

중국 텐진공장의 노동환경 변화와 대응방안

K.K.Seo*
윤 동 진**

중국 종업원들이 은폐한 제조공정상의 품질문제를 무난하게 해결하고, 제2공장을 준공할 정도로 텐진공장을 성공적으로 이끌어온 브라운 밀즈 사장은 최근의 노동문제를 놓고 고심하고 있다. 2010년 들어 법정 최저임금이 평균 20% 내외 급등하고 임금인상을 요구하는 파업이 늘어나는 등 노동환경이 급변하고 있기 때문이다. 고부가가치의 노동집약적인 제품을 생산하여 90%를 해외 수출하는 항공부품 전문기업으로서 임금상승과 노사분규는 제품가격 인상과 납품지연을 초래함으로써 안정적인 기업경영에 막대한 타격을 줄 수 있기 때문이다. 특히 중국 정부는 노동자의 권리를 적극 보호하고 2015년까지 노동자 임금을 현재의 2배 이상 인상한다는 정책을 추진하고 있다. 이에 따라 2011년 초 생산규모를 60% 이상 확장하고 향후 2-3년 동안 500명 내외의 종업원을 신규 채용할 계획을 수립한 밀즈 사장은 급속한 임금상승으로 인해 예상되는 원가경쟁력 악화와 수익성 저하를 우려하지 않을 수 없게 되었다. 텐진공장은 어떻게 하면 연평균 15% 이상으로 예상되는 임금상승에 효과적으로 대처하면서 지속적인 성장을 도모할 수 있을 것인가?¹⁾

주제어: 해외자회사관리, 중국투자, 현지화, 현지관리 환경변화

1. 중국진출과 성장과정

1.1 회사 설립과 운영

텐진공장은 외자합작법인으로서 민항기 동체부품을 만들어 중국과 해외에 있는 항공기와 부품제작 회사에 납품하는 항공전문부품업체이다. 설립한지 3년 후인 2002년 4월 텐진 첨단산업단지에 완공한 공장을 가동하기 시작하였다. 가동 2개월부터 고객에게 처음으로 생산부품을 인도하기 시작하였고,

공장을 본격 가동하면서 중국에서 항공기용 주요 컴퍼지트 부품(일종의 혼성접합부품) 제조회사로 부상하게 되었다. 조종석 등 기체내부용 부품, 동체와 날개 연결부분용 부품, 날개 앞뒤 모서리용 부품, 꼬리날개용 부품 등 소위 컴퍼지트 부품을 생산 및 납품하였다.

텐진공장은 1999년 4월 B사, 핵셀, 중국항공공업 제1집단공사 등 3개 회사가 동등지분으로 총 투자비 5,700만 달러를 투자하여 중국 텐진에 설립한 외자기업으로서 2005년부터 손익분기점을 넘었다. 2005년 1월 B사와 핵셀이 추가 투자하여

논문접수일: 2010. 11. 25. 게재확정일: 2011. 04. 19.

* 하와이대학교(The University of Hawaii at Manoa) 경영대학 교수(kkseo@hawaii.edu)

** 우석대학교 문화사회대학 호텔항공관광학과 교수(djyoon@woosuk.ac.kr), 교신저자

1) 회사기밀을 보호하고 주요 이슈를 부각하기 위해 본 사례 내용의 일부 이름과 수치를 바꾸거나 일부 내용을 부가 및 각색하였습니다. 경영의 잘잘못을 보여주기 위해서가 아니라 수업에 활용할 목적으로 작성하였습니다.

사례작성에 많은 도움을 주신 Judy Ng Christensen 에게 감사드립니다.(Judy Ng Christensen was an Asian Field Study coordinator at the University of Hawaii at Manoa. We appreciate her valuable contribution assisting us interviewing and improving the teaching notes).

각각의 지분을 40%로 늘렸고, 2008년 11월 B사가 헥셀 지분을 인수하여 지분을 80%로 늘렸다. 한편, 중국항공공업 제1집단공사와 중국항공공업 제2집단공사는 국제경쟁력을 강화하기 위한 중국 정부정책에 따라 2008년 중국항공공업총공사로 합병하였다. 이에 따라 텐진공장은 B사와 중국항공공업총공사가 각각 80%와 20%의 지분을 갖는 합작법인이 되었다.

텐진공장은 합작기업으로서 파트너들이 추천한 이사로 구성된 이사회에서 주요 의사결정을 내리고 있다. 밀즈 사장은 운영책임자로서 이사회에 보고할 뿐만 아니라 B사의 상용 항공사업부의 제조담당 부사장에게도 보고하면서 공장을 총괄 관리하고 있다. 주재원은 총 4명으로서 이들을 유지하는 비용이 매우 높지만 비용 이상의 공헌을 하고 있기 때문에 당분간은 계속 활용할 계획이다.

B사는 1972년 중국정부의 요청을 받아들여 중국의 항공운송 인프라를 개발하는 사업을 시작하였다. 즉, 항공기 안전과 신뢰성 증진, 운송능력 확장, 항공기술자와 관리자 양성 등을 집중 지원하였다. 1993년부터 수백만 달러를 투자하여 항공인프라를 개발함으로써 중국 민항분야에서 우월적인 파트너로 인정받게 되었으며, 지난 4년 동안 2만 7천 명 이상의 항공전문가들을 훈련 및 양성하여 왔다. 예를 들면 2005년 기준 중국 제트여객기의 62% 이상을 제조 공급하였으며, 이들 항공기 부품의 30%를 중국업체로부터 공급받았다. 이를 통해 중국업체들에게 항공부품제조와 관련된 엔지니어링, 금형, 제조 및 품질기술 뿐만 아니라 운영계획수립 및 훈련기법도 함께 전수하였고, 중국업체들은 항공분야에서 세계수준의 안전과 신뢰성, 고품질 부품과 조립능력을 갖추게 되었다.

중국항공공업총공사는 중국의 주요 항공업체이면서 항공부품의 주요 구매자이다. 1993년 국무원의 한 부서였던 항공항천공업부에서 분리되어 설립되

었으며, 1999년 중국항공공업 제1집단공사와 중국항공공업 제2집단공사로 분할되었다가 2008년 다시 중국항공공업총공사로 합병되었다. 중국항공공업 제1집단공사는 중대형 항공기 개발, 제조 및 판매를 주요 사업으로 하고 있으며, 산하에 47개 제조업체, 31개 연구소 및 22개 항공전문기관이 있으며, 약 23만 명을 고용하는 중국의 주요 항공그룹이다. 총자산은 약 200억 달러이며, 2006년 기준 3억 6천만 달러의 항공관련제품을 수출하였다. 중국항공공업 제2집단공사는 군용기와 헬리콥터를 제조하는 업체이다. 중국항공공업총공사는 중국정부 및 관련산업과의 네트워크가 잘 구축되어서 최상의 합작파트너로 인식되었다.

1.2 텐진의 입지 특성

텐진은 중국정부가 직접 관리하는 4대 직할도시(베이징, 상하이, 텐진, 충칭)의 하나로서 베이징 남동부 방향으로 140킬로미터 떨어진 인구 1천만 명의 거대 도시지역이다. 자동차로 1시간 30분 정도이면 베이징으로 갈 수 있는 전략적인 요충지이자 주요 항구도시이다. 북부 중국에서 가장 규모가 큰 일반화물 전용 항구도시로서 상하이 항구 다음으로 거대한 항구가 있으며, 중국에서 2번째로 큰 공업지구가 있다. 또한 텐진 빈하이 국제공항에는 주요 항공화물센터가 자리잡고 있다. 이들 발달된 인프라로 인해 원유, 천연가스, 광물자원 등 원자재와 완성품을 전세계와 중국 주요 지역들과 용이하게 교역할 수 있는 유리한 입지를 갖추고 있다. 더구나 텐진에는 25개 대학 및 전문대학이 있으며, 140개의 연구소가 있어서 우수한 인재와 노동력을 확보하기에 매우 유리하다.

1.3 종업원 채용과 교육훈련

텐진공장은 2002년 130명을 고용한 이래 꾸준히 종업원을 늘려온 결과 2011년 현재 약 700명을 고용하고 있다. 종업원의 평균 나이는 25세 미만으로서 미국본사 공장의 종업원들보다 훨씬 젊다. 이들은 대부분 직업전문학교와 전문대학을 졸업하였으며, 열성적이며 빨리 배우고 있다. 하지만 정밀작업을 집중해서 수행하는 작업습관과 근로의식을 갖추기 위해서는 철저하게 훈련받을 필요가 있었다.

입사시험을 통과한 지원자들 중에서 상위 10%만을 최종 채용하였다. 이들 합격자들은 3개월 동안 직업훈련소에서 영어, 작업설계도를 읽는 방법, 수학과 기술지시서를 읽고 이해하는 방법 등의 교육훈련을 받는다. 이어서 수습사원으로서 회사 내부에서 3-4개월 동안 기술명세서를 이해하고 해석하는 방법 등 실제적으로 일을 하는데 필요한 훈련을 받게 된다. 마지막으로 이들 수습사원들은 6주 동안 작업현장에서 숙련공들과 함께 일을 하면서 도제훈련을 받게 된다. 따라서 신규 종업원이 생산라인에서 실제 작업을 시작하기 위해서는 6개월 이상의 훈련기간이 소요된다. 또한 이들 종업원들은 각기 안전관련 교육훈련을 받고 매년 수료증을 발급받아야 한다.

1.4 대정부관계 구축

중국에서 사업하려면 중국 투자환경을 철저히 이해하고 다양한 관계의 복잡한 네트워크를 적절하게 다루어야 한다. 만만치 않은 사업환경에도 불구하고 저임노동력을 활용하고 급속하게 성장하는 거대한 중국 내수시장을 공략하기 위해 수많은 다국적기업들이 대거 진출하고 있다.

중국에서 현지법인을 설립하고 사업을 전개하는

데 따르는 어려움은 중국정부의 규제완화로 인해 점점 줄어들고 있지만 정부와 관련기관들은 여전히 외국기업과의 합작투자에 대해 상당한 영향력을 행사하고 있다. 밀즈 사장이 텐진공장에 부임한 이래 그의 주요 핵심업무 중의 하나가 대정부관계를 구축하고 이를 원활하게 이끌어가는 것이었다. 밀즈 사장은 영향력있는 정부기관들을 정기적으로 만나 들면서 텐진공장의 비전과 목표를 이들 관료들에게 설명 및 이해시키는 한편 텐진공장을 공식 방문하도록 이들을 초청하여 돈독한 관계를 구축하여 나갔다. 이를 통해 텐진공장은 중국정부와 텐진 시로부터 모범적인 외국인투자기업으로 인정과 신뢰를 얻게 되었으며 상호 유익한 관계를 구축하게 되었다.

1.5 공장확장

중국은 세계 최대 규모의 항공기 시장으로서 향후 20년 동안 매년 100대 이상의 대형 항공기 수요(3,500억 달러)가 예상되고 있다. 약 14억 명의 거대한 인구나 연평균 10% 이상의 지속적인 고도성장으로 인해 중국은 항공기 및 부품수요뿐만 아니라 항공운송 수요도 막대하다. 중국의 항공여객 운송 수요는 향후 20년 동안 매년 7.3% 이상 증가할 것으로 전망되고 있으며, 항공화물운송도 매년 6.4% 이상 증가할 것으로 전망되고 있다.

텐진공장은 2002년부터 4년 동안 연속해서 상위 10개 외국인투자기업의 하나로 선정되어 표창을 받을 정도로 성공하였다. 텐진 첨단산업단지를 방문하는 잠재적인 투자자들과 여타 기업들이 정기적으로 방문할 정도의 모범적인 외국인투자기업으로서 인정을 받았고, 텐진 시정부가 외국기업들을 유치하는데 많은 도움을 주게 되었다.

이를 바탕으로 밀즈 사장은 2008년 11월 핵셀 지분인수를 계기로 공장을 대대적으로 확장하게 되었다. 1999년 진출 당시부터 공장확장을 염두에

두고 텐진공장은 인접한 공장부지를 매입하여 공장을 세울 수 있는 부지매입 옵션을 보유하고 있었기 때문이었다. 또한 경쟁업체인 에어버스에 대하여 중국에서의 경쟁적인 위치를 제고시킬 필요가 높았기 때문이었다. 에어버스는 2008년 7월 중국항공공업 제2집단공사와 합작으로 하얼빈에서 A320과 A350 동체제작에 필요한 컴퍼지트 공장을 설립하였다. 하얼빈 컴퍼지트 공장과 텐진에 있는 A320 최종조립라인 공장은 중국이 에어버스 항공기를 대거 구입한 것에 대한 에어버스의 보답이라 할 수 있다. 이러한 상황에서 핵셀 지분을 인수하여 지분을 80%로 늘리고 의사결정권을 확보한 텐진공장은 제2공장 신축을 서두르게 되었던 것이다. 2,100만 달러를 투자하여 제2공장을 2011년까지 완공하여 60%이상 생산능력을 늘린 다음 향후 2-3년 동안 500명 내외의 종업원을 신규 채용할 계획이다. 수작업에 의존하는 노동집약적 생산방식으로 공장을 운영함으로써 중국의 저임노동력을 최대한 활용하는 한편 첨단기술 유출에 대한 미국정부의 규제를 사전에 회피하기 위해서이다.

II. 불량품 은폐 사건과 종업원 해고

2.1 생산품질관리

텐진공장은 항공기 동체에 사용되는 컴퍼지트 부품을 제조하여 내수 판매 및 해외 수출하고 있다. 이들 부품의 생산과정은 매우 노동집약적인 공정으로 구성되어 있어서 자동화가 어렵다. 다양한 재질의 소재들을 레이저 기술을 활용하여 얇게 절단하고, 각각의 절단된 이질적인 소재 조각들을 테이프로 붙여 봉합한 다음 고압진공용기에 하루 정도 넣고 잘 접합되도록 가열한다. 이와 같이 재질이 다

른 소재들을 접합하여 만든 컴퍼지트들을 조립하여 항공기를 제작하는 이유는 무게를 줄여 탑재량 즉 유상하중(배나 비행기의 유료 승객과 화물)을 늘릴 수 있으며, 피로수명 증가, 내화성과 내식성 제고 등의 이점이 크기 때문이다. 이들 컴퍼지트는 보잉 항공기 737, 767, 777, 787 모델 등에 사용되며, 특히 737모델의 경우 총 중량의 5% 정도까지 사용되고 있다.

텐진공장은 매우 정밀하면서도 엄격한 품질보증(QA: Quality Assurance) 시스템에 의해 다양한 종류의 컴퍼지트 부품을 설계 및 제조하고 있다. 3개의 주요 일반 품질보증 시스템뿐만 아니라 컴퍼지트 부품에 특화된 8개의 전문 품질보증 시스템에 의해서 품질을 관리하고 있다. 항공안전사고가 발생하지 않도록 엄격한 규격조건을 충족해야 하기 때문이며, 특히 제조공정은 항공산업 특유의 복잡한 규제를 받고 있기 때문이다. 텐진공장은 이들 품질보증 시스템에서 규정한 엔지니어링 규격, 도면과 품질 규격 등에 따라 원자재 구매와 특정 공정 등을 정확하게 수행하여 왔다. 특히 여러 단계의 사소하고 지루한 제조공정을 이들 품질보증 시스템이 규정한 그대로 수행하여 왔다. 규정과 절차에 맞게 수많은 공정이 수행되도록 관리하는 것이 컴퍼지트 부품 제조의 핵심사항이라 할 수 있다.

2.2 불량품 발견과 은폐과정

2004년 5월 비파괴검사에서 컴퍼지트 부품 내부에 규격과 맞지 않는 부분과 자그마한 균열이 있을 것으로 탐지되었다. 문제의 심각성을 우려하면서 제조 및 품질 담당 엔지니어들이 의심이 가는 부품의 횡단면을 조사한 결과 결함이 있는 것으로 확인되었다. 해당 결함을 여러 층의 파이버가 감싸고 있었기 때문에 육안으로는 아랫부분에 있었던 균열을 찾아낼 수 없었던 것이었다.

항공기 부품은 정밀해야 하는 특성으로 인해 모든 부품에는 생산공정을 추적하기 위한 일련번호가 매겨져 있다. 품질관리자들은 생산라인을 즉각 멈추고 일련번호를 추적하여 해당 결함이 다중접합공정에서 발생하였다는 것과 해당 결함의심부품들이 출고를 위해 마지막 포장공정에 있다는 것을 확인하였다. 불행 중 다행히도 결함이 의심되는 부품들 모두가 공장에서 출고되지 않았기 때문에 공장 내부에서 자체적으로 품질결함 문제를 해결할 수 있게 되었다.

다중접합공정에서 일하는 종업원들은 상당히 많은 부분을 수작업으로 처리하고 있었다. 이들 작업은 속도가 더디고, 어렵고 지루하며, 반복적이고 복잡한 절차를 거쳐 이루어지는 공정이다. 종업원들은 여러 겹의 필수소재들을 함께 겹쳐서 접합해야 하기 때문에 다양하고도 복잡한 작업을 여러 번 수행해야만 하였다. 이번 경우에도 부품의 외형부분을 다중접합하는 작업이 반복해서 이루어져야만 되는 공정으로서 어려우면서도 지루한 공정이었다. 텐진공장은 미국에서 광범위하게 활용되는 자재소요계획(MRP: Material Requirement Program)을 활용하여 각각의 생산공정에서 매일 얼마나 많은 부품이 생산되어야 하는지 그리고 어떻게 생산흐름을 조정해야 할 것인지 등을 결정하고 있다. 자재소요계획은 최종제품의 생산계획에 따라 그에 필요한 부품 소요량의 흐름을 컴퓨터를 이용하여 종합적으로 관리하는 생산관리 시스템을 말한다.

처음에는 일부 종업원들이 자재소요계획에 의해 정해진 생산량을 달성하기 위해 바깥 안쪽부분에 있는 파이버 소재들을 규정보다 적은 횟수로 가공하기 시작하였다. 이로 인한 결함을 감추고 보다 용이하게 품질검사를 통과하기 위해 추가적으로 소재를 여러 층으로 겹쳐서 결함부분을 은폐하고 해당 작업을 마무리하였다. 이러한 공정축소 및 은폐 작업은 품질보증 요구사항을 명백하게 위반하는 행

위였지만 해당 종업원들은 다중접합 공정을 보다 쉽고 빠르게 수행할 수 있다는 단순한 생각에 규정보다 적게 가공하였던 것이다. 다중접합 공정의 종업원들은 대부분 특수 작업실에서 일을 했기 때문에 다른 부서의 종업원들은 이를 눈치챌 수 없었다. 처음에는 일부 종업원들만이 이렇게 공정을 축소하여 작업하였으나 나중에는 다중접합 공정에 근무하는 17명 전원이 동참하였다고 종업원들이 시인하였다. 그 결과 비파괴검사에 의해서 결함이 발견되기 전 10일 동안 이들 공정축소작업이 반장을 비롯하여 관리자와 주재원도 모르게 은폐되었던 것이다.

2.3 종업원 해고

밀즈 사장은 종업원들이 은폐사실을 인정한 자술서와 모든 자료들을 취합한 다음 4명의 주재원을 포함하여 9명의 관리자들을 모아놓고 이들 17명의 종업원들과 반장을 어떻게 처리할 것인지 논의하였다. 밀즈 사장은 '현재의 문제의 심각성에 집중하여 우리 경영진 모두가 문제의 본질이 무엇인지를 파악해야 합니다. 해결방안을 결정하면 한마음이 되어 대외적으로 하나의 목소리를 내야 합니다'라고 강조하였다. 경영진은 반장과 함께 17명의 종업원 전원을 해고하기로 결정하였다. 이번 사건에 대해 엄정하게 대처하지 못하면 텐진공장은 항공사의 품질보증시스템에서 요구하는 엄격한 품질수준을 맞출 수 없고 또한 종업원들을 효과적으로 관리할 수 없을 것으로 판단하였기 때문이다.

하지만 일부 경영진은 반장과 함께 17명의 종업원들을 한꺼번에 해고하는 것이 바람직하지 못한 결과를 초래할 수도 있다고 우려하였다. 사회주의 체제에서 집단해고는 거의 불가능에 가까울 뿐만 아니라 중국문화 차원에서 보면 해고대상 종업원들과 공회(중국 노조)관련 공무원들의 체면을 크게

손상할 수 있기 때문이다. 밀즈 사장과 경영진은 종업원 해고가 중국 합작파트너를 비롯하여 현지정부에게 민감한 사안이 될 수 있다는 점을 충분히 이해하고 있었기 때문에 신속하게 단안을 내려야 했다. '작업지시를 따르지 않으면서 교묘하게 규정을 어기고 이를 은폐한 점을 절대로 용납될 수 없다'고 반복 주장하면서 밀즈 사장과 경영진은 해고와 관련되어 야기될 수 있는 이슈들을 다음과 같이 자세하게 검토하였다.

- 17명 종업원에 대한 해고조치는 기존 종업원의 사기에 어떠한 영향을 미칠 것인가?
- 텐진 시정부, 노동당국 및 공회는 해고에 대해 어떻게 인식하고 대응할 것인가?
- 이번 해고가 향후 신규 종업원을 채용하는데 부정적인 영향을 미칠 것인가?
- 이와 유사한 은폐사건이 재발하지 않도록 하려면 경영진은 어떤 행동을 취해야 하는가?
- 고객으로부터 신뢰를 얻기 위해 이번 은폐사건에 대해 어떠한 조치가 필요한가?

대량해고로 인해 예상되는 문제점과 대처방안을 깊이있게 토론한 다음 경영진은 모두 이번 사건을 계기로 품질을 절대적으로 강조하자는 결의를 다지면서 반장과 함께 17명 종업원 모두를 해고하기로 결정하였다. 중국에서 종업원을 해고하는 것은 매우 어려운 과제로서 심각하고도 복잡한 문제를 야기할 수 있었다. 일반적으로 종업원이 취업규칙을 중대하게 위반한 경우, 중대하게 직무를 태만한 경우, 회사에 대해 심각한 손해를 끼친 경우 등에 한하여 종업원을 해고할 수 있지만, 해고할 경우에도 적절한 징계절차를 거쳐서 해고하여야 하며, 해고 후의 분쟁에 대비하기 위해 입증자료를 잘 구비하여야 한다.

밀즈 사장은 중국의 1995년 노동법에서 제시한 가이드라인에 따라 적절한 해고절차를 거치고 이번

은폐사건을 뒷받침해줄 확실한 증거서류를 제대로 준비한 다음 반장과 함께 17명 종업원을 해고하였다. 정부 당국자와 종업원들은 이러한 해고결정에 대해 처음에는 모두 충격을 받았다. 하지만 제시된 증거가 확실하였고, 어느 누구도 품질을 유지하고 잘못된 작업행위를 바로잡는 것이 회사의 장래에 매우 중요하다는 점을 부인할 수는 없었다. 밀즈 사장은 평소에 구축해 놓았던 관시를 활용하여 해고의 불가피성과 정당성을 관련부서 담당자들에게 설명하고 이들의 암묵적인 동의를 확보하였다. 다행히도 해고노동자들과 관련부서에서는 별다른 문제를 제기하지 않았다.

2.4 사후조치와 대책

텐진공장은 이번 은폐사건을 통해 완벽한 생산과 품질을 강조한다는 점을 회사 임직원, 고객 및 정부당국자 등 모두에게 확실하게 인식시켰다. 이러한 성과에도 불구하고 은폐사건으로 인해 텐진공장은 다음과 같은 커다란 타격을 입게 되었다.

- 결함부품을 교체하는데 약 60만 달러가 추가 소요되었다.
- 생산재개를 위해 즉각적으로 해고종업원을 대체할 수 있는 인력을 찾아야만 하였다.
- 종업원 교육용 품질관리 가이드라인을 새로 만들어야 했다.
- 대량해고에 따라 크게 저하된 종업원들의 사기를 진작시켜야 했다.

경영진이 은폐사건 이후 필요한 조치를 적절하게 시행하고 이를 제대로 관리하지 못하면 이번 사건으로 인해 회사가 마비될 수도 있었다. 은폐사건이 발생한 직후 바로 경영진은 종업원들의 근무태도를 향상시키기 위해 사훈을 만들었다. 사훈을 액자로 만들어 생산라인, 종업원 식당, 게시판 등 공장내

〈도표 1〉 텐진공장 사훈

품질이 우리의 제1목표이다

- 모든 공정에서 각자의 업무를 제때 완수하는 것이 성공의 핵심이다.
- 작업지시서에 쓰여진대로 작업을 하자. 절대 이를 어기지 말자.
- 안되는 이유를 찾으려하지 말고, 되게 하는 방법을 생각해보자.
- 지금 당장 하자. 완벽한 계획을 기다리지 말자. 시작이 반이다.
- 원인을 찾기 위해 적어도 5번 이상을 '왜'라고 자문해보자.
- 바로 그 자리에서 잘못을 고치자. 낭비는 커다란 비용이다.
- 지혜는 역경에서 나온다.
- 10명의 현명한 사람이 1명의 수재보다 낫다.

부 곳곳에 걸어놓고, 종업원들이 항상 보면서 이를 기억하도록 하였다. 경영진은 생산공정을 보다 철저하게 점검하면서 생산라인 안과 밖에서 팀별 회의를 열고 진지한 대화를 통하여 종업원과의 원활한 의사소통을 도모하였다. 분기별 성과경진대회와 반기별 야유회를 개최하였다. 매년 8월 종업원의 만족도를 직접 조사 및 점검하고, 매년 3번씩 품질 부서와 모든 임직원이 함께 토론하는 모임을 개최하였다.

고도의 정밀성과 안전성을 요구하는 사업특성을 고려하여 경영진은 불량원인을 공개적으로 밝히고 다시는 이런 잘못을 되풀이 하지말자는 뜻에서 '재발금지'라는 게시판을 새로이 운영하였다. 잘못을 저지른 종업원의 이름을 밝히지 않는 대신 동료의 실수로부터 배우자는 취지에서 동 게시판을 운영하였다. 또한 제안함을 공장 곳곳에 설치하고 종업원들이 언제든지 자신의 의견을 개진하고 익명으로 불만사항을 제출할 수 있도록 하였다.

일반적으로 중국에서는 공장을 설립하고 가동을 시작한 후 6개월 동안 매일 올바른 근로의식과 태도를 주입 교육시키고 현장훈련을 시켜야 쓸만한 종업원을 길러낼 수 있는 것으로 보고 있다. 이후에도 종업원에게 맡겨만 놓지 말고 관리자가 계속 감독해야 한다. 특히 관리자들이 구체적이고 자세하게 지시하면서 왜 그렇게 해야 하는지와 바람직

한 행동이 무엇인지를 설명하고 종업원들을 일일이 관리하는 것이 매우 중요하다.

은폐사건 이후 경영진은 회사의 정책과 방침을 종업원들에게 계속해서 반복적으로 알려주었다. 이러한 노력으로 인해 종업원들은 회사의 경영방침을 수긍하고 실천하기 시작하였다. 종업원들과 관리자 들은 은폐사건을 통해 '품질은 결코 타협될 수 없다'는 교훈을 얻게 되었다. 은폐사건 이전 95% 미만에 그쳤던 양품률은 사건 이후 철저한 교육을 통해 99.4%에서 100%까지 향상되었다. 매출액은 매년 40-50%씩 늘어났고, 2005년에는 손익분기점을 달성할 수 있었다. 이들 성과를 바탕으로 밀즈 사장은 회사성장 로드맵에 따라 공장 확장 계획을 추진하기 시작하였다.

III. 급변하는 중국의 노동환경

텐진공장은 중국의 저임 노동력을 최대한 활용한 결과 인건비를 미국본사 공장의 20% 수준으로 낮출 수 있었다. 하지만 중국의 임금이 앞으로 연평균 15% 이상씩 가파르게 상승할 것으로 예상되고 있어서 밀즈 사장은 이에 대한 대책 마련에 부심하고 있다.

균부론을 내세우고 민생을 강조하는 중국의 후진 타오 정부는 현재의 노동자 임금수준이 너무 낮다고 판단하고 있다. 소수의 사람들이 먼저 부유해진 이후 나머지 사람들에게 부를 확대한다는 선부론과 달리 균부론은 고루 잘사는 조화사회를 목표로 성장과 함께 분배를 중시하는 정책이라 할 수 있다. 일반적으로 중국의 임금수준은 베트남의 3배와 인도네시아의 1.5배로 높지만 멕시코의 1/4, 필리핀의 2/3 수준에 불과하다. 저임금 노동자의 희생을 바탕으로 수출을 통해 경제성장을 도모하여 왔던 중국정부는 내수중심의 경제구조로 전환하고 심각한 소득 양극화 문제를 해소하기 위해 임금인상을 적극 추진하고 있다. 소득불균형 정도를 나타내는 지니계수가 2009년 0.49로 위험경계선 0.4를 크게 넘어서고 있어서 저소득층의 불만이 사회불안을 야기할 수 있기 때문이다. 이에 따라 중국정부는 2015년까지 평균임금을 현재의 2배로 올린다는 목표를 수립하고 임금인상을 주도하고 있다. 중국정부는 사회안정과 내수확대를 통한 경제성장을 도모하는 효과를 기대하는 한편, 미국의 위안화 평가절상 요구에 대응하기 위해 적극적으로 임금인상에 나서고 있는 것으로 보인다. 임금인상은 수출가격 인상과 수입축진을 통해 위안화 절상과 같은 효과를 가져오지만 소득분배 문제 해결과 내수확대 등의 긍정적인 효과를 또한 기대할 수 있기 때문이다.

2010년 들어 법정 최저임금이 전국적으로 평균 20% 이상이나 급등한 가운데 임금인상을 요구하는 파업이 잇따르고 있다. 2008년 노동분쟁 건수는 69만 건으로 전년대비 약 2배나 급증하였으며, 2009년에는 68만 건에 이르고 있다. 2008년 베이징 올림픽 이후 노동자들의 경제적 욕구가 분출하고 있는 가운데 노동자 주류로 부상하고 있는 신세대 농민공(1980년 이후 출생자)의 의식구조가 바뀌고 있기 때문이다. 중국 또한 일본과 한국처럼 올림픽 개최 이후 노동자들이 삶의 질 향상을 요구

하는 유사한 상황에 직면하였고, 특히 1억 명으로 추산되는 신세대 농민공들이 호구제도와 관계없이 자신들의 터전을 농촌이 아닌 도시로 인식하고 노동여건 개선에 적극적으로 나서고 있기 때문이다.

최근 남부 연안지역에서 외자기업을 중심으로 노동자들이 임금인상과 처우개선을 요구하면서 파업이 빈발하고 있다. 특히 대만계 기업인 폭스콘과 일본계 기업인 혼다자동차 파업사태는 중국 노사관계 변화를 상징적으로 보여주는 신호탄으로 인식되고 있다. 노동3권 중에서 단체행동권이 제한되어 있는 중국에서 파업이 동시다발적으로 벌어진 것은 매우 이례적인 사건으로 받아들여지고 있다. '1주일 걸릴 일을 폭스콘에서는 24시간이면 된다'라는 최고경영자의 속도경영론에 따라 폭스콘 노동자들은 극도의 감시체제 아래 근무를 하고 있었다. 노동자들은 30분 이내에 점심을 먹어야 했으며, 작업 중에 대화를 하면 관리자로부터 구타를 당하였으며, 일상화된 잔업과 특근으로 인해 수많은 스트레스를 겪고 있었다. 이로 인해 2010년 1월부터 5월까지 노동자 12명이 투신사살하면서 파업이 발생하였던 것이다. 이를 해결하기 위해 폭스콘은 9일간 기본급을 3차례나 인상한 결과 월 임금이 900 위안에서 2,000 위안으로 총 122%가 인상되었다. 광둥성 선전에 있는 폭스콘은 대만 홍하이 그룹 소속으로 80만 명이 일하는 EMS업체(Electronics Manufacturing Service: 전자위탁생산으로 주로 전자제품의 생산을 위탁받아 이를 전문적으로 제조하여 납품하는 회사)로 애플 아이폰, 델 컴퓨터, 노키아 휴대전화 등을 생산하고 있으며, 2009년 매출액은 640억 달러에 이르고 있다.

한편, 중국정부는 1982년 헌법 개정으로 노동3권(단결권, 단체교섭권, 단체행동권) 중에서 단체행동권을 삭제하고 태업이나 파업 등의 쟁의행위를 불법으로 규정하여 왔다. 하지만 2007년 이후 노사분규가 급증하면서 2008년 노동계약법과 노동중

〈도표 2〉 2010년 중국 주요 지역의 최저임금 인상

	최저임금 (2008)	최저임금 (2010)	인상률(%)	명목GDP성장률 (09/07)	평균임금증가율 (09/07)	최저임금/평균임금 (%)
텐진	820	920	12	49	29	26
장쑤	850	960	13	33	31	36
저장	960	1100	15	23	20	39
상하이	960	1120	17	22	29	24
산시	720	850	18	29	32	39
광둥	860	1030	20	26	23	37
베이징	800	960	20	32	25	20
푸젠	750	900	20	29	29	42
산둥	760	920	21	31	30	42
닝샤	560	710	27	60	30	28
후난	665	850	28	41	27	37
후베이	700	900	29	39	37	40

자료: 중국 인력자원과 사회보장국, CEIC

인용: 썬자, '중국의 임금상승, 세계공장 시대 막 내리나?', LG Business Insight, 2010.8.25. p.4.

재법을 도입하고 노동자들을 적극 보호하기 시작하였다. 공회 설립과 단체교섭 촉구, 수습직원 고용 조건 강화, 해고조건 강화, 퇴직금 규정 강화, 5대 사회보험료 의무 부과 등을 통해 노동자 특히 농민공을 보호하기 위해 노력한 결과 임금이 상승하고 있다. 또한 전체 농민공의 67%를 차지하고 있는 80후(80년대 이후 태어난 노동자)와 90후(90년대 이후 태어난 노동자)들이 신세대 노동자답게 자신들의 권리를 주장하면서 노사분규를 주도하고 있어서 임금이 상승하고 있다.

IV. 향후 과제

앞으로 노동자 임금은 얼마만큼 오를 것인가? 노사관계는 안정화될 것인가? 해고와 감원은 보다 용이해질 것인가? 위안화는 얼마나 절상될 것인가?

가? 밀즈 사장은 공장을 확장하고 향후 2-3년 동안 500명을 추가로 채용할 계획을 추진하고 있던 상황에서 중국의 급격한 임금인상과 노사관계 변화가 가져올 영향 정도를 나름대로 계산하지 않을 수 없었다.

중국정부는 2015년까지 노동자 임금을 2010년 보다 2배 이상 올린다는 목표를 달성하기 위해 임금인상의 당위성을 제시하고 사회 전반적으로 이에 대한 공감대를 형성해나가고 있다. 중국정부가 정한 임금인상 목표를 달성하기 위해서는 매년 15% 이상 임금을 인상해야 한다. 지난 9년 동안 평균임금이 약 15%씩 상승하여 왔기 때문에 일견 인상 폭이 높지 않아 보이지만 임금수준이 높아지면 기업이 실제로 부담하는 액수는 커질 수 밖에 없다. 게다가 중국정부의 사회보장 중시 정책에 따라 기업이 추가로 부담해야 할 사회보험 비용도 임금의 약 30% 수준으로 예상되기 때문에 임금인상에 따른 기업부담은 가중될 수 밖에 없는 실정이다.

텐진공장은 10% 이상의 위안화 절상이 예상되는 가운데 향후 매년 15% 이상으로 추정되는 임금상 부담을 어떻게 극복하고 지속적인 성장을 이룩할 수 있을 것인가?

참고문헌

- 권혁재·이정일(2011), 중국 노동환경 변화와 기업의 대응전략. Issue Paper, 1월 13일, 삼성경제연구소
- 국제노동협력원(2009), 중국 진출기업 노무관리 안내서 (개정판), 해외진출기업 HRM 시리즈(28), 국제노동협력원.
- 국제노동협력원(2010), 중국 베트남 진출(예정)기업 노무관리 설명회 자료집, 국제노동협력원.
- 김화섭(2010), "급변하는 중국 노동환경과 쟁의 최소화 방안," e-KIET 산업경제 정보, 제487호, 산업연구원.
- 박래정(2008), "최근 중국 노동시장의 변화를 어떻게 볼 것인가," LG Business Insight, pp.17-31.
- 박홍환(2010), "중 노동시장 루이스 전환점 왔다," 서울신문, 2010.6.22.
- 이용수(2007), "항공기 제작도 차이나 파워," 조선일보, 2007.10.10.
- 전경련 차이나포럼 (2006), 차이나 리스크 평가와 영향, 전국경제인연합회.
- 조대현·강혜영(2010), 중국 노사갈등 확산의 원인과 전망, 포스코경영연구소.
- 썬자(2010), "중국의 임금상승, 세계공장 시대 막 내리나?," LG Business Insight, 8월호, pp.2-15.
- 천용웨이(2010), "임금급등 시기 중국기업 대응전략," LG 瞭望中國, 8월호, pp.1-5.
- 추자오건(2010), "파업사태 빈발 우려는 기우," LG 瞭望中國, 8월호, pp.6-8.
- 한정화 외 5명(2006), 중소기업 차이나 리스크 실태와 대응방안, 한국중소기업학회·기은경제연구소.
- 한희라(2010), "중노조 공회 노동자면 맞아?" 헤럴드경제, 2010.6.25.
- 허칭리엔(2010), "중국 정부 노동정책의 숨은 의도," LG 瞭望中國, 8월호, pp.8-11.
- '중총공회 지부운영 개혁-선출제 추진, 연합뉴스, 2010.8.23.
- 중국투자기업의 노무관리
[http://www.seri.org/kz/kzKssov.html?ucgb=KZKSOS&no=6863&cateno=1]
- 이룩하는 중국 항공산업
[http://blog.naver.com/esjpark?Redirect=Log&logNo=110092428927]
- Andersen, P.(2008), *China's Growing Market for Large Civil Aircraft*, USITC.
- "Boing 787 Highlights \$600 Million in Contracts with Chinese Suppliers," www.boing.com/news/releases/2005/q2/nr_050602g.html.
- "Boeing expands its China venture," www.chinadaily.com.cn/china/2008_11/19/content_7221208.htm
- Perrett, B.(2008), "Boing Doubles Stake in BHA Aero Composites, Will Double Plant," *Aviation Week & Space Technology*, 2008.8.4, p.40.

The Changing Environments of Labor Management and Response Strategy of Tianjin Factory in China

K.K.Seo* · Dongjin Yoon**

Abstract

The CEO of Tianjin Factory in China, Brown Mills, worries about rising wages and strikes in China recently. Tianjin Factory is a manufacturing and exporting firm of those aero composite parts and a international joint venture. The minimum wage of line workers has been risen by about 20% and labor disputes have suddenly increased 2 times in 2010. The China government has a silent policy to increase the worker's wage 2 times until the year 2015 and push forward with the policy.

He has completed the second factory this year after successfully managing the line worker's violation of production procedures and cover-up incident occurred in 2004. After the factory completion, he has a plan to hire about 500 line workers within 2-3 years additionally. So the rising wages and strikes could give a heavy blow to BTC's business through a price hike and a shipment delay.

How does he manage these difficult challenges for Tianjin Factory's survival and sustainable growth if the wages would be increased more than 15% annually?

Key Words: Foreign Subsidiary Management, FDI in China, Changing Labor Environment

* Professor, The University of Hawaii at Manoa

** Professor, Department of Hospitality and Tourism Management, Woosuk University

〈Teaching Note〉

중국 텐진공장의 노동환경 변화와 대응방안

1. 사례요약(Synopsis)

중국 종업원들이 은폐한 제조공정상의 품질문제를 무난하게 해결하고, 제2공장을 준공할 정도로 텐진공장을 성공적으로 이끌어온 브라운 밀즈 사장은 최근의 노동문제를 놓고 고심하고 있다. 2010년 들어 법정 최저임금이 평균 20% 내외의 급등하고 임금인상을 요구하는 파업이 늘어나는 등 노동환경이 급변하고 있기 때문이다. 노동집약적인 제품을 생산하여 90%를 해외 수출하는 항공부품 전문기업으로서 임금상승과 노사분규는 제품가격 인상과 납품지연을 초래함으로써 안정적인 기업경영에 막대한 타격을 줄 수 있기 때문이다. 특히 중국 정부는 노동자의 권리를 적극 보호하고 2015년까지 노동자 임금을 현재의 2배 이상 인상한다는 정책을 추진하고 있다. 이에 따라 2011년 초 생산규모를 60% 이상 확장하고 향후 2-3년 동안 500명 내외의 종업원을 신규 채용할 계획을 수립한 밀즈 사장은 급속한 임금상승으로 인해 예상되는 원가경쟁력 악화와 수익성 저하를 우려하지 않을 수 없게 되었다. 텐진공장은 어떻게 하면 연평균 15% 이상으로 예상되는 임금상승에 효과적으로 대처하면서 지속적인 성장을 도모할 수 있을 것인가?

2. 사례의 주요 이슈(Teaching Point)

- 중국에 투자한 외자기업이 어떻게 하면 현지자 회사를 효과적으로 관리할 수 있는가를 강구하기 위한 목적으로 사례를 작성하였음.
- 정치, 경제 및 문화적인 환경이 전혀 다르고 수십 년 동안 사회주의 통제경제체제 속에서 살아온 중국 노동자들을 외자기업들이 효과적으로 관리한다는 것은 매우 어려운 과제임. 기업규모와 업종에 관계없이 모든 외자기업들이 환경차이, 중국 현지에 대한 이해부족, 본국중심적인 사고방식 등으로 인해 중국 종업원을 관리하는데 많은 어려움을 겪거나 실패하고 있기 때문에 노무관리를 비롯하여 중국 자회사의 경영과제를 효과적으로 관리하는 문제는 중국 투자기업의 핵심적인 이슈라고 볼 수 있음.
- 사회주의 체제의 평등의식으로 인해 중국 종업원들은 품질관리와 생산성에 대한 개념과 책임 의식이 거의 없고, 기업에 대한 충성심이 부족하고 나태하며, 이직률이 높다는 등의 특성이 나타나고 있으며 이를 해결하기 위해 외자기업들은 부단히 노력하고 있음. 즉, 올바른 근로 의식을 심어주는 한편, 생산성을 높이고 불량률을 낮추기 위해 많은 노력을 기울이고 있음.
- 외자기업들은 중국 종업원의 근로의식을 바꾸기 위해 철저한 교육훈련과 관리를 통해 많은 노력을 기울인 결과 좋은 성과를 얻을 수 있었

음. 사례에서 보듯이 품질관리에 대해서는 추호의 타협도 하지 말고, 경영진 모두가 한 마음으로 이를 강조한 결과 바람직한 성과를 얻을 수 있었음. 또한 법과 규정에 따라 해고절차를 진행하고 관련 입증서류를 준비하였고, 평소에 중국 정부당국 및 노동관련 공무원들과의 긴밀한 관계(관시)를 맺어 놓은 결과 해고와 같은 어려운 노무관리 문제도 원만히 해결할 수 있었음.

- 중국은 선부론으로 대표되는 경제개발정책으로 인해 연평균 10% 내외의 경제성장을 이룩했지만 빈부격차와 도농간 격차가 커지고 있으며, 인플레이션 압력 또한 커지고 있음. 이로 인해 2003년 등장한 후진타오 정권은 성장과 분배의 조화를 추구하면서 2008년부터 노동계약법과 노동중재법 등을 제정 및 시행하면서 노동자의 권익을 강화하고 있음. 한편, 2008년 베이징 올림픽을 계기로 노동자의 삶의 질에 대한 욕구가 커지면서 임금인상과 근로조건에 대한 종업원들의 요구가 급증하고 있음. 2010년 1-5월 기간 동안 발생한 폭스콘의 연쇄자살 및 파업사태를 기점으로 노사분규와 임금인상 욕구가 분출되고 있음. 외자기업들은 이들 환경변화에 대한 효과적인 대응방안을 놓고 많은 고민을 하고 있음.
- 중국의 경제구조는 무제한적인 노동공급이 멈춰서는 루이스 전환점에 다가가고 있기 때문에 제조업 분야의 노동투입 증가는 인건비 상승을 초래할 수 밖에 없으며, 이를 효과적으로 해결할 수 있는 방안을 강구하여야 할 것임. 대부분의 전문가들은 중국의 저임 노동력 시대가 끝나가고 있으며, 산업구조가 크게 변화할 것으로 보고 있음. 유엔조사에 따르면 중국의 노동가능인구 비율은 2010년 72.2%로 정점에 오른 뒤 2015년 71.8%, 2020년 69.7% 등

으로 하락하는 것으로 나타났음. 예를 들면 2009년 주강삼각주에 유입된 농민공(농촌 출신 일용직 노동자)은 2008년 대비 22%나 감소하였음. 또한 2010년 이후 확산되는 노사갈등 문제는 경제성장 과정에서 일반적으로 나타나는 문제로서 이를 효과적으로 해결할 수 있는 새로운 노사관계를 구축하여야 할 것임. 즉, 노무인사관리가 외자기업의 투자성과를 좌우하는 핵심요인으로 부각되고 있음.

- * 루이스 전환점은 노벨경제학상 수상자인 아더 루이스가 제기한 개도국 경제발전이론임. 개발도상국에서 노동집약적인 산업발전을 통해 경제가 급속히 성장할 때 더 이상 농촌 잉여노동력을 확보할 수 없어 임금이 오르기 시작하고, 고성장도 둔화하는 현상이 나타나는 것을 말함. 한국은 1976년에 루이스 전환점을 맞이했다고 보고 있음.
- 사례기업은 노무관리 중에서도 매우 어려운 노동자 해고와 품질관리 문제를 해결하고 성공적인 외자기업으로 성장하여 왔음. 하지만 2010년 이후 중국정부의 지원 아래 진행되고 있는 임금인상과 노동자 권익보호 등으로 노무관리 환경이 악화되면서 어려움을 겪을 것으로 예상됨.
- 본 사례분석을 통해 한국기업을 포함한 외자기업들이 중국의 노무관리환경 변화를 이해하고 임금인상과 노사분규에 효과적으로 대처할 수 있는 방안을 모색하기 위한 것이 사례를 작성하게 된 주요 목적임.

3. 토의주제(Assignment Question)

- 1) 사례기업이 성공한 요인은 무엇인가?

- 2) 사례기업은 심각한 문제를 초래할 수 있는 종업원 해고문제를 어떻게 해결하였는가?
- 3) 사례기업은 향후 예상되는 임금상승에 대해 어떻게 대처해야 하는가?
- 4) 어떻게 하면 이직률을 줄일 수 있는가?
- 5) 중국 공회와 한국 노조의 차이점과 유사점은?
- 6) 사례기업의 대량 해고는 최선의 방안이었는가?
- 7) 중국의 임금은 급격히 상승할 것인가?
- 8) 중국 진출 한국기업에서 노사갈등이 발생하는 요인은 무엇인가?
- 9) 중국의 노사관계는 변할 것인가?

4. 사례의 분석(Analysis)

- 1) 사례기업이 성공한 요인은 무엇인가?
 - 노무관리에 성공하였기 때문임. 종업원들의 불량품 은폐사건을 일벌백계를 통해 철저히 해결함으로써 품질우선주의 문화를 정착시켰기 때문으로 보임.
 - 대정부관계를 잘 구축하였기 때문임. 미국기업 경영자로서 문화 차이로 인해 판시를 맺는 것이 어려운 과제였지만 그럼에도 불구하고 밀즈 사장은 중국 정부 관계자들과의 관계를 효과적으로 구축하였기 때문에 대량해고와 같은 문제를 원만하게 해결할 수 있었음.

- 항공산업에 특유한 절충(Offset)교역을 통해 안정적인 수요처를 확보할 수 있었기 때문임.
 - * 절충교역이란 국외로부터 무기 또는 장비 등을 구매할 때 국외의 계약상대방으로부터 관련 지식 또는 기술 등을 이전받거나 국외로 국산무기, 장비 또는 부품 등을 수출하는 등 일정한 반대급부를 제공받을 것을 조건으로 하는 교역을 말함. B사는 중국에 항공기 완제품을 수출하면서 이에 대한 반대급부로 텐진 합작공장을 설립하고 여기서 생산한 항공기부품을 해외로 수출하고 있음.
- 2) 사례기업은 심각한 문제를 야기할 수 있는 종업원 해고문제를 어떻게 해결하였는가?
 - 중국에서 종업원을 해고하는 것은 매우 어려운 과제임. 사례에서 보듯이 일부 경영진들은 중국문화와 경영관리에 맞지 않는다고 주장하면서 대규모 해고에 따르는 문제를 크게 우려하고 있었음.
 - 정해진 절차와 규정을 제대로 지키지 않고 종업원이 잘못했다는 이유만으로 해고할 경우 문제가 발생할 수 있음. 특히 해고 노동자가 많은 경우 해당 지역의 공무원들과 공회 등의 관계자들이 개입하게 되고 해당 기업은 유형 및 무형의 불이익이나 압력을 받을 수 있음.
 - 중국에서 종업원을 해고하려면 해고와 관련된 주요 내규를 종업원들에게 공시 또는 고지하여야 하며, 관련 법규와 이들 내규에 따라 해고를 진행하며, 명확한 증거자료를 확보하여야 함. 예를 들면 2차례 무단결근한 종업원을 내규에 따라 일방적으로 해고하였으나 해당 종업원이 해당 내규를 알지 못했다는 이유로 해당 외자기업은 해고 종업원이 제소한 노동쟁에서 패소하였음. 해당 외자기업이 종업원들에게

해당 내규를 공시 또는 고지하였다는 점을 입증하지 못하였기 때문에 패소한 것임. 또한 내규를 구체적이고 자세하게 규정하여야 해고에 따른 문제를 예방할 수 있으며, 해고 이전에 해당 관청이나 관련기관에 해고 사유를 설명하고 이해를 구한 다음 해고하는 것이 문제가 발생할 소지를 줄일 수 있음.

- 사례기업은 해고관련 법규와 절차에 따라 해고를 진행하였고, 관련 증거를 확보하였으며, 관련기관과의 긴밀한 관계를 바탕으로 해고 이유를 설명할 수 있었기 때문에 불량품 은폐사건에 따른 해고문제를 원만히 해결할 수 있었음. 물론 초대형 국영기업으로서 막대한 영향력을 행사하는 중국 합작 파트너의 측면지원도 중요하였다고 볼 수 있음.

3) 사례기업은 향후 예상되는 임금상승에 대해 어떻게 대처해야 하는가?

- 루이스 전환점으로 들어서고 있는 상황에서 중국정부의 균부론으로 대표되는 사회안정화 정책으로 인해 매년 15% 내외의 임금상승이 이어질 것으로 전문가들은 보고 있음. 또한 신세대 농민공들이 주도하는 임금인상과 근로조건 개선을 요구하는 파업도 당분간은 지속될 것으로 전망되고 있음.
- 임금상승에 대해 외자기업들은 일반적으로 다음과 같은 방안을 통해 대응하고 있음.
 - * 중국 종업원에 적합한 인사노무 관리역량을 강화하고 성과급 제도 도입을 통해 근로의욕을 고취시킴.
 - * 교육훈련과 설비자동화를 통해 임금상승 이상으로 노동생산성을 향상시킴.
 - * 중국 내륙 또는 해외로 공장을 이전하거나 외지인력을 유치하여 인건비를 절감함.

- * 사업구조를 개편하고, 저부가가치 공정과 제품은 하청을 주거나 아웃소싱을 활용함으로써 생산 원가를 절감함.
- * 제품의 고부가가치화를 바탕으로 차별화 전략을 실시함.
- * 중국인 관리자를 적극적으로 육성 및 발탁하고 권한을 위임하여 관리의 현지화를 도모함.
- * 종업원과의 정기적인 면담과 고충 해소, 노동조건 개선 및 복지시설 확충 등을 통해 노사관계를 안정화시키고 이직률 저하를 도모함.
- 사례기업의 경우에는 공장이전, 사업구조 개편과 제품의 고부가가치화 등의 방안을 활용하기는 어려울 것으로 보임. 다음과 같은 방안을 통해 급격한 임금상승에 나름대로 대처할 수 있을 것임.
 - * 선제적인 임금상승과 종업원 복지제도 확충: 근로환경을 개선하고 후생복지 시설투자를 확대하는 한편 경쟁기업에 앞서서 임금을 인상하는 방안.
 - * 주재원 축소와 관리자들의 현지화를 통한 임금절약: 중국인 관리자들을 적극 양성하고 권한을 위임하여 관리역량을 갖추게 한 다음 주재원을 대체함으로써 인건비를 낮추고 인재의 현지화를 도모하는 방안
 - * 노동생산성 향상: 지속적인 교육훈련과 성과급 제도를 도입하여 노동생산성을 임금상승 이상으로 향상시키는 방안.
 - * 종업원과의 커뮤니케이션 증대와 불만사항 사전 해소: 정기적인 회식과 야유회 개최를 통한 종업원 사기진작, 팀별 회의와 임원과의 대화를 통한 불만 사항 파악 및 해결, 설문지와 면담을 통한 종업원 만족도 조사 등을 바탕으로 회사에 대한 소속감을 증대시키는 방안
 - * 사회적 책임 활동 확대: 지역사회 발전을 위한 각종 활동을 적극 지원함으로써 회사에 대한

소속감을 증대시키는 방안(환경보호, 지역내 취약계층 지원, 예술문화활동 지원 등)

4) 어떻게 하면 이직률을 줄일 수 있는가?

- 사례에서는 드러나지 않았지만 외자기업들이 노무관리에서 겪는 가장 큰 문제 중의 하나는 평균 이직률이 약 15% 내외로서 매우 높다는 것임. 특히 공단지역의 경우에는 숙련 노동자들이 이직하는 경우가 많아 생산차질과 기업비밀 누설의 위험성이 있음.
- 춘절(음력 1월 1일이며 중국의 가장 큰 명절로서 보통 15일 정도 쉬는 경우가 많음. 한국의 음력 설에 해당함) 이후 20-30%가 공장으로 돌아오지 않기 때문에 외자기업들은 이에 대비하여 30%의 잉여인력을 보유하고 있음. 또한 1자녀로 태어난 도시거주 20대 젊은이들은 '소황제'로서 풍족하게 자랐고 고소득을 기대하고 취직하였다가 그만두는 경우가 많음.
- 사례기업 또한 임금상승보다 관리직원의 이직률이 높은 현상을 우려하고 있었음.
- 따라서 작업환경을 개선하고 후생복지 시설투자를 확대하는 한편 경쟁기업에 앞서서 임금을 인상하는 결단이 필요함. 중국 관리자들에게 권한을 위임하고 능력에 따라 승진시키는 등의 현지화 정책을 적극 추진하여야 할 것임. 일종의 선행관리체제를 통해 회사에 대한 종업원들의 자부심을 높이고, 이들의 고충을 미리미리 해결하여 회사에 대한 소속감을 높여 주어야 할 것임.

5) 중국 공회와 한국 노조의 차이점과 유사점은?

- 중국의 노동조합은 공회로 통칭되고 있으며, 한국과 달리 단체행동권이 없음. 즉, 단결권과

단체교섭권만을 보유하고 있기 때문에 공회 주도로 집단행동을 할 수 없음. 이는 과거 중국의 기업이 대부분 국영기업 또는 향진기업이고, 공회 운영자금을 해당기업으로부터 지원받는 관계로 공회 기능이 노사 중간에서 평화적 대화와 협의를 통해 노동자의 복지향상을 추구하는데 초점을 맞추었기 때문임.

- 중화전국총공회는 1925년 설립되었으며, 유일한 전국단위 노동조합으로 근로자의 합법적인 권익을 유지 보호하는 성격과 공산당의 강령과 노선을 준수하면서 공산당의 방침과 정책을 관철하는 사회정치단체적인 성격을 갖고 있음. 중국 공산당, 정부, 중화전국총공회는 모든 기업에 공회조직을 설립하는 것을 목표로 2009년까지 모든 외자기업에 공회를 설립할 계획이 있음. 또한 성, 시, 현 별로 '노사정 3자 협의체'를 구축하고 이에 적극 참여하여 영향력을 확대하고 있음.
- 중화전국총공회는 세계 최대 규모로서 2010년 상반기 전국에 있는 공회는 184만 5천개, 회원은 2억 2,600만 명이며, 전체 노동자의 71.5%가 가입되어 있음. 하지만 공회는 중국 공산당의 지시를 받는 관영조직으로서 주요 공회주석은 정부에서 임명하고 있어서 정부조직의 일종으로 볼 수 있음. 또한 공회 간부는 회사 간부나 경영진과 친분관계에 있는 인물이 많고 있어서 노동자의 권익을 보호하는 독립적인 조직으로 볼 수 없음. 대다수 지방정부의 공회는 곧 퇴직할 관료들이 옮겨가는 자리인 경우가 많으며, 중화전국총공회의 경비는 노조원들이 내는 회비가 아닌 정부채정 지급금에서 나옴. 현재 총공회 지부의 간부들은 총공회에 의해 임명되고 급여는 사업주로부터 받고 있어 개별 사업장 노동자들의 이해관계를 대변하지 못하고 있음.

- 이에 따라 노동자들이 파업을 벌일 때 공회 직원들이 친기업적인 창구 역할을 하면서 노동자와 맞서는 경우도 많음. 또한 중국 공산당은 기업을 통제하는 방편으로 공회를 활용하기도 함.

6) 사례기업의 대량 해고는 최선의 방안이었는가?

- 찬성입장: 결과적으로 보면 최선의 방안이었음. 텐진공장은 제2공장을 준공하고 지속적으로 성장하고 있기 때문이며, 극적인 효과로 인해 품질 우선주의가 단기간 내에 정착되고, 고객들로부터 신뢰를 얻을 수 있었기 때문임. 이번 사건을 계기로 텐진공장은 중국 종업원들과 의사소통을 활발하게 하게 되어 보다 나은 노사관계를 구축할 수 있었기 때문임.
- 반대입장: 작업규정을 지키지 않고 불량품을 생산 및 은폐한 잘못은 크지만 대량 해고까지 할 필요는 없었다고 봄. 은폐를 주도한 4-5명을 해고하고 나머지는 잘못의 경중에 따라 처벌하였으면 해고에 따르는 비용을 줄일 수 있으면서 품질을 우선한다는 철학을 종업원들에게 심어줄 수 있다고 보기 때문임. 6개월 이상 교육훈련시킨 종업원을 일시에 해고하는데 따르는 비용, 각종 행정절차 비용 및 임직원 사기저하 등을 고려하여 전원을 해고하기보다는 주도자를 해고하는 방법이 효과적이었다고 봄.

7) 임금은 급격히 상승할 것인가?

- 중국의 임금은 농민공의 공급규모, 인플레이션 크기, 빈부격차와 도농격차의 크기, 정부정책과 가이드라인, 최저임금과 사회보험료 상승, 노사분규 등의 다양한 요인에 의해 좌우됨.
- 상승폭이 클 것이라는 견해(선자, 2010).
- * 농촌에서 도시로의 인구유입이 줄어드는 루이

스 전환점에 도달하고 있음. '1자녀 정책'과 중국 베이비 붐 세대의 은퇴 등으로 경제활동인구의 비중이 2015년부터 감소하고, 15-29세의 청년층의 비중도 감소하고 있기 때문임. 중국 농업부문 잉여노동력이 7,500만 명으로 추정되나 50% 이상이 40대 이상으로 해가 갈수록 잉여노동력이 줄어들 것임.

- * 2010년 최저임금의 상승 폭이 20% 내외로 높아 일견해서 보면 큰 듯이 보임. 하지만 글로벌 금융위기 여파로 인해 2009년도 최저임금을 동결하였기 때문에 실제적인 인상 폭은 크지 않음. 본문 <도표 2>에서 보듯이 최저임금 상승 폭이 해당 지역 과거 2년간 누적 명목 GDP 증가율보다 낮음. 텐진의 경우 최저임금 인상률은 12%인데 비해 명목 GDP 상승률은 49%에 이르고 있음. 또한 평균 임금증가율 29%보다 낮으며, 평균임금 대비 최저임금 비율이 26%에 불과함. 세계은행에 따르면 최저임금이 평균임금의 40%까지 올라가는 것이 일반적인 현상임. 따라서 최저임금은 앞으로 계속해서 상승할 것이며, 이에 따라 사회보험료도 올라가면서 전체 임금수준은 높아질 가능성이 높음.
- * 중국의 경제발전 수준과 물가수준에 비해 임금수준이 너무 낮음. 제조업 노동자들의 경우 월급이 20-30만 원 수준인데 비해 주택가격 급등과 일반물가 상승(예: 영화 한편 1만원, 커피 한잔 5천원)으로 생계비가 급등함에 따라 임금상승의 가능성이 높다고 할 수 있음.
- * 균부론을 주장하는 후진타오 정부는 임금수준이 너무 낮다고 보고 있음. 중국의 임금이 GDP에서 차지하는 비중이 계속 낮아지고 있어서 노동자들이 경제성장의 과실을 제대로 누리지 못해 사회불안이 야기될 수 있음. 따라서 중국 정부는 임금인상을 사회안정과 경제구조 고도

화의 수단으로 보고 연평균 15% 이상 인상하기 위해 노력하고 있음.

- * 2008년 베이징 올림픽, 2008년 제정된 노동계약법과 노동중재법 시행, 1자녀 정책과 신세대 농민공의 등장 등의 요인으로 중국 노동자의 권익의식이 한 단계 올라가면서 임금인상과 근로조건 개선을 요구하는 파업이 빈발하고 있음.
- * 결론적으로 임금상승률이 노동생산성을 추월할 것으로 보여 외자기업의 부담이 커질 것임.
- 상승폭이 작을 것이라는 견해(천용웨이, 2010; 허칭리엔, 2010)
- * 중국 노동자들의 파업은 권리의식의 각성 보다는 부동산 가격 급등과 생계비 급등으로 인해 생겨난 결과이며, 중국 공회는 노동자들의 권익을 대표하지 않기 때문에 파업이 지속될 수 없음. 또한 공안의 허락을 얻지 못한 군중집회와 시위는 국가치안조례와 형법을 어기는 행위에 해당. 따라서 파업을 통한 지속적인 임금상승은 그 가능성이 높지 않음.
- * 중국은 2030년대 인구가 15억 명으로 최고치에 도달하므로 아직도 잉여 노동력이 많다고 볼 수 있음. 대부분의 노동자들이 10명 이하의 사기업과 자영업 직장에서 근무하므로 노동자들은 최저임금제도를 잘 모르고 자신의 권리를 찾기 어려울 수 있으며, 법률과 규정이 제대로 실행되는 경우가 상당히 적음. 즉, 최저임금보장이 유효하게 실시되기 어려운 형편이므로 임금상승 폭이 크지 않을 것임.
- * 중국 정부가 파업과 임금인상을 용인한 것은 양고일저(고 에너지, 고 오염 및 저부가가치업종) 기업들을 퇴출시키겠다는 외자유치정책의 변화와 맞았기 때문임. 이들 기업들은 대부분 대만과 일본 등 아시아의 노동집약적 기업들로서 중국정부의 향후 외자유치기업 대상이 아니기 때문에 이들 기업군에서 발생하는 파업과

임금상승을 용인한 것임. 이에 비해 구미기업들은 상대적으로 임금이 높고 근무조건이 좋기 때문에 파업 발생 가능성이 낮음. 또한 과도한 책임으로 발생하는 사회불안과 내수위축 등을 방지하기 위해 노동집약적인 외자기업에서 발생한 파업을 용인하고 임금상승을 유도하였기 때문임. 따라서 향후 임금은 어느 정도까지만 상승할 것으로 보임.

8) 중국 진출 한국기업에서 노사갈등이 발생하는 요인은 무엇인가?

- 노무관리 방식의 차이(역압형 대 만만디형), 주재원의 자질문제, 커뮤니케이션 방식의 차이(구두지시 대 문서) 등을 주요 요인으로 보고 있는데, 다양한 자료를 검토하여 자신의 견해를 1장으로 정리하여 발표하시오.

9) 중국의 노사관계는 변할 것인가?

- 예전처럼 노사관계가 안정될 것인지 아니면 중국 신세대 농민공들이 자신의 권익을 주장하고 공회가 단체교섭뿐만 아니라 단체행동을 암묵적으로 지원함으로써 대립적인 노사관계로 나갈 것인지를 판단해 보시오.
- 노사분규의 증가 가능성과 공회의 개혁 가능성 등을 검토하여 향후 중국의 노사관계의 변화 가능성을 파악하여 자신의 견해를 1장으로 정리하여 발표하시오.