

D화학의 경영합리화와 노사관계관리*

정 계 훈**

중소제조업은 우리 경제의 뿌리라고 일컬어지면서도 경영관리면에서는 아직까지 경영자 1인의 자의적이고 독선적인 비합리적 관리관행이 횡행하고 있는 실정이다. 특히 인적자원관리면에서는 여전히 소유경영자의 자의적인 전횡이 지배적이어서 종업원들의 사기가 침체되고 이것이 기업 자체의 생존을 위한 합리화 조치나 변신노력에 부정적인 영향을 미치는 경우가 허다하다.

이 사례는 급변하는 내외 환경속에서 생존을 위해 몸부림치는 중소기업들이 당면하고 있는 두 가지 커다란 과제, 즉 자금문제와 인력문제 중 특히 인력문제와 관련하여 중소기업의 미숙한 인적자원관리 및 노사관계관리가 기업의 합리화와 변신노력에 어떤 부정적인 영향을 미칠 수 있는가를 생생하게 보여준다.

D화학공업(주)는 중소기업의 염료제조업체(<표 1> 참조)로서 1976년 10월 창업하여 1994년까지 무난히 기업활동을 영위해 왔으나 창업후 약 20여년이 지난 1995년에 접어들면서 각종 국내외적인 경영여건의 악화로 급격한 경영수지의 악화를 맞게 되었다. 특히 최근 섬유류제품 염료업계는 국내경제의 위축, 수입염료의 범람, 경쟁사 및 경쟁국의 혁신적인 품질향상 등으로 인하여 재래식 기술 및 설비로서는 경쟁력을 상실할 수 밖에 없는 상황이 되었다. 이에 정사장을 비롯한 임원진의 강한 위기의식 속에서 각종 합리화사업과 변신을 추진하게 되었다. 어려운 여건에서도 공장을 가좌동 소재에서 남동공단으로 이전하였으며, 이전한 공장에 재래식 건조기(BOX 건조기) 18대와 특별히 공장자동화 자금을 지원받아 자동건조기(프레쉬 건조기) 2대를 설치하여 생산성 향상을 꾀하였다. 아울러 중소기업협동조합중앙회를 통해 7명의 남자 외국인연수생(베트남)을 받아들이는 등 3D 기피현상하에서 원활한 인력조달을 위한 노력도 동시에 경주되었다.

* 이 사례는 한국경영학회 경영사례연구원의 지원으로 작성되었습니다. 이 사례는 특정 기업의 성공, 실패 여부를 평가하기 위해 만들어진 것이 아니며 교육적 목적의 토론을 위해 작성된 것입니다. 이 사례의 일부 또는 전부의 무단 전체를 금합니다.

** 인하대학교 경영학부 교수

〈표 1〉 사례개발대상기업 정보

사업체명	D화학공업(주)
대표이사	정선달(가명)
창업년월일	1976년 10월 18일
사업장소재지	인천 남동구 고잔동(남동공단내)
주된 제조품목	합성유기착색제 및 유연제
종업원수	86명/무노조
매출액	1994년 ; 7,024,275,684원/ 1995년 ; 7,478,687,380원
당기순이익	1994년 ; 402,333,091원/ 1995년 ; -966,648,562원

이 과정에서 자동화설비의 도입으로 말미암아 구속력 보유 인원에 대한 정리가 불가피하게 되었다. 제 1차적으로 화학공장에 적합하지 않은 것으로 판단되는 두 명의 주부사원을 작업능률과 현장간부의 낮은 평가를 기준으로 해고시키게 된 바 이것이 발단이 되어 두 주부사원들이 인천지방노동위원회에 부당해고 구제신청을 내기에 이르렀고 결국 정사장은 지방노동위원회의 부당해고 구제신청 사건 심문위원회에 출석하여 위 해고건에 대한 정당성을 입증하지 않으면 안되게 되었다.

두 여직원에 대한 해고경위와 그 정당성에 관한 정사장의 주장을 요약하면 다음과 같다.

1) 경영여건의 변화와 그에 따른 합리화 조치

D사의 염료제조공정은 (반응)-(여과)-(건조)-(혼합,포장)의 공정으로 이루어지는데 공정특정상 건조공정이 애로공정으로써 인력 및 작업시간이 집중되는 공정일 뿐만 아니라, 이 공정이 제품의 품질을 결정(특히 용해도 및 비산성)하는 중요한 작업공정인 바, BOX 건조기로 건조된 제품이 품질문제(용해도 불량 등)로 인하여 판매가 부진하여 제품재고가 500여톤에 이르게 되었다. 이로 말미암아 D사의 부채는 증가하고 생산은 감소(실제 생산용량 200톤/월, 실제 최근 4개월 평균생산 100톤/월, 50% 가동율)하는 등 회사 경영이 창업 이래 가장 위험한 상황에 처하게 되었으며 심지어 종업원의 임금까지도 걱정해야 하는 상태에 이르렀다.

이에 D사는 95년 하반기부터 경영난 타개를 위해 현상을 심도있게 분석 검토한 결과, BOX 건조기의 사용을 최소화하고 자동건조기를 설치하는 것이 현 상황을 극복할 수 있는 해결책이라 결론짓고 자동화 자금을 재지원(95.11.21. 3억2천7백만원, 서울신탁은행) 받아 이미 제작 설치된 자동건조기 2대 외에 프레쉬 자동건조기 2대를 설치 중에 있다. 한편 기존 BOX형 건조기는 가로 6m, 세로 1.5m, 높이 1.9m로써 6cm의 스테인레스판으로 된 접시가 96개 들어있는데 건조접시 1

개의 무게가 8kg으로써 건조 도중 건조접시를 꺼내서 손질하여 다시 집어넣는 공정을 반복하는 접시투입 작업은 여직원 단독으로는 수행하기 어려우며, 남자직원이 꺼내주면 여직원은 소도구를 사용하여 닦아 뒤집어주면 다시 남자직원이 건조기에 투입하는 작업이었으나, 자동건조기계가 설치되어 BOX 건조기가 18대에서 9대로 줄었기 때문에 남자직원 4명이 위 작업 전체를 수행 가능하게 되어 여기서 작업하던 두 사람의 여직원이 할 일이 없게 되었다.

2) 해고경위 및 과정

D사는 이들 여직원을 취업규칙 제14조(해고 : 종업원이 다음 각 호에 해당하는 경우에는 징계위원회의 의결을 거쳐 해고한다) 17항(사업운영상 감원을 필요로 할 때) 및 15조(해고의 예고 : ① 종업원을 해고하고자 할 때에는 30일전에 예고한다) 규정에 의거 95년 12월 26일 인사위원회를 소집하여 여러 각도에서 이들에 대하여 심의하였으나 염료제조 공정상 타부서 배치는 불가하므로 부득이 만장일치로 해임키로 의결하고 96년 2월 29일까지 근무토록 96년 1월 7일 사장의 지시로 관리과장이 여직원들에게 구두 통보하였다. 또한 인사위원회의 심의중 위 여직원들의 평소 근무태도에 있어서도 관리자로부터 많은 지적을 받아왔으며, 회사원으로서 회사에 대한 작업기여도도 현저히 낮고 회사에 대한 과도한 불평불만으로 인한 동료사원과의 불협화음의 소지가 상존하는 부분도 각 부서장들에 의해 강하게 제기된 바 있었다.

3) 갈등의 진행

회사에서는 여직원들에게 53일간의 예고기간을 준 바 있으나 이들은 어떤 형태의 의사표현도 하지 않고 있다가 96년 2월 29일 17시경 “퇴직금, 2월분 임금 및 1개월의 해고수당을 오늘 당장 지급치 않으면 그만둘 수 없다”고 하였다. 이에 회사는 “임금은 3월 5일 임금지급일에 지급하고 퇴직금 및 해고수당은 3월 14일 이내에 지급하겠다”고 하였으나 이들은 “지금 당장 주면 근무하라고 해도 안 할 것이고, 그렇지 않으면 그만둘 수 없다”고 하며 귀가하였다.

다음날인 3월 1일 이들이 다시 출근함으로써 총무과장이 “퇴직처리되었습니다” 하며 이야기 하였으나 이들은 아랑곳하지 않고 작업장으로 들어가 작업은 하지 않고 왔다 갔다 하며 돌아다녔다. 이후 3월 2일에도 출근하여 작업복으로 갈아입은 후 오후 내내 작업장내에 있는 휴게실에서 지내다가 17시 30분에 퇴근하였으며, 3월 3일 역시 출근함으로써 총무과장이 귀가를 종용하였으나 막무가내로 회사 안으로 들어왔다. 이에 총무과장이 “오늘은 일요일이므로 작업할 사항도 없다”고

하자 “작업은 우리가 만들어서 하면 되지 무슨 상관이나”고 억지를 부리면서 회사 식당에 있는 방에 들어가서 잔치집에서 가져온 듯한 음식을 먹으면서 하루종일 아무일도 하지 않고 지내다 17시경 개인사물을 챙겨 귀가하였다.

4) 외국인 근로자 채용문제

D사에서 현재 근무하고 있는 외국인 근로자에 대하여는 산업연수생으로서 94년 8월에 1명, 95년 11월에 6명 도합 7명을, 95년도 상반기부터 중소기업협동중앙회를 통하여 받아들이기로 추진해 왔던 사항으로 95년 7월 21일 위 중앙회와 계약을 체결한 바 있다. 이는 D사의 경영상태악화 및 자동화설비 도입이 추진되기 이전에 결정된 사항이었으며, 상대국(베트남)과 계약이행문제로 불가피한 상황이었고 또한 근로형태도 여직원들은 소도구를 이용하여 염료를 다듬고 뒤집는 단순작업에 불과하나 외국인 근로자는 건조접시(8kg의 무게)를 내리고 올리는 작업으로 여직원들과는 별개의 작업내용이라고 판단된다.

5) 해고의 불가피성과 정당성

위와 같은 경과를 거치면서 D사에서는 건조기계가 자동화됨에 따라 여직원들을 다른 부서로 배치전환할 부서도 없고 해서 부득이 95년 12월 26일 인사위원회의 결정에 따라 96년 1월 7일 여직원들에게 96년 2월 29일까지 근무토록 예고 통보하였으며, 그간의 2월분 임금은 96년 3월 5일 임금지급기일에 지급하고 퇴직금 및 1개월의 통상임금은 96년 3월 14일에 지급키로 이들에게 통보한 바 있었다. 그러나 이들은 “3개월의 해고수당을 달라” “본인들의 거취문제를 알아보기 위해 돈이 들었으니 보상해 달라” “정신적 피해보상도 받아야겠다”는 등 이들의 주장이 복직을 위협인지 아니면 물질적 보상을 위협인지 조차 판단키 어려우며, 또한 근로기준법 제27조 2의 규정(해고의 예고 : ①사용자는 근로자를 해고하고자 할 때에는 적어도 30일전에 그 예고를 하여야 한다. 30일전에 예고를 하지 아니한 때에는 30일분 이상의 통상임금을 지급하여야 한다. 다만 천재·사변 기타 부득이한 사유로 사업계속이 불가능한 경우 또는 근로자가 고의로 사업에 막대한 지장을 초래하거나 재산상 손해를 끼친 경우에는 그러하지 아니한다)에 의거 53일간의 충분한 예고기간을 거쳐 그 기간이 만료되었음에도 불구하고 D사에서는 그간의 노고에 답례하는 의미에서 1개월간의 통상임금지급조건을 수락할 것을 수 차례에 걸쳐 시도한 바 있으나 이들이 불만을 표시하며 이의를 제기하는 것은 억지이고 부당하다고 생각되며, 나아가 이 해고는 정당한 것이라고 주장하고 있다.

위와 같은 회사측의 주장에 대해 해고된 두 여성은 D사의 자신들에 대한 조치가 부당해고라며 다음과 같이 주장하고 있다.

- ① 왜 경영악화의 책임을 해고라는 이름하에 일방적으로 종업원이 져야 하는가?
- ② 설사 불가피하게 해고라는 방법을 택할 수 밖에 없었다는 점을 인정하더라도 해고 대상자를 선정하는데 있어 불공정하다는 느낌을 지울 수 없다. 회사가 주장하고 있는 “화학회사에는 여성이 부적합하다”는 주장은 전혀 근거가 없다. 정미희(가명)는 87년 10월에 입사하였고 배순정(가명)은 93년 2월에 입사하여 96년 2월말 해고 당할 때까지 각기 9년 5개월과 3년을 근속해온 장기근속자들이다. 회사에서 낮은 기여도와 높은 불평불만을 문제로 삼는 것은 지금까지 아무말없이 잘 지내왔다는 점에서 부당하며, 남녀 차별의 전근대적인 사고방식에 기인한 것으로 밖에 볼 수 없다. 자신들이 제기한 불만은 화학공장이라 작업종료후 반드시 샤워를 해야 하므로 여성 전용 샤워실을 마련해 주었으면 좋겠다는 정도 밖에 없는 데도 여자 두 사람 때문에 따로 여성샤워실을 만들어야 한다는 점이 관리자들과의 심기를 불편하게 만들었던 것 같다.
- ③ 자동건조기를 도입했다 하더라도 아직까지 구형 BOX건조기 9대가 가동되고 있으므로 그 곳에서 작업할 수가 있음에도 불구하고 자신들을 해고한 것은 자신들보다 임금이 싼 외국인 산업연수생으로 대체하여 인건비를 절약하고자 하는 술책에 불과하며, 실제로 외국인 연수생들이 자신들의 일을 대신하고 있는 점이 그 사실을 증명하고 있다.
- ④ 정미희의 경우 10년씩 근무해 온 직장을 그만둬야 한다는 것에 엄청난 심리적 충격을 받을 수 밖에 없었다. 연초에 2월말로 그만둬야 한다는 얘기를 들은 것 같지만 그냥 지나가는 얘기일 뿐 실제로 설마 그런 일이야 있겠느냐는 생각으로 지냈다. 10년 가까이 근속하면서 이제는 자신의 수입이 가계의 고정수입원으로 자리잡았을 뿐만 아니라 아이들 학자금보조나 의료보험 등이 해고로 인해 하루아침에 몽땅 사라져 버린다는 것은 기본적으로 장기근속한 종업원에 대한 예우가 아니라는 점에서 억울한 심정을 감출 길이 없다.

[연구 과 제]

이 사례는 급변하는 내외 환경속에서 생존을 위해 몸부림치는 중소기업들이 당면하고 있는 두 가지 커다란 과제, 즉 자금문제와 인력문제 중 특히 인력문제와 관련하여 중소기업의 미숙한 인적자원관리 및 노사관계관리가 기업의 합리화와 번신노력에 어떤 부정적인 영향을 미칠 수 있는 가를 생생하게 보여주는 사례이다.

이 사례에 대해서는 다음과 같은 내용을 중심으로 토의를 진행함으로써 기업의 인적자원관리 및 노사관계관리 측면에서 많은 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

- ① 기업이 경쟁력 강화를 위해 합리화 전략을 수립하여 추진할 때 특히 인적자원관리 및 노사관계관리 측면에서 중요하게 고려해야 할 사항.
- ② 합리화조치시 작업현장의 인적자원관리에 있어 남녀고용평등법과의 적합성 확보문제
- ③ 기술변화 특히 자동화설비 도입시 현장의 인적자원관리 및 노사관계관리와 관련하여 유의해야 할 사항.
- ④ 합리화 조치 및 인원의 정예화 과정에서 불가피하게 발생하는 잉여인원의 적절한 처리방법.
- ⑤ 원활한 인력조달을 위해 외국인 연수생제도를 활용하고자 할 경우의 유의사항.