

거시적 및 기업차원에서의 홍콩 노사관계의 특징 및 변화

An Analysis of the Hong Kong Industrial Relations at Both Macro and Firm levels

이상우 • Sang Woo Lee

본고는 홍콩 노사관계의 특징을 거시적 및 기업차원에서 조명해 보았다. 이론적인 기반으로 문화적/제도적인 요인, 후발 산업국가들의 특이사항, 그리고 포스트모더니즘이 주장하는 동질화의 주장 등을 참고하였다. 먼저 동질성의 측면은 기업관리의 유연화를 강조하면서 기존의 관료적이거나 온정적인 성격에서 탈피하여 보다 이익지향적인 기업이미지를 제고하려는 노력이 대표적인 홍콩기업에서 명확하게 나타나고 있다. 문화적인 요인은 거시적 및 기업차원에서의 노사관계에서 발견되는데, 먼저 자유방임적인 홍콩의 노사관계형태는 영국의 제도에 많은 영향을 받았다. 또한 아시아적 가치관인 가족중심 문화, 복종, 근면성이 홍콩의 노사관계의 근간을 이루고 있다는 점도 이러한 맥락에서 이해되어야 한다. 물론 이러한 측면이 1990년대 아시아 경제위기를 통해 약화되었지만 여전히 남아있는 것이 사실이다. 하지만 서양의 기독교적인 가치관도 이러한 요소를 포함하고 있어 반드시 동양적인 가치관이라고 말하기는 무리가 있다. 이보다 지극히 홍콩적인 특성은 난민인식이며 이는 다른 후발산업국가와 차별화된다. 후발산업국가의 벤치마킹형태는 여전히 이들에게 이익으로 작용하고 있는데, 이러한 기법들이 기존의 자신들의 역량이나 가치관과 결합되면서 시너지효과를 내고 있다.

핵심주제어: 홍콩, 노사관계, 포스트모더니즘

이상우 | 경남대학교 경영학부 부교수(sangwoo@kyungnam.ac.kr)

ABSTRACT

In theoretical term, cultural/institutional approach, the peculiarity of the later comers, such as Hong Kong, Korea, Taiwan, and the converging influence from Post-modernism underlie this paper. The first approach is influential in understanding the survival of many traditional values within most of the Hong Kong firms. The later comer one can be used to explain the fact that later comer enjoyed various synergy effects when their oriental values are combined with new practices. The last one is also quite useful for the explanation of why most modern firms exposed to a severe international competition adopted human resource management. But problem is that these are subjected to severe criticism because of their downgrading nature against employees.

Keywords: Hong Kong, Industrial Relations, Post-Modernism

I. 서론

먼저, 고용관계 형성에 있어서의 문화적 영향력의 중요성을 언급하면서 일종의 문화적 상대성(cultural relativism)을 강조하는데, 특정 문화권이나 개별국가차원에서 공유되고 있는 주된 가치관이 그대로 기업내부의 관계에 반영된다는 것이다. 둘째, 산업화나 포스트산업화라는 일련의 과정, 특히 후자의 경우는 세계화(globalization)라는 과정에 편입되어 발생한다고 보는 견해로서 개별기업이 자신들의 생존 및 경쟁력 개발/유지를 위해 최상의 방향으로 고용관계를 변화시켜나가는 공통성을 보인다는 것이다. 마지막으로 개발도상국이나 신흥경제국가에 대한 연구에서는 후발산업화라는 측면의 영향력이 상당히 고려된다.

본고에서도 홍콩의 노사관계를 이러한 이론에 기반하여 다루고자 한다. 이를 위해 본고는 6장으로 구성되는데, 1장은 본고의 서론이다. 2장은 노사관계 관련 이론에 대한 설명이다. 3장은 홍콩의 정치적/경제적인 환경변화를 다룬다. 4장에서는 홍콩의 노사관계가 거시적 및 기업차원으로 분리되어 논의된다. 5장은 분석의 장이며, 6장은 본고의 결론이다.

II. 개념의 정립

1. 문화적/제도적인 영향

이 주장은 기본적으로 고용관계나 노사관계, 관리형태 등이 한 국가의 문화적인 환경에 많은 영향을 받는다는 주장이다. 특히 구조조정과 같은 기업활동의 여파로 인하여 인력의 감원 등이 발생하는 경우에도 합리적인 결정과 아울러 문화적인 가치관에 근거한 의사결정이 주류를 이룸을 강조하고 있다. 이는 상황이론 등에서 언급하는 기술결정론에 대한 반박이다. 다시 말하면 기업활동과 직결되는 요소인 기술이나 규모, 시장, 전략 등과 같은 요인보다는 보다 거시적 차원에서의 문화나 제도적인 영향력이 지대하다는 의견이다.

영국과 일본기업을 비교 연구한 Dore(1973)이 대표적인 학자인데, 비록 양국 간의 제한적인 유사성을 언급하고 있지만 본질적으로 영국과 일본기업은 그 조직구조가 다르다는 것이며 이는 이들 국가에 각각에 존재하는 제도적, 문화적인 차이에 기인한다는 설명이다. Redding(1980)도 중국 자본주의 특징에 대해 논하면서 중국만의 장점이 최근의 괄목할만한 경제발전의 주요요인이라고 주장하고 있다. 신뢰에 바탕을 둔 조

직문화, 조화, 충성심, 집단적인 의사결정 등이 이러한 요인으로 주로 거론된다.

Womack(1990)의 경우 일본식 경영방식이 가장 바람직한 형태로 국가 간 이전이 가능하다고 주장하고 있지만, 문화 및 제도를 강조하는 학자들은 특정 관리기법의 효과성은 이들을 지지하는 문화나 제도적인 요인과의 전체적인 이전 없이는 그 효과성이 미비하다고 보고 있다. 즉 일본식 경영은 오랜 일본의 상사에 대한 복종의 문화, 종신고용풍조 및 기업노조 등의 제도가 있었기에 가능하였다는 것이다.

또 다른 예로서 독일의 구성원 참여적인 조직도 역시 독일의 높은 직업 훈련수준과 노동평의회와 같은 근로자 참여제도가 법적으로 보장되어 있었기에 효과적으로 작동한다고 보는 것이다(Lane 1989). 반면 최근 영국에서 나타나는 작업장에서의 노사 간의 파트너십 체결은 이를 규정하는 적절한 법제도의 부재로 인하여 상당수 사업장에서 제대로 작동하지 못하는 결과를 초래하고 있고, 주로 파트너십이 사용자에게만 이익을 가져다주는 것으로 오해되는 경우가 많다고 주장하고 있다(Gregory 2001).

유사한 접근으로 Gallies(1983)는 영국과 프랑스 근로자의 계급의식의 차이점에 대한 연구를 통해 각 국가의 관리기법의 차이를 언급하고 있다. Whitley(1992) 또한 비즈니스 시스템이란 개념을 통해 각 국가의 문화 및 제도적인 차이가 한국, 대만, 일본 간에 상이한 조직구조 및 전략을 형성했다는 주장을 펴고 있는데, 예를 들면 일본의 경우 과거부터 양자에 대한 긍정적인 인식으로 말미암아 순수한 혈통중심의 한국에 비해 기업 내에서의 의사결정이 최고경영자 개인이나 가족들로 포진된 중앙에 지나치게 집중되기보다는 집단차원에서 이루어지고 있다는 것이다.

2. 후발산업화의 특징

앞서 언급한 Dore(1973)의 연구는 영국과 일본기업과의 비교를 통해 산업화의 선두주자와 후발주자 간의 차이를 잘 보여주고 있다. 후발산업화 국가들은 선두주자들의 다양한 관리기법이나 행동양식을 단기간 내에 받아들여 산업화를 가속화할 수 있었으며 이러한 관행은 이들이 신흥경제국으로 부상한 이후도 계속되면서 자신들의 경쟁력 제고에 상당한 기여를 하고 있다. 이러한 과정에서 자신들이 가지고 있는 기존의 장점들, 즉 문화적인 요소들에 영향을 받은 가치관들은 그대로 둔 채로 새로운 기법의 기술적인 측면을 적절하게 받아들여 자신의 것으로 가공함으로써 보다 혁신적인 방법을 창출할 수 있었다. 물론 기존 문화와의 상충이 발생하여 효과가 반감되는 결과를 초래하기도 했지만 말이다.

예를 들어 국내 대표주자인 현대자동차의 경우 기존의 온정적이면서 권위적인 관리방법과 대규모 공장설립 이후 출현한 규모의 경제 및 새로운 기술 등과 조화를 이룰

수 있는 관료적이면서 테일러리즘에 근거한 인력 및 직무통제 방식을 동시에 채택함으로써 단기간 내에 자신만의 노하우를 축적할 수 있었다(Amsden 1985). 여기에는 그때까지 강하게 남아있던 군사문화까지 합세하여 일종의 군대문화가 공장 내에서 가동되는 모습을 보이기도 했다. 예를 들면 출근 시 정문에서의 두발검사나 작업 전 공동체조 등은 통일적인 행동양식의 유도를 위해 취해진 방법들인데 한국의 군사문화에 많은 영향을 받았다(이상우 2006). 이러한 다소 비인간적인 방법들은 1987년 6.29 민주화선언 이후 대부분 사라졌다. 홍콩의 경우도 기술발전과 더불어 조직변화가 발생하였다고 볼 수 있지만 한국이나 홍콩 등의 후발 산업국가가 공유하는 유교적인 온정주의가 새로운 방식과 혼재되는 모습을 보일 것으로 기대된다.

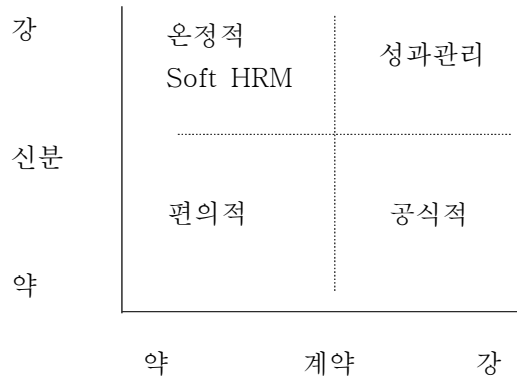
3. 포스트모더니즘(Post-modernism)의 영향

이 주장은 국제경쟁의 심화 속에서 현대의 기업운영은 전략적 및 운영적인 측면에서 과거와는 확연히 다른 새로운 패러다임에 근거해야 한다는 것이다. 기업들은 국제화와 같은 무한경쟁 상황에서 자신들의 생존 및 발전을 도모하기 위해 환경변화에 신속하게 대응할 수 있는 유연하고, 인간중심적이고, 친가정적이고, 사회적인 책임을 다할 수 있고, 친소비자적인 행동양식을 반드시 도입해야 하며, 실지로 이러한 추세로의 변화가 전 세계 많은 기업들에서 감지되고 있다는 것이다. 적어도 기업이 환경변화에 민감하게 대처하고 있다면 추세를 거스르는 행위는 하지 않는다는 것인데, 통제보다는 몰입이 강조되는 인적자원관리로의 변화가 대표적인 모습이다.

이를 좀 더 구체적으로 보자. 과거의 관행에 비해 인적자원관리(Human Resource Management, HRM)는 구성원들을 보다 인간적으로 관리하면서 이들에게 보다 확산된 자율을 보장하고 아울러 보다 강력한 책임도 요구하고 있는 경영기법이다. 일의 구상과 실행의 분리 원칙에 근거한 분업을 통해 관리자의 노동자에 대한 실질적인 통제가 가능하도록 한 것이 과학적 관리법 혹은 Taylorism으로 규정되는데 이것이 과거의 관행으로 여겨지고 있다. Weber(1977)와 더불어 막시스트(Marxist)인 Braverman(1974), Edward(1978) 등의 학자가 과학적 관리법의 지지자들이다.

Storey(1994)나 Sisson(1994)에 의하면 HRM은 형식에 있어서는 인간중심적인 측면(people-oriented approach)을 강조하나 궁극적으로는 자율과 책임을 중요시 하면서 적절한 성과관리를 통한 비용절감을 최종 목표로 하는 Hard HRM의 성격을 내포하고 있다고 주장한다. HRM은 결국 성과와 관련된 계약적인 측면을 기본적으로 강조하면서 종업원의 만족도도 고려하는 고도의 관리기법인 것이다. Fox(1985)나 Purcell(2005) 같은 경우는 이러한 형태를 일종의 고도의 온정주의(sophisticated paternalism)

이라고 규명하고 있다. 이들은 특히 이 같은 형태가 Taylorism과 같은 전통적인 형태와는 잘 구분된다고 부연하고 있다.



<그림 1> 계약과 신분(Edward 2003, p.21)

Edward(2003)는 계약과 신분의 차원을 통해 요구되는 성과 및 책임정도에 따라 HRM을 소프트 HRM과 성과관리로 구분하였다. 계약의 의미는 구성원의 선발, 유지 그리고 해고 등의 영역에서 원칙에 근거한 체계적인 관리를 보이는지 여부이다. 신분은 성과위주의 관리보다는 구성원의 이익이나 만족도를 증대시킬 수 있는 방법의 여부, 예를 들면 HRM을 통한 직무충실화나 교육훈련의 증대 등을 말한다.

원칙에 입각하지도 못하고 관리자가 단순한 시장상황이나 개인의 주관에 의해 의사 결정을 내리는 경우를 위에서 편의적 관리로 규정하였다(Sisson and Purcell 1983). 성과증대를 위한 철저한 원칙의 적용보다는 구성원의 만족도를 주로 고려한 경우를 온정적인 관리 혹은 Soft HRM으로 규정한다. 위의 성과관리의 측면이 Hard HRM의 의미로 해석된다. 하지만 필자는 자율과 책임 그리고 성과 이 모든 영역에서 Soft HRM과 성과관리(Hard HRM)는 구별되어야 한다는 입장이며 이 때문에 <그림 1>에서 Soft 한 측면이 Hard한 측면과 신분의 정도가 같은 것으로 표현되는 것은 잘못이라는 인식을 가지고 있다.

하지만 비판론자들은 새로운 변화는 인적자원관리라는 현대적인 의미로 잘 포장되어 있지만 궁극적으로 노동의 지위격하를 야기한다는 점을 지적한다. 이들은 또 노동의 유연화 및 친가정적인 관리라는 기치아래 임시직이나 계약직 그리고 하청관계를 증가시키고, 성과관련 보상의 확산 등을 통해 구성원들로 하여금 그 어느 때보다 큰 정신적인 스트레스를 주고 있다고 주장한다(Ng 2005).

Ⅲ. 정치 및 경제적인 환경변화

1. 정치적인 측면

1970년대 까지

영국과 중국 간에 발생한 아편전쟁의 결과 영국이 승리함으로써 홍콩은 영국의 지배하에 놓이게 된다. 이 전쟁은 영국 상인들이 광저우 지역을 중심으로 자유로운 아편 무역을 할 수 있게 만들고, 또한 홍콩을 극동진출의 전초기지로 활용하기 위해 발발한 전쟁이었다(England 1989). 전쟁의 승자인 영국이 1841년 중국과 체결한 난징조약에 의거하여 홍콩은 공식적으로 영국령이 된다.

홍콩을 관리함에 있어 영국정부는 본국의 의회정치제도를 도입하지 않았다. 대신 다양한 계층으로 이루어진 여러 분야의 위원회를 두고 이들 위원회의 의견을 반영하는 방법을 사용하였다(Tung 2000). 실제로 영국정부는 식민지 통치에 있어 현지의 의견을 상당히 수렴하였는데 이러한 위원회에 현지인의 참여를 허용함으로써 이를 가능케 하였다. 이는 현지인의 의견수렴을 위한 민주적인 방법의 표출이었다. 위원회는 공직자를 비롯하여 다양한 사회구성원들로 구성되어 있었으며, 다시 이들은 비공식적인 채널을 통해 압력단체나 종교단체 등과 의견을 교환하는 방식을 취하였다(Chiu 1996).

하지만 문제는 다양한 계층, 다시 말하면 사용자나 노동자 계층 모두로부터 공정한 의견의 수렴이 이루어져야 하나 이 보다는 주로 사용자 측의 의견이 반영되는 다소 불공정한 구도를 보이고 있었다. 이는 노동조합의 지나친 정치적인 활동에 연유하였다. 실제로 1950년대와 60년대에 걸쳐 나타난 노동조합의 정치적인 성향에 따른 분화는 노동계에 대단히 부정적으로 작용한다. 친중국계인 홍콩 노동조합연맹(FTU)과 친타이완계인 노동조합위원회(TUC)는 상호 심각한 정치적인 대립관계에 있었다(Ng 2004). 이러한 상황에서 영국정부가 노동계층에 대해 부정적인 입장을 취한 것은 어쩌면 당연했을지도 모른다. 예상되는 노동자들의 저항을 억제하기 위해, 물론 보다 중요한 군사적인 목적이 있었지만, 영국은 대규모 군대를 주둔시켰고 이는 위 목적달성과 잘 부합되었다.

다른 신흥산업국들의 경우 대체로 국가가 자본의 편에 서서 노동을 탄압하는 모양세를 취하였다. 한국이나 대만이 대표적인 국가들이다(Kim 1993). 홍콩의 경우도 노동조합의 정치화 성향에 따른 탄압의 가능성이 제기되지만 영국 정부는 이러한 방법을 사용하지 않았다. 물론 대규모 노동운동과 같은 사태가 발생하지 않아 그럴 수 있

다. 앞서 언급한 것처럼 기본적으로 영국 정부는 노사문제와 관련되어서는 방임적인 태도를 취하였다. 산업구조가 가족중심의 중소기업이었고, 유교문화권에서 나타나는 노동자의 사용자나 관리자에 대한 복종의 풍조가 심각한 노동문제를 야기하지 않았지만, 일부 학자들은 이 같은 자유방임적인 태도, 즉 노사문제는 당사자 해결주의원칙은 본국에서의 정책노선을 식민지에 그대로 적용하였다는 의견을 제시한다. 이는 결국 국가 간 제도의 전이를 말한다(England and Rear 1981). 이 대목은 결국 국가 특유의 문화적/제도적인 영향을 강조한 이론적인 논거가 어느 정도 설득력이 있음을 시사하고 있다.

이 같은 국가의 태도는 법제정에도 회의적인 모습을 보인다. 국가가 노사관계 관련 규정을 계속적으로 확대하긴 했지만 적극적인 개입은 자제하였다. 예를 들면 1940년에 제정된 무역 관련 법령의 경우도 국가에게 최저임금을 규정할 수 있는 권한을 부여하였지만 결코 이 권한을 실행에 옮기지는 않았는데, 이유는 임금 등의 문제는 노사당사자가 해결하여야 할 사안이라는 것이었다(England 1989).

중국으로의 이양 전 이러한 조치가 있었지만 이양 이후 유명무실해 버렸는데, 이러한 점은 공산주의 체제, 특히 노동자 계급의 이익을 대변하는 중국 정부가 오히려 이러한 법에 대해 부정적인 입장을 취한 것은 이들의 통치 원칙인 '1국가 2체제'에 기반한 것으로 보고 있다(Tung 2000).

1980년대

영국정부는 1984년 중국정부와 맺은 조약에 의거하여 1997년에 홍콩을 중국에 반환 하겠다는 약속을 공식화한다. 요지는 1997년 이후 홍콩은 중국에 반환되며 반환 이후에도 특별행정구역으로서 정치적/경제적인 독자성을 인정받는다라는 내용이었다. 반환 이후 홍콩의 민주화를 지속시키기 위해 영국정부는 대의정치를 강화하는데, 예로서 1985년부터 지역의원선출을 기존의 임명방식에서 선거를 통해 선출하는 형태로 전환 하였다(England 1989). 이처럼 중국으로의 주권이양 전 영국 정부는 홍콩의 자유민주주의 체제의 지속성을 위해 위원회 제도를 강화하는 정책을 폈다. 또한 노동자 계층의 정책결정과정 참여확대를 추진하는 모습을 보였지만 여전히 미비한 수준이었다. 노동조합의 정책참여기회가 일부 증대되었지만 정부는 기존의 노동자문위원회를 통해 이들의 참여를 유도하면서 과거보다 더 풍부한 정보를 이 위원회와 공유되게 된다. 하지만 완전한 협의체라기보다 자문조직의 성격이 강하여 최종결정은 정부의 몫이었 으며, 자문도 실질적인 도움을 줄 수 있다고 보는 사용자 측과 주로 이루어지는 기존 의 관행을 답습하고 있었다(Ng 2003).

1990년대

1990년대 경제위기의 상황 속에서 제도적인 노동자보호 필요성이 제기된다. 당시 홍콩정부는 인권을 강조하면서 국제노동기구인 ILO의 권고를 받아들여 그 동안 추진해오던 차별금지 관련 법률을 제정하기에 이르는데 성차별금지법이나 공정기회부여법 등이 이 시기에 만들어졌다. 하지만 이러한 법의 제정에 대해 국가는 대단히 소극적인 자세를 취하였다. 자본에 대해 보다 관용적인 태도를 취하였고, 특히 1997년 직후 새 중국 정부는 이전 입법위원회가 제정해 놓은 노동조합의 단체협약권이나 자문권한 등을 인정하지 않으려는 태도로 인하여 혹평의 대상이 되었다.

이후 여론의 질타 속에서 노동자의 권익보호를 지원하는 정책이 시행된다. 고용관련 법령이 사실상 유일하게 홍콩의 고용을 통제하는 법이지만 이후 적절한 변화과정을 거치지 못하면서 유명무실하게 되어 버렸는데, 이 시기에 몇몇 개정이 이루어졌다. 노동조합 관련법의 경우 노동조합 연맹의 설립을 자유롭게 하고(직업이나 산업차원에서), 외국노동단체와의 제휴를 허용하는 등의 법안이 만들어졌다. 또한 강제적이지는 않지만 정부는 노동자의 보호 명목아래 해고나 임금 삭감 등에 대한 가이드라인을 제시하고 있다(Ng 2003).

이러한 상황 속에서 최저임금제의 도입에 대한 의견이 제시되었지만 노사 모두의 반대와 정부의 정책추진 의지의 부족 등으로 인하여 현재 소강상태에 있다. 노동자측의 입장에서는 최저임금의 산정의미는 최대치조차도 미리 확정이 되는 경직적인 성격이 있다는 점을 강조하고 있다. 하지만 무엇보다도 자율적인 성격의 국가 이미지에 손상이 갈 수 있다는 염려가 많이 피력되는 상황이다(Ng 2006).

2. 경제적인 측면

홍콩은 초기에는 아시아의 중요한 물류산업기지였다. 하지만 1950년 중국의 한국전 참전으로 인하여 무력 제재조치가 취해지고 이후 국경 또한 폐쇄된다. 이 때문에 더 이상 물류기지로서의 역할이 어렵게 되어 버렸다. 이러한 상황 속에서 정부는 상업화를 탈피하여 산업화로의 변화를 취한다.

산업화의 시작은 저가의 상품을 대규모로 생산하여 수출하는 과정이었는데 대체로 이런 경우 작업자의 숙련 및 기능 우수성이 대단히 중요하게 작용한다. 홍콩은 이러한 직무에 적합한 많은 여성 인력을 보유하고 있었다. 노동조직화가 가능한 산업화로의 변화에도 불구하고 이러한 측면이 미비했던 것은 여성중심의 인력구조 때문이었다(Ng 1996).

이후 홍콩이 상업화의 길을 다시 걷게 되는 시점은 1984년 중국정부와 맺은 조약에 의거하여 1997년에 홍콩을 중국에 반환하겠다는 약속을 영국이 공식화하면서부터이다. 요지는 1997년 이후 홍콩은 중국에 반환되며 반환 이후에도 특별행정구역으로서 정치적/경제적인 독자성을 인정받는다라는 내용이었다. 홍콩의 중국반환 이후의 불확실성 그리고 1989년의 천안문사태 등은 많은 홍콩인들, 특히 전문 지식인들이나 자본가들을 홍콩에서 떠나게 만들었는데 이러한 움직임은 홍콩경제에 커다란 타격으로 작용하게 된다.

이에 따라 1980년대 이후 대대적인 구조조정이 이루어지는데 골자는 상업화와 탈산업화가 그것이다. 이러한 현상은 세계화의 한 추세일 뿐만 아니라 중국과의 합병에 따른 홍콩 특유의 현상이었다. 1980년대 중반부터 중국이 그 동안의 폐쇄적인 경제환경에서 탈피하여 현대화를 추진하게 된 점은 중요한 중국효과로 작용하고 있다. 중국은 사회주의 경제체제를 변화시키는 노력을 하면서 외국자본의 유치를 위해 총력을 기울이게 되며 홍콩의 입장에서 중국은 거대 시장 그 자체였다. 또한 기존의 기업 유연성은 이러한 변화에 긴박하고 효과적으로 대처할 수 있었는데, 주요 변화는 기존의 산업시설을 저임금인 홍콩북부의 중국국경으로 이동시키고 홍콩은 주로 구상적인 직무중심으로 재편하는 것이었다(Ng 2006).

이러한 상황에서 서비스 산업 중심체제로의 변화가 발생한다. 정부의 서비스산업 육성책의 일환으로 세계적인 금융센터가 설립되고 사이버 상거래가 어느 때보다 활성화된다. 이는 비정규직의 양산으로 이어졌으며 보다 큰 유연성을 확보하는 차원에서 산업구조의 지속적인 변화가 발생하게 되었다(Chiu 1996).

1997년 홍콩은 영국으로부터 공식적으로 중국에 반환되었다. 1990년대 초부터 시작된 경제불황은 홍콩경제에 상당한 악재로 작용하게 되는데 주로 세 가지가 그 원인으로 지목된다. 1997년부터의 아시아 경제위기, 2001년의 세계경제불황 그리고 2003년의 사스(SARS)가 그것들이다. 아시아 경제위기의 여파로 1997년에 홍콩에 있던 일본 소유의 대형백화점의 도산 그리고 뒤이어 2003년에는 홍콩에 거점을 두고 있던 다국적 기업의 도산으로 말미암아 대규모 실업사태가 초래된다. 1999년 6.2%의 실업률을 기록하였고, 2000년부터 IT 산업의 약진으로 약간의 회복세를 보여 4.4%로 감소하였으나 세계적인 경제불황으로 인해 2001년부터 실업률은 4.5%, 5.3%, 6.1%로 지속적으로 증가되어 2002년에 7.8%에 이르게 된다(Ng 2006). 실업률의 증가와 더불어 사회양극화는 심화되고 제조업의 몰락, 외국노동자와 본토로부터의 유입 노동자는 일종의 도시 빈민가구를 형성하게 되었다(Ng and Ho 2000).

이러한 여파로 기업들은 조직변화에 대해 대단히 부정적이던 기존의 입장을 버리고 직무공유(job sharing), 작업시간 단축 등을 통한 경비절감을 시도하고, 파트타임 고용 확대와 임금삭감 등의 관행을 확산시키게 되는데 이후 이러한 관리 형태는 점차 일반

화되게 된다. 노동시장 구도도 변화하는데, 서비스 계통의 인원이 증가하면서 제조업은 둔화되는 양상을 보인다(이상우 2010).

IV. 노사관계

1. 거시적 측면

앞서 언급한 것처럼 노사관계에 있어 홍콩정부의 역할은 방임주의로 정의된다. 이러한 상황에서 노동조합은 어떠한 자세를 견지했을까? 자유방임주의로부터 예상되는 것은 자유로운 노사 간의 단체협상을 통한 문제해결방식일 것이다. 이것이 영국본토의 대표적인 노사관계의 모습이다(Brown 1988). 하지만 이러한 모습은 발견되지 않았다. 오히려 사용자 독단의 의사결정관행이 지배적이었고, 노동조합결성 자체에 대해서도 회의적인 모습이었다.

실제로 국가는 친사용자적인 정책을 취했고, 조합의 활동에 대한 지속적인 관찰이 이루어졌다. 이유는 노동조합의 정치화였다. 1950년대와 60년대에 걸쳐 나타난 노동조합의 정치적인 성향에 따른 분화는 노동계에 대단히 부정적으로 작용한다. 친중국계인 홍콩 노동조합연맹(FTU)과 친 타이완계인 노동조합위원회(TUC)는 상호 심각한 정치적인 대립관계에 있었다(Ng 2004). 구조적인 측면을 보면 노동조합의 역할이 상당히 기대된다. 먼저, 비록 전체 노동인력의 약 20% 정도만을 조합원으로 두고 있지만, 노동조합이 결성되어 있는 부문이 홍콩의 핵심사업 분야이다(England 1989). 주로 대규모의 공공기관, 공공서비스, 교육, 운송, 항만, 항공 산업 등에 노동조직화가 집중적으로 발생하였다. 또한 노동조합의 강력한 정치화는 노동의 조직력을 강화시켜 노동조합의 다양한 기능, 즉 공제적, 정치적 그리고 경제적인 기능 가운데 정부에 대한 로비나 법제정과 같은 정치적인 기능의 강화로 이어질 수 있는 가능성이 높았다. 하지만, 이들의 관심은 임금인상이나 노동자들의 권익보호와 같은 현실적인 문제와는 다소 동떨어진 정치적인 문제에 집중되었기에 이들의 존재에도 불구하고 근로자에게 실질적인 도움이 되지 못했다(England 1989).

위원회 중심의 홍콩 정치구도 속에서 노동조합은 정당을 통한 로비활동의 필요성이 없었다. 위원회를 통해 자신들의 의견이 제대로 전달되지 못하는 상황에서 파업은 이들이 할 수 있는 유일한 대안이었을 법한데 이 또한 여의치 못하였던 것이 사회적인 저항에 대한 대비로 영국정부는 대규모의 군대를 주둔하고 있었기에 노동의 저항을 효과적으로 억제할 수 있었다(Turner 1989).

노동조합의 정치화는 1997년 중국의 홍콩 반환 이후 심화된다. 이들은 정부의 지원 하에 실시되는 정치참여에 더 많은 관심을 보이는데, 과거에는 정치적인 경합이 친중국계와 타이완계 간에 이루어졌다면 1997년 이후에는 친중국계와 민주화를 지향하는 노동조합 간의 정치적인 경합으로 변화되는 양상을 보인다.¹⁾ 이러한 것은 1997년 이후 민주화를 지향하는 영국정부의 의도가 반영된 결과인데 노동조합의 정치적인 역할은 증대되었음에도 정치적인 이념경쟁에 몰입한 나머지 개별사업장이 요구하는 단체협상력의 강화를 통한 근로자의 권익향상과 같은 현안에 대해서는 여전히 적극적으로 대처하지 못하고 있다(England 1989).

노동계층의 약화요인으로 가족중심 기업이 산업의 주류를 이루고 있다는 점이 거론된다. 1950년대 홍콩은 중국본토로 통하는 중요한 항구도시였기에 물류산업으로 산업기반을 다지게 된다. 이 때문에 부두가 발달하고 노동력도 주로 물건을 나를 수 있는 젊은 남성들로 이루어졌다. 이러한 환경은 노동조직화에는 유리한 상황이었지만 산업구조가 중소기업 중심이란 점이 단합을 저해시키는 중요한 요인으로 작용하였다(Stephen 2003).

하지만 이보다 더 중요한 홍콩 특유의 요인이 있는데, 이것은 홍콩인 대부분이 자신들은 난민이라는 것이며, 언젠가는 본토로 돌아갈 것이라고 인식한다는 것이다. 이 때문에 조직화를 통한 자신들의 이익추구 같은 방법을 환영하지 않았다. 오히려 기업의 안위가 자신들의 안위를 보장하며, 산업평화는 결국 정치적인 평화로 귀결되면서 본토로 돌아가는 그날까지이며, 정치적인 평화는 지속되어야 한다는 분위기가 강하였다. 또한 난민심리는 유교문화의 미덕인 한 사용자에 대한 오랜 충성과 이에 따른 고용의 보장보다는 임금이 최대의 동기부여책으로 작용하고 있어 보다 높은 임금을 제시하는 다른 사용자를 위해 일하는 것에 대해 주저하지 않았다. 결국 기업주에 대한 충성도보다는 개개인의 이익이 우선이었다. 이러한 모든 점은 노동조직화에 대단히 부정적으로 작용하였던 것이다(Ng 2004).

2. 기업사례중심

2.1 캐세이 퍼시픽 항공사(Cathay Pacific Airline Company)

1) 중국을 지지하는 Federation of Trade Union(FTU)와 민주당(Democratic Party)과 연계되어 있는 Confederation of Trade Union(CTU) 간의 경쟁으로 FTU는 점진적인 민주화를 주장하였고 CTU는 영국스타일의 민주화를 1997년 이후 그대로 정착하는 방안을 강조하였다(Ng 2005).

대표적인 홍콩의 민간항공기 회사인 캐세이 퍼시픽은 높은 수준의 고객서비스로 자신들의 사업을 공고히 다졌다. 특히 항공 산업분야에서도 민간기업이 성공할 수 있다는 점이 부각됨으로써 대중 및 전문가들 사이에서는 이들의 성공에 대한 각별한 관심이 이어졌다. 하지만 90년대부터 나타난 아시아 경제위기 및 중국으로의 주권 이양 등은 이러한 성공에도 불구하고 여러 가지 개혁을 요구하게 된다. 먼저, 1990년대부터 나타난 경제적인 어려움을 극복하고자 이 회사는 중국본토 자본의 투입을 허용하는 등 주권이양 이후의 상황을 고려한 전략을 전개한다. 아시아 외환위기로 인한 아시아 시장의 감축을 고려하여 다른 지역으로의 노선변경도 추진하게 되는데, 특히 유럽시장공략 쪽으로 방향을 선회하면서 영국항공 등과 같은 주요항공사와의 전략적인 제휴를 형성한다(Ng 2004).

1990년대 초에 이 항공사가 공언한 인사관리지침은 해고나 인원감축 등의 전략보다는 재교육을 통하여 종업원의 능력을 향상시키는 쪽이었다. 이를 통해 고객서비스의 질을 개선하여 작금의 경쟁을 타개해 나간다는 취지다. 하지만 이후 해고 및 인원감축을 시행하고 인원의 선발에 있어서도 임시직 및 계약직 등을 확대하는 방향으로 변화하게 되는데 선발기준도 종전의 학벌이나 충성도보다는 기업이미지와외의 적합도, 유연성, 적응성 등을 우선적으로 보게 된다. 무엇보다 중요한 것은 경쟁의 심화 속에서 비용감소가 절실하게 제기되었고, 이를 타개하기 위해 대규모 감원이 발생하면서 종전의 온정적인 관료체제가 붕괴되는 모습을 보였다는 것이다. 이러한 변화는 1993년 노동자들의 대규모 파업을 불러왔다(Ng 2003).

하지만 이러한 저항에도 불구하고 최고경영자층은 온정적인 관리로부터의 탈피는 미래의 불확실한 시장 환경 속에서 살아남기 위해 절실히 필요한 유연성 확보를 위해서 반드시 치러야만 하는 비용으로 인식하였다. 성과에 근거한 보상체계, 노동시간의 유연화, 평등권의 보장, 관리계층의 축소 등 다양한 경영기법을 소개하고 있지만 기본적인 구도는 노동자 계층의 신분하향화였다(이상우 2010). 과거 이 항공사의 핵심적인 가치관인 상호신뢰와 몰입에 기반을 둔 조직문화를 다시금 돌아보게 하는 대목이다

이 같은 움직임이 본격화 된 것은 1990년 후반인데 이 시기에 중국자본의 투자가 시작되었고 자사주식이 주식시장에 상장되면서 보다 공공적인 성격을 띠게 되면서 부터이다. 기업의 대외적인 이미지에 대한 관심과 더불어 친종업원적인 모양새 보다는 이익지향적인 기업으로의 이미지 변신을 모색하게 된 것이다(Ng 2003). 이는 다시 말하면 온정적인 관료체제에서 탈피하여, 국제적인 경쟁력을 소유한 기업으로의 탈바꿈을 꾀하였다는 것을 의미한다.

이 같은 변화에 힘입어 아시아 경제위기 기간 중에 입은 손실을 잘 극복하고, 2000년에는 HK \$2.19 billion에 달하는 순이익을 남김으로써 종전의 이익구도를 회복하였다고 보고되고 있다. 하지만 이 회사의 초기의 성공이 온정적인 문화에 기반한, 소규

모의 효과적인 지역항공으로 출발하여 친절한 승무원의 서비스로 자사의 경쟁력을 높여왔다는 점을 인식한다면 최근의 이 같은 변화는 이러한 특징을 희석시킨다고 볼 수 있다(Bowman 2000).

2.2 중국 전력회사 홍콩(China Light and Power Hong kong, CPL)

홍콩의 전력사업구도는 산업전기를 주로 공급하는 공기업인 ‘중국 전력회사 홍콩’(China Light and Power Hong Kong, CPL)과 가정용전기를 공급하는 이 보다 규모가 작은 ‘홍콩전기회사’(Hong Kong Electric, HKE)로 양분되어 있었다. CPL은 본토와 연결되어 있는 구룡반도와 뉴테리토리 지역에 밀집되어 있는 공장 등에 전력을 주로 공급하고 있었고, HKE는 가정용 전기의 공급을 담당하고 있었다.

기존의 공기업으로써 독점기회를 향유한 CPL은 1980년대 중국과의 통합 그리고 1980년대 당시 제조업의 활성화 등에 고무되어 기업확장을 계획하였고 이를 바로 실행에 옮긴다. 중국 핵발전소 건설사업에 깊숙이 참여하고, 아시아의 전력공급회사들과도 조인트벤처 방식 등을 통해 사업의 확장을 추진하였다. 특히 중국진출은 홍콩이 1997년에 영국령에서 중국으로 편입되기에 ‘1국가 2체제’라는 슬로건에도 불구하고 궁극적으로 본토와의 정치적/경제적 통합가능성에 무게를 두고 추진되었다.

하지만, 이후 발생한 홍콩 경제의 구조조정 분위기 및 아시아 경제위기 등은 정부의 기업활동에 대한 통제강화로 이어지게 된다. 또한 정부가 시장개방을 통해 그동안 공기업에 주어졌던 독점적인 위치를 약화시키는 방향으로 정책변화를 시도하면서 공기업의 입지는 상당히 약화되게 된다.

또한 당초의 기대와는 달리 1997년 통합 이후 상당수 제조업체들이 핵심기능만 홍콩에 남기고 중국으로 시설을 이전하는 바람에 주로 산업전기공급을 담당하고 있던 이 기업으로서의 공급과잉상황에 직면하게 되었고, 가동 및 시설 축소 같은 조치가 불가피하게 되었다. 어떤 경우는 새로운 생산시설의 가동을 연기하는 경우도 발생하게 되었는데, 예를 들면 1997~1998년 사이에 뉴테리토리 지역에 위치한 최신시설인 블랙포인트의 가동이 연기되었으며, Tsing Yi와 Castle Peak는 가동이 중단되게 된다. 가동 중단의 경우는 계획에 의해 이루어졌지만, 연기의 경우는 정부의 시장축소방안에 따른 어쩔 수 없는 조치였다(Ng 2004).

구조조정은 사업다각화, 특히 지역적인 다각화로 이어졌고, 내부적으로는 조직문화 및 인사관리 관행의 개혁이 시작되었다. 지역적 다각화란 홍콩 이외의 다른 지역으로 사업을 확장하는 것인데, 중국본토는 물론이고 타이완, 태국, 인도 등과 같은 기타 아시아 국가들과 기술지원이나 전략적인 제휴형태로 사업을 전개하는 것을 말한다. 이

것은 일종의 아시아나이제이션(Asianization) 움직임으로 캐세이 퍼시픽도 유사한 정책을 시행하였지만, 차이점은 타 지역의 유리한 시장상황으로 인하여 이 항공사가 아시아지역으로 진출했다면, CPL은 비우호적인 국내환경을 극복하고자 그러한 전략을 택했다는 것이다.

내부적인 기업문화의 변화를 살펴보면, 기존의 계층구조에 근거한 관료적인 중앙집권식의 조직구조를 분권화된 이익센터 형태로 변화시키는 시도가 있었다. 이러한 과정을 통해 소비자와의 간격을 좁혀서 친소비자적인 기업이미지의 형성과 함께 실지로 구성원들로 하여금 소비자의 소리에 귀를 기울이게 하여 서비스의 질 개선을 도모하였다. 총체적인 서비스개선관리, 즉 Total Quality Control(TQC)도 이러한 맥락에서 조직 내부에 적용되게 된다. 이는 기존의 관료적인 성격, 다시 말하면 다소 비인간적인 특성으로 부터의 탈피를 의미하는 것이었다. 최고경영진이 추구하는 조직의 인간화(humanizing) 움직임과 그 맥락을 같이 한다고 볼 수 있다. 이와 함께 인사고과는 그 어느 때보다 엄격하게 실시되었다. 이러한 조치들은 캐세이 퍼시픽이 자신들의 성공의 핵심요소였던 작고, 유연하고 친고객적인 정책을 희생하였던 것과는 대조적인 모습이다. 오히려 CPL은 과거의 관료적인 모습에서 탈피하여 체계화된 온정적 관리로 변화되는 모습을 보여주고 있다.

구조조정은 인원의 축소를 낳았고, 1996년에 6,111명의 인원이 1997년 4,697명으로 감소한다. 이로 인한 비용절감이 HK \$100 Mild로 보고되고 있다. 하지만 새로운 조직환경은 구성원들에게 상당한 심리적 압박으로 작용하였다. 이들에 대한 적절한 조치가 요구되었는데, 재교육, 다기능공의 양성, 진출, 재임용 등의 방법이 사용되었지만 근본적인 처방은 되지 못했다.

전통적으로 공기업은 구성원의 신분을 보장하고 있었고, 다른 홍콩 기업들도 해고와 같은 조치에 대해서는 상당한 부담을 가지는 온정적인 성향이 강하였기에 구조조정과 같은 새로운 조치의 사용에 대해서도 마찬가지로 상황에 직면하게 된다. 이 때문에 구조조정 대상 개개인이 느낄 수 있는 심적인 타격을 최소화할 수 있는 방안이 고려되었다. 정보의 공유, 노동조합과의 대화증진, 내실있는 퇴직방안 마련, 그리고 구조조정 대상자의 자발적인 의사에 근거한 선발 등이 그러한 것들이었다. 또한 기업의 사회적인 책임을 강조하면서 이 기업은 종전의 온정적인 관리자로서의 이미지를 어느 정도 보유할 수 있었다.

V. 분석

1. 거시적 측면

국가관여가 최소화되면서 노사자율의 협상문화가 일찍부터 자리 잡게 되었는데 이러한 방임적인 국가의 역할이 식민지였던 홍콩에서도 일부 나타난다는 점은 국가 간 제도의 진이 가능성을 시사한다. 다른 예로 후발산업화 국가인 한국의 경우는 국가의 관여가 대단히 높았는데, 이는 산업화 드라이브가 강한 후발국가 간에도 국가의 역할에 따라 노사관계의 성격이 달라지는 것을 보여주고 있다.

하지만 영국식민 정부가 과연 노동조합에 대해 우호적이었나? 홍콩의 경우 노동조합의 강한 정치성향으로 인하여, 다시 말하면 친중국계 아니면 친타이완계로 영국정부자신들과는 무관한 노선을 취하는 이러한 집단들에 대해 부정적인 모습을 보이는 것은 자연스러운 현상이었다. 여기서 우리는 후발 국가 간에 그 구체적인 모습에 있어서는 차이가 나지만 친사용자적인 국가의 모습을 공유하고 있음을 지적할 필요가 있다(이상우 2010).

이러한 까닭에 후발산업화 국가들은 노동에 대해 적절한 보호장치를 제공하지 못하고 있었는데, 이런 점은 홍콩의 경우 민주화를 강조하는 영국의 오랜 통치에도 불구하고 산업화과정에서, 한국과 비교하여서는 그 정도에 있어서 차이가 있지만, 노동차별의 정책이 확연히 드러난다. 여기서 우리는 자국의 관행을 그대로 도입하기 보다는 현지의 상황을 고려하여 적절한 형태를 선택하였다는 점에서 문화 및 제도적인 결정론의 한계를 발견할 수 있다.

취약한 노동조합은 산업화 후발 주자들이 공유하는 특징이라고 볼 수 있지만 홍콩 특유의 요인이 영향을 주고 있었다. 홍콩은 사실 지금까지 제대로 된 노동운동을 보여주지 못하고 있는데, 이는 중소기업 중심의 산업구조가 단합된 힘의 구축을 방해하고 있었고, 동시에 홍콩민이 가지고 있는 특유의 난민인식은 개인주의적인 성향을 조장하여 조직화를 통한 이익 추구보다는 개별 기업차원에서 사용자들과의 적절한 조화를 통해 자신들의 금전적인 이익을 획득한다는 방침을 구현하게 만들었다. 또한 유교문화의 영향은 사용자에 대한 복종으로 연결되었는데, 가족기업이 많은 홍콩에서는 흔히 나타나는 특징이다(이상우 2010).

2. 기업차원의 측면

본고의 서두에서 언급한 세 가지 개념적인 틀 속에서 기업차원의 노사관계를 분석

하고자 한다. 먼저, 탈산업화 이후의 국제화과정 속에서 경쟁은 더욱더 심화되었고 이를 극복하기 위해 대부분의 기업들, 특히 후발 산업국가의 기업들은 선진기업들이 경제위기 타개책으로 사용했던 방식을 벤치마킹하면서 기업 간 동질성이 나타나고 있다는 주장은 설득력이 있는가? 앞서 언급한 사례에도 나타나듯이 홍콩을 대표하는 두 기업이 보여주는 행태는 이런 주장을 상당부분 뒷받침한다. 실제로 제도적인 보호에서 벗어나 순수하게 시장의 힘에 의한 무한 경쟁 속에서 보다 체계적이고 합리적이면서 유연성을 내포하고 있는 최상의 관리기법이나 노사관행을 도입하고자 하는 노력은 두 기업이 보여주는 공통점이다.

홍콩 총통을 지낸 크리스 패턴(Chris Pattern)은 자신의 저서 '동서양'을 통해 기존의 후발 산업국가들, 예를 들면 한국, 홍콩, 싱가포르, 대만 등이 아시아경제위기 이후 경험한 것들은 평소 자신들의 주요한 경쟁력이라고 부르짖던 온정적인 문화에 근거한 아시아적인 가치관의 효력이 얼마나 제한적인지를 잘 보여주고 있다고 주장한다. 그는 또 이들 국가들은 자신들의 경쟁력회복 및 장기적 국가경제발전을 위해 선진기업들의 합리화에 근거한 보편적인 가치관을 받아들여야 하며, 최근의 위 국가들에서 나타나는 변화가 이를 잘 반영하고 있음을 내비쳤다.

캐세이 항공사나 CPL 모두 지금은 중국이 '1국가 2체제'의 구도로 유지되고 있지만 언젠가는 하나의 체제로 통합될 것이라는 인식아래 중국과의 연계에 결코 게으름이 없다. 중국본토가 경제의 총체적인 개혁을 하고 있던 단계였기에 이러한 접근은 상당히 본토와의 우호적인 관계형성에 기여하였다는 평가이다. 이러한 일종의 이원화(dualism) 정책은 불확실한 미래에 대한 보험적인 역할을 하였다고 볼 수 있다. 특히 전력산업의 경우 홍콩정부의 규제철폐로 인하여 과거 공공기업으로써 독점 기회를 상실하는 것이어서 더욱더 그러했다.

하지만 우리가 여기서 기억해야 할 것은 홍콩기업이 취한 온정적 관료주의로부터의 탈피시도가, 특히 이 부분에 있어서 민간기업인 캐세이 퍼시픽이 보다 강한 면모를 보여주고 있는데, 아시아 경제위기와 깊은 관련성을 가지고 있다는 점이다. 1990년대 초 이 민간 항공사는 시장환경이 자신들에게 불리하게 작용하고 있음을 감지하고서 다양한 변화를 시도한다. 앞서 본 것처럼 노선의 다양화전략을 통해 유럽시장 진출을 시도하고, 중국기업의 자본유입을 허용하는 한편, 세계 주요 항공사와 전략적인 제휴를 맺는다.

하지만 자신들의 인력에 대한 문제에 관한한 가능한 종전의 이미지를 유지하려고 노력하였던 것을 우리는 기억한다. 때문에 이들은 온정적인 면모를 유지하면서 해고나 구조조정보다는 재교육을 통해 다른 기능으로 재취업할 수 있는 기회를 부여하고자 노력하였다. 하지만 1997년 아시아 신흥국가들의 외환유동성 위기와 같은 예측 불가능한 경제쇼크는 이러한 망설임에 압력을 가하여 비용절감 위주의 전략으로 과감하

게 돌아서도록 만든다(Ng 2004).

반면 공기업인 CPL의 경우는, 비록 이 기업 또한 캐세이 퍼시픽이 경험한 여러 가지 변화를 겪었지만, 기존의 온정적인 기조를 유지하는데 성공하였다. 이에 대해 민간 부분과 공공부분의 시장경제 노출 정도가 상당한 영향을 주었을 것이라고 하는데에는 이견이 없다. 하지만 강조하고 싶은 점은 두 기업 모두 자신들의 종전의 경쟁력이었던 사용자와 종업원 간에 신뢰에 기반한 상호존중, 또 이를 통한 성과증진 등의 방식을 고수하려는 노력이 뚜렷이 보인다는 것이다.

앞서 언급한 것처럼, 한편으로는 구조조정이나 성과평가의 체계화를 통해 국제적인 경쟁구도로 인해 발생한 사태를 극복하려는, 어쩌면 대다수 현대기업의 경험을 공유한다는 측면에서 포스트모더니즘의 주장처럼 동질성의 분위기가 엿보인다. 하지만 이렇어도 불구하고 온정적인 모습이 아직 그대로 남아 있는 것으로부터, 문화적인 요인의 영향을 무시하기 힘들다. 특히, CPL의 구조조정은 자발적인 퇴사과정을 거쳤다. 물론, 이런 경우 기업이 보유하고자하는 인원과 퇴직을 희망하는 인원의 차이로 인해 기업이 곤란한 상황에 직면하였지만 서구의 기업과는 달리 강제성이 배제되었다는 점에서 홍콩 특유의 모습으로 간주될 수 있다(Ng 2004).

3. 이론적 시사점

위 논의의 이론적인 함축은 거시적인 차원에서 문화적/제도적인 영향으로서 영국의 자유방임적인 정책노선을 들 수 있다. 하지만, 한국이나 대만과는 달리 직접적인 노동 탄압의 부재에도 불구하고, 노조의 활동이 여러 가지 방법으로 억제되면서 사용자에게 유리한 국면이 형성되었다는 점은 이러한 주장의 한계라고 말하고 싶다. 유교문화의 가치관인 온정적인 측면(물론 권위적인 성향과 함께)이 뿌리 깊게 홍콩 기업문화의 근간을 이루고 있다는 점, 중국인의 조화의 문화, 가족기업에서 나타나는 가부장적 성격인 상사에 대한 복종의 문화, 또한 우리가 본 것처럼 온정적인 문화가 온정적 관료주의(bureaucratic paternalism)나 관리적 온정주의(managerial paternalism)라는 이름으로 대기업에서 통용되었다는 점 등은 기업차원에서도 문화적인 요인의 여파가 상당하다는 점이 인정되는 부분이다. 지극히 홍콩적인 특성은 자신들에 대한 난민인식이다. 이러한 인식은 물질적인 동기부여를 가속화시켜 홍콩 자본주의 발전에 상당한 기여를 했다는 평가다.

<표 1> 고용관계의 차원

		개인차원		
집단차원		권위/온정	계약중심	계약과 신분고려
	수동적	편의적	전통적	고도의 온정적
	대립적		표준현대화	
	능동적			고도의 현대화

위에서 언급한 온정적 관료주의(bureaucratic paternalism)나 관리적 온정주의(managerial paternalism) 등의 용어가 함축하는 바는 관료주의 같은 선진관리기법들이 벤치마킹되어서 후발 산업국가에 존재하던 기존의 가치관과 혼재되어 사용되어 성과의 극대화를 이루었다는 점에서 이러한 용어자체가 후발 산업국가의 특징으로 해석되는 것이 합리적이다.

<표 1>이 보여주는 것처럼 한 기업의 고용관계나 노사관계는 개인 및 집단차원으로 나누어지며 이 둘이 다시 결합되면서 나름대로의 성격을 띤다. 편의적인 관계의 의미는 온정과 권위에 근거한 형태를 말하는데, 가족 중심의 기업이나 영세 소상공인들에게서 발견되는 원칙이다. 전통적인 관계는 관료주의나 테일러리즘 같은 체계화되고 과학적인 관리를 말한다. 고도의 온정적인 측면은 인적자원관리론자들이 강조하는 것들인데 포스트모더니즘의 주장에 부합되는 부분이다. 표준현대화는 영국이 형태인데, 노사문제를 협상을 통해 해결하려는 것이며 대립적인 관계이다(Terry 2003). 가장 현대적인 형태는 고도의 현대화인데 노동조합의 역할이 분명하고 능동적으로 기업문제에 대처하는 경우이다. 홍콩의 경우 위 표에서 가장 윗줄에 걸쳐 해당된다. 앞서 언급한 것처럼, 편의적인 형태, 즉 권위와 온정에 기반한 관계는 점차 약화되고 있지만, 여전히 남아있고, 여기에 기존의 관료적인 성격이 더해졌다. 이것이 홍콩의 관리형태를 온정적 관료주의라고 규정한 이유이다. 고도의 온정주의적인 모습은 1990년 후반부터 나타났는데, 앞서 우리가 보았던 구조조정, 유연적인 조직구조, 비정규 노동인구의 증대, 평가와 연계된 보상 등을 의미한다(이상우 1999).

홍콩이 보여주는, 아니 아시아의 인근 후발 산업국가들, 예를 들면 한국, 대만, 싱가포르 등과 공유하는 특성은 노동에 대한 불공정한 국가정책, 예를 들면 최저임금제와 같은 가장 기본적인 노동자 보호장치도 마련되지 못한 점 그리고 체계적이지 못한 노동조직화 등을 들 수 있다. 결국 이러한 점은 1987년의 한국의 민주화 선언과 같은 현상이 발생하지 않는 한 사용자 측에 유리한 노사관계로 구조화될 뿐이다. 홍콩도

1997년 중국으로의 정권이양 이후 여러 가지 상황이 노동자계층에 보다 유리하게 작용할거라는 기대감을 가지고 있지만 뚜렷하게 이러한 방향으로 나아가는 증거는 현재까지는 부족한 실정이다.

VI. 결론

본고는 홍콩 노사관계의 특징을 거시적 및 기업차원에서 조명해 보았다. 이론적인 기반으로 문화적/제도적인 요인, 후발 산업국가가 보여주는 특이사항 그리고 포스트모더니즘의 동질화의 주장 등을 참고하였다.

포스트모더니즘으로 인한 동질성은 여러 측면에서 발견되고 있다. 인적자원관리라는 미명 아래 국제적인 경쟁상황에서 존속하기 위해 기존의 관료적이거나 온정적인 관리요소는 배제되어야 한다는 것이 주요 주장이다. 대규모 구조조정이 발생하고, 남아 있는 인력에 대해서는 유연한 노동환경제공, 친가정적인 기업 등의 덕목과 함께 엄격한 인사고과, 즉 성과와 보상간의 관계를 보다 명확하게 하여 구성원의 동기부여를 증대하려는 노력이 발견된다. 실제로 선진국가들의 유연화에 기반을 둔 관리기법은 앞서 언급한 두 홍콩 기업 외에도 많은 기업들에 의해 채택되었고, 이것은 여러 가지 염려에도 불구하고 홍콩의 경쟁력을 유지하는 자산으로 작동하고 있다. 하지만 이러한 움직임은 노동의 지위격하라는 비판에 노출되는데, 실제로 노동자 개인의 직무로부터 받는 높은 스트레스 경험이 이를 잘 말해주고 있다.

문화적/제도적인 측면의 설명력으로서의 영국의 자유방임적인 역할로 인하여 다른 신흥아시아 국가들에서 나타나는 노동에 대한 체계적인 탄압의 모습은 나타나지 않고 있다. 이런 측면은 문화적/제도적인 요소들이 한 국가의 노사관계를 설명하는데 있어 여전히 중요한 기능을 하고 있음을 보여주고 있다. 또한 기존의 자신들의 기업경영가치관을 가능한 유지하려는 노력은 홍콩기업들의 자신들의 방법에 대한 자부심을 보여주고 있다. 하지만 동시에 제도적 결정론의 한계는 영국 식민정부의 전략적인 태도로부터 나오는데 홍콩은 홍콩에 맞게 관리한다는 취지에서 친사용자적인 행보를 취했다는 점이다.

후발 산업국가들은 선진국들이 상당한 시간에 걸쳐서, 여러 가지 시행착오를 통해 도입하였던 다양한 최상의 기법들을 받아들이고 이를 자신들의 경쟁력과 융화시킴으로써 단기간 내에 세계가 놀랄만한 경제신화를 달성하였다. 이들의 성공으로 지목되는 것이 아시아의 공통적인 가치관인 상호신뢰, 협동, 부지런함 등이다. 하지만 많은 학자들은 이러한 요소들이 선진 기독교 국가들의 주요한 가치관과 동일하다고 말하면

서 문화적인 경쟁력으로 간주되어서는 안된다고 주장하는데, 이에 필자도 동의한다.

본 연구의 한계는 홍콩 한 가지 사례를 분석하였기에 이론적인 측면에 대한 설명력이 다소 미흡하다는 것이다. 또한 미시적인 측면에서 기업의 내부환경을 구성하는 다양한 요소들에 대한 보다 체계적인 분석이 여전히 요구되고 있다. 서두에서 언급한 이론에 대한 보다 철저한 검증을 위해서는 국가 간 비교분석을 통한 후속연구가 또한 절실히 요구된다. 이 과정에서 앞서 언급한 접근 이외에 보다 다양한 이론들에 근거한 분석이 향후 연구에서는 이루어져야 할 것으로 판단된다.

<최초투고일: 2010년 3월 30일>

<수 정 일: 2010년 5월 12일>

<게재확정일: 2010년 5월 28일>

참 고 문 헌

- 이상우(1999), “영국의 기업문화 : 조직구조 및 통제를 중심으로,” 「국제지역연구」, 8, 24-36.
- 이상우(2010), “영국, 홍콩 그리고 한국의 노사관계 비교,” 「산업경제연구」, 23(1), 35-65.
- Amsden, A. H.(1985), *Asia's Next Giant*, Oxford : Oxford Univ. Press.
- Bowman, J.(2000), “Cathay Pilots Vote for Work-to-rule”, *South China Morning Post*, July.
- Brown, R. K.(1988), “The Employment Relationship in Sociological Theory,” in D. Gallie(ed) *Employment in Britain*, Oxford: Basil Blackwell.
- Chiu, S.(1996), “Unravelling the Hong Kong capitalism, Political Power and Social Power,” *British Journal of Industrial Relations*, 3, 56-68.
- Dore, R.(1973), *British Factory-Japanese Factory*, Allen and Unwin.
- Edward, P.(2003), *Industrial Relations in Britain*, England : Warwick Univ. Press.
- England, J.(1989), *Industrial Relations and Law in Hong Kong*, Oxford : Oxford Univ. Press.
- Gallie, D.(1983), *Social Inequality and Class Radicalism in France and Britain*, Cambridge University Press.
- Gregory, D.(2001), “From Boxing to Dancing : Social partnership at the Contemporary British Workplace,” *Warwick working paper*, 25.

- Kim, H.(1993), *The Korean Labour Movement in transition, Organized Labour*, Oxford, Oxford Press.
- Lane, C.(1989), *Management and Labour in Europe*, England: Edward Elgar.
- Ng, H.(1993), *Hong Kong in Labour law and industrial relations in Asia*, Oxford, Oxford Univ. Press.
- Ng, H.(1996), *Labor and Human Resources in East Asia*, Hong Kong, Hong Kong University Press.
- Ng, H.(2003), "Phenomenon of Union Exhaustion : Is There a Third Way for Trade Unionism in Hong Kong?," *The Journal of Industrial Relations*, 45.
- Ng, H.(2004), *Business Restructuring in Hong Kong*, Oxford, Oxford Uni Press.
- Sisson, K. and J. Purcell(1983), "Strategies and Practices in the Management of Industrial Relations," in S. Bain (ed) *Industrial Relations in Britain*, Oxford: Basil Blackwell.
- Terry, M.(2003), "Employee Representation," *Industrial Relations in Britain*, England : Warwick Univ. Press.
- Tung, C.(2000), *Serving the Community, Sharing Common Goals : Hong Kong*, Hong Kong Printing Department.
- Turner, H.(1989), *Between Two Societies : Hong Kong Labour in Transition*, Hong Kong, Hong Kong Univ. Press.
- Whitley, R.(1992), *Business systems in East Asia*, London, Sage Press.
- Womack, J.(1990), *The Machine that Changed the World*, Free Press.