 1980년대 수익성 위기에 대응하여 GM은 다양한 방식의 처방을 내놓았는데,

이 과정에서 GM은 생산정책 측면에서 플랫폼 통합을, 생산조직 측면에서는 지속적 개선의 관리 원칙 도입을 골자로 하는 변화를 이루어낸다. 1980년대 중반 이후 자동차기업들의 세계화가 진행됨에 따라 GM은 변화한 생산모델을 해외 자회사에 부과하기 시작하였다. 이 과정은 다국가적(multi-domestic) 기업에서 다지역적(multi-regional) 기업으로의 전환이라는 맥락에서 이루어졌는데, 다국가적 기업에서 자회사들은 개별적으로 기술 개발과 생산을 주도하는 자율성을 가지고 있었다면, 다지역적 기업에서는 모기업의 개입이 증가하고 자회사들은 플랫폼 통합에 따라 상호간 경쟁 관계에 놓이게 되었다. 이러한 자회사간 경쟁 구조에서 자회사들의 위치는 주로 플랫폼 개발 기능과 판매지의 중요성에 따라 위계화되고 변화되었다.

2) 1980년대 이전까지 GM 유럽의 자회사들은 모기업의 영향을 별로 받지 않았던 독자적인 민족 기업으로서의 정체성이 강하였다. 그러나 이러한 상황은 모기업 GM이 1986년 유럽 본부 설치를 통해 유럽 사업을 통합하려고 시도하면서 변화하기 시작하였다. 모기업의 개입을 증가시키려는 GM의 시도는 1990년대 전까지는 자회사의 반발로 별다른 효과를 보지는 못했다. 그러나 1990년대 유럽 생산지가 확장되고 이로 인해 자회사간 경쟁 관계가 보다 강화되면서, 모기업의 영향력은 보다 강해졌고 노조의 개별적 대응은 한계에 부닥쳤다.

GM 유럽은 이미 1970년대 후반부터 플랫폼이 통합되어 있었기 때문에 자회사간 경쟁의 구조가 다른 지역에 비해 잘 갖추어져 있었다. 1990년대 해외 생산지 확대에 따라 자회사간 경쟁이 강화되면서 유럽의 노조들은 양보 압력을 받게 되었고, 이에 대응하기 위해 연대적 대응을 모색하였다. 그리하여 유럽의 노조들은 유럽종업원평의회 제도를 이용하여 유럽적 연대체를 구성하였고, 유럽종업원평의회의 노사 협의는 구조조정과 생산 배치를 둘러싼 GM 유럽의 생산의 정치에서 중심적인 영역이 되었다. 플랫폼 통합에 따른 자회사간 경쟁의 조건 아래에서 진행된 노사 교섭은 주로 이 경쟁을 '공정하게' 만드는 방안을 마련하는 방향으로 진행되었다. 그 결과 GM 유럽의 작업장체제는 기존의 '갈등의 제도화' 체제에서 '경쟁의 제도화' 체제로 전환되었다.

3) 2000년대 GM의 한국지엠에 대한 통합 작업은 지속적 개선의 관리 원칙 도입이라는 생산조직 측면에서만 진행되었다. 반면 생산정책 측면에서의 플랫폼 통합은 지체되었는데, 이는 GM이 한국지엠을 인수한 직후 대우자동차에서 개발되었

던 플랫폼에 기반하여 생산을 이어나갔기 때문이었다. 플랫폼 통합 지연에 따라 한국지엠의 글로벌 통합 과정은 지체되었고, 이로 인해 한국지엠은 자회사간 경쟁 구조에 형식적으로만 노출되었다. 형식적인 경쟁 구조는 위협으로서만 작용하여 노조의 변화된 대응을 이끌어내기에는 큰 효과가 없었다. 그리하여 작업장체제는 기존의 '기업 수준 갈등의 제도화' 체제가 지속되었다.

2005년 한국지엠은 GM의 소형차 플랫폼 개발 권한을 공식적으로 부여받는데, 이는 한국지엠의 높아진 위상을 반영하는 동시에 한국지엠이 향후 자회사간 경쟁 구조에 실질적으로 편입되는 시작점이 되었다. 플랫폼 개발 권한의 확보라는 점에서 보면 한국지엠이 GM의 자회사간 분업 구조에서 상위에 위치하고 있지만, 플랫폼 생산 측면에서 보면 이 시점부터 동일한 플랫폼을 생산하는 다른 자회사들과 경쟁 관계에 들어선 것이었다. 전차종의 플랫폼 통합이 점점 가시화되고 이로 인해 자회사간 경쟁의 압박이 강화되는 상황에 대해 한국지엠노조는 - 연대적 대응을 모색한 유럽과 달리 - 기존과 마찬가지로 기업별 교섭 제도에 근거하여 개별적인 대응을 했고, 이는 기존 작업장체제의 규칙에 근거하여 '미래 발전 전망'을 요구하고 협의하는 교섭 형태를 낳게 되었다.

4) 2010년 전후 모든 차종이 GM 플랫폼으로 통합되면서, 한국지엠은 GM의 글로벌 통합화 과정에 실질적으로 영향을 받게 되었다. 그런데 이 시기 GM의 글로벌 통합화 과정에서 과거 플랫폼 개발 기지를 중심으로 하는 위계의 원칙에 변화가 발생하는데, 그것은 '판매지 생산 원칙'에 대한 강조였다. 2000년대 GM의 글로벌 통합화가 플랫폼 개발 기지들인 미국-독일-한국을 축으로 하는 과정이었다면, 2010년대는 대규모 판매지인 미국-중국-독일을 축으로 하는 과정으로 그 성격이 변화하였다. 변화된 위계적인 글로벌 통합 과정에서 이제 한국지엠은 대규모 판매지의 중심 기지를 확보한 미국-중국-독일에 비해서는 상대적으로 하위에 위치하게 되었다. 최근 나타나는 유럽과 한국에 대한 상반된 투자 흐름은 GM의 위계적인 글로벌 통합화 과정에서 나타나는 위계의 상대적 차이에서 기인한 것으로 이해할 수 있다. 이는 GM의 생산 배치에 있어 노사관계 요인을 강조하는 설명과는 반대로 GM의 생산 배치 과정이 개별 작업장의 노사관계에 더 많은 영향을 주고 있음을 의미한다.

2010년대 GM의 글로벌 통합 과정은 또한 자회사간 경쟁의 범위를 보다 전세계적인 차원으로 확대하였다. GM 유럽의 노조들과 한국지엠 노조의 상이한 대응은 이러한 새로운 자회사간 경쟁 구조에 대한 두 가지 반응이었다. GM 유럽의 노

조들이 고용 협약을 통해 경쟁적 원칙을 어느 정도 인정하면서 노동조건을 양보하고 고용을 보호하고자 했다면, 한국지엠노조는 기존의 기업별 단체교섭을 통해 경쟁적 원칙을 반대하면서 노동조건과 고용 모두를 보호하고자 했다는 점에서 차이를 발견할 수 있지만, 두 노조 모두 노동의 힘의 약화를 특징으로 하는 작업장 체제의 변화 압력을 지속적으로 받고 있다는 점에서는 큰 차이가 없다.

종합적으로 보면, GM의 두 자회사의 작업장체제는 미국식 혹은 GM식의 제도 혹은 관행이 적용된 결과로 변화하고 있다기보다는, GM의 위계적인 글로벌 통합 그리고 이것이 유발한 자회사간 경쟁 구조로 인해 변화의 압력을 받고 있는 것으로 이해할 수 있다. 그래서 자회의 작업장체제의 변화 유무를 파악하기 위해서는 인적자원관리 관행이나 성과주의 임금제도와 같은 모기업 제도의 도입 여부보다는, 자회사간 경쟁 구조 아래에서 나타나는 생산 배치를 둘러싼 생산의 정치에 주목할 필요가 있다. 이런 점에서, GM 유럽의 경우 유럽적 노사협의가, 한국지엠의 경우 '미래 발전 전망 교섭'이 GM이 자회사 작업장체제 변화에 가져온 영향력을 볼 수 있는 주요한 지점이라 할 수 있다.

이들 교섭의 중요한 특징은 노동조건을 둘러싸고 갈등을 조율하는 전통적인 노사 교섭과 달리, 투자(고용)와 노동조건을 연계하여 이를 교환하는 형식으로 교섭이 벌어진다는 점에 있다. 투자를 동의의 대상으로 하는 노사 교섭의 등장은 한편으로 전통적으로 경영권의 배타적 권한으로 간주되었던 사항에 대해 노조가 개입한다는 점에서 노조의 권한 확대로 볼 수도 있지만, 다른 한편으로 이 교섭이 노동조건과 연계되면서 많은 경우 노조의 양보를 동반하는 까닭에 노조의 교섭력 약화를 반영하기도 한다. GM의 글로벌 통합화의 진전과 위계적이고 경쟁적인 자회사간 관계의 강화가 가져온 새로운 노사 교섭에서, 자회사의 노조들은 생산 배치를 보장받기 위해 다른 자회사의 희생을 전제로 한 생존 경쟁에 몰입하기도 한다. 그렇지만 글로벌 자본이 가져온 변화는 'GM 유럽종업원포럼'이나 'GM 노동조합 국제 네트워크'처럼 초국적 협력의 진전을 보여주는 국제적 노사관계를 형성시킴으로써 새로운 생산의 정치의 가능성을 열어 놓기도 하였다.

주요어: 초국적기업, 노사관계, 위계적 통합, 자회사간 경쟁, 생산의 정치, General Motors(GM), 오펠, 한국지엠
학번: 2007-30745

<차 례>

1장 서론 ····· 1

1. 문제제기 ····· 1
2. 기존 연구 검토 ····· 6
   1) 한국 진출 외국인투자기업 노사관계에 관한 국내 연구 검토 ····· 6
   2) 초국적기업 노사관계에 관한 유럽의 연구 검토 ····· 9
3. 이론적 자원 ····· 17
   1) 생산모델론과 글로벌 통합화 ····· 17
   2) 생산의 정치 ····· 21
4. 연구 대상과 분석틀 ····· 23
   1) 연구 대상 ····· 23
   2) 분석틀 ····· 25
5. 연구 방법 및 연구 자료 ····· 33
6. 논문의 구성 ····· 35

2장 GM의 생산모델 변화와 위계적인 글로벌 통합화 ····· 37

1. 자동차 산업과 생산의 세계화 ····· 37
   1) 1980년대 자동차 산업의 재편 ····· 38
   2) 경쟁의 격화와 1980-90년대 자동차기업의 대응 ····· 40
   3) 중국 시장의 부상과 자동차기업의 세계화 ····· 41
2. GM 생산모델의 원형과 변화의 시도 ····· 45
   1) GM 생산모델의 원형: 규모와 다양성 모델 ····· 45
   2) 1970년대의 위기와 변화의 초석 ····· 47
3. 저수익성의 지속과 다양한 이윤 전략의 시도 ····· 54
   1) 저수익성의 지속 ····· 54
   2) 제품 전략에서 마케팅 전략으로 ····· 56
   3) GM의 금융화 전략 ····· 59

4. GM 생산모델의 변화 ····· 64
1) 생산정책: 플랫폼 통합 ····· 64
2) 생산조직: 지속적 개선의 관리 원칙 도입 ····· 66
5. 생산의 세계화와 글로벌 통합화 ····· 69
1) GM의 해외 생산 확장 ····· 69
2) 위계적인 글로벌 통합화 ····· 72
6. 소결: GM의 위계적인 글로벌 통합화의 효과 ····· 77

3장 GM 유럽의 글로벌 통합화와 '경쟁의 제도화' 체제 ····· 79

1. GM 유럽 사업장과 GM 유럽종업원포럼 개관 ····· 79
2. 글로벌 통합화와 작업장체제 변화의 징후 ····· 82
1) GM 유럽의 '갈등의 제도화' 작업장체제 ····· 82
2) 글로벌 통합화와 '갈등의 제도화' 체제 변화의 징후 ····· 84
3) 양보교섭의 등장과 노조의 개별적 대응 ····· 86
3. '경쟁의 제도화' 작업장체제로의 전환 ····· 91
1) 유럽적 노사관계의 형성 ····· 92
2) 자회사간 경쟁의 실질적 제도화와 노조의 동의 ····· 97
3) '경쟁의 제도화' 체제의 균열 ····· 107
4. 소결: GM 유럽의 글로벌 통합화와 작업장체제의 특징 ····· 111

4장 한국지엠의 글로벌 통합화의 지체와 '기업 수준 갈등의 제도화' 체제 115

1. 대우자동차-한국지엠 개관 ····· 115
2. '기업 수준 갈등의 제도화' 체제의 형성 ····· 119
1) 한국적 노사관계의 의미 ····· 119
2) GM 인수 이전 대우자동차의 작업장체제 ····· 122
3) 대우자동차 작업장체제의 성격 ····· 139
3. 한국지엠 작업장체제의 미국화? ····· 140
1) 단체교섭의 변화 ····· 141
2) 임금교섭과 임금제도의 변화 ····· 149

3) 작업장 통제의 변화 ····· 154
4. 글로벌 통합화의 지체와 위협으로서의 자회사간 경쟁 ····· 157
1) 글로벌 통합화의 지체 ····· 157
2) 위협으로서의 자회사간 경쟁 ····· 160
3) '미래 발전 전망' 교섭 ····· 164
5. 소결: 한국지엠의 글로벌 통합화와 작업장체제의 특징 ····· 171

5장 위계적인 글로벌 통합화와 자회사간 경쟁의 확대 ····· 173

1. 글로벌 금융위기 이후 GM의 위계적인 글로벌 통합화 ····· 173
2. GM 유럽의 '경쟁의 제도화' 작업장체제의 약화 ····· 177
1) GM 유럽의 회생과 구조조정 ····· 178
2) 공장 폐쇄와 노조의 개별적 대응 ····· 183
3) 글로벌 금융위기 이후 GM 유럽의 작업장체제 ····· 189
3. 한국지엠의 '기업 수준 갈등의 제도화' 작업장체제의 위기 ····· 190
1) 한국지엠의 구조조정과 노조의 개별적 대응 ····· 191
2) 한국지엠 작업장체제의 위기 ····· 200
4. 소결: 자회사간 경쟁의 확대와 노동조합의 딜레마 ····· 203

6장 결론 ····· 207

1. 논문의 요약 ····· 207
2. 논문의 함의 ····· 211
3. 논문의 한계 ····· 214

참고문헌 ····· 217
부록 ····· 238
약어 목록 ····· 244
Abstract ····· 245

<표 차례>

<표 1-1> GM 유럽과 한국지엠의 영업이익 ····· 3
<표 1-2> 자동차기업의 세계화 형태 ····· 2
<표 1-3> 헤게모니적 전제 체제의 세 가지 변이 ····· 31
<표 2-1> 세계 자동차 판매 기업별 순위 ····· 39
<표 2-2> 세계 100대 기업 중 자동차기업의 초국적 지수(TNI index) 추이 ··· 43
<표 2-3> 주요 자동차기업의 초국적 지수, 2000-2005 ····· 43
<표 2-4> 로저 스미스의 생산모델 변화 시도 ····· 48
<표 2-5> 로저 스미스 시기 GM의 인수합병 및 제휴 현황 ····· 49
<표 2-6> GMAC의 순수익 구성 ····· 63
<표 2-7> GM의 북미·유럽의 사업 비중 ····· 71
<표 2-8> GM의 중국 판매 추이 ····· 71
<표 2-9> GM 글로벌 플랫폼별 자회사 현황 ····· 78
<표 3-1> GM 유럽의 완성차 조립공장 ····· 81
<표 3-2> 1998년 GM 유럽 고용안정과 생산에 관한 협약 ····· 90
<표 3-3> 초기 GM 유럽기본협약 주요 내용 ····· 97
<표 3-4> GM 유럽의 고용 및 판매 추이 ····· 113
<표 4-1> 한국지엠노조 구성 ····· 118
<표 4-2> 대우자동차 파업 일수 (1987-1990) ····· 124
<표 4-3> 대우자동차의 임금단체교섭 기간 ····· 127
<표 4-4> 대우자동차의 연도별 임금교섭 결과 ····· 130
<표 4-5> 대우자동차 생산직 임금구조 변화 (1991년, 1998년) ····· 133
<표 4-6> 현대자동차와 대우자동차의 연도별 임금단체협약 타결일자 ····· 134
<표 4-7> 직장의 직무 구성 (인사 및 노무관리 관련) ····· 137
<표 4-8> 노무 담당자의 역할과 과제 ····· 138
<표 4-9> GM의 부평공장 인수 조건 ····· 143
<표 4-10> 2000년 대비 2002년 단체협약 주요 변화 사항 ····· 145
<표 4-11> 연도별 한국 자동차기업 임금인상 비교 ····· 151
<표 4-12> 한국지엠 생산직 임금구조 변화 (2003년, 2013년) ····· 152
<표 4-13> 한국지엠 사무직 평가 등급별 임금 인상 ····· 153
<표 4-14> '2002년 특별단체교섭 합의서' 中 일부 내용 ····· 165
<표 4-15> 한국지엠 '미래 발전 전망' 관련 합의 내용 ····· 168
<표 4-16> 대우자동차-한국지엠 작업장체제의 변화 ····· 171

<표 5-1> GM 유럽과 한국지엠의 주력 차종 비교 (2014년) ····· 175
<표 5-2> GM 유럽의 연도별 주요 경영 지표 ····· 180
<표 5-3> GM 유럽 회생 계획 ····· 181
<표 5-4> 2012년 복스홀 단체협약 내용 ····· 187
<표 5-5> 한국지엠 최근 5년간 수출 물량 변화 ····· 194
<표 5-6> 군산공장 연도별 생산대수 ····· 196

<그림 차례>

<그림 1-1> GM의 지역별 자동차 판매대수 ····· 3
<그림 1-2> 한국 유입 해외직접투자 신규법인 수 ····· 6
<그림 1-3> 연구의 분석틀 ····· 26
<그림 2-1> 세계 자동차 생산 추이와 중국 시장 자동차 판매 추이 ····· 42
<그림 2-2> 주요 자동차기업 미국 시장 점유율 ····· 47
<그림 2-3> GM의 연도별 순수익 ····· 55
<그림 2-4> GM의 수익률 추세 ····· 56
<그림 2-5> 미국내 GM의 차종별 판매 비율 변화 ····· 58
<그림 2-6> GMAC의 자산 추이와 GM 내 비중 추이 ····· 60
<그림 2-7> GMAC의 GM에 대한 수익 기여도 ····· 61
<그림 2-8> GMAC 사업별 자산 구성 ····· 62
<그림 2-9> GM의 세계화 추이 ····· 70
<그림 2-10> GM의 홈룸(Homeroom) - 글로벌 플랫폼 개발 계획 ····· 75
<그림 3-1> GM 유럽 완성차 조립공장 현황 (2006년) ····· 85
<그림 3-2> GM 유럽의 수익과 시장점유율 ····· 98
<그림 4-1> 한국지엠의 생산 및 수출 실적 ····· 117
<그림 4-2> 대우자동차 근속년수별 임금 (1991년, 1998년) ····· 132
<그림 4-3> 대우자동차 제조원가 대비 노무비 비율 추이 ····· 134
<그림 4-4> 대우자동차-한국지엠 승용차 모델별 생산(판매) 기간 ····· 159
<그림 4-5> GM 아태지역 조립공장 (2004년) ····· 161
<그림 5-1> GM의 지역 구조 ····· 176

제1장 서 론

1. 문제제기

이 논문은 초국적기업의 부상에 따른 노사관계 변화의 과정과 성격을 규명하는 것을 목적으로 한다. 지난 몇십 년간 진행된 세계화와 함께 초국적기업의 영향력은 지속적으로 확장되어 왔다. 한국의 경우 IMF 구제금융 이래 초국적기업의 진출은 꾸준히 증가하였다. 2013년 기준 국내에 등록된 외국인투자기업은 15,658개로 국내 고용의 5.9%, 수출의 20.2%, 매출의 13.0%를 차지하고 있어, 한국 경제에서 적지 않은 비중을 나타내고 있다(지식경제부, 2015). 이러한 상황은 국내 노사관계의 큰 파급을 미칠 것이라 예견케 하지만, 이에 대한 국내 연구는 그리 많지 않은 상황이다. 특히, 사회학의 경우에는 조돈문·노광표(2001)의 연구가 유일하다 할 수 있는데, 이 연구는 자동차 부품 사업장이 대상인데다 초국적기업 인수 이후 3-4년간의 상황만을 분석한 것으로 대표성과 분석 시기에 있어서 초국적기업의 영향을 충분히 보여주기에는 제한적이다.

이런 점에서 글로벌 자동차 기업 GM(General Motors)이 2002년 인수한 이래 15년을 경과한 한국지엠(GM Korea) 사례는 초국적기업이 국내 노사관계 변화에 미친 영향을 구체적으로 탐구할 수 있는 흥미로운 연구 대상이 될 수 있다. 그리고 대체로 자동차기업의 노사관계는 일국 노사관계를 대표하는 경향이 있기 때문에 한국지엠은 대표성의 요건도 갖추었다고 볼 수 있다.[1)]

GM이 인수한 대우자동차는 부도 처리되었다는 이유 때문에 부실 기업 이미지가 강하였다. 그러나 한국지엠은 인수 후 3년만에 흑자로 전환되었고, 이후 가파른 성장 가도를 달렸다. 모기업 경영진들은 초기에 가졌던 의구심을 떨쳐내고 한국지엠을 글로벌 GM의 효자로 대우하였다. 글로벌 금융위기의 여파가 남아 있던 2013년의 경우 한국지엠이 생산한 자동차는 KD를 포함하여 약 200만대였고, 이는 글

1) 오늘날 한국의 완성차 기업들은 모두 초국적화의 영향 아래 들어가 있다. 현대기아는 한국 기업으로서 해외 진출을 한 경우이고, 나머지 기업들인 쌍용자동차(마힌드라)와 르노삼성(르노닛산)은 GM과 마찬가지로 외국 기업이 한국 기업을 인수한 경우이다.

로벌 GM 전체 생산량의 20%를 넘는 물량이었다.

그러나 가장 많은 자동차를 생산했던 바로 그 즈음에 한국지엠에서는 구조조정 문제가 불거졌다. 군산공장 폐쇄설이 나돌았고, 부평의 2개 공장을 하나로 통합하려는 움직임이 나타났던 것이다. 실제로 생산 물량은 2013년을 기점으로 계속 하락하고 있다. 이러한 흐름은 당시 글로벌 GM이 수익성 위기에 처해 있지도 않았고, 오히려 2009년 파산에서 회생한 이후 신속하게 판매량을 회복하면서 2013년에는 창사 이래 최대 판매량인 970만대, 이듬해에는 990만대의 자동차를 팔고 있었다는 점에서 의아할 수밖에 없다.

이러한 의문은 한국지엠 생산 물량 축소의 원인이 유럽 수출 중단에서 비롯되었다는 점을 알게 되면 어느 정도 해소된다. 2000년대 한국지엠의 성장은 내수 판매보다는 압도적인 수출 증가에 기인한 것이었다. 이중 유럽에 수출하는 물량이 상당 부분 있었는데, 2013년 모기업 GM은 한국지엠 자동차의 유럽 수출을 중단하기로 결정하였던 것이다. 모기업 GM은 그 이유를 유럽의 브랜드인 오펠(Opel)과 복스홀(Vauxhall)을 강화하기 위한 것이라고 밝혔다.[2] 그리고 2014년에는 GM 유럽에 대한 투자 발표가 이어졌다. 이러한 전개 상황은 한국지엠의 생산 축소가 GM 유럽에 대한 투자와 연관되어 있다는 점을 보여주고 있다.

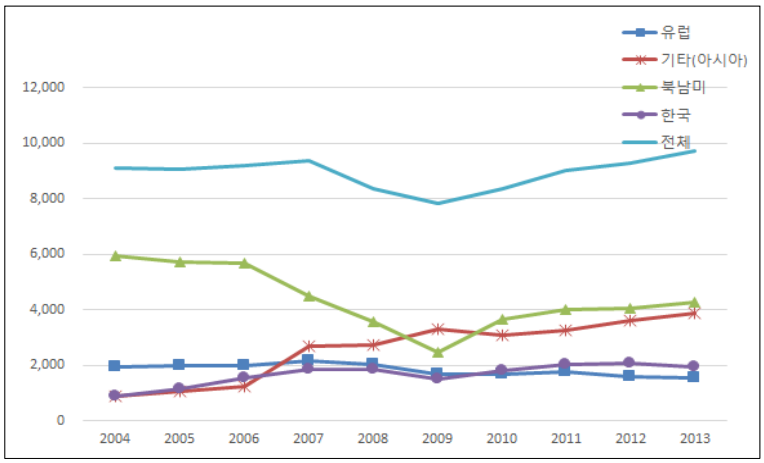
그런데 여기서 또 다른 의문점이 발생하는데, 왜 모기업 GM이 유럽 밀어주기에 나섰느냐이다. GM 유럽은 지난 20년 내내 적자 상태에 빠지면서 모기업 GM에게서는 항상 골칫거리였으며 지속적인 구조조정이 진행된 곳이었다. 일반적인 경영 상식에 미루어볼 때 수익성이 나는 곳에서 자본이 들어가고, 그렇지 않은 곳에서 자본이 빠져나와야 할 것인데, 정반대의 상황이 나타난 것이다.

아래의 <그림 1-1>은 글로벌 GM의 지역사업부별 판매 실적에 관한 자료이다. 그림에서 보듯이 GM 유럽의 자동차 판매는 지속적인 하락세를 보이고 있는 반면, 한국지엠의 자동차 판매는 2009년을 제외하고는 지속적인 상승 추세를 보여 왔다. 2009년을 기점으로 보면 KD 수출을 포함할 경우 GM 유럽의 판매대수보다 한국지엠의 판매대수가 많다.[3] 2013년 기준 한국지엠에서 생산된 자동차의 판매대수는 197만대로 글로벌 GM 전체 판매량 970만대의 20% 가량을 차지하는 반면 GM 유럽의 판매대수는 이에 못 미치고 있다.

---

2) GM Media Europe. 2013.12.5. “GM Strengthens its European Brand Strategy”.
3) KD(Knock-Down) 생산이란 자동차를 조립할 때 완성된 형태로 조립하는 것이 아니라 주요 조립을 마친 후 판매지로 수출한 후에 최종 완성하는 방식을 일컫는다.

<그림 1-1> GM의 지역별 자동차 판매대수



자료: 한국은 자동차산업협회, 나머지는 GM Annual Report와 SEC Form 10K.
* 한국의 자동차 판매대수에는 KD 수출 포함.

수익성의 측면에서 볼 때도 한국지엠에 비하면 GM 유럽의 상황은 더 안 좋다. 아래 <표 1-1>에서 보듯이 GM 유럽의 영업이익은 2004-13년 전기간 동안 적자를 기록하고 있다. 반면 한국지엠은 2012년을 제외하고는 전반적인 영업이익 흑자 상황이며, 이 기록마저도 다른 요인들(통상 임금 반영, 유럽 판매 철수 비용 부담)로 인해 과소평가된 측면이 있다.

<표 1-1> GM 유럽과 한국지엠의 영업이익

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
GM 유럽	-1,424	-1,794	-312	n/a	-2,823	-3,629	-1,953	-1,041	-1,939	-844	-1,369	-813
한국지엠	-324	33	309	604	315	296	276	237	-183	926	-119	-705

자료: GM 유럽은 GM의 SEC Form 10K, 한국지엠은 각년도 감사보고서.
* GM 유럽은 EBIT(100만 달러), 한국지엠은 영억이익(10억원).

이와 같이 GM 유럽과 한국지엠은 그간 상반된 영업 결과를 냈지만, 최근 모기업 GM의 투자 흐름은 반대로 움직이고 있다. GM 파산 당시 고질적인 수익성 저하로 매각 직전까지 갔었던 GM 유럽은 갑작스러운 매각 취소 이후 공식적인 투자 발표가 있었다. 2014년 GM의 CEO인 매리 바라(Mary Barra)는 GM 유럽의 중심지인 뤼셀하임을 방문하여 “오펠은 GM에서 매우 전략적인 중요성을 갖는다”

고 발언하면서, 차기 SUV 생산 보장, 엔진 및 변속기 생산 투자, 아이제나흐 공장 교대제 추가 계획을 발표하였다.[4] 반면 한국지엠의 생산 물량은 단계적으로 축소하는 움직임이 나타나고 있는데, 완성차를 기준으로 2016년 60만 대에서 2019년 43만대로 줄어들 전망이다.[5]

그간 수익성이 괜찮았던 한국지엠에 투자가 축소되고, 반면 수익성이 안 좋았던 GM 유럽에 투자가 진행되는 상황을 어떻게 설명할 수 있을까? 이러한 질문에 대한 하나의 답변은 노사관계의 성격을 통해 설명하는 것이다. 예를 들어 노사관계가 협력적이기보다는 갈등적이고 노동규제가 유연하기보다는 경직적이면 외국인 경영진들이 투자를 주저할 것이라는 이야기이다. 2012년부터 2015년까지 한국지엠의 CEO를 맡았던 세르지오 호샤(Sergio Rocha) 사장은 한국에서는 매년 노사협상을 타결하는데 드는 비용이 너무 많다며 한국에 투자가 안 되는 이유를 우회적으로 거론하였다.[6] 몇몇 연구 결과들도 노사관계가 투자에 미치는 부정적 상관관계를 보여주기도 한다. 예를 들어 노사관계가 해외직접투자에 미친 영향을 분석한 쿠크(Cooke, 1997)의 연구에 따르면, 높은 노조 조직률, 중앙집중적 교섭 구조, 엄격한 정부 규제가 있을 경우 해외직접투자는 부(-)의 상관관계가 있다고 주장하였다.

이러한 논의들은 두 자회사의 상반된 사업 전망을 설명하는 데에 노사관계라는 요인이 개입되어 있음을 보여주긴 하지만, 여기서 암묵적으로 깔려 있는 가정은 노사관계가 투자 결정에 주된 영향을 미치고, 또 노사관계보다는 노동조합의 성격이 주된 요인이라는 것이다. 그러나 초국적기업의 투자 결정 요인에서 노사관계나 노동조합은 단지 일부분을 차지할 뿐이다. 더닝(Dunning, 1993b: 82-83)에 따르면 초국적기업들이 투자 입지를 선택하는데 있어 가장 중요하게 고려하는 요인들은 천연자원 추구, 시장 추구, 효율성 추구, 전략적 자산 추구가 있는데, 이중 노사관계가 개입되는 영역은 거의 없다. 더닝의 논의는 초국적기업이 복잡한 사회적 맥락에 영향을 받고 있다는 점을 고려하고 있지는 않지만, 초국적기업의 생산 배치를 이해하기 위해서는 초국적기업 요인을 보다 중요하게 고려할 필요성을 제기한다. 따라서 두 자회사의 상반된 사업 전망을 설명하기 위해서는 두 자회사의 노사관계가 초국적기업 투자에 미치는 영향이 무엇인가에 대한 질문에서 시작하

---

4) Opel Media. 2014.11.20. “Opel to Produce Second Flagship in Rüsselsheim and to Invest in New Engine and Transmission Production”.
5) 시사인천. 2015.11.18. 「지엠, 한국지엠 생산물량 단계적 감축 계획」.
6) 한국경제연구원. 2015.9.18. 「세르지오 호샤 한국GM 사장, 최근 5년 인건비 50% 상승... 경직적 노동시장의 대가」.

는 것이 아니라, 반대로 초국적기업의 특성이 노사관계에 미치는 영향이 무엇인지에 대한 질문에서 시작해야 할 것이다.

이와 관련한 기존의 많은 연구들은 초국적기업이 자회사 노사관계에 미치는 영향을 모기업의 제도나 관행이 초국적기업을 매개로 이전(transfer)된다는 관점에서 접근하고 있다. 이 경우 초국적기업의 특성은 모기업 국가의 제도와 관행으로 등치되고, 자회사의 노사관계는 모기업 국가의 특성과 자회사 국가의 특성이 혼합되는 방식으로 설명된다. 이러한 접근 아래에서 수행한 많은 사례 연구들은 자회사의 노사관계에서 초국적기업의 특성을 식별하는데 어려움을 겪게 되는데, 이는 많은 경우 기존의 노사관계 제도나 관행이 유지되고 있기 때문이다. 그리고 이러한 제도나 관행의 지속을 근거로, 초국적기업이 현지화에 성공했다거나 민족적 제도가 가지는 배태성이 중요하다는 결론을 내리곤 한다.

그러나 이러한 접근은 초국적기업의 특성으로 글로벌 조직 통합이 갖는 효과를 간과한다는 문제를 갖고 있다. 여러 자회사를 거느린 초국적기업은 자본 이동 능력에 기반하여 자회사들을 비교 경쟁시키곤 한다. 슈트렉(Streeck, 1992: 301)은 유럽화의 과정이 노사관계에 미친 영향을 논의하면서, 유럽화의 과정을 통해 서유럽 국가들 사이의 경제적 상호 의존성이 높아진 반면, 민족적 노사관계 제도들 사이의 분화(divergence)가 심화되었는데, 이는 노사관계의 '체제 경쟁'(inter-regime competition) 가능성을 증가시킨다고 보았다. 이런 관점에서 보면 초국적기업 자회사의 기존 노사관계 제도와 관행이 지속될지라도, 이러한 제도의 지속이 오히려 다른 자회사와의 관계 속에서는 '체제 경쟁'의 조건으로 작용될 수 있음을 의미한다. 이는 또한 초국적기업 노사관계는 특정한 개별 자회사 노사관계의 제도적 변화 혹은 지속 여부에 대한 분석으로는 그 성격을 제대로 판별해내는 것이 제한적임을 의미하기도 한다.

이러한 문제의식 아래 이 논문은 초국적기업이 노사관계에 영향을 주는 방식을 제도의 이전이 아니라 글로벌 조직 통합의 효과의 측면에서 접근하고자 한다. 구체적으로는 GM의 두 자회사인 GM 유럽과 한국지엠을 대상으로 1980년대 이후 모기업 GM의 생산모델의 글로벌 통합 과정이 자회사의 노사관계에 어떠한 영향을 미치게 되었는지를 분석한다. 두 자회사를 연구 대상으로 선정한 이유는 실제적인 측면에 있어 2010년대 이후 두 자회사간 관계에서 경쟁적 양상이 드러난 점이 있기 때문이며, 또한 이론적인 측면에 있어서도 초국적기업이 노사관계의 차이를 활용하여 자회사들을 관리할 수 있다는 점을 고려하면, 하나의 자회사에 대한 분석만으로는 초국적기업이 자회사 노사관계에 주는 영향을 효과적으로 드러내기

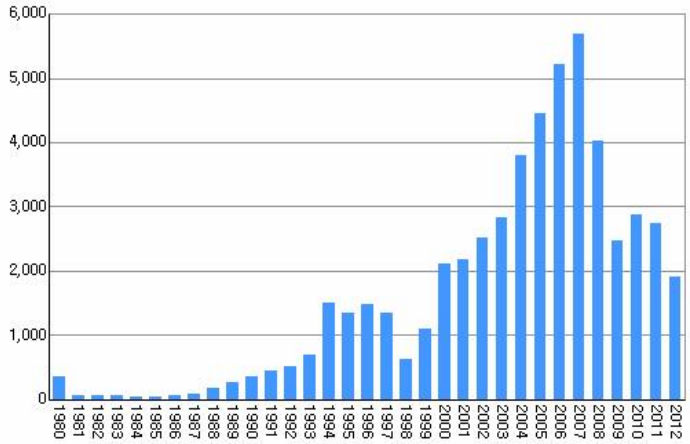
어렵기 때문이다.

2. 기존 연구 검토

1) 한국 진출 외국인투자기업 노사관계에 관한 국내 연구 검토

1990년대 이후 한국은 한국 기업의 해외 진출과 외국 기업의 한국 진출이라는 두 가지 과정이 약간의 시차를 두고 급속도로 진행되었다. 1990년대 들어 한국의 대기업들은 무모할 정도로 많이 해외 진출을 시도하였고, IMF 경제위기를 맞으면서 한풀 꺾인 바 있다(김명수, 2004: 179). 한편 외국 기업들의 한국 진출도 IMF 경제 위기 이후 증가하였다. <그림 1-2>은 1980년 이후 한국에 유입된 해외직접투자의 신규법인 수를 보여주는 자료인데, 2000년 이후 그 숫자가 크게 증가하고 있음을 알 수 있다. 지난 20년 동안 벌어진 이 두 가지 상황은 한국의 생산 및 기업 구조가 세계적인 맥락 속에 보다 더 통합되고 있음을 의미한다.

<그림 1-2> 한국 유입 해외직접투자 신규법인 수



자료: 해외투자진출정보포털(http://www.ois.go.kr/)

이처럼 초국적기업의 한국 진출이 이어지면서 한국 노사관계의 불안정성이 노사 양측 모두에서 문제로 제기되었다.[7] 외국인 경영진들은 투자 및 경영 활동의 애로사항으로 안정적인 노사관계의 정착을 손꼽고 있다. 외국 자본이 한국의 갈등

적인 노사관계 때문에 투자를 기피한다는 이야기는 흔히 들을 수 있다. 반면 한국의 노조들에게 초국적기업은 언젠가는 한국을 떠날 이들로 단기적인 수익 확보에만 치중하면서 안정적인 고용을 위협하는 존재로 인식되곤 한다. 이러한 인식은 론스타나 쌍용자동차 등의 문제가 이슈화되면서 강화되기도 하였다.

이처럼 한국의 노사관계가 초국적기업의 진출에 미치는 영향 그리고 반대로 초국적기업의 진출이 한국 노사관계에 미치는 파급력 때문에 초국적기업 노사관계는 새로운 관심 영역으로 부상하였다. 이 문제에 대한 국내 연구는 크게 국내 진출 초국적기업의 전반적인 노사관계 실태를 파악하려는 연구와 초국적기업 노사관계의 특징을 다루는 사례 연구로 구분할 수 있다.

전자의 연구들 중 가장 포괄적인 연구들로는 한국노동연구원에서 설문 조사 중심으로 진행한 연구들을 들 수 있다(박우성, 2000; 배규식, 2005; 류성민 외, 2009). 이들 연구들은 전업종을 대상으로 하고 있으며 시계열적 일관성을 유지하려고 한다는 점에서 한국에 진출한 초국적기업 노사관계 전반을 살필 수 있는 기초를 제공하고 있다. 이 연구들에서 눈여겨 볼 사실 중 하나는 초국적기업 노사관계가 불안정할 것이라는 일반적인 시각과 달리 이들의 노사관계가 국내 노사관계에 비해 뚜렷이 불안정하지는 않다는 점이다. 예를 들어 2003-2007년 사이 초국적기업에서 쟁의가 발생한 사업장은 모두 149곳으로 이는 국내 전체 쟁의 건수에서 9.7%였으며, 갈등의 정도나 양상이 국내 사업장과 비교해서 크게 다르지 않았다(류성민 외, 2009: 2-3). 박우성(2000)의 연구도 초국적기업 경영진이 한국의 제도나 관행을 존중하는 입장을 가지고 있기 때문에 전반적으로 안정적인 노사관계가

7) 개념적으로는 구분할 필요성이 있지만 많은 경우 외국인 직접투자기업은 초국적기업과 거의 동일한 것으로 간주된다. 통상적으로 '초국적기업(TNCs: transnational corporations)'은 두 나라 이상에서 사업 활동을 펼치는 기업을 일컫는다. UNCTAD(UN 무역개발협의회)는 초국적기업을 모기업이 본국 이외의 나라에 위치한 다른 기업 실체의 지분을 10% 이상 보유하거나 의결권의 10% 이상을 보유하는 것으로 정의한다. 한국 법률에서 외국인 직접투자에 관한 정의도 이와 유사한다. 외국인투자촉진법에 따르면, 외국인직접투자란 "일반적으로 외국인이 최소 1억원 이상을 투자하면서 국내기업 주식 등의 10% 이상을 취득하거나 외국인투자기업이 해외 모기업으로부터 5년 이상의 장기 차관을 도입하는 것"으로 정의된다. 두 용어상의 차이를 굳이 구별하자면, 외국인직접투자가 개인 투자자에 의해 이루어질 경우 모회사와 자회사의 관계가 형성되지 않을 수도 있다. 그러나 대부분의 외국인직접투자는 외국 개인이 아니라 외국 법인에 의해서 이루어진다는 점에서 두 용어는 거의 동일하게 사용된다. 자주 사용되는 용어 중 하나인 다국적기업(MNCs: multinational corporations)도 동일한 의미로 정의되고 있다. 그러나 초국적기업이라는 용어의 출현은 모기업의 국적성을 강조했던 다국적기업과 달리 기업의 초민족화를 강조하기 위해 채택된 측면이 크다. 그렇지만 UNCTAD를 비롯하여 각종 정책 보고서들에서 외투기업, 다국적기업, 초국적기업을 조작적 정의상 동일하게 취급하기 때문에 용어 구분이 무의미한 경우가 많다. 물론 학술 개념 측면에서 기업의 다양한 초국적 형태들은 구분되어야 할 것이다.

나타나고 있다고 보았다.

국내 주요 사례 연구들로는 조돈문·노광표(2001), 노용진·김동우(2003), 배규식(2005), 한국노동사회연구소(2005a) 등을 들 수 있다. 이 연구들을 통해 초국적기업이 국내 노사관계에 미친 영향 요인으로 두 가지 점을 확인할 수 있다. 첫째, 국내 초국적기업 노사관계가 자회사의 제한적인 의사결정 권한에 의해 제약을 받고 있다는 점이다. 초국적기업의 경우 주요 의사결정이 모기업에 있기 때문에 자회사의 노사 교섭이 지연되거나 제한되는 상황이 자주 발생한다는 것이다. 둘째, 초국적기업의 노무관리 방식의 특징으로 한국적 노사관계의 특징인 온정주의적 관행이 약화되고 '규칙과 법'에 의한 계약주의적 관행이 강화된다는 점이다. 이 두 가지 점은 초국적기업 노사관계의 중요한 특징이라 할 수 있는데, 이들 사례 연구들은 이 점을 부각시키는 대신에 설문 연구와 마찬가지로 국내 노사관계의 변화가 예상보다 크지 않다는 점을 강조하는 데서 그치고 있다.

전반적으로 설문조사 연구와 사례조사 연구 모두 노사관계에 영향을 미치는 초국적기업 요인을 찾아내려고 시도하였지만 일반화된 요인을 찾아내는 데는 만족할만한 결과를 내지는 못했다. 대부분의 연구들이 초국적기업의 진출 자체는 모기업이 해외에 있다는 사실 그리고 모기업의 새로운 인사관리정책으로 인해 기존 노사관계에 긍정적인 방식이든 부정적인 방식이든 변형을 가져올 것으로 예상하였지만, 실제 연구 결과에서는 주목할 만한 변화를 찾아내는지 못하였다. 그리고 설명해야 할 대상 자체에서 변화를 찾기 어려운 까닭에 자회사 노사관계에 변화를 주는 요인들 - 예를 들어 경영진의 노사관계 전략, 투자 동기, 업종, 모기업의 국적 등 - 을 명확하게 식별하는 것 또한 곤란에 직면하였다.

그 결과 질문은 초국적기업이 노사관계에 미친 영향이 무엇인가에서 초국적기업의 진출에도 불구하고 왜 노사관계상 변화가 나타나지 않는가로 변하게 되고, 이에 대한 답변을 초국적기업의 현지 적응 능력에서 찾거나 혹은 한국 노조들의 반대에서 비롯한 것으로 간단히 설명해 버린다. 그리고 일부 사업장에서 나타나는 갈등의 문제는 외국인 경영진과 한국인 노동자들 사이의 문화적 차이에서 기인한다거나 혹은 한국 노조들의 '전투성'에서 비롯된다거나 혹은 초국적기업이란 원래부터 이윤 추구의 화신(化身)이라는 다소 일반적인 답변들을 제시하는 것으로 그치게 된다.

국내 선행 연구가 갖는 이러한 한계는 두 가지 점에서 비롯된다. 첫째, 연구 방법상의 문제로, 특히 설문조사에 근거한 연구들의 한계를 지적할 수 있다. 한국노동연구원의 설문조사는 대체로 경영진의 답변에 의존하고 있다. 예를 들어 류성민

외(2009)의 연구는 총 303개 대상 기업 중에 노조 측의 설문은 21개만을 확보하였는데, 노사관계의 특성을 고려할 때 이는 실태 진단에 대한 편의(bias)를 유발할 수 있다. 이는 설명의 독립변수가 되는 경영진의 노사관계 전략을 설문에 대한 경영진의 답변에 의존한다는 문제로 이어진다. 류성민 외의 연구는 경영진의 노사관계 전략을 현지순응형, 본국방식의 현지이식형, 본국과 현지방식의 절충형 세 가지로 구분하고 있는데, 이를 경영진에 물을 경우 답변은 대부분 현지순응형과 절충형이 나올 가능성이 크다. 실제로 이 두 가지 유형이 전체 답변의 95%를 차지하고 있는데, 이는 사실상 모든 것을 설명하는 것이지만 아무 것도 설명하지 못하는 셈이다. 배규식(2005)의 경우에는 경영진의 노사관계 전략을 근로자억압형, HRM(인적자원관리)을 통한 포섭형, 노사 상호이익추구형으로 구분하고 있지만, 이 또한 설문 답변으로는 정확히 판별해내기 어렵다.

둘째, 이론상의 문제로 대부분의 연구들이 근거하는 이론적 자원들은 유럽에서 진행된 논의들에 근거하고 있다. 이는 유럽 지역이 초국적기업 노사관계에 관한 연구들이 많이 축적되었다는 점에서 타당하다. 그렇지만 기존 연구들이 사용하는 이론적 자원들에는 유럽 노사관계 연구의 지형들이 충분히 반영되지 않고 있다. 밑에서 살펴보게 되지만, 유럽의 연구들은 하나의 이론틀만 존재하는 것이 아니라 다양한 접근들로 구분할 수 있다. 그러나 국내 연구들은 대체로 제도적 설명에 의존하고 있다. 이 논문은 여기서 '정치경제적 접근'이라 부른 설명이 초국적기업 노사관계를 이해할 때 유용하다고 보는데, 이 접근이 가진 의의는 아래에서 논의하도록 하겠다.

2) 초국적기업 노사관계에 관한 유럽의 연구 검토

현재 초국적기업 노사관계에 관한 연구가 가장 활발히 이루어지는 곳은 유럽이다. 이는 일찍부터 유럽 지역의 많은 나라들이 기업의 초국적화의 영향을 많이 받았던 사정에 기인한다. 특히, EU 통합 과정은 이 주제에 관한 연구 활성화에 두 가지 방면에서 자극을 하였다. 하나는 유럽 내 국가 간 투자 활성화와 비유럽 기업들의 유럽 진출 확대였다. 예를 들어 EU 통합 과정에서 국경을 넘어선 인수합병은 1992년 750개에서 2000년 전후 3,000개로 대폭 증가하였다(Garnier, 2007: 13-14). 이러한 추세로 인해 아일랜드의 경우 제조업 노동력의 절반이 초국적기업의 통제 아래 놓이기도 하였다(Gunnigle et al., 2006: 87). 또 다른 하나의 자극은

EU 통합 과정에서 제시된 '유럽의 사회적 모델'(European Social Model) 프로젝트로부터 나왔다. 이 프로젝트는 유럽 차원에서 노동권과 사회적 보호 권리를 확보하려는 시도로(Visser and Hemerijck, 1997: 13-14), 많은 정책 연구 과제를 산출한 동시에 노사 당사자를 포함하여 노동 연구자들에게 '노사관계의 유럽화'라는 문제를 현실적으로 제기하였다.

이와 같은 배경 아래 유럽의 연구들은 초국적기업 노사관계를 접근하는 다양한 접근들과 풍부한 사례들을 낳았고, 이러한 접근과 사례들은 본 연구의 주제와 관련하여 검토할 가치가 있다. 초국적기업 노사관계 연구는 대략적으로 1980년대 '경제적 접근'을 출발점으로 삼을 수 있다. 그러나 이 시기 연구는 노사관계보다는 초국적기업을 설명하는데 초점이 맞추어져 있었고, 노사관계가 받는 영향은 초국적기업에 대한 이해 속에서 추론되는 정도였다. 본격적인 연구는 1990년대 이후 시작되었다. 대략적인 연구 지형은 기존 노사관계의 유지와 나라별 차이의 지속성에 관심을 두는 '제도적 접근'이 지배적인 위치를 점하는 가운데, 또 다른 접근으로 권력관계에 초점을 두는 '정치경제적 접근'이 점차 부상하면서 두 가지 접근이 상호 보완 및 경합하는 상황으로 정리할 수 있다. 그리고 노사관계 영역 자체가 학제적 성격이 강한 탓에 이러한 흐름은 인접 학문과의 연계 속에서 발전되어 왔다는 특징을 보인다. 이 절에서는 이 과정을 검토하면서 유럽의 연구들이 가지는 함의에 대해서 논의하도록 하겠다.

(1) 경제적 접근

초국적기업 이론의 기원은 18-19세기 고전 사상가들인 스미스, 리카도, 마르크스까지 거슬러 올라갈 수 있지만, 1960년대까지는 초국적기업이라는 말 자체도 생소한 것이었다. 이전까지 국경을 넘어 활동하는 기업들은 다영토 기업(multi-territorial firms) 혹은 해외직접투자 기업 정도로 불렸다(Dunning, 1993a: 4). 초국적기업 이론이라 부를만한 것이 등장한 것은 제2차 세계대전 이후 초국적기업의 팽창이라는 조건을 배경으로 하고 있었다. 이때 초국적기업 연구의 초석을 마련한 이들로 하이머와 버논이 있었지만, 이 연구들은 초국적기업의 해외 진출을 설명하는데 주된 목적이 있었기 때문에 노동에 미치는 효과까지 다루지는 않았다(Vernon , 1966; Hymer, 1972).

기업의 초국적화가 노동에 미친 영향을 다룬 고전적인 논의로는 '신국제분업론'(new international division of labor)을 꼽을 수 있다(Fröbel et al., 1980). 프뢰

벨과 그의 동료들은 1970년대 선진국의 국내 투자가 감소하고 해외 투자가 증가하는 현상을 지켜보면서, 이를 국제분업의 변화라는 맥락에서 해석하고자 하였다. 전통적인 국제분업이 선진국이 제조업을 담당하고 제3세계가 농업 및 원자재 생산을 담당하는 형태였다면, 새로운 국제분업에서는 제3세계 또한 제조업의 생산지로 진입하였다. 이들은 이 변화가 독일의 노동자들과 해외투자를 유치한 개발도상국의 노동자들 모두에게 부정적인 영향을 미치는 것으로 보았다. 독일 노동자들은 자국의 산업이 해외에 진출함에 따라 실업의 위기에 직면하며, 기업의 초국적 조직은 소수의 선진국에 의해 위계적으로 통제되고 있기 때문에 개발도상국 노동자들은 지속적으로 저개발 상태에 영향을 받게 된다는 것이었다.

이들의 주장은 기업의 초국적화가 노동조건의 하락을 가져온다는 소위 '하향평준화'(race to the bottom) 명제의 초기 형태라 할 수 있다. 신국제분업론은 세계경제의 통합성과 복합성을 포착할 수 있는 틀을 마련한 동시에 이를 노동 문제와 연관시켜 설명한다는 점에서 많은 주목을 받았다. 그러나 이 이론은 해외직접투자가 선진국에서 개발도상국으로 이동하기보다는 선진국 사이의 이동이 많다는 현실이 지적되면서 비판을 받았다(Hirst and Thompson: 1996). 또한 이들이 주장하는 하향평준화 명제는 전적으로 노동비용 요인에 입각하고 있는데, 이는 초국적기업이 현지에 진출할 때에는 저렴한 노동비용만이 아니라 자원의 확보나 새로운 시장의 개척 등 다양한 요인들을 고려한다는 점을 간과한다. 1990년대 이후 초국적기업 노사관계에 관한 많은 연구들은 하향평준화 경향을 비롯하여 어떤 특정한 사회 시스템으로의 수렴 경향 자체에 의문을 제기하면서, 기업의 초국적화가 노동에 영향을 미치는 경로가 다양하면서 복잡하다는 점을 보여주고 있다.

(2) 제도적 접근

1990년대 유럽에서는 초국적기업 관련 연구가 폭증하였는데, 이는 앞서 말한 EU 통합으로 대표되는 유럽화의 과정을 하나의 배경으로 하고 있었고, 여기에 더해 '일본식 생산방식'의 유행을 또 다른 배경으로 하고 있었다. 이러한 배경 아래에서 국가적 수준에서는 각 나라의 시장 자유주의로의 수렴, 기업별 수준에서는 일본식 생산방식으로의 수렴이라는 권고와 전망이 지배적 담론을 이루었다. 초국적기업 노사관계에 대한 제도적 설명들은 이러한 지배적 담론에 대한 비판적 응답의 성격을 가지고 있었다.

이들 연구의 주요 관심사는 수렴 전망이 예견하는 대로 유럽에 진출한 초국적

기업들이 모기업의 노사관계 관행을 현지국에 그대로 이식시키는지의 여부였다. 이때 초국적기업 모기업은 민족성을 갖는 것으로 전제되었고, 주된 관심 국가들은 그 영향력이 크면서 일반적으로 상이한 체제 특성을 지닌 것으로 간주되는 미국계, 일본계, 독일계 기업들이었다. 이에 대한 답변은 크게 세 가지 형태가 있었다. 첫째, 수렴론의 전망처럼 현지국의 노사관계가 모기업 본국의 노사관계로 수렴해 간다는 진단이다(Geary and Roche, 2001). 둘째, 가장 많은 연구들이 제시하는 진단은 노사관계에 관한 한 모기업의 민족적 영향력은 거의 나타나지 않는다는 것이었다. 임금 제도, 노동 시간, 직무 계약 형태, 해고 절차 등은 현지국의 제도적 장치에 구속되는 경우가 많았고 따라서 모기업 본국의 영향을 발견하기 어려웠다(Ferner, 1997). 셋째, 초국적기업 자회사의 노사관계는 '모국'의 관행도 '현지국'의 관행도 아닌 특정한 초국적기업의 성격에 더 많이 영향을 받는다는 견해가 있다(Marginson and Sisson, 1994).

초국적기업 노사관계에 대한 유럽 연구들의 진단은 상이하지만, 이들 접근은 공통적으로 기업의 행위는 민족국가 제도에 배태되어 있다는 가정에서 시작하고 있다. 초국적기업 노사관계에서 제도적 배태성의 개념틀을 체계화하려고 시도했던 이로 페르너(Ferner, 1997)를 들 수 있다. 페르너는 초국적기업 노사관계에 관한 기존 연구들을 검토하면서 기존 연구들이 기업의 민족성을 초국적기업의 행동을 이해하는데 중요한 결정 요인으로 간주하고 있지만, 체계적인 분석은 없었다고 평가하면서 '본국 효과'(country of origin effects)라는 개념을 중심으로 분석틀을 발전시켜 나갔다. 페르너가 초국적기업 노사관계의 분석틀을 구성하는 방식은 휘틀리(Whitley)의 '민족적 기업 시스템'(national business system) 논의를 참조하여 이 분석틀을 노사관계에 적용하는 것이었다.[8] 페르너는 초국적기업에서 전형적인 민족적 성격이 나타나는 요인들로 모기업의 기업지배구조의 형태, 통제 시스템, 관리 기능의 조직, 민족적인 문화 등을 꼽았고, 이러한 요인들이 자회사의 인적자원관리 및 노사관계에 미치는 영향을 연관시키고자 하였다(Ferner, 1997: 26-33).

페르너가 제시한 '본국 효과'란 현지의 자회사가 초국적기업을 매개로 하여 모기업 본국의 제도적 특성에 영향을 받는다는 것으로 이해할 수 있다. 예를 들어

8) 휘틀리는 기업시스템을 구조화하는 핵심적인 제도적 요인들로 국가, 금융시스템, 숙련개발 및 통제 시스템, 신뢰 및 권위 관계 등을 들었는데 이들 요인들이 결합하여 나라별로 '분산적', '조율된 산업 지구', '구획적', '국가에 의해 조직되는', '협력적', '매우 조율적'인 기업시스템이 형성된다고 보았고, 이러한 범주에 따라 나라별 기업 행위에서 차이가 발생한다고 주장하였다(Whitley, 1999: 2장 참고). 이러한 아이디어는 '자본주의 다양성' 접근(Hall and Soskice, 2001)에도 영향을 준다.

미국계 기업의 유럽 자회사 노사관계는 미국적인 노사관계 제도 및 관행의 특징인 무노조주의 정책, 성과주의적 임금, 개별주의적 인사 관리로의 변화 압력에 놓이게 된다는 것이다. 이후의 연구들에서도 페르너는 일관적으로 초국적기업 노사관계에서 - 특히, 미국계 기업에서 - '본국 효과'가 있다고 강조하긴 하였지만, 강조점은 점점 자회사 국가의 제도적 영향력으로 이동하였다(Ferner, 2000; Edwards and Ferner, 2002; Ferner and Quintanilla, 2002; Ferner, 2003). '본국 효과'에 대한 강조는 그것이 초국적기업 자체의 특성이든 초국적기업 모기업의 제도적 특성의 반영이든 초국적기업의 행위가 자회사 노사관계에 중대한 변화를 일으킨다는 가설을 뒷받침하기 위한 것이다. 그러나 많은 연구들이 국내 기업과 해외 기업 사이의 의미 있는 차이를 발견하는데 실패하면서, 초국적기업 진출에도 불구하고 자회사의 노사관계가 변화하지 않는 이유는 무엇인가라는 또 다른 질문이 제기되었다. 페르너는 이를 설명하기 위해 '본국 효과'와 대비되는 '현지국 효과(host-country effect)'라는 개념을 들여온다(Ferner et al., 2001). '본국 효과'의 개념쌍으로 '현지국 효과'란 현지국의 자회사는 현지국의 기업시스템에 배태됨으로써 받는 영향을 의미한다.

이상의 페르너의 접근은 유럽의 초국적기업 노사관계 연구에서 지배적인 분석틀을 대표하는데, 이는 초국적기업 노사관계를 '본국 효과'와 '현지국 효과'의 결합으로 보는 것으로 요약할 수 있다. 그리고 이 각각의 효과는 모기업의 국가 제도와 현지 국가의 제도에 배태되어 있다는 의미에서 '제도적 이중성'(Morgan, 2005; Morgan and Kristensen, 2006) 또는 '이중적 배태성'(Quak, 2012)으로 재개념화된다. 이러한 접근에서는 모기업과 모국의 관행은 여전히 지배적인 역할을 하지만, 이 관행이 이전될 때에는 현지국의 맥락에서 협상을 거쳐야만 한다고 보고 있다. 이 협상 과정에서 현지국의 맥락이 담긴 '혼종형'(hybrid) 자회사가 출현하게 된다(Abo et al., 1994; Ferner, 2003). 그리고 이 과정에서 발생하는 갈등의 문제들은 대개 '제도적 충돌' 혹은 '문화적 충돌'에서 비롯된 것으로 이해된다.

이러한 제도적 접근은 수렴 전망과 달리 기업의 초국적화에도 불구하고 기존의 노사관계에서 지속성을 유지하는 부분을 설명하는데 유용하며, 나라간 차이와 유사성을 비교함으로써 각국의 고유한 노사관계의 발전 경로를 규명하고자 하는 '비교노사관계' 연구에서 강점을 발휘하고 있다. 그러나 이러한 유용성에도 불구하고 이 접근은 첫째, 초국적기업 노사관계에서 발생하는 정치의 문제를 제대로 다루기 어렵다는 점, 둘째, 초국적기업의 성격을 모기업 국가의 제도와 관행으로 등치시킴으로써 초국적기업 고유의 발전이 지닌 성격을 고려하지 못한다는 점을 지

적할 수 있다. 아래에서는 이 문제들을 검토하면서 이와 대별되어 '정치경제적 접근'이 가지는 의의에 대해서 논의하겠다.

(3) 정치경제적 접근

2000년대 이후 유럽의 초국적기업 및 노사관계 연구에서는 제도적 접근을 비판하면서 미시정치의 역할을 강조하는 연구들이 등장하기 시작하였다(Birkinshaw, 2000; Blzaejewski, 2009; Geppert and Dörrenbächer, 2011). 이러한 연구들은 제도적 접근들이 초국적기업 노사관계를 설명함에 있어 정치와 권력의 문제를 간과한다고 지적하였다. 이는 제도적 접근이 모기업과 자회사를 아우르는 분석을 취하고 있지만 모기업 중심의 관점이라는 비판과도 연관된다. 초국적기업 노사관계를 '본국 효과'와 '유치국 효과'의 결합으로 보는 제도적 분석틀은 모기업 관행이 어떤 방식으로든 이전될 것이라는 점을 전제한다. 그러나 모기업이 자신들의 관행을 이전하려는 의지보다 자회사가 그 관행을 이전받으려는 의지가 큰 경우를 생각해볼 수 있다. 메르디와 토쓰(Meardi and Tóth, 2006)는 초국적기업 행위의 이해에 있어 모기업의 이전 시도(push)보다는 자회사의 이전 유도(pull)가 보다 중요한 메커니즘이라고 주장하면서, EU의 동구권 확장 이후 동유럽 지역의 자회사들이 서구 모기업의 관행을 적극적으로 이전받으려는 과정을 분석하면서 이를 입증하려고 하였다.

이런 관점에서 보면 자회사는 모기업의 관행을 자동적으로 이식받는 수취인이 아니라 적극적으로 받아들이려는 정치적 행위자로 등장한다. 동유럽의 사례는 자회사가 그들이 처한 열악한 제도적 조건을 극복하기 위하여 모기업의 관행을 적극적으로 끌어들이려고 정치적 행위를 펼쳤다는 것을 보여주고 있다. 이와 유사하게 크리스텐센과 자이틀린(Kristensen and Zeitlin, 2005)도 일자리 상실 위험에 직면한 덴마크 자회사가 노동조합이 중심이 되어 자국의 훈련시스템을 활용하여 초국적기업 내에서 그들의 정치적 위치를 강화하는 과정을 보여주었다.

이 연구들에서 주목할 부분은 분석 초점의 '자회사로의 이동'보다는 자회사들이 모기업이나 자국의 관행을 활용하여 초국적기업 내에서 자신들의 위상을 높이기 위해 정치적 행위를 펼쳤다는 점이다. 이는 역으로 모기업 또한 자회사나 현지국의 관행을 활용하여 모기업의 관행을 변화시킬 가능성도 함의한다. 모기업은 자신들의 관행을 자회사들에 '확산'(diffuse)하는데 관심을 두기보다는 자회사를 새로운 노사관계 관행의 실험 공간으로 삼으면서 그 경험을 모기업으로 다시 '역확

산'(reverse diffuse)시키는데 관심을 가지기도 한다(Ferner, 2003: 89). 따라서 정치는 자회사에서만 작동하는 것이 아니라 모기업에서도 작동하며, 이때 제도는 행위의 제약 요인이자 행위의 활용 자원이기도 하며 행위를 통해 변화하는 대상이 되기도 한다. 이런 의미에서 초국적기업 노사관계는 제도적 장치와 사회적 행위자를 포괄하는 '초국적인 각축장'(transnational contested terrain)으로 규정할 수 있으며, 이 영역은 모기업과 자회사의 다양한 행위자들의 이해관계가 복잡하게 얽힌 정치적 동학에 따라 변동한다(Bélanger and Edwards, 2006).

제도적 접근에 대한 두 번째 비판은 이 접근이 초국적기업의 성격을 모기업 국가의 제도와 관행으로 등치시킴으로써 실제 분석은 미국계 기업, 일본계 기업, 독일계 기업 등의 특성을 밝히는 것에 집중된다는 점이다. 그러나 이 경우 초국적기업 특수적인 발전이 지닌 성격과 이 발전이 노사관계에 미치는 영향을 간과하는 문제가 발생한다. 마긴슨과 씨슨(Marginson and Sisson, 1994: 35)이 주장하였듯이 자회사의 노사관계는 '모국' 혹은 '현지국'의 관행보다는 특정한 기업의 성격에 더 영향을 받을 수도 있다. 이러한 주장은 초국적기업의 발전 과정에서 나타나는 고유한 특징을 식별할 필요성을 제기한다.[9)]

이러한 맥락에서 '하향평준화' 명제를 재고찰할 필요가 있다. 노동 비용 중심의 설명에서 벗어나면 하항평준화 명제는 초국적기업 노사관계를 이해하는데 여전히 시사하는 바가 있다. 초국적기업은 저비용 국가로 실제로 생산 이전을 하지 않더라도 생산 이전의 위협을 통해 노동조합에게 양보를 강요할 수 있다. 라에스와 버군(Raess and Burgoon, 2006)은 독일 8개 공장을 대상으로 초국적기업이 종업원평의회와의 교섭 과정에서 어떻게 양보를 만들어내는지를 분석하면서 생산 이전

9) 그럼에도 불구하고 초국적기업의 민족성 문제는 여전히 중요한 고찰의 대상이다. 유럽의 연구들에서는 미국계, 유럽계 초국적기업에서 민족성이라 부를만한 특징을 발견하는 데에 어려움을 겪고 있다. 반면 일본계 기업의 경우 일본식 고용관행을 이전하지 않는다는 사례 연구들이 있긴 하지만(Milkman, 1995), 일본계 기업이 다른 나라들의 기업들에 비해 '민족중심적'인 특징이 강하다고 알려져 있다(Kopp, 1994; Innes and Morris, 1995). 한국계 초국적기업의 사례에서도 일본계 기업과 유사한 특징들이 관찰된다. 예를 들어 삼성, 현대자동차, 한진중공업 등은 한국적인 노동 관리 관행을 현지 자회사에 부과하려고 시도하면서 지역 사회와 큰 마찰을 겪기도 하였다(삼성 사례의 경우 장대업 편(2008) 참조). 최근에 들어 국내 연구에서도 현대자동차를 중심으로 생산방식 혹은 인적관리 관행의 자회사 이전에 관한 사례들을 분석하기 시작하였는데(조성재·장영석, 2013; 조형제·정준호, 2016), 이 연구들은 해외 자회사에 한국적 혹은 현대식(Hyundai) 생산방식과 인적관리 관행이 크게 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 이런 점에서 보면 초국적기업이 모기업 본국에 제도적으로 배태되어 있다는 주장은 설득력이 있다. 그러나 이것이 아시아계 기업의 고유한 특성인지 아니면 후발-초국적화 기업들에서 나타나는 일시적 특징인지는 아직까지 불분명해 보인다. 일본계 기업의 특징을 후발-초국적화의 결과로 보는 연구로는 Humes(1993) 참조.

의 위협이 많을수록 양보교섭이 증가한다는 결론을 내렸다.

그리고 실제적이든 암묵적이든 생산재배치에 대한 위협은 노동비용과 성과들에 대한 '강압적 비교'(coercive comparison)와 밀접히 관련이 있다(Müller and Purcell, 1992; Marginson, 2006; Marginson and Meardi, 2009). 개별 자회사들은 성과 개선이 이루어지지 않을 경우 투자 감소 및 공장 폐쇄의 위험에 부닥치면서 지속적으로 성과 개선의 압력을 받게 된다. 초국적기업 경영진들은 이러한 비교를 통해 자회사 노동자들에게 압력을 행사하며, 현지 협상에서 비용 감축 및 유연화 양보를 얻는데 활용할 수 있다. 그리고 한 공장에서의 양보는 다른 공장에서 더 많은 양보의 기반이 된다.

'위협 효과(threat effects)'와 '강압적 비교'에서 비롯되는 새로운 형태의 '하향평준화' 명제는 초국적기업의 새로운 발전상을 강조한다. 이러한 발전의 하나는 초국적기업이 노동체제의 지역적 차이를 활용하여 경쟁적 이점을 취하는 능력의 확보이다(Streeck, 1992: 36; Peck, 1996: 244; Freyssenet and Lung, 2004: 44). 이러한 '체제 경쟁'(regime competition)의 관점에서 보자면 자회사의 노사관계 제도와 관행은 모기업으로부터 이전되는 것이 아니라 모기업에 의해 취사선택되는 것이다. 그리고 이것은 각 나라의 고유한 발전 경로에서 비롯한 제도적 차이들이 초국적기업들에게서는 장애가 되기보다는 전략적 자원이 될 수 있음을 함의한다.

이상의 정치경제적 접근은 노사관계의 성격을 작업장 내외부의 생산의 정치로 이해하려 했던 뷰러웨이(Burawoy, 1985)의 논의를 상기시킨다. 특히, 그는 '헤게모니적 전제(hegemonic despotism)' 체제를 자본의 이동성 증가에 따라 노동이 양보교섭에 처하는 것으로 묘사하였는데, 이는 오늘날 노사관계에서 나타나는 하향평준화의 정치적 과정을 어느 정도 예견한 것이었다. 그러나 이후 뷰러웨이는 '헤게모니적 전제' 체제를 포함하여 작업장체제 전반에 대한 연구를 더 이상 발전시켜 나가지는 않았다.[10] 본 논문은 앞서 소개한 정치경제적 연구 결과를 수용하는 입장에서, 이 논의들을 뷰러웨이의 작업장체제 개념으로 포괄함으로써 '헤게모니적 전제' 체제 개념 속에서 활용하고자 하였다.

---

10) 1985년 『생산의 정치』를 발간한 이후 뷰러웨이의 관심사는 작업장체제에서 다소간 멀어졌다. 1990년 이후 그는 주로 '글로벌 민속지학'(global ethnography)이라는 방법론적 개척 그리고 '공공사회학'(public sociology)과 같은 사회학적 혁신에 관심을 가졌다(Burawoy, 2009). 최근에 들어 뷰러웨이는 '동의의 생산'(Burawoy, 1979)이라는 개념을 폐기한다고 선언하였는데, 이는 "시장의 힘을 뒤늦게 인식하게 되면서 생산 지향적 관점에서 교환 지향적 관점으로, 착취의 관점에서 상품화의 관점으로" 자신의 관심사를 이동하였기 때문이었다(Burawoy, 2012: 12).

그렇지만 이 경우에도 여전히 이론적 공백이 남는데, 그것은 초국적기업의 특성을 어떻게 포착할 것이냐의 문제이다. 초국적기업에 관한 연구에 따르면, 기업의 초국적화는 이미 13-14세기에도 있었던 현상이지만,[11] "국제적으로 통합적인 기업 시스템을 구축"할 수 있는 초국적기업은 1980년대 이후 새롭게 등장한 현상임을 강조한다(Jones, 2005: 91). 이는 초국적기업 노사관계를 접근할 때에도 초국적기업의 새로운 발전상을 고려할 필요가 있다는 점을 제기한다. 이 논문은 GM 사례에 한정되어 연구를 수행하기 때문에 자동차 산업에 관한 생산모델론(productive model)의 연구 성과들을 활용하여 이 문제에 대처하고자 하였다.[12]

3. 이론적 자원

1) 생산모델론과 글로벌 통합화

'생산모델'은 조절이론가 브아이에와 사회학자 프레스네가 자동차기업을 연구하기 위해 고안한 분석틀이다(Boyer and Freyssenet, 2000). 1990년대부터 이들은 산업모델 혹은 생산모델이라는 분석틀을 활용하여 세계 주요 자동차기업들에 관한 집단적 연구 작업을 주도하였고, 지금은 GEREPISA라는 연구자 네트워크를 통해 연구를 지속하고 있다.[13]

이들의 문제의식은 1980-90년대 유행했던 일본식 자동차 생산방식 혹은 린 생산방식의 수렴 전망에 대한 의심에서 출발하였다. 이들은 자동차 산업의 역사적 궤적에 대한 검토를 통해 성공을 거둔 기업들이 반드시 일본식 생산방식을 택하지는 않았으며, 또 일본의 자동차기업들마저도 모두 다른 이윤 전략을 취했음을 발견하였다(Freyssenet et al., 1998; Boyer et al., 1998; Durand et al., 1999; Lung et al., 1999). 이러한 결론을 통해 이들은 기업들이 장기적으로 생존할 수 있는 조

11) 윌킨스(Wilkins, 1998: 96)는 이탈리아 은행들은 이미 13-14세기에 영국에 세워졌으며, 13-14세기 한자 동맹의 무역 기지들도 초국적 기업 행위로 간주할 수 있다고 보았다.

12) 1980년대 이후 초국적기업 분야는 국제경영학을 중심으로 방대하게 진행된 하나의 큰 연구 영역으로 본 논문의 검토 범위를 넘어 선다. 최근에는 이 분야에서도 사회학적 관심사가 증가하고 있다. 초국적기업에 관한 사회학적 이론을 발전시키려는 시도로 Heidenreich(2012)를 들 수 있다.

13) GERPISA는 불어의 'Groupe d'Etude et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile'의 약자로, 번역하면 '자동차 산업과 노동자 연구 집단'이다.

건이 무엇인지 파악하기 위한 새로운 분석틀의 필요성을 공감하고, 이를 생산모델로 개념화하게 되었다.

생산모델론의 핵심 내용은 자동차기업들의 장기적 생존가능성을 확보하기 위해서는 이윤 전략이 국민적 성장양식과의 적절성(relevance)을 가져야 하고, 이윤 전략을 이행하기 위한 수단들 사이에서 일관성(coherence)이 있어야 한다는 것이다. 이를 구체적으로 살펴보면, 먼저 국민적 성장양식과의 적실성이란 자동차기업들이 사업을 시작한 나라의 성장 양식에 부합할 때 성장 기반을 가질 수 있다는 것이다. 여기서 한 나라의 성장 양식이란 국민소득의 원천과 분배 형태로 구성된다. 국민소득의 원천은 투자, 소비, 수출이 있으며, 국민소득의 분배 형태는 경쟁적 방식과 조율적 방식 등이 있다. 예를 들면 국민소득의 원천이 수출에 있고, 소득분배가 조율적으로 이루어지는 나라들(예를 들어 독일)은 계층화가 약한 대중적 시장이 형성되기 때문에, 다양한 차종의 판매보다는 어느 정도의 품질을 갖춘 소품종 판매가 가능하다. 반면 국민소득의 원천이 소비에 있고, 소득 분배가 경쟁적으로 이루어지는 나라들(예를 들어 미국)은 대중적 시장이 형성되어 있지만 계층화되어 있기 때문에, 저가 차종에서부터 고가 차종에 이르기까지 다양한 범위의 자동차를 시장에 내놓을 수 있는 이윤 전략이 요구된다는 것이다.

둘째, 자동차기업들이 이윤 전략을 수행하는데서 동원하는 수단들은 생산정책, 생산조직, 고용 관계가 있는데, 이 세 요소들이 일관성이 있을 때 이윤 전략의 수행은 효과적으로 이루어진다. 생산정책은 목표 시장의 설정, 제품의 디자인과 범위, 판매 목표량, 모델의 다양성, 품질, 참신성, 마진(margin) 등에 관한 계획이다. 생산조직은 생산정책을 수행하기 위해 하위 사업부들을 통합하고 구획하는 것을 일컫는다. 고용 관계는 채용, 직무분류, 보상, 승진, 스케줄, 고충 처리, 노조 대표체계 등을 일컫는다. 예를 들어 20세기 초 포드 자동차의 경우 표준적인 모델을 대량으로 생산함으로서 규모의 경제 효과를 노렸는데, 이를 위해서는 생산정책은 기본적인 요건만 갖춘 제품들을 생산하는 것에 맞추어졌고, 생산조직은 작업을 표준화하는 방식으로 조직되었으며, 고용 관계는 노동자들이 유사반복적인 노동을 수용하도록 높은 임금을 제공하는 방식으로 이루어졌다.

이렇게 구축된 생산모델이라는 분석틀로 이들은 세계 자동차기업의 역사를 재검토하면서, 역사적으로 존재한 다섯 가지의 이윤 전략과 이념형으로만 존재한 한 가지의 이윤 전략이 있다고 제시하였다. 그리고 이 이윤 전략의 특징이 생산모델의 특징을 결정짓는다. 이들이 제시한 이윤 전략과 생산모델의 자세한 내용은 <부록 1-1>에 나와 있다. 여기서 이들은 자동차기업들이 여러 이윤 전략을 동시에

사용할 수는 있지만, 이를 성공적으로 수행했던 자동차기업은 역사적으로 없었다고 말한다. 이를 통해 이들이 강조하는 것은 이윤 전략이라는 것은 국가적 성장 양식과의 적실성이 있어야하기 때문에, 어떤 기업이 성공한다고 해서 다른 기업들이 그 기업의 이윤 전략을 쉽게 모방할 수 없다는 것이다.

이상의 내용을 볼 때 생산모델이 형성되는데 있어 자동차기업이 어떤 나라에서 사업을 시작했는지는 중요한 영향을 미친다. 그런데 오늘날 주요 자동차기업들이 대부분 해외 생산 공장을 거느린다는 점에 비추어볼 때, 한 나라의 성장 양식에 착근하였던 자동차기업의 생산모델이 해외 생산 기지에는 어떻게 적용되는가의 문제가 제기된다. 이것은 또한 자동차기업의 세계화의 진전에 따라 각 자회사들을 어떻게 통합시키는가의 문제와도 연관된다. GERPISA의 연구자들은 2000년대 초반 이 문제를 집중적으로 탐구하면서 초국적기업이 세계 공간을 조직화하는 방식을 접근하는 하나의 분석틀을 제안하였다(Bélis-Bergouignan et al., 2000).

이들이 제시한 분석틀의 기준은 초국적기업 조직의 '위계의 원칙'과 '통제의 정도'이다. '위계의 원칙'은 두 가지로 구분된다. 하나의 원칙은 기업의 사업 영역을 기존의 조직 구조를 변화시키지 않으면서 본국 너머로 확장하는 과정(world-wide internationalization)으로 여기서 모기업과 자회사의 관계는 불균등성을 특징으로 한다. 다른 하나의 원칙은 다중심적(polycentric) 시스템의 맥락 안에서 상호교차적 교환을 특징으로 하는 과정(globalization)이다. 여기서 주요 자회사들은 고유한 자원을 가지고 전체 조직의 발전에 기여한다. 한편, 모기업은 자회사에 대해 다양한 정도의 통제를 행사한다. '통제의 정도'는 기업의 공간적 동형성 정도에 의존한다. 동형성이 클수록 위계적 통제가 높으며, 반대로 이질성이 클수록 위계적 통제는 어렵다. 이들은 이러한 두 가지 범주에 따라 아래의 <표 1-2>와 같이 네 가지 유형의 자동차기업 다국적화의 형태를 도출하였다.

<표 1-2> 자동차기업의 세계화 형태

		위계적 통제의 정도	
		약함	강함
위계의 원칙	국제화	다국가적 기업 multi-domestic	전세계적 기업 world-wide
	세계화	다지역적 기업 multi-regional	초지역적 기업 trans-regional

출처: Bélis-Bergouignan et al.(2000) p. 44.

이 각각의 유형에 대해 포드를 예시로 설명하면 다음과 같다. 전세계적(world-wide) 기업은 자회사의 조직화가 동형적이면서 모기업 중심적인 기업이다. 그래서 전세계적 기업은 모기업의 조직 양식을 국제적 수준에서 재생산한다(1920-30년대 포드). 다국가적(multi-domestic) 기업은 자회사에 일정 정도 자율성을 허용한다. 이것은 곧 생산과 조직 규칙을 현지의 조건에 적응시킨다는 것을 의미하며, 이 결과 나라별로 생산하는 자동차들은 크게 분화한다(1940-60년대 포드). 다지역적(multi-regional) 기업은 지역별 조직화를 특징으로 한다.[14] 이러한 기업 형태에서는 지역내 나라들 사이의 차이 그리고 계층화된 시장 때문에 동형화된 관리가 어렵다. 이로 인해 다지역적 기업은 지역별로 탈중심화될 가능성이 커지는데, 모기업은 지나친 탈중심화를 막기 위해 특정한 활동의 중심을 하나의 지역에 맡기기도 한다(1970-80년대 포드). 마지막으로 초지역적(trans-regional) 기업은 모기업의 위계적 통제는 커지면서 자회사의 지리적 조직화는 동형성을 지향한다. 이 경우 서로 다른 지역들은 특정한 역량을 보유한 공간으로 구성되고, 이 모든 사업들은 초국적인 차원에서 조율된다. 이 경우 자회사들이 특정한 역량을 보유했다고 해서 모기업의 위계적 통제가 약화되는 것은 아니다. 이러한 통제의 특징은 위계와 네트워크가 결합되어 있다는 의미에서 '헤테라키(heterarchy)'로 부를 수도 있다(1980-90년대 포드).

GERPISA의 연구자들은 2000년대 초반 자동차기업들의 다양한 세계화 형태들을 식별하기 위해 각 자동차기업들의 글로벌 통합화 과정을 분석하였다(Freyssenet and Lung, 2004; Freyssenet et al., 2003a, 2003b; Carrillo et al., 2004).[15] 이중 GM의 글로벌 통합화 과정에 대한 연구에 따르면, GM은 1960년대 후반부터 1980년대 후반에 거쳐 다국가 기업에서 다지역 기업으로 이행하였다(Bordenave and Lung, 2003: 54). 그런데 다지역 기업의 특징이 특정한 활동의 중심을 하나의 지역에 맡기는 것(GM의 경우 중소형차 개발 기능을 독일에 부여)이라면, 이는 지역간 혹은 자회사간 위계를 전제하는 것이기도 하다. 다시 말해 1980년대 후반 GM의 다지역적 기업으로의 전환은 전세계 지역들의 수평적 조직화 방식이 아니라, 모기업 본토인 미국과 유럽의 핵심 자회사인 독일을 두 축으로 하는 위계적 통합화의 과정이었다고 말할 수 있다. 자동차기업들의 글로벌 통합화 과정에 관한 이들의 연구 시기는 2000년대 전까지를 대상으로 하고 있는데, 본 연구는

14) 지역(region)은 여기서 대체로 대륙 규모의 지역을 의미한다.

15) 전반적으로 이들의 결론은 자동차기업들의 세계화는 다지역적 형태를 취한다고 보고 있다. 이는 자동차기업 세계화의 성공 유무는 기존 생산모델이 외국의 성장 양식과 친화성을 가질 때 성공할 수 있다는 논리에 근거하고 있다.

이를 기반으로 해서 2000년대 이후의 과정들을 검토하고자 한다.

2) 생산의 정치

이 논문에서 GM 유럽과 한국지엠의 노사관계는 뷰러웨이가 제시한 '작업장체제(factory regimes)' 개념으로 접근하였다. 일반적으로 노동 연구에서 많이 활용되는 '노사관계' 대신에 작업장체제를 택한 이유에는 두 가지가 있다. 노사관계학의 연구들은 오늘날 변화하고 있는 기업의 정책들과 노동의 현실에 대해 풍부한 사례와 해석을 제공해주고 있지만, 노사관계란 용어 자체는 작업장의 규칙 혹은 제도를 의미하는 것으로 고착화된 인상을 주고 있다.[16]

뷰러웨이에게 있어 작업장체제는 생산의 정치의 산물이다. 뷰러웨이는 '생산의 정치'를 "생산내 관계(relations in production)와 생산관계(relations of production)를 둘러싸고 생산의 영역 내부에서 수행되는, 그리고 생산의 장치들에 의해 규제되는 투쟁들"로 규정하였다(Burawoy, 1985: 254). 작업장에서 벌어지는 정치는 두 가지 영역에 관계한다는 것인데, '생산의 영역 내부'는 작업장을 말하며 '생산의 장치들에 의해 규제되는 투쟁'은 국가의 규제 공간을 말한다.

이는 곧 작업장 노사관계의 성격은 작업장 내부에서 벌어지는 정치적 과정(작업장 정치)과 작업장 정치에 영향을 주는 국가 규제와 규제를 둘러싼 정치에 의해 좌우됨을 의미한다. 뷰러웨이의 '작업장체제' 개념은 이 두 가지 정치적 과정을 함축한다. 따라서 작업장체제는 작업장 정치의 산물인 작업장의 장치들(apparatuses)과 (작업장과 관련된) 국가 정치 사이의 관계에 따라 그 변이가 발생한다. 여기서 작업장의 장치들의 예로 임금 구조나 단체교섭을 들 수 있는데, 국가의 임금단체교섭에 대한 직접적인 개입 여부에 따라 그리고 임금단체교섭에 관한 국가적 수준의 제도적 규제 존재 여부(예를 들어 파업권의 법적 보장과 제한)에 따라 작업장체제에 관한 네 가지 이념형(헤게모니, 관료제적 전제, 시장 전제, 집단적 자주관리)이 산출된다(Burawoy: 11-13).

작업장체제를 이렇게 개념화하면 작업장의 규칙들이란 국가, 자본, 노동의 상호작용적인 정치적 과정에 의해 중층적으로 만들어진 제도로 이해할 수 있다. 이러한 제도들을 행위자들의 정치적 과정을 통해 만들어지지만, 또한 행위자들의 활동

16) 노사관계 혹은 노자관계에 비해 작업장체제 개념의 유용성을 보여주는 보다 자세한 논의는 송호근(1994) 참조

을 제약하기도 한다. 이런 관점에서 보면 작업장체제 개념은 작업장을 둘러싼 제도와 정치의 상호작용을 사고할 수 있도록 해준다.

뷰러웨이의 연구에서 또 한 가지 주목할 점은 '헤게모니적 전제' 체제 아래서 작업장체제가 받는 압력에 관한 논의이다. 뷰러웨이는 1980년대 중반 새로운 작업장체제가 부상함을 감지하고, 이에 대해 다음과 같이 간략히 논한 바 있다.

> "새로운 전제는 …… 사실상 헤게모니적 전제이다. 자본과 노동 사이의 이해관계는 계속해서 구체적으로 조정되지만, 노동은 이전에는 이윤의 팽창을 기반으로 하여 양보를 제공받았던 데 반해, 이제는 어떤 한 자본가의 다른 자본가에 대한 상대적인 수익성 - 즉 자본의 기회비용 - 을 기반으로 하여 양보를 제공한다. …… 새로운 전제는 이전의 전제가 부활한 것이 아니다. …… (그것은) 집합적 노동자에 대한 자본 유동성의 '합리적인' 독재이다. 노동력의 재생산은 생산 과정에 다시 구속되지만, 그것은 개인적 차원에서가 아니라 기업이나 지역, 심지어는 국민국가 차원에서 이루어지게 된다. 해고에 대한 두려움은 자본 유출, 공장 폐쇄, 경영 이전, 공장 철수에 대한 두려움으로 대체된다"(Burawoy: 150).

뷰러웨이에게 있어 '헤게모니적 전제' 체제는 '헤게모니 체제'에 근거한 것이다. 전후(戰後) 서구의 노사관계를 개념화한 '헤게모니 체제'에서는 노사관계에서 강제보다는 동의가 우세하고, 경영자의 전제(despotism)를 제어하는 각종 제도들(내부노동시장, 단체교섭, 고충처리기구 등)이 수립되었다. 그러나 1980년대 자본의 이동이 활발해지면서 '헤게모니 체제'에서 수립되었던 각종 제도들과 동의의 관행은 공장 폐쇄 또는 일시 해고의 위협에 직면한 노동자들로부터 양보를 얻어내는 수단이 되었고, 노동자 계급의 여러 분파들은 각각 자본의 '충성'을 유지하기 위해 서로 경쟁하게 되었다(Burawoy: 263-5).

이와 같은 '헤게모니적 전제' 체제 하의 작업장체제에 대한 논의는 이 연구의 대상이 되는 GM 유럽과 한국지엠의 작업장체제를 이해하는데 유용하다. 이 두 자회사의 노동자들 모두 모기업의 생산 배치가 자신들의 향후 생존에 밀접하게 연관되면서 고용 불안정에 노출된 경험을 가지고 있기 때문이다. 그리고 이러한 '헤게모니적 전제' 체제에서 나타나는 중요한 변화는 기존 노사 교섭 기반의 변화가 동반된다는 점이다. 기존 작업장체제의 노사 교섭의 기반이 임금 및 작업장 규칙을 둘러싼 이해관계 조정의 필요성이었다면, 새로운 작업장체제 아래서의 노사 교

섭의 기반은 기업간 비교에 따른 상대적 수익성과 이와 관련된 장래 고용 유지가 부각된다. 초국적기업의 경우 기업간 비교가 자회사간에 이루어질 수 있다는 점에서 이와 같은 '헤게모니적 전제' 체제의 특성은 보다 잘 드러날 것이다.

4. 연구 대상과 분석틀

1) 연구 대상

이 논문은 생산모델론의 논의와 생산의 정치 개념을 중심으로 글로벌 자동차기업 GM의 생산모델이 두 자회사인 GM 유럽과 한국지엠의 노사관계에 미친 영향을 분석한다.[17] GM은 20세기를 대표했던 자동차기업으로 전세계 곳곳에 직접투자 방식으로 진출하였기 때문에 자회사 노사관계를 비교할 수 있는 다양한 사례를 제공해준다.

GM은 일찍부터 유럽에 진출하여 1920년대 영국의 복스홀과 독일의 오펠을 인수하였다. 초창기 유럽 여러 나라에 위치한 GM의 자회사들은 독자적인 기업처럼 활동하였지만, 1980년대 후반 이후 모기업 생산 체계로의 통합성이 높아져갔다. 1990년대 후반부터 GM 유럽 사업장은 지속적인 저수익성에 시달렸다. 글로벌 금융위기 이후 GM 유럽은 매각 직전까지 갔었지만, 모기업 GM이 갑작스럽게 이를 유지하겠다고 발표하면서 유럽 자회사를 유지해 가고 있다. GM 유럽 사업장의 전체 직원은 2014년 현재 35,000명이며, 이중 독일 오펠의 규모가 절반을 차지하고 있다.

GM 유럽의 사례는 '자유시장경제' 하의 GM과 '조정시장경제' 하의 유럽 노조들이 만났을 때 노사관계에 어떤 결과가 나타날지 하는 점에서 흥미를 불러일으킨다. GM 유럽 노조들의 경우 유럽종업원평의회 제도를 활용하여 모기업 GM에

17) 여기서 'GM 유럽'이라 칭할 때는, GM 유럽 본부를 포함하여 유럽의 모든 자회사를 총괄하는 의미로 사용된다. 각 자회사들의 경우에는 독일 오펠이나 영국 복스홀처럼 각 나라별로 사용하는 명칭을 사용한다. ; 한국지엠은 초기에는 GM대우로 불리다가 2010년부터 '한국지엠주식회사'(GM Korea)로 변경되었다. 이 글에서는 GM의 대우자동차 인수 이후부터는 모두 '한국지엠'으로 칭한다. ; 모기업 GM은 2009년 7월 1일부로 법적으로 새로운 기업으로 출발하면서 그 법적 명칭을 General Motors Corporation에서 General Motors Company로 변경하였다. 이 글에서는 모기업은 GM으로 표기하되, GM 전체(모기업과 자회사)와의 구별이 강조될 경우 '모기업 GM'으로 표기한다. 그리고 GM 전체를 의미할 때는 '글로벌 GM'으로 표기한다.

성공적으로 대응한 대표적인 사례로 자주 언급되었다(Eller-Braatz and Klebe, 1998; Zagelmeyer, 2000; Marginson et al., 2004; Kotthoff, 2006; da Costa and Rehfeldt, 2007; Banyuls et al., 2008). 특히, 이들이 GM 유럽 경영진과 체결한 '유럽기본협약'은 정보 제공 및 협의권의 차원을 넘어 유럽적인 단체협약의 성격이 있다는 점에서 초국적기업 노사관계의 제도적 진전을 보여주었다.

한편 GM은 한국의 자동차 산업과 오래 전부터 관계를 맺어 왔다. GM과 한국자동차의 직접적인 인연은 1972년 GM이 한국 대우자동차의 전신인 신진자동차에 투자하면서 맺어졌다. 그리고 대우그룹 부도 이후 GM은 2002년 다시 대우자동차를 인수하여 15년째 경영을 해오고 있다. 한국지엠 인수 당시 GM 본사 내부에서는 한국지엠의 성공 가능성을 두고 의견이 분분하였지만 이후 좋은 실적을 보이면서 글로벌 GM 내에서 한국지엠의 평판이 높아졌다. 그러면서 2000년대 중반에는 공식적으로 GM의 소형차 개발 기지의 권한을 부여받기도 하였다. 글로벌 금융위기 당시 GM 전체가 무너지는 상황에서도 한국지엠은 괜찮은 성과를 내었으나, 최근에는 기존 차종의 단종과 신차 개발 계획의 약화로 향후 전망이 어두운 상황이다. 현재 한국 공장으로는 부평(2개), 군산, 창원에 총 4개의 조립공장이 있으며, 보령에 변속기 생산 공장이 있다. 2013년 현재 전체 직원은 1만 7천명에 노조에 가입한 조합원은 1만 4천 명으로 상급 노조는 전국금속노동조합이다.

한국지엠의 사례는 집단적 고용 계약을 추구하는 한국 자동차기업의 노조와 개별적 계약 관행을 강조하는 미국 기업 GM이 만났을 때 어떤 결과가 나타날지 하는 점에서 흥미를 불러일으킨다. 한국지엠의 경우 대우자동차의 부도와 정리해고를 경험한 곳으로, GM 인수 직후 몇 년간은 전반적으로 노조 활동이 위축되어 있었다. 그러나 시간이 지나면서 한국지엠의 노사관계는 과거의 '노사대립적' 특징들이 다시 나타나고 있으며, 이러한 갈등 양상은 2012년 이후 생산 물량이 줄어들면서 심해지고 있다. 그리고 이러한 갈등의 협의가 기존의 기업별 교섭에 근거한다는 점에서 유럽과는 차이를 보이고 있다.

앞서 밝혔듯이 GM 유럽과 한국지엠이라는 두 자회사를 연구 대상으로 선정한 것은 1980년대 북미에서 나타났던 GM의 '자회사간 경쟁을 통한 관리'가 1990년대-2000년대 유럽에서 등장하였고, 2010년대에는 한국으로 확장되는 경향을 보였기 때문이었다. 또한 2010년대에는 GM 유럽과 한국지엠의 경쟁 관계가 가시화되었기 때문에, 하나의 자회사만을 대상으로 해서는 작업장체제가 받는 변화의 압력을 제대로 이해하기 어렵다는 점도 두 자회사를 연구 대상으로 선정한 이유가 된다.

그러나 두 자회사를 연구 대상으로 선정할 경우 비교의 측면이 부각되는데, 비

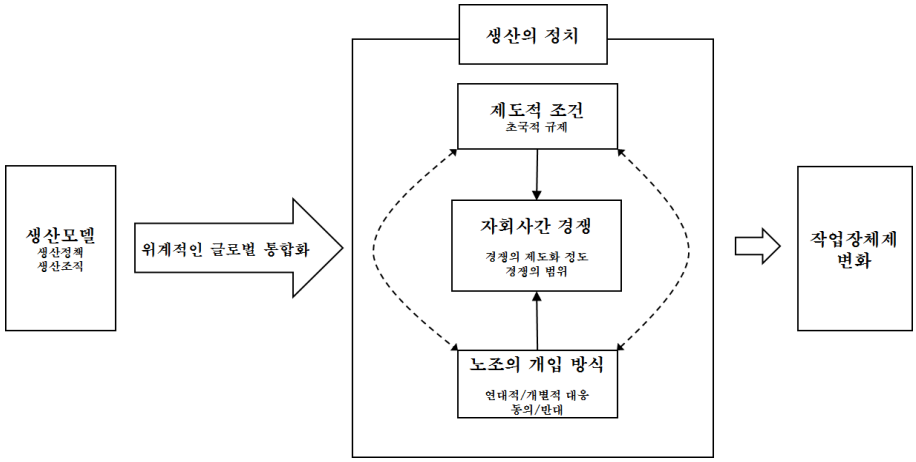
교의 관점에서 볼 때 이 연구는 두 가지 문제점을 안고 간다. 우선 GM 유럽과 한국지엠이 동일한 비교 범주가 될 수 있는가의 문제가 있다. GM 유럽의 경우 여러 나라의 사업장이 포괄되어 있는 반면, 한국지엠은 한 나라에만 위치하고 있기 때문에, 두 자회사의 비교는 나라별 범주로 구분되지 못한다. 그렇지만 이는 GM 유럽의 특수한 상황 때문에 불가피하다. 1990년대 이후 GM 유럽의 생산의 정치는 유럽 수준의 노사 교섭을 중심으로 전개되었기 때문에, 단일 사업장을 분석 대상으로 해서는 접근하기가 불가능하다. 따라서 비교 범주의 불균형에도 불구하고, 이 연구에서는 GM 유럽을 하나의 자회사로 간주하고 분석을 한다. 이로 인해 발생하는 두 번째 문제는 비교 내용의 불균형이다. 예를 들어, 이 연구에서 한국지엠의 경우 작업장체제 규칙들의 변화를 보다 상세하게 다루는 반면, 상대적으로 GM 유럽의 경우 여러 나라에 거쳐 많은 사업장들이 있기 때문에 개별 사업장의 작업장체제 규칙들은 깊이 있게 다루지 못하였다. 이런 점에서 이 논문은 온전한 비교연구로서는 한계를 갖고 있다고 할 수 있다.

그렇지만 두 자회사가 모기업 GM의 위계적인 글로벌 통합 과정에서 향후 생산배치를 둘러싸고 양보교섭의 압력을 동일하게 받고 있고, 모기업 GM의 '자회사간 경쟁을 통한 관리'에 동일하게 영향을 받고 있으며, 그리하여 노동조건을 중심의 민족적 단체교섭이라는 전통적인 작업장체제가 변화 압력을 동일하게 받고 있다는 점에서 중요한 공통 지반을 갖고 있다. 다시 말해서, 이 논문에서 GM의 초국적 노사관계를 이해하는데 있어 핵심적으로 강조하는 세 가지 요소, 즉, '위계적인 글로벌 통합', '자회사간 경쟁을 통한 관리', '투자와 노동조건이 연계된 교섭을 특징으로 하는 작업장체제' 모두 비교 가능하다는 점에서 두 자회사를 연구하는 것은 의의가 있을 것이다.

2) 분석틀

앞서 검토한 기존 연구과 이론적 자원을 기초로 하여 구성한 본 연구의 분석틀을 도해하면 <그림 1-3>과 같다. 분석틀에서는 GM 생산모델이 해외 자회사에 영향을 주는 방식을 '이전'(transfer)의 관점이 아니라 위계적인 글로벌 통합의 효과의 관점에서 파악해야 한다는 것을 강조하고 있다. 또한 이 분석틀은 GM의 위계적인 글로벌 통합화의 과정이 자회사간 경쟁 기반을 제공하며, 자회사간 경쟁의 조건 아래에서 진행되는 생산의 정치의 결과 작업장체제가 변화하는 인과적 관계를 설정하고 있다.

<그림 1-3> 연구의 분석틀



(1) 생산모델과 위계적인 글로벌 통합화

생산모델은 기업의 이윤 전략으로 대표되며, 이윤 전략의 핵심 요소는 생산정책과 생산조직이다. 이 논문의 관심사에 맞추어 생산모델론의 범주들은 제한적으로 수정되었다. 하나의 변용은 생산모델론의 구성 요소인 고용관계 영역을 분리하고 이를 작업장체제로 재개념화하면서 종속변수로 설정한 것이다. 또 다른 변용은 분석의 대상이 되는 생산정책과 생산조직에 대한 규정인데, '이론적 자원'에서 소개했듯이 생산모델론은 이 두 요소의 정의를 광범위하게 다루고 있는 반면, 이 논문에서는 자회사에 의미 있게 영향을 주는 내용들로 한정하였다.

생산정책의 경우 생산 표준화의 정도, 주로 플랫폼 통합의 진전 정도가 중심적인 분석의 대상이 된다. 오늘날 대부분의 자동차기업들은 전통적인 포드주의 생산모델, 즉 소품종 대량생산 방식에서 벗어나 다양한 차종들을 생산·판매한다. 그러나 다양한 차종을 생산·판매하기 위해서는 비용 문제가 제기되는데, 이를 해결하는 하나의 방식은 주요한 부품을 공용으로 하면서 외관상 차별적인 자동차를 생산하는 것이다(Boyer and Freyssenet, 2000: 67-68).

생산조직은 생산정책을 수행하기 위해 하위 사업부들을 통합하고 구획하는 것을 의미한다. GM은 전통적으로 사업부의 자율성을 보장하는 다사업부 구조를 택하였지만, 1980년대 일본 자동차기업에 대한 대응 과정에서 일본식 모델을 모방

기준으로 삼게 되었다. 1983년 토요타와 합작하여 지은 공장 NUMMI는 GM의 일본식 모델의 실험실이라 할 수 있는데, 이후 1990년대 CEO 잭 스미스(Jack Smith)는 NUMMI를 모범 기준으로 하여 전세계 자회사의 생산조직의 원칙으로 GMS(Global Manufacturing System)를 도입하였다. 따라서 생산조직에 대한 중심적인 분석의 대상은 GMS라 할 수 있는데, 여기서는 GMS의 구체적인 내용을 세세하게 추적하기보다는 GMS가 제시하는 핵심적인 원칙과 실제 작동하는 방식에 초점을 맞추도록 한다.

생산정책과 생산조직으로 구성된 생산모델이 해외 자회사로 확장되는 과정을 이 논문에서는 '위계적인 글로벌 통합화'로 개념화하였다. 글로벌 통합화는 생산정책 기반과 생산조직 기반의 두 가지 경로를 가질 수 있다. 생산조직 기반의 글로벌 통합화는 모기업 GM이 강조하는 지속적 개선의 관리 원칙을 자회사에 부과하는 과정이라 할 수 있다. 반면 생산정책 기반의 글로벌 통합화는 플랫폼 통합을 통해 생산을 표준화함으로써 동일한 자동차 모델을 여러 나라의 공장에서 생산할 수 있도록 하는 과정이라 할 수 있다. 본 논문은 이중 자회사의 노사관계에 보다 큰 영향을 주는 경로가 생산정책 기반의 글로벌 통합에 있다고 보고 있는데, 이는 플랫폼 통합이 세계 여러 나라의 자회사들을 상호 경쟁시키면서 그 자체로 자회사를 관리하는 수단으로서도 기능하기 때문이다(Dörrenbächer and Geppert, 2014: 297-8). 그런데 이 글로벌 통합화 과정이 모든 자회사에 동일한 내용의 생산정책과 생산조직을 부과하는 수평적인 과정이 아니라, 자회사간 위계가 발생하는 과정임을 강조할 필요가 있다. GM의 경우 이러한 위계는 주로 생산개발 기능의 보유 여부와 판매지의 중요성에 따라 이루어졌다.

(2) 생산의 정치

글로벌 통합화는 일방적으로 진행되는 것이 아니라 자회사의 자율성과 긴장관계를 가진다. 국제경영학의 연구들은 모기업-자회사의 관계에 대한 여러 유형들을 제시하였는데, 대표적인 방식의 하나가 모기업의 통합성과 자회사의 자율성을 대별시키는 것이다(Prahalad and Doz, 1987). 자회사의 자율성은 지역 시장의 특수한 대응을 목적으로 부여되기도 하며, 자회사들 스스로의 요구에서 비롯되기도 한다. 반면 모기업은 규모의 경제를 효과적으로 달성하기 위하여 그리고 갈수록 심화되는 국제 경쟁에 대응하기 위해서 중앙집중화된 기업 정책을 취하려고 한다. 따라서 초국적기업이 자회사를 조직화하는데 있어 모기업의 통합성과 자회사의

자율성 사이에 긴장이 발생할 수 있다(Morgan, 2005: 571). 이러한 긴장은 모기업과 자회사를 둘러싸고 이해당사자들 사이에서 벌어지는 '생산의 정치'라는 공간이 존재함을 의미한다.

① 자회사간 경쟁

GM의 글로벌 통합 과정은 자회사간 경쟁의 기반을 제공한다. 생산정책 기반의 글로벌 통합은 동일한 플랫폼 공장별로 경쟁 조건을 형성하게 되고, 생산조직 기반의 글로벌 통합은 자회사간 성과를 비교하는 지표와 제도를 구축하게 된다. 글로벌 통합화 과정의 두 가지 경로 모두 자회사간 경쟁을 유발하는 효과를 가진다고 할 수 있다. 이것은 모기업이 자회사를 관리하는 방식으로 '자회사간 경쟁을 통한 관리'라 부를 만하다. 그러나 초국적기업에서 자회사간 경쟁은 완전경쟁모형에서 가정하는 시장적 논리에 따라 이루어지지 않는다. 그것은 자회사간 경쟁에 사회적 차원이 있기 때문인데, 하나는 자회사가 위치한 지역의 제도적 조건과 다른 하나는 자회사 노조의 개입이다. 이로 인해 자회사간 경쟁은 지역의 제도적 조건과 노조의 개입 방식에 따라 특정한 방향으로 제도화된다.

이 논문에서는 자회사간 경쟁이 제도화되는 과정을 그 '정도'와 '범위'의 측면에서 분석하였다. GM은 모든 공장에 GMS를 도입하였다는 점에서 형식적으로는 자회사간 경쟁을 제도화하였다고 말할 수 있다. 그러나 경쟁의 제도화 정도가 실제적이기 위해서는 자회사간 경쟁의 구체적인 작동 양식을 파악할 필요가 있다. 자회사간 경쟁의 제도화 정도를 구체적으로 포착할 수 있는 지점의 하나로 GMS 평가 지표나 생산성 지표들이 자회사간 성과 비교에서 실제로 활용되는 과정을 들 수 있으며, 다른 하나로 생산배치와 구조조정을 둘러싼 노사 교섭 과정을 들 수 있다. 특히, 후자의 경우에는 대규모 인원 감축의 문제와 연관되어 노사의 첨예한 이해 대립이 발생하기 때문에, 평상시에는 잘 드러나지 않는 노사관계의 특징들을 잘 포착할 수 있도록 해준다.

한편 GM이 전세계 모든 자회사들을 무차별적인 방식으로 경쟁을 시키지는 않기 때문에, 실제 자회사간 경쟁이 일어나는 범위를 살펴볼 필요가 있다. 경쟁의 경계를 구획하는데 영향을 미치는 요인으로는 지리적 근접성과 생산의 대체가능성을 들 수 있을 것이다. 1980년대 이후 GM의 글로벌 조직은 주로 대륙 규모의 지역을 단위(북미, 남미, 유럽, 아시아 및 기타)로 구획되었고, 지역 본부가 지역 내 자회사들을 관리하고 통제하는 형식을 취하였다. 이러한 지역 구획에 따라 자회사

간 경쟁도 주로 지역 내에서만 발생하곤 하였다. 예를 들어 1980년대에는 북미 내에서만 자회사간 경쟁이 일어났고, 1990년대부터는 유럽 내에서 자회사간 경쟁이 일어났다(Cappelli, 1985; Rehder, 2003). 그런데 지역을 경계로 하는 자회사간 경쟁의 범위는 GM의 플랫폼 통합이 진전되면서 지역을 넘어 동일 플랫폼 생산 공장 사이의 경쟁이라는 선을 따라 확장될 수 있다. 따라서 경쟁의 범위를 가늠하기 위해서는 지역별로 그리고 플랫폼 공장별로 나타나는 경쟁의 실제적 양상을 살펴볼 필요가 있다.

② 제도적 조건

자회사간 경쟁은 초국적기업의 틀 내에 위치해 있다는 점에서 외부노동시장의 작동 논리와는 다른 일종의 '초국적인 내부노동시장'의 규칙을 기대하게 한다.[18] 그렇지만 내부노동시장을 구성하는 관리상의 규칙과 절차가 민족적인 규제의 영향을 받는 것에 비해 이 영역은 민족적인 규제의 구속에서 벗어날 수 있다는 점에서 그 독특성이 있다. 이로 인해 그간 초국적 수준의 규제의 필요성이 계속 제기되어 왔고, 실제로 여러 형태의 규제들이 만들어져 있다. 대표적인 규제들로는 유럽(세계)종업원평의회, 국제기본협약, OECD 다국적기업 가이드라인, ILO의 핵심노동기준, UN의 글로벌컴팩트, 기업의 사회적 책임(CSR) 등을 들 수 있다. 자회사의 노조들이 초국적 규제를 활용하는 정도에 따라 자회사간 경쟁은 상이한 양상을 띠게 될 것으로 예상해볼 수 있다.

③ 노조의 개입 방식

초국적기업에 대한 초국적 규제 수단이 미약한 상황에서 자회사의 노조들은 자회사간 경쟁에 대응하는 핵심적인 행위자로 부상한다. 그런데 자회사간 경쟁에 대해 노조가 가지고 있는 어려움은 전통적인 개입 방식으로는 대응이 곤란하다는 점이다. 전통적인 노조의 개입 방식을 민족적인 단체교섭 제도를 활용하여 경영진과 타협점을 찾는 것으로 본다면, 초국적기업의 경우에는 기존 단체교섭 제도의 효력이 제한된다. 이는 교섭 대상과 교섭 주체의 불일치와 관련된다. 전통적인 단

18) 되린저와 피오레(Doeringer and Piore)는 가격 설정과 자원 할당 결정이 전통적인 경제학 이론에 따라 이루어지는 외부노동시장에 대비하여 일련의 관리상의 규칙과 절차에 의해 지배되는 관리 단위가 있다고 주장하면서 이를 내부노동시장으로 정의하였다(Doeringer and Piore, 1971).

체교섭에서 교섭 대상은 임금과 노동조건에 한정되었고, 이 사안을 다루는 교섭 주체들은 사업체 내에서 교섭의 결과에 책임을 질 수 있는 이들이었다. 그러나 초국적기업의 자회사의 경우에는 향후 생산 배치 혹은 투자의 문제가 쟁점으로 부각되는데, 이 사안의 경우 의사결정의 권한이 자회사 경영진에 있지 않다는 점이 문제가 된다. 즉, 교섭 주체들이 교섭 결과에 책임을 못질 가능성이 커진다.

이러한 상황에 대해 자회사의 노조들은 중요 의사결정 권한이 있는 경영진과 교섭하기 위해 노조간 연대적 대응을 도모하고자 할 것이다. 그러나 노조들간 연대를 형성한다 하더라도, 그것이 자동적으로 핵심 경영진에 대한 접근을 보장하는 것은 아니기 때문에, 제도적 조건과 그것의 활용 여부가 연대적 대응의 유지에 관건이 된다. 그렇지 못할 경우에는 자회사의 노조들은 교섭 자체의 지연이나 교섭 결과의 책임성이 갖는 제한성을 감수하면서 기존의 개별적 대응을 취하는 방법밖에 없을 것이다.

한편 교섭 대상의 변화에 관련해서도 노조는 선택의 기로를 맞이하는데, 투자를 대상으로 하는 교섭은 노동조건을 양보하는 교섭과 연계될 수 있기 때문이다. 이에 따라 노조는 투자를 조건으로 노동조건의 양보가 필요하다는 경영진의 논리를 수용할 것인지의 여부를 선택해야 한다. 이에 대한 노조의 선택은 구조조정에 대한 노조의 대응에서 관찰할 수 있다. 초국적기업에서 투자란 인원감축을 동반하는 구조조정과 동전의 양면이기도 한데, 자회사간 경쟁의 구조에서 한 자회사의 투자는 다른 자회사의 구조조정으로 이어지기 때문이다.

(3) 작업장체제

이 연구에서는 GM 유럽의 경우 작업장체제는 '갈등의 제도화' 체제에서 '경쟁의 제도화' 체제로의 변화로 규정하였고, 한국지엠의 경우 기존의 '기업 수준 갈등의 제도화' 체제가 여전히 유지되는 과정으로 규정하였다.[19] 이러한 규정의 적절성 여부와 변화된(혹은 지속된) 작업장체제의 성격은 두 자회사에서 진행되었던 노사 교섭 과정에 대한 분석을 통해 밝히고자 하며, 여기에서는 이론적 논의와 경

19) '갈등의 제도화'는 테르본이 전후(戰後) 독일의 노사관계를 개념화했던 용어로 "자본과 노동은 사회적 파트너는 아니지만, 노동시장의 당사자들로서 각각의 자율성과 원칙적 갈등권을 절대적으로 보장"받는 것을 그 특징으로 내세웠다(Therborn, 1992: 36). 테르본의 정의가 국가적 수준의 노사간 권력 균형을 염두에 둔 것에 반해, 한국의 경우 주로 제조업 대공장에서만 이러한 특징이 나타나기 때문에, 이 논문에서 한국지엠의 기존 작업장체제는 '기업 수준의 갈등 제도화' 체제로 명명하였다.

험 사례에 대한 사전 검토에 기반하여 분석의 범주를 제시해보고자 한다.

뷰러웨이의 논의에 입각할 때 '헤게모니적 전제 체제'의 핵심은 공장간 비교 제도의 수립이라고 할 수 있다. GM의 경우 GMS나 CPV(대당 생산비용: cost per vehicle)과 같은 성과 지표들을 통해 공장간 비교를 공식화하고 있으며, 향후 신차 배치와 노동조건을 연계하여 노동조합에 양보를 자주 요구한다는 점에서 두 자회사 모두 '헤게모니적 전제 체제'의 형식적 요건을 갖추고 있다. 그러나 작업장체제가 노사정간 '생산의 정치'의 산물인 만큼, 헤게모니적 전체 체제는 노조의 대응과 지역의 제도적 조건에 따라 자회사별로 상이한 유형을 띨 수 있다.

이 논문에서는 이를 유형화하기 위해 초국적기업 노사관계에서 특징적인 두 가지 범주를 도입하였다. 하나는 자회사간 경쟁이 제도화되는 방식이고(강제와 동의), 다른 하나는 자회사 노조들이 중요 의사결정에 개입할 수 있는 가능성(포섭과 배제)이 있다. 이 두 가지 범주에 따라 아래의 <표 1-3>와 같이 '헤게모니적 전제' 체제의 세 가지 변이를 구성해볼 수 있다.

<표 1-3> 헤게모니적 전제 체제의 세 가지 변이

		경쟁적 제도의 부과 방식	
		강제	동의
기업의 중요 의사결정에 대한 노조 개입 정도	포섭	비즈니스적 노사관계 (미국 GM)	경쟁의 제도화 (유럽 생존 공장)
	배제	기업 수준 갈등의 제도화 (한국지엠)	경쟁의 제도화 (유럽 폐쇄 공장)

'강제적 포섭'에 해당하는 사례는 미국 GM을 들 수 있는데, 여기서는 미국 GM 작업장체제의 특징을 '비즈니스적 노사관계'(business industrial system)로 규정하였다. 전통적으로 미국의 GM은 미국 노사관계에서 예외적으로 갈등적 노사관계를 대표하던 사업장이었지만, 1980년대 '노사관계의 전환'(Kochan et al., 1986) 이후 영미권 전통의 실리적 노사관계의 특징을 띠고 있다. 실리적 노사관계란 노동조합이 조합원의 경제적 이해 수호를 우선시하고, 활동에 있어서도 온건한 수단의 채택을 특징으로 한다. 이러한 실리적 노사관계의 특징에 더해 미국 GM의 경우 노조 활동에 기업적 방식의 도입이 이루어지고 있음을 강조하기 위해 '비즈니스적 노사관계'로 표현하였다. 예를 들어 UAW는 노사 교섭을 위해 경영 컨설턴트를 채용하는가 하면, UAW가 운영하는 퇴직자보험기금(VEBA)은 - GM 파산이

라는 특수한 상황이 있긴 하였지만 - GM의 지분 17.5%를 가진 대주주이기도 하다.[20] 미국 GM 노조는 GM의 본산지에 위치한다는 점 그리고 퇴직자보험기금을 통해 이사회에 영향력을 행사할 수 있다는 점에서 기업의 중요 의사결정에 개입할 수 있다('포섭'). 반면 GM 경영진은 경영권의 자유로운 보장이라는 미국 기업의 전통에 따라 경쟁적인 제도를 '강제'할 수 있다.[21]

'동의적 포섭'에 해당하는 사례는 독일의 오펠을 비롯 유럽의 주요 사업장들을 들 수 있다. 유럽종업원평의회의 협의 기구화는 이들이 기업의 중요 의사결정에 개입('포섭')할 수 있는 중요한 도구이다. 그러나 유럽종업원평의회가 협의 기구가 될 수 있었던 또 다른 이유에는 유럽 노조들의 경쟁력 향상에 대한 '동의'가 있었기 때문이다. 슈트렉은 유럽화 과정의 핵심을 '경쟁적 연대'(competitive solidarity)로 보았는데, 그 기본적인 성격을 "시장에 반대한 정치가 아니라 시장 안에서 그리고 시장과 함께 하는 정책으로 (기존의) 보호적·재분배적 연대를 경쟁적·생산적 연대로 점차 대체한 것"으로 파악하였다(Streeck, 1999). 여기서는 이러한 슈트렉의 평가를 빌어 GM 유럽을 '경쟁의 제도화' 체제로 표현하였다.

GM 유럽 노조들의 경쟁력 향상에 대한 동의는 일종의 '양날의 칼'로 나타났다. GM 유럽 노조들의 유럽적 연대와 유럽적 노사협의에도 불구하고 GM 유럽의 몇몇 공장들은 폐쇄를 당하였다. 독일 보쿰 공장, 영국 루턴 공장, 벨기에 안트베르프 공장, 포르투갈의 아잠부자 공장 등이 GM 유럽의 지도에서 사라지면서 영원히 '배제'된 공장들이다('동의적 배제').

'강제적 배제'에 해당하는 사례는 한국지엠이다. 한국지엠의 미래 전망에 해당하는 신차 개발과 물량 배치의 문제는 한국지엠의 의사 결정 사안이 아니다('배제'). 한편, GM의 자회사간 경쟁을 통한 압박에 대해 한국지엠노조는 강한 거부감을 표명하고 있다. 유럽과 같이 경쟁력과 고용이 교환되기 위해서는 노사 간의 강한 합의 문화 혹은 제도가 존재해야 하는데, 한국의 경우 이러한 문화나 제도가 부재하며 새로운 교섭 패턴에 대한 경험도 거의 없는 상황이어서, 경쟁적 제도는 노조의 동의 없이 경영 주도의 '강제'적 방식으로 진행되고 있다.

---

20) 이러한 상황을 대표하는 인물은 한때 GM 유럽 임시 사장을 맡았던 거스키(Girsky)였다. 거스키는 모건스탠리에서 근무했던 어낼리스트였는데, UAW가 그를 정책 자문으로 채용한 뒤에, 퇴직자보험기금 지분을 통해 UAW의 추천으로 GM 이사회 성원이 되었다. 거스키는 이후 GM 유럽에서 유럽 사업 회생 및 구조조정의 책임을 맡았다.

21) 이 논문에서는 미국 GM의 사례는 자세히 다루지 않고, 차후의 과제로 남긴다.

5. 연구 방법 및 연구 자료

연구 방법 측면에서 볼 때 이 연구는 비교 사례 연구의 형식을 취한다. 비교연구는 변수 중심적 연구와 사례 중심적 연구로 나눌 수 있는데, 변수 중심적 연구가 서열변수 이상의 측정과 양적 분석을 이용하여 일반화 혹은 이론의 유사 검증을 위한 연구를 한다면, 사례 중심적 연구는 서열변수 이하의 측정과 질적 분석에 주로 의존하여 맥락의 비교 혹은 차이의 부각을 주목적으로 한다(김용학·임현진, 2000: 328). 이 연구는 사례 중심적 연구로 GM의 글로벌 통합화와 자회사간 경쟁이라는 맥락이 두 자회사의 노사관계에 어떠한 영향을 미쳤는지 세밀하게 분석함으로써 초국적기업 노사관계에 대한 보다 풍부한 이해에 기여하고자 한다.

이 논문은 한국지엠에 대한 관찰에서 시작되었지만, 연구가 진행되면서 모기업의 생산모델과 GM 유럽의 사례로 확장되었다. 이러한 확장은 한국지엠의 노사관계를 이해하는데 있어 필수불가결하다는 판단 때문이었지만, 대상이 시공간적으로 확장되면서 자료 선택의 문제에 직면하였다. 모기업 GM은 100년의 역사를 가지고 있고, GM 유럽은 2000년대 중반의 경우 조립공장만 8개국에 거쳐 존재하였는데, 이를 어떻게 다룰지의 문제가 제기된 것이었다.

이 문제를 해결하는 첫 번째 방식은 모기업 GM의 생산모델과 GM 유럽 사례를 분석함에 있어 분석 대상의 내용과 시기를 한정하는 것이었다. 생산모델론이 지역적 성장양식과 다양한 이윤 전략의 원천 등 너무 많은 변수들을 고려하고 있는 반면, 이 논문에서 GM의 생산모델 분석은 1980년대 이후 자회사에 유의미하게 영향을 미친 생산정책과 생산조직으로 한정된다. 그리고 GM 유럽 사례는 전사업장의 작업장체제를 분석 대상으로 삼는 것이 아니라, GM 유럽 경영진과 GM 유럽종업원평의회 사이에 진행된 노사간 협상을 핵심적인 분석 대상으로 삼았다. 시기상으로는 GM 유럽종업원평의회가 출범한 2000년부터가 주된 검토 대상이 된다. GM 유럽 노사간 협상에서 논란이 되는 쟁점들은 대부분 특정 공장의 폐쇄 및 인원 감축과 관련되는데, 이 경우 특정 공장에서 전개된 노사 협상은 분석에 포함된다.

자료 선택 문제의 두 번째 해결 방식은 외국 사례의 경우 상대적으로 2차 문헌에 많이 의존하는 것이었다. 그러나 2차 문헌에만 전적으로 의존하지 않기 위해 기업공시자료와 노사 협약문 그리고 노사 각각의 보도자료와 같은 1차 문헌도 함께 검토하였다. 세부적 내용은 다음과 같다.

GM 생산모델의 변화들은 GEREPISA의 연구들과 GM을 대상으로 했던 연구

들을 참조하였다. GM의 경영 실적에 관해서는 기본적으로 1차 문헌에 기반을 두었다. GM 및 GMAC(GM Acceptance Corporation)의 연례보고서와 미국 증권거래위원회(SEC)에 보고하는 공시 자료, WardsAuto의 자동차 통계, WRDS(Wharton Research Data Service)의 시계열 데이터, GM 보도자료, 연구 과정에서 확보한 일부 GM 사내 자료 등이 이에 해당한다.

GM 유럽종업원평의회에 관해서는 1차 문헌과 2차 문헌을 비슷한 비중으로 참고하였다. 1차 문헌으로는 GM 유럽 노사간에 체결한 '유럽기본협약'과 GM 유럽종업원평의회와 유럽금속노조(EMF)의 보도자료, 성명서, 결의문, 인터뷰, 워크숍 자료 그리고 GM 유럽 경영진의 보도자료를 검토하였다. 2차 문헌으로는 GM 유럽 사례를 다룬 학술적 연구들과 함께 EU 차원에서 진행된 여러 연구 결과들을 활용하였다. 1994년 유럽종업원평의회 지침이 만들어진 이래 EU 및 각국 정부 차원에서 유럽종업원평의회 활동 및 평가에 대한 많은 조사들을 진행되었는데, 이중 GM 유럽종업원평의회는 성공적인 사례로 자주 다루어졌다. 이중에서 '삶과 노동조건 향상을 위한 유럽 재단'(EurWork: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions)의 발행 자료는 GM 유럽의 여러 나라에서 진행된 노사 교섭 과정 및 결과를 소개하고 평가하고 있기 때문에 유용하게 활용할 수 있었다.

한국지엠은 가장 접근성이 좋은 대상이긴 하였지만, 예상보다 제약이 많았다. GM이 진출한 이후 노사간 교섭과 정보 공유를 외부에 기밀로 하는 관행이 심해져서, 특히 경영진에 대한 접근은 크게 제한되었다. 이는 이 연구의 기본적인 한계라 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 한국지엠 노조는 여러 측면에서 연구 자료 확보 및 아이디어 발전에 큰 도움을 주었다. 여기에는 약 20여 명의 인터뷰 자료가 포함되는데, 이중 많은 인터뷰는 2014년 전국금속노조가 수행한 『한국진출 초국적기업 노사관계 실태조사』 연구 사업의 일환으로 진행된 것들이다(전국금속노조, 2015). 한국지엠 사례 분석에 있어 인터뷰보다는 1차 문헌들을 많이 활용하였다. 대우자동차-한국지엠노조의 사업보고, 임금단체교섭 요구안, 각종 합의서, 노동조합신문(노보), 노사간 협상 회의록, 노조 회의록 등이 그것이다.

한편 2000년대 중반부터 GM 노동자들은 노조간 국제 연대를 도모하기 시작하였는데, 2012년 그 가시적 성과로 GM 경영진들과의 정보공유포럼을 성사시키게 되었다. 이 정보공유포럼은 느슨한 방식의 글로벌 노사협의회로 볼 수 있지만, GM 노조들은 이 협의체를 일종의 글로벌 단체협상의 기구로 격상시킨다는 장기적 목표 아래 상호 정보 교류 및 협력을 하고 있다. 이러한 GM 노조들의 교류 과

정에서 확보할 수 있던 자료와 글로벌 정보공유포럼에서 논의되었던 사안들도 연구 자료로 활용하였다. 마지막으로 언론 자료도 연구 자료에 포함되는데, 이 자료들은 주로 글로벌 금융위기 이후의 상황을 파악하는데 참고하였다.

6. 논문 구성

논문은 총 6장으로 구성하였다. 2장은 모기업 GM의 1980년대 이후 생산모델 변화를 추적하고, 이러한 생산모델이 자회사로 부과되는 과정에서 자회사 작업장체제 변화에 어떠한 조건들이 형성되었는지를 분석한다. 여기서는 이 과정을 GM의 위계적인 글로벌 통합화 과정으로 규정하면서, 이 과정이 모든 자회사를 수평적으로 통합하는 것이 아니라 위계적으로 통합하는 것이며 또한 자회사간 경쟁의 효과를 유발하게 되었음을 보여줄 것이다.

3장부터 5장은 GM의 위계적인 글로벌 통합 과정 아래에서 벌어지는 GM 유럽과 한국지엠의 생산의 정치를 다룬다. 주된 분석 대상과 시기를 보면 3장은 1990-2000년대 GM 유럽이 대상이 되며, 4장은 2000년대 한국지엠이 대상이 되고, 5장은 2010년대 두 자회사가 모두 대상이 된다. 각 장의 분석의 핵심은 '위계적인 글로벌 통합화의 과정', '자회사간 경쟁 관계', '생산배치와 구조조정을 둘러싼 노사교섭'이 되지만, 한국지엠을 다루는 4장의 경우에는 보다 구체적으로 작업장체제 규칙들의 변화들을 살펴보게 되는데, 이는 초국적기업 노사관계에 관한 기존 접근의 한계를 보여주기 위한 목적이 있다.

3장은 플랫폼 통합에 기반한 GM 유럽의 통합 과정이 자회사간 경쟁 구조를 어떻게 만들었으며, 그리고 이러한 자회사간 경쟁 기반 위에서 생산의 정치는 어떻게 전개되었는지 분석한다. 여기서는 1990년대 전후 모기업의 개입이 증가하는 과정, GM 경영진이 향후 신차 배정과 관련하여 공장간 경쟁을 제도화하려는 시도, 이에 대한 GM 유럽 노조들의 대응이 분석 대상이 된다. 이러한 분석을 통해 GM 유럽의 작업장체제가 기존의 '갈등의 제도화' 체제에서 '경쟁의 제도화' 체제로 전환되었음을 밝힌다.

4장은 플랫폼 통합의 지연에 따라 한국지엠의 글로벌 통합 과정은 지체되는데, 이것이 자회사간 경쟁 구조에 어떻게 제한적인 영향을 미치게 되었는지, 그리고 이러한 제한적인 자회사간 경쟁 기반 위에서 생산의 정치는 어떻게 전개되었는지를 분석한다. 여기서는 생산의 정치에 대한 분석은 보다 구체적으로 진행되는데,

주된 분석의 대상은 단체교섭, 임금제도, 작업장 통제의 방식이 된다. 이를 통해 대우자동차 시절에 형성되었던 작업장체제의 성격은 GM 인수 이후에도 지속되지만, '미래 발전 전망' 협상의 등장은 GM이 작업장체제에 가하고 있는 변화의 압력을 보여주는 핵심적인 지점임을 강조할 것이다.

5장은 글로벌 금융위기 전후 GM의 위계적인 글로벌 통합의 기반이 플랫폼 중심에서 판매지 중심으로 변화하였으며, 이에 따라 한국지엠은 기존의 위상에서 상대적으로 하향되는 방식으로 통합되었음을 밝힌다. 그리고 이러한 자회사의 위계 변화가 두 자회사의 상반된 사업 전망의 주요 원인임을 주장한다. 또한 플랫폼 통합에 따라 GM의 자회사간 경쟁이 지역적 차원에서 세계적 차원으로 확대되는 과정과 이러한 조건 아래에서 벌어진 두 자회사의 생산의 정치를 분석하면서 두 자회사의 작업장체제가 노동의 힘의 약화를 특징으로 하는 변화 압력에 지속적으로 노출되고 있음을 논의한다.

6장은 결론으로 연구 결과를 요약하고 논문의 함의를 도출한다.

2장 GM의 생산모델 변화와 위계적인 글로벌 통합화

전통적인 GM의 생산모델은 생산정책 측면에서 볼 때 계층화된 시장에 맞추어 다양한 자동차를 생산하는 것이었고, 생산조직 측면에서 볼 때 각 사업부의 자율성을 보장하는 다사업부 구조를 채택하는 것이었다. 그러나 1970년대 이래 일본 자동차 기업의 부상을 비롯하여 세계 자동차 시장의 경쟁이 격화되면서 GM은 수익성 하락과 시장 점유율 하락을 겪게 되었고, 이에 대응하여 GM은 기존 생산모델의 변화를 시도한다. 이러한 시도들은 실패로 귀결된 경우도 많았지만, 이 과정은 1990년대 이후 변경된 생산모델의 초석을 제공하였다. 변화된 GM 생산모델의 특징은 플랫폼 통합과 지속적 개선의 관리 원칙 도입이라 할 수 있는데, 이것은 생산 세계화에 따른 GM의 글로벌 통합 과정에서 자회사들간 경쟁 구조를 만들게 되었다. 2장에서는 1980년대 이래 진행되었던 GM의 생산모델 변화의 시도와 결과를 살펴보고, 변화한 생산모델이 해외 자회사에 부과되는 과정으로서 글로벌 통합화의 성격을 살펴보며, 이 글로벌 통합화 과정이 어떻게 자회사간 경쟁 구조를 형성시키게 되었는지를 분석한다.

1. 자동차 산업과 생산의 세계화

포드가 컨베이어 벨트로 대표되는 대량생산방식을 실현함으로써 본격화된 대중적인 자동차 시장은 1960년대까지 빅3로 불린 포드, GM, 크라이슬러가 세계 시장의 60-90%를 점유하고 있었다. 이러한 구도는 1970년대 경제 위기를 거치고 일본 자동차기업이 부상하면서 변화하였다. 신규 자동차기업들의 진출에 따라 자동차 시장의 경쟁은 격화되었고 수익성은 하락하였으며, 기존의 자동차기업들은 수익성 하락에 대응해 다양한 조치들을 내 놓았다. 그러나 이러한 조치들에도 불구하고 1990년대 자동차 사업 부문에서의 수익성은 개선되지 못하였고, 자동차기업들의 주요 수입원은 금융 사업에서 충당되었다. 자동차기업들의 장기적 저수익성의 문제는 2000년대 들어 중국 시장이 개방되면서 해소된다. 중국 자동차 시장의

놀라운 성장은 자동차기업들의 세계화를 촉진하면서 21세기 자동차 시장을 새롭게 재편해 가고 있다.

1) 1980년대 자동차 산업의 재편

1960년대부터 1980년대 자동차 시장의 가장 큰 변화는 일본 자동차기업의 부상일 것이다. 1960년대부터 미국은 665만 대의 자동차를 생산했고, 일본은 81만 대의 자동차를 생산하였다. 그러나 20년 후인 1980년 미국의 자동차 생산은 801만대였고, 일본의 자동차 생산은 1,104만대였다.[1] 1980년대 세계 자동차 생산 시장은 서구 중심의 구도에서 미국-유럽-일본의 3강 구도로 재편되었다. 이와 같은 상황은 미국 자동차기업의 몰락 원인과 일본 자동차기업의 성공 원인에 대한 광범위한 관심사를 불러 일으켰다.

1980년대 각 나라의 자동차 산업에서는 경쟁력을 높이기 위해 다양한 경영 해법들이 쏟아졌다. 무엇보다도 주목을 끌었던 논의들은 미국 기업들의 쇠퇴는 거대기업의 경직성에 비롯된 것이며, 일본 기업들의 유연성을 배워야 한다는 것이었다. 라조닉(Lazonick, 1991: 23-58)은 세계적 경쟁 우위를 가져다 준 미국의 다사업부적 기업은 높은 고정 비용을 통해 낮은 단위 산출 비용을 가져옴으로써 작동하는데, 고정 비용을 계속 상승시킬 수 없는 '규모의 경제'의 한계 때문에 경쟁국 기업인 일본과 독일 기업에 추격당했다고 보았다. 이에 반해 일본 기업들은 "융통성 없는 표준화된 제품을 장기간 생산하기 보다는 좀 더 세련되고 다양한 제품을 수명을 짧게 하여 시장에 자주 내놓는" 것으로 찬사받았다(Womack et al., 1990: 14).

실제로 대부분의 자동차기업들은 일본식 생산방식을 연구하고 도입하였다. 1980-90년대 자동차 산업의 연구들은 '일본화'의 과정과 함의에 대한 내용으로 가득 찼다. 한국에서도 '경영합리화', '신경영전략', '신인사제도' 등의 이름으로 많은 대기업에서 일본식 생산방식의 도입이 시도되었다. 1980-90년대의 분위기는 일본식 생산방식이 '최선의 길'(one best way)이고, 다른 나라의 자동차기업들은 이 모델을 얼마나 모방하느냐가 최대의 과제인 것처럼 보였다. 그리고 미래의 자동차 시장은 과거 미국의 빅3가 그랬듯이 일본 자동차기업의 시대가 될 것이라고 전망

1) MVMA. 1993. World Motor Vehicle Data.

되었다.

이러한 전망은 현 시점에서 볼 때 일부는 맞고 일부는 틀렸다. 토요타 자동차가 선도 기업이 된 것은 사실이지만, 그렇다고 전통적인 자동차 선도 기업들이 완전히 몰락하지는 않았다. 이들 전통적 기업들은 다시 부활하면서 세계 시장에서의 과점적 지위를 여전히 차지하고 있다. 오늘날 자동차 시장에서 과거와 달라진 점이 있다면, 과점의 지위에 있는 기업들이 늘어났다는 점이다. 아래 <표 2-1>에서 보듯이 현재 세계 자동차기업의 판매 순위는 크게 3강-3중으로 요약된다. 토요타, GM, 폭스바겐이 3강이고, 현대기아, 르노닛산, 포드가 3중의 위치를 점하고 있다.

<표 2-1> 세계 자동차 판매 기업별 순위

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015년 판매량
1	토요타	GM	토요타	토요타	토요타	토요타	1,015만
2	GM	폭스바겐	폭스바겐	폭스바겐	폭스바겐	폭스바겐	993만
3	르노닛산	르노닛산	GM	GM	GM	GM	984만
4	폭스바겐	토요타	르노닛산	르노닛산	르노닛산	르노닛산	849만
5	현대기아	현대기아	현대기아	현대기아	현대기아	현대기아	802만

자료: 언론 종합.

이러한 현실을 놓고 볼 때, 제기될 수 있는 적절한 질문은 토요타 기업의 성공 요인이 무엇인가라기보다는 몰락할 것으로 전망되었던 거대 기업들이 다시 살아남을 수 있었던 요인은 무엇인가가 되어야 할 것이다. 이 질문에 대해 다른 기업들이 일본 기업의 모방에 성공했기 때문이라고 답할 수도 있다. 그러나 이러한 답변은 과거에 비해 그 적실성이 점점 떨어지고 있다.

우선, 자동차기업의 일본 따라하기 열풍은 1990년대 일본 경제의 거품 붕괴 이후 갈수록 사그라들었다. 이때 닛산 자동차는 파산 위기에 들어갔고, 르노와의 합병을 통해 살아남을 수 있었다. 또한 미국에서 일본식 생산방식의 성공으로 격찬을 받았던 토요타-GM의 합작법인 NUMMI와 GM의 새턴(Saturn)은 글로벌 금융위기 이후 지역의 중소기업으로 팔려 나갔다. NUMMI와 새턴의 사례가 일본식 생산방식의 실패를 보여주는 것은 아닐 수도 있지만, 일본식 생산방식이 최상의 모델이 아니라는 것은 보여준다.

두 번째로 1990년대 주요 자동차기업들의 수익의 주요 원천이 금융 부문에서 나왔다는 점을 들 수 있다. 프라우드와 그녀의 동료들(Froud et al., 2002)의 연구

는 1990년대 자동차기업의 수익성은 투하자본수익률(ROCE)의 측면에서 볼 때 낮은 성과를 내었으며, 대부분의 수익이 금융 부문에서 나왔다는 것을 보여주었다(<부록 2-1> 참고). 이러한 연구 결과는 1990년대 자동차기업들의 재무제표상의 수익이 기술적·조직적 측면의 생산방식의 혁명 때문만은 아니라는 점을 제시한다.

2) 경쟁의 격화와 1980-90년대 자동차기업의 대응

1980-90년대의 자동차 산업에서 일본식 생산방식만이 '최선의 길'이 아니었고, 또 1990년대의 경우 주요 자동차기업들의 수익이 금융 부문에서 나왔다는 점을 고려하면, 이 시기를 보는 관점은 일본식 생산방식의 우수성과 모방 과정이라는 시각에서부터 벗어날 필요가 있다. 프라우드와 그녀의 동료들(Froud et al.,: 32)은 1990년대 자동차기업들의 수익이 금융 부문에서 나왔다는 것은 반대로 자동차 사업 부문의 저수익성을 반영하는 것이며, 이러한 저수익성의 핵심적인 원인을 시장에서의 직접 경쟁에서 찾고자 하였다. 곧, 90년대 자동차기업들의 금융 수입 추구는 경쟁 격화에 대한 하나의 대응이었던 것이다.

신규 자동차기업들의 등장과 경쟁의 격화 그리고 이에 따른 자동차 사업 부문의 수익성 악화에 대해 1980년대 미국 자동차기업들의 대응은 '활용가능한 모든 방식을 동원'하는 것이었다. 특히, 미국 기업들의 경우 당시 유행했던 경영 담론들이 제안하는 해법들을 대부분 실행했다. 공장 자동화, 기업간 제휴 및 합병, 아웃소싱, 다운사이징, 인사제도 재편, 조직구조 재편, 사업 다각화, 모듈화, 플랫폼 통합, 월드카 사업 등이 그러한 예시들이다.

이러한 시도들 중에서 많은 것들은 실패하였다. 예를 들어 GM은 1980년대 중반 첨단기술 공장을 설립하기 위해 디트로이트 햄트램크(Hamtramck) 공장에 260개의 로봇을 설치하였는데, 이 공장은 미래의 공장이 되기보다는 초반부터 잦은 오작동으로 공장 전체가 멈춰버리는 문제가 자주 발생하였다(Thompson, 1992: 381). 그리고 1980-90년대 인수합병의 시대에 자동차기업들이 맺은 제휴나 합병은 일부 기업들(예를 들어 르노-삼성)을 제외하고는 많은 경우 실패로 귀결되었다.

자동차 사업 부문 경쟁력 회복을 위한 여러 방안들이 효과를 제대로 내지 못하면서 1990년대부터 자동차기업들, 특히 미국의 기업들은 금융 부문에 의존하는 경향이 강화되었다. 포드와 GM의 경우 자동차 할부 사업을 담당하던 부서가 오래전부터 존재했었는데, 이 부서들은 1990년대 전후 자동차 할부 이외의 사업에 뛰

어들었다. 포드의 전속금융자회사인 포드 크레디트(Ford Credit)나 GM의 GMAC는 부동산, 모기지, 신용카드 사업에 뛰어들었었다. 프라우드와 그녀의 동료들(Froud et al., 2006: 269)의 연구에 따르면 포드의 경우 1998년 이후 16년 중에서 10년 동안 포드의 금융 부문이 전체 이윤의 절반 이상을 내었고, 침체기였던 1991-2년과 2001-3년의 경우에는 전체 이윤의 100%를 내었다.

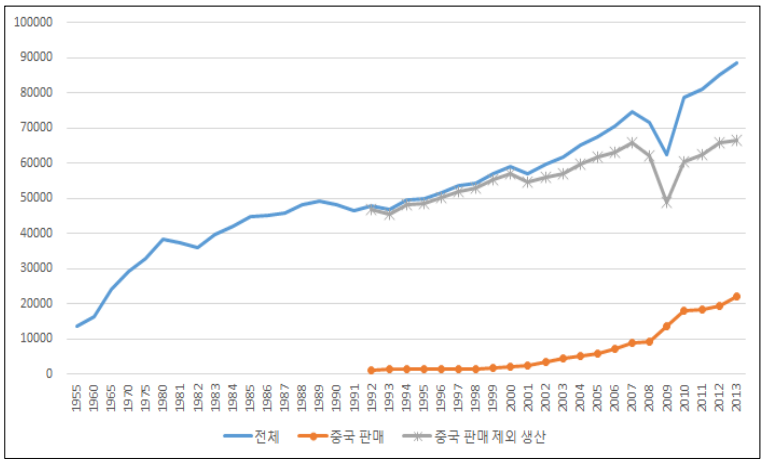
그러나 자동차기업들의 금융에 대한 의존도 강화는 기업 활동의 불안전성을 강화하였고, 기업 내부에서도 갈등을 유발하였다. GM의 부사장 밥 루츠(Bob Rutz)는 GM의 파산을 '숫자와 데이터로 기업을 망친 빈 카운터스(bean counters)' 때문이라고 비난하면서 자동차기업으로서의 정체성을 확보하는 것이 무엇보다 중요함을 주장하고 다녔다(Rutz, 2011). 2009년 이전부터 GM과 포드의 금융사업 부문은 수익의 근원지에서 손실의 근원지로 바뀌게 되면서, GM은 2005년 GMAC를 매각하게 되었고, 포드는 2000년 중반부터 포드 크레디트의 리스 사업의 비중을 낮춰갔다.

3) 중국 시장의 부상과 자동차기업의 세계화

지난 몇 십년간 자동차 시장의 상황을 많은 이들이 경쟁이 격화되었고 설비는 과잉 상태라고 묘사하지만, 이는 중국 시장이 개방된 시점 이후부터는 어느 정도 과장된 것이다. 1980-90년대 그리고 2000년대까지도 자동차기업들은 수익성 회복을 위해 다양한 시도를 하였지만 자동차 사업에서 성과를 제대로 내지 못했다. 그러나 이러한 어려움은 중국 자동차 시장이 개방되면서 숨통이 트이게 되었다.

아래의 <그림 2-1>은 1955년 이후 세계 자동차 생산의 추이와 중국의 WTO 가입 이후의 중국 시장의 자동차 판매 추이를 비교한 것이다. 1980년대 이후부터 1990년대까지 세계 자동차 생산은 정체된 추이를 보였는데, 1990년대 이후 현재까지 글로벌 금융위기 시점을 제외하고는 상승세가 이어지고 있다. 이러한 상승세는 BRICs 시장의 성장이 주도한 것이며, 이중 중국 시장의 역할이 가장 크다. 전세계 자동차 생산은 1970년 2,904만 대였고, 1980년 3,815만 대였으며, 1990년대 4,835만 대였다. 20년간 대략 2,000만 대가 증가한 셈이다. 그러나 중국의 자동차 판매는 1992년 108만 대였는데, 2014년 2,392만 대로 증가하였다. 다소 과장해서 말하면 중국 한 나라가 전세계 자동차 20년 치의 생산을 소화해 낸 것이다.

<그림 2-1> 세계 자동차 생산 추이와 중국 시장 자동차 판매 추이



자료: MNMA, World Motor Vehicle Date.

2000년대 이후 중국 자동차 시장이 지닌 중요성은 중국 자동차 판매량 순위에 위치한 기업들이 곧 세계 자동차 판매량 순위에도 영향을 미친다는 점에서도 확인할 수 있다. 2013년 중국 자동차 판매량 상위에 위치한 6개 기업은 폭스바겐, GM, 현대기아, 르노-닛산, 포드, 토요타인데, 이들 6개 기업이 세계 자동차 시장의 3강-3중을 구성하고 있다. 이와 같은 중국 자동차 시장의 영향력을 고려하면, 1980년대 이후 지난 35년의 자동차 산업의 역사에서 가장 중요한 특징은 일본 자동차기업의 부상이 아니라, 중국 시장의 팽창이라 할 수 있다.

이 점과 관련하여 자동차기업의 전략으로 '세계화'의 측면이 부각된다. 1990년대 세계화라는 현상이 두드러지게 나타났지만, 이 시기 자동차 산업의 경우 의미있는 존재감을 드러내지는 못하였다. 1990년 UNCTAD가 세계 100대 기업을 대상으로 계산한 초국적 지수(TNI)에 따르면 자동차 산업은 36%였는데, 이 수치는 전 산업 평균 51%에 비하면 상당히 낮은 수치였다(아래 <표 2-2> 참조). 세계화의 경계를 한 나라가 아니라 경제 통합 단위(주로 대륙 규모)로 본다면, 자동차 산업의 세계화는 2000년을 전후로 본격화되었다. 대체로 초국적 지수가 50%를 넘어갈 때 질적인 의미에서 세계화된 것으로 이해한다면, 자동차 산업의 생산의 세계화는 2000-2005년이 분기점을 이룬다(Jetin, 2009: 38-9). 그리고 이 시점은 중국 시장의 개방과 겹쳐 있다.

<표 2-2> 세계 100대 기업 중 자동차 기업의 초국적 지수(TNI index) 추이

	1990	1995	2000	2005
자동차 및 부품	35.8	42.3	59.7	55.5
전체	51.1	51.5	58.9	59.9

자료: UNCTAD, 각 년도 종합.

아래의 <표 2-3>은 2000-5년 주요 자동차기업들의 세계화 정도를 보여주는 자료이다. 현대기아의 경우 예외적으로 낮은 세계화 정도를 보여주는데, 이는 IMF 구조조정 이후 국내 사업을 정비하는 기간을 고려해야 할 것이다. 현대기아의 경우 자동차기업들 중에서 비교적 늦게 세계화를 추진하였음에도 불구하고, 생산능력의 발전 속도는 대단히 빨랐다. 이 또한 중국 시장의 성장이 기여한 바가 크다. 2013년 현대기아는 중국 시장에서 157만 대를 판매하였는데, 이는 현대기아 전체 판매 756만 대의 21%를 차지하는 것이었다. 주요 자동차기업들의 초국적 지수의 평균은 현대기아를 제외하면 51%로 자동차기업들에게서 세계화가 보편화되고 있음을 보여 준다. 미국의 두 기업 포드와 GM은 상대적으로 낮은 수치를 나타내고 있지만, 이는 미국 시장의 규모를 감안하면 크게 이상한 것은 아니다.

<표 2-3> 주요 자동차기업의 초국적 지수, 2000-2005

기업	세계화 지수의 구성 요소				세계화 지수 종합	
	매출액	생산	노동력	총자산	세계화 지수	UNCTAD
포드	37	51	53	39	45	43
GM	29	53	47	32	40	36
피아트	67	46	53	59	56	60
PSA	66	46	37	43	48	48
르노	63	44	39	35	45	46
닛산	70	52	37	47	52	51
폭스바겐	72	62	48	50	58	57
토요타	65	39	35	50	47	50
혼다	79	57	52	69	64	67
현대기아	34	6	8	12	15	18
평균(현대기아 제외)	60	50	45	47	51	51

출처: Jetin(2009)에서 재구성.

* UNCTAD의 초국적 지수는 매출액 지수, 노동력 지수, 총자산 지수를 종합한 것이고, 매출액/노동력/총자산 지수는 기업 전체 매출액/노동력/총자산에서 해외 부문들이 차지하는 각

각의 비율이다. 쥬탱은 이 지수에 더해 생산 지수를 추가하였다.

그러나 이러한 지표들이 자동차기업들이 민족국가로부터 자유로워졌다거나 완전히 세계화로 나아간다는 것을 의미하지는 않는다. 쥬탱(Jetin, 2009: 49)의 연구에 따르면 주요 자동차기업들은 전반적으로 본산지 대륙 밖의 생산 비율이 증가하긴 했어도 여전히 그 비중은 낮다. 본산지 대륙 밖의 생산은 1996-9년 23%에서 2000-5년 26% 증가한 정도이다. 이 때문에 GERPISA의 연구자들은 자동차 산업의 세계화에 관한 일련의 연구들을 통해 2000년대 자동차기업들의 세계적 팽창을 '세계화'(globalization)라기보다는 '지역화'(regionalization)로 봐야 한다고 결론을 내리기도 하였다(Freyssenet et al., 2003a, 2003b; Carrillo et al., 2004). 이러한 결론은 많은 자동차기업들이 세계화하고 있지만 이 과정에서도 기업의 국적이라는 요인은 여전히 중요하게 작용되고 있음을 보여준다.

이상 개괄한 1980년대 이후 세계 자동차 산업의 전개과정은 이 연구의 시대적 배경이 되면서 동시에 두 가지 함의를 제시한다. 첫째, 1980년 이후 약 20여 년간 주요 자동차기업들은 지속적인 저수익성 현상을 보였고, 금융 수입에 의존하는 경향을 보였다. 일본 기업 모방에도 불구하고 이러한 상황은 나아지지 않았는데, 이는 주요 자동차기업들이 안고 있는 문제가 '경직성'으로 상징되는 생산방식에서만 비롯되는 것은 아니라는 점을 보여준다. 이는 자동차 산업을 연구함에 있어서 일본식 생산방식의 정착 여부에 초점을 맞추는 것이 어느 정도 한계가 있음을 의미하기도 한다. 둘째, 2000년대 중국 자동차 시장의 성장은 세계 자동차 시장의 규모를 확장시키면서, 그간 어려움을 겪었던 자동차기업들을 구원하는 동시에 세계 자동차 선두 기업에 현대기아를 합류시켰다. 이와 함께 주요 자동차기업들에서 진정한 의미의 세계화가 진행되었다. 자동차기업의 세계화는 2000년대 자동차 시장의 중요한 특징이며, 오늘날 자동차 산업은 이 문제를 빼놓고서는 이해하기 어려울 것이다.

2. GM 생산모델의 원형과 변화의 시도

1) GM 생산모델의 원형: 규모와 다양성 모델

1908년 포드가 T 모델의 대량생산방식에 성공한 이래 각국의 자동차기업들이 포드의 생산방식을 배워가면서 포드주의 생산방식이 확산되어 갔지만, 20세기 자동차기업의 진정한 승자는 포드가 아니라 GM이었다. 1920년대 후반 GM은 포드를 넘어섰고 이후 세계 1위의 자동차기업으로서의 위치를 50여 년간 이어갔다. 1921년 포드의 미국 시장 점유율은 55.7%였고 GM은 12.3%에 불과하였다. 그러나 대공황 직전 양사의 점유율은 각각 31.3%와 32.3%로 역전되었다(Chandler, 1990: 205-7). 포드의 생산모델이 자동차 산업의 모방 기준이었다면, GM의 생산모델은 근대적 법인 기업의 모방 기준이었다(Chandler, 1962; Mcdermott, 1992).

챈들러는 이러한 GM의 성공을 '조직적 능력'(organizational capability)이라는 개념을 통해 설명하고 있다. "조직적 능력은 기업만이 아니라 이들이 지배력을 가지고 있는 산업과 이들이 활동하는 국가경제에도 지속적인 성장의 원동력을 제공한다"(Chandler, 1992: 84). 이러한 조직적 능력 중에서 챈들러가 GM 사례에서 강조하였던 것은 '다사업부 구조'(multi-divisional structure), 줄여서 'M형' 구조라 불리는 생산조직의 혁신이었다. 포드는 한 가지 모델의 대량생산을 통해 '규모의 경제'의 효과를 노리는 생산정책을 취했고, 이에 따라 생산조직은 전 공장에 적용되는 일관생산방식을 채택하였다. 반면 GM의 창립자 듀란트(Durant)는 단일 모델보다는 다양한 모델로 포드와 경쟁하고자 하였다. 1908년 GM이 설립되었을 때, GM은 뷰익, 올즈모빌 등의 차량, 부품 회사의 주식을 소유했고, 이후에는 캐딜락, 오클랜드 등의 자동차기업과 트럭 회사, 부품 및 액세서리 회사들도 통합했다. 덕분에 GM은 1919년 미국 5위의 기업이 될 수 있었지만, 듀란트는 이러한 다양한 자회사들을 운영해나갈 생산조직의 문제에 대해서는 관심이 없었고, 외적 확대에 편중한 나머지 자동차 수요 감소 가능성에 대한 대비도 하지 않았다. 결국 1910년 미세한 경기침체에도 GM은 자금난에 시달리게 되었고, 그는 사장직에서 쫓겨났다(Chandler, 1962: 120). 요컨대 듀란트 시기 GM은 생산정책만 있었지 생산조직에 관한 정책은 없었던 것이다.

생산조직의 문제는 슬로안(Sloan)이 신임 사장으로 취임하면서 해결된다. 1923년 슬로안 부임 당시 GM은 25개가 넘는 크고 작은 사업체를 가지고 있었고, 중앙

과 사업체 간 그리고 사업체들 간의 소통 및 조율 문제가 해결되지 않고 있었다(Sloan, 1963). 그간 GM의 주요 주주였던 듀퐁(du Pont) 가문은 이 문제를 해결하기 위해 중앙집중적인 기업 구조를 만들려고 노력하였지만 성공하지 못했다.[2] 반면 듀란트는 산하 사업체들을 '무정부적 분권화' 상태로 방치하였다(Chandler, 1962: 133). 슬로안은 중앙집중적 조직과 분산적 조직 사이의 길을 찾았는데, 그것은 사업부의 자율성을 허용하되 회계와 재무는 중앙이 통제하는 방식이었다. 바로 근대적 법인 조직의 형태인 다사업부 구조를 확립한 것이다.

이와 같은 조직 정비와 함께 슬로안은 생산정책으로서 시장분할 정책을 정식화하였다. 즉, 각 사업부는 특정 시장가격에 해당하는 상품을 생산하였다. 슬로안은 당시 자동차 시장이 고급차 시장과 대중 시장으로 양분될 것으로 전망하고, 각 시장에 맞는 자동차를 생산할 계획을 세웠다(Sloan, 1963). 그리하여 1923년에 GM은 대량생산되는 최저가 차량인 쉐보레부터 시작해서 오클랜드(폰티악), 올즈모빌, 뷰익, 최고가의 캐딜락에 이르는 일련의 제품 라인을 구비하였다.

포드가 단일 모델의 대량생산 정책을 고수한 반면, GM은 대량생산과 제품 다양화가 공존할 수 있다고 보았는데, 이것이 가능하기 위해서는 가능한 많은 부품을 공유하면서도 외관상 차별적인 생산정책이 요구되었다. 이를 위해 GM은 플랫폼(예를 들어 섀시를 공용화하거나 통합 차제의 경우 바닥면에 모든 것을 부착)을 공용화하면서 차체 유형과 인테리어와 액세서리를 다변화시켰다. 여기서 품질의 역할은 두 번째였다. 경쟁자들의 평균적인 품질만 확보하면 되고, 혁신도 액세서리나 인테리어나 스타일에서 이루어졌다(Boyer and Freyssenet, 2000: 65).

이렇게 하여 GM은 생산정책 측면에서 비가시적인 부품들의 공유와 가시적인 외관의 차별화를 특징으로 하는 규모와 다양성 모델을 실현하였고, 생산조직 측면에서는 각 사업부에 자율성을 주면서 재정과 회계 관리만 중앙 집중화하는 다사업부 구조를 완성하였다. 이후 슬로안의 조직구조는 전문적 저널이나 전국경영자협회에 새로운 조직 방법 및 기술로 소개되었고, 다양한 논문들을 통해 그것은 경영의 새로운 '원리' 또는 '철학'으로 지칭되었다(Chandler, 1962: 160-1).

이렇게 세계 자동차기업의 권좌에 올랐던 GM은 1970년대에 접어들면 서서히 쇠퇴하게 된다. 이의 원인에는 '규모와 다양성' 모델이 가졌던 혁신의 이점이 다른 기업들의 모방 속에서 사라졌던 측면이 있다. 아울러 GM이 일종의 '성공의 역설'에 빠졌다는 점도 지적되었다. 프리랜드(Freeland, 2001: 3-7)는 GM의 조직 구조

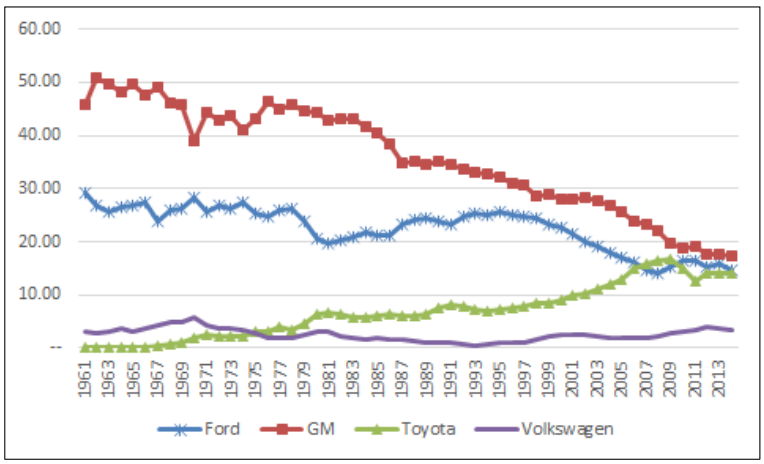
2) 예를 들어 크라이슬러는 중앙의 간섭에 반발하여 1919년 GM을 떠난 뒤 '크라이슬러' 기업을 세웠다. (Chandler, 1962: 126)

는 소유자, 최고경영자, 사업부 경영자 사이의 분업이 효율적으로 이루어질 때 제대로 작동하는데, 오랫동안 GM이 번영을 누리면서 사업부 경영자들이 전략적 계획에서 배제되는 현상이 벌어졌으며, 이로 인해 내부적인 불화와 분쟁이 발생하면서 GM이 쇠퇴의 경로에 접어들게 되었다고 주장하였다. GM은 이러한 위기에 대응해 기존의 생산모델을 재검토하는 과제를 갖게 된다.

2) 1970년대의 위기와 변화의 초석

1970년대 두 차례의 석유 위기와 신흥 자동차기업들의 부상으로 미국 시장에서 빅3의 위치는 침식되기 시작하였다. 아래 <그림 2-2>에서 보듯이 미국시장에서 GM의 시장 점유율은 1960년대 50% 이상을 차지했지만, 1970년 38.9%로 급락한 이후 계속 하락하였다. 반면 외국계 자동차기업들의 시장 점유율은 조금씩 증가하였다. 1975년 기준 토요타는 2.96%, 폭스바겐은 2.87%, 닛산은 3.01%를 차지하고 있었다.[3)]

<그림 2-2> 주요 자동차기업 미국 시장 점유율 (단위: %)



자료: Wardsauto.

당시 석유 위기의 여파로 소형차에 대한 판매량이 증가하면서, 소형차는 미국 및 해외 모두에서 50% 가량의 비중을 차지하고 있었다(Thompson, 1992: 364). 외국계 자동차기업들의 주력 차종은 소형차였는데, 당시 미국 자동차기업들은 이러

3) 이하 미국 자동차 시장의 기업별 점유율에 관해서는 WardsAuto의 자료를 참고하였다.

한 상황을 심각하게 받아들이지 않았다. 1975년 GM은 소형차 시베트(Chevette)를 출시하여 마지못해 대응하였지만, GM은 여전히 중형차 이상의 라인업을 생산하는 기존의 '규모와 다양성' 모델을 고수하였다. 1970년대가 끝났을 때 GM의 미국 시장 점유율은 44.2%로 나쁘지는 않았지만, 1980년 순손실액 7억 6,300만 달러를 기록하였다.[4] 이는 1921년 이래 GM이 처음 맞이한 적자였다. 반면 일본의 두 기업 토요타와 닛산의 점유율은 각각 6.2%, 5.5%를 보이며 미국 시장에서 존재감을 나타내기 시작하였다.

이러한 상황에서 로저 스미스(Roger Smith)가 새로운 CEO로 부임하게 된다. 그는 1981년부터 1990년까지 10년 동안 GM을 운영하면서 기존의 생산모델을 변화시키려는 다양한 시도들을 하게 된다. 다음의 <표 2-4>와 <표 2-5>는 로저 스미스 재임 당시 취해졌던 각종 시도들을 생산정책과 생산조직의 측면에서 구분하여 정리한 것이다. 1980년대 이후 진행된 인수합병의 경우 여러 차례에 거쳐 이루어져서 따로 정리하였다.

<표 2-4> 로저 스미스의 생산모델 변화 시도

연도	생산정책	생산조직	비고
1982	해외공장 신설		스페인 공장 신설 오스트리아 공장 신설
1983	일본식 생산모델 도입		NUMMI 설립
1984		조직개편	자동차 그룹과 트럭 그룹으로 개편
1985	공장 현대화		로봇 공장
1985	일본식 생산모델 도입		새턴 프로젝트
	금융화		GMAC 모기지 사업 진출
1986		유럽 본부 설치	스위스 쮜리히
	공장 폐쇄 및 매각		GM 남아공 매각
	일본식 생산모델 도입		CAMI 설립
1987	소형차 생산		월드카 뷰익 레갈 출시
1987 -1990	공장 폐쇄		23개 공장 폐쇄, 10만 명 감축
1989	소형차 생산		월드카 루미나 출시

4) GM의 재무자료는 SEC에 제출하는 Form 10K와 Annual Report를 참고하였다.

<표 2-5> 로저 스미스 시기 GM의 인수합병 및 제휴 현황

연도	내용	비고
1984	대우와 합작으로 소형차 폰티악르망 생산 EDS 인수 (정보처리 및 전기통신 업체)	2002년 대우 인수 1996년 분사
1985	Hugh Aircraft 인수 (우주항공업체)	1990년대 분할 매각
1986	Lotus Group 인수(영국의 자동차기업)	1993년 매각
1988	볼보와 대형트럭 사업 합작(35% 지분) 이스즈와 제휴 확대 스즈키 지분 49%까지 증대	1997년 합작 종료 2006년 제휴 청산 2006년 제휴 청산
1989	Saab 지분 50% 인수	2000년 100% 지분, 2010년 매각

출처: GM Heritage Center, https://history.gmheritagecenter.com에서 정리.

1980년대 로저 스미스가 취한 조치들은 일관성이 결여되어 있던 것들이 많았다. 예를 들어 로저 스미스는 일본 자동차기업을 이기기 위해 일본 기업과 합작을 하였고, 새로운 공장을 짓는 동시에 기존의 공장을 폐쇄하였으며, 노동자들의 임금은 삭감하면서 임원들의 보수는 올렸고, 경기 침체기에는 인원 감축을 하지 않다가 경기가 나아지자 인원을 감축하였다. 결국 로저 스미스의 임기가 끝난 1990년, GM의 시장 점유율은 35.2%까지 하락해 있었고, 그는 각종 경제언론지에서 '최악의 CEO'로 항상 거론되었다. 그러나 로저 스미스의 성과에 대한 전반적인 부정적 평가에도 불구하고, 이 시기는 오늘날까지도 전세계 GM의 자회사에 영향을 미치는 몇몇 중요한 변화들의 출발점을 제공하고 있다.

무엇보다 중요한 변화의 시도는 생산모델의 변경이었다. 로저 스미스 시기 생산모델의 변화는 성공했다고 보기는 어렵다. 이러한 실패는 다양한 이윤 전략을 무차별적으로 동원한 결과로 해석할 수 있다. 기업이 이윤을 확보하기 위한 다양한 방안들로 '규모의 경제', '생산 다각화', '품질', '상업적 혁신', '생산 유연화', '지속적 비용 감축' 등이 있는데, 어떠한 기업도 이러한 이윤 전략들을 동시에 활용하여 성공하지 못하였다(Boyer and Freyssenet, 2000: 14-15). 그러나 로저 스미스는 자신의 임기 내에서 이 모든 이윤 전략들을 모두 시도해 보았다. 로저 스미스는 기존의 '규모의 경제'라는 이윤 전략 방식에 더해, 정보통신 및 우주항공산업 인수(생산 다각화), 첨단기술을 활용한 자동화 공장으로 제품의 품질 향상(품질), 새턴 프로젝트를 통한 딜러망의 혁신(상업적 혁신), 일본식 생산방식의 채택(생산 유연화와 지속적 비용감축) 등을 시도하였다.

이중 몇몇 시도는 당시에도 '재앙'으로 평가받았다. 대표적인 사업이 첨단기술

을 통한 자동화 공장의 신설이었다. 로저 스미스는 “기술 리더십이야말로 우리가 세계 경쟁에서 앞으로 나아가게 해줄 것이다”라고 하면서 첨단기술에 대해 낙관적인 자세를 취했다(Economist, 1991). 그러나 이 구상은 다소 허황된 것이었는데, 왜냐하면 그때까지 GM이 자동화에 대한 기술 개발을 축적해 오지 않았기 때문이다. 그는 자동차 공장을 첨단화하기 위해 EDS(25억 달러)와 휴지스 에어크래프트(52억 달러)와 같은 기업들을 사들이는 방식을 택했다. 그리고 이러한 첨단기술을 들여 지은 첫 번째 자동화 공장이 디트로이트 인근의 햄트램크 공장이었다. GM은 이 공장을 위해 260개의 용접 및 도장 로봇, 50개의 무인 운반 차량, 레이저 측정 도구, TV 카메라와 컴퓨터 등을 설치하였다.[5] 그러나 자동화 공장은 시작부터 말썽을 부렸다. 소프트웨어는 빈번하게 오류를 일으켰고, 무인 운반 차량은 자주 정지하였으며, 로봇은 자동차와 충돌하였다. 그 결과 공장 전체가 중단되는 일이 빈번히 발생하였고, 몇 년 후 햄트램크 공장의 생산은 기존 계획의 절반만 달성하는 결과를 낳았다. 결국 GM은 햄트램크 공장을 다시 상대적으로 노동집약적인 기술로 전환시켜 운영하게 되었고, 아직까지도 많은 평론가들 사이에서 조롱거리가 되고 있다(Bodde, 2004: 179-180).

그러나 이러한 실패와 ‘최악의 CEO’라는 악명에도 불구하고 로저 스미스 시기의 생산모델 변화의 시도는 오늘날 GM의 생산모델을 형성하는데 주요한 유산을 남겼다. 이는 로저 스미스가 활용가능한 이윤 전략을 모두 동원하는 과정에서 나온 의도하지 않은 결과로 볼 수 있다. 먼저, 일본식 생산방식의 도입을 들 수 있다. 대표적인 사례가 토요타와 합작 기업인 NUMMI, 스즈키와 합작 기업인 CAMI, 그리고 GM 독자 프로그램인 새턴 공장이었다. 이외에도 기존 공장에서도 일본식 생산방식의 도입이 시도되었다. 그러나 당시 GM이 일본식 생산방식으로의 전면적인 전환을 추구했다고 보기는 어렵다. NUMMI, CAMI, 새턴 공장 모두 초반의 성공으로 각광을 받긴 하였지만, 이 공장들은 실험 공장의 성격이 커서 GM이 자신들의 미래라고 확신한 공장은 아니었다. 1990-2000년대 작업장 혁신에 관한 많은 연구들은 이들 공장을 일본식 생산방식의 우수성을 보여주는 사례로 소개하였지만, 오늘날 캐나다의 CAMI를 제외하고는 모두 매각되었다는 사실에 대해서는 별다른 함의를 제공해주지 못하고 있다.[6] 또한 기존 GM 공장에서의 일본

5) GM은 공장 현대화를 위해 총 5,500만 달러를 투입하였고, 8개의 공장 신설, 19개의 공장 개조를 계획하였다(Thompson, 1992: 335).

6) 세 공장 모두 2009년 GM 파산 이후 소유관계가 변화된다. NUMMI는 2010년 텔사 모토라는 기업으로 매각되었고, 새턴 공장은 2009년 부로 생산이 중단되었다. CAMI의 경우만 스즈키가 2009년 합작에서 철수하면서, 현재 GM의 완전 자회사로 운영되고 있다.

식 생산방식의 정착에 관한 연구는 일본식 모델의 정착이 공장별로 상이하다는 것을 보여주고 있다(Turner, 1991; Adler, 1995). 이처럼 일본식 생산모델의 인기 감소와 정착의 상이성을 고려할 때, 1980년대 이후 GM의 생산모델 변화에서 일본식 생산모델의 영향을 어느 정도로 봐야할지는 여전히 논쟁적인 과제로 남게 된다. 이러한 영향을 파악하기 위해서는 GM에 일본식 생산방식이 어떠한 방식으로 결합되었는지를 주목할 필요가 있다. 이 문제는 이 장의 4절에서 다시 논하게 된다.

둘째, 이 시기는 또한 자동차 산업의 역사에서 볼 때는 독특하게 제조기업의 주요한 이윤 획득의 전략으로 '금융'을 활용하는 방식이 시작되었다. '금융화'에 관한 논의는 다음 절에서 보다 자세히 다룰 것인데, 여기서는 몇 가지만 언급하고 넘어가겠다. GM은 일찍이 1919년 GMAC라는 금융 자회사를 설립하였는데, 이의 목적은 GM 딜러를 통해 자동차 구매자에게 할부 지원을 제공하는 것이었다. 그런데 GMAC는 1985년에 모기지 사업에 진출한다. GMAC는 코어스테이츠 금융사(Core States Financial Corporation)로부터 모기지 사업 부문을 인수하였고, 노르웨스트 모기지사(Norwest Mortgage)로부터 일부 사업을 인수하였다. 그 결과 GMAC 모기지사(GMAC Mortgage)는 당시 미국에서 두 번째로 큰 자산 규모의 금융 기관이 되었다. 이후 GMAC는 상당한 수익을 거둬들이면서 GM의 이윤에 큰 기여를 하게 되지만, 자동차기업으로서의 GM의 위상은 계속 논란거리가 되었다.

셋째, 이 시기부터 GM은 이전과는 다른 세계화 접근을 취한다. GM은 이미 20세기 초반부터 영국과 독일 등에 해외직접투자 방식으로 진출한 기업이었다. 그러나 로저 스미스 시기 이전까지 GM의 해외 사업은 GM의 통합적 일부라기보다는 GM은 소유권만 갖고 있고 전반적인 운영은 해외 자회사가 자율적으로 맡고 있었다. 그래서 영국의 복스홀이나 독일의 오펠은 서로를 같은 기업이라기보다는 상호 경쟁자로 간주하는 경향이 컸다(Dassbach, 1988: 451). 미국에 위치한 모기업 GM도 미국 시장이 가장 중요하였기에 해외 자회사에 대한 개입이나 통제도 적었다. 그러나 일본 및 유럽 기업의 미국 시장 진출에 대응하여 미국의 GM은 반대로 일본 및 유럽 시장의 공략에 나서려고 했고, 이를 위해 글로벌 GM 전체 차원의 통합성을 높일 필요성을 느끼게 되었다. 그 하나의 작업이 1986년 유럽 자회사들에 대한 통제력을 높이기 위해 스위스 쮜리히에 유럽 본부를 설치한 것이었다. 유럽 본부의 설치는 기존 오펠 경영진 및 노동자들로부터 긴장을 불러오면서 향후 GM 유럽 작업장체제 변화의 시발점이 된다. 이러한 조치 이외에도 GM은 해외 사업을

늘리는 방안으로 위의 <표 2-5>에서 보듯이 여러 인수합병 및 제휴를 추진하였다.

넷째, 로저 스미스 시기에 GM의 새로운 세계화 접근과 관련하여 월드카(World Car) 개념이 도입되었다. 1980년대 유행했던 월드카란 동일한 모델을 전세계에 판매한다는 자동차기업들의 마케팅 개념이었다. 이전에도 하나의 자동차 모델이 수출 방식으로 전세계적으로 판매되기는 했지만, 모국의 본사와 해외 자회사가 똑같은 차종을 생산하는 경우는 없었다. 예를 들어 포드의 모델Y와 GM의 오펠 1.2리터는 유럽에서만 생산되고 판매되었다. 이렇게 된 이유는 자동차에 대한 소비자의 취향과 제도들이 나라마다 달랐기 때문이었다. 그런데 1970년대 오일 쇼크를 겪으면서 기름을 적게 먹는 독일의 비틀(Beetle)이나 토요타의 코롤라(Corolla)와 같은 경차들이 미국 시장을 비롯하여 세계적으로 인기를 얻게 되는데, 미국 자동차기업들은 이에 대응하기 위해 주로 소형차 생산에 월드카 개념을 도입한다. 제일 먼저 포드가 '포드 유럽'에서 생산하고 있던 에스코트(Escort)를 1981년 미국에서 생산하여 판매하기 시작하였다. 그리고 GM도 이를 따라 폰티악르망(Pontiac Le Mans), 뷰익 레갈(Buick Regal)을 월드카로 판매하겠다고 선전하였다.[7] 포드와 GM의 월드카의 판매 실적은 투자 비용 대비 실망스러운 것으로 나타났다(Bordenave and Lung, 2003: 56-69). 그러나 월드카가 천명했던 바, 곧 동일한 차량을 전세계에서 생산하고 판매한다는 구상은 이후 자동차기업들에게서는 '조그만 혁신'의 기회를 제공하였다. '동일한 차량의 전세계 생산'이라는 목표를 이루기 위한 과정에서 '플랫폼 통합'이 자동차기업의 생산정책에서 중요하게 부상하였던 것이다. 모듈화와 함께 플랫폼 통합이라는 자동차 생산기술상의 진전은 자동차기업의 세계화를 현실화하는 하나의 조건을 제공해주었다.

마지막으로 이 시기 GM이 취했던 중요한 조치의 하나는 이른바 미국 '노사관계의 전환'(Kochan et al., 1986)을 가져온 일련의 노동 정책이었다. 카츠(Katz, 1985)에 따르면 제2차 세계대전 이후 미국 자동차기업 노사관계는 공식화된 임금(formulated wage), 연계적 단체교섭, 경영권의 배타적 인정과 노조의 직무 통제 등을 특징으로 하고 있었는데, 이러한 특징들이 1979년 이후부터 사라지게 된다. 이때 등장한 것이 '양보교섭'이었다. 전통적으로 단체교섭이 노조의 요구에 대해서

7) 한국에서 르망으로 판매되었던 폰티악르망의 경우 오펠의 카데트(Kadett)를 베이스모델로 하여 한국 대우에서 생산하고 GM이 전세계 판매를 담당하는 방식이었다. 실제로 해외에서 판매될 때 브랜드의 이름은 오펠 카데트 콤보(Combo), 복스홀 아스트라 마크2(Astra Mark2), 쉐보레 카데트, 우즈대우오토(UzDawooAuto) 등으로 다양하게 지어졌다.

사용자들의 수용 여부를 놓고 벌어지는 노사 각축의 장이었다면, 양보교섭은 반대로 사용자가 노동조합에게 노동조건의 하락을 요구하면서 교섭이 전개되었다. 사실 이러한 양보교섭은 이 시기만의 고유한 특징은 아니다. 이전에도 기업들은 경영 상황이 어렵거나 기업의 변화가 필요할 때는 단체교섭을 통해 노조에 양보를 요구하였다. 그러나 이 시기 양보교섭은 사용자가 공장 폐쇄의 위협을 동반하면서 양보를 요구하였다는 점에서 보다 공격적이었다(Milkman, 1997: 145-167). 양보교섭은 더 나아가 단순한 위협이 아닌 뷰러웨이가 말한 '헤게모니적 전제' 체제의 중요한 요소로 진화한다. 1990년 로저 스미스에 이어 CEO에 부임한 스템펠(Stemple)은 1991년 신차 할당을 놓고 2개의 공장(윌로우런 공장과 알링턴 공장)을 경쟁시키면서 이듬해 윌로우런 공장을 폐쇄하였다. 공장 폐쇄를 둘러싸고 벌어지는 공장간 경쟁과 노동조합에 대한 양보 요구는 점차 하나의 노동력 관리 시스템으로 전화하게 되었고, 노동자들은 사용자들의 이러한 방식을 '톱질하기(whipsawing)'라고 비난하였다. '톱질하기'라는 용어는 이후 노사관계학에서 노동자간 양보경쟁을 의미하는 하나의 개념처럼 사용되었다. 이 문제는 GM 유럽과 한국지엠의 작업장체제를 다루는 장에서 상세히 논하게 될 것이다.

이상에서 정리한 것처럼 로저 스미스 시기의 GM은 기존의 생산모델을 변화하기 위한 다양한 시도들을 취한다. 그러나 로저 스미스가 퇴임할 무렵의 시점에서 본다면 이러한 무차별적인 이윤 전략의 실행은 성공적이기보다는 실패적이었다. 이러한 실패의 원인에는 이윤 전략이 국가적인 성장 양식과 적실성이 결여된 탓도 있었고, 이윤 전략 수행을 위해 동원한 수단들 사이의 일관성이 없었던 탓도 있었다. 그렇지만 오늘날의 시점에서 본다면 로저 스미스 시기 취해졌던 여러 이윤 전략들은 새로운 생산모델로의 전환에 여러 초석들이 되었다. 첫째, 일본식 생산방식의 도입은 기존 GM의 '규모와 다양성' 모델에 '지속적 비용감축'이라는 요소를 삽입하였다. 둘째, 1985년 GMAC의 모기지 사업 진출은 글로벌 금융위기까지 이어진 자동차기업들의 금융화의 시작점이 되었다. 셋째, 글로벌 GM의 통합적 운영에 대한 고민이 시작되었다. 기존의 GM이 해외 자회사를 운영함에 있어서 자회사들을 독자적인 사업체로 방치하였다면, 이 시기부터 GM은 본부의 통제력을 강화하는 시도들을 취하기 시작하였다. 넷째, 1980년대 진행된 구조조정의 과정에서 GM 내에서 양보교섭이 제도화되는 모습이 등장하였다. 이 제도화된 양보교섭은 2000년대 GM 유럽에서 보다 강화된 형태로 나타나게 된다. 이와 같은 로저 스미스의 유산은 다양한 이윤 전략을 동원하는 과정에서 나타난 '의도하지 않은 결과'였다.

3. 저수익성의 지속과 다양한 이윤 전략의 시도

1980년대 GM의 여러 시도에도 불구하고 수익성 문제는 개선되지 않았다. 1990년대 이후부터 2000년대 중반까지 GM의 실적은 다소 나아지긴 하였지만, 이것은 기존의 이윤 획득 방식과는 다른 경로를 통해 가능하였다. 크게 세 가지 부문에서 새로운 수익들이 도출되었는데, 이 경우 모두 기업의 미래에 위험을 줄 수 있었다. 이중 하나는 승용형 트럭의 생산 비중을 늘린 것이었다. 다른 두 가지는 금융 정책에 가까운 것으로 새로운 자동차 할부 방식의 증대와 GMAC의 사업 확대였다. 이러한 조치들은 일시적인 수익 상승을 가져오기는 하였지만 결국 2000년대 중반 이후 GM의 파산을 가져오게 된 원인으로 작용하였다.

1) 저수익성의 지속

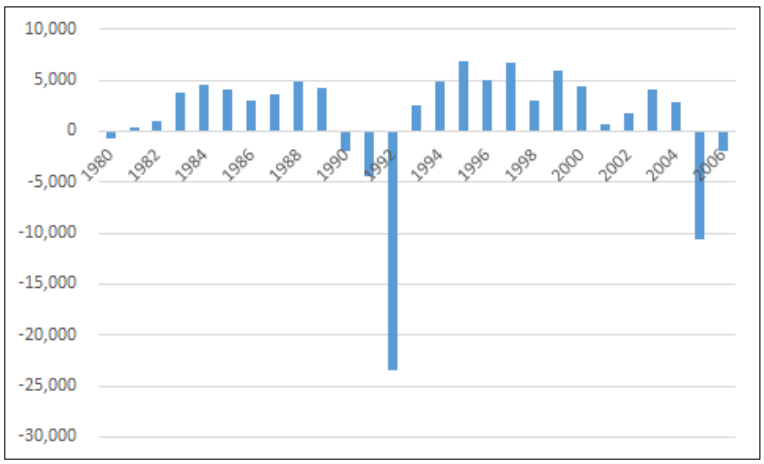
1990년 GM은 미국시장 점유율 35.3%, 전세계 시장 점유율 17.5%로 시작하였다(<부록 2-2> 참조). GM은 1992년 창사 이래 최대인 235억 달러라는 대규모 적자를 기록하였다.[8] 이를 계기로 로저 스미스의 후임이었던 스템펠이 이사회에 의해 해임되고, 잭 스미스가 2000년까지 GM의 운영을 이끌어 나가게 되었다. 이후 릭 와그너(Rick Wagoner)가 2000년부터 2009년까지 CEO 직을 수행한다. 이 두 CEO가 활동하던 시기는 미국을 한정해서 보자면 GM의 이윤 전략에서 생산보다는 마케팅과 금융 수단이 두드러지게 활용되었던 시기였다.

당시 몇몇 경영 분석가들은 1990년대 이후 GM의 성적을 놓고 잭 스미스의 정책을 성공적으로 평가하였다. 그는 북미 사업 통폐합을 통해 대규모 인력감축을 단행했고, 자동차와 관련성이 없는 여러 사업들을 분사 혹은 매각하였으며, SUV 및 픽업트럭 시장을 개척하였다. 이러한 시도들은 당시 미국 신경제를 움직였던 투자가들의 좋은 반응을 얻어 내었다. 순수익만 놓고 보면 <그림 2-3>와 같이

8) 이 시기 적자는 회계 방식의 변화에 따른 것이기도 하다. GM은 1992년 재무제표 작성 시 미국재무회계기준위원회(FASB)의 재무회계기준(Statement of Financial Accounting) 106조를 채택한다. 이 조항은 퇴직자에게 주는 혜택(주로 건강보험에 해당하며, 연금은 제외)의 회계 처리에 관한 것이다. 기존의 회계 방식에서 퇴직자 혜택은 기업이 실제로 지불한 액수만 기록되었다면, 변경된 회계 기준에서는 미래에 지불할 것으로 예상되는 비용도 부채로 인식하여 재무제표에 반영하도록 했다. 이에 따라 1992년 GM의 재무제표에서 퇴직자 혜택에 관한 부채가 208억 달러 발생하였다. 보다 자세한 내용은 GM Annual Report(1992), FASB(1991) 참조.

1992년의 회계상 적자를 제외하고는 흑자를 유지하였다. 자동차 판매도 시장 점유율의 전반적인 하락세에도 불구하고 판매량 자체는 지속적으로 증가하고 있었다. 2000년대 초반 미국내 경쟁자들이 리콜, 품질, 합병 문제로 골치를 앓고 있는 동안 GM은 과거의 문제들을 극복하는 것처럼 보였다.

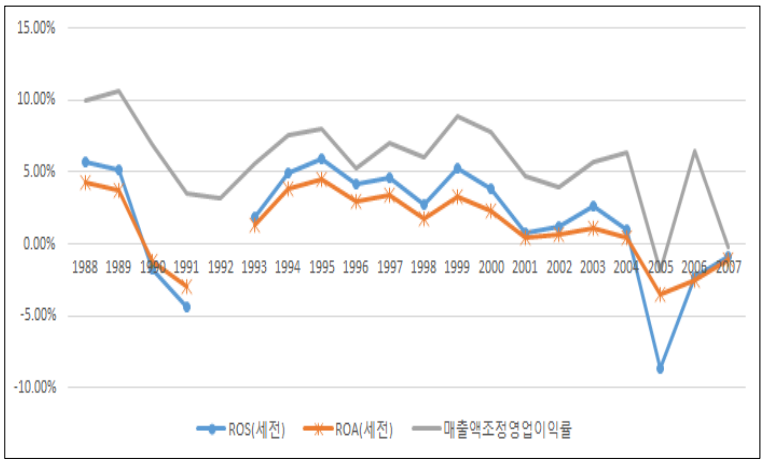
<그림 2-3> GM의 연도별 순수익 (전세계, 단위: 100만 달러)



자료: GM. SEC Form 10-K. 각년도.

그러나 1990-2005년 GM이 보여준 성과는 수익률의 측면에서 보자면 개선되었다고 보기 어렵다. 기업의 수익률을 무엇으로 보는 것이 적절한지에 대해서는 합의된 것은 없지만, 여러 수익률 지표를 통해 적정한 수익률에 대해 해석을 내려볼 수 있다. 이 연구에서는 데이터 항목을 일관성 있게 확보할 수 있는 수치에 근거하여 GM의 수익률 추세를 산출하였다. 아래의 <그림 2-4>은 각각 1988년부터 2007년까지 GM의 총자산수익률(ROA), 매출액순이익률(ROS), 매출액조정영업이익률의 추이를 보여준다. 그림에서 알 수 있듯이 세 지표 모두 1990년대는 일정한 수준에서 변동하다가 2000년대 들어 하락하고 있음을 보여준다.

<그림 2-4> GM의 수익률 추세 (단위: %)



자료: GM. SEC Form 10-K. 각년도.

* 총자산수익률(ROA)는 세전순이익/총자산, 매출액순이익률(ROS)은 세전순이익/매출액, 매출액조정영업이익률은 EBIT/매출액.

** 1992년 자료는 회계정책 변경으로 퇴직자 혜택 비용 반영으로 대규모 적자가 기록되어 제외하였음.

이와 같은 결과는 투하자본수익률(ROCE) 계산을 통해 1990년대 미국 자동차 기업들의 장기적인 저수익성을 주장하였던 프라우드와 그녀의 동료들(Froud et al., 2002)의 연구 결과와도 일치한다. 또한 실제 사용될 수 있는 지표는 다르겠지만 마르크스가 제시하였던 자본의 '이윤율저하경향'도 상기시킨다(Marx, 1867). 이처럼 GM은 지속적인 수익률 하락 문제를 앓고 있었지만 1990년대 순수입 자체는 흑자를 유지할 수 있었다. 그러나 이러한 흑자 상황은 슬로안 시대의 이윤 전략, 즉 '규모와 다양성' 전략과는 다른 수단을 통해 이루어진 것이었다.

2) 제품 전략에서 마케팅 전략으로

프리랜드는 1924년부터 1970년까지 GM 내부에서 벌어진 '통제를 둘러싼 투쟁'을 연구하면서 초기에 슬로안이 만들었던 중앙과 사업부의 원만한 조율 구조가 슬로안 사임 이후 중앙 집중적인 구조로 변질되었다고 주장하였다(Freeland, 2001). 이러한 과정은 GM의 핵심 경영진 구성에서 생산이나 엔지니어링 경력자보다 재무 분야 경력자들이 중심이 되는 변화를 동반하였다. 플릭스테인(Fligstein,

1990)은 미국 기업 조직장(organization field)에서 등장한 통제 개념이 직접 통제, 생산 통제, 마케팅 통제, 금융 통제로 변화해 왔다고 보았다. GM의 경우에도 플릭스테인이 제시한 흐름이 관찰되는데, 슬로안 사임 이후 GM의 핵심 경영진들은 대부분 재무 분야 경력 출신자들이 자리하였다.[9] 1990년대 이후 이들 핵심 경영진들은 GM의 지속적인 수익성 위기에 대응하여 GM의 본업인 자동차 품질 경쟁력에 몰두하기보다는, 마케팅과 금융 분야에서의 수익 창출을 도모하였다.

1990년대 이후 GM이 취했던 마케팅 전략 중 성공적으로 보였던 두 가지가 있었다. 그 하나는 SUV를 포함한 승용형 트럭 판매의 신장이었다. 한편으로 보면 승용형 트럭은 일종의 자동차 혁신으로도 볼 수도 있겠지만, 초기의 SUV는 제품개발을 통해 탄생한 것이 아니었다. 그것은 기존의 트럭 플랫폼에 승용차 차체만 부착한 형태여서 연구개발에 크게 의존하지 않았다. 승용형 트럭은 1970년대 석유위기에 따라 미국에서 도입된 기업평균연비제도(CAFE: Corporate Average Fuel Economy)의 규제를 회피하는 하나의 방편이기도 했다. 미국의 빅쓰리는 승용차에 비해 트럭에 대한 연비 규제가 약한 점을 이용하여 승용형 트럭을 '트럭'으로 분류되게끔 로비를 벌여 성공하였고, 승용형 트럭은 관대한 연비 규정을 받게 되었다. 더 나아가 승용형 트럭은 관세 25% 적용을 받으면서 빅쓰리 시장으로 보호받을 수 있었다.[10]

석유 위기가 끝나고 유가가 다시 하락하면서 미국에서 승용형 트럭 시장은 활기를 폈다. GM의 경우 1979년 미국 시장에서 판매되는 트럭의 비중은 9.8%였다. 그러나 2003년 이 비중은 50.1%에 달한다. 이러한 차량들의 경우 중소형 승용차에 비해 마진율도 높았기 때문에 GM은 적극적인 광고 및 판촉 활동을 벌였다. 아래의 <그림 2-5>은 GM이 미국 내에서 판매하는 차종 비율의 변화 추세를 보여주는데, 2000년 전후 트럭 판매량이 승용차 판매량을 넘어서서 GM 미국 시장의 주력이 되었음을 알 수 있다.

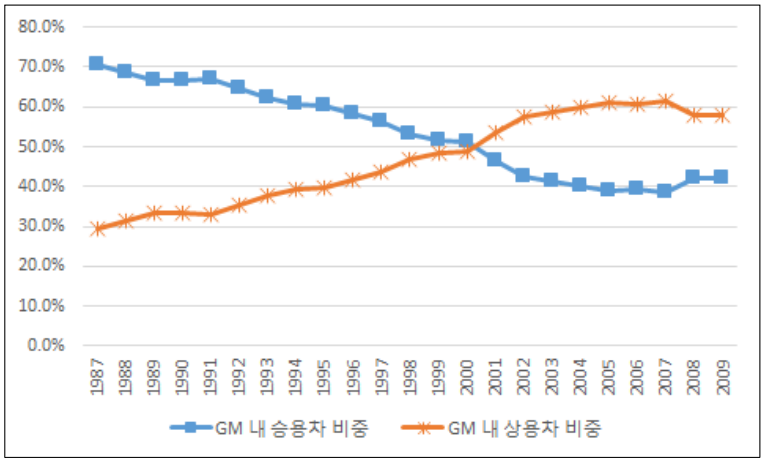
그러나 GM의 승용형 트럭 마케팅은 자신들이 침식당하고 있던 분야인 중소형

9) 슬로안은 두 가지 경력 경로를 통해 승진 관리를 하였다. COO(chief operating officer)가 되기 위해서는 엔지니어링, 생산, 마케팅 영역에서 다양한 과제를 수행해야 했고, CEO가 되기 위해서는 경영학위를 받아야 했고, 기본적으로 재무 분야를 통해 진급하게 했다. 그러나 생산 라인의 경험을 위해 재무 분야 사람들도 생산 관리직으로서의 과업을 몇 년간 수행해야 했고, 생산 부서의 책임을 맡기기도 하였다. 슬로안은 이 두 가지 경로가 잘 균형을 이루어야 한다고 보았다(Sloan, 1963).

10) SUV와 픽업트럭의 시장을 보호하고 확대하기 위해 미국 빅쓰리가 취했던 로비 및 광고, 그리고 SUV가 갖고 있는 안정성 문제들에 관한 보다 자세한 내용은 브래드셔(Bradsher, 2002)를 참조할 것.

승용차 분야의 개발 기반을 더욱 악화시켰다. SUV는 가족 단위의 여가 생활을 선호하는 소비 수요 변화에 부응하는 것이기는 했지만, SUV 개발 기술 자체는 자동차 기술의 혁신에 기반을 두기보다는 자동차 형태의 다양한 조합에 기반을 둔 것이었기 때문에 상대적으로 다른 자동차기업들이 쉽게 따라갈 수 있는 영역이기도 했다. 그래서 세계 대부분의 자동차기업들은 저마다 SUV나 CUV(Crossover Utility Vehicle)와 같은 스포츠유틸리티 자동차 시장에 뛰어들었고, 이 부문은 자동차 시장에서 가장 치열한 경쟁이 벌어지는 곳이 되었다. 그 결과 이 시장에서 GM을 비롯한 빅쓰리의 점유율은 위협을 받게 되었다.

<그림 2-5> 미국내 GM의 차종별 판매 비율 변화 (단위: %)



자료: GM. SEC Form 10-K. 각년도.

GM이 취한 두 번째 마케팅 전략은 리스(lease) 사업과 자동차 무이자 할부의 확대였다. 리스란 자동차 딜러들이 소비자에게 일정 기간 매월 사용료를 받으면서 임대해주는 판매 방식으로, 소비자의 입장에서는 할부 구입에 비해 월 부담액이 감소하는 장점이 있었다. 이러한 자동차 리스는 2000년대 전후 미국 자동차기업들이 신차를 판매하기 위해 새로운 방안으로 고안한 것이었다. 자동차 리스는 한때 전체 신차 판매의 20%를 차지할 정도로 인기를 얻었다. 그러나 자동차 리스 사업은 '미래에 팔게 될 자동차를 단지 미리 앞당겨서 파는' 위험을 안고 있었다(Senter and McManus, 2009: 171). 한편 2001년 9/11 테러를 계기로 미국의 경제 회복이 지연될 전망이 제기되자, GM은 '미국을 계속 움직이자(Keep America Rolling)'라는 프로그램을 내세웠다. 이것은 자동차를 구매하는 이들에게 무이자로

다년간의 할부를 제공하는 것이었다. 이를 통해 GM은 많은 자동차를 판매할 수 있게 되었고, 포드와 크라이슬러도 이러한 판매 방식을 뒤쫓아 갔다. 그러나 금융위기가 닥쳤을 때 이와 같은 자동차 금융정책은 자동차기업들의 부실 원인으로 지목을 받게 되었고, 빅쓰리는 자동차 금융에 대한 인센티브 지원을 중단하였다.

3) GM의 금융화 전략

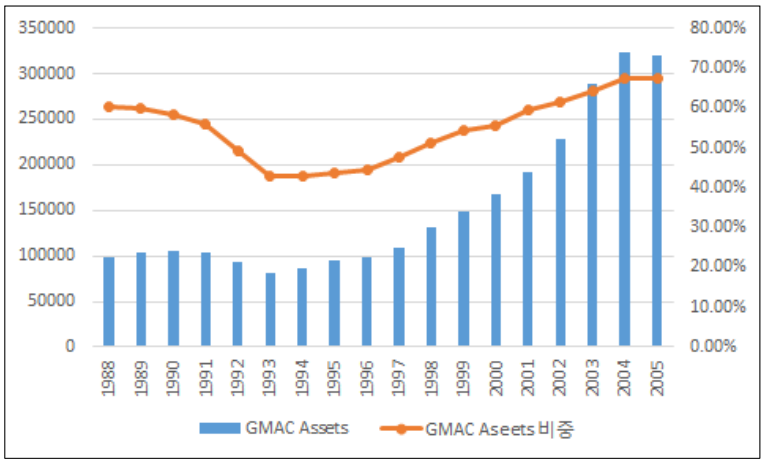
2008-9년 미국의 금융위기는 자본주의 사회에서 금융이 갖는 불안정성에 대해 우려 섞인 관심을 유발하였다. 이 문제는 금융위기 이전부터 많은 학자들이 '금융화'에 관한 논의 속에서 경고했던 문제이기도 했다(박상현, 2009). 대개의 논의들이 주로 거시적인 차원에서 산업 부문과 금융 부문의 관계에서 금융 부문의 비대화를 주목하였다면, 산업 부문 자체의 금융화라는 문제도 제기되었다. 크리프너(Krippner, 2005)는 이 점에 있어 미국 제조업의 금융화라는 현상을 훌륭하게 보여주었다. 그녀는 미국에서의 금융화 현상이란 산업구조의 변화, 즉 제조업에서 금융업으로의 변화가 일어나는 것이 아니라, 비금융 부문이 존속하면서 비금융 부문의 활동이 금융적 활동으로 이동한 것이라고 주장하였다. 이와 같은 주장은 이 연구의 대상이 되는 GM의 생산모델에도 시사하는 바가 있는데, GM은 1980년대 중반 이후부터 전속금융기업인 GMAC를 통해 활발한 금융 활동을 벌였기 때문이다. 그러나 GMAC가 GM 파산에 미친 막대한 부정적 효과 때문에 GM의 금융화 전략은 일단락되었다.

1990-2000년대 GM이 취한 금융화 정책은 GMAC 사업을 통해 확인할 수 있다.[11] GMAC는 원래 1919년 GM의 완전 자회사로 설립되어 자동차 할부 지원을 목적으로 하고 있었다. GMAC는 1939년 자동차 보험 사업에도 진출하였지만, 중심적인 업무는 어디까지나 자동차 사업에 대한 지원이었다. GMAC의 전환점은 1985년 모기지 사업에 진출한 것이었다. GMAC는 다른 기업들로부터 모기지 사업 부문을 인수하여 GMAC 모기지 뱅크를 설립하였다. 이후 GMAC가 GM에서 차지하는 사업 비중은 점차 증가하다가 1990년대 전후 미국의 저축대부조합 위기 국면에서 축소되었다. 그리고 아래의 <그림 2-6>과 같이 1990년대 중반 이후 다시 GMAC의 비중이 증가하였고, 2006년 GM이 GMAC의 지분 51%를 처분하기 직전

11) GMAC에 대한 논의는 타테키(Tateki)의 연구에 크게 의존하였다(Tateki, 2012).

에는 70%에 육박하게 되었다.

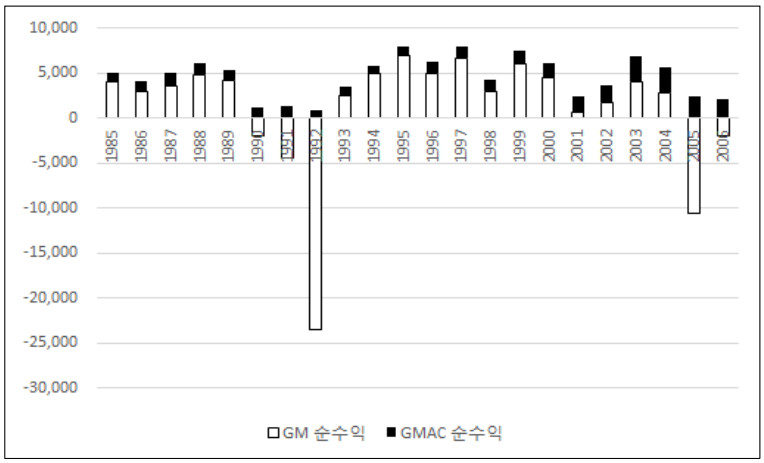
<그림 2-6> GMAC의 자산 추이와 GM 내 비중 추이



자료: GM. SEC Form 10-K. 각년도; GMAC. SEC Form 10-K. 각년도.
* 단위: 자산은 100만 달러, 비중은 %.

GMAC가 GM에서 가진 비중은 자산 측면만이 아니라 수익성 측면에서도 점차 중요해졌다. 아래의 <그림 2-7>은 GM의 수익에서 GMAC의 수익이 기여하는 것을 도표화한 것인데, 2000년대 이후 GMAC의 비중이 상당히 커졌음을 알 수 있다. 특히 이 시기는 1990년대 SUV 사업을 확대했던 것이 9/11 테러와 유가 인상이 겹치면서 자동차 판매 부진으로 이어졌던 때였다. 당시 GM은 자동차 사업의 부진을 만회하기 위해 무이자 할부 프로그램을 내놓았고, 이 사업은 GMAC가 담당하였다. 한편 미국 모기지 시장의 과열과 함께 GMAC 모기지 부분의 이익도 증가하였다. 이와 같은 방식으로 GM은 2000년대 초중반의 자동차 판매 부진을 메꾸어 나가면서 버텨 나갔다.

<그림 2-7> GMAC의 GM에 대한 수익 기여도 (단위: 100만 달러)



자료: GM. SEC Form 10K. 각년도; GMAC. SEC Form 10K. 각년도.

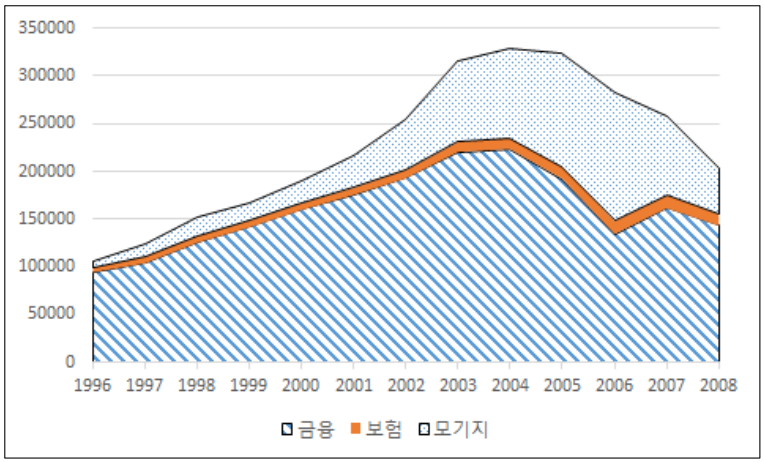
특히 모기지 사업의 확대는 GM의 금융화 전략을 보여주는 가장 좋은 사례가 된다. GM은 모기지 사업이 자동차 금융 사업과 친화성이 있기 때문에 자신들이 잘 수행할 수 있을 것이라고 정당화하였다. 자동차와 주택은 고가의 상품인데다 구매에 있어 금융이 필요하기 때문에, 자동차금융 사업 경험이 있는 자신들이 잘 해낼 수 있다는 논리였다. 1985년 모기지 사업에 진출한 GMAC는 2000년에 또 다른 전환점을 맞이하였는데, 'GMAC 모기지뱅크'가 'GMAC 뱅크'로 사업명을 변경하면서 상업금융과 온라인 뱅킹 분야로 사업을 다각화해 나갔던 것이다. GMAC가 상업금융에 진출했다는 것은 GMAC가 일반 은행의 업무 대부분을 할 수 있었다는 것을 의미하였는데, 이것은 미국 금융 제도의 허점을 활용한 것이었다. GMAC 뱅크는 유타주(State of Utah)로부터 산업대부기업(Industry Loan Company)으로 인가받았었는데, 산업대부기업의 경우 실질적으로 예금 업무를 할 수 있었고, 이외에도 상업 대출, 모기지 대출, 소비자 대출 등 거의 모든 금융 서비스를 제공할 수 있었다. 또한 산업대부기업의 경우 은행지주회사법의 적용을 받지 않았기 때문에 일반 은행에 비해 규제가 느슨하여, 서브프라임 계층에게 자동차 금융 및 모기지를 대규모로 제공할 수 있었다.[12)]

아래의 <그림 2-8>은 GMAC Form 10-K 자료를 통해 GMAC의 사업별 자산

12) 미국의 은행지주회사법에 따르면 모기업은 위험 기준 및 자본 활용 기준에 대한 정보 공개를 요구 받게 되는데, 산업대부기업의 경우 이 법의 적용을 받지 않기 때문에 GMAC의 모기업 GM은 이 요구를 충족하지 않아도 되었다. 산업대부기업에 관한 보다 자세한 내용 Neely(2007) 참조.

구성을 정리한 것이다. GMAC는 크게 자동차금융 사업, 자동차보험 사업, 모기지 사업으로 구분되어 있다. 아래의 그림은 GMAC의 주요 사업이 2000년대를 지나면서 자동차금융 사업과 모기지 사업, 두 축으로 자리하고 있음을 보여준다. 2004년까지 자동차금융 사업이 확대된 것은 앞서 언급하였듯이 GM의 무이자 할부 정책과 리스 정책의 확대를 반영하는 것이다. 모기지 사업을 보면 2000년대 들어 점차 그 규모가 증가하면서 2000년대 중반 자동차금융사업의 비중과 동등해지는 수준까지 올라갔다.

<그림 2-8> GMAC 사업별 자산 구성 (단위: 100만 달러)



출처: GMAC. SEC Form 10K. 각년도.

이처럼 1990년대 이래 GM의 이윤 전략은 자동차 품질에 대한 개선보다는 마케팅과 금융 부문에서 수익을 거두는 방향으로 실행되었고, 2000년대 중반에 이르면 자동차 부문과 금융 부문 모두 큰 타격을 받는 위기로 이어지게 되었다. GM은 2000년 이후 진행된 자동차의 판매 부진에 따라 GM과 GMAC의 신용등급이 하락하면서 2005년 100억 달러에 달하는 대규모 적자를 기록하게 되었다.[13] 이러한 위기 상황에서 GM은 2006년 11월 GMAC의 지분 51%를 서버러스(Cerberus Capital Management)에 매각함으로써 130억 달러의 유동성을 확보할 수 있었다. GMAC는 이제 GM의 완전 자회사는 아니게 되었지만, 여전히 GM은 GMAC의 지분

13) S&P는 2005년 5월부로 GM의 장기신용등급을 BBB-(투자적격등급)에서 BB(투자주의등급)로, 단기신용등급을 A-3(투자적격등급)에서 B-1(투자주의등급)로 각각 하락시켰다. 이후 GM의 신용등급은 계속 하락 추세를 보였고, GM 파산이후 한참 지난 2014년 9월에야 BBB-로 회복된다. 신용등급에 관한 자료는 WRDS Compustat에서 구함.

49%를 보유하고 있었고, 자신들의 자동차에 대한 금융 지원 사업을 계속 GMAC에 맡겼기 때문에 GM과 GMAC의 특수 관계는 계속 유지되었다.

GMAC의 상황은 더욱 심각했다. 재무제표상으로 GMAC는 2005-6년 흑자를 기록하며 GM 수익의 대부분을 내었지만, 이 시기는 미국 모기지 시장의 버블 끝자락이었다. 2006년 하반기부터 주택가격 상승률이 마이너스로 돌아서면서 모기지 시장은 타격을 받기 시작하였고, GMAC도 영향을 받았다. <표 2-6>은 GMAC의 사업별 수익 구성을 보여주고 있는데, 2007년 모기지 사업 부문이 43억 달러의 적자를 기록했음을 보여준다. 2007년 GMAC는 GM의 자회사는 아니었지만, GM과 GMAC가 맺고 있는 특수 관계 때문에 GM 또한 손실을 피할 수 없었다. 우선 GM은 49%의 지분에 해당하는 11억 달러의 손실을 입게 되었다. 또한 GM이 미국에서 판매하는 대부분의 자동차들은 GMAC의 금융 지원을 통해 이루어지고 있었는데, GMAC의 신용등급이 하락하면서 자동차 판매 저하로 이어지게 되었다.

<표 2-6> GMAC 순수익 구성 (단위: 100만 달러)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
금융 부문	1,442	1,298	1,341	880	1,174	1,485	-2,066
모기지 부문	544	1,254	904	1,021	705	-4,346	-5,611
보험 부문	87	179	329	417	1,127	459	459
기타	-203	62	320	-36	-881	70	9,086
계	1,870	2,793	2,894	2,282	2,125	-2,332	1,868

자료: GMAC. SEC Form 10-K. 각년도.

* 2008년 기타 부문 수익의 대부분은 부채 전환 및 현금공개매수를 통해 확보한 것임.

이상의 과정은 1990년대부터 2000년대 중반까지 수익성 위기에 대응하여 GM이 주로 본국에서 실행했던 이윤 전략을 보여주는데, 이는 전통적 의미의 생산정책으로부터의 일탈로 볼 수 있다. 이 시기 GM의 주요한 이윤 전략은 제품의 품질 상승을 도모하기보다는 마케팅과 금융을 통해 수익을 확보하는 방식이었고, 이는 GM의 장기지속적 이윤 확보에 장애가 된 것만이 아니라 기업 자체를 파산으로 몰아갔다.

4. GM 생산모델의 변화

지속적인 수익성의 저조라는 문제에 직면하여 GM은 수익성 악화의 근원지인 본국에서 생산모델을 변화시키고자 하였다. 앞서 언급하였듯이 GM은 이를 위해 1980년대부터 다양한 이윤 전략을 시도했었다. 이러한 이윤 전략들은 인수합병, 첨단 공장 건설, 금융화 등 실패로 귀결된 경우도 많았지만, GM 생산모델 변화의 초석이 되었던 시도들도 있었다. 이중에서 중요한 것은 플랫폼 통합과 일본식 생산모델의 도입이었다.

1) 생산정책: 플랫폼 통합

모든 자동차들은 핵심 기술이 반영된 플랫폼에 기반을 두고 제작된다.[14] 플랫폼은 자동차의 하부(underbody)로 이해되기도 하지만, 중요한 것은 이 하부를 제작할 때 엔진, 변속기, 제동 장치, 구동 장치, 운전 장치 등 자동차의 핵심 부품의 위치와 구조를 반영한다는 점이다. 그래서 자동차의 기본 성능은 플랫폼에 의해 주요하게 결정되고, 플랫폼의 개발 비용만 전체 자동차 개발 비용의 반 이상을 차지한다고 알려져 있다(Evaluserve, 2012: 3).

근래에 들어 플랫폼 통합 전략이 자동차기업들의 중요한 생산정책이 되어 왔음은 기존의 연구들에서도 지적된 바 있다. 플랫폼 통합 전략이란 '복수의 차종들을 동일한 기본구조를 갖도록 설계함으로써 생산비용과 제품개발 비용을 절감하면서도 다양한 모델들을 생산할 수 있도록 하는 전략'을 의미한다(김철식, 2009: 50). 사실 이런 의미의 플랫폼 전략은 새로운 것은 아니다. 이는 슬로안의 생산정책이기도 했었는데, 슬로안은 포드의 단일 모델에 대응하여 다양한 모델의 판매를 도모하면서, 이를 '비가시적인 부품의 공유'와 '가시적인 외관의 차별화'를 통해 이루려고 하였다(Boyer and Freyssenet, 2000: 61).[15]

---

14) 플랫폼(platform)은 한국말로는 차대(車臺)로 번역되기도 하는데, 기업들마다 사용하는 용어가 다르다. 예를 들어 GM의 경우에는 아키텍처(architecture)라고 부르며, 폭스바겐의 경우에는 툴키트(tool-kit)로 부른다.

15) 그러나 슬로안 시기의 플랫폼 공유와 최근 자동차기업들의 플랫폼 통합 전략의 중요한 차이점은 후자의 경우 모듈화(modularization)라는 생산 기술의 변화와 연관되어 있다는 점이다. 그리고 이 모듈화는 단지 '더 큰 복합부품 단위'의 생산이라는 의미만 있는 것이 아니라, 자동차 상품연쇄의 변화에 영향을 미친다는 점이 강조되어야 할 것이다. 자세한 내용은 김철식(2009) 참조.

슬로안의 플랫폼 통합 전략은 1980년대 GM이 위기를 겪었을 때 위기의 원인으로 지목되면서 적극적으로 추구되지 않았다. 슬로안 사임 이후 각 사업부 사이에 조율이 약화되고 상호 경쟁하게 되면서, 사업부간 모델의 차이들이 실종되었고, 소비자들은 GM의 자동차를 멀리하게 되었다(Maynard, 2003). 그러나 1990년대 들어 플랫폼 통합은 자동차기업들에게서 유행처럼 번지게 되는데, 이는 무엇보다 자동차기업들의 세계화 전략을 반영하는 것이었다. 이전까지 미국의 자동차기업들은 각 나라별로 상이한 자동차를 판매하였고, GM의 경우에는 심지어 브랜드마저도 달랐다.[16] 그러나 빅쓰리의 쇠퇴와 신흥 자동차기업들의 부상에 따라 세계 자동차 시장의 새로운 경쟁 국면이 시작되었고, 많은 자동차기업들은 폭스바겐의 '비틀'과 같은 자신들의 기업을 대표하는 자동차를 전세계에 팔고자 하였다. 이러한 시도는 '월드카' 전략으로 선전되었다.

월드카 전략이란 내외부의 디자인, 부품, 품질이 동일한 자동차를 서로 다른 지역에서 생산하고 판매한다는 전략이었다(Camuffo, 2004). 월드카를 처음 선도했던 기업들은 피아트와 포드였다. 포드는 1994년 몬데오(Mondeo)를 출시하였고, 피아트는 1996년 팔리오(Palio)를 생산하기 시작하였다. 곧이어 GM도 월드카 사업을 선전하면서 1996년 오펠에서 생산한 오메가(Omega)를 미국에서 판매하기 시작하였다. 간혹 자동차 역사에서 월드카는 잠시 유행했던 에피소드처럼 취급된다. 이는 아마도 포드와 GM이 월드카로 내세웠던 자동차들이 그다지 좋은 판매 실적을 못 보여주었던 탓도 있을 것이다. 포드의 경우 몬데오 판매 실적에 실망하여 후속 사업을 포기하기로 결정했었다(Bordenavo and Lung: 58). 그러나 월드카가 갖는 광고 이미지보다 중요한 것은 '글로벌 플랫폼'의 개발이라는 자동차기업들의 생산 정책이었다. 광고로서 월드카는 자동차기업들이 자신들의 존재를 세계에 알리기 위함이 목적이었다면, 월드카 전략이 내포했던 '글로벌 플랫폼'은 생산 개발 비용을 낮추면서도 지역의 소비자 기호에 따라 다양성을 유지할 수 있는 중요한 방안이었다.

GM이 1996년 오메가의 미국 판매를 시작했을 때, 더 주목할 부분은 GM이 제출했던 플랫폼 통합 계획이었다. GM은 이때 해외 부문의 전체적인 플랫폼 수도 줄일 것이며, 미래의 소형차와 중형차 모두를 포괄하는 세 개의 글로벌 플랫폼을 개발할 것이라고 발표하였다. 각각의 플랫폼 이름은 차량 크기에 따라 그리스 문자를 써서 감마, 델타, 엡실론이라고 불렀다. 그리고 이 각각은 시장 유형에 따라

16) GM은 영국에서는 복스홀로 나머지 유럽에서는 오펠로 호주에서는 홀덴으로 각각 생산 판매하였다.

신흥국은 A, 미국은 B, 유럽은 C로 다시 분할될 것이라고 하였다(Bordenavo and Lung: 64). 이러한 플랫폼 통합 계획과 이에 따른 플랫폼 개발의 배치는 자회사들의 위상을 결정하는데 중대한 영향을 미칠 수 있기에 이후 GM 자회사들의 주요 관심사가 되었다.

자동차기업들에게 플랫폼 통합은 2000년대 중국 시장이 부상하면서 더욱 중요해졌다. 현재 플랫폼 통합에 가장 앞장 선 기업은 폭스바겐으로 2013년 기준 플랫폼 당 약 120만대를 생산하고 있으며, 상위 3개 플랫폼의 판매 비중이 60%에 이르고 있다. GM의 경우에는 플랫폼 당 약 50만대를 생산하고 있으며, 상위 3개 플랫폼의 판매 비중은 35%로 추정되고 있다(Perkins, 2013).

2) 생산조직: 지속적 개선의 관리 원칙 도입

GM의 생산조직은 전통적으로 다른 자동차기업에 비해 분산적이고 탈집중적인 특징을 지니고 있었으며, 이는 해외 자회사에도 그대로 적용되었다. 슬로안 시기에는 이러한 분산적 특징이 GM의 장점이 될 수 있었지만, GM의 시장 점유율이 하락하는 1970년대 이후에는 GM의 고질적 문제로 자주 지적되곤 하였다. 예를 들어 사업부 혹은 자회사들이 GM 모기업의 통제 아래 움직이는 것이 아니라 자율적으로 움직이기 때문에 서로가 경쟁 관계에 놓이면서 중복 모델을 생산하기도 했다. 2000년대부터 GM의 해외 사업이 확장되면서 이러한 문제들은 GM 내부에서 더욱 심각하게 받아들여졌다. 1990년대 GM을 이끌었던 잭 스미스도 이 문제를 고심했다. 그는 1986년 쥐리히 본부가 설치되었을 때 3년간 그곳의 책임자를 맡으면서 “각기 서로 다른 나라의 문화로 따로 운영되었던” 유럽 사업을 허물어뜨려야 한다고 보았다. 그는 “GM의 모든 공장들은 같은 기업의 하나이며, 공통 요소를 가진 하나의 생산 시스템을 가지고 운영되어야만 한다”고 생각하였다.[17] 이를 위해 잭 스미스가 도입한 생산시스템이 GMS였다.

GMS는 GM이 토요타생산시스템(TPS: Toyota Production System)을 모방한 정책이었다. GM은 GMS가 TPS와는 다른 시스템이라고 말하기도 하지만, GMS의 기본적인 내용들은 토요타와의 합작법인인 NUMMI의 경험에 바탕하여 만든 것이었다. GM은 전체 자회사들에 대해 GMS를 교육시키며 도입하였고, 한국지엠의

17) Jack Smith Interview (https://history.gmheritagecenter.com)

경우 인수 직후인 2003년에 바로 도입되었다. GM이 제시하는 GMS의 내용은 '전 직원참여, 표준화, 제조공정 품질, 단기 리드타임, 지속적 개선'이라는 5대 원칙 아래, 하위 33개의 요소를 제시하고 있다.[18] 이러한 요소에는 팀제, 안돈(andon) 시스템, 공급사슬 관리, 작업 조직, 재고 축소, 안전 등 NUMMI에서 시행되었던 작업 및 경영 방식이 포함되어 있다. 그리고 이 각각의 하위 요소들은 다시 20여개의 지표들로 세분화되어 세부 요소를 구성한다.

그런데 여기서 주목할 것은 GMS가 기술적·물리적 의미의 생산조직이 아니라는 점이다. 한국지엠 경영진은 GMS에 대해 다음과 같이 이야기하였다. "그것은 기술적으로 인적자원관리의 요소를 일부 담고 있다. 그러나 GMS는 대부분 공장 운영의 기본이자 원칙이다"(인터뷰 B2). 그리고 한국지엠 경영진을 대상으로 한 GMS에 대한 교육 자료에서도 GMS는 '비젼을 달성하기 위한 필수적인 철학'으로 소개되고 있다.[19] 요컨대 GMS는 GM의 모든 자회사에 적용되는 기술적·물리적 의미의 생산조직이 아니라 GM의 일본식 생산모델의 경험에서 도출한 관리 원칙이라 할 수 있다. GEREPISA의 연구에 따라 일본식 생산모델을 '지속적 비용감축' 모델로 이해할 수 있다면, 이 모델에서 생산조직의 핵심적인 관리 원칙은 '지속적 개선'이라 할 수 있다.[20] GMS가 관리 원칙으로 기능한다는 것은 실제 GM 자회사의 생산모델에서 '지속적 개선'의 요소가 기술적·물리적으로 엄격히 적용될 필요가 없다는 것을 의미하며, 생산조직의 관리 원칙으로서 GMS의 실제 내용이 어떻게 정착되는지는 자회사의 상황과 판단에 맡겨지게 된다. GM의 교육 자료에서도 GMS의 세부 항목은 지역별 상황에 맞게 수정될 수 있음을 허용하고 있다.[21]

GMS에 관해 또 하나 주목할 점은 GMS의 평가 기능이다. GMS의 자회사 도입은 '지속적 개선'의 원칙을 자회사 구성원에게 교육하고 소개하는 것으로 그치는 것이 아니라, 자회사에 대한 평가 도구로 활용되고 있다. GM은 모든 자회사들에 GMS를 도입하면서 33개의 항목에 대해 3단계로 평가한 후 매년 점수를 매기고 있다. 예를 들어 2011년의 경우 100점을 기준으로 폴란드 공장은 98점, 부평 공장

---

18) GM Daewoo, 2003, Global Manufacturing System: GMS Overview.

19) GM Daewoo, 2003, 같은 자료.

20) 일본식 생산모델의 특징은 팀제, 리드타임 축소, 낭비 제거 등 다양하게 제시되고 있지만, '지속적 비용감축 모델'에서 가장 강조하는 특징은 '지속적 개선'이다. 일본식 생산모델에서 지속적 개선의 요소가 가장 잘 드러나는 것은 '표준노동과 표준시간의 확립'이다. 토요타의 현장 감독자들의 중요한 기능의 하나는 이 표준노동과 표준시간을 축소시킴으로써 생산효율성을 계속 높여나가는 것이었다. 자세한 내용은 Shimizu(2009) 참조. 한국지엠에서 표준시간의 설정과 이를 둘러싼 노사간 교섭은 주무현·정승국(2007)의 연구에 잘 정리되어 있다.

21) GM Daewoo, 2003, 같은 자료.

은 92점 이런 식으로 점수를 부여하게 된다(인터뷰 B1). GM은 GMS 이행 상황을 평가하는 전담팀을 두고 있는데, 이들은 GM의 자회사들을 돌아다니면서 GMS의 항목들이 얼마나 잘 준수되고 있는지 점검하는 역할을 맡고 있다. 이러한 공장간 GMS 점수 매기기는 GM이 자회사들을 비교 경쟁을 시도한다는 것을 보여주기도 한다.

그러나 자회사간 비교 경쟁에서 GM이 보다 강조하는 것은 GMS 점수보다는 CPV라는 생산성 지표가 있다. CPV는 자동차 한 대를 생산하는데 드는 비용을 수치화한 것인데, 이러한 비용에는 인건비, 외주용역비, 소모품비, 유지보수비, 보험료, 세금 등이 들어간다.[22] 그리고 이 지표는 지역본부별로 자회사들을 비교하는데 활용되고 있다. GM은 자회사들의 CPV를 계산하여 고비용 공장, 중비용 공장, 저비용 공장으로 분류하고 있다. 예를 들어 2013년 GM 아태지역의 경우 CPV가 1,000달러 이상인 고비용 공장은 11개, CPV가 500-1,000달러인 공장은 14개, CPV가 500달러 이하인 공장은 4개로 분류하였다.[23] CPV 수치가 높은 자회사들의 경우 항상 비용 감축의 압력을 받게 된다.

여기서 GMS나 CPV의 수치가 얼마이고 이것이 어떻게 산출되었는지는 그다지 중요하지 않다. 중요한 것은 GM이 이러한 수치를 통해 자회사를 평가하고 순위를 부여하려는 시도 자체이다. 이러한 수치화와 순위 부여는 '자회사간 경쟁을 통한 관리'를 의미한다. GM은 자회사간 성과 비교를 통해 보상과 처벌을 내린다고 구성원들에게 전달함으로써 자회사에 대해 규율을 부과하려고 시도하는 것이다. 여기서 성과 비교의 의미는 실제적인 '보상과 처벌' 보다는 '규율화'의 의미가 더 커 보이는데, 왜냐하면 실제 자회사에 대해 투자라는 보상과 철수라는 처벌을 내릴 때는 GMS나 CPV가 그다지 중요한 척도로 활용되지 않기 때문이다. GM의 최근 철수 사례들 - 호주의 홀덴 폐쇄, 유럽 몇몇 공장들의 폐쇄 -을 보면, 해당 시장에서의 판매 저하가 가장 큰 이유였다. 반대로 투자를 늘리는 중국이나 인도의 경우, GM은 투자 이유에 대해 시장 잠재력을 내세우지 현지 공장들의 GMS와 CPV가 높기 때문이라고 말하지는 않는다. 이런 점에서 볼 때 GM의 자회사 성과 비교 시스템은 실질적인 처벌과 보상의 기제를 위해 작동하는 것이 아니라 자회사들을 관리하고 통제하기 위한 기제로 작동한다고 볼 수 있다.

---

22) GM 사내자료.
23) GM 사내자료.

5. 생산의 세계화와 글로벌 통합화

GM은 1980년대 중반부터 격화된 시장 경쟁에 대응하여 해외 시장에서의 경쟁에 본격적으로 나섰다. 1990년대 이래 GM이 미국에서는 자동차 사업 외부에서 수익을 찾으려고 했다면, 자동차 사업을 통해 경쟁을 펼쳤던 곳은 미국 바깥이었다. GM은 해외 시장에서의 경쟁에 나서면서 자회사에 대해 과거의 자율적 관리와는 달리 모기업의 개입을 강화하고자 하였다. 이를 위해서는 글로벌 GM 전체의 관리 원칙과 관리 방식이 요구되었다. 이때 활용되었던 것이 플랫폼 통합과 본토에 도입한 지속적 개선의 관리 원칙이었다.

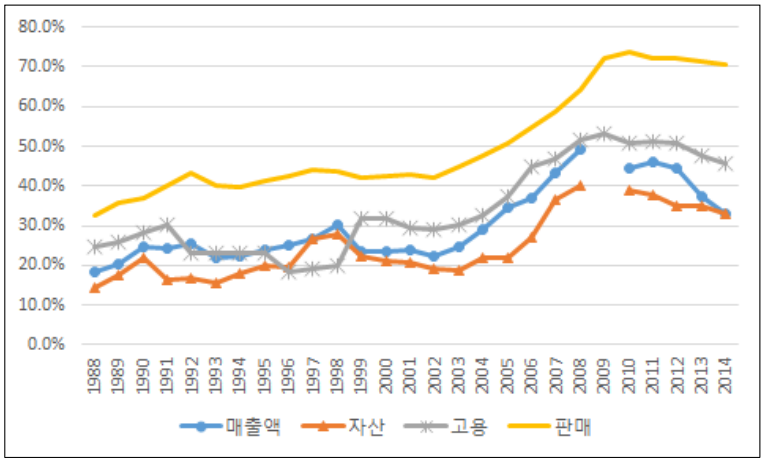
1) GM의 해외 생산 확장

앞서 자동차기업들의 생산 세계화 과정이 2000년대 들어서야 본격화되었으며, 이는 중국 시장의 팽창과 맞물려 있다는 점을 보여주었다. GM 역시도 같은 추세를 확인할 수 있다. 아래의 <그림 2-9>는 GM의 세계화 추세를 보여주기 위해 해외 부문의 매출액, 자산, 고용, 판매대수가 전체 GM에서 차지하는 비중을 정리한 것이다. 이와 같은 지표는 UNCTAD의 초국적 지수를 구성하는 요소들을 대표한다.[24] 이 그래프를 통해 확인할 수 있는 한 가지 사실은 GM의 해외 비중이 2000년대 이후부터 증가한다는 점이다. 매출액의 비중은 20-30%를 유지하다가, 2004년 30%를 넘어서면서 금융위기 직전에는 50% 가까이에 이르고 있다. 자동차 판매의 경우 2000년 초반부터 해외 판매 비중의 확연한 증가 추세를 볼 수 있으며, 금융위기 전후해서 70%를 차지하고 있다. 금융위기 이후 자산과 고용은 상대적으로 축소되는 추세를 보이고 있지만, 이 데이터에는 중국과의 합작 부문이 빠져 있다는 점을 고려해야 한다.[25]

24) Jetin(2009)의 조사처럼 여기에 해외 생산을 추가할 수 있는데, GM의 경우 해외 생산에 관한 장기 데이터를 확보할 수 없어 판매대수로 대체하였다.

25) GM의 중국 자회사들은 모두 중국 정부와 합작 형태로 설립되어 있어, 재무제표에는 결합 방식이 아니라 지분법 방식으로 처리된다. 그리하여 매출액이나 판매대수의 경우에는 재무제표나 연례보고서에 데이터가 제시되지만, 중국 합작 법인의 자산과 고용에 대해서는 자료를 제공하지 않고 있다.

<그림 2-9> GM의 세계화 추이



자료: GM. SEC Form 10-K. 각년도; GM. Annual Report. 각년도.

* 주: 매출액과 자산은 GM 자동차 부문에서 해외 부문의 비중, 고용과 판매는 GM 전체에서 해외 부문 비중. 캐나다는 GM의 국내 부문으로 간주하였음.

** 2009년은 GM이 파산 절차를 밟았던 시기로 매출액 및 자산 데이터 활용 불가능.

그런데 위의 그래프는 GM의 해외 부문의 비중이 증가함을 보여주기는 하지만, 해외 부문의 구성에 대해서는 보여주지 못한다. 2000년대 GM의 세계화가 기존의 해외 진출과 다른 큰 차이는 유럽 부문이 정체 내지 쇠퇴하고 아시아 부문이 부상한다는 점이다. 1990년대 중반 허스트와 톰슨이 세계화에 대한 과열된 전망에 대해 선진국간 무역 비중을 제시하며 세계화의 허상을 주장하였을 때까지도 이들의 비판은 GM의 사례를 들더라도 적절하였다(Hirst and Thompson, 1996). 1990년 GM의 해외 비중은 매출액의 경우 24.8%, 자산의 경우 22%, 고용의 경우 26.1%에 불과하였고, 해외에서 판매되는 자동차는 37.1%였다. 그리고 이 해외 부문도 대부분 유럽으로 채워져 있었다. 1990년 북미와 유럽을 합쳤을 경우 이 두 지역의 매출액, 자산, 고용은 GM 전체의 각각 94.4%, 98.1%, 87.9%를 차지하고 있었고, 2000년에도 이러한 비율은 크게 변화하지 않았다(아래의 <표 2-7> 참조). 2000년 전까지도 GM은 글로벌 기업이라기보다는 북미와 유럽의 기업이었던 것이다. 2010년이 되었을 때 이러한 수치들에서 유의미한 변화를 확인할 수 있는데, 이러한 변화의 요인 중 하나는 2002년 대우의 인수였고, 이보다 더 큰 요인은 중국 생산의 확장이었다.

<표 2-7> GM의 북미·유럽의 사업 비중 (단위: 100만 달러, 1,000명)

	매출액			자산			고용		
	북미 유럽	전체	비율	북미 유럽	전체	비율	북미 유럽	전체	비율
1990	117,713	124,705	94.4%	176,876	180,237	98.1%	669	761	87.9%
2000	138,081	147,400	93.7%	113,525	114,633	99.0%	366	389	94.1%
2010	107,111	135,311	79.2%	94,708	128,002	74.0%	139	202	68.8%

자료: GM. SEC Form 10-K. 각년도; GM. Annual Report. 각년도.
* 매출액과 자산은 자동차 부문, 고용은 GM 전체.

특히, GM의 세계화에서 중국은 중요한 위치를 차지하고 있다. GM은 1990년대 중국에 진출하였고, 1999년 합작기업 상하이GM을 통해 뷰익 센츄리(Buick Century)의 양산으로 중국 생산을 개시하였다.[26] 양산 개시 5년 만인 2004년 중국 시장은 GM에게서 두 번째로 큰 시장이 되었고, GM의 중국합작 기업은 미국 금융위기 시기를 포함하여 꾸준히 팽창하였다. <표 2-8>에서 보듯이 2014년 현재 GM이 중국에서 판매하는 자동차는 약 360만대로 GM 전체 판매대수의 1/3을 넘고 있으며, 고용 인원도 58,000명에 달하고 있다.[27] 2015년 GM의 중국 생산능력은 200만대에 도달할 전망이며, CEO 메리 바라는 2018년까지 중국의 생산능력을 500만대까지 확장하겠다고 발표하였다.[28] 지난 10여 년간 중국은 GM의 수익 획득의 중요한 원천이자, GM의 생산 세계화 지도를 바꿔낸 핵심적인 동력이었다.

<표 2-8> GM의 중국 판매 추이 (단위: 1,000대)

연도	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
판매대수	520	590	871	1,032	1,095	1,824	2,348	2,573	2,909	3,329	3,613

자료: GM. SEC Form 10-K. 각년도; GM. SEC Annual Report. 각년도.

이상에서 보여준 GM의 세계화 과정은 앞서 언급하였듯이 1980년대 로저 스미스 시기부터 시작되었고, 1990년대 잭 스미스 시기에 중국 시장의 발판을 마련하는 단계로 이어졌다. 이러한 해외진출 확장은 GM에게 또 다른 과제를 제기하였는

26) GM의 중국 진출 과정에 대해서는 Dunne(2011)을 참조할 것.
27) GM China 홈페이지 (http://www.gmchina.com/gm/front/about/china)
28) GM Media. 2015.4.20. “General Motors CEO Mary Barra Expects Strong Annual Market Growth in China of 6-7%”.

데, 그것은 세계적으로 분포한 수많은 자회사들의 통합성을 창출하는 문제였다. 일찍이 슬로안은 사업부의 자율성을 부여하면서 GM의 조직을 이끌어 나갔으나, 이는 미국 사업체들에 한정된 모델이었다. 21세기 전후의 GM은 슬로안 시대와 달리 자회사들은 전세계적으로 흩어져 있고, 조직적 규모는 훨씬 방대해졌다. 슬로안이 사업부와의 소통을 실행했던 것처럼 모기업 GM이 전세계 자회사와 소통을 하기는 불가능했다. 그렇다고 과거 오펠이나 복스홀처럼 사람들에게 GM의 자회사로 인식되지 않을 정도로 방치할 수도 없었다. GM은 과거 슬로안이 미국에서 마주했던 중앙과 사업부 사이의 조율 문제를 이제는 미국의 모기업과 해외의 자회사 사이의 조율 문제라는 형태로 새로 마주하게 되었고, 이 문제는 슬로안이 취했던 직접 소통 방식만으로는 해결할 수 없었다. 그렇다면 GM은 전체 자회사들의 통합성 문제를 어떻게 접근하였을까?

2) 위계적인 글로벌 통합화

초국적기업으로서 GM의 조직적 형상은 벨리스-베르기난과 그녀의 동료들(Bélis-Bergouignan et al., 2000: 44)의 구분법을 빌면 1980년대 후반을 기점으로 다국가(multi-domestic) 기업에서 다지역(muli-tregional) 기업으로 변화하였다. 이 구분법에서 둘 사이의 핵심적인 차이는 자회사들의 생산과 판매에 있어 자율성 여부라 할 수 있다. 다국가 기업의 경우 자회사들은 현지의 시장을 겨냥하여 자체적으로 생산하기 때문에 연구개발 및 생산에서 자율성이 있는 반면, 다지역 기업의 경우 자회사들은 모기업의 위계적 통제를 받게 되면서 연구개발 및 생산에서 자율성이 약화된다. GM의 경우 이러한 변화는 생산정책 측면에서 플랫폼 통합을 특징으로 하는 생산 표준화와 생산조직 측면에서 지속적 개선의 관리 원칙의 도입이라는 두 가지 경로를 통해 이루어졌다.

그러나 이중에서 GM의 글로벌 통합화의 성격을 결정짓는데 있어 중요한 요인은 생산조직보다는 생산정책이었다. 지속적 개선의 관리 원칙을 자회사에 도입함으로써 GM은 자회사들간 비교를 형식화할 수 있었지만, 이것은 물리적인 기술 차원에서 도입된 것이 아니어서 자회사의 특성에 맞게 수정되어야 했으며, 또 지속적 개선의 상황을 평가하는 도구들은 평가 결과와 보상·처벌을 연동하기에는 아직까지는 미약한 수준이었다.[29]

반면 플랫폼 통합이 갖는 효과는 지속적 개선의 관리 원칙의 도입이 갖는 효

과와는 차원이 다른 것이었다. 플랫폼 통합은 두 가지 점에서 글로벌 통합화의 성격에 결정적으로 영향을 미치는데, 하나는 플랫폼 통합에 따라 여러 자회사에서 동일한 모델의 병렬 생산이 가능해지는 것이고, 다른 하나는 플랫폼 개발 기능 보유 여부에 따라 자회사간 위계가 설정된다는 것이었다. 따라서 GM의 글로벌 통합 과정을 성격을 파악하기 위해서는 자회사들의 플랫폼 개발과 생산에 주목할 필요가 있다.

20세기 초반 GM이 유럽에 진출한 이후 1980년대까지 GM의 연구개발과 생산은 미국의 GM과 독일의 오펠에서 대부분을 이루어졌다. 이런 점에서 1980년까지 GM은 각각의 자회사들이 자율적으로 운영되는 다국가 기업이었다. GM의 글로벌 통합의 중요한 분기점은 1986년 스위스 쮜리히에 유럽 본부를 설치한 것이었다. 이것은 기존 유럽 시장을 관장했던 오펠의 지위를 낮추고, 모기업 GM이 직접 유럽을 관리하려는 의도였다. 쮜리히 본부 설치 이후 유럽은 두 개의 권력이 - 기존의 오펠과 새로운 유럽 본부 - 공존하는 형태가 되면서 계속 긴장을 불러 일으켰다. 이러한 긴장은 주로 오펠 종업원평의회의 불만에서 제기되긴 하였지만, 종종 핵심 경영진 사이에서도 공개적인 불화로 나타났다. 1997년에는 유럽 본부의 책임자였던 휴즈(Hughes)와 오펠 회장 헤르만(Herman) 사이에서 생산 개발 자원을 둘러싼 갈등이 발생하였는데, 이 갈등은 GM의 글로벌 통합 작업이 순탄하지 않다는 것을 보여주었다.[30] GM은 이 문제를 해결하기 위해 휴즈를 디트로이트로 소환하였고, 독일 두덴호펜(Dudenhofen)의 개발 센터 자원의 할당에 관해 오펠의 입장을 보다 존중하는 태도를 가지게 되었다.

유럽에 대한 통합 시도가 자회사의 반발로 무산되면서 GM은 지역을 중심으로 한 글로벌 재조직화 계획을 발표하였다. 1998년 10월 GM은 전체 자동차 사업 부문을 네 지역 - 북미, 유럽, 아시아, 기타 - 으로 구분하고, 각 지역 대표를 선정하여 그 지역의 사업을 책임지도록 하였다. 이와 같은 글로벌 재조직화는 기존의 미국-독일을 축으로 하는 조직 구조의 변화를 의미하였다. 오펠의 경우 이전의 갈등의 원인이 되었던 모기업의 개입은 약화되었지만, 오펠의 지리적 영향력은 이제 유럽에 한정되었다. 이러한 글로벌 재조직화로부터 GM은 형식적으로는 4개의 지역 대표가 동등한 이사회의 구성원이 되는 다지역 기업이 되었다(Bordenavo and

29) GMS 평가 방식의 예를 들자면, GMS 평가 전담팀이 공장을 방문하여 공장의 청소 상태, 작업 현황을 보여주는 간판의 상태를 체크하여 ○, △, × 로 점수를 매긴다. 그래서 한 면접자는 GMS 평가하는 방식을 보고 '초등학교 환경미화 심사하는 것 같다'고 냉소적으로 말했다(인터뷰 A14).

30) Automotive News. 2001.5.1. "Opel's Rebirth".

Lung: 67). 그러나 실제 글로벌 GM의 조직적 형상을 파악하기 위해서는 개발 기능의 배치를 살펴볼 필요가 있다.

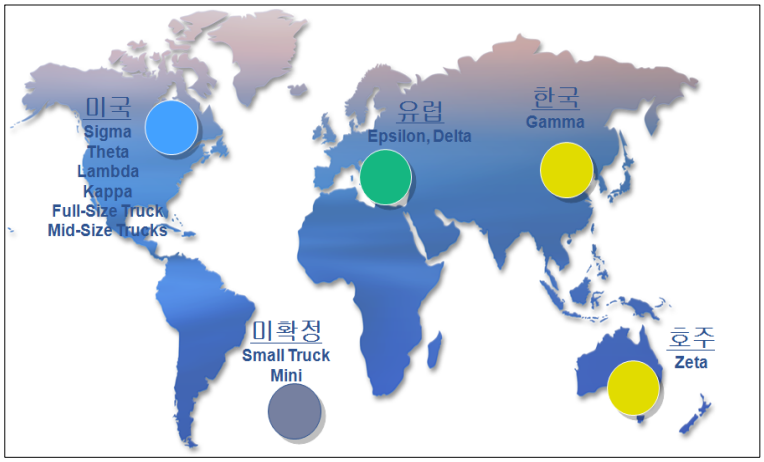
1996년 발표한 플랫폼 통합 계획은 플랫폼 개발의 지리적 배분(미국, 유럽, 신흥국)을 고려한 것이었다. 그러나 실제로 개발된 플랫폼은 모두 독일 오펠이 개발한 것이었고, 플랫폼 통합 모델의 출시는 상당히 늦었다. 중소형차에 적용되는 델타 플랫폼은 제일 먼저 완성되었지만 2003년에서야 미국에서 새턴 이온으로 출시되었고, 이후 아스트라, 자피라 등으로 유럽에서 출시되었다. 중대형차에 적용되는 엠실론 플랫폼은 2002년 오펠 벡트라와 사브 9-3으로 출시되었고, 가장 많은 GM 모델이 공유하는 플랫폼이 되었다. 마지막으로 소형차에 적용되는 감마 플랫폼도 독일 오펠이 개발한 것으로 2000년 코르사, 콤보 등으로 출시되었다. 이처럼 글로벌 플랫폼 개발의 독일 오펠 독점은 GM의 실제적인 조직적 형상이 4개 지역의 위상이 동등한 다지역 기업이라기보다는 여전히 미국-독일 중심의 다지역 기업임을 보여주고 있다.

이러한 미국-독일을 축으로 하는 GM의 글로벌 통합 과정은 2000년대 중반 새로운 소형차 플랫폼인 감마Ⅱ를 한국지엠(당시 GM대우)에 부여하기로 하면서 변화하게 되었다. 2005년 7월 GM 본사는 소형차 개량 모델들을 한국에서 생산할 계획을 밝혔다. 2005년 한국지엠은 사내 공고를 통해 쉐보레 아베오, 쉐보레 마티즈, 오펠 코르사와 같은 모델들을 한국에서 생산하기로 밝혔다(한국노동사회연구소, 2005a). 이때 선정된 글로벌 플랫폼 개발 기지들은 '홈룸(Homeroom)'이라 불렸다. 아래의 <그림 2-10>는 GM의 사내 자료인데, 당시 GM이 구상했던 홈룸의 분포를 보여준다. 모두 4개의 글로벌 플랫폼 기지가 있지만, 사실 미국과 호주의 플랫폼은 공용 플랫폼이 아니라 현지에서만 생산·판매되는 것이므로, GM의 개발 분업에서 한국만 추가된 것이었다.

이와 같은 플랫폼 개발 배분은 GM의 역사에서 최초로 미국-독일의 축을 변경시키고, 아시아를 개발의 한 축으로 인정한 것이었다. 이는 2000년대 전반 아시아 부문의 판매 신장과 한국지엠의 생산 역량을 반영한 것이었다. GM은 2000년대부터 중국 시장의 판매량이 급속히 증가하고 있었고, 한국지엠은 이러한 수요 증가를 신속히 지원할 수 있도록 충분히 생산 물량을 제공할 수 있었다. 또한 기존 대우부터 가지고 있었던 한국지엠의 소형차 생산 개발의 경험도 홈룸 지위 부여에 영향을 미쳤다. 1996년 플랫폼 분배 계획 발표 이후 GM은 감마 플랫폼 개발 기지를 정하는데 있어 지지부진하였는데, 2000년 피아트와 제휴를 하면서 소형차 플랫폼을 공동 개발하는 것으로 일단락되는 듯 보였다.[31] 그러나 2003년 GM은 피아트

와 결별을 선언하게 되면서 소형차 플랫폼을 개발할 수 있는 곳을 다시 찾아야 했고, 한국지엠이 이 역할을 떠안을 수 있었다.

<그림 2-10> GM의 홈룸(Homeroom) - 글로벌 플랫폼 개발 계획



자료: GM(2006) 사내자료.

그러나 미국-독일-한국을 축으로 하는 GM의 새로운 분업 체계는 오래가지 못했다. 얼마 있지 않아 글로벌 금융위기가 발발하고 GM의 파산 및 회생 과정에서 GM은 새로운 조직 구조를 그려 나갔다. 이 과정에서 플랫폼 개발을 통한 자회사 간 분업 체계라는 개념은 약화되고, 판매 시장이 중심이 되는 분업 체계가 고려되었다.[32] 2014년 GM의 CEO로 취임한 메리 바라는 "GM의 기본 원칙은 생산한 곳에서 판매하는 것"이라 발언하였는데[33], 소위 '판매지 생산 원칙'에 대한 강조는 2010년 이후 생산배치에 관한 노사 협상에서 자주 나타났다. 판매지 생산에 대한 강조에 따라 GM의 위계적인 글로벌 통합은 2000년대 중반의 미국-독일-한국을 축으로 하는 과정에서 2010년대부터는 미국-독일-중국을 축으로 하는 과정이 부각되었다.

31) 2000년 GM은 피아트와 제휴를 하는데, 상호 지분 보유를 통한 방식이었다. 이때 하나의 조건이 2005년 피아트그룹이 원할 경우 피아트그룹은 피아트 자동차 부문을 GM에 팔 수 있는 것이었다. 그러나 GM은 피아트 자동차를 인수할 의향이 없었고, 2003년 제휴 청산을 결정하였다. 피아트는 GM의 결정이 계약을 위반한 것이라 반발하면서, 이 문제는 법정에 갔었고, 2005년 GM이 위약금 20억 달러를 지급하면서 마무리되었다.

32) 2014년 한국지엠 세르지오 호샤 사장은 사내 웹채팅을 통해 "홈룸의 개념은 사라졌다"고 발언하였다.

33) 조선일보. 2014. 「메리 바라 GM CEO, "역량 뛰어난 한국GM에 기대 커"」.

GM 유럽의 경우 GM 파산 과정에서 매각까지 고려되었다가 갑작스레 유보 결정이 내려지면서 독일을 중심으로 투자 계획들이 발표되었는데, 이는 GM이 그간 유럽에서 계속 고전하였음에도 불구하고 판매지로서 가지는 유럽 시장의 규모 때문이었다고 볼 수 있다. 반면 한국지엠은 유럽 수출 물량이 없어지면서 향후 생산 축소가 지속될 것으로 전망되며, 이에 따라 구조조정 문제가 계속 제기되는 상황에 처하게 되었다. 한편 GM은 중국에 대해서는 지속적으로 투자 및 개발 계획을 발표하고 있다. GM은 2011년부터 중국에 기술개발센터를 설치하여 운영하기 시작하였으며, 2014-17년 사이에 모두 4개의 공장을 신규 건설해서 향후 중국에서만 500만대의 판매를 목표로 한다고 밝혔다.[34]

요약하면, 이상에서 서술한 GM의 글로벌 통합화 과정의 변화는 다음과 같은 특징을 보여준다. 플랫폼 기술개발을 중심으로 볼 때, GM의 글로벌 조직은 미국-독일이라는 축에서 2000년대 중반 잠시 미국-독일-한국으로 변화하였다가, 새로운 GM 등장 이후 다시 미국-독일로 회귀하고 있다. 1996년 플랫폼 개발을 통한 자회사간 분업 체계는 2005년 홈룸 계획으로 완성되는 듯싶었지만, 얼마 가지 않아 기술개발의 자회사간 배치라는 개념은 약화되었다. 이제 새로운 GM이 내세우는 분업 원칙은 '판매지 생산 원칙'으로 많이 팔리는 지역에서 생산한다는 것이었다. 이러한 원칙에 따르면 세계 자동차의 3대 시장인 미국, 유럽, 중국이 GM 생산지의 주요 거점이 되며, 실제 GM의 생산정책 및 생산조직도 3대 시장의 거점들에 주요 자원을 배치하는 방식으로 조정되고 있다. 그리하여 본토인 미국, 유럽 시장의 중심인 독일, 대규모 판매지인 중국을 제외한 나머지 나라의 자회사들은 많은 이들이 우려하는 것처럼 '단순 생산 기지'처럼 취급되는 경향이 있으며, 모기업의 의사결정에 따라 공장의 미래가 쉽사리 좌우되는 불안한 처지에 놓이게 되었다.

34) GM Media China. 2014. 4. 20. "General Motors Announces Future Plans in China".

6. 소결: GM의 위계적인 글로벌 통합화의 효과

GM이 '규모와 다양성' 모델이라는 기존 생산모델의 변화 압박을 받았던 경로는 크게 두 가지였다. 하나는 미국 시장의 점유율 하락과 경쟁력 상실이었고, 이에 대한 대응은 미국 본토의 경우에는 다양한 이윤 전략을 시도하는 것으로 나타났다. 이러한 이윤 전략들로는 첨단 공장 설립을 통한 품질 전략, 비관련 사업으로의 다각화 전략, 승용형 트럭 판매와 리스 사업 확대라는 상업적 혁신 전략, 일본 기업과의 합작을 통한 생산 유연화와 지속적 비용 감축 전략 등이 있었다. 새로운 이윤 전략들은 많은 경우 실패로 돌아가면서 오히려 GM 파산의 원인을 제공하기도 하였지만, 몇몇 이윤 전략들은 생산의 세계화와 함께 GM 생산모델의 기초적인 요소로 작동하게 된다.

GM이 받았던 다른 압박은 2000년대 이후 본격화 된 GM의 생산 세계화 과정에서 전체 GM의 통합성을 높여야 할 필요성에서 비롯되었다. 세계 시장 경쟁에 대응하기 위해 GM은 자회사에 대한 개입을 점차 증가시켜 나가면서 글로벌 GM의 통합성을 어떻게 구축할지의 과제를 마주하였다. GM은 이 과제를 풀어나가기 위해 1980년대 이래 본토에서 시도하면서 발견하였던 새로운 이윤 추구 수단을 활용하였다. 그것은 생산정책 측면에서 플랫폼 통합이었고, 생산조직 측면에서는 지속적 개선의 관리 원칙의 도입이었다.

이 중에서 GM의 통합화 과정의 성격을 결정하는데 있어 중요한 영향을 미친 요소는 플랫폼 통합이라는 생산정책이었다. 생산정책 기반의 글로벌 통합화 과정은 플랫폼 개발 기능이 있는 자회사들을 축으로 하는 위계적인 성격을 띠는 동시에, 플랫폼 공장간에 경쟁을 유발하는 효과를 낼 수 있었다. 현재 GM의 대표적인 글로벌 플랫폼은 감마(소형차), 델타(중소형차), 엡실론(중대형차)인데, GM은 각 플랫폼에 기반하여 유사한 모델을 생산할 수 있는 공장들을 계속 복수화하고 있다. 다시 말해 동일 차종을 세계 여러 공장에서 생산할 수 있도록 만든 것인데, 이는 자회사간 경쟁 관계를 실질화하는 기술적 조건을 제공한다. 아래의 <표 2-9>은 각 플랫폼을 생산할 수 있는 공장들을 보여주는데, 동일한 자동차 모델만이 아니라 동일한 플랫폼에 기반한 유사한 모델들도 여러 나라에서 생산될 수 있음을 보여준다. 다음 장에서 살펴보게 되지만 GM은 미래의 투자 결정을 놓고 주로 플랫폼 공장별로 경쟁을 시켰다.

<표 2-9> GM 글로벌 플랫폼별 자회사 현황

플랫폼	주요 모델 이름	주요 생산 국가
감마Ⅱ(소형차)	스파크/마티즈	한국, 인도, 우즈베키스탄, 콜롬비아, 베트남
	아베오/소닉	중국, 멕시코, 한국, 태국, 미국, 콜롬비아, 러시아
	트랙스/모카/뷰익 앙코르	한국, 중국, 스페인
델타Ⅱ(중소형차)	라세티/크루즈	브라질, 중국, 인도, 카자흐스탄, 러시아, 한국, 태국, 미국, 베트남
	아스트라	벨기에, 이집트, 이탈리아, 폴란드, 남아공, 우크라이나, 영국
	자피라	독일 보쿰 공장, 뤼셀하임 공장
	볼트/암페라	미국 햄트램크 공장
엡실론Ⅱ(중대형차)	인시그니아/뷰익 리갈	독일, 중국
	임팔라	미국, 캐나다
	말리부	미국, 한국, 중국, 우즈베키스탄, 러시아

자료: Wikipedia, GM 플랫폼 및 자동차 모델 소개에서 정리. 주로 2012년 이후 생산되는 자동차 대상.

3장 GM 유럽의 글로벌 통합화와 '경쟁의 제도화' 체제

1990년대 이후 플랫폼 기반의 GM의 위계적인 글로벌 통합 과정은 자회사간 경쟁 구조를 만들게 되면서 유럽의 자회사들에게 영향을 미치기 시작하였다. 이러한 통합화의 효과가 나타나기 전까지 유럽의 자회사들은 자율적인 자회사로 활동하였고, 작업장체제의 성격도 해당 나라의 제도에 배태되어 있었다. 테르본(Therborn, 1992)은 전후(戰後) 독일의 노사관계를 '갈등의 제도화'로 규정한 바 있는데, 이러한 체제는 GM의 위계적인 글로벌 통합화에 따라 도전을 받게 되었다. 이미 1970년대 중반 유럽의 자회사들의 생산은 독일 오펠이 개발한 플랫폼에 기반을 두고 있었기 때문에 GM의 '자회사간 경쟁을 통한 관리'는 비교적 쉽게 이루어질 수 있었다. 이러한 변화에 대해 유럽의 노조들이 연대적인 대응을 모색하면서 자회사간 경쟁을 둘러싼 생산의 정치가 전개되었고, 이 결과 GM 유럽의 작업장체제는 '경쟁의 제도화' 체제로 이행한다. 3장에서는 자회사간 경쟁 구조 아래에서 전개된 GM 유럽의 생산의 정치의 과정을 분석한다. 주된 분석의 대상은 GM 유럽종업원포럼(GM Europe Employee Forum, 이하 GM-EEF)의 활동과 그 결과이고, 시기에 따라 이 활동과 연관되었던 개별 사업장의 노사 교섭들도 포함된다.

1. GM 유럽 사업장과 GM 유럽종업원포럼 개관

이 장의 주된 분석 대상은 GM 유럽 차원에서 전개된 노사 교섭 과정과 그 결과이다. 이러한 분석 대상은 단일 사업장 중심의 기존 노사관계 연구의 분석 대상과는 다소 다른 점이 있는데, 이는 노사관계의 유럽적 스케일로의 상향 이동 과정에서 노사관계의 논의 대상, 교섭 형태, 교섭 주체 등이 변화하기 때문이다. 유럽화된 노사관계의 특징을 이해하기 위해서는 우선 교섭 주체의 성격을 살펴볼 필요가 있다. 1996년 GM 유럽에서는 초국적 노사협의체로서 GM-EEF가 결성되었다. GM-EEF는 1996년 9월 22일 EU 위원회가 통과시킨 '유럽종업원평의회

(European Works Council, 이하 EWC)에 관한 지침'에 의거하여 설치되었다. 이 지침에 따라 EU 가입 국가들에서 사업을 하는 초국적기업들에서는 유럽종업원평의회 설치가 의무화되었다.[1] GM-EEF는 EWC 지침 통과 6일 전인 1996년 9월 16일에 경영진과 노조 대표들이 자율 협약 방식으로 합의하여 설치되었다. 당시 경영진측은 유럽식의 '종업원평의회'에 거부감이 있었기 때문에 이 용어를 반대하였고, 대신 GM-EEF이라는 명칭이 채택되었다.[2] 1996년 설립 당시 GM-EEF 협의체의 구성은 경영진 대표들의 경우 별도의 인원 숫자를 명시하지 않았고, 노조 대표들의 경우 나라별 안배를 고려하여 30명을 배정하였다. 이중 GM-EEF 노측의 핵심은 유럽 사업장에서 가장 큰 규모를 차지하는 독일 노조들이며 그 다음이 영국 노조들이다.

1996년 GM-EEF 설립 당시 GM 유럽의 사업장은 15개 나라에 걸쳐 있었다. 이들 사업장 중 완성차 조립공장은 벨기에(안트베르프), 포르투갈(아잠부자), 스페인(사라고사), 폴란드(글뤼비체), 독일(뤼셀하임, 보쿰, 아이제나흐), 스웨덴(트롤하탄), 영국(엘즈미어포트, 루턴, 루턴(IBC))에 위치하고 있었다(아래 그림 <표 3-1 참조>). 이 6개 나라 10여개 공장은 서로 플랫폼을 공유하고 있기 때문에 GM-EEF 협의에서 주된 쟁점 사업장으로 자주 등장한다. 1997년 당시 유럽 전체 고용 인원은 79,000명이었지만,[3] 거듭된 구조조정 결과 2014년 기준 34,325명으로

---

1) 대상이 되는 초국적기업은 EU 지역에서 1,000명 이상 고용하면서 EU 다른 회원국에 최소 150인 이상 고용하는 기업들이다.

2) GM-EEF는 EWC 지침이 요구하는 근거를 모두 충족(정보권과 협의권)하고 있기 때문에, 두 명칭이 지시하는 내용의 차이는 없으며 학계에서는 GM-EWC라는 용어도 많이 사용한다. 이 글에서는 용어의 통일적인 사용을 위해 GM-EEF로 사용하겠다. ; 여기서 GM-EEF는 두 가지 대상을 지칭한다는 점을 지적하겠다. 한편으로 GM-EEF는 유럽 차원의 노사협의체를 의미하여, 이 경우 유럽 경영진과 유럽 노조 대표들이 특정 사안을 놓고 협상하는 회의체를 의미한다. 다른 한편으로 GM-EEF는 유럽 노조들의 조직을 의미하기도 한다. 이 글에서는 두 의미 사이의 혼동을 피하기 위해서 협의체를 의미할 경우에는 'GM-EEF 협의 혹은 회의'라는 용어를 사용할 것이며, 노동 대표들의 조직을 의미할 경우에는 'GM-EEF 노측'이라는 용어를 사용할 것이다. ; 한편 GM-EEF 협의를 둘러싼 노사 각축을 분석하기 위해서는 협상 시에 논란이 되었던 각 사업장의 현안도 검토할 필요가 있다. 이 경우 유럽 여러 나라의 노사관계 시스템의 차이에 따른 용어 사용 문제가 발생한다. 독일의 경우 노동자 이해 대표 체계가 산별노조와 종업원평의회로 이원화되어 있다. 반면 영국은 직종별 노조가 사업장에서 복수 노조로 존재하며, 스페인은 정파 노조가 복수 노조로 존재한다. 이러한 복잡성 때문에 '노조(노동조합)'라는 용어는 혼동을 야기할 수 있는데, 이 글에서 '노조'라는 용어를 사용할 때에는 '개별 나라 혹은 개별 사업장에서 노동자의 이해를 대표하는 조직'을 의미하는 보통 명사로 사용한다. 예를 들어 독일의 사업장 종업원평의회와 영국의 직종별 노조는 모두 '노조'라는 범주에 들어간다. 특정 명칭의 법적 실체를 가진 노조들이 등장할 경우에는 '독일금속노조', 'UNITE'처럼 직접 명칭을 적시하도록 할 것이다.

3) GM Form-10K, 1998년.

축소되었다. 생산차종은 밴(Van)을 생산하는 루턴(IBC)를 제외하고는, 나머지 모든 공장들은 벡트라로 대표되는 중대형차(엡실론 플랫폼), 아스트라로 대표되는 중소형차(델타 플랫폼), 콤보나 코르사와 같은 경차(감마 플랫폼)를 하나 혹은 둘 이상씩 생산하였다.

<표 3-1> GM 유럽의 완성차 조립공장[4)]

공장	주요 생산차종	플랫폼	고용 (2014년 기준)	현재 상황 (2014년 기준)
독일 뤼셀하임	벡트라 아스트라	엡실론 델타	12,990	유지
독일 보쿰	아스트라 / 자피라	델타		폐쇄
독일 아이제나흐	아스트라 코르사	델타 감마	1,420	유지
벨기에 안트베르프	아스트라	델타		폐쇄
폴란드 글뤼비체	아스트라 / 자피라	델타	2,920	유지
포르투갈 아잠부자	콤보	감마		폐쇄
스페인 사라고사	코르사 / 모카	감마	5,120	유지
스웨덴 트롤하탄	Saab 9.3 Saab 9.5	엡실론 엡실론		매각
영국 엘즈미어포트	아스트라	델타	1,630	유지
영국 루턴	벡트라	엡실론		폐쇄
영국 루턴(IBC)	빌바로	밴	1,140	유지
계*			34,325	

자료: Opel(2015), EurWork(2007) 에서 재구성.
* 부품 공장 및 기술개발센터 고용 포함.

4) 여기서 GM 러시아는 제외하였다. GM은 2008년 쌩테스부르크에 조립공장을 지었는데, 당시 GM 러시아는 GM 유럽에 편재되지 않고 GMIO(GM 아태지역 본부)에 속해 있어서 GM-EEF에 관여하지 못했다. GM 러시아는 2015년 폐쇄되었다.

2. 글로벌 통합화와 작업장체제 변화의 징후

전후(戰後) 유럽의 작업장체제는 노사간 권력 균형을 기반으로 나라별로 독자적인 교섭 체계가 제도화된 특징을 지니고 있었다. GM 유럽 자회사들의 경우에도 모기업의 영향력보다는 자회사의 자율성이 강하게 유지하고 있었다. 이러한 작업장체제는 모기업 GM이 유럽 자회사를 통합하려는 움직임이 대두되면서 흔들리게 되었다. GM 유럽의 변화는 1986년 쮜리히에 유럽 본부가 설치되면서 본격화되었다. 유럽 본부 설치 이래 유럽 공장들의 연계성이 점차 강화되면서 양보교섭이 등장하였고, 한 공장에서의 교섭 결과가 다른 공장에 영향을 미치기 시작하였다. 이러한 변화에 대해 초기에는 각 나라의 노조들은 개별적으로 대응을 하였다. 그리고 노사간의 쟁점은 임금 및 노동조건 개선에서 미래 투자 확보를 통한 고용 안정으로 점차 바뀌어갔다.

1) GM 유럽의 '갈등의 제도화' 작업장체제

GM은 설립 이후 일찍부터 유럽에 진출한 기업이었다. 1923년에 덴마크에 공장을 지었고, 1925년에는 벨기에에도 공장을 지었다. GM의 유럽 사업이 크게 확대된 것은 1925년 영국의 복스홀과 1929년 독일의 오펠을 인수한 이후부터였다. GM은 초기부터 자국 내에서 취했던 생산조직 정책을 유럽에도 적용하여 유럽 사업장들에게 자율성을 부여하였다. 이러한 생산조직 정책 때문에 1970년대 초반까지도 복스홀이나 오펠은 미국 기업 GM의 자회사라는 정체성보다는 각각 영국 기업, 독일 기업으로의 정체성이 더 강해서 두 기업은 서로를 경쟁 관계로 여기기도 하였다(Dassbach, 1988: 451).

GM이 유럽 사업장을 통합하려는 움직임은 1960년대 말 포드를 모방하면서 나타났다. 1967년 포드 2세는 유럽 사업을 재조직화하기 위해 지주회사인 유럽포드(Ford of Europe)를 설립하겠다고 발표하였다. 이 내용의 핵심은 포드의 유럽 사업의 제품 개발과 생산과 판매를 통합한다는 것이었다(Fetzer, 2012a: 30). GM은 1973년 11월 포드의 시도를 따라 오펠과 복스홀 간의 조율을 시도하였다. 그리고 승용차의 개발 역량은 독일에 집중하도록 하고 복스홀은 상용차를 담당하도록 하였다. 그렇지만 1970년대 후반까지도 범유럽적인 생산 네트워크는 갖추어지지 않

았다. 사업 조율은 - 대부분 오펠 본부였던 뤼셀하임에서 - 탈중심적인 방식으로 이루어졌고, 별도의 유럽적 경영 구조가 있지는 않았다(Fetzer: 32) 1980년대까지도 무역 장벽은 지속적으로 존재하여, 유럽 사업을 통합하는 것이 모기업 GM으로서는 그다지 큰 유인이 아니었다.

이러한 상황 때문에 1980년대까지 GM 유럽 사업장들의 작업장체제는 국가적 노사관계 제도에 배태되어 있었다. 유럽 사업장 중 가장 큰 비중을 차지하였던 독일 오펠의 예를 들면, 특히 노사관계 영역에서 모기업의 영향력은 거의 없었다. 오펠의 단체교섭은 독일 노사관계 제도에 따라 산업별·지역별 교섭 형태로 진행되었다. 노사관계 사안에 대해 모기업에 정기적으로 보고하는 절차가 존재하였고, 단체협약의 주요 변화는 모기업의 승인을 받아야 했지만, 대부분의 노사관계 결정 사항은 오펠 경영진에 의해 이루어졌다(Kujawa, 1971: 108-77).

오펠 노조의 경우에는 강경한 정파들의 영향력이 강했다. 뤼셀하임 공장은 1933년 이전부터 금속 노동자들의 거점이었고, 1945년 이후 급속히 신규 채용이 늘어난 곳이었다. 1940년대 후반에는 오펠 노동자들의 대다수가 독일금속노조에 가입하였다. 오펠은 1949년부터 헤세(Hesse) 지역의 지역별 교섭에 들어갔는데, 이전까지 공산주의 계열의 노동자들이 종업원평의회를 지배하고 있었다. 이들 공산주의 계열의 노동자들은 전후(戰後) 서독 노조 운동 내 반(反)공산주의 정서가 커지면서 약화되긴 하였지만, 작업장의 갈등을 적극적으로 대변하는 세력이자 독일금속노조 내의 급진파로서의 영향력을 유지해 나갔다(Fetzer, 2010: 176-180).

이러한 오펠 경영진의 자율성 그리고 강한 조직 노동의 결합으로 전후(戰後) 독일 오펠에서는 '갈등의 제도화' 작업장체제가 형성되었다. '갈등의 제도화' 체제에서 "자본과 노동은 사회적 파트너는 아니지만, 노동시장의 당사자들로서 각각의 자율성과 원칙적 갈등권은 절대적으로 보장"(Therborn, 1992: 36) 받았다. 이러한 작업장체제는 뷰러웨이가 제시한 '헤게모니 체제'의 하나의 유형으로 "강제가 완전히 배제되는 것은 아니지만 동의가 우세한" 노사관계였다(Burawoy, 1985: 166). 여기서 한 가지 지적할 점은 이 작업장체제에서 '협의를 통한 동의'의 대상은 작업장 관련 이슈 - 임금 및 노동조건 - 에 한정되었다는 점이다.

2) 글로벌 통합화와 '갈등의 제도화' 체제 변화의 징후

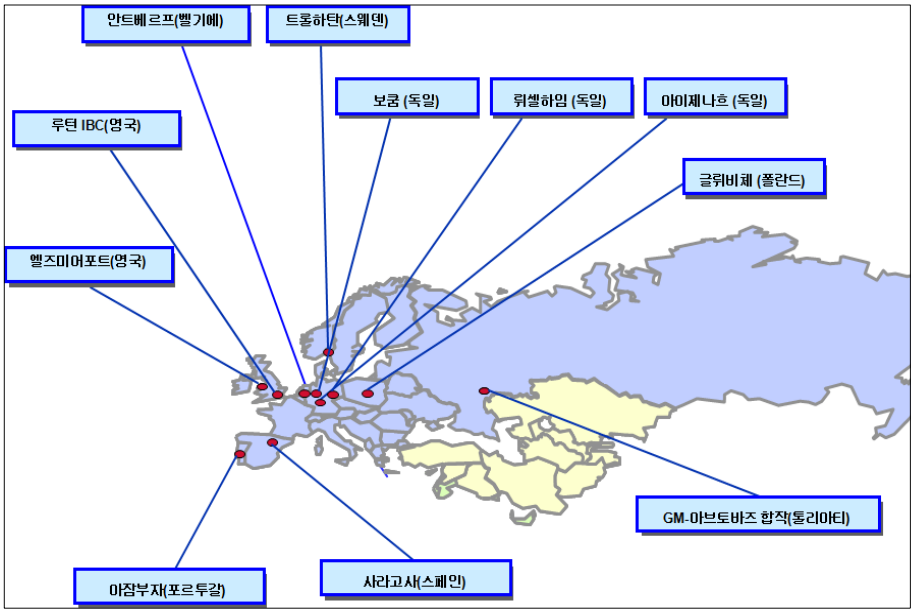
1980년대 후반 GM의 글로벌 통합화 작업이 시작되기 전에 이미 유럽의 자회사들은 독일 오펠이 개발한 플랫폼으로 통합되어 있었다. 이러한 플랫폼 통합은 1970년대에 일어났다. 그 전까지 영국 복스홀과 독일 오펠은 자체 개발한 승용차와 트럭을 생산하고 있었다. 그러나 1973년 영국이 유럽 공동 시장(Common Market)에 가입하면서 모기업 GM은 유럽 사업을 통합적으로 바라보기 시작하였다(Holden, 2003: 208). 그리고 유럽 사업 재조직화에 들어가면서 GM 유럽의 중심은 영국에서 독일로 이전하게 되었다. 독일의 오펠은 영국의 복스홀을 위해 상용차 부문을 포기했지만, 모든 연구개발 기능과 파워트레인 사업을 독일로 가져올 수 있었다. 1979년이 되면 영국 복스홀이 조립하는 자동차의 부품 대부분은 독일 오펠에서 만들어진 것이었고, 영국에서 판매되는 승용차의 60%는 독일과 벨기에에서 만들어진 자동차들이었다. 이 결과 두 자회사의 자동차는 거의 동일해졌다. 이후 복스홀은 독일 오펠의 하위 파트너 역할만을 하게 되었고, 상용차의 연구 개발마저도 1979년에 본사의 워랜 연구소로 넘어가게 되었다(Dassbach, 1988: 469-471).

승용차 연구개발 기능의 독일로의 집중으로 1980년대 이후부터는 GM 유럽 자회사들에서 생산되는 승용차들 대부분 독일에서 개발한 플랫폼에 기반을 두고 있었다. 그래서 1986년 GM의 유럽 통합 작업이 시작되었을 때, 생산정책 측면의 통합 문제는 별로 없었고, 통합화의 과제는 생산조직 측면에서 부각되었다. 유럽 여러 나라에 걸쳐 위치하였던 자회사들은 모기업으로부터 자율성이 강했고, 자회사마다 상이한 방식으로 운영되고 있었다. 1986년 유럽 본부의 설치는 모기업의 통제력을 높이기 위한 시도였다. 모기업의 중앙집중화 시도는 유럽 자회사들의 경영진과 노조의 반발로 성공적이지는 못했지만, 이후에도 유럽적 차원의 통합성을 만들려는 계획은 지속되었다.

쥐리히 유럽 본부의 영향력은 '유럽 생산지 확장'을 통해 강해졌다. 먼저, 유럽 생산지의 확대는 유럽 자회사들에게는 경쟁 압박을 가하였다. 모기업 GM은 1980년대 일본 자동차기업에 대한 대응의 일환으로 해외 생산을 확대하는 정책을 취했다. 이러한 정책은 유럽 지역에도 해당되었는데, GM은 신설 혹은 인수합병 형태로 유럽 생산지를 확대해 나갔다. 1982년에 사라고사에 생산 공장을 지었고 비엔나에는 엔진 공장을 지었다. 1990년에는 스웨덴의 자동차기업 Saab의 지분을 50% 인수하였고, 2000년에는 나머지 지분을 모두 인수하여 완전 자회사로 삼았다.

그리하여 2000년대 중반 GM은 <그림 3-1>처럼 유럽 전역에 거쳐 생산 공장을 보유하게 되었다.

<그림 3-1> GM 유럽의 완성차 조립공장 현황 (2006년)



자료: GM 사내자료에서 조립공장만 추출.

GM의 유럽 확장에서 중요한 국면은 1990년대 초반 동유럽으로의 확장이었다. 동유럽 시장이 개방되면서 GM은 1990년에 헝가리, 1991년에 폴란드로 진출하였고, 1990년에는 구동독지역인 아이제나흐에 신규 공장을 설립하였다.[5] 특히, 아이제나흐 공장은 GM 유럽의 생산모델 변화에서 두 가지 의미를 지녔다. 우선, 아이제나흐 공장은 헝가리 및 폴란드 공장과 함께 GM의 동유럽으로의 생산 이동 가능성을 담고 있었다. 이렇게 동유럽 지역에 공장들이 연이어 지어지면서, 기존 GM 유럽의 중심적 생산지였던 독일, 벨기에, 영국 자회사들의 위치는 위협을 받을 수 있었다. 동유럽의 자회사들은 유럽 남부 지역의 스페인 공장(사라고사)과 포르투갈 공장(아잠부자)과 함께 기존 자회사들에 비해 노동 비용을 포함하여 비용 우위에 있었기 때문이었다. 동유럽과 유럽 남부의 저비용 공장의 존재로 기존

5) GM 유럽은 초기에는 아이제나흐 진출에 신중하였다. 이들은 1990년 기존 아이제나흐 공장을 인수하여 200명의 인원으로 KD(Knock-down) 방식의 생산만 하였다. 유럽 경영진은 다음 해 사업 타당성 검토를 마치고 나서 신규 공장 설립을 결정하였고, 1993년부터 양산에 들어갔다(Jürgens, 1998: 326).

자회사들은 유럽 경영진의 통합화 시도에 저항하기는 쉽지 않았다.

아이제나흐 공장이 가진 두 번째 의미는 이 공장이 GM 유럽 생산조직의 표본이 되었다는 점이다. 처음에 아이제나흐 공장은 독일 오펠 엔지니어 주도 하에 계획되었으나, 공장이 건설되자, 당시 GM 유럽 사장 휴즈는 아이제나흐가 GM 유럽의 린 생산방식의 실험실이 되어야 한다고 결심하였다(MacDuffie, 1999: 122-3). 휴즈는 잭 스미스와 함께 1980년대 GM-토요타 합작 협상에 참여했던 이였다. GM 유럽 경영진들은 NUMMI의 경험을 바탕으로 팀제, 적시생산방식, 품질관리, 개선제도, 표준화 개념을 아이제나흐에 적용하였다(Enderle, 1999: 135-142). GM 유럽 경영진들이 아이제나흐에 부과하려 했던 '지속적 개선의 관리 원칙'을 특징으로 하는 생산조직은 실제적이기보다는 상징적이었지만, 공장 가동 후 아이제나흐는 괜찮은 생산성을 보여주면서 유럽 경영진들에게 자회사들이 쫓아가야 할 기준을 제공하였다. 아이제나흐는 일본식 모델을 그대로 옮겨 놓은 공장은 아니었지만, "1990년대 GM 글로벌 전략의 통합적 일부가 되는 트랜스플랜트(trasnplant) 전략[6]의 플랫폼으로 역할"하게 되었다(Jürgens, 1998: 337).

유럽 생산지 확장과 '지속적 개선의 관리 원칙'의 생산조직 도입을 특징으로 하는 GM 유럽의 통합화 작업은 그간 나라별로 배태되어 있는 작업장체제에 변화의 압력을 가하기 시작한다. 유럽의 경우 독일 중심의 플랫폼 통합이 이미 완료되어 있었기 때문에 공장간 플랫폼 중복 문제도 없었다. GM 유럽 자회사들은 해외 생산지 확대에 따라 서로 간의 경쟁 압력이 높아지면서, 기존의 자율성을 유지하기가 갈수록 어려워졌다. 여기에 대해 1980년대부터 '지속적 비용 감축' 모델이 위로부터 부과되면서, GM 유럽의 경영진과 자회사의 경영진 그리고 노조는 작업장체제의 미래를 놓고 각축을 벌이게 되었다.

3) 양보교섭의 등장과 노조의 개별적 대응

쮜리히 본부 초기에는 유럽적 의사결정이 자회사들에게 의미 있게 영향을 미치지는 않았지만, 1990년대 전후부터 쮜리히 본부의 영향력이 가시화되었다. GM 유럽 자회사들에게 있어 이 시기가 갖는 특징은 두 가지였다. 첫째, 한 자회사의 결정이 다른 자회사에도 영향을 미치기 시작하였고, 공장간 연계성은 양보교섭의

6) 여기서 트랜스플랜트 전략은 공장 시스템과 운영을 일본식 생산방식으로 전환하는 것을 의미한다.

등장을 수반하였다. 둘째, GM 유럽의 통합화 과정에 대해 각 자회사의 노조들은 개별적으로 대응하였다. 이러한 대응 과정에서 개별 노조들은 자신들이 겪는 문제가 단위 사업장의 문제가 아니라 GM 세계화 전략의 일환임을 인식하게 되면서 공동의 대응을 모색하기 시작하였다.

글로벌 통합화가 야기한 경쟁 압박으로 유럽에서 양보교섭이 등장한 것은 1980년대 말부터였다. 1988년 안트베르프 공장에 10시간 2교대제가 도입되었고, 사라고사에서 유럽 최초로 24시간 3교대 연속 생산이 도입되었다. 독일의 카이저슬라우텐, 보쿰, 뤼셀하임에서도 기계가동시간이 연장되었다. 이 모든 경우 한 공장에서의 협상 타결이 다른 공장에 압력을 주게 되었다. 1990년 GM 유럽 경영진은 복스홀 공장 엔진 부문 투자를 위해 복스홀 노조에 양보를 요구하였다. 협상 결과 GM 유럽은 븍스홀에 128만 파운드를 투자하기로 하였고, 노조는 교섭창구 단일화, 팀작업, 노동 유연화, 새로운 쟁의 절차, 임시직 사용, 직무 축소를 허용하였다(Müller and Purcell, 1992: 20-21).

1993년 유럽 자동차 시장은 대대적인 후퇴를 겪었고, GM 유럽은 과잉 생산 시설이 30%라는 평가를 받게 된다(European Commission, 1997). 경영진은 이러한 시장 압력에 대해 유럽 공장들간 양보 경쟁을 부추겼다. 경영진은 향후 벡트라의 생산과 추가 투자를 놓고서, 각 공장별로 양보를 얻어내고자 하였다. 이때 독일 오펠은 소위 '생산보장 협약'(Site Pact I)을 통해 산별 협약 이하로 임금 인상을 수용하였다. 이 생산보장 협약은 1990년대부터 독일에서 확산되기 시작한 '기업별 연대협약'(betriebliches Bündnis) 혹은 '기업별 협약'(betrieblicher Pakt)의 대표적인 사례였다. 이 협약의 특징은 노사 양측이 고용보호와 기업경쟁력 강화를 위해 양보 수단을 통해 협의를 한다는 것이었다(Rehder, 2003: 15). 오펠 경영진이 먼저 독일에서 벡트라 생산을 중단하고, 뤼셀하임에서 아웃소싱을 통해 3,600명의 인력을 감축하겠다고 알리면서, 1993년 9월 노조와 교섭에 들어갔다. 3개월 간의 교섭 끝에 11월 노사 양측은 생산보장 협약을 체결하였는데, 협약문은 "경영진과 종업원평의회는 경쟁력 유지를 위해 다음 3년 동안 사업장의 비용 구조를 최소 30% 감축하는데 동의한다"고 적시하였다. 이 협약을 통해 경영진은 이미 계획되었던 아웃소싱을 향후 3년간 금지하기로 하였다. 또한 이 협약문은 고용 보장에 대해서는 명시하지 않았지만, 생산능력 유지를 보장함으로써 간접적으로나마 고용을 보장하도록 하였다(Schulten et al., 2002).

보다 중요한 사건은 1997년 경영진이 유럽 전체에 거쳐 인원 감축을 발표하면서 시작된 나라별 교섭 라운드였다. 독일, 벨기에, 영국, 스페인에서 동시 다발적으

로 교섭이 진행되었고, 먼저 독일과 벨기에에서 협약이 체결되었다. 문제는 이 협약 체결이 영국 공장들에게 큰 압박이 되었다는 점이었다. 1997년 당시 독일 뤼셀하임 공장, 벨기에 안트베르프 공장, 영국 루턴 공장에서 2세대 벡트라가 생산되고 있었는데, 경영진은 3세대 벡트라 생산지를 두 곳으로 줄일 계획을 가지고 있었다. 독일과 벨기에가 먼저 협약을 체결하고 생산을 보장받게 되면서 루턴 공장의 생존이 위협을 받게 되었다.

이 세 나라의 교섭 과정은 다음과 같이 진행되었다. 먼저 1998년 1월 20일 독일에서 가장 먼저 '생산보장 협약Ⅱ'(Site PactⅡ)가 체결되었다. 독일에서의 교섭은 1997년 3월부터 시작되었는데, 경영진은 일자리를 보장받기 위해서는 상당한 노동비용의 삭감이 전제되어야 한다고 밝혔다. 총 여덟 차례에 거친 교섭 끝에 타결된 생산보장 협약의 핵심은 '투자와 고용 보장'에 관한 항목이었다. 세부적인 내용을 보면 우선 경영진은 신규 투자에 대해서 구체적인 약속을 하였다. 뤼셀하임에는 2001년까지 공장 현대화를 위해 750만 마르크의 신규 투자와 연간 27만대의 생산능력을 보장하였고, 보쿰에는 아스트라와 자리파의 생산을 보장하였으며, 카이저슬라우텐에는 새로운 엔진 공장 설립을 위해 450만 마르크의 신규 투자를 보장하였다. 아울러 노사는 2002년까지 '경제적인 이유'로 강제 인원 감축을 하지 않기로 하였다. 대신에 노조는 조기퇴직과 부분퇴직[7] 방식으로 2001년까지 3,000-4,000명의 인원을 감축하는데 동의하였고, 산별 임금 협약 인상률을 하회하는 인금 인상[8], 크리스마스 보너스 삭감, 노동시간 유연화 등에 합의하였다(Zagelmeyer, 2001).

독일에서 협약이 체결된 지 한 달 만에 벨기에에서도 유사한 내용의 협약이 체결되었다. 벨기에의 교섭은 1997년 10월 경영진이 7,800명의 인원 중 1,900명을 축소해야 한다는 발표와 함께 시작되었다. 그리고 인원 축소를 위해 후속 벡트라 차종의 생산이 중단될 것이라는 소문이 돌았다(Van der Hallen, 1997). 벨기에의 경우 전통적으로 노사 문제 발생 시에 '평화적인' 방식으로 해결하는 전통이 강해서 노조의 검토 요구에 따라 즉각적으로 교섭에 들어갔다. 2개월 간의 협상 끝에 타결안이 나왔는데, 투자 약속(벡트라 3세대 생산)과 함께 2002년까지 고용을 보장하는 내용이었다. 그러나 고용 보장이란 강제적으로 인원을 축소하지 않는다는 것을 의미하였고, 조기 퇴직과 사내하청화와 같은 방식으로 상당 인원을 축소하기

7) 부분퇴직(partial retirement)이란 퇴직 전 파트타임 근무 형태 등을 통해 고용을 유지하는 방안이다.

8) 1998년 금속산별 협약에 따른 임금 인상률은 2.5%였으나, 오펠의 경우 대략 1.25% 수준으로 사업장 협약을 체결하였다.

로 하였다. 사측은 두 가지 인원 축소 방식을 제시하고 노조가 이중에서 선택하도록 제안하였다. 하나의 안은 3교대제로 전환하는 것으로, 기존보다 1시간 더 일하면서 임금은 동일하게 받는 안이었다. 이 안에 따르면 1,600명의 인원이 감축되어야 했다. 다른 하나의 안은 2교대제 4일 근무로 이 경우 상당한 임금 삭감이 동반되는 것이었다. 대신 삭감되는 인원은 993명으로 첫째 안보다는 적었다. 90%의 투표율을 보였던 조합원 인준 투표에서는 임금 삭감이 없는 첫 번째 안이 통과되었다(Ramioul, 1998).

독일과 벨기에가 협약을 통해 벡트라 생산을 보장받게 되면서, 또 다른 벡트라 생산지였던 루턴의 미래가 불투명해지게 되었다. 이미 루턴은 오래된 공장인데다가, 정부의 투자 보조금이 적용되는 지역이 아니어서 장기적인 전망의 문제가 제기되고 있었다. 복스홀 노사는 불안한 공장의 미래를 놓고 1997년 유연화 협약을 체결하였다. 주된 내용은 3교대제로 변경, 노동시간 유연화, 임시직 허용 등이었다. 당시 협약은 노사간 우호적인 분위기에서 체결되었는데, 이것이 가능했던 이유는 유연화 협약을 통해 기존 벡트라 생산에 더해 코르사(Corsa) 추가 생산을 기대하였기 때문이었다(Arrowsmith, 2002). 그러나 1998년 초반 독일과 벨기에의 협상이 타결되면서 영국 공장의 분위기는 급속히 변하였다. GM 유럽 경영진이 벡트라 생산을 3곳에서 2곳으로 바꾸겠다고 발표를 해놓은 상황에서, 2곳에서의 협약 타결은 곧 남은 1곳인 루턴 공장의 폐쇄를 의미하였기 때문이었다. 복스홀 노사는 통상 가을에 시작하는 임금 교섭을 바로 앞당겨서 진행하면서 이 문제를 논의하였다. 이들은 타결 일시를 4월 중순으로 정해 놓고 압축적인 교섭에 돌입하였다. 이 교섭을 통해 루턴 공장은 코르사 추가 생산을 얻어내진 못했지만 후속 벡트라 생산을 보장받을 수 있었고, 강제적인 구조조정을 피할 수 있었다. 대신에 노조는 환율 연동 임금제, 이중 임금제, 노동시간 유연화, 파트타임 및 임시직 허용을 양보하였다(Eller-Braatz and Klebe, 1998).[9]

이상 1997-8년 독일, 벨기에, 영국에서 진행되었던 나라별 협상의 결과를 간략히 정리하면 아래의 <표 3-2>와 같다.[10] 세 나라에서 진행된 교섭 과정은 1990년

9) 환율 연동 임금제는 영국의 파운드화와 독일 마르크화를 연관시킨 것으로, 파운드화가 절상될 경우 임금 인상률은 0.5% 하락하도록 했다. '이중 임금제'는 신규 채용자와 재직자의 임금에 차별을 둔 것으로 신규 채용자는 기존의 기본급의 82%를 받고 3년 근속 후에 100%를 받게 하도록 하였다. 노동시간 유연제는 주당 노동시간 범위를 최소 33시간에서 최대 43시간으로 설정한 것이었다.

10) 스페인 사라고사 공장의 경우 이 시기에는 다른 세 나라와 달리 비교적 독자성이 강하여서 이 글에서 다루지 않았다. 그렇지만 스페인에서도 공장의 장기 전망은 주요한 쟁점이어서 노사는 새로운 투자 계획을 공통으로 검토하겠다는 내용의 합의를 하였다. 보다

대 유럽에서 출현한 고용 및 경쟁력에 관한 기업별 협약의 특징을 보여준다. 각각의 교섭들은 동일한 문제를 대상으로 각 나라의 노조들이 개별적으로 대응을 하였지만 결과에 있어서는 유사하다는 특징이 있다. 세 나라 노조 모두 교섭을 통해 일정 기간 생산 투자를 약속받고 고용을 보장받았으며, 대신에 임금 인상 자제 및 노동 유연화를 위한 조치들을 수용하였다.

<표 3-2> 1998년 GM 유럽 고용안정과 생산에 관한 협약

	독일	벨기에	영국	스페인
목표	4년간 고용보장과 투자	5년간 고용보장과 투자	6년간 고용보장	투자계획 공동 검토 합의
일시	1998년 1월	1998년 2월	1998년 4월	1998년 봄
사업장 규모	4개 공장 44,000명	1개 공장 8,000명	2개 공장 9,000명	1개 공장 9,100명
세부 내용	정리해고 금지 투자 약속 노동시간 유연화 조기 퇴직 생산성 향상 임금 감소	정리해고 금지 투자 약속 노동시간 유연화 조기 퇴직 생산성 향상	노동시간 유연화 생산성 향상(30%) 동의	기계 가동 시간 연장 임금 인상 투자 계획 공동 검토

출처: Hancké(2000)에서 재구성.

이처럼 각 나라의 노조들이 동일한 상황에 처하게 되면서 GM 유럽의 노조들의 공동 대응의 필요성을 가지게 되었다. 1998년 교섭이 전개되었을 때 이미 GM-EEF가 결성되긴 하였지만, 당시의 교섭 과정에서 이 기구의 역할은 거의 없었다. 이 때문에 1996년부터 EU 국가에서 의무화되었던 유럽종원평의회의 역할에 대해 부정적인 평가도 많았다. 한케(Hancké, 2000: 35)의 경우 유럽종업원평의회란 "새로운 경쟁체제에서 각 국가의 노조 활동가들이 자신들의 이해를 확보하기 위한 수단"에 불과했다고 말했다. 유사하게 슈트렉(Streeck, 1998: 25)도 그것이 "기업특수적인 대표체계에서 벌어지는 협상 기구여서 경쟁력 담론에 종속될 수밖에 없다"고 평가하였다.

그러나 이러한 평가는 GM-EEF가 구성된 지 얼마 안 되었다는 점을 고려하지

자세한 내용은 Ortiz(1999) 참조.

못하고 있다. 1998년 나라별 협상 라운드는 GM 유럽 노조들로 하여금 자신들의 사업장의 문제가 GM 유럽, 더 나아가 모기업 GM의 개입 속에서 이루어진다는 사실을 실제적으로 인식하는 계기가 되면서, 공동 대응의 필요성을 각인시킨 시간이었다. 노조들은 "자신들의 사업장이 GM 유럽의 재무제표의 단지 한 꼭지인 상황에서 대처할 방안"을 찾을 필요가 있었고(Stewart et al., 2009: 166), 더 이상 자신들의 나라와 사업장에 근거한 이해만을 고수해서는 안 된다는 것을 고려하기 시작하였다. 그리하여 이들은 유럽적 단체교섭을 요구하는 데까지 나아갔다. 이 과정은 2000년 GM-피아트 제휴가 알려지면서 본격화되기 시작되었다.

3. '경쟁의 제도화' 작업장체제로의 전환

2000년대에 들어서면 GM 유럽의 생산의 정치는 새로운 국면에 접어들게 되는데, 이 국면의 하나의 특징은 자회사간 경쟁 구조가 공장 폐쇄와 대규모 인원 감축을 동반하는 방식으로 작동한다는 것이었고, 다른 하나의 특징은 노조의 대응이 개별적 대응에서 연대적 대응으로 변화했다는 것이다. 시기적으로 보면 2000년, 2004년, 2009년이 유럽 GM의 생산의 정치에서 분기점을 이루고 있다. 2000년은 GM이 피아트와의 합작을 시도한 해였는데, 이 시기 GM-EEF 협의체는 노조들의 연대적 대응을 통해 유럽적 수준의 단체교섭 기구로 인정받으며 최초의 '유럽기본협약'(Europe Framework Agreement)을 체결하였다. 2004년은 GM 유럽의 대규모 구조조정이 발표된 해였는데, 이때 경영진은 신규 생산 모델에 관한 '공개 입찰'을 발표함으로써 양보교섭을 제도화하고자 하였다. 또한 이 시기가 갖는 중요성은 노조의 대응에서도 찾을 수 있는데, 노조는 경영진의 구조조정 시도에 대해 전면적으로 반대하기보다는 구조조정의 필요성을 인정하면서 '공정한 고통 분담'을 원칙으로 제시하였다. 경영진의 양보교섭 제도화 시도와 GM-EEF 노측의 공정한 고통 분담 원칙은 투자 경쟁을 동의의 대상으로 갖는 '경쟁의 제도화' 체제의 최정점을 구성하게 되었다. 2009년 GM 유럽 매각 협상은 이렇게 만들어진 GM 유럽의 '경쟁의 제도화' 체제가 허물어지는 계기가 되었다. 당시 협상 내용이 가진 영향력을 놓고 GM 자회사 노조들 사이에서 갈등이 발생하였고, 각각의 노조들은 개별적 대응으로 되돌아간다.

1) 유럽적 노사관계의 형성

(1) GM-EEF의 설립

1986년 쮜리히 유럽 본부 설치 이후 나라별·기업별 교섭은 공장의 미래를 결정하는데서 점점 한계를 보이게 되었다. 특히, 노조에게 있어서 쮜리히 본부는 이질적인 존재였다. 1986년 이전에 경영진들과 노조는 동일한 작업장에서 일했다. 이때에는 노사간 일상적으로 접촉을 할 수 있는 상황이 많았고, 유럽 전체를 관장하는 뤼셀하임 공장에서는 유럽 최고경영진들과도 일상적인 접촉을 할 수 있었다. 그러나 쮜리히에 유럽 본부가 설치된 이후 직접적인 인적 방식의 소통은 차단되었고, 고위 경영진과 소통할 수 있었던 노동자 대표들의 위상은 흔들리게 되었다. 쮜리히에는 생산 시설이 없었고, 사무실은 외진 지역의 이름도 없는 빌딩에 위치하고 있었다. 노동자 대표들은 쮜리히 본부를 '사이버 공간', '우주선'이라고 묘사하였다(Kotthoff, 2006: 13).

1990년대부터 진행된 일련의 교섭 과정에서 각국의 노조들은 동일한 압력에 대해 개별적으로 대응하면서 자신들의 고용 전망이 점차 유럽 차원에서 결정된다는 점을 인식하게 되었고, 개별 나라를 넘어선 유럽적 대응을 모색하게 되었다. 이를 위해 이들이 취한 제도적 수단은 유럽종업원평의회였다. 노조측의 유럽종업원평의회 설립 논의는 1992년에 처음 시작되었다. 1992년 2월 20-21일 유럽금속연맹의 주최 아래 8개국에서 온 GM 노동자 대표들이 유럽종업원평의회 건설 논의를 위해 뤼셀하임에 모였다. 이 회의에서는 다음과 같은 내용의 결의문이 채택되었다. "쮜리히에 유럽 본부가 설치된 이래 많은 결정들이 그곳에서 내려지고 있다. … 이로 인해 노동자 대표들과의 충분한 조율이 이루어지지 않고 있다. 이러한 문제점은 신속히 해결되어야만 한다. … GM 유럽 경영진은 유럽종업원평의회 설립 논의에 즉각 나서라!"(Kotthoff: 4-5).

GM 유럽 경영진은 노조들의 종업원평의회 설치 요구에 대해 거부하였다. 그들은 법률이 강제하지 않는 한 이를 받아들이지 않겠다는 점을 명확히 했다. 경영진이 이를 받아들이게 된 것은 1994년 9월 유럽 의회가 유럽종업원평의회에 관한 지침을 통과시켰기 때문이었다. 1995년 6월 5일 유럽 경영진이 유럽 공장의 노조 대표들에게 유럽종업원평의회 설치에 대해 논의하자고 서한을 보내면서 약 1년간 협상이 시작되었다. 첫 번째 협상에서 경영진은 유럽식의 종업원평의회에 대한 거부감이 있어 유럽종업원평의회라는 명칭 대신에 유럽종업원포럼이라는 명칭을 사

용하자는 입장을 취하였다. 이 때문에 초반부터 교섭 분위기는 안 좋았지만 노조들이 이를 수용하면서 1996년 9월 16일 GM-EEF에 관한 협약이 체결되었다.

협약은 GM-EEF의 목적과 기본 구조를 담고 있다. GM-EEF의 서문은 최소 2개 나라 이상에 관련된 이슈에 대해서 대화하고 의견을 교환하는 것을 목적으로 한다고 명시하였다. 노사간 회의는 1년에 3번 하기로 하였으며, 노사 양측이 공동 의장을 맡기로 하였다. 노측은 17개 나라 30명의 대표로 구성하기로 하였고, 1999년에는 헝가리와 폴란드 공장의 노동자 대표들이 추가되었다. 생산위원회(manufacturing committee)를 별도로 설치하였는데, 이 위원회는 17개 생산 공장의 대표자들로 구성되었고, 1년에 1회 개최하기로 하였다. 상임위원회(steering committee)도 설치되었는데, 6명을 배정하였다. 이들은 상근자는 아니었지만 GM-EEF 회의 개최 2-3개월 전에 소집되어 회의를 준비하는 역할을 맡았다. 노동자 대표 구성 방식은 노측의 자율적 결정에 맡겨졌다. 사업장 인원 기준으로 배정할 경우 독일인이 절반을 넘기 때문에 GM-EEF 노측은 나라별 안배를 고려해 대표단을 구성하였다.[11] GM-EEF 노측 초대 의장은 독일인 밀러(Müller)였고, 2000년에 은퇴하면서 역시 독일 출신 프란츠(Franz)가 맡게 되었다. 초대 부의장은 영국의 잭(Jack)이었는데, 루턴 공장이 폐쇄되면서 2000년에 퇴임하고, 안트베르프 공장의 케네스(Kennes)가 그 후임을 맡았다.

GM-EEF의 설치 이후 노사간 논란이 되었던 첫 번째 사안은 '어웨어라인(Awareline)'으로 불리는 사내고발제도의 도입이었다.[12] 이보다 중요한 두 번째 사안은 1997-8년 나라별 교섭 라운드 과정에서 불거진 '템플릿 연구(template study)'의 도입이었다. 템플릿 연구란 미국의 NUMMI 공장에서 시행되었던 팀제 및 합리화 범주들을 유럽에 도입하기 위해 실시하려고 했던 직무 분석의 일종이었다. 이 연구 계획에는 각 공장의 핵심사업과 비핵심사업을 구분하여 아웃소싱의 대상이 되는 부분을 선별하는 내용이 포함되어 있었다. 게다가 유럽 경영진은 GM-EEF 노측에게 사전에 이와 관련한 정보를 제공하지 않고 개별 사업장에 통보하였다. 1997년 9월 독일 오펠 경영진이 독일 종업원평의회에 처음으로 이 연구의 도입을 통보하였는데, 종업원평의회는 이에 반대하면서 법원에 판결을 요청하

11) General Motors (Europe), European Employee Forum Agreement, 1996년 9월 16일.
12) 어웨어라인은 직원들이 어떤 불만이나 고충이 있을 경우 익명으로 전화를 통해 고발할 수 있도록 한 것으로, 미국에서는 성공적으로 정착되었다. 그러나 유럽의 노조 대표들은 이것이 유럽의 문화적 기준에 부합하지 않는다고 하면서 반대 의사를 표명하였고, 자회사의 경영진들 또한 같은 입장을 보이면서, GM 유럽 경영진은 이를 도입하지 않기로 하였다.

였다. 다름슈타트 지역 법원은 독일 종업원평의회의 요청에 대해 템플릿 연구는 독일에서 수행할 수 없다고 판결을 내렸다. 한편 독일 종업원평의회는 템플릿 연구의 도입 문제를 GM-EEF 회의에 제기하고자 하였고, GM-EEF 노측 의장이 GM 유럽 경영진에게 특별회의 개최를 요구하였다. 그러나 유럽 경영진은 이러한 회의 소집 요청을 거부하였다. 1997년 10월 노측으로만 구성된 GM-EEF 회의가 뤼셀하임에서 개최되었다. 노조 대표들은 자신들의 사업장에서 진행되는 템플릿 연구 도입에 관한 정보를 교환하였고, 이 자리에서 엘즈미어 포트와 사라고사에서 이 연구가 이미 진행 중이라는 사실을 알게 되면서, 노사 문제에 관한 경영진의 태도에 불만을 터뜨리게 된다(Banyuls et al., 2008: 538).

1996년 설치 이후 2000년까지 GM-EEF는 정례 협의 구조를 갖추게 되었지만, 이는 원래 목적으로 했던 충분한 정보 제공과 협의의 기능을 제공하지는 못하였다. 이는 유럽 경영진의 GM-EEF에 대한 미온적인 참여 때문이었는데, 이들은 템플릿 연구에 대한 노측의 협의 요청을 거부하는 등 유럽 의회 지침의 형식적 수준만 준수하려는 태도를 보였다.

한편으로 노측 대표들도 GM-EEF를 적극적으로 활용하거나 의미 있는 결정 단위로 접근하지 않았다. 각 자회사의 노조들이 유럽 차원의 대응 기구의 필요성을 인식하기는 하였지만, 설립 초기에 노조 대표들 사이에는 상호 간의 의심이 있었다. 스웨덴 노조들은 GM-EEF 회의에서 별다른 의견을 내지 않았었는데, 어떤 이들은 이를 두고 고급 브랜드 Saab가 갖는 높은 인지도 때문이라고 해석하였다. 독일 노조들도 의심의 눈초리를 받았는데, 왜냐하면 독일 오펠은 유럽 GM에서 가장 큰 규모인데다 공동결정제를 통해 경영진과의 접근성이 용이했기 때문이었다. 이러한 상호 의심은 앞서 보았듯이 1997-8년 나라별 교섭 라운드에서 독일과 벨기에의 노조들이 GM-EEF 노측과 협의 없이 협약을 체결하면서 표면으로 드러나게 되었다. 1998년 GM-EEF 노측 회의에서 영국 노조들은 몹시 화내면서 독일 대표들을 비판하였다. 독일인들이 경영진과의 근접성의 이점을 활용하여 자신들만을 위해 개별적으로 교섭을 했다는 것이었다(Kotthoff, 2006: 12). 경영진의 형식적인 참여와 노조들간 신뢰 부족으로 초기 GM-EEF는 형식적인 협의 기구로 그쳤다.

(2) 유럽기본협약의 체결

2000년은 GM 유럽의 생산의 정치에서 큰 분기점이었다. 하나의 변화는 GM-EEF 노측 대표의 교체가 있었다. 노측은 전임 의장 뮐러가 은퇴하면서 프란츠로 교체되었다. 프란츠는 자국에서 체결하였던 '생산보장 협약Ⅱ'에 대해 영국 노조들에게 사과하면서 GM-EEF 노측을 보다 수평적으로 조직하려고 노력하였고, 상임위원회의 역할을 강화하고자 하였다. 또 다른 중요한 변화는 '유럽기본협약'의 체결이었다. 2000년 3월 GM과 피아트는 상호 지분 보유 방식으로 제휴를 체결하였는데, GM 경영진은 이를 사전에 GM-EEF 노측에게 알리지 않았다. 이 제휴 협약에 따르면 파워트레인 부분이 구조조정될 것이고, 여러 합작 사업이 전개될 것이며, 이로 인해 GM 유럽 내에서 15,000명의 인원과 브라질에서 15,000명의 인원이 영향을 받을 것이라는 예측이 나왔다. 5월 2일 이 제휴에 영향을 받을 수 있는 오펠과 피아트의 노동자 대표들 그리고 국제금속노련이 모여 대책 마련에 대해서 논의를 하였다.

GM-EEF의 노동자 대표들은 이 제휴를 GM-EEF 협약을 위반한 것으로 보았다. 보쿰에서는 노동자들이 비공인 파업을 벌였다. 한편 GM-EEF 노측은 경영진들과 대화를 통해 유럽기본협약 체결을 요구하였다. 경영진은 피아트 문제를 다루기 위해 이에 합의하였고, 이것은 GM 유럽이 체결한 최초의 유럽기본협약이 되었다.[13] 이 협약에 따르면 새로운 자회사에 배치되는 모든 노동자들은 기존 오펠 노동자들과 같은 대우를 받아야 하며, 이들 노동자들은 이전처럼 종업원평의회에 의해 대표될 것이며, 초기의 투자 결정을 존중하기로 하였다.[14] 이 협약 체결이 갖는 의미는 GM-EEF가 정보 교환 및 협의 기구를 넘어 단체교섭을 수행하는 기구로 인정받은 것이었다. 이후 GM-EEF 노측은 GM 유럽 경영진의 모든 구조조정 과정에 개입할 수 있는 위치를 확보하면서, GM 유럽 구조조정에 지속적으로 관여하게 된다.

교섭기구로서 GM-EEF의 역할은 연이어 진행된 구조조정에서 부각되었다. 유럽기본협약 체결 이후 얼마 되지 않은 2000년 12월 유럽 경영진은 구조조정 계획을 발표하였다. 경영진은 전세계에서 1만 명을 삭감하고 유럽에서만 6천 명을 삭감할 계획이며 벡트라 모델을 생산하는 루턴 공장을 폐쇄할 것이라고 GM-EEF

13) 2000년 유럽기본협약 그리고 이후 체결된 2001년 유럽기본협약의 주요 내용은 <표 3-3>을 참고.

14) GM-EEF. 2000. Consequences of Alliance between GM and FIAT for Employees' Status and Employee Representation, 2000년 7월 6일.

노측에게 알렸다. 이러한 발표에 대해 루턴 노동자들은 즉각적이고 격렬한 반발을 했다. 루턴의 노동자들은 1998년 몇몇 양보를 받아들이면서 6년간의 고용 보장을 합의한 적이 있었기 때문에 더욱 분노가 컸다. 영국 노조들은 다른 유럽 노조들의 연대 파업을 희망하였지만, GM-EEF 노측은 유럽 차원으로 파업을 확장하기보다는 구조조정 계획에 대해서 협상하기로 결정하였다. 이러한 결정은 노조들이 GM 경영진이 말하는 과잉 설비 문제가 실제적이고 심각한 것이라는 점을 받아들였기 때문이었다(Banyuls et al.: 539).

GM-EEF 노측은 유럽적 파업이라는 대응 대신에 '유럽 행동의 날'이라는 캠페인을 벌이기로 결정하였다. 2001년 1월 25일 4만 명의 GM 노동자들이 공장 폐쇄에 반대하는 시위를 벌였다. 이 시위와 함께 GM-EEF 노측은 경영진과 협상을 벌여 두 번째 기본협약을 체결하였다. 이 협약은 "구조조정 계획에 따른 강제적 인원 감축은 하지 않으며", 루턴 노동자들을 루턴 IBC 공장으로 전환배치, 영국 국외의 GM 자회사로의 이전, 희망 퇴직 및 조기 퇴직, 파트타임 고용 프로그램을 통해 인원 문제를 해결하기로 하였다.[15] 루턴 공장은 2002년 문을 닫았다.

두 번째 기본협약 체결 이후 6개월 뒤인 2001년 8월 경영진은 '올림피아 구조조정'이라는 프로그램을 발표하였다. 이 구조조정 계획에서는 과잉 생산으로 안트베르프, 보쿰, 아이제나흐, 사라고사 공장의 인원 감축 내용을 담고 있었고, 한 두 개의 공장을 폐쇄할 것이라고 하였다. GM-EEF 노측이 경영진이 생각하는 위기와 과잉설비에 대해 공감했었기 때문에 협상은 어느 정도 원활히 진행되었다. 이 과정에서 최초로 GM-EEF 노측은 향후 작업장체제의 하나의 원칙이 되는 '공정한 고통 분담'이라는 개념을 내세웠다. 이것은 공장 폐쇄를 막기 위해 유럽 공장 전체에 걸쳐 양보를 분담하자는 것이었다. 경영진이 유럽적 수준에서의 협상에 동의하면서 2001년 10월 세 번째 기본협약이 체결되었다. 이를 통해 각 공장마다 비용 감축을 하되 공장 폐쇄나 강제 인원 감축을 하지 않기로 하였다.[16]

15) GM-EEF. 2001. General Motors Europe and European Employee Representatives Reach Framework for Resolution on Luton Restructuring, 2001년 4월 6일.
16) GM-EEF. 2001. Restructuring of Opel Division, 2001년 10월 1일.

<표 3-3> 초기 GM 유럽기본협약 주요 내용

GM-피아트 합작 관련 기본협약 (2000. 7)
• 합작회사들로 이전하는 노동자들은 오펠이 그들의 고용주였던 것과 마찬가지로 계속 동일한 대우를 받음. • 단체협약, 공장협약 및 가이드라인을 준수. • 모든 노동자들의 대표 권한은 현존하는 종업원평의회와 함께 유지. • 경제적 이유로 인한 해고는 2010년까지 제외. 기존 투자협정은 준수.
루턴 공장 폐쇄 관련 기본협약 (2001. 3)
• 루턴 공장 폐쇄 유보 • 엘리스미어포트를 백트라 생산 입지로 통합 • 경제적 이유로 인한 해고 없음; 사회적으로 수용할 수 있는 방법으로 인원 감축 • 다른 합작회사로 이전하는 노동자들은 불이익을 받지 않을 것임 • 노조 대표권 존속
올림피아 구조조정 프로그램 관련 기본협약 (2001. 10)
• 생산입지 폐쇄 없음 • 경제적 이유로 인한 해고 없음 • 사회적으로 수용가능한 방법에 의거해서만 인원 조정 • 기존 협정 유지, 변경은 가능함 • 유럽에서의 생산능력 감축 (350,000대) • 생산성과 유연성을 증가시키기 위한 방법들 • GM/피아트 기본협약의 기준에 근거해서만 아웃소싱 진행 • 노조 대표 구조 존속

출처: Herber and Schäfer-Klug(2002)에서 재구성.

2) 자회사간 경쟁의 실질적 제도화와 노조의 동의

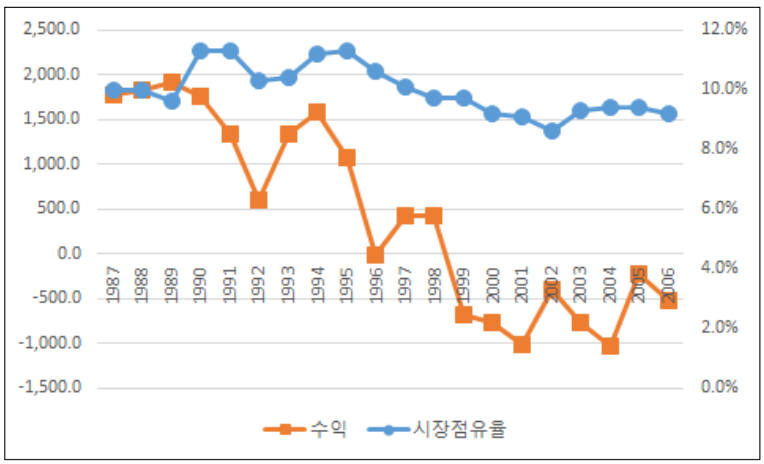
(1) 2004년 대규모 구조조정

GM-EEF의 교섭기구로의 발전은 세계화에 대한 노조의 성공적 대응 사례로 많이 거론되었다(Baynuls et al., 2008; Gajewska, 2008; Kotthoff, 2007; Zagelmeyer, 2001). 그런데 GM-EEF의 작업장체제는 각 나라별 작업장체제를 유럽 차원으로 단순히 확대한 것은 아니었다. 작업장체제의 스케일 이동은 작업장체제의 성격 변화를 동반하였는데, 이 변화를 보여주는 대표적인 특징은 '투자 경쟁

을 통한 양보교섭의 제도화'였다. 나라별 작업장체제에서 노사간 교섭의 대상이 주로 임금과 노동조건이었다면, 유럽적 작업장체제는 향후 투자와 관련된 내용이 주된 교섭의 쟁점이 되었다. 전자에서는 기업의 성과를 놓고 분배를 다투는 '사후적 분쟁'의 성격이 있었다면, 후자에서는 기업의 미래 계획을 놓고 투자를 다투는 '사전적 분쟁'의 성격이 있었다.

2004년 진행된 대규모 구조조정 계획과 이에 대한 노조의 대응 과정은 '경쟁의 제도화'라 개념화할 수 있는 새로운 작업장체제의 최정점을 구성하였다. 2004년 8월부터 10월까지 GM 유럽은 한 개의 공장 폐쇄, 20%의 인원 감축을 주된 내용으로 하는 일련의 구조조정 계획을 발표하였다. 이러한 구조조정은 <그림 3-2>에서 보는 것처럼 GM 유럽 경영 실적의 지속적인 하락을 배경으로 하고 있었다. '지속적 개선의 관리 원칙'의 도입에도 불구하고, GM 유럽의 경영 실적은 개선되지 않고 계속 악화되었다. 이 같은 실적 악화는 경영진으로 하여금 구조조정의 정당성을 제공하였으며, 노조들 또한 양보교섭에 동의할 수밖에 없도록 한 조건을 제공하였다.[17]

<그림 3-2> GM 유럽의 수익과 시장점유율 (단위: 100만 달러, %)



자료: GM. SEC Form 10K. 각년도; GM. Annual Report. 각년도.

17) 그러나 GM 유럽 회계 지표에 의문을 제기해볼 수는 있다. 이 글에서 사용한 GM 유럽의 회계 지표는 모기업 GM이 매년 발표하는 재무제표에서 지역사업부별 결과에 근거하고 있다. 이 재무제표에 따르면 GM 유럽의 자동차 판매대수는 1987년부터 2007년까지 140만대에서 200만대 사이에서 변동하고 있으며, 매출액의 경우 상승 곡선을 보이고 있다. 특히, 매출액의 상승 추세와 수익의 하강 추세는 대조적이다. 매출액이 상승함에도 수익이 하락하는 현상 때문에 유럽의 노조들은 어떤 식으로든 GM 유럽의 수익이 모기업으로 이전되는 것이 아니냐는 '이전가격(transferring price)' 의혹 문제를 제기한다.

2004년 9월 2일 GM 유럽 경영진은 GM-EEF 노측에 통보 없이 하나의 공장을 폐쇄한다는 발표를 하였고, 폐쇄 대상으로 스웨덴의 트롤하탄과 독일의 보쿰과 뤼셀하임이 거론되었다. 10월 12일에는 유럽에서 20%의 인원 감축이 있을 것이며, 독일에서만 1만 명 혹은 1/3이 감축될 것이라는 발표가 나왔다. 이 과정에서 경영진이 새로이 내세운 전략은 신차 배정에서 공개 입찰 과정을 도입한 것이었다. GM 유럽 경영진은 차기 모델 생산의 입찰을 몇몇 공장을 지정하여 공고하고, 자회사들의 경영진들이 표준화된 지원 양식을 작성하여 본부에 제출하도록 했다. 경영진은 트롤하탄과 뤼셀하임을 지정하여 입찰을 요구하였다. 이 공개 입찰은 2008년부터 벡트라와 사브 모델을 생산하는 엡실론 플랫폼의 생산지를 결정하기 위한 것이었다(Herber and Schäfer-Klug, 2002).

이 발표 이후 9월 10일 유럽금속연맹은 긴급하게 회의를 소집하였고, 이 회의에서 GM 유럽노조 코디네이션 그룹을 만들기로 하였다. 9월 말 이후 회의에서 유럽금속연맹과 GM-EEF 노측 대표들은 "대결 정책 중단"이란 제목으로 성명서를 채택하였다. 이 성명서는 경영진의 실패를 고발하면서, 기존에 체결된 유럽기본협약이 잘 지켜지지 않는다는 점을 강조하였다. "여전히 GM 유럽에서는 성공적인 유럽 브랜드가 없으며 판매 전략도 없다. 경영진의 대결적인 태도는 유럽 노사관계를 완전히 무시하는 것을 보여주는 동시에 유럽 자동차 시장의 조건에 대해 무지하다는 것을 드러내고 있다"(Kotthoff, 2006: 20).

10월 14일에는 보쿰에서 비공인 파업이 일어났고, 6일간 지속되었다. 같은 날 GM-EEF 노측은 두 번째 유럽 행동의 날을 조직하기로 결정하고 10월 19일 4만 명의 노동자들이 최소 한 시간 이상 파업을 전개하였다. 이와 함께 GM-EEF 노측은 유럽 구조조정에 대해 '사회적 경쟁'이라는 원칙을 내세웠다. 사회적 경쟁이란 노조 대표자들이 서로 경영진과의 협상에 대해 정보를 교환할 것을 약속하는 한편, 각 나라의 협상에서 기존 단체협약 수준에 대한 저하를 수용하지 않기로 한 것이다(Banyuls et al.: 540). 이러한 원칙에 따라 입찰 지정 대상자가 되었던 독일과 스웨덴의 노조 대표들은 대책 회의를 가지고, 입찰 선정 과정에서 각자의 단체협약을 저하시켜서는 안 된다는 협약을 맺었다. 이러한 대응에 지역사회도 동참하였다. 각 공장이 위치한 도시의 시장을 포함하여 정치인들이 상호 방문하면서 양 도시 모두의 충분한 생산을 요구하는 성명을 발표하였다.

이와 같은 GM-EEF 노측의 일련의 대응과 노사 협의 끝에 12월 8일 제4차 유럽기본협약이 체결되었다. 이 협약은 통해 노사는 "유럽 사업장의 향후 지속가능한 운영을 가능하기 위해 경쟁력을 개선시키는데 노력하기"로 합의하였다. 여기에

는 향후 입지 선정과 관련된 몇 가지 원칙들에 대한 합의 내용도 포함되어 있었는데, “판매 및 마케팅 전략, 일반적 수요 상황, 제조 전략, 재무 효율성, 경쟁력, 고용 상황 및 해고 비용”이 그것들이었다. 마지막으로 중요한 내용은 구조조정 방식에 관한 것으로, 강제적인 방식을 배제하고 희망퇴직, 조기퇴직, 전환배치 등을 통해 인원 문제를 풀어가자는 내용이 들어 있었다.[18] 이 협약을 통해 공장 폐쇄와 강제적인 인원 감축은 없었지만, 공장이 계속 유지될 것이라는 보장은 없었고, 기존에 감축한다고 발표된 12,000명의 숫자를 줄이지는 못했다.

유럽기본협약의 체결과 함께 GM 유럽의 작업장체제는 가장 완성된 형태를 취하게 된다. 경영진은 향후 투자를 대상으로 공개 입찰을 발표하고, 유럽 수준에서 노사는 기본협약을 체결한다. 이 기본협약은 마치 독일의 산별교섭처럼 자회사 교섭의 기준선을 제공하는 형식을 취한다. 그러나 사실 기본협약-자회사 교섭의 구조는 독일 산별교섭과는 성격이 크게 다른 것이었다. 후자의 협약은 임금과 노동조건에 관한 하한선을 설정하는 것이지만, GM-EEF의 교섭은 주로 구조조정에 관한 것이었기 때문이다.

입찰 대상 공장들에서 진행된 협상에서 각 노조들은 자신들이 세운 ‘사회적 경쟁’의 원칙에 따라 서로간의 정보를 교환하고 기존 단체협약의 내용을 저하시키지 않았지만, 모두 양보교섭을 하면서 상호 미묘한 긴장이 발생했다. 임금 양보의 범위는 독일에서 더 컸다. 반면 트롤하탄 공장은 스웨덴 정부의 보조금을 받고 3교대제와 더 많은 노동시간을 제시하였다(Bartmann, 2005: 13). 결국 2005년 3월 엡실론 차량은 뤼셀하임에 배치되기로 결정되었다. 경영진은 2010년까지 독일 공장들을 유지하기로 하였고, 강제 구조조정을 하지 않기로 하였다. 대신에 독일 노조들은 크리스마스 보너스 축소, 노동시간 유연화, 1년간 임금 동결을 받아들였다. 트롤하탄 공장의 미래 또한 2010년까지 보장받았다. 그러나 고용은 보장받지 못하였고 향후 어떤 모델이 생산될 것인지에 대해서도 불투명한 채 남아 있었다(Bartmann: 14).

(2) ‘공정한 고통 분담’ 프레임

2004년 구조조정 과정에서 등장한 경영진의 ‘공개 입찰’의 도입은 GM 유럽 작업장체제가 새로이 제도화되는 과정의 한 축을 형성한다. 이러한 공개 입찰 시도가 가능했던 것은 대부분의 유럽 공장들이 같은 플랫폼을 생산하기 때문이기도

18) GM-EEF. 2004. Restructuring Framework, 2004년 12월 8일.

했고, 또한 유럽 경영진들이 템플릿 연구나 GMS의 도입 등을 통해 유럽 공장들을 비교 가능할 수 있도록 평가 도구를 개발해 왔기 때문이었다. 그러나 이러한 경쟁의 제도화가 완수되기 위해서는 또 하나의 조건으로 노동의 동의가 필요했다. 1996년 GM-EEF의 설립으로 2개 나라 이상에 연관된 사안은 GM-EEF 노측에게 정보를 제공해주는 동시에 협의를 하도록 의무화되었기에, 유럽 경영진들은 일방적으로 자신들의 계획을 밀어붙일 수는 없었다. 결론적으로 2004년 구조조정 과정에서 노동은 '경쟁의 제도화'에 보다 깊숙이 연루되는데, 아래에서는 이 과정과 성격에 대해서 논의한다.

2001년 올림피아 구조조정에서는 노동조합의 역사에서 보기 드물었던 대응 원칙이 등장하였는데, 그것은 '공정한 고통 분담'이라는 원칙이었다. 물론 과거에도 많은 노동조합들은 기업이 어려운 상황에 처해 있을 경우 유사한 논리를 가지고 행동하였다. 그렇지만 이를 공개적으로 천명하는 경우는 거의 없었다. 그러나 이러한 접근은 GM-EEF가 교섭 기구로 발전하는데 기여할 수 있었다. 경영진이 볼 때 노조의 '공정한 고통 분담' 원칙은 부담스럽지 않았으며, 오히려 GM-EEF를 구조조정 문제를 원활히 풀어나가는 통로로 활용할 수 있었다. 이전까지 종업원평의회라는 제도에 대해 반감을 가졌던 GM 유럽의 경영진들은 구조조정의 대상이 되는 긴장된 분위기의 사업장에서 직접 협상을 하는 것보다 GM-EEF를 통해 협상하는 쪽이 보다 수월하다고 판단하였다(Greer and Hauptmeier, 2009: 13-4).

'공정한 고통 분담'이라는 원칙은 '사회적으로 책임성 있는 구조조정'(socially responsible restructuring)이라는 프레임과 결합되었다. '사회적으로 책임성 있는 구조조정'은 유럽에서 대두되었던 '기업의 사회적 책임'(CSR) 담론의 연장선상에 있는 것이었다. '기업의 사회적 책임'은 유럽의 경우 세계화 담론의 부상과 함께 노동조합의 대응 방안으로 자주 제시되었는데, 유럽의 노조들은 더 나아가 기업의 구조조정 과정에 대해서도 '기업의 사회적 책임'을 부각시켰다(EMF, 2006). 예를 들어 유럽금속연맹은 2005년 6월 제100차 집행위원회에서 '사회적으로 책임성 있는 구조조정 정책'(안)을 통과시켰다.[19] 이 정책은 오늘날 벌어지는 초국적 차원의 구조조정이 가져오는 변화에 대해 일단 긍정적인 측면을 지적한다. "유럽금속연맹은 항상 변화에 대해 우호적이었다. 왜냐하면 우리가 보기에 오직 성공할 수 있는(viable) 기업만이 안정적, 고부가가치, 고임금의 일자리와 좋은 노동조건을 만들

19) EMF. 2005. EMF Policy Approach towards Socially Responsible Company Restructuring (approved by the 100th EMF Executive Committee, Luxembourg, 2005년 6월 7-8일).

수 있기 때문이다." 문제는 이러한 변화가 일자리 감축과 고용 불안으로 이어지는 경우이다. 유럽금속연맹은 구조조정이 불가피할 경우 그 피해를 노동자들만이 부담해서는 안 되고 사회적으로 책임 있는 방식으로 진행되어야 함을 주장하였다. 사회적으로 책임 있는 방식의 구조조정은 사전에 충분한 정보 제공과 협의를 통해 모두가 수용가능한 해법을 찾는 것이라 할 수 있다.

2004년 구조조정 당시 GM 유럽 노조들의 대응은 유럽금속연맹이 제시한 원칙에 따라 이루어졌다. 이러한 '사회적으로 책임성 있는 구조조정' 프레임은 '공정한 고통 분담' 프레임에 비해 '고통 분담'이란 표현은 빠져 있지만, 기업의 구조조정 필요성을 어느 정도 인정하면서 노사 대화를 통해 문제를 해결해나가자는 점에서 크게 다르지 않았다. "구조조정은 간단히 무시되거나 그 자체로 반대될 수 있는 것이 아니다. 그것은 필요한 만큼만 진행되어야 하는 것이고, 이를 위해서는 노동자와 경영자간의 대화를 통해서 양측 모두 수용할만한 해결책을 찾아야 하는 것이다"(EMF, 2005a).

공장 폐쇄와 강제적 인원감축을 배제하기로 했지만, 12,000명의 인원 감축과 각종 노동조건의 양보가 이루어졌던 2004년의 합의 결과에 대한 평가는 상반된다. 유럽금속연맹 사무총장은 이 합의 결과를 "이성의 승리"라고 치켜세우면서 "유럽 노조 정책과 유럽 노사관계의 새로운 시대를 열었다"고 성공적으로 평가하였다(EMF, 2004, 2005a). 반면 다른 이들은 유럽금속연맹의 접근이 기업의 구조조정을 지나치게 정당화하고 있다고 비판하였고, 2004년 합의 이후 벌어진 자회사별 양보협상에 보다 주목하면서 GM-EEF 노측 접근의 한계를 강조하였다(Pulignano, 2007; Greer and Hauptmeier, 2009). 이러한 상반된 평가는 '공정한 고통 분담' 원칙의 적절성과 실효성 여부에 대한 판단과도 관련될 것이다. 논쟁적인 평가는 있었지만 이후에도 GM-EEF 노측은 세계화에 대응하는 기본 원칙으로 '공정한 고통 분담' 원칙을 견지하였다. GM-EEF 노측을 이끌었던 프란츠 의장은 "과거의 시대에는 '이윤 분배'가 주요 쟁점이었다면, 오늘날은 '고통 분배'가 쟁점인 시대이다"라고 말했다.[20]

그렇지만 GM 유럽 노조들의 연대에서 중요한 동력은 공장 폐쇄와 고용 불안에서 나온 것이었다. 페처(Fetzer, 2008)가 GM 노조들의 유럽화를 '위험 공동체'(risk community)로 부른 것은 바로 이 때문이었다. GM 경영진이 시도했던 일련의 구조조정 정책에 대해 GM 유럽 노조들의 최우선적인 요구는 항상 '공장 폐

20) Franz Interview: "Wir werden zu oft als Krisenbewältiger benutzt". Magazin Mitbestimmung, 2008년 8월 10일.

쇄 반대, 강제적 인원 감축 반대'였다. 그런데 이 요구는 유럽 노조들의 대응에서 자주 나타났던 '공정한 고통 분담' 원칙과는 다소 모순적이었다. '공정한 고통 분담'은 기업의 구조조정 필요성을 인정하는데서 출발할 수 있었는데, 기업의 구조조정은 곧 공장 폐쇄 및 인원 감축과 긴밀히 연관되었기 때문이다. GM-EEF 노측에서 보이는 이 모순적 관계는 일차적으로 공장 폐쇄와 강제 인원 감축을 목표로 하되, 이것이 불가피하다고 판단될 경우 '비강제적' 인원 감축 방안을 협의하는 방식으로 전개되었다.

(3) 투자 경쟁과 연대

2004년 구조조정 과정을 통해 어느 정도 골격을 갖춘 '경쟁의 제도화' 체제는 글로벌 금융위기까지 지속되었다. 이후에도 경영진은 공개 입찰을 발표하면서 공장간 경쟁을 유도했고, GM-EEF 노측도 '공정한 고통 부담' 원칙을 재차 강조하면서 대응하였다. 그러나 유럽적 수준의 합의 구조, 공장간 경쟁의 제도화, 노조의 동의를 특징으로 하는 '경쟁의 제도화' 체제는 2004년이 가장 완성된 형태였고, 이후에는 균열 양상이 나타났다. 무엇보다 노조들의 동의의 측면에서 문제가 발생하는데, 그간 지속적인 고통 분담에도 불구하고 경영진의 계속된 구조조정 발표에 불만이 터져 나왔다. 유럽의 노조들은 2004년 공개 입찰을 통한 경쟁의 제도화는 암묵적으로 수용하였지만, 이후에 계속하여 발표된 공개 입찰 계획에 대해서는 분명한 거부감을 보이면서 보다 적극적인 대응 방안을 모색하게 된다.

2005년 경영진이 발표한 계획은 유럽 노조들을 또 다시 긴장시켰다. 이번에는 추가적인 공개 입찰을 포함하여 세 가지 주목할 만한 내용들이 있었다. 첫째, 한국에서 아스트라(크루즈)를 생산하여 전세계 시장에 판매한다는 계획이었다.[21] 둘째, 몇 년 안에 서유럽에서 3개의 공장이 폐쇄될 것이라는 발표가 있었다. 셋째, 2006-7년에 델타 플랫폼에 해당하는 차세대 아스트라와 자피라의 생산 입지 선정을 위한 공개 입찰 발표가 있었다. 이번 공개 입찰에 대상이 된 공장들은 보쿰, 안트베르프, 엘즈미어포트, 글리뷔체, 트롤하탄으로 총 5곳이었다. GM 경영진은 "이 중 3개의 공장만이 생존"할 것이라고 했다(Bartmann, 2007).

21) 이전까지 공장간 입지 경쟁에서 엡실론(중대형차) 플랫폼 공장들이 주로 문제가 되었다면, 2005년 이후부터는 델타(중소형차) 플랫폼 공장들이 문제가 된다. 이중 대표적인 차량 모델이 아스트라와 자피라이다. 아스트라는 한국지엠 크루즈와 동일한 플랫폼이다. GM은 2008년부터 한국에서 크루즈를 생산하여 유럽에 판매하였다. 한국지엠의 크루즈 유럽 판매가 갖는 의미와 영향에 대해서는 6장에서 보다 자세히 다루겠다.

이에 대해 GM-EEF는 해당 공장을 중심으로 '델타 플랫폼 그룹'(Joint Delta Working Group)을 구성하여 대응하였다. 2005년 2월 24일 브뤼셀에서 가진 회의에서 이들은 "공정하고 공평한 공장 활용과 입지 선정 과정의 원칙"을 만들어야 한다는 점에 의견을 모았다(Bartmann and Blum-Geenen, 2006). 12월 중순에는 '유럽 연대 서약'을 하는데, 이 서약의 목적은 유럽 경영진과의 협의를 통해 양보 경쟁을 막고 모든 델타 공장들이 생존하는 방식으로 생산 분배를 보장받자는 것이었다. 이를 위해 이들은 상호 정보를 공유하고, 경영진에 대한 공동 요구안을 마련하며, 각 공장의 생산 현황을 정기적으로 점검하기로 하였다.[22)]

경영진은 델타 그룹의 결성은 "전쟁을 선언한 것"이며 경영권을 크게 침해하는 것으로 인식하였다(Greer and Hauptmeier, 2016: 42-3). 그래서 경영진은 델타 그룹을 협상의 대상으로 인정하지 않았고, 운영에 대한 지원도 하지 않았다. 그리하여 델타 그룹은 독자적인 방식으로 운영되어야 했는데, 이를 위해 EU의 지원을 받는 연구 프로젝트를 활용하였다. 이 연구 프로젝트는 GMEECO(GM Europe Employee Cooperation)라는 명칭으로 진행되었는데, 연구 목적에 더해 각 공장에 순회 워크숍을 개최하면서 노조간 정보 교환과 연대 형성 기능도 하였다(GM-EEF and Trade Union Coordination Group for GM, 2006).

델타 그룹 결성을 둘러싼 노사간 긴장은 유럽적 작업장체제의 불안정한 측면을 보여주고 있다. 투자 경쟁을 동의의 대상으로 하는 작업장체제는 대립적인 두 가지 원칙을 담고 있었다. 경영진의 투자 경쟁 원칙은 비용 절감을 위한 공장간 경쟁이 유지되어야 했다. 반면 노조의 투자 경쟁 원칙은 모든 공장이 공평하게 투자 기회를 보장받아야 했다. 이를 위해 GM 유럽 노조들 사이의 연대 구축은 필수적인 과제였다. 기업의 경쟁력 강조와 노조의 연대 구축은 갈등을 내포할 수밖에 없었고, 이러한 갈등은 2006년, 2007년 반복되어 나타났다. 그렇지만 GM 유럽의 노사 당사자들에게서 이러한 갈등은 노사 전면전의 양상으로 전개되기보다는 GM-EEF 협의를 통해 어느 정도 조절해 나갔다.

2006년에는 아잠부자 공장 폐쇄가 주요 이슈였다. 6월 경영진은 아잠부자 공장을 폐쇄하고 그 생산 물량을 사라고사로 이전할 것이라고 발표하였다. 경영진은 아잠부자에서 생산하는 콤보(Combo)가 사라고사에 비해 대당 500유로의 비용 열위에 있다고 주장하였다(EMF, 2007). GM-EEF 노측은 기존과 같이 협의와 동원이라는 두 가지 방식을 통해 대응하였고, 주장하는 내용도 유사하였다. 2006년 6월

22) General Motors Europe European Employee Forum, European Solidarity Pledge, 2005년 12월 7일, 13일.

13-14일 EMF 집행위원회에서 통과한 결의안은 GM 유럽의 공장 폐쇄와 노동자 해고에 대해 강력히 반대할 것이며, 유럽 공장들의 지속적인 운영을 위해 협의를 통해 해법을 찾아야 하며, 아잠부자 노동자들과 연대한다는 내용이었다(EMF, 2007).

GM-EEF 노측의 대응에서 달라진 점이 있다면 동원이 보다 적극적으로 조직되었다는 점에 있었다. GM의 유럽 노조들은 과거에는 일정한 날짜에 '유럽 행동의 날'이라는 캠페인을 전개하였는데, 이번에는 6-7월 5주 동안 모든 공장이 번갈아 가면서 행동하는 방식을 취하였다. 참여 수준은 사업장 상황에 따라 달랐다. 스웨덴, 독일, 영국, 벨기에, 스페인에서는 2-8시간 파업이 있었고, 프랑스, 폴란드, 헝가리에서는 교대조별 정보 회합을 가졌다. 포르투갈에서는 리스본 행진을 조직하고 24시간 파업을 하였다. 여기에는 유럽과 포르투갈의 정치인들이 참석하여 공장이 폐쇄될 경우 수천 만 달러에 달하는 보조금을 반환하라고 요구하였다(Whittall et al., 2009: 176-8).

이러한 동원에도 불구하고 경영진은 7월 11일 열린 GM-EEF 회의에서 아잠부자 공장 폐쇄 철회 의사를 거부하였다. 이러한 경영진의 입장에 대해 GM-EEF 노측과 포르투갈 노조 대표들은 동원의 확대로 대응하지 않고 기존의 '사회적으로 책임성 있는 구조조정' 원칙에 따라 구조조정의 피해를 줄이는 방식으로 협상에 임하였다. 결국 2006년 10월 GM 유럽 노사 양측은 아잠부자 폐쇄 관련 합의를 맺게 되는데, 핵심 내용은 공장 폐쇄에 따른 해고자들의 보상금을 포르투갈 법정 최저 기준의 260%를 주는 것이었다(EMF, 2007). 이외에 해고 노동자들의 새로운 일자리를 위해 노력한다는 내용이 있었지만 이는 강제 사항이 아니었다.

아잠부자 공장의 폐쇄는 GM 유럽 노조 연대의 위기를 의미했다. 그간 많은 공장 폐쇄 발표와 소문이 있었지만, 2001년 루턴 공장 폐쇄 이외에는 실제로 공장 폐쇄는 없었다. 아잠부자 공장 폐쇄는 GM 유럽 경영진에 대한 노조의 불신을 증폭시킨 동시에, GM-EEF의 실효성에 의문을 제기하였다. '경쟁의 제도화' 작업장 체제에서 '노동의 동의'가 하나의 요소라면, 이 동의는 두 가지 전제 조건을 달고 있었다. 하나는 경영진과의 협의를 통해 문제 해결 가능성이 어느 정도 있어야 했다. 이 조건은 계속된 구조조정과 공장 폐쇄 발표로 흔들렸다. 다른 하나의 조건은 '유럽 노조들의 동의'에서 노조들의 요구와 행동이 잘 조율되어야 했다. 이를 위해서는 모든 노조들이 '죄수의 딜레마'를 극복할 수 있어야 했다. 자신들의 공장의 생존을 위해 경영진과 먼저 양보교섭에 임할 경우, '기본협약 체결 이전에 나라별 협상을 하지 않기로' 결의했던 다른 공장 동료들이 피해를 입기 때문이었다.

2000년 최초 기본협약 체결 이래 이러한 결의 내용은 비교적 잘 준수되었지만, 2007년 델타 플랫폼 선정 과정에서 개별 공장의 이해에 따라 나라별 협상을 먼저 체결한 노조가 등장하였다. 이것은 유럽 작업장체제의 '노동의 동의'라는 구성 요소를 취약하게 만드는 요인이었다.

2007년 델타 플랫폼 공장 선정을 둘러싼 각축은 GM 유럽 노조 연대의 위기를 보여주는 또 하나의 사례였다. 2007년 4월 17일 경영진은 향후 델타Ⅱ 플랫폼 생산에서 안트베르프 공장을 배제한다고 발표하였다. 아스트라 생산이 배정되지 않을 경우 안트베르프 공장은 약 1,400명의 인원 감축이 동반되며, 생산의 점진적인 축소로 전체 생산능력 25만 대 중 8만대만 생산하게 된다. 안트베르프 공장 노동자들은 이 발표 이후 즉각 파업에 돌입하였다. 그리고 GM-EEF 노측은 '유럽 행동의 날'을 통해 이를 지지하기로 하였다. 5월 3일 진행된 '유럽 행동의 날'에는 8개 국가 15개 공장이 참여하였다. 참여 방식은 공장 사정에 맞게 하루 파업, 부분 파업, 조합원 간담회 등 다양하였다. '유럽 행동의 날' 일주일 뒤인 5월 9일 GM-EEF 노사 협의가 진행되었다. 이 자리에서 경영진은 안트베르프 공장에 최소한 2개의 차세대 신차종을 배치하겠다는 안을 제시하였고, 세 번째 신차종의 배치도 고려하겠다고 밝혔다. 이 경우 연간 예상 생산대수는 12만대였다. 이 결과에 따라 안트베르프 조합원들은 파업 중단 여부를 놓고 찬반 투표를 실시하였고, 50%를 약간 넘는(50.39%) 찬성률로 파업을 마무리 지었다(Telljohann and Tapia, 2007).

안트베르프 공장이 신차 투입을 배정받기로 한 결과는 공장 폐쇄를 막았다는 점에서 성공적으로 볼 수 있지만, 기존에 20만대를 생산하던 공장에서 12만대 생산을 배정받는다는 것은 향후 인원 감축을 예고한 것과 다름이 없었다. 안트베르프 노조의 미온적인 협상 결과 수용만 문제가 아니었다. 이후 진행된 나라별 교섭에서 엘즈미어포트와 보쿰의 노조들이 기업별 협약을 체결함으로써 GM-EEF 노측의 공동 대응 전략이 흔들렸다. 2004년 이후 GM-EEF 노측의 기본적인 원칙 중 하나는 "기본협약 체결 전에 지역 협약을 체결하지 말자는 것"이었다. 그러나 엘즈미어포트와 보쿰에서 먼저 협약이 체결되었다. 이로 인해 GM 유럽의 노동자들이 소통 공간으로 활용하는 인터넷 사이트 "GM Workers Blog"에서는 비난과 논쟁이 일어났다(Greer and Hauptmeier, 2009: 29). 이 문제는 엘즈미어포트의 경우 협약을 취소시키는 방식으로 해결되었지만, GM-EEF가 투자결정에 관한 협의기구로서 기능하는데 있어 한계를 보여주었다.

요약하면, 2004년 형성된 '경쟁의 제도화' 작업장체제는 그 이후 균열 양상을

나타낸다. 이 작업장체제가 작동하기 위해서는 유럽적 수준의 협의 구조, 공장간 경쟁적 제도의 도입, 노동의 동의라는 세 요소가 충족되어야 했는데, 무엇보다 노동의 동의에서 문제가 발생하였다. 노동의 동의 문제는 한편으로 노동 내부의 연대 위기에서 비롯되었다. 델타 플랫폼 선정 과정에서 몇몇 노조들이 먼저 양보교섭에 임함으로써 노조간 연대의 균열이 발생하였다. 그리고 노조간 연대 약화는 GM-EEF 노측의 유럽적 차원의 대응을 약화시킬 수 있었다. 유럽적 작업장체제의 균열은 비단 노조 연대의 약화에서만 비롯된 것은 아니었다. 이 작업장체제는 유럽적 수준의 협의 유지를 조건으로 하는데, 협상 내용이 주로 공장 폐쇄 및 구조조정과 관련된 문제를 중심으로 전개된다는 것은 애초부터 노동의 동의를 구하기 쉽지 않다는 문제점을 안고 있었다. 델타 입지 선정 과정은 경영진의 공개 입찰 제도화 시도가 실패하고 있다는 점을 보여주는데, 과거 공개 입찰에 대해서 암묵적으로 수용했던 노조들이 델타 플랫폼 공장 선정 과정에서는 명시적으로 입찰 거부를 선언했다. 경영진은 몇 번의 입찰 연장을 통해 노조의 양보를 공식화함으로써 경쟁적 제도를 강화하고자 하였으나, GM 유럽의 노조들은 더 이상 공개 입찰에 응하지 않았다(Franz, 2007). 공개 입찰을 둘러싼 노사간 알력은 2008년 미국 금융위기가 발생하면서 새로운 국면에 접어들게 되었다.

3) '경쟁의 제도화' 체제의 균열

2006년 아잠부자 공장 폐쇄, 2007년 델타 플랫폼 선정 과정에서 기업별 협상의 체결로 GM 유럽 노조들의 균열이 발생하긴 하였지만, GM-EEF를 통해 협상을 이어나가려는 움직임은 지속되었다. 그러나 2008-9년 미국 금융위기와 모기업 GM의 파산은 GM-EEF의 활동에도 영향을 미쳤다. 이때 각 나라의 노조들은 '국가적 해법'으로 돌아가면서 유럽 작업장체제를 형성하는 또 하나의 축이었던 유럽적 수준의 협의가 약화된다. 작업장체제는 다시 국가적 수준으로 하향 이동하는 경향을 보였다.

미국 금융위기 이후 GM 파산이 가시화되면서 2009년 모기업 GM은 전세계적인 구조조정과 인원 감축을 예고하였다. 모기업 GM은 독일 정부에게 자금 지원 요청을 하면서, 만약 금융지원이 없으면 GM 유럽의 파산은 불가피하다고 주장하였다. 미국 정부가 GM 유럽 사업에 대해서는 지원하지 않기로 결정함에 따라, GM 유럽 경영진은 유럽 국가가 지원해 주면 GM 유럽을 파산 처리하지 않고 매

각하겠다는 제안을 하였다. 이에 따라 2009년 GM 유럽 매각 협상이 벌어지는데, 이 매각 협상 국면에서 GM 유럽 노조들의 분열 양상이 나타나게 되었다.

먼저 유럽 노조들의 분열 조짐은 인수 기업 선정을 둘러싸고 일어났다. 당시 세 기업이 GM 유럽 인수에 나섰는데, 이들이 제시한 입찰안이 특정 나라에 유리한 것이 문제가 되었다. 먼저 캐나다 기반의 마그나(Magna)는 유럽 정부들에게 45억 유로의 장기자금 대부를 요구했고, 70억 유로를 투자하겠다고 밝혔다. 이들은 유럽 전역에서 11,000명을 해고하되, 독일에서는 이중 1/4 정도만 해고할 것이며 독일의 4개 공장 모두 유지하겠다고 했다. 두 번째 입찰자는 벨기에 투자기업인 RHJ로 38억 유로의 장기자금 대부를 요구했고, 17억 유로를 투자하겠다고 밝혔다. 이들은 일자리 1만 명 감축, 안트베르프 공장 폐쇄, 아이제나흐 공장 2년간 생산 중단을 제시하였다. 세 번째 입찰자는 피아트였지만, 추가 투자를 거부하면서 입찰에서 빠졌다(Bernick, 2013: 144).

독일과 벨기에의 노조들은 마그나 인수를 선호하였다. GM-EEF 노측 부의장이자 벨기에 노총 위원장인 케네스는 경쟁력이라는 단어를 서슴지 않고 사용하면서 자신들의 공장이 다른 공장들에 비해 비용도 적고 생산성도 높다고 발언하였다(Barnick: 145). 2009년 5월 말 독일 정부는 마그나에게 15억 유로의 대부를 제공하는데 동의하고 향후 추가 대부도 약속하였다. 그리하여 GM은 마그나와 양해각서를 체결하는 단계까지 갔다.

그러나 이 협상은 독일과 벨기에 이외의 나라들에서 볼 때 분명 부정적인 것이었다. 영국 유나이트(UNITE) 사무총장 우들리(Woodley)는 마그나 협상이 완료되면 "독일 공장만 생존할 것이고, 다른 지역들은 모두 압박에 처하게 될 것이다"라고 말하였다.[23] 우들리는 마그나와 독일 정부가 '치사한 정치적 협상'을 한다고 비난하면서, 영국 통상상업부를 통해 EU 경쟁위원회에 독일 정부를 보조금 위반 혐의로 제소하였다(Fetzer, 2012b). 폴란드 노조들도 독일 노조들이 독일 정부와 정치적으로 함께 움직이는 것에 대해 비판하였다. 글뤼비체 공장의 노조 간부는 독일 노조들의 대응이 그간 쌓아 온 GM 노동자들의 연대를 죽게 할 것이라고 말했다(Bernick, 2013: 145).

2009년 9월 10일 GM 이사회는 GM 유럽의 마그나 매각을 11월까지 완료하겠다고 발표하였다. 동시에 이들은 초기의 약속과 달리 안트베르프 공장은 폐쇄할 것이라고 말한다. 9월 23일 독일과 벨기에 노조 중심으로 3,000명이 참가하는 시위

23) Mercopress. 2009.12.15. "UK Vauxhall Unions Fearful of GM Europe/ Magna Canada Deal".

가 있었지만, GM-EEF 노측은 어떤 입찰자가 좋을지, 인원 감축과 긴축 방안에 대해서는 어떻게 대응할지에 대해 공통된 입장을 마련하지 못하였다. 결국 유럽 노조들은 개별적으로 마그나와 협상에 임하게 되었고, 저마다 자신들에게 유리한 조건들을 얻어내려고 시도하게 되었다. 예를 들어 협상 결과 영국의 노조는 2014년까지 영국 공장을 유지하기로 하였고, 인원 감축 숫자는 1,200명에서 600명으로 줄었다. 대신에 2년간 임금 동결과 연금 축소를 받아들였다. 사라고사 공장은 최소 10년간 유지하기로 했고, 1,350명이 아니라 900명의 인원을 감축하기로 하였다(Fetzer, 2009).

이렇게 나라별 협상이 진행되는 과정에서 11월 4일 모기업 GM은 갑작스럽게 매각 철회 발표를 한다. 그러면서 GM은 GM 유럽 회생 계획안을 발표하였는데, 이는 나라별 노조들의 명암을 뒤바꾸었다. 이 회생안에 따르면 GM은 독일 정부의 자금 지원을 받는 대신에 자체적으로 30억 유로를 조달할 것이며, 고정비용을 30%는 낮추면서 1만 명의 인원 감축을 진행한다는 것이었다. 또한 몇몇 공장의 폐쇄도 예상되었는데, 안트베르프와 보쿰과 아이제나흐 공장이 유력하였다(Telljohann, 2009). 이 같은 계획안은 독일 노조로서는 충격이었다. GM-EEF 의장이자 오펠 종업원평의회 의장이기도 한 프란츠는 이를 두고 "오펠의 블랙데이"라고 말했다. 독일 오펠 종업원평의회는 GM의 매각 결정 철회에 반발하며 다음날 바로 경고 파업을 벌였다. 독일과 달리 다른 나라의 노조들은 한숨을 돌리거나 중립적인 자세를 취하는 분위기였다. 우들리는 이 소식을 듣고 "영국으로서는 매우 좋은 소식이다. GM이 가족을 버리지 않고 복스홀을 유지하기로 한 것은 올바르다"고 말했다.[24]

GM 유럽 매각 협상을 둘러싼 유럽 노조들의 국가적 유턴을 놓고 GM-EEF의 역할의 한계들이 지적되었다. 페처(Fetzer, 2012b)는 GM 유럽 매각 협상을 계기로 GM 유럽 노조들이 '민족적 애국주의'로 후퇴하였다고 평가하였고, 버나시아크(Bernaciak, 2013)는 GM 유럽 노동자들이 더 이상 초국적인 연대를 할 것 같지 않다고 비관적으로 전망하였다.

GM 유럽 매각 철회 결정 이후 벌어진 사건을 보면, 이러한 비관적 전망이 어느 정도 맞는 것처럼 보인다. 2010년에는 GM은 Saab를 매각하였는데, 이는 곧 트롤하탄 공장이 GM 유럽에서 배제됨을 의미하는 것이었다. 또 같은 해 GM 유럽 경영진은 안트베르프 공장 폐쇄를 발표하였는데, GM-EEF 노측은 반대 의견을

24) Bloomberg. 2009.11.6. "GM's Opel U-Turn Splits Carmaker's European Workforce (Update 2)".

표시하였지만 경영진의 기존 계획에 영향을 주지 못했다. 그리고 2012년에 차세대 아스트라 입지 선정 과정이 있었는데, 이때에도 각 나라의 노조들은 개별 협상에 중점을 두었다. 영국의 노조는 엘즈미어포트에 신차 배치를 보장하는 협상안에 서명하였고, 대신에 2년간 임금 동결, 이중 임금제, 주당 노동시간 연장, 노동시간 유연화를 받아들였다. 폴란드도 아스트라 배치를 보장받을 수 있었는데, 이 두 공장의 결정은 향후 보쿰 공장 존치의 문제를 제기했다. 결국 2012년 12월 경영진은 보쿰 공장을 2016년에 폐쇄할 것이라는 발표를 하였다(Bernaciak: 149-50).[25]

마그나 인수 당시 유럽 노조들의 비판의 화살이 독일 노조들이 독일 정부와 협력하면서 자국의 노동자를 먼저 챙기고 있다는 점에 가 있었다면, 2012년 신차 배치 협상 과정에서는 반대로 독일 노조들이 영국 노조들을 비판하였다. 독일 노조들은 영국 노조들이 신뢰를 배신하고 비밀 협상을 했다고 보았다(Hertwig et al., 2013: 10). 그들은 영국 노조들이 양보를 통해 '연대 협약'을 어기고 아스트라를 배치받았다고 간주하였다. 특히 독일 노조들은 영국 노조들이 그 협상을 GM-EEF 노측에 알리지 않았다는 점에서 실망했다. 영국 노조들은 그러한 비판을 어느 정도 인정하면서도, 그 협상은 자신들이 한 것이 아니라 공장 폐쇄의 기로에 직면한 엘즈미어포트 노조에서 한 것으로 어쩔 수 없었다고 해명하였다(Pernicka et al., 2015: 13-4).

이상의 과정은 GM 유럽 작업장체제의 한 축을 형성했던 '노동의 동의'라는 측면이 GM 파산을 계기로 크게 약화되었음을 보여주고 있다. '경쟁적 제도화' 체제에 대한 '노동의 동의'의 약화는 이 작업장체제의 정당성의 약화를 의미한다. 그렇지만 '경쟁적 제도화' 작업장체제는 완전히 붕괴되지는 않았는데, 이는 GM 유럽 노조들이 국가적 해법으로 돌아섰더라도 생산 배치 권한이 모회사에 있는 한 근본적으로 비교 경쟁에서 비롯되는 고용 불안 문제는 해결되지 않기 때문이다. 그래서 GM 유럽 노조들은 그 실효성에 대해서는 자신감을 잃긴 하였지만 여전히 GM-EEF라는 틀을 통해 상호 교류를 하면서 경영진과의 협의를 시도하고 있다. 더 나아가 GM 유럽 노조의 국제 협력의 외연은 미국 금융 위기를 계기로 유럽 바깥까지 확장되고 있다. 이는 결국 GM 자회사들의 장래 고용을 좌우하는 문제의 최종 근원지가 GM 본부라는 사실에서 비롯된다.

25) 이후 보쿰 공장은 폐쇄 시기가 앞당겨지면서 2014년 7월 폐쇄되었다.

4. 소결: GM 유럽의 글로벌 통합화와 작업장체제의 특징

이상 GM 유럽에서 전개된 노사 협의 과정은 일국적 노사 타협에 기반을 둔 '갈등의 제도화' 작업장체제가 유럽적 노사 타협에 기반을 둔 '경쟁의 제도화' 작업장체제로 변화하는 과정을 보여주고 있다. 플랫폼 통합 기반이 이미 마련된 상황에서 진행된 GM 유럽의 글로벌 통합 과정은 자회사간 경쟁의 위협 수준을 높였고, 이러한 조건 아래에서 일국적 작업장체제에서의 노사 협의는 갈수록 그 힘을 잃어 갔다. 공장간 연계가 강화되고, 공장의 미래가 개별 나라 수준이 아니라 유럽 수준에서 결정되는 경우가 많아지면서, 유럽 각국의 GM 노조들은 유럽종업원평의회라는 제도를 활용하여 유럽적 대응을 전개하였다. 이렇게 해서 GM-EEF는 교섭 기구로서의 지위를 확보하면서 유럽적 노사관계로의 스케일 이동을 실현하였다. 그러나 이것은 과거의 일국적인 '갈등의 제도화' 작업장체제를 유럽적 수준으로 단순히 확장한 것은 아니었다.

이러한 스케일 이동은 노사 교섭 대상의 변화를 동반하였다. 두드러진 변화의 하나가 향후 신차 배정을 둘러싼 투자 관련 협상의 등장이었다. 어떤 점에서 과거 경영진의 전권으로 인정된 투자 결정에 대해 노사 협상이 벌어진다는 것은 노동자들의 권한이 확대된 것으로 해석될 수도 있다. 그러나 투자 계획을 갈등과 협의의 대상으로 하는 노사관계는 노동자들의 의사결정 권한이 확대된 것으로 보기는 어렵다. 레더(Rehder, 2003: 175)가 지적하듯이 "투자경쟁을 통한 노사관계의 변화는 과거의 갈등이 부활된 것이라기보다는 새로운 갈등 양상의 출현한 것으로 기존의 노사협력과 갈등의 틀이 새로이 구조화되는 것이었다."

투자 관련 협상의 출현이 노동의 권한 확대가 아닌 이유는 그것이 항상 양보교섭과 연계된다는 점이다. 오히려 새로운 작업장체제의 보다 중요한 특징은 유럽적 수준에서 양보교섭이 제도화된다는 점에 있다. 1990년대부터 GM 경영진은 신차 배정과 관련하여 몇 개의 공장을 대상으로 선정하여 노조의 양보를 요구하면서 협상에 임하였고, 2003년부터 이를 '공정하게' 만들기 위해 공개 입찰 제도를 도입하였다. 그래서 GM 유럽의 노사 투자 협상은 한편으로 공장 폐쇄를 비롯한 구조조정 문제와 연관되는 경우가 대부분이었다. 이에 대해 GM 유럽의 노조들은 공장간 양보 경쟁을 통한 하향평준화를 막기 위해 유럽적 협의를 추진하지만, 이들이 내세운 '공정한 고통 분담' 원칙은 양보 경쟁을 원천적으로 막기보다는 '공정한 양보'를 하자는 것이었다.

이처럼 자회사간 경쟁의 제도화, 유럽적 노사 협의, 노조의 공정한 고통 분담

원칙을 특징으로 하는 새로운 작업장체제는 “노조가 경쟁적 구조조정의 전제 위에서 포섭된다는 원칙”을 담고 있다는 점에서 ‘경쟁의 제도화’ 체제로 개념화할 수 있다(Streeck, 1998: 15). 슈트렉(Streeck, 1999)은 ‘유럽의 사회적 모델’에 대해 논의하면서, 그것을 “시장에 반대한 정치가 아니라 시장 안에서 그리고 시장과 함께 하는 정치로 보호적·재분배적 연대를 경쟁적· 생산적 연대로 점차 대체한 것”이라고 평가하였는데, 이는 GM-EEF에도 그대로 적용될 수 있다. 과거의 작업장체제에서 노사 교섭이 고용조건과 임금과 관련한 ‘이익의 사후적 재분배’를 목적으로 하고 있었다면, 새로운 작업장체제에서는 구조조정과 연계된 투자 결정에 대해 교섭이 진행되면서 ‘고용과 경쟁력의 사전적 분배’가 목적이 되고 있다. 전자의 경우 노동의 동의는 경쟁에 반대하면서 이루어졌다면, 후자의 경우 노동의 동의는 경쟁을 수용하면서 이루어졌다.

GM 유럽의 새로운 작업장체제는 뷰러웨이가 제시한 ‘헤게모니적 전제’ 체제의 구체적 사례를 제공해주고 있다. 과거 ‘헤게모니’ 체제에서 노동과 자본의 이해관계가 이윤 분배를 기반으로 조정되었다면, ‘헤게모니적 전제’ 체제에서 노동과 자본의 이해관계는 한 공장에 대한 다른 공장의 수익성을 기반으로 조정될 것을 지향한다(Burawoy, 1985: 150). 이는 다시 말해, 공장간 비교를 통해 비용 우위의 공장으로 자본이 이동될 것이며, 비용 열위의 공장은 노사 교섭을 통해 비용 감축을 실현해야 한다는 규율이 강화됨을 의미한다. 이러한 규율이 지속적으로 작동하기 위해서는 제도적 공고화라는 과정을 거칠 필요가 있는데, 이는 ‘경쟁의 제도화’ 작업장체제가 갖는 불안정성으로 쉽게 이루어지지는 못하고 있다.

이 불안정성은 무엇보다 ‘노동의 동의’의 측면에서 비롯되고 있다. GM-EEF 협의 주제가 대부분 공장 폐쇄와 구조조정을 중심으로 전개됨으로써 애초 노조들이 방어하고자 했던 고용 안정을 제대로 확보해내지 못했다. 1996년 이후 GM 유럽 공장 중에 루턴 공장, 아잠부자 공장, 안트베르프 공장, 보쿰 공장이 결국 폐쇄되었으며, 아래 <표 3-4>와 같이 20년 사이 유럽의 고용은 1/4 가량으로 축소되었다. GM 유럽의 고용 인원은 1992년 14만 1천 명이었는데, 이 수치는 10년 후인 2002년 6만 6천 명으로 반으로 줄어들었고, 또 10년 후인 2012년 3만 7천 명으로 다시 반으로 줄어들었다. 한편 유럽 생산 물량도 점진적으로 감소되었는데, 2003년 180만대 생산에서 2012년 92만 7천대 생산으로 거의 반이 축소되었다. 비록 GM-EEF의 노조 대표들은 유럽 사업장 구조조정의 불가피성을 인정하였지만, 이와 같은 인원 감축과 공장 폐쇄는 GM-EEF 노측이 최우선적으로 내세우는 요구였던 공장 폐쇄와 강제 인원감축 반대와는 화해하기 어려운 부분이 있다.

<표 3-4> GM 유럽의 고용 및 판매 추이 (단위: 1,000명, 1,000대)

	1992	2002	2012
고용	14.1	6.6	3.7
판매(도매)	1,806	1,657*	1,231
생산	N/D	1,818*	927

자료: GM. SEC Form 10K. 각년도; GM. Annual Report. 각년도.
* 판매(도매), 생산 수치는 2003년.

'노동의 동의'에서 발생하는 또 다른 불안정성은 GM 유럽 작업장체제가 갖는 '유럽적 협의 수준'과 연관된다. GM 유럽 경영진이 양보경쟁을 제도화하기 위해서는 사업장간 비교의 유럽화라는 과정이 동반되어야 한다. 그리고 펙의 지적대로 초국적기업이 "노동체제의 지리적 차이를 활용하여 경쟁적 이점을 취하려 한다면"(Peck, 1996: 244), 비교는 아주 이질적이지도 않고 아주 동질적이지도 않은 사업장들이 대상이 될 때 효과를 발휘할 수 있다. 이런 점에서 EU 시장으로 통합되어 있으면서도 유럽종업원평의회 설치가 의무화 된 유럽은 공장간 비교를 제도화할 수 있는 훌륭한 공간이 될 수 있다.

이러한 공장간 비교의 유럽화는 유럽적 노사 협의를 가져왔는데, 여기서 '노동'은 단일한 총합적 주체가 아니라는 문제가 제기된다. 작업장체제의 유럽적 스케일로의 이동이 민족적 작업장체제의 단순한 확대가 아님을 강조한 바 있는데, 이는 스케일 이동에 따라 일국적 자본과 일국적 노동의 관계를 초국적 자본과 초국적 노동의 관계에 그대로 적용하기 어렵다는 것을 의미한다. 작업장체제의 유럽적 스케일에서는 과거 작업장체제의 단일한 갈등선과 달리 갈등선이 다변화된다. 한편으로 모기업의 이해를 대변하는 유럽 경영진과 자회사의 이해를 대변하는 각 나라의 계급간 동맹(cross-class coalition)의 갈등이 있는가 하면(Kädtler and Sperling, 2002), 다른 한편으로 유럽 노조 전체의 이해를 대변하려는 GM-EEF의 노조 대표들과 자국 노조의 이해를 방어하려는 각 나라의 노조들 사이의 갈등이 있다. 심지어 독일 한 나라 안에서도 전국금속노조, 오펠종업원총평의회, 사업장종업원평의회 사이의 갈등선도 발견된다(Blazejewski, 2009).

이처럼 작업장체제의 스케일 이동이 이루어졌어도 노동의 지역적 이해(local interest)는 자회사의 작업장체제의 작동에 여전히 의미 있게 개입된다. 그래서 GM-EEF 노측은 공장간 양보 경쟁을 막기 위해 유럽적 협상과 동원을 발전시켜 왔지만, 공장 폐쇄라는 현실적 위협이 발생할 때마다 지역적 이해를 통제하는데 성공하지 못하였고, 2009년 모기업 GM 파산 이후 전개된 일련의 공장 폐쇄 흐름

속에서 각 나라의 노조들은 국가적 해법으로 유턴하면서 유럽적 작업장체제는 다시 민족적 작업장체제로 하향 이동하는 경향을 보이게 되었다.

4장 한국지엠의 글로벌 통합화의 지체와 ‘기업 수준 갈등의 제도화’ 체제

4장은 GM의 생산모델이 한국지엠에 부과되는 과정에서 발생한 생산의 정치를 분석한다. 여기서는 다른 장과 달리 이론적 쟁점이 보다 부각된다. 초국적기업 노사관계 연구의 지배적인 접근의 하나는 자회사의 노사관계를 모기업 혹은 본국의 제도나 관행의 이전(transfer)의 측면에서 설명하는 것이다. 이러한 접근에서는 자회사의 노사관계 제도와 관행이 미국식 혹은 GM식으로 변화했는지의 여부가 관심사가 된다. 반면 이 논문은 자회사의 노사관계를 초국적기업의 조직 통합의 효과로 이해해야 함을 주장한다. 여기서는 설령 기존의 노사관계 제도와 관행이 지속될지라도 자회사의 경쟁 구조 내에 영향을 받고 있는지의 여부가 주된 관심사가 된다.

1절에서는 먼저 대우자동차-한국지엠에 대한 개관에서 시작한 후, 2절에서 1985년 이후 대우자동차 공장체제가 ‘갈등의 제도화’ 체제로 형성되는 과정을 검토한다. 그리고 3절은 이전(transfer)의 관점에서 GM 인수 이후 한국지엠의 작업장체제가 받은 영향을 검토하고, 이러한 접근의 한계를 논의한다. 4절은 플랫폼 통합의 지연에 따라 GM의 위계적인 글로벌 통합이 지체되었고, 이로 인해 기존의 작업장체제의 성격이 유지되었지만, 통합화가 진전되면서 등장한 ‘미래 발전 전망’ 교섭은 GM이 작업장체제에 가하고 있는 변화의 압력을 보여주는 핵심적인 지점임을 주장한다.

1. 대우자동차-한국지엠 개관

한국지엠의 전신인 대우자동차의 역사는 한국 발전국가 성장 과정의 한 단면을 보여주면서 동시에 1970-80년대 서구 초국적 기업이 제3세계에서 행한 이윤 획득 방식의 일면을 보여준다. 1962년 제1차 경제개발 5개년 계획 발표가 있은 이

후, 당시 박정희 정부는 해외자본 유치 명목으로 재일교포 박노정에게 새나라 자동차의 설립을 허가했다. 부평에 세워진 새나라자동차는 닛산과 기술 제휴 아래 '새나라 택시'를 생산하다가 외환보유액 부족으로 부품을 수입할 수 없어 1965년 신진자동차에 인수 당한다. 짧은 시기이기는 했지만 신진자동차는 1964년 '자동차 공업 육성 종합 계획(계열화 방안)'에 따라 부품업체를 비롯하여 국내 자동차 전체 생산을 관장하는 독점적 지위를 부여받기도 하였다(박원장·이권형, 2005: 115-194).

신진자동차는 1972년 GM과 50:50의 합작으로 자본금 4,800만 달러의 GM 코리아를 설립하면서 GM과 첫 인연을 맺게 되었다. GM 코리아는 '쉐보레 1700', '레코드 1900', '제미니', '로얄 살롱' 등을 생산하였지만, 큰 수익을 거두지는 못하였고 경영난에 빠지면서 신진자동차의 한국측 지분은 산업은행으로 전량 넘어가게 되었다. 김우중의 대우그룹(당시 대우실업)이 자동차 산업에 뛰어들게 된 것은 1978년 이 산업은행 지분을 인수한 이후부터였다. 김우중 회장이 1992년 GM과의 합작관계를 청산하기 이전까지, GM과 대우는 50:50의 비율로 대우자동차를 운영하였고, GM은 매년 기술로열티로 총매출액의 3%를 챙겨갔고, 경영지도료 명목으로 매년 75만 달러를 지급받았다(한국기독교산업개발원, 1985; 풀빛 편집부, 1986).

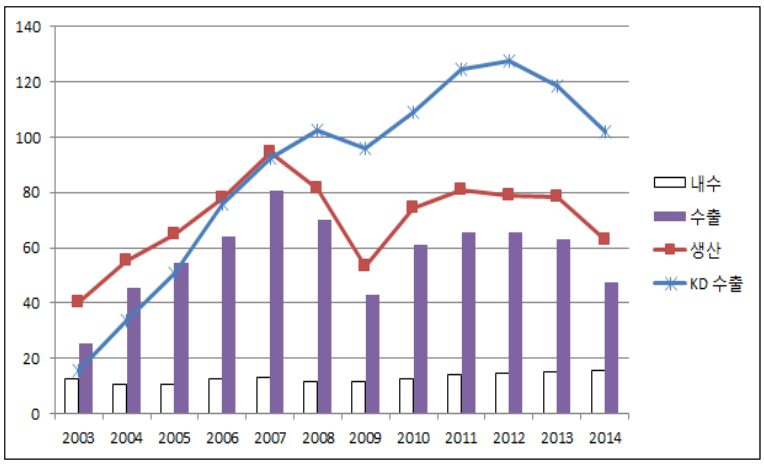
1992년 GM으로부터 독립한 대우자동차는 초기에는 고전을 하다가 1997년 신차종 라노스(소형), 누비라(준준형), 레간자(중형)를 잇달아 출시하면서 1998년에는 한국 승용차 내수시장 점유율 1위를 달성하기도 하였다. 그러나 곧바로 닥친 IMF 외환 위기로 대우자동차는 큰 타격을 입으면서 2000년 11월 8일 최종 부도 처리되었다. 정부와 채권단은 대우자동차를 매각하기로 결정한 다음에 포드를 우선협상 대상자로 선정하였지만, 포드가 내부 사정으로 인수 포기를 선언하고 결국 GM이 대우를 인수하기에 이른다.

2002년 GM 대우가 출범했을 때 GM은 대우자동차의 기존 공장을 모두 인수하지는 않았다. 초기 계약에서는 대우자동차의 부평 공장은 노사 평화 및 경쟁력 향상 등의 조건부 조항을 달고 추후 인수하기로 되어 있었다. 2005년 GM은 부평 공장을 통합하는데, 그 이전까지도 GM은 위탁 경영 방식으로 부평 공장을 운영하였기 때문에, 사실상 2002년부터 대우자동차의 승용차 부문은 모두 GM의 운영 아래 들어갔다.

GM의 인수 이후 한국지엠은 내수 시장에서는 별로 성과를 보지 못하였지만, 수출 부문에서는 지속적인 성장을 이루어내었다. 아래 <그림 4-1>은 그간 한국지엠의 생산 및 수출 실적을 보여주고 있는데, 인수 이후 2007년까지 생산과 수출

모두 지속적으로 증가해 왔음을 알 수 있다. 2008-9년의 하락세는 모기업 GM 파산의 영향이 큰데, 이 당시 실적도 모기업에 비교하면 나쁜 것은 아니었다. 2011-12년의 경우 한국지엠의 생산은 KD 수출을 고려할 경우 200만대를 넘어서는데, 이는 GM 글로벌 생산의 20%를 넘는 큰 규모이다. 그러나 2012년을 기점으로 생산, 수출, KD 수출 모두 하향세를 기록하고 있는데, 추후 서술하겠지만, 이는 글로벌 GM에서 차지하는 한국지엠의 위상 약화라는 요인이 자리 잡고 있다.

<그림 4-1> 한국지엠의 생산 및 수출 실적 (단위: 만 대)



자료: 한국자동차산업협회. 『한국의 자동차 산업』. 각년도.

이상 새나라자동차부터 한국지엠에 이르는 전개 과정이 한국 발전국가의 궤적에서 나타났던 국가-기업 관계의 한 단면을 보여주고 있다면, 노동조합의 역사 또한 한국 대기업 노조에서 볼 수 있는 전형적인 특징을 보여주고 있다. 한국의 노동자들이 1987년을 기점으로 대규모 조직화에 성공한 이후 유의미한 사회 세력으로 성장하지 못하고 기업별 공간으로 후퇴하였듯이, 대우자동차-한국지엠의 노동조합도 1987년 전후 압축적인 성장 이후 곧 기업 공간에 그 영향력을 한정시켜 왔다. 다만 대우자동차-한국지엠 노조가 다른 대기업 자동차 노조와 다른 점이 있다면, 대우자동차 부도 처리와 GM으로의 인수로 인해 작업장 수준을 넘어서는 정치적, 경제적 사건의 영향을 보다 많이 경험했다는 점이다.

노조의 전신은 1963년 부산에서 결성된 전국운수노동조합 산하 신진자동차분회로 거슬러 올라가지만, 현재 한국지엠의 주력 공장인 부평에서 노조가 결성된 해는 1971년이다. 1983년에 회사 명칭 변경으로 노조의 명칭도 대우자동차 노동조

합으로 변경되었다. 1987년 이전까지 노조 위원장은 간선제로 선출되었고, 노조는 노동자의 이해를 직접적으로 대변하기보다는 회사와 유착되어 있었다. 대우자동차 노조 설립 이후 가장 큰 사건은 대우자동차 부도에 이은 대규모 정리해고였다. 2001년 1,750명의 정리해고가 이루어지면서, 장기간 쟁의와 함께 많은 부상자를 낸 경찰의 물리적 진압이 벌어지기도 하였다. 한국지엠 출범 당시에 부평 공장은 별도 법인으로 분리되어 있었지만, 노동조합은 법인 분리와 상관없이 단일 노조로 유지되었다(한국지엠지부, 2013: 189).

현재 한국지엠 노조는 민주노총 전국금속노동조합의 기업 지부 형태를 취하고 있지만, 다른 자동차 노조들과 마찬가지로 노사관계 관련 대부분의 결정 권한은 기업 지부가 관장하고 있다. 한국지엠 노조에서 특이한 점 중 하나는 사무직 노조의 비중이다. 1999년 대우자동차가 부도 처리되는 과정에서 신분상의 불안함을 느낀 사무직 노동자들이 '사무노동직장발전위원회'라는 형태로 조직을 운영해 오다가, 2011년 사무지회 형식으로 한국지엠지부와 통합하였다. 2013년 현재 한국지엠 전체 직원 17,147명 중에 조합원은 14,587명으로 조합 가입 대상자 대부분이 노조에 가입했다. 한국지엠지부는 각 공장별로 지회를 두고 있으며, 사무지회와 정비지회를 추가로 설치하고 있다. 변속기를 생산하는 보령 공장은 노조 조직 편재 상으로는 전국금속노조의 충남지부에 속해 있다. 한국지엠지부의 전체 구성은 아래 <표 4-1>와 같다.

<표 4-1> 한국지엠노조 구성

지부	지회	위치	조합원 (명)
한국지엠지부	부평	부평	5,944
	군산	군산	1,801
	창원	창원	1,649
	사무	부평	4,074
	정비	영등포	816
충남지부	보령	보령	303
전체			14,578

자료: 전국금속산별노조. 2013. 『금속노조 지부, 지회 현황』 (2013년 7월 기준).

2. '기업 수준 갈등의 제도화' 체제의 형성

이 절에서는 GM 인수 이전의 대우자동차의 작업장체제를 '기업 수준 갈등의 제도화 체제'로 규정하고 이 체제의 형성 과정과 특징들을 논의한다. 테르본이 전후(戰後) 독일의 노동체제를 '갈등의 제도화'로 규정하였을 때, 이것의 특징은 "자본과 노동이 '사회적 파트너'는 아니지만, 노동시장의 당사자들로서 각각의 자율성과 원칙적 갈등권은 절대적으로 보장된다"는 점이었다(Therborn, 1992: 36). 원칙적 갈등권이 보장된다는 것은 기업 내에서 경영진과 노동자 사이의 이해 갈등의 불가피성을 인정하고, 모든 이해당사자들이 수용 가능한 명문화되고 포괄적인 규제 시스템을 통해 이 갈등을 해결하자는 다원주의적 노사관계론의 기본적인 원칙이 작용함을 의미한다(Fox, 1973). 여기에 더해 전후(戰後) 독일의 노동체제의 또 다른 중요한 특징으로 초기업적 수준에서 교섭, 즉 산업별 교섭이 국가 혹은 지역 수준에서 규제력을 행사한다는 점을 들 수 있다.

법적으로 노동 3권의 실질적 보장으로 대표되는 이러한 '갈등의 제도화' 체제는 한국의 경우 1987년 이후에 들어선 것으로 볼 수 있으며, 대우자동차 또한 이 과정에 속했다. 그러나 대우자동차의 '갈등의 제도화' 체제는 유럽과 달리 갈등의 해결이 기업 수준에 한정되었다는 점에서 중요한 차이를 보이고 있다. 흔히 '기업별 노조주의'로 표현되는 한국 작업장체제의 특징은 GM 인수 이전 대우자동차에도 전형적으로 나타나며, GM 인수 이후 초국적기업의 영향을 가늠해볼 수 있는 흥미로운 대상을 제공한다.

1) 한국적 노사관계의 의미

오늘날 '노사관계(industrial relations)' 혹은 '고용관계(employment relations)'는 주로 경영학의 하위 분과로서 '노사관계학'에서 중심적으로 다루어지는 대상이다. 노사관계학의 전통에서 노사관계는 "노동현장과 노동집단을 통제하기 위한 일련의 규칙들"(Dunlop, 1958: 9), "고용을 지배하는 규칙들"(Clegg, 1979: 1)로 정의되는데, 경영진과 노동자들이 체결하는 단체협약은 이 규칙을 대표한다. 1980년대 중반 코칸과 그의 동료들(Kochan et al., 1984)은 이러한 전통적 관점이 경영진을 노조의 압력에 대응하는 수동적인 존재로 보고 있다고 비판하면서 노사관계의 형성에

서 경영진의 적극적 역할을 고려하는 분석틀을 발전시켰다. 전략적 선택 이론(Strategic Choice Theory)으로 불리는 이들의 접근은 현재까지도 노사관계학에서 자주 활용되고 있다. 그러나 코칸의 비판에도 불구하고 던롭에서 코칸으로 이어지는 노사관계학의 흐름에는 공통점이 있는데, 그것은 노사관계를 자기완결적인 질서를 가지는 것으로 취급하는 경향이 있다는 점이다(Edwards, 2003). 이러한 접근은 노사관계가 본질적으로 "자본주의 사회에서의 생산과 분배를 규제하는 정치적·경제적 제도의 결집체"(송호근, 1994: 98)라는 점을 놓치고 있다. 이런 점에서 작업장 제도와 국가적 수준과 글로벌 수준을 연관시켜 사고하려는 뷰러웨이의 '작업장체제'의 개념이 보다 유용한 시각을 제공한다(Burawoy, 1985).

뷰러웨이의 작업장체제 분석틀에 입각하면 유럽 GM 사업장들의 작업장체제의 변화는 '헤게모니 체제'에서 '헤게모니적 전제 체제'로의 이행으로 비교적 간명하게 정식화할 수 있다. 반면 한국지엠의 작업장체제에는 이와 같은 정식화가 쉽지 않다는 난점이 있다. 이는 한국적 작업장체제 혹은 노사관계의 개념화 문제와도 연관된다. 일찍이 송호근이 지적하였듯이 "일본의 노사관계가 복지조합주의, 산업적 온정주의, 조직지향적 노사관계 등으로 쉽사리 규정되는 것과는 달리, 한국적 노사관계는 어떤 그럴듯한 용어로 개념화하기에는 아직은 규명되어야 할 부분이 너무도 많이 남아 있다"(송호근, 1994: 99).

이러한 개념화의 어려움에도 불구하고 기존의 연구들은 한국적 작업장체제의 특성을 다방면에서 규명해 왔다. 특히, 대우자동차 작업장체제의 모방 기준이 되는 현대자동차의 경우 한국 노사관계에서 가지고 있는 '유형 설정자'로서의 역할 때문에 집중적인 분석 대상이 되었다(박태주, 2014; 유형근, 2012; 조형제, 2005). 이러한 연구들은 1987년 민주화 이후 새로이 등장한 한국의 노사관계가 국가적 수준의 합의 제도가 제대로 작동하지 못하는 상황에서 작업장을 중심으로 전개되었음을 보여주었다. 이런 측면에서 이 글에서는 한국적 작업장체제의 특성을 국가적 수준에서는 '노동 없는 민주주의'(최장집, 2002)가 전개되었고, 작업장 수준에서는 노동의 산업적 시민권이 어느 정도 허용되면서 노사간 갈등과 타협이 이루어지는 '갈등의 제도화' 작업장체제가 나타났다고 보았다.

기업 수준에서 이루어진 한국의 '갈등의 제도화' 체제는 국가 수준 혹은 산업별 수준에서 노사 타협을 근간으로 하는 유럽의 코포라티즘적 체제와는 다른 성격을 지니고 있었다. 국가적 수준의 규제, 산업별 수준의 임금협약, 기업별 수준의 종업원평의회 제도라는 촘촘한 노사 규율을 만들었던 유럽과 달리 1987년 이후 한국의 노사관계에서는 기업 내에서 경영진과 노동자들의 투쟁과 타협을 통해 갈등을

관리해 나갔다.[1] 이러한 '기업 수준 갈등의 제도화' 체제 아래에서 업종별·기업별로 다양한 노사관계 관행들이 만들어지게 되었다.

기업 내에서 발생하는 노사 문제에 대한 국가의 직접적 개입 부재라는 측면에서 보자면, 1987년 이후 한국의 자동차 산업의 노사관계는 전후(戰後) 미국 자동차 산업의 노사관계와 유사성이 있다. 전후(戰後) 호황기라는 상황 아래에서 빅쓰리의 노동조합들이 강한 조직력을 바탕으로 기업 협약 체결을 통해 높은 임금과 사내 복지를 얻어냈듯이, 한국의 노동조합들도 강한 전투적 이미지를 내세우면서 임금 및 복지 수준을 높여 나갔다.[2]

그러나 둘 사이에는 큰 차이도 존재하는데, 그것은 작업장 통제의 성격에서 찾을 수 있다. 작업장 통제의 역사에 관한 에드워즈(Edwards)의 연구는 서구에서 작업장 통제의 방식이 단순통제, 기술적 통제, 관료적 통제로 유형화될 수 있음을 보여주고 있다(Edwards, 1979). 단순통제란 경영진이 소수의 중간관리자를 두고 노동자들을 통제하는 방식으로 그 주요한 특징은 '인격적인' 권력 행사에 있다. 기술적 통제란 대량생산방식의 도입에 따라 기계의 배치와 흐름을 통해 노동자들을 통제하는 방식을 의미한다. 마지막으로 관료적 통제란 '비인격적인 규칙'을 통해 작업장을 통제하는 방식을 의미한다. 이러한 통제 유형에 따를 때 전후(戰後) 미국 자동차 산업은 전형적으로 관료적 통제 유형으로 구분할 수 있는 반면, 한국 자동차 산업은 관료적 통제 형태를 갖추어가고 있지만 여전히 단순통제 방식이 행사된다는 특징을 보이고 있다. 한국 노사관계에서 단순통제 방식은 한국 재벌체제가 가지고 있는 기업의 사적(私的) 성격에서도 드러나고, 중간관리자와 노동자들 사이에 빈번히 발생했던 물리적 충돌 과정을 통해서도 확인할 수 있으며, 경영진의 노조 활동에 대한 직접적으로 개입하여 노조의 영향력을 억제하려는 시도에서도 볼 수 있다.

---

1) '자본주의 다양성'을 주장하는 논자의 하나인 텔렌은 노사관계 이해의 핵심을 국가 수준의 제도와 작업장 수준의 제도 사이의 상호작용에서 찾아야 한다고 주장한다. 그녀는 조정시장경제(Coordinated Market Economy)에서 노사관계의 탈중심화 경향이 나타나고는 있지만, 여전히 중앙 단위의 교섭과 사업장 단위의 교섭이 지속적으로 상호작용한다는 점을 강조하고 있다(Thelen, 2001).

2) 전후(戰後) 미국 자동차기업들은 '공식화된 임금 규칙을 통한 임금교섭', '연계적 단체교섭', '직무 통제 노조주의'를 축으로 하는 노사관계를 만들었다(Katz, 1985). 이와 같은 특징은 무노조주의와 개별적 계약관계를 특징으로 하는 미국의 노사관계의 역사에서 예외적인 것으로 볼 수 있는데, 이것은 미국 자동차 산업 호황기라는 조건 아래에서 국가 개입 없이 기업별로 벌어진 노사 타협의 산물이었다. 물론 한국의 자동차 산업에서 미국과 동일한 내용의 기업 협약이 체결된 것은 아니지만, 한국 자동차기업들의 노사 협약들은 기본적으로 국가의 개입 없는 노사 타협의 산물이었다는 점에서 그 유사성을 찾을 수 있다.

이런 점에서 노사 갈등이 기업별로 제도화되었던 1987년 이후의 한국의 작업장체제는 과거 '가산관료제적 작업장체제'의 유제(遺制)가 남아 있었다고 볼 수 있다. '가산관료적 작업장체제'란 "가부장제적 지배구조의 특수한 경우, 즉 집안자식들이나 다른 여타의 종속적 가내 예속자에게 토지 및 농기구를 대여함으로써 분권화되는 집의 권력"으로 정의되는 '가산관료제'의 특징이 작업장에 반영됨을 의미했다(송호근, 1991: 54-55). 자동차기업에서는 주로 노무관리 책임자에서부터 공장과 직장에 이르는 중간 관리진이 기업의 '종속적 가내 예속자'의 역할을 담당하면서, 일선에서 노동자들과 직접 대면하고 갈등을 통제하는 기능을 수행하였다. 이를 에드워즈의 유형에 적용해 보면, 1987년 이후 한국 자동차기업의 작업장체제는 관료적 통제로의 전환 과정에 있었지만, 여전히 중간관리자들이 중심이 되어 인격적·직접적 관리가 실행되는 단순통제 방식이 행사되었다고 말할 수 있다. 아래에서는 이상 논의한 1987년 이후 한국에서 나타났던 작업장체제의 일반적 특성에 비추어 대우자동차 작업장체제의 전개과정에 대해 검토한다.

2) GM 인수 이전 대우자동차의 작업장체제

대우자동차 작업장체제의 변화 과정은 크게 세 시기로 구분할 수 있다. 첫 번째 시기는 대우자동차 부평공장에서 노조가 설립된 1971년부터 대우차 임금인상 파업이 벌어졌던 1985년까지의 시기이고, 두 번째 시기는 이후 1998년 대우자동차 부도까지의 과정이며, 세 번째 시기는 부도 이후 GM 인수 협상 및 인수 이후의 시기이다. 첫 번째 시기는 권위주의적 노동통제라는 조건 아래에서 '가산관료제적 작업장체제'가 작동하였던 시기였으며, 두 번째 시기는 '기업 수준 갈등의 제도화'가 진행되는 시기로서 이전의 '가산관료제적 작업장체제'의 유제가 강하게 남아 있던 시기였다. 마지막 시기는 1985년 이후 형성되었던 '기업 수준 갈등의 제도화' 체제가 GM의 인수 이래 불안정화되는 시기였다.[3] 여기에서는 전사(全史)로 첫 번째 시기도 부분적으로 다루지만, 두 번째 시기를 중심으로 단체교섭, 임금제도, 작업장 통제 방식에 대한 분석을 통해 대우자동차의 작업장체제가 '기업 수준의 갈

3) 통상 한국노동사의 시기 구분에서 중요한 분기점으로 삼고 있는 87년 대신에 85년을 선택한 이유는 대우자동차 1985년 파업 과정에서 1987년 당시 노동조합운동에서 나타났던 주요 특징들 - 예를 들어 대공장 노동자 대중의 등장, 노조의 민주화 요구, 작업장의 인간화 요구 등 - 이 대부분 나타났기 때문이다.

등의 제도화' 체제로 형성되는 과정을 검토한다.

(1) 가산관료제적 작업장체제의 한계

과거 권위주의적 노동체제 아래에서도 부평공장에서는 일찍부터 노조가 결성되어 경영진과 단체교섭을 전개하였다. 대우자동차 노조의 전신을 거슬러 올라가면 1963년 부산에서 만들어진 신진자동차분회가 있지만, 주력 공장인 부평공장에서 1971년에 결성된 신진자동차 부평분회가 노동조합 성장의 시작점이라고 할 수 있다. 초창기 노조 결성을 주도했던 노동자들은 인천도시산업선교회와 크리스챤아카데미의 도움을 받으면서 활동하였다. 1971년 8월 16-7일에는 800여 명의 조합원이 참여하는 파업을 벌인 적이 있고, 1973년에는 주44시간제 노동제를 명문화하는 단체협약을 체결하기도 하였다(한국기독교산업개발원, 1985).

그러나 당시 노동조합은 민주적 절차가 부족하였고, 노조 위원장의 개인적 판단에 의해 노조 운영이 좌우되는 경우가 많았다. 1970년대 말에 들어서면 노조 위원장은 도시산업선교회와의 관계를 끊고 회사의 입장과 요구를 전달하거나 수용하는 역할을 수행할 뿐이었다. 그 한 가지 예로 1981년 12월 당시 노조 위원장은 경기 침체를 근거로 '3년간 미지급된 상여금을 받지 않을 수도 있다'는 내용의 합의를 조합원에 알리지 않은 채 경영진과 체결하기도 하였다(한국기독교산업개발원, 1985). 이 사건을 계기로 조합원들이 반발이 일어나면서 위원장이 사퇴하고 새로운 위원장이 선출되었지만 노동조합의 비민주적 운영을 개선되지 않았다.

이러한 배경 아래 1985년 대우자동차 파업이 발생했었다. 노동사의 측면에서 보자면 1985년 파업은 '대공장 남성 중심 노동운동의 등장'과 '노조 민주화 운동의 성공'으로 기록되고 있다(구해근, 2001: 165-68). 당시 노조 집행부의 경영진에 대한 미온적인 대응과 비민주적인 노조 운영에 반발한 이들이 '노동조합 정상화 추진위원회'를 결성하면서 파업을 주도했다. 18.7%의 임금인상 요구안을 내세우고 진행되었던 10일 간의 파업 끝에 1985년 4월 22일 합의서가 체결되었는데, 당시 그룹 대표인 김우중 회장과 합의서를 체결한 이는 집행부가 아닌 농성 대표자 홍영표 대의원이었다.

한편 1985년 파업은 대우자동차 작업장체제 변화의 분기점으로서도 의미를 가지고 있다. 과거 권위주의적 노동통제 아래 대우자동차 작업장체제에서 흔히 볼 수 있는 광경은 일상적인 폭력이었다. 폭력은 권위주의 통치 방식의 하나로 국가에 의해서도 행사되었지만, 관리자들과 노동자들 사이에서도 빈번히 일어났고, 또

노동자들 사이에서도 발생하였다. 예를 들어 1985년에는 유인물을 배포하던 조합원들과 회사측에서 동원한 사람들 사이에 물리적 충돌이 일어났고, 돌잔치에 참석한 직장이 조합원에게 폭력을 행사하거나, 노조 집행간부가 반대파 대의원을 폭행하는 사건들이 있었다(한국기독교산업개발원: 119-120). 이러한 폭력은 '가산관료제적 작업장체제'의 작동 기제인 '단순통제' 방식의 직접적 산물이었다. 신분제적 위계 의식이 잔존했던 당시 사회에서 '단순통제' 방식의 행사는 합의된 규칙에 의존한 것이 아니라 기업 신분적 권위에 의존한 것이었기 때문에, 노무 관리 직원들 및 현장감독자인 직장들은 자신들에게 위임된 권위를 물리적 힘으로 행사하곤 하였다.

1985년 파업은 이러한 '단순통제' 방식이 한계에 봉착했음을 보여주었다. 그동안 유순한 집행부에 가려 수동적인 존재로 지내 왔던 조합원들이 경영진에 대해 직접 목소리를 내기 시작하였고, 중간관리자들은 대중적 결집에 위축되었다.[4] <표 4-2>에서 보듯이 1987년부터 1991년까지 매년 파업이나 분쟁이 발생하였고, 기간이나 강도 면에서 그 수위도 높았다.

<표 4-2> 대우자동차 파업 일수 (1987-1990)

	1987년	1988년	1989년	1990년
쟁의(조업중단) 일수	26일 (31일)	33일 (90일)	40일 (44일)	10일 (13일)
피해규모(생산대수)	17,200	37,900	32,500	5,225

자료: 한국자동차공업협회. 1991. 『자동차산업 노사관련 자료집』; 괄호는 조업중단일수.

1985년부터 1991년까지 대우자동차의 노동정치는 노사간의 힘겨루기식 협상, 정부의 노조 활동가 연행 및 구속, 노조 집행부의 빈번한 교체 등으로 혼란스러워 보였지만, 단체교섭을 둘러싸고 '공론장'이 형성되기 시작하였다. 조합원들은 단체교섭 과정에 많은 관심을 기울였고, 또 단체교섭 과정에 직접 참관하기도 하였다.[5] 단체교섭이 끝나면 집행부는 바로 조합원을 모아 놓고 교섭 내용과 이후 계획에 대해 설명하는 자리를 가지면서 대중적 관심을 모았다. 비록 이 시기 단체교섭이 잦은 파행으로 중단되기는 하였지만, 결국 대부분의 쟁점은 단체교섭을 통해

4) 한 직장은 인터뷰에서 1987-8년의 상황을 "감독자나 회사나 마음먹은 대로 거의 하지 못하고, 조합이 마음대로 했다"고 말했다(이은숙, 1996: 63 재인용)

5) 예를 들어 1989년 6월 19일 열린 마지막 교섭에서는 약 250명의 조합원들이 참관하여 박수와 함성 그리고 고함으로 교섭 분위기를 고조시켰다(대우자동차노동조합. 1989. 『임투속보』).

매듭을 짓게 되었다. 단체교섭은 적어도 형식적인 측면에서는 노사 갈등 제도화의 기본적인 틀로 자리를 잡게 된 것이다. 그렇다면 이러한 제도적 형식 속에서 단체교섭의 실질적인 내용들은 어떻게 전개되었을지 살펴보겠다.

(2) 단체교섭의 제도화

1992년부터 5년 동안 대우자동차에는 큰 파업 없이 단체교섭이 마무리되었다. 1996년 말-1997년 초에 거쳐 진행된 파업도 대우차 내부 문제 때문이 아니라 당시 노동법 통과에 반대한 전국적 파업의 일환으로 발생한 것이었다. 1998년 대우그룹 위기가 닥치기 전까지 대우자동차의 작업장체제는 안정적인 질서를 형성해 나갔다. 이러한 안정화는 무엇보다 단체교섭을 둘러싸고 노사간 갈등이 제도화되는 것으로 나타났다. 대우자동차에서 단체교섭이 노사간 갈등을 실질적으로 규율화하는 제도로 안정화되는 과정은 단체협약의 내용, 단체교섭의 과정 그리고 동종업체간 패턴교섭의 형성이라는 세 가지 측면에서 확인해 볼 수 있다.

첫째, 단체협약의 내용은 갈수록 구체화되고 세부화되었다.[6] 대우자동차에서 단체협약은 1973년 GM 코리아 시절에 처음 만들어졌다. 전문과 부칙 그리고 11개의 장으로 구성된 단체협약문의 기본 구조는 오늘날 한국지엠을 비롯하여 대부분의 사업장에서 체결된 단체협약과 크게 다르지는 않다.[7] 그러나 최초 단체협약부터 1989년까지 대우자동차의 단체협약은 내용 면에서 볼 때 자의적으로 해석될 여지가 있는 조항들이 많았다. 특히, 징계 및 해고에 관한 조항들은 경영진의 주관적인 판단이 그 근거가 될 여지가 있었다. 예를 들어, 1985년 단체협약문의 징계조항을 보면, '근무상 업무에 위반하거나 직무에 태만하였을 때(1호), 회사의 체면 또는 위신을 손상시켰을 때(2호), 상사의 정당한 명령을 따르지 않거나 반항하였을 때(7호), 기타 회사의 규칙 및 제명령에 위반하였을 때(12호)' 회사는 해당자를 징계할 수 있었다.

그러나 1985년 이후부터 자의적인 조항들은 보완되기 시작하였고, 조합활동의 범위는 보다 구체화되어 나갔다. 예를 들면, 징계 조항에서 징계 재심 조항이 추가되었고, 조합활동 조항에 회사의 문서를 열람할 수 있는 조항을 삽입하였다. 가장

6) 이 부분은 1973년 이후의 단체협약문들을 검토하여 작성하였다. 대우자동차 단체협약의 유효기간은 원칙적으로 2년이다.

7) 각 장은 총칙, 조합활동, 인사, 근로시간 및 휴일휴무, 임금 및 퇴직금, 안전과 보건, 복지후생 및 직업훈련, 재해보상, 단체교섭 및 노사협의회, 협약의 기간 및 효력에 관한 내용을 담고 있다.

큰 변화는 1989년 단체협약에서 나타났다. 1985년 단체협약은 11개 장 54개 조로 구성되었는데, 1989년 단체협약은 10개 장 114조로 양적 측면에서 크게 불어나게 되었다. 내용 면에 있어서도 노사간 분쟁이 될 만한 사항들을 다루는 조항이 추가되거나 구체화되었고, 분쟁 해결의 절차를 만들었다. 몇 가지 중요한 변화들을 제시하면 다음과 같다. ① 노사간 주요 변동 사항의 발생시 상호 '통지 의무' 신설 ② 기업 구조 변동에 관한 '합의 의무' 신설 ③ '승계 의무' 신설 ④ 회사의 조합활동 개입 금지 조항 신설 ⑤ 조합의 홍보 활동의 자유로운 보장 (과거에는 회사의 협의하도록 하였음) ⑥ '직장의 안정적 민주적 발전과 사회적 역할'에 관한 장 추가 ⑦ 선임권 조항 신설 ⑧ 징계 절차의 구체화 및 엄격화 (징계자 소명 기회 추가, 회사의 입증책임, 부당징계 구제 등) ⑨ 해고 사유의 대폭 감축 (정신 또는 신체장애에 의한 경우, 휴직기간 만료 후 복직원 미제출자 제외하고는 해고 불가). 1989년 단체협약은 이후 몇몇 부분적인 변화가 있었지만 GM 인수 전까지 대우자동차 노사관계의 기본적인 틀을 제공하였다.

둘째, 단체협약 체결을 위한 일련의 과정에서 일종의 패턴이 형성되면서, 노사관계 전개에 시간적 질서를 부여하였다. 간혹 노조 사업을 두고 '달력 사업'이라는 표현을 하곤 하는데, 이는 노동조합들이 매년 특정 기간에 동일한 사업을 진행함을 의미한다. 이때 '달력 사업'이라는 표현은 노조 활동이 관성화되고 혁신적이지 못하다는 부정적 의미를 담고 있지만, 한편으로 노사관계의 시간적 규격화를 반영하고 있다. 노사관계의 시간적 규격화는 노사 분쟁을 예측가능한 형태로 만들면서 작업장 규칙이 붕괴되는 것을 예방하도록 하였다.

아래 <표 4-3>는 1985년부터 1997년까지 대우자동차에서 벌어졌던 임금단체교섭 기간을 정리한 것이다. 몇 차례의 예외가 있지만 1991년부터 임금단체교섭은 7월 안에 끝나는 경우가 지배적이었다. 이는 단체협약 만료일이 7월 31일로 되어 있기 때문이지만, 또한 여름휴가 직전에 교섭을 타결하려는 관행이 형성되고 있음을 보여준다.

<표 4-3> 대우자동차의 임금단체교섭 기간

연도	협상기간	임금단체협약	비고
1985	4.11-4.24	임금단체협약	3차 교섭 후 파업
1987	4.13-4.30, 10.26-10.31	임금단체협약	87년 노동자 대투쟁 시기
1988	3.22-4.30(11)	임금협약	파업일수 33일, 위원장 불신임 투표(3회)
1989	5.22-6.19	임금단체협약	파업일수 40일
1990	5.8-6.8	임금협약	파업일수 10일
1991	4.4-7.25(14)	임금협약	위원장 구속(대기업 연대회의 사건)
1992	7.16-11.18(27)	임금단체협약	
1993	5.17-7.23(18)	임금협약	
1994	5.6-7.27(20) 9.29-1995.5.10(45)	임금협약 단체협약	조합원 투표 부결 후 합의
1995	8.8-9.1(10)	임금협약	
1996	5.13-7.16(28)	임금단체협약	조합원 투표 부결 후 합의
1997	5.22-7.21(17)	임금협약	

자료: 1985년은 대우자동차 조합원 일동 외(1985), 1987-1990년은 기아경제연구소(1993), 1991년 이후는 한국지엠지부(2013) 참고.
* ( )는 교섭횟수.

이에 따라 노사간의 연간 계획이 7월 말을 기준으로 짜여 지게 되었다. 대체적인 일정은 노동조합이 연초에 임금단체교섭 요구안 작성을 위한 절차들(조합원 설문조사, 임금인상 근거안 마련, 단체교섭 개정안 마련, 몇 차례에 걸친 회의 등)을 수행하고 3-4월경 회사측에 요구안을 발송한다. 임금단체교섭이 시작되고 일정 시점이 지나면 노조는 쟁의행위를 준비하기 시작한다. 노조의 쟁의행위 준비는 관행으로 굳어졌다고 볼 수 있는데, 이는 노조가 실제로는 파업 의도가 없을지라도 요구안을 최대한 관철시키기 위한 압박 수단으로 활용하기 때문이다. 1992년 이후 5년간 모든 교섭이 무파업으로 마무리되었지만, 대부분 교섭 타결 전에 조합원 투표를 통해 쟁의행위가 결의되었다. 쟁의행위 찬성률은 항상 비교적 높은 수준으로 나타나지만,[8] 이는 조합원들의 파업 의지를 보여주는 수치로 해석하기는 어렵다. 쟁의행위 돌입 직전에 노사는 잠정합의서를 체결하고, 이에 대해 조합원 찬반투표를 실시한다. 간혹 부결이 나오면 한 두 차례 재교섭을 진행한 후에 최종 합의안

8) 1993년부터 1998년까지 쟁의행위 찬성률은 다음과 같다. 93년 54.38%, 94년 78.6%, 95년 78.19%, 96년 66.8%, 97년 61.3%, 98년 66.20% (한국지엠지부(2013)에서 정리).

이 마련된다. 타결 이후에는 노사간의 직접적인 대화 자리는 많지 않으며, 노조의 대의원 선거나 위원장 선거 기간에 들어간다. 노조의 선거는 단지 노조 내부의 다양한 정파들이 경쟁하는 장만이 아니라, 사측 또한 자신들에게 친화적인 후보들을 선출시키기 개입하는 노사 갈등의 장이기도 하다.[9)]

셋째, 동종업체를 중심으로 일종의 '패턴교섭' 현상이 나타나면서 노사 모두에게 있어 갈등 해결에 있어 상호 참조 기준들이 만들어지게 되었다. 패턴교섭이란 중앙교섭 혹은 산업별교섭이 없는 나라들에서 단체교섭을 할 때, 어떤 대표 기업에서의 교섭 결과가 나머지 기업들의 기준이 되는 것을 뜻한다. 일반적으로 기업별 노조주의 아래에서는 노사관계가 기업별로 분산화될 것으로 전망하지만, 실제로는 업종별·기업규모별로 수렴되는 양상을 확인할 수 있다. 대표적인 패턴교섭의 예로 전후(戰後) 미국 자동차기업들의 '연계적 단체교섭(connective collective bargaining)' 들 수 있는데, 이것은 빅쓰리 중 한 곳에서 체결된 협약이 다른 기업들의 모방 기준이 되는 관행을 일컫는다(Katz, 1985).[10)] 이러한 패턴교섭에서 미국의 경우 UAW가 노조간 조율의 역할을 맡으면서 기업별 단체교섭 내용의 동형성을 가져왔다면, 한국에서는 상급단체들이 노조간 조율을 적극적으로 하지는 못했다. 이것은 한국 재벌의 특성이 반영된 것으로 볼 수 있는데, 1980년대 후반 이후 재벌그룹에 속한 노조들의 경우 노조간 협의체의 구성이 업종보다는 모기업을 중심으로 이루어졌기 때문이다.[11)] 그렇지만 동종업체 노조들간 적극적인 조율 없이도 임금단체교섭에서 동종업체의 상황은 각 기업들에게는 주요 판단 기준의 하나가 되었다. 이 경우 노조의 요구안은 다른 기업들과 비교하여 자신들에게 부족한 부분을 요구하는 방식으로 마련되었고, 시간이 갈수록 단체교섭 내용이 상향평준화되는 경향이 발생하였다. 예를 들어 1988년 대우자동차 노조의 임금인상 요구안 중 하나는 가족수당의 신설이었는데, 이 요구 근거는 기아자동차에서 이미 시행하고 있다는 점이었다.[12)]

---

9) 소위 '사측 대의원'의 성격과 규모의 실체를 파악하기는 어렵다. 그러나 대우차의 많은 노조 활동가들은 '사측 대의원'이 실체가 분명한 것처럼 생각하고 있다. 예를 들어 인터뷰에서는 "이번 대의원대회에서 사측 대의원이 몇 %"를 가져갔다는 식으로 대의원들의 수치까지 구체적으로 제시하였다(인터뷰 A3; 인터뷰 A14).

10) 카츠는 전후(戰後) 미국 자동차 산업에서 연계적 단체교섭이 수립된 원인을 한편으로 노조 상급단체인 UAW가 임금 평준화 정책을 추구한 결과로 보고 있으며, 다른 한편으로 사용자들이 당시 작업장의 급진적인 분위기 아래에서 온건한 노조 지도자인 루서(Reuther)가 권력을 쥐고 있는 것이 낫다고 판단했기 때문이라고 보았다(Katz, 1985: 29-38).

11) 현대그룹의 경우 '현대그룹노동조합총연합'이 있었고, 대우그룹의 경우 '대우그룹노동조합협의회'가 있었다.

(3) 임금교섭과 임금제도

자본주의 사회에서 임금은 노사간의 이해관계가 가장 대립되는 지점으로 매년 임금교섭은 노사 갈등이 첨예하게 벌어질 것으로 예상할 수 있다. 특히, '임금 공식'이 합의되지 않은 한국의 경우 임금교섭은 지나친 교섭 비용을 야기하면서 노사관계 불안정성의 주요 요인으로 지적되기도 한다(윤진호, 1998: 91; 박영범·이병훈, 1997: 165-6). 전후(戰後) 미국 자동차 산업에서 임금 공식이 "질서 정연한 임금 조정, 임금에 대한 의견 불일치를 해소시키고 안정적인 교섭 구조를 제공"(Katz, 28)하면서 단체교섭을 제도화하는데 기여하였다면, 임금 공식의 부재는 단체교섭의 제도화를 지체하는 요인으로 볼 수도 있을 것이다.[13]

그러나 임금 공식의 부재에도 불구하고 1990년대 초반부터 대우자동차에서는 임금교섭이 파업으로 이어지는 경우는 거의 없었고[14], 연공급을 기본 구조로 하는 과거의 임금제도 또한 크게 변하지 않았다. 이는 임금 공식의 부재가 노사관계 불안정성으로 이어진다는 시각과 달리 대우자동차의 노사는 나름의 임금 관행을 형성해 왔음을 시사한다. 이병훈과 유형근은 자동차 산업 임금결정 메커니즘에 대한 연구에서 임금 결정이 과거의 노사협약에 기반하는 제도화된 경로의존이 큰 영향을 미친다는 점을 보여준바 있는데(이병훈·유형근, 2009), 대우자동차의 임금 결정 과정도 유사한 모습을 보여주고 있다.

아래 <표 4-4>는 1988년부터 2000년까지 대우자동차의 임금교섭 결과를 요약한 것이다. 임금교섭의 패턴은 먼저 노조가 요구안을 준비하는 과정부터 시작한다. 노조는 1980년대는 자체 조사한 최저생계비를 근거로 하여 임금 인상 요구안을 만들다가, 1990년대 들어서는 표준생계비를 근거로 요구안을 마련하였다. 이는 1985년 이후 지속적인 임금 인상 결과 임금이 최저생계비를 상회하면서 임금 인상 기준 변경이 불가피해졌기 때문이다.[15] 노조의 요구안 마련에서 또 다른 주요

12) 대우자동차노동조합. 1988. 『임금인상요구안』.

13) 1948년 GM과 UAW가 체결한 임금공식은 두 가지 지표로 구성되었는데, 하나는 생산성 증가에 연동되는 AIF(annual improvement factor)이고 다른 하나는 소비자 물가 상승에 관련된 COLA(cost-of-living escalator)이다. 미국 자동차기업 임금교섭의 특징과 변화에 관한 보다 자세한 내용은 권순원(2005) 참조.

14) 대우자동차에서는 1990년대 3번의 파업이 있었는데, 1991년 파업은 위원장 구속과 관련된 노정 대결의 성격이 있었고, 1996-7년은 노동법 개정과 관련한 파업이었으며, 1997년의 경우에만 임금인상과 관련된 파업이었다.

15) 1989년 대우자동차 생산직의 월평균 임금은 717,346원으로 한국노총의 최저생계비 추산치인 4인 가구 기준 788,069원에 근접하기 시작한다(임금 및 최저생계비 수치는 김도근(1996), 한국노동조합총연맹(1990) 참조). 1991년에 가면 생산직 월평균 임금은 1,267,567

고려 요인에는 동종업체의 임금 수준 및 임금 항목 등이 포함된다. 대우자동차 노조는 요구안을 준비하는 과정에서 항상 동종업체의 임금과 비교하면서 자신들에게 부족하거나 없는 임금 항목을 반영하였다. 예를 들어 1988년에는 대우자동차의 임금 수준이 현대자동차에 비해 높았지만 상여금은 낮았는데, 노조는 이를 근거로 상여금 인상을 요구하였다(대우자동차노동조합, 1988). 이렇게 마련된 노조의 요구안은 기본급 기준으로 15-20% 인상 정도가 되었다.

임금교섭 초기에는 사측은 대체로 '경영 상황이 안 좋아 임금 인상이 어렵다'는 식의 답변을 내놓으면서 서로간의 탐색전이 진행된다. 여름휴가가 다가오기 한 달 전 정도 되면 사측은 회사안을 제시하게 되고, 이후 몇 번의 교섭을 통해 회사안이 조금씩 인상되어 최종안에 대한 합의가 이루어진다. <표 4-4>를 보면 임금 인상은 5-10% 사이의 기본급 인상과 각종 수당 신설 및 인상을 통해 이루어지고, 타결 격려금 명목으로 일시금이 지급된다. 기본급 인상 방식은 다른 자동차기업과 달리 항상 정액과 정률이 5:5의 비율로 이루어졌다. 이러한 임금교섭 패턴은 1998년 대우그룹의 위기가 올 때까지 유사하게 반복되었다.

<표 4-4> 대우자동차의 연도별 임금교섭 결과

연도	기본급	기타	비고 (노조 요구안)
1988년	43,000원	근속수당 인상 / 생산장려수당 신설 휴무토요일 150% / 임대아파트 150%	65,221원
1989년	71,560원	2호봉 승급 / 근속수당 인상 가족수당 신설 / 야간조 보건수당 신설 고원기본급 추가 인상 상여금, 라인수당 통상임금 기준	111,574원
1990년	34,000원 (7%)	생산장려수당 1만원 인상(2만원) 분양아파트 건립	90,898원 (18.3%)
1991년	53,000원	생산장려수당 1만원 인상 근속수당 8,669원 인상 / 2호봉 승급 휴가비 통상임금 50% 지급	
1992년	34,200원 (5:5)	타결격려금 50%	

원으로 한국노총 최저생계비 추산치 875,463원을 상회하고 있다(임금 및 최저생계비 수치는 기아경제연구소(1993), 한국노동조합총연맹(1992) 참조).

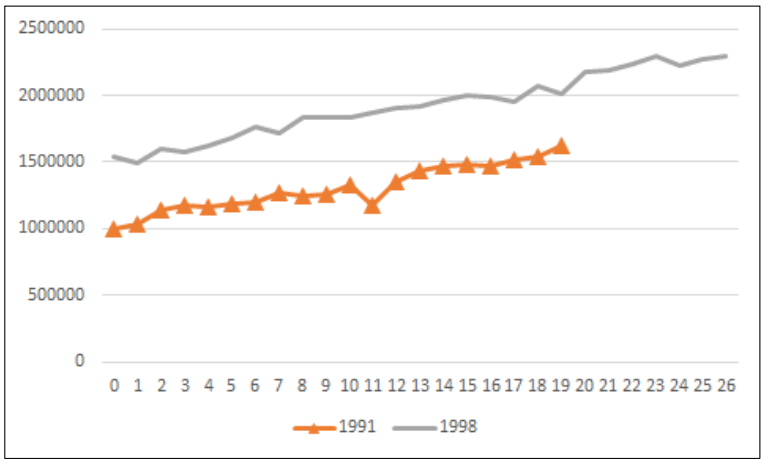
연도	기본급	기타	비고 (노조 요구안)
1993년	38,000원 (5:5)	생산격려금 150%	93,370원 (5:5)
1994년	45,000원 (5:5)	근속수당 인상 목표달성 성과급 12월까지 100% 특별격려 일시금 50만원	95,823원 (16.3%; 5:5)
1995년	65,000원 (5:5)	가족수당 인상 / 라인수당 인상 야간보건수당 인상 무쟁의 생산격려금 70만원 목표달성 성과급 150%	97,828원 (15.2%, 5:5)
1996년	62,000원 (5:5)	복지수당 2만원 신설 /보건수당 인상 TQC 수당과 생산장려수당 기본급 전환 특별승급 1호봉 / 생산격려금 70만원 목표달성 성과금: 통상임금 150%	97,425원 (13.85%, 5:5)
1997년	47,000원 (5:5)	라인수당 인상 / 생산격려금 70만원 목표달성 성과금 12월까지 100%	80,110원 (7.6%, 5:5)
1998년	기본급 동결	고용안정협정서 체결 고통분담 합의 (복지후생 비용 지원 중시 (2000년 7월까지)	58,833원 (6.6%, 5:5)
1999년	기본급 동결	2호봉 승급 / 성과금 50만원	68,237원 (7.7%, 5:5)
2000년	44,000원 (4.9%)	1호봉 승급 / 타결일시금 70만원	59,708원 (6.64%)

자료: 대우자동차 노동조합. 『임금인상 요구안』, 『사업보고』. 각년도.
* (%)는 인상률, (5:5)는 정액과 정률 비율.

노사 단체 협상에 기반을 둔 임금 인상은 다음과 같은 특징을 보였다. 첫째, 전체 임금에서 고정급이 높은 비중을 차지하는 과거 연공급 중심의 임금 구조가 지속되었다. <그림 4-2>는 1991년과 1999년 근속년수별 임금을 도표화한 것인데, 두 해 모두 근속년수에 비례하여 임금이 올라가는 구조에 큰 변화가 없음을 보여준다.[16]

16) 근속년수별 인원에 대한 평균 데이터이기 때문에 간혹 근속년수가 올라가도 임금이 내려가는 구간이 있다. 이 경우는 해당 근속년수 인원 중에 임금이 낮은 직급(보안원, 특수운송원 등)이 포함되기 때문이다.

<그림 4-2> 대우자동차 근속년수별 임금 (1991년, 1998년)



자료: 대우자동차 사내자료.

<표 4-5>은 1991년과 1999년의 임금 구성의 변화를 보여주는데, 애초에 54.1%로 낮았던 기본급의 비중이 1998년에는 47.1%로 더욱 낮아졌다. 그러나 낮은 기본급 비중이 곧바로 낮은 고정급을 의미하는 것은 아니다. 대우자동차의 임금 구성에서 기본급의 비중이 낮은 대신에 각종 수당과 상여금이 높지만, 수당과 상여금 중 많은 금액은 고정급으로 지급된다.[17] 대우자동차에서는 그간 임금교섭 과정을 통해 복지수당, 근속수당, 가족수당, 라인수당, 감독수당, 보건수당, SIC 수당, TQC 수당 등 다양한 수당들이 신설되었는데, 이러한 수당들은 대부분 일괄적으로 지급되는 고정급의 성격을 지니고 있다. 변동급으로 지급되는 금액은 가족수당, 연장수당, 연월차수당 정도가 된다. <표 4-5>는 고정급과 변동급의 비율을 계산한 값인데, 1991년과 1998년 모두 고정급의 비율이 78.1%, 80.%로 상당히 높은 비중을 차지함을 알 수 있다.

17) 보통 '통상임금'이라 불리는 부분은 기본급에 고정수당을 더한 값이다. 그러나 한국 자동차기업에서 상여금은 개인 혹은 팀 성과에 따라 변동적으로 지급되는 것이 아니라 모든 직원들에게 일률적으로 지급되기 때문에 고정적인 성격을 지니고 있다. 그래서 노동계는 정기 상여금 또한 통상임금에 포함시켜야 한다고 주장한다.

<표 4-5> 대우자동차 생산직 임금구조 변화 (1991년, 1998년; 단위: 원)

	1991년	1998년	인상률
기본급	568,290원	874,493원	53.9%
(비율)	(54.1%)	(47.1%)	
수당	146,011원	194,030원	32.9%
(비율)	(13.9%)	(10.5%)	
상여금	336,826원	789,900원	133.6%
(비율)	(32.0%)	(42.4%)	
전체	1,051,127원	1,855,423원	76.5%

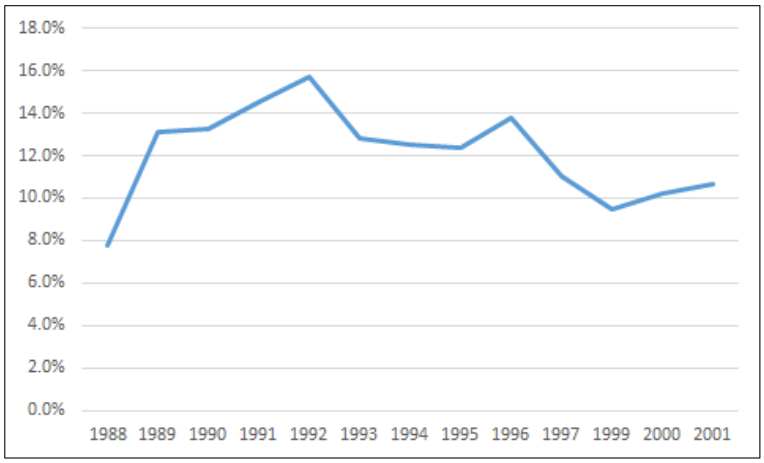
	1991년	1998년
고정급	990,477원	1,490,118원
(비율)	(78.1%)	(80.0%)
변동급	277,090원	372,967원
(비율)	(21.9%)	(20.0%)

자료: 대우자동차 사내자료.
* 초과근무수당 및 연월차 수당 제외.

둘째, 연공급과 고정급 비율이 높은 임금 구조 아래에서 단체협상을 통한 임금 인상은 안정적이고 꾸준한 임금 인상 효과를 낳았다. 단체협상을 통한 임금교섭은 노사 당자자간의 합의가 요구되기 때문에 임금제도의 변화를 도출해내기 어렵고, 대신 전년도 임금제도에 기반을 두고 임금의 양적 측면에 대해 협의가 집중되는 경향을 가진다. 대우자동차에서는 1998-9년 워크아웃 및 부도라는 예외적인 국면을 제외하고는 임금이 동결되거나 삭감되는 경우는 없었다. 이러한 임금 인상이 기업에 많은 비용 부담을 야기한다는 지적이 많지만, 아래의 <그림 4-3>을 보면 이는 과도한 인식이다. 1990년대 꾸준한 임금 인상에도 불구하고, 대우자동차 제조원가에서 차지하는 노무비의 비율은 1992년을 기점으로 하락하는 추세를 보이고 있다. 이는 1992년 이후 대우자동차에서 임금 인상에 비해 생산성 향상이 더 높았음을 암시한다. 실제로 '짭수'(JPH)에 관한 자료를 보면 조립 1부의 경우 1990년 32JPH에서 1998년 60JPH로 증가하였고, 조립 2부의 경우 1990년 15JPH에서 1998년 42JPH로 증가하였다(대우자동차노동조합·가톨릭대학교 사회과학연구소, 2000: 102-103).[18]

18) 자동차기업의 생산성 혹은 노동강도를 보여주는 지표 중 하나로 '시간당 생산대수'가 있는데, 대우자동차에서는 이를 '짭수'(JPH: Jobs per Hour)로 부른다.

<그림 4-3> 대우자동차 제조원가 대비 노무비 비율 추이



자료: 대우자동차. 『제조원가명세서』. 각년도.; 98년도는 자료 없음.

셋째, 앞서 보았듯이 단체교섭에서 패턴교섭 현상이 발생한 것처럼 임금교섭 및 그 결과에서도 완성차 업체를 중심으로 수렴하는 양상이 나타났다. 이는 노사 모두 임금교섭 준비와 과정에서 동종업체와 정보 교환 및 협의를 통해 자신들의 기준들을 마련하기 때문이었다. 특히, 자동차 노조들의 경우 1991년 '대기업 연대회의'부터 시작해서 '전국자동차산업노동조합연맹', 그리고 전국금속연맹-전국금속노조의 업종 분과 형태로 업종별 협의체를 구성하면서 상호 간에 정보를 교환하고 더 나아가 공동요구안을 마련하는 과정에 이르기도 하였다.[19] 임금교섭 과정에서 업종별 협의를 통한 상호 참고기준 설정에 따라 아래의 <표 4-6>처럼 교섭 타결일자도 자동차 업체간 유사해지는 결과를 보였다.

<표 4-6> 현대자동차와 대우자동차의 연도별 임금단체협약 타결일자

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
현대자동차	6/23	6/5	5/23	6/26	12/11	7/23	9/14	8/24	7/10	7/24
대우자동차	4/30	6/19	6/8	7/25	11/18	7/23	7/27	9/1	7/19	7/18

자료: 현대자동차 1988-1994는 유형근(2012: 124), 1995-7년은 신문기사 검색. 대우자동차는 한국지엠지부(2013)에서 정리.

19) 전국노동조합협의회 백서 발간위원회·노동운동역사자료실. 1997. 『전국노동조합협의회 백서』. 제7권.

이상에서 1990년대 대우자동차 임금교섭이 제도화되는 과정에서 나타나는 특징들을 살펴보았다. 요약하면 대우자동차의 임금 구조는 고정급의 비중이 높은 연공급 형태를 취하고 있으며, 이는 노사협의를 통해 매년 갱신되기 때문에 임금제도의 변화보다는 양적 차원의 인상 논의가 주를 이루면서 꾸준한 임금 인상 효과를 낳았다. 이러한 임금교섭 관행은 노사 모두 동종업체와 상호 비교하는 과정을 거치면서 패턴교섭 효과를 가져왔고, 이는 다시 기존 임금 구조 및 임금교섭 관행을 강화시키게 되었다.

기업 입장에서 보자면 생산 실적과 상관없이 꾸준히 인상 경향이 있는 임금교섭 관행이 만족스럽지 못할 것이다. 그래서 대우자동차 경영진이 1992년 야심차게 도입한 경영혁신운동 NAC(New Automotive Industry Concept)에는 연공급이 아닌 '능력주의적' 임금제도로 변화시키려는 시도가 포함되어 있었다. 1992년 대우자동차는 예전의 특별호봉제를 부활시켜 인사고과를 통해 조기 승급을 가능하도록 하는 제도를 도입하였지만, 노동자들의 반발로 큰 효과를 보지는 못했다(이은숙, 1996: 57-8). 결국 대우자동차에서는 '내부 경쟁형' 기업내부노동시장(신원철, 2001)으로의 전환이 수월하게 이루어지지는 않았고, 경영진은 임금 비용 압박에 대응하여 외부노동시장을 활용하는 방식을 모색하였다.

(4) 작업장 통제의 성격

대우자동차에서 작업장의 갈등 요인들이 해결되는 과정은 에드워즈가 말한 '관료적 통제'의 특징을 띠었다. '관료적 통제'에서는 규칙에 의한 통제가 감독자의 명령에 의한 통제를 대체하고, 비인격적인 규칙을 통해 인사 관리가 이루어지게 된다(Edwards, 1979: 21). 이러한 개념은 베버(Weber)의 '관료제' 논의에 기댄 것이다. 베버에게 있어 관료제는 규칙에 의한 조직 관리를 의미하는 것으로서, 여기서 관료들은 주관적이고 인격적인 판단이 배제된 규칙 이행의 담지자들로 간주되었다.[20] 이러한 베버의 관료제 논의에 입각해 볼 때, 대우자동차 작업장체제는 단체협약이라는 규칙을 중심으로 작업장 갈등이 제도화되었다는 점에서 '관료적 통제'

20) 베버는 관료제의 성격을 '정당한 지배'에 대한 논의 속에서 자주 언급하였다. 예를 들어 정당한 지배의 하나의 유형인 합리적 지배는 규약에 의한 지배로서 "합법적으로 제정된 즉물적인 비인격적 질서와 이러한 질서에 의해 규정되는 상관에게 복종하게 되는데, 이러한 복종의 근거는 상관의 지시가 지닌 형식적인 합법성이며, 이 같은 합법성의 테두리 안에서 복종이 이루어진다"(Weber, 1997: 413).

로 전환되었다고 볼 수 있다. 그러나 통제 실행 주체들의 측면을 보았을 때 여전히 '인격적인' 권력 행사가 행사되고 있다는 점에서 '단순 통제' 요소가 남아 있었다. 이런 점에서 1990년대 대우자동차의 작업장체제는 여전히 '가산관료제'적인 성격을 탈피하지는 못했다. 이 점이 잘 드러나는 지점은 '관료'의 역할을 담당하는 중간관리자들의 작업장 통제 방식이었다.

1987년 노동자 대투쟁은 대기업의 작업장 통제 방식에서 큰 변화를 가져왔다. 대우자동차 또한 과거의 기업 전제적이고 권위적이었던 작업장 통제 방식이 1987년을 계기로 한계에 부닥치면서 새로운 통제 방식을 모색하게 되었다. 1987년 김우중 회장이 "강력한 노조를 만들겠다"고 말했을 때, 이는 작업장 통제 방식 변화의 필요성을 인정한 것이었다. 새로운 작업장 통제 방식은 노조를 대화 상대로 인정하고 협의를 통해 작업장 규칙을 만들어 나가겠다는 점에서 '관료적 통제'의 성격을 지녔다.

그러나 다른 한편 김우중 회장이 천명했던 '강력한 노조'는 '건전 노조'를 육성하겠다는 의미로 당시 노동조합의 공세가 '회사 외부조직'에 의해 주도되고 있다고 인식하여 이를 차단하려는 의도를 담고 있었다. 1988년 대우그룹 차원에서 작성된 노무관리 대책자료를 보면 "노사분규는 제3자에 의해 일어나며", 노조관리의 중점 목표는 제3자와의 연대를 차단하면서 "통제 가능한 기업별조합을 정착"시키는 것으로 설정하고 있다(박준식·조효래, 1989: 76-7). 이는 여전히 경영진이 노조를 개입해서 변화시켜야할 조직으로 인식하고 있다는 점을 보여준다.

그리고 대우그룹의 노무관리 정책은 이 개입의 임무를 노무부서를 비롯하여 현장감독자에게 부여하고 있다는 점에서 '단순 통제'를 보다 확대한 측면이 있었다. 계속된 파업을 겪으면서 대우그룹의 경영진은 노무관리를 "전담부서만의 일이 아닌 현장관리의 최우선 과제임을 인식"해야 한다고 하면서, 현장감독자들에게 리더쉽 교육과 노무관리교육을 실시하고, 작업장의 '가족적 분위기'를 조성하기 위해 종업원 가정방문을 독려하기도 하였다.[21] 노동자 개개인에 대한 개별 관리를 통해 통제 가능한 노조를 만들려는 이러한 시도는 이후 대우자동차 작업장체제의 주요한 요소가 된다.

대우자동차가 1987년 이후 '관료적 통제' 방식을 도입함과 함께 현장감독자들에게 노동자들의 개별 관리 임무를 부여함으로써 '단순 통제'를 확대하였다면, 1992년부터 도입된 경영혁신운동 NAC는 현장감독자들에게 '단순 통제' 역할 수행에 더하여 '관료적 통제' 역할의 임무까지 부여하였다. 대우자동차의 NAC는 일본식

21) 대우그룹. 1988. 『88년도 노무관리 대책자료』.

생산방식을 모방한 것으로 생산조직, 생산활동, 기업문화 등 기업 체계 전반을 바꾸려는 신경영전략이었다.[22] 대우자동차는 NAC를 통해 생산조직을 일본 자동차 기업의 팀제 방식으로 변화시키려고 했는데, 이와 함께 현장감독자의 권한과 역할을 공식적으로 강화하였다. 대우자동차 생산직의 직급 체계는 '공장-직장-조장-기능직'으로 되어 있는데, NAC가 시행되기 전에는 직장의 관할 아래 있는 조장과 기능직이 20-30명 정도였다. NAC는 직장을 중심으로 '한마음 생산회의'라는 팀제도를 만들면서 그 수도 10-15명으로 축소하였다. 이전까지 공식적인 직장의 임무가 작업 지시와 감독을 통해 생산 목표를 달성하는 것이었다면, NAC는 직장에게 새로운 임무로 '인사노무관리'를 부여하였다. 아래의 <표 4-7>는 NAC를 통해 직장과 공장에게 부여한 새로운 직무를 보여주고 있는데, 직장의 직무로 '인원 및 노무관리'와 '한마음 생산회의 진행'을 추가했음을 알 수 있다.

<표 4-7> 직장의 직무 구성 (인사 및 노무관리 관련)

직장의 직무		
1. 작업관리		
2. 품질관리		
3. 자재/비용관리		
4. 표준 및 개선		
5. 인원 및 노무관리	- 근태관리 - 신상관리 - 행사/공지	- 규정준수 - 인사관리
6. 한마음생산회의 진행	- 회의준비	- 회의운영결과 정리

자료: 대우자동차 NAC 추진실. 1992. 「'NAC 도전' 현장감독자 관리능력 혁신교육: 한마음 생산회의 추진 및 운영방안」.

이렇게 직장의 권한과 임무가 증가한 것은 노동자들의 개별 관리라는 '단순 통제' 방식을 확대한 정책과 무관하지가 않다. 토요타 자동차의 팀제가 노동자들의 자발적 참여를 통해 생산방식을 끊임없이 개선하는 기능을 갖추었다면, 대우자동차가 도입한 '한마음 생산회의'는 노동자 관리라는 측면에 초점이 맞추어져 있었다. 대우자동차는 한마음 생산회의 설치의 배경으로 "노사분규 등으로 위계질서 혼란 및 현장의 관리 수단 미비로 공장과 직장의 위상이 저하"되었다는 점을 들면

22) 대우자동차 NAC의 성격과 그 결과에 대한 연구들에 대해서는 윤진호(1995, 1997, 1998), 조돈문(2003), 박해광·유길종(1995), 김도근(1996), 이은숙(1996), 대우자동차노동조합·한국노동이론정책연구소(1996) 참고.

서 “직장 조직의 위계 질서 확립”을 목적으로 내세웠다(대우자동차 NAC 추진실, 1992). 이는 대우자동차의 작업장체제가 ‘관료적 통제’ 방식으로 ‘갈등의 제도화’ 체제를 형성해 나가면서도, ‘단순 통제’ 방식에서 계속 벗어나지 못하고 있음을 보여주는 것이다.

이와 같이 경영진이 현장의 노동자를 직접적이고 개별적으로 관리할 수 있다는 태도는 GM 인수 전까지도 확인된다. 다음 <표 4-8>은 GM 인수 직전에 대우자동차 노무 담당자들이 가졌던 세미나 자료의 일부이다. 여기서 대우자동차는 ‘관리감독자의 역할’을 강화할 것을 대응방안으로 제시하면서, 관리감독자들이 ‘고유업무와 노무 업무의 밀착관계를 인식할 것’을 요구하고 있다. 곧, 1990년대 초반부터 ‘직장 중심의 현장 관리’라는 목표 아래 지속되었던 ‘단순 통제’ 방식이 GM 인수 직전까지도 작동하였던 것이다.

<표 4-8> 노무 담당자의 역할과 과제

구분	세부 대응방안
대의원 관리 강화	- 상황인식 강화: 공장 생존에 필요한 것이 무엇인지 자각토록 함 - 근태관리 강화: 시간할애 최소화(노조활동 근절) - 회사정책 이반 행위 노조간부 차별 대우 - 법인분리 후 부평공장 단독 노조 창설에 대한 세력 확보
정리해고자 관리 강화	- 불법행위 강력 대응 - 정리해고특별위원회 와해 작업
현장직원 계층별 관리	- 홍보/교육 활동 강화 - 관리감독자 역할 강화: 고유업무와 노무업무의 밀착관계 인식 - 현장직원의 생산성 향상 동참키 위한 도구(tool) 개발

자료: 대우자동차 사내자료(2002).

이 자료는 또한 대우자동차 작업장 통제 방식의 또 다른 특징을 보여주고 있는데, 바로 ‘대의원 관리 강화’라는 부분이다. 대우자동차에서 대의원 관리를 담당하는 이들을 ‘노무 담당자’라 불렸는데, 이들은 노조 활동에 관여하는 역할을 수행하였다.[23] 이들은 일상적으로 대의원들과 접촉하면서 작업장 문제에 대해서 협의

23) 대우자동차의 인사 조직은 크게 관리총괄과 생산총괄로 구분되어 있으며, 관리총괄 조직에는 인사부가 생산총괄 조직에는 노무부가 설치되어 있었다. 관리총괄의 인사부는 인

하기도 하였지만, 다른 한편으로 회사 정책에 우호적인 대의원들을 확보하려고 시도하면서 노조 활동에 개입하기도 하였다. 이처럼 기업의 노무 담당자들과 노조의 대의원들 사이의 일상적인 접촉과 관리는 대우자동차만이 아니라 한국 자동차 산업에서 나타나는 특징이라 할 수 있다(박태주, 2014). 윤진호가 1997년에 대우자동차 조합원을 대상으로 실시한 설문조사(표본 2,391명)에 따르면, 조합원들은 "회사의 노조 활동 개입 여부에 대해 83.1%가 부분적 또는 깊숙이 개입하고 있다고 생각"(윤진호, 1998: 90)하고 있었는데, 이는 경영진의 노조 활동 개입이 공공연한 사실임을 보여주고 있다.

요약하면, 대우자동차는 1985년 이후 기업 수준에서 임금단체교섭에 관한 규칙과 관행들이 만들어지면서 작업장 통제 방식의 '관료적 통제'로의 이행이 전개되었지만, 작업장 하부 단위에서는 노무 담당자들과 현장감독자가 중심이 되어 노조 대의원들과 생산직 노동자들에 대한 개별 관리를 특징으로 하는 '단순 통제' 방식이 확대되고 강화된 모습을 보여주고 있다. 이런 점에서 대우자동차의 작업장체제는 노사 협의를 기반으로 하는 '갈등의 제도화' 체제가 형성되었지만, 이 작업장체제는 중간관리자들을 통한 인격적 관리가 여전히 행사된다는 점에서 과거의 '가부장제적 작업장체제'의 유산을 완전히 극복하지는 못하였다고 말할 수 있다.

3) 대우자동차 작업장체제의 성격

이상에서 1985년부터 GM 인수 이전까지 대우자동차의 작업장체제의 성격을 단체교섭, 임금제도, 작업장 통제의 세 가지 측면에서 검토하였다. 이를 정리하면 첫째, 1985년 파업 이후 단체교섭은 대우자동차 노사 갈등을 해결하는 중요한 수단이 되었고, 매년 반복되는 교섭 과정과 동종업체를 참조하는 관행을 거치면서 제도적으로 안정화되었다. 둘째, 단체교섭이 노사간 갈등 조정의 주요 수단으로 자리 잡으면서, 임금 결정 또한 노사 협약에 크게 의존하게 되었다. 협약에 의존한 임금 결정 방식으로 인해 임금교섭은 임금제도 변화보다는 임금 인상에 초점을 맞추게 되었고, 이는 기존 연공급 임금 구조 아래에서 꾸준한 임금 인상 효과를 낳게 되었다. 노사간의 중요 문제들이 임금단체교섭을 통해 제도화되었다는 점에

사, 교육, 급여를 담당하는 인사 1부와 인사 기획, 인력 관리, 노사 안정화 대책을 담당하는 인사 2부로 나뉘어져 있다. 생산총괄의 노무부는 생산직의 인사 업무를 담당하는 부서이다(기아경제연구소, 1993). 따라서 인사 1부가 주로 노사 관련 정책을 수립하고 집행하는 조직이라 할 수 있다.

서 대우자동차의 작업장체제는 '갈등의 제도화' 체제로 규정할 수 있으며, 1992년부터 5년간 파업이 일어나지 않은 점에서 볼 수 있듯이, 비교적 안정적인 작업장 체제로의 전환을 이루어내었다고 할 수 있다.

그러나 작업장 통제의 측면에서 볼 때 대우자동차의 작업장체제는 에드워즈가 언급한 '관료적 통제'로 전환한 것으로 보기는 어려운데, 이는 중간관리자들이 노조 활동 및 생산직 노동자들을 통제하기 위해 인격적으로 개입하는 과정이 지속되고 있기 때문이다. '단순 통제'의 주요한 특징인 중간관리자들의 인격적 개입은 노조 대의원 및 생산직 노동자들에 대한 개별 관리라는 형태로 나타났고, 1992년부터 도입된 NAC는 중간관리자들의 인적 개입 역할을 공식화하면서 확대하였다. 그리하여 대우자동차의 '갈등의 제도화' 체제는 '관료적 통제'와 '단순 통제'가 병존하는 특징을 보이고 있다.

그렇다면 대우자동차 작업장체제에서 나타났던 이와 같은 특징들은 GM 인수 이후 어떠한 변화를 겪게 되었을까? 아래에서는 한국지엠에서 진행된 단체교섭, 임금제도, 작업장 통제의 성격을 살펴보면서 이 문제에 대해서 논의하겠다.

3. 한국지엠 작업장체제의 미국화?

초국적기업 노사관계에 관한 기존의 많은 연구들은 모기업의 제도가 어떻게 이전되는지에 관심을 기울이고 있다(Ferner, 2000; Geary and Roche, 2001; Colling and Clark, 2002; Edwards and Ferner, 2002). 이러한 연구들은 미국계 기업의 자회사에서 노사관계를 구성하는 요소들, 이를테면 경영진의 노조에 대한 태도, 임금제도, 인적자원관리 방식 등이 모기업의 영향을 받고 있는지를 포착하려고 시도하였다. 예를 들어 쿠르델부쉬(Kurdelbusch, 2002)는 독일에 진출한 초국적기업 자회사의 임금제도가 독일 노사관계의 제도적 제약에도 불구하고 성과급으로 변화하고 있다고 보면서 보상 체계의 영미화(Anglo-American)를 주장하였다.

이 절에서는 이와 같은 제도의 이전이라는 관점에서 GM이 한국지엠 작업장체제에 가져온 변화를 임금단체교섭과 작업장 통제의 측면에서 분석한다. 우선 결론부터 밝히면 제도의 이전의 측면에서 볼 때, GM이 한국지엠에 가져온 변화를 포착하기는 어렵다는 것이다. GM이 인수한지 15년이 지났지만, 한국지엠의 작업장체제는 GM이 이전한 제도나 관행이 큰 영향을 미치지 못하는 것처럼 나타난다. 왜냐하면 기존의 임금단체교섭의 형식이나 노사관계의 관행에서 큰 변화가 나타

나지 않았기 때문이다. 작업장통제에서 한국적 노사관계의 특징 중 하나인 단순통제 요소가 사라지고 있지만, 이것은 작업장체제의 유의미한 변화로 보기는 어렵다. 이러한 결과는 GM식의 인적자원관리 시도가 노조를 필두로 하는 한국지엠의 사회적 배태성에 부닥쳐서 비롯된 것이 아니라, 제도의 이전이라는 관점이 가지고 있는 한계에서 비롯한 것이다.

1) 단체교섭의 변화

(1) 인수 협상 시기

1999년 8월 대우자동차 워크아웃부터 2002년 10월 한국지엠의 출범까지 3년의 기간은 기존 작업장체제의 조건을 크게 뒤흔든 시간이었다. 우선 워크아웃에 들어서게 되면서부터 대우자동차 작업장체제의 구성 주체들에서 변화가 발생하였다. 기존의 작업장체제에서는 경영진과 노동조합이 규칙을 결정하는 핵심적 주체였다면, 워크아웃 이후부터는 정부와 채권단의 비중이 높아졌다. 또한 각 당사자들이 논의하는 내용들도 기존의 단체교섭 이슈와는 성격이 달랐다. 노조의 접근은 고용보장을 최우선의 요구로 내세웠다는 점에서 기존 단체교섭에 임하는 자세와 별다를 바 없었다고 볼 수도 있지만, 워크아웃-부도-해외 매각으로 이어지는 흐름 속에서 기업 소유 변경 과정에 관여하지 않을 수가 없었고, 이는 교섭의 성격을 크게 바꾸어 놓았다.

2001년 9월 GM과 대우자동차가 인수 양해각서(MOU)를 체결하기 전까지 주된 이슈는 정리해고 문제를 비롯하여 노조의 고통 분담과 향후 인수 기업 선정 문제였다. 이러한 문제들은 이전에 노사가 교섭했던 경험이 별로 없었던 주제였다. 게다가 채권단과 경영진은 정리해고와 인수 기업 선정 문제를 노조와의 협의 대상으로 인정하지 않았다. 이런 상황에서 기존 방식의 교섭과 합의는 이루어질 수 없었고, 기업 운영상 필요하거나 선언적인 내용의 합의만 수시로 이루어지게 되었다. 1999년 11월부터 2000년 1월까지 1페이지 분량으로 8번의 합의서가 체결되었는데, 그 내용은 주로 '회사와 조합이 합심하여 경영이 정상화 될 수 있도록 최선을 다한다'는 선언적 합의이거나 설날 휴무 일정에 관한 합의였다.[24] 2000년 12월부터

24) 대우자동차노동조합. 『사업보고』. 2000년.

2001년 10월에 이르는 기간에도 거의 매월 합의서가 체결되었는데, 이때에는 대부분 휴업 공장 및 대상 인원에 관한 것이었다.[25]

이 같은 상황 속에서도 단체협약 내용 자체는 강화되는 역설적 현상이 나타나기도 하였다. 2000년 8월 16일 체결된 단체협약은 기존 단체협약을 기본으로 하면서 '고용안정'이라는 장을 추가하였다. 주요 내용은 고용안정특별위원회를 설치하고, 고용 안정 유지 노력에 관한 조항을 삽입한 것이었다. 또한 노사는 추가적으로 '고용안정 협정서'를 체결하여 '향후 5년간 인위적인 정리해고를 하지 않는다'는 내용의 합의를 하였다.

이러한 결과를 놓고 기존 대우자동차의 '갈등의 제도화' 체제가 구조조정 시기에도 효과적으로 작동된 것으로 이해하기는 어렵다. 오히려 이것은 작업장체제의 핵심 요소였던 단체교섭의 역할과 기능이 무력화되고 있음을 반영한다. 이는 단체교섭의 핵심 주체인 경영진의 위상 변화와 관련되는데, 워크아웃 과정에서 경영진은 기업의 주인 역할보다는 채권단의 대리인 역할을 수행하였다.[26] 대우자동차의 처리 방향이 해외 매각으로 가닥이 잡힌 상태에서, 경영진의 역할은 기업의 장기적인 운영보다는 해외 매각을 위해 기업을 구조조정하고 관리하는 임무를 맡게 되었고, 따라서 단체협약 체결에 큰 책임감을 갖지 않았다. 결국 향후 5년간 정리해고 금지라는 고용안정 협정서는 6개월 후에 1,750명 정리해고가 단행되면서 휴지 조각이 되었다. 이는 기업 수준에서 형성되었던 대우자동차의 '갈등의 제도화' 체제가 기업 구조 변동에 관해서는 무용함을 보여준 것이었다.

GM의 인수 양해각서가 체결되면서 상황은 달라졌다. 2000년 단체협약이 책임성이 결여된 경영진의 동의 속에서 체결된 것이었다면, 새로운 주인 GM의 영향 속에서 진행된 2002년 단체교섭은 노사간 갈등 해결 규칙을 새로이 마련하는 성격을 갖고 있었다. 그리고 이번에는 노사 간의 권력 관계를 반영하여 단체협약의 후퇴가 일어났다. 협상에서 우위에 있었던 GM은 단체협약을 비롯하여 노조 활동을 제한하는 몇몇 조치를 요구하였고, 대규모 정리해고와 장기간 휴무에 노출되었던 노조는 그 요구를 받아들이게 되었다.

2001년 9월에 대우자동차와 GM 사이에서 체결된 양해각서는 신설 법인의 설립 방식과 인수 대상에 관한 내용을 담고 있었는데, 여기에는 부평공장을 인수 대상에서 유보시켜 놓았다. GM은 대우자동차의 군산공장과 창원공장은 바로 인수할

25) 대우자동차노동조합. 『사업보고』. 2002년.
26) 대우자동차 구조조정 과정에서 정부, 채권단, 경영진, 노조는 모두 다른 이해관계를 가지면서 효과적인 협의를 이루어내지 못했는데, 이는 한국에서 대규모 구조조정에 대한 처리 경험의 부재를 반영한다. 이와 관련해서 김대호(2001), 정상준(2001) 참조.

것이지만, 부평공장의 경우 6년간 위탁생산을 하면서 중도에 인수할 수 있다는 의사를 밝혔다.[27] 노조는 이러한 양해각서는 분리 매각을 의미하며 이는 곧 부평공장 폐쇄로 이어질 것으로 파악하여 반발하였다.[28] 그러나 초기에는 GM으로의 기업 인수에 관한 논의는 정부, 채권단, GM 사이에서만 벌어졌고, 노조가 개입할 통로는 거의 없었다.

노조가 인수 협상에 개입할 수 있던 시점은 2002년 3월에 들어서였다. 이때 GM이 제시한 '부평공장 위탁생산'의 의미가 구체적으로 드러났다. GM은 네 가지 조건을 충족할 경우 부평공장을 인수하겠다는 입장을 밝히는데, 이 조건의 하나는 노사관계와 관련되어 있었다(아래 <표 4-9> 참조). 여기서 GM은 부평공장의 연간노동손실일수가 GM 전세계 사업장 평균보다 적을 경우 인수하겠다는 요구를 하고 있는데, 이후 GM이 제시한 연간 평균노동손실일수는 '연 5시간'이었다.[29]

<표 4-9> GM의 부평공장 인수 조건

GM 신설법인은 아래의 조건들이 달성될 경우, 3개월 이내로 부평공장을 완전히 인수하고 통합할 것이다.	
1) 글로벌 비즈니스 환경	한국 신설법인(부평공장 포함)의 기존 생산능력이 풀가동되어야 한다. 생산능력의 풀가동이란 6개월 연속해서 2교대로 생산이 가동됨을 의미한다. 부평공장 또한 마찬가지이다.
2) 평화적 노사관계 (Labor Peace)	부평공장의 쟁의로 인한 연간노동손실일수가 2001년 기준 전세계 GM 공장의 평균 노동손실일수 이하여야 한다.
3) 글로벌 경쟁력	경쟁력은 차량 1대 생산에 소요되는 시간으로 측정한다. 이러한 측정방식은 GM 본사가 하버(Harbour) 기준을 따라 사용한 것이다. 우리가 현재 가진 부평공장 자료에 기반하면, 부평공장은 매년 최소 4%의 대당 생산시간을 축소해야만 한다.
4) 국제기준의 품질	GM 본사는 품질 기준을 축정하기 위해 GDS(Global Delivery Survey)와 Direct Run이라는 방식을 사용하고 있다. 부평공장이 인수되기 위해서는 이 방식을 통하여 6개월 간 측정된 점수가 GM 평균보다 좋아야 한다.

자료: GM. 2002.3.15. "Conditions to take over NewCo B and the Bupyong Plant"에서 요약.

27) 대우자동차와 GM이 체결한 양해각서의 주요 내용은 삼성경제연구소(2001) 참조.
28) 대우자동차노동조합. 2001. 「대우차 처리 관련 대우자동차 대우자판 노동조합 기자회견문」.
29) 대우자동차노동조합. 2002.4.2. 『민주광장』. 362호.

이러한 조건에 더해 GM은 기존 단체협약에서 경영권 간섭 조항을 삭제하는 요구를 하였다. GM의 공식 인수 계약 전에 대우자동차 노사는 2001년 11월부터 특별단체교섭을 진행 중에 있었다. 경영진은 GM의 요구에 따라 단체교섭을 개정하고자 하였고, 노조는 고용·노조·단협 승계 및 정리해고 문제 해결 등 다섯 가지 사항에 대해 요구하였다.[30] GM의 불참 속에서 교섭은 지지부진했는데, 2002년 3월 18일 GM이 교섭에 참석하면서 협상 속도가 붙기 시작하였다. 특히, 이 자리에서 GM이 노조가 가장 관심이 있었던 고용보장 문제를 본 계약서에 명문화할 수 있다는 입장을 밝혔기 때문에, 단체협약 개정에 대한 큰 입장 차이에도 불구하고 교섭은 지속될 수 있었다.[31] 그리고 한 달 만에 특별단체교섭이 타결되고, 단체협약 변경도 합의되었다.

합의 내용은 노사 상호 요구하는 내용이 교환되는 형태를 취하였다. 노조는 그동안 계속 주장했던 5대 요구안을 어느 정도 관철하였다. 각 공장들의 발전 조건에 관해서는 '노력을 다 한다'는 방식의 선언적 합의였지만, 고용·단협·노조의 승계를 보장받을 수 있었다. 이에 더해 정리해고자 중 300명을 2002년 말까지 복귀시킨다는 내용까지 합의를 이끌어내었다. 반면 경영진은 GM이 경영권 간섭이라고 여기는 조항들을 삭제하거나 구속력의 정도를 완화하는 내용으로 기존 단체협약을 변경할 수 있었다. 또한 부평공장 유지 발전 관련하여 기존에 제시했던 인수조건 충족 사항을 특별단체교섭 합의서에 명시할 수도 있었다.[32]

<표 4-10> 2000년 체결된 기존 단체협약과 GM의 영향 아래 체결된 2002년 단체협약의 주요 변경 사항을 비교한 것이다. 변경된 부분은 크게 두 가지 내용으로 구분할 수 있는데, 하나는 기업의 민주적 운영 혹은 사회적 역할에 관한 내용들을 전체적으로 삭제하였고, 다른 하나는 기업 구조 변동 및 외주, 용역 문제 등에 관한 조항을 합의에서 협의로 그리고 인사 관련 조항을 협의에서 통보로 한 단계씩 그 수준을 하향시켰다.

---

30) 2001년 10월 30-31일 임시대의원대회를 통해 노조가 결정한 요구안은 다섯 가지였다. 1) 고용승계와 단협승계, 노동조합 승계(본 계약에 명문화). 2) 부평/부산공장의 유지발전 조건 확보. 3) 정비/군산/창원공장의 발전 전망 제시. 4) 정리해고자 복직. 5) 노조탄압 및 부당징계 철회.

31) 대우자동차노동조합. 2002.3.19. 『민주광장』. 360호.

32) "부평공장이 일정요건이 갖추어 지는 대로 6년 이내라도 NewCo. A(GM 신설법인)와 통합토록 한다" (특별단체교섭 합의서. 2002년 4월 18일).

<표 4-10> 2000년 대비 2002년 단체협약 주요 변화 사항

구분	2000년	2002년	비고
전문	대우자동차는 공개 경영체제의 확립과 기술구조의 자립화 및 기업의 독립성 확보에 전력함으로써 민족 경제의 자립적 발전에 기여...	삭제	일부 문구 삭제
협약의 원칙	1) 헌법과 노동관계법에 의거 노동 3권의 보장 2) 직장내 민주화, 자주적 공개 경영체제 확립	삭제	삭제
합의 의무	1) 기업의 합병, 정리, 해산, 양도 및 공장이전 3) 조합원과 관련된 모든 작업 일체 또는 일부를 외주 처리	합의에서 협의로 개정	개정
문서열람 및 자료제공	임금 및 근로조건, 산업안전, 생산량 및 생산성, 판매량, 재무제표, 시설 및 인원투자 계획	시설 및 인원투자 계획 삭제	일부 문구 삭제
직장의 안정적, 민주적 발전과 사회적 역할	기업의 독립성과 한국적 토착화, 민주경영제체의 확립에 관한 내용	모두 삭제, 노사경영위원회는 노사협의회로 대체	제3장 전체 삭제
인사의 일반원칙	2) 회사는 조합원의 전출입시에는 조합 또는 조합원과 합의; 해고, 휴직, 보직명령시에는 조합과 협의	조합원의 전출입은 협의; 해고, 휴직, 보직명령시에는 통보	개정
배치전환의 제한		배치전환에 관한 기준	신설
고용안정 유지	회사는 경영상 부득이한 사유로 인해 전 공장 또는 일부의 조업단축, 휴업, 휴무 등의 시행이 불가피한 경우 조합과 사전 협의	협의에서 통보	개정

자료: 대우자동차노동조합. 『사업보고』. 2000년, 2002년에서 정리.

노조의 입장에서는 단협상 많은 후퇴가 있었지만 조합원 투표는 69.4%의 비교적 높은 찬성률을 보여주었다. 이는 한편으로 워크아웃 이후 대규모 정리해고와 장기간 휴업으로 인해 조합원들이 심리적으로 위축된 탓도 있었고,[33] 다른 한편으

33) 2001년 2월의 1,750명 정리해고를 포함 희망퇴직 등으로 대규모 인원 감축이 진행되었고, 또 GM이 전체 대우자동차 사업 부문을 인수한 것이 아니라 부분 인수를 하면서 부

로 가장 관심사였던 고용 승계 문제가 해결되었고 또 정리해고 문제 해결의 돌파구를 찾았던 점도 있었다.[34] 당시 협상을 주도했던 노측 대표에 따르면, “노사가 체결한 잠정합의안에 대해 소수 정리해고자를 제외하고는 노조 내부의 모든 정파들이 동의”를 해주었을 정도로 교섭은 수월하게 마쳤다(인터뷰 A12). 합의서 체결 2주 후인 4월 30일 GM과 채권단은 대우자동차 인수에 관한 본계약을 체결하였고, 이로써 대우자동차의 시대는 공식적으로 막을 내리게 되었다.

(2) GM 인수 이후 시기

2002년 10월 한국지엠이 출범했을 때 작업장체제가 어떤 방향으로 흘러갈 것인지는 불투명하게 보였다. 정식 출범 이전 6월 5일 부평공장에서 열린 경영설명회에서 재너(Zahner) 부사장 내정자는 자신들이 “노동자의 불평, 주변 환경에 관련한 문제들에 대해 노동조합과 자주 대화를 갖는다”라고 노조를 안심시키려 했지만, 노조는 전반적으로 GM의 노조 정책을 “악명 높은” 것으로 바라보고 있었다.[35] 또한, 대우자동차 부도 이후 발생했던 정리해고자 문제 그리고 부평공장 위탁경영이라는 인수 방식 탓에 발생한 법인 통합 문제가 GM 출범부터 노사가 풀어야 할 과제로 놓여 있었다.

먼저 정리해고 문제는 단체교섭 형식이 아니라 별도 협의 방식으로 논의가 진행되었다. 약 4개월 간의 협의 끝에 2003년 6월 11일 노사는 ‘인력수급 관련 합의서’를 체결하면서 이 문제를 일단락 짓는데 성공하였다. 합의서는 “북미 수출 재개 등으로 현행 1교대 생산체제를 2교대로 전환하기 위해 정리해고자 전원을 희망자에 한해 재입사 형식으로 복직시킨다”는 내용이었다.[36] 세부적으로 2003년까지 416명, 2004년 3/4분기까지 200명, 부평 승용 2공장 2교대 운영 전환시 나머지 전원을 복직시키겠다는 내용이었다.[37] 대우자동차 부도 이후 가장 큰 문제 중의 하

산 버스공장, 군산 상용차공장 등이 대우자동차에서 분리되었다. 그 결과 1998년 2월 9,962명이었던 생산직 인원은 2003년 1월 7,999명으로 약 2천 명 정도 축소되었다. 게다가 부도 이후 차량 판매 감소와 재고 증가로 인해 휴업이 반복되면서 많은 노동자들은 장기간 고용 불안에 시달리게 되었다. 1999년 3월에는 494명이 휴업으로 휴무 상태에 놓이게 되었고, 2001년 초에는 최대 7,470명까지 휴무에 들어가기도 하였다(대우자동차 노조. 『사업보고』, 『임금인상 요구안』. 각년도 참조).

34) 정리해고 인원 1,750명은 2002년 300명 복직을 시작으로 2006년까지 희망자 전원에 대한 복직이 완료되었다. 당시 노측 대표는 300명 복직 합의가 일종의 발판이 되어 전원 복직의 성과로 이어질 수 있었다고 평가하였다(인터뷰 A12).

35) 대우자동차노동조합. 2002. 「GM 경영설명회 질의응답 속기록」.

36) GM대우·대우자동차노동조합. 2003.6.11. 「인력수급 관련 합의서」.

나였던 정리해고자 문제가 전원 복직의 길이 열리면서 비교적 성공적으로 마무리 된 것이다.[38]

다음으로 법인 통합 문제는 2005년 단체교섭에서 해결되기 전까지 계속 논쟁의 대상이 되었다. GM은 대우자동차를 인수할 때 군산과 창원공장만 인수하고 부평공장은 위탁경영 방식으로 운영하기로 하였다.[39] 이로 인해 부평공장 노동자들은 두 가지 제약 조건에 놓이게 되었다. 하나는 부평공장 인수 조건에서 제시한 '노사 평화' 조항으로 파업권을 제한받게 되었고, 다른 하나는 한국지엠의 생산 실적이 낳아지지 않을 경우 부평공장이 폐쇄될지도 모른다는 불안함이었다. 2005년 단체교섭 말미에 라일리(Reilly) 한국지엠 사장이 갑작스럽게 법인 통합을 발표하면서 이러한 불안함은 크게 해소될 수 있었다.[40]

GM 인수 초기에 정리해고자 복직 문제와 법인 통합 문제가 해소되면서 한국지엠의 작업장체제는 빠르게 안정되어 갔다. 한국지엠은 형식적으로 법인이 분할되어 있었지만, 노조는 통합되어 있었고, 경영진은 통합 노조와 교섭하는 것을 문제 삼지 않았다. 교섭은 자연스럽게 한국지엠 경영진과 대우자동차 노동조합이 주체가 되어 진행되었다. 그리고 이 교섭 과정은 과거 대우자동차 시절 형성되었던 교섭 관행과 유사하였다. 노조가 요구안을 마련하고 제출한 이후 교섭이 시작되면, 초기에는 별다른 진전 없이 교섭이 진행되다가, 노조가 쟁의발생을 결의하는 시점부터 사측안이 제시되고, 몇 번의 교섭 끝에 사측안이 조금씩 높아지면서 합의에 도달하게 되었다. 달라진 점이 있다면 사측 교섭대표가 외국인 사장이라는 점인데, 사장은 교섭 상견례 그리고 교섭 막판의 중요 합의 시점에만 참석하고, 전반적인 교섭 과정의 조율은 한국인 임원들이 담당하였다.

산별노조로의 전환도 한국지엠 교섭의 형태나 관행의 지속성에 영향을 주지는

---

37) 이 합의서는 또한 비정규직 채용에 대한 합의도 포함되어 있다. 노조는 "정리해고자 복직을 앞당기기 위해서 부득이 비정규직을 현장에 투입"하는데 동의할 수밖에 없었다고 밝혔다(대우자동차노동조합, 2003.7.11. 『민주함성』. 413호)

38) 정리해고자의 복직 문제는 노사관계 차원에서는 해결되었다고 볼 수 있지만, 노조 내부 차원에서는 새로운 문제를 제기하였다. 복직자 선정 과정을 놓고 정리해고 당사자를 포함하여 노조내 다양한 집단들 사이에 크고 작은 갈등이 상당 기간 이어졌다. 이 과정에 대해서는 박선영(2015) 참조.

39) GM은 부평공장을 옵션 계약 형식으로 체결하였다. 재너 부사장은 부평공장을 인수 대상에서 제외한 이유에 대해 "GM 최고경영진들과 상의한 결과 기존 대우자동차의 생산능력 120만대를 모두 가동할 필요가 없다고 판단" 때문이었다고 말했다.

40) 2005년 7월 22일 열린 제11차 임금교섭에서 갑자기 이영국 부사장은 부평공장 조기통합에 대한 입장을 제시하였고, 7월 26일 제12차 임금교섭에서 라일리 사장이 임금교섭 합의 후 곧바로 인수 절차를 밟겠다고 확약하였다. 대우자동차노동조합, 2005.7.27. 『05 임투속보』. 6호, 8호.

못했다. 2007년 10월 '전국금속노동조합'이 출범하면서 대우자동차 노조는 'GM대우자동차 지부'로 조직 형태를 변경하였고, 2008년부터 산별중앙교섭을 추진하였다. 그러나 완성차 4사 기업들의 교섭 거부로 중앙교섭은 이루어지지 못했다. 이후 자동차기업들의 노사가 합의한 교섭 형태는 '대각선 교섭'으로 산별노조의 임원이 협약 체결 권한을 가지고 기업 교섭에 참여하는 것이었다. 이에 따라 한국지엠 교섭에서도 산별노조의 중앙교섭 요구안이 상정되어 논의되었고, 산별노조 임원은 최종 합의서에 서명하였지만, 이는 형식적인 성격이 강하여 기업별 교섭의 형태나 결과에 거의 영향을 미치지 못하였다.

노사 갈등을 해소하는 장치로서 단체협약문의 내용도 GM 인수 당시 합의되었던 것에서 크게 달라지지 않았다. GM 인수 이후 2015년까지 단체협약에 관한 교섭은 총 6차례 있었는데,[41] 2002년 통째로 삭제되었던 '직장의 안정적, 민주적 발전과 사회적 역할'에 관한 장이 2006년 교섭에서 '사회적 책무와 경영원칙'이라는 장으로 복원된 것을 제외하고는 크게 달라지지 않았다. 노조는 매번 단체교섭 요구안을 제출할 때 2002년 양보했던 조항들, 특히 제12조 '회사의 합병, 양도, 이전 등'에 관한 조항과 제13조 '외주 및 용역 전환'에 관한 조항에서 노사 협의를 노사 합의로 전환시켜야 한다고 요구하였지만 경영진은 이를 결코 받아들이지 않았다.

이처럼 한국지엠의 단체교섭의 형태와 규칙은 과거 대우자동차 시절에 비교했을 때 외관상 유의미한 변화를 찾기 어렵다. 오히려 한국지엠의 노사관계는 과거에 비해 보다 협력적인 관계로 변화한 것처럼 보이기도 하였다. 한국지엠 초대 사장인 라일리는 "노사 간의 평화에 대한 책임은 우선적으로 경영자 측에 있다"고 생각한 이로 노조와의 대화에 개방적인 자세를 취했다(Reilly, 2007: 173). 라일리 사장은 매년 노조의 신년 행사에 동참하면서 한국 문화에 적응하려는 노력도 보여주었다.[42] 2006년 3월 라일리 사장과 당시 노조 위원장은 '노사상생 및 회사경쟁력 제고'를 위한 공동 기자회견을 개최하면서 협력적 노사관계의 이미지를 연출하였다.[43] 덕분에 한국지엠은 '한국에서 가장 성공한 30대 외국인 투자기업'의 하

41) 한국지엠에서 단체교섭은 매년 임금교섭, 격년 단체협약에 관한 교섭이 진행되며, 특정 사안에 따라 특별단체교섭이 비정기적으로 열린다.

42) 이 점은 노조도 인정하는 바였다. 당시 노조 집행부 관계자는 "닉 사장은 한국적 노사관계에 대한 이해, 정서에 대한 이해, 노조에 대한 존중도 있었다"고 말하였다(인터뷰 A5).

43) GM Daewoo Auto&Technology. 2006.3.16. 「GM Daewoo, 노사상생 및 회사 경쟁력 제고 위한 공동 기자회견 개최」. 이 기자회견은 정리해고자 전원 복직을 확인하면서 노사가 상생하여 한국지엠의 생산/판매 그리고 생산성/품질 향상 등에 최선을 다하겠다는 내용을 담고 있었다.

나로 이름을 올리기도 하였다(KOTRA, 2011).

2) 임금교섭과 임금제도의 변화

초국적기업 노사관계의 변화, 특히 '미국화'를 파악하기 위해 자주 활용되는 지표는 성과주의 임금제도로의 변화 유무를 확인하는 것이다. 앞서 살펴본 것처럼 대우자동차의 임금제도는 고정급의 비중이 높은 연공급제로 협약에 의존한 임금협의 방식에 더해 동종업체와의 상호 비교 과정에서 꾸준한 임금 상승 효과가 있었다. GM 인수 이후 이러한 임금교섭 및 임금제도는 생산직의 경우 동일하게 유지되었고, 사무직의 경우 미국식 임금제도의 도입이 시도되었다가 기존 형태로 복귀하는 과정을 거치게 되었다. 결론적으로 임금교섭 및 임금제도에 관련해서 GM이 한국지엠에 변화를 가져오지는 못했다.

(1) 생산직 임금교섭 및 임금제도

대우그룹의 위기가 시작되었던 1998년부터 2002년까지 5년 동안 대우자동차에서 제대로 된 임금교섭은 거의 진행되지 못하였다. 2000년 4만 4천원의 기본급 인상을 제외하고 나머지 해는 임금이 동결되거나 아예 교섭이 없기도 하였다. 이로 인해 한국지엠의 임금은 다른 완성차와 비교했을 때 상대적으로 낮아졌다. 그래서 동종사와의 임금 격차는 한국지엠 노동자들의 최대 불만 사항의 하나이자 동시에 임금 인상 요구의 가장 주요한 근거가 되었다. 흥미로운 점은 신임 사장 라일리도 동종사와의 임금 격차를 문제로 인정했다는 점이다. 라일리 사장은 2003년 노조의 확대간부 수련회에 참석하여 다음과 같은 발언을 하였다. "4년간 임금인상이 되지 않은 것은 알고 있고, GM 대우에서 일하는 직원들이 경쟁 업체의 직원들보다 낮은 대우를 받는 것은 원치 않는다. 경영진은 경쟁업체와의 임금격차를 빨리 해소하고자 한다."[44] 라일리의 발언 취지는 노동자들에게 동기를 부여하고 한국지엠의 경영 상황을 바로 잡겠다는 '의지 표명'이었지 '약속'은 아니었다.[45]

---

44) 대우자동차노조. 2003.4.15. 『민주광장』. 401호.

45) 사무노위(GM대우 사무노동직장발전위원회)와 라일리 사장 간 면담에서 사무노위는 "닉 사장이 약속한 내년에 동종사 임금 확보 원칙"을 언급하며 임금 인상 요구를 했는데, 라일리 사장은 "내가 말했던 동종사 임금수준에 도달하는 것은 약속이 아니고 '의지 표명'이었다"고 말하면서 "동종사 임금 확보를 내가 약속했다는 것에는 동의하지 않는

그렇지만 노조는 라일리의 발언을 '약속'으로 받아들이고 이후 임금교섭에서 동종사와의 임금 격차를 별도의 임금 인상 항목으로 반영하였다. 통상적으로 노조의 임금 인상 근거는 자체 측정한 표준생계비에 근거해서 이루어지는데, 2003년부터 임금교섭은 이 항목에 더해 동종사 임금 격차 항목을 추가한 것이었다. 이에 따라 진행된 임금교섭은 GM이 추구하는 성과주의 임금제도가 쟁점이 되기는커녕 과거보다 더 동종사의 임금교섭 결과에 의존하게 되었다. 예를 들어 2003년 교섭에서 HR 부문 부사장은 노조의 임금 인상 요구에 대해 "동종사와 임금 맞추려고 노력하고 있지만 현대차의 협상 결과가 워낙 높아 단기간에 맞추기가 힘들다"고 고충을 털어 놓았다.[46]

동종사가 임금교섭의 참조 기준이 되면서 2006년까지 한국지엠의 임금은 큰 폭으로 인상되었다. 아래 <표 4-11>는 2003년 이후 한국지엠, 현대자동차, 기아자동차의 임금교섭 결과를 정리한 것인데, 2003년, 2004년, 2006년 한국지엠의 기본급 인상액이 현대자동차나 기아자동차의 인상액을 상회함을 보여주고 있다.[47] 이러한 결과는 한국지엠노조의 '되찾기 교섭'이 어느 정도 성공했음을 보여주는 동시에 GM의 진출이 임금교섭 방식에 별다른 영향을 주지 못하고 있음을 보여준다. 2007년 이후의 교섭부터는 '동종사 격차 해소' 항목이 사라지면서 기본급 인상액은 현대기아차에 비해 낮아지긴 하지만, 2009년을 제외하고 매년 꾸준한 임금 상승이 진행되었다. 2007년 이후 임금 합의 과정에서 달라진 점이 있다면 일시불로 지급되는 격려금과 성과급의 액수가 갈수록 커진다는 점인데, 이 또한 GM의 임금 정책의 영향이 아니라 현대기아차의 임금교섭 관행을 쫓아간 결과이다. 한국의 연공급 제도 아래에서는 근속에 따라 자동으로 임금이 상승하기 때문에, 자동차기업들은 이를 통제하기 위한 방편으로 근속 임금의 기준이 되는 기본급의 비중을 높이지 않고 수당이나 성과급의 형태로 임금을 지불하는 관행을 만들었다. 한국지엠 역시 이러한 관행에서 벗어나지 못하면서 소정의 기본급 인상에 더해 많은 일시금을 지불하는 방식으로 임금교섭을 타결해왔다.

다"고 재차 강조하였다 (GM대우 사무노동직장발전위원회. 2004. 「사무노위와 닉사장의 임금인상 및 통합직급 해결 관련 면담」, 『3대 사무노위 활동모음집』)

46) 대우자동차노동조합. 2003.8.13. 『민주광장』. 419호.

47) 그러나 한국지엠의 경우 현대기아차와 비교했을 때 성과급이 없기 때문에 평균 임금 인상액이 높다고 말하기는 어렵다.

<표 4-11> 연도별 한국 자동차기업 임금인상 비교 (단위: 원)

연도	한국지엠			현대자동차			기아자동차		
	기본급	일시금 (격려금)	성과급	기본급	일시금 (격려금)	성과급	기본급	일시금 (격려금)	성과급
2003	132,500	200만		98,000	180만	300%	98,000	100만	300%
2004	123,000	250만		95,000	200만	400%	95,000	100만	400%
2005	85,000	250만		89,000	200만	300%	89,000	200만	300%
2006	123,310	300만		85,000	200만	300%	78,000	200만	300%
2007	63,349	150만	200%	84,000	200만 주식 30주	300%	75,000	100만	200%
2008	71,903	230만	200%	88,000	400만	300%	85,000	360만	300%
2009	동결			동결	500만 주식 40주	300%	동결	500만 + 주식 40주	300%
2010	62,000	250만	200만	79,000	500만 주식 30주	300%	79,000	500만 + 주식 30주	300%
2011	67,000	300만	400만	93,000	700만 주식 35주	300%	90,000	700만	300%
2012	95,000	300만	600만	98,000	950만	500%	98,000	960만	350%
2013	92,000	400만	600만	97,000	920만	500%	97,000	850만	500%
2014	63,000	650만	400만	98,000	890만	450%	98,000	890만	450%
2015	83,000	650만	400만	85,000	420만 주식 20주	400%	85,000	420만 주식 55주	400%

자료: 각사 「임금교섭 합의서」. 각년도; 기본급에는 자연호봉승급분 반영, 성과급은 통상급 기준.

다음으로 임금구조의 변화 유무를 살펴보겠다. 아래의 <표 4-12>는 GM 인수 직후인 2003년의 임금구조와 10년 후인 2013년 임금구조를 비교한 것이다. 우선 GM으로 인수된 이후에도 한국지엠의 임금 구성은 대우자동차 시절과 크게 다르지 않았다. 임금 구성은 크게 기본급, 수당, 상여금으로 구성되었고, 기본급의 급여체계표는 직종별로 10여개가 존재하였다.[48] 우선 기본급의 구성 비율을 보면 2003

48) 2014년 생산직 급여체계표의 경우 공장, 직장, 기술사원, 기술사원(중), 운전원, 경비원, 보안원, 특수운송원, 일급고원, 월급고원, 창원 기능직, 창원 6급 운전직으로 모두 12개가

년 40.6%에서 2013년 37.9%로 다소 낮아졌다. 이를 대우자동차 시절과 비교하면 기본급의 비중이 계속 낮아지고 있음을 확인할 수 있다(<표 4-5> 참조). 그러나 대우자동차와 마찬가지로 낮은 기본급 비중이 높은 비중의 변동급으로 이어지는 것은 아니다. 한국지엠의 임금 구성에서 기본급에 고정적으로 지급되는 항목(통상수당, 정기상여금, 휴가/귀성비)을 더해 계산한 고정급의 비율은 2003년에는 84.2%였고, 2013년에는 75.9%였다. 대우자동차의 경우 1991년 78.1%, 1998년 80%였으니, 높은 고정급 비율은 큰 변동이 없다고 볼 수 있다. 따라서 한국지엠의 임금구조는 연공급과 고정급이 중심이 된 과거 대우자동차의 임금구조를 그대로 이어오고 있다고 결론을 내릴 수 있다.

<표 4-12> 한국지엠 생산직 임금구조 변화 (2003년, 2013년; 단위: 원)

	2003년	2013년	인상률
기본급 (비율)	40.6%	37.9%	89.3%
수당 (비율)	23.4%	29.2%	153.4%
상여금 (비율)	36.0%	33.0%	85.7%

	2003년	2013년
고정급 (비율)	84.2%	75.9%
변동급 (비율)	15.8%	24.1%

자료: 한국지엠지부. 『임금인상요구안』.
* 초과근무수당 및 연월차 수당 포함.

요약하면, 한국지엠 생산직 임금제도의 경우 대우자동차와 마찬가지로 고정급의 비중이 높은 연공급 중심의 임금제도를 유지해왔다. 그리고 임금교섭의 경우 한국지엠 초기 '동종사 격차 해소'가 교섭의 기준이 되면서 과거에 비해 동종업체, 특히 현대자동차의 임금교섭 상황과 결과에 의존하는 경향이 더욱 강해졌다. 임금구성에서 유일하게 달라졌다고 할 수 있는 격려금과 성과급 명목의 많은 일시금 지급도 GM 특유의 임금 정책의 결과가 아니라 현대기아 자동차의 관행을 좇아간 것이었다. 결론적으로 생산직 임금제도의 경우 GM 진출이 가져온 영향은 없었다.

존재하고 있다(한국지엠지부. 2014. 『임금인상 및 단체협약 갱신요구안』.)

(2) 사무직 임금교섭 및 임금제도

생산직의 경우 GM 진출의 효과가 없었던 반면, 사무직은 GM 인수 이후 상당 기간 임금제도의 변화를 경험해야만 했다. 대우자동차 시절 사무직의 임금제도는 생산직과 마찬가지로 호봉제였다. 그러다 2000년 워크아웃 시기에 과장 이상의 직위에 연봉제가 도입되었다. 그리고 GM이 인수하자마자 2003년부터 사무직 전체에 연봉제가 도입되면서 임금제도의 큰 변화가 발생하였다. 한국지엠이 사무직에게 제시한 보상 철학은 "성과에 대한 보상을 실현하고 직위별 봉급 변화(salary range)를 통해 모든 직원들에게 공정하게 적용되는 경쟁력 있는 임금제도의 수립"이었다.[49] 이러한 정책에 따라 과거에는 승진 없이는 상위 임금 테이블로 이동이 불가능했다면, 이제는 동일 직위 내에서도 성과와 능력에 따라 높은 보상을 가능하도록 하였다.

한국지엠은 2003년부터 아래의 <표 4-13>와 같이 사무직 노동자들의 평가 등급을 다섯 개로 나누고, 각 등급에 따라 차별적인 임금을 지급해 왔다. 경영진은 처음에는 연봉제를 실시하더라도 등급에 따른 차별을 두지 않는다고 하였지만, 해가 지날수록 등급별 차이는 커져갔다. 특히 2010년 2011년에는 최하 등급인 C의 경우 0원을 책정함으로써 사무직의 큰 반발을 불러일으켰다(인터뷰 A13).

<표 4-13> 한국지엠 사무직 평가 등급별 임금 인상 (단위: 백만원)

일시	C	B-	B	B+	A
2012.3	0-0.4	0.5-0.6	0.7-1.3	1.5-2	2.2-2.7
2011.3	0	0.4-0.6	0.8-1.1	1.3-1.8	2.0-3.8
2010.3	0	0.6-0.8	0.9-1.1	1.2-1.3	1.4-2.1
2008.3	0.5	0.7-0.9	1	1.2-1.3	1.4-1.6
2007.3	0.6	0.7-0.9	1	1.2-1.4	1.5-1.6

자료: 한국지엠, 사내자료.

연봉제는 승진체계와 함께 사무직 노동자들의 가장 큰 불만 사항이었다.[50] 근속연수가 아닌 성과에 기반을 두는 보상 및 승진의 기준은 연공급에 익숙한 한국의 노동자들이 받아들이기 어려운 것이었다. 게다가 보상 및 승진의 기준이 되는

49) 한국지엠 사내 자료.

50) 한국지엠 초기 사무직의 승진 정책은 인사 평가를 통해 전체 인원의 10%만 진급하는 것이었다(GM대우 사무노동직장발전위원회. 2004. 『3대 사무노위 활동모음집』). 이러한 승진 정책은 시간이 갈수록 인사 적체 현상을 불러오면서 사무직 노동자들의 또 다른 불만을 야기하였다.

인사 평가의 공정성 여부도 문제가 되었다. “객관적 근거, 수용할 수 있는 근거가 있는 상황에서 그런 등급을 받는다면 불만이 좀 적을 수가 있는데, 그럴 수가 없다. 회사가 주장하는 인사 정책이 장점보다는 부작용들이 계속 누적되는 상황이 지속되면서 사무직 노동자들은 폭발 일보 직전까지 갔다”(인터뷰 A13).

사무직 노동자들의 지속된 불만에도 불구하고 연봉제는 10여년 간 지속되었고, 경영진은 이를 바꿀 의향을 보이지 않았다. 2012년 임금단체교섭 초반 인사 담당 테일러 부사장은 “성과 위주 시스템은 글로벌 시대에 좋은 역할을 하고 있다는 것이 증명된 바 있다. … 성과 위주 문화는 경영진 측에서 매우 중요하게 생각하고 있는 부분이다. 호봉제는 한국의 경쟁력에 도움이 되지 않는다”고 말하면서 성과주의 임금제도 고수 입장을 밝혔다.[51]

그러나 연봉제는 2012년 교섭에서 폐지하기로 합의되면서 2014년부터 사무직의 임금제도는 호봉제로 다시 전환되었다. 이러한 전환은 사무직 노동자들 또한 ‘갈등의 제도화’ 체제에 통합된 것을 배경으로 하였다. 그간 대우자동차-한국지엠의 작업장체제에서 사무직 노동자들은 주변에 위치하면서 생산직 노동자들이 가졌던 노동권을 온전히 행사하지 못했다. 이들은 대우자동차 위기를 계기로 생산직 노조와는 별도로 ‘사무노동직장발전위원회’를 설립하여 자신들의 고용을 보호하고자 하였다. 그러나 사무노위는 단체교섭권과 단체행동권을 가지지 못한 조직이었기에 그 활동에 한계를 가지고 있었다. 이들이 연봉제 문제를 교섭에 상정하고 이의 관철을 위해 단체행동을 행사할 수 있었던 것은 2011년 생산직 노조와 통합하면서부터였다. 이로써 사무직 노동자들은 2012년 7월 사무직 역사상 처음으로 파업(3시간)을 할 수 있었으며, 생산직 노조와 협력 아래 연봉제를 폐지시킬 수 있었다.

3) 작업장 통제의 변화

앞서 대우자동차의 작업장 통제 방식은 ‘관료적 통제’로 이행하긴 하였지만 여전히 ‘단순 통제’의 방식이 강하게 잔존하고 있음을 보여주었다. 특히, 이러한 ‘단순 통제’ 방식에서 노무 관리 기능을 하는 노무 담당자와 현장 감독자의 인격적 개입은 주된 통제 수단이었음을 강조하였다. GM 인수 이후 작업장 통제의 변화에

51) 한국지엠지부. 2012. 「2012년 임단협 교섭 보고」, 『사업보고』.

서 가장 중요한 점은 '단순 통제' 방식이 약해지고 '관료적 통제' 방식이 강화되고 있다는 점이다. 이는 한국적 노사관계의 중요한 특징 중의 하나인 인격적·직접적 관리가 약화된다는 점에서 의미 있는 변화라 할 수 있다.

GM 인수 이후 인사노무 관리 조직 구조상의 변화는 없었다. 기존 인사총괄부서는 HR(Human Relations) 부서로, 생산직 노무 관리를 맡았던 노무부는 LR(Labor Relations) 부서로 명칭만 영문으로 바뀌었을 뿐이었다. 그러나 인사노무 관리 방식에서는 절차를 중시하고 문서화하는 GM의 경영 스타일이 강조되기 시작하였다. 노사부문 담당자에 따르면 "GM이 오면서 현장 관행 및 실행 절차를 문서화, 체계화하는 작업을 많이 했다"(인터뷰 B1). 경영 전반에 걸쳐 절차와 규칙 그리고 문서화에 대한 강조는 노사관계에도 적용되었고, 이는 작업장 통제 방식의 '관료제'로의 전환을 가져오게 되었다.

이러한 전환은 중간관리자의 인격적 개입이 약화되는 것을 통해 확인할 수 있다. 인터뷰를 했던 이들의 말에 따르면 과거 대우자동차의 경우 중간관리자의 인격적 개입은 만연한 편이었다. 이러한 인격적 개입은 중간관리자의 자의적 판단에 의존한 것이 아니라 기업 노무 조직의 '명령' 아래 체계적으로 이루어진 것이었다.

> "당시에는 상당히 현장과 밀접해서 관리를 했다. 직장들의 여러 임무 중에 노무가 들어가 있다. 현대자동차가 나중에 5호 담당제를 한다고 난리를 떨었는데, 우리는 이미 몇 십 년 전부터 해 오던 거였다. 직장들이 회식하고 가정에 찾아가고, 그렇게 안하는 사람은 이상한 사람이 되었다"(인터뷰 A5).

> "과거의 노무관리는 중간관리감독자를 많이 활용했다. 감독자가 직장이라고 하면 직장 밑에 자기가 관리하는 조장이 있고, 별도로 직장이 조합원을 관리하는 시스템이었다. 과거에는 거의 정확하게 8-90%가 명령에 따를 정도로 체계적으로 움직였다"(인터뷰 A6).

1987년 이전의 '가산관료제적 작업장체제'의 유산이라 할 수 있는 이러한 노무관리 방식은 GM 인수 이후에 변화하기 시작하였다. 우선 과거의 방식에서는 노동자들을 인격적으로 관리하기 위해서는 편법적인 형태의 노무비가 필요하였는데, 비용 관리에 엄격한 GM 재정 정책에서는 이를 허용하지 않았다.

> "GM이 인수하고 나서 노사관계에서 변화가 있었는데, 좋은 점도 있고 나쁜

점도 있었다. 한국의 전통적인 노사관계처럼 노무비를 통해 포섭하려는 관행들이 많이 깨졌다. 이전에는 다양한 형태로 편법적으로 노무비를 동원, 술을 사주든가 그랬는데, 지금은 투명해져서, 비용 지출이 철저하다. 이전에 보면 선거나 임금투쟁 시기 때, 직장부터 시작해서 회식하는 것이 많았는데, 그런 것들이 많이 줄었다"(인터뷰 A2).

과거의 인격적 개입 방식은 더 나아가면 '공포에 의한 관리'로 이어지기도 하였다. 대우자동차 경영진은 정리해고 문제가 발생했던 2001년 무술유단자 출신 등 70명을 경비 강화의 명목으로 채용한 바 있다. 이러한 조치는 과거 노사간의 직접적인 물리적 충돌의 연장선상에서 이루어진 것이었다. 그러나 GM 인수 이후 노사간 물리적 충돌은 감소하는데, 이는 한국지엠의 외국인 경영진과 한국인 중간관리자 간의 관계 변화를 암시한다. 대우자동차 시절 중간관리자들이 '가산 관료'로서 회사의 지원과 보상 아래 노조 관리에 앞장섰다면, GM이 들어선 이후에는 노조 관리의 대가가 무엇인지 불분명해졌다. 예전에는 노사간의 물리적 충돌이 발생해서 형사 처벌을 받더라도 회사의 자금에 의해 벌금을 냈다면, GM에서는 이를 개인의 책임으로 보았다.

"GM이 들어오고 나서 자금이 경직되었다. 이전에는 나름대로 비자금이나 공식 자금을 통해서도 현장에서 노무비를 사용할 수 있도록 했는데, 지금은 안 하니깐 자기 돈을 써가면서 할 이유가 없는 것이다"(인터뷰 A5).

"GM 들어오고 나서 그 친구들(노사협력부)도 과도하게 안 한다. 예전에는 회사가 다 책임졌다. GM은 안 그러니까. 왜 폭력 행사하겠냐? 예를 들어 노사 모두 벌금 맞으면 회사가 안 내준다. 그러니까 애들이 나설 필요가 없는 것이다"(인터뷰 A 11).

결국, 엄격한 비용 관리, 물리적 충돌의 회피, 중간관리자들에 대한 별도의 보상 미지급 등 GM이 들어오면서 달라진 작업장 통제 방식은 규칙 기반의 관리라는 '관료제적 통제'의 특징을 나타내면서, 과거 대우자동차 시절 유지되었던 '단순 통제' 방식을 무용하게 만들고 있다. '단순 통제' 방식의 붕괴는 두 가지 결과를 낳았는데, 하나는 '회사 노무 조직'의 약화이고, 다른 하나는 중간관리자의 회사 몰입도의 변화이다.

"우리가 흔히 얘기해서 회사 조직이 붕괴되었다 얘기를 한다. 과거 대우 시절 회사 조직은 결국 가장 하부의 기초 단위인 생산 라인의 직장·공장과 같은 감독자인데, 이 사람들이 앞장서서 했다. 지금 이제 하나도 없다. 이게 없어진 이유가 대우냐 GM이냐에 따른 애사심의 척도가 틀려진 것도 조금 기인할 수 있겠지만, 기본적으로 회사가 돈을 안 준다. GM 들어오고 와서는 그게 다 통제가 된다. … 지금은 그것을 기대할 수 없는 것이다. 그러다보니 회사 조직이 붕괴하는 것이다"(인터뷰 A11).

"이전보다 매우 느슨해졌던 상황이고 직장들이 지금 느슨해졌다. 자기들도 사명감이 떨어지고 전망도 없고, 처우나 이벤트, 금전 지원도 끊기고 하니 하는 척하는 수준이지 이전처럼 적극적으로 하는 것이 없다"(인터뷰 A5).

이처럼 한국지엠의 작업장 통제 방식의 변화는 기존의 '단순 통제' 방식을 약화시키고 '관료적 통제' 방식을 강화시키는 방향으로 이루어졌다. 이에 따라 직접적·인격적 개입을 통해 노조 및 노동자를 관리하려 했던 과거의 작업장 통제 방식은 점점 사라져가고 있다. 이러한 '관료적 통제' 방식으로의 전환에서 GM 진출이 영향을 준 것은 분명해 보이지만, 여기서 작동하는 규칙이 기존 '갈등의 제도화' 체제에서 만들어졌다는 점에 유의할 필요가 있다. 이때의 규칙이란 노사의 원칙적 갈등권에 기반을 둔 타협의 산물로 대우자동차 시절 형성된 것이었다. 따라서 '단순 통제' 방식의 약화라는 변화에도 불구하고, GM이 한국지엠의 작업장체제에 가져온 변화는 모기업 규칙의 이식과 적용의 결과라기보다는 기존 '갈등의 제도화' 체제의 지속성 아래에서 이루어진 비합리적 요소의 제거라고 볼 수 있다.

4. 글로벌 통합화의 지체와 위협으로서의 자회사간 경쟁

2000년대 GM 인수 직후 기존 대우자동차의 '기업 수준 갈등의 제도화' 체제가 유지될 수 있었던 이유로는 부도 이후의 회생 과정, 중국 시장 팽창에 따른 생산 수요 증가, 노조의 대응을 들 수 있지만, 빼놓을 수 없는 하나의 조건은 한국지엠이 GM의 글로벌 통합화 과정에서는 배제되어 있었다는 점이다. 이는 GM이 한국지엠을 인수한 이후 자신들이 개발한 글로벌 플랫폼을 생산한 것이 아니라 대우자동차에서 개발한 플랫폼을 일정 기간 생산하고 있었기 때문이었다. 즉, 한국지엠

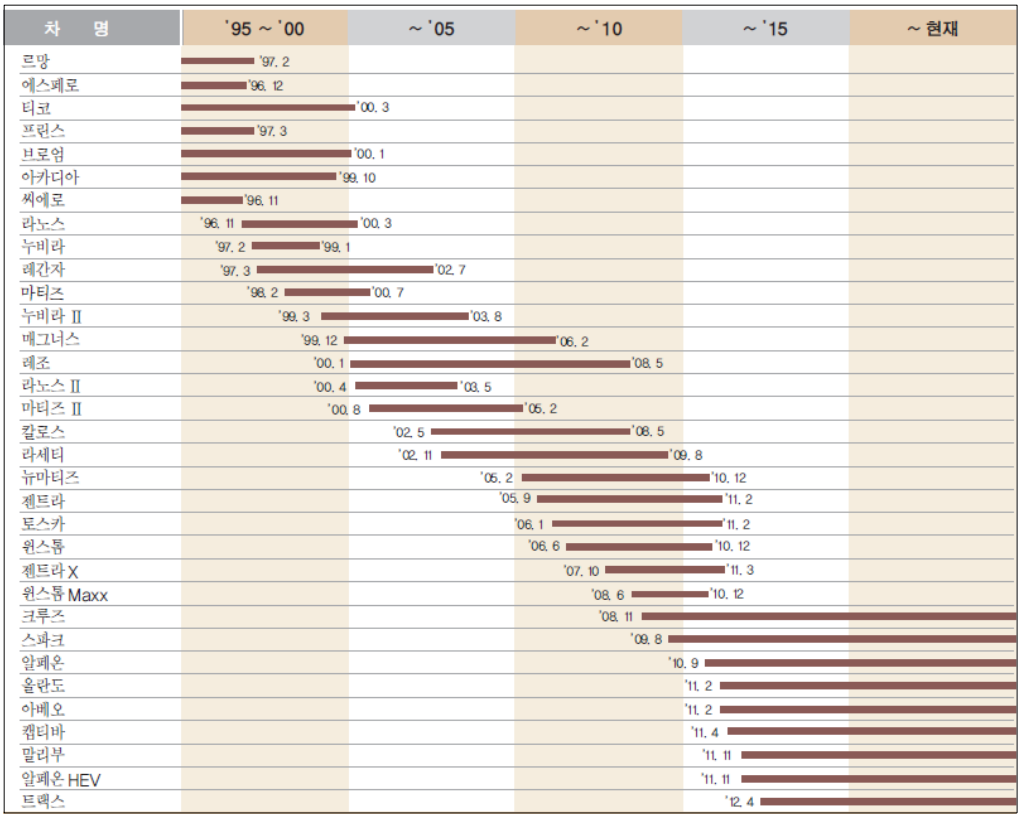
은 플랫폼 통합이 되어 있지 않았고, 이는 한국지엠의 통합화 작업이 '지속적 개선의 관리 원칙'의 도입이라는 생산조직 측면에서만 진행되었음을 의미한다. 따라서 한국지엠은 GM의 자회사간 경쟁 구조에 형식적으로만 노출되었을 뿐, 생산 물량의 부족 문제를 겪지 않았다. 이러한 조건에서 전개된 생산의 정치는 '한국적'이었거나 '한국적인 것'과 '미국적인 것'의 문화적 만남의 과정 혹은 충돌의 양상이 부각되었다. 그러나 2005년을 기점으로 한국지엠의 플랫폼 통합이 점차 진전되면서, 초국적기업의 진입이 작업장체제에 부과하는 자회사간 경쟁의 압력은 갈수록 커져가고 있었다. 이러한 압력에 대해 생산의 정치가 펼쳐진 공간은 '미래 발전 전망' 교섭이었다.

1) 글로벌 통합화의 지체

GM의 글로벌 통합화 과정에서 GM 유럽의 경우에는 플랫폼 통합 문제는 일찍부터 해소되어 있었다. 반면에 한국지엠의 경우 인수 직후에 기존 대우자동차의 플랫폼에 기반을 두고 자동차를 생산하였기 때문에 플랫폼 통합은 해결해야 할 과제였다. 이는 플랫폼 통합 작업이 GM 유럽에 비해 상대적으로 지체되었음을 의미하였다. 아래의 <그림 4-4>는 1995년 이후 대우자동차-한국지엠이 생산한 차종들의 생산 기간을 보여주고 있는데, 대략적으로 2000-2005년 시기에 생산된 자동차들은 모두 대우자동차 시절에 개발된 것들이다.[52] 2005년 이후 출시된 소형차 칼로스, 준중형차 라세티, 중형차 토스카도 기존 대우자동차 플랫폼에 기반을 두고 개발된 것이었다. 따라서 GM 인수 직후 상당 기간 한국지엠은 소유주만 바뀐 셈이지 GM 생산 체계에 제대로 통합되어 있지 않았다.

52) 1983년 신진자동차를 인수한 이래 대우자동차는 독자 모델이 없었다. 그러나 김우중 회장이 1992년 GM과의 합작에서 결별한 이후 독자적 기술 개발을 추진하였고, 그 성과로 1996-7년 동시에 3개 차종(라노스, 누비라, 레간자)을 출시하였다. 1년 후에 출시된 마티즈 또한 대우자동차가 개발해 왔던 모델이었다. 대우자동차의 자동차 개발 과정에 대해서는 정승국(1999) 참조.

<그림 4-4> 대우자동차-한국지엠 승용차 모델별 생산(판매)기간



자료: 한국자동차산업협회. 2015. 『한국의 자동차 산업』. p. 24.

플랫폼 측면에서 볼 때, 한국지엠의 GM으로의 통합은 GM 기술이 한국지엠에 부과되는 방식을 통한 것이 아니라 오히려 한국지엠의 플랫폼이 GM 생산망에 적용되는 방식으로 시작되었다. 전통적으로 GM은 소형차 개발에 소홀하였고, 이 점 때문에 1980년대 이래 GM은 지속적인 시장 점유율의 하락을 겪었다. 그러나 소형차 시장에 대한 GM의 대응은 자체적인 기술 개발이 아니라 소형차 생산 업체와의 제휴 혹은 인수였다. 2000년 피아트와의 제휴나 2002년 한국지엠의 인수는 대표적인 사례였다. 그런데 GM은 피아트와의 제휴를 단 3년 만에 청산하게 되면서 GM 자회사들 중에 소형차 개발에 강점을 둔 곳은 한국지엠만 남게 되었다. 그래서 대우자동차에서 개발한 마티즈 후속 뉴마티즈의 플랫폼은 2000년대 중반부터 글로벌 GM 소형차의 핵심 플랫폼이 되었다.

한국지엠이 갖고 있던 이와 같은 소형차 개발 역량 덕분에 한국지엠은 2005년 GM이 발표한 '홈룸' 계획에서 소형차 플랫폼인 감마Ⅱ의 개발 권한을 부여받게

되었다(2장 참조). '홈룸' 지위를 부여받은 것은 글로벌 GM의 생산기지의 한 축이 되었다는 점에서 한국지엠의 위상이 높아졌음을 반영한다(한국노동사회연구소, 2005b). 그러나 GM의 '홈룸' 전략은 또한 전세계 GM 자회사의 플랫폼을 통합하려는 목적이 있었기 때문에, 한국지엠의 나머지 차종들은 다른 나라에서 개발한 플랫폼에 기반하여 생산된다는 의미가 있었다. 2009년 8월에 출시된 크루즈를 시작으로 해서 이후 생산된 대부분의 차종들은 모두 독일 오펠 기술개발센터에서 개발된 델타와 엡실론 플랫폼에 기반을 두고 생산하게 된다.

2) 위협으로서의 자회사간 경쟁

2009년 이전까지 플랫폼 통합의 지체로 한국지엠 글로벌 통합 과정은 '지속적 개선 원칙의 도입'이라는 생산조직 측면에서만 진행되었다. 이로 인해 한국지엠의 자회사간 경쟁에 대한 압력은 아태지역 자회사들과의 성과 비교를 통해서만 받게 되었다. 그러나 아태지역 자회사들 사이에는 유사성을 찾기 어려울 정도로 불균등하여, 이러한 성과 비교는 노조에게 현실성 있게 다가오지 않았고 철수 가능성에 대한 위협으로만 인식되었다.

한국지엠이 속한 GMIO가 GM 유럽처럼 아태지역 자회사들의 생산 물량을 배치하고 경영 성과를 관리하는 단위가 된 것은 그리 오래되지 않았다.[53] 그전까지 GM에게서 GMIO란 GM의 해외사업을 지칭하는 명목적 형식일 뿐 별도의 본부가 설치되어 운영되는 법인체는 아니었다. 그래서 1986년 GM이 쮜리히에 유럽 본부를 설치하였을 때, 그것은 GM 유럽 본부이기도 하였지만 GMIO의 본부이기도 하였다. 1990년대 GM이 유럽 사업들의 통합화 작업을 진행하였을 때도, GM에게 있어 북미와 유럽을 제외한 다른 나라들은 모두 '기타'로 취급되었다. 그럴 만도 한 것이 1990년 GM이 판매한 자동차 787만대 중에서 남미 지역 34만대, 아프리카 4만대, 중동 6만대, 아태지역 43만대로 독일 한 나라에서 판매한 59만대에 비교하면 모두 미미한 수준이었다.[54] 이런 상황에서 GM은 북미와 유럽 이외에 다른 지역에서 적극적인 통합화 정책을 추구할 필요를 느끼지 못했다.

GMIO의 역할이 점차 GM의 해외사업부문 담당에서 아태지역 담당으로 변화

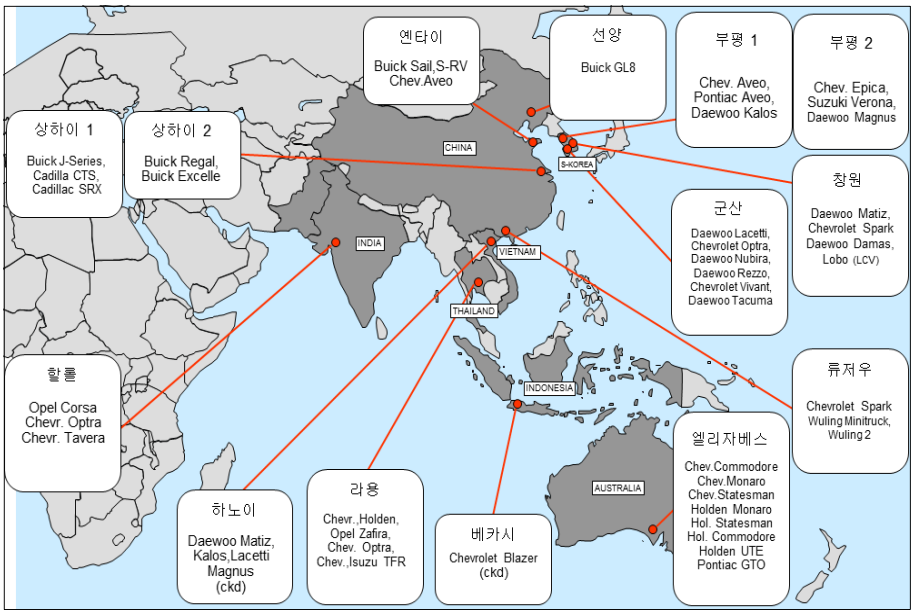
---

53) GMIO는 GM International Operation의 약자로 현재는 GM의 아시아, 아프리카, 중동 지역을 포괄하는 관리 본부의 역할을 하고 있다.
54) GM. 1991. Annual Report. p. 18.

하게 된 것은 GM의 중국 진출과 밀접히 관련된다. 1997년 GM이 중국 정부와 함께 '상하이GM'을 설립하면서부터, GM의 지역 구분에서 GMAP(GM Asia Pacific) 부문이 등장하였고, '상하이GM'이 GMAP의 본부 역할을 맡았다. 이후 모기업 GM이 파산하기 전까지 10여 년 동안 GM의 지역 구분은 GMNA(북미), GME(유럽), GMAP(아태지역), GMLAAM(남미, 아프리카, 중동)로 나누어져 있었다. GMIO가 현재의 아태지역(아프리카, 중동 포함)의 생산 물량을 배치하고 경영 성과를 관리하는 단위가 된 것은 2009년 새로운 GM이 출발하면서부터이다. 이때에도 여전히 그 본부는 상하이에 위치해 있었는데, 2013년에 이를 싱가포르로 이전하면서 처음으로 별도의 사무실을 갖게 되었다.

GMIO의 위상과 역할이 중국을 중심으로 변화해 왔다는 것은 GM 아태지역 자회사들 사이의 불균형을 반영한다. 아래의 <그림 4-5>은 2004년 아태지역에 속해 있는 GM의 조립공장의 분포를 보여주는 지도이다. 주요 나라로는 호주, 한국, 중국, 인도네시아, 베트남, 인도가 있었는데, 인도네시아와 베트남 공장은 CKD 조립공장이었으므로 호주, 한국, 중국, 인도가 GM 아태지역의 중요 자회사들이라고 볼 수 있다.

<그림 4-5> GM 아태지역 조립공장 (2004년)



자료: GM. 사내자료.

이중 GM이 1931년 진출한 나라였던 호주의 경우 전통적으로 코머도어(Commodre)라는 자동차를 생산·판매하였는데, 이 자동차는 제타(Zeta) 플랫폼이라는 고유 플랫폼으로 호주와 미국에서만 사용되는 것이었다. 홀덴(GM 호주)은 2011년에야 델타Ⅱ 플랫폼에 기반한 크루즈 시리즈2[55]를 생산하기 시작하였는데, 2012년 이 차의 생산대수는 31,562대에 불과하였다(GM Holden, 2013). 결국 2013년 GM은 플랫폼 통합을 추진하기보다는 2017년부터 홀덴 공장을 폐쇄한다고 발표하였다.

한편 1990년대 이후 GM이 적극적으로 진출하고자 한 나라는 대륙 규모의 나라인 중국과 인도였다. 그런데 이 두 지역의 자회사는 상반된 이유로 지역적 통합화를 시도하는데 어려움이 있다. 이 어려움은 한 나라는 별다른 성과를 못 내었던데 반해, 다른 한 나라는 대단한 성공을 거두었다는 점이다. 전자가 인도였고 후자가 중국이었다.

GM은 인도에 1928년 진출하였다가 1954년 생산을 중단한 적이 있었다. 그러다 1994년 힌두스탄 자동차와 50:50의 합작으로 할롤(Halol) 공장에서 생산을 재개하였다. 2000년 전후부터 GM은 인도 사업 확장에 보다 적극적인 모습을 보이면서, 지분율을 높여 완전 자회사 형태로 가져가면서 기술개발센터를 설치(2003년)하고 탈레가온(Talegaon)에 두 번째 공장을 건설(2006년)하기도 하였다. 그러나 20년 가까이 GM의 인도 판매 실적은 매우 부진하였는데, 2010-11년 10만대를 넘었던 적을 제외하고는 모두 10만대 이하로 판매하였다. 2014년에는 카베라(Tavera)의 리콜 사태까지 겹치면서 인도 판매량은 58,514대로 떨어졌다.[56] 2015년 GM은 인도 시장의 잠재력 때문에 1조원 규모의 희망찬 투자 계획을 발표하긴 하였지만, 이 계획은 할롤 공장을 폐쇄한다는 구조조정 계획이기도 하였다. GM은 인도 사업에 관한 한 갈피를 못 잡는 것으로 보이며, 타타, 현대, 토요타 등 시장 우위 기업들의 위치를 위협하지 못하고 있는 상황이다.

반면 중국의 경우 GM은 대단히 성공적으로 정착하였고, GM 중국은 2000년대 글로벌 GM 생산 및 판매의 중요한 축이 되었다. 2004년 4개의 조립공장을 갖추고 있었던 GM 중국은 2011년이 되면 그 수가 11개로 불어났다.[57] 2014년의 경우

---

55) 홀덴 크루즈 시리즈2는 한국지엠 크루즈(개발명 J300)에 기반하여 호주 판매용으로 생산된 것이었다.

56) Linvmint. 2015.6.30. GM to shut Gujarat Plant, may sell it.

57) 2011년 GM의 중국 조립공장은 FAW-GM의 창춘, 하얼빈, 홍타 공장, SGM의 동위에 공장, 진챠오 남·북 공장, 노섬 1·2 공장, SGMW의 동·서 공장, 칭다오 공장이 있었다(GM 사내자료).

GM의 중국 판매는 350만대에 이르렀으며, 모기업 GM은 중국 공장을 계속 확장하여 2018년까지 500만대 가동 능력을 갖출 계획을 가지고 있다. 중국 시장이 가진 규모와 그동안 GM이 누렸던 혜택을 볼 때, GM의 아태지역 통합은 중국을 중심으로 진행될 가능성이 커 보인다.

그러나 GM 아태지역의 통합화는 또한 중국 때문에 유럽처럼 내부 경쟁적인 형태로 나아가기 어려운 측면도 있다. 우선 GM 중국의 생산 규모와 판매량의 규모는 중국 독자적인 관리의 필요성을 더욱 부각시킨다. 보다 중요한 문제는 GM 중국이 GM 단독 경영이 아니라 중국 정부와의 합작기업 형태라는 점에 있다. 이로 인해 GM은 단독적으로 생산 정책 및 생산 조직 정책을 결정하여 중국 자회사들에게 부과할 수가 없다. 많은 자동차 합작기업들은 상호 시너지 효과보다는 서로 다른 생산모델 사이의 충돌로 실패한 경우가 많았는데(Freyssenet, 2009: 4), 중국의 경우 합작 상대방이 정부라는 점은 이러한 충돌 가능성을 더욱 높인다. 중국 합작기업에 관한 한 연구는 중국에서 합작기업들 사이에 상당한 충돌이 있으며, 이러한 충돌은 합작관계가 가진 불확실성에 근거한다고 말한다. 예를 들어 중국 정부는 상대 기업이 첨단 기술을 이전하지 않으면서 자신들의 시장만 침식할 것을 우려하며, 반대로 합작 기업은 중국 정부의 지나친 간섭이나 중국계 기업들의 기술 모방을 비판하고 있다(Ban et al., 2006: 11).

이처럼 GM의 아태지역은 플랫폼 통합이 추진되는 상황에도 불구하고 진출한 나라들의 불균등한 생산 및 판매 격차 그리고 자회사 소유 형태의 차이로 말미암아 효과적인 지역적 통합화를 이루어내기 어려운 조건을 가지고 있다. 그렇다고 아태지역에 속한 자회사들이 GM 유럽 통합화 이전의 자회사들처럼 독자적인 자율성을 갖추었다고 보기는 어렵다. 한국, 호주, 중국, 인도 등의 자회사들은 모기업 GM의 통합화 움직임이 많지 않았다는 점에서 자율적인 측면이 있지만, 이는 GM이 자회사에게 의도적으로 허용한 것이라기보다는 통합화의 필요성이 긴급하지 않거나 통합화를 이루어내기 위한 유사 기준들의 부족에서 비롯된 것으로 이해할 수 있다. 이런 점에서 모기업 GM과의 관계에서 아태지역 자회사들이 갖고 있는 특징은 자율성 혹은 독자성보다는 고립성이라 말할 수 있다.

3) ‘미래 발전 전망’ 교섭

2000년대 한국지엠의 ‘미래 발전 전망’ 교섭은 글로벌 통합의 지체와 형식적인 경쟁 구조 아래에서 진행되었다. 공장의 미래 발전 전망을 제시하라는 요구는 노동자들로부터 나왔는데, 이는 두 가지 불안함에 기인한 것이었다. 하나는 GM이 언제라도 한국을 떠날 수 있다는 자본 철수의 두려움이었고, 이와 관련된 다른 하나는 한국지엠의 내수 시장 점유율이 10% 미만으로 매우 낮다는 점이었다. 그간 한국의 초국적기업 사례에 비추어 보았을 때, 자본 철수는 곧 대규모 정리해고로 이어질 수 있기에, 노조는 한국지엠의 ‘공간적 재정립’(spatial fix) 방안을 고려하지 않을 수가 없었다.[58]

그리고 이 공간적 재정립 방안의 하나가 단체교섭에서 ‘미래 발전 전망’에 대한 답을 받아내는 것이었다. 이러한 요구가 처음으로 제시되고 합의서에 명시되었던 시점은 GM 인수 직전에 있었던 2002년 단체교섭에서였다. 당시 노조의 5대 요구안 중의 두 가지는 ‘부평/부산 공장의 유지 발전 조건 확보’와 ‘정비/군산/창원 공장의 발전 전망 제시’였다. 그리고 합의 결과는 아래의 <표 4-14>와 같았다.[59] 이 합의서는 단체교섭에서 향후 공장 운영에 관한 내용들을 포함한다는 점에서 특징적이다. 이는 한편으로 노동조합이 그간 기업의 경영권으로 간주되고 있는 투자에 개입한다는 의미가 있다. 그러나 다른 한편 이 합의서는 확정적인 내용은 없다는 특징도 있다. 대부분의 문항들은 ‘노력을 기울여 나가도록 한다’, ‘최대한 노력한다’로 끝맺고 있어, 기존 단체협약이 가졌던 구속적 성격의 표현을 피하고 있다.

---

58) 공간적 재정립(spatial fix)라는 개념은 하비가 제안한 것으로, 자본주의가 과잉 축적 등으로 위기 상황을 맞았을 때, 고정자본에 대한 투자 등을 통해 공간적으로 해결하는 방식을 의미한다(Harvey, 1982). 하비의 개념이 자본 이동에 따른 지리적 재배치 과정을 설명하기 위해 사용되었다면, 이 글에서는 노동자들이 자신들의 고용을 위해 자본을 특정 지역에 안착시키려는 과정을 보다 강조하였다.

59) GM 인수 과정에서 부산공장은 제외됨으로써 합의서에는 부산공장에 관한 내용은 빠지게 된다.

<표 4-14> '2002년 특별단체교섭 합의서' 中 일부 내용(2002.7.2.)

2. 부평공장 유지 발전 관련

회사와 노동조합은 부평공장이 처해있는 어려운 현실 속에서 부평공장의 생존을 확보하고 장기적으로 유지·발전할 수 있는 기반을 마련하는 것이 최우선 과제임을 공동인식하며, 회사는 New Co. B(부평공장 신설법인)와 관련한 CMA에 다음 사항을 명시하도록 한다.

- 다음 -

1. 부평공장 라인 이전 등으로 부평공장의 고용안정에 부정적인 영향을 주지 않도록 하고, 현재 부평공장 생산차종을 유지하며, 후속 신차 개발에 적극적인 노력을 기울여 나가도록 한다.
2. P-100과 SUV가 부평공장에서 생산될 수 있도록 최대한 노력한다.[60]
3. 부평공장이 독립된 경영을 하도록 한다.
4. 부평공장에서 생산되는 차종 판매에 최선을 다함으로써 부평공장의 가동율 향상과 고용안정을 위해 최선의 노력을 다한다.
5. 부평공장이 일정요건이 갖추어 지낸 대로 6년 이내라도 New Co. A와 통합하도록 한다.

3. 정비/군산/창원공장 발전 관련

회사와 노동조합은 향후 정비/군산/창원공장 독립 운영시 각 공장별 신차 프로그램, 기술연구기능 유지, 원활한 정비 서비스 등이 장기적인 발전에 있어 중요한 요소임을 공동인식하며, GM측이 각 사업장별 발전방안과 관련한 설명회를 개최토록 하는 등 노사공동의 노력을 기울여 나가도록 한다.

구속성이 별로 없는 내용임에도 불구하고 이와 같은 합의서는 이후 한국지엠의 교섭에서 계속 체결되었다. 심지어 단체협약에 관한 교섭이 없는 임금교섭 시기에도 '별도 요구안' 방식으로 '미래 발전 전망'은 항상 노사 교섭의 한 축을 형성했다. '미래 발전 전망' 교섭을 대하는 태도는 노사 모두에게 있어 애매한 것이었

60) 대우자동차에서 생산 계획을 논의할 때 내부적으로 차량 모델들의 명칭을 알파벳에 숫자를 붙여 표기한다. 알파벳은 차량 모델을 의미하고, 숫자는 같은 모델의 '세대'를 의미한다. P-100은 대우자동차가 개발하고 있었던 준대형 세단의 내부 표기명이었다. 한국지엠으로 넘어와서도 차량 모델을 표기할 때는 같은 방식을 사용한다. 2002년 합의서는 P-100의 생산을 위해 노력한다고 되어 있었지만, 이 프로젝트는 취소되었다.

다. 어떤 경우 사측은 노조의 '미래 발전 전망' 요구에 대해 "노동조합이 요구하는 각 공장별 신차투입, 신형엔진 미션 생산, 한국지엠 연구개발기능 확대와 위상 강화, 내수확대방안, 부품사와의 협력관계 강화 문제는 기본적으로 사용자의 경영상 권한에 속하는 사항으로 관련법에서 정하는 단체교섭의 의무적 교섭대상에 포함되기 어렵다"는 의견을 표명하면서 교섭을 거부하기도 하였다.[61] 반면 노조도 왜 자신들이 투자 문제를 먼저 요구해야 하는지 의문을 가지기도 하였다. 노조는 "이런 것을 노조가 요구해야 하나? 회사가 투자 과정 속에 노동조합에 협조 요청해야 하는 것 아닌가? 노동조합이 신차 유치하기 위한 교섭들을 왜 해야 하나?"고 반문하였다.[62]

'미래 발전 전망' 교섭에 관한 노사 모두의 애매한 태도에도 불구하고 매년 교섭에서 이 주제에 대해서 공방이 오고갔던 이유에는 노사 각각의 이해가 있었다. 우선 경영진의 입장에서 보면 한국지엠은 글로벌 GM의 하나의 자회사로서 다른 자회사와 경쟁 관계에 놓여 있었고, 이 경쟁에서 좋은 성과를 올리는 것이 글로벌 GM에서 더 좋은 위치로 옮겨 가기 위한 계단이 될 수 있었다.[63] 그리고 이를 위해서는 글로벌 GM의 보다 많은 자원을 한국지엠으로 끌어들이는 것이 필요하였고, 그중에서도 신차 개발이나 생산 물량을 보장받는 것이 가장 중요하였다. 글로벌 GM에서 신차 개발이나 생산 계획에 관한 의사결정 권한은 자회사에 있지 않고 본사에 있기 때문에, 자회사의 생산 할당은 자회사 경영진과 본사 혹은 지역본부 경영진과의 일종의 협상처럼 진행된다.[64] 이 점에서 노조의 '미래 발전 전망' 요구는 경영권 간섭의 측면보다는 본사에 신차 개발과 물량 보장을 요구할 수 있는 근거로 활용될 수 있었다.

반면 노조의 입장에서도 물량은 그나마 확실한 고용 안정책이자 임금 수입의 근원이었다. 대우 구조조정 시기 대규모 정리해고의 경험은 단체협약문의 어떤 내용도 고용을 절대적으로 보장해주지 못한다는 점을 보여주었다. 1998년 단체교섭에서 회사와 노조는 고용 안정 확보를 위해 '2000년 7월 31일까지 정리해고를 하지 않는다'는 '고용안정 협정서'를 체결하였고, 2000년 단체교섭에서는 '향후 5년간 인위적인 정리해고를 하지 않는다'는 '고용안정 협정서'를 체결하였지만, 이러한 협

61) 한국지엠지부. 2013.2.14. 『민주광장』. 942호.
62) 한국지엠지부. 2014.5.13. 『민주광장』. 998호.
63) 실제로 한국지엠 초대 사장인 라일리는 인수 이후 지속적인 실적 개선으로 2005년 아태지역(GMIO) 총괄 사장으로 승진하였다.
64) 노조가 파악한 바에 따르면, GM의 의사결정 권한 중에 신차 계획 및 배치는 본사 차원에 있고, 생산 물량에 관한 배치는 지역 본부에 있다. (인터뷰 A2)

정서들이 2001년 '경영상 이유'에 의해 단행된 정리해고를 막을 수는 없었다. 2003년 몇몇 정리해고자들이 고용안정 협정서를 근거로 사측의 정리해고가 부당하다는 법적 소송을 하였지만, 법원은 이를 인정하지 않았다.[65] 한국지엠의 교섭에서는 매년 별도로 '인위적인 정리해고를 실시하지 않는다'는 고용안정 협약을 체결하고 있지만, 과거의 경험에 비추어볼 때 이 협약문이 고용 안정을 완전히 보장해 줄 것으로 믿는 노동자들은 별로 없었다. 이에 따라 노조는 고용안정 협정서를 체결하거나 고용안정특별위원회를 강화하는 방식보다는 신차 개발과 생산 계획을 확약 받는 방식에 보다 관심을 가지게 되었다.

초기에 '미래 발전 전망'에 대한 노사간 교섭은 신뢰 선언에 가까웠다. GM 인수 이후 '미래 발전 전망'이 단체교섭의 안건으로 상정된 해는 2004년이었는데, 이때 노조의 요구는 'SUV, 대형차, 군산엔진공장 등에 대한 투자 계획과 구체 이행 시기를 확약'하라는 것이었다. 그리고 교섭 결과는 '(부평) 2공장 SUV 투입 등 최선을 다한다'는 합의서의 체결이었다. 2000년대 내내 미래 발전 전망에 대한 논의는 대체로 이처럼 노조의 각 공장별 투자 요구에 대해 '노력을 다 한다' 식의 선언적 합의로 귀결되었다. 노조는 이런 식의 합의가 효력이 있을지에 대해 의문을 품기도 했고,[66] 노조 내에는 물량 요구에 대해 비판적인 시각도 있었다.[67]

노조 내부의 이런 의심과 비판에도 불구하고, GM 인수 이후 들어섰던 모든 노조 집행부는 온건한 성향이든 전투적인 성향이든 단체교섭에서 미래 발전 전망에 관한 의제를 빼놓지 않고 다루었다.[68] 그리고 노조의 요구도 점점 구체화되었고 개입하려는 영역도 확장되어 나갔다. 예를 들어 노조는 내년도 생산 물량에 대한 요구에 그치지 않고, 기술연구소의 개발 기능을 강화할 것을 요구하는가 하면, 내수시장 촉진 대책을 세울 것을 주장하였다. 결국 노조는 자동차의 설계에서부터 생산 그리고 판매에 이르기까지 전 과정에 대해 관심을 가지기에 이르렀다.

그 결과 노사간 교섭은 초기의 신뢰 선언에서 갈수록 생산 협의의 모양새를

---

65) 한국지엠지부, 2009.8.20.『민주광장』. 777호.

66) 2014년 임금단체교섭을 앞두고 한국지엠 지부장은 다음과 같이 발언하였다. "올해 임단투 핵심 목표는 중장기 미래 발전 전망이며 과거와 같이 합의서에 노력한다 등 문구를 삽입하지 않을 것"이다(한국지엠지부, 2014.3.25.『민주광장』. 991호)

67) "우리가 주장하는 것 중 하나가 월급제를 하자는 것인데, 이 상황에서 물량을 요구하는 것은 말이 안 된다. … 노조가 아무리 잘 해도 사측은 사업의 수익성을 가지고 판단하는 것이지 노사관계가 좋아서 그러는 게 아니다. … 물량의 문제로 접근하는 순간, 노조가 장기 둘 때 차하나 떼고 두는 것과 똑같다고 본다" (인터뷰 A11).

68) GM 인수 이후 2015년까지 노조 집행부는 모두 여섯 번 교체되었다. 도식적으로 구분하면, 이중 2개의 집행부는 사측관의 관계에서 협력적인 태도가 강하며, 4개의 집행부는 비판적인 태도가 강하였다.

갖추게 되었다. 2015년 교섭 결과는 한국지엠의 변화된 교섭 양상을 잘 보여주고 있다(아래 <표 4-15>).

<표 4-15> 한국지엠 '미래 발전 전망' 관련 합의 내용 (2015.7.27. ; 강조는 저자)

1. 공장별 차세대 신차 프로젝트 투입 및 생산물량
1)-2), 4)-6) 생략 (대부분 '노력한다'는 선언적 내용)
3) 현재 2014년 임금 및 단체협약 교섭 합의 이후 **승인 및 논의 중인 프로그램은 다음과 같으며 차질 없이 승인될 수 있도록 한다.**

- 다음 -

내용	시기
신차 말리부 생산공장 배정 캡티바 부분변경모델 가솔린/유로6 디젤 생산	2016년 2/4분기 2016년 1/4분기
L850 SIDI 북미 신규 엔진 생산 L850 생산 종료 연장 / Fam0 생산 종료 연장 S200 생산 종료 연장	
트랙스 1.6 MDE 생산 / 트랙스 1.4 SGE 터보 아베오 부분변경모델 트랙스 부분변경모델(오펠, 뷰익)	2015년 3/4분기 2016년 3/4분기 2016년 4/4분기
차세대 크루즈(D2LC) 크루즈(J300) 부분변경모델 생산 크루즈(J300) 부분변경모델(MCM) 1.6 디젤 생산 올란도(J309) 1.6 디젤 생산	2016년 4/4분기 2015년 1/4분기 2016년 1/4분기 2015년 3/4분기
오펠칼 / SGE 엔진 / M400 수동미션 M2JC Korea(내수) M2JC 홀덴 전기차 미국 추가 물량	2015년 1/4분기 2015년 3/4분기 2015년 4/4분기

2. 기술개발(R&D) 역량강화 및 기능 확대 관련
연구개발 역량을 강화 및 확장하기 위하여 9BUX(차세대 소형 SUV) **개발 업무를 한국지엠 기술연구소로 배정한다**. ... 더 나아가 회사는 D2LC MCM(크루즈 부분변경모델)의 쉐보레 및 오펠 제품들의 개발과 관련하여 **한국지엠 기술 연구소가 책임을 담당하게 되었음을 확인한다**.

3. 내수시장 활성화 관련 별도 요구안
1) 내수판매 확대 및 권역별 직영정비 활성화
2) 총판제도 개선
3) 한국소비자의 요구를 만족시키는 옵션과 사양의 개발
4) 판매 프로세스와 시스템 개선

먼저 '공장별 차세대 신차 프로젝트 투입 및 생산물량'에 관한 항목은 모두 여섯 개의 세부 조항이 있는데, 대부분의 조항은 회사의 미래와 직원의 고용안정을 위해 노력을 기울이거나 신차 관련하여 노동조합과 정기적으로 공유 및 검토한다는 식으로 되어 있다. 그러나 세 번째 항목은 현재 한국지엠이 본사와 지역본부와 협의 중인 신차 개발 및 물량 배치 계획을 구체적으로 적시하고 있다. 이와 같은 내용의 협약은 기존 단체협약의 확정적 성격과 달리 유동적일 가능성이 많기 때문에 그 효력에 의문을 제기할 수 있지만, 향후 생산계획을 노사 협의의 형식으로 제시한다는 점에서 일종의 '노동조합 경영참여'의 성격을 가지고 있다.

실제의 교섭 과정을 보더라도 이 같은 합의를 선언적이고 형식적인 것으로 치부하기 어렵다. 미래 발전 전망에 관한 교섭과 관련하여 교섭 초반의 논의는 대체로 노조의 요구에 대해 사측이 경쟁력 강화 문제로 쟁점을 끌고 가면서 진행된다. 사측은 글로벌 GM 내에서 측정하는 CPV라는 생산성 지표나 임금 등의 문제를 거론하여 한국지엠의 경쟁력을 강화해야 신차 배정을 받을 수 있다는 취지로 노조의 요구에 답변을 한다. 이에 대해 노조는 GM의 비교 지표는 나라별 상황을 고려하지 않는 것이며, 한국지엠은 그간 생산한 실적을 볼 때 충분히 경쟁력이 있다고 재반박한다. 이처럼 초반의 논의는 노사 각자의 입장을 반복하면서 쟁점을 구체화하지 못한 채 흘러간다. 경쟁력 문제가 심도 있게 논의되지 못하는 까닭에는 노조의 경쟁력 담론에 대한 반발감도 크지만, 사측이 제시하는 비교 지표가 설득력이 약하거나 충분한 자료로 뒷받침되지 않기 때문이기도 하다. 예를 들어 사측이 제시하는 대당 생산비용(CPV) 자료는 아태지역(GMIO)의 공장들을 비교하면서 고비용 공장, 중비용 공장, 저비용 공장으로 구분하고 있는데, 사측은 한국지엠이 고비용 공장이라는 점만 제시하면서 이에 대한 근거를 적절히 밝히지 않고 있다.[69]

교섭 초기 생산물량 확보 대 경쟁력 강조라는 논의 구도는 후반기에 들어서면 사측이 미래 발전 전망에 관한 사측안을 제시하면서 봉합된다. 이때부터 미래 발전 전망에 관한 교섭은 마치 임금교섭처럼 차수가 지나갈수록 사측안이 하나씩 추가되는 양상을 보인다. 그리고 2000년대 교섭과 달리 2010년대 교섭에서 달라진 점이 있다면, 합의의 내용이 '노력한다'는 표현에서 '승인될 수 있도록 한다'라는 표현을 사용한다는 점인데, 이는 초국적기업 자회사의 위치를 반영한다. 즉, GM의

69) 회사 자료에 따르면 고비용 공장은 대당 생산비용이 1,000달러 이상, 중비용 공장은 500-1,000달러 사이, 저비용 공장은 500달러 이하인 공장이다. 아태지역(GMIO)의 경우 4개 공장이 저비용 공장, 14개 공장이 중비용 공장, 11개 공장이 고비용 공장으로 한국지엠이 고비용 공장에 속해 있다(한국지엠 사내 자료).

자회사로서 한국지엠의 경영진은 생산 개발 및 신차 배치에 관한 최종 의사결정 권자가 아니기 때문에, '승인될 수 있도록 한다'는 표현은 이 문제를 본사 및 지역 본부와 협의를 통해서 풀어나가면서 노조의 요구를 반영하겠다는 약속을 담는 것이라 할 수 있다. 노조 또한 이러한 의사결정구조를 이해하고 있어, 본사 및 지역 본부 경영진들에게 직접 생산 물량을 요구하기도 한다. 2015년 군산공장에 배정하기로 결정된 크루즈(D2UC)는 한국지엠 지부장이 GM 메리 바라 사장을 직접 면담하는 등의 활동을 통해 얻어낸 측면도 있었다(인터뷰 A10).[70]

이처럼 향후 생산 계획을 합의 형식으로 제출한다는 것은 효력상 강제성이 없다는 점에서 그 한계가 있지만, 노조에게 향후 생산 계획을 대략적으로 제시함으로써 고용 불안감으로 발생하는 갈등을 완화시키는 효과가 있으며, 또한 노조의 요구를 본사 혹은 지역본부 차원의 생산 계획 논의 속에 반영하면서 한국지엠을 공간적으로 재정립시키는 하나의 수단으로 작동하기도 한다. 이 점과 관련하여 2015년 합의서의 '기술개발 역량 강화 및 기능 확대 관련' 항목은 주목할 만하다. 이 항목은 '차세대 소형 SUV의 개발 업무를 한국지엠 기술연구소로 배정한다'고 명시하고 있는데, 이는 향후 생산계획과 달리 확정적인 표현을 사용하고 있다. 기술연구소를 보유한 자회사들이 그렇지 않은 자회사들에 비해 중장기적인 전망에서 유리하다고 본다면, 신차 계획 기능을 부여받은 것은 생산 물량 할당 이상의 미래 전망 확보의 가능성을 의미한다.[71]

'미래 발전 전망'에 대한 논의는 자회사의 경영진과 노조가 한국지엠을 공간적으로 재정립하려는 이해 속에서 출현한 것으로, 초국적기업 노사관계의 특수성을 가장 잘 반영하고 있다. 신차 계획 및 생산 배치의 권한이 자회사에 있지 않은 상황에서 자회사의 노사는 서로를 활용하여 본사 및 지역 본부에 공장의 미래를 보

70) 2013년부터 글로벌 GM 내에는 매년 글로벌 정보공유 포럼이 열려 전세계 GM 노조들과 경영진들이 회의를 가진다. 한국지엠지부는 이 회의를 계기로 GM 본사 경영진과의 단독 면담을 추진하면서 노조의 요구를 전달한다. 군산공장 크루즈 생산 계획은 메리 바라 사장과의 면담의 직접적 결과는 아니지만, 신차 배치를 얻어내기 위한 노조의 다양한 시도들이 영향을 주었음은 분명해 보인다. 다만 군산공장에 배정 계획된 크루즈(D2LC)가 군산공장의 향후 안정적 생산 전망을 제공해줄 지는 의심스럽다. 이 문제에 관해서는 6장에서 보다 자세히 논의할 것이다.

71) 2005년 GM이 전세계 자회사를 플랫폼 기지별로 분업화하기로 발표했을 당시 한국지엠은 소형차 개발기지로의 역할을 부여받은 적이 있었는데, 이때만 해도 한국지엠은 글로벌 GM의 핵심 공장으로 중장기적인 안정성을 확보한 것처럼 보였다. 그러나 이러한 기대와 달리 미국 GM의 파산 이후 글로벌 GM의 재편 과정에서 한국지엠의 기술개발 계획이 없는 상태가 지속되면서 공장 축소 우려가 제기되었다. 이런 점에서 2015년 교섭에서 '차세대 소형 SUV' 개발 계획을 확인한 것은 한국지엠 향후 전망에 있어서는 긍정적인 신호라 할 수 있다.

장받으려는 노력을 하게 되고, 그 결과를 단체협약의 형식으로 문서화함으로서 고용 불안으로 발생할 수 있는 갈등을 해소하고 있다고 할 수 있다.

5. 소결: 한국지엠의 글로벌 통합화와 작업장체제의 특징

이상의 연구 결과를 정리하면 아래의 <표 4-16>와 같다. 이 장에서는 단체교섭, 임금제도, 작업장 통제 세 가지 측면에서 GM 진출이 가져온 영향을 분석하였다. 이를 간략히 요약하면 첫째, 단체교섭에서는 GM 인수 기간 동안 기존 단체협약의 후퇴가 있었지만 이후에 큰 변화는 없었다. 또한 시간적으로 규격화되고 동종업체를 참조하는 교섭 관행은 과거 대우자동차와 비교했을 때 크게 달라진 점은 없었다. 둘째, 임금교섭은 결론적으로 과거와 동일한 방식으로 진행되었고 임금제도 또한 변하지 않았다. 생산직의 경우 고정급의 비중이 높은 연공급제 임금은 GM 인수 이후에도 지속되었다. 사무직의 경우 10여년간 성과주의 임금제도로서 연봉제가 실시되다가 호봉제로 복귀하였다. 셋째, 작업장 통제 방식에 있어 '단순 통제' 요소가 약화되면서 '관료적 통제'로의 전환이 이루어졌다. GM은 엄격히 비용을 관리하면서 중간관리자들에 대한 별도의 보상을 지급하지 않았는데, 이는 과거 중간관리자가 중심이 되어 노조 및 노동자들을 직접적·인격적으로 관리하려는 행태들을 줄이는 결과를 낳게 되었다. 이런 면에서 GM의 진출은 작업장 통제의 한국적 요소를 약화시키는 영향을 주었다. 그렇지만 GM이 새로운 작업장 통제 방식을 도입한 것은 아니었다. '단순 통제'의 약화로 한국지엠의 작업장 통제는 기존에 만들었던 관료적 규칙에 의존한 것이었다.

<표 4-16> 대우자동차-한국지엠 작업장체제의 변화

	1985-1991	1992-1998	1999-현재
작업장 체제	전환기	'기업 수준 갈등의 제도화'	
단체교섭	규칙 형성 과정	단체교섭의 제도화	'미래 발전 전망' 협상의 등장
임금제도	연공급제 임금 (협약 임금)		생산직: 연공급제 임금 사무직: 성과급제 도입 후 철회
작업장 통제	단순 통제	단순 통제 + 관료적 통제	관료적 통제

이상의 결과를 놓고 볼 때 GM의 진출이 한국지엠의 작업장체제에 미친 영향은 제한적이라고 평가할 수 있다. 단체교섭의 관행은 과거와 달라진 점이 크게 없으며, 임금교섭 및 임금제도의 경우 사무직에 연봉제 도입이 있었지만 결국 호봉제로 복귀하면서 국내 자동차기업과 유사해졌다. 작업장 통제 방식은 관료적 통제 방식에서 인적 개입 요소가 사라지고 있다는 점에서 변화가 있었지만, 그렇다고 GM 주도의 새로운 규칙이 도입된 것은 아니었다.

이러한 결과를 제도의 이전의 관점에서 해석하면 초국적기업이 자회사 노사관계에 유의미한 영향을 주지 못하는 것으로 결론을 내리거나, 규칙기반의 관료적 통제로의 전환을 중요한 특징으로 부각시켜야 할 것이다. 그러나 이러한 해석은 초국적기업의 영향을 제한적으로만 파악할 수 있을 뿐더러, 노동 유연화 추세가 강화되고 있는 오늘날의 추세에서 과연 성과주의 임금제도의 도입과 같은 사례들을 과연 초국적기업의 영향으로만 설명할 수 있을지 의문을 남긴다.

한국지엠과 관련하여 보다 중요한 점의 하나는 제도의 이전의 관점에서 보게 되면 노사 협상에서 나타나고 있는 '미래 발전 전망' 협상의 성격을 제대로 이해하기 어렵다는 것이다. 그러나 향후 신차 개발 및 생산 배치를 둘러싸고 벌어지는 '미래 발전 전망' 협상은 한국지엠이 GM의 글로벌 통합 과정에 편입되어 있음을 의미하는 것으로 한국지엠의 작업장체제가 받고 있는 변화의 압력을 가장 잘 보여줄 수 있는 지점이다. 다음 장에서는 이와 관련하여 2010년대 GM의 위계적인 글로벌 통합화 아래 진행되었던 GM 유럽과 한국지엠의 생산의 정치의 과정을 검토하면서, 두 자회사의 작업장체제가 받고 있는 동일한 성격의 압력을 볼 것이다.

5장 위계적인 글로벌 통합화와 자회사간 경쟁의 확대

2000년대 GM 유럽의 작업장체제는 자회사간 경쟁 강화에 대한 노조의 대응 속에서 '경쟁의 제도화' 체제로 변화하였지만 안정적이지 못했다. 한편 한국지엠은 2002년 GM이 인수한 이래 기존 '기업 수준의 갈등의 제도화' 체제의 성격이 지속되었지만, 점점 모기업 GM의 통합화의 영향을 받기 시작하였다. 2009년 모기업 GM의 파산과 뒤이은 글로벌 구조조정은 두 자회사의 작업장체제에 압력을 가하면서 노조들에게 또 다시 긴장을 불러일으킨다. 이때 GM의 글로벌 통합화 과정에서 중요한 두 가지 변화가 발생하는데, 하나는 한국지엠의 플랫폼 통합이 완료된 것이었고, 다른 하나는 자회사의 위계 기준에서 '판매지 생산 원칙'이 강조되기 시작했다는 점이다. 5장에서는 GM 파산 이후 글로벌 차원에서 전개된 구조조정을 둘러싼 두 자회사의 생산의 정치를 분석하면서, 글로벌 통합화의 성격 변화와 자회사간 경쟁의 확대가 두 자회사의 작업장체제에 어떠한 영향을 미치고 있는지 살펴본다.

1. 글로벌 금융위기 이후 GM의 위계적인 글로벌 통합화

플랫폼 기반의 GM의 글로벌 통합화 과정은 글로벌 금융위기 이후에도 이어졌다. GM은 회생 과정에서 브랜드를 대폭 축소시켰다. 전통적으로 GM의 브랜드는 하나의 사업부(division)가 담당하였다. 슬로안 시대에 GM의 미국 브랜드는 쉐보레, 폰티악, 올즈모빌, 뷰익, 캐딜락으로 구성되어 있었는데, 이후 지속적인 브랜드 확장으로 8개가 되었다.[1] GM은 회생 과정에서 4개의 브랜드(폰티악, Saab, 험머, 새턴)를 처분하면서 미국내 GM 브랜드는 4개(쉐보레, 뷰익, 캐딜락, GMC)가 남게 되었다. GM의 브랜드 축소는 기업 규모 감량의 목적도 있었지만, 그간 GM의 고

1) 파산 직전인 2008년 GM이 보유한 미국 브랜드는 쉐보레, 뷰익, Saab, GMC, 폰티악, 캐딜락, 험머, 새턴이었다. 이외에도 GM의 해외 자회사 브랜드들로 - 합작 기업을 포함하여 - 오펠, 복스홀, 이스즈, 홀덴, 스즈키, 울링, GM대우가 있었다(GM. 2009. SEC Form 10K.)

질적 문제로 지적되었던 사업부간 모델 중복 문제를 해결하기 위한 것이기도 하였다(Senter and McManus, 2010: 5). 브랜드 축소는 장기적으로 플랫폼 통합 효과를 가지게 된다. 폰티악이나 새턴의 경우 쉐보레와 뷰익에 사용되는 플랫폼과 중복되었지만, Saab는 고유 플랫폼에 기반하고 있었고 험머는 미국에 한정된 플랫폼을 사용하고 있었다. GM은 브랜드 축소를 통해 적어도 2개 브랜드에서 플랫폼 개발 비용을 절감한 셈이었다.

GM은 앞으로도 계속 플랫폼 통합을 추진해나갈 계획을 가지고 있다. GM의 CEO 메리 바라가 2014년에 발표한 'GM 2025 플랫폼 계획'은 향후 10년 동안 현재 26개의 글로벌 생산 플랫폼을 4개로 축소하는 계획을 담고 있다.[2] 이 계획의 실현 여부와는 별도로 GM의 해외 생산은 이미 대부분 감마(경차), 델타(소형차), 엡실론(중형차)의 세 가지 플랫폼에 기반을 두고 있기 때문에, 현재 해외 자회사들은 이미 플랫폼 통합의 영향을 받고 있는 상황이다. GM이 추진하는 플랫폼 통합 전략이 현실화되면, 이는 미국내 공장들과 해외 공장들의 통합성이 더욱 높아지게 됨을 의미한다.

플랫폼 통합의 추진과 관련하여, 2010년대 글로벌 통합 과정에서는 한국지엠에 영향을 미치는 두 가지 변화가 발생한다. 하나는 한국지엠 전차종들의 플랫폼 통합이 완료되었다는 것이다. 2010년을 전후로 해서 한국지엠은 - 소형차 개발 기능은 계속 담당하고 있지만 - 나머지 모든 차종들을 독일 오펠에서 개발한 플랫폼에 근거해서 생산하게 되었다. 이것이 한국지엠에 의미하는 바는 다른 자회사들과의 경쟁적 관계가 보다 뚜렷해진다는 점이었다. GM 유럽의 경영진과 노조들이 한국 생산에 대한 경계의 목소리를 내기 시작한 것이 GM의 대우 인수 시점이 아니라 한참 뒤인 2010년대 초반이었던 것은 우연이 아니다. 아래의 <표 5-1>은 2014년 GM 유럽과 한국지엠에서 1만대 이상 생산된 주요 차종을 비교한 것인데, 대부분이 플랫폼을 공유하고 있음을 알 수 있다. GM 유럽에서 많이 판매되는 모델은 코르사, 모카, 아스트라, 인시그니아인데, 이 모델들은 - 코르사를 제외하고 - 아스트라는 크루즈와 인시그니아는 말리부와 플랫폼을 공유하는 자매 모델이고, 모카는 트랙스와 브랜드만 다른 동일 모델이다. 결국, GM의 플랫폼 통합의 진전은 자회사간 경쟁의 범위를 더욱 확대하였다.

---

2) Reuters. 2014.10.2. GM's 2025 Platform Plan: Simplify and Seek to Save Billions. ; 이 4개는 전륜구동자동차(쉐보레 볼트에서부터 대형 임팔라까지), 후륜구동자동차(스포츠카 쉐보레 카마로부터 고급차 캐딜락 CT6까지), CUV와 SUV, 트럭의 플랫폼에 해당한다.

<표 5-1> GM 유럽과 한국지엠의 주력 차종 비교 (2014년)

GM 유럽		
차종	모델명	플랫폼
경차	아담	SCCS
경차	아길라	SCCS
경차	코르사	SCCS
경차	콤보	SCCS
CUV	메리바	SCCS
CUV	모카	감마 2
준중형	아스트라	델타 2
SUV	자피라	
중형	인시그니아	엡실론 2
CUV	안타라	쎄타

한국지엠		
플랫폼	모델명	차종
2015년부터 SCCS 플랫폼은 감마 2로 통합 시작		
감마 2	스파크	경차
	아베오	소형차
	트랙스	CUV
델타 2	크루즈	준중형
	올란도	SUV
엡실론 2	말리부	중형
쎄타	캡티바	CUV

자료: Opel(2015) Facts and Figures; 한국자동차산업협회(2015) 「자동차통계월보」; 플랫폼 정보는 Wikipedia 각 자동차 검색.

* SCCS 플랫폼은 피아트와 제휴하면서 개발한 소형차 플랫폼.

** CUV는 Corssover Utility Vehicle의 약자로 소형 SUV를 지칭함.

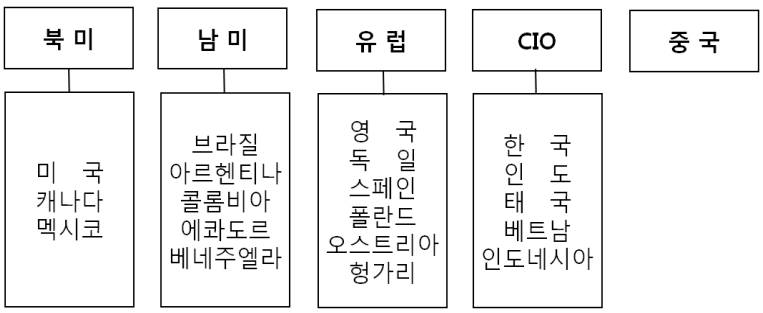
다음으로 중요한 변화는 GM 글로벌 통합의 위계 기준이 바뀌었다는 점이다. 2000년대까지 GM의 위계적인 글로벌 통합 과정에서 플랫폼 개발 권한의 보유 여부는 가장 중요한 기준이었다. 그러나 2010년대부터 GM에서는 '판매지 생산 원칙'이 강조되기 시작하였다. 2014년 GM의 CEO 메리 바라는 "GM의 기본 원칙은 생산한 곳에서 판매하는 것"이라 발언하였다.[3] 이에 따라 세계 자동차 3대 시장인 미국, 유럽, 중국에 위치한 자회사들의 위상이 상대적으로 부각되었다. 그리고 GM의 글로벌 통합의 성격이 변화하면서 2000년대 중반 '미국-독일-한국'을 축으로 하는 글로벌 GM의 분업 구조는 '미국-독일-중국'을 축으로 하는 분업 구조로 변화하게 되었다.

이러한 분업 구조의 변화는 유럽과 중국의 지역 본부를 강화하는 것에서 확인할 수 있다. 글로벌 금융위기 이후 GM의 분업 구조는 외형상으로는 기존 4개(북미, 남미, 유럽, 아태지역)의 지역 단위에서 중국을 별도 단위로 설정한 것 이외에는 큰 변화가 없다(<그림 5-1> 참조). 그러나 내용상으로는 각 지역 단위를 관리하는 지역 본부의 위상을 강화시키려는 시도가 나타났다. 먼저 유럽의 경우 1986년 쮜리히 본부 설치 이후 유럽 본부와 유럽 각 자회사들 사이의 갈등이 지속적

3) 조선일보. 2014. 「메리 바라 GM CEO, "역량 뛰어난 한국GM에 기대 커"」

으로 발생한 바 있는데, 글로벌 금융위기 이후에는 독일 오펠이 유럽 본부의 역할을 담당하는 것으로 정리되었다. GM은 2014년 7월 1일부로 '오펠그룹 유한회사(OPEL Group GmbH)'를 설립하고, 오펠그룹에게 유럽 사업을 관장하는 역할을 부여하였다.[4] 오펠그룹의 임원은 독일 오펠의 임원과 동일하였기 때문에, 사실상 독일 오펠이 유럽 본부의 역할을 맡게 된 것이다.[5]

<그림 5-1> GM의 지역 구조



자료: 한국지엠지부(2014) 조합원 교육 자료.

한편 GM은 2013년 기존의 아시아·태평양·아프리카의 자회사를 관리하던 단위였던 GMIO에서 중국을 제외하고 GM CIO를 설치하였다.[6] GM CIO에는 볼보에서 CEO를 맡았던 자코비(Jacoby)가 사장직을 맡게 되었고, GM 중국은 팀리(Tim Lee)가 사장직을 맡게 되었다. 기존 GMIO가 CIO와 중국으로 분할된 것은 GM에게서 중국 시장이 차지하는 위치를 반영한다.

글로벌 금융위기 이후 GM의 위계적인 글로벌 통합화 과정은 글로벌 구조조정을 동반하면서 진행되었고, 전세계 자회사들이 그 충격을 받게 되었다. 글로벌 구조조정은 먼저 미국 내에서 진행되었고, 이후 다른 지역으로 확장되었다. 미국의 경우 앞서 언급한 브랜드 축소와 더불어 2010년까지 13개의 조립공장과 부품공장

4) Carcoops. 2014.7.22. GM Europe Becomes Opel Group, Considers Adding Budget Cars to Rival Dacia.
5) 글로벌 금융위기 이후 GM 유럽 사업장을 의미하는 표현으로 'GM 유럽' 대신에 '오펠/복스홀'이 자주 사용되는데, 이 글에서는 'GM 유럽'으로 통일해서 부르겠다. 그리고 독일 자회사를 의미할 경우 '독일 오펠', 영국 자회사를 의미할 경우 '복스홀'로 별도로 표기한다.
6) GMIO는 General Motors International Operation의 약자이며, CIO는 Consolidated International Operation의 약자이다. GM 재무제표에는 여전히(2015년 하반기 현재) 해외사업본부는 GMIO로 표기되고 있다.

이 폐쇄되었고, 고용은 2008년 9만 1천 명에서 파산 직후 7만 5천 명으로 감축되었다(Canis and Webel, 2013: 9). 여기에 더해 노조는 임금 및 노동조건에서 여러 양보를 해야만 했다. 2009년 파산 과정에서 노조는 퇴직자 건강 보험에 들어가는 비용을 추가적으로 낮추었고,[7] 휴직자들에게 최대 95%의 임금을 지원하는 제도인 '일자리 은행' 제도 폐지에 합의하였다. 2011년 교섭에서는 '이중임금제(two-tier wage system)를 도입하여 기존 노동자들과 신규 노동자들의 임금 제도에 차별을 두게 되었다.[8] 이 결과 GM의 노동비용은 더 이상 다른 외국 기업들에 비해 크지 않게 되었고,[9] 미국내 공장의 가동률은 기존 60%에서 70%까지 상승할 수 있었다(Klier and Rubenstein, 2013: 9).

이렇게 GM의 파산을 계기로 미국에서부터 시작된 구조조정은 전세계 자회사로 확장되어 나갔다. 그리고 전세계 자회사 노조들은 위계적인 글로벌 통합화가 야기한 새로운 경쟁의 조건, 즉 경쟁의 범위의 확대와 위계 구조의 변화라는 조건 아래에서 구조조정에 대응하였다. 아래에서는 이 과정의 일부에 포함되었던 GM 유럽과 한국지엠의 구조조정 과정에서 나타난 생산의 정치를 살펴보면서, 이 논문에 처음에 제기했던 질문인 두 자회사의 상반된 사업 전망의 원인에 대해서 논의한다.

2. GM 유럽의 '경쟁의 제도화' 작업장체제의 약화

3장에서는 2000년대 중반 형성되었던 GM 유럽의 '경쟁의 제도화' 체제가 계속된 구조조정과 개별 노조의 이탈에 따라 약화되고 있음을 보여주었다. 이러한 현상은 글로벌 금융위기 이후 더욱 심화되는데, 이 시기 GM 유럽의 구조조정은 개별 노조들과의 협상을 통해 진행되었고, 그 결과는 공장 폐쇄 대신에 모든 공장에

7) 미국 노사관계의 전환 시기였던 1980년대에 노조가 양보교섭 대신 얻은 성과로 퇴직자들에 대한 연금 및 건강보험 혜택이 있었다. 2000년대 들어서면 여기에 들어가는 비용을 소위 '유산비용(legacy cost)'라 칭하면서 과도한 혜택을 준다는 여론이 일게 되었다. 2007년 GM과 UAW는 VEBA(퇴직자건강보험기금)를 설립하기로 합의하고, 이 운영을 UAW가 맡기로 하였다. 이에 따라 GM은 재무제표에서 퇴직자 건강보험으로 인해 발생한 500억 달러를 지울 수 있게 되었다(Lucas and Furdek, 2009: 41-2). 2009년 협상에서 GM과 UAW는 VEBA에 보조금을 현금으로 주는 대신에 주식으로 주는데 합의하였다.

8) New York Times. 2011.9.12. "Detroit Sets Its Future on a Foundation of Two-Tier Wages".

9) 2011년 기준 GM의 생산직 노동자들의 시간당 노동비용은 56달러가 되면서 토요타의 55달러, 혼다의 50달러에 근접하게 되었다(McAlinden et al., 2011).

서 구조조정 비용을 부담하였던 2000년대와 달리 생존 공장과 폐쇄 공장의 명암이 엇갈리는 방식으로 귀결되었다.

1) GM 유럽의 회생과 구조조정

GM 파산 이후 모기업 GM의 회생 계획안에는 유럽 사업에서 철수하는 계획이 포함되어 있었다. GM 유럽은 캐나다 기반의 부품기업 마그나(Magna)에 의해 인수 직전까지 갔으나, 모기업 GM은 2009년 11월 4일 갑작스럽게 매각 협상 중단을 선언하고 GM 유럽을 유지하겠다고 발표하였다. 이때부터 GM은 GM 유럽 회생 작업에 들어가고, 그 초반 작업을 전 한국지엠 사장이자 아태지역을 책임지고 있었던 라일리에게 맡겼다.[10)]

라일리 사장이 부임 이후 처음 한 일은 11월 25일 GM-EEF 노측을 만나 GM 유럽 회생 계획을 제시한 것이었다. 라일리가 제시한 내용은 얼마 전까지 마그나와 유럽 노조들 사이에서 협상했던 내용과 크게 다르지 않았다. 라일리는 GM 유럽의 생산능력을 20% 감축할 필요가 있으며, 이에 따라 유럽에서 9천 명의 일자리 감축이 소요될 것이라고 밝혔다. 또한 이 자리에서 GM 유럽 노사는 벨기에 안트베르프 공장의 미래를 논의하기 위해 노사공동작업팀을 구성하기로 합의하였다.[11)]

그리고 두 달 만인 2010년 2월 9일 라일리는 유럽 구조조정 계획안을 공식 발표하였다. 이 계획은 총 5년 동안 110억 유로를 투입하여 GM 유럽의 80%를 회생시키겠다는 목표를 내세웠다. 이를 위해 유럽에서 8,300명의 인원을 삭감하고, 안트베르프 공장을 폐쇄하겠다고 밝혔다.[12)] 이 계획에서 가장 문제가 되었던 안트베르프 공장 폐쇄는 이미 1월에 발표한 내용을 재확인한 것이었다. 라일리는 1월 21일 “불행하게도 우리는 공장 하나를 제외하는 결정을 해야만 했고, 그것이 안트베르프가 되었다”고 발표한 바 있었다. 당시 GM-EEF 노측은 이 결정을 “일방적이고 경제적으로 합리적이지 않은 접근”이라 말하면서, GM이 소형 SUV를 안트베르프에서 생산하기로 한 기존 협약을 어겼다고 비난했다.[13)] 안트베르프 노동자들

---

10) Opel Media. 2009.11.10. “Reilly to Lead Opel/Vauxhall Operations”
11) Opel Media. 2009.11.25. “Statement of Opel/Vauxhall CEO Nick Reilly after his Meeting with Representatives of the EEF”.
12) GM Corporate Newsroom. 2010.2.9. “Opel/Vauxhall CEO Nick Reilly unveils ambitious Plan for the Future”.

또한 즉각 공장을 봉쇄하고 완성된 차들이 출시되는 것을 막기도 하였다.[14]

노조의 반발이 있긴 하였지만, 라일리가 제시한 구조조정안은 사측 일방적으로 추진되기보다는 '유럽적 노사협의'의 형식을 갖추고 진행되었다. 라일리의 발표 이후 3개월간의 논의 끝에 5월 21일 GM 유럽 경영진과 GM-EEF 노측은 'GM 유럽 미래 계획'에 대해 잠정합의를 도출하였다. GM-EEF 노측은 이 과정에서 자신들이 요구했던 인원감축 및 공장 폐쇄 철회를 관철시키지 못하고, 기존안의 내용 대부분을 그대로 수용하였다. 대신 노조가 얻어낸 것은 비교적 구체적인 투자 계획 및 생산 계획 그리고 뤼셀하임 기술개발센터의 기능을 강화하는 것이었다.[15] 이 합의는 이전과 마찬가지로 '유럽기본협약'을 체결하는 형태로 이루어졌고, 이 협약을 기반으로 각 자회사들에서 구체적인 비용 감축 및 인력 감축 논의가 이어졌다. 그 결과, 예를 들어, 독일의 경우 노조는 일시금 320유로 반환, 임금 인상분 지급 연기, 휴가 및 크리스마스 보너스 50% 감축 등의 비용 절감안에 양보하였고, 대신 4개 공장에 대한 구체적인 투자 및 생산 계획을 제시받았다.[16]

이 구조조정에도 불구하고 GM 유럽의 경영 실적은 별다른 개선을 보이지 않았다. 아래 <표 5-2>처럼 2009년에 이어 2010년도 영업이익(EBIT)은 적자를 기록하였고, 시장 점유율도 회복 기미가 안 보였다. 2011년 3월 GM은 라일리를 교체하고 새로운 CEO로 스트라케(Stracke)를 임명하여 추가적인 구조조정을 준비하였다. 대략 1년 넘게 진행된 이번 구조조정 논의는 두 가지가 핵심적이었다. 하나는 추가적인 공장 폐쇄로, 영국의 엘즈미어포트 공장과 독일 보쿰 공장이 그 대상으로 거론되었다.[17] 다른 하나는 유럽에서 판매되는 쉐보레 브랜드의 생산 이전에 관한 것이었다. 후자의 문제가 중요한 이유는 유럽에서 판매되는 쉐보레 브랜드는 모두 한국지엠에서 생산하고 있었기 때문이다.

---

13) 2007년 델타 플랫폼 차종 선정을 둘러싸고 노사간 각축을 벌였는데, 그 결과 안트베르프 공장은 최소 3개의 신차종 배치를 보장받는 협약을 맺었다. 자세한 내용은 3장 참조.
14) Financial Times. 2010.1.21. "General Motors to close Opel Antwerp Plant".
15) Opel Media. 2010.5.21. "Agreement on Opel Plan for the Future".
16) Opel Media. 2010.5.21. "Investment Decisions for Plans".
17) International Business Times. 2012.3.23. "Opel May Close Two European Factories".

<표 5-2> GM 유럽의 연도별 주요 경영 지표

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
고용(명)	46,500	40,000	39,958	37,056	35,428	34,325
생산(대)	1,086,760	1,233,786	1,189,449	926,778	867,178	905,625
판매(대)	1,209,121	1,178,157	1,213,000	1,049,897	1,041,022	1,076,243
매출액	24,031	24,076	25,154	23,055	21,962	22,235
EBIT	-3,629	-1,953	-1,041	-1,949	-869	-1,369
점유율	6.4%	6.2%	6.1%	5.6%	5.7%	5.8%

자료: 고용·생산·판매·점유율은 Opel. Facts and Figures. 각년도; 매출액·EBIT·2010년 고용은 GM. SEC Form 10-K. 각년도.

* 매출액과 EBIT 단위는 백만 달러.

2012년 5월 14일 뤼셀하임 공장에서 스트라케는 이례적으로 모든 노동자들을 모아 놓고 GM 유럽의 수익성 회복을 위한 계획을 소개하였다. 스트라케는 아래의 <표 5-3>과 같이 총 10개의 핵심 과제를 제시하였다. 스트라케가 발표한 계획은 투자 및 신차 투입 그리고 푸조시트로앵과의 제휴 등 새로운 변화의 느낌을 주고 있지만, 논란이 되는 내용은 마지막 아홉 번째, 열 번째 과제였다.

먼저 생산 전략에 대해 스트라케는 "목표는 모든 공장들이 3교대로 운영되는 것"이라고 말했다.[18] 이것이 의미하는 바는 모든 공장을 24시간 교대제 운영을 통해 풀가동시킨다는 것이다. 당시까지 유럽 공장에서 3교대가 운영되는 곳은 스페인의 사라고사 이외에는 없었다. 그런데 스트라케가 말한 "모든 공장들의 3교대 운영"은 어폐가 있었다. 왜냐하면 스트라케의 실제 계획은 공장 하나를 폐쇄한 뒤에 나머지 공장들을 3교대로 운영하자는 것이었기 때문이다. 스트라케는 노동자들에게 다음과 같이 말했다. "판매 규모를 예상해 볼 때, 뉴아스트라는 2개 공장에서 밖에 생산할 수 없을 것 같다. 이 2개 공장을 3교대로 생산할 수 있다면 뉴아스트라 생산 비용은 기존에 비해 훨씬 낮아질 것이다. 현재 아스트라는 3개 공장에서 2교대로 생산되고 있다."[19] 당시 아스트라(Astra H)를 생산하는 공장은 영국의 엘즈미어포트, 독일의 보쿰, 폴란드의 글뤼비체가 있었는데, 스트라케의 발언은 이중 하나의 공장을 폐쇄하겠다는 발표와 다를 바 없었다.[20]

18) Opel Media. 2012.5.14. "Opel/Vauxhall CEO Stracke Outlines New Growth Plan".
19) Opel Media. 2012.5.14. ibid.
20) GM 유럽은 차세대 아스트라를 내놓을 때마다 알파벳으로 표기를 하였다. 최초로 출시된 아스트라는 아스트라 F였고, 이후 G, H, J, K를 5년 정도의 주기로 내놓았다. 2012년의 경우 아스트라 H와 아스트라 J가 생산되고 있었고, 아스트라 H가 2014년부로 생산

<표 5-3> GM 유럽 회생 계획

핵심 과제	주요 내용
모델 정책	110억 유로를 투자하여 2014년부터 완전히 새로운 모델을 출시. 2014년에만 모두 6개의 신모델 출시 계획. 신모델에는 SUV 모카, 뉴아스트라, 새로운 컨버터블, 아담(Adam), 경차 등.
파워트레인 정책	세 개의 차세대 엔진을 18개월 내에 도입.
환경 정책	전기차 암페라 출시
수출 정책	새로운 시장 진입 도모 - 호주, 북아프리카, 남미, 중동.
품질 및 고객 만족 정책	관련 조치 실행 중
뉴 브랜드 전략	새로운 브랜드 출시 검토
대당 이윤 마진 증가	원자재 비용 재검토. 제작상의 복잡성 감축.
제휴 정책	푸조 시트로앵과의 제휴
생산 전략	전 공장 3교대 전환. 뉴아스트라 2개공장 배치.
쉐보레 모델 생산 검토	한국에서 생산해서 판매되고 있는 유럽 쉐보레의 유럽 생산 검토

자료: Opel Media. 2012.5.14. “Opel/Vauxhall CEO Stracke Outlines New Growth Plan”.

세 개의 공장 중에서 폐쇄가 유력했던 공장은 보쿰이었다. 보쿰 공장의 폐쇄 가능성이 높아지게 된 것은 영국 엘즈미어포트에서 차세대 아스트라 생산 발표가 나면서부터였다. 5월 17일 복스홀 경영진은 1억 2,500만 파운드를 투자하여 2015년부터 차세대 아스트라를 엘즈미어포트에서 생산한다고 발표하였다. 이 발표는 엘즈미어포트 노동자들이 3교대 전환, 유연성 강화, 비용 감축을 수용하는 협약 수용과 함께 이루어진 것이었다.

이 협약이 의미하는 바는 영국 노조들도 알고 있었다. 협약을 주도했던 UNITE 사무총장 맥클루스키(McCluskey)는 자신들의 협약 체결에 대해 “GM 다른 나라의 동료들에게 가지는 함의를 매우 잘 알고 있다. 우리는 우리의 결정이 다른 유럽의 동료들과 경영진들에게 미치는 결과에 대해 논의를 지속할 것이다”라고 논평하였다(Carely, 2012).

독일 노조들은 영국 노조들에 대해 거세게 비난하였지만, GM 유럽 경영진의

종료 예정이었다. 스트라케가 말한 뉴아스트라는 2015년부터 출시된 아스트라 K를 의미한다.

기존 계획에 크게 저항하지는 못했다. 5월 14일 스트라케가 제안한 'GM 유럽 회생 계획안'은 6월 28일 독일 오펠 감독이사회의 승인 절차를 밟았는데, 이사회 성원들은 만장일치로 이 안을 통과시켰다. 통과된 안이 기존과 달라진 점이 있다면, 보쿰 공장 폐쇄 시기를 기존 2014년에서 2016년으로 연장한 것이었다. 독일의 공동결정법 하에 구성된 이 감독이사회에는 새퍼-쿨룩(Schäfer-Klug) GM-EEF 노측 대표만 아니라 보쿰 종업원평의회 대표인 아인네켈(Einekel)도 포함되어 있었다(Henning, 2012).

한편, GM 유럽 회생 계획에 대한 논의에서 언론에 자주 등장했던 사안으로 쉐보레 생산 이전 문제가 있었다. 스트라케가 처음 GM 유럽 회생 계획을 발표했을 때 "쉐보레 브랜드의 유럽 생산을 모기업과 검토 중에 있다"고 말했는데, 사실 쉐보레 생산 이전 문제는 그 전부터 언론에서 흘러나오고 있었다. 2011년 8월 9일 모기업 GM 회장 애커슨(Akerson)은 디트로이트에서 열린 한 회의에서 "적절한 시점에 쉐보레를 유럽에서 생산할 필요가 있다"는 의견을 밝힌 적이 있었다.[21] 이후 5월 스트라케의 GM 유럽 회생 계획 발표 전까지 쉐보레 이전 가능성에 대한 기사들이 로이터 통신, 파이낸셜 타임즈, 월스트리트 저널 등 경제 신문을 통해 지속적으로 나왔다. 특히, 로이터 통신은 '특종'으로 이미 1월부터 독일의 노사가 이 문제에 대해서 협의 중에 있다는 내용을 싣기도 하였다. 2012년 1월 12일자 기사는 GM이 독일 노조와의 비용감축 협상에서 보다 많은 생산 물량을 유럽으로 이전할 수 있다고 보도했다. 그리고 이 방안의 하나로 유럽에서 많이 팔리고 있는 쉐보레 크루즈를 폴란드 글뤼비체로 이전하고, 글뤼비체 공장의 물량을 서유럽 공장으로 재배치한다는 것이었다.[22] 이 기사는 몇몇 경영진과 독일 노조들의 취재를 통해 작성된 것으로, 확정적인 내용은 없었으며, 생산 이전 방안은 익명에 근거한 것이다. 그렇지만 이 기사는 GM 유럽 구조조정에 관한 노사협의 과정에서 쉐보레 생산 이전 문제가 거론된 것은 확인할 수 있게 해준다. 스트라케의 'GM 유럽 회생 계획'에 제시된 쉐보레 유럽 생산 검토는 이처럼 이전부터 진행되고 있던 노사협의의 연장선상에서 나왔던 것이다.

이상 GM 유럽 매각 철회 이후 진행되었던 두 차례의 구조조정은 유럽 자회사 노조들의 노동조건에 대한 양보와 함께 안트베르프 공장과 보쿰 공장의 폐쇄가 동반되었다. 이는 글로벌 금융위기 이전에 진행되었던 구조조정의 내용과 크게 다르지 않은 것처럼 보인다. 그러나 이번 GM 유럽 구조조정에서 두 가지 측면에 주

21) Reuters. 2011.8.9. "GM CEO Wants to Build Chevrolets in Europe".
22) Reuters. 2012.1.12. "Exclusive: GM, German Union in Talks to Restructure Opel".

목을 요하는데, 하나는 이 구조조정 과정에서 유럽 노조들의 대응은 과거에 비해 개별 사업장의 이해를 추구하는 경향이 강해졌다는 점이며, 다른 하나는 이 구조조정이 한국지엠에게 영향을 미쳤다는 점이다. 아래에서 이들 문제에 대해서 살펴보도록 하겠다.

2) 공장 폐쇄와 노조의 개별적 대응

(1) 안트베르프 공장 폐쇄

벨기에 안트베르프 공장은 1925년부터 운영되었던 곳으로, GM이 유럽 나라 중 두 번째로 진출하여 직접 설립한 곳이었다. 1980년대 12,000명을 고용하면서 연간 40만대 가까이 자동차를 생산하였던 안트베르프 공장은 1980년대 말 제1공장이 폐쇄되면서 3천 명의 일자리가 사라졌고, 1990년대에도 거듭된 구조조정과 인원 감축을 겪었다. 최종 폐쇄가 결정되기 직전 해인 2009년 안트베르프에는 2,606명의 인원들만이 있었고, 고작 88,873대의 자동차를 생산하고 있었다.[23] 생산되는 차종은 아스트라와 아스트라 트윈탑(쿠페) 2가지였다.

사실 안트베르프 폐쇄 문제는 GM과 마그나의 협상 말미에 이미 거론된 적이 있었다(3장 참조). 그러나 GM이 마그나 매각을 철회하면서 이 문제는 잠시 수면 아래로 가라앉았다가, 라일리가 GM 유럽 사장으로 부임하자마자 노사공동작업팀을 구성하여 이 문제를 논의하기로 한 바 있다. 안트베르프 폐쇄 문제에 대해 유럽금속노련과 GM-EEF 노측도 관여하긴 하였지만, 중요한 결정은 안트베르프 노조 홀로 감당해야 했다.

안트베르프 노조의 대응은 크게 두 가지였다. 하나는 절반의 인원 감축을 수용하면서 공장 운영을 지속해보자는 것이었다. 2010년 4월 GM 유럽 노사 간의 논의를 통해 도출한 합의안은 6월 말까지 50세 이상의 노동자들에 대한 조기퇴직이었다. 안트베르프 노조는 이를 조합원 찬반투표에 물었고, 결과는 찬성으로 나왔다. 이후 1,250명의 노동자들이 선임권에 따라 최대 144,000유로의 보상금을 받고 희망퇴직 방식으로 그만두게 되었다(Tellijohann, 2010).

다른 하나의 대응은 안트베르프 공장을 인수할 투자자를 물색하는 것이었다.

---

23) Financial Times. 2010.1.28. “Antwerp’s GM Plant”.

이는 플랑드르(Flemish) 지방 정부의 협조 아래 이루어졌고, GM 유럽 경영진은 적극적이지는 않았지만 투자 협상에 임했다. 몇몇 투자자가 나섰지만 가장 가능성 있던 투자자는 중국 자동차기업 지리(Geely)였다(Henning, 2010). 지리 자동차는 협상에서 고용을 승계하고 2013년까지 10만대 생산을 유지할 계획이 있음을 밝혔다. 안트베르프 노조, GM-EEF 노측, 지방정부는 이 매각안을 선호하였지만, GM 유럽 경영진은 소극적이었다. 지리 자동차의 인수에서 쟁점이 되었던 부분은 지리 자동차 브랜드 이름으로 아스트라를 생산할 라이센스를 확보하는 것이었는데, GM 유럽 경영진은 이에 대해 답변하지 않았다. 결국 지리 자동차는 인수를 포기하게 되고, 바로 다음날인 10월 18일 GM 유럽 경영진은 안트베르프 공장 최종 폐쇄를 발표하였다. 이로써 거의 한 세기 동안 GM의 자동차를 만들어 왔던 안트베르프 공장은 12월 문을 닫게 되었다.

이상 안트베르프 공장 폐쇄에 대한 GM 유럽 노조들의 대응에서 이전과 달라진 점이 있다면 유럽적 연대 활동이 크게 약화되었다는 점을 들 수 있다. 글로벌 금융위기 이전 공장 폐쇄가 발표될 때마다, GM-EEF 노측의 대응 방식은 유럽적 노사협의를 통해 유럽기본협약을 체결을 요구하면서, 이 과정에서 공장 폐쇄를 막고 모든 공장이 공평하게 고통을 분담하는 방안을 모색하는 것이었다. 그러나 안트베르프 문제에서 GM-EEF 노측의 활동은 유럽 노조들 간의 의견을 모아내서 행동을 조직하기보다는, 국제금속노련과 GM-EEF 노측 대표가 안트베르프 관련 노사협의에 참여하여 의견을 제시하거나 경영진을 비판하는 성명서를 내는데 그쳤다. 이는 GM 유럽의 작업장체제에서 유럽적 노사협의가 지속되고 있긴 하지만 형식적 기구로 축소되었음을 의미하며, 또한 유럽적인 노조 연대의 약화를 보여주는 것이었다.

한편 안트베르프 공장 폐쇄 과정에서 눈여겨볼만한 문제는 자회사간 경쟁의 범위가 한국으로까지 확장되었다는 점이다. 그간 GM의 글로벌 통합 과정은 지역을 단위로 통합성을 추구하는 방향으로 추진되었고, 유럽은 하나의 독자적인 단위로 작동하였다. 그래서 노사 간에 발생한 쟁점들은 대부분 유럽 내에서 문제를 찾고 해결하는 방식으로 이루어졌다. 그러나 안트베르프 공장 폐쇄 과정에서는 한국에서 생산되는 자동차 문제가 처음으로 제기되었다. 이는 노조 측에서도 제기한 것이었다. 물론 과거에도 유럽의 노조들은 동유럽이나 중국에서 생산이 이루어지는 것에 대해 불만을 제기하였지만, 한국지엠처럼 특정 나라의 특정 물량을 지목하진 않았었다.

라일리 부임 직후 구성된 노사공동작업팀에서 노조측은 안트베르프 공장을 살

리는 방안을 적극적으로 제기했고, 그 방안의 하나가 한국에서 생산되어 유럽에서 판매되고 있는 소형 SUV 모카(Mokka)를 자신들의 공장에서 생산하자는 것이었다.[24] 이는 한국지엠의 입장에서 보면 비난받을 행위일지도 모르지만, 유럽 노조들도 사정은 있었다. 2007년 델타 플랫폼 생산 배치에 관한 유럽적 협의 결과 GM 유럽 노사가 체결한 소위 '델타협약'에서는 안트베르프 공장은 2개의 차종을 보장받는 동시에 1개의 차종에 대한 추가 배치를 고려하기로 했었다(3장 참조). 유럽 노조들에 따르면 안트베르프에 배치하기로 했던 차종 중 하나가 모카였다는 것이다.[25] GM 유럽 노조들은 자신들의 공장은 폐쇄되고 인원은 지속적으로 감축되는 상황에서 다른 지역에서 생산된 자동차가 오펠/복스홀 브랜드로 유럽에서 판매되고 있다는 상황을 받아들이기 어려웠고, 상당한 자원을 투여해 체결되었던 유럽기본협약이 지켜지지 않는 것에 대해서 분노하지 않을 수가 없었다.

GM-EEF 노측 대표인 프란츠는 안트베르프 폐쇄는 유럽단체협약을 위반한 것이라고 주장하였지만, 라일리의 답변은 "그것은 약속(commitment)이 아니라 계획(plan)"이었기 때문에 법적으로 구속력 있는 것이 아니라고 하였다(Tellijohann, 2010). 안트베르프 공장 폐쇄 과정에서 제기되었던 한국 생산 자동차의 문제는 유럽 내부적으로 거론된 것으로, 실제 한국 생산에 영향을 미치지는 못하였다. 그렇지만 이 과정은 GM 유럽과 한국지엠의 상호 경쟁적인 관계를 드러내는 최초의 사례였다.

(2) 보쿰 공장 폐쇄

라일리의 'GM 유럽 회생 계획'에도 불구하고 GM 유럽의 사정이 나아지지 않자, GM 유럽은 2011년 3월 CEO를 독일 출신의 스트라케로 교체하고 새로운 구조조정을 준비하였다. 2012년 초반까지도 GM 유럽 노사는 유럽 공장들을 모두 살리는 방향으로 논의를 하였지만, 3월 23일 스트라케는 유럽 사업의 회복을 위해서는 구조조정을 할 수밖에 없다고 노동자들에게 알렸다. 이때부터 유럽 공장 폐쇄에 관한 소문이 돌기 시작하였고, 그 대상으로 엘즈미어포트 공장과 보쿰 공장이 거론되었다.[26] 5월 14일 스트라케가 GM 유럽 회복을 위한 10대 계획을 발표했을

24) Financial Times. 2010.1.21. "General Motors to Close Opel Antwerp Plant". ; 모카는 한국에서 생산하는 소형 SUV인 트랙스와 동일한 것으로, 유럽에서는 '오펠 모카'라는 이름으로, 중국에서는 '뷰익 앙코르'라는 이름으로 판매되고 있다.
25) 한국지엠지부. 2012. 「GM-EEF와의 컨퍼런스콜 기록」
26) Wall Street Journal. 2012.3.28. "GM Readies European Plant Closings".

때, 이러한 소문은 사실로 확인되었다. 이때 스트라케는 현재 아스트라가 생산되고 있는 유럽의 3개 공장 중에서 2개의 공장만 운영하겠다는 의사를 밝혔다. 그리고 얼마 지나지 않아 폐쇄 대상 공장은 점차 보쿰으로 기울어져갔다.

보쿰 공장의 폐쇄 과정에서 GM 유럽의 작업장체제를 구성했던 요소들은 대부분 제대로 작동하지 않았다. 과거 GM 유럽은 차세대 차종 선정 시에 공개 입찰 방식을 통해 공장간 경쟁을 제도화하고자 하였으나, 보쿰 공장 폐쇄 시에는 이런 절차는 없었다. 이는 2007년 델타 플랫폼 선정 당시 유럽의 GM 노조들이 공개 입찰을 거부하면서 제도적 효력이 무용해졌기 때문이었다. 그러나 역설적으로 '경쟁의 제도화'에 대한 노조의 반대는 유럽적 연대가 약화되는 상황에서 공장간 경쟁을 더욱 강화시키는 결과를 낳았다. 폐쇄 대상으로 거론되었던 엘즈미어포트 공장과 보쿰 공장 사이의 조율이 약화되면서, 각 공장은 개별적인 협상을 벌이게 되었고, 결국 한 공장의 생존은 다른 공장의 폐쇄로 이어지게 되었다.

여기서 승자는 엘즈미어포트 공장이었다. 스트라케의 GM 유럽 회생 계획 발표 단 3일 후인 5월 17일 엘즈미어포트에서 차세대 아스트라가 생산된다는 발표가 났다. 자동차 생산모델의 주기를 고려할 때, 이 결정은 엘즈미어포트가 2020년까지 생산을 보장받는다는 것을 의미하였다. 이는 영국 노조만이 아니라 영국 정부도 관여한 자회사의 정치적 대응의 결과였다. 2012년 초반 GM 유럽 공장 폐쇄 소문이 돌았을 때, 영국 정부와 노조는 GM에게 공장 유지에 관한 로비를 벌였다. 영국 정부는 공식적으로 재정적인 지원은 없었다고 부인하였지만, 기업부 장관 빈스 케이블(Vince Cable)은 자신이 "복스홀이 매우 유연한 노동력을 가진다는 점을 GM 이사회에 보여주는데서 중요한 역할을 수행"하였다고 말했다(Carely, 2012). 한편 노조는 신차종 배치를 위해 상당한 양보 협약을 체결해야 했다. 복스홀 노사가 체결한 단체협약의 주요 내용은 아래의 <표 5-4>과 같았다.

경영진의 요구가 대부분 반영된 이 협약은 조합원 찬반투표에서 94%라는 압도적인 찬성을 얻었다. 복스홀 경영진은 신차를 할당받을 수 있었던 핵심적인 요인으로 영국 노조 UNITE와 체결한 "획기적인 새로운 단체협약"을 꼽았다.[27] 복스홀 사장 알드레드(Aldred)는 2014년 한 방송사와의 인터뷰에서 "당시 노조와의 협상이 없었다면 엘즈미어포트는 폐쇄되었을 것"이라고 말하기도 하였다.[28]

---

27) Vauxhall. 2012.5.17. "Vauxhall to Build Next-Generation Astra at Ellesmere Port".
28) BBC. 2014.2.25. "Vauxhall's Ellesmere Port Plant 'Came Close to Closing'".

<표 5-4> 2012년 복스홀 단체협약 내용

항목	주요 내용
교대제	2교대에서 3교대 전환
임금협약	4년 기간: 2년간 임금 동결, 나머지 2년은 1% + 물가상승률
이중임금제	신입사원은 통상기본급(normal basic pay)의 70%, 5년에 거쳐 100%. 연금 또한 기존 직원과 별도로 적용.
노동시간 유연화	수요 변동에 따라 노동시간 변동 (주당 노동시간 37시간에서 40시간으로 연장)
공장 가동 효율화	연간 51주 가동(기존 46주), 하계 기간 중 공장 가동 중단 폐지
직급 신설	생산직에 '선임(advanced)' 직급 신설하여 유지보수 역할 부여, 기존 유지보수 인원들의 업무는 보다 유연화
교대제 수당	교대제 수당 1/3 증가

출처: Carely(2012)에서 정리.

이 결과는 영국 노조로서는 다행이었겠지만, 독일 노조들에게는 충격이었다. 한스뵈클러 재단은 기관지에서 영국의 협상을 두고 "페더스톤(Fetherston)은 기쁘겠지만, 독일 노조들은 충격에 빠졌다"고 영국 노조들을 비꼬았다(Hans-Böckler Stiftung, 2013). 페더스톤은 엘즈미어포트의 현장위원 대표이자 GM-EEF 노측의 부의장을 맡고 있던 인물이었다. 페더스톤은 다른 유럽 노조들로부터 '연대 협약'을 어기고 비밀 협상을 했다는 비난을 받았다(Herrtwig et al., 2013: 10). 페더스턴은 이러한 비난에 대해 자신들은 어쩔 수 없었던 상황이었다고 항변하였다. "오펠이 우리의 머리에 총을 겨누었고, 우리에게 선택하라고 말했다. 회사안을 수용하라, 그렇지 않으면 차세대 아스트라 생산은 없다"는 것이었다(Fetherston, 2013). 페더스턴은 영국 협상의 결과가 독일 노조들에게 미치는 영향을 잘 알고 있었고, 회사가 위협을 했을 때 즉시 GM-EEF 노측에게 "우리가 협박당하고 있다"고 보고했다고 말했다.

독일 노조들은 영국 협상의 결과를 두고 영국 노조들에게 실망하였겠지만, 이들 또한 자체적인 협상을 진행해 오고 있었다. 이 두 나라의 노조들은 상호 연대가 약화된 상황에서 보이지 않는 경쟁을 계속 해왔던 셈이었다. 영국 노조들이 양보 협상을 통해 공장 생존을 보장받는 방식으로 접근하였다면, 독일 노조들의 경우에는 양보 협상에 더해 한국 생산 물량 이전을 요구했다는 점에서 더욱 공격적이었다. 독일 노조들은 이 점을 공식적으로 부인하였지만, 언론에 흘러나온 내용들을 보면 독일에서 진행된 노사 협상에서 한국 생산 물량 이전 방안이 어떤 형식으로든 거론되었다는 점은 사실로 보인다.[29]

그간 경영진의 발언이나 언론 기사를 종합해 볼 때, 보쿰 공장의 폐쇄는 확실한 것처럼 보였지만, 공식 확정된 것은 아니었다. 보쿰 공장에 관한 독일 오펠 경영진의 반복적인 답변은 기존의 자피라가 생산 종료되는 2016년 이후에 새로운 생산은 없다는 것으로, 공장을 폐쇄하겠다는 확정적인 발표는 하지 않은 상태였다.[30] 독일 노조들은 경영진이 발표한 2016년까지 보쿰 공장의 생존 방안을 마련하기 위한 노력을 계속 했다.

독일 노조의 대응은 크게 두 가지였다. 하나의 대응은 지역사회 차원에서 이루어졌다. 2012년 10월 노르트라인베스트팔렌(Nordhein-Westfalen) 주정부와 독일 오펠 경영진은 '보쿰 희망 2022(Bochum Perspektive 2022)'라는 팀을 구성하여, 지역 경제를 살리는 동시에 보쿰 공장을 유지하는 방안을 모색하기로 하였다. 이 작업팀은 주정부의 경제부 장관을 포함하여 독일 오펠 경영진, 보쿰시, 보쿰 종업원평의회, 독일금속노조, 루르 대학 등 다양한 이해당사자들로 구성되었다. 이들은 보쿰 공장에 관한 노사 교섭과 상관없이 작업팀을 지속적으로 운영하기로 하면서, 보쿰 지역 미래를 위해 전기차 생산, 전기 배터리 연구, 혁신 클러스터 구성 등에 대해 논의하였다(Blöcker et al., 2013: 49-94).

독일 노조의 또 다른 대응은 독일 오펠 차원에서 진행되었던 GM 유럽 향후 계획에 대한 협의 속에서 보쿰 공장 회생 방안을 계속 요구하는 것이었다.[31] 독일 오펠 노사간 협의에서 보쿰 종업원평의회는 자피라 생산 중단 이후에 새로운 생산 계획을 요구했다. 보쿰 종업원평의회 의장 아이넨켈은 변속기나 차세대 자피라의 생산도 요구하였고, 이에 더해 한국에서 생산되어 판매되고 있던 '오펠 모카' 또한 요구하였다.[32]

그러나 지역사회 차원의 대응도 노사협의를 통한 대응도 GM 유럽 경영진의 태도를 변하시키지는 못했다. 오히려 GM 유럽 경영진은 보쿰 공장에 관한 한 보

---

29) Reuter(2012.1.12.) 앞의 기사; Automotive News Europe. 2012.1.12. "GM may Build Cruze and Other Chevy Model in Europe". 한국지엠지부는 쉐보레 브랜드 생산 이전 문제에 대해 독일 노조에게 질의 요청 및 컨퍼런스콜을 진행한 바 있는데, 독일 노조측은 이와 관련한 논의가 있었다는 점을 거듭 부인하였다.

30) WAZ. 2012.10.31. "GM Plant die Zuknuft ohne das Opelwerk Bochum".

31) 2012년 6월 28일 스트라케의 GM 회생 계획 승인 이후 불과 2주일만에 스트라케가 사임한다. 그 임시 후임으로 거스키가 임명되어, GM 유럽의 미래 계획을 다시 준비하는데, 이를 '오펠 드라이브 2022'라고 불렀다. 이 계획 구상의 특징은 GM 유럽 회생을 위해서는 단기간의 계획으로는 불가능하고, 10년을 내다보는 장기적인 계획이 있어야 한다는 점이었다. 이 계획은 2014년 6월에 가서야 대략적인 내용이 발표되었다(Opel Media. 2014.6.3. "Opel Outlines Growth Plan Until 2022".).

32) WAZ. 2012.8.24. "Auch zweite Verhandlungsrunde um Zukunft von Opel Bochum ohne Ergebnisse".

다 단호한 입장을 취하여, 거스키는 2012년 12월 10일 보쿰 공장 폐쇄를 공식적으로 발표하였다. 이로써 1962년에 지어진 보쿰 공장은 50년 만에 문을 닫을 위기에 처하게 되었고, 보쿰 공장의 폐쇄는 제2차 세계대전 이후 독일에서는 처음 있었던 완성차 공장 폐쇄였기에 메르켈 독일 총리도 “매우 유감”을 표명할 만큼 큰 주목을 받았다.[33]

보쿰 종업원평의회 의장 아이넨켈은 이 발표를 인정하지 않고, 보쿰 공장 유지의 희망을 끝까지 포기하지 않았다. 그는 거스키의 발표를 수용할지 여부를 조합원에게 묻는 방식으로 사측을 압박하고자 했다. 아이넨켈의 계산에는 적어도 자피라가 생산되는 2016년까지는 보쿰 공장이 유지될 것이기에, 조합원 투표가 경영진을 압박하는 효과를 발휘할 수 있을 것이라 보았다. 조합원 투표 결과는 거스키의 발표에 대해 3/4가 반대하는 것으로 나왔다. 그러나 아이넨켈의 예상과 달리 GM 유럽 경영진은 입장 변화는 전혀 없었고, 오히려 조합원 투표 결과가 나온 지 한 시간 만에 보쿰 공장 폐쇄 일정은 2016년에서 2014년으로 앞당긴다고 통보를 하였다.[34] GM 유럽 경영진의 결정은 위협이 아닌 실제였고, 결국 한때 2만 명이 일했었던 보쿰 공장은 2014년 12월 5일 마지막 자동차 생산을 끝으로 문을 닫게 되었다.

3) 글로벌 금융위기 이후 GM 유럽의 작업장체제

글로벌 금융위기 이후 GM 유럽의 구조조정 과정은 2000년대 형성되었던 ‘경쟁의 제도화’ 체제가 약화되는 모습을 보여주고 있다. 첫째, 유럽적 노사협의는 지속되었지만 노사간 체결한 기본협약은 구속력이 매우 약한 것임이 드러났다. 안트베르프 노조는 공장 폐쇄가 기존에 체결한 기본협약 위반이라며 법원에 제소하였지만, 법원은 기본협약의 법적 효력을 인정하지 않았다. 결국, 이제까지 유럽 노사간 체결해 왔던 기본협약을 경영진이 준수하지 않는다고 했을 때, 노조가 제도적으로 대응할 수단은 많지 않았다.

둘째, 유럽 자회사들 사이의 경쟁을 공개 입찰 방식을 통해 제도화하려고 했던 GM 유럽의 시도는 실패하였다. 이는 이미 2007년 델타 협상 라운드에서 유럽 노조들이 모두 입찰을 거부하면서 유야무야되었기 때문이었다. 그러나 유럽적 노사

33) Gurdian. 2012.12.10. “Opel to shut Bochum plant in Germany”.
34) Reuters. 2013.3.22. “Opel Unions’ Failed German Gambit Plays into GM’s Hand”.

협의가 약화되고 노조의 유럽적 연대가 약화되는 상황 아래에서 제도적 경쟁의 약화는 '제도'를 강화하기 보다는 '경쟁'을 강화하는 결과를 가져오게 되었다. 엘즈미어포트 노조들은 공장 생존을 위해 대폭적인 양보교섭을 진행하였고, 그 결과는 보쿰 공장의 폐쇄로 이어졌다.

셋째, 유럽적 연대의 가장 성공 사례로 꼽혔던 GM 노조들의 유럽적 연대가 약화되었다. 이는 무엇보다 글로벌 금융위기가 가져온 영향이 컸다. 글로벌 금융위기가 유럽으로 번지자 서유럽의 정부들은 개입을 증가시켰고, 이는 노동자들에게 가능한 대안을 제공해주는 것처럼 보였다(Bernaciak, 2013). 안트베르프 공장과 보쿰 공장 폐쇄 발표는 각국의 정부 특히 지방 정부들에게 심각한 사안이었고, 공장 생존을 위한 지역사회 차원의 대응 마련에 함께 하였다. 그러나 두 지역 모두 결국 공장 폐쇄는 막지 못하였고, 아울러 GM 노조들의 '국가적 유턴'은 기존의 유럽적 연대를 더욱 약화시키게 되었다.

한편, 글로벌 금융위기 이후 GM 유럽의 구조조정 과정은 GM의 자회사간 경쟁 관계에 한국이 영향을 받기 시작하였음을 보여준다. 유럽의 자회사들은 GM 유럽 회생 방안을 모색하면서 유럽에서 판매되고 있는 쉐보레 브랜드 그리고 오펠 모카의 생산 이전을 검토하였는데, 이는 모두 한국에서 생산되는 차종들이었다. 특히, 유럽의 노조들은 소형 SUV인 오펠 모카가 한국지엠에서 생산되어 오펠 브랜드로 자신들의 지역에서 판매되는 것에 강한 불만을 표현했다. GM의 경영진들도 이 문제에 대한 검토가 필요함을 인정했다. 2010년의 경우 쉐보레 브랜드는 유럽에서 47만대가 팔렸고, 대부분 한국지엠에서 생산한 것이었다.[35] GM 유럽이 2010년 유럽에서 판매한 자동차가 117만대였다는 점을 고려하면(Opel, 2011), 유럽 시장에서 오펠 브랜드와 쉐보레 브랜드가 경쟁하는 모양새를 띠고 있었다. 결국 GM 경영진의 결정은 쉐보레 브랜드의 유럽 철수였다. 그리고 이 결정은 곧바로 한국지엠에 영향을 미치면서 구조조정 논란을 야기하였다.

3. 한국지엠의 '기업 수준 갈등의 제도화' 작업장체제의 위기

2002년 10월 17일 GM의 자회사로 출범한 한국지엠은 2000년대 중후반까지도 꾸준한 생산 증가세를 보이며 글로벌 GM의 중요한 축을 형성하게 되었다. 글로벌

35) Reuters. 2011.8.10. "Bald ein Chevy made in Europe".

금융위기 직후인 2011-12년의 경우 KD 수출을 포함 200만대가 넘게 판매되었는데, 이는 글로벌 GM이 이 시기 판매한 자동차의 22-23%를 차지하는 규모였다.[36] 그런데 GM이 2012년 말부터 한국지엠의 생산을 축소하려는 움직임을 보이면서 한국지엠은 갑작스럽게 구조조정 문제에 휘말리게 되었다. 2012년 11월 1일 한국지엠 세르지오 호샤 사장은 차세대 크루즈 생산 계획이 취소되었다고 노조에게 통보하였다. 이 결정은 크루즈를 생산하고 있던 군산공장에 즉각적으로 영향을 주게 되면서 구조조정 논란을 야기하였다. 또한 한국지엠은 노조의 반대로 무산되었지만 부평의 2개 공장을 하나의 공장으로 통합하려고 시도하였다. 이 절에서는 인수 이후 글로벌 GM 생산에서 큰 기여를 하였던 한국지엠에 갑자기 찾아온 구조조정의 원인은 무엇이었으며, 또 구조조정에 대한 노사 협상은 어떻게 진행되었고 어떠한 결과를 낳게 되었는지를 살펴본다. 이를 통해 기존 한국지엠의 '기업 수준 갈등의 제도화' 체제가 초국적기업 아래에서 받고 있는 압력에 대해서 논의한다.

1) 한국지엠의 구조조정과 노조의 개별적 대응

(1) 쉐보레 브랜드 유럽 철수

2011년 10월 18일 새로이 당선된 민기 지부장은 취임사에서 다음과 같이 말했다. "2012년 경차 신차개발 계획이 부평 기술연구소가 아닌 독일의 오펠에서 개발된다는 얘기가 들리는데 이것은 분명히 (한국지엠이) 경소형차 개발 및 생산기지로서 역할을 할 것이라는 GM의 약속과 엄연히 배치"되는 것이다.[37] 이러한 발언은 두 가지 점에서 주목된다. 하나는 그간 생산에 관한 한 낙관적으로 보였던 한국지엠의 위치가 흔들리고 있다는 점이며, 다른 하나는 한국지엠과 오펠의 관계가 경쟁적으로 표현되고 있다는 점이다.

유럽에서 처음으로 쉐보레 브랜드가 노사간 논의에서 등장했던 것은 2009년 초반이었다(Tellijohann, 2010). 이후 애커슨 GM 전회장의 '유럽으로의 생산이전 가능성 검토' 등 한국지엠의 쉐보레 생산 물량을 유럽으로 이전할 수 있다는 신문

36) 글로벌 GM의 2011-2년 판매대수는 각각 9,024,000대, 9,297,000대였다. 한국지엠의 판매대수는 각각 2,040,863대, 2,077,742대였다. (GM Form-10K, 한국자동차산업협회. 각년도 참고)

37) 한국지엠지부. 2011.10.18. 『민주광장』. 제888호.

보도들이 수차례 나왔지만, 구체적인 내용은 알려지지 않았다. 2012년 1월 12일 로이터 신문은 쉐보레 모델 생산 이전 가능성을 언급하며, 이 문제를 GM 유럽 노사간에 긴밀히 논의하고 있다는 내용의 기사를 실었다.[38] 당시 한국지엠지부는 GM-EEF 노측에 해당 내용을 확인해 달라는 공문을 보냈는데, 새퍼-쿨룩 의장은 "한국으로부터의 물량 이전과 관련한 협상에 결코 임한 적이 없다"고 답변하면서도, 소형 SUV 모카에 관한 한 "유럽에서 팔리는 쉐보레의 생산물량 일부를 유럽 생산시설로 가져와야 한다"는 입장을 표시했다.[39]

이런 GM-EEF 노측의 답변은 한국지엠지부로서는 상황을 파악하기에는 불충분한데다, 모카 차량의 생산 이전을 제기한다는 점에서 GM 유럽 노사간 모종의 협상이 있었던 것은 아닌지 우려를 살 만 하였다(오민규, 2012). 2012년 11월 세르지오 호샤 사장이 차세대 크루즈(개발명 J400)의 생산 계획 중단을 노조에 통보하면서 이러한 우려는 어느 정도 현실이 되었다. 이 발표는 크루즈 생산을 담당하고 있던 군산공장에 즉각적인 위기를 불러왔다. 2012년 당시 군산공장은 준중형차 라세티/크루즈와 SUV 올란도를 생산하고 있었는데, 크루즈를 11만대로 가장 많이 생산하고 있었고, 이중 9만대가 수출 물량이었다(한국자동차산업협동조합, 2013: 19).

이러한 통보에 대해 노조의 대응은 처음에는 '조합원의 행동 의지(willingness to act)'에 의존하기 보다는 '외부적 지원(external support)'(Offe and Wiesenthal, 1980)을 구하려는 시도로 나타났다. 노조는 우선 정확한 상황 파악에 주력하는 한편, 대선 캠프나 산업은행 담당자와의 면담을 통해 문제 해결을 호소하였다. 특히, 산업은행은 한국지엠의 지분 17%를 갖고 있는 주주로 한국지엠의 주요 의사결정 사안에 대해 비토권(거부권)을 행사할 수 있다고 알려졌기 때문에 노조의 기대는 컸다. 그러나 11월 13일 진행된 면담에서 산업은행 한국지엠 담당 부행장은 비토권의 대상이 자산 매각이나 설비 해외 이전에 관한 것이기 때문에 크루즈 생산 취소에 크게 대응할 방안이 없다는 요지로 답변하였다.[40]

크루즈 생산 계획 발표 이후 노조의 외부적 지원을 찾는 방식에서 별다른 성과를 얻지 못한 채 한 달이 지나갔다. 이후 노조가 취한 조치는 크루즈 생산 문제만이 아니라 전공장의 생산 계획을 포함하여 대책위원회를 구성하고 사측에 특별단체교섭을 요청하는 것이었다.[41] 그러나 특별단체교섭 요청에 대해 사측은 해당

38) Reuter. 2012.1.12. "Exclusive: GM, German Union in Talks to Restructure Opel".
39) Schäfer-Klug. 2012. 「비공식 입장서」.
40) 한국지엠지부. 2012.11.13. 「한국산업은행 한국지엠 담당 부행장 면담 기록」.
41) 한국지엠지부. 2012.11.26. 「제34년차 정기대의원대회 회의록」, 『2013년 사업보고』.

안건은 사용자의 경영상 권한에 속하는 사항으로 “교섭 대상이 아니다”라고 답변하면서 교섭을 거부하였다.[42] 대신에 노사는 크루즈 생산 중단에 따른 후속 문제와 전공장의 향후 생산 계획에 대해 ‘미래발전위원회’를 통해 논의를 이어나갔다. 미래발전위원회에서 세르지오 호샤 사장은 군산 공장 대책에 대해서는 확답을 피한 채 “계획을 검토 중이며, 지금은 믿고 기다려 달라”는 말만 반복할 뿐이었다.[43] 오히려 몇 차례 열린 미래발전위원회에서 사측이 새로이 제시한 내용은 A/S와 CKD 부문 운영방식을 변경하고 부평의 2개 공장을 통합해야 한다는 것이었다.[44]

결국 노조가 마지막으로 이 문제의 해결을 찾을 수 있는 곳은 공식적인 단체교섭 공간이었다. 2013년은 임금교섭만 있던 해였지만, 노조는 특별 및 별도요구안 방식으로 미래 발전 전망에 관한 내용을 안건에 포함시켜 요구하였다. 총 27차례의 교섭이 있었고, 이 과정에서 20일간의 잔업과 특근거부, 124시간의 파업이 포함된 과거 한국지엠에서 보기 어려웠던 조합원의 동원 과정이 있었다. 그 결과 ‘미래발전 전망’ 관련 6페이지 분량의 합의서가 체결되었는데, 이 합의서는 단체협약과 같은 구속성을 갖는 내용이라기보다는 회사의 미래 계획을 제안하는 것에 가까웠다. 그래서 합의서의 내용도 ‘합의한다’는 방식으로 서술되기보다는 ‘제안한다’(propose), ‘비전(vision)은 다음과 같다’, ‘노력을 지속한다’(make its best effort), ‘검토한다’(will be processed)는 표현이 주로 사용되었다.[45]

갈등의 출발점을 제공했던 군산공장 크루즈 대책의 경우 다음과 같이 합의되었다: 델타 MCM 생산, 제품 재조정되어진 차세대 캡티바 생산, 올란도 생산 주기 연장, Fam Z 디젤 엔진의 연장.[46] 그러나 이러한 내용은 군산공장의 미래를 보장하기에는 불충분하였고, 더욱이 확정적인 것도 아니었다. 노사가 추가적으로 합의한 것은 군산공장과 관련해서는 ‘노사공동위원회’를 별도로 설치해서 제품 대안 및 물량 대책 등의 실현 가능한 방안을 마련하자는 것이었다. 이 합의안에 대해 가장 큰 이해 당사자라 할 수 있던 군산지회장은 “군산공장 발전 전망 없는 잠정합의”라며 부결을 호소하였다.[47] 그러나 조합원 찬반 투표 결과는 군산지회의 경우 52% 찬성, 전체 54%의 찬성으로 통과되었다.[48]

---

42) 한국지엠지부. 2012.2.14. 『민주광장』. 942호.
43) 한국지엠지부. 2012.11.15. 「미래발전위원회 속기록」.
44) 한국지엠지부. 2012.2.28. 「미래발전위원회 공유자료」 ; 노조는 A/S와 CKD 부문 운영 방식의 변경을 ‘외주화’로 판단하였다.
45) 한국지엠-한국지엠지부. 2013.8.8. 「‘미래 발전 전망 관련’ 합의서」 .
46) 한국지엠-한국지엠지부. 2013.8.8. 「‘미래 발전 전망 관련’ 합의서」; MCM은 Minor Change Model로 부분 변경 모델을 의미한다.
47) 한국지엠지부 군산지회장 성명서. 2013.7.24.

이처럼 2012년 11월부터 2013년 7월까지 8개월에 거쳐 진행되었던 크루즈 생산 계획 중단 문제는 전공장의 '미래 발전 전망' 논의에 포함되면서 중요한 문제처럼 다루어졌지만, 이 문제는 확정적 결론을 맺지 못한 채 추후 과제로 남게 되었다. 크루즈 생산 계획 중단 문제가 군산공장의 문제만이 아니라는 노조의 인식은 옳았다. 2013년 12월 5일 GM 본사는 유럽에서 쉐보레 브랜드를 철수하겠다고 발표하였다. 애커슨 회장은 유럽은 GM의 핵심 지역으로 오펠과 복스홀의 브랜드를 강화시키기 위해 이러한 조치를 취했다고 설명하였다.[49] 당시 유럽에서 판매하는 쉐보레 브랜드는 대부분 한국지엠에서 생산하는 물량으로 크루즈 이외에도 올란도와 스파크가 있었다. 이 결정은 크루즈 생산 중단 계획보다 한국지엠 생산에 더 큰 영향을 줄 수 있는 문제였는데, 왜냐하면 한국지엠이 유럽에 수출하는 물량은 아래 <표 5-5>처럼 2012년 31만대, 2013년 28만대의 규모였고, 여기에 KD 수출까지 포함하면 이는 한 공장에서 1년간 생산하는 물량에 해당하기 때문이었다.

<표 5-5> 한국지엠 최근 5년간 수출 물량 변화 (단위: 대)

		2010	2011	2012	2013	2014	12-14년 변동폭	12-14년 증감(대)
완성차 수출	유럽	233,782	289,534	316,036	279,410	180,516	-42.9%	-135,520
	북남미	149,616	146,496	172,829	212,394	207,663	20.2%	34,834
	기타	227,500	220,395	167,013	135,055	88,576	-47.0%	-78,437
완성차 수출 합계		610,898	656,425	655,878	626,859	476,755	-27.3%	-179,123
KD 수출		1,090,921	1,243,733	1,276,162	1,185,272	1,021,858	-19.9%	-254,304
내수 판매		125,730	140,705	145,702	151,040	154,381	6.0%	8,679

자료: 자동차산업협회. 『자동차통계월보』. 각년도, 12월호에서 재구성.

그럼에도 불구하고 이러한 결정이 발표되었을 때 노조가 취했던 행동은 성명서를 발표한 것이 전부였는데, 이는 집행부의 교체 시기와 맞물렸던 상황이어서 제대로 대응하기 어려웠던 것으로 볼 수 있다. 상황이 어떻든 크루즈 생산 계획 중단으로 시작해서 쉐보레 브랜드의 유럽 철수로 이어지는 과정은 군산공장에 직접적인 영향을 주면서 구조조정 문제를 가져오게 되었고, 이 구조조정은 지부의 개입도 있긴 하였지만 거의 군산공장 지회가 혼자 감당해야 했다.

48) 한국지엠지부. 2012.8.6. 『민주광장』. 958호.
49) GM Media Europe. 2013.12.5. "GM Strengthens its European Brand Strategy".

(2) 군산공장 구조조정

위의 <표 5-5>에서 보듯이 한국지엠의 유럽 수출 물량은 2012년 31만대를 기점으로 2013-4년 각각 28만대, 18만대로 축소되어 갔다. 여기에 더해 KD 수출 물량의 경우에도 약 25만대 가량의 축소가 동반되었다.[50] 전체적으로 2012년 대비 2014년의 한국지엠의 완성차 및 KD 수출은 43만대 가량 축소된 셈이었다. 문제는 이러한 축소세가 일시적인 것이 아니라 장기적일 수 있다는 점이었다. GM은 크루즈 생산 중단 이후에도 다른 모델들의 차세대 생산 계획 관련하여 - 창원에서 생산되는 스파크를 제외하고 - 구체적인 계획을 제시하지 않았다. 또, GM은 2013년 7월 사라고사에서 모카를 생산하기로 결정하였는데, 이는 모카를 수출하고 있었던 부평공장 노동자들에게 위기감을 불러왔다. 게다가 한국에서 개발했던 차세대 경차(개발명 M400)를 끝으로 차세대 모델에 대한 연구개발이 끊기면서 GM의 한국 철수에 대한 우려감도 일었다.[51]

군산공장 구조조정은 이러한 우려가 단지 초국적기업에 대한 막연한 선입견에서 나온 것이 아니라는 점을 보여주었다. 2013년 임금교섭이 끝난 지 2달 후에 군산 경영진은 지속적인 TPS 증가와 물량감소로 공장 운영 변경이 필요하다며 지회에 노사협의를 요청하였다.[52] 군산지회는 이 사안이 갖는 중요성을 직감하고 즉각 협의에 임하기보다는 시간을 벌면서 자체적인 상황 파악과 대응 방안을 모색하고자 하였다.[53] 군산지회는 '외부적 지원'을 구하는 한편 군산 경영진과는 2013년 임금교섭에서 합의된 '노사공동위원회'라는 형식을 통해 교섭을 진행하기로 하였다.

경영진의 초기 요청에 비추어 볼 때 경영진이 제시할 내용이 군산공장 노동자들의 고용에 부정적인 영향을 줄 것이라는 점은 예상된 것이었다. 2014년 1월 21일에 열린 노사공동위 1차 회의에서 경영진이 제시한 내용은 군산공장을 현행 2교대에서 1교대로 전환하고, 이에 따라 인원 또한 비정규직 포함하여 1,100명 정도의 감축해야 한다는 것이었다. 군산공장의 생산은 아래의 <표 5-6>처럼 2012년과 2013년 사이 이미 7만대 가량 축소되었는데, 경영진의 예상에 따르면 2014년도에

50) KD 수출 물량은 유럽에 한정된 것이 아니라 전체 수출 물량이다.
51) 2015년 교섭에서 노사가 차세대 트랙스의 연구 개발을 한국지엠에서 추진하기로 합의하면서, 기술개발 축소에 따른 불안함은 어느 정도 해소된다.
52) TPS는 Temporary Shut Down의 줄임말로 한국지엠에서는 '생산 가동 조절'이라는 용어를 사용하지만, 사실상 일정 기간의 생산 중단을 의미한다.
53) 한국지엠지부 군산지회. 2014.1.22. 『군산지회 속보』. 제1호.

는 약 5만대가 더 줄어들게 된다는 것이었다. 경영진은 축소된 물량에 맞추어 1교대로 전환하는 한편, 생산 속도는 완성차의 경우 60짭(JOB), 엔진의 경우 35짭(JOB)으로 운영할 것을 제안하였다.[54]

<표 5-6> 군산공장 연도별 생산대수(단위: 천대)

구분	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
생산대수	113	178	200	243	258	224	173	245	269	211	148

자료: 한국지엠 사내자료; 생산대수에는 KD 포함.

경영진 제안의 핵심은 2교대제에서 1교대제로의 전환과 그에 따른 인원 감축이라 할 수 있는데, 노조는 생산 속도를 늦추어 2교대제를 유지하면서 인원 감축을 피하자는 안을 제시하였다. 완성차는 기존 54짭에서 35짭으로, 엔진은 33짭에서 22짭으로 운영하면서 2교대제를 유지하자는 것이었다.[55] 경영진은 노조의 제안을 수용하였다. 생산 속도를 늦추면서 2교대제를 유지한다는 합의는 노조의 성공적인 협상 결과로 보일 수 있지만, 양보교섭의 성격이 더 강했다. 생산 속도 축소 합의는 노조가 생산 물량 축소를 인정한 것으로 이는 미래의 고용 불안을 어느 정도 떠안은 것이었다.

게다가 이 협상이 가진 문제의 하나는 2교대 전환 유지를 통해 고용 유지를 할 수 있었던 대상이 정규직 노동자에 한정되었다는 점이다. 군산공장 노사 합의에는 비정규직 380명을 정리하는 내용이 포함되어 있었다. 노사는 사내 도급업체 직원들에 대해 유·무급의 순환 휴직 방식으로 9개월의 고용 보장을 하기로 했는데, 이는 사실상 해고를 부드럽게 표현한 것일 뿐이었다.[56] 이것은 군산공장 사내 도급직 1,400명 가운데 380명을 대상으로 3개월간 유급휴무를 주고, 이후 6개월 사이에 인원이 필요할 경우가 생기면 다시 일감을 준다는 얘기였다. 이러한 대책이 사실상 해고로 이어지게 된다는 것은 비정규직 당사자들도 알고 있었고, 이들 중 371명은 위로금을 받고 자발적 퇴사 형식으로 군산공장을 떠나게 되었다.[57]

54) 한국지엠 군산지회. 2014.1.21. 「노사공동위원회 1차 회의 속기록」.
55) 한국지엠 군산지회. 2014.2.18. 「노사공동위원회 6차 회의 속기록」.
56) 군산지회 간부와의 인터뷰에 따르면, 이 내용은 노사간 합의문으로 작성하지 않았을 뿐 사실상 노사간 합의한 것이었다(인터뷰 A9).
57) 한국지엠 군산공장 발전을 위한 범시민 대책위원회. 2004. 「한국지엠 군산공장 발전 위한 정책 토론회 개최 계획」.

한편 지부 차원에서는 2014년 임금단체교섭에서 전 집행부와 마찬가지로 '미래 발전 전망 문제'를 비중 있게 다루었고, 그 결과 합의문도 이전과 같은 수준으로 체결하였다. 그러나 군산공장의 경우 좀 더 구체적으로 2014년 3분기부터 올란도 우즈베키스탄 수출, 2015년 1분기부터 크루즈(D1SC) MCM 생산, 2017년 1분기부터 차세대 크루즈(D2LC) 생산이라는 방식으로 명확한 생산 차종과 생산 개시 일시를 보장받았다.[58] 많은 언론들이 드디어 군산공장의 미래가 밝아졌다고 이 사실을 보도하였다. 이 결과는 노조의 생산 물량 확보를 위한 지속적 노력의 산물이기도 했다. 특히, 지부장은 2014년 디트로이트에서 열린 GM 글로벌 정보 공유 포럼에서 메리 바라 사장과 간담회를 추진하여 한국 공장들에서의 생산 대책을 요구하기도 하였다.

그러나 군산공장에서 생산하기로 한 모델을 보면 이 합의안을 희망적인 결과로 보기에는 어려운 점이 있다. SUV 올란도의 경우 사양 모델로 2015년 상반기 수출 실적은 2,284대밖에 안 되었으며, 크루즈의 경우 같은 기간 25,915대만 생산되었을 뿐이다. 이는 2014년 같은 기간 올란도 수출 6,717대, 크루즈 생산 28,423대에 비해 더 안 좋아진 실적이다(한국자동차산업협회, 2014·2015). 언론에서 가장 화제가 되었던 차세대 크루즈(D2LC)의 경우 대량 판매되는 세단이 아니라 롱바디(Longbody) 유형의 모델로 과연 적정한 판매를 달성할 수 있을지 의문 부호가 붙었다.[59] 이런 점에서 2014년 단체협약 중 군산공장 관련 합의 내용은 군산공장의 '미래 발전 전망'을 보장한다고 확신하기는 어렵고, 오히려 생산 축소의 추이를 볼 때 군산공장은 단기적으로도 불안한 상황에서 벗어나지 못하였다고 볼 수 있다.

군산공장을 축소시키려는 회사의 움직임은 2013년과 마찬가지로 교섭 타결 이후에 또 다시 나타났다. 경영진은 2014년 11월 6일 노조에 경영설명회를 요청하였고, 여기서 말리부 후속 모델 조립 1담당 생산, 임팔라 수입판매 계획 검토., 군산공장 1교대 전환 계획을 밝혔다.[60] 말리부 후속 모델의 조립 1담당 생산이 의미하는 것은 기존 부평 2공장에서 생산하던 중형차 말리부를 부평 1공장에서 만들겠다는 것으로, 이는 이전에 언급하였던 부평 2개 공장을 통합하는 계획으로 이어지는 것이었다. 임팔라 수입판매는 부평 2공장에서 기존에 생산하던 중대형 알페온의 생산 단종에 따른 대책이었고, 노조는 수입 판매 대신에 부평 2공장에서 임팔라 생산을 요구해 왔다. 이 두 가지 계획은 모두 부평 2공장 폐쇄로 이어질 수 있

58) 한국지엠-한국지엠지부, 2014.8.19. 「'미래 발전 전망 관련' 합의서」.
59) 더벨. 2014.7.28. 「한국GM 파격 카드 '차세대 크루즈' 실체는」.
60) 한국지엠지부. 2014.11.11. 『민주광장』. 1016호.

는 사안으로 지부장이 삭발 투쟁을 하는 등 지부의 적극적인 대응 끝에 2015년 1월 사측이 철회하였다.

그러나 군산공장의 경우 1년 전 교섭 방식이 반복되어 나타났다. 경영진은 현재의 생산물량을 볼 때, 1교대 전환과 함께 완성차 생산 속도를 35짭에서 45짭으로 변경하는 것이 불가피한 상황임을 피력했다. 이번 교섭에서 이전과 달라진 점이 몇 가지 있었다. 군산지회는 '비상대책위' 체계를 가동하면서 보다 적극적인 대응 의지를 보였다. '비상대책위'는 군산지회 설립 이후 최초로 구성된 것이었다.[61] 사측의 구성에서도 군산공장 임원만이 아니라 한국지엠의 생산총괄 부사장과 인사총괄 부사장이 참석하는 등 협의의 책임 수준을 격상시키는 형식을 갖추었다. 논의 안건도 지부 차원에서 진행된 단체교섭처럼 1교대 전환에 한정하지 않고 군산공장 발전방안에 대한 논의로 넓혀서 진행되었다.

2014년 11월부터 시작되어 모두 10차례에 거쳐 진행된 노사협의의 쟁점은 크게 두 가지였다. 하나는 1교대 전환과 그에 따른 인원 감축이었고, 다른 하나는 차세대 크루즈(D2LC)의 생산 확약이었다. 다소 놀랍게도 교섭이 진행될수록 쟁점은 전자가 아니라 후자가 되었다. 군산공장의 생산 실적 감소로 노조는 1교대 전환을 어쩔 수 없이 인정하는 분위기였다. 2014년 초에 노조의 요구로 2교대 체제를 유지할 수 있었지만, 줄어든 물량 탓에 군산공장은 사실상 1교대로 운영되었기 때문이었다.

차세대 크루즈 생산 확약이 쟁점이 된 것은 지난 임금단체교섭에서 2017년부터 생산한다는 '미래 발전 전망 관련' 협약에 근거한 것이었다. 군산지회는 향후 생산 물량 감소와 그에 따른 고용 불안이 갈수록 현실화되는 상황에서 차세대 모델 - 이 모델이 성공할지의 여부를 떠나 - 을 보장받는 것에 마지막 희망을 걸고 있었다. 그러나 이제까지 한국지엠에서 매년 체결해왔던 '미래 발전 전망 관련' 협약이 진정한 협약의 효과가 있는지는 모호했다. 신차의 생산 및 배치에 관한 권한이 한국지엠에 있지 않다는 것을 노사 모두가 아는 상황에서 향후 신차 배치를 협약으로 체결할 수 있을까? 만약 협약의 효력이 없다면 그간 체결해 온 '장기 발전 전망 관련' 협약은 무슨 의미가 있을까?

군산지회 교섭은 이러한 의문에 어느 정도 답을 제공하고 있다. 먼저 교섭 초반 노조의 차세대 크루즈 생산 확약 요구에 대한 경영진의 답변은 "2015년 1월 중에 D2LC 비용 승인이 안 되면 일정에 맞추지 못한다"는 것이었다.[62] 이러한 답변

61) 한국지엠지부 군산지회. 2015.1.6. 「비상대책위 속보」. 제1호.
62) 한국지엠지부 군산지회. 2014.12.10. 「헤드라인뉴스-2차 노사협의, 회사 측 경영현황 설

은 노조로서는 다소 충격적일 수 있었다. 왜냐하면 '미래 발전 전망'에 관한 노사 협약이 사실상 협약이 아니라는 것을 의미하였기 때문이었다. 어떤 면에서 '미래 발전 전망' 협약은 단체교섭 시 노조의 불만과 불안감을 달래기 위한 임시방편적인 대처의 하나였다고 해석될 수도 있다. '노력한다', '최선을 다 한다'는 협약은 그 이행 여부를 판단할 기준이 없기 때문에, 노사간 합의 곤란한 문제에 직면했을 때 노사 모두가 빠져나가는 수단처럼 보이기도 한다.

그러나 '미래 발전 전망' 협약이 공문구만은 아니었다. 그것은 노조가 계속 대응할 수 있는 근거가 될 수 있었다. 노조는 협약 문구에 나온 차종들의 생산에 대해 더 이상 경영진의 '노력'이라는 답변을 수용하지 않고 대신 '확약'을 줄기차게 요구하였다. 한편, 경영진도 자신들이 서명한 협약을 협약이 아니라고 주장할 수도 없었고, 마냥 '노력하다'는 식으로 계속 회피할 수는 없었다. 군산지회는 경영진의 반복된 '노력' 답변에 반발하여 2015년 1월 21일 교섭 결렬을 선언할 수도 있다는 의사를 밝혔다.[63] 결국 이 시점부터 차세대 크루즈 생산 확약에 관한 구체적인 움직임이 일어났다. 이 움직임이란 한국지엠 경영진이 본사로부터 비용 승인을 받으려는 노력으로 나타났다. 이는 한국지엠 경영진이 중간 매개 역할을 하는 일종의 대리 교섭이자 원거리 교섭이었다. 마침내 2월 중순 한국지엠 경영진은 GM 본사로부터 900억 원의 비용 승인을 받아내게 되었고, 노사는 2월 10일 1교대 전환에 대해서 합의를 하게 되었다.[64]

그렇지만 이번 교섭 또한 양보교섭의 성격이 강하였다. 노사간 별로 논쟁이 되지 않았던 1교대제로의 전환은 인원 조정을 수반하는 것이었다. 여기서 문제는 이 양보교섭으로 피해를 입는 이들이 양보의 주체인 군산지회 정규직 노동자들이 아니라 비정규직 노동자들이었다는 점에 있었다. 2014년 2월 합의와 마찬가지로 2015년 2월 합의도 1교대제 전환에 따른 인원 축소는 비정규직 노동자들에게서만 일어났다. 게다가 이번에는 비정규직 일감을 인소싱(insourcing) 하는 방식을 통해 정규직 일자리를 보존하는 방안도 제시되었다. 경영진의 예상에 따르면 1교대제로 전환할 경우 정규직 일자리 약 210개를 줄여야 하는데, 이를 보존하기 위해 다른 공장이나 부문으로 배치 전환을 하거나 협력 업체의 작업 일부를 인소싱하는 안을 제시하였다.[65] 노조는 이러한 제안에 대해 크게 문제 삼기보다는 오히려 인소

명회 가져」.

63) 한국지엠지부 군산지회. 2015.1.21. 「비상대책위 속보」 제2호.

64) 차세대 크루즈(D2LC) 투자에 대한 공식 승인은 2월 12일이었다.

65) 한국지엠지부 군산지회. 2015.1.15. 「헤드라인뉴스-7차 노사협의, 정비사업소 TFT 구성 제시」.

싱을 더 늘리는 요구를 하면서 타협점을 찾아 가려 하였다.[66] 이런 내용이 알려지면서 군산공장에는 비정규직 노조도 설립되고, 노조 내외부에서 비판의 목소리가 일었지만, 한국지엠 지부장은 "군산공장 1교대 전환은 생존을 위한 불가피한 선택"이었음을 강조하였다.[67]

2) 한국지엠 작업장체제의 위기

이상에서 살펴 본 한국지엠의 생산의 정치 과정은 중요 의사결정을 합의하기 어려운 한국지엠 작업장체제가 갖고 있는 위기적 요소들을 보여준다. 첫째, 자회사에서 생산 배치 교섭이 가지는 모호성이다. GM의 대우자동차 인수 이후 '미래발전 전망' 이라는 주제는 처음에는 노사 신뢰 의지를 표현하는 차원에서 합의문 형식으로 작성되었는데, 쉐보레 브랜드 철수 이후 이 주제는 기존 단체협약 사안 못지않게 노동자의 고용을 안정시키는 중요한 방안처럼 취급되고 있다. 그런데 여기서 생산 배치에 관한 결정 권한이 없는 한국지엠의 노사가 이 사안을 합의할 수 있는가의 문제가 제기된다. 쉐보레 브랜드 철수가 결정이 났을 때, 한국지엠노조는 이 결정이 어디에서 났는지 세르지오 호샤 사장에게 질문한 적이 있다. 세르지오 호샤 사장은 그 결정은 PEC(Product Executive Committee)에서 나며, 자신은 구성원이 아님을 밝혔다.[68] 결국, 이는 교섭 내용과 교섭 단위가 불일치하고 있다는 점을 보여주는데, 한국지엠 노사는 이 문제를 '노력한다'는 방식의 합의를 체결하는 방식으로 해결해 왔었다. 그러나 쉐보레 브랜드 철수가 결정되고 생산 배치 문제가 고용 안정과 밀접히 연관된다는 점이 부각되면서, 이런 방식의 합의는 지속되기 어려웠다. GM 유럽 노조들이 이 문제를 해결하기 위해 유럽적 노사협의와 유럽기본협약을 요구하는 방식으로 대응했다면, 초국적 규제의 제도적 조건이 미비한 한국지엠은 기존의 기업별 교섭 구조 아래에서 이 문제를 풀어가야 했다. 군산공장 교섭은 하나의 대안을 제시한 셈인데, 그것은 한국지엠 경영진이 중간 매개자 역할을 하는 대리 교섭과 원거리 교섭이었다. 그러나 이러한 교섭은 교섭 지연 가능성이 크고, 또 교섭 결과의 책임 소재가 분명치 않기 때문에 지속 가능해 보이지 않는다.

---

66) 경향신문. 2015.2.7. 「한국지엠 군산공장 비정규직 또 구조조정되나」.
67) 한국지엠지부 군산지회. 2015.03.02. 『참글』. 제357호.
68) 한국지엠지부. 2012.11.15. 「미래발전위원회 속기록」.

둘째, 위의 서술에서는 잘 드러나지 않았지만 크루즈 생산 계획 취소 이후의 교섭 과정은 사실 생산 물량 문제가 중심은 아니었다. 크루즈 생산 계획 취소와 쉐보레 브랜드 유럽 철수에 즉각적인 영향을 받았던 군산공장의 경우에만 생산 물량 문제가 핵심 사안으로 부상하면서 교대제 축소가 이루어졌다. 반면 쉐보레 브랜드 철수 문제에 부닥쳤던 지부 집행부는 기존 노동조건에 관한 협상에 더 주력했다. 언론이나 노보에는 생산 물량 문제로 가득 차 있었고, 실제 교섭석상에서도 '미래 발전 전망'은 비중 있게 다루어졌지만, 교섭 타결의 관건은 임금을 포함한 노동조건이었다. 제22대 집행부가 중요하게 다루었던 문제에는 '주간연속 2교대제'로의 변경과 사무직의 연봉제 철회 문제가 있었고, 제23대 집행부가 중요하게 다루었던 문제에는 통상임금 문제가 있었다. 요컨대 노조는 노동조건 향상과 생산 물량 확보라는 두 가지 문제에 동시에 직면했을 때, 후자 대신 전자를 선택했다. 그 결과 노조는 크루즈 생산 계획 취소에 제대로 대응할 수 없었고, 쉐보레 철수 이후 전개된 군산공장의 구조조정 문제를 군산지회의 문제로 넘기게 되었다. 한 노조 집행부 간부는 다음과 같이 얘기하였다.

> "그 당시에 신차 문제는 덧붙인 문제였고, 주간연속 2교대제라는 더 큰 화두가 있었다. …… 노동조합이 존재하는 한 언젠가 계속 해야 하는 과제가 있는 것이고, 이번 시기를 놓쳤을 때 가능하지 않은 과제가 있을 것이다. (그래서) 주간연속 2교대제에 집중했던 것이다. 결국 이(신차) 문제는 다음 집행부나 노동조합이 존재하는 한 계속 풀어가야 할 문제였다. 등한시하는 것은 아니었지만, 이 문제는 다음에도 계속 풀어가야 할 문제였다. 전략적 선택의 문제였다"(인터뷰 A11).

결국, 한국지엠노조는 생산 물량 확보를 위해 노동조건에 대해 양보를 했던 유럽의 노조와 달리 생산 물량 문제를 상대화하고 노동조건 향상에 중점을 두는 교섭 전략을 취했다. 인터뷰를 했던 노조 간부는 이를 '전략적 선택'의 문제로 보고 있지만, 그러한 선택은 한국지엠 작업장체제가 고용 문제를 풀어나가는데 효과적이지 못함을 반증한다. 중요 의사결정 권한이 없는 상황에서 생산 물량에 관한 노사 교섭은 책임성 있는 결론을 이끌어내기 어렵다. 이런 상황에서 '자회사간 경쟁 구조'는 노동자들로 하여금 노동조건의 양보 의사를 유발하는 대신에 오히려 GM 기업에 대한 부정적 인식을 강화함으로써 '철수하기 전에 벌어 놓자'는 단기적인 이익 극대화 경향을 낳고 있다. 이 결과는 공장 안팎에서 양극화 현상이 발생한

다. 공장 내부에서는 공장간 생산 물량 차이가 발생하면서 노조 내부의 분할이 만들어지고 있다. 부평 1공장과 창원 공장은 상대적으로 안정적이고 많은 생산 물량을 소화하는 반면, 부평 2공장과 군산공장은 지속적인 생산 물량 축소로 해당 노동자들은 잦은 휴무와 잔업이 없는 것에 대한 불만이 커져 있다. 가장 불안한 상태에 놓인 군산공장의 노동자들은 자신들의 고용 확보에 사활을 걸게 되었고, 이는 같은 공장에서 일했지만 신분이 다른 사내도급 노동자들의 해고를 눈감게 했다.

마지막으로, 한국지엠에서 진행된 구조조정은 그 시발점이 한국지엠 내부에서 발생했다기보다는 글로벌 GM의 구조조정의 일환이었으며, 특히 GM 유럽의 구조조정의 연장선상에서 일어났다는 점에 주목할 필요가 있다. 2009년 이후 통합 플랫폼에 기반한 크루즈가 생산된 시점부터 한국지엠에서 생산된 차량들이 유럽에 판매되기 시작하면서, GM 유럽의 노조들은 불만을 표출하였다. 반면 한국지엠 노조는 쉐보레 브랜드 철수에서 GM 유럽 노사 간에 모종의 협상이 있었던 것은 아닌지 의심을 품었다. 이 같은 불만과 의심은 유럽의 작업장체제와 한국지엠의 작업장체제가 플랫폼 통합에 따라 실질적인 경쟁 관계에 접어들었기 때문에 나온 것이다. 한국지엠 출범 직후 기존 대우자동차 기술의 자동차를 생산하고 판매했을 때, 이런 문제는 잘 나타나지 않았다. 물론 초국적기업의 자회사로 편입됨으로써 다른 자회사와 경쟁해야 한다는 의식은 종종 관찰되었다. 예를 들어 2006년 한국지엠지부 간부들은 GM상하이에 방문한 바 있는데, 집행부는 참가단에게 이 방문의 목적을 “(GM상하이를) 경쟁국이라는 인식 하에 GM대우와 GM상하이의 차이점을 찾아내고, GM대우가 GM상하이를 제치고 더 높은 곳으로 비상하자는데 있다”고 말하기도 하였다.[69] 그러나 이때의 경쟁의식은 막연한 예감에 근거한 것으로 GM의 실제적인 자회사간 경쟁 구조에 근거해서 나온 것은 아니었다. 반면 쉐보레 브랜드의 경우에는 GM 유럽 노조와 한국지엠노조 모두 미래 생산 물량의 확보라는 실질적 이해관계가 달린 문제였다. GM 유럽 노조는 자신들의 브랜드도 잘 안 팔리는 마당에 다른 나라에서 생산된 브랜드가 유럽에서 팔리는 것을 받아들이기 어려웠고, 한국지엠노조는 생산 물량의 대부분을 수출에 의존하는 상황에서 인위적인 수출 중단을 받아들이기 어려웠다. 이 문제는 결국 쉐보레 브랜드 철수 중단으로 종결되었지만, 쉐보레 브랜드 철수를 둘러싼 일련의 과정들은 GM의 자회사간 경쟁의 범위가 이전의 지역 단위에서 세계 단위로 확장됨을 보여주고 있다.

---

69) 한국지엠지부. 2006.2.21. 『민주광장』. 제570호.

4. 소결: 자회사간 경쟁의 확대와 노동조합의 딜레마

2010년대 GM의 위계적인 글로벌 통합 과정의 특징은 위계 원칙의 변화와 자회사간 경쟁 범위의 확대로 요약할 수 있는데, 이것이 GM 유럽과 한국지엠의 상반된 사업 전망을 설명하는 주된 원인이라 할 수 있다. 한국지엠은 플랫폼 통합이 완료됨에 따라 GM의 자회사간 경쟁 구조에 실질적으로 노출되었고, 글로벌 통합화의 위계 원칙의 변화에 따라 상대적으로 자회사간 분업 구조에서 하위의 위치로 내려오게 되었다. 한국지엠의 생산개발 기능은 유지되고 있기에 글로벌 GM 내에서 위계는 소위 '하청기지'의 단계에 처해 있다고 보기는 어렵지만, 2000년대와 같이 많은 생산 물량을 배정받을 가능성은 점차 줄어들고 있다. 반면 GM 유럽의 경우 1990년대부터 진행된 구조조정으로 이미 많은 비용 감축이 이루어졌고, 판매지 생산 원칙에 강조에 따라 유럽 시장의 규모 때문에 투자를 받을 수 있었다. 결국 이는 두 자회사의 작업장체제가 GM의 생산 배치에 영향을 주는 것보다는 GM의 생산 배치 과정이 작업장체제에 더 많은 영향을 주고 있음을 보여준다.

한편, 2010년대 GM의 위계적인 글로벌 통합 과정은 자회사간 위계를 변화시킨 것만이 아니라 자회사간 경쟁의 범위를 보다 전세계적인 차원으로 확대하였다. GM 유럽의 노조들과 한국지엠 노조의 상이한 대응은 이러한 새로운 자회사간 경쟁 구조에 대한 두 가지 반응이었다. 두 자회사 노조의 대응을 '세계화와 노동의 대응'이라는 보다 일반적인 논의 지형에서 보면, GM 유럽 노조의 경우 기업의 초국적화되면서 진행된 구조조정에 대해 연대적 대응과 '고용과 경쟁력을 교환하는 협약'을 통해 구조조정의 원인에 대처하려고 했다고 볼 수 있다. 반면 한국지엠노조의 경우에는 동일한 성격의 구조조정에 대해 고용과 경쟁력을 교환하기를 거부하면서 기존의 개별적 대응을 고수하였는데, 이는 구조조정의 원인에 대처한 것이라기보다는 구조조정의 결과에 대해 대응한 것이라고 볼 수 있다.

두 자회사 노조의 대응의 차이는 초국적 규제를 활용할 수 있는 제도적 조건과 노조의 특징에서 비롯된 것으로 이해할 수도 있지만, 그보다는 GM의 위계적인 글로벌 통합화에 노출되었던 시점의 차이로 해석할 수 있다. GM 유럽의 경우 이미 1990년대부터 모기업 GM의 개입 증가에 따라 자회사간 경쟁을 경험하였던 반면, 한국지엠의 경우 2002년 GM에 인수되었지만 플랫폼 통합에 따른 자회사간 경쟁에 본격적으로 노출되기 시작한 것은 2010년대 전후로 얼마 되지 않았다. 한국지엠에서 갈수록 '미래 발전 전망'이 주된 이슈가 되는 것도 GM의 위계적인 글로벌 통합화의 영향을 반영한다.

이런 점에서 본다면, GM 유럽의 경험은 한국지엠의 미래가 될 수도 있기에, 유럽에서 추진되었던 '고용과 경쟁력 협약(employment and competitiveness pacts, 이하 고용 협약)'은 검토할만하다. 고용 협약이란 1990년대부터 독일에서 등장한 기업별 협약을 의미한다. 이 협약의 특징은 노사 양측이 고용 보호와 기업 경쟁력 강화를 위해 양보 수단을 통해 협의를 한다는 것이었다(Rehder, 2003). 전형적인 상호 양보 방식은 사측이 노동자의 고용을 보장하고 노측은 노동 유연화 조치 등을 통해 임금 및 노동조건을 양보한다는 것이다.

고용 보장과 임금 및 노동조건 양보를 교환하는 방식의 고용 협약은 독일적인 현상만은 아니다. 유럽 여러 나라에서 국가적 수준에서 노사정간 체결된 소위 '사회적 합의' 혹은 '사회적 협약' 또한 동일한 교환 원리를 지향하고 있다. 이런 형태의 사회적 합의를 적극 지지하는 로데스(Rhodes, 2001: 165-6)는 이 협약을 두고 오늘날 서유럽의 새로운 복지 정치에서 가장 중요하면서도 소홀히 취급되고 있는 측면이라 말하면서, 이 사회적 협약을 평등 기반의 합의와 거래의 고양을 도모하는 의미로 '경쟁적 코포라티즘'이라 불렀다.

다수의 학자들은 이와 같은 고용 협약을 세계화에 대한 성공적인 노사관계 사례로 보았다. 예를 들어, 자겔메이어(Zagelmeyer, 2000: 19)는 고용 협약이 "노동과 자본 모두 협약을 통해 생산성 증가와 조직적 개선이라는 성과를 만들었다"고 평가하였다. 또한 고용 협약은 "불필요한 갈등적 상황을 피하기 위한 도구"로도 간주되기도 하였다(Telijohann, 2004: 88). 이런 점에서 고용 협약은 고용과 경쟁력이라는 목적을 균형 있게 달성한 노사간 교환으로 해석되었다(Sisson and Artiles, 2000). 국내에서도 고용 협약은 한국의 노조들이 배워야 할 모범 사례로 소개되었다(박태주, 2003; 이상호, 2009; 권형기, 2010).

그러나 GM 유럽의 사례를 볼 때, 고용 협약에 대한 긍정적인 평가에는 신중할 필요가 있다. 만약 고용 협약이 노사간의 심도 깊은 토의를 통해 갈등적 상황을 피하면서 상호간 이해를 바탕으로 한 발씩 양보한 것이라면, 그리고 그 결과 생산성도 증가하고 조직적 개선도 이루어낸 것이라면, 이것은 고용 협약이 가진 '제도적 우위'(institutional advantage)를 보여주는 것일 터이다. 그러나 GM 유럽의 사례를 볼 때, 고용 보장과 임금 및 노동조건 감소의 교환이 과연 상호 호혜적인 과정이었는지는 불확실하다. '유럽기본협약'이라는 고용 협약을 통해 GM 유럽 경영진은 공장 폐쇄를 자제하고 구체적인 생산 및 투자 계획을 제시하였고, GM 유럽 노조들은 노동 유연화 조치들을 수용하였지만, 그럼에도 불구하고 '자발적인 방식'으로 인원은 대규모 감축되었고, 임금 양보의 비중은 갈수록 증가하였다. 더군다나

글로벌 금융위기 이후에는 공장 매각 및 폐쇄도 피할 수 없었다.

GM 유럽의 사례에서 고용 협약은 노사가 대등한 입장에서 협상을 하여 이루어낸 결과라기보다는 경영진의 힘의 우위에 노조가 밀려서 받아들일 수밖에 없게 된 사정이 더 강했다. 또한 노동의 양보의 경우 임금 동결처럼 즉각 시행되는 것인 반면, 기업이 양보하는 고용 보장은 한시적인데다가 시장 상황에 따라 유동적이었다. 고용 협약에서 고용 보장은 '강제적 인원 감축'을 피한다는 것이지, '경영상 이유'에 의한 인원 감축도 실시하지 않겠다는 것은 아니었다. 그래서 독일 내부에서도 고용 협약에 대해 비판적인 평가를 내리는 이들도 있다. 레더(Rehder, 2006: 236)는 다임러크라이슬러와 GM의 경영진들이 생산 재배치의 위협을 통해 노조를 압력하면서 양보를 얻어냈다는 점에서 고용 협약의 정당성이 약하다고 보았다. 위르겐스와 크리진스키(Jürgens and Krzywdzinski: 2006, 48)는 1993년부터 2006년까지 독일 자동차산업에서 있었던 고용 협약의 성격을 분석한 연구에서 고용 협약을 통해 임금, 노동시간, 노동조건의 하향평준화 경쟁이 야기되고 있다고 보았다.

GM 유럽의 사례 그리고 독일 내부에서 고용 협약을 둘러싼 이상의 상반된 입장은 고용 협약을 세계화에 대한 성공적인 노사관계의 사례로 평가하는 것에 대해 신중할 것을 요청한다. GM 유럽의 사례와 비교할 때, 오히려 한국지엠의 '기업 수준의 갈등의 제도화' 체제는 노조의 이해를 방어하는데 보다 유리해 보인다. GM이 진출한 이후 한국지엠의 노동자들은 대우자동차 정리해고 경험에 따른 조직력 상실 그리고 GM이 내세운 '노사 평화 조항'에 따라 단체행동을 수행하기에는 전반적으로 위축된 상황이었다. 그러나 한국지엠의 생산 실적이 높아지고 노조 조직력도 어느 정도 회복되면서 작업장체제는 과거 '기업 수준의 갈등의 제도화' 체제를 복원하였다. 이러한 '기업 수준의 갈등의 제도화' 체제는 GM 생산모델의 변화 방향과 부합되지는 않았지만, 한국지엠 노조의 이해를 지키는데 있어서는 나름 효과적이었다. 한국 노사관계의 전반적인 방향이 노동을 유연화하고 성과주의적인 관리 체계로 전환하는 추세 속에서, 한국지엠의 경우 주간연속 2교대제로 전환하고, 사무직의 연봉제가 철회되는 등 노동조건을 강화시키기도 하였다.

그렇지만 이 '기업 수준의 갈등의 제도화' 체제가 지속가능할지 그리고 사회적으로 수용할만한 것인지는 또 다른 문제이다. 2010년대 전후로 플랫폼 통합이 완료되면서 한국지엠은 글로벌 GM의 생산체계에 본격적으로 편입되었고, 이는 해외 자회사들과의 경쟁이 실질화되는 조건이 되었다. GM 유럽에 수출했던 쉐보레 브랜드의 철수는 자회사간 경쟁의 영향을 보여주는 대표적인 사례였다. 이제 GM의

철수 위협과 실제 철수 계획 사이는 점점 좁아지면서, 경영진은 권력 자원에서 갈수록 우위를 누릴 수 있게 되었다. 군산공장 구조조정은 한국지엠이 처음 겪게 된 자회사간 경쟁의 산물이었다. 이 구조조정은 정규직 노동자의 일자리를 보존하면서 비정규직을 해고하는 결과를 낳았다는 점에서 사회적 수용 가능성의 문제도 제기하고 있다. 또한 GM의 위계적인 글로벌 통합화 과정에서 한국지엠이 하위로 내려가고 있는 상황에서 한국지엠노조가 앞으로도 '기업 수준의 갈등의 제도화' 체제에서처럼 기업별 협상과 동원으로 자회사간 경쟁을 버텨낼 수 있을지는 불투명해 보인다.

요컨대, GM 유럽의 노조들이 고용 협약을 통해 경쟁적 원칙을 어느 정도 인정하면서 노동조건을 양보하고 고용을 보호하고자 하였고, 한국지엠노조는 기존의 기업별 단체교섭을 통해 경쟁적 원칙을 반대하면서 노동조건과 고용 모두를 보호하고자 하였지만, 두 노조 모두 노동의 힘의 약화를 특징으로 하는 작업장체제의 변화 압력을 동일하게 받고 있다고 볼 수 있다. GM의 위계적인 글로벌 통합 과정 속에서 자회사간 경쟁이 확장되고 심화되는 상황에서, 두 자회사를 비롯하여 GM의 모든 자회사들이 앞으로 어떠한 위치에 처하게 될 지는 '고용과 경쟁력의 적절한 균형점을 어떻게 찾아낼 수 있을지' 그리고 '글로벌 GM의 모든 자회사 노조들이 국제적 수준의 효과적인 연대적 대응을 이루어낼 수 있을지'에 달려 있다.

6장 결 론

1. 논문의 요약

본 논문은 글로벌 자동차기업 GM의 두 자회사인 GM 유럽과 한국지엠 사례 연구를 통해 초국적기업이 작업장체제에 가하고 있는 변화 압력의 과정과 성격을 규명하고자 하였다. 초국적기업 노사관계에 관한 기존의 논의들은 노사관계 혹은 노동조합의 성격이 초국적기업의 투자에 유의미한 영향을 미친다고 보는 경향이 있는데, 이 논문은 반대로 초국적기업의 특성이 자회사 노사관계 변화에 더 큰 영향을 미친다는 점을 강조하였다. 또한 기존의 많은 논의들은 자회사의 노사관계를 초국적기업을 매개로 모기업 본국의 제도와 관행이 이전(transfer)되는 과정으로 파악하고 있는데 비해, 이 논문은 초국적기업의 위계적인 조직 통합과 이것이 야기한 자회사간 경쟁에 주목하였다.

이러한 문제의식 아래 본 논문은 GM의 두 자회사가 그간 상반된 수익성에도 불구하고 최근 들어 상반된 사업 전망을 가지게 된 이유를 작업장체제와의 관계 속에서 찾고자 하였다. 이를 위해 이 논문은 모기업 GM의 위계적인 글로벌 통합 과정에서 자회사간 경쟁 구조가 어떻게 산출되었으며, 이 자회사간 경쟁 구조 아래에서 전개된 생산의 정치의 과정을 분석하였다. 결론적으로 이 논문이 제시하는 주장을 밝히면, 최근 두 자회사의 상반된 사업 전망은 GM의 위계적인 글로벌 통합 과정과 이로부터 유발된 자회사간 경쟁의 결과였다는 것이다. 여기서 작업장체제는 글로벌 통합 과정과 자회사간 경쟁 구조 아래에서 변화의 압력을 받고 있는 것이었지, 작업장체제가 모기업의 투자 결정에 큰 영향을 준 것은 아니었다. 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

1) 1980년대 수익성 위기에 대응하여 GM은 다양한 방식의 처방을 내놓았는데, 이 과정에서 GM은 생산정책 측면에서 플랫폼 통합을, 생산조직 측면에서는 지속적 개선의 관리 원칙 도입을 골자로 하는 변화를 이루어낸다. 1980년대 중반 이후 자동차기업들의 세계화가 진행됨에 따라 GM은 변화한 생산모델을 해외 자회사에

부과하기 시작하였다. 이 과정은 다국가적(multi-domestic) 기업에서 다지역적(multi-regional) 기업으로의 전환이라는 맥락에서 이루어졌는데, 다국가적 기업에서 자회사들은 개별적으로 기술 개발과 생산을 주도하는 자율성을 가지고 있었다면, 다지역적 기업에서는 모기업의 개입이 증가하고 자회사들은 플랫폼 통합에 따라 상호간 경쟁 관계에 놓이게 되었다. 이러한 자회사간 경쟁 구조에서 자회사들의 위치는 주로 플랫폼 개발 기능과 판매지의 중요성에 따라 위계화되고 변화되었다.

2) 1980년대 이전까지 GM 유럽의 자회사들은 모기업의 영향을 별로 받지 않았던 독자적인 민족 기업으로서의 정체성이 강하였다. 그러나 이러한 상황은 모기업 GM이 1986년 유럽 본부 설치를 통해 유럽 사업을 통합하려고 시도하면서 흔들리기 시작하였다. 모기업의 개입을 증가시키려는 GM의 시도는 1990년대 전까지는 자회사의 반발로 별다른 효과를 보지는 못했다. 그러나 1990년대 유럽 생산지가 확장되고 이로 인해 자회사간 경쟁 관계가 보다 강화되면서, 모기업의 영향력은 보다 강해졌고 노조의 개별적 대응은 한계에 부닥쳤다.

GM 유럽의 자회사들은 이미 1970년대 후반부터 독일 오펠이 개발한 플랫폼에 기반하여 생산을 하고 있었기 때문에 자회사간 경쟁의 구조가 다른 지역에 비해 잘 갖추어져 있었다. 해외 생산지 확대에 따라 저임금 나라로의 자본 이동 가능성이 높아지면서 유럽의 노조들은 기존 노동조건을 양보해야 하는 압력을 받게 되었고, 이 문제에 대응하기 위해 유럽적인 연대적 대응을 모색하였다. 그리하여 유럽의 노조들은 유럽종업원평의회 제도를 이용하여 유럽적 연대체를 구성하였고, 유럽종업원평의회의 노사 협의는 구조조정과 생산 배치를 둘러싼 GM 유럽의 생산의 정치에서 중심적인 영역이 되었다. 플랫폼 통합에 따른 자회사간 경쟁의 조건 아래에서 진행된 노사 교섭은 주로 이 경쟁을 '공정하게' 만드는 방안을 마련하는 방향으로 진행되었고, 이러한 생산의 정치의 결과 GM 유럽의 작업장체제는 기존의 '갈등의 제도화' 체제에서 '경쟁의 제도화' 체제로 전환되었다.

3) 2000년대 GM의 한국지엠에 대한 통합 작업은 지속적 개선의 관리 원칙 도입이라는 생산조직 측면에서만 진행되었다. 반면 생산정책 측면에서의 플랫폼 통합은 지체되었는데, 이는 GM이 인수 직후 한국지엠에서 모기업의 플랫폼을 도입하여 생산하기보다는 기존 대우자동차에서 개발되었던 플랫폼에 기반하여 생산을 이어나갔기 때문이었다. 플랫폼 통합 지연에 따라 한국지엠의 글로벌 통합 과정도

지체되었다. 그리고 글로벌 통합의 지체에 따라 한국지엠은 자회사간 경쟁 구조에 형식적으로만 노출되었다. 경영진은 GMS 평가 점수나 CPV와 같은 생산성 지표를 통해 한국지엠 노조에 비용 감축 압박을 하였지만, 형식적인 경쟁 구조는 위협으로서만 작용하였고 노조의 변화된 대응을 이끌어내기에는 실질적이지 못하였다. 따라서 작업장체제는 기존의 '기업 수준 갈등의 제도화' 체제가 지속되었다.

2005년 한국지엠은 GM의 소형차 플랫폼 개발 권한을 공식적으로 부여받게 되는데, 이는 한국지엠의 높아진 위상을 반영하는 동시에 한국지엠이 향후 자회사간 경쟁 구조에 실질적으로 편입되는 시작점이 되었다. 플랫폼 개발 권한을 확보했다는 점에서 보면 한국지엠이 GM의 자회사간 분업 구조에서 상위에 위치하고 있지만, 플랫폼 생산 측면에서 볼 때는 이 시점부터 동일한 플랫폼을 생산하는 다른 자회사들과 경쟁 관계에 들어선 것이었다. 모든 차종의 플랫폼 통합이 점점 가시화되고 이로 인해 자회사간 경쟁의 압박이 강화되는 상황에 대해 한국지엠노조는 - 연대적 대응을 모색한 유럽과 달리 - 기존과 마찬가지로 기업별 교섭 제도에 근거하여 개별적인 대응을 했고, 이는 기존 작업장체제의 규칙에 근거하여 '미래 발전 전망'을 요구하고 협의하는 교섭 형태를 낳게 되었다.

4) 2010년 전후 모든 차종들이 GM 글로벌 플랫폼에 기반하여 생산되기 시작하면서, 한국지엠은 GM의 글로벌 통합화 과정에 실질적으로 들어갔다. 그러나 이 과정에서 과거 플랫폼 개발 기지를 중심으로 하는 위계적 원칙에 변화가 발생하는데, 그것은 '판매지 생산 원칙'에 대한 강조였다. 2000년대 중반 GM의 글로벌 통합화 과정이 플랫폼 개발 기지들인 미국-독일-한국을 축으로 하는 과정이었다면, 2010년대는 대규모 판매지인 미국-중국-독일을 축으로 하는 과정으로 그 성격이 변화하였다. 변화된 위계적인 글로벌 통합 과정에서 이제 한국지엠은 소형차 개발 권한을 보유하고 있다는 점에서는 여전히 어느 정도 상위에 위치하고 있지만, 대규모 판매지의 중심 기지를 확보한 미국-중국-독일에 비해서는 상대적으로 하위에 위치하게 된다. 따라서 최근 나타나는 유럽과 한국에 대한 상반된 투자 흐름은 GM의 위계적인 글로벌 통합화 과정에서 나타나는 위계의 상대적 차이에서 기인한 것으로 이해할 수 있다. 이는 GM의 생산 배치에 있어 노사관계 요인을 강조하는 설명과는 반대로 GM의 생산 배치 과정이 개별 작업장의 노사관계에 더 많은 영향을 주고 있음을 의미한다.

2010년대 GM의 글로벌 통합 과정은 자회사간 위계를 변화시킨 것만이 아니라 자회사간 경쟁의 범위를 보다 전세계적인 차원으로 확대하였다. GM 유럽의 노조

들과 한국지엠 노조의 상이한 대응은 이러한 새로운 자회사간 경쟁 구조에 대한 두 가지 반응이었다. GM 유럽의 노조들이 고용 협약을 통해 경쟁적 원칙을 어느 정도 인정하면서 노동조건을 양보하고 고용을 보호하고자 하였던 반면, 한국지엠 노조는 기존의 기업별 단체교섭을 통해 경쟁적 원칙을 반대하면서 노동조건과 고용 모두를 보호하고자 하였다는 점에서 차이를 발견할 수 있지만, 두 노조 모두 노동의 힘의 약화를 특징으로 하는 작업장체제의 변화 압력을 지속적으로 받고 있다는 점에서는 큰 차이가 없다.

종합적으로 보면, GM의 두 자회사의 작업장체제는 미국식 혹은 GM식의 제도 혹은 관행이 적용된 결과로 변화하고 있다기보다는, GM의 위계적인 글로벌 통합 그리고 이것이 유발한 자회사간 경쟁 구조로 인해 변화의 압력을 받고 있는 것으로 이해할 수 있다. 그래서 자회의 작업장체제의 변화 유무를 파악하기 위해서는 인적자원관리 관행이나 성과주의 임금제도와 같은 모기업 제도의 도입 여부보다는, 자회사간 경쟁 구조 아래에서 나타나는 생산 배치를 둘러싼 생산의 정치에 주목할 필요가 있다. 이런 점에서, GM 유럽의 경우 유럽적 노사협의가, 한국지엠의 경우 '미래 발전 전망 교섭'이 GM이 자회사 작업장체제 변화에 가져온 영향력을 볼 수 있는 주요한 지점이라 할 수 있다.

이들 교섭의 중요한 특징은 노동조건을 둘러싸고 갈등을 조율하는 전통적인 노사 교섭과 달리, 투자(고용)와 노동조건을 연계하여 이를 교환하는 형식으로 교섭이 벌어진다는 점이다. 투자를 동의의 대상으로 하는 노사 교섭의 등장은 한편으로 전통적으로 경영권의 배타적 권한으로 간주되는 사항에 대해 노조가 개입한다는 점에서 노조의 권한 확대로 볼 수도 있지만, 다른 한편으로 이 교섭이 노동조건과 연계되면서 많은 경우 노조의 양보를 동반하는 까닭에 노조의 교섭력 약화를 반영하기도 한다. GM의 글로벌 통합화의 진전과 위계적이고 경쟁적인 자회사간 관계의 강화가 가져온 새로운 노사 교섭에서, 자회사의 노조들은 생산 배치를 보장받기 위해 다른 자회사의 희생을 전제로 한 생존 경쟁에 몰입하기도 한다. 그렇지만 글로벌 자본이 가져온 변화는 'GM 유럽종업원포럼'이나 'GM 노동조합 국제 네트워크'처럼 초국적 협력의 진전을 보여주는 국제적 노사관계를 형성시킴으로써 새로운 생산의 정치의 가능성을 열어 놓기도 하였다.

2. 논문의 함의

1) 한국에서 초국적기업 노사관계에 관한 일반적인 여론들은 대체로 노사관계가 협력적이기보다는 갈등적이고 노동조합이 온건하기보다는 전투적이면, 모기업이 투자를 잘 안 할 것이고 철수할 경향이 높아질 것이라고 말한다. 몇몇 연구들도 갈등적인 노사관계가 해외직접투자를 유치하고 유지하는 데에 부정적인 영향을 미친다고 주장하기도 한다. 그러나 GM의 두 자회사의 사례는 노사관계 요인이 GM의 투자와 철수 결정에 영향을 미쳤다기보다는 반대로 GM의 글로벌 전략의 추진 아래 진행된 생산 배치의 과정이 노사관계에 큰 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다.

여기서 각국 노사관계 혹은 노동조합 관련 제도와 관행의 특징들 - 예를 들어 임금이 높다든지 정부 규제가 높다든지 하는 - 은 생산 배치와 구조조정을 둘러싼 생산의 정치의 과정에서 노조를 압박하기 위한 수단으로 활용되고 있는 것이지, 그 자체로 GM의 투자와 철수 결정에서 결정적인 영향을 미치지 못하였다. 이는 GM 경영진이 실제로 공장을 폐쇄하거나 구조조정을 진행할 때 내세우는 근거에서도 확인된다. 글로벌 금융위기 이후 GM은 많은 나라의 자회사들에서 공장 폐쇄와 구조조정을 진행하였다. 2013년 GM이 호주 홀덴을 폐쇄할 때 제시한 근거는 호주의 환율이 높아졌다는 이유에서였다.[70] 또 2015년 인도네시아 공장을 폐쇄하고 태국 공장 인원을 500명 감축하겠다고 발표하였을 때, 자코비 아태지역 사장이 제시한 근거는 원자재 비용 상승과 지역 부품 수급 문제였다.[71] 2012년 11월 한국지엠 호샤 사장이 쉐보레 브랜드 유럽 철수를 통보하였을 때, 그는 이 결정이 이익 창출, 비용 관리, 판매기회 극대화라는 세 가지 요인을 고려한 것이라고 설명하였다.[72] 이러한 사례들에서 GM의 자본 철수나 구조조정에서 노사관계의 영향을 발견하기는 어렵다. 이렇게 볼 때, 초국적기업 노사관계는 노사관계 혹은 노동조합의 요인의 영향을 파악하는데서 시작하는 것보다는 초국적기업의 전략에 대한 이해에서 출발해야 그 성격을 보다 잘 이해할 수 있을 것이다.

2) 초국적기업 노사관계에 대한 기존의 연구들은 주로 모기업 본국의 제도나

70) GM News. 2013.12.10. “GM to Transition to a National Sales Company in Australia and New Zealand”.
71) Wall Street Journal. 2015.2.26. “GM to Close Indonesia Plant, Cut About 500 Jobs”.
72) 한국지엠지부. 2013. 「한국지엠 발전 전망 확보 및 고용안정 쟁취를 위한 대책위원회」 회의 자료.

관행이 자회사로 이전(transfer)되는지 여부에 초점을 맞추었다. 이러한 연구들은 자회사의 기존 노사관계의 제도나 관행이 지속된다는 것을 근거로, 초국적기업이 현지화에 성공했다거나 민족적 제도가 가지는 배태성의 영향을 강조하는 경향이 있다. 그러나 본 논문은 초국적기업의 특성에 방점을 두고 GM의 위계적인 글로벌 통합화와 이 과정이 유발한 자회사간 경쟁 관계에 주목하였다. 이러한 접근에 입각해서 본 논문은 기존 자회사의 노사관계 제도와 관행이 지속될지라도, 이러한 제도의 지속이 오히려 다른 자회사와의 관계 속에서는 '체제 경쟁'의 조건으로 작용할 수 있음을 볼 수 있었다. 이는 초국적기업 노사관계는 특정한 개별 자회사 노사관계의 제도적 변화 혹은 지속 여부에 대한 분석으로는 그 성격을 제대로 판별해내기 어려우며, 적어도 2개 이상의 자회사들에 대한 비교 연구가 필수적임을 시사한다.

3) 본 논문에서는 초국적기업의 모기업과 자회사의 연결 고리로 '자회사간 경쟁'의 개념을 도입하였다. 이를 통해 자회사간 경쟁이 자회사의 작업장체제에 변화의 압력을 가하고 있는 주된 요인임을 밝힐 수 있었다. 이 자회사간 경쟁은 내부 노동시장의 규칙과 달리 민족적 규제의 영향에서 다소 자유롭지만 그렇다고 완전 경쟁 모델에서 가정하는 방식대로 작동하지도 않는다는 점에서 초국적기업이 가질 수 있는 고유한 특징이라 할 수 있다. GM 유럽의 사례는 자회사간 경쟁이 지역의 제도적 조건과 노조의 상호 작용 속에서 특정한 방식으로 제도화될 가능성을 보여주었다. 기존의 초국적기업 노사관계에 관한 논의들이 모기업의 정책이 자회사로 이전될 것이라고 암묵적으로 가정하거나, 현지 국가의 제도적 지속성을 중요한 설명 요인으로 삼으면서 다소 정적(static)이고 기능주의적인 설명에 치우쳐 있었다면, '자회사간 경쟁'과 이를 둘러싼 생산의 정치는 초국적 각축장에서 전개되는 역동적인 변화를 보여줄 수 있는 접근을 제공할 수 있다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다.

4) 두 자회사에서 전개된 생산의 정치의 과정이 '세계화에 대한 노동의 대응'이라는 문제에 관해 던지는 실천적 함의는 무엇일까? 비록 세계화가 어떤 전일적인 질서로의 수렴은 아닐지라도, 기존의 정치·경제·사회 전반에 심대한 영향을 끼치면서 확장되는 실체적인 과정임을 부인하기 어렵다고 볼 때, 현실적인 대응의 필요성이 제기된다. 이 논문에서 다룬 두 자회사의 사례, 특히 GM 유럽의 사례는 세계화에 대한 노동의 대표적인 대응 방안이라 할 수 있는 '고용 협약'과 '노동의

초국적 협력'의 한계와 가능성을 보여준다.

'고용 협약'이란 노동자들의 고용을 일정 기간 보장하면서 노조가 기존의 노동조건 저하를 통해 기업의 경쟁력 향상에 동의하는 형태의 협약으로, 세계화가 가져온 시장 경쟁의 강화라는 외적 환경 아래에서 노사가 모두 살아남을 수 있는 해법으로 제시되었다. 2000년대 GM 유럽에서 체결된 고용 협약은 공장 폐쇄를 막되 대신 모든 자회사들이 노동조건을 양보하는 방식으로 이루어졌는데, 이는 공장 폐쇄를 지연시키긴 하였으나 결국 모든 자회사의 생존을 보장하지는 않았다. GM 유럽의 자회사들은 GM 파산 이후 전개된 구조조정 과정에서는 생존과 폐쇄라는 극단적인 갈림길을 맞이하였던 것이다.

한편, GM 유럽 노조들의 유럽적 연대는 초국적기업의 영향력이 확장되면서 노사관계 또한 초국적화되는 과정을 보여주고 있다. 그런데 이 과정은 일국적인 노사관계를 유럽적인 노사관계로 그대로 확장한 것이 아니라 교섭의 대상과 주체 모두의 변화를 동반한 복잡한 과정이었다. 이러한 노사관계의 스케일 이동에서는 기존 노사관계에서 볼 수 있던 경영진과 노조라는 단순한 갈등선이 유럽 차원의 노사간 갈등에 더해 모기업과 자회사 경영진 사이에, 자회사 노조들 사이에, 일국 노조 내부에서도 다층적으로 형성되었다. 이는 '노동의 초국적 협력'이 기업의 초국적화에 대응하기 위한 필수적으로 요청되긴 하지만, 이것의 성격을 자동적으로 반세계화 운동 혹은 대항운동으로 격상시켜 이해하기 곤란함을 의미한다. 다층적 갈등선이 존재하는 상황에서 '노동의 초국적 협력'은 때로는 초국적기업의 구조조정을 정당화하는 도구로도 활용되며 때로는 자회사의 계급간 동맹의 생존을 보장받기 위한 도구로도 활용되기도 한다.

그러나 이러한 평가는 GM 유럽의 사례를 통해 볼 수 있는 '고용 협약' 그리고 '노동의 초국적 협력'이 가진 한계를 보여주는 것일 뿐 이러한 대응의 최종적 결과로 단정할 수는 없다. 한국지엠 사례는 초국적기업에 대응하기 위해서는 초국적 수준의 규제(혹은 협의)와 노동의 초국적 협력이 어떻게든 돌파해야 될 지점임을 보여준다. 한국지엠노조는 GM 인수 이후 예상 밖의 성장을 하면서 대우자동차 부도 이후 상실하였던 조직력과 노동조건을 복원하였다. 그러나 이러한 성장도 얼마 가지 않아 GM의 위계적인 글로벌 통합화의 영향을 받기 시작하면서 구조조정에 휘말렸다. 이때 한국지엠노조는 유럽과 달리 '고용과 경쟁력'의 교환 없이도 그리고 '노동의 초국적 협력' 없이도 '반대의 정치'를 통해 고용도 유지하였고 기존의 노동조건도 지켜내었다. 이것은 외관상 성공적인 대응으로 볼 수 있지만, 사실은 구조조정의 부담을 비정규직에 전가하는 방식을 통해서 가능했다는 점에서 지속

가능성의 문제와 사회적 수용성의 문제를 동시에 제기하고 있다. 또한 모기업 GM이 점차 한국지엠의 생산 물량을 축소하려고 하는 상황에서 기존의 기업별 교섭 제도에 근거한 대응은 군산공장에서 볼 수 있듯이 갈수록 그 효력을 상실하고 있다.

두 자회사의 사례는 초국적기업의 통합성이 강해지고 자회사간 경쟁이 강화되면서 교섭 주체와 교섭 대상이 일치하였던 전통적인 작업장체제에서는 풀기 어려운 문제들이 등장하고 있다는 것을 보여준다. 고용과 직접적으로 연관된 생산 배치의 권한이 모기업에 있는 이상, 자회사의 노조들은 생산 배치 과정에서 발생하는 동일한 문제를 반복적으로 겪을 가능성이 크다. 결국, 이 문제에 대응하기 위해서는 생산 배치에 관한 최고 결정권한을 지닌 모기업의 의사결정에 개입할 필요성을 제기하며, 이는 또한 노동의 초국적 협력이 동반되어야 함을 의미한다. 문제는 이러한 개입을 어떤 방식과 어떤 내용으로 확보할 것이며, 노동의 초국적 협력은 구체적으로 어떻게 진전시켜 나갈 지가 될 것이다.

GM 유럽의 경험은 이러한 과제 이행에 중요한 참조 기준이 될 것이다. 현재까지 초국적기업을 규제하기 위해 초국적 수준에서 여러 제도적 장치들이 마련되었지만, 이중 노조의 직접 개입을 보장하는 제도는 유럽종업원평의회가 유일하다. 향후 보다 높은 수준의 그리고 보다 넓은 수준의 초국적 규제가 만들어진다면, 그것은 유럽종업원평의회의 경험에 근거할 가능성이 크다. 물론 이러한 초국적 규제는 GM 유럽의 경험처럼 기업의 경쟁력에 노동이 포섭당하는 결과를 가져올 수도 있고, 또 한국 노조들이 서구 중심의 초국적 협력 활동에서 주변적인 위치를 점할 가능성도 있지만, 이를 미리 우려해서 외면하기보다는 초국적기업의 영향이 - 그것도 부정적인 방향으로 - 점점 커지고 있다는 현실을 직시하여 초국적인 각축장에 보다 적극적인 참여를 취할 필요가 있다.

3. 논문의 한계

1) 본 논문은 모기업 측면에서는 GM이라는 한 가지 사례, 자회사 측면에서는 GM 유럽과 한국지엠이라는 두 가지 사례를 통해 초국적기업 작업장체제의 변화 과정을 분석하였다. GM은 대표적인 글로벌 기업 그리고 자동차기업이라는 점에서 초국적기업 노사관계의 성격을 보여주는 대표성을 띨 수 있을 것이다. 그러나 하나의 기업 사례를 통해 초국적기업 작업장체제의 변화 과정을 일반화하기에는 큰

무리가 따르는 것은 피할 수 없는 사실이다. 필자가 포함해서 진행했던 한국 제조업(노조 사업장)에 진출한 초국적기업 노사관계 실태 조사에 따르면, 대부분의 사업장의 경우 인사노무 책임자만이 아니라 CEO 또한 한국인으로 노사관계에 있어 초국적기업의 영향력을 발견하기에는 어려웠다(전국금속노조, 2015). 이는 본 연구의 분석틀을 초국적기업 일반에 적용하기에는 한계가 분명함을 뜻한다.

2) 본 논문에서는 초국적기업 작업장체제를 구성하는 다양한 이해관계자가 등장하지만, 핵심적인 행위자는 모기업 GM의 정책을 이행하는 담지자로서 자회사 파견 경영진 그리고 자회사의 노조들이다. 이러한 행위자 설정에서는 현지 출신의 자회사 관리진이 배제되어 있는데, 이들은 초국적기업 작업장체제의 형성에 있어 잘 드러나지 않는 중요한 행위자들이다. 이들은 모기업에 대한 정보 접근이 노조에 비해 낫고 또한 노조에 대한 이해도 파견 경영진보다 낫긴 때문에 파견 경영진과 노조 사이의 관계를 조율하는 혹은 활용하는 위치를 점하고 있다. 1990년대 독일 오펠의 사례는 유럽 본부 경영진에 대해 독일 오펠 노사의 동맹 관계를 간략하게 보여준바 있는데, 이는 현지 출신 관리진들의 이해관계가 파견 경영진에 있을지 아니면 현지 노조에 있을지에 따라 일종의 자회사의 계급간 동맹 가능성을 시사하며, 이들에 대한 연구는 초국적 각축장에서 벌어지는 생산의 정치의 과정을 보다 풍부하게 밝혀줄 것이다.

3) 본 논문에서 도입한 핵심적인 개념의 하나는 '자회사간 경쟁'이다. 초국적기업의 자회사간 경쟁은 민족적 규제에서 보다 자유롭지만 그렇다고 완전경쟁모델이 가정하는 방식대로 작동하지 않는다는 점에서 독특하다. 초국적기업 자회사간 경쟁은 초국적인 규제와 자회사 노조들의 상호 작용을 통해 특정한 방식으로 제도화될 수 있다는 점에서 초국적기업 연구에서 주목할 부분이다. 이 논문은 자회사간 경쟁을 제도화의 범위와 정도에서 분석하였지만, 보다 심도 있게 개념을 발전시키거나 풍부하게 사례를 파고들지는 못한 한계를 가지고 있다. GM의 자회사간 경쟁을 보다 잘 이해하기 위해서는 두 자회사의 사례만이 아니라 글로벌 GM에서 핵심으로 부상하고 있는 중국GM의 역할을 이해할 필요가 있으며, 또한 자회사간 위계와 경쟁의 핵심적인 범주로 자회사의 기술개발 역량에 대한 보다 깊이 있는 이해가 요구된다.

4) 두 자회사를 연구 대상으로 선정하면서 비교의 측면이 부각되었는데, 비교

의 관점에서 볼 때 이 연구는 두 가지 문제점을 안고 있다. 우선 GM 유럽과 한국지엠이 동일한 비교 범주가 될 수 있는가의 문제가 있다. GM 유럽의 경우 여러 나라의 사업장이 포괄되어 있는 반면, 한국지엠은 한 나라에만 위치하고 있기 때문에, 두 자회사의 비교는 나라별 범주로 구분되지 못한다. 그렇지만 이는 GM 유럽의 특수한 상황 때문에 불가피하였다. 1990년대 이후 GM 유럽의 생산의 정치는 유럽 수준의 노사 교섭을 중심으로 전개되었기 때문에, 단일 사업장을 분석 대상으로 해서는 접근하기가 불가능하였다. 따라서 비교 범주의 불균형에도 불구하고, 이 논문에서는 GM 유럽을 하나의 자회사로 간주하고 분석을 하였다. 이로 인해 비교 내용이 불균형하게 되는 두 번째 문제가 발생하였다. 예를 들어, 이 연구에서 한국지엠의 경우 작업장체제 규칙들의 변화를 보다 상세하게 다루는 반면, 상대적으로 GM 유럽의 경우 여러 나라에 거쳐 많은 사업장들이 있기 때문에 개별 사업장의 작업장체제 규칙들은 깊이 있게 다루지 못하였다. 이런 점에서 이 논문은 온전한 비교 연구로서는 한계를 갖고 있다고 할 수 있다.

<참 고 문 헌>

1. 1차 문헌

1) 통계 자료

MNMA, World Motor Vehicle Date.
UNCTAD, World Investment Report 각 년도.
WardsAuto (www.wardsauto.com/)
WRDS(Wharton Research Data Service), Compustat.
기아경제연구소. 1993. 『자동차산업전망』.
고용노동부. 『전국노동조합 조직현황』. 각년도.
지식경제부. 2015. “2014 외국인투자기업 경영실태조사 분석(요약)”.
한국자동차산업협회. 『한국의 자동차산업』. 각년도.
해외투자진출정보포털(http://www.ois.go.kr/)

2) GM 기업 자료

GM. Annual Report. 각년도.
GM. Form-10K. 각년도.
GM. GM Heritage Center (https://history.gmheritagecenter.com)
GM. 사내자료 각종.
GM China 홈페이지 (http://www.gmchina.com/)
GM Daewoo. 2003. *Global Manufacturing System: GMS Overview.*
GM Holden. 2013. *Review of the Australian Automotive Manufacturing Industry.*
GMAC. Annual Report. 각년도.
GMAC. Form 10-K. 각년도.
Opel. Facts and Figures. 각년도.
Wikipedia. GM 자동차 및 플랫폼 자료들.
한국자동차공업협회, 1991. 『자동차산업 노사관련 자료집』.
한국자동차산업협동조합. 2013. 『자동차산업편람』.
한국자동차산업협회. 2015. 『한국의 자동차 산업』.
한국자동차산업협회. 2015. 「자동차통계월보」.
한국지엠. 『감사보고서』. 각년도.

3) 해외 GM 자료

(1) EMF(European Metalworkers' Federation), GM-EEF 관련 자료

EMF. 2004. The Victory of Reason: European Framework Agreement about GME Restructuring Avoids Plants Closures and Forced Redundancies!

EMF. 2005a. GME Restructuring and Framework Agreement: An Example of EMF European Company Policy. Brussels: EMF Focus No. 1.

EMF. 2005b. EMF Policy Approach Towards Socially Responsible Company Restructuring. The 100th EMF Executive Committee, Luxembourg, 7-8, June.

EMF. 2006. EMF Handbook: How to Deal With Transnational Company Restructuring. Brussels: EMF.

EMF. 2007. The Fights for Azambuja and Antwerp: The Beginnings of New Global Challenges. Brussels: EMF Focus No. 6.

European Commission. 1997. *Examination of Current and Future Excess Capacity in the European Automobile Industry*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Franz, K. 2007. IMF GM Action Group Meeting 발표문. Antwerp. 2007년 4월 18-20일.

Franz, K. 2008. Interview: 'Wir werden zu oft als Krisenbewältiger benutzt'. *Magazin Mitbestimmung*, 8월 10일.

Fetherston. J. 2013. "Interview: We weren't Negotiating Freely". in Hans Böckler Stiftung. (ed.) *Magazine Mitbestimmung* Ausgabe 10/2013.

GM-EEF and Trade Union Coordination Group for GM. 2006. "Delta Challenges", in Workshop of the GM Delta Working Group. Bochum. 2006년 10월 16-8일.

IMF(International Metalworkers Federation). 2006. IMF General Motors Asia-Pacific Regional Network Meeting. Thailand.

Schäfer-Klug. 2012. 「비공식 입장서」.

(2) GM-EEF 협약문

GM-EEF. 1996. European Employee Forum Agreement, 1996년 9월 16일.

GM-EEF. 2000. Consequences of Alliance between GM and FIAT for Employees' Status and Employee Representation, 2000년 7월 6일.

GM-EEF. 2000. General Motors Europe Consolidated European Employee Forum Agreement, 2000년 10월 1일.

GM-EEF. 2001. Current Restructuring Initiatives: Luton Plant, 2001년 3월 1일.

GM-EEF. 2001. General Motors Europe and European Employee Representatives Reach Framework for Resolution on Luton Restructuring, 2001년 4월 6일.
GM-EEF. 2001. Restructuring of Opel Division, 2001년 10월 1일.
GM-EEF. 2002. Principles of Social Responsibility, 2002년 10월 29일.
GM-EEF. 2004. Restructuring Framework, 2004년 12월 8일
GM-EEF. 2008. Framework Agreement Concerning the Production of the Next Generation Astra and Zafira, 2008년 4월 29일.
GM-EEF. 2008. Framework Agreement on Outsourcing, 2008년 4월 29일.

(3) GM 보도자료

GM Corporate Newsroom. 2010.2.9. “Opel/Vauxhall CEO Nick Reilly Unveils Ambitious Plan for the Future”.
GM Media China. 2014. 4. 20. “General Motors Announces Future Plans in China”.
GM Media Europe. 2013.12.5. “GM Strengthens its European Brand Strategy”.
GM Media. 2015.4.20. “General Motors CEO Mary Barra Expects Strong Annual Market Growth in China of 6-7%”.
GM News. 2013.12.10. “GM to Transition to a National Sales Company in Australia and New Zealand”.
Opel Media. 2009.11.10. “Reilly to Lead Opel/Vauxhall Operations”.
Opel Media. 2009.11.25. “Statement of Opel/Vauxhall CEO Nick Reilly after his Meeting with Representatives of the EEF”.
Opel Media. 2010.5.21. “Agreement on Opel Plan for the Future”.
Opel Media. 2010.5.21. “Investment Decisions for Plans”.
Opel Media. 2012.5.14. “Opel/Vauxhall CEO Stracke Outlines New Growth Plan”.
Opel Media. 2014.6.3. “Opel Outlines Growth Plan Until 2022”.
Opel Media. 2014.11.20. “Opel to Produce Second Flagship in Rüsselsheim and to Invest in New Engine and Transmission Production”.

4) 한국지엠노조 관련 자료

(1) 시계열 자료

대우자동차 노동조합·한국지엠지부. 『사업보고』. 각년도.
대우자동차 노동조합·한국지엠지부. 『임금인상 요구안』. 각년도.
기아자동차지부. 『임금교섭 합의서』. 각년도.
대우자동차 노동조합·한국지엠지부. 『임금단체교섭 합의서』 및 각종 합의서. 각년도.
대우자동차 노동조합·한국지엠지부. 『민주광장』. 각년도.

대우자동차 노동조합·한국지엠지부. 『임투속보』. 각년도.
현대자동차지부. 『임금교섭 합의서』. 각년도.

(2) 노조 관련 자료

GM Daewoo Auto&Technology. 2006.3.16. 「GM Daewoo, 노사상생 및 회사 경쟁력 제고 위한 공동 기자회견 개최」.
GM. 2002.3.15. “Conditions to take over NewCo B and the Bupyong Plant”.
GM대우 사무노동직장발전위원회. 2004. 「사무노외와 닉사장의 임금인상 및 통합직급 해결 관련 면담」, 『3대 사무노위 활동모음집』.
대우그룹. 1988. 『88년도 노무관리 대책자료』.
대우자동차 NAC 추진실. 1992. 「‘NAC 도전’ 현장감독자 관리능력 혁신교육: 한마음 생산회의 추진 및 운영방안」 .
대우자동차. 2002. 「노무담당자 세미나 자료집」.
대우자동차노동조합. 2001. 「대우차 처리 관련 대우자동차 대우자판 노동조합 기자회견문」.
대우자동차노동조합. 2002. 「GM 경영설명회 질의응답 속기록」.
전국금속산별노조. 2013. 『금속노조 지부, 지회 현황』. (2013년 7월 기준).
전국노동조합협의회 백서 발간위원회·노동운동역사자료실. 1997. 『전국노동조합협의회 백서』. 제7권.
한국노동조합총연맹. 1990. 『도시근로자 최저생계비』.
한국노동조합총연맹. 1992. 『도시근로자 최저생계비』.
한국지엠 군산공장 발전을 위한 범시민 대책위원회. 2004. 「한국지엠 군산공장 발전 위한 정책 토론회 개최 계획」.
한국지엠지부 군산지회. 2014.1.21. 「노사공동위원회 1차 회의 속기록」.
한국지엠지부 군산지회. 2014.1.22. 『군산지회 속보』. 제1호.
한국지엠지부 군산지회. 2014.12.10. 「헤드라인뉴스-2차 노사협의, 회사 측 경영현황 설명회 가져」.
한국지엠지부 군산지회. 2015.03.02. 『참글』. 제357호.
한국지엠지부 군산지회. 2015.1.15. 「헤드라인뉴스-7차 노사협의, 정비사업소 TFT 구성 제시」.
한국지엠지부 군산지회. 2015.1.21. 「비상대책위 속보」. 제2호.
한국지엠지부 군산지회. 2015.1.6. 「비상대책위 속보」. 제1호.
한국지엠지부. 2012. 「GM-EEF와의 컨퍼런스콜 기록」.
한국지엠지부. 2012.11.13. 「한국산업은행 한국지엠 담당 부행장 면담 기록」.
한국지엠지부. 2012.11.15. 「미래발전위원회 속기록」.
한국지엠지부. 2012.11.26. 「제34년차 정기대의원대회 회의록」, 『2013년 사업보고』.
한국지엠지부. 2012.2.28. 「미래발전위원회 공유자료」.

한국지엠지부. 2013. 「한국지엠 발전 전망 확보 및 고용안정 쟁취를 위한 대책위원회」. 회의 자료.
한국지엠지부. 2013. 『전국금속노동조합 한국지엠지부 연표: 1963-2011』.
한국지엠지부. 2013.8.8. 「'미래 발전 전망 관련' 합의서」.
한국지엠지부. 2014. 「전환점에 선 한국GM과 미래 전략」. 조합원 교육자료.

2. 2차 문헌

1) 국내 문헌

구해근. 2001. 『한국 노동계급의 형성』. 창작과 비평사.
권순원. 2005. 「미국자동차산업의 노사관계사: GM을 중심으로」. 한국자동차산업연구소.
권형기. 2010. 「생산 세계화의 다양성: 독일의 독특성」. 『한국정치연구』, 제19집 1호: 233-260.
김대호. 2001. 『대우자동차 하나 못 살리는 나라』. 사회평론.
김도근. 1996. 「자동차산업의 관리전략 변화와 노사관계」. 연세대학교 경영학과 박사학위논문.
김명수. 2004. 「한국 기업의 다국적화: 경제사회학적 해석」. 『한국과 국제정치』. 통권 제45호: 177-205.
김용학·임현진. 2000. 『비교사회학: 쟁점, 방법 및 실제』. 나남.
김철식. 2009. 『상품연쇄와 고용체제의 변화: 한국 자동차산업 사례 연구』. 서울대학교 사회학과 박사학위논문.
노용진·김동우. 2003. 『외국인 투자기업의 노사관계에 관한 연구』. 한국노동연구원.
대우자동차 노동조합·가톨릭대학교 사회과학연구소. 2000. 『대우자동차의 고용과 노동조합의 대응』.
대우자동차 노동조합·한국노동이론정책연구소. 1996. 『대우자동차 신경영전략에 따른 신노무정책과 노동조합의 대응』.
대우자동차 노조민주화를 열망하는 조합원 일동 외. 1985. 『대우자동차 임금인상투쟁기록』. 백산서당.
류성민·노용진·오계택·강벽식. 2009. 『외국인 투자기업의 노사관계: 2008년 실태조사 분석 결과』. 한국노동연구원.
박상현. 2009. 『20세기 관리국가의 패러다임 이행에 관한 연구』. 서울대학교 사회학과 박사학위논문.
박선영. 2015. 「신자유주의 구조조정을 둘러싼 노동자 내부균열과 작업장 정치: 한국지엠(구 대우자동차) 사례를 중심으로」. 중앙대학교 사회학과 박사학위논문.

박영범·이병훈. 1997. 『자동차산업의 고용관계』. 한국노동연구원.
박우성. 2000. 『외국인 투자기업 노사관계』. 한국노동연구원.
박원장·이권형. 2005. 『한국자동차산업 50년사』. 한국자동차공업협회.
박준식·조효래. 1989. 「독점대기업의 노무관리 전략에 대한 연구」. 『경제와 사회』, 제3권: 42-81.
박태주. 2003. 『세계화와 노사관계: 아일랜드의 사회적 합의 경험에 대한 평가』. 산업연구원.
박태주. 2014. 『현대자동차에는 한국 노사관계가 있다』. 매일노동뉴스.
박해광·유길종. 1994. 「대우자동차의 신경영전략: 일본적 생산방식 모방운동」. 서울노동정책연구소 편. 『일본적 생산방식과 작업장체제』. 새길.
배규식. 2005. 『외국인 투자기업의 노사관계』. 한국노동연구원.
삼성경제연구소. 2001. 「경제동향 Brief」, 제232호.
송호근. 1991. 『한국의 노동정치와 시장』. 나남.
송호근. 1994. 『열린 시장, 닫힌 정치: 한국의 민주화와 노동체제』. 나남.
신원철. 2001. 『기업내부노동시장의 형성과 전개』. 서울대학교 사회학과 박사학위논문.
오민규. 2012. 「GM에 무슨 일이?」 한국지엠지부 주관. 『J400 생산계획 축소 관련 전문가 초청 토론회』.
유형근. 2012. 『한국 노동계급의 형성과 변형: 울산지역 대기업 노동자를 중심으로, 1987-2010』. 서울대학교 사회학과 박사학위논문.
윤진호. 1995. 「한국에서의 일본식 생산방식의 도입과 노동자: 대우자동차의 사례를 중심으로」. 『산업노동연구』, 제1권 1호: 141-193.
윤진호. 1997. 「자동차산업에서의 일본식 생산방식의 도입과 그 한계: 대우자동차 NAC 2단계 운동의 사례 연구」. 『산업노동연구』, 제3권 2호: 1-38.
윤진호. 1998. 「기업의 노동유연화 전략과 노동조합의 대응: 대우자동차의 사례 연구」. 『경제발전연구』, 제4권 1호: 69-114.
이병훈·유형근. 2009. 「자동차산업의 임금결정 메커니즘에 관한 사례연구」. 『한국사회학』, 제43권 2호: 1-24.
이상호. 2009. 「독일 자동차산업 고용안정협정의 전략적 함의」. 『산업노동연구』, 제15권 제2호: 289-316.
이은숙. 1996. 「기업의 경영전략 변화와 노사관계: 대우자동차 사례를 중심으로」. 숙명여자대학교 경제학과 석사학위논문.
장대업 편. 2008. 『아시아로 간 삼성: 초국적기업 삼성과 아시아 노동자』. 후마니타스.
전국금속노조. 2015. 『한국 진출 초국적기업 노사관계 실태조사』.
정상준. 2001. 「부실기업 구조조정과 노동정치의 변화: 기아자동차와 대우자동차의 사례를 중심으로」. 서울대학교 사회학과 석사학위논문.
정승국. 1999. 「대우의 기술능력과 한국 자동차 산업의 생존조건」. 한국산업노동학회

쟁점 토론회. 『한국 자동차산업의 전망과 노동조합의 대응』.
조돈문. 2003. 「생산방식 합리화와 노동자 태도의 양면성: 대우자동차 NAC 운동의 사례」. 『현상과 인식』, 제27권 4호: 81-112.
조돈문·노광표. 2001. 「초국적기업의 구조조정과 노사관계: 자동차부품 산업을 중심으로」. 『동향과 전망』, 제51권 겨울호: 90-120.
조성재·장영석. 2013. 「베이징현대차의 성장과 인적자원관리 발전」. 『산업관계연구』, 제23권 제3호: 1-33.
조형제. 2005. 『한국적 생산방식은 가능한가?』. 한울아카데미.
조형제·정준호. 2016. 「현대차 생산방식의 해외 이전은 가능한가: 현대자동차 체코 공장(HMMC)의 부품업체 관계를 중심으로」. 『동향과 전망』, 제96호: 48-80.
주무현·정승국. 2007. 『자동차산업의 혁신적·참여적 작업조직 모색: 도요타와 현대, GM대우의 비교 연구』. 한국노동연구원.
최장집. 2002. 『민주화 이후의 민주주의 : 한국 민주주의의 보수적 기원과 위기』. 후마니타스.
풀빛 편집부. 1986. 『85년 임금인상 투쟁』. 풀빛.
한국기독교산업개발원 편. 1985. 『노동쟁의 사례분석: 대우자동차 파업·농성』. 웨슬레.
한국노동사회연구소. 2005a. 『GM대우 노사관계 및 노조활동 연구』.
한국노동사회연구소. 2005b. 『외투기업 노동고용관련 실태조사 및 인사, 노무관리 지원방안 연구』. 노동부 학술연구용역 사업.
Kotra. 2007. 『외국인투자기업 한국과 '통'(通)하다』.

2) 해외 문헌

Abo, T. (ed.) 1994. *Hybrid Factory: The Japanese Production System in the United States*. New York: Oxford University Press.
Adler, P. 1995. "Democratic Taylorism: The Toyota Production System at NUMMI", in Babson, S. (ed.) *Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Detroit: Wayne State University Press.
Arrowsmith, J. 2002. "Pacts for Employment and Competitiveness: GM Vauxhall Motors". in European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
Ban, L., Belzowski, B. and S, Gumbrich. 2006. *Inside China: The Chinese View their Automotive Future*. IBM Business Consulting Services.
Banyuls, J. et al. 2008. "European Works Council at General Motors Europe: Bargaining Efficiency in Regime Competition?", in *Industrial Relations Journal*, Vol. 39(6): 532-547.
Bartmann, M. 2005. "Employment Security in the Automobile Industry: Differing Strategies of Unions and Works Council in Sweden and Germany", in

Working Paper for the GERPISA Monthly Seminar, Vol. 4.

Bartmann, M. 2007. "European Employee Cooperation vs. Company Internal Competition at General Motors Europe", in *EWC Seminar Bochum*, 2007년 7월 9일.

Bartmann, M. and S, Blum-Geenen. 2006. "The Challenge of the 'Solidarity Pledge'", in *Die Mitbestimmung*. International Edition.

Bélanger, J. and P. Edwards. 2006. "Towards a Political Economy Framework: TNCs as National and Global Players", in Ferner, A., Quintanilla, J. and C. Sanchez-Runde. (eds.) *Multinationals, Institutions and the Construction of Transnational Practices: Convergence and Diversity in the Global Economy*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Bélis-Bergouignan, M., Bordenave, G. and Y, Lung. 2000. "Global Strategies in the Automobile Industry", in *Regional Studies*, Vol. 34(1): 41-53.

Bernaciak, M. 2013. "Labour Solidarity in Crisis? Lessons from General Motors", in *Industrial Relations Journal,* Vol. 44(2): 139-153.

Birkinshaw, J. 2000. *Entrepreneurship in the Global Firm*, London: Sage Publications Ltd.

Blazejewski, S. 2009. "Actors' Interest and Local Contexts in Intrafirm Conflict: The 2004 GM and Opel Crisis", in *Competition & Change,* Vol. 13(3): 229-50.

Blöcker, A., Palomo, M. and M, Wannöffel. 2013. *Chancen und Grenzen nachhaltiger Standorte- und Beschäftigungssicherung - Das Beispiel der Opel-Standorte in Bochum*. Arbeitspapier 279. Hans Böckler Stiftung.

Bodde, D. 2004. *The Intentional Entrepreneur: Bringing Technology and Engineering to the Real New Economy*. New York: M.E. Sharpe.

Bordenave, G. and Y, Lung. 2003. "The Twin Internationalization Strategies of US Automakers: GM and Ford", in Freyssenet, M. et al. (eds.) *Globalization or Regionalization of the American and Asian Car Industry?* Hampshire: Palgrave Macmillan.

Boyer, R. and M, Freyssenet. 2000. *The Productive Models: The Conditions of Profitability*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Boyer, R. et al. (eds.) 1998. *Between Imitation and Innovation: The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*. Oxford: Oxford University Press.

Bradsher, K. 2002. *High and Mighty: SUVs-The Worlds Most Dangerous Vehicles and How They got that Way*. Cambridge: Perseus Books Group.

Burawoy, M. 1979. *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. Chicago: The University of Chicago Press.

Burawoy, M. 1985. *The Politics of Production: Factory Regimes under Capitalism*

and Socialism. New York: Verso.

Burawoy, M. 2009. *The Extended Case Method: Four countries, Four Decades, Four Great Transformations, and One Theoretical Tradition*, Berkely: University of California Press.

Burawoy, M. 2012. "Manufacturing Consent Revisited", in *La nouvelle revue du travail*, Vol. 2012(1). (https://nrt.revues.org/122)

Camuffo, A. 2004. "Rolling Out a 'World Car': Globalization, Outsourcing and Modularity in the Auto Industry", in *Korean Journal of Political Economy,* Vol. 2: 181-222.

Canis B. and Webel. B. 2013. *The Role of TARP Assistance in the Restructuring of General Motors*. (Report No. R41978). Washington, DC: Congressional Research Service.

Cappelli, P. 1985. "Plant-level Concession Bargaining", in *Industrial and Labor Relations Review,* Vol. 39: 90-104.

Carely, M. 2012. "New Car Model Secures 2,100 Jobs at UK Plant". in European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Carrillo, J. et al. (eds.) 2004. C*ars, Carriers of Regionalism?* Hampshire: Palgrave Macmillan.

Chandler, A. 1962. *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press.

Chandler, A. 1977. *The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Harvard University Press.

Chandler, A. 1990. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: Belknap Press.

Chandler, A. 1992. "Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise", in *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 6(3): 79-100

Clegg, H. 1979. *The Changing System of Industrial Relations in Great Britain*. Oxford: Blackwell.

Colling, T. and I. Clark. 2002. "Looking for 'Americanness': Home-Country, Sector and Firm Effects on Employment Systems in an Engineering Services Company", in *European Journal of Industrial Relations,* Vol. 8(3): 301-324.

Cooke, W. 1997. "The Influence of Industrial Relations Factors on U.S. Foreign Direct Investment Abroad", in *Industrial and Labor Relations Review,* Vol. 51(1): 3-17.

da Costa, I. and U. Rehfeldt. 2007. "European Works Councils and Transnational Bargaining about Restructuring in the Auto Industry", in *Transfer: European Review of Labour and Research*, Vol. 13(2): 313-316.

Dassbach, C. 1988. *Global Enterprise and the World Economy: Ford, General*

Motors, and IBM, the Emergence of the Trans-National Europe, in State University of New York at Binghamton, Doctor of Philosophy in Sociology.

Dribbush, H. 2004. "Agreement on Restructuring and Cost-Cutting at GM Germany". in European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Doeringer, P. and M, Piore. 1971. *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, New York: M. E. Sharpe, Inc.

Dörrenbächer, C. and M, Geppert. 2014. "Power and Politics in Multinational Corporations: Towards More Effective Workers' Involvement", in *Transfer*, Vol. 20(2): 295-303.

Dunlop, J. 1958. *Industrial Relations Systems*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

Dunne, M. 2011. *American Wheels, Chinese Roads: The Story of General Motors in China*. New Jersey: Wiley

Dunning, J. 1993a. "Introduction: The Nature of Transnational Corporations and their Activities", in Dunning, J. (ed.) *The Theory of Transnational Corporation*, London: Routledge.

Dunning, J. 1993b. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Durand, P. et al. (eds.) 1999. *Teamwork in the Automobile Industry. Radical Change or Passing Fashion*, London: Macmillan.

Edwards, P. 2003. "The Employment Relationship and the Field of Industrial Relations", in Edwards, P. (ed.) *Industrial Relations: Theory and Practice*. Oxford: Wiley-Blackwell.

Edwards, R. 1979. *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. New York: Basic Books.

Edwards, T. and A. Ferner. 2002. "The Renewed 'American Challenge': A Review of Employment Practice in US Multinationals", in *Industrial Relations Journal,* Vol. 33(2): 94-111.

Eller-Braatz, E. and T, Klebe. 1998. "Benchmarking in der Automobilindustrie. Folgen fur Betriebs- und Tarifpolitik am Beispiel General Motors Europe", in *WSI-Mitteilungen*, Vol. 51(7): 442-450.

Enderle, P. 1999. "The Opel Production System", in Shimokawa, K. et al. (eds.) *Transforming Automobile Assembly: Experience in Automation and Work Organization*. New York: Springer.

European Foundation. 2006. "European Works Councils and Transnational Restructuring". in European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

EurWork. 2000. “General Motors and Fiat SpA form Alliance”. in European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Evaluserve. 2012. “Platform Strategy will Shape Future of OEMs: Flexibility to Drive Growth”.

FASB. 1991. Summary of Statement No. 106. (http://www.fasb.org/summary/stsum106.shtml)

Ferner, A. 1997. “Country of Origin Effects and HRM in Multinational Companies”, in *Human Resource Management Journal*, Vol. 7(1): 19-37.

Ferner, A. 2000. “The Embeddedness of US Multinational Companies in the US Business System: Implication for HR/IR”, in *Leicester Business School Occasion Paper,* Vol. 61.

Ferner, A. 2003. “Foreign Multinationals and Industrial Relations Innovation in Britain”, in Edwards, P. (ed.) *Industrial Relations: Theory and Practice* (Second Edition). Oxford: Blackwell Publishing.

Ferner, A. and J. Quintanilla. 2002. “Between Globalization and Capitalist Variety: Multinationals and the International Diffusion of Employment Relations”, in *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 8(3): 243-250.

Ferner, A. et al. 2004. “The Dynamics of Central Control and Subsidiary Autonomy in the Management of Human Resources: Case-Study Evidence from US MNCs in the UK” in *Organization Studies*, Vol. 23(3): 363-391.

Ferner, A., Quintanilla, J. and M. Varul. 2001. “Country of Origin Effects, Host Country Effects and the Management of HR in Multinationals: German Companies in Britain and Spain”, in *Journal of World Business,* Vol. 36(2): 107-127.

Fetzer, T. 2008. “European Works Councils as Risk Communities: The Case of General Motors”, in *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 14(3): 289-308

Fetzer, T. 2009. “Trade Union Welcomes General Motors’ Decision not to Sell Opel”. in European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Fetzer, T. 2010. “Exporting the American Model? Transatlantic Entanglements of Industrial Relations at Opel and Ford Germany (1948-1965)”, in *Labor History*, Vol. 51(2): 173-191.

Fetzer, T. 2012a. *Paradoxes of Internationalization: British and German Trade Unions at Ford and General Motors 1967-2000.* Manchester: Manchester University Press.

Fetzer, T. 2012b. “From Nationalism to European Patriotism? Trade Unions and the European Works Council at General Motors”, in *Journal of European*

Public Policy, Vol. 19(3): 342-357.

Fligstein, N. 1990. *The Transformation of Corporate Control*, Massachusetts: Harvard University Press.

Fox, A. 1973. "Industrial Relations: A Social Critique of Pluralist Ideology", in Child, J. (ed.) *Man and Organization*. London: George Allen & Unwin.

Freeland, R. 2001. *The Struggle for Control of the Modern Corporation: Organizational Changes at General Motors, 1924-1970*. New York: Cambridge University Press.

Freyssenet, M. and Y. Lung. 2004. "Multinational Carmakers' Regional Strategies", in Carrillo, Y. et al. (eds.) *Cars, Carriers of Regionalism?* Hampshire: Palgrave Macmillan.

Freyssenet, M. et al. (eds.) 1998. *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*, Oxford: Oxford University Press.

Freyssenet, M. (ed.) 2009. *The Second Automobile Revolution: Trajectories of the World Carmakers in the 21st Century.* Hampshire: Palgrave Macmillan.

Freyssenet, M. et al. (eds.) 2003a. *Globalization or Regionalization of the American and Asian Car Industry?* Hampshire: Palgrave Macmillan.

Freyssenet, M. et al. (eds.) 2003b. *Globalization or Regionalization of the European Car Industry?* Hampshire: Palgrave Macmillan.

Fröbel, F., Heinriches, J. and O, Kreye. 1980. *The New International Division of Labour*. Cambridge: Cambridge University Press.

Froud, J. et al. 2002. "Cars After Financialisation: A Case Study in Financial Under-Performance, Constraints and Consequences", in *Competition & Change,* Vol. 6(1): 13-41.

Froud, J. et al. 2006. *Financialization and Strategy: Narrative and Numbers*. London: Routledge.

Gajewska, K. 2008. "The Emergence of a European Labour Protest Movement?", in *European Journal of Industrial Relations,* Vol. 14(1): 103-121.

Garnier, G. 2007. "European Integration from the Perspective of M&A Activity", in *Mergers and Acquisition Note*. No. 4. Brussels: European Commission. 11-23.

Geary, F. and W. Roche. 2001. "Multinationals and Human Resource Practices in Ireland: A Rejection of the 'New Conformance Thesis'", in *International Journal of Human Resource Management,* Vol. 12(1): 109-127.

Geppert, M. and C. Dörrenbächer. 2011. "Politics and Power in the Multinational Corporation: An Introduction", in Dörrenbächer, C. and M, Geppert. (eds.) *Politics and Power in the Multinational Corporation: The Role of*

Institutions, Interests and Identities, Cambridge: Cambridge University Press.

Greer, I. and M, Hauptmeier. 2009. "Between Local Interests and International Solidarity: Negotiating Restructuring at General Motors Europe", in *CERIC Working Paper* 7, Leeds University Business School.

Greer, I. and M, Hauptmeier. 2016. "Management Whipsawing: The Staging of Labor Competition under Globalization", in *Industrial & Labor Relations Review.* 69(1): 29-52.

Gunnigle, P. Collings, D. and M. Morley. 2006. "Accommodating Global Capitalism? State Policy and Industrial Relations in American MNCs in Ireland", in Ferner, A. et al. (eds.) *Multinationals, Institutions and the Construction of Transnational Practices*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Hall, P. and D. Soskice. (eds.) 2001. *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.

Hancké, B. 2000. "European Works Councils and Industrial Restructuring in the European Motor Industry", in *European Journal of Industrial Relations,* Vol. 6(1): 35-59.

Hans Böckler Stiftung. 2013. "Wenn Solidarität Unter Druck Gerät", in *Magzain Mitbestimmung*. Ausgabe 04/2013.

Harvey, D. 1982. *The Limits to Capital*. London: Blackwell. ([국역] 최병두. 1995. 『자본의 한계』. 한울.)

Heidenreich, M. 2012. "The Social Embeddedness of Multinational Companies: A Literature Review", in *Socio-Economic Review,* Vol. 10: 549-579.

Henning. D. 2012. "Germany: IG Metall Prepares further Job Cuts at GM-Opel". (https://www.wsws.org/en/articles/2012/07/opel-j14.html)

Herber, A. and W, Schäfer-Klug. 2002. "How a European Works Council Learned to Negotiate: New Developments at General Motors", in *Die Mitbestimmung*, International Edition.

Hertwig, M. Mählmeyer, V. and L, Rampeltshammer. 2014. "Disintegration, Stagnation, Activation - Changes in European Works Councils during the Financial and Economic Crisis", in *IREC Conference: The Future of the European Social Model: New Perspectives for Industrial Relations, Social and Employment Policy in Europe*.

Hirst, P. and G, Thompson. 1996. *Globalization in Question: The International Economy and the Possibilities of Governance*. Cambridge: Blackwell Publishers.

Holden, L. 2003. *Vauxhall Motors and the Luton Economy, 1900-2002*. Suffolk: Boydell Press.

Humes, S. 1993. *Managing the Multinational: Confronting the Global-Local Dilemma*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.

Hymer, S. 1972. "The Internationalization of Capital", in *The Journal of Economic Issues*, Vol. 6(1): 91-111.

Innes, E. and J. Morris. 1995. "Multinational Corporations and Employee Relations: Continuity and Change in a Mature Industrial Region", in *Employee Relations,* Vol. 17(6): 25-42.

Jetin, B. 2009. "Strategies of Internationalisation of Automobile Firms in the New Century: a New Leap Forward", in Freyssenet, M. (ed.) *The Second Automobile Revolution: Trajectories of the World Carmakers in the 21th Century*, Hampshire: Palgrave Macmillan.

Jones, G. 2005. "Multinationals from the 1930s to the 1980s", in Chandler, A. and B, Mazlish. (eds.) *Leviathans: Multinational Corporations and the New Global History*, Cambridge: Cambridge University Press.

Jürgens, U. 1998. "Implanting Change: The Role of 'Indigenous Transplant' in Transforming the German Productive Model", in Boyer, R. et al. (eds.) *Between Imitation and Innovation: The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry.* Oxford: Oxford University Press.

Jürgens, U. and M, Krzywdzinski. 2006. "Globalisierungsdruck und Beschäftigungssicherung: Standortsicherungsvereinbarungen in der deutschen Automobilindustrie zwischen 1993 und 2006", in *WZB Discussion Paper*. No. Sp Ⅲ 2006-303.

Kädtler, J. and H, Sperling. 2002. "After Globalisation and Financialisation: Logics of Bargaining in the German Automotive Industry", in *Competition & Change*, Vol. 6(2): 149-168.

Katz, H. 1985. *Shifting Gears: Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry*. New York: Cornell University Press.

Klier, T. and J, Rubenstein. 2013. "Restructuring of the U.S. Auto Industry in the 2008-2009 Recession", in *Economic Development Quarterly*, Vol. 20(10): 1-16.

Kochan, T., Katz, H. and R, McKerise. 1986. *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Basic.

Kochan, T. et al. 1984. "Strategic Choice and Industrial Relations Theory", in *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society,* Vol. 23(1): 16-39.

Kopp, R. 1996. "International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals", in *Human Resource Management,* Vol. 33(4): 581-99.

Kotthoff, H. 2006. *10 Jahre Europäisches GM Arbeitnehmerforum.* Darmstadt: TU Darmstadt.

Kotthoff, H. 2007. "The European Works Council and the Feeling of Interdependence", in Whittal, M. et al. (eds.) *Towards a European Labour Identity: The Case of the European Work Council.* Oxon: Routledge

Krippner, G. 2005. "The Financialization of the American Economy", in *Socio-Economic Review,* Vol. 3(2): 173-208.

Kristensen, P. and J. Zeitlin. 2005. *Local Players in Global Games: The Strategic Constitution of a Multinational Corporation.* Oxford: Oxford University Press.

Kujawa, D. 1971. *International Labor Relations Management in the Automotive Industry: A Comparative Study of Chrysler, Ford and General Motors.* New York: Praeger.

Kurdelbusch, A. 2002. "Multinationals and the Rise of Variable Pay in Germany", in *European Journal of Industrial Relations,* Vol. 8(3): 325-349.

Lazonick, W. 1991. *Business Organization and the Myth of the Market Economy.* Cambridge: Cambridge University Press.

Lima, M. and R, Dinâmia. 2006. "Conflict over Terms of Closure of Opel Plant". in European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Lucas, J. and J. Furdek. 2009. "The Labor Agreements Between UAW and the Big Three Automakers-Good Economics or Bad Economics?", in *Journal of Business & Economics Research,* Vol. 7(1): 41-46.

Lung, Y. et al. (eds.) 1999. *Coping with Variety: Product Variety and Production Organization in the World Automobile Industry.* Aldershot: Ashgate.

MacDuffie, J. 1999. "The Transfer of Organizing Principles in the World Auto Industry: Cross-Cultural Influences on Replication at Opel Eisenach", in Comacchio, A. et al. (eds.) *Automation in Automotive Industries: Recent Developments.* New York: Springer.

Marginson, P. 2006. "Europeanisation and Regime Competition: Industrial Relations and EU Enlargement", in *The German Journal of Industrial Relations*, Vol. 13(2): 97-117.

Marginson, P. and G. Meardi. 2009. "Multinational Companies and Collective Bargaining", in European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Marginson, P. and K. Sisson. 1994. "The Structure of Transnational Capital in Europe: The Emerging Euro-Company and its Implications for Industrial Relations", in Hyman, R. and A. Ferner. (eds.) *New Frontiers in European*

Industrial Relations, Oxford: Basil Blackwell.

Marginson, P. et al. 2004. "The Impact of European Works Councils on Management Decision-Making in UK and US-based Multinationals: A Case Study Comparison", in *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 42(2): 209-223.

Marx, K. 1867. *Das Kapital.* ([국역] 김수행 역. 2001. 『자본론』. 비봉출판사.)

Maynard, M. 2003. *The End of Detroit: How the Big Three lost their Grip on the American Car Market*, New York: Currency.

McAlinden, S., Dziczek, K. and A, Schwartz. 2011. *2011 Detroit3-UAW Labor Contract Negotiations* (CAR Research Paper). MI: Center for Automotive Research.

McDermott, J. 1992. "History in the Present: Contemporary Debates about Capitalism", in *Science & Society*, Vol. 56(3): 291-323.

Meardi, G. and A. Tóth. 2006. "Who is Hybridizing What? Insights on MNCs' Employment Practices in Central Europe", in Ferner, A., Quintanillam J. and C. Sánchez-Runde. (eds.) *Multinationals, Institutions and the Construction of Transnational Practices: Convergence and Diversity in the Global Economy*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Milkman, R. 1995. "The Impact of Foreign Investment on U.S. Industrial Relations: The Case of California's Japanese-Owned Plants", in Jacoby, S. (ed.) *The Workers of Nations: Industrial Relations in a Global Economy*, Oxford: Oxford University Press.

Milkman, R. 1997. *Farewell to the Factory: Auto Workers in the Last Twentieth Century*. Berkely: University of California Press. ([국역] 이종인 역. 1998. 『공장이여 잘 있거라』. 황금가지.)

Morgan, G. 2005. "Understanding Multinational Corporations", in Ackroyd, S. (ed) *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford: Oxford University Press.

Morgan, G. and P. Kristensen. 2006. "The Contested Space of Multinationals: Varieties of Institutionalism, Varieties of Capitalism", in *Human Relations*, Vol. 59(11): 1467-1490.

Müller, F. and J, Purcell. 1992. "The Europeanization of Manufacturing and the Decentralization of Bargaining: Multinational Management Strategies in the European Automobile Industry", in *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 3(1): 15-34

Neely, M. 2007. "Industrial Loan Companies Come out of the Shadows", in *The Regional Economist*, July.

Offe, C. and H. Wiesenthal. 1980. "Two Logics of Collective Action: Theoretical

Notes on Social Class and Organizational Form", in *Political Power and Social Theory,* Vol. 1(1): 67-115.

Ortiz, L. 1999. "Unions' Responses to Teamwork: Difference at National and Workplace Levels", in *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 5(1): 49-69.

Peck, J. 1996. *Work-Place: The Social Regulation of Labor Markets*. New York: The Guilford Press.

Perkins. E. 2013. "How Does GM Stack Up? General Motors World Council", in *IndustriAll GM Trade Union Network Meeting*. Detroit.

Pernicka, S. et al. 2015. "When does Solidarity End? Transnational Labour Cooperation during and after the Crisis – The GM/Opel Case Revisited", in *Economic and Industrial Democracy*. (0143831X15577840)

Prahalad, C. and Y, Doz. 1987. *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. New York: The Free Press.

Pulignano, V. 2007. "Going National or European?", in Bronfenbrenner, K. (ed.) *Global Unions: Challenging Transnational Capital Through Cross-Border Campaigns*. New York: ILR Press.

Quak, S. 2012. *Transnational Firms and their Corporate Labor Policy: Case Studies on Philips and ING in the Netherlands and the United States*, in University Rotterdam, Doctor of Philosophy in Sociology.

Raess, D. and B. Burgoon. 2006. "The Dogs that Sometimes Bark: Globalization and Works Council Bargaining in Germany", in *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 12(3): 287-309.

Ramioul, M. 1998. "Opel Belgium: More Flexible Work Organisation Reduces Redundancies". in European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Rehder, B. 2003. *Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland: Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel*, Frankfurt: Campus Verlag.

Rehder, B. 2006. "Legitimitätsdefizite des Co-Managements: Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung", in *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 35(3): 227 – 242.

Rhodes, M. 2001. "The Political Economy of Social Pacts: 'Competitive Corporatism' and European Welfare Reform", in Pierson, P. (ed.) *The New Politics of the Welfare State*. Oxford: Oxford University Press.

Rutz, R. 2011. *Car Guys vs. Bean Counters: The Battle for the Soul of American Business*. New York: Penguin.

Schulten, T., Seifert, H. and S, Zagelmeyer. 2002. "Pacts for Employment and Competitiveness: Adam Opel AG". in European Foundation for the

Improvement of Living and Working Conditions.

Senter, R. and W, McManus. 2009. "General Motors in an Age of Corporate Restructuring", in Freyssenet, M. (ed.) *The Second Automobile Revolution: Trajectories of the World Carmakers in the 21st Century*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Senter, R. and W, McManus. 2010. "General Motors' Steps to Recovery", in 18th Gerpisa International Colloquium. Berlin.

Shimizu, K. 2009. "The Uncertainty of Toyota as the New World Number One Carmaker", in Freyssenet, M. (ed.) *The Second Automobile Revolution: Trajectories of the World Carmakers in the 21st Century*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Sisson, K. and A, Artiles. 2000. "Handling Restructuring: A Study of Collective Agreements Dealing With Employment and Competitiveness". in European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Sloan, A. 1963. *My Years with General Motors*, New York: Doubleday/Currency.

Stewart, P. et al. 2009. *We Sell Our Time No More: Workers' Struggles Against Lean Production in the British Car Industry*. New York: Pluto Press.

Streeck, W. 1992. "National Diversity, Regime Competition and Institutional Deadlock: Problems in forming a European IR System", in *Journal of Public Policy*, Vol. 12: 301-30.

Streeck, W. 1997. "Industrial Citizenship under Regime Competition: The Case of the EWC", in *Journal of European Public Policy*, Vol. 4(4): 643-64.

Streeck, W. 1998. "The Internationalization of Industrial Relations in Europe: Prospects and Problems", in *Working Paper Series in European Studies*, Vol. 1(1): 1-40.

Streeck, W. 1999. "Competitive Solidarity: Rethinking the 'Europe Social Model'", in *MPIfG Working Paper*, 99/8.

Tateki, T. 2012. "General Motors Corporation と Financialization(1): General Motors Acceptance Corporation をどうみるか", 日本國際経濟學會 第72回 全國大會 81-112.

Telljohann, V. 2004. "Globalisation, Enterprise Restructuring and the Role of Pacts for Employment and Competitiveness", in Tellijohan, V. (ed.) *Globalisation: Company Strategies and Quality of Working Life in Europe*. Frankfurt: Peter Lang.

Telljohann, V. 2009. "General Motors ditches plan to sell Opel and Vauxhall to Magna". in European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Telljohann, V. 2010. "General Motors announces Europe-wide Restructuring Plans".

in European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Telljohann, V. and Tapia, M. 2007. "Unions Organise European Day of Action at General Motors Europe". in European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Telljohann, V. et al. 2009. "European and International Framework Agreements: Practical Experiences and Strategic Approaches". in European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Thelen, K. 2001. "Varieties of Labor Politics in the Developed Democracies", in Hall, P. and D, Soskice. (eds.) *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press.

Therborn, G. 1992. "Lessons from 'Corporatist' Theorizations", in Pekkarinen, J., Pohjola, M. and B. Rowthorn. (eds.) *Social Corporatism: A Superior Economic System?* Oxford: Oxford University Press.

Thompson, A. 1992. "General Motors Corporation", in Thompson, A. and J, Strickland. (eds.) *Strategy Formulation and Implementation: Tasks of the General Manager*. Homewood: Irwin.

Turner, L. 1991. *Democracy at Work: Changing World Markets and the Future of Labor Unions*. New York: Cornell University Press.

Van der Hallen, P. 1997. "Opel Belgium: New Round of Restructuring Threatens Jobs". in European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Vernon, R. 1966. "International Investment and International Trade in the Product Cycle", in *Quarterly Journal of Economy*, Vol. 80(2): 190-207.

Visser, J. and A. Hemerijck. 1997. '*A Dutch Miracle': Job Growth, Welfare Reform and Corporatism in the Netherlands*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Weber, M.(박성환 역) 1997. 『경제와 사회』 1. 문학과 지성사.

Whitley, R. 1999. *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford: Oxford University Press.

Whittall, M. 2008. "European Employees Forum react to General Motors Outsourcing Plans". in European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Whittall, M., Knudsen, H. and F, Huijgen. 2009. "European Works Councils: Identity and the Role of Information and Communication Technology", in *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 15(2): 167-185.

Wilkins, M. 1998. "Multinational Corporations: An Historical Account", in Kozul-Wright, R. and R, Rowthorn. (eds.) *Transnational Corporations and*

the Global Economy, New York: St. Martin's Press.
Womack, J., Jones, P. and D, Roos. 1990. *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*, New York: Harper Perennial. ([국역] 현영석 역. 1991. 『생산방식의 혁명』. 기아경제연구소.)
Zagelmeyer, S. 2000. "Innovative Agreements on Employment and Competitiveness in the European Union and Norway". in European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
Zagelmeyer, S. 2001. "Brothers in Arms in the European Car Wars: Employment Pacts in the EU Automobile industry", in *Industrielle Beziehungen*, Vol. 8(2): 149-180.

3) 언론 및 보도 자료

Automotive News Europe. 2012.1.12. "GM may Build Cruze and Other Chevy Model in Europe".
Automotive News. 2001.5.1. "Opel's Rebirth".
BBC. 2014.2.25. "Vauxhall's Ellesmere Port Plant 'came close to closing'".
Bloomberg. 2009.11.6. "GM's Opel U-Turn Splits Carmaker's European Workforce (Update 2)".
Carcoops. 2014.7.22. "GM Europe Becomes Opel Group, Considers Adding Budget Cars to Rival Dacia".
Economist. 1991.8.10. "When GM's Robots Ran Amok".
Financial Times. 2010.1.21. "General Motors to close Opel Antwerp Plant".
Financial Times. 2010.1.28. "Antwerp's GM Plant".
Gurdian. 2012.12.10. "Opel to shut Bochum plant in Germany".
International Business Times. 2012.3.23. "Opel May Close Two European Factories".
Linvmint. 2015.6.30. "GM to shut Gujarat Plant, may sell it".
Mercopress. 2009.12.15. "UK Vauxhall Unions Fearful of GM Europe/ Magna Canada Deal".
New York Times. 2011.9.12. "Detroit Sets Its Future on a Foundation of Two-Tier Wages".
Reuters. 2011.8.9. "GM CEO wants to build Chevrolets in Europe".
Reuters. 2011.8.10. "Bald ein Chevy made in Europe".
Reuters. 2012.1.12. "Exclusive: GM, German Union in Talks to Restructure Opel".
Reuters. 2013.3.22. "Opel Unions' Failed German Gambit Plays into GM's Hand".
Reuters. 2014.10.2. "GM's 2025 Platform Plan: Simplify and Seek to Save Billions".
Vauxhall. 2012.5.17. "Vauxhall to Bukld Next-Generation Astra at Ellesmere Port".
Wall Street Journal. 2012.3.28. "GM Readies European Plant Closings".

Wall Street Journal. 2015.2.26. “GM to Close Indonesia Plant, Cut About 500 Jobs”.
WAZ. 2012.8.24. “Auch zweite Verhandlungsrunde um Zukunft von Opel Bochum ohne Ergebnisse”.
WAZ. 2012.10.31. “GM Plant die Zuknuft ohne das Opelwerk Bochum”.
경향신문. 2015.2.7. 「한국지엠 군산공장 비정규직 또 구조조정되나」.
더벨. 2014.7.28. 「한국GM 파격 카드 ‘차세대 크루즈’ 실체는」.
서울경제. 2013.4.5. 「GM “한반도 상황 악화 땐 공장 철수 할 수도”」.
시사인천. 2015.11.18. 「지엠, 한국지엠 생산물량 단계적 감축 계획」.
조선일보. 2014. 「메리 바라 GM CEO, “역량 뛰어난 한국GM에 기대 커”」.
한국경제연구원. 2015.9.18. 「세르지오 호샤 한국GM 사장, 최근 5년 인건비 50% 상승... 경직적 노동시장의 대가」.

<부 록>

<부록 1-1> 인터뷰 대상자 목록

순번	구분	사업장	직책/직종	노조 직책
1	B1	부평	임원	
2	A1	부평	사무직	전 지도고문
3	A2	부평	도장부	전 정책기획실장
4	A3	부평	노조 채용직	전 국제담당자
5	A4	부평	부품물류센터	조합원
6	A5	부평		전 위원장
7	A6	부평		전 위원장
8	A7	부평		조합원
9	A8	부평		금속노조 감사위원
10	A9	군산	차체부	전 정책부장
11	A10	부평		전 정책실장
12	A11	부평		전 위원장
13	A12	서울	정비	전 위원장 직무대행
14	A13	부평	사무직	전 위원장 직무대행
15	A14	부평	도장부	전 교육선전실장
16	C1	오펠		종업원평의회 임원
17	B2	부평	임원	
18	C2	UAW		법률자문위원
20	A15	금속노조		국제국장
21	A16	금속노조		금속노조 연구위원

* A는 한국지엠노조 및 전국금속노조 관계자, B는 한국지엠 경영진, C는 GM 외국 노조 관계자를 의미.

<부록 1-2> 이윤 전략과 생산 모델

이윤 전략	특징	관련 조건들		이윤 전략 이행에 필요한 조건들			기업지배구조합의
		시장	노동	생산정책	생산조직	고용관계	
다양성과 유연성	고유한 수요 유형에 대응하여 전문화된 상품 생산을 통한 이윤 획득	이질적, 발칸화 다양하면서 불안정적	자율적, 유연적, 이동 가능	공용 부품 거의 없음, 상이한 고객 범주 목표, 가장 고가의 제품	가장 적은 비용으로 가장 빨리 신모델을 만들 수 있도록 설계 필요할 때마다 생산 변화시킬 수 있도록 조직	역량과 유연성에 따른 보상 인센티브	보상을 추구하는 이해관계자들에 의해 발전 노동자와 납품업체는 유연하고 효율적이어야 함
품질	사회적으로 고급차로 고려할 수 있는 상품 생산을 통한 이윤 획득 유통망은 출발부터 전세계적으로 설치	부유한 고객 국제적	숙련, 국제시장에서도 전문성을 유지하면서 일할 수 있어야 함.	부유층 고객의 사회경제적 위치를 보여줄 수 있는 모델 제공	납품업체의 품질 확보 생산 과정을 통한 품질 유지 고급적인 요소를 판매할 수 있는 능력	품질과 고급성을 보장할 수 있는 희귀한 능력의 유지 전문주의와 양질의 노동 강조	브랜드에 관심 있는 소유자, 전문직 소득을 추구하는 이들, 품질 책임을 진 공급업체에 의해 발전
규모	표준 모델의 양적 생산을 통한 규모의 경제	동형적 신흥 시장 국가적인 다음에 국제적	풍부함 비숙련 무노조	기본적인 요건만 충족하는 제품 생산	표준화 생산 유동적	유사한 작업 반복적 작업	경영진과 노동자에 의해 발전
규모와 다양성	비가시적 요소의 규모의 경제와 가시적 요소의 범위의 경제를 결합	완만히 계층적 국가적인 다음에 국제적	다기능적 노조 조직화	공용 플랫폼 기반으로 외관상 다른 모델 제공 틈새 시장 포기	복잡성 통제 동시적인 과잉생산 과소생산 회피	다기능성 획득 완만히 계층적인 임금 제공 경력개발기회 보장	주로 경영진에 의해 발전되었지만, 엔지니어와 노동자들도 기여
혁신과 유연성	새로운 기대에 부응하는 혁신적 모델 기반의 이윤 / 혁신 지대 실패할 경우 빠르게 새로운 모델 출시를 통해 손실 회피	대중들이 새로운 것에 대한 실용적/상징적 기대가 주기적으로 나타나는 시장	기업가적 기회주의적	컨셉 혁신이 필요할 때마다 그에 부응할 수 있는 생산	상업적으로 활용 가능한 혁신 능력 모든 영역에서 매우 반응적인 조직 개발	혁신, 전문적, 반응성 강조	위험을 감수할 수 있을 정도로 재정적으로 자율적임 경영진, 혁신자, 노동자들의 협정
지속적 비용감축	모든 부분의 비용 감축 다른 이윤 원천도 비용 감축을 방해하지 않는 한 시도 기술적, 사회적, 상업적, 금융적 위험 회피가 가능	완만히 계층적 가격, 신뢰성, 기본 부품의 성능 향상	반숙련, 무노조 외부 경쟁적 환경 아래에서 노동	규모, 다양성, 품질 결합. 컨셉 혁신은 회피	주요 변수 제외 점진적인 방식으로 개선되는 생산 조직	노동자들이 비용 감축을 받아들여야 하고, 그것이 일자리와 작업에 미치는 영향에 대해서도 받아들여야 함	경영진, 노동자, 납품업체에 의해 주로 개발 엄격한 경쟁적 능력의 측면에서 정치적으로 수용 가능

출처: Boyer and Freyssenet(2000).

<부록 2-1> 1990년대 주요 자동차기업의 수익률 (ROCE)

연도	BMW	크라이슬러	다임러-크라이슬러	피아트	포드	GM
1989	5.7	1.5	32.3	10.1	6.1	3.8
1990	7.0	0.3	6.1	10.5	1.2	-2.8
1991	6.7	-2.5	7.1	3.5	-3.1	-5.6
1992	5.4	2.4	4.9	1.6	1.1	-3.2
1993	3.5	17.6	-6.3	-5.0	3.1	3.2
1994	4.0	20.2	2.8	2.5	6.0	6.3
1995	3.7	10.2	-5.9	5.2	4.2	6.8
1996	4.0	19.8	6.9	6.2	4.3	4.7
1997	5.2	13.8	6.0	5.5	6.2	6.6
1998	3.7		8.8	2.5	6.9	2.8
1999	5.1		8.0	1.2	6.8	5.0
2000	7.2		2.7	1.9	4.8	3.6
연도	혼다	닛산	PSA	르노	토요타	폭스바겐
1989	8.1	5.0	22.0		8.0	3.9
1990	5.6	4.4	15.1		8.1	3.6
1991	5.1	1.6	9.1		7.1	5.1
1992	3.8	2.8	5.6		3.8	0.5
1993	2.4	-1.5	-2.3		2.7	-7.9
1994	1.5	-2.2	4.6		1.9	0.6
1995	2.9	-4.5	2.5	3.0	1.9	1.4
1996	3.9	-2.7	1.1	-7.6	3.5	2.8
1997	10.4	2.3	-3.8	6.9	5.1	5.4
1998	11.4	-0.5	3.5	10.7	5.2	7.0
1999	12.5	-1.0	5.1	3.5	4.5	4.7
2000	10.5	-26.5	8.9	5.9	4.9	13.1

출처: Froud et al.(2002), p. 20.

* ROCE(투하자본수익률)는 장기자본(주주 자금+장기 부채) 대비 이자 및 세금 지급 후 이윤.

** 프라우드(Froud)는 자동차기업의 적정 수익률은 12% 정도로 삼고 있다.

<부록 2-2> GM 연도별 자동차 판매대수

연도	GM 미국 내 판매대수(1,000대)				전세계 자동차 판매대수(1,000대)		
	승용차	트럭	GM	미국 시장 점유율	전세계	GM	GM 전세계 점유율
1987	3,728	1,545	5,273	34.9%	41,325	7,791	18.9%
1988	3,822	1,741	5,563	35.6%	44,130	8,265	18.7%
1989	3,437	1,708	5,145	35.0%	46,085	8,019	17.4%
1990	3,309	1,664	4,973	35.3%	45,091	7,901	17.5%
1991	2,935	1,436	4,371	34.8%	43,561	7,310	16.8%
1992	2,870	1,580	4,450	33.9%	46,312	7,827	16.9%
1993	2,927	1,786	4,713	33.2%	46,804	7,851	16.8%
1994	3,079	1,984	5,063	32.8%	48,719	8,379	17.2%
1995	2,956	1,939	4,895	32.4%	48,678	8,324	17.1%
1996	2,786	2,007	4,793	31.0%	51,531	8,338	16.2%
1997	2,689	2,077	4,766	30.7%	53,178	8,514	16.0%
1998	2,459	2,150	4,609	28.9%	52,017	8,165	15.7%
1999	2,591	2,426	5,017	28.8%	55,512	8,651	15.6%
2000	2,532	2,421	4,953	27.8%	57,297	8,597	15.0%
2001	2,272	2,632	4,904	28.1%	56,627	8,560	15.1%
2002	2,069	2,790	4,859	28.3%	57,615	8,410	14.6%
2003	1,961	2,796	4,757	28.0%	58,888	8,620	14.6%
2004	1,885	2,822	4,707	27.2%	62,822	8,990	14.3%
2005	1,752	2,766	4,518	25.9%	65,154	9,177	14.1%
2006	1,625	2,499	4,124	24.2%	67,595	9,095	13.5%
2007	1,489	2,377	3,866	23.5%	70,708	9,370	13.3%
2008	1,257	1,723	2,980	22.1%	67,120	8,356	12.4%
2009	874	1,210	2,084	19.6%	64,257	7,478	11.6%
2010	807	1,408	2,215	18.8%	73,206	8,384	11.5%
2011	952	1,551	2,503	19.2%	76,225	9,024	11.8%
2012	1031	1,565	2,596	17.5%	80,801	9,294	11.5%
2013	1067	1,719	2,786	17.5%	84,578	9,722	11.5%
2014	1085	1,850	2,935	17.4%	87,249	9,925	11.4%

자료: GM, Form 10K, 각년도

<부록 2-3> GM 연도별 주요 재무지표 (단위: 100만 달러)

연도	자산	매출액	순이익	세금	EBIT
1980	34,581	57,729	(763)	(385)	(1,186)
1981	38,991	62,699	333	(123)	392
1982	41,398	60,026	963	(252)	962
1983	45,695	74,582	3,730	2,224	5,508
1984	52,145	83,890	4,517	1,805	4,700
1985	63,833	96,372	3,999	1,630	4,214
1986	72,593	102,813	2,945	(300)	2,718
1987	87,422	101,782	3,551	(60)	2,569
1988	164,063	121,817	4,856	2,103	12,210
1989	173,297	124,994	4,224	2,174	13,276
1990	180,237	123,276	(1,986)	(231)	8,500
1991	184,326	122,081	(4,453)	(900)	4,342
1992	191,013	130,590	(23,498)	(713)	4,214
1993	188,201	135,697	2,466	110	7,618
1994	198,599	152,172	4,901	2,695	11,540
1995	217,123	165,370	6,881	2,844	13,299
1996	222,142	160,121	4,963	1,723	8,488
1997	228,888	168,919	6,698	1,069	11,883
1998	257,389	158,514	2,956	1,463	9,486
1999	274,730	174,694	6,002	3,118	15,436
2000	303,100	180,557	4,452	2,393	14,064
2001	323,969	175,353	601	768	8,201
2002	370,782	184,214	1,736	533	7,246
2003	448,507	182,005	4,063	731	10,437
2004	479,921	190,812	2,804	(916)	12,081
2005	476,078	190,215	(10,567)	(5,878)	(3,552)
2006	186,192	207,349	(1,978)	(2,785)	13,515
2007	148,883	181,122	(38,732)	37,162	(344)
2008	91,047	148,979	(30,860)	1,766	(11,982)
2009	136,295	104,589	104,821	(2,166)	(12,193)
2010	138,898	135,592	6,172	672	5,955
2011	144,603	150,276	9,190	(110)	7,111
2012	149,422	152,256	6,188	(34,831)	546
2013	166,344	155,427	5,346	2,127	6,700
2014	177,677	155,929	3,949	228	6,278

자료: WRDS(Wharton Research Data Service)

<부록 2-4> GMAC 재무지표 (단위는 100만 달러)

연도	자산	순이익
1988	99,041	1,188
1989	103,562	1,111
1990	105,103	1,190
1991	102,886	1,370
1992	93,674	936
1993	80,751	981
1994	85,537	920
1995	94,573	1,031
1996	98,578	1,241
1997	109,319	1,301
1998	131,418	1,325
1999	148,789	1,527
2000	168,410	1,602
2001	192,721	1,786
2002	227,670	1,870
2003	288,163	2,793
2004	324,139	2,913
2005	320,516	2,394

자료: WRDS(Wharton Research Data Service)

<약어 목록>

약어	원어	비고
CAFE	Corporate Average Fuel Economy	기업평균연비제도
CAMI	Canadian Automotive Manufacturing Inc.	GM과 스즈키의 캐나다 합작 공장
CKD	Complete Knock Down	완전분해제품 생산 및 수출
CPV	Cost Per Vehicle	GM에서만 사용하는 '대당 생산 비용'
EBIT	Earnings Before Interest and Tax	세전(법인세) 차감 전 영업이익
EMF	European Metalworkers' Federation	유럽금속노조연맹
EurWork	European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions	삶과 노동조건 향상을 위한 유럽 재단
EWCs	European Works Councils	유럽종업원평의회
FASB	Financial Accounting Standards Board	미국 재무회계기준위원회
GERPISA	Groupe d'Etude et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile	자동차 산업과 노동자 연구 집단
GM EEF	GM Europe Employee Forum	GM 유럽종업원포럼
GMAC	General Motors Acceptance Corporation	GM의 금융자회사
GMAP	GM Asia Pacific	GM의 구 지역 관리 단위로 아시아/태평양 지역
GME	GM Europe	현재 GM의 유럽 지역 관할 본부
GMEECO	GM Europe Employee Cooperation	GM 유럽 노조의 연구 프로젝트
GMIO	GM International Operation	현재 GM의 아시아·중동·아프리카 지역 관할 본부
GMLAAM	GM Latin America, Africa and Middle East	GM의 구 지역 관리 단위로 남미/아프리카/중동 지역
GMNA	GM North America	현재 GM의 북미 지역 관할 본부
GMS	Global Manufacturing System	GM의 생산조직 정책
GMSA	GM South America	현재 GM의 남미 지역 관할 본부
IMF	International Metalworkers' Federation	국제금속노조연맹
JPH	Jobs Per Hour	시간당 생산대수('짭수')
KD	Knock Down	조립부품 생산 및 수출
NAC	New Automotive Industry Concept	대우자동차 신경영전략
NUMMI	New United Motor Manufacturing Inc.	GM과 토요타의 미국 합작 공장
ROA	Return on Assets	총자산수익률
ROCE	Return on Capital Employed	투하자본수익률
ROS	Return on Sales	매출액순이익률
SEC	Securities and Exchange Commission	미국 증권거래위원회
TPS	Temporary Shut Down	한국지엠에서 '생산 가동 조절' 할 때 사용하는 용어
UAW	United Automobile Workers	전미자동차노동조합
VEBA	Voluntary Employee Beneficiary Association	GM과 UAW가 자금을 출연한 퇴직자의료보험기금
WRDS	Wharton Research Data Service	기업데이터 정보 제공 기관

<Abstract>

Hierarchical Integration into Global Production and the Politics of Restructuring: GM Europe and GM Korea

Hwang, Hyunil
Department of Sociology
Graduate School
Seoul National University

By delving into the cases of GM Europe and GM Korea—two subsidiaries of global automaker General Motors (hereafter GM)—this study aims to shed light on the nature and processes by which transnational corporations exert pressure to change workplace regime. The existing literature on transnational corporations (hereafter TNCs) and industrial relations tends to suggest that industrial relations or the character of the trade union significantly influences the investment decisions of the TNC. But this study found the reverse, emphasizing that the characteristics particular to the TNC more significantly impact the industrial relations changes at its subsidiaries. Further while much of the existing literature has examined the process by which the TNC mediates transfer of industrial relations institutions from the home country in which the TNC is headquartered to its subsidiaries abroad, this study pays attention to hierarchical organizational integration into the TNC and the ensuing competition among the subsidiaries.

With this problematic, I took the cases of two subsidiaries of GM, and—in relation to workplace regime—looked for the reasons why in recent times the two subsidiaries have opposite future business prospects running counter to their respective profitability over the years. I examine how the mother company GM produces a structure of inter-subsidiary competition in the process of global integration and I analyze the consequent processes playing out in the politics of production. In summary, I argue that the two subsidiaries' differing business prospects are an outcome of both the processes of hierarchical global integration in GM and the consequent inter-subsidiary competition produced. Thus, it is the workplace regime that came under pressure to

change via the structure of inter-subsidiary competition and global integration processes, instead of the workplace regime shaping the mother company's investment decisions for the subsidiary's future prospects. The main conclusions can be summarized as follows.

1) In response to the profitability crisis of the 1980s, GM laid out various pathways to change, with key elements of this change being: the pursuit of vehicle platform integration from the productive policy dimension and the introduction of the management principle of permanent improvement from the productive organization dimension. From the mid-1980s, as the globalization of the automakers progressed, GM began imposing this changing production model on its subsidiaries abroad. Taking place in the overall context of GM's transition from "multi-domestic corporation" to "multi-regional corporation," this process involved greater intervention from headquarters to integrate the subsidiaries' vehicle platforms, which then made possible a new competition regime within the multi-regional corporation displacing the previous operational mode whereby individual subsidiaries had relative autonomy in the design and production of vehicles within the framework of a multi-domestic corporation. Placed within a larger structure of inter-subsidiary competition, the position of the subsidiaries became hierarchized by their functional contribution to vehicle platform development and the importance of their local vehicle sales market.

2) Up until the 1980s the subsidiaries of GM in Europe operated as independent national enterprises little affected by the mother company. But this *modus operandi* was shaken up in 1986 when GM corporate headquarters set up GM Europe to begin the task of integrating the European operations. Up until the 1990s, GM headquarters' efforts to increasingly intervene were largely frustrated by resistance from the subsidiaries. But in the 1990s, GM expanded its production bases within Europe, and this intensified a competitive relationship among its European subsidiaries, increasing the influence of the mother company and pitting trade unions until they came up against the limitations of disarticulated, solely plant-level responses.

Because the vehicle platforms used for manufacturing in GM Europe had already been integrated in the late 1970s, GM Europe was better positioned—as compared to other regions—to consolidate a structure of inter-subsidiary competition. With the expansion of overseas production sites, the intensification of inter-subsidiary competition

put pressure on the trade unions in Europe to make concessions, and to counter this, the trade unions in GM Europe sought to make a solidarity response. Thus, the unions in GM Europe organized a pan-European solidarity body by making use of the EWCs (European Works Councils) institution, and negotiation with the EWC became a central terrain of the politics of production in GM Europe over restructuring and product location. Under the condition of inter-subsidiary competition underpinned by platform integration, negotiations moved toward drawing up measures to make the competition "fair." As a result, the workplace regime in GM Europe was transformed from the existing "institutionalization of conflict" into the "institutionalization of competition."

3) The integration of GM Korea into GM in the 2000s operated only along the productive organization dimension with the introduction of the permanent improvement principle. Platform integration on the productive policy dimension was delayed, the reason being that GM continued to produce based on the vehicle platforms developed by Daewoo Motors. With this delay of platform integration, the integration of GM Korea into global production was also delayed. Thus, GM Korea was exposed to the structure of inter-subsidiary competition on a superficial, formulaic level. This formulaic competitive structure operated only as a threat, but was not effective in drawing out a changing response from the union in GM Korea. Therefore the existing "institutionalization of conflict at enterprise level" persisted as the workplace regime in GM Korea.

In 2005, GM Korea was officially authorized to implement the platform development of small cars. This reflected the higher status of GM Korea, but at the same time, it became the starting point for GM Korea to be materially incorporated into the structure of inter-subsidiary competition. In terms of securing platform development authority, GM Korea was located at a relatively higher status in the structure of subsidiaries' division of work in GM. But in terms of production on those vehicle platforms, this marked the point in time from which GM Korea was placed in direct competition relations with subsidiaries producing on the same platforms. As the platform integration of the entire GM Korea lineup became more visible and the competitive pressures on GM Korea ramped up, in contrast to the unions of GM in Europe which tried to organize a broader solidarity response, the union in GM Korea responded individually based on the established institution of enterprise-level bargaining, as was usual practice. As a result, it gave birth to the type of negotiation in GM

Korea that deals with “future development prospects” based on the rules of the established workplace regime.

4) The GM global integration processes began having real influence on GM Korea from around 2010 as platform integration came to completion. But in this period, there was a change to the organizing principles for the hierarchy of GM integration processes; whereas, in the past vehicle platform development “homerooms“ underpinned the hierarchy, now the emphasis shifted to “build where you sell.” Accordingly, if the global integration processes in the 2000s had been organized along the axis of vehicle platform development homerooms in the US, Germany and Korea, in the 2010s, the nature of the axis shifted to “major sales markets,” which were the US, China and Germany. In the changed hierarchy for global integration processes, GM Korea’s position dropped to the lower rungs relative to those production centers that secured large-scale sales markets, that is, those in the US, China and Germany. The divergent recent investment flows into Europe and Korea can be understood as a consequence of their respective locations in GM’s hierarchical global integration processes. Thus, when it came to GM’s decisions on where to source production—contrary to explanations emphasizing industrial relations factors—this meant that rather, it was the GM sourcing decisions that had more impact on individual workplaces’ industrial relations.

In the 2010s, the processes of GM global integration as well as the scope of inter-subsidiary competition expanded to a more global dimension. The responses of the unions in GM Europe and in GM Korea were two kinds of reactions to this new inter-subsidiary competition structure. Certain differences can be discerned; the unions in GM Europe concluded employment pacts that recognized competitive principles to a certain extent and conceded working conditions while attempting to protect employment whereas the union at GM Korea opposed the competition principle and attempted to preserve both employment and working conditions through the established enterprise-level collective bargaining. But such differences pale in the face of the larger similarity of weakened strength of labor characterizing a continuing pressure on both to change the workplace regime.

Overall, more than change as a result of applying American-style or GM-style institutions and practice to the two workplace systems, the two GM subsidiaries’ workplace regimes can be understood as under pressure to change from GM’s

hierarchical global integration and the resulting inter-subsidiary competition structure. Therefore, in assessing whether there has been change to workplace regime at a subsidiary, rather than human resources practices or introduction of incentive pay systems or other types of systems, there is a need to pay attention to the politics of production revealed in production sourcing underpinned by this inter-subsidiary competition structure. In this respect, GM's influence on workplace regime can be seen in European consultation in the case of GM Europe, and new forms of bargaining on "future development prospects" in the case of GM Korea.

These two types of negotiations carry an important distinction in that unlike traditional labor-management negotiations mediating conflict over working conditions, these negotiations link investment (employment) and working conditions, giving rise to negotiations taking the form of exchange. On the one hand, negotiations for labor and management to agree on investment can be seen as trade unions extending their intervention into areas traditionally considered the realm of managerial prerogative; however, on the other hand when this discussion is linked to negotiations on working conditions, it can also reflect a weakening of the trade union's bargaining power because it is often accompanied by concessions from the union. The advance of global integration in GM and the ensuing consolidation of a hierarchical inter-subsidiary competition structure give rise to new forms of labor-management negotiations in which the union at the subsidiary is drawn into a competition to survive, predicated on the sacrifice of another subsidiary in order to receive allocation of product sourcing. However, in also providing the impetus for the formation of the "GM European Employee Forum" and the "Global GM Union Network," the changes brought about by global capital have also led to the advance of transnational cooperation and the formation of the beginnings of international labor-management relations, opening the doors to the possibility of new production politics.

Key Words: Transnational Corporations (TNCs), Industrial Relations, Hierarchical Integration, Inter-subsidiary Competition, Politics of Production, General Motors (GM), Opel, GM Korea.

Student Number: 2007-30745