
2015
현장연구 나눔마당

한국노동안전보건연구소

Korea Institute of Labor Safety and Health

현장연구 나눔 마당

한국노동안전보건연구소

2015.11.28. 토. 13시
서울 정동 민주노총 15층 회의실

문의 | laborr@jinbo.net (담당 손진우)



제1세션 |

PM 1:00 - 3:30

자동차 부품사의 교대제 전환 현황과 변화에 의한 영향

이행과정의 함의 :
노동 시간과 강도, 물량과 임금, 사내하도급과 비정규직 문제_ 전주희 (노동시간센터)

이행 전후 노동자의 건강과 삶의 변화
_ 이진우 (노동시간센터, 한국노동안전보건연구소)

토론>>
현장 모범사례_ 안재범 (갑을오토텍 지회)

교대제 전환에 대한 현장의 고민_ 박우옥 (안양노동정책 교육실)

제2세션 |

PM 4:00 - 5:30

가학적 인사관리와 판매 노동자

자동차 판매 현장의 가학적 노무관리 실태와 매커니즘_ 권중호 (한국노동안전보건연구소)

토론>>
다른 현장의 실태-사무금융 노동자와 일터 괴롭힘_ 명숙 (인권운동사랑방)

가학적 인사관리와 쉬운 해고-관련 제도에 대해_ 이종희 (공익인권변호사 모임 희망을 만드는법)

진 . 행 . 순 . 서

시간	내용	발표자
12:30 ~ 13:00	등록	
세션1. 자동차 부품사의 교대제 전환 현황과 변화에 의한 영향 (사회 : 이해은 한국노동안전보건연구소 노동시간센터 센터장)		
13:10 ~ 13:50	이행과정의 쟁점과 함의	전주희 (노동시간센터)
13:50 ~ 14:20	이행 전후 노동자의 건강과 삶 변화	이진우 (한국노동안전연구소)
14:20 ~ 14:30	휴식	
14:30 ~ 14:45	모범사례	안재범 (금속노조 갑을오토텍지회)
14:45 ~ 15:00	교대제 전환에 대한 현장의 고민	박우욱 (안양노동정책 교육실)
플로어토론		
15:40 ~ 16:00	휴식	
세션2. 가학적 인사관리와 판매노동자 (사회 : 정하나 한국노동안전보건연구소 상임활동가)		
16:00 ~ 16:30	자동차 판매 현장의 가학적 노무관리 실태와 매커니즘	권종호 (한국노동안전보건연구소)
16:30 ~ 16:45	사무금융 노동자와 일터 괴롭힘	명숙 (인권운동사랑방 상임활동가)
16:45 ~ 17:00	가학적 인사관리와 쉬운 해고	이종희 (공익인권변호사모임 희망을 만드는 법)
플로어토론		
17:30	행사종료	

제1세션

자동차 부품사의 교대제 전환 현황과 변화에 의한 영향

<발제 1>

이행과정의 함의 :

노동시간과 강도, 물량과 임금, 사내하도급과 비정규직 문제

전주희 (노동시간센터)

2013년 3월 현대차와 기아차에 주간연속2교대가 시행되었고, 2014년 1월 한국지엠에 주간연속2교대가 도입되었다. 이를 시작으로 자동차부품사에도 주간연속2교대로의 근무형태 변경이 이루어졌고, 이루어지고 있는 상황이다.

이번 자동차부품사 주간연속2교대 조사연구를 통해 몇가지 특징을 확인할 수 있었다.

자동차산업의 주야맞교대 노동은 장시간 노동체제였으며 이러한 노동시스템은 한계에 도달했다는 점이다. 예컨대 상여금이 통상임금화, 휴일특근을 제외한 주 52시간 노동시간제의 문제, 고령화 현상 등은 객관적으로 장시간 노동체제를 유지하기 어렵게 만들고 있다. 뿐만아니라 완성사의 근무형태변경은 부품사들의 근무형태 변경을 강제하고 있으며, 노동조합은 보다 나은 삶의 질, 심야노동의 철폐, 안정적인 생활임금이라는 오랜 요구를 근무형태 변경이라는 환경요소와 결합시킬 조건이 되었던 것이다.

이러한 환경적 변화요인 가운데 시행된 자동차부품사의 근무형태변경은 여러 가지 한계점에도 불구하고 노동자들의 주간연속2교대에 대한 만족도는 대체로 높은 편임이 확인되었다. 예컨대 설문조사 결과를 보더라도 주간연속2교대제 도입 이후 만족도에서는 ‘심야노동의 단축’, ‘노동시간(잔업, 특근 포함)의 단축’에서의 만족도 점수가 높은 편이었다. 또한 주간연속2교대제 도입 전후로 잔업 일수와 잔업시간이 절반 정도로 감소하였고, 특근일수와 특근시간도 감소하였다는 설문결과로 볼 때 노동시간 단축도 일정하게 이루어지고 있음을 확인할 수 있다.

그렇지만 근무형태변경 과정에서 드러난 문제점도 한 두가지가 아님이 확인되었다.

근무형태 변경은 노동시간 단축과 직결되지만 노동자들에게는 임금 보전이라는 문제에 직면하게 되고, 회사는 생산물량 확보라는 문제를 마주하게 되었다.

이러한 상황은 결국 완성사에서 나타난 것처럼 임금과 물량의 교환이라는 방식이 다시 적용되게 되었으며 여기서 파생되는 다양한 접점과 문제점이 나타났다.

결론적으로 10/10 임금 보전방식은 부품사에서도 적용되었다. 조합원들의 가장 큰 관심인 임금을 보전하기 위해 노동조합은 많은 고민과 지혜를 짜냈으며 이를 해결해 나갔다. 설문조사 결과를 보더라도 ‘임금’ 다음의 후 순위인 ‘생산물량 유지, 노동강도’와는 큰 격차가 확인되었다.

특히 부품사의 특성상 생산량 보전은 완성차가 합의한 이상 하나의 가이드라인이 된 상황이었다. 이러한 생산량 보전 방식을 둘러싸고 노와 사의 각축 속에 귀결은 임금보전이 되었다. 이는 얼핏 회사의 생산량 보전에 맞서는 노동자들의 임금보전의 대응이라고 생각할 수 있지만, 그 이면에 자리하고 있는 생산성 이데올로기가 물량과 임금의 연동을 지속시키고 있다는 것을 알 수 있다.

또한 통상임금 확대 적용의 문제가 이 시기 제기되면서 자본은 노동비용을 축소하는 문제에 집중했다면, 노동은 통상임금 문제를 적극적으로 제기하지 못한 측면이 확인된다. 이러한 결과 통상임금의 확대 적용이라는 문제는 (노동강도를 감수한 채) 임금보전 수단에 그치는 경우가 생기게 되었다. 이를테면, ‘나’의 ‘선(先)통상임금(단계별) 적용’은 ‘자금 사정이 열악(해 신규 설비투자와 신규인원 충원이 곤란)하다’는 회사의 논리를 수용하는 결과로 드러났다.

또한 주간연속2교대 문제를 노동조합은 조합원과의 소통을 통해 문제를 풀어갔지만 비정규직은 소외되었다. 다수의 노동조합에서 정규직과 비정규직의 차이는 확대되는 결과를 낳았다.

“현상 중에 하나가 뭐냐면 비생산을 다 아웃소싱 시키고, 현장으로 다 집어넣고 있어요 다.저도 좀 이해가 안 가는데 일단 제 생각인데, 외주 처리할 수 있는 거는 다 외주 처리하고, 고정비용을 최대한 줄이겠다 이 생각하는 것 같다는 거고. 그거는 잔업을 지금 잔업 두 시간 하는 것도 줄여버리겠다는 거 아니냐.” (차사)

특히 근무형태변경을 앞두고 회사는 합리적인 생산체제를 구축에 골몰하고 있는 것으로 보여진다. 위의 언급처럼 회사는 근무형태 변경을 둘러싸고 최대의 관심은 비용절감에 놓여 있음이 확인된다. 이러한 지점은 향후 8/8 근무형태로 나아갈 때 가

장 큰 화두가 될 전망이다.

이미 완성사에서 2016년 8/8 근무형태를 앞두고 노사간의 입장 차이가 확인되고 있다.

따라서 자동차 부품사에도 향후 8/8로의 이행과정은 기존의 이행과정보다 더욱 불완전할 것으로 예상된다. 자본의 <물량보전-임금보전> 프레임의 영향력은 여전히 높고, 성과 연동형 임금체계 개편 같은 정부와 자본의 전방위적인 유연화 기획들은 더욱 가속도를 내고 있기 때문이다.

노동시장 개악 국면하에 자본측은 편법으로 취업규칙을 바꾸고 있는 상황 속에서, 노동의 '심야노동 철폐' 구호는 이전만큼의 효과를 발휘할지 미지수고 결과적으로 통상임금 카드를 '설비 투자'나 '일자리 창출' 및 '월급제 시행' 등과 같이 보다 공세적인 대안들과 연결하지 못했기 때문에 향후 투쟁을 조직하기도 쉽지 않은 상황이다.

그런 점에서 '단 1시간'의 단축을 둘러싼 교대제 제2라운드도 여전히 생산성의 우위에서 노동강도의 강화를 다시금 용인하게 될 가능성이 높다고 할 수 있다. 따라서 '단 1시간'을 단축하는 싸움은 생산성과 노동시간을 둘러싸고 전개될 것이며, 이를 위해 월급제에 대한 근본적인 검토와 타진을 모색해야한다.

그리고 이러한 내용을 준비하는 가운데 8/9 근무형태 변경 과정에서 나타난 노동조합 활동의 어려운 점을 되돌아보고 향후 노동조합 활동의 활성화 방향에 대한 노동조합 내 대안마련이 필요하다. 그리고 노동시간의 단축을 지속적으로 요구하면서 노동조합은 노동시간 재배치의 모색과 지역활동 등 사회적 활동 확대의 모색도 같이 경주해야 할 것이다.

* 자동차부품사 주간연속2교대 시행 현황과 교대제 변화에 의한 영향 연구보고서 (2015, 금속노조 노동연구원/한국노동안전보건연구소 노동시간센터) 중 IX.총괄과 제언 장 발췌

자동차 부품사 주간연속2교대제 이행과정의 쟁점
- 노동시간 단축을 둘러싼 담론을 중심으로

1

도입배경

1. 완성차 지부의 교대제 개편

- 완성차 사업장이 교대제 개편을 일단락 지은 상황에서 부품사 사업장의 개편이 어떻게든 이루어져야 한다는 분위기와 요구가 형성됨.

2. 완성차 지부의 교대제 이행이 부품사 지회에 미치는 이중적 영향.

- 교대제 이행에 부정적이거나 회의적이었던 부품사 교대제 이행에 현실적인 흐름을 만드는 계기.
- 납품기일의 동기화가 강한 직서열 업체 뿐만 아니라 일반 부품사 전반에 완성차 교대제 합의안이 일종의 모델이 됨.
- Cf. “자동차 산업 전반에 걸쳐 지배적이고 표준적인 노동시간체제”로서 교대제 도입(배규식, 2013)

→ “완성차가 갔으니 가야한다” vs “심야노동철폐, 노동시간단축”

교대제 이행을 둘러싼 각 주체들의 인식 부품사 사용자측의 인식과 대응

- UPH UP을 통한 생산량 보전
- 노동자들의 임금 보전 요구를 물량과 연동해서 제기함.
- "(임금보전 수준은) 생산량 보전 수준과 연계하는 것이 회사의 기조다."
- 월급제에 대한 강한 저항.

임금체계 개선안에 대한 사용자측 설문 결과

- 수용의사 있음 : 0개사 (0%)
- 수용의사 없음 : 37개사 (100%)

[2013년 부품사 주간연속2교대제 도입을 위한 노사워크숍] 인용.

3

교대제 이행을 둘러싼 각 주체들의 인식

2. 조합원들의 초기 반응

- 1) 현장의 여론은 간다는 것에는 이견이 크게 나타나지 않았다.

"이거는 제가 생각하기에 원청인 자동차제서 먼저 시행을 해서 거기에 따라 간걸로 알고 있어요."

- 완성차의 변화에 따라갈 수밖에 없다는 현실 인식으로부터 출발했으나 과정에서 완성차의 궤적을 쫓는 양상으로 전개되었다.

"보통 대다수 사업장이 자동차를 못 넘어요. 똑같이 하는거야. 그러니 내용도 몰라."

- 반면 완성차가 교대제를 이행한 흐름을 더욱 확장하려는 시도 역시 존재했다.

"2013년부터 주간연속2교대제 시행에 대해 많은 사회적 관심, 노조 내에서도 이걸 이뤄내야 한다는 그런 분위기가 조성되어 있는 상황이었다."

4

교대제 이행을 둘러싼 각 주체들의 인식

2. 조합원들의 초기 반응

2) 임금

"싫든 좋든 조합원들 심리자체는 임금에 가 있어요. 노동시간 단축하는 거는 다음 문제야."

- 조합원들의 관심이 임금 보전 여부에 집중되어 있었고, 월급제에 대한 요구나 관심은 거의 없었다.
- 금속노조 차원에서 월급제 시행에 대한 지침 부재, 완성차 합의안에 대한 가이드라인 효과, 지회 차원의 조직 및 홍보 부재의 결과.
- 조합원들 역시 임금체계의 개편 보다는 수량적인 수준에서 적정 임금의 보장을 요구.
- 임금보전 여부가 이행의 선결조건이 되는 상황에서 노동강도와 여타 부분은 임금보전을 위해 후퇴를 용인하게 됨.

5

교대제 이행을 둘러싼 각 주체들의 인식

2. 조합원들의 초기 반응

3) 심야노동 철폐 : 조용한 파장

- "심야노동을 이제 그만할 때도 됐다. 장시간 노동에서 벗어나면서 진짜 인간다운 삶을 살아보자."
- 여전히 임금문제가 해결해야할 제1의 과제로 꼽더라도 심야노동에서 벗어난 신체는 다시 이전으로 돌아가기가 어렵다.
- 조합원들이 잠 자는 시간은 다른 동료들이 일하는 시간이었다. 단 4-5시간이라도 공장이 멈추고, 밤시간은 '잠자는 시간'이라는 집단적 체험을 경험하고 있는 중이다.

6

주간연속2교대제 이행과정에서 나타난 쟁점 물량 수평이동과 임금 수평이동

1) 물량불안인가, 임금불안인가.

- 고질적인 고용=물량=임금 이데올로기.
- 물량에 대한 절대적인 우위속에서 고용과 임금을 종속적인 것으로 인식.
- 물량 불안이 상시적인 고용불안감 야기→미래의 불안정→현재의 초과 노동과 조임금 체계를 감수하게 만드는 지렛대가 되고 있음.

→ 하지만 장시간 노동을 지탱하고 있는 것은 '물량'이 아니라 시간급제 임금을 핵심으로 하는 왜곡된 임금구조.

"노조 홍보물에서 가장 많이 언급된 단어가 있다면 어떤 걸까요?"

"물량 수평이동, 임금 수평이동"

7

주간연속2교대제 이행과정에서 나타난 쟁점 '숨어있는 여유율' 찾기: 생산성과 노동시간단축

1) 생산성 향상으로 인한 특근 감소?

"지금은 시간당 물량이 어쨌든 10%면 1개가 됐든 2개가 됐든 더 많기 때문에 전체가 잔업하는 효과가 생겨버려요. [전 직원] 매일같이 잔업하는 효과가 생겨버리잖아요. 그러다보니 회사가 보기에 생산성이 높아진거죠. 초반에는 몰 놓쳤다면, 특근이 회사에서 통제를 하는 게 아니고 저절로 줄어들어 버린 경우가 생긴거예요."

→ 하루잔업 3시간의 단축분과 UPH UP에 따른 노동강도의 강화. 평등하게 교환되었을까?

2) 8/8로의 이행을 앞둔 시점에서, '물량보전→임금보전→UPH UP→노동강도 강화'라는 패턴을 다시 반복하기 어렵다는 응답이 다수다.

- 8/8 이행시 완성차의 물량감소의 우려가 여전히 존재하고, 그에 따른 임금감소 우려가 다시 제기되고 있다.
- '단1시간'을 위한 투쟁의 지형은 여전히 임금보전과 노동시간 단축의 선택지로 가뉘어져 있다.

주간연속2교대제 이행과정에서 나타난 쟁점 '숨어있는 여유율' 찾기: 생산성과 노동시간단축

1) 이른바 '숨어있는 여유율'과 '작업장 혁신'

- 완성차 합의안과 같이 추가공장 가동시간을 확보하기 위해 이른바 '숨어있는 여유율'을 숙아내는 작업을 진행.
- 이 과정에서 지회 차원에서 의도하지 않은 작업장 혁신 과정을 착수하게 됨. → 생산성 향상로 귀결.
- 숨어있는 여유율은 노동자들이 비도덕적으로 숨겨놓은 여유율로 제기하는 경우도 있었음.

2) '몰아치기' 관행

- 몰아치기 관행은 그동안 사측에게 노동강도를 강화할 수 있는 발미를 줄 수 있다는 점에서 지적되어 왔던 문제.
- 몰아치기는 장시간 노동이 고착화된 상황에서 노동자 스스로가 시간에 대한 자율성을 확보하기 위한 자발적인 행위로 이해해야 함.

→ 노-사 모두 현장의 밀도 높은 노동은 거론되지 않고 '숨은 여유'를 강조함으로써 생산성 향상의 근거를 마련함.

9

주간연속2교대제 이행과정에서 나타난 쟁점 임금보전과 월급제

1) 임금보전 요구에 비해 월급제에 대한 요구와 주장은 제기되지 못했음.

2) 임금제도를 월급제로 바꾸는 것은 임금보전이나 임금인상의 문제가 아니라, 임금체계 자체를 바꾸는 것이다.

- 노사가 결정한 월급여를 물량과 무관하게 지급하는 제도.

→ 교대제 과정에서 적극적으로 제기되지 못함. 차후의 추진과제로 남겨짐.

→ 월급제에 대한 인식이 여전히 추상적인 수준에 머물러 있음.

→ 물량=임금 연동이 적극적으로 쟁점화 되지 못함.

10

성과와 제안

- 1) '장시간 노동'이라는 감각의 각성.
- 2) 질 나쁜 노동시간 단축은 무용하다.
- 3) 적절한 노동강도는 견딜만한 수준의 노동강도가 아니다.
- 4) 물량 불안이 아니라 임금 불안이다. 이제는 임금안정성에 대한 본격적인 논의를 시작해야 한다.

11

자동차 부품사 주간연속2교대제 이행과정의 쟁점
- 교대제 변경과 사내하도급/비정규직 문제

12

교대제 변경과 사내하도급/비정규직 문제

- 1) 완성차-부품사의 수직계열화된 구조적 문제 - 물량 조절은 주간연속 2교대제 전회사 부품업체가 고려할 수 있는 변수가 되지 못함.
- 2) 노조가 설비투자 및 신규인원 충원을 요구하더라도 완성차에 의한 강제적인 납품단가 압력에 노출되어 있는 부품사는 노조의 요구를 감당할 수 있는 재정적 여력을 갖추고 있지 않은 경우가 많다.
- 3) 노조 역시 제한적인 설비투자 및 인원 충원을 받아들이거나 업체가 지시하는 다른 해결책에 타협하게 된다.

- 결과적으로 노동강도를 조정하여 물량을 소화하는 방식을 채택하게 됨.
- 현대 노사가 취한 해법과 동일
- 하지만 부품사의 노동강도가 더 높은 상황에서 노동강도의 강화를 감당하기 어려운 상황
- 비정규직의 활용, 물량의 일부를 외주화 하는 방식을 채택하게 됨.
- 4) 주간연속 2교대제 도입을 계기로 이러한 패턴이 더욱 강화될 수 있음.

13

작업장 구조조정과 교대제 도입 부담의 외부 전가 사내하도급의 활용-R사의 사례

- 1) R사의 경우 700명 이상 대기업 1차 직서열 부품사 : 도입시기, 근무형태와 임금수준은 현대차와 유사한 방식으로 합의.
- 2) 조합원들의 관심사는 임금보전 여부. 사측역시 임금보전을 전제로 교섭에 임함.
쟁점은 물량보전과 노동강도 문제에서 첨예화됨.

→ 쟁점의 해소 : 노사간의 대립을 해결하기 위한 타협적으로 사내하도급 활용.

- 3) 사측의 경우 불법파견인력을 정리해야 하는 상황에서 전환배치를 통해 해결함.
- 4) 노조의 경우 신규인력 충원과 설비투자를 요구하였으나 동시에 회사의 반발도 인식함. 동시에 노동강도를 증가시킬 경우 조합원과의 갈등이 일어날 것을 예상

- 노사는 결국 전환배치를 통한 물량 소화에 합의(정규직 : 모듈공정 / 사내하청 : 발포공정)
- 전환배치를 통해 정규직-하도급 노동자의 공정이 분리 되었고, 주간연속 2교대제는 정규직 작업자들만 대상으로 실시하기로 함.

"3피치 올라가는 대신에 인원을 충원시켜야 하는데, 그게 불파랑 맞아떨어지니까 정리하고, 기존에 있는 인원으로 정리해 버린거죠."

작업장 구조조정과 교대제 도입 부담의 외부 전가 24시간 노동을 무노조 업체로 외부화-D사의 사례

1) 직서열 업체인 D사에서 쟁점은 24시간 기계 작동을 멈출 수 없는 사출라인의 문제

→ 합의내용 : 한시적으로 심야근로(새벽2시-6시)에 대해 시간당 30%씩 인센티브를 주는 방식으로 보상하기로 하고 기존 주야맞교대 체제를 유지하기로 함.

→ 결과 : 이후 원청과의 도급 재계약시 사출공정이 제외되었고, 사출라인에서 작업하던 정직원 30명은 타 부서로 전환배치 됨.

→ 교대제 합의 이후 원청과의 도급재계약시 사출라인을 제외시키기로 원청-하도급업체-노조가 암묵적 3자 합의를 형성한 것으로 모임.

"그렇게 넘어간 이유는 도급비 때문이거든요. 사출 운영 도급비가 너무 작은거죠. 회사가 하기에는. 원청에서는 계속 인원 빨려고 하고, 인원 많다 하고. 그래서 빠진 인원 대비 도급비를 준다 하는 거죠."

2) 이후 사출라인은 원청에 의해 다른 무노조 하도급 업체에 재할당되었으며, 라인 인력은 하향 조정됨. 이 사출공정을 새롭게 계약한 업체는 외국인 노동자들이 섞여 일하는 무노조 업체임.

15

작업장 구조조정과 교대제 도입 부담의 외부 전가 임금배치와 전환배치의 교환-J사의 사례

1) 직서열 업체인 J사에서 쟁점은 물량보전 보다는 임금보전 여부임 : 물량의 경우 교대제 도입 이전에 이미 UPH를 올려두었기 때문.

2) 노조는 임금보전을 요구하였으며, 사측은 불법파견 정리를 위한 전환배치를 임금보전에 대한 타협안으로 제시함.

→ 회사가 노조의 임금 요구를 수용하는 대신, 노조는 비정규직을 포함한 작업자 전환배치를 수용하기로 함.

"외국인 노동자 중에 조선족 있죠. 애네들이 중간중간 끼어있다보니까. 이건 회사논리인데, 불법파견에 걸린다고 해서 회사에서 노조에 비정규직들을 한쪽으로 라인을 몰아서 하면 안 되냐. 결국에 그거하고 보전수당하고 맞물린 거예요"

→ 전환배치 후 비정규직 노동자들에게 교대제 변경은 적용되었지만 임금보전은 적용되지 않았다.

"정규직들은 예전과 비슷한 수준의 임금을 받지만 비정규직들은 10% 떨어지지 않았을까. 이주노동자들이다 보니까 거기에 불만이 많지는 않아요."

16

소결

- 1) 교대제 이행 과정에서 사내하도급과 비정규직 문제가 쟁점이 된 사업장은 모두 직서열 업체였음. 물론 다른 부품사역시 고용유연화 사례들이 보고된 바 있음. 문제는 노조내부의 준비정도와 교대제 이행에 대한 문제의식, 그리고 완성차의 압력 정도가 영향을 미치고 있음.
- 2) 심야노동철폐와 노동시간 단축의 기조아래 교대제 전환이 추진된 것 보다는 '완성차가 갔으니 가야한다'는 당위와 자동차 구조개편의 차원에서 추진되었다고 볼 수 있음.
- 3) 현대차 모델이 반복되었으나, 완성차-부품사의 위계구조와 만나 임금보전과 율량보전이 외부로 전가되는 형태로 악화되어 나타남.
- 4) 노조는 사측과 조합원들과의 갈등을 해소하기 위한 방안으로 사내하도급이나 비정규직의 활용으로 노동시간 단축 투쟁시 쟁점화될 수 있는 노동강도 문제를 우회해서 해소함.
- 5) 교대제 이행으로 완성차-1차-2차 벤더 간, 유노조-무노조 간, 정규직-비정규직 간의 격차가 확대되는 계기로 작용할 수 있다. 교대제 전환시의 충분한 준비과정과 교대제 이행의 원칙을 확인하는 것이 중요하다.

17

자동차 부품사 주간연속2교대제 이행과정의 쟁점
- 통상임금

18

38조원 쓰나미설

- 1) 2012년, 2013년 통상임금에 대한 대법원 판결은 통상임금과 주간연속 2교대제 논의와 맞물려 파장이 커짐.
 - 1) 자본은 통상임금의 범위 확대에 따른 총노동비용이 '38조원'에 달한다는 위기론 조성. 그 원인을 대기업 정규직 노조의 이기주의로 규정함.
 - 2) 통상임금은 저임금 체계와 이를 매개로 한 기형적 장시간 노동차제의 모순을 집약하는 지점.
- 통상임금에 대한 문제제기는 저임금 구조에 기반한 총자본의 착취 체계를 무너뜨리는 투쟁이 될 수 있음.

19

교대제 이행과 통상임금 시간단축을 위한 사례·사·사의 사례

- 1) 통상임금을 기업에의 비용부담 전략으로 활용. 교대에 이행을 보다 유리하게 이행함.
- 1) 통상임금의 범위 확대를 저임금-장시간 노동을 극복하는 도구임을 분명히 하고 있고, 통상임금을 매개로 주간연속 2교대로의 이행을 구체화하는데 보다 공세적인 카드로 활용함.

"평균 잔업 1시간이면 시간당 1만 1천원이에요. 이것이 통상임금이 되니까 시간당 2만5천원, 2시간 시키면 5만원이에요. 그런데 우리가 신규 채용했을 때 일당이 4만원이 채 안되요. ...이거는 신규 고용창출 문제하고 자연스럽게 해결되는 문제예요. 우리가 비정규직만 쓰지 않도록 고용형태를 유지하면 정규직 고용 창출과 초과노동시간 통제 두 마리 토끼를 함께 잡을 수 있는 전략적 수단이라고 판단했어요."

"우리가 통상임금을 확대하자는 것은 빼앗긴 돈 찾자는 게 아니라 향후 미래를 위해 노동시간을 단축하기 위한 목적과 수단으로 우리가 활용해야 한다."

20

교대제 이행과 통상임금 차악의 선택: 임금보전에의 매몰

- 1) 많은 경우 통상임금 역시 완성차 합의안의 가이드라인의 자장안에 머물렀다. 부품사의 위치적 한계가 고스란히 드러나는 대목이다.
- 2) 통상임금 합의 현황을 보면, “자동차의 교섭결과에 따라 후추 특별교섭을 통해 재논의한다”는 전제를 달고 있다.
- 3) 통상임금 확대 적용이 노동시간 단축의 방향으로 전개됐다가 보다는 (노동강도를 감수한 채) 임금보전 수단에 그치는 경우가 다반사였다. 이를테면 업체 ‘나’의 ‘선통상임금 단계별 적용’은 ‘자금 사정이 열악(해 신규 설비투자과 신규인원 충원이 곤란)하다’는 사측에 유예를 주고 2교대로의 이행 속도를 늦추는 상황을 낳기도 했다.
- 4) 생산량 보전에 따른 임금보전 프레임은 소득을 극대화하기 위한 최선의 수단이라기 보다는 완성차 합의안의 가이드라인을 넘어설 수 없다는 제한적 상황에서 이뤄진 차악의 선택으로 보인다.

21

교대제 이행과 통상임금 통상임금이 8/8에 미칠 영향과 노동조합의 대응

- 1) 8/8 이행시에도 물량보전-임금보전의 프레임의 영향력은 여전할 것임.
- 2) 성과 연동형 임금체계나 노동시간과 공장가동시간의 분리를 통한 3교대제 등과 같이 노동시간의 유연화 기획들이 제출될 가능성도 있음.
- 3) 심야노동철폐 구호의 영향력은 8/8 이행시 이전만큼 효과를 발휘하지 못할 것으로 예상되므로 통상임금 카드를 설비투자나 일자리 창출, 월급제 시행 등과 같이 보다공세적인 대안들과 연결할 필요가 있음. 물론 통상임금 카드는 사업장별 편차가 존재하고 있어서 일반적인 전략으로 가져가기는 무리임.
- 4) 보다 근본적으로는 기본급 비중을 높이는 임금구조를 개선해야하며, 저임금 구조에 기반한 자본의 착취 시스템을 무너뜨리는데 통상임금 카드역시 적절하게 제시될 필요가 있음.

22

자동차 부품사의 교대제 전환 현황과 변화에 의한 영향

<발제 2>

이행 전후 노동자의
건강과 삶 변화

이진우 (노동시간센터)

주간연속2교대제 도입과
일상, 건강 변화

노동시간센터
이진우

1. 조합원 설문조사 결과

**설문 참여자 분포 및 인적, 고용
관련 특성**

설문 참여자 분포

• 전국금속노동조합 소속 7개 지회, 2,490명 참여

소속지회	주간연속2교대제		수거율 (%)	조합원수 (명)	수거설문 (개)	비율 (%)
	시행	현황				
I-1(경기지부)	2011.12	8.1/8.1	43.7	270	118	13.1
I-2(경주지부)	2014.01	8/8	60.2	450	271	30.0
II-1(경주지부)	2014.05	8/9	28.9	350	101	11.2
II-2(충남지부)	2013.03	8/9	32.6	190	62	6.9
III-1(대웅지부)	2013.10	8.5/8.5	25.2	540	136	15.1
III-2(울산지부)	2014.02	8.5/8.5	40.6	480	195	21.6
IV(포항지부)	2014.01	9/9	9.5	210	20	2.2
합계				2,490	903	100.0
평균			36.3			

기초 인적 사항

변수	구분	빈도(명)	백분율(%)	무응답	평균값
성별	남	783	88.8	21	
	여	99	11.2		
나이	20대 이하	50	5.8	37	42.2
	30대	265	30.6		
	40대	390	45.0		
	50대 이상	161	18.6		
학력	중졸	36	4.1	28	
	고졸	641	73.3		
	전문대졸	156	17.8		
	대졸	42	4.8		
결혼	미혼	153	17.1	10	
	기혼	731	81.9		
	기타 (사별, 이혼 등)	9	1.0		
총 가구원 수 (본인, 배우자 포함)	1	35	5.2	229	3.5
	2	91	13.5		
	3	150	22.3		
	4	307	45.5		
	5인 이상	91	13.5		

업무 및 소득 관련 기초 사항

별도	구분	인원(명)	평균급(%)	주출당	평균급
업무구분	생산 일반	282	89.0	24	
	생산 관리감독	37	4.2		
	일반 사무	23	2.6		
	연구	11	1.3		
	기타*	26	3.0		
근무형태	상시주산근무	272	30.6	16	
	주간연속교대	601	87.7		
	주간 및 교대	11	1.2		
	3교3교대	2	0.2		
근무기간	기타	2	0.2	34	15.9년
	~5년	144	16.8		
	6~10년	74	8.5		
	11~15년	122	14.0		
	16~20년	234	26.9		
세전 후입 연소득	21~25년	176	20.1	193	6,978만원
	26년~	119	13.7		
	5천 만원 미만	51	7.2		
	5천~6천 만원 미만	34	11.8		
	6천~7천 만원 미만	190	26.8		
배우자 직업	7천~8천 만원 미만	151	21.3		
	8천~9천 만원 미만	139	19.6		
	9천 만원 이상	95	13.4		
배우자 근무형태	주직(가사전담 포함)	416	82.9		
	노동자	214	32.4		
배우자 근무형태	자영업자	31	4.7		
	전일제(통상근무)	173	60.1		
	교대제(오전오후제)	67	23.3		
	교대제(오전오후제내일야간)	47	16.3		
	주말 및 야간전담	1	0.3		

주간연속2교대제 현황별 분류

소속지회	실문 참여자	주간연속 2교대제현황	대략 분류	그룹	그룹별 실문참여자
I-1	118	8.1/8.1	8.0/8.0	3/8	389 (44.1)
I-2	271	8.0/8.0	8.0/8.0	그룹(I)	
II-1	101	8.0/9.0	8.0/9.0	3/9	163 (18.4)
II-2	62	8.0/9.0	8.0/9.0	그룹(II)	
III-1	136	8.5/8.5	8.5/8.5	8.5/8.5	331 (37.5)
III-2	195	8.5/8.5	8.5/8.5	그룹(III)	
IV	20	9.0/9.0	9.0/9.0	그룹 분석에서 제외	

그룹별 기초 인적 사항

변수	구분	빈도(%)			평균값		
		I 그룹(8/8)	II 그룹(8/9)	III 그룹(8.5/8.5)	I	II	III
성별	남	354 (92.9)	122 (75.8)	289 (89.8)			
	여	27 (7.1)	39 (24.2)	33 (10.2)			
나이	20대 이하	20 (5.3)	12 (7.7)	18 (5.7)	42.3	38.5	44.0
	30대	111 (29.5)	79 (50.6)	67 (21.3)			
	40대	175 (46.5)	55 (35.3)	148 (47.1)			
	50대 이상	70 (18.6)	10 (6.4)	81 (25.8)			
결혼	미혼 및 기타	85 (22.0)	43 (26.7)	50 (15.5)			
	기혼	301 (78.0)	118 (73.3)	272 (84.5)			
총 가구원 수 (본인, 배우자 포함)	1	19 (6.3)	6 (5.6)	9 (3.6)	3.5	3.4	3.6
	2	44 (14.5)	16 (14.8)	31 (12.4)			
	3	68 (22.4)	30 (27.8)	47 (18.7)			
	4	124 (40.9)	44 (40.7)	135 (53.8)			
	5인 이상	48 (15.8)	12 (11.1)	29 (11.6)			

6

그룹별 업무 및 소득 관련 기초 사항

변수	구분	빈도(%)			평균값		
		I 그룹(8/8)	II 그룹(8/9)	III 그룹(8.5/8.5)	I	II	III
업무구분	상간 일반	332 (87.6)	100 (93.8)	280 (87.5)			
	상간 관리감독	21 (5.5)	5 (3.1)	11 (3.4)			
	일반 사무	1 (0.3)	4 (2.5)	18 (5.6)			
	연구	7 (1.8)	0 (0.0)	4 (1.3)			
	기타	18 (4.7)	1 (0.6)	7 (2.2)			
근무형태	상시주거근로	27 (20.1)	17 (10.7)	178 (54.8)			
	주간연속근로	303 (78.9)	138 (86.8)	142 (43.7)			
	주야 교대제	4 (1.0)	2 (1.3)	5 (1.5)			
	기타	0 (0.0)	2 (1.3)	0 (0.0)			
근무기간	~5년	88 (23.4)	11 (7.1)	45 (14.2)	14.4	13.3	19.1
	6~10년	26 (6.9)	33 (21.2)	14 (4.4)			
	11~15년	46 (12.2)	60 (38.5)	6 (1.9)			
	16~20년	117 (31.1)	36 (23.1)	74 (23.3)			
	21~25년	66 (17.6)	10 (6.4)	98 (30.9)			
	26년~	33 (8.8)	6 (3.8)	80 (25.2)			
세전 연소득	5월 만원 미만	31 (10.2)	8 (5.9)	12 (4.8)	6,712	6,044	7,764
	5월~6월 만원 미만	28 (9.2)	39 (28.9)	16 (6.3)			
	6월~7월 만원 미만	84 (27.7)	62 (45.9)	40 (15.9)			
	7월~8월 만원 미만	82 (27.1)	19 (14.1)	44 (17.5)			
	8월~9월 만원 미만	63 (20.8)	7 (5.2)	60 (23.8)			
배우자 직업	9월 만원 이상	15 (5.0)	0 (0.0)	80 (31.7)			
	무직(가사전담 포함)	187 (67.0)	66 (55.5)	152 (60.3)			
	노동자	78 (28.0)	47 (39.5)	89 (35.3)			
배우자 근무형태	자영업자	14 (5.0)	6 (5.0)	11 (4.4)			
	전일제 (통상근무)	61 (55.5)	22 (38.6)	90 (74.4)			
	교대제(오전오후교대)	39 (35.5)	17 (29.8)	11 (9.1)			
근무형태	교대제(야간포함)	10 (9.1)	18 (31.6)	19 (15.7)			
	주말 및 야간전담	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (0.8)			

7

주간 연속 2교대제와 노동조건

10

그룹별 이행 관련 관심, 소통, 개선점

변수	구분	빈도(%)			전체 백분율(%)
		I 그룹 (8/8)	II 그룹 (8/9)	III 그룹 (8.5/8.5)	
이행 협의 때 가장 관심을 가졌던 부분	임금문제	262 (72.2)	131 (80.9)	236 (72.2)	(74.1)
	생산물량, 노동강도	87 (24.0)	29 (17.9)	76 (23.2)	(22.4)
	인력충원	6 (1.7)	1 (0.6)	4 (1.2)	(1.3)
	설비투자	3 (0.8)	1 (0.6)	8 (2.4)	(1.4)
	기타	5 (1.4)	0 (0.0)	3 (0.9)	(0.9)
노동조합과 조합원의 소통 정도	충분	54 (14.7)	42 (25.8)	34 (10.4)	(16.2)
	어느 정도	212 (57.6)	70 (42.9)	132 (40.4)	(47.9)
	부족	93 (25.3)	42 (25.3)	133 (40.7)	(30.6)
	소통없이, 결정후통보	8 (2.2)	9 (5.5)	27 (8.3)	(5.0)
	기타	1 (0.3)	0 (0.0)	1 (0.3)	(0.2)
노동조합에게 바라는 개선점	노동시간 추가적 단축	43 (14.8)	39 (24.4)	80 (24.7)	(24.1)
	노동시간 배치의 변화	73 (20.3)	14 (8.8)	55 (17.0)	(16.8)
	임금 개선	132 (36.8)	70 (43.8)	143 (44.1)	(40.2)
	인력충원	22 (6.1)	15 (9.4)	7 (2.2)	(5.3)
	여가활동 지원	71 (19.8)	18 (11.3)	32 (9.9)	(14.0)
	기타	8 (2.2)	4 (2.5)	7 (2.2)	(2.2)

지회별 이행 관련 관심, 소통, 개선점

변수	구분	분율(%)						전체 백분율 (%)
		I그룹(8/8)		II그룹(8/9)		III그룹(8.5/8.5)		
		I-1	I-2	II-1	II-2	III-1	III-2	
이행 협의 때 가장 관심을 가졌던 부분	임금문제	56.7	77.8	83.3	77.0	71.4	72.7	(74.1)
	생산물량, 노동강도	39.2	18.4	15.8	21.3	23.6	23.0	(22.4)
	인력충원	2.1	1.5	1.0	0.0	1.4	1.1	(1.3)
	설비투자	1.0	0.8	0.0	1.6	3.6	1.6	(1.4)
	기타	1.0	1.5	0.0	0.0	0.0	1.6	(0.9)
노동조합과 조합원이 소통 정도	충분	10.9	16.1	29.7	19.4	3.6	15.5	(16.2)
	어느 정도	62.4	55.8	39.6	48.4	34.3	44.9	(47.9)
	부족	24.8	25.5	23.8	29.0	50.0	33.7	(30.6)
	소통없이, 결정후통보	2.0	2.2	6.9	3.2	11.4	5.9	(5.0)
노동조합에게 바라는 개선점	기타	0.0	0.4	0.0	0.0	0.7	0.0	(0.2)
	노동시간 추가적 단축	20.4	12.6	26.0	21.7	28.6	21.7	(24.1)
	노동시간 배치의 변화	33.7	15.3	8.0	10.0	18.6	15.3	(16.8)
	임금 개선	15.3	44.8	44.0	43.3	32.9	52.7	(40.2)
	인력충원	3.1	7.3	3.0	20.0	3.6	1.1	(5.3)
	여가활동 지원	24.5	18.0	17.0	1.7	15.0	6.0	(14.0)
	기타	3.1	1.9	2.0	3.3	1.4	2.7	(2.2)

11

그룹별 도입 전후 산업과 특근 비교

변수	구분	분율(%)						전체 백분율(%)	
		I그룹(8/8)		II그룹(8/9)		III그룹(8.5/8.5)		이전	이후
		이전	이후	이전	이후	이전	이후		
연달 평균 관업 일수	안함	9.7	58.9	0.7	13.7	3.1	10.9	5.3	29.6
	1-10일	27.2	35.5	19.9	69.4	20.7	28.2	22.8	39.3
	11-15일	16.0	2.3	13.2	8.1	10.6	5.9	13.6	5.5
	16-20일	37.0	0.9	51.5	7.3	42.3	35.1	42.7	17.0
	21일-	10.1	2.3	14.7	1.6	23.3	19.8	15.6	8.6
	평균	13.7	2.3	16.9	9.0	16.8	14.0	15.6	8.5
하루 평균 관업 시간	0.1-1.0시간	2.6	29.5	1.5	66.4	3.2	74.9	2.5	63.7
	1.1-2.0시간	77.5	62.5	80.0	32.7	87.3	24.0	81.2	33.8
	2.1-3.0시간	10.8	5.7	6.7	0.9	5.5	1.1	8.8	2.0
	3.1-4.0시간	5.2	2.3	8.1	0.0	3.6	0.0	5.1	0.5
	4.1시간-	3.9	0.0	3.7	0.0	0.5	0.0	2.5	0.0
	평균	2.3	1.8	2.9	1.2	2.1	0.9	2.3	1.2
연달 평균 특근 일수	안함	8.8	20.9	1.4	4.4	3.1	5.3	5.9	12.8
	~2회	14.0	7.1	33.6	50.4	23.9	33.3	23.0	26.4
	2.1-4회	31.6	69.5	49.3	44.4	52.5	35.3	42.2	57.5
	4.1-6회	26.8	1.4	13.6	0.7	15.1	4.5	19.0	2.3
	6.1회-	18.8	1.1	2.1	0.0	5.4	1.6	9.9	1.0
	평균	4.3	2.9	3.2	2.3	3.6	2.9	3.8	2.7
하루 평균 특근 시간 (관업포함)	0.1-8.0시간	62.9	92.8	20.3	74.0	76.5	87.1	59.7	86.2
	8.1-9.0시간	0.8	3.1	4.3	17.3	2.8	9.9	2.5	9.3
	9.1-10.0시간	18.7	0.4	33.3	3.1	13.9	1.7	19.6	1.5
	10.1-11.0시간	2.4	0.4	1.4	0.8	0.8	0.0	1.5	0.3
	11.1시간-	15.1	3.1	40.6	4.7	6.0	1.3	16.7	2.7
	평균	9.3	8.3	10.6	8.5	8.4	8.0	9.2	8.2

12

그룹별 도입 전후 여유율 및 힘든 정도 비교

변수	구분	분율(%)						전체	
		I그룹(8/8)		II그룹(8/9)		III그룹(8.5/8.5)		백분율(%)	
		이전	이후	이전	이후	이전	이후	이전	이후
근무 중 실제로 일하는 시간의 비율(%)	60.0% 이하	7.1	14.0	5.0	10.0	7.0	3.0	7.4	11.6
	60.1~70.0%	11.7	14.0	14.3	10.0	7.5	7.4	11.3	12.1
	70.1~80.0%	40.8	27.7	34.5	23.3	37.4	16.0	37.3	23.0
	80.1~90.0%	32.1	31.3	33.6	36.7	33.2	41.0	31.3	34.7
	90.1~100.0%	8.3	12.4	12.3	20.0	15.0	27.7	11.1	13.6
	평균	31.6	79.7	32.1	32.7	32.9	35.4	31.7	31.9
업무의 힘든 정도 (보그 점수)	약함(6~11)	27.9	47.3	21.7	35.4	39.7	31.0	30.5	39.1
	중간(12~16)	59.2	46.9	52.2	57.6	51.7	57.5	55.6	53.2
	힘들(17~20)	12.9	5.2	26.1	7.0	8.6	11.3	13.9	7.7
	평균	13.0	11.6	14.1	12.4	12.3	12.3	12.9	12.2

14

그룹별 도입 전후의 노동조건 비교

변수	평균값						전체	
	I그룹(8/8)		II그룹(8/9)		III그룹(8.5/8.5)		평균값	
	이전	이후	이전	이후	이전	이후	이전	이후
1. 복근을 안 하면 안 될 정도로 일이 많다.	2.6	2.3	2.4	2.1	2.7	2.5	2.6	2.3
2. 하루 근무 중 점심시간과 휴식시간이 충분하다.	2.7	2.2	2.5	1.7	2.7	1.9	2.7	2.0
3. 근무 도중 대기시간과 여유시간이 충분하다.	2.4	2.4	2.3	2.1	2.4	2.0	2.4	2.2
4. 하루 중 잠자는 시간과 여가시간이 충분하다.	2.1	2.7	2.0	2.6	2.3	2.5	2.1	2.6
5. 휴가를 사용하지 못할 정도로 일이 많다.	2.2	1.9	2.1	2.0	2.2	2.1	2.1	2.0
6. 내 업무의 속도가 너무 빠르다.	2.4	2.3	2.6	2.7	2.4	2.6	2.4	2.5
7. 내가 일하는 부서의 인력은 충분하다.	2.4	2.5	2.3	2.3	2.5	2.5	2.4	2.5
8. 내 업무는 자동화가 많이 되어있다.	2.1	2.2	2.1	2.1	2.2	2.3	2.1	2.2
9. 내가 해야 할 업무량이 너무 많다.	2.5	2.4	2.6	2.6	2.5	2.6	2.5	2.5

평균값 : 전혁(1점)-매우(4점)로 점수 배분하여, 높을수록 매우에 가까운 값

15

그룹별 주간연속2교대제 도입 이후 만족도

변수	평균값			전체 평균값
	I 그룹(8/8)	II 그룹(8/9)	III 그룹(8.5/8.5)	
1. 노동시간(강압, 특근 포함) 단축	3.1	3.1	2.8	3.0
2. 심야노동의 단축	3.3	3.3	3.0	3.2
3. 노동강도의 변화	2.7	2.6	2.4	2.6
4. 임금의 변화	2.6	2.5	2.2	2.5
5. 고용안정 수준의 변화	2.6	2.3	2.4	2.5
6. 여가생활의 변화	2.9	2.9	2.8	2.9
7. 가족생활의 변화	2.9	2.9	2.7	2.9

* 평균값 : 대우불만족(1점)~대우만족(4점)로 점수 때문하여, 높을수록 대우만족에 가까운 값

변수	평균값					
	I 그룹(8/8)		II 그룹(8/9)		III 그룹(8.5/8.5)	
	I-1	I-2	II-1	II-2	III-1	III-2
1. 노동시간 단축	3.0	3.2	3.3	2.7	2.8	2.8
2. 심야노동의 단축	3.3	3.3	3.4	3.0	2.9	3.0
3. 노동강도의 변화	2.8	2.7	2.7	2.1	2.4	2.4
4. 임금의 변화	2.6	2.6	2.8	2.1	2.1	2.3
5. 고용안정 수준의 변화	2.5	2.6	2.5	2.1	2.3	2.6
6. 여가생활의 변화	2.9	3.0	3.0	2.8	2.7	2.8
7. 가족생활의 변화	2.8	3.0	3.1	2.6	2.6	2.7

* 평균값 : 대우불만족(1점)~대우만족(4점)로 점수 때문하여, 높을수록 대우만족에 가까운 값

16

건강, 일상의 변화

17

그룹별 건강상의 변화 및 좋아진 측면 비교

변수	구분	빈도(%)			전체 백분율(%)
		I그룹	II그룹	III그룹	
주간연속2교대 제 도입 이후 건강상의 변화	나빠졌음	27 (7.8)	12 (7.5)	41 (13.1)	(9.6)
	그대로	185 (53.8)	102 (64.2)	215 (68.5)	(61.2)
	좋아졌음	132 (38.4)	45 (28.3)	58 (18.5)	(29.3)
좋아진 측면 (모두 체크)	수면 개선	109 (61.2)	44 (67.7)	50 (55.6)	(61.0)
	피로 감소	130 (73.0)	50 (76.9)	48 (53.3)	(69.1)
	통증 감소	25 (14.0)	12 (18.5)	10 (11.1)	(13.6)
	소화기능 향상	24 (26.4)	8 (12.3)	14 (15.6)	(7.9)
	질병이 회복	11 (6.2)	3 (4.6)	8 (8.9)	(2.4)
	비만 개선	19 (10.7)	4 (6.2)	15 (16.7)	(11.0)
	정신건강 향상	77 (43.3)	25 (38.5)	40 (44.4)	(43.1)

15

그룹별 수면의 질 변화

변수	구분	빈도(%)			전체 백분율(%)
		I그룹	II그룹	III그룹	
전반적인 수면의 질 변화	매우 좋아졌음(5)	19 (5.7)	5 (3.3)	11 (3.7)	(4.5)
	좋아졌음(4)	161 (48.5)	62 (41.1)	71 (23.9)	(38.0)
	변화없음(3)	100 (30.1)	62 (41.1)	139 (46.8)	(38.7)
	나빠졌음(2)	44 (13.3)	16 (10.6)	62 (20.9)	(15.3)
	매우 나빠졌음(1)	8 (2.4)	6 (4.0)	14 (4.7)	(3.5)
	평균	3.4	3.3	3.0	3.2

변수	평균값					
	I그룹(8/8)		II그룹(8/9)		III그룹(8.5/8.5)	
	I-1	I-2	II-1	II-2	III-1	III-2
전반적인 수면의 질 변화	3.3	3.5	3.5	2.9	3.1	3.3

지회별 주간연속2교대제 도입 이후 전반적인 수면의 질 변화 비교(주간연속2교대 근무자만)

15

그룹별 수면 관련 요인 변화

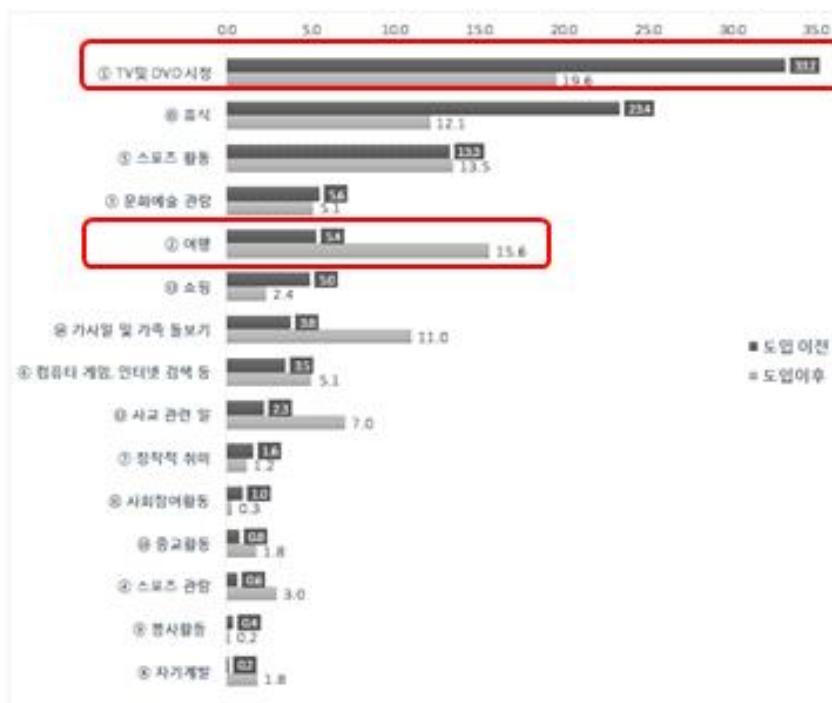
변수	구분	평균값						전체 평균값	
		I 그룹(8/8)		II 그룹(8/9)		III 그룹(8.5/8.5)		이전	이후
		이전	이후	이전	이후	이전	이후		
하루 평균 수면 시간	주간	6.5	6.4	7.0	6.9	6.7	6.4	6.6	6.5
	야간	6.2	7.0	6.7	7.2	6.1	6.3	6.3	6.9
잠을 깨는 여부	주간	52.8	53.8	38.2	43.8	57.5	62.9	(51.1)	(54.5)
	야간	70.4	59.6	58.7	53.2	72.0	75.6	(67.9)	(61.5)
잠을 깨는 횟수	주간	1.8	1.6	1.6	1.4	1.8	1.7	1.7	1.6
	야간	2.4	1.8	2.1	1.7	2.6	2.1	2.4	1.9
수면의 질**	주간	2.7	2.9	2.9	3.1	2.9	2.8	2.8	2.9
	야간	2.3	3.2	2.4	3.0	2.4	2.7	2.4	3.0

* 잠을 깨는 여부 : 백분율(%)

** 수면의 질 : 매우 나쁘다(1점)~매우 좋다(5점)로 점수 배분하여, 높을수록 수면의 질이 좋음.

30

여가활동 변화



31

여가활동 만족도

변수	구분	빈도(%)		평균값	
		이전	이후	이전	이후
만족도	매우만족(5)	6 (0.8)	39 (5.2)	2.7	3.4
	만족(4)	119 (15.6)	318 (42.1)		
	보통(3)	387 (50.8)	338 (44.8)		
	불만족(2)	170 (22.3)	53 (7.0)		
	매우불만(1)	80 (10.5)	7 (0.9)		
불만족 이유	① 경제적 부담 때문	36 (13.9)	40 (40.8)		
	② 시간이 부족	175 (67.6)	31 (31.6)		
	③ 교통혼잡 및 교통수단 불편하여	5 (1.9)	3 (3.1)		
	④ 여가 시설이 부족하여	5 (1.9)	5 (5.1)		
	⑤ 정보 및 프로그램이 부족하여	3 (1.2)	4 (4.1)		
	⑥ 적당한 취미가 없어서	5 (1.9)	5 (5.1)		
	⑦ 체력/건강이 좋지 않아서	29 (11.2)	6 (6.1)		
	⑧ 여가를 함께 할 사람이 없어서	1 (0.4)	3 (3.1)		
	⑨ 기타	0 (0.0)	1 (1.0)		

11

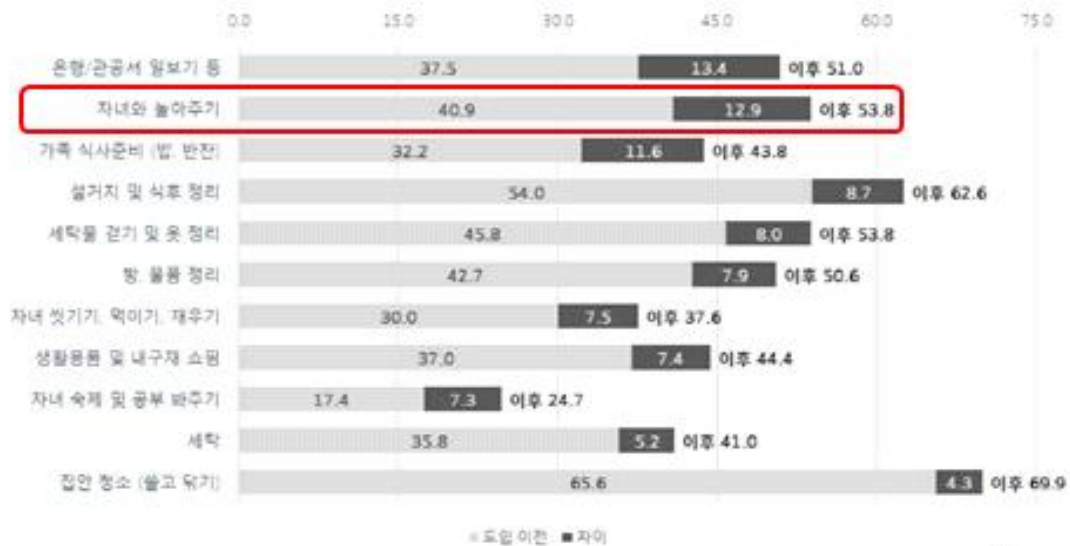
긍정적인 생활 변화

구분	빈도(%)			전체 백분율(%)
	I그룹	II그룹	III그룹	
① 본인의 건강 개선	183 (54.3)	64 (45.1)	152 (54.1)	(52.8)
② 취미 및 여가 시간 증대	238 (70.6)	103 (72.5)	183 (65.1)	(68.8)
③ 자기개발 기회 확대	88 (26.1)	41 (28.9)	72 (25.6)	(27.0)
④ 종교, 봉사, 사회 활동 기회 확대	23 (6.8)	5 (3.5)	11 (3.9)	(5.1)
⑤ 부부관계 개선	105 (31.2)	30 (21.1)	78 (27.3)	(28.4)
⑥ 자녀와의 관계 개선	127 (37.7)	55 (38.7)	76 (27.0)	(34.0)
⑦ 별다른 긍정적인 변화 없음	63 (18.7)	25 (17.6)	72 (25.6)	(20.9)
⑧ 기타	4 (1.2)	5 (3.5)	4 (1.4)	(1.7)

12

가사노동이나 가족돌봄의 종류

주간연속2교대제 도입 전후의 가사/돌봄 활동 비교
(차이 중심으로)



24

소결

- 각각의 주간연속2교대제 시스템적 성격이 있기 때문에
 - 만족도와 노동강도, 수면의 질에 있어 그룹별로 일정한 패턴
- 하지만, 각각의 지회 별로 분석해보면,
 - 같은 그룹 내에서도 차이 있음
- 교대제 전환에 의한 영향은
 - 각각의 교대제 형태로 이행하게 된 정황과 지회의 상황
 - 교대제 형태 자체가 가져오는 변화뿐만 아니라
 - 그 지회가 가지고 있는
 - 현장 장악력
 - 조합원과의 소통내부 문제 등이
 - 교대제 전반의 평가에 영향을 미친 것으로 판단

25

2. 면접 조사 결과

26

주간연속2교대제 시행과 건강 과 삶의 변화

27

10-10 주야 맞교대의 삶

- 아주 죽겠조 (....) 제가 결혼했고 애가 10살, 올해 11살 되는데, 야간조 수요일만 되면 저도 모르게 제가 자등으로 짜증낸대요. 저는 모르고 있는데 집사람 얘기는 짜증을 낸다고. 자꾸 짜증을 낸다는 거예요.
- 한 이틀정도 지나면 수요일 정도 되면 어느 정도 적응이 좀 되니까. 그래도 피곤하죠. 집에 와서 충분히 잠을 잔다고 해도 또 출근하면 피곤함이 느껴지고. 일의 육체적인 강도를 떠나서 12시간을 계속 있어야 되니까. 밤을 새야 하니까 그런 게 아마 작용을 많이 하죠.
- 새벽에 잔업 없으면 4시 반 퇴근, 잔업 있으면 6시 반 퇴근인데요 애들이나 집사람 얼굴을 못 봐요.

28

내 시간을 가지다

- 제 생각에는 저는 만족해요. 제가 하는 일이나 집에 가서 부모님 계시고 촌이다 보니까, 어르신들 농사도 거들어드려야 하고. 또 제가 다른 일을 하는 건 아니지만 제가 할 수 있는 사회적 활동 있잖아요, 저는 운동을 많이 가니까 체육회나 후원회쪽에 활동을 하니까. 그런거에 도움이 많이 되죠.
- 어찌됐든 아침에 눈뜨고 같이 일어날 수 있잖아요. 아침을 함께 할 수 있는 부분이 굉장히 좋다고 봐요 저는. 그 부분 하나만 하더라도. 그리고 운동도 할 수 있는 시간이 되고, 술 먹고 이런 거보다도, 개인시간이 늘어나지 않을까 생각이 듭니다.
- 마치고 나도 뭔가 여유롭게 마음을 좀 여유롭게 해가지고 오늘은 그냥 쉬어야지, 오늘은 내가 하고 싶은 것들 차곡차곡 해야지 이런 계획을 세워서 할 수 있기도 하고 그게 좋은 거 같아요.

29

건강해진 몸

- 몸이 많이 무거웠었는데 주간연속2교대제를 하고 어느 정도 지난 시점에서는 일어나면 개운하다, 어디 아픈 데가 없다. 나이 많은 분들은, 50대 이상은 그렇게 말씀하시고.
- 가장 많이 변한거요? 저는 개인적으로는 몸이 안 피곤해요. 몸이 예전에는, 저는 신경이 예민한 편이라서 그런지 몰라도 남들은 회사 와서 잠도 잘 자는데 저는 잠이 안 와요. 그러면 그냥 누워서 있지만 누워서 눈만 감고 있지, 사실 잠이 안 오지. 그래서 집에 가면 머리가 멍해가지고. 일단 몸이 그걸 말해 주더라구요. 몸이 피곤하지 않으니깐. 집에 가서 자니까.
- 개인적으로 사람들도 생활체육이라든가 그런 부분도 하는 것도 있고, 자전거 타는 부분도 있고, 산에. 해가 늦게 지는 경우에는 산에 가는 경우도 있고.

20

- 잠은 잘 은대요. 실질적으로 짧은 시간에 자더라도 예전에 근무형태 변경 전에는 야간근무를 하고나면 잠을 못 이루는 경우가 많았는데. 주간연속2교대 하고나서 2조 때에 퇴근하고 나서 오전에 가족들이 일어날 때 같이 일어나더라도 짧은 시간을 자더라도 오히려 숙면을 취할 수 있더라는 얘기는 상당히 많이 들었어요.
- 새벽에 숙쓰리고, 숙 쓰리니까 밥 안먹고 하던 사람들이 제법 있었는데, 요즘은 7시 반에 저녁을 먹으니깐 이제는 그런거는 괜찮아졌다.
- 좋은 점이라고 하면 야간에 지금 일을 안하고 주간에 하게되다보니 심근경색이나 아니면 불면이라는 부분에 대한 고충처리가 예전에는 많이 받았어요. 지금은 많이 줄었어요.

21

여가의 탄생

- 초반에는 그게(술) 좀 많았었는데 가면 갈수록 그런 비중은 줄어들고 취미생활쪽으로 많이 가는 거 같아요. 처음에는 4시 돼서 마치면 집에 가기도 그렇고 하니까 삼삼오오 모여서 '술이나 한잔 하러 가자'이려고 했는데 그것도 3~4개월 지나고 나니까 이제 자기 취미생활을 찾는 경우가 많아요.
- 집사람하고 영화도 자주보고 그러는 걸 좋아하는데 그때 주야2교대할 때는 사실은 그럴 시간이 없었어요. 야간근무하고는 피곤해서 자기 바빴고 주말에도.(...) 지금은 한 달에 영화를 두 세 번 정도 보는 거 같아요. 옛날에 못 봤던 거 지금 실컷 보고 있구요. 그리고 캠핑이라든지 간단하게 짧은 여행 같은 거도 잘 다니고.

22

친해진 가족

- 얼굴보니까 친해질 수밖에 없죠. 집에 있으면 설상 애들이 와도 피곤하니까 잠만 자고 이랬는데 지금은 잠을 안자니까. 친해질 수밖에 없죠.
- (부부사이에) 같이 얘기할 수 있는 시간이 많아졌기 때문에. 전에 같은 경우에는 피곤해서 대화도 별로 없고. 이제는 노동시간이 줄어들어서 몸이 이제 좀 전에 비해서 건강해지니까. 심야노동도 없고 하니까 이제 더 좀 밖으로 가족과 나가게도 되고. 전에는 퇴근하면 자고 또 출근하고 퇴근하고 그런식으로 했는데. 지금은 그 사이에 얘기도 많이 하게 되고 더 친해지는 상황이 오더라구요.
- 저녁식사를 같이 할 수 있다라는 거 그것도 하나의 큰 장점. 예전에는 저녁식사를 거의 못했었거든요.

22

아직은 미완의 변화

- 처음에는 사실 저도 **오전 출근 할 때 되게 힘들거든요.** 그러면 피곤한 게 하루종일 가는데 그나마 퇴근시간 되면 기분이 약간 풀리니까 자연스럽게 가서 어울리기도 하고. **그러다보니까 지금 3년 넘었는데 이게 빨리 몸에 탄력이 붙어야 되는데 그게 쉽게 안되더라구요.** 어떤 때는 아침에 왜 이렇게 빨리 출근해야 되나 그런 것도 있고.
- 그러니까 밥먹는 시간을 40분 하면 밥먹고 양치하고 화장실가고 이런 시간이 되니까. **전에는 1시간이면 15분 밥먹고 15분 불일보고 30분 정도 운동을 많이 했거든요.** (...)탁구장, 족구 다 있는데. 그런 시간이 많이 즐겼죠. **모여서 얘기할 수 있는 시간이 많이 즐기고 솔직히 오침할 수 있는 시간도 많이 즐겼어요.**
- **오후반 때는 1시반돼서 마치면 집에 가서 씻고 빨리 자야 3시거든요.** 씻고 말리고 하면 빨리 자야 3시인데. 3시 들어가서 자면, 저 같은 경우는 애들이 학교가기 때문에, 애들이 7시 되면 일어나거든요. 실질적으로 4시간, 4시간도 못 자죠.

24

잘 쓰기 어려운 여가시간

- **해보지 않아서가 가장 높을 거 같구요** 그리고 경제적인 거는 자기가 하려면 술 먹는 돈 가지고 해도 되고, 해도 상관없는데. **지역의 인프라 이런 것도 잘 안돼 있는 것도 사실이고.**
- 시간이 많은 데 **아까운데 뭐라도 하긴 해야 하는데 그런 생각만 하는데.** 어떤 조합원들은 운동, 헬스, 수영도 한다는데 **저는 특별히 하는 게 없습니다.** 집에 가서 멍 때린다고. **이제 찾아야죠.** 뭐라도.
- 저희처럼 2교대를 도는 친구들은 **어떠냐면 한 주는 가능해 그런데 한 주가 불가능해.** 패턴이 끊겨요. **가다가 끊겨요.** 가다가 끊기고 가다가 끊기고 그러니까 흥미를 잃어버린다고.
- **여가시간이 많이 남아요,** 남기는 그런데 여가시간을 어떻게 활용할지는 사실적으로는 **막막하죠.** (...)우리 근무형태랑 일반적 근무형태랑 틀리잖아요. 1조 때는 4시 10분에 퇴근하니까. 그러니까 4시 10분부터 뭔가 하기는 해야 되는데 **알다시피 뭐 금전적인 문제가 따르기 때문에 그런 문제가 좀 따르고, 일반 직장에 있는 분들하고 근무가 안맞아요.** **안맞으니까 우리는 일찍 퇴근해서 일찍 자야 일찍 출근하잖아요.** (...) 그러다보니까 조금 사회생활 하는데 부족한 거 같아요.

25

- 출근 시간도 굉장히 많이 빨라졌습니다. 1근조 같은 경우에는 7시인데, 2근조 같은 경우는 4시 반까지 출근인데 벌써 출근해 버립니다. 지금도 밑에 가면 씻고 이런. (...) 2근조 시간이 집에 있기도 뭐하고, 2시 돼서 들어가서 한숨 자면 보통 오전 중에 깨버리니까, 더 자기는 힘드니까. 어느 정도 보고 밥 먹고는 출근은 다 일찍 해 버립니다. (...) 여기(회사) 와서 놀고 밑에 가서 씻고 사우나 할 사람은 사우나하고.
- 술 문화가 많이 그거 되버렸어요. 그 전에는 8시 30분에 출근해서 8시 30분에 퇴근하면 늦잖아요. 9시, 10시가 다 돼가는데 술을 한잔 먹더라도 많이 먹지를 못했는데, 지금 같은 경우는 5시 50분에 퇴근을 해버리면 시간이 많이 남잖아요. 술 먹는 횟수가 많아지는 거 같더라고요.
- 제일 안 좋은 게 투잡하겠다는 사람들도 꽤 있습니다. 예를 들어서 저희같은 경우에는 호프집을 한다든가 치킨집을 한다든가, 자영업으로 해서.

26

엇갈리는 가족

- (새벽) 3시에 들어가면 눈치보이고 다 깨야 돼. 그러면 물론 들어가는 사람도 있지만은, 소주 한잔 먹고 애들 일어날 시간 돼서 들어갈 수밖에 없는.
- 오히려 시간은 많은 데 많이 늘었는데, 나 혼자 시간이 많이 늘어났어요. 그런데 가족과 같이 하는 시간은 어떻게 보면 줄어들었다고 해야 할까.
- 그게 시간이 안 맞아요 또 솔직히. 저희들은 일찍 끝나서 집에 가면 5시 되는데. 집사람이나 애들은 8시, 9시, 10시나 돼야 온단 말이에요. 그럼 그 시간은 혼자 있는 시간이에요. 그러다보니까 가정에 도움은 돼요. 가정 일을 분담할 수 있는 여건이 되니까. 청소를 해놓든가, 설거지 거리가 있으면 설거지를 해놓거나, 세탁기를 돌리든가. 이런 쪽의 시간은 나지만 대화나 이런 거는 거의 옛날 수준이라고 보면 될 것 같아요.

27

소결

- 노동시간과 심야노동 단축의 긍정적 효과가 주된 흐름
 - 건강과 여가, 가족의 측면
 - 인간답게 살고 있는 거 같아요. 저는 만족하고요. 친한 친구들 형님들 옛날처럼 돌아가고 싶다는 사람은 못 봤어요.
- 여전히 미완인 부분들의 확인
 - 이른 출근, 짧은 휴식시간, 늦은 퇴근시간
 - 일반사회/가족과 엇갈리는 시간표
- → 노동시간 단축은 앞으로도 더 진행되어야 할 과제

<토론 1>

현장 모범 사례

안재범 (금속노조 갑을오토텍지회)

- ◎ 주간연속2교대제 무엇을 어떻게 준비하고 싸웠나 ?
- ◎ 주간연속2교대제 준비하고 조직해서 쟁취하자!
- ◎ 모르는건 배우고 익히자!

I . 주간연속2교대제 및 월급제 추진배경 및 사업구상

1. 노동시간 및 임금제도에 대한 본질적인 문제인식

1) 주야 맞교대 근무로 인한 심야노동

심야노동은 정신장해(만성불안, 불면증, 우울증 등), 근골격계 및 심혈관계(골병, 뇌혈관, 고혈압, 위염, 궤양 등), 수명단축(기대수명하락, 생체리듬의 파괴, 과로사 등) 등 노동자들에게 미치는 폐해가 너무 커 선진자본주의 국가들조차 이미 100년 전에 폐기한 가장 비 인간적인 근무형태 → 즉, 노동자들의 정신적 육체적 건강장해와 질환성 직업병의 유병률 상승 등 노동자들의 결과 속을 망가뜨리는 주요원인

2) 초과노동(잔업, 특근)으로 인한 초장시간노동

2004년 하루8시간, 주40시간 노동이 법으로 도입되었으나 제조업 생산직의 경우 실제로는 잔업, 특근 등 초과노동의 상시화로 하루10시간, 주60시간 이상의 초장시간노동체계가 그대로 유지되고 있는 실정 → 갑을오토텍의 경우만 보더라도 조합원 평균 연간노동시간이 약2700시간대로 OECD회원국평균 1749시간 대비 약1000시간, 2011년 기준 대한민국 연간노동시간 2193시간에 비해서도 약500~600시간이

나 긴 살인적인 초장시간노동에 시달리고 있는 상황 → 이는 결국 OECD 노동자들에 비해 약7개월, 대한민국 노동자대비 약3개월이나 더 일하는 셈으로 이런 초장시간 노동 체제가 지속되는 한 비정상적인 생활도 반복할 수밖에 없는 구조

3) 값싼 노동력의 저임금체계

자본은 일(시)급제를 바탕으로 한 낮은 기본급을 통해 노동자들 스스로가 잔업, 특근, 연월차 휴가근무 등 상시적인 초과노동과 심야노동을 하지 않고서는 가족의 생계비를 확보할 수 없는 임금제도 → 이런 임금제도는 현장조합원들에게 상시적인 초과노동과 심야노동을 감수할 수밖에 없게 하는 반면 자본에게는 심야노동 및 초과노동 등 잉여노동시간을 마음대로 연장하여 이윤을 극대화 → 즉, 자본은 값싼 노동력의 저임금체계를 통해 노동시간과 임금수준을 동시에 통제관리

2. 교대제변경 및 임금제도를 둘러싼 노동정세

1)정부의 노동정책 : 고용유연화 → 임금 및 노동시간 유연화

박근혜 정부는 정리해고 및 비정규직 등 고용유연화에 이어 실 노동시간을 휴일 및 주휴일을 포함하여 주당 근무시간을 줄이는 대신 잔업, 특근, 연차휴가근무 등 시간외 근무의 대가를 임금으로 지급하지 않고 휴가로 대체 사용하게 하는 **▶근로시간 저축휴가제 ▶탄력적 근로시간의 단위기간 확대(현행 2주3개월→1개월 1년) ▶선택적 근로시간제(시간제 일자리)**를 통해 사업주가 시간외근무(잔업, 특근, 연월차수당 등)에 대한 급여를 지불하지 않아도 되는 임금 및 노동시간 유연화 방향으로 근로법개정 추진 → 임금체계도 연공급에서 성과연동형 직무직능급과 정년연동형 임금이크제 추진

이는 현재 대한민국 제조업 사업장의 생산직 노동자들에게 적용되고 있는 일(시)급제와 낮은 기본급을 바탕으로 한 저임금체계에서 초과노동과 심야노동으로 부족한 생활임금을 메우고 있는 현실을 철저히 외면하는 것으로 기존 노동자들의 실질임금 축소를 통한 전체노동자들의 임금수준을 하향평준화 시키겠다는 의도

2)노동시간단축 및 임금체계개선을 위한 금속노조 산별협약 체결

금속노조는 정부의 반 노동정책에 대응하여 교대제변경과 임금체계개선에 관한사항을 2012년과 2013년 중앙교섭 주요의제로 요구하여 금속산별협약 체결

2012년 : 2014년 1월말까지 1차협력사 부터 주간연속2교대의 순차적 시행

2013년 : ▶주52시간 초과하지 않도록 노력 ▶임금제도는 사업장 노사협의로 결정
▶근로시간 저축휴가제, 탄력적 근로시간 단위기간 확대, 선택적 근로시간제 등 유
연근로제의 일방적 실시금지

3)자동차 완성3사의 주간연속2교대제 도입

2013년 3월4일 현대차와 기아차에 이어 2014년 1월1일 한국GM의 주간연속2교대
가 시행됨에 따라 국내 주요완성차 3사에 주간연속2교대제 도입 → 납품동기화 및
직서열 부품사로 주간연속2교대제 시행 확대

3. 갑을오토텍 현장상황 및 조직상태

1)현장고령화 및 건강권 악화

2013년 기준 갑을오토텍 조합원의 평균연령 약47세, 평균근속 약22.5년으로 현장은
98년 IMF이후 상당기간 고용창출 없는 생산으로 급격한 고령화 추세에 진입 → 현
장고령화가 심야노동 및 초장시간노동과 맞물리면서 골병 하나쯤은 몸에 달고 산지
이미 오래 → 공식적인 질환성 업무상재해(산재, 공상)도 증가추세에 있고 유병률
도 가파르게 상승하는 추세

2)경기변동(물량감소)에 따른 실질임금하락 및 고용불안(물량이데올로기)

2012년 자동차경기가 하락세로 돌아서면서 자동차 부품업체인 갑을오토텍도 물량감
소에 따른 잔업 및 특근 축소우려(실질임금하락)→실제 모던 경영시절 경기변동에
따른 대폭적인 물량감소로 실질임금하락 현상을 경험→심리적 고용불안

3)생산성증가를 통한 총임금 축소 의도

갑을자본은 2013년 향후 자동차시장의 불황과 실적저조를 이유로 기업의 영속성을
위한 비용절감과 생산성10%향상이 주요내용인 비상경영체제를 선포 → 이는 정권
의 유연근로제와 완성차의 주간연속2교대 시행 등 변화되는 노동조건에 하에서 초
과노동비용을 최소화하기 위한 선제적 조치를 통해 총임금을 축소하겠다는 의도

4)지회 조직상태

가. 현장의 개별화

개인이기주의→동료간 경쟁→투쟁기피→간부기피 및 활동선상이탈→자판기노조

나. 조합활동에 대한 무력감

동원식지침→간부피로도→형식적활동→활동역량 소수집중→전망없는 조합활동

※ 간부기피현상과 자판기노조현상이 갈수록 고착화 되는 추세로 조합활동에 대한 현장의 냉소적인 분위기와 무관심이 갈수록 심각해지는 상황. 이런 조합활동에 대한 현장정서가 고령화와 맞물리면서 그나마 조합활동 선상에 남아있는 현장내의 활동가들도 위축되거나 활동선상에서 이탈하고 있는 추세로 조합활동의 주력대오인 확대간부들도 피로도가 상당히 누적되어 있는 등 지회조직상태도 이완되어 있고 현장 결속력도 떨어져 있는 상태임. 더구나 2012년 만도의 직장폐쇄를 통한 복수노조(기업노조) 및 민주노조파괴에 대한 심리적 불안감이 최고조에 이른 시기

4. 노동조건에 대한 문제인식 및 정세인식을 통한 조직적 판단

1) 노동시간, 임금, 고용 등 먹고사는 문제의 핵심인 노동조건이 급변하는 노동정세에 대응하고, 현행 노동조건에 대한 문제인식을 통한 건강하고 인간다운 삶을 위한 정책대안도 시급히 마련되어야 하는 시점

2) 노동시간과 임금제도가 바뀌지 않는다면 갑을오토텍과 같은 제조업 현장노동자들에게 법정노동시간인 하루8시간, 주40시간 노동은 그림의 떡에 불과한 꿈같은 일

3) 교대제변경을 둘러싼 노사간 쟁점이슈(노동시간, 임금수준, 생산량, 생산방식)를 조합이 선점

4) 회사의 임의적인 생산성향상에 맞선 선제적 대응

5) 현장활성화의 계기와 이와 연동한 사업도 필요한 시점으로 교대제변경 준비사업이 일상활동을 통한 조직강화와 연계성이 매우 높은 사업

※ 2012년 12월21일 지회정기대대에서 교대제변경 준비사업과 이에 필요한 위원회 설치, 운영세칙제정, 예산 등을 만장일치로 확정하여 주간연속2교대제 및 월급제 도입을 위한 준비사업을 7기2년차 지회 핵심사업으로 확정(공식화)

II . 주간연속2교대제 및 월급제 준비기

1. 교대제변경준비 사업방향

교대제변경은 노동시간, 임금수준, 생산방식 및 노동강도(생산량, 설비증설, 인원충원, 고용형태 등)을 둘러싼 노사간 쟁점들도 필연적으로 만들어질 수밖에 없는 사업으로 갑을오토텍지회 역사에서 시도해 보거나 경험해지 못했던 사안이기에 **백우고 준비할 것도 너무나 많은 방대한 사업.**

더구나 현장은 심야노동과 초장시간노동이 노동자 건강과 기대수명에 미치는 해악에 대한 인식조차 없는 상태로 오히려 주간노동보다 심야노동이 더 편한 것으로 오인하고 실 노동시간이 단축된 만큼 임금도 축소되는 것으로 오인하는 등 **현장의 주간연속2교대에 대한 인식이 매우 취약한 상태.**

따라서 교대제변경에 대한 인식전환을 위한 교육 및 선전 사업을 집중배치하고 교대제변경시 필연적으로 발생할 수밖에 없는 **노사간 쟁점별 문제점에 대한 대안을 모색해 구체적인 요구(안)을 만드는 과정까지 현장과 소통하고 함께**하는 방향으로 교대제변경 준비과정을 현장조직화의 계기로 삼음.

아울러 교대제변경의 궁극적인 목적이 생활임금보장을 전제로 심야노동을 폐지하고 노동시간을 단축하는 것인 만큼 이에 필요한 회의, 교육, 선전, 조사, 분석, 연구 등 제반 준비사업의 체계적인 실행을 위하여 **교준위 조직을 3개분야 6개분과 12개 현장조사팀으로 구성하여 운영함.**

2. 교대제변경 준비사업 및 실행과제

1) 준비사업분야

가. 의식화 및 소통(교육, 선전, 간담회 및 설명회, 회의 및 토론편)

- ▶ 준비위원 역량강화
- ▶ 교대제변경에 관한 현장의 인식 및 동의기반 확대
- ▶ 현장과의 소통 및 의견수렴

나. 조사 분석 (현장실태, 임금실태, 설문 및 면접)

- ▶ 공정별, 제품별, 기종별 생산량 및 간접생산의 직무 및 업무
- ▶ 임금실태 및 초과노동실태
- ▶ 조합원설문 및 면접

다. 요구안 설계

- ▶ 노동시간(주간연속2교대 시·종업시간 및 근무시간표, 초과노동규제 등)
- ▶ 임금체계(구성 및 항목, 지급형태 및 기준, 산정방식, 기준임금, 결정체계 등)
- ▶ 생활임금 보전방안(월급0/T, 교대제0/T)
- ▶ 교대제변경과 연동하여 개정되어야 할 단체협약의 내용
- ▶ 주간연속2교대제 시행을 위한 후속조치에 관한사항

2) 교준위 조직구성 흐름

실행과제별 역할분담 → 분과별 역할과 책임부여(교육훈련, 선전, 현장실태조사, 임금연구개선, 대외자문, 사업총괄기획, 구역별 현장실태조사 팀) → 분과장 선임 및 분과위원 배정 → 현장위원 배정 및 선출(파트별 또는 반별 조합원 1명)

3) 회의기구

- ▶ 분과장회의
- ▶ 분과회의
- ▶ 구역별 현장실태조사팀 회의

4) 준비위원 필요활동시간

- ▶ 준비위원 기초교육 및 워크숍(8시간)
 - ▶ 준비위원 교육(회 차당 2시간 5회 10시간)
 - ▶ 현장실태조사(22시간)
 - ▶ 구역별 현장실태조사 팀별 회의 및 토론(10시간)
 - ▶ 각 분과별 회의 및 토론(10시간)
 - ▶ 각 분과별 활동시간(20시간)
- ※ 기타활동시간 300시간 포함 준비위원 50명 기준 총 3000시간

5) 각 분과별 사업흐름

가. 실행과제별 매뉴얼

조사(실행과제별 실태과약)→ 분석(실태과약을 통해 나타난 문제점과약 및 원인진단) → 대안모색(대응논리개발, 요구방향 및 세부요구안 설계)

나. 현장실태조사분과(구역별 현장실태조사팀)

현장실태조사 체크시트 작성→ 일부공정 사전샘플조사 → 각 팀별 사전회의(조사일정 및 역할분담) → 예비조사(작업파트별 단위공정 및 요소작업을 분류하여 체크시트 보완) → 본 조사(공정별 근무형태, 편성인원, 투입인원, 일 노동시간, 공정별 요소작업 사진과 작업내용, 공정별 생산기종 및 일생산량, 시간당 생산량을 조사하여 체크시트에 기록) → 추가조사(교대제 변경 시 생산량 부족분에 대한 현장의견, 인원충원규모 및 설비증설여부) → 조사내용 확인 → 구역별 조사내용 취합 및 정리(파일작업 후 메모리에 저장하여 분과에 제출) → 조사결과 보고 및 설명회(구역별) → 구역별 조사결과 취합정리해서 연산 및 통계 → 분석(문제점 및 원인진단) → 생산량 부족분에 대한 대응논리 및 현장의 대안

다. 임금연구개선분과

임금체계실태조사(임금구성 및 지급형태, 각종급여항목별 기준임금 및 산정방식, 지급기준 및 조건 등) → 타사실태조사 → 조합원 개별임금자료요청(파일) → 조사분석 과제선정(고정급 및 변동급, 연도별 초과노동시간, 근무형태별 임금현황, 부서별 임금현황, 총액인건비, 동일 근속간 기본급 현황, 연월차지급일수 등) → 엑셀을 활용한 조사분석과제별 분류, 연산, 통계 → 분석(임금실태에서 나타난 임금체계에 대한 문제과약 및 원인진단)→ 대안모색(임금체계개선 및 월급제에 관한 요구방향)

라. 대외자문팀

▶ 설문조사(분과장 회의)

설문내용 및 일정검토 → 설문지 초안 작성 → 설문지 초안 보완수정 및 설문일정확정 → 설문지확정 및 인쇄 → 설문지 배포(조합원 응답 및 취합) → 연산 및 통계 → 설문조사결과서 → 각분과 사업내용과 방식에 반영

▶ 면접조사(분과장회의)

면접내용 확정 → 면접대상 및 면접관 확정 → 면접일정 및 면접대상별 시간확정 →
면접실행 → 면접내용 취합 및 통계 → 면접조사결과서

마. 교육훈련분과

회 차별 교육내용 선정을 위한 회의 및 토론을 통해 교육내용과 주제선정(우리가
알고 배워야 하는 것이나 가져야 할 관점) → 강사선정 및 교육일정수립 → 교육실
행 → 평가(참여도, 이해도, 집중도, 실현가능성)

※ 설명회 및 간담회는 교육과정에서 드러난 문제를 보완하기 위해 확대간부-준비
위원-조합원 등 대상을 40명 이내로 나누어 소그룹별로 진행. 방식도 각분과에 배
정된 준비사업의 내용과 결과를 프리젠테이션을 활용한 워크숍 방식으로 각 분과장
이 직접 설명.

바. 선전분과

회 차별 기획(지면활애 및 선전내용주제) → 선전내용별 원고청탁 및 마감 → 편
집 및 인쇄 → 발행 및 배포 → 평가 → 차기 회차 선전물 기획에 반영

3. 준비사업을 마치며.....

- ▶주간연속2교대제와 월급제에 대한 현장의 지지와 동의수준이 견고
- ▶주간연속2교대제와 월급제가 실현가능성이 매우 높은 현실적인 대안이라는 확신
- ▶전망을 갖는 조합활동을 경험한 기회
- ▶현장중심의 조합활동 분위기 조성
- ▶현장의 집단적인 문제인식을 통해 생산통제권을 현장이 장악하게 되는 계기

Ⅲ. 교대제변경을 위한 선제대응 및 투쟁

1. 교대제변경에 대한 갑을자본의 대응 시나리오

시기상조 및 유보 → 물량대응을 위한 기존생산품의 일부 외주화 → 비 생산부문
(경비, 식당, 통근버스, 일부 간접생산 부서)의 용역화 → 비정규직 또는 시간제

고용 → 10+10 물량보전을 전제로 한 임금보전

2. 노동안전보건 투쟁

1) 질환성(근골)산재요양 불승인시 대책

산업안전보건위원회(2013년 2월5일): 「유해요인 조사를 반영한 산업의학전문의 소견에 따른 근골격계 질환자가 산재요양 신청 후 불승인 판정시 판정까지의 기간에 대한 근태는 정상으로 처리한다. 단, 동일부위의 재요양은 제외」

2) 질환성(근골)산재요양 승인대책

근골격계 질환자 발생시 산재요양신청 원칙하에 산재처리는 노안부장으로 일원화 (2013년 11월) → 유해요인조사 결과 재검토 및 수정 → 산재처리 매뉴얼 → 공단 대응강화 → 산재다발사업장(2014년 08월)

3. 현장의 적정인원 유지투쟁(자연감소 결원에 대한 대책)

2011년 11월 고용안정위원회: 기능직(현장)자연감소 인원수만큼 정규직채용 합의→ 2013년 임금교섭: 별정직(식당) 자연감소 인원수만큼 정규직채용 합의 → 2014년 3월 별정직 식당4명, 현장11명 총15명 정규직 채용합의 후 5월7일부 채용완료

4. 설비증설투쟁

신규수주품(소형CAC) 및 신제품(위머)에 대한 외주생산 → 주간연속2교대제의 조기 정착을 위한 자작생산기반투자 및 설비증설을 목표로 파업투쟁돌입 → 소형 CAC 라인 증설 및 자작생산, 위머관련 후속차종은 자작생산 원칙으로 설비도입 시기는 해당시점에 조합과 협의하여 결정하되 외주화는 조합과 합의 (2014년 3월)

5. 통상임금 투쟁의 전진배치(임금체불투쟁)

1) 조합에 유리한 교섭구도 및 국면조성

부품사가 과연 자동차 합의(안)을 뛰어넘을 수 있을까? 이러다가 유성폴 나는거 아닌가? 100% 쟁취가 어딴어? 등의 의문을 날려버리고 자본이 주간연속2교대제 및 월

급제 요구를 수용할 수밖에 없는 조건과 상황에 놓이게 하는 강력한 수단 → 통상 임금 폭탄

※ 현행 임금제도에서 정기상여가 통상임금에 포함된다는 것은 잔업, 특근, 연월차 휴가근무, 야간할증 등 초과노동과 심야노동의 대가가 대폭 상승하는 것을 의미.

이는 가능한 잔업과 특근, 심야노동을 많이 해야 임금이 상승하는 구조로 주간연속 2교대제의 목표인 실 노동시간 단축 및 심야노동폐기를 위한 주간2교대 8/8 노동과 상충되는 모순이 발생(현실과 이상이 충돌 → 현장정서의 이반 가능성 농후)

따라서 이런 모순적인 현실을 극복할 수 있는 이론(통상임금제도의 도입배경 및 취지, 기능 등)과 발상의 전환을 통한 통상임금에 대한 개념정리가 필요.

(과연 자본이 배보다 배꼽이 더 큰 초과노동비용을 지불하면서 까지 노동시간을 연장할까? 그렇다면 향후 자본이 생각하는 생산방식이나 임금관리방향은?)

우리가 통상임금의 범위를 확대 정상화 시키자는 것은 연간노동시간이 2,700시간에 달하는 초장시간노동체계를 그대로 둔채 초과노동에 대한 대가만 대폭상승 시키자는 것이 아니라 초과노동에 대한 사용자의 경제적 부담을 가중시켜 사용자의 자발적인 초과노동 억제를 통해 실 노동시간을 단축하자는 것. 이것이 통상임금 정상화의 본질적인 가치와 목표 즉, 통상임금 확대는 주간2교대의 가치와 목표가 일치.

2) 방식 : 법적투쟁과 연계 병행한 압박전술

갑을오토텍 정기상여금이 통상임금에 해당한다는 전합판결로 정기상여금을 통상임금에서 제외하는 노사합의가 무효가 되었음을 회사에 통보(2013년 12월25일) → 신의칙 적용시한인 전합판결 이후부터는 정기상여금을 통상임금에 포함시켜 계산한 초과근로수당 및 각종수당의 지급통보(2014년 1월 및 2월) → 노동부 통상임금 노사지도지침(2014년 3월초) → 월별 임금체불액 조사 및 확정(5월10일) → 고소장 및 체불입증자료 작성(5월 중순) → 월별 체불임금 고소(5월중순 및 6월초) → 체불확인(7월중순) → 강제집행 또는 가압류 신청(법원)

※ 2014년 7월30일 통상임금 정상화에 대한 회사측 공문요지

「정기상여금의 통상임금 적용시점은 2014년4월1일부로 하며 4월, 5월, 6월, 7월의 미지급분은 9월7일, 10월7일, 11월7일, 12월7일 임금지급 시 분할하여 지급한다」

Ⅳ. 요구관철을 위한 투쟁 및 교섭(합의기)

1. 2014년 교섭 및 투쟁일지

시 기	날 짜	내 용	비 고
요구안 준비기	03월14일	요구안 1차 설명회 및 의견수렴	
	03월20일	요구안 2차 설명회 및 의견수렴	
	03월21일	04투쟁 승리를 위한 확대간부수련회	
	03월28일	투쟁방침 및 요구확정을 위한 임시대대	
교섭초기 투쟁준비기	04월25일	1차 지회보충교섭	
	05월02일~06월27일	2차~9차 지회보충교섭	
	07월04일~	10차 지회보충교섭 교섭결렬선언	
	07월16일	금속노조 쟁의행위 찬반투표 지회실천단 구성 및 운영	
	07월23일~25일	구역별 조합원간담회	
	07월31일	지회 실천단 수련회	
	08월01일~	11차 지회보충교섭	
	08월14일	1차 임금교섭 및 12차 지회보충교섭	
교섭중기 1차투쟁	08월18일	총파업출정식/ 확간철농돌입	
	08월19일~08월22일	4시간 부분파업	22일교섭
	08월25일~08월28일	7시간 이상 부분파업	현장사수
	08월28일	4차 임금교섭 및 15차 지회 보충교섭	국면전환
교섭말기 2차투쟁	09월02일~09월03일	구역별 조합원 간담회	
	09월15일~	확간철농 재돌입	
	09월18일	7.5시간 전면파업	현장사수
	09월18일	7차 임금교섭 및 17차 지회보충교섭	의견일치
마무리	09월22일~09월23일	의견일치(안) 구역별 조합원 설명회	
	09월23일~09월24일	의견일치(안)에 대한 조합원 찬반투표	64%/69%

2. 교섭 차수별 회사제시(안)

핵심요구(안)		8월22일	8월28일	9월18일 의견일치
임금 부 문	△ 월급제 전환항목 및 산정방식 기본월급=본인기본일급×365/12 주 차 차 액 = (통 상 일 급 - 기 본 월 급 의 일 할 금 액) × 52 / 12 위생수당=월12,200원,15,200원,19,800원 호봉승급=월15,200원,18,300원,21,300원	원안제시	원안제시	원안 합의
	△ 생활임금보전방안 월급0/T 월40시간(0/T시급의 150%) 주간2조 근무자에 대하여 교대제0/T 일2시간 (0/T시급의 70%)	△생산성 12.5% 향상시 월 20시 간지급. 단, 1일 4시간이하의근 무,결근,연월차, 경조휴가 매1 회마다 1시간 씩 감액 △시행일이전에 입사한조합원이 주간2조에 근 무한 경우에는 일2시간지급 단, 만근자에 한한다.	△월급0/T 월40시간 0/T시급의 150% △교대0/T 일2시간 0/T시급의 70%	원안 합의
	△ 급여계산시 기준임금 및 산정방식 월통상임금=기본월급+월통상수당+정기상여50% 통상시급=월통상임금 / 240 통상일급=통상시급×8 0/T시급=(기본월급+통상수당) / 240 기본월급의 일할금액=기본월급×12/365	원안제시	원안제시	원안 합의
	△ 정기상여금 지급주기 및 지급기준 지급주기: 매월 50% 씩 연600% 지급기준: 기본월급+월통상수당+150,000원 +0/T35시간(0/T시급의 150%)	지급주기:원안 상여0/T35시간 삭제(개약안)	개약안철회 및 원안제시	원안 합의
		미사용분의연차 휴가는 통상임급 의 100% 지급 (개약안)	개약안철회	-

	핵심요구(안)	8월22일	8월28일	9월18일 의견일치
노동 시간	△ 근무형태별 노동시간 주간1조 : 시업 08:00 종업 16:00 주간2조 : 시업 16:00 종업 24:00 상시주간조 : 주간1조와 동일	주간1조: <u>시업 07:00</u> 종업 15:30 주간2조: <u>시업 15:30</u> 종업 24:00 상시주간: 주간1조동일	기제시안 과동일	주간1조: <u>시업 07:40</u> <u>종업 16:00</u> 주간2조: <u>시업 16:00</u> <u>종업 24:00</u> 상시주간: 주간1조동일
	△ 휴게시간 식사시간 40분, 휴식시간20분	식사 40분 휴식 20분	식사 40분 휴식 20분	식사 <u>1조40분</u> <u>2조30분</u> 휴식 20분
	△ 초과노동규제 1.연장근무는 조합과 합의한 후 당사자 동의하에 시행 2.연장근무를 시행하는 경우 평일을 제 외한 휴일 및 주휴근로를 원칙으로 하며 휴일 및 주휴근무는 월평균 4.3개를 초 과해서는 아니 된다.	연장근무는 당사자 또는 조합과 합의	연장근무는 당사자 또는 조합과 합의 평일을 제외한 휴일 및 주휴근 무원칙	연장근무는 <u>조합과 합의한</u> <u>후 당사자동의</u> 평일을 제외한 휴일 및 주휴근 로원칙
후 속 조 치	△ 단체협약세부지침 장시간근로 삭제 1.시행시기: 2015년 1월1일부 2.시범운영기간의 임금 및 근무시간은 변경된 임금 및 근무시간 적용 3.근무형태 변경에 따른 업무전환 및 인 원재배치는 별도합의 4.특수부서의 임금체계 및 근무형태는 해당조합원의 의견을 고려하여 별도합의	장시간근로 삭제 근무형태변경 월급제전환에 따른 조항은 근무형태변경 시점부터 적용. 시범실시, 업무 전환,인원배치, 특수부서 별도 협의	기제시안 과동일	장시간근로 삭제 <u>2015년1월1일</u> <u>부시행.</u> 단, 3 개월 범위 내 에서 조정. 2.3.4항은 원안합의

	8월28일 / 9월18일 1차	9월18일 2차(의견일치)
물 량 대 응	△월급0/T 월40시간은 <u>10시간 기준 생산성향 상 10%를 기준으로 조정한다.</u> → <u>20시간은 고정, 20시간은 10시간기준 생산성향상10% 를 기준으로 조정한다.</u> △교대제0/T일2시간은 <u>근무형태변경일 이후에</u> 입사한 조합원대해서는 적용하지 아니한다. △실근무시간단축에 따른 필요인원은 시범운	△실 근무시간 단축에 따른 물량대응 차원에서 기존 일소정근로시간(8시간)기준 <u>생산성 향상10%</u> . 다만, 생산성향상이 불가능한 생산 부서의 공정이나 제품은 노사협의 하여 결정 △실 근무시간단축에 따른 <u>최소 필요인원 25</u> <u>명은 근무형태 변경 이전에 정규직으로 채용.</u> 단, 채용인원은 <u>시범운영 후 노사협의 하여</u> <u>조정</u>

영 후 노사협의하여 정하며 근무형태변경이전에 채용한다.

3. 임금체계: 합의안(구성, 항목, 지급주기, 지급형태, 지급기준, 기준임금, 산정방식)

구분	구성	항 목	지급주기	지급형태	지급기준 및 산정방식
근로자	기본 임금	기본월급	매 월	월 급	월정액=월급제 전환전 기본일급× 365/12
		월급0/T(월40)	매 월	월 급	월정액=0/T시급× 40× 1.5
		주차차액	매 월	월 급	월정액=(통상일급-기본월급 일할급)× 52/12
	월정수당	생산수당	매 월	월 급	월정액
		체력단련	매 월	월 급	월정액
		자기개발	매 월	월 급	월정액
		TQC	매 월	월 급	월정액
		위생수당	매 월	월 급	월정액
		근속수당	매 월	월 급	월정액
		직책수당	매 월	월 급	월정액
		자격면허수당	매 월	월 급	월정액
		보직수당	매 월	월 급	월정액
		가족수당	매 월	월 급	월정액
	상여	정기상여	매 월	월 급	(기본월급+단체협약 제36조에서 규정한 월 통상수당+기타수당+0/T35시간)의50% 금액
		설 상여	매 년	연 급	
		추석상여	매 년	연 급	
		하기휴가비	매 년	연 급	연정액
		김 장 비	매 년	연 급	연정액
	교대 근무	야간할증수당	매 월	시 급	통상시급× 야간근무시간× 0.7
교대제0/T(일2)		매 월	시 급	0/T시급× 교대제0/T시간× 0.7	
면역	휴일 휴가 근무	연차수당	매 년	일 급	통상일급× (미적치연차+미사용연차)× 1.5
		월차수당	매 년	일 급	통상일급× 미사용월차× 1.0
		특근수당	매 월	일 급	통상일급× 매월의 특근일수× 1.5

호봉승급	매년 1월1일부 자동인상	1년이상 5년미만 : 월15,200원 5년이상 15년미만: 월18,300원 15년이상: 월21,300원
------	---------------	---

기 준 임 금		
명 칭	산 정 방 식	적용임금항목
월 통상임금	기본월급+통상수당+정기상여50%	휴직급여, 산재급여

통상시급	월 통상임금 ÷ 240	야간할증수당
통상월급	통상시급 × 8	연차수당, 월차수당, 특근수당
O/T시급	(기본월급 + 통상수당) ÷ 240	월급OT, 교대제OT, 상여OT
일할기본월급	기본월급 × 12 ÷ 365	주차차액산정, 기본월급의 공제

4. 노동시간 : 합의안(노동시간 및 근무시간표, 초과노동규제)

1) 주간연속 2교대제 노동시간

주간1조(07:40~16:00)			주간2조(16:00~24:00)		
작업	07:40~09:40	2시간	작업	16:00~18:00	2시간
휴식	09:40~09:50	10분	식사	18:00~18:30	<u>30분</u>
작업	09:50~11:50	2시간	작업	18:30~20:30	2시간
식사	11:50~12:30	<u>40분</u>	휴식	20:30~20:40	10분
작업	12:30~14:30	2시간	작업	20:40~22:40	2시간
휴식	14:30~14:40	10분	휴식	22:40~22:50	10분
작업	14:40~16:00	1시간20분	작업	22:50~24:00	1시간10분
실 작업시간 : 7시간 20분			실 작업시간 : 7시간 10분		

※ 상시주간은 주간1조와 동일

2) 초과노동 규제

4. 회사는 물량대응을 위해 연장근로가 불가피한 경우 **조합과 합의한 후 당사자의 동의를 거쳐** 연장근로를 행할 수 있다.

5. 회사는 제4항에 따라 근무시간을 연장하는 경우 그 연장근무는 **평일을 제외한 휴일 및 주휴근로를 원칙**으로 한다.

V. 주간연속2교대제 시행준비기(후속사업)

1. 근무시간 단축에 따른 부서 운영에 관한사항

직접생산파트

- 1) 생산성향상이 반영된 작업공정의 생산차종별 8시간기준 일 생산량
- 2) 생산성향상이 불가능한 작업공정의 생산차종별 8시간기준 일 생산량
- 3) 직접생산파트별 교대제 전환공정
- 4) 작업파트의 설비증설 및 필요인원(편성인원)
- 5) 조합원의 근무형태 전환에 관한사항

간접생산파트

- 1) 간접생산파트의 교대제 운영 및 필요인원(편성인원)
- 2) 워크센터 또는 작업파트 범위 내에서의 업무범위 및 조정에 관한사항
- 3) 조합원의 근무형태 전환에 관한사항

2. 특수부서의 근무형태 및 임금체계에 관한사항

- 1) 기능직 동력실 근무 조합원
- 2) 기능직 주재원 근무 조합원
- 3) 기능직 상주원 근무 조합원
- 4) 기능직중 월급제 생관 근무 조합원
- 5) 별정직 식당근무 조합원
- 6) 별정직 운전근무 조합원

3. 기타후속조치에 관한사항

- 1) 시범운영 전 최소충원인원의 채용에 관한사항
- 2) 통근버스 운행에 관한사항
- 3) 조식운영 및 식단별 배식시간에 관한사항
- 4) 시범운영기간에 관한사항
- 5) 주차장 운영에 관한사항

<토론 2>

교대제 전환에 대한 고민

박우옥 (안양노동정책 교육실)

1. 자동차 부품사의 교대제 전환 현황을 바라보는 시각

1) 주간연속2교대제와 월급제는 2013년 현대·기아차의 실시를 시작으로 다수 사업장은 왜곡된 방식으로 실시되고 있거나 준비되고 있다고 볼 수 있다. 생산량 보전을 전제로 8/8+1 근무시간, 10/10 생산량 확보를 전제로 임금보전, 추가작업시간 확보로 복지 후퇴, 부족생산량을 해결하기 위한 외주화, 비정규직, 노동시간에 따른 임금차이 용인 등이 주 내용이며, 노동자가 무엇을 양보해야 하는가를 중심으로 교섭이 진행되면서 합의에 이르렀다. 즉, 일정시간 노동시간은 단축되었으나, 생산성 임금항목 설정 등 자본의 노동현장에 대한 통제력은 더 강화되었다고 볼 수 있다.

2) 그 가운데서도 극소수 사업장은 올바른 원칙을 기준으로 근무시간, 임금, 생산량을 해결하기 위해 준비하고 투쟁하고 합의하여 실시하고 있기도 하다. 그 방향은 노동자의 건강을 지키는(노동강도 강화 없는), 고용을 창출하는(고용불안 없는), 생활임금 보장하는(실질임금 삭감 없는) 주간연속2교대제와 월급제이다. 또한 ‘주간연속2교대제와 월급제’ 투쟁이 현장권력관계 변화로 이어져 현장조직력 강화 과정으로 이어져, 생산과정에 대한 노동자들의 통제가 가능한 대응적 시스템이 갖춰지기도 하였다. (근골격계투쟁에 따른 현장개선 실천단 운영, 현장실태조사를 통한 현장의 통제력 강화). 한편, 통상임금 정세를 노동시간단축과 생활임금 확보로 배치하여 부족한 생산량을 설비투자과 신규인원 충원으로 해결하는 합의를 이끌어내기도 하였다. 극소수 사업장이지만 노동자의 건강과 인간다운 삶을 확보하기 위한 기준과 원칙이 실현가능하다는 것을 보여주고 있기에 상당한 의미를 지닌다.

3) 자본주의 사회에서 노동과 자본은 임금과 노동시간을 둘러싸고 끊임없이 엇치락 뒤치락을 해왔다. 국면마다 힘이 강한 쪽에 유리한 방향으로 정리되어 왔다. 심야노동철폐와 실질적인 노동시간단축을 위한 주간연속2교대제 투쟁은 줄어든 시간에 대한 비용을 누가 책임질 것인가의 문제였고, 노동자들은 임금보전을 위한 월급제를,

자본은 생산량보전을 위한 생산성향상을 주장하며 각축전을 벌였다. 안타깝게도 그 결과는 자본에게 유리한 방향으로 귀결되었다. 더 나아가 노동자간 격차가 더 벌어지는 결과로 귀결되기도 하였다.

4) 투쟁의 성격에 맞는 기준과 방향을 잡아 나가고 현실화시켜내는 것은 무엇보다 중요하다. 주간연속2교대제와 월급제 투쟁 결과는 주야맞교대 근무를 하고 있는 모든 노동자들에게 적용되어야 하며, 심야노동과 잔업, 그리고 주말 특근에 대해 명확하게 제한을 두고, 자본과 국가의 부담으로 실시하도록 해야 했다. 심야노동철폐와 실질적인노동시간단축 투쟁은 경제적인 투쟁이면서 제도를 바꾸는 정치투쟁의 성격을 가지고 있기 때문이다. 명확하게 투쟁의 대상은 정부와 자본이며, 주야맞교대 근무를 하는 전체노동자들이 함께 투쟁전선을 만들어 대응해야 목표에 근접한 결과를 가져올 수 있었을 것이다. 그러나, 부품업체의 주간연속2교대제와 월급제 투쟁은 완성사가 대표교섭을 하는 모양이었고, 그 결과가 기준선이 되어 버렸다. 극소수 사업장만이 노동자 기준과 원칙을 지켜내어 가능성을 열어주고 있는 상황이다. 또한 비정규직이나 노동조합이 없는 열악한 조건에서 일하고 있는 노동자들에게는 여전히 엄두도 내지 못하는 제도이며, 정규직의 보장을 위해 비정규직을 희생시키는 사례들이 나타나기까지 하였다. 개별 사업장 수준에서의 대응은 사업주의 지불능력 수준에 따라 또는 노동조합의 조직력 정도에 따라 천차만별의 결과로 귀결될 수밖에 없다는 것을 확인하고 있다.

2. 노동자의 건강과 삶의 변화를 바라보는 시각

1) 대부분 왜곡된 주간연속2교대제와 월급제를 실시하고 있지만 주야맞교대 근무를 할 때보다 더 나아졌다고 대부분의 노동자들이 이야기한다. 다시 돌아가지는 않을 것이라고들 한다. 어느 누가 가장 전근대적이고, 가장 비인간적인 주야맞교대 근무체제로 다시 돌아가려고 하겠는가? 심야노동축소와 실질적인 노동시간 단축은 노동자들에게 삶을 생각하게 해주는 조건이다. 자신의 몸을 돌보고, 여가생활을 누리고, 가족과 새로운 관계를 형성하는 등 건강하고 인간다운 삶이 자신의 생활시간표 안에 들어온다. 생활이 서서히 바뀌어 가는 과정을 거쳐 생각까지 변화하게 된다. 노동시간단축 투쟁은 ‘삶의 시간을 되찾기 위한 싸움’이다.

2) 누구나 행복한 삶을 꿈꾼다. 노동자들에게 행복한 삶이란 어떻게 가능한가? 노동자적 시각에서 회피하거나 도망가지 않고, 직면하는 것. 용기를 내어 투쟁하며 빼앗긴 것을 하나하나 되찾아가는 삶을 살아나가는 것. 더 나아가 요구하고 확보하는 것까지 나아가는 것. 그것을 혼자 하는 것이 아니라 노동조합 등 조직으로 힘을 합

쳐 집단의 힘으로 돌파해 나가는 삶을 살아가는 것이지 않을까? 노동시간단축투쟁은 그 조건을 점점 넓혀나가는 것을 가능하게 하며, 주간연속2교대제 실시 이후 노동자들의 변화된 삶의 모습에서 그 사실을 확인할 수 있다.

3. 어떻게 할 것인가?

1) 노동과 자본의 힘 관계로 보면 주간연속2교대제와 월급제 투쟁은 대부분 실패했다. 그리고, 다시 되돌리기도 어려운 상황이다. 대부분 8/8로 전환시의 기준 또한 생산량보전을 전제로 하기로 되어 있기 때문이다. 더 어려운 문제는 이 투쟁을 이끌어갈 주체들이 부재하다는 것이다.

2) 단, 미시행사업장이나 이미 시행하고 있으나 8/8로 전환시 어떻게 할 것인가 모색 중인 경우 노동자의 건강과 인간다운 삶을 확보하기 위한 기준과 원칙이 실현가능하다는 것을 보여준 극소수 사업장이 해왔던 방법을 참고하여 어떻게 할 것인가를 정리하고, 실천하는 것이다. 그것은 노동시간단축투쟁의 성격과 방향을 정확히 세우고, 이를 이끌어 나갈 지도부의 용기와 현장조직화가 유일한 답이지 않을까?

제2세션

가학적 인사관리와 판매 노동자

<발제 1>

자동차 판매 현장의 가학적 인사관리 실태와 메커니즘

권중호 (한국노동안전보건연구소
/ 경희대병원 직업환경의학과)

‘가학적 인사 관리’ 라는 용어는 아직 확실히 개념이 정립되지 않았으나 오늘날 노동자가 처한 현실을 반영하여 하나의 범주로 표현하기 위해 근래 사용이 늘고 있다. 단순하게 정의하면 근로계약에 기초한 사용자나 상급자의 업무상 일반적인 노무 지시권, 징계, 해고 등의 ‘인사 관리’에 노동자의 기본권을 침해하는 ‘가학적’ 행위가 포함되어 있는 경우를 뜻한다. 가학적 인사 관리는 주로 직장 내 괴롭힘의 양상으로 나타난다. 직장 내 괴롭힘(bullying or harrassment)은 직장 내 폭력의 한 유형으로서 심리적 괴롭힘, 감정적 학대, 집단적 따돌림 등을 일컬을 때 주로 사용된다. 일회적인 사건과 구별하기 위해 이런 행동이 반복, 지속되고 그 결과로 괴롭힘을 당하는 사람이 열등한 지위에 처하면서 체계적으로 부정적 사회적 행동의 대상이 될 때에 한하여 직장 내 괴롭힘으로 보기도 한다. 직무상의 지위나 인간관계 등 직장 내 우위를 배경으로 업무의 적정한 범위를 초과하여 정신적·신체적 고통을 주는 것으로 정의하기도 하고, 그 결과로 개인의 고통이 초래되는 경우 뿐 아니라 직장 환경이 악화되는 경우를 포함하기도 한다.

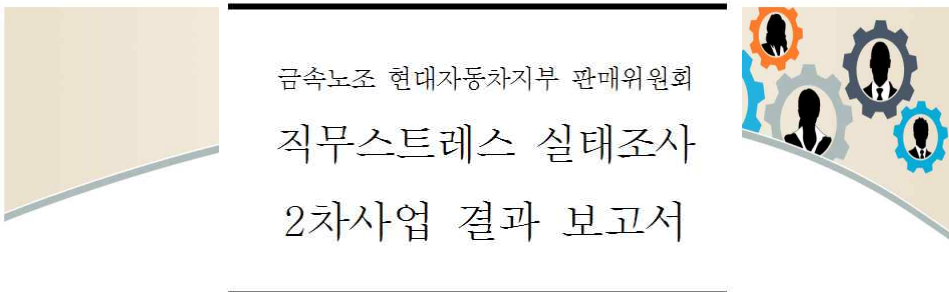
직장 내 괴롭힘은 그 양상을 열거하여 정의하거나 분류하곤 한다. 일본에서는 직장 내 괴롭힘을 신체적 공격, 정신적 공격, 인간관계로부터의 분리, 불필요하거나 불가능한 업무 강제, 지나치게 낮은 수준의 업무를 주거나 일을 주지 않기, 사적 영역에 대한 지나친 개입 등으로 분류하기도 하였다. 유럽에서는 공적인 망신이나 평가 절하 등을 통한 전문성에 대한 위협, 호칭 등을 통한 개인의 입지에 대한 위협, 인간관계나 정보로부터의 고립과 차단, 과도한 업무 요구, 무의미한 업무 지시나 권한 축소 등을 통한 불안정성 조장 등으로 나누기도 한다.

직장 내 괴롭힘을 목적이나 의도에 따라 분류할 수도 있는데, 일본의 경우 해고대

상자에 대한 구조조정형, 정규직과 비정규직 등 고용형태의 차이에서 생기는 노무 관리형, 그리고 과도한 경쟁과 성과주의에 따른 성과관리형으로 분류한 연구가 있다. 프랑스에서도 그 원인과 목적에 따라 전체 종업원에 대한 경영전략으로서의 제도적 괴롭힘, 법적 해고절차를 회피하기 위한 직업적 괴롭힘, 타인을 파괴하거나 자신의 권력을 크게 보이기 위한 개인적 괴롭힘 등을 구분하기도 한다.

이번에 실시한 《제 2차 현대자동차 판매위원회 직무스트레스 실태조사》를 통해 이러한 가학적 인사관리의 방법이 현대자동차 직영점 판매 노동자들에게 가해지고 있음을 확인할 수 있었다. 현대자동차는 전반적인 판매부진 상황을 겪고 있음에도 그 주요 원인 중 하나인 정가 판매 제도를 고수하고 있으며 특히 직영점 판매 노동자들에게 이에 대한 감시와 징계를 지속적으로 공표하여 정가 판매라는 실현 불가능한 판매 방식을 통해 구조적인 저성과자를 양산하고 있다. 또한 저성과자 교육, 미행 감시 등의 가학적 인사 관리를 통해 직영점 노동자들에게 지속적인 고용 불안과 관계 갈등을 야기하고 있다. 결국 이러한 일련의 과정은 직무 스트레스의 주요한 기제로 작용하고 있고 이러한 직무 스트레스 상황이 우울증, 자살생각, 주관적 건강 수준, 정신적 소진 등에서 나쁜 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

이번 연구를 통하여 현대자동차 판매위원회 노동자들의 노동 조건이 직무스트레스 요인을 악화시키고 있을 뿐 아니라 기본적인 인권마저 침해하고 있는 상태임을 확인할 수 있었다. 따라서 문제의 원인을 근본적으로 없애거나 바꾸기 위한 노력과 동시에, 이미 심각하게 훼손된 노동 인권과 건강권에 대한 긴급한 보호와 예방 대책이 마련되어야 한다.



2015년 8월

한국노동안전보건연구소
금속노조 현대자동차 판매위원회



목 차

1. 2014년 제 1차 현대자동차 판매위원회 직무 스트레스 실태 조사 개요
2. 2015년 제 2차 현대자동차 판매위원회 직무스트레스 실태조사
- 질적 연구를 통한 원인 분석
가학적 인사 관리의 정의 및 방법
현대자동차 판매 직영점의 현재
3. 2015년 제 2차 현대자동차 판매위원회 직무스트레스 실태조사
- 설문 조사 추적관찰 및 추가 분석을 통한 건강 영향 파악
4. 결론 및 제언



2014년 제 1차 직무 스트레스 실태 조사 개요

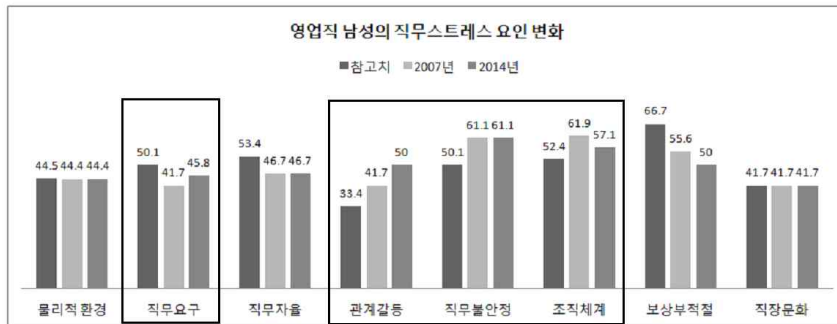
설문 조사 항목

- 기초 인적 사항
- 사회경제적 조건과 건강
- 노동조건과 노동강도, **변화의 양상**
- 직무스트레스 요인
KOSHA code(H-42-2006)에 근거
- **감정노동**
- **현장통제 및 직장내 괴롭힘**
- 건강상태와 건강행동
- 육체적·정신적 건강
근골격계 질환 증상 평가, 만성질환 자가진단 및 유병률 평가,
우울수준 평가(Beck Depression Inventory, BDI), **자살에 대한 생
각과 시도 여부 설문**

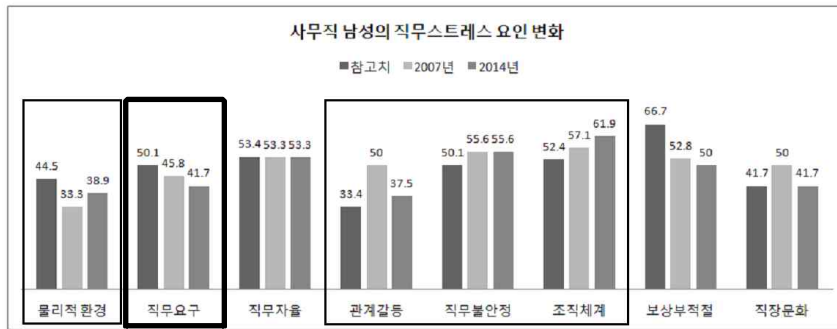
설문 참여자

2007년	전체	
	명	%
남성	1,460	92.1
여성	126	7.9
2014년	전체	
	명	%
남성	4,066	90.0
여성	453	10.0

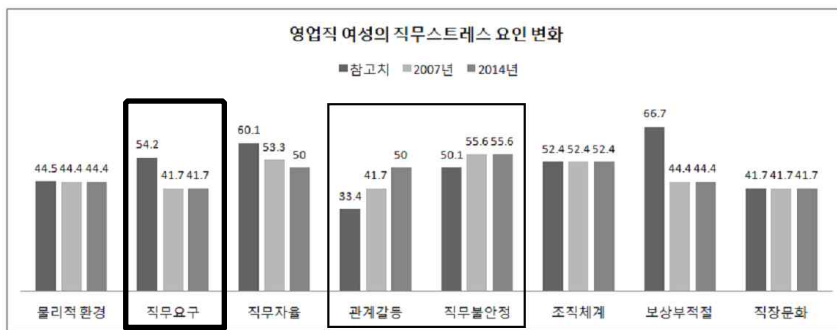
직무스트레스 요인별 변화



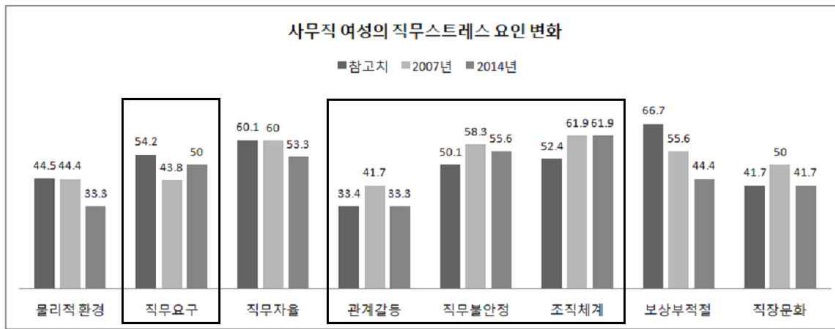
직무스트레스 요인별 변화



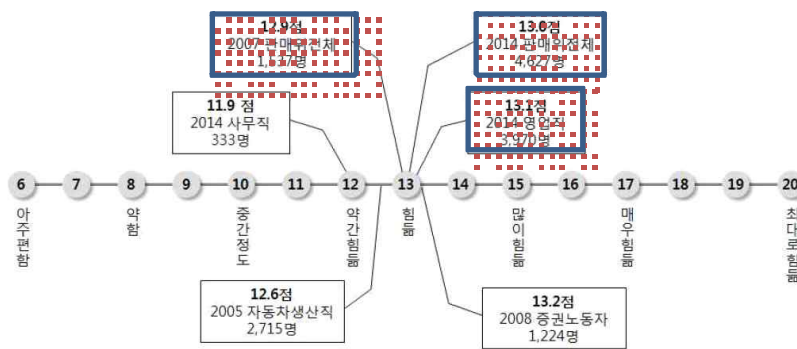
직무스트레스 요인별 변화

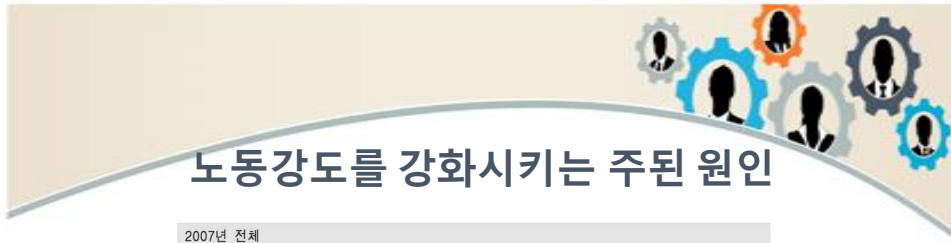


직무스트레스 요인별 변화



주관적 노동강도 평가 보그지수 비교






노동강도를 강화시키는 주된 원인

2007년 전체					
	1위 선택 명 (%)	2위 선택 명 (%)	3위 선택 명 (%)	합계 명 (%)	가중치 명 (%)
대리점과의 경쟁과 시장침투 확대	994 (63.9)	209 (14.0)	70 (5.0)	1,273 (28.6)	3,478 (48.2)
기본급으로는 생활하기 어려운 임금체계	214 (13.8)	417 (27.9)	243 (17.3)	874 (19.6)	1,719 (19.0)
지점 통제권, 관여도 약화 추진	208 (13.4)	276 (18.5)	380 (27.1)	864 (19.4)	1,556 (17.2)
내부경쟁을 조장하는 실적 평가	63 (4.1)	208 (13.9)	207 (14.8)	478 (10.7)	812 (9.0)
퇴근 후나 휴일에도 업무를 해야하는 구조	15 (1.0)	124 (8.3)	148 (10.5)	287 (6.4)	441 (4.9)
휴식을 취할 공간조차 없는 근무환경	27 (1.7)	107 (7.2)	135 (9.6)	269 (6.0)	430 (4.7)
본 업무 이외의 각종 부수업무 증가	27 (1.7)	85 (5.7)	122 (8.7)	234 (5.3)	373 (4.1)
전월이나 고객만족에 대한 지나친 강요와 평가	7 (0.5)	67 (4.5)	98 (7.0)	172 (3.9)	253 (2.8)




노동강도를 강화시키는 주된 원인

2014년 전체					
	1위 선택 명 (%)	2위 선택 명 (%)	3위 선택 명 (%)	합계 명 (%)	가중치 명 (%)
대리점과의 경쟁과 시장침투 확대	3,443 (73.2)	408 (8.7)	212 (4.6)	4,145 (29.2)	11,367 (49.5)
기본급으로는 생활하기 어려운 임금체계	350 (7.4)	1,135 (24.3)	848 (18.4)	2,365 (16.7)	4,168 (14.8)
내부경쟁을 조장하는 실적 평가	296 (6.3)	864 (18.5)	420 (9.1)	1,605 (11.3)	3,036 (10.8)
퇴근 후나 휴일에도 업무를 해야하는 구조	219 (4.7)	978 (20.9)	385 (8.3)	1,608 (11.3)	2,998 (10.7)
전월이나 고객만족에 대한 지나친 강요와 평가	67 (1.4)	426 (9.1)	764 (16.6)	1,268 (8.9)	1,817 (6.5)
필요 이상의 업무 감사나 근태관리	100 (2.1)	220 (4.7)	919 (19.9)	1,246 (8.8)	1,659 (5.9)
본 업무 이외의 각종 부수업무 증가	104 (2.2)	250 (5.3)	335 (7.3)	697 (4.9)	1,147 (4.1)
휴식을 취할 공간조차 없는 근무환경	42 (0.9)	142 (3.0)	446 (9.7)	634 (4.5)	856 (3.0)
과도한 수준의 정계	38 (0.8)	131 (2.8)	148 (3.2)	321 (2.3)	524 (1.9)
전산화 도입 등 업무 방식의 변화	45 (1.0)	119 (2.5)	134 (2.9)	302 (2.1)	507 (1.8)



현장통제 부문의 변화

	구분	전체		영업직		사무직	
		명	%	명	%	명	%
고객만족(CS)평가나 교육이	줄었다	122	2.8	103	2.6	19	5.6
	변화없다	697	16.1	625	15.6	72	21.3
출퇴근 시간, 근태에 대한 통제가	줄었다	3,510	81.1	2,272	81.8	2,457	73.1
	변화없다	92	2.1	70	1.8	22	6.5
근태관리, 감사에 따른 징계가	줄었다	2,877	66.9	2,716	68.5	161	47.8
	변화없다	1,334	31.0	1,180	29.7	154	45.7
전산화로 인한 업무부담이	줄었다	65	1.5	55	1.4	10	3.0
	변화없다	1,033	24.2	901	22.8	132	39.8
	줄었다	3,179	74.9	2,989	75.9	190	57.2
	변화없다	189	4.4	154	3.9	35	10.3
	줄었다	1,062	24.7	966	24.4	96	28.1
	변화없다	3,047	70.9	2,837	71.7	210	62.6



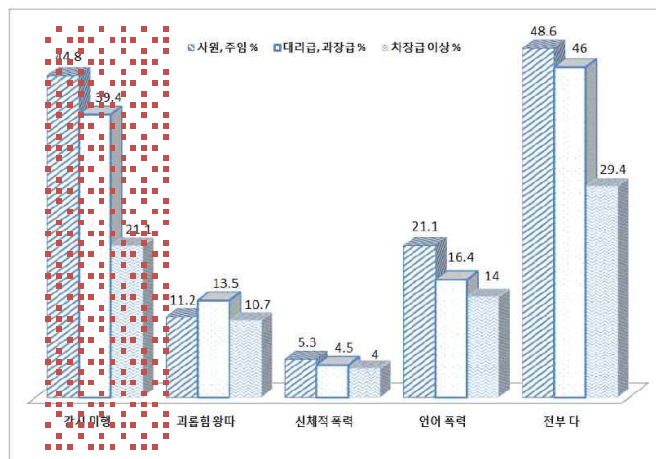
업무관련 갈등의 변화

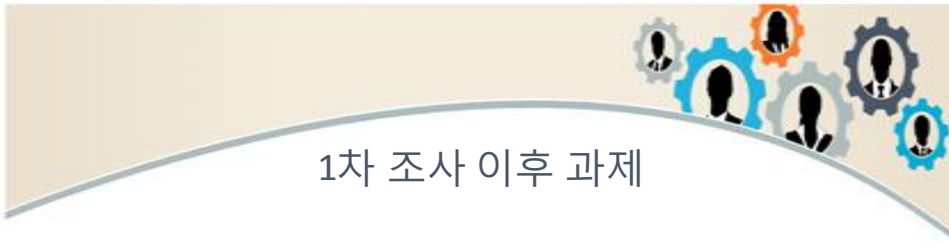
	구분	전체		영업직		사무직	
		명	%	명	%	명	%
정가 판매와 관련된 고객과의 갈등이	줄었다	85	2.0	76	1.9	9	3.4
	변화없다	288	6.7	232	5.7	56	21.2
정가 판매와 관련된 동료 간의 갈등이	줄었다	3,950	91.4	3,751	92.4	199	75.4
	변화없다	79	1.8	68	1.7	11	4.2
업무를 위해 사용하는 개인비용 지출이	줄었다	547	12.7	481	11.9	66	25.1
	변화없다	3,672	85.5	3,491	86.4	181	70.7
	줄었다	186	4.3	175	4.3	11	4.3
	변화없다	648	15.0	500	12.3	148	57.3
	줄었다	3,473	80.7	3,373	83.4	100	38.4
	변화없다	829	19.3	706	17.6	123	46.3

현장 통제 및 직장 내 괴롭힘 직간접 경험 빈도

	구분	전체		영업직		사무직	
		명	%	명	%	명	%
감시나 미행	직접 경험	188	4.0	167	4.2	2	0.6
	간접 경험	1,369	29.3	1,265	31.4	18	5.2
	동료가 경험	496	10.7	449	11.2	7	2.0
괴롭힘이나 상처	직접 경험	283	6.1	251	6.2	10	2.9
	동료가 경험	455	9.8	414	10.3	8	2.3
신체적 폭력	직접 경험	93	2.0	83	2.1	1	0.3
	동료가 경험	162	3.5	149	3.7	2	0.6
욕설 등 언어 폭력	직접 경험	474	10.2	415	10.4	27	7.8
	동료가 경험	592	12.7	524	13.0	19	5.5

현장 통제 및 직장 내 괴롭힘 직접 혹은 간접 경험한 빈도-직책별



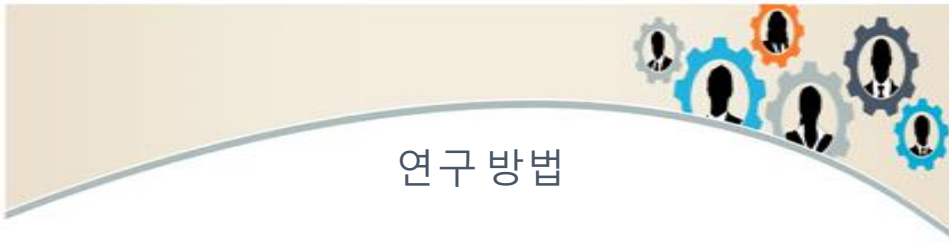


1차 조사 이후 과제

- 1) 직무 불안정 요인에 대한 심층 분석
- 2) 현장 통제와 업무 관련 갈등 심화의 원인 규명
- 3) 악화된 노동 환경과 관련된 건강 영향 추가 분석

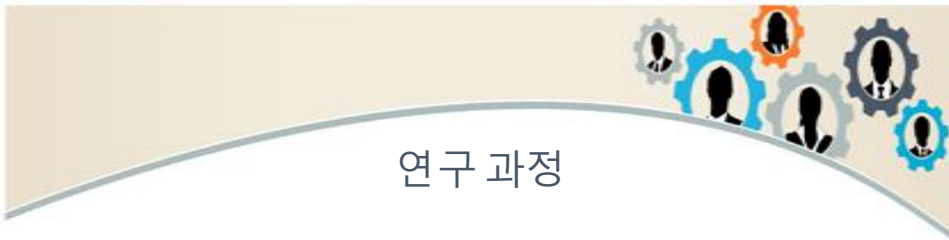


2015년 제 2차 직무스트레스 실태조사
- 질적 연구를 통한 원인 분석



연구 방법


- 직무스트레스의 실태와 현황보다 그 구조와 메커니즘을 밝히는 것이 목적
- 질적 연구 방법
실제로 직접 사람들과 이야기하고, 그들이 처한 맥락에서 행동하고 행위하는 것을 보면서 밀착된 정보를 수집
면접, 관찰, 문서 등 다양한 형태의 자료를 수집하고 활용
- 심층 면접
'다른 사람의 생생한 경험과 그 경험으로부터 만들어 내는 의미를 이해하는 것'
타인을 이해하기 위해서는 '당사자의 주관적 이해'에 접근



연구 과정

1차 심층 면접


주제	2014 설문조사에서 관련 내용	질문의 윤곽
노동시간의 내용	직무요구 / 노동과 휴식 / 노동과정, 노동조건 / 감정노동 / CS, 현장통제	A. 현재 경험 : 무슨 일도, 알아보고, 있는지 B. 변화 양상 : 어떻게 변화했는지 C. 참여자의 반응 : 현재 경험이나 변화 양상에 대한 대응 행위 D. 참여자의 해석 : 현재 경험이나 변화 양상에 대한 주관적 해석
노동시간 이외의 일상	고객관리, 가사노동, 여가	
사회적 관계	관계갈등 / 직장 내 폭력 / 직장문화 / 조직체계	
고용안정	직무불안정	



연구 과정

심층 면접 참여자와 면접 일시

시기	면접 참여자		면접 일시
1차 심층 면접	A	40대 남성 영업직	2015.3.18
	B	50대 남성 영업직	2015.3.18
	C	여성 영업직	2015.3.23
	D	여성 사무직	2015.3.30
	E	남성 사무직	2015.3.25
2차 심층 면접	F	영업직 1	2015.5.21
	G	영업직 2	2015.6.2
	H	영업직 3	2015.5.21
	I	남성 사무직	2015.5.21
	J	대리점 근무자	2015.5.21
	K	노동조합 활동가	2015.6.1, 2015.6.5
	L	영업직 4	2015.6.22
	M	영업직 5	2015.6.22

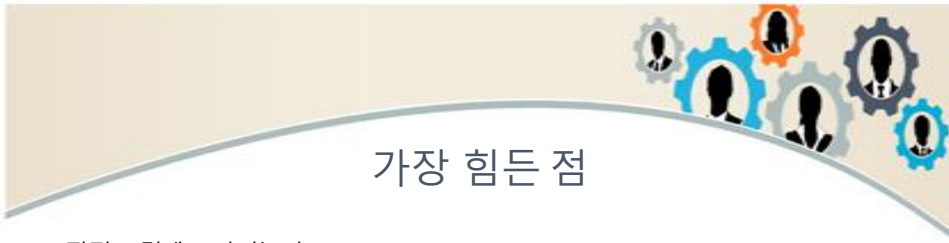


가장 힘든 점

[지금 일하시면서 제일 힘드신 거 어떤 거세요?]

여태까지 살면서 힘들다고 생각해본 적이 별로 없는데, 최근 들어서 많이 좀. 회사에서 제재라든가, 그리고 정가판매를 만들어 놓으면서 조금씩, 스트레스 받는 부분이 있었죠.

뭐, 다른 사람들이 다 얘기했는지는 모르겠는데, 우리가 직업 특성상 좀 자유롭다 보니까 회사에서 차가 잘 팔리고 이럴 때, 호황일 때는 아무 애기 안하죠. 회사가 잘 돌아가니까. 근데 좀 어려워지니까 그러는 거 같아요. 자유롭게 돌아다니는 직군들에 대해서 이제 어느 정도 목표를 해줘야 하는데 그 목표가 안되는 사람들을 겨냥을 해서 타겟으로 감시도 하고 그러면서 직원들 많이 해고가 되는 일이 많이 생겨서 그런 게 스트레스죠.



가장 힘든 점

[직접 그렇게 느끼시는지]

그러니까 저희는 퇴사를 하거나 해고가 되면 게시판에 공고가 돼요. 이 사람이 왜 나갔는지, '징계' 해가지고 떠요. 그런 게 횡수가 많아지면서 노동조합에서 구체적인, 왜 이 사람이 그만뒀는지 왜 해고가 됐는지 이것을 캐다 보니까 그게 수면으로 나온 게. 이천... 칠년인가 팔년도에, 신랑이 떡집을 했어요. 그 여자가 현대자동차 판매 쪽이었고. 근데 거기를 왔다갔다 하면서 도와줬나보더라구. 근데 그게 소문이 나다 보니까 회사에서 사람을 불인 거야 거기다가, 그분한테. 그래서 크게 이슈가 됐었지요 직원들 안에는. 근데 노동조합에서는 그냥 나몰라라 했었고. 그쪽의 지회장이 이슈화를 시켰는데도 불구하고 판매위 쪽에서는 뭐 나몰라라 했었어요. 그러니까 회사에서는 그게 계기가 돼서 이제 좀 실질적 부진한 직원이라든가 이런 직원을 타겟을 삼아서 미행을 붙이고 감시를 하고 그런 게 수면으로 드러났죠. 그러면서 이제 그렇게 미행하고 감시해서 해고되는 사람이 굉장히 많아졌어요. 한, 뭐, 한 삼사년 정도, 이삼년 삼사년 전부터는 대놓고 막 미행하고 감시했으니까. 이번 집행부 들어서면서 슬로건이 미행감시 척결 이거든요. 그게 일반 평 직원들은 굉장한 스트레스를 가지고 살고 있어요. 최근에. 옛날에는 그런 게 없었거든.



가장 힘든 점

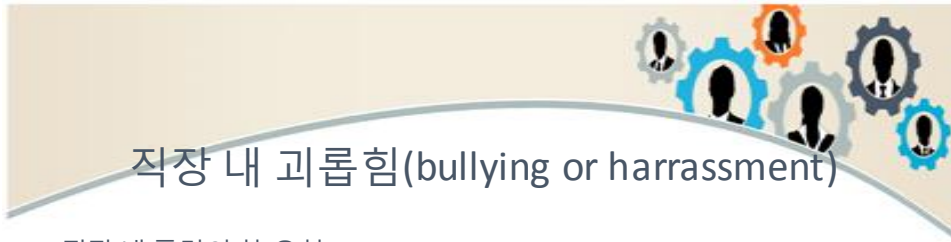
[그러면, 타겟이 있다고 그러셨잖아요. 그걸 '나도 타겟이다' 그런 생각이 드세요?] 될 수가 있다고 생각하죠. 근데 이제 우리는 대수 가지고 따지니까 확연하게 구분이 돼요. 월 대수, 아니 해 대수 가지고, 일년의 대수 가지고 따지기 때문에 내가 대상이다 아니다는 확연히 드러나고. 그리고 이제 작년, 아니 작년이 아니지, 한 삼년, 삼사년 전인가 한번 저성과자에 대해서 이제 책을 한권씩 돌렸었어요, 거기다 메모를 끼워서. 그때 회사에서 처음 저성과자들한테 직접적으로 표현을 한 계기 거든요 그때가. 근데 올해, 작년 집행부 들어서면서 작년, 올해, 지금 이차까지 편지를 보냈어요. [개인에게요?] 개인에게. 등기로. '당신은' 뭐[단어마다 책상을 손으로 탁탁. 평온한 표정이나 말투와 달리 화를 참는 바디랭귀지] '한달에 한대도 못팔면서' 뭐 '칠팔천만원의 급여를 타가는 사람이다. 반성 좀 해라' 뭐 그런 식의 편지를 보냈어요.



가학적 인사관리

근로계약에 기초한 사용자나 상급자의 '인사 관리'에 노동자의 기본권을 침해하는 '가학적' 행위가 포함되어 있는 경우(인사 관리; 업무상 일반적인 노무 지시권, 징계, 해고 등)

아직 확실히 개념이 정립되지 않았으나 현실을 하나의 범주로 표현하기 위해 근래 사용 증가



직장 내 괴롭힘(bullying or harrassment)

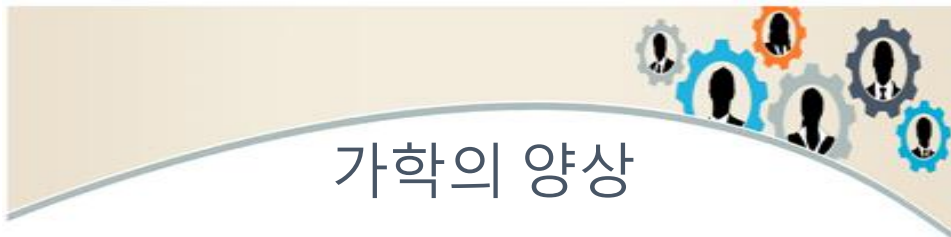
직장 내 폭력의 한 유형
주로 심리적 괴롭힘, 감정적 학대, 집단적 따돌림 등

단순한 갈등과의 구별

(+)권력 관계 - 직무상의 지위나 인간관계 등 직장 내 우위를 배경으로 할 때

(+)반복성, 지속성 - 일회적인 사건과 구별

(+)결과 - 괴롭힘을 당하는 사람의 지위 하락으로 체계적으로 괴롭힘의 대상이 될 때. 개인의 고통 뿐 아니라 직장 환경이 악화되는 경우를 포함하기도



가학의 양상

[일본의 분류]

신체적 공격

정신적 공격

인간관계로부터의 분리

불필요하거나 불가능한 업무 강제

지나치게 낮은 수준의 업무를 주거나 일을 주지 않기

사적 영역에 대한 지나친 개입

[유럽의 분류]

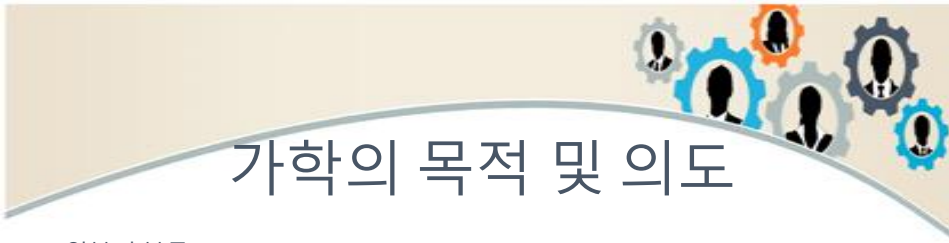
공적인 망신이나 평가절하 등을 통한 전문성에 대한 위협

호칭 등을 통한 개인의 입지에 대한 위협

인간관계나 정보로부터의 고립과 차단

과도한 업무 요구

무의미한 업무 지시나 권한 축소 등을 통한 불안정성 조장



가학의 목적 및 의도

[일본의 분류]

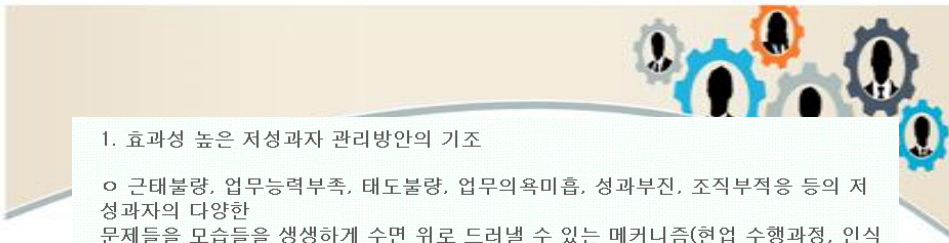
해고대상자에 대한 구조조정형
정규직과 비정규직 등 고용형태의 차이에서 생기는 노무관리형
과도한 경쟁과 성과주의에 따른 성과관리형

[프랑스]

institutional harassment which forms part of a management strategy for all the staff; the violence is not an episodic or individual problem but indeed structural and strategic; 전체 종업원에 대한 경영전략으로서의 제도적 괴롭힘

professional harassment organised against one or several precisely designated employees, intended to get round legal redundancy procedures; 법적 해고절차를 회피하기 위한 직업적 괴롭힘

individual harassment committed gratuitously with the aim of destroying another and exploiting one's own power; 타인을 파괴하거나 자신의 권력을 크게 보이기 위한 개인적 괴롭힘

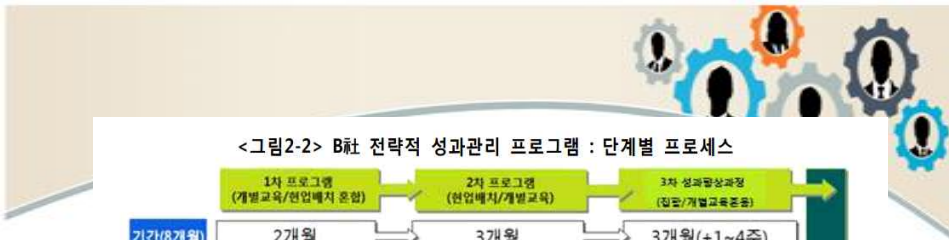
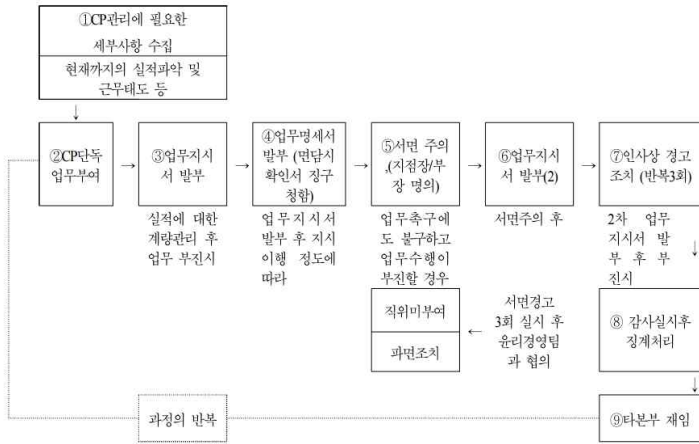


1. 효과성 높은 저성과자 관리방안의 기초

- 근태불량, 업무능력부족, 태도불량, 업무의욕미흡, 성과부진, 조직부적응 등의 저성과자의 다양한 문제들을 모습들을 생생하게 수면 위로 드러낼 수 있는 메커니즘(현업 수행과정, 인식 및 기초지식 평가과정등) 고안
- 현업 수행 과정에서 저성과자들이 자신의 문제점에 대해 충분한 지도, 개선 피드백을 받고 이를 교정해 나갈 수 있는 법률적으로 적정한 기회 부여(최소 4개월 - 최장1년 정도 소요)
- 관리프로그램 과정전반을 거치는 동안 상태 개선이 안 되는 저성과자 본인과 부서장, 인사부서 및 다른 직원들이 공히 능력, 태도, 실적에 많은 문제가 있다고 인정할 수 있도록 내용이 채워지고 운영될 수 있도록 고안
- 이 프로그램이 단지, 작금의 과도한 인력실태를 조정하는 단기적 효과 뿐만 아니라 지속적으로 적용됨으로써 이른바 'rotten apple(문제인물)'이 조직 분위기와 생산성 전반에 빠르게 부정적 영향을 미치곤 하는 부조리한 현상을 상시적으로 타개해 나가는 시스템으로 활용 필요



<그림2-1> A社 ○○지사의 퇴출 SOP(Standard of Procedure)



<그림2-2> B社 전략적 성과관리 프로그램 : 단계별 프로세스



- 각 단계별 최종평가 후 인사위원회 심의 → 합격자 현역복귀 및 불합격자 다음 과정 단계 실시
- 3차 성과향상 과정 불합격시 인사위원회 심의를 거쳐 인사조치



현대자동차 직영점의 현재

2015. 10. 30.

경향 비즈니스-업고 알찬 생활경제 뉴스

▶ 경향 비즈니스-업고 알찬 생활경제 뉴스

인쇄하기

현대·기아차 '정가 판매' 어저나

- 수입차 업체 파상적 할인 공세에 판매량 급락... '고수'할지 고민
- 몰라 못하는 판매조직에 불만도

현대·기아자동차가 4년 전부터 실시 중인 자동차 '정가 판매'를 두고 고민에 빠졌다. 수입차 업체들이 차값 할인을 20%까지 올리면서 파상공세를 펼치고 있어서다. 수입차는 지난달 판매량이 역대 최고치를 경신하는 등 현대·기아차를 압박하고 있다.

자동차 업계의 한 관계자는 9일 "현대차 내부에서 수입차 업체들의 할인 공세로 판매량이 떨어지는 것을 방어하기 위해 정가 판매를 포기하는 방안까지 검토하는 것으로 알고 있다"고 말했다.



현대·기아차는 과거 대리점별로 신차 구입가격이 달라 소비자 불만이 생기자 2011년부터 정가 판매를 도입했다. 회사에서 공식적으로 제공하는 범위를 넘는 할인이나 용품 제공을 허용하지 않고 신차를 전국 어디서나 동일한 가격으로 판매하는 것이다.



2015. 10. 30.

경향 비즈앤라이프- 쉽고 알찬 생활경제 뉴스

지난달 수입차 신규 등록 대수는 2만2280대로 역대 최고치를 기록했고, 지난해 3월보다 41.6%나 증가했다. 한 수입차 업체 관계자는 "지난달 수입차 업체들이 '한국 자동차 시장을 통째로 샀다'고 얘기할 정도로 할인을 확대하며 시장을 쥐락펴락했다"고 말했다.

수입차 업체들은 할인을 확대와 함께 할부금리도 대폭 낮추고 있다. 폭스바겐코리아는 4월 한 달간 티구안 2.0 TDI 블루모션을 구입할 경우 선납금 30%를 내면 36개월 무이자 할부나 2.28%의 저금리 유예 할부를 이용할 수 있는 할부상품을 만들었다.

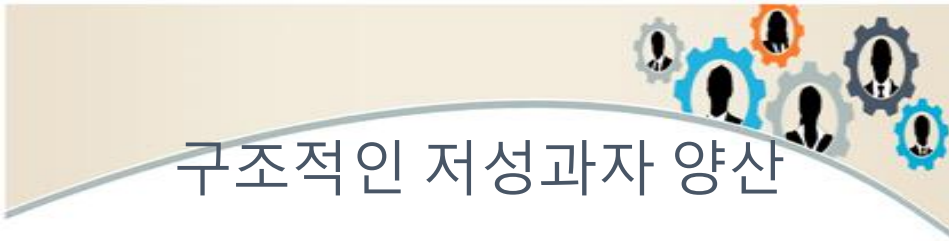
현대차 임직원들 사이에선 사내 직영 판매조직에 대한 불만이 나오고 있다. 한 직원은 "한 달에 차 한 대조차 팔지 않고도 중견기업 부장급 이상 연봉을 받는 현 급여체계에 안주하는 영업사원들이 적잖은 것으로 안다"고 말했다.

하지만 아직은 현 상태를 고수한다는 게 현대차 입장이다. 좀 더 두고보자는 것이다. 현대차 고위 관계자는 "수입차 판매 공세에 어려움을 겪고 있는 것은 사실이지만 현재로서는 평가 판매 포기를 생각하지 않고 있다"고 말했다.

<김준 선임기자 jun@kyunghyang.com>

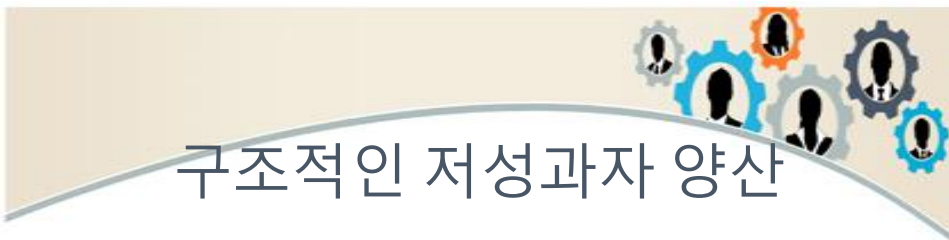
입력 : 2015-04-09 21:36:04 | 수정 : 2015-04-09 22:52:22





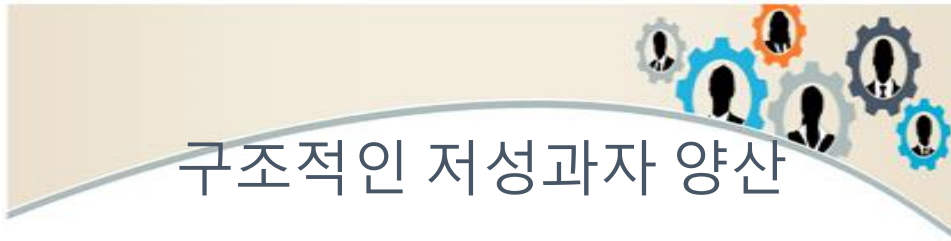
구조적인 저성과자 양산

회사에서는 자기네들의 그 자본만을 위한, 점점 직영 직원들은 뽑질 않고 대리점 직원들만 점점 뽑아나가면서 광역딜러화시킬 것이고, 십년 뒤에는 우리 직원들의 몇 프로가 나갈 것이라고 계산이 데이터 다 나와있단 말이에요. 개네들은 이미 다 우리를 어떻게 할거라는 플랜이 짜져있고, 그렇게 할 거란 말이에요. 우리는 쌍용이 당한 것처럼 앉아서 그거를 알면서도 당한다는 그거에 대한 스트레스가 큰 거지, - D



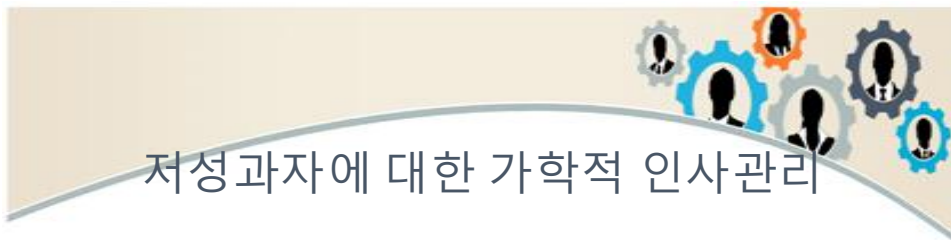
구조적인 저성과자 양산

그때(IMF시기에)는 진짜 차 한달에 한 대 팔기도 힘들었잖아요. 근데 지금이 더 힘들어요 IMF때보다. 왜냐면 정가판매 뭐 이렇게 하니깐 팔 수가 없죠 그렇죠. 회사가 구조조정이라는 말을 꺼내지 않아서 그렇지, 구조조정이랑 똑같은 거예요. 그냥 압박하고 스트레스 줘서. 그니까 미행감시 한다는 게, 구조조정이 안되니까 그런 식으로 했다는 게 계산이 나오거든요. 그러니까 이런 조직 자체를 갖다가, 비용이 안드는 구조 있잖아요, 비정규직으로 만들려고 계획을 세워가지고 고사시키는 거 같아요. 그게 아주 최대의 키워드예요. 그러니까 직원을 안 뽑죠. - B



구조적인 저성과자 양산

솔직히. 제가 뭐, 판매 대수에 있어서 전혀 끌리지 않는 사람이었는데. 제가 고객이 나가 떨어지고 제가 판매에 대해 포기를 하고, 이렇게 시작된 지점이 정도판매의 시작이에요. 기존 고객들이나 누구 소개로 오면 '네, 그런데 저희가 같이 정도판매를 하기로 같이 "프라미스 투게더" 했기 때문에 해드릴 수가 없습니다'하면 '아 그러세요?'하고 끊어요 일단. 그리고 인제 소개시켜준 사람이 전화가 와요. 이 새끼 너 배불렀다고. 머리 커 가지고 이 새끼가 이제 배가 불렀는지 이딴 식으로 차 판다고. 그렇게 얘기한단 말이에요. 그러고 나서 '아 선생님 이게 요즘 다 이렇게 해서, 어디가나 이럴 겁니다, 그러니까 믿고 해주시면 제가 거짓말은 안하지 않습니까' 뭐 이렇게 얘기해서 딱 보면, '딴데서 샀어 임마' 그래 버린단 말이에요. 그러면 거기서 오는 좌절감은 엄청난 거예요. 그렇잖아요. 같이 하기로 했는데. 프라미스 투게더 했는데. - A



저성과자에 대한 가학적 인사관리

개인에게. 등기로. '당신은 한달에 한대도 못팔면서 칠팔천만원의 급여를 타가는 사람이다. 반성 좀 해라' 뭐 그런 식의 편지를 보냈어요. ? H
좀 실적 부진한 직원이라든가 이런 직원을 타겟을 삼아서 미행을 붙이고 감시를 하고 그런 게 수면으로 드러났죠. 그러면서 이제 그렇게 미행하고 감시해서 해고되는 사람이 굉장히 많아졌어요. 한, 뭐, 한 삼사년 정도, 이삼년 삼사년 전부터는 대놓고 막 미행하고 감시했으니까. - H



저성과자에 대한 가학적 인사관리

외부로 나가다보면 저녁 시간에 못들어오는 경우가 있어요 멀리서 손님을 만나고 있으면. 근데 공교롭게도 한 직원이 1, 2차 받은 직원인데, 못들어온다고 보고를 팀장한테 한 거예요. 근데 그 팀장은 업무과장이나 지점장한테 보고를 했다 하더라구요. 근데 업무과장이나 지점장은 시치미 떼고 그 못받았다하고 그 직원에 대해 인제... 근무지 이탈. 징계 떨어지죠. - H

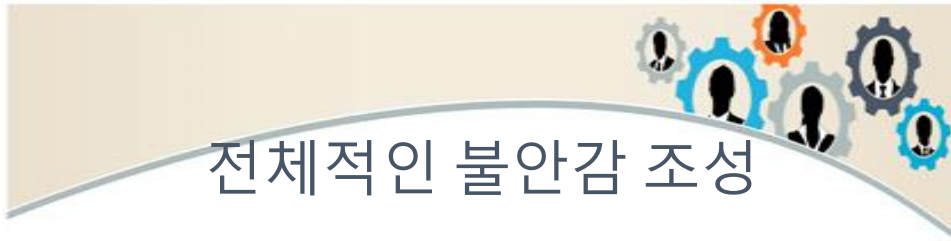


전체적인 불안감 조성

우리 만나면 '뒤에 너 누구 따라온다' 우스개 소리로 해요. 근데 이게 굉장한 스트레스거든. 내가 어디를 갈 때, 작년 재작년은, 뒤를 돌아보면서 가요. 차 번호 보면서 '저게 나를 따라오나 안따라오나' 가다가 뭐 골목으로 들어갔다 다시 가고, 뭐 이런 경우도 있어요. 그만큼 많은 스트레스를 받아요. 사람을 사찰을 하는 거잖아요 이거는. 그거 뭐 인간의 존엄권 문제인 건데, 가장 기본적인 거잖아요. 어쨌거나 내가 미행을 당하고 있다고 얘기를 들으면 진짜... 깜깜해져요 - H

어디 갔다온다 그러면 누가 따라오는 거 아닌가 이런 생각도 들고, 농담처럼 그렇게 얘기해요. 농담처럼 한다는 게 잠재의식 속에 불안함을 갖고 있다는 거거든요. - D

그 전에는 어쨌든 누구나가 느끼지 못 하고 그냥 생활을 했었다면, 지금은 현대자동차 판매를 하는 영업 직원들이 다 그 부분을 느끼고서 일을 하니까 달라진 거죠. - C



전체적인 불안감 조성

내가 정도판매를 안했다, 고객들한테 블랙박스를 하나 해줬다 그러면 회사에 정책에 어긋나는 거잖아요. 그러면 많이 팔고도 회사의 해고의 요인이 되는 거예요. 많이 팔고도 해고의 요인. 그러다보니까 한편으로는 그런 족쇄 때문에 염려되는 것도 있죠. - F

전수조사예요. '니가 이때까지 판거를 다 까. 그러면 어떡해, 안 걸릴 사람 있어요? - A

털어서 먼지 안 나오는 사람이 없는데, 회사가 생각한, 추구하는대로의 그거를 우리한테 요구를 했는데, 그대로 시행을 하고 있는 사람이 과연 몇이나 있을까. 그니까... 항상 불안하게 느끼는 부분이 요즘에는 있죠. -C



관계 갈등 심화

다 우리 집에 와서 술먹고 놀고 그랬던 친구들인데, 어느 순간에 다 바뀌어버렸어요. 다 바뀌어가지고 자기 자신만이 모르는 거예요. 그리고 회사에서 미행감시 해가지고 해고시키고 막 하니까, 내가 애를 못믿는거야. 관리자에게 빌붙어가지고 아부아닌 아부... 우리의 비밀이 그쪽으로 새나갈까봐 그게 제일 걱정 이에요. ...(중략)... 서로 감시하게 만들고, 관계가 되게 안좋아요. - B



관계 갈등 심화

덧수가 적은 사람은 덧수가 많은 사람들한테 보는 시선이 그럴겠죠? 디씨를 많이 주고 아무래도 서비스가 더 많으니까 더 파는 거 아니냐? 예. 그런 사람도 물론 있겠고요, - F

"딴데서 샀어 임마". 같이 하기로 했는데. 프라미스 투게더 했는데. - A

뭐 다 감시하는 대상이 되어버렸죠. 직원들끼리 말 안해요. 터 놓고 말 안해요. 말 해야 할 사람, 안해야 할 사람 이미 구분이 다 되어 있어요. 진작부터 되어버렸어요. 그게. 무서운 영업소가 된거야. 거기에 대한 이야기 절대 말 안해요. - L



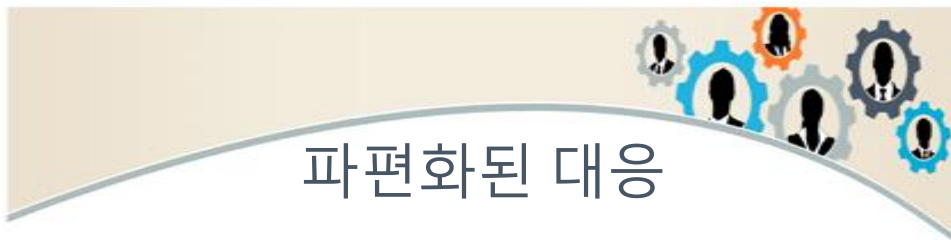
보람 상실

판매에 대한 재미. 왜냐하면 안되는 걸 어떻게든 해서 끌어오기도 하고, 뭐 이런 재미가 있는데. 요즘에는, 생각해보세요. 어떤 규제나 어떤 뭐가 특별히 없이 내가 능력껏 팔아서 어떻게든 내가 남으면 되잖아요 막말로. 손해 보면 딴데서 또 남을 수도 있는 거고. 그런 큰 바운더리에 있다가, 크~은 바다에 살다가, 요만한 어항 속에 가뉘 놓고 여기서만 지내라 하면, 이게 사람 환장하는 노릇이지. 인생이 재미가 없어진 거지 지금. 정도판매가 바로 우리를 가뉘놓은 거거든요. 정도판매, CS. - A



보람 상실

그런데 벌써 기는 다 꺾였고 별로 하고 싶은 생각이 없는 거죠. 솔직히. 솔직히 이거 아니어도 밥은 먹고 생계유지 하고 살면 되니까. 솔직히 말하면 - J



파편화된 대응

[회사는 이렇게 하는데 나는 할 수 없는 이런 상황에 대해서 얘기를 나눠보신 적 있으신가 해서요.] 굳이... 얘기를 하면 우울해지잖아요. 그냥 모르겠어요. 저희 지점은 전체적으로 알아서들 잘 하시니까... - C

그렇게 할 바에는 안하는게 낫다. '그럼 딱 데 가서 하십시오' 그게 스트레스 안받고 낫다. 저는 원칙대로 하고 있어요 그냥. - B



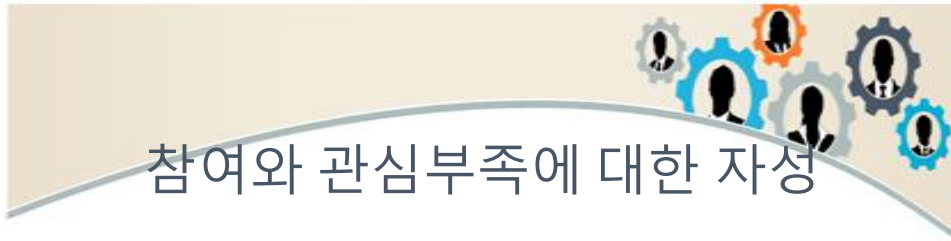
노동조합의 역할에 대한 불만

우리는 조합원이기 때문에 조합에 의지를 해야 되잖아요. 지회는 지회에서 할 게 있고, 판매위는 판매위에서 할 게 있고, 회사는 회사대로 관리를 해야되는거고. 근데 회사는 회사 자기네 나름대로 관리를 하는데, 일반 조합원, 노동조합에서는 하는 게 없고, 그거에 대한 스트레스는 조합원들이 받고 있어요. 뭐 어떻게 해달라 하기가 그런 거야. 우리는 제가 다녀 보면, 일반 조합원들은, 의지를 할 데가 필요한 거예요. - H



대응 방법의 어려움

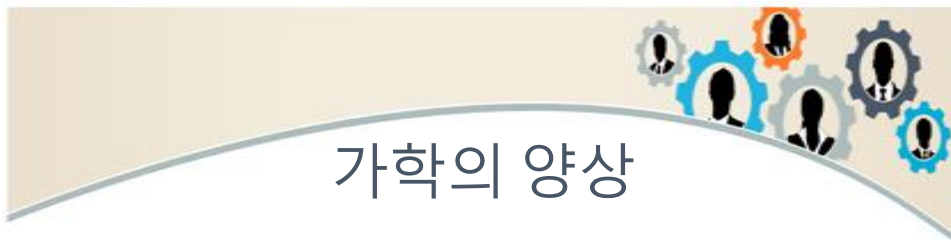
판매부진을 가지고 싸움하는 것은 되게 힘들어요. 대외적인 명분이 되게 많이 떨어져요. 이걸 설명하기가 되게 힘들고, 우리가 얼마디 설명했을 때 회사가 한마디로 부진자 때문에 하는 건데 뭘 상관이나라고 하면 백이면 백 이해한다는 거죠. 회사 입장을. - K



참여와 관심부족에 대한 자성

어찌 됐든 잘되든 잘못 됐든 우리 현장 조합원들이 그동안 너무 길들여져 왔어요. 가만 있으면 됐거든요. 아무일도 없었거든요. 자기만 일정정도 하면 부진자 낙인만 안 찍히면 아무런 일이 없었죠. 굳이 저항할 필요도 없었고. 나서서 싸울 필요도 없었고. - K

양다리를 걸치는 거죠. 대신에 이제는 노조나 회사나 귀찮게 좀 하지마. 돈은 낼게. 조합비 내잖아 이러면서 재판기 노조가 되는거 같아요 - E



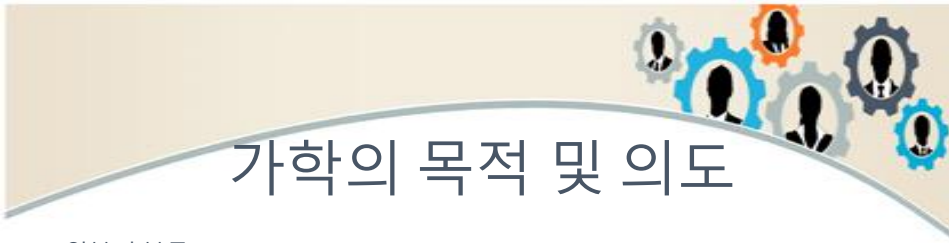
가학의 양상

[일본의 분류]

- 신체적 공격
- 정신적 공격
- 인간관계로부터의 분리
- 불필요하거나 불가능한 업무 강제
- 지나치게 낮은 수준의 업무를 주거나 일을 주지 않기
- 사적 영역에 대한 지나친 개입

[유럽의 분류]

- 공적인 망신이나 평가 절하 등을 통한 전문성에 대한 위협
- 호칭 등을 통한 개인의 입지에 대한 위협
- 인간관계나 정보로부터의 고립과 차단
- 과도한 업무 요구
- 무의미한 업무 지시나 권한 축소 등을 통한 불안정성 조장



가학의 목적 및 의도

[일본의 분류]

해고대상자에 대한 구조조정형
정규직과 비정규직 등 고용형태의 차이에서 생기는 노무관리형
과도한 경쟁과 성과주의에 따른 성과관리형

[프랑스]

institutional harassment which forms part of a management strategy for all the staff; the violence is not an episodic or individual problem but indeed structural and strategic; 전체 종업원에 대한 경영전략으로서의 제도적 괴롭힘

professional harassment organised against one or several precisely designated employees, intended to get round legal redundancy procedures; 법적 해고절차를 회피하기 위한 직업적 괴롭힘

individual harassment committed gratuitously with the aim of destroying another and exploiting one's own power; 타인을 파괴하거나 자신의 권력을 크게 보이기 위한 개인적 괴롭힘



2015년 제 2차 직무스트레스 실태조사

- 설문 조사 추적관찰 및 추가 분석을 통한 건강 영향 파악



직무스트레스 요인 변화에 따른 분포

직무스트레스 변화		직무불안정	조직체계	관계갈등	
2007년	→	2014년	N (%)	N (%)	N (%)
낮음	→	낮음	276 (38.9)	313 (43.3)	300 (41.4)
낮음	→	높음	120 (43.2)	127 (17.6)	204 (28.1)
높음	→	낮음	114 (16.1)	106 (14.7)	64 (8.8)
높음	→	높음	190 (26.8)	176 (24.4)	157 (21.7)

직무 불안정 변화에 따른 건강 및 우울증, 자살생각

직무스트레스 변화	주관적 건강			우울증			자살생각		
	N	교차비	95% 신뢰구간	N	교차비	95% 신뢰구간	N	교차비	95% 신뢰구간
2007년 → 2014년									
낮음 → 낮음	276	1	기준	261	1	기준	268	1	기준
낮음 → 높음	129	1.74*	(1.00, 3.04)	126	3.28*	(2.04, 5.29)	128	2.13*	(1.06, 4.29)
높음 → 낮음	113	1.29	(0.70, 2.39)	109	1.05	(0.59, 1.88)	113	0.78	(0.30, 2.02)
높음 → 높음	190	2.93*	(1.67, 4.08)	186	2.95*	(1.94, 4.56)	166	2.46*	(1.32, 4.60)

* p<0.05

조직체계 변화에 따른 건강 및 우울증, 자살생각

직무스트레스 변화	주관적 건강			우울증			자살생각		
	N	교차비	95% 신뢰구간	N	교차비	95% 신뢰구간	N	교차비	95% 신뢰구간
2007년 → 2014년									
낮음 → 낮음	313	1	기준	305	1	기준	307	1	기준
낮음 → 높음	127	1.84*	(1.07, 3.16)	121	2.49*	(1.54, 4.03)	125	0.94	(0.44, 2.01)
높음 → 낮음	106	1.4	(0.76, 2.56)	103	1.86	(0.10, 3.15)	105	1.66	(0.83, 3.32)
높음 → 높음	176	2.71*	(1.70, 4.32)	172	3.81*	(2.48, 5.84)	171	1.48	(0.77, 2.85)

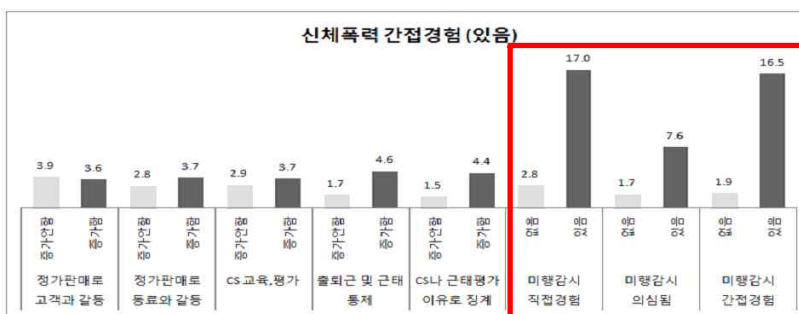
* p<0.05

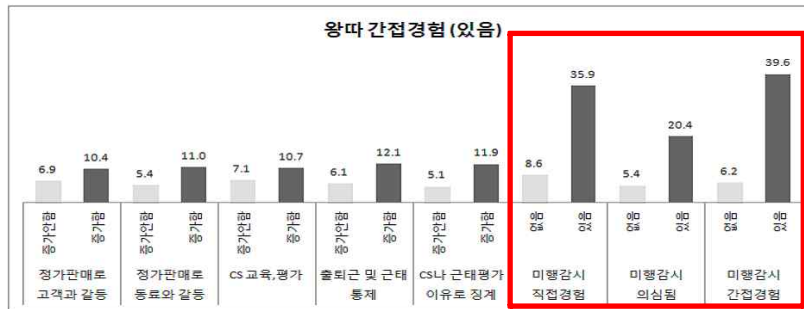
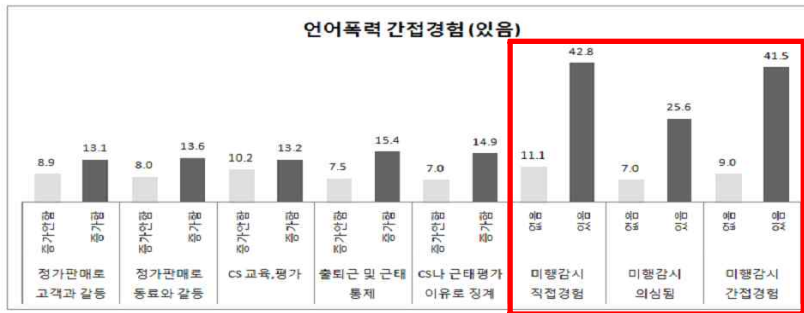
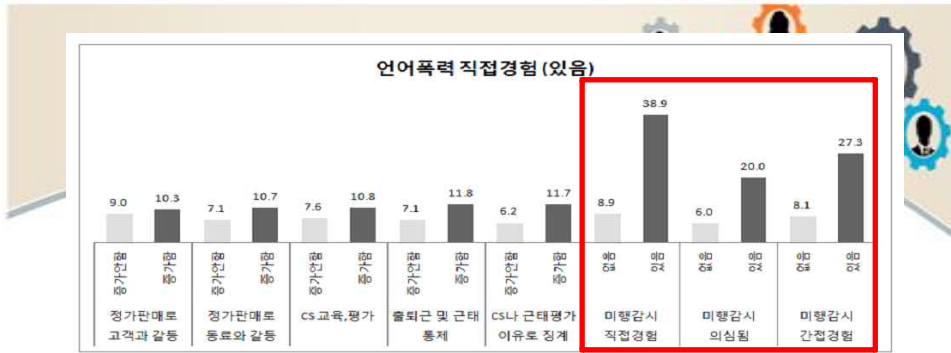


관계갈등 변화에 따른 건강 및 우울증, 자살생각

직무스트레스 변화	주관적 건강			우울증			자살생각		
	N	교차비	95% 신뢰구간	N	교차비	95% 신뢰구간	N	교차비	95% 신뢰구간
2007년 → 2014년									
낮음 → 낮음	300	1	기준	291	1	기준	294	1	기준
낮음 → 높음	204	1.51	(0.95, 2.40)	196	1.54*	(1.06, 2.50)	201	0.91	(0.48, 1.72)
높음 → 낮음	64	1.34	(0.66, 2.72)	63	2.66*	(1.14, 3.73)	64	2.05	(0.96, 4.39)
높음 → 높음	157	1.73	(1.06, 2.83)	151	2.02*	(1.30, 3.44)	153	1.00	(0.51, 1.96)

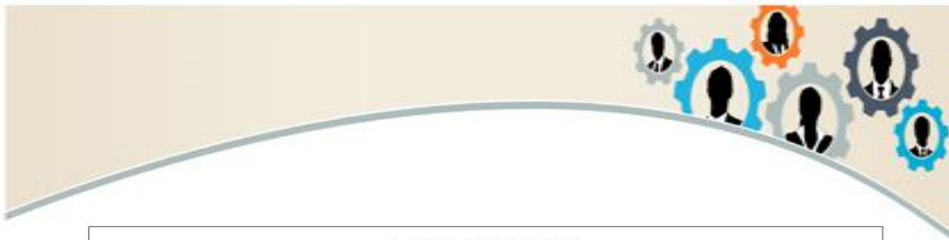
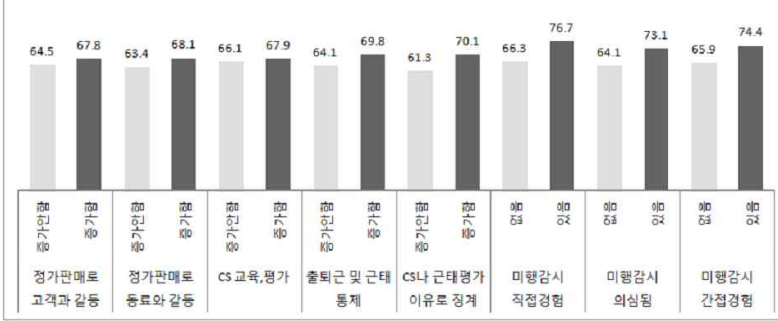
* p<0.05



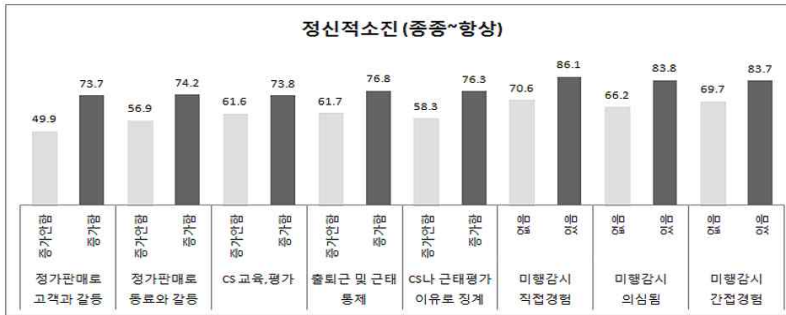


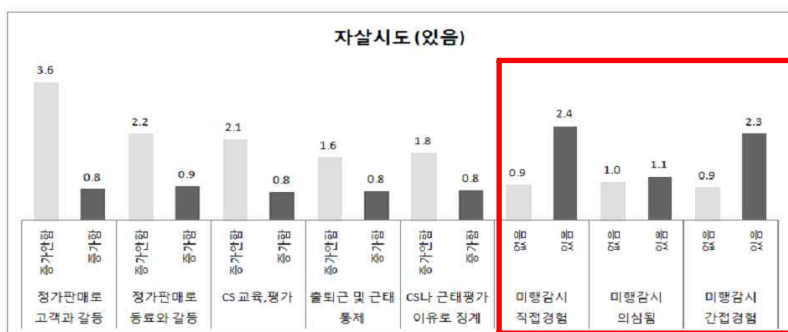
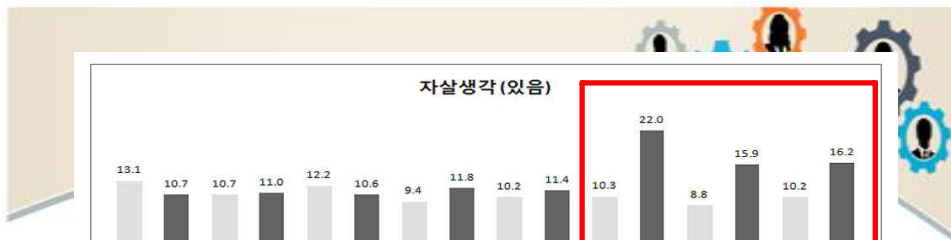
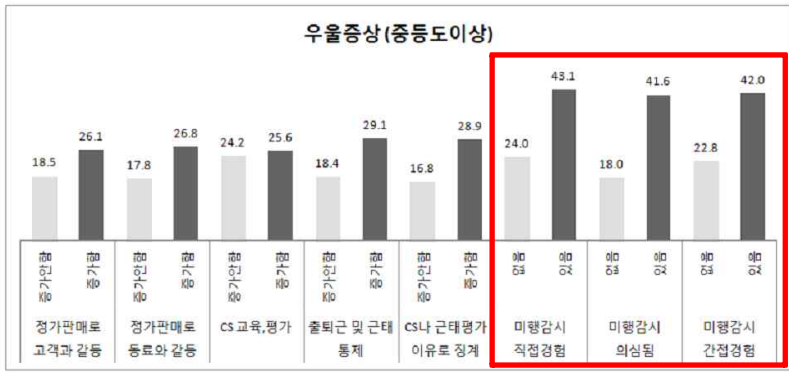


주관적 건강수준 (보통이하)



정신적소진 (중중~항상)







결론 및 제언



결론

직무스트레스의 두 기제 : 정가판매 제도의 실패와 가학적 인사 관리

- 정가로는 판매가 불가능하다.
- 팔 수 없는 제도 아래에서 판매해야 하는 노동자들은 노동과정 자체가 역설과 모순이다.
- 구조적인 모순에도 불구하고 이에 대한 제도적, 정책적 개선이나 보완은 전혀 하지 않고 오히려 영업직 노동자들의 정가 판매 이행 여부를 지속적으로 감시하고, 징계하는 회사측의 정책은 전형적인 가학적 인사 관리다.
- 미행, 감시, 미스터리 쇼퍼를 동원한 고객 서비스 평가 등이 노동자의 기본권을 침해하는 수준에 이르렀다.

직무스트레스의 결과 : 불안과 갈등

- 회사 측의 정책으로 인해 노동자들은 불안감을 느끼거나, 스스로 떳떳하지 못하다고 느끼기도 한다. 일하는 재미를 잃었고 판매 조직의 미래 자체가 불안하게 느끼기도 한다.
- 노동자들 사이에 배신감과 불신을 촉발하여 갈등 요인이 된다.

질적 연구를 통해 1차 사업에서 직무 불안정, 관계 갈등, 조직 체계 영역의 직무스트레스 요인이 가장 문제가 됐던 것을 명확하게 설명



결론

2007년과 2014년 직무스트레스 추적 관찰 조사

- 세 가지 주요 직무스트레스 요인들이 2007년도에 비해 악화되거나, 혹은 지속적으로 높은 수준을 보이는 영업직 남성 노동자들에서 주관적 건강이 나쁘게 나타났으며, 우울증이나 자살생각 역시 높게 나타났다.

2014년 설문 추가 분석

- 가학적 인사 관리를 직접 경험했거나, 강화되었다고 느끼는 노동자들은 대부분 각종 건강 지표가 더 나쁜 것으로 나타났다. 미행감시나 징계의 경험은 직장 내 폭력 경험, 주관적 건강수준 악화, 우울증상, 자살에 대한 생각, 시도 등에 영향을 미치는 것으로 보인다. 정신적 소진은 여러 가학적 인사 관리 가운데 '정가판매로 인한 고객과의 갈등'의 증가에 가장 크게 영향을 받았다.



제언

직무스트레스와 노동 인권 침해의 **원인 해결하기**

- 1) 가학적 인사 관리 중단과 노동 인권 복원
- 2) 정가 판매 제도에 대한 재평가와 일관된 판매 정책 수립
- 3) 근시안적인 판매 정책과 실적 중심 구조 개혁

위기에 처한 노동자를 위한 **긴급 보호 체계 마련**

이미 건강이 손상되었거나 시급한 위기 상황에 처한 노동자들을 적극적으로 보호할 수 있는 긴급 체계가 필요



<토론 1>

가학적 인사관리와 판매 노동자 쉬운 해고

이종희 (공익인권변호사모임 희망을만드는법)

1. 들어가며

실태조사에서 정가 판매 제도는 ‘시장 질서 확립’이라는 제도의 본 취지에 맞게 실행되지 않고 있었으며 오히려 강력한 노동자 통제수단 중의 하나로 활용되고 있음을 확인할 수 있었다. 다양한 판매 경로가 존재하고 회사가 가격 경쟁을 막기 위한 별다른 조치를 취하지 않은 상황에서(오히려 ‘걸리지 말라’는 식의 이중적인 태도를 보이면서), 회사 정책에 맞춰 정가 판매를 하면 실적부진에 빠지고, 할인판매를 하면 징계사항이 되는 모순적 사항에 노동자들이 처해 있었다. 회사는 이를 이용한 감시·감독을 강화하면서 선별적으로 징계 사항을 적발하여 노동자를 퇴출하였고, 미행, 감시, 미스터리 쇼퍼 등 인권침해적인 노동자 통제 수단을 사용하여 노동자를 압박하였다.

현대자동차 판매노동자들이 겪는 이러한 상황에 대해 이 발표에서 ‘가학적 인사관리’로 명명하고 있다. 토론문에서는 가학적 인사관리와 유사한 맥락에서 사용되는 일터 괴롭힘의 개념을 살펴보고, 이것이 노동자 퇴출과 어떻게 연결되며 쉬운 해고 도입이 일터 괴롭힘과 어떻게 연결될 수 있는지를 다루겠다.

2. 가학적 인사관리와 일터 괴롭힘

발표에서 가학적 인사관리에 대해, 근로계약에 기초한 업무상 일반적인 노무지시권, 징계, 해고 등의 ‘인사관리’에 노동자의 기본권을 침해하는 ‘가학적’ 행위가 포함되어 있는 경우를 뜻한다고 정의하고 있다. 그리고 가학적 인사 관리는 주로 직장 내 괴롭힘(bullying or harassment)의 양상으로 나타나고 있다고 한다.

1980년대 스칸디나비아 국가에서 시작하여 해외에서는 일터¹⁾ 폭력(workplace

1) ‘직장’으로 번역할 수 있다. 일을 하는 공간으로서 전형적으로 생각할 수 있는 공장이나 사무실로

violence) 또는 일터 괴롭힘(workplace harassment/bullying)²⁾이라는 개념을 통해 노동자의 인격권을 침해하고 신체적·정신적 건강에 위해를 초래하는 행위에 대해 관심을 가지고 연구와 사회적 논의를 진행하였다. 폭력은 신체적·물리적 폭력뿐만 아니라 정신적·심리적 폭력을 포괄하는데, 반드시 그런 것은 아니지만 괴롭힘은 정신적·심리적 폭력과 연결되어 논의되는 경향이 있다. 사소화되었던, 그러나 노동자의 건강에 심대한 영향을 주는 인격침해 행위들에 대한 주목으로서 의미를 가지고 있다고 볼 수 있다. 일터 괴롭힘에 대한 단일한 정의는 존재하지 않는데, 한 가지 정의만 예로 들어보면 다음과 같다.

괴롭힘과 폭력은 한 명 또는 여러 명의 관리자 또는 노동자에 의해 목적 또는 결과로 관리자 또는 노동자의 존엄을 침해하고/거나 그의 건강을 훼손하고/거나 적대적인 노동 환경을 만드는 것.

- 일터 괴롭힘과 폭력에 관한 프레임워크 협약 (Framework Agreement on Harassment and Violence at Work, 2007)³⁾

일터 괴롭힘이 사용자의 인사관리의 차원에서 조직적으로 행해질 때 ‘가학적 인사관리’라고 할 수 있을 것이다. 가학적 인사관리는 퇴출, 실적 향상 등을 위해 조직적으로 행해지는 또는 경영전략으로 행해지는 괴롭힘에 집중하는 개념으로 보인다. 일터 괴롭힘이 피해자가 겪게 되는 행위, 일터에서 발생하는 행위 양태에 대해 주목하는 용어인 반면, 가학적 인사관리는 사용자가 가하는 행위 측면에 주목한 용어라 할 수 있다.

현재 한국 사회에서 기업이 의도적으로 노동자에게 가하는 학대조치 제대로 제어되지 않고 있다는 측면에서, 기업이 사용하는 인사관리의 폭력성을 주목하는 ‘가학적 인사관리’라는 용어에 의미가 있다. 다만, 개인적으로 발생한 것으로 보이는 일터 괴롭힘도 일터에서의 위계를 기반으로 조직의 관행과 절차, 조직 규범에 의해 방치되거나 조장되는 것이고, 일터 괴롭힘의 개념이 피해자의 입장에서 그동안 사소화, 사사화(私事化)되었던 행위들에 대해 주목할 수 있게 해준다는 측면에서 아래에서 ‘일터 괴롭힘’이라는 용어를 주로 사용하겠다.

한정하지 않고, 일과 관련된 환경에서 발생하는 괴롭힘을 포괄적으로 보기 위하여 위와 같은 단어를 사용한다. ‘violence/harassment at work’에서 ‘at’을 번역한 것과 같은 ‘내’라는 삽입어는 ‘at’보다 한층 더 시간적·장소적으로 한정적인 뉘앙스로 띄므로 사용하지 않았다.

2) 일터에서 벌어지는 괴롭힘은 각 문서마다 (moral, psychological) harassment, mobbing, bullying, victimization 등 다양한 용어로 지칭되고 있다. 용어에 따라 개념을 구분하여 사용하는 경우도 있지만 대부분 혼용되고 있다.

3) 유럽 차원의 사회적 파트너인 유럽노동조합연맹(ETUC/CES), 유럽경영자연합(BUSINESSEUROPE), 유럽중소기업연합(UEAPME), 유럽공공부문사용자단체(CEEP)가 2007년에 체결한 자율 협약임.

3. 일터 괴롭힘과 노동자 퇴출⁴⁾

KT와 대신증권 등의 사업장에서 ‘성과관리’, ‘역량향상’ 등의 미명 하에 괴롭힘을 가해 자진 사직을 유도하는 퇴출 프로그램을 운영한 것이 드러나 논란이 된 바 있다. 현대차에서도 실적부진자에 미행, 감시 등을 통해 징계사유를 발각하여 압박하는 방식으로 노동자의 자진 사직을 유도하는 모습이 확인되었다. 일부 사무직 조합 활동가에 대해 원거리 발령 등을 통해 불이익을 형태도 조사에서 나타나고 있다. 노동자들은 이러한 행태들을 직영 판매노동자들을 축소하려는 목적을 가진 실질적인 구조조정으로 파악하고 있고, 그로 인하여 고용불안정이 확산되고 있음을 설문 결과와 면접결과에서 확인할 수 있다.

기업이 퇴출을 원하는 자를 해고하거나 인력 조정을 원하는 인원만큼 바로 해고하는 것이 아니라 가학적 인사관리를 통하여 인력 퇴출을 유도하는 것은, 해고가 법률과 판례에 의해 상대적으로 엄격한 제한을 받음에 반하여⁵⁾ 해고 이외의 사직 또는 사직 유도 과정에서 일어나는 전직 등의 불이익 처분, 각종 양태의 괴롭힘에 대하여는 법원이 광범위한 재량을 인정하고 있기 때문이다.

해고의 경우, 근로기준법 제23조 제1항에 의하여 ‘정당한 이유’가 있을 때만 가능한데, 법원은 “정당한 이유”에 대해 “사회통념상 고용관계를 지속할 수 없을 정도로 근로자에게 책임있는 사유가 있거나 사용자에게 근로자를 해고할 수밖에 없는 부득이한 경영상 필요성이 있는 경우”를 의미한다는 판시를 유지하여 왔다.⁶⁾ 이에 반하여 노동자에 대한 괴롭힘의 수단 중의 하나로서 가해질 수 있는 전직, 대기발령 등 인사처분에 대해서는 사용자의 재량을 넓게 인정하고,⁷⁾ 인사고과에 대해서도 인사권자인 사용자의 고유권한으로 그 평가에 광범위한 재량이 있다고 보고 있다.⁸⁾ 일터 괴롭힘에 대해서는 별다른 인식이 없는 형편이다. 또한 사용자 측의 압박에 의하여 사직을 하였더라도 민사상 비진의의사표시(민법 제107조 제1항)의 해석법리를

4) 이하 3, 4, 단락은 「전략적 성과관리? 전략적 괴롭힘!: 사무금융 노동자 직장 내 괴롭힘 실태조사 보고서」(2015. 11.)에서 필자가 작성한 ‘V. 전략적 성과 관리와 괴롭힘’의 3, 4, 단락을 이 실태조사의 맥락에 맞게 수정한 것이다.

5) 현대자동차 판매위원회 보고서에서도 국내의 가학적 인사관리는 노동자에 대한 합법적 해고가 불가능한 상태에서 사측에 불리한 법률 분쟁을 사전에 방지하기 위한 수단으로 사용되고 있다는 점을 지적하고 있다.

6) 대법원 1990. 11. 23. 선고 90다카21589 판결, 대법원 1991. 3. 27 선고 90다카25420 판결, 대법원 1992. 3. 13. 선고 91다39559 판결 등.

7) 대법원 2009. 4. 23. 선고 2007두20157 판결, 대법원 2009. 3. 26. 선고 2007다54498,54504 판결, 대법원 2002. 12. 26. 선고 2000두8011 판결 등 참조

8) 울산지방법원 2013. 8. 16. 선고 2012가단562 판결, 수원지법 2013.1.29. 선고 2012나6377 판결 [대법원의 심리불속행 기각 판결로 확정됨(2015. 6. 24. 선고 2013다22195 판결)] 등 참조.

그대로 적용함으로써 원칙적으로 해고 제한 법리를 적용하지 않고 있다.⁹⁾ 이러한 법원의 입장 하에서, 사용자가 인력감축의 필요성을 들어 해고를 하게 될 경우 ‘정당한 이유’를 충족하지 못할 뿐만 아니라 법률적 분쟁으로 발전할 가능성도 있어 경영상 불안 요소를 안게 된다.¹⁰⁾ 그에 반하여 사직을 통한 인력 감축을 피할 경우 ‘정당한 이유’ 없이도 고용 조정이 가능하며 법률적 분쟁으로 발전할 여지가 훨씬 줄어들게 된다. 설령 퇴출 대상 노동자가 사직증명에 응하지 않더라도 퇴출 대상자에 대하여 무의미한 업무 명령, 잦은 업무전환, 지속적인 하위 고과 부여, 폭언 등으로 업무 동기를 떨어뜨리고 업무상 실수를 유발하면 이후 해고를 하게 되더라도 해고의 ‘정당한 이유’를 충족하기 한결 용이해진다. 엄격한 제한을 가하는 해고와 연결되어 있음에도 해고 또는 사직 의사 제출 전에 겪게 되는 각종 불이익 처분을 비롯한 괴롭힘 행위들에 대하여 사용자에게 넓은 재량을 인정하고 있기에, 인사명령의 부당함과 하위 인사고과 누적 등이 해고의 정당성과 관련하여 문제될 여지는 적다. 이러한 과정에서 노동자의 존엄과 인격을 침해하는 일터 괴롭힘 행위들이 이 광범위하게 발생하고 있다.

그렇기에 특히 노동조합 활동을 하는 등으로 회사의 비위를 거슬린 노동자들의 경우 사용자의 재량이라는 이름하에 합리적 사유를 찾기 어려운 원거리 발령이나 부서 이동 등으로 업무 실적이 떨어지게 되고, 성과주의 하에서 각종 괴롭힘을 겪다 결국 퇴출에 이르게 되는 것이다. 회사의 정책에 덜 우호적인 노동자에 대해 저성과 낙인과 그로 인한 괴롭힘으로 기업은 노동자에 대한 통제를 강화한다. 불공정한 인사관리는 면접조사에서도 확인된 바다. 그럼에도 퇴출의 원인이 개인에게 있다는 사실을 끊임없이 각인시킨다.

4. 정부의 쉬운 해고 도입 정책과 일터 괴롭힘의 문제

정부는 작년부터 ‘노동시장 구조개혁’ 정책 중의 하나로 저성과자에 대한 일반해고, 이른바 쉬운 해고 지침 마련을 추진하고 있다. 2014. 12. 발표한 비정규직 종합대책(안)에서 시작하여 2015. 9. 13. 이루어진 노사정 합의에서 ‘근로계약 해지’의 기준과 절차를 명확화하겠다고 밝혔다. 이후 2015. 10. 5. 배포한 고용노동부의 ‘노사정 대타협 설명자료’에서 위 합의를 보충하여, 저성과자에 대하여 일정한 기준과 절

9) 대법원 2001. 1. 19. 선고 2000다51919, 51926 판결 등 참조.

10) 도재형(2014), 「간접적 고용조정 관련 노동법적 쟁점」, ‘무분별한 구조조정 방지와 고용안정’ 입법과제 마련을 위한 정책토론회 자료집, p.5.

차를 거친 경우 해고의 정당성을 인정할 수 있도록 하겠다는 설명을 붙인 바 있다. 현재까지 저성과자 해고를 위한 지침이 발표되지 않았으나, 고용노동부는 2014. 12. 발표한 비정규직 종합대책(안)에서 ① 객관적·합리적 기준에 의한 평가, ② 교정기회 부여 및 직무·배치전환 등 해고회피 노력(적합한 일을 찾아주려는 노력), ③ 공정한 절차와 관련한 사내규정 마련 등의 내용을 지침에 담겠다고 한 바 있다. 그리고 위와 같이 수단을 통해 “모든 노력을 다하고도 사회통념상 도저히 고용관계 유지가 어려운 경우“ 해고가 정당화된다고 밝혔다.

기준에 법원은 성과부진만으로는 해고의 정당한 이유를 인정하지 않았다. 고용노동부가 해고에 대해 집행할 사무가 없음에도 이러한 지침을 마련하는 것은 법원에 사실상의 영향을 끼쳐 사용자가 해고회피 노력을 거치기만 하면 그 해고에 대해서 그 ‘정당한 이유’를 인정받게 함으로써 법적 분쟁으로 인한 위험을 줄여주기 위한 것이라고 할 수 있다. 또한 실제 노동 현장에 직접 영향을 끼쳐 성과주의와 상시적 해고를 밀어붙이려는 의도 역시 담고 있다. 이전에는 일터 괴롭힘을 가하여 노동자 스스로 사직하게끔 하였다면, 지침을 통해 저성과자로 확정시킨 후 다소 불확실한 사직에 매달리기보다 기업이 직접 해고를 하겠다는 것이다.

이러한 저성과자 일반해고 도입 정책은 성과라는 미명 하에서 발생하는 일터 괴롭힘을 한층 가속화하는 요인이 될 것으로 보인다. 저성과라는 것은 노동자 개인에게 원인이 고정되어 있는 것이 아니고, 저성과자를 만드는 과정 자체가 일터 괴롭힘이 될 수 있기 때문이다. 이는 인력퇴출 과정에서 스스로 그만두게 하려고 생소한 업무를 부여하거나, 무의미한 교육을 지속하거나, 몇 개월 단위로 전보시키면서 노동자를 괴롭혀 왔던 학대 해고를 합법화하는 것이다.

영업직 노동자들에 대해서는 계량화된 판매 실적을 통해 객관적인 성과 측정이 가능한 것으로 생각하는 경향이 있다. 그렇기 때문에 객관적이고 공정하게 성과를 평가해서 개선의 여지가 없다면 해고할 수도 있다고 생각할 수 있다. 그러나 정성평가도 인사고과의 많은 영역을 차지한다. 그리고 정성평가의 경우, 고용노동부 역량 평가기준 매뉴얼을 보더라도 ‘기획력과 전문성을 바탕으로 추진할 능력이 있는가’, ‘문제를 발견하고 이를 해결하기 위해 자기계발하려는 자세와 의지가 있는가’는 식으로, 매우 주관적인 기준으로 구성되어 있다. 그렇기에 평가 과정에서도 관리자의 주관적인 인식이 들어갈 수밖에 없다. 면접 조사에서 한 면접 참여자가 관리자의

주관적 평가에 의해 진급이 안 되는 경우가 대부분이라고 토로하고 있다.

계량화된 판매 실적 역시 본질적으로 객관적인 기준이라고 할 수 없다. 면접조사에서 나온 바와 같이 지점장이 챙기는 직원은 지점장한테 들어온 의뢰 건으로 판매를 할 수 있기에 판매 실적도 높아지고 인사고과도 좋아진다. 정가 판매 정책에 따르는 사람은 회사의 정책을 준수하는 것에도 불구하고 다원화된 판매 경로가 현존하는 상황에서 실적이 떨어진 수밖에 없다. 이 조사에서 영업직 진출 제한을 명시한 노사 합의로 영업직 노동자들에게 크게 문제가 되지 않았지만, 원거리 발령을 통해서 기존의 거래관계를 상실하게 만든다면 저성과자로 될 수밖에 없다.

그러나 성과 평가에서 사용자에게 광범위한 재량이 부여되어 있다고 보는 만큼 저성과자로 지목되었다고 할지라도 그 성과평가의 부당함에 대해 노동자가 입증하는 것도 불가능하다.¹¹⁾ 이런 상황에서 저성과자라는 낙인을 찍우고 해고에 대한 정당성을 인정받기 위해서 기업은 일터 괴롭힘을 강력한 수단으로 사용할 수 있다. 잘못된 배치전환은 실적이 부진한 근로자에게 “적합한 일을 찾아주려는 노력”인 것이고, 그러한 노력에도 불구하고 근로자의 실적이 개선될 기미가 보이지 않는다면, “모든 노력을 다하고도 사회통념상 도저히 고용관계 유지가 어려운 경우”로서 해고가 정당화될 수 있다.

이에 대하여 괴롭힘의 원인 중 하나가 인사관리상의 경직성 때문이라며 근로자에 대한 공정한 인사평가를 기초로 유연한 인사조치를 가능하게 하는 것이 일터 괴롭힘의 예방대책의 하나라고 보는 의견도 있다.¹²⁾ 희망퇴직을 앞세운 ‘음성적 퇴출’을 시도한다면 차라리 저성과자에 대한 해고를 쉽게 해야 한다는 정부의 주장과 일맥상통한다. 그러나 이는 탈법이 문제되므로 탈법을 규제하겠다는 것이 아니라 탈법을 합법으로 만들자는 주장이다. 해고 제한을 회피하기 위하여 다른 수단을 써왔다면, 해고 제한의 취지¹³⁾를 살려 다른 수단에 대해서 규제해야 하는 것이지, 해고

11) 예외적으로 대법원 2015. 6. 24. 선고 2013다22195 판결에서 인사고과의 정당성이 부정되었으나, 이 판결의 사안은 사용자가 부진인력 대상자를 만들어 일정 비율의 근로자를 퇴출하고자 하는 의도를 가지고 차별정책을 실시하였음이 대외비 문서를 통해 드러났던 사건이다. 사용자의 의도가 명시적으로 드러난 문서를 입수하는 예외적인 경우가 아닌 한, 주관적 재량에 의존하는 평가의 부당성을 노동자가 입증한다는 것이 사실상 불가능하다는 것을 알 수 있다.

12) 박지순(2015), 토론문, 한일여성노동포럼 직장 내 괴롭힘과 젠더 자료집, pp. 65-66.

13) 헌법재판소는 “고용의 유지는 근로자들의 경제적 생활의 기반이 되므로 사용자에게 의하여 일방적으로 노동관계를 종식시키는 해고는 근로자의 생활에 중대한 타격을 주게 된다. 우리나라와 같이 실업에 대비한 직업소개제도나 실업보험제도 등의 사회안전망이 제대로 완비되지 못한 사회에서는 근로자의 생존권을 보장하기 위하여 부당해고를 사전에 방지할 수 있는 예방적 기능의 제도화가

제한 제도 자체를 없애겠다는 것은 본말이 전도된 것이다.

5. 나가며

성과관리, 각종의 불이익 처분들에 대해 인사권이라는 명목 하에 사용자에게 과도한 재량을 인정됨으로써 일터 괴롭힘이 조장되어 왔다. 이런 시점에서 필요한 것은 확대하고 합법화가 아니라 사직 의사 전에 발생하는, 혹은 사직과 별개로 발생할 수 있는 일터 괴롭힘을 금지하는 제도를 도입하는 것이다. 퇴출 목적까지는 나아가지 않을지라도 과도한 성과압박에 대해서 노동자의 인격과 건강을 침해하는 행위로 제어될 필요가 있다.

브라질에서는 ‘정신적 괴롭힘’이 입법화되지 않은 상태에서 법원을 통해 다루어지고 있는데 ‘불필요하게 직원을 닦달하는 행위’도 정신적 괴롭힘의 한 유형으로 보고 있다.¹⁴⁾ 프랑스에서는 노동청이 프랑스텔레콤 사안(PLAN NEXT라는 이름의 구조조정을 시행하는 와중에 2년 동안 35명의 자살자가 나온 사건)을 조사하면서 경영방식이 노동자의 신체적·정신적 건강에 미치는 위험에 대해 기술하고, 경영진들의 정신적 학대가 있었음을 명시하며 노동자가 겪고 있는 여러 위험 상황을 방지하는 경영방식에 명백한 위법 행위가 있다고 판단하는 보고서를 낸 바 있다.¹⁵⁾ 프랑스 최고법원은 사업장의 모든 근로자들을 지속적으로 압박하고 끊임없이 질책하였으며 팀을 분리시킬 의도에서 모순된 지시를 하여 왔던 사건에서 “상급관리자에 의해 시행되는 경영방식이, 특정 근로자에게 그의 권리와 존엄을 침해하고, 그의 신체적 또는 정신적 건강을 훼손하거나 그의 직업적 장래를 위태롭게 할 수 있는 근로조건의 저하를 초래하는 것을 목적으로 하거나 그러한 결과를 가지는 반복된 행위들로 나타날 경우에는, 이는 정신적 괴롭힘에 해당할 수 있다”라고 판단하였다.¹⁶⁾

기업의 이익, 혹은 인사권이라는 이름하에 감내하고 있는 행위가 모든 곳에서 당연하게 받아들여지고 있는 것이 아니다. 그 실현을 위해 전제되는 조치를 하지 않으면서 노동자에게 강제하는 정가 판매 정책과 이에 동반되는 성과 압박은 사용자에게 괴롭힘의 의도가 있는지와 무관하게 이러한 상태를 방치하고 있다는 점에서 사

절실히 요구된다”라고 하고 제한 제도의 취지를 밝힌 바 있다(헌법재판소 2005. 3. 31. 자 2003헌바12 결정).

14) 조희문(2012). 「직장에서의 정신적 폭력 - 브라질 법에서의 논의를 중심으로」, 포르투갈-브라질 연구 제9권 제2호, 222면.

15) KT 사례로 보는 경영전략으로서의 직장 내 괴롭힘 조사·연구팀(2015), 『KT 직장 내 괴롭힘 보고서』, 104-105면.

16) 조임영(2011), 「프랑스 ‘노동에 있어 정신적 괴롭힘’의 규제에 관한 법리」, 노동법논총 제22집, 318면.

용자에게 일정한 책임이 있다. 미행과 감시, 해고 위협, 불합리한 인사발령이 노동자의 존엄을 침해하는 행위로서 용납될 수 없는 것은 물론이다.

<토론 2>

가학적 노무관리를

‘괴롭힘’, ‘노동자’, ‘노동과정’에서 읽어보다

명숙 (인권운동사랑방 상임활동가)

자동차 판매 노동자들의 직무 스트레스 결과를 보며

무엇이 가학일까라는 질문은 무엇이 괴롭힘인가라는 질문과 다르지 않다. 노동자가 가학-괴롭힘을 인지하거나 체감하는가와 연관된다. 그런데 이러한 체감이나 인지를 더디게 하는 근본적 걸림돌이 있다. 바로 ‘근로계약을 맺은 직장이니까’, ‘성과를 내야 회사도 운영되니까’라는 사회의 합의, 시선이다. 이러한 시선과 합의는 ‘괴롭힘을 당하는’ 노동자들에게도 내재되어 있기에 더욱 어렵다.

‘근로계약을 맺은 직장이니까’

많은 노동자들이 인권침해를 당해도 침묵하거나 사용자들이나 상사가 인권침해를 해도 되는 것으로 여기는 이유 중 중요한 것이 바로 근로계약을 맺은 직장이라는 점이다. 다시 말해 근로계약은 노동자의 모든 것은 착취해도 좋은, 인간 이하의 취급을 해도 되는 ‘면허’같은 것으로 이해되기 때문이다. 그러나 헌법이나 국제인권장전은 그렇게 보지 않는다. 그래서 노동권이 구체적으로 명시된 것이다. 하지만 그것은 명시적 글일 뿐 우리 사회에서 합의된 인식에까지 이르지 못했다.

그것은 마치 맑스가 임금은 노동의 대가가 아니라 노동력의 대가라도 수없이 얘기했으나 여전히 노동의 대가로만 인식되고 있는 것과 비슷하다. 근로기준법에는 노동의 대가-근로의 대가로 언명되면서 더욱 분명해진다. 이것은 인간이란 존재, 인간사회에 대한 통찰이 없으면 불가능한 것이다.

마찬가지로 직장-근로계약은 맺은 노동자의 삶, 노동자의 조건에 대한 이해가 없으면 왜 그들은 그렇게 생각하는지를 알 수 없다. 논리적 문제가 아니라 생존의 문제니까. 노동자들은 노동의 대가이든 노동력의 대가이든 근로계약을 통해 임금소득을

받는다. 하지만 그 계약은 불안하다. 언제 해고될지 모른다. 67년 제정되고 76년 발효된 사회권 규약에서 ‘완전고용’을 상정하면서 노동권을 명시하던 때와는 지금이 너무나 다른 노동현실에 처해 있기 때문이다. 완전고용은 고사하고 상시해고만이라도 피하고 싶은 불안한 고용의 시대에 살고 있다. 복지국가 시대에 만들어진 권리를 실현하기에는 너무나 힘든 신자유주의 시대에 살고 있기 때문이다. 신자유주의는 우리를 혼욕했다. 근로계약을 유지하는 것이 최우선이니 다른 것은 포기하라고. 인권 따위는 생각도 말라고!

직장이라는 곳은 고용관계를 바탕으로 한 위계가 일상을 작동시키는 공간이다. 따라서 직장에서 벌어지는 행위들이 인권침해적일지라도 그것에 저항하기는 쉽지 않다. 직장 내 괴롭힘이라는 프레임을 강조하는 이유도 그것이 권력관계를 바탕으로 사람을 괴롭히기 때문이다. 더구나 그것이 제도화될 때, 경영전략으로 사용될 때 그것을 감지하기란 쉽지 않다. 힘든데 뭐라고 말하기 힘들다. 그것도 못 견디는 루저라 불릴까 두렵기 때문이다. 루저란 곧 퇴출될 사람, 고용관계를 중단해도 되는 사람이라는 의미이기 때문이다.

‘성과를 내야 회사도 운영되니까’

사람들이 경영전략으로서 괴롭힘을 문제는 있지만 어쩔 수 없다고 생각하는 것도 성과를 내야 회사도 운영되니까 라는 것을 스스로 받아들이고 있기 때문이다. 얼마 전 실태조사 결과를 발표한 사무금융노동자들도 전략적 성과관리라는 프로그램으로 금융권 노동자들을 괴롭히고 있지만 이에 대해 어쩔 수 없는 것 아니냐는 인식이 있다는 것을 심층면접을 통해 알 수 있었다.

자본주의 사회에서 성과를 내야 회사가 살고 노동자가 고용될 수 있다는 프레임은 매우 강한 힘으로 작동한다. 하지만 다른 방식의 사고는 불가능한가. 노동자가 살아야, 노동자가 있어야 회사가 살수 있다는 프레임 말이다. 사실 자본주의를 버티는 힘은 임금노동과 자본이다. 둘은 붙어있으나 언제나 자본만이 두드러진다. 노동거부운동의 핵심은 자본이 작동되는 임금노동을 중단하여 파괴력을 보이자는 것이었다. 파업이 그 한 예이다. 하지만 노동거부가 파업으로만 임하고 작동되는 현실에서 노동은 자본주의를 이끌어가는 힘으로 보이지 않고 부차적으로 보인다. 특히나 기술의 발달과 인구의 증가로 노동자의 노동력이 사실상 많이 필요하지 않은 현실에서는 더욱 그렇다. 하지만 판매할 노동자가 없다면? 온라인 판매가 많이 늘었다고 하지만 여전히 인간이 판매해야 하는 현실이다. 판매하는 노동자가 없으면 안 된다. 하지만 판매하는 노동자가 적어도 판매는 된다. 역시 노동력은 넘쳐난다.

성과를 내야 회사가 운영된다는 논리는 또한 성과를 무엇으로 보냐와 연관된다. 그것은 제조업에서의 노동과 유통서비스 분야에서의 성과, 영업직에서의 성과는 다르기 때문이다. 하지만 우리는 그러한 종차를 보려 하지 않는다. 왜냐하면 그래야 노동자들을 쥐어짤 수 있으니까.

전략적 성과관리가 전 사회, 전 분야에 펼쳐지면서 괴롭힘, 가학은 심해진다. 나아가 부도덕-부정의도 심해진다. 의사들은 환자를 몇 명 봤냐로 체크되기에 진료를 빨리 많이 하려 한다. 교수들은 학생들 성적 관리와 상담을 얼마나 했냐로 평가 받기에 말도 안 되는 내용과 계산으로 상담수를 늘리기에 혈안이 된다. 제조업 노동자들은 화장실도 못 가고 일하고 판매노동자들은 영업실적을 올리기 위해 자기 판매를 한다. 이렇게 모든 손실이 노동자에게 가는 반면 기업주들은 이익을 올리고 그것은 회사의 성장으로만 표현되고 읽힌다. 자기판매나 없는 문제점으로 상담하는 것 등등의 부도덕-부정의를 양산한다.

판매노동의 특성을 봐야

영업직의 성과는 제조업의 물품을 생산하는 것과는 다르다. 얼마나 파냐는 그의 능력과 사회적 관계를 총동원해야 할뿐 아니라 수많은 감정노동을 동반한다. 판매란 유동적일 수밖에 없으며 산술적 공식과 일치하지 않는다는 점을 전제해야 한다. 다시 말해 자본주의 정치경제학에서 수없이 말한 보이지 않는 손, 수요와 공급의 법칙을 중심으로 한 시장에서 벌어지는 곳이며 결사적 비약이 있어야 가능하다는 것을 인식해야 한다. 따라서 성과를 내려면 판매노동자에게 권한이 얼마나 부여되느냐와 연관되어 있다는 것을 염두에 두어야 한다.

그럼에도 자본은 그러한 판매노동의 특성을 고려하지 않고, 노동자들을 쥐어짜는 전략을 구사한다. 판매노동자가 자신의 시간을 허투루 쓰지 않는지 감시한다. 심지어 미행까지 한다. 결사적 비약이 있어야 가능한 판매는 눈에 쉽게 보이는 노동이 아닌 데도 말이다. 수없이 판매를 위한 계획을 짜라고 한다. 그렇게 8시간이 아닌 24시간을 판매를 위해 사용할 것을 강요한다.

감시는 일반적으로도 심각한 인권침해이고 괴롭힘이다. 사생활을 누군가 들여다봄으로써 프라이버시를 침해당할 뿐 아니라 감시가능성에 대한 인식으로 개인의 자율성은 위축되기 때문이다. 그런데 판매노동자에게 감시란 여기에 더해 노동강도의 강화를 유발시킨다. 그의 노동시간을 압축적으로 사용하게 한다. 뿐만 아니라 노동시간 외의 시간도 노동에 사용되도록 만든다. 판매노동의 특성에 맞게 감시라는 노동통제전략을 사측은 사용하고 있는 셈이다.

옆의 노동자와 경쟁을 시킨다. 그 결과, 보고서에도 말하고 있듯이 “내가 애를 못 믿는 거야”라고 말할 정도로 동료노동자와의 관계는 어려워진다. 이는 2007년에 비해 2014년 결과에서 대리점과의 경쟁과 시장질서 문란, 기본급으로 생활하기 어려운 임금체계, 내부경쟁을 조장하는 실적 평가, 퇴근 후이나 휴일에도 업무를 해야 하는 구조 중 “대리점과의 경쟁과 시장질서 문란”이 높게 나온 것에도 알 수 있다.

판매 노동의 특성을 고려할 때 현대자동차 판매노동자들이 정가판매가 힘들다고 하는 것은 성과를 내기 위한 조건이 충분하지 않다는 말이다. 하지만 정가 판매라는 것은 마치 공동선-정의를 위해서 어쩔 수 없이 않냐는 도덕과 부딪치는 것은 아닌가 하는 고민으로 이어진다. 정가판매를 시장의 정의(투명성)를 위해 한 것처럼 사측은 말하고 있다. 정가판매에 대한 기업주의 케치 프레이즈가 아닌 노동자가 수행하는 판매의 현실로 들어가 보자.

정가판매의 정의(正義)란 상상적 정의

인터뷰에 응한 많은 노동자들은 정가판매 때문에 실적을 올릴 수 없다며 어려움을 토로했다. 보고서는 서비스나 가격에 대한 권한이 적어서 어려운데 사측은 “불가능한 목표”를 세워서 “저성과자를 양산”한다고 말하고 있다. 그러나 이것만으로는 정가판매가 시장의 투명성과 시민의 이익을 보장할 것이라는 대의-공동선이라는 프레임에 맞서기는 부족하다. 노동자이자 판매자의 이익을 도모하는 것이 소비자인 시민의 이익과 대치된다고 할 때 정의로운 것은 무엇인가에 대한 질문에 맞닥뜨리기 때문이다.

그러므로 자동차 정가판매라는 것이 소비자의 입장에서는 어떤 것으로 작동하는지를 봐야 하지 않을까. 최근 도서정가제가 실시되고 나서 대형 인터넷 서점만이 영업이익을 올리고 있다고 한다. 실제 도서정가제는 중소서점을 활성화하고 출판시장을 투명하게 만들어 책을 구입하는 시민의 이익을 올리려고 한다고 했지만 결과는 그렇지 않았다. 왜냐하면 도서에 대한 경제적 접근성- 책의 구입가가 접근성과 연관되었기에 정가제가 투명성이나 시민의 이익과 연결되지 않기 때문이다.

마찬가지로 실제 현대자동차는 한국자동차시장을 독점하고 있기에 정가판매가 마치 시장을 깨끗하게 만드는 것인양 말하고 있지만 이는 사실이 아니다. 자동차시장을 투명하게 할 수 있는 정가판매가 공동선으로 이어지기 어려운 이유는 차를 판매하고 있는 ‘기업의 독점력’을 간과하고 있기 때문이다. 형식이 아니라 내용이 문제인 것이다. 소비자들인 시민에게 필요한 접근성과 독점기업의 권력관계를 봐야 하는 것이다. 따라서 자동차 판매시장의 정의를 실현하는 것은 가격의 문제이지 정가판

매가 아닌 것이다. 정가판매로 소비자인 시민이 더 많은 돈을 지불해야 한다면 그것은 공동선이 아니라 기업의 사적 선(善)일 뿐이다. 더구나 여기서 간과하지 말아야 할 것은 소비자와 판매자인 시민간의 갈등이 커지고 있다는 점이다. 이전에 받았던 서비스가 사라지므로 해서 고객들은 판매노동자에게 항의하다. 보고서에서 “고객과의 갈등이 많아졌다.”고 말한 응답비율이 높아진 것은 기업의 경영전략으로 노동자의 감정노동을 증가시킬 뿐 아니라 소비자와의 갈등을 증가시켰다는 걸 알 수 있다. 누군가를 위한 사회구성원간의 갈등, 사회적 손실을 가져온 것으로 볼 수 있기 때문이다.

가학적 인사 관리와 직장 내 괴롭힘

보고서에서는 아직 확실히 개념이 정립되지 않았으나 가학적 인사관리를 “근로계약에 기초한 사용자나 상급자의 ‘인사 관리’(인사 관리 업무상 일반적인 노무 지시권, 징계, 해고 등)에 노동자의 기본권을 침해하는 ‘가학적’ 행위가 포함되어 있는 경우”라고 정의했다. 또한 직장 내 괴롭힘에 대한 설명으로 괴롭힘이 있는지를 살펴 볼 것을 제안했다.

필자는 작년부터 직장 내 괴롭힘에 대한 실태조사와 연구를 했다. kt 노동자, 사무금융노동자였는데 이 둘은 비슷하면서도 다른 양상이 나왔다. 특히 금융권 노동자들의 경우 전략적 성과관리에 순응하면서도 괴로워하는 모습을 보였다. 노조탄압이나 구조조정을 위한 경영전략으로서의 괴롭힘은 비슷했다. 반면 고객이나 거래처에 의한 괴롭힘 가해자가 임원보다 많은 것은 금융권 노동자들의 특성과 연관되어 있었다.

그리고 이번 사무금융노동자들의 괴롭힘 조사결과에서 주목할 것 중 하나는 경쟁과 성과주의가 괴롭힘을 늘렸으나 괴롭힘의 원인을 가해자의 개인적 특성으로 보는 경우가 40%를 넘었다는 사실이다. 그러면서도 회사의 경영방침이나 성과위주의 정책이 바뀌어야 괴롭힘이 사라질 것이라고 답하는 갈팡질팡하는 태도를 보였다. 내면화된 경쟁과 성과주의가 괴롭힘의 원인을 짚는데 어려움으로 작동한 것으로 볼 수 있다.

직장 내 괴롭힘을 연구하면서 직장 내 괴롭힘이란 용어가 적절하냐는 고민을 연구팀에 있는 사람들은 많이 하고 있다. 먼저 우리사회에서 괴롭힘이라는 용어에 낯설기 때문이다. 외국에서는 차별금지법을 통해서 괴롭힘-harassment를 해서는 안 되는 일이라고 보기에 인종, 성, 장애에 대한 괴롭힘을 차별금지법에서 규제하는 경향으로 나아갔다. 차별이 괴롭힘으로 이어지기 때문이었다. 그러나 우리 사회에는 아

직 차별금지법도 없을뿐더러 괴롭힘을 인간관계에 미숙하거나 실수로 그렇게 할 수도 있는 것으로 보고 있기 때문이다. 괴롭힘을 사회적 제재를 가하기에는 폭력의 정도가 낮은 것이라 보는 경향이 있다.

또한 괴롭힘이란 용어가 고민되는 것은 겉으로 보일 정도로 심각한 괴롭힘이 있는 가하면 가시적이지는 않지만 괴롭힘이 지속적인 경우도 있기 때문이다. 사람들은 KT 사례를 보며 어떤 이들은 KT 처럼 심하게 해야 괴롭힘이냐고 하기도 했고, 포스코 사내하청의 고(故) 양우권 님의 사례를 보며 괴롭힘은 너무 약하다며 학대-폭력이라는 용어가 맞지 않냐고도 했다. 그러나 어느 용어를 쓰더라도 한계적이지 않을까 싶다. 가학적이라고 할 때 괴롭힘의 비가시성과 일상성을 포착하지 못할 수 있기 때문이다.

덧붙여 보고서에서는 직장 내 괴롭힘을 일회적인 사건과 구별하여 반복성, 지속성을 띤다고 하였으나 꼭 그렇지만은 않다. 일회적이라도 일회적 사건이 심각할 때도 괴롭힘으로 보기 때문이다. 일회적이나 폭력의 후과가 장기간 갈 수도 있다. 다만 직장 내 괴롭힘이 많은 경우 일상적이고 지속적이라는 점에서 심각하다는 것을 강조한 것으로 이해해야 할 것이다.

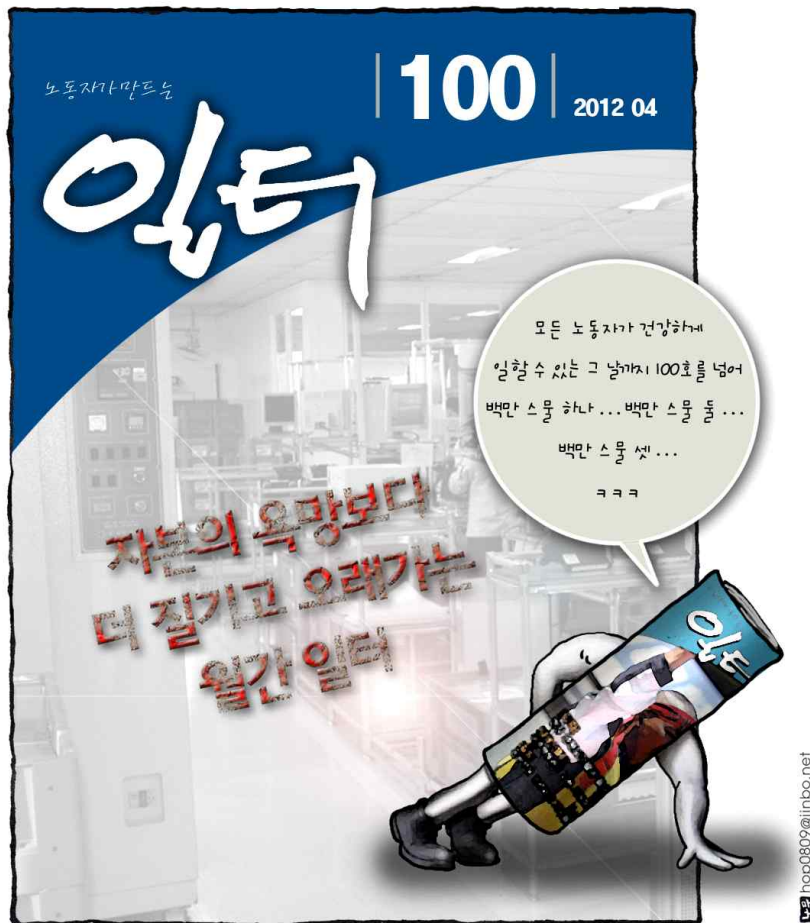
괴롭힘의 양상과 원인은 비슷하면서도 다르다. 하지만 직장 내 권력관계를 우위로 한 것이 다수라는 점을 상기해야 한다. 물론 이를 기계적으로 이해하여 동료 간의 괴롭힘이 없는 것으로 이해해서는 안 된다. 회사의 지침에 따라 괴롭힘에 동참하거나 방조하는 경우가 많은 점, 집단 따돌림의 경우 동료노동자들의 참여가 없이 불가능하기 때문이다. 노조를 만들었다는 이유로, 상사의 눈 밖에 났다는 이유로 상사의 눈 밖에 나거나 상사의 지시가 있으면 괴롭힘에 많은 노동자가 동참한다. 살기 위해서 또는 회사의 경영전략을 내면화했기에 따돌림에 동참한다. 이번 보고서에도 “백이면 백 회사의 입장을 이해 한다”는 노동자들이 있다는 사실은 내면화에 대해 고민하게 한다.

끝으로 최근 정부가 추진하는 저성과자 해고는 낙인으로 인한 괴롭힘을 부추길 것으로 보여 우려된다. 회사에 득이 안 되는 존재, 팀에 해가 되는 존재로 노동자들을 볼 수 있도록 해서 동료들이 ‘저성과자’로 보이는 이를 자발적 비자발적으로 따돌리고 괴롭힐 가능성이 높아졌다. 나아가 이제 괴롭힘에서 벗어날 자기 동력이나 지지기반마저 상실될 위기에 처한 것이다.

2015 현장연구나눔마당

<메모>

자본의 욕망보다 더 질기고 오래가는
월간 일터!



<한국노동안전보건연구소는>

모든 노동자가 건강하게 일할 권리와 안전한 삶을 쟁취하기 위해 월간 <일터>를 발행하고 있습니다. <일터>와 함께 골병과 죽음의 현장을 희망의 일터로 만들어 갔으면 좋겠습니다. 이에 동지들께 정기구독을 요청 드립니다.

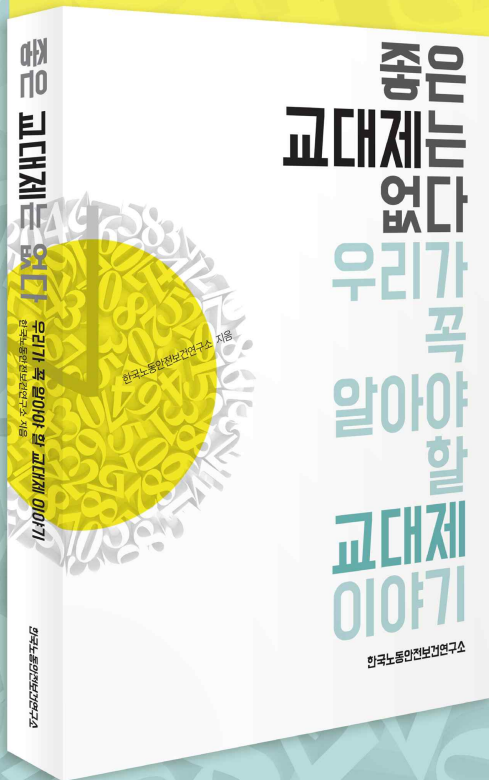
<정기 구독 안내>

- 정기 구독을 원하시는 동지 혹은 단위의 이름과 일터 받을 곳을 연구소 이메일 (laborr@jinbo.net)로 보내주세요. 혹은 연구소 홈페이지 <일터> 구독 신청란을 이용해주세요.
- 구독료 납부 계좌는 국민은행 (예금주 : 한노보연) 660401-01-702487입니다.
- <일터>는 연 12회 발행되며 1년 구독료는 4만원입니다.

사람의 몸과 삶에 좋은 ‘교대제’는 없다!

— 직업환경의학전문의, 노동보건활동가, 사회학자 등
전문가들이 모여 만든 ‘교대제’ 교양서

『좋은 교대제는 없다 : 우리가 꼭 알아야 할 교대제 이야기』



이 책의 목차

- ‘프롤로그’ 「교대제, 이미 우리의 일상」
- 1장 「자본주의와 노동시간」
- 2장 「교대제의 본질: 무한이윤을 위한 프로젝트」
- 3장 「교대제의 유형과 현황」
- 4장 「교대제와 황폐해진 노동자의 몸」
- 5장 「교대제와 노동자의 삶」
- 6장 「교대제에 대한 규제와 개선안」
- 7장 「교대제, 대응과 과제」
- ‘에필로그’ 「주간연속2교대제의 모범, D공장 이야기」

한국노동안전보건연구소 지음 | 264쪽 | 13,000원

“한국은 여전히 세계 최장시간의 노동을 하는 나라이며, 지속적으로 교대노동이 증가하는 사회다. 고용 불안이 심한 초단시간 노동자들이 증가하면서 일시적으로 전체 노동자들의 평균 노동시간이 감소했지만, 여전히 장시간 노동을 통해 생활임금이 유지되는 나라이기도 하다. 이 견고한 현실을 무너뜨리기 위해서는, ‘저녁이 있는 삶’에 대한 사회적 욕구가 드러나고 함께 공유되어야 한다. 이것이 노동시간에 대한 노동자들의 통제력을 회복하는 출발점이다.” _ 개정판을 내며 중에서

한국노동안전보건연구소 www.kilsh.or.kr 전화 02-324-8633