

사회적인 규모 또는 남성노동자, 여성단체를 비롯한 제사회세력과 노동조합의 연대에 의해 이루어질 수밖에 없다.

그러나 차별의 개선은 차별적 대우에 대한 노동조합의 역할이 그 무엇보다 중요하다. 1992년 금융노동자들이 연대를 통해 단일호봉제를 쟁취함으로써 '여행원제도'를 실질적으로 폐지시킨 것은 여성노동자에 대한 각종 차별문제를 개선해나가는 데 소중한 교훈을 남겼다.

### 3. 모성보호와 탁아현실

#### 1) 유린당하는 모성보호 조항

##### (1) 생리휴가

산업디자인포장개발센터 포장원으로 일하던 김미주씨는 1992년 2월 초순, 회사로부터 출산휴가중에 임신초기 3개월 동안 받은 생리휴가를 수당으로 환산, 반환토록 하라는 공문을 받고 소송을 제기했다.

근로기준법에 명시된 생리휴가를 사용해온 기혼여성이 임신을 했을 경우 고용주는 더이상 생리휴가를 주지 않아도 되는 것일까? 실제 1992년은 임신여성의 생리휴가 인정 여부로 노사간의 논쟁이 뜨겁게 달아오른 한 해이기도 했다. 기혼여성의 취업률이 높아지면서 임신중 생리휴가 지급을 둘러싼 노사간의 분쟁이 많아지고 있다. 서울여성노동자회의 경우 1992년 한 달 평균 60~90회의 상담건수 중 이 문제에 대한 상담의뢰가 약 80%를 차지할 정도로 심각한 문제로 되어가고 있다.

한국여성개발원이 근로기준법의 적용을 받는 상시고 5인 이상의 사업체에 종사하는 임금근로자를 대상으로 생리휴가의 적용 여부를 조사한 결과 응답자의 62.0%가 생리휴가의 혜택을 전혀 받지 못하

고 있는 것으로 나타났다. 그리고 10.2%는 생리휴가 없이 생리수당만 지급받는 것으로 나타났다.<sup>12)</sup> 다른 직종의 여성노동자보다 상대적으로 노동조건이 양호한 증권노동자의 경우조차 설문조사에 따르면 응답자의 50.58%만이 생리휴가를 매달 사용하고 있다고 응답했다.<sup>13)</sup>

서울대병원의 경우 1992년 현재 여직원들의 임신중 생리휴가 사용을 금하고 있으며, (주)THL트란스코는 여직원 퇴직시 임신중 사용한 생리휴가를 결국으로 처리하여 퇴직금에서 공제하고 있다. 여직원이 많은 은행에서는 이같은 잡음을 피하기 위해 대부분 단체협약 생리휴가조항에 임신중 정기검진 유급휴가 지급을 명시하고 있는 실정이라고 한다.

한편 경총은 1992년 5개 노동관계법 개정안을 마련하면서 근로기준법 중 「생리휴가에 관한 규정」을 폐지하는 안을 마련중인 것으로 알려져 여성계로부터 즉각적인 반발을 샀다.

이처럼 모성보호의 취지에서 근로기준법상에 보장하고 있는 생리휴가조차 여성노동자의 절반 이상이 권리를 누리지 못하고 있으며, 설사 휴가를 사용한다 해도 회사의 눈치를 보아야 하는 형편이다. 모성보호 조치가 선진국에 비해 월등히 낮은 수준에 머물러 있는 우리나라 현실에서 한 달에 한 번씩의 생리휴가나 모성보호휴가(임신중 생리휴가)를 박탈하려는 사용자의 처사는 여성들의 모성보호와 근로조건 악화를 기도하는 전근대적인 발상이라고 하지 않을 수 없다.

임신중 생리휴가 사용과 관련하여 산부인과 전문의 박은자씨는 “임신한 여성은 반드시 월 1회 이상의 정기적인 검진을 받아야 하며 특히 직장여성일 경우 합병증의 위험이 높으므로 정기검진과 휴식은 필수적”이라면서 “휴가의 명칭과 무관하게 월 1회 이상의 휴가는 지속적으로 주어져야 한다”고 말하고 있다(『노사저널』).

12) 한국여성개발원, 앞의 책

13) 증권사노동조합협의회 여성부, 앞의 책



(2) 산전산후 휴가와 육아휴직제 실시현황

근대 부속병원 간호사 씨는 관행으로 강요되고 있는 30일의 산전후휴가를 거부하고 법적으로 보장된 60일을 쓰고 나왔다는 죄로 신입직원이나 징계자들이 배치되는 PRN 근무를 명령받았다. 산전후휴가 30일쯤 되었을 때 담당 수간호사가 빨리 나올 것을 종용하였으며 만약 조기출근하지 않을 경우 불이익이 있을 것임을 암시한 바 있었다. 자신이 정당한 권리를 행사함으로써 병원측의 부당한 30일 휴가 관행을 근절시키겠다고 압력에 굴하지 않고 버티기로 결심한 씨는 노동위원회에 부당인사 구제신청을 내고 여성단체와 노동조합 조합원들의 협조를 구하기 위해 노력하였다. 그러나 지방노동위원회는 병원측의 주장만 받아들여 병원측의 근로기준법 위반사실은 묵과한 채 씨에게 기각판정을 내렸다(『한국여성민우회 상담창구를 통해본 사무직 여성의 현주소』, 『사무직여성』 1991년 겨울호).

위 사례는 상대적으로 근로조건이 좋다는 사무직 여성조차 산전산후휴가를 행사하는 일이 얼마나 어려운가를 보여준다.

상시고 5인 이상 사업체에 근무하는 여성 임금노동자를 대상으로 산전산후휴가제도 실시현황에 대해서 조사한 결과, 응답자의 43.3%만이 실시하고 있다고 응답하였다. 또한 산전산후휴가를 실시하고 있다고 응답한 여성노동자를 대상으로 휴가기간을 조사한 결과에 따르면 응답자의 74.4%가 법정 최소기간인 60일 이상의 휴가를 제공하고 있는 것으로 나타났고, 22.6%는 30~59일, 3.0%는 29일 이하를 제공하고 있다고 하였다.<sup>14)</sup>

한편 노동부에 따르면 1992년 7, 8월중 전국의 여성근로자 300인 이상 고용사업장 520개소를 대상으로 '육아휴직제 운영실태'를 조사한 결과, 육아휴직 건수가 남녀고용평등법이 시행된 1988년 473건에서 1989년 1,561건, 1991년 1,991건 등 매년 늘고 있으며, 1992년 상반기에도 1,189건으로 집계됐다. 육아휴직 건수를 업종별로 보면 금융기관이 5,208건(84.1%)으로 대부분을 차지했고, 호텔 337건(5.5%), 제조업체 227건(3.4%), 병원 192건(3.1%) 등

14) 한국여성개발원, 앞의 책

〈표 13〉 사업체 규모별 산전산후휴가 실시현황 (단위: 명, %)

	5~49인	50~299인	300인 이상	전 체
실시하고 있다	46(26.3)	64(66.0)	22(66.7)	132(43.3)
실시하고 있지 않다	129(73.7)	33(34.0)	11(33.3)	173(56.7)
전 체	175(100.0)	97(100.0)	3(100.0)	305(100.0)

[자료] 한국여성개발원, 『1992년 연구보고서 여성취업실태조사』

〈표 14〉 규모별 육아휴직 실시현황 (단위: 명, %)

	5~49인	50~299인	300인 이상	전체
실시하고 있다	8(5.6)	25(31.6)	7(26.9)	40(16.1)
실시하고 있지 않다	136(94.4)	54(68.4)	19(73.1)	209(83.9)
전 체	144(100.0)	79(100.0)	26(100.0)	249(100.0)

[자료] 한국여성개발원, 『1992년 연구보고서 여성취업실태조사』

〈표 15〉 남녀고용평등법 위반 여부 점검을 위한 취업규칙 심사결과 및 조치내역

구분	위반 내용별 건수							조치 결과			
	계	모집 채용	임금	교육 배치 승진	정년 퇴직 해고	육아 휴직	기타	계	시정 완료	시정 중	사법 처리
건수	2281	17	6	8	31	1385	8342	281	2246	35	

[자료] 노동부, 1992년

으로 집계됐다(『노사저널』 1992년 8월호).

우리나라 여성노동자들의 육아휴직제 활용이 해마다 점차 증가하고 있다고는 하지만 노동부의 집계 300인 이상 사업체를 대상으로 하고 있고 우리나라 여성의 대부분이 300인 이하 사업체에 고용되어 있는 현실을 고려하면 우리나라 여성의 육아휴직제 이용도가 결코 높다고 할 수 없는 것이 사실이다.



실제 근로기준법과 남녀고용평등법의 적용을 받는 5인 이상 사업체에 근무하는 여성노동자를 대상으로 한 한국여성개발원의 조사 결과에 따르면 전체의 16.1%만이 육아휴직을 실시하고 있는 것으로 나타났다.

또 노동부가 근로여성위원회에 제출한 자료에 따르면 남녀고용평등법 위반건수 중 육아휴직 문제가 가장 큰 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다.

이처럼 선진국에 비해 그 기간이 짧은 점을 차치하더라도 우리나라 여성들은 법적으로 보장되어 있는 여러가지 모성보호조항에 대한 혜택조차 제대로 누리지 못하고 있다. 특히 산전산후 휴가와 육아휴직제 실시율의 저조함은 결과적으로 여성의 강제퇴직을 불러와 근속년수와 임금에서의 불평등을 심화시키는 요인으로 작용하고 있다.

## 2) 직장생활과 탁아현실

육아와 가사부담이 대부분 여성에게 맡겨져 있는 가부장제적 한국 풍토에서 여성노동자는 이중 삼중의 고통을 당하고 있다. 육아책임과 가사부담을 동시에 져야 하기 때문에 출산과 함께 직장을 그만두었다가 자녀가 학교에 들어갈 연령이 된 후에 다시 취업을 하는 기혼여성이 증대하는 것도 바로 육아문제에 대한 제도적 장치가 미흡하기 때문이다.

한국보건연구원의 조사에 따르면 기혼여성의 57%가 취업을 희망하고 있으며 특히 결혼 전에 직장생활을 한 경험이 있는 주부는 68%가 취업에 적극적인 의사를 나타냈다. 그러나 아내 또는 어머니로서의 전통적인 역할수행 등 제약조건이 많아 실제 취업률이 낮은 것으로 나타났다(『노사저널』 1992년 8월호).

1991년 8월에 입법 공표된 '영유아보육법'은 상시 여성근로자 500인 이상인 사업장에 탁아소를 의무적으로 설치하도록 규정해놓고 있다. 그러나 500인 이상 업체 233개소(1991년 8월 기준) 중 탁

아소를 설치한 사업장은 전체의 8%인 20개소에 불과하다. 대부분이 신발, 섬유업종인 이들 사업장들은 위험시설, 공해 등 부득이한 사정으로 사내에 탁아소를 설치, 운영하기 어려울 경우 일정금액의 보육수당을 지급토록 되어 있는 규정에도 불구하고 이마저도 인건비를 이유로 대부분 무시되고 있는 실정이다(『동아일보』 1992. 6. 13).

11월 24일 한국여성단체협의회 주최로 열린 "제조업 근로여성 육아실태 및 지원방안 토론회"의 발표자로 나선 성심여대 박숙자 교수는 서울 경인지역 제조업체에 다니는 여성 516명을 대상으로 실시한 설문조사 결과 52.9%가 가장 바람직한 육아지원제도로 무료의 직장탁아소를 꼽았고, 유료 직장탁아소를 꼽은 것이 19.9%로 전체 응답자의 72.8%가 직장탁아소를 원하고 있다고 밝혔다(『한겨레신문』 1992. 11. 25).

직장탁아소가 마련되어 있지 못한 경우 기혼여성노동자는 공공기관이나 민간 탁아시설을 이용할 수밖에 없다. 그러나 공공기관에서 운영하는 탁아소는 비용이 짝 반면에 그 수가 턱없이 부족하여 수요자의 욕구를 충족시키기엔 역부족이다. <표 17>에서와 같이 한국의 탁아수용시설은 다른 선진국에 비해 현저히 뒤떨어진다.

정무 제2장관실 자료에 따르면 우리나라의 경우 탁아수용인원은 1992년 현재 4,429개소에 11만 7천 명으로 이는 0~5세 인구의 2.6%에 불과하다. 1992년 보사부의 보육지침에 따르면 1992년도 보육대상아동 100만 명에 저소득층 대상아동을 8만 1천 명으로, 1996년에는 보육대상아동 103만 1천 명에 저소득층 대상아동을 8만 4천 명으로 추계하여 이에 근거한 정책을 실시하려 하고 있다. 그리고 이들 중 저소득층 아동수를 기준으로 국·공립탁아소를 설치하려고 계획하고 있다. 그렇다면 국·공립탁아소가 포괄할 수 있는 대상아동은 1996년도까지 보더라도 전체 보육대상아동의 10%도 채 되지 못하고 나머지 90% 이상의 아동이 민간 탁아시설에 맡겨지게 된다.

그러나 민간시설은 탁아에 드는 비용부담으로 취업을 희망하는 주



〈표 16〉 외국의 탁아현황

오스트레일리아			캐나다					
	0~5세	%	0~2세	%	3~5세	%	총계	%
1975	—	—	10,859	1.1	53,730	4.9	64,589	3.1
1977	—	—	15,327	1.5	59,626	5.7	74,953	3.6
1979	—	—					86,780	4.1
1981	33,668	2.4					1,105.73	5.1
1983	40,108	2.9					1,21,362	5.6
1985	63,595	4.4	33,826	3.1	113,185	10.4	1,47,011	6.7
1987	79,173	5.4	41,242	3.8	153,827	14.1	1,95,069	8.9
1989	83,823	6.8	52,863		152,756		205,619	
일본			노르웨이					
	0~5세	%	0~2세	%	3~6세	%	총계	%
1975	1,631,025	13.7	—	—	—	—	—	—
1977	1,832,269	15.7	5,521	3.4	43,324	17.3	48,845	11.9
1979	1,974,886	18.2	7,102	4.6	63,297	27.3	70,399	18.3
1981	1,982,530	19.7	8,605	5.6	73,276	34.4	81,881	22.4
1983	1,925,006	20.3	9,452	6.2	79,512	38.6	88,964	24.9
1985	1,843,550	20.4	10,149	6.7	88,056	42.5	98,205	27.4
1987	1,784,193	20.6	11,729	7.5	98,580	48.3	1,103,09	30.6
1989	—	—	13,365	8.1	104,916	51.1	1,182.81	32.0
네덜란드			스웨덴					
	0~5세	%	0~4세	%	5~6세	%	총계	%
1975	—	—	69,747	12.7	24,744	11.4	94,491	12.3
1977	108,040	9.6	77,384	14.9	35,326	15.7	112,710	15.2
1979	130,907	12.2	131,071	26.6	75,701	33.9	206,772	28.9
1981	134,357	12.7	149,944	31.3	81,381	39.7	231,325	33.8
1983	145,011	13.8	174,699	37.0	89,828	47.0	264,527	39.9
1985	145,855	13.8	191,428	40.4	105,809	54.5	297,237	44.5
1987	—	—	208,968	42.3	113,397	60.0	322,365	47.1
1989	—	—	—	—	—	—	—	—

[자료] OECD, Employment Outlook, 1989년 7월

부들을 제약하고 있다. 국민가계경제연구소가 서울시내 민간영리 탁아시설 30개를 대상으로 표본조사한 결과에 따르면 3~5세 유아를 이들 탁아소에 종일(오전 8시~오후 7시) 맡길 경우 월평균 탁아비용은 15만 원으로 나타났다. 이같은 탁아비용은 1991년 말 현재 도시근로자가계 월평균 소득의 12.9%, 월평균 지출(4인가족 기준)의 17.5%에 달하는 것이다. 특히 기혼 취업여성근로자 월평균 소득 22만 4,222원과 비교하면 탁아비용이 66.9%를 차지, 두 아이를 맡길 경우에는 오히려 수입보다 탁아비용이 높아지기 때문에 경제활동 참여를 사실상 봉쇄당하는 것으로 나타났다. 이 보고서에 따르면 1991년 말 현재 기혼 취업여성의 0~5세 아동은 175만 5천 명, 보육대상아동은 99만 명에 달하지만 국·공립 탁아시설이나 직장 탁아시설이 극히 부족하여, 부담이 큰 민간 탁아시설에 맡길 수밖에 없는 형편(『동아일보』 1992. 5. 27)이라고 한다.

### 3) 육아지원 방안

한편으로는 인력난을 겪고 있고 다른 한편으로는 여성유휴인력이 147만 명(중소기업협동중앙회, 「중소기업 고용구조와 주부인력 활용대책」 1992년)에 달하고 있는 현실에서 기혼여성들의 취업은 이중적인 의미를 담고 있다. 첫째는 인력난 해소요, 둘째는 무엇보다 여성의 사회진출 활성화이다.

여성들의 사회참여를 실질적으로 보장하려면 취업여성들의 안정된 직장생활을 보장하기 위한 육아지원체도가 시급히 정착되어야 한다.

우선 직장탁아소가 대폭 확충되어야 한다. 대부분의 여성이 불완전고용상태에 있거나 중소기업, 영세업체에 취업해 있는 현실을 감안할 때 현재 500인 이상 여성사업장에 대해서만 설치를 의무화하고 있는 '영유아보육법'은 현실에 맞게 150~200명 여성 상시고 사업장으로 하향조정되어야 한다. 또한 이를 이행하지 않는 업체에 대해서는 처벌을 강화하여 직장탁아소 설치를 강제해야 한다. 또한 정





▲ 취업을 원하는 여성이 해마다 늘고 있지만 아이를 맡아줄 탁아시설은 형편없이 부족하다. 사진은 봉천종합사회복지관 내에 있는 출산여성의 작업복귀를 위한 수유탁아소

부는 중소기업이 밀집해 있는 공단지역부터 우선적으로 기업간 공동 출자에 의한 공공탁아소의 설치를 장려, 유도하고 이를 위한 세제감면 등 금융지원을 해야 한다.

그러나 직장탁아소 설치문제를 기업의 시혜에만 맡길 것이 아니라 수혜당사자인 노동자가 적극 이의 설치를 요구하지 않으면 안된다. 이를 위해 시설을 이용하는 노동자가 부담을 나누는 것도 한 방편일 수 있다.

이와 관련하여 11월 24일 한국여성단체협의회 주최로 열린 “제조업 근로여성 육아실태 및 지원방안 토론회”에서 박숙자 교수가 제기한 직장탁아소 설치 활성화 방안은 우리에게 시사하는 바가 많다.

- ① 직장탁아소의 운영재정을 국가와 업체, 근로자 개인의 공동책임으로 할 것
- ② 기업체의 직장탁아소 설치 비용과 운영비에 대한 세제감면 혜택
- ③ 직장탁아소 이용자의 보육비 지급분에 대한 세제감면 혜택
- ④ 탁아대상 어린이가 50명 이상인 업체에 직장탁아소 설치

의무화 ⑤ 근로자 거주지역이나 직장 근처에 생후 2개월 이상의 아기를 돌봐주는 영아탁아소 설치 및 육아지원금제도 도입.

둘째, 국·공립 탁아시설을 포함하여 민간탁아시설이 확충되어야 한다. 출퇴근 시간의 교통혼잡으로 직장탁아가 오히려 불편을 초래하기도 하고, 임시고의 이직률이 높은 점을 고려할 때 지역탁아시설이 보다 확충되지 않으면 안된다. 특히 탁아소를 이용하는 수요자가 저소득층이라는 점을 감안하여 이를 위한 국고보조 또는 지방자치단체의 예산증원을 통한 공공탁아시설의 확충이 절대적으로 요구된다.

#### 4. 맺는 말

여성의 사회경제적 지위는 그 사회의 발전정도를 가늠하는 척도이다. 남녀고용평등법 시행 이후 정년차별 철폐, 여행원제도 폐지 등 여성노동자의 지위를 개선시킨 몇 가지 가시적인 성과가 있었다. 그러나 앞서 본 대로 여전히 한국 여성노동자의 지위는 열악한 수준을 면치 못하고 있다.

1992년 47.6%로 증가한 여성경제활동 참가율은 선진국의 60%에 비해 훨씬 미치지 못하는 수준이다. 저임금 업종, 소규모 업체에 집중고용되어 있는 여성의 취업구조 역시 지난 몇 년 동안 거의 개선되지 않았다. 오히려 상용고의 감소와 임시고의 증대에서 보듯이 고용불안정의 심화가 여성노동자의 고통을 더욱 가중시키고 있을 뿐이다. 더욱이 탁아시설의 부족은 여성의 비경제활동인구를 증대시키는 요인으로 작용하고 있으며 취업여성노동자의 고용불안을 더욱 심화시키고 있다.

고용안정책이나 임시직 보호, 탁아문제는 국가가 책임지고 해결해야 할 막중한 책무이다. 남녀고용평등법이나 영유아보호법의 제정, 시행 이후 처벌을 받은 기업주가 거의 없다는 사실은 여성노동자의 지위 개선을 위한 정부의 노력이 단지 형식적 차원에 머물러 있음을



보여준다. 모성보호와 성차별을 금지하는 여성보호법의 제정, 개정에 못지 않게 강제적 집행이 뒷받침되어야 한다. 특히 탁아문제는 여성의 안정된 고용과 유휴인력의 효율적 활용, 여성노동자 지위 개선을 위해 정부가 시급히 해결하지 않으면 안될 과제이다.

그러나 무엇보다 여성노동자에 대한 차별 철폐와 지위 개선은 여성노동자의 자각과 노동조합 차원의 조직적 해결 노력을 통해 우선적으로 이루어져야 한다. 그런 점에서 금융권 노동조합의 여행원제도 폐지를 위한 노력, 차별과 관련된 소송 건수의 증대, 여성단체들의 상담증대 등은 여성노동자의 권리의식 신장을 보여줌과 동시에 문제해결의 전망을 밝게 해주는 것들이라고 할 수 있다. (김인선, 숭실대 노사관계대학원)

## 보론

# 여성노동자 지위 개선의 디딤돌, 여행원제도의 폐지

금융권의 성차별의 대명사로 불리던 '여행원제도'가 드디어 1992년을 기해 역사의 무대에서 일단 사라졌다. 각 은행노조의 힘겨운 노력과 금융노련, 나아가 한국노총의 조직적 연대와 투쟁은 끝내 금융권의 변형된 여행원제라 할 수 있는 소위 '신인사제도'의 도입을 막아내고, 여행원제도를 실질적으로 폐지시키는 쾌거를 올렸던 것이다. 금융권의 여행원제 폐지는 여성노동자의 지위 개선이라는 점에서 비단 은행노동자뿐 아니라 전체 여성노동자의 승리로 기록될 수 있을 것이다.

'여행원제 폐지'를 둘러싼 그간의 과정을 살펴본다.

### 1. 노동부의 여행원제 폐지 지시

남녀고용평등법이 시행됨에 따라 노동부는 1991년 7월 전은행사에 여행원제의 폐지를 지시했다. 그러나 이의 시행이 미진하자 1992년 7월 14일을 기해 노동부는 다시 한번 채용과 모집, 보수 등에서 성차별을 제도화하고 있는 여행원제의 폐지를 지시하는 한편, 해당 지방관서에 은행의 보수규정 등 근로조건 관련규정을 정밀 검토해 성차별제도와 관련된 부분에 대해 취업규칙 변경을 명령하고



〈표 1〉 은행규정의 법 위반사례

구 분	법 위반 내용														
남녀차별	(채용원칙)	일반직원 중 행원급은 중견 행원 초급 행원 여행원으로 구분하여 채용한다.													
	(채용계획)	직원은... 직종별 남녀별로 구분하여 채용한다.													
	(채용요건)	중견 행원은 대졸남자, 초급행원은 고졸남자, 중견 여행원은 대졸여자, 초급여행원은 고졸여자													
	(채용기준)	서무원 별정직 기술직(남 35세 미만, 여 24세 미만)													
	(채용기준)	... 다만 여행원은 23세 미만자로 채용하되...													
(채용결격사유)	남자 만 35세 이상자와 여자 만 23세 이상자, 기혼여자														
임금차별	(본봉)	일반직원의 본봉은 다음과 같다. 한 예로 일반직원 5호봉은 234,240원, 여행원 5호봉은 203,040원													
	(직급수당)	일반직원의 직급수당은 다음과 같다.													
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>직급</th> <th>금액</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">행 원</td> <td>5급</td> <td>201,600원</td> </tr> <tr> <td>6급</td> <td>111,600원</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">여행원</td> <td>5급</td> <td>164,400원</td> </tr> <tr> <td>6급</td> <td>79,200원</td> </tr> </tbody> </table>	구분	직급	금액	행 원	5급	201,600원	6급	111,600원	여행원	5급	164,400원	6급	79,200원
구분	직급	금액													
행 원	5급	201,600원													
	6급	111,600원													
여행원	5급	164,400원													
	6급	79,200원													
근로조건 차 별	(의원면직)	여자직원으로 결혼할 때													
	(청원휴가)	산전후휴가를 사용하지 않은 기혼 여자직원으로 출산예정일 3개월 이전에 신청한 자는 청원휴직을 허가할 수 있다. 다만 휴직기간을 출산예정일 3개월 전부터 가산하여 6개월간으로 한다.													
	(출산휴가)	60일로 한다.													
	(육아휴직)	육아휴직기간을 승급기간 산정에서 제외한다.													

[자료] 『한국경제신문』 1992. 8. 24.

이를 위해 60일 동안의 경과기간을 준 뒤 개선되지 않은 은행에 대해서는 근로기준법과 남녀고용평등법에 따라 사법조치할 방침임을 밝혔다.

## 2. 여행원에 대한 차별실태

1992년 7월 현재 은행의 성차별 규정과 관련해 각종 불이익을 받고 있는 여은행원들은 29개 은행 8만여 명으로 집계되었다(『조선일보』 1992. 7. 15). 당시 대부분의 은행들은 직원을 일반, 서무, 별정으로 나눈 후 이 중 일반직원을 책임자와 행원, 여행원으로 다시 구분하는 등 사원채용시에 남녀를 차별하고 임금과 근로조건에서도 여성노동자에게 불리한 규정을 두고 있었다(표 1 참조).

## 3. 변칙적인 차별고용제도—새 인사제도의 도입 시도

한편 노동부의 1차 지시가 있는 후 은행측은 여행원제 폐지에 따른 공동대안으로 1991년 「인사제도에 대한 개편안」(이하 「개편안」)을 노동부에 보고했다. 여행원제를 폐지하는 대신 전행원을 일반직과 종합직으로 구분하여 승진체계를 구분한다는 것이 핵심적 내용이었다.

그리고 외환은행은 1992년 6월 22일 여직원 40명을 채용하면서 제1금융권에서는 처음으로 여직원들을 새 인사제도에 의한 사무직 행원으로 발령을 냈다. 외환은행에 이어 9월 노동자의 복지금육을 위해 신설된 평화은행에서도 직원을 종합직, 일반직으로 구분하는 새 인사제도를 도입하기로 결정했다(『한겨레신문』 1992. 7. 5). 이어 다른 은행들도 새 인사제도의 도입을 적극 검토하기에 이르렀다.

## 4. 새 인사제도에 대한 노조측의 대응

여행원제 폐지에 따른 여행원의 지위 개선을 기대하고 있던 여행





▲ 한국은행 여행원들이 새 인사제도 도입을 반대하여 사복을 입고 근무하고 있다.

원들에게 새 인사제도는 새로운 복병이 아닐 수 없었다. 그것은 이름만 바꾼 여행원제도에 불과했기 때문이다.

노조측은 은행측의 「개편안」은 일본의 '신인사제도'를 그대로 모방한 것으로서 성차별은 물론 학력차별까지 제도적으로 정당화하려는 것이라며, 단호히 반대입장을 표명했다. 노조는 은행측의 「개편안」이 갖고 있는 문제점을 다음과 같이 지적했다.

- ① 종합직, 일반직의 직무구분 기준이 모호하다. ② 타지 이동문제는 현행제도하에서 일부 직원에게만 적용되는 제한적인 규정으로서 이를 일반화시켜 직무구분의 기준으로 삼는 것은 거주지의 자유로운 이동이 어려운 여성을 승진이 감독직(대리)까지만 가능한 일반직으로 유도하여 대량의 저임금층을 고정화시킬 우려가 있다. ③ 본봉체계는 동일하나 현행 행원, 여행원의 직급수당을 그대로 승계함으로써 차별임금을 유지시켜 단일호봉제를 왜곡하고 있다. ④ 일반직의 승진 상한선을 둠으로써 승진의 가능성을 더욱 좁히고 있다. ⑤ 현행 연공서열 중심의 체계를 직능급 중심의 체계로 전환함으로써

써 노동강도의 강화가 예상된다. ⑥ 신규채용 기준은 성차별은 물론 학력차별까지 내포하고 있다(이상 『서울신탁은행 노동조합 소식지』 제21-38호에서 발췌).

또한 외환은행의 새 인사제도 도입 계획에 대해 전국금융노동조합연맹과 한국노총은 즉각 이에 대한 반박성명을 내고 외환은행장 앞으로 사무직 행원 발령을 철회할 것을 촉구하는 공문을 발송하는 한편, 은행측이 새 인사제도 도입을 강행할 경우 전국금융노련 차원의 파업도 불사하겠다는 단호한 입장을 밝혔다. 결국 남자는 은행의 핵심업무를 맡은 종합직으로, 그리고 여자는 보조적인 일을 맡는 사무직으로 정착될 수밖에 없도록 유도하고 있는 '새 사관리제도'의 도입을 시행하려던 은행들은 각 은행노조와 금융노련, 한국노총의 강한 반발에 밀려 그 시행을 유보할 수밖에 없었다.

## 5. 새 인사제도 도입 저지와 단일호봉제 쟁취

'새 인사제도'는 1992년 은행권에 태풍의 눈으로 등장했다. 각 은행노조 및 금융노련 위원장선거와 시기적으로 맞물리면서 노조측은 새 인사제도에 대한 반대의 목소리를 높여갔다. 결국 외환은행은 노조측의 강한 반발에 밀려 신입 여직원에게 대한 사무직 발령을 철회하지 않을 수 없었다. 다른 은행 역시 새 인사제도에 대한 도입을 재검토하기에 이르렀다. 노동부도 은행측이 검토하고 있는 새 인사제도는 남녀고용평등법에 위배된다는 입장을 밝히기에 이르렀다.

1992년 7월 노동부의 발표에 힘입어 각 은행노조는 명실상부한 여행원제 폐지와 그 대안을 둘러싼 협상에 돌입했다. 은행측은 승진적체와 과중한 임금 부담을 이유로 여행원의 직급과 호봉승계에 대해 단호히 반대입장을 취했다. 노조측은 명실상부한 여행원제 폐지는 단일호봉제뿐이라는 입장을 견지했다. 노사간의 쟁점은 결국 단일호봉제의 수용 여부로 압축되었다.



1992년 11월 지난한 협상 끝에 제일은행을 시발로 조흥은행, 한일은행, 신탁은행, 외환은행, 상업은행 등 전시중은행이 여행원제 폐지에 따른 대안으로 '단일호봉제'를 채택하고 1992년 12월 1일을 기해 시행에 들어갔다(일본계 은행인 신한은행만은 새 인사제도를 그대로 도입하여 시행하고 있다). 중소기업은행, 상업은행, 산업은행을 비롯한 국책은행 역시 12월 1일을 기해 단일호봉제를 시행하고 있다. 그리하여 은행측이 도입하려던 새 인사제도는 저지되었고, 단일호봉제 정착을 통해 여행원제는 실질적으로 폐지되었다. 은행노조원들의 공동대응이 이룩한 커다란 성과였다. (김인선, 숭실대 노사관계대학원)

## 제3부

### 특 집

#### 특집1 : 대우조선의 경영합리화 조치에 대한 노동자 의식조사

(부록) 대우조선 (경영분석을 위한 기초조사) 설문 결과

#### 특집2 : 1992년 노동관계 판결에 나타난 법원의 태도

#### 특집3 : 노동자인가 개인사업자인가

- 학습지업계의 신종 고용형태, 사업부제

(부록) 설문지 및 결과 분석



특집 1

# 대우조선의 경영합리화 조치에 대한 노동자 의식조사



\* 본 조사는 박덕제 교수(한국방송통신대학)의 지도하에 서울대대학원 경영학과 김동배 석사와 노병직 사무국장, 최한배씨, 그래픽을 맡은 임인기씨, 대우조선노동조합의 송오성, 나양주씨 등 여러분이 참여하였다. 설문지 작성과정에서 현대사회연구소 박준식 박사로부터 많은 도움을 받았다.



## 서 론

본 조사의 목적은 대우조선의 경영합리화 조치가 노동과정, 고용 문제, 노동자들의 의식, 노동조합의 위상에 미치는 영향을 알아봄으로써 경영합리화에 대한 노동자들의 주체적인 대응책을 모색하는 데 있다. 본 조사는 문헌조사, 설문조사, 면접조사 등 세 가지 방법을 사용했다.

본 보고서는 총 3부로 구성되었다. 제1부에서는 대우조선의 경영합리화 운동(‘희망 90년대 운동’)이 전개된 배경 및 그 내용을 서술하였다. 제1부는 제2부의 설문조사에 대한 배경지식을 제공함에 목적을 두었다. 주로 문헌조사에 근거하여 서술하였는데 현장감을 살리기 위해서 면접조사의 결과를 요약해서 첨가했다. 제2부에서는 설문조사에 기초하여 경영합리화 운동에 대한 노동자들의 태도를 다루었다. 특히 응답자를 네 개 집단으로 구분하여 노동자 내부의 태도 차이를 부각시키려고 노력했다. 제3부에서는 경영합리화가 노동자들에게 미친 영향을 다루었는데, 면접조사, 문헌조사 및 문헌자료의 통계적 분석에 근거하여 서술했다. 마지막 결론에서는 조사결과를 요약하고 대우조선의 사례가 주는 시사점을 서술했다.

## 제1부 대우조선의 경영합리화는 어떻게 진행되었는가

### 제1장 대우조선의 개요

대우조선 공장은 경남 장승포시 아주동 1번지에 자리잡고 있다. 세계 최대 건조능력을 갖춘 1백만 톤급 제1도크(축구장 7.5배 크기)와 9백 톤급의 골리앗크레인을 보유하고 있다. 연간 건조능력 2백만 톤, 24만 대의 경승용차, 50여 척의 수리선, 기타 신규 사업과 관계된 생산능력을 보유하고 있다. 1992년 말까지의 건조실적을 보면 조선 169척, 플랜트 37기, 산업기기 127기, 철구 12기, 보일러 4기, 중기 3,804기, 특수선 15척, 수리선 90척에 달한다.<sup>1)</sup>

대우조선의 역사는 그렇게 길지 않다. 옥포조선소의 건설공사가 공정 30%에서 중단되어 있던 1978년 8월 31일 서울에서 개최된 제37차 경제장관회의는 옥포조선소의 사업주체를 조선공사에서 대우로 변경 결정했다. 그에 따라 동년 9월 26일 산업은행과 대우의 합작투자로 대우조선이 설립되었다. 당시 직원은 80명, 시설은 공사가 진행중인 1도크와 소조립공장이 전부였다. 이듬해 창립 1주년 기념으로 노르웨이로부터 화물운반선 4척을 처음으로 수주했고, 창립 2주년을 맞는 1980년 9월 26일에는 첫 강재절단식을 갖고 생산작업을 시작하였다. 생산을 시작한 1980년부터 1989년까지의 경영은

1) 1993년 2월 경영설명회



〈표 1〉 대우조선의 역사

연도	내 용
1978	대우조선 공업주식회사 설립
1981	대우조선소 종합준공 세계최대 제1도크 준공
1982	특수목적선 건조를 위한 특수선 공장 준공. 첫 인도선박 바우 파이 오니아호 최우수 선박으로 지정됨
1983	제2도크 준공
1984	제3도크 완공(로얄도크)
1985	조선불황 타개와 경영합리화 운동 전개
1989	2천년대로의 도약을 위한 희망 90년대 운동 전개
1990	중기공장 준공
1991	선박인도 1천만 DWT 돌파
1992	국내 최초로 한국형 잠수함 건조

[자료] 사내자료

완전한 실패였다. 조선불황에 따른 저선가(底船價), 막대한 건설비용에 따른 이자부담, 신생 조선소의 기술력, 관리력, 조직력의 취약함이 경영실패의 원인들이었다. 당시 대우조선에 대한 형용어들을 보면 상황을 이해하는 데 도움이 된다.<sup>2)</sup>

죽어가는 거대한 공룡, 악재란 악재는 모조리 떠안고 있는 기업, 큰 덩치로 그룹의 목을 죄고 있는 말썽꾸러기 기업, 한국중화학 드라마의 대표적 비극, 대표적인 노사분규업체, 한국 노동운동의 메카 중의 한 곳

1989년 이후 회사는 지난 3년간 외형상 급속한 발전을 이루었다. 회사측에서는 '과거'의 대우조선에 비하여 '오늘'의 대우조선이 있게 한 3박자로 조선경기 회복, 그룹사 지원, 희망 90년대 운동(1989년 말부터 진행된 대우조선의 경영합리화 운동)으로 대표되는 내부의 자구 노력을 들고 있다. 정부의 지원도 회사의 정상화에 큰 기여를

2) 『사보』 1992년 10월호

〈표 2〉 연도별 손익실적 (단위: 백만 원)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992
매출액	513,858	479,202	439,680	703,879	1,095,993	1,550,000
매출원가	442,484	608,548	514,145	610,486	898,972	
매출이익	71,374	(129,346)	(74,465)	93,393	197,021	
판매관리비	43,051	7,729	18,300	53,280	70,030	
영업이익	28,323	(137,075)	(92,765)	40,113	126,992	
영외수지	(86,818)	(74,356)	(145,918)	(67,361)	(46,912)	
경상이익	(58,495)	(211,431)	(238,683)	(27,248)	80,079	
특별손익	(10,930)	(1,130)	(333)	(12,536)	(526)	
당기순이익	(69,435)	(212,761)	(239,016)	(39,784)	78,987	211,000

[자료] 『기업재무총람』 각 연도: 『함성』 호외 1993. 2. 27. ( )는 손실

〈표 3〉 한국 수출선의 톤당 선가 추이 (단위: 달러/톤)

연도	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991.1.7
선가	1,017	651	474	505	599	924	819	1,048

[자료] 산업연구원

〈표 4〉 영업 외 비용 중 금융비용의 연도별 추세 (단위: 백만 원)

연도	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
금융비용	105,020	143,357	151,192	44,943	174,803	97,060	62,688

[자료] 『기업재무총람』 각 연도

했다. 기존 산업은행 대출금 2,500억 원에 대한 원리금 상환기간 조정, 그룹의 자구노력 이행 후 지원된 1,500억 원 신규 대출은 기업의 재무구조 개선에 큰 역할을 했다. 〈표 2〉·〈표 3〉·〈표 4〉·〈표 5〉의 경영과 관련된 여러 지표들은 이런 사정을 잘 보여주고 있다.

최근의 성공에 힘입어 회사는 1993년도에는 흑자 1,475억 원, 1인당 매출액 11,800만 원을 달성한다는 목표를 세우고 있다.



〈표 5〉 연도별 주요 경영지표 추이 (단위: 천 원, %)

연도	1988	1989	1990	1991	1992*
성장성(%)					
매출액증가율	-6.75	-9.71	62.37	55.71	7.46
총자산증가율	-26.36	17.72	10.96	42.59	na
자기자본증가율	-83.83	265.92	56.35	25.33	na
생산성(천원, %)					
1인당 부가가치	6,103.40	6,848.83	20,688.35	37,305.56	50,000.00
1인당 매출액	36,861.73	33,283.08	54,144.51	96,266.40	100,400.00
1인당 경상이익	-16,263.89	-18,360.23	-2,096.00	6,921.30	14,569.50

[자료] 『기업재무총람』 각 연도, \*표는 1993년 경영설명회

## 제2장 '희망 90년대 운동'의 배경

대우조선 경영합리화 운동은 정상화 조치를 취하지 않으면 안될 최악의 상태에서 어쩌면 당연한 조치였다고 볼 수 있다. 그러나 그것은 단순히 임시방편적인 대응이라기보다 산업구조에 대한 심층적인 분석에 근거한 것으로 보인다.

경영합리화운동(이하 '희망 90년대 운동')의 배경에 대해서 회사측은 다음과 같이 설명하고 있다.<sup>3)</sup>

1985년부터 제2도약을 위한 경영합리화 운동을 추진하여 관리력 향상 및 기술개선, 업무개선 등에 주력한 바 있다. ... 장기적인 조선불황, 노사간 갈등, 누적적인 결손 등의 대내외적인 불리한 여건으로 회사 전반적인 근무분위기의 침체, 종업원의 일체감 결여, 주인의식 상실 등 최악의 상태를 맞이하였다. ... 이제 조선경기 호황국면을 맞이하여 전종업원들의 공감대 속에서 다시 태어나야 할 시점에 이르렀다

3) 『사내자료』

〈표 6〉 국내 주요 조선소별 수주현황 (1992년 10월 현재)

	수주량		수주잔량		비고
	척	G/T	척	G/T	
대우	9	361,000	15	1,051,000	1993 하반기 일감 부족
현대	13	715,000	52	3,497,400	1994 상반기 일감 부족
삼성	4	159,000	13	690,000	1993 하반기 일감 부족
한진	6	122,000	11	381,500	1994년까지 일감 확보
한라	3	54,000	8	210,000	1994 상반기 일감 부족
기타	13	36,000	25	95,664	
계	48	1,448,084	124	5,525,664	1994 상반기 일감 부족

[자료] 『사보』 1992년 12월호, 46쪽

## 제1절 조선시장의 변화

선가는 조선 시장의 지표이다. 〈표 3〉 한국 수출선의 톤당 선가 추이를 보면 선가는 1985년부터 급격하게 하락하였고, 이후 1989년부터 상승하다가 1991년을 정점으로 점차 하락하다가 1992년 말부터 조금씩 상승하는 조짐이 있다. 희망 90년대 운동은 1989년 호황기를 맞이하면서 시작되었다. 그러나 현재 조선 경기는 일시적 조정기를 맞이하고 있다. 그에 따라 1991년부터 나타나고 있는 선가 하락, 조선업계를 강타하고 있는 수주불황 등으로 국내 조선사들은 1993년부터 일감부족 현상을 보이고 있다(표 6 참조).

조선시장은 세계경기, 선박량(기존의 선박대수), 선주와 조선소간의 가격을 둘러싼 눈치전에 의해서 좌우된다. 세계경기의 회복 전망, 국제해사기구(IMO)의 규제 강화와 노후선박의 해체 증가, 현재 선가가 최저라는 인식의 확대 등의 요소들을 종합하면 1993년 말부터 조선시장이 다시 호황을 보일 것으로 예상된다. 빠르게는 1993년 말 늦게는 1995년부터의 조선호황에 대비해서 앞으로 대우조선의 경영합리화 강도가 더 증가할 것으로 예측된다.



〈표 7〉 세계 주요국 조선 신규 수주점유율 현황

	1990	1991	1992 상반기
일본	46.3	40.5	38.4
한국	23.8	25.6	15.0
EC	17.6	15.3	17.8
중국	2.5	3.1	10.6
유고	1.7	1.0	2.8
브라질	1.1	1.0	2.0

## 제2절 경쟁자 상황

조선 선진국들이 선주와 선가 문제로 '눈치싸움'을 하고 있는 와중에 중국, 유고, 브라질이 저선가 공세를 퍼면서 급부상하고 있다. 이들 국가들은 낮은 임금과 일본의 기술력을 이용하여 추격하고 있다. 특히 〈표 7〉을 보면 조선경기의 침체에도 불구하고 중국은 수주량이 급증하고 있다.<sup>4)</sup>

조선시장의 최대 경쟁자는 일본이다. 1980년대 초반 하여도 점진적인 조선업 축소정책을 추진하던 일본은 1980년대 후반에 들어서면서 다시 건조 능력을 확대시키고 있다. 1991년 6월 27일 『한국경제신문』의 보도에 따르면 “1987년 일본과 한국의 수주실적이 35%대 30%였으나 1990년 46%대 24%로 격차가 벌어졌다”고 한다. 일본은 컴퓨터를 이용한 설계, 자동절단, 자동용접, 치구개발과 철저한 노동시간 관리로 노동력 절감과 노무비의 절감을 이루었다. 우리나라와 비교하면 노동생산성이 3배나 높다. 일본은 1995~1996년에는 세계시장의 50% 이상(1992년 현재 35%)을 장악하겠다는 목표를 세워놓고 있다.

선진국에서도 조선산업 재무장을 서두르고 있다. 유럽공동체는 지

4) 중국은 VLCC(초대형 원유 운반선) 해체선 시장을 독점하고 있다.

역 내 조선소들을 살리기 위해서 막대한 정부보조금을 지원하고 있다. 특히 한국과의 수주경쟁에서 이기기 위해 선박덤핑 방지에 대한 국제협약 조인을 경제협력개발기구(OECD)협상에서 강력하게 주장하고 있다. 독일은 구동독의 조선소에 자본과 기술을 제공하면서 새로운 경쟁력으로 무장하고 있다. 미국 역시 정부보조금을 받아 건조된 선박은 미국 연안에 들어올 수 없다는 내용의 기본스법안을 마련하고 있다.

국내 경쟁사들도 무시할 수 없다. 국내 경쟁사(현대중공업)와 비교해서 대우조선은 초대형 원유 운반선(VLCC) 1척당 소요시수(MH)<sup>5)</sup>를 약 11% 정도 더 쓰고 있다고 한다. 대우조선의 중장기 경영계획에는 1996년도 매출액 목표가 2조 5천억 원으로 잡혀 있다. 이는 1991년 매출액을 기준으로 매년 18%씩의 증가, 매출액 대비 경상이익률의 매년 15% 증가를 뜻한다. 이에 비해 현대중공업은 1991년에 이미 2조 원의 매출액을 기록했고 매년 매출액을 25%씩 늘려서 1995년에는 5조 원에 도달한다는 목표를 세우고 있다. 삼성조선의 경우도 올해 조선사업 부문의 매출액 목표를 작년보다 30% 늘려 잡았다.

## 제3절 경쟁수단의 변화

과거에는 주 경쟁수단이 저임 노동력이었다. 그러나 국내 임금수준의 상승과 저선가 공세를 펴고 있는 조선 후발국들의 추격으로 더 이상 저임금이 경쟁 우위의 원천으로 작용할 수는 없게 되었다. 이제 중요한 것은 기술력과 자금력이다. 기술력은 제품의 질에서, 자금력은 자금상환의 조건을 유리하게 제시할 수 있다는 점에서 수주

5) 이하 맨아워(man/hour)로 표기한다. 맨아워는 건조에 걸리는 인당 노동시간을 뜻한다. 조선산업의 생산성지표로 사용된다. 11%라는 수치는 1993년 경영설명회에서 회사측이 발표한 현대중공업 대 대우조선의 소요시수가 7대 8이라는 근거에서 나온 것이다.





▲ 절단공장 외벽에 부착되어 있는 희망 90's 운동 개요를 알리는 광고판

확보의 유리한 조건이 된다. 이와 같은 경쟁수단의 변화는 대우조선으로 하여금 경쟁 우위의 원천을 확보하기 위한 경영합리화의 동력으로 작용하고 있다.

### 제3장 '희망 90년대 운동'의 내용

희망 90년대의 내용은 외부적으로는 시장환경에 유연하게 적응하기 위한 사업다각화, 내부적으로는 생산성 향상을 위한 노사관계 안정, 인력이용의 효율화, 신공법 도입, 생산설비의 축소 운영으로 요약할 수 있다. 1989년 1월 김우중 회장은 대우조선 정상화 방안을 발표했다. 그 내용을 보면 첫째, 사업을 다각화하여 4년 후 조선 비중을 비조선 비중의 25%까지 감축하고, 둘째 당시 3,000명의 관리직을 1,000명까지 감축하며, 셋째 조선 분야의 인원을 당시 1만 명

에서 절반 수준으로 줄이겠다는 것이다. 이때부터 "희망 90'S"라는 슬로건이 인간존중, 흑자전환을 내걸면서 등장한다.

희망 90년대(dream 90's-대우조선의 경영혁신운동) 운동의 특징은 과거의 마스트운동이 하달식으로 전개되어 시간이 갈수록 열기가 식어졌고, 결과적으로 그 효과 면에서 기대에 미치지 못한다는 느낌이 없지 않았다는 평가에 따라 '밑으로부터의 운동'을 추진방향으로 삼는데 있다.

### 제1절 제품시장 전략 : 전문화와 다각화의 동시 추진

대우조선의 제품시장전략은 기존사업을 전문화하면서 동시에 다각화를 추진하는 것이다. 기존사업의 전문화란 초대형 원유운반선(VLCC)과 중형 화물선의 반복생산을 피하고(선종의 전문화), 이중선체 유조선 및 액화천연가스(LNG)선 건조기술의 조기 확보, 선박의 고기술화를 이룩한다는 것이다.

사업다각화는 조선산업의 경기변동에 탄력적으로 대응하기 위해서 조선전업도를 낮추는 것이다. 1993년 경영설명회에서의 발표에 의하면 조선전업도는 1992년 75%, 1993년 65%를 계획하고 있고 앞으로 5개년 계획에는 50% 수준으로 낮출 것이라고 한다.<sup>6)</sup>

### 제2절 생산관리 전략 : 흐름생산 개념의 도입과 공장개선 활동

대우조선의 경우 자동화는 설계실과 절단공정을 중심으로 극히 부분적으로 이루어졌다. 결국 생산관리 전략의 초점은 공정기술 개발이라는 공법의 개선에 맞추어져 있다. 이는 신공법 내지 신조선 개

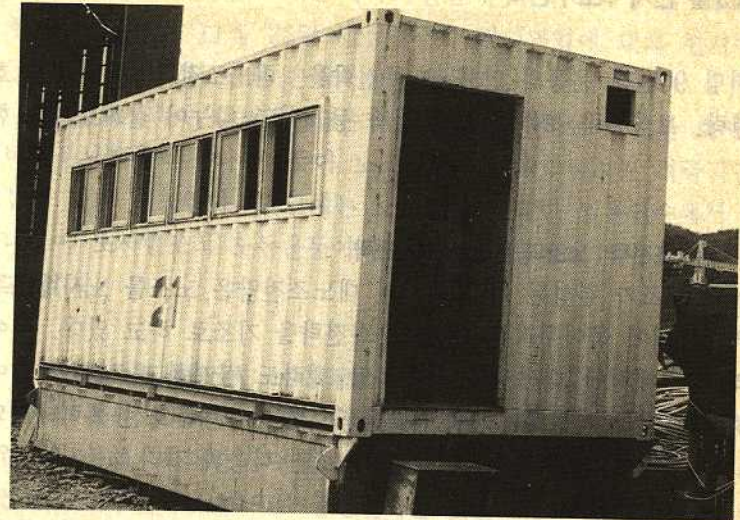
6) 사업다각화는 국민차 사업에서부터 김치, 무공해 화장실까지 다양하게 진행되었다. 그런데 사업다각화가 수익성이 있는 분야로 전개되었다기보다는 직영근로자 감원 차원에서 일을 벌여놓고 보는 식으로 진행되었다는 느낌을 준다. 참고로 대우조선의 사업다각화는 일본식 '분사경영(分社經營)'에 입각하고 있는 것 같다.



념(New Shipping Concept, 이하 NSC)이라는 슬로건으로 대표된다. NSC는 일본조선소의 생산관리 기법을 모방한 것이다.<sup>7)</sup> 전체 생산 구조 측면에서 보면 조선생산에 컨베이어생산방식의 흐름생산 개념을 도입하여 공정의 최적상태로의 재분할, 공정간 균형화(LOB)를 이룩하는 것이 핵심이다. 이를 위해서 외업의 내업화와 작업의 상류화를 추진했다. 또한 관리체계 면에서는 계획관리 기능의 회복 및 합리화를 이룩한다는 것을 핵심 내용으로 하고 있다. 이를 위해 중일정에 직장을 참여시켰고, 소일정에 반장과 반원을 참여시켜 전공정 단위의 일일책임제를 정착시켰다.

생산구조 변화의 근거에는 테일러리즘의 시간동작 연구와 흡사한 공장개선활동(Industrial-Engineering, 이하 IE)이 있었다. IE란 작업자가 직접 시간, 동작 연구 및 개선활동을 한다는 점에서 일종의 변형된 테일러리즘이라고 할 수 있다.<sup>8)</sup> IE는 현장사원과 직반장을 대상으로 한 공장개선 전문가 양성교육을 시작으로 내업의 3개 부서(가공부, 조립 1부, 조립 2부)에서 부서장 스텝조직으로 공장개선팀을 발족시키면서 현장활동에 들어갔다. 약 1년 동안 활동하던 부서단위의 공장개선팀은 직단위의 공장혁신팀으로 개편되었다. 교육을 이수한 자들로 구성되는 직단위 혁신팀은 직장소속 스텝조직으로 각 3인씩으로 구성되며 3개월 활동 후 원직으로 복귀된다. 작업이 바쁠 때는 현장작업에 투입되기도 한다.<sup>9)</sup> IE 활동에 참가한 사람의 수기를 인용해보면 다음과 같다.

- 7) 일본은 제품기술만이 아니라 특히 공정기술을 강조한다. 공정기술의 개선은 작업자의 창의성을 바탕으로 이루어진다. 이하 대우조선의 경영합리화 진행상황을 보면 일본식의 공정기술 개발에 대한 '모방'은 잘 이루어졌지만 일본의 '작업자의 자율과 창의성을 중시' 하는 점은 제대로 모방하지 못했다는 느낌을 준다.
- 8) 테일러리즘은 시간, 동작 연구가 미리 사무실에서 결정되거나 관리자의 업무로 집중된다.
- 9) 1992년 말에 회사측은 IE활동의 확대된 운동으로 '즉실천' 활동 준비를 마쳤다. '즉실천'이라는 말에서 의미를 짐작할 수 있듯이 전원이 주체가 되어 종합생산성 및 성과의 향상을 목적으로 항상적으로 현장혁신활동을 수행한다는 것이다(『사보』 1993. 3. 20, 31쪽).



▲ 작업장 주변에 설치한 간이 이동용 확장실

작업단위 분석에서 작업을 정규 작업과 비정규 작업으로 나누었다. 정규 작업은 주체작업, 부수작업으로 나누고, 비정규 작업은 작업 여유(작업 대기·작업자 이동·청소), 인적 여유(휴식·잠담·흡연·화장실·자리 이탈), 직장 여유(협의·조회·중회)로 구분했다. 이들 각 요소에 대한 워크샘플링(work sampling)을 실시로 해보았다. 결과 가동률(정규요소/총 관측점수 100)은 76%로 나타났다. 비정규 요소(가동로스)를 분류해본 결과 협의, 작업 대기, 휴식 잠담, 작업장 이동의 누적비율이 73.2%로 주 공격목표로 설정되었다. 주 공격목표별 원인분석을 해본 결과 협의는 도면이해의 부족으로, 작업 대기는 부재의 입고 차질 및 크레인 사정으로, 휴식 및 잠담은 동료에의 부족으로 분석되었다. 이에 따른 처방을 하였고 개선 후 가동률이 82%로 증가했다. 다음으로 시간 관측에 근거하여 표준 시간을 측정하였다. 5회에 걸쳐서 취부공정을 관찰했다. 공정을 11개의 작업요소로 분해하여 첫번째 동작인 용접기를 들어올리는 시간 평균 19.2초부터 마지막 열한번째 작업인 클립 제거 평균 11.4초까지를 계산하여 표준시간(기본시간×(1+여유율(15%로 간주)))을 계산했다.



### 제3절 인사·노무전략

희망 90년대 운동의 인사·노무전략을 대노조전략, 인적자원 흐름전략, 보상전략, 작업시스템 전략 등 4개로 나누어 살펴보기로 한다.

#### 1) 대노조전략 : 노조의 온건보수화 전략

일단 노조가 결성된 이후 회사의 대노조전략은 노조를 노사협조주의의 틀 내에 묶어두려는 온건보수화전략을 기조로 하고 있다. 이에 따라 강경세력에 대해서는 폭력적인 테러도 불사하고, 온건세력에 대해서는 적극 지원하는 양면전술을 구사한다. 대우조선 폭력테러와 그 변화과정에 대한 노조측의 자료를 보면 다음과 같다.

노조설립 시기에는 열성적 활동가들을 설악산, 지리산 등으로 납치, 폭행, 공갈협박했다. 노조설립 이후에도 선진적 활동가 10여 명에 대해 폭력테러가 있었다. 1989년 입투 후에는 조합원 조직이라는 외피를 쓰고 이전의 음성적인 방법을 탈피하여 노노대립화시키는 방식으로 전환하고 있다. 1990년 들어 조합간부들이 역살을 잡히는 광경들이 비밀비재해졌다. 1990년 단체협약투쟁 이후 조합원들이 조합에 무관심해지자 더욱더 노골적으로 되어서, 고 이석규, 이상모, 박진석 열사 합동추모제 전야행사를 무산시키게까지 되었다. 옥수동 소재 옥명아파트 운동장에서 전야행사를 준비하던 이창훈, 김종대, 최창식씨 등이 20~30명으로부터 집단구타를 당하고 추모제 전야행사가 무산된 '8·20테러'가 최근의 대표적인 예이다.

1990년부터 대노조전략은 소위 '정치적 조합주의'에 대한 공격성을 강하게 띠기 시작한다. 104일을 끈 1990년 단체협약투쟁에 대해 '무노동무임금'을 최초로 실시한 기업도 대우조선이다. 1991년부터는 각 부서에 노무운영팀을 신설하여 대의원, 소위원, 활동가들에 대한 체계적인 감시체계를 구축한다. 집단적 및 개인적인 '저항'에 대해서는 고소고발을 통해서 강경하게 대응한다. 1991년 9월 28일 추석휴가 건으로 인한 집단행동에 대해서 당시 위원장 직무대행(한기

수) 외 3인에 대해서 회사는 1억 7천만 원의 손해배상 금액을 청구했으며 1991년 11월 25일 법정재구속 항의파업에 대해 한기수 외 7인을 상대로 2억 원의 손해배상을 청구했다.

이후 회사측의 대노조전술은 노조측이 입수하여 폭로한 회사측의 비밀문서<sup>10)</sup>에서도 나타나듯이 노조집행부를 장악하려는 적극적인 양상을 띠기 시작한다. 최근에는 노조간부에 대한 일본연수에서 드러나듯이 노사협조적 노동운동이라는 이념적 공세의 비중을 증가시키고 있다.

#### 2) 인적 자원 흐름전략: 소수정예화

인적 자원 흐름전략은 소수정예화를 인력관리의 원칙으로 삼아 유입구의 봉쇄, 최대한의 유출 및 내부인력의 효율적 이용과 모자라는 인원을 외부인력(하청)으로 충당한다는 것을 기조로 하고 있다. 이에 따라 앞으로도 인원감축 추세는 계속될 것으로 보이며 내부인력의 효율적 이용과 관련된 배치전환도 주요한 문제로 등장할 것으로 보인다.

· 총원 관리 : 지속적인 감원 1985년 25,000명이던 노동자수는 5년 사이에 10,000명으로 줄어들었다. 이는 외부 하청 근로자들의 대폭 감원(15,000명)과 직영근로자의 감축(파견근무, 시간전보)으로 인한 것이다. 직영인원 감축은 자연감원과 시간전보를 통해서 이루어졌다. 인력관리정책에서 노조결성 이후 변화가 있었다면 기존에는 무차별 해고 및 강제사직을 통해서 과잉인력을 정리하던 것이 지금은 '시간전보' 및 파견근무를 통하여 잉여인력을 해결한다는 점이다. 시간전보는 계열사간의 이동을 말하고 파견근무는 신규사업부

10) 비밀문서의 내용은 이미 여론화가 많이 되었다. 주요 내용을 요약하면 첫째 5대 대의원선거에서는 비노민추 대의원을 출마시켜 80% 이상을 장악하여 조합의 집행능력을 장악하고, 둘째 구속 및 석방노동자에 대해서는 관계기관에 중형을 요청한다는 것이다.



〈표 8〉 연도별 인원현황

연도	총원	임원	관리직	기능직	기타
1987	14,689	38	3,728	10,510	413
1988	13,277	20	3,063	9,659	535
1989	11,931	25	2,441	9,025	470
1990	11,556	39	2,397	8,697	423
1991	11,385	39	2,483	8,457	406
1992	11,325	33	2,857	8,001	434
1993	11,066*				

[자료] 사내자료

\* 표는 1993년 경영설명회의 발표자료

등으로의 이동을 말한다. 회사는 1989년 하반기에 대우그룹으로 500여 명의 기능직을 사간전보시켰으며, 1990년 창원의 티코자동차에도 600명을 배치전환시켰다.

〈표 8〉은 이상의 정책으로 인한 총원의 변동에 대한 것이다. 이 표를 보면 총원이 계속 줄어들고 있으며, 기능직의 지속적인 감축에 비하여 1991년부터 사무관리직이 증가하고 있음을 알 수 있다. 이는 설계사무직의 인원부족으로 인하여 기능직을 대거 설계사무직으로 전환시켰기 때문이다.

총원의 지속적인 감축은 개별 작업반 인원감축이라는 결과를 가져온다. 반별 인원감축은 소위 다기능화로 인한 작업량의 증가를 뜻한다. 반별 인원감축이 갖는 또다른 의미는 통제폭의 감소로 밀착관리가 가능해졌다는 점이다. 반별 인원감축에 대한 면접자료를 요약하면 다음과 같다.

전반적으로 반인원이 최저 17%에서 최고 절반 수준까지 줄었다. 인원의 감축은 노조가 있기 전에는 강제사직 등이 많았으나 최근에는 자연감소, 사간전보, 신규사업으로의 파견 및 배치전환이 주를 이룬다. 이런 추세는 당분간 지속될 것으로 보인다. 설계실의 경우 1985~1986년과 비교해서 약 절반 수준으로 줄었다. 절단공정의 경우 1988년 430명 선에서 1992년 370명 선으

로 줄었다. 선행도장의 경우 반인원이 18~20명 선에서 12~13명 수준이다. 탑재부의 경우 14~15명 선에서 8~9명 선으로 감축되었다. 의장생산의 경우 12명 선에서 10명 선으로 줄었다. 플랜트부서의 경우 노조가 생긴 이후 대리, 기사, 기원의 비율이 증가했다. 특수선의 경우 총원이 1987년 350명 선에서 253명으로 줄었다. 탑재부의 경우 반의 인원이 13~14명 선에서 9~10명 선으로 줄었다.

· 내부인력의 효율적 이용 : 다기능화 기업측은 호황이 되어도 신규 인력을 충원하지 않고 내부인력의 효율적 이용을 기조로 부족분을 외부인력으로 충당하려 한다. 대우조선 회사측이 계획하는 내부인력의 효율적 이용지침은 기술축적형 인사관리제도 확립, 전문화, 다기능화, 순환보직제이다. 기술축적형 인사관리의 핵심적 내용은 다기능화이다. 다기능화는 직무통폐합으로부터 시작된다. 회사측에 따르면 1989년 10월 현재 31개 직종 52개 기능을 1990년대 초반까지 18개 직종으로 축소하고 궁극적으로 일본의 수준인 12개 직종으로 축소한다는 계획이다. 이에 따라 전에는 2~3인 1조로 하던 작업이 직무통폐합과 다기능화 이후 1인 1조 작업으로 변했다. 순환보직제(직무순환)는 사무직 여성노동력에 한하여 운영되고 있다.

· 교육훈련 회사측은 인적 자원의 개념에 입각해서 교육훈련에 막대한 투자를 해왔다.<sup>11)</sup> 교육훈련의 연도별 특징은 다음과 같다. 1989년과 1990년의 가족훈련(family training)은 의식개혁운동(한마음운동) 단계이다. 공동체 운동으로서 노사분규와 불황에 처하여 공동으로 대처하자는 것이 주요 내용이다. 이를 바탕으로 1991년에는 장인정신 함양교육(WSTC), 공장개선운동(IE), 가치공학교육(VE)을 중심으로 한 현장개선운동을 위한 교육이 주를 이룬다. 여기서 발전하여 1992년에는 경영의사 결정교육(KT), 경영통신교육(CMT), 어학교육으로 대표되는 직무수행능력 향상교육과 자아개발교육으로 전

11) 교육훈련은 인적 자원의 개념에 입각해서 이루어지지만 부수적인 효과도 있다. 조선 시장의 경기변동에 따라 일감이 없을 때는 사람을 놀리는 것보다 교육훈련을 통해서 기술력을 축적한다는 점이 그것이다.



환한다. 면접조사 결과 대부분의 부서에서 다기능화 교육의 일환으로 2개월 코스의 용접교육이 있었다. 그러나 이 과정이 얼마나 실효성이 있는지에 대해서는 많은 노동자들이 회의를 제기하고 있다.

· 이동 및 승진 : 기능직 승진경로의 확대 1988년 1월 기능직 6등급의 직제가 폐지되고 단일직급 50호봉으로 개편되었고, 1991년 5월에는 기존의 기능직 승진경로 3개에 기원, 기능장, 대표기능장이 추가되어 총 6개로 증가했다.<sup>12)</sup> 회사측은 이러한 생산직제 개편에 대해 1988년 단일직급제 도입 이후 나타난 문제점을 극복하고 기술 존중, 현장우대 풍토의 기반 조성을 위해서 마련했다고 한다. 이외에도 회사측에서는 장인선발제도를 두어서 이들에게 특혜를 주고 있다.<sup>13)</sup> 이에 따라서 1992년 10월 5일 장인 41명이 선발되었다.

### 3) 보상·평가전략

〈표 9〉를 보면 대우조선의 기능직 임금은 철저한 연공급임을 알 수 있다. 회사측은 현재의 임금체계에 능력급과 성과급의 비중을 높이는 방안을 다각도로 검토하고 있다. 직종 간소화는 직능급 도입을 위한 최초의 시도이기도 하다. 회사는 능력주의 임금체계로의 전환을 위해 사무직을 중심으로 한 전문직제도를 추진하고 있다.

현재 성과급은 반별로 운영되고 있으며, 개인별 성과급은 아직 실행되지 않고 있다. 반별 평가는 아래의 개인별 실적평가를 합산하여 상대 비교를 통해서 이루어진다. 개인별 실적평가서는 업적, 안전복장, 근태질서, 태도(조기청소, 체조, 제안, 애사심)의 항목으로 구성된다. 이에 따라 1등급부터 6등급까지 상대평가를 하여 7,000~25,000원까지 성과급을 차등지급한다. 면접조사에 의하면 대부분 금액이 적어서(잔업 한 번 더 하면 된다는 식) 신경을 안 쓴다고 한다. 그러나 평가기준에 대해서는 상당히 불만을 가지고 있었다.

12) 현재 기원까지는 있으나 기능장과 대표기능장은 제도로만 존재한다 (『사내회보』 1991. 5. 16).

13) 『사내회보』 1992. 6. 16.

〈표 9〉 1992년 9월의 기능사원 급여표

호봉	11호봉(최하)	45호봉(최고)
일당	14,539	21,339
기본급(a)	436,180	640,180
고정수당(b)	135,000	135,000
통상임금(c)	571,180	775,180
O/T(40시간)(d)	142,795	193,795
월급여(e)	713,975	968,975
상여금월별(f)	268,090	370,090
평균임금(g)	839,270	1,145,270
임금총액(h)	982,065	1,339,065

\* 주 : c = a + b, e = c + d, f = (a + 100,000)/2, g = c + f, h = d + g. 1호 봉당 시급 200원 차이

[자료] 노조, 『1993년 임금인상을 위한 기초자료집』

반별 성과급은 일 잘하는 것과는 관계가 없다. 그저 회의실 잘 꾸며놓는 것과 6대 질서지킴이 운동을 가지고 평가한다.

기능사원의 인사고과는 다음과 같다. 평정집단은 기원과 직장의 경우는 담당임원단위, 반장의 경우는 부서단위, 기능사원의 경우는 작업반 단위에서 구성한다.<sup>14)</sup> 평가는 세 단계로 이루어진다(표 10 참조).

특수평가의 요소는 포상점수, 제안, 근태, 징계이다. 일반평가의 요소는 능률, 공기 준수, 품질, 안전, 6대 질서지킴이, 반생산회의, 적극성, 책임감, 애사심, 문제해결능력, 업무지식, 업무추진능력이다. 평가 결과는 호봉승급에 반영된다. 특수평가는 객관적으로 드러나는 근거에 의한 평가이지만 일반평가 과정에는 반장의 주관적 개입될 가능성이 높다. 면접조사 결과 반장의 일반평가에 대한 불만이 상당히 있음을 알 수 있었다. 반장의 편애에 의한 승호봉, 일이 아니라 6대 질서를 중심으로 이루어지는 평가요소, 조합활동의 탄압수

14) '밀로부터의 노무관리'에서는 이전과 비교해서 직반장에게 인사고과권을 대폭 이양했다.



〈표 10〉 단계별 인사고과의 개요

단계	평가구분	평가단위	평가요소	결과적용	비고
1	특수성적에 의한 평가	개인	· 포상, 제안 · 근태, 징계	호봉적용	별첨
2	일반평가	개인	· 능력, 태도 · 업적	호봉	별첨
3	조직평가	반단위	· 부서평가	인센티브호봉	반생산회의

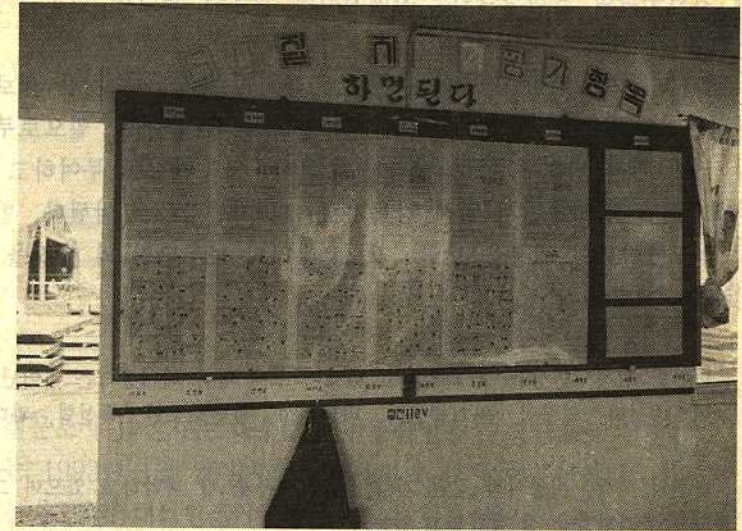
단화 등이 주된 불만요인이다.

반장이 하는 일반평가의 객관성에 문제가 많다. 별 불일 없는 사람이 3호봉을 받는 경우도 있다. 조합활동을 하는 사람들은 승호봉이 유급되거나 1호봉밖에 안 오르는 경우가 많다. 이로 인해 1990년의 인사고과 결과에 대해 97명이 부당하다는 이유로 법원에 제소하기도 했다.

4) 작업시스템

· 작업조직 : 반생산회의 작업조직 측면에서 보면 희망 90년대 운동으로 인한 대표적인 변화는 반생산회의의 도입이다. 회사측에서는 반생산회의를 “반장을 중심으로 한 자율생산체계”로 정의하고 있으며 이에 대해 “총원의 경영참여와 자율적인 활동을 통하여 개인의 발전과 조직의 발전을 일체화시켜 나가는 제도”로서 우리 토양에 맞는 한국형 소집단활동의 모델이라고 자평하고 있다. 생산목표의 수립은 부서단위에서 중일정계획(3~6개월 단위)이 잡히고 직장단위에서 소일정계획(1~3개월 단위)이 잡히면 반생산회의에서는 1주를 단위로 한 생산계획을 수립한다. 이에 따라서 ‘개인별 목표수립, 책임생산, 실적평가, 문제점 점검, 실적의 게시, 결과의 합리적 반영 및 개인별 목표 수립’의 사이클이 형성된다.

노동자들은 반생산회의의 특징을 “이전의 주먹구구식 작업감독에서 맨아위에 따른 계단식 관리이며 반장이 일방적으로 주도한다”고 표현한다. 면접결과는 반생산회의가 ‘맨아위의 거래소’라는 느낌을



▲ 각 반에 설치되어 있는 6대 질서 지키기 추진 실적을 적은 게시판

준다.<sup>15)</sup>

이전의 TQC에서는 주계도 자율적으로 정했다. 회사 성토가 주를 이루고, 조합이야기, 농담도 자유로이 할 수 있었다. 또 사람들을 많이 이해할 수 있어서 좋았다. 그러나 박동규 소장이 취임한 이후에는(반생산회의) 반장이 주도하는 고압적인 성격으로 변했고 회의를 서류로 보관해야 하기 때문에 피곤하게 되었다. 반장이 주도하여 맨아위 흥정이 이루어진다. ‘언제까지’ ‘이틀반’ ‘너무 많다, 깍자’는 식이다. 삼성의 직장이 대우의 반생산회의를 보고 “너무 고압적으로 쥐어짜는 느낌이다”고 표현했을 정도이다.

· 현장관리양식 : 밀으로부터의 노무관리 노조가 결성되기 전까지의 관리양식은 ‘권위적 단순통제’로 표현할 수 있다. 노조가 결성되

15) 계단식 관리란 지속적으로 맨아위를 줄여나가는 것을 말한다. 이전의 주먹구구식 관리와는 달리 반장은 IE활동에 의해서 표준화된 ‘합법적’이고 ‘과학적’인 근거를 가지고 맨아위의 거래에 임한다는 사실은 중요한 차이이다.



자 권위주의적 관리양식이 와해되면서 당분간 현장은 이중권력의 시기를 거친다.<sup>16)</sup>

1989년 이후 희망 90년대 운동에 즈음하여 박동규 소장은 새로운 현장관리양식으로 '밑으로부터의 노무관리'를 표방한다. 밑으로부터의 노무관리 방침에 따라 반장에게 인사·노무권한을 부여하고 리더십교육을 강화하면서 일선 감독자로서의 자신감을 부여했다. 반장의 체크포인트의 내용을 보면 '밑으로부터의 노무관리'의 특징을 잘 이해할 수 있다.

- 반원의 성격, 인상을 잘 파악하고 있으며 그에 따른 대처능력은 뛰어난가?  
예 : 내성적, 외향적, 자기중심적, 비타협성, 불만토로형, 독선형, 과대망상형.
- 반원의 서클, 비공식적 집단 가입, 탈퇴 여부를 잘 파악하고 있으며 그에 따른 관리방향을 잘 정립하고 있는가?
- 반원 개개인에 대한 업무성실도를 유형별로 잘 체크하고 있는가?  
예 : 불법행위 선동자, 불법행위 적극 가담자, 불법행위 동참자, 불법행위 거부자
- 회사의 정책, 회사 우호적인 방향을 이끌기 위해 여론을 유도하고 서명운동까지 할 수 있는 각오와 희생을 할 수 있는가?

노동자들과의 면접결과는, 새로운 현장관리양식은 반장의 권한 강화를 통한 권위주의의 부활이라는 느낌을 준다.

과거에는 권위적이었고 욕설에 구타도 있었는데 지금은 그렇지 않다. 작업과 관련해서는 과거에는 주먹구구식이었고 공기준수에만 신경을 썼는데 지금은 맨아위에 의한 개별관리가 주를 이룬다. 반장의 권한이 강화되면서 억압적인 면도 증가하고 있다. 옛날의 권위주의가 되살아나는 것 같다.

16) 당시에는 소위원이 '왕'이었다고들 표현한다.

## 제2부 대우조선 노동자들은 경영합리화를 어떻게 보고 있는가?

— 설문조사를 중심으로 —

설문조사 대상자는 대우조선 전종업원을 모집단으로 설정했다. 조사는 1993년 1월 28일부터 2월 2일에 걸쳐 이루어졌다. 설문지 배포는 83명의 대의원선거구별로 몇 개 반을 무작위 추출하여 각 반을 전수조사했다. 설문지는 총 3,000부를 배포하여 총 2,000부를 회수했다(회수율 66.7%). 회수된 설문지 중 불성실한 응답이나 분석에 부적합한 사례를 제외하고 총 1,942부를 분석에 사용했다. 설문항목 수는 총 118개다. 설문지의 구성은 <표 11>과 같다

사회과학통계 패키지(spss/pc+ ver 3.0)를 이용해서 설문을 분석했다. 먼저 설문 각 문항에 대한 빈도분석을 했다. 평균을 사용할 수 있는 5점 척도의 경우, 동일 개념의 각 항목들을 평균하여 일원변량 분산분석(유의수준 0.05)을 실시하였다. 5점 척도의 계산은 다음과 같이 이루어졌다. 직장 만족은 만족문항 10개, 소외는 소외문항 5개, 노동에 대한 가치는 가치관 2개, 임금공정성은 임금공정성 문항 5개, 노동의 과밀화는 최근 5년간의 직무변화 항목 7개, 회사에 대한 귀속의식은 회사에 대한 생각 4개를 합산해서 평균을 사용했다. 평균을 사용한 5점 척도들의 각 개념의 신뢰도<sup>17)</sup>를 조사했다.

17) 일반적으로 신뢰성(신뢰도)란 동일한 조사를 반복했을 때 동일한 응답을 얻을 가능성을 의미한다. 대개 알파(ALPHA) 값이 .6 이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 본다.



〈표 11〉 설문지 구성

구분	내 용
1	인적사항( 1 - 11)
2	직무만족( 1 : (1) - (10) ), 노동소외( 2 : (1) - (5) ), 노동자 가치관( 2 : (6) - (7) )
3	임금제도( 1 - 5 )
4	직장생활( 1 - 10 )
5	승진제도 및 직급체계( 1 - 7 )
6	경영합리화, 회사, 노조( 1 - 8 )
7	정부( (1) - (5) )

〈표 12〉 신뢰도

개념	직장만족	소외	가치관	회사 몰입	노동과밀화	임금공정성
ALPHA	.82	.63	.60	.67	.72	.86
문항	- 1 (1)-(10)	- 2 (1)-(5)	- 2 (6)-(7)	- 5 (1)-(4)	- 8 (1)-(7)	- 1 (1)-(5)

5점으로 측정하지 않은 문항들은 평균을 사용할 수 없기 때문에 교차분석을 실시했다. 설문지의 분석은 4개의 집단구분을 중심으로 이루어졌다. 집단 1은 회사와 노조에 동시에 귀속의식을 가진 사람들이다. 집단 2는 노조에만 배타적으로 귀속의식을 가지는 사람들이다. 집단 3은 회사에 대해서는 귀속의식을 가지고 있지만 노조에는 그저 '그렇다'고 응답한 사람들이다.<sup>18)</sup> 집단 4는 회사, 노조 어느

18) 평생직장으로 생각하면서 '노조의 일은 나의 일이다'에 대해서 '그렇지 않다'고 응답한 사람들을 집단 3으로 분류함이 당연하지만 너무 숫자가 적어서 대안으로 이 집단을 사용했다. 한편 '대우조선을 평생직장으로 생각한다'는 항목은 회사 몰입과 상관관계가 .8078로서 매우 높은 것으로 나타났다. 따라서 이 항목으로 회사 몰입을 대체해도 큰 무리가 없다고 판단된다. 한편 집단별 특정 부과의 필요성 및 소수집단에 대한 분석의 필요성 유무로 인해서 집단구분에서 제외된 타집단들의 일반적인 경향성은 다음과 같다. 회사에 대한 귀속의식이 증가함에 따라서 만족수준이 높아지고 회사에 대해서 호의적인 태도를 지니는 반면 노조에 대한 귀속의식이 증가함에 따라 불만수준이 높아지고 회사의 제반정책에 대해서 비판적이었다.

〈표 13〉 네 집단의 구분 근거

		대우조선은 평생직장			총계
		그렇다	그저 그렇다	그렇지 않다	
조합의	그렇다	603 33.0 집단 ①	388 21.2	417 22.8 집단 ②	1408 77.0
	그저 그렇다	153 8.4 집단 ③	147 8.0	73 4.0	373 20.4
나의 일이다	그렇지 않다	16 .9	12 .7	20 1.1	48 2.6
	총계	772 42.2	547 29.9	510 27.9	1829 100.0

주: 각 란의 비율은 전체(1,829명)에서 차지하는 비율을 나타낸다.

편의상 5점 척도로 측정된 "대우조선을 평생직장으로 생각한다"는 항목을 3점으로 나 누어서(매우 그렇다, 그렇다 = 그렇다, 그렇지 않다, 전혀 그렇지 않다 = 그렇지 않다) 분석했다.

편에도 귀속의식을 갖지 않는 사람들이다. 이하 서술상의 편의를 위해서 집단 ①을 '양편충성형', 집단 ②를 '노조충성형', 집단 ③을 '회사충성형', 집단 ④를 '무관심형'으로 표기하도록 한다.

설문분석 결과는 다음과 같은 순서로 서술했다. 먼저 전체적인 응답 추세를 알아보기 위해서 빈도분석의 주요한 결과를 기술했다.<sup>19)</sup> 이어서 집단별 차이를 중심으로 설문분석 결과를 서술했다. 복잡한 표는 가능한 생략하고 이해를 돕기 위해 필요한 핵심적인 수치들만 서술했다. 한편 연도별 추세를 알아보기 위해서 이전의 설문조사들을 참고했다. 본 조사의 결과와 비교하기 위하여 앞으로 인용될 타

19) 상세한 빈도분석의 결과는 부록에 실려 있다. 무응답으로 표기된 부분은 무응답과 자료입력 과정에서 생긴 착오 등이 포함된 것임을 미리 밝혀둔다.



설문조사의 자료원은 다음과 같다.

- 1: 1990. 3. 23. 1990년 조합원 의식조사, 전조합원 대상, 응답자 7,217(69.5%), 이하 「1990년 조합원 의식조사」
- 2: 1990. 9. 4. 1990년 단체협약 설문조사, 전조합원 대상, 응답자 4,000(39.4%), 이하 「1990년 단협 설문조사」
- 3: 1991. 8. 24. 조합원의식 및 조합활동 방향에 대한 설문조사, 전 조합원 대상, 응답자 3,256(34.4%), 이하 「1991년 조합원 의식조사」
- 4: 1992. 4. 23. 조합원의식 조사, 전조합원 대상, 5,010명 응답(55%) 이하 「1992년 1차 조합원의식 조사」
- 5: 1992. 8. 27. 조합원의식 조사, 전조합원 대상, 2,765 응답(31.4%), 이하 「1992년 2차 조합원 의식조사」
- 6: 1992.1. 20. 임금인상·단체협약갱신·해고자 복직 단체교섭요구서 작성을 위한 설문조사, 전조합원 대상, 응답 4,101(45%), 이하 「1992년 단체교섭 요구안 설문조사」
- 7: 1992. 3. 20. 회사 중장기 주택정책 수립을 위한 종업원 의견 수렴, 전종업원 대상, 응답자 9,162(82%)(회사) 이하 「1992년 회사 주택정책 수립을 위한 설문조사」

## 제1장 인적 특성

여성 응답자는 0.7%에 불과했다. 기혼자의 비율은 81.7%이다. 1992년 3월 20일 회사에서 실시한 「1992년 회사 주택정책 수립을 위한 설문조사」에 따르면 기혼 79.3%, 미혼 20.6%이다. 시간의 경과를 고려하면 본 조사의 결과와 비슷함을 알 수 있다. 부양가족 수의 평균은 3.17명으로 나타났다. 주거형태는 자택(24.6%), 공공임대아파트(22.9%), 사원주택(16.2%), 전세(14.2%), 월세(11.5%), 기숙사(7.8%)의 순서로 나타났다. 이 조사에 의하면 임대 44.1%, 자택 21.9%, 전세 12.8%, 사글세가 8.7%, 더부살이 2.0%로 나타났다. 위 설문조사의 임대아파트에는 본 조사의 공공임대아파트와 사원주택이 포함된 것으로 해석된다. 입사경로를 보면 공채비율이

61.5%로 가장 많고 다음으로 사내 직업훈련원이 23%이다. 평균 근속년수는 9년으로 나타났다.

### 1-1. 집단별 인적 특성의 차이

#### · 결혼 여부

노조충성형의 경우 미혼자의 비율이 높다는 특징이 있다. 각 집단에서 기혼자가 차지하는 비율은 회사충성형(97.3%), 양편충성형(89.9%), 무관심형(82.8%), 노조충성형(71.9%)의 순서로 나타났다.

#### · 가족수

독신가족의 비중이 노조충성형의 경우 22.8%인 데 비하여 다른 집단들은 10% 미만이다. 양편충성형과 무관심형의 경우 4인 가족이 40.3%, 38.8%로 가장 많다. 한편 회사충성형의 경우 5인 이상 가족이 39.9%로 가장 많다.

#### · 주거형태

노조충성형의 경우 자택소유자의 비율이 다른 집단에 비하여 절반 수준이며, 기숙사생과 월세생활자의 비율이 높다. 각 집단의 자택소유자 비율은 양편충성형(31.7%), 회사충성형(31.5%), 무관심형(24.1%), 노조충성형(16.7%)의 순서로 나타났다.

#### · 입사경로

노조충성형의 입사경로는 사내직훈(33.0%)과 신입사원 공채(31.1%)의 비율이 높은 반면 다른 집단들은 경력사원의 공채비중이 높다. 경력사원 공채자가 각 집단에서 차지하는 비율은 회사충성형(55.9%), 양편충성형(45.0%), 무관심형(40.4%), 노조충성형(25.1%)의 순서로 나타났다.

#### · 다른 회사 근무경험

노조충성형의 경우 다른 회사 근무경험이 없는 사람들의 비중이 많다. 다른 회사 근무경험이 있는 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 양편충성형(79.0%), 회사충성형(78.7%), 무관심형(65.7%),



노조충성형(48.3%)의 순서로 나타났다.

· 근속년수와 직무 총경력

노조충성형의 경우 7~9년의 사람들이 47.9%로 가장 많은 반면에 다른 집단들은 9년 1개월 이상의 장기근속자가 많다. 9년 1개월 이상의 근속자들이 각 집단에서 차지하는 비율을 보면 회사충성형(65.1%), 양편충성형(51.5%), 무관심형(49.7%), 노조충성형(35.9%)의 순서로 나타났다. 이런 추세는 직무 총 경력에서도 동일하게 나타난다. 직무 총경력이 11년 이상인 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 회사충성형(79.1%), 무관심형(76.7%), 양편충성형(74.3%), 노조충성형(58.2%)의 순서로 나타났다.

· 직책

노조충성형의 경우 현장노동자가 97.3%로 다른 집단에 비하여 월등히 높다. 직반장 기원의 경우 양편충성형에 62.3%, 회사충성형에 20.8%, 무관심형에 14.3%가 속하는 반면에 2.6%만 노조충성형에 속했다. 각 집단에서 현장노동자가 차지하는 비율은 노조충성형(97.3%), 양편충성형(84.8%), 무관심형(81.7%), 회사충성형(80.4%)의 순서로 나타났다.

· 직종

직종의 경우를 보면 노조충성형의 경우 선각 직종의 비율이 상대적으로 높고 운반의 비율이 낮다. 한편 무관심형의 경우 운반 및 지원의 비율이 높다. 선각 직종이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(55.5%), 양편충성형(46.9%), 회사충성형(44.3%), 무관심형(31.7%)의 순서로 나타났다. 운반 및 지원에 속하는 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 무관심형(25.2%), 회사충성형(16.1%), 양편충성형(15.9%), 노조충성형(5.7%)의 순서로 나타났다.

· 노조 내 지위

노조충성형의 경우 소위원, 대의원, 상집간부의 비율이 높다. 소위원, 대의원 및 상집간부들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(14.9%), 양편충성형(11%), 무관심형(6.9%), 회사충성형(2.7%)

의 순서로 나타났다.

제2장 직장만족·소외·노동의 가치

1-1. 직장만족

각 항목들을 비교해보면 가장 불만이 높은 항목은 승진 기회였고, 가장 만족하고 있는 항목은 동료간의 관계였다.

「1990년 조합원의식 조사」에서 이직의 원인으로 응답했던 것과 「1992년 단체교섭 요구안 설문조사」에서 불만요인으로 응답했던 것 중 중요한 순서대로 몇 가지를 본 조사의 설문결과와 비교해보았다. <표 15>를 보면 아직도 경제적인 사항(기초적 욕구)에 대한 불만수준은 높으나 점점 인간적인 대우, 승진기회 등 고차적인 욕구가 높아지면서 기초적인 욕구와 혼재해 있는 것으로 해석할 수 있다.

<표 14> 직장만족 항목들에 대한 점수

	평균	표준편차
급여 수준	3.900	.879
노동 시간	3.486	.918
노동 강도	3.692	.953
작업 환경	3.802	.998
일의 보람	3.327	1.006
승진 기회	4.264	.893
능력 발휘 기회	3.738	.946
동료와의 관계	2.392	.768
상사와의 관계	3.090	.923
직장 안정성	3.184	.975

\* 주) 5점 척도 1: 매우 만족 2: 대체로 만족 3: 그저 그렇다  
4: 약간 불만 5: 매우 불만



〈표 15〉 불만족이 높은 요인에 대한 연도별 비교

자료원 1(1990)	작업환경(30.5%)	장래성(18.8%)	임금수준(11.7%)
자료원 6(1992)	인간적 대우(24%)	복지후생(24%)	작업환경(21%)
	저임금(19%)		
본 조사(1993)	승진기회	임금수준	작업환경
			능력발휘

\* 주: 본 조사의 경우 불만이 높은 순으로 네 가지를 열거했다.

1-2. 집단별 직장만족에 대한 차이

먼저 집단간 전체적인 만족 수준을 비교해보면 회사충성형의 만족도가 가장 높고, 다음으로 양편충성형, 무관심형의 순서이며 노조충성형의 만족 수준이 가장 낮다.

이어서 각 직장 항목에 대한 집단별 만족 수준을 알아보았다. 위에서 본 전체 만족의 순서가 역전되는 항목들이 나타난다. 동료관계에 대해서는 무관심형이 가장 불만족이 높은 것으로 나타났다. 일의 보람, 능력발휘 기회, 상사와 관계, 직장안정성에 대해서는 노조충성형 다음으로 무관심형의 불만수준이 높다. 이 항목들은 경제·물질적 욕구와 비교하면 고차적인 욕구들이다. 무관심형의 경우 이런 욕구를 노조도 회사도 잘 충족시켜주지 못한다고 보기 때문에 양자에 적극적으로 귀속의식을 느끼지 못한다는 해석이 가능하다. 반면에 노조충성형은 이런 욕구를 노조가 충족시켜주리라고 기대하고 있는 것으로 해석할 수 있다.

〈표 16〉 집단별 직장만족에 대한 차이

	전체	양편충성형	노조충성형	회사충성형	무관심형
평균점수	3.494	3.362	3.783	3.130	3.364

\* 주: 직장만족 항목 10개를 평균한 값이다. 따라서 평균점수가 낮을수록 직장만족도가 높다는 것을 의미한다.

〈표 17〉 집단별 직장만족의 각 항목에 대한 점수

직장만족 항목	양편충성형	노조충성형	회사충성형	무관심형
	평균	평균	평균	평균
급여수준	3.866	4.142	3.513	3.610
노동시간	3.415	3.680	3.175	3.193
노동강도	3.557	4.024	3.201	3.421
작업환경	3.664	4.107	3.364	3.586
일의 보람	3.065	3.792	2.868	3.247
승진기회	4.146	4.554	3.980	4.132
능력발휘 기회	3.590	4.046	3.493	3.701
동료와의 관계	2.331	2.405	2.291	2.579
상사와의 관계	2.948	3.370	2.762	3.138
직장 안정성	2.973	3.596	2.689	3.055

\* 주: 5점 척도 1: 매우 만족 2: 대체로 만족 3: 그저 그렇다  
4: 약간 불만 5: 매우 불만

2-1. 소외

〈표 18〉 노동소외 항목들에 대한 점수

	평균	표준편차
나는 항상 같은 일을 단순하게 되풀이하고 있다.	2.427	.934
근속기간이 길어질수록 기술이나 지식이 늘어난다.	2.893	.952
내가 노력한 만큼 회사로부터 정당한 보상을 받는다.	3.790	.858
내가 지닌 지식이나 기술을 일을 통해서 잘 발휘하고 있다.	3.008	.934
내가 하는 일에 대해서 충분한 재량권을 지니고 있다.	3.133	.964

\* 주: 5점 척도 1: 매우 그렇다 2: 그렇다 3: 그저 그렇다  
4: 그렇지 않다 5: 매우 그렇지 않다



지식이나 기술의 증가에 대해서 가장 긍정적인 응답을, 일에 대한 상당한 보상에 대해서 가장 부정적인 응답을 보였다.

### 2-2. 집단별 노동소외를 느끼는 정도의 차이

전체적으로 보면 회사충성형이 가장 소외를 덜 느끼는 것으로 나타났다. 다음으로 양편충성형, 무관심형의 순서였다. 노조충성형은 노동소외를 가장 심하게 느끼고 있는 것으로 나타났다. 이 순서는 위의 직장만족에서 나타난 집단별 순서와 동일하다. 사실 직장만족 항목과 노동소외 항목은 유사한 내용의 질문이었다.

각 항목들에 대한 집단별 점수를 보면 노조충성형이 가장 소외감을 심하게 느끼고 있다는 점은 같지만 위의 전체 점수와 상당한 차이가 있다. “내가 하는 일에 충분한 재량권을 가지고 있다”는 항목과 “내가 지닌 지식과 기술을 일을 통하여 충분히 발휘하고 있다”는 항목에 대해서는 양편충성형이 가장 “그렇다”고 느끼고 있다.

〈표 19〉 집단별 노동소외의 차이

	전 체	양편충성형	노조충성형	회사충성형	무관심형
노동 소외	3.281	3.106	3.563	3.078	3.224

\* 주: 위의 노동소외 항목 5개를 평균했다. 항목 1은 역순으로 값을 부여했다. 따라서 평균점수가 높을수록 소외감을 더 느낀다는 것을 의미한다.

〈표 20〉 집단별 소외의 각 항목에 대한 점수

노동소외에 대한 항목	집단 1	집단 2	집단 3	집단 4
	평균	평균	평균	평균
항상 단순노동 반복	2.461	2.214	2.553	2.628
기술 지식이 증가한다	2.711	3.120	2.665	2.986
노력에 대한 대가를 받음	3.666	4.108	3.447	3.641
지식 기술을 잘 발휘함	2.739	3.326	2.809	3.021
충분한 재량권을 가진다	2.893	3.384	3.020	3.077

\* 주: 5점 척도 1: 매우 그렇다 2: 그렇다 3: 그저 그렇다 4: 그렇지 않다 5: 매우 그렇지 않다

### 3-1. 노동에 대한 가치

〈표 21〉 노동의 가치관에 대한 항목들의 점수

	평 균	표준 편차
노동자들이 회사경영에 관해 더 많은 발언권을 가져야 한다.	2.045	0.809
회사측이 노동자들의 사정을 잘 이해하지 못하고 있다.	2.019	0.858

\* 주: 5점 척도 1: 매우 그렇다 2: 그렇다 3: 그저 그렇다 4: 그렇지 않다 5: 매우 그렇지 않다

대우조선 노동자들은 “노동자들이 회사의 경영에 대해 더 많은 발언권을 가져야 한다”는 데 대해서 77.5%가 “그렇다”고 응답했고, “회사측이 노동자들의 사정을 잘 이해하지 못한다”는 의견에 대하여 77.6%가 “그렇다”고 응답했다.

### 3-2. 집단별 노동에 대한 가치의 차이

전체적으로 보면 노조충성형이 가장 대립적인 가치관을 지니고 있고 다음으로 양편충성형이 대립적인 사고를 지니고 있는 것으로 나타났다. 회사충성형이 가장 대립적이지 않는 사고를 하고 있는 것으로 나타났다.

이어서 개별 항목들을 보아도 집단별로 위의 결과와 유사하지만 무관심형의 경우 혼란된 모습을 보이고 있다. 즉 “회사측이 노동자들의 잘 이해하고 있지 못하다”는 데 찬성하는 정도는 회사충성형보다 높지만 “노동자들이 발언권이 강화되어야 한다”는 데 대해서는 찬성도가 회사충성형보다도 낮게 나타난다.



〈표 22〉 집단별 노동의 가치관에 대한 점수

	전 체	양편층성형	노조층성형	회사층성형	무관심형
노동의 가치관	2.031	2.060	1.779	2.336	2.250

\* 주: 위의 노동에 대한 가치관 2개 항목을 평균했다. 평균점수가 낮을수록 대립적인 가치를 가지고 있다는 것을 의미한다.

〈표 23〉 노동가치관의 각 항목에 대한 집단별 점수

	양편층성형	노조층성형	회사층성형	무관심형형
	평균	평균	평균	평균
노동자 발언권 강화되어야	2.027	1.812	2.296	2.319
회사측이 노동자 사정을 잘 이해하지 못한다.	2.094	1.743	2.375	2.179

\* 주: 5점 척도 1: 매우 그렇다 2: 그렇다 3: 그저 그렇다 4: 그렇지 않다 5: 매우 그렇지 않다

### 제3장 임금수준 및 임금제도

#### 1-1. 임금공정성

임금에 대한 공정성에 대해서는 전반적으로 강한 불만을 가지고 있음을 알 수 있다. 각 항목을 비교해보면 동종업체와 비교한 불공정성 지각이 가장 높고 동료와의 비교에서 오는 임금불공정성 지각이 가장 낮았다. 동종업체와 비교해서 걱정하지 않다는 응답은 비교의 기준이 되는 동종업체를 인근의 삼성조선과 현대중공업으로(대우조선보다 임금수준이 높다) 보면 해석이 된다.

〈표 24〉 임금공정성 항목들에 대한 점수표

	평균	표준편차
동종업체와 비교해서 걱정하다	3.821	0.793
동료들과 비교해서 걱정하다	3.657	0.842
나의 직무와 비교해서 걱정하다	3.716	0.820
나의 능력에 비해 걱정하다	3.721	0.798
나의 노력에 비해 걱정하다	3.810	0.804

\* 주: 5점 척도 1: 매우 그렇다 2: 그렇다 3: 그저 그렇다 4: 그렇지 않다 5: 매우 그렇지 않다

〈표 25〉 집단별 임금 공정성 지각의 차이

	전 체	양편층성	노조층성	회사층성	무관심형
임금 공정성	3.745	3.707	3.953	3.449	3.563

\* 주: 위의 임금 공정성에 대한 항목 5개를 평균했다. 평균점수가 낮을수록 임금에 대한 공정성을 높게 느낀다는 것을 의미한다.

〈표 26〉 임금 공정성의 각 항목에 대한 집단별 점수

	양편층성	노조층성	회사층성	무관심형
	평균	평균	평균	평균
동종업체와 비교시 걱정	3.743	4.034	3.437	3.701
동료와 비교시 걱정	3.643	3.810	3.313	3.503
나의 직무와 비교시 걱정	3.650	3.947	3.444	3.534
나의 능력과 비교시 걱정	3.691	3.956	3.490	3.473
나의 노력과 비교시 걱정	3.799	4.002	3.570	3.572

\* 주: 5점 척도 1: 매우 그렇다 2: 그렇다 3: 그저 그렇다 4: 그렇지 않다 5: 매우 그렇지 않다



### 1-2. 집단별 임금공정성 지각의 차이

전체적으로 보면 회사충성형이 가장 공정하다고 느끼고 다음으로 무관심형, 양편충성형의 순서이다. 노조충성형은 가장 불공정하다고 느끼고 있다.

임금공정성의 각 항목에 대한 태도를 보면 “나의 능력에 비해서 임금이 적정하다”는 항목에 대해서는 무관심형이 가장 “그렇다”고 응답하고 있다는 차이를 제외하면, 각 항목별로 위에서 본 바와 같은 집단별 순서로 회사충성형, 무관심형, 양편충성형의 순서로 공정하다고 느끼고 있다.

#### 2-1. 임금 결정기준

임금 결정기준에 대한 응답을 비교해보면, 근속년수에 따른 임금(연공급)을 가장 선호하고 성과급을 가장 반대하는 것으로 나타났다. 성과에 따른 임금에 대해서는 의견의 편차도 가장 심하다. 능력에 따른 임금에 대해서 53.4%가 찬성을, 19%만이 반대를 표시했는데 비하여 성과에 따른 임금 결정기준에 대해서는 찬성이 32.1%, 반대가 38.4%의 응답을 보였다.

〈표 27〉 임금 결정기준 항목들의 점수표

	평균	표준편차
부양가족수에 따른 임금	2.487	1.263
근속년수에 따른 임금	2.385	1.275
능력에 따른 임금	2.484	1.168
성과에 따른 임금	3.075	1.400

\* 주: 5점 척도 1: 매우 찬성 2: 약간 찬성 3: 중립  
4: 약간 반대 5: 매우 반대

### 2-2. 집단별 임금 결정기준에 대한 차이

부양가족수나 근속년수에 따른 임금은 노조충성형이 가장 찬성하고 다음으로 회사충성형, 양편충성형, 무관심형의 순서로 찬성을 표시하고 있다. 성과에 따른 임금에서는 집단간 의견 차이가 뚜렷하게 나타난다. 성과에 따른 임금은 회사충성형이 가장 찬성하고 다음으로 무관심형, 양편충성형의 찬성률이 높다. 노조충성형은 성과에 따른 임금을 가장 반대하고 있다. 능력에 따른 임금 결정에 대해서는 무관심형이 가장 반대하고 있는데 위의 임금공정성에 대한 질문에서 무관심형이 능력과 비교시 가장 적정하다고 응답한 사실과 관련해서 해석에 유의할 필요가 있다.

〈표 28〉 집단별 임금 결정기준에 대한 견해 차이

임금 결정기준	전 체	양편충성형	노조충성형	회사충성형	무관심형형
부양가족수	2.487	2.555	2.370	2.421	2.671
근속년수	2.385	2.447	2.235	2.285	2.473
능력	2.470	2.444	2.522	2.367	2.569
성과	3.075	3.126	3.457	2.617	3.103

\* 주: 평균점수가 낮을수록 해당 기준에 대해서 찬성도가 높다는 것을 의미한다.

### 3-1. 현재의 (반별)성과급에 대하여

현재의 성과급은 반별 성과급을 말한다. “반대”가 40.8%, “꼭 필요하다”가 21.8%로 나타났다. 전체적으로 보면 찬성이 54.5%로 나왔다. 성과에 따른 임금 결정에 대한 찬성도 32.1%보다 훨씬 높다. 원인을 알아보기 위해서 교차표를 작성했다.<sup>20)</sup> 대체로 성과기준 임금에서 표명했던 태도가 현재의 성과급에서도 유지되는 경향을 보

20) 각 란의 수치는 우측 총사례에서 차지하는 비율(%)을 의미한다. 예로 성과를 임금 기준으로 한다는 데 반대하는 사람들이 총 735명이고 그 중에서 현재의 성과급에 대해서도 반대하는 사람들은 64.5%라는 뜻이다.



이고 있으나, 상당한 혼란이 있는 것을 알 수 있다. 그 이유 중의 하나는 성과급에 대한 원칙적인 입장과 '현재 대우조선에서 실시하고 있는 반별 성과급'에 대한 입장의 차이가 있을 수 있다는 점에서 찾을 수 있다. 다음으로 설문 문항이 대칭적이지 못한 문제도 지적될 수 있겠다.

### 3-2. 집단별 현재의 성과급에 대한 견해 차이

현재의 성과급(반별 성과급)에 대한 의견도 의미있는 차이가 있음이 드러난다. 노조충성형의 경우 현재의 성과급에 대해서 반대하는 사람들의 비율이 가장 높고 다음으로 양편충성형, 무관심형의 순서이다. 회사충성형은 반대하는 비율이 현저히 낮다. 현재의 성과급에 대해서 반대하는 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(57.3%), 양편충성형(40.6%), 무관심형(27.6%), 회사충성형(15.3%)의 순서이다.

〈표 29〉 성과기준 임금에 대한 태도와 현재의 성과급에 대한 태도

		현재의 성과급에 대해서				총사례
		반대	어느 정도 찬성	꼭 필요	모르겠다	
성과를 임금기준	찬성	18.5	47.5	32.4	1.6	615
	중립	36.7	44.6	14.3	4.4	518
	반대	64.5	14.6	18.8	2.2	735

\* 주: 성과를 임금 결정기준으로 한다는 항목은 매우 및 약간 찬성을 찬성, 매우 및 약간 반대를 반대로 수정했다.

### 4-1. 능력급에 대하여

능력급에 대해서 “필요하다”는 입장이 53.9%로 높게 나타났고, 이는 위의 능력에 따른 임금 결정기준에 대한 찬성도(53.4%)와 거의 일치한다. 그러나 “능력의 판단기준이 자의적일 수 있어서 반대한다”는 비율도 42.3%이다. 실시방법 중에서는 “노조의 참여하에 실시되어야 한다”는 응답이 67.1%로 가장 많고, 다음으로 “자격제도를 두어야 한다”는 응답이 26.2%였다. 대우조선 노동자들은 능력 판단 기준의 자의성에 대해서는 강한 문제의식을 가지고 있다. 그래서 노조의 참여하에 능력급을 실시하는 안에 대해서 지지도가 높다고 해석된다.

### 4-2. 능력급에 대한 집단별 차이

노조충성형의 경우 능력판단의 기준이 자의적이므로 반대한다는 비율이 가장 높고 회사충성형의 이 비율이 가장 낮다. 기준의 문제로 능력급에 반대하는 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(56.2%), 양편충성형(39.3%), 무관심형(35.4%), 회사충성형(22.7%)의 순서로 나타났다.

능력급 실시방식에 대해서도 의미있는 차이가 나타난다. 노조충성형, 양편충성형의 순서로 노조가 참여해서 운영한다는 데 대한 지지도가 높다. 회사충성형의 경우 회사가 인사고과에 의해서 일방적으로 결정한다는 항목에 대한 지지도가 높고 무관심형의 경우 자격제도를 두어서 시험을 쳐서 결정한다는 데 대한 지지도가 현저히 높다는 특징이 나타난다. 노조 참여하에서 능력급을 운영해야 한다는 데 찬성한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(74.3%), 양편충성형(72%), 회사충성형(61.4%), 무관심형(51.8%)의 순서로 나타났다. 회사가 인사고과에 의해서 능력급을 운영해야 한다는 데 찬성한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 집단의 번호 순서대



로 회사충성형(10.3%), 양편충성형(3.7%), 무관심형(2.2%), 노조충성형(0.2%)의 순서로 나타났다. 자격제도를 두어서 능력급을 운영해야 한다는 데 찬성한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 무관심형(46%), 회사충성형(28.3%), 노조충성형(25.5%), 양편충성형(24.2%)의 순서로 나타났다.

### 제4장 직장생활 전반에 관하여

#### 1-1. 기술 및 기능훈련에 대하여

전체적으로 기술 및 기능교육이 현재의 직무에 도움이 되거나 다양한 기능 습득이 기회가 된다는 의견표시가 52%를 차지하고 있다. 그러나 부담만 될 뿐 아무런 도움도 안된다고 응답한 비율이 29.8%로 높음에 주의할 필요가 있다. 이 차이가 훈련 경험의 유무에 따라 달라지는가를 알아보기 위해서 추가적인 분석을 했다. “지금하는 일에 훈련이 도움이 된다”는 항목에 대해서 기술·기능훈련의 경험이 있는 사람들(30.5%)과 없는 사람들(16.8%)간에는 커다란 차이가 있고 이 경향은 “잘 모르겠다”는 항목의 경우에도 동일하다.

#### 1-2. 집단별 기술 및 기능훈련의 효과에 대한 인식 차이

통계적으로 의미있는 차이는 나타나지 않지만 노조충성형의 경우 부담만 될 뿐 전혀 도움이 안된다고 응답한 비율이 상대적으로 높다. 각 집단에서 부담만 될 뿐 아무런 도움도 안된다고 응답한 사람들이 차지하는 비율은 노조충성형(33.2%), 무관심형(29.7%), 양편충성형(28.4%), 회사충성형(21.9%)의 순서로 나타났다.

#### 2-1. 배치전환

〈표 30〉 배치전환의 결정방법별 배치전환 효과지각 교차표

		본인 희망	본인의견 참조	회사일방적 결정	조합활동 이유	총사례
전 체		31.9	28.0	39.2	0.9	790
여러가지 기능을 익힐 수 있다	그렇다	39.1	30.7	29.1	1.1	261
	그저 그렇다	30.6	28.6	39.4	1.5	343
	그렇지 않다	23.7	25.0	50.4	.8	236
지금까지의 기능이 쓸모 없게 된다	그렇다	28.5	25.6	44.2	1.7	242
	그저 그렇다	34.1	27.8	37.5	.6	317
	그렇지 않다	31.4	30.3	36.8	1.5	261
승진에 유리하게 된다	그렇다	21.1	42.1	36.8		19
	그저 그렇다	33.3	33.3	32.1	1.2	162
	그렇지 않다	30.9	26.4	41.4	1.3	618
새로운 부서에 적응하기 힘들다	그렇다	25.1	25.7	46.5	2.6	303
	그저 그렇다	34.5	28.8	36.3	.5	386
	그렇지 않다	36.0	30.2	33.1	.7	139

\* 주: 배치전환 경험이 있는 사람만 대상으로 했다.

약 절반 정도의 응답자가 배치전환 경험이 있고 유형은 부서간 이동이 가장 많았다. 결정은 본인 희망이 반영된 비율이 55.9%였고 사측의 일방적인 결정도 36.6%로 꽤 높은 비중을 보인다. 그러나 배치전환시 교육훈련은 불충분하거나(26.8%), 전혀 없다(58.9%)는 응답이 주를 이루었다.

#### 2-2. 배치전환의 효과

“배치전환이 승진에 유리하게 작용한다”는 의견에 대해서 “그렇다”고 응답한 사람들은 2.8%에 불과했고, 배치전환으로 새 부서에 적응하는 것이 힘들다는 응답이 34.2%로 꽤 높았다. “여러가지 기능을 익히게 한다”는 문항과 “기존 기능이 무용화된다”는 문항에 대해서는 찬반 의견이 거의 대칭을 이룬다.

배치전환 경험자를 대상으로 하여 배치전환이 어떤 방식으로 결정



되었는가에 따라서 배치전환의 효과지각에 대한 차이를 알아보았다. 전반적으로 본인 의견이 참조(또는 희망대로)된 경우보다 회사에서 일방적으로 결정된 경우에는 배치전환의 긍정적인 효과에 대해서는 회의적인 태도가 강하고 부정적인 효과에 대해서 높은 지지율을 보이고 있다.

### 2-3. 집단별 배치전환 효과에 대한 견해 차이

배치전환으로 새로운 부서에 적응하기가 힘들다는 항목을 제외하면 집단간 의미있는 차이가 나타난다. “배치전환은 승진에 유리하게 작용한다”는 항목에 대한 의견 차이가 가장 크게 나타난다. 전체적으로 보아 배치전환의 부정적인 효과에 대해서 노조충성형의 지지도가 가장 높고 회사충성형은 가장 긍정적으로 보고 있는 것으로 나타난다.

각 집단에서 “배치전환으로 여러가지 기능을 습득할 수 있다”는 항목에 대해 “그렇지 않다”고 응답한 사람들이 차지하는 비율은 집단의 번호 순서대로 노조충성형(30.9%), 무관심형(27.3%), 양편충성형(27.1%), 회사충성형(21.6%)의 순서로 나타났고, “배치전환으로 지금까지의 기능이 쓸모없게 된다”는 항목에 대해서 “그렇다”고 응답한 사람들이 차지하는 비율은 양편충성형(33.6%), 노조충성형(31.8%), 회사충성형(28.1%), 무관심형(24.1%)으로 나타났으며, “배치전환은 승진에 유리하게 작용한다”는 항목에 대해서 “그렇지 않다”고 응답한 사람들이 차지하는 비율은 노조충성형(82.0%), 양편충성형(70.8%), 무관심형(68.4%), 회사충성형(68.2%)의 순서로 나타났다.

#### 3-1. 다기능화 정책

다기능화 정책이 “여러가지 기능을 습득하게 한다”는 데 대해서

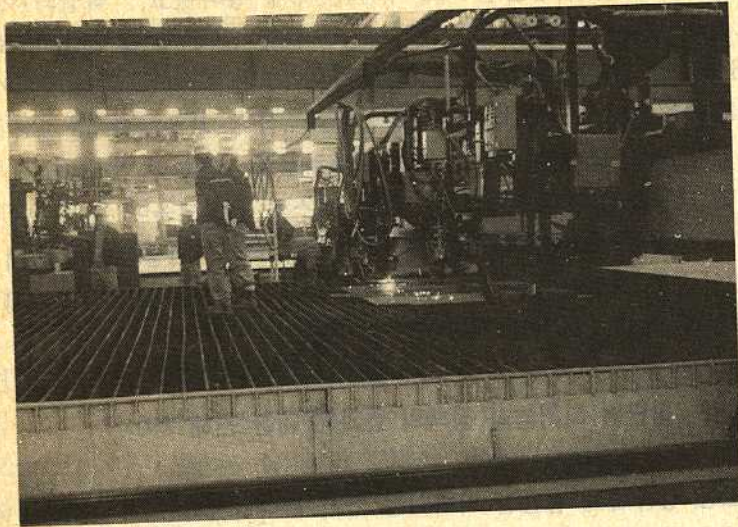
“그렇지 않다”고 응답한 비율이 16.8%에 불과했고, “작업의 단조로움을 감소시킨다”는 데 대해서 “그렇지 않다”고 응답한 비율도 16.3%에 불과했다. 반면에 “노동강도가 강화되어 피곤하다”는 데 대해서 55.6%가 “그렇다”고 응답했고, 이에 따른 “교육훈련이 충분하다”고 응답한 비율은 4.2%에 불과했다. 참고로 면접자료에 의하면 대우조선의 다기능화는 2개월 코스의 용접교육이 주 내용이며 그 효과에 대해서는 회의를 표시하고 있었다. 다기능화와 동시에 2~3인 1조 작업이 1인 1조 작업으로 바뀌면서 노동강도가 증가했다고 한다.

#### 3-2. 집단별 다기능화 정책의 효과에 대한 견해 차이

모든 항목에서 집단간 의미있는 차이가 나타났다. “다기능화로 여러가지 기능을 익힐 수 있다”는 항목에 대한 의견 차이가 가장 크게 나타났다. 대체로 각 항목에 대해서 노조충성형이 다기능화로 인한 긍정적인 효과에 대해서는 “그렇지 않다”는 응답을, 부정적인 효과에 대해서는 “그렇다”는 응답률이 가장 높고 그다음으로 양편충성형의 순서이다.

“다기능화로 여러가지 기능을 습득할 수 있다”는 항목에 “그렇다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 양편충성형(50.8%), 회사충성형(40.0%), 노조충성형(31.3%), 무관심형(26.6%)의 순서로, “다기능화로 작업의 단조로움이 줄어든다”는 항목에 대해서 “그렇지 않다”고 응답한 사람들은 노조충성형(23.7%), 양편충성형(16.3%), 회사충성형(14.6%), 무관심형(13.5%)의 순서로, “다기능화로 노동강도가 강화되어 피곤하다”는 항목에 대해서 “그렇다”고 응답한 사람들은 노조충성형(71.1%), 양편충성형(60.7%), 무관심형(48.5%), 회사충성형(44.3%)의 순서로, “다기능화에 따른 교육훈련은 충분하다”는 항목에 “그렇지 않다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(67.3%), 양편충성형(52.9%), 무관





▲ 철단공장 절단장비 — 미국에서 수입한 특수 절단기

심형(45.5%), 회사충성형(40.3%)의 순서로 나타났다.

#### 4-1. 자동화 수준 및 숙련에 필요한 기간

전체적인 자동화 수준은 대단히 낮은 것으로 나타났다. 이는 조선 산업이 노동집약산업이고, 자동화가 곤란한 산업이라는 사실과 일치한다. 수작업과 수동 조작기계를 사용하는 사람들이 전체 응답자 중에서 차지하는 비율이 82.4%에 달했고, 자동기계를 사용하는 사람들은 단지 2.1%에 불과했다.

작업수행에 필요한 최소한의 기간으로는 6개월 정도 및 1년 정도(합계 54.2%)가 가장 많았다. 한편 완전한 숙련공으로 인정받는 데 필요한 최소한의 기간에 대해서는 3년 정도가 가장 많고(34.3%), 다음으로 1년 정도(18.5%)와 5년 정도(16.7%)의 순서였다.

#### 4-2. 집단별 자동화 수준 및 숙련에 필요한 기간의 차이

노조충성형의 경우 수작업을 하는 사람의 비율이 약간 높았으며 그외의 특징은 나타나지 않았다. 수작업을 하는 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(61.8%), 회사충성형(57.3%), 양편충성형(53.0%), 무관심형(48.9%)의 순서로 나타났다.

#### 5-1. 최근 5년간의 직무 변화

개별 항목들을 상대적으로 비교해보면 노동강도의 강화가 가장 두드러진 변화로 나타났다. 대우조선 노동자들은 노동강도가 몹시 증가했다고 느끼고 있다. 안전사고 위험의 증가가 가장 변화가 적고, 다음이 작업의 단조로움 증가였다. 그러나 안전사고 위험의 경우 응답자간의 편차가 심해서 해석에 주의해야 한다. 안전사고 위험의 경우 면접조사에서도 의견이 양분되었다. 어떤 사람들은 산업재해가 상당히 줄었다고 주장한다. 반면 다른 사람들은 산업재해의 감소라는 주장이 피부로 와 닿지 않으며 비산재로 처리되는 사고가 많이 발생하고 일단 사고가 발생하면 대형 사고라는 점을 강조했다.

〈표 31〉 직무변화에 대한 항목들의 점수

	평균	표준편차
노동강도	1.716	0.819
작업범위	1.894	0.843
습득해야 하는 기능과 지식	2.296	0.805
작업의 단조로움	2.773	0.896
육체적인 피로도	1.943	0.882
정신적인 피로도	1.863	0.847
안전사고 위험	2.977	1.140

\* 주: 5점 척도 1: 매우 증가 2: 꽤 증가 3: 변화 없다  
4: 꽤 감소 5: 매우 감소



위 분석에 이어서 노동강도 증가의 원인에 대해서는 작업량 증가(29.1%), 작업인원의 감소(21.0%), 현장감독의 강화(16.5%), 신공법 도입(8.7%)의 순서로 응답을 했다.

5-2. 집단별 직무변화에 대한 견해 차이

전체적으로 보면 노조충성형이 가장 노동이 '과밀화되었다(힘들어졌다)'고 보고 있고 다음으로 양편충성형의 순서이다. 회사충성형이 노동의 과밀화를 가장 덜 느끼고 있다.

이어서 개별 항목들에 대한 집단별 차이를 알아보았다. 전체적으로 위에서 살펴본 바와 같은 집단별 차이를 보이고 있다. 그러나 습득해야 할 기능과 지식에 대해서는 양편충성형이 가장 증가했다고 응답하고 있고 무관심형은 작업의 단조로움이 가장 증가한 것으로 보고 있다는 차이가 있다. 아울러 무관심형은 회사충성형보다 안전사고 위험에 대해서 약간 더 많이 느끼고 있는 것으로 나타났다.

노동강도의 증가 이유에 대해서도 집단별로 차이가 나타난다. 노조충성형의 경우 작업량 증가나 작업감독 강화에 원인을 돌리는 비율이 높다. 회사충성형의 경우 신공법 도입에 원인을 돌리는 비율이 높고 현장감독 강화에 원인을 돌리는 비율이 낮다.

신공법에 원인을 돌리는 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 무관심형(18.6%), 회사충성형(18.4%), 양편충성형(14.3%), 노조충성형(6.3%)의 순서로 나타났다. 현장감독 강화로 원인을 돌리는 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(21.3%), 양편충성형(20.5%), 무관심형(19.5%), 회사충성형(9.6%)의 순서로 나타났다. 각 집단에서 노동강도의 강화원인을 작업량 증가에 돌리는 사람들이 차지하는 비율은 노조충성형(41.0%), 회사충성형(38.6%), 양편충성형(31.4%), 무관심형(27.1%)의 순서로 나타났다.

〈표 32〉 집단별 노동의 과밀화에 대한 견해 차이

	전 체	양편충성	노조충성	회사충성	무관심형
과밀노동화	2.205	2.230	2.066	2.411	2.344

\* 주: 위의 직무변화 항목 7개를 노동의 과밀화라는 개념으로 한 변수로 묶어서 평균을 구한 것이다. 평균점수가 낮을수록 노동이 과밀화(힘들어졌다)되었음을 의미한다.

〈표 33〉 집단별 각 직무변화 항목에 대한 점수

직무변화의 각 항목	양편충성	노조충성	회사충성	무관심형
	평균	평균	평균	평균
노동강도	1.725	1.519	2.007	1.923
작업범위	1.931	1.741	2.046	2.021
습득해야 하는 기능과 지식	2.219	2.326	2.342	2.381
작업의 단조로움	2.748	2.767	2.919	2.737
육체적인 피로도	1.985	1.689	2.291	2.221
정신적인 피로도	1.884	1.708	2.146	2.072
안전사고 위험	3.102	2.700	3.211	3.085

\* 주: 5점 척도 1: 매우 증가 2: 꽤 증가 3: 변화 없다  
4: 꽤 감소 5: 매우 감소

6-1. 자동화에 대하여

자동화에 대해서 찬성한다고 응답한 사람들은 전체 응답자의 59.5%였으며, 그 이유로는 33.4%가 힘든 노동의 감소, 29.1%가 생산성 및 품질의 향상을 들었다. 한편 자동화를 반대하는 사람들은 총 응답자의 22.7%였고 반대하는 원인을 제대로 들지 못했으며(무응답이 48.8%) 응답자 중에서는 가장 큰 이유를 감원 위협(18.4%)을 들었다.



## 6-2. 집단별 자동화에 대한 찬반의 차이

회사충성형이 자동화에 대해서 가장 찬성하는 것으로 나타났고 노조충성형이 가장 반대하는 것으로 나타났다. 자동화를 찬성하는 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 회사충성형(79.9%), 양편충성형(75.5%), 무관심형(72.5%), 노조충성형(67.4%)의 순서로 나타났다.

## 제5장 승진 및 직급체계에 관한 항목

### 1-1. 승진제도, 상벌제도, 배치 및 이동의 공정성

승진, 상벌제도, 배치 및 이동이 공정하게 운영된다고 응답한 사람들은 극히 소수(각각 전체 응답자의 1.3%, 2.4%, 1.0%)인 반면에 각 문항에 대해서 불공정하게 운영된다고 응답한 비율은 60.0%, 58.0%, 49.8%로 나타났다.

### 1-2. 집단별 승진, 상벌, 배치 이동의 공정성 지각에 대한 차이

배치 및 이동의 공정성 여부를 제외하면 각 항목이 집단별로 의미 있는 차이가 나타난다. 각 집단별로 보면 노조충성형, 양편충성형의 순서로 각 항목들이 불공정하게 운영된다고 응답한 비율들이 높았고 회사충성형이 가장 공정하다고 느끼고 있다. 승진제도가 불공정하게 운영된다고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(75.4%), 양편충성형(58.3%), 무관심형(51.4%), 회사충성형(47.0%)의 순서로 나타났다. 상벌제도가 불공정하게 운영된다고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 집단의 번호 순서대로 노조충성형(75.7%), 양편충성형(56.8%), 무관심형(54.5%), 회사충성형(48.0%)의 순서로 나타났다. 배치 및 이동이 불공정하게 운영된다고

응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(71.3%), 양편충성형(47.8%), 무관심형(41.4%), 회사충성형(36.8%)의 순서로 나타났다.

### 2-1. 인사고과제도

인사고과의 생명인 공정성 및 객관성과 인사고과의 이론적 목적인 “능력 개발에 도움이 된다”는 데 대해서 극히 회의적인 응답을 보이고 있으며(각각 전체 응답자의 4.3%, 3.2%만이 “그렇다”고 응답했다), 반면에 “회사측은 인사고과를 상벌수단으로 이용하고 있다”는 항목에 대하여 64.6%가 “그렇다”고 응답했다.

계속된 질문에서 현행 인사고과의 가장 큰 문제점으로는 상급자의 자의적인 평가(31.2%)가 가장 많았고, 다음으로 평가결과 악용(14.3%)의 순서로 나타났다.

한편 “인사고과의 결과는 급여나 승진에 반영해야 한다”는 응답이 78.6%로 나타났다. 결국 대다수가 인사고과 자체에는 반대하지 않는 것으로 해석된다. 이 비율은 인사고과의 공정성 지각에 따라서 차이가 있었다. “인사고과가 공정하다”고 응답한 사람들의 8.4%가 “어느 곳에도 인사고과의 결과를 반영시킬 필요가 없다”고 응답한 반면에 “인사고과가 불공정하다”고 응답한 사람들의 이 비율이 21.9%에 달했다.

### 2-2. 인사고과에 대한 집단별 평가의 차이

인사고과의 적용에 대한 항목을 제외하면 각 집단별로 의미 있는 차이가 드러난다. 가장 큰 차이가 나타나는 항목은 인사고과의 공정성에 대한 항목이다. 무관심형이 응답에 혼란을 겪고 있는 것을 제외하고는(무관심형의 경우 “그저 그렇다”는 응답이 많다) 노조충성형, 양편충성형의 순서로 인사고과가 불공정하고 능력개발에 도움이 안되며



회사는 인사고과를 상벌수단으로 이용한다고 응답한 사람들의 비율이 높고, 회사충성형이 인사고과를 가장 긍정적으로 평가하고 있다.

인사고과는 공정하고 객관성이 있다는 항목에 대해서 “그렇지 않다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(69.9%), 양편충성형(51.8%), 무관심형(38.9%), 회사충성형(31.5%)의 순서로 나타났다. “인사고과는 능력개발에 도움이 된다”는 항목에 대해서 “그렇지 않다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(69.5%), 양편충성형(51.6%), 무관심형(52.1%), 회사충성형(39.6%)의 순서로 나타났다. “인사고과에서 한 번이라도 점수를 잘못받으면 승진에 지장이 있다”는 항목에 대해서 “그렇다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(56.5%), 양편충성형(53.9%), 회사충성형(33.1%), 무관심형(31.7%)의 순서로 나타났다. “회사는 인사고과를 상벌수단으로 이용하고 있다”는 항목에 대해서 “그렇다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(78.8%), 양편충성형(69.2%), 회사충성형(49.3%), 무관심형(47.9%)의 순서로 나타났다.

현행 인사고과의 문제점에 대해서 양편충성형은 상급자의 자의적 평가와 상대평가의 순서로 응답을 했고, 노조충성형의 경우 상급자의 자의적 평가와 인사고과의 악용 순서로 응답했다. 회사충성형의 경우 평가결과의 미공개와 상대평가의 순서로 응답을 했고, 무관심형은 상급자의 자의적 평가와 평가결과의 미공개 순서로 응답했다. 즉 집단별로 인사고과의 가장 큰 문제점에 대한 응답이 상이하게 나타난다. 현행 인사고과의 가장 큰 문제점을 상급자의 자의적인 평가라고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(45.5%), 무관심형(38.4%), 양편충성형(36.7%), 회사충성형(32.0%)의 순서로 나타났고, 인사고과의 악용이라고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(18.7%), 양편충성형(17.2%), 무관심형(16.0%), 회사충성형(8.6%)의 순서로 나타났으며, 상대평가라고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 회사충성형(20.

3%), 양편충성형(18.2%), 무관심형(14.4%), 노조충성형(13.3%)의 순서로 나타났다.

인사고과의 적용에 대해서 급여, 승진 모두 적용시킬 필요가 없다고 응답한 사람들이 차지하는 비율은 노조충성형, 양편충성형의 순서대로 높았고, 회사충성형이 가장 낮았다. 인사고과 적용에 대해서 적용시킬 필요가 없다고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(23.7%), 양편충성형(15.5%), 무관심형(14.6%), 회사충성형(12.0%)의 순서로 나타났다.

### 3-1. 승진제도

#### 1) 승진제도의 가장 큰 문제점

승진제도의 가장 큰 문제점으로 기능직의 승진 가능성 제한에 가장 많은 응답을 했고(42.8%), 다음으로 사무직과 기능직간의 승진차별(24.7%), 학력간 승진차별(14.0%)을 들었다.

#### 2) 기원제도에 대한 평가

기능직의 승진제도인 현재의 기원제도에 대한 평가를 보면 “실질적인 권한이 없는 빛좋은 개살구”라는 문항에 대한 지지도(54.4%)가 가장 높다. 즉 회사측의 의도와는 달리 기능직 승진코스로서의 기원제도가 근로자들에게는 그다지 호평을 받고 있지 못하다는 사실이 여기서 드러난다.

#### 3) 기원제도의 운영방향

기원제도의 앞으로의 운영방향과 관련해서는 권한 부여(40.0%)와 등급의 세분화(35.3%)에 대해서 높은 지지도를 보이고 있다.

한편 운영방향에 대한 의견이 현재 제도에 대한 평가에 따라서 달라진다는 것이 교차표에 나타나고 있다. 현재의 기원제도를 “빛좋은 개살구”라고 보는 사람들은 여타 사람들에 비하여 “철폐해야 한다”



〈표 34〉 기원제도에 대한 평가와 운영방향간의 교차표

		빛좋은 개살구	당연한 보상	승진해결 제도	총 사례
전 체		54.4	18.8	19.9	1,809
등급 세분화	찬성	51.0	21.5	27.6	671
	중립	51.0	26.0	23.0	665
	반대	85.6	8.3	6.1	278
보상의 확대	찬성	43.6	28.1	28.3	537
	중립	53.1	23.4	23.5	718
	반대	86.3	5.1	8.6	350
권한 부여	찬성	51.2	23.5	25.3	758
	중립	49.4	25.1	25.5	557
	반대	86.9	7.4	5.7	298
철폐	찬성	90.1	5.4	4.5	425
	중립	49.9	27.6	22.5	613
	반대	45.8	23.3	30.8	600

는 의견에 대한 지지도가 상대적으로 훨씬 높다. 제반 운영방향에 대해서도 같은 경향성을 보이고 있다. 기원제도가 근로자들의 승진 코스로서의 당초 목표를 달성하기 위해서는 우선적으로 권한 부여를 통한 이미지 개선이 필요하다는 점을 알 수 있다.

### 3-2. 집단별 승진제도에 대한 견해 차이

각 항목에서 통계적으로 유의한 차이가 나타난다. 집단간 가장 큰 의견 차이가 나타나는 항목은 기원제도의 철폐 여부이다. 승진 및 직급체계의 문제점에 대해서 회사충성형의 경우 학력간 승진차별문제보다는 사무직·기능직간의 승진에 대한 차별문제를 중시하는 것으로 나타났다. 한편 노조충성형은 현재의 기원제도가 “실질적 권한이 없는 빛좋은 개살구”라는 의견에 대해서 높은 지지율을 보이고

기원제도의 철폐에 대해서도 가장 높은 지지율을 보인다. 반면에 회사충성형, 양편충성형의 순서로 기원제도 철폐에 반대하는 사람들이 차지하는 비율이 높다.

기원제도에 대한 평가를 보면 “실질적인 권한이 없는 빛좋은 개살구”라고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은, 노조충성형(70.0%), 무관심형(54.0%), 양편충성형(53.9%), 회사충성형(44.7%)의 순서로 나타났다. “기원제도의 등급을 세분화해야 한다”에 “그렇다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 회사충성형(47.1%), 노조충성형(44.1%), 양편충성형(41.9%), 무관심형(33.1%)으로 나타났다. “기원제도는 앞으로 물질적 보상을 확대해야 한다”에 “그렇다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(36.8%), 회사충성형(35.6%), 양편충성형(33.3%), 무관심형(28.5%)으로 나타났다. “앞으로 기원에게 권한 부여가 필요하다”라는 의견에 “그렇다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 회사충성형(53.3%), 양편충성형(48.4%), 노조충성형(43.0%), 무관심형(41.5%)의 순서로 나타났다. “기원제도는 불필요하므로 철폐해야 한다”에 “그렇지 않다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 집단의 순서대로 회사충성형(52.6%), 양편충성형(40.8%), 노조충성형(36.1%), 무관심형(26.0%)으로 나타났다.

위 결과를 보면 무관심형은 불만은 많지만 건설적인 제안에서도 가장 인색하다는 특징을 보이고 있다는 흥미로운 사실이 드러난다. 사실 제반 항목에서 무관심형은 명확한 의사표시를 하는 비율이 적다(그저 그렇다고 응답하는 비율이 매우 높다)는 특징이 나타난다.

위에서 보면 노조충성형은 불만이 높지만 무관심형처럼 무조건 반대만 일삼는 집단이 아니라 대안에 대해서 명확한 의사를 표시하고 있다는 사실에 주의할 필요가 있다.



## 제6장 경영합리화 · 회사 · 노동조합

### 1-1. 희망 90년대로 표현되는 경영합리화 동기

희망 90년대로 대표되는 경영합리화 동기에 대해서 “국제적인 경쟁 속에서 회사가 살아남기 위해서 절대적으로 필요하다”고 보는 문항에 대해서는 전체 응답자의 52.1%가 “그렇다”고 응답을 한 반면에 “정부의 지원을 얻어내기 위한 형식적인 조치”라는 데는 전체 응답자의 15.2%만이 “그렇다”고 응답했다. 그러나 동시에 노조탄압(29.4%) 및 이윤극대화의 동기에 대한 지지도(38.4%)도 높다. 근로자들이 경영합리화 동기를 복합적인 것으로 보고 있다고 해석된다. 다른 해석으로 경영합리화 동기에 대한 근로자들간 의견의 양극화로 보는 것도 가능하다.

### 1-2. 집단별 경영합리화 동기에 대한 견해 차이

각 항목에서 집단간 유의한 차이가 나타난다. 가장 큰 차이를 보이는 항목은 “기업이윤 극대화를 위해 노동자를 쥐어짜는 수단”이라는 항목이다. “국제경쟁상 필요하다”는 항목에 대해서 노조충성형은 “그렇지 않다”는 비율이 상대적으로 높은 반면에 회사충성형, 양편충성형의 순서로 “그렇다”는 비율이 높다. 노조충성형의 경우 경영합리화는 노조탄압 조치이고 기업가의 이윤극대화를 위해서 노동자를 착취하기 위한 것이라고 보는 비율이 높다. 무관심형의 경우 모든 항목에서 “그저 그렇다”고 응답한 비율이 두드러진다는 특징을 보이고 있다.

“경영합리화는 국제적인 경쟁에서 회사가 살아남기 위해서 절대적으로 필요하다”는 항목에 대해서 “그렇다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 회사충성형(69.3%), 양편충성형(67.6%),

무관심형(46.9%), 노조충성형(42.2%)의 순서로 나타났다. “경영합리화는 정부의 지원을 얻어내는 형식적인 조치”라는 항목에 대해서 “그렇다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(26.8%), 양편충성형(14.8%), 회사충성형(10.7%), 무관심형(4.9%)의 순서로 나타났다. “경영합리화는 경영난을 빙자한 노조탄압 조치”라는 항목에 대해서 “그렇다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(48.0%), 양편충성형(26.3%), 무관심형(14.7%), 회사충성형(14.0%)의 순서로 나타났다. “경영합리화는 기업가의 이윤극대화를 위한 것”이라는 항목에 대해서 “그렇다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(63.5%), 양편충성형(34.7%), 무관심형(19.2%), 회사충성형(15.3%)의 순서로 나타났다.

### 2-1. 경영합리화로 인한 문제점 및 추진방법

경영합리화로 인한 가장 큰 문제점으로 노동강도 강화(23.3%), 노동자간 분열과 경쟁(18.3%), 인원감축으로 인한 고용문제(17.0%), 노조의 약화(16.3%)의 순서로 응답했다. 경영합리화 추진방법에 대해서는 대부분 “노조와 협의 내지 합의하는 방식으로 진행되어야 한다”고 응답했고(전체 응답자의 81%), 그 이유를 “노동자들의 자발적인 협조가 경영합리화에 필요하다”(37.1%)는 것과 “노동자들에 대한 불이익 예방”(23.8%)이라는 순서로 들었다. 한편 회사의 일방적인 추진에 지지를 표했던 사람들은 뚜렷한 근거를 잘 들지 못하고 있으며(무응답이 전체의 54.2%), 이유를 제시하는 사람들은 “경영 참여로 인한 노조 본연의 임무 소홀”(14.2%)을 들었다.

### 2-2. 집단별 경영합리화 추진방법에 대한 견해 차이

경영합리화 추진방법에 대해서 노조충성형, 양편충성형의 순서로



합의해서 추진한다는 데 대한 지지율이 높다. 경영합리화 추진방법에 대해서 “노조와 합의해서 추진해야 한다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(68.2%), 양편충성형(64.4%), 무관심형(55.1%), 회사충성형(51.3%)의 순서로 나타났다.

### 3-1. 노조의 발언권

다섯 항목 전체에 걸쳐서 노조와 사전협의 내지 합의해야 한다는 응답이 주를 이루고 있는 가운데, 투자전략과 신기계, 신기술 도입 및 생산량 및 작업속도에 대해서는 사전협의가 가장 높은 응답률(각각 전체 응답자의 48.1%, 51.4%)을 보이고 있다. 그러나 인원감축, 하도급 및 용역의 전환, 직종 변경, 배치전환, 파견근무 등에 대해서는 사전협의가 가장 높은 지지율(각각 전체 응답자의 54.7%, 52.6%)을 보이고 있는데, 그 이유는 이 두 항목이 직접적으로 고용문제와 관련있기 때문인 것으로 해석된다. 참고로 「1990년 조합원의식 조사」에 의하면 “채용관계에 노조가 관여해서는 안된다”는 문항에 찬성 15.8%, 반대 72.2%였고, 「1990년 단체협상 설문조사」에 의하면 “인사경영권에 대한 조합 참여”에 대해 찬성 76.63%, 반대 11.31% 였으며, 「1992년 단체교섭요구안 설문조사」에 의하면 “징계위원회의 노사동수 구성”에 대한 찬성률이 87%였다.

### 3-2. 집단별 노조의 발언권에 대한 견해 차이

각 항목에서 집단간 통계적으로 유의한 차이가 있었고 특히 생산량 및 작업속도 결정에 대한 의견차이가 가장 크다. 회사충성형, 무관심형의 순서로 각 항목에서 “회사가 결정한 후 노조에 통보한다”는 데 대한 지지율이 높았다. 노조충성형, 양편충성형의 순서로 “노조와 합의해서 추진한다”는 데 대한 지지율이 높게 나타난다.

사업다각화 전문화 등 투자전략은 “노조와 합의해서 추진해야 한

다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(32.2%), 양편충성형(25.4%), 회사충성형(15.4%), 무관심형(12.7%)의 순서로 나타났다. 신기계 및 신공법 도입은 “노조와 합의해서 추진해야 한다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(28.0%), 양편충성형(19.9%), 무관심형(14.1%), 회사충성형(9.3%)의 순서로 나타났다. 생산량 및 작업속도 결정은 “노조와 합의해서 추진해야 한다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(47.9%), 양편충성형(35.5%), 회사충성형(23.0%), 무관심형(21.1%)의 순서로 나타났다. 인원감축, 하도급 및 용역 전환은 “노조와 합의해서 추진해야 한다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(68.0%), 양편충성형(56.1%), 회사충성형(52.0%), 무관심형(48.6%)의 순서로 나타났다. 직종전환, 배치전환, 파견근무는 “노조와 합의해서 추진해야 한다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(64.6%), 양편충성형(54.7%), 회사충성형(44.6%), 무관심형(45.1%)으로 나타났다.

### 4-1. 회사에 대한 귀속의식

대체로 이탈도 아니고 적극적인 귀속도 아닌 것으로 나타났다. <표 35>에서 나타난 회사에 대한 귀속의식의 변화 추세를 알아볼 필요가 있다.

「1990년 조합원의식 조사」에 의하면 “귀하는 직장을 옮기려고 해본 적이 있습니까”라는 질문에 “있다” 87.4%, “없다” 6.7%로 매우 높게 나타났고, 「1992년 단체교섭 요구안 설문조사」의 동일한 질문에 대해 “있다”가 47%, “없다”가 31%로 나타났던 점을 고려하면 위에서 평생직장으로 생각하는 비율(40.1%)이 시사하는 바는 회사에 대한 귀속감이 상당히 증가했다는 점이다. 「1990년 조합원의식 조사」, 「1992년 단체교섭 요구안 설문조사」 및 본 조사에서 나타난 이직성향(회사를 옮기고 싶다는 의사)을 비교하면 다음과 같다.



〈표 35〉 회사에 대한 귀속의식의 점수표

	평균	표준편차
나는 대우조선을 평생직장으로 생각한다	2.809	1.236
특별한 일이 없으면 그대로 다닐 생각이다	2.631	1.063
기회만 있으면 다른 회사로 옮기고 싶다	2.869	1.288
내 자식은 이 회사에 절대 못 다니게 하겠다	2.594	1.271

\* 주: 5점 척도 1: 매우 그렇다 2: 그렇다 3: 그저 그렇다  
4: 그렇지 않다 5: 매우 그렇지 않다

〈표 36〉 연도별 이직성향 비교

자 료 원	1 (1990)	2 (1992)	본조사(1993)
이직 의사	87.4%	47%	41.5%

\* 주: 본조사의 경우 위의 귀속의식 문항 세번째 “기회만 있으면 다른 회사로 옮기고 싶다”에 대한 “매우 그렇다”와 “그렇다”를 합한 수치이다. 1992년 조사에서 “그저 그렇다”는 응답이 17%, 본 조사에서 “그저 그렇다”는 응답은 20.1%로 나타났다. 이 수치를 확률적으로 반으로 나누어서 더한다고 해도 1990년에 비하여 상당히 감소했다는 결론이 내려진다.

〈표 36〉에서 나타나듯이 이직성향이 점점 감소하는 추세이다. 그 이유는 여러가지 있겠지만 먼저 근속 증가와 연령 증가로 인한 이직의 어려움이 있을 수 있다. 이론적으로 표현하면 이직의 유의성(대안 존재)에 해당된다. 다음으로는 현재 회사에 대한 만족도가 증가해서 이직 의사가 감소하고 있다고도 해석할 수 있다. 이론적으로 표현하면 이직 가망성(현직장에 대한 불만족)에 해당된다. 결국 이직성향의 감소는 유의성과 가망성의 두 차원에서 해석되어야 한다.

〈표 37〉 집단별 회사에 대한 귀속의식의 차이

	전 체	양편층성	노조층성	회사층성	무관심형
회사 귀속의식	3.007	2.312	3.903	2.281	3.087

\* 주: 위의 회사에 대한 귀속의식 문항 4개를 평균한 값이다. 그런데 문항 3과 문항 4는 역순으로 값을 부여했다. 따라서 점수가 낮을수록 회사에 대한 귀속의식이 높다는 것을 뜻한다.

〈표 38〉 회사 귀속의식 세 항목에 대한 집단별 점수

회사 귀속의식 항목	양편층성형	노조층성형	회사층성형	무관심형
	평균	평균	평균	평균
특별한 일이 없으면 그대로 다닐 생각이다	2.322	3.096	2.439	2.678
기회만 있으면 회사를 옮기고 싶다	3.581	1.998	3.781	2.766
내 자식은 대우조선에 절대 못 다니게 하겠다	3.122	1.930	3.223	2.579

\* 주: 5점 척도 1: 매우 그렇다 2: 그렇다 3: 그저 그렇다  
4: 그렇지 않다 5: 매우 그렇지 않다

#### 4-2. 집단별 회사에 대한 귀속의식의 차이

노조층성형의 귀속의식이 가장 낮고 다음으로 무관심형의 순서이다. 회사층성형과 양편층성형의 귀속의식에는 약간 차이가 있으나 통계적으로 유의한 차이는 나타나지 않았다.

다음으로 나머지 세 항목에 대한 집단별 차이를 알아보았다. 당연한 순서이겠지만 위의 결과와 유사하게 나타났다.



### 5-1. 노조에 대한 귀속의식

노조에 대한 귀속의식을 보면 대부분 조합의 필요성에 지지를 표시하고 있으며(83% 이상), 조합과 자기를 일체화시키는 정도도 매우 높다(73.1%). 참고로 「1991년 조합원의식 조사」에서 “노조가 없어 진다면 지금보다 훨씬 못한 대우를 받을 것이다”는 의견에 대해 82.3%가 지지를 표시했던 것은 본 조사의 위 3번 문항과 유사한 결과이다. 「1990년 조합원의식 조사」, 「1991년 조합원의식 조사」 및 「1992년 2차 조합원의식 조사」에 나타난 노조의 주장이나 발표에 대한 지지 및 신뢰 정도를 묻는 질문에 신뢰한다고 응답한 비율을 비교하면 다음과 같다.

### 5-2. 집단별 노조에 대한 귀속의식의 차이

당연한 결론이지만 노조에 대한 귀속의식은 노조충성형이 가장 높았고 다음으로 양편충성형의 순서였다. 그런데 흥미로운 사실은 무관심형보다도 회사충성형이 노조에 대한 귀속의식이 높게 나타난다는 사실이다. 여기서 회사에 대한 귀속의식과 노조에 대한 귀속의식이 완전히 배타적인 것이 아니라는 점이 나타난다.

“조합원은 지도부의 방침에 따르기만 하면 된다”는 항목에 대해서 “그렇다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(62.8%), 양편충성형(59.4%), 회사충성형(21.7%), 무관심형(19.2%)의 순서로 나타났다. “조합이 없어도 회사에서 알아서 잘 해결 것이다”는 항목에 대해서 “그렇지 않다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(97.3%), 양편충성형(92.2%), 회사충성형(76.2%), 무관심형(66.2%)으로 나타났다. “노사갈등만 심해져서 조합이 없는 편이 나을 것이다”는 항목에 대해서 “그렇지 않다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(96.4%), 양편충성형(91.9%), 회사충성형(72.2%), 무관심형(63.0%)

〈표 39〉 연도별 조합측 주장이나 발표에 대한 신뢰 및 지지율

자료원	1(1990)	3(1991)	5(1992)
신뢰 및 지지율	79.0%	69.9%	79.3%

\* 주: 1991년 자료의 경우 5점 척도인 데 비하여 1990년, 1992년의 설문 조사는 4점 척도라는 차이가 있다. 1991년 설문의 경우 ‘그저 그렇다’고 응답한 사람들이 19.3%가 되는데, 이 비율의 절반을 신뢰한다는 편으로 해석하면 3년간 노조에 대한 신뢰도는 거의 변하지 않았다는 것을 알 수 있다.

으로 나타났다.

### 6-1. 노조에 대한 평가

임금인상 등 근로조건 개선에 대해 53.9%가 그렇다고 응답하여 각 평가 항목들 중에서 가장 긍정적인 평가를 내리고 있다. 회사측 사정을 고려하지 않는 투쟁만을 고수하여 불안감을 조성했다(8.6%)기보다는 오히려 조합의 힘이 약해서 회사측 요구대로 당하기만 했다(34.8%)는 평가를 내리고 있다. “노조가 생긴 이후 인간다운 삶을 살 수 있게 되었다”와 “세상 돌아가는 사정을 알게 되었다”는 문항에 대해서도 그렇다는 응답이 그렇지 않다는 응답보다는 많다. 그러나 “연대활동에 적극 참여하여 노동운동의 발전에 기여했다”는 평가에 대해서는 그렇지 않다는 평가가 그렇다는 평가보다도 많다.

### 6-2. 집단별 노조에 대한 평가 차이

전체 항목에서 집단간 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 특히 “노조활동에 참여하면서 세상 돌아가는 사정을 알게 되었다”는 항목에 대해서 의견 차이가 가장 크게 나타났다.

양편충성형은 노조로 인한 경제적인 성과와 인간답게 살게 되었다는 항목에 대해서 높게 평가하는 반면에 노조충성형의 경우 연대활



동, 세상 돌아가는 사정을 알게 되었다는 점을 높게 평가하는 차이를 보이고 있다. 동시에 노조충성형은 양편충성형보다도 더 적극적인 투쟁성을 가지는 것으로 드러났다. 회사충성형과 무관심형을 비교해보면 회사충성형이 노조에 대해서 더 호의적인 평가를 내리고 있다. 이 점은 앞에서 노조에 대한 귀속의식과 회사에 대한 귀속의식이 완전히 배타적인 것은 아니라고 밝혔던 점과 일치한다. 동시에 회사충성형은 무관심형에 비하여 덜 투쟁적이라는 특징이 나타났다.

“노조는 임금인상 등 근로조건을 많이 개선시켰다”는 항목에 대해서 “그렇다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 양편충성형(62.0%), 노조충성형(57.6%), 회사충성형(50.7%), 무관심형(36.7%)의 순서로 나타났다. “노조가 생긴 이후 인간답게 살게 되었다”는 항목에 대해서 “그렇다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 양편충성형(36.3%), 노조충성형(29.2%), 회사충성형(18.5%), 무관심형(17.7%)의 순서로 나타났다. “조합활동에 참여하면서 세상 돌아가는 사정을 알게 되었다”는 항목에 대해서 “그렇다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(47.2%), 양편충성형(38.0%), 회사충성형(8.7%), 무관심형(8.2%)의 순서로 나타났다. “노조는 연대활동에 적극 참여하여 노동운동의 발전에 기여했다”는 항목에 대해서 “그렇다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(28.7%), 양편충성형(24.2%), 회사충성형(4.7%), 무관심형(1.4%)의 순서로 나타났다. “노조의 힘이 약해서 회사측에 당하기만 했다”는 항목에 대해서 “그렇다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(44.4%), 양편충성형(37.6%), 회사충성형(24.5%), 무관심형(12.3%)의 순서로 나타났다. “노조는 회사사정을 외면한 투쟁을 고수하여 불안감을 조성했다”는 항목에 대해서 “그렇지 않다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(63.0%), 양편충성형(47.3%), 무관심형(29.5%), 회사충성형(27.2%)의 순서로 나타났다.

### 7-1. 향후 노사관계의 전망

일본식 노사협조주의로 나아갈 것이라는 응답이 31.7%나 된다. 그다음으로 22.3%가 독일 및 스웨덴식 노사관계가 될 것이라고 예상하고 있다. 조합운동이 쇠퇴하여 노조는 노사협조의 들러리로 전락할 것이라고 보는 응답자도 17.7%에 달하고 있다. 참고로 「1990년 조합원의식 조사」에 의하면 “노사화합이 이해와 타협으로 이루어질 수 있다”고 응답한 비율이 42.3%였다.

### 7-2. 집단별 노사관계의 미래에 대한 견해 차이

집단간 유의한 차이가 나타난다. 회사충성형, 양편충성형의 순서로 일본식 노사관계를 예측하는 사람들의 비율이 높다. 노조충성형, 양편충성형의 순서로 독일 및 스웨덴식 노사관계에 대해 예측하는 비율이 높다. 한편 노조충성형의 경우 노조가 쇠퇴해서 노사협조의 들러리로 전락할 것이라는 예측에 대한 비율이 현저히 높다는 특징을 보여주는데, 이 점은 현 노동운동의 전망문제와 관련해서 해석이 가능하다고 본다. 한편 무관심형의 경우 “잘 모르겠다”는 응답률이 높게 나타난다.

일본식 노사관계를 예측한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 회사충성형(49.7%), 양편충성형(38.1%), 무관심형(35.9%), 노조충성형(24.4%)의 순서로 나타났다. 독일 및 스웨덴식 노사관계를 예측한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(33.0%), 양편충성형(24.6%), 회사충성형(15.2%), 무관심형(14.8%)의 순서로 나타났다. 노조의 쇠퇴를 예측한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(26.4%), 무관심형(14.8%), 양편충성형(14.2%), 회사충성형(13.1%)의 순서로 나타났다.



## 제7장 김영삼정부에 대한 의견

김영삼정부에 대한 예상을 보면 정치적 민주화의 진척에 대해서는 “그렇다”가 “그렇지 않다”보다 더 많으나, 경제적 전망에 대해서는 대체로 유보적인 입장을 표명하고 있다. 나아가 노동자생활의 개선이나 땀흘려 일하는 사람이 잘사는 사회가 될 것이라는 질문에 대해서는 “그렇지 않다”는 응답이 “그렇다”보다 많았다. 특히 정치적 상황과 관계없이 노사간의 마찰이 격화될 것이라는 의견에 대해서는 “그렇다”는 응답(44.1%)이 가장 많았다. 「1990년 조합원의식 조사」에 의하면 3당합당에 대해서 부정적이라고 응답한 비율이 62.5%였다. 「1990년 조합원의식 조사」, 「1992년 2차 조합원의식 조사」에서 정부의 주장이나 발표에 대한 신뢰 여부에 대한 질문에서는 “불신한다”고 응답한 비율이 각각 74.2%, 77.6%로 매우 높은 수치를 나타냈다. 결국 지금까지는 정부에 대해서 높은 불신감을 지녔음에도 불구하고 김영삼정부하의 정치적 민주화에 대한 기대는 높은 것으로 해석된다.

### 1-1. 집단별 김영삼정부에 대한 기대의 차이

모두 의미있는 차이가 나타나고 특히 “땀흘려 일하는 사람들이 잘 살게 될 것이다”는 항목에 대한 의견차가 가장 크다. 회사충성형, 무관심형의 순서로 정치적 민주화가 이루어질 것이라고 보는 비율이 높은 반면에 이에 대해 노조충성형의 경우 “그렇지 않다”는 응답률이 가장 높고 무관심형은 “그저 그렇다”는 응답률이 가장 높다. 대체로 회사충성형, 양편충성형(회사충성형과 양편충성형은 순서가 바뀌기도 한다)의 순서로 김영삼정부에 대한 기대가 큰 것으로 나타났고, 노조충성형은 가장 기대를 하지 않는 것으로 나타났다. 한편 무관심형의 경우 “그저 그렇다”는 응답이 높다.

“김영삼정부하에서는 정치적 민주화가 많이 이루어질 것이다”는 항목에 대해서 “그렇다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 회사충성형(47.6%), 양편충성형(44.7%), 무관심형(29.1%), 노조충성형(20.7%)의 순서로 나타났다. “선진국 대열로 진입할 것이다”는 항목에 대해서 “그렇지 않다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(34.1%), 양편충성형(12.5%), 무관심형(9.2%), 회사충성형(8.3%)의 순서로 나타났다. “정치적 민주화와 관계없이 노사간의 마찰은 격화될 것이다”는 항목에 대해서 “그렇다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(58.9%), 양편충성형(44.7%), 무관심형(30.0%), 회사충성형(27.6%)의 순서로 나타났다. “땀흘려 일하는 사람들이 잘 살게 될 것이다”는 항목에 대해서 “그렇지 않다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(56.3%), 양편충성형(27.2%), 회사충성형(23.8%), 무관심형(21.9%)의 순서로 나타났다. “노동자 생활의 향상은 기대하기 어려울 것이다”는 항목에 대해서 “그렇다”고 응답한 사람들이 각 집단에서 차지하는 비율은 노조충성형(57.3%), 양편충성형(35.1%), 무관심형(32.9%), 회사충성형(20.5%)의 순서로 나타났다.



## 제3부 경영합리화는 노동자와 노조에 어떤 영향을 미쳤는가

### 제1장 노동자들에게 미친 영향 — 파견 및 사간전보, 징계, 산업재해

#### 1. 파견 및 사간전보

경영합리화가 노동자들에게 미친 영향 중 가장 중요한 것은 인원 감축 과정상의 문제와 인원감축의 결과로 나타난 노동강도의 강화이다. 노동강도의 강화에 대해서는 제2부의 설문 분석에서 다루었다. 여기서는 파견과 사간전보가 어떻게 이루어졌는가를 몇 가지 사례를 통해 알아보기로 한다.

#### 사례 1 : 어느 파견 근무자의 고민<sup>21)</sup>

8년간 가공부 배재과의 전산실에서 오퍼레이터로 근무했다. 가공부는 자동화로 인원이 많이 줄었다. 1인 1대씩 기계를 다루다가 1인 2대씩 기계를 다루게 되고 일은 2~3배 늘어났다. 오퍼레이터실도 예외는 아니었다. 시스템이 바코드로 바뀌면서 오퍼레이터실에서 하던 일을 현장에서 체크하던 사람이 담당할 수 있게 되었다. 오퍼레이터실의 여자 2명은 가공부 사무실로 배치 전환되고, 남자 3인은 현장으로 내려갔다. 그러나 현장에 갑자기 적응하기는 힘들었다.

21) 면접자료에 근거한 것이다. 면접에 응한 사람은 가공부에 근무하다 1991년 옥포전장으로 파견되어 생산기획관리를 담당하고 있다. 나이는 32세, 근속년수는 12년이며 원래의 직종은 용접이었다.

“좋은 시스템이 들어왔으면 더 좋은 위치로 배치가 되어야 하는데 더 나쁜 곳으로 배치가 되다니” 하던 것이 당시의 심정이었다. 현장에서 두 달 정도 ‘공백기’를 가지다가 과장을 통해서 옥포전장의 모집 요청을 받았다. 과장은 “경험하지 못한 새로운 사업이다”, “자동차 부품의 생산을 맡는데 전망도 좋다”, “전산운행을 해야 하는데 적합한 일인 것 같다”는 식으로 말했다. 당시에는 대우조선과 동일한 조건의 ‘파견’이라고만 생각했다. 그리고 현장에서도 위치가 모호했다는 점도 작용해서 수락했다.

옥포전장에서 담당하는 업무는 생산기획이다. 생산품은 대부분 창원의 스키공장에 납품하고 있다. 현장에서 생산을 담당하는 사람들은 대부분 주부사원들이다. 아주머니들을 대상으로 일을 하다보면 “아줌마들 짜내는 일을 담당하는 것은 아닌가”하는 생각도 많이 한다. 때로는 사장이 “아줌마들의 대변인이냐, 생산관리를 하느냐”고 핀잔을 줄 때도 있다. 그러나 소신껏 성실히 근무를 하다보니 사장의 신뢰도도 높아진 것 같고 과거 틀에 박힌 일에서 벗어나서 생산기획을 담당하다보니 ‘생각’ 할 때도 많아서 어느 정도 보람도 느끼고 있다. 물론 신규사업이라 문제점도 많다. 대우조선에서 점점 멀어져 가는 느낌이 들 때가 가장 괴롭다. 대우조선에서는 인원 축소에 대한 여론이 일고 있다. 만나는 사람마다 “사표를 냈느냐”, “대우조선과 조건이 같으냐”고 묻는다. 그러다 보면 ‘을’이라는 감정이 든다.<sup>22)</sup> 대우조선에서도 외주업체 취급을 하고 있다는 느낌이 든다.

#### 사례 2 : 목재 사업부 파견 근무<sup>23)</sup>

1989년 2월 회사측은 목공장부를 독립법인체로 등록하려고 했으나 조합원들의 찬반투표 결과 총 143명 중 89.5%가 반대했기 때문

22) 대우조선을 ‘갑’이라 할 때 옥포전장을 ‘을’로 표현한다고 한다. 한마디로 거리감을 느낀다는 것이다

23) 목재사업부와 A/S의 사례는 노조 법규부 자료, 『사내회보』(1991. 9. 6)과 『사내회보』(1992. 2. 12) 등에 근거해서 작성했다.



에 무산되었다. 1990년 2차 노사협의회에서 회사측은 목공장의 자동화와 일감이 없다는 이유로 35명만으로 운영하겠다고 했다. 1990년 3월 인천 파견근무자를 모집했으나 8명밖에 지원하지 않았다. 회사측은 1990년 3월 말경 파견근무 조건을 다음과 같이 제시했다.

- 대우조선 소속 보장
- 거주지 이동을 위한 회사용자 1천만 원(무이자, 추후 회사, 본인 절반씩 부담)
- OT 2시간 보장
- 기능사원 전원 외주관리
- 연고지별(서울, 부산, 인천) 이주 인정
- 목재사업팀 정착을 위한 자가 공장 설립

이상의 파견 조건은 대의원, 소위원, 부서대표가 임회한 자리에서 당시 장모 대리가 전조합원을 집결시켜서 제시한 것이다. 이에 따라서 관리사무실 15인, 현장작업자 23인(인천권 15, 부산권 8인)이 파견근무에 지원했다. 그러나 동년 5월 노무부에서 3~5인씩 분산하여 일괄 파견근무 발령을 내렸다. 기능사원들은 계열사의 건설현장으로 투입되었다. 약속한 용자금 나오지 않았고, 연고지 외 출장시에는 출장비를 한 푼도 주지 않고 당사자가 개인 돈으로 약 1개월간 숙식을 해결해야 하는 사태가 벌어졌다. 또한 대우정밀 또는 대우전자로의 합병설, 건설현장의 산재 위험, 외주사업으로 인한 주인의식 결여와 불량 다발, 사기의 침체 등 작업 자체에도 많은 문제가 발생했다. 이런 결과 원직복귀 희망자들이 생겨났다. 이들의 원직복귀 이유를 보면 다음과 같다.

파견근무 지원을 위한 절대적인 약속조건 제시사항을 1년여 동안 이행하지 않고 정착지도 없이 가족과 떨어진 채, 전국 방방곡곡을 떠도는 생활을 무한정 할 수는 없다. 즉각 원직복귀, 원직이 없으면 그에 상응한 부서이동, 본인이 원할 시 연고지에 사간전보를 적극 주선해야 ...

### 사례 3 : A/S 사간전보

A/S진출 계획은 국민차 사업부의 영업 기본 계획에 의거하여 1990년 6월부터 추진되었다. 이때 650명 모집에 2천여 명이 지원하였다. 1990년 9월 11일 노사협의회에서 합의된 조건은 다음과 같다.

- 소속은 대우조선으로
- 현행 호봉 및 직급체계 유지
- 월 시간 외 수당 40H 고정지급
- 현장수당, 주거, 조정, TQC, 생산장려수당을 지원
- 상여금 및 연월차수당은 현행 기준에 의하여 지급되며 복지후생 중 기타 제반사항은 본사 기준에 의해 적용한다.
- 요원은 1990년 6월, 7월, 8월 31일까지 교육을 실시하고, 1990년 8월중 대우, 자동차 A/S센터에 배치근무하다 91년중 스키 경승용차의 출하에 맞추어서 각 지역에 배치하고 10월까지 배치 완료한다.

그러나 원래의 계획대로 국민차 정비소, 딜러 등으로 진출한 사람은 220명뿐이었다. 나머지 인원들은 약속 불이행에 따라서 원직복귀를 희망하게 된다. 1990년 8월 13일 150명이 현장복귀를 했다. 1991년 4월 4일 2차 OJT교육자 전원도 복귀하였다. 1991년 5월부터 사측은 개별 면담을 통하여 QC 일본 연수로 21명, 본부 순회 서비스로 7명(사표 수리), 위탁 A/S로 34명(사표 수리), 딜러 A/S로 37명, 지정 정비로 63명, 부품출고로 6명, 나머지 35명은 현장복귀시켰다. 이 과정에서 조합측은 A/S 요원들의 '원직복직대책위'를 구성하여 실무 접촉을 시작했다. 그러나 회사측은 "원직복귀는 불가하고, 협의는 할 수 있으나 협상은 불가하다", "신규 사업부로 적정 전환이 필요하다", "회사를 살리기 위해서 필요없는 인원은 뺄 수밖에 없다"는 입장이었다. 회사측의 태도에 대하여 침묵시위 등 몇 차례의 원직복귀투쟁을 전개했으나 1991년 11월 2일 징계위원회에서 집회, 근무지 이탈의 이유로 해고 1인, 정직 1월 2인, 감봉 1월 1인의 중징계를 내렸다. 결국 1991년 7월 이후에 환경보전부(43명), 철골제작 1팀(35명), 철골제작 2팀(34명), 용접기 수리팀(9명) 등 새



로운 부서로 재배치되면서 모든 인원이 정리되었다.

이상의 사례들을 요약·평가하면 다음과 같다. 대우조선의 경우 합리화로 인한 잉여인원을 대량해고라는 방식으로 정리하지는 않았다. 그러나 위 사례들에서 알아본 바와 같이 과정에서 많은 문제점들이 나타났다. 노조와 적극적인 협의를 통해서 추진되었다면 이런 문제점들은 반감되었을 수도 있다.

**2. 징계 : 폭발적 증가**

밑으로부터의 노무관리와 함께 징계가 폭발적으로 증가했다. 연도별 징계 건수를 보면 희망 90년대 운동이 본격화된 1990년은 징계가 전년비 약 3배 가량 증가했다. 1991년의 경우 징계 건수가 가장 많은데, 그 이유는 1991년까지 끝냈던 1990년 단체협약 협상투쟁과 관련해서 징계를 남발했기 때문이다. 1992년의 경우 징계 건수가 급격하게 줄어들었다. 이 점은 새로운 현장관리 양식이 어느 정도 정착한 것으로 해석할 수 있다.

1990년부터 1992년까지의 징계를 원인별로 보자. 일반적인 사항은 집단행동과 관련없는 근무태만 사항 등 상식적으로 이해가 되는 사항들이다. 업무방해 및 근무지 무단이탈도 사실상 조합활동과 관련된 것들이 많으나 엄밀성을 기하기 위하여 따로 분류했다. 감독소홀도 대상자가 다르기 때문에 따로 분류했다. 아래 결과를 보면 일반적인 사항이 가장 큰 비중을 차지한다. 다음으로 조합활동과 관련된 것인데 만일 이 사안을 업무방해 및 근무지 무단이탈과 합하면 단연 가장 많은 비중을 차지하게 된다. 이상의 사실로부터 새로운 현장관리 양식의 정착은 한편으로는 현장질서의 확립, 다른 한편으로는 조합활동 및 집단행동에 대한 집중적인 탄압을 통해서 이루어 졌다는 것을 읽을 수 있다.

다음으로 1990년부터 1992년까지의 연도별 징계원인을 살펴보자. <표 42>를 보면 1991년에 조합활동에 관한 징계가 폭발적으로

**<표 40> 1989~1992년 징계 건수**

	건수	비율
1989	53	8.7
1990	163	26.7
1991	294	48.2
1992	99	16.2
미확인	1	.1
총계	610	100.0

[자료] 노조사업보고서, 법규부 각년 자료

**<표 41> 1990~1992년 징계원인별 분석**

	빈도	비율
일반적 사항	216	38.8
조합활동 및 집단행동	204	36.6
근무지 무단이탈	55	9.9
업무방해	30	5.4
감독소홀	27	4.8
기 타	10	1.8
미확인	15	2.7
총 계	557	100.0

[자료] 노조 법규부 각년 자료

\* 주 : 1989년의 경우 징계 원인에 대한 기록이 없었다.

일반적 사항은 다음과 같다(업무유기, 절도, 무계결근 7일, 도박, 근태불량, 폭인, 폭행, 안전사고, 문서위조, 음주근무, 질서 및 풍기문란, 결근이 많음, 조퇴, 허위보고)

조합활동 및 집단행동은 다음과 같다(임투, 집회 선동, 노보계재, 유인물, 절단부 작업관련 집단행동)

증가했다. 그 이유는 1990년 단체협약투쟁이 1991년 3월 27일 노조간부에 대한 대량 구속으로 끝났기 때문이다. 이때는 노사간 파워관계의 전환기로서 조합의 힘이 약화되는 시기이자, 희망 90년대 운