



[국제전략센터 연구보고서]

노동자 주인이 되다

우진교통 사례를 중심으로

목차

노동자 주인이 되다

도입	1
노동자자주관리란	2
노동자자주관리의 역사적 사례	3
사례연구: 노동자자주관리 기업 “우진교통”	6
노동자자주관리 사례의 교훈	9
결론.....	12
참고문헌.....	14

국제전략센터, 2018년 2월

작성자: 대안발굴팀(배경진, 안드레아 슈니처, 알렉스 힐, 황정은)

편집자: 송대한(국제전략센터 뉴스레터 The 숲 영문 편집장)

주소: 서울시 영등포구 도신로 47길 2 (07313)

홈페이지: www.iscenter.or.kr

이메일: iscenter2015@gmail.com

국제전략센터는 새로운 사회를 만들기 위해 대안 연구, 교육 출판, 연대 교류 활동을 하는 비영리단체입니다.

도입

IMF 외환위기가 발생한지도 20년이 넘었다. 한국 경제가 외환위기의 충격에서 어느 정도 벗어났다고는 하나, 그 여파는 우리 일상에 여전히 많은 영향을 끼치고 있다.

2017년 11월 한국개발연구원이 IMF 외환위기가 현재 한국에 끼친 영향에 대해 인식 조사를 한 결과 응답자의 88.8%가 비정규직 증가 문제를 외환위기의 가장 큰 영향으로 꼽았다¹. 당시 IMF 구제금융 조건 중 하나가 노동유연화였기 때문이다. 20년 전만 해도 생소했던 '비정규직'이라는 용어는 20년이 지난 오늘 노동 문제의 핵심 단어가 되었고, 명칭도 기간제 계약노동자, 파견 노동자, 일용직 등으로 세분화되었다. 또한 통계청이 2016년 8월에 실시한 '경제활동인구조사 부가조사'에 따르면 비정규직은 874만 명(임금노동자의 44.5%)이고 정규직은 1,089만 명(55.5%)으로 총 노동자의 절반² 정도를 차지하며 이에 따른 문제도 다양해지고 심각해지고 있다.

최근 이슈가 된 파리바게트의 노동자 불법파견 문제가 대표적이다. 파리바게트의 제빵사와 바리스타 5,300여명은 인력 파견업체와 가맹점주와의 계약으로 파견된다. 하지만 파견업체 소속 노동자에게 본사가 직접 업무 지시를 해 문제가 되었다. 이에 고용노동부는 불법파견이라고 규정하고 파리바게트 측에 파견인력을 직고용하라는 시정명령을 내렸다. 하지만 본사는 초기에 직고용 시정명령에 불복종하는 행정 소송을 제기하기도 했다. 이처럼 현재 만연한 노동 유연화는 기업의 이윤은 극대화하되 책임은 회피하기 위한 방법이며 노동자가 필요할 때는 고용하고 필요없는 경우 쉽게 해고할 수 있는 방법이기도 하다.

이러한 흐름은 한국에서만 특수하게 나타나는 상황은 아니다. 최근 프랑스의 마크롱 정부는 노동자 채용과 해고를 용이하게 하고 노동조합의 근로조건 협상 권한을 약화시키는 노동시장 유연화를 위한 노동법 개혁안을 추진했다. 또한 2017년 브라질 상원은 미셰우 테메르 대통령이 제안한 노동개혁안을 통과시켰다. 이 개혁안은 노동조합비 의무적 납부 폐지, 노동관련 소송 요건 강화, 노동자 위주의 근로계약 기준 완화의 내용을 담고 있다.

이처럼 노동 유연화로 노동 조건은 악화되고 노동자 권리 침해 사례가 증가하고 있지만 노동자는 부당 행위를 가만히 참고 있지만은 않는다. 노동자는 노동 현실을 바꾸고자 노동 조건 개선과 권리 회복을 요구하며 투쟁에 나서기도 하고, 노동 현장의 변화를 만들기 위한 대안을 모색하고 실천하기도 한다. 그 중 이번 보고서에서는 "노동자자주관리"라는 대안 제도를 집중적으로 살펴보고자 한다. 이에 대한 역사적인 사례와 해외 사례를 살펴볼 것이며, 특히 13년간 노동자주관리 제도로 성공적으로 운영하고 있는 운수회사인 우진교통 사례 분석을 통해 노동자자주관리로의 전환과 과정, 현재 운영 방식 및 과제에 대해

¹ IMF 외환위기 발생 20년 대국민 인식조사 결과, 2017.11.14 2017년 10월 23일부터 26일까지 만 19세 이상 성인남녀 1,000명을 대상으로 조사를 실시함.

² 비정규직 규모와 실태- 통계청, '경제활동인구조사 부가조사(2016.8)결과- 한국노동사회연구소

자세하게 짚어보려한다.

노동 문제를 해결하기 위해 노동자자주관리가 유일한 해결책이라 제안하는 것은 아니다. 하지만 노동자자주관리 제도에 담긴 대안의 요소를 살펴보고 이로부터 배울 수 있는 교훈점이 무엇인지 찾아보는 것은 매우 중요하다. 노동자가 의사결정 과정에 참여하며 함께 책임지는 과정, 교육을 통해 주인 의식을 되찾는 과정, 실질적으로 노동 현장에서 노동 조건이 개선되는 것을 경험하며 노동자 자신이 노동의 주인임을 공고화해나가는 과정이 노동자자주관리를 통해 가능하다. 이러한 대안의 요소를 통해 더 많은 노동 현장에서, 노동자의 삶에서, 나아가 사회 전반에서 변화를 만들어 나가는 희망을 보여주하고자 한다. 이번 보고서가 한국뿐만 아니라 여러 노동 문제를 해결해야 하는 현장에서도 해결책 도출을 위한 영감과 상상력의 근원이 되기를 바란다.

노동자자주관리란

노동자자주관리는 무엇에 대한 대안 제도인가? 바로 자본주의이다. 자본주의는 현재 사실상 모든 국가 내부에서 그리고 국가 관계에서 생산과 분배에 영향을 미치는 지배적인 경제 체제이다. 전 세계 노동자는 2008년 세계 금융위기와 세계대공황 이후 최악이었던 세계 경제위기를 겪으면서 자본주의에 대해 더 많은 의문을 갖기 시작했다. “계속 반복되는 사이클, 금융권을 위한 구제 금융 그리고 대다수 국민에게 가해지는 긴축 정책”이 특징인 자본주의는 “소득, 부, 정치-경제적 권력 불평등을 극도로 심화시키는 경향이 있다”³ 이처럼 직장 폐쇄나 복지 예산의 대폭 삭감으로 피해를 본 후, 사람들은 삶의 경제적 차원을 바꾸기 위해 대안을 모색해왔다. 이러한 맥락에서 노동자자주관리가 대안으로 재등장했다.

자본주의적 생산 체제 하에서는 소수의 기업주가 생산 품목, 생산 방식, 이윤 분배 방식을 결정한다. 반면 생산에 가장 많은 기여를 하는 노동자는 사실상 발언권이 없다. 이와는 대조적으로, 노동자자주관리 기업에서는 노동자가 생산한 부를 모두 노동자에게 분배한다.⁴ 노동자자주관리 기업은 제 3자의 이윤을 위해 기업을 운영하는 것이 아니라 노동자가 자신의 이익을 위해서 운영한다. 이러한 차이는 노동자자주관리 기업의 의사 결정 구조와 수평적 관리 조직에서도 드러난다.⁵ 비용을 사회로 외부화하는 현대 자본주의 생산과는 달리 노동자자주관리 제도에서는 노동자가 경영에 참여하면서 물질적 투입 비용뿐만 아니라 노동자의 정신적, 육체적 건강까지 고려하는 등 비용을 더욱 광범위하게 정의한다. 또한 오염이나 환경 파괴와 같은 광범위한 사회 문제에도 관심을 가진다. 이상적인 노동자자주관리 제도는 현대 자본주의 생산방식의 물신주의적 기풍에 대한 “대안적인 ‘도덕 경제’”⁶를 말한다. 그리하여 경제 관계를 넘

3 Wolff, “Mondragon,” para. 2.

4 Reece, “End of Illth,” para. 44

5 Ozarow and Croucher. “Recovered Companies,” 990.

6 Ozarow and Croucher, “Recovered Companies,” 990.

어 보다 지속가능하고 평등한 방향으로 “폭넓은 문화 의식”을 만들어 낼 것이라는 가능성을 가진다. 20세기 국가사회주의 체제에서 실패한 실험과는 달리, 노동자자주관리는 “소련의 관료주의적 중앙집권제와 자본주의적 경영의 위계 질서”⁸ 사이에 제 3의 길을 제시한다. 노동자자주관리는 분권화된 의사결정과 노동자의 주체성을 강조하면서 관료나 금융권이 아닌 노동자와 노동자 공동체를 경제 체제의 중심에 둔다. 이런 경제의 풀뿌리 모델은 최근 구체적인 성과를 보여주었다. 예를 들어 이탈리아에서 “노동자 협동조합은 2007-2010년 경제위기 당시 다른 형태의 기업보다 생존 가능성이 3배나 높았다.” 또한 2012년 프랑스의 노동자 협동조합의 경우 50%나 더 많이 살아남았다.⁹ 하지만 노동자자주관리가 실패한 사례도 있다. 이런 엇갈린 역사적 기록은 노동자자주관리가 자본주의의 병폐에 대한 만능 해결책은 아님을 보여준다. 국제적 노동자자주관리 사례의 과거와 현재를 살펴보고 노동자자주관리의 성과, 한계, 가능성에 대한 보다 정확한 결론을 내려보고자 한다.

노동자자주관리의 역사적 사례

노동자자주관리의 역사는 19세기 후반 유럽의 혁명적 생디칼리스트 운동으로 거슬러 올라간다. 하지만 노동자자주관리의 비전은 20세기 중반을 넘어서 현실에서 구현되었다. 초기 노동자자주관리 사례로는 하인리히 힘러가 1917년 캔터키에 세운 힘러석탄회사가 있다.¹⁰ 노동자만 주식을 소유할 수 있고 매년 배당 수익은 노동자 간에 공평하게 분배했다.¹¹ 초기 이러한 제도는 성공적이었다. 힘러석탄회사의 “초기 자본금 50만 달러는 1922년까지 200만 달러로 늘어났고 1922년 광산 2개를 추가로 운영하면서 광산 주변으로 마을이 형성되어 “협동조합 광산 마을”이라고 불리는 힘러빌(Himlerville)이 생길 정도였다.¹² 하지만 석탄 가격 하락과 대기업의 경쟁 압박으로 힘러석탄회사는 1927년 개인 소유주들에게 매각되었다.¹³

불완전하긴 했지만 국가 경제 전체가 노동자자주관리 원칙에 따라 운영된 유일한 사례는 유고슬라비아 사회주의 연방공화국(1945-1992)이다. 이는 세 기간으로 나뉘볼 수 있다. 1950년부터 1964년까지 공산당이 거시 경제 정책을 관리했고 노동자가 공장을 직접 운영했다.¹⁴ 1965년부터 1972년까지 체제 내의 문제와 세계 자본주의 압력에 대한 대응으로 시행했던 정부의 “시장 개혁”은 국내 산업 내의 불평 등 심화라는 결과를 낳았다.¹⁵ 1973년부터 1990년까지 이어진 경제 문제와 사회적 혼란으로 강한 종

7 Reece, “End of Illth,” para. 44.

8 Petras and Veltmeyer, “Historical Perspective,” para. 2.

9 Ozarow and Croucher, “Recovered Companies,” 1003.

10 Reece, “End of Illth,” para. 6.

11 Ibid.

12 Ibid., para. 7.

13 Ibid.

14 Petras and Veltmeyer, “Historical Perspective,” para. 7.

15 Ibid.

족 민족주의가 출현했으며 이는 공산당의 부패와 IMF의 추가 시장 개방 압력으로 악화되었다.¹⁶ 결국 노동자자주관리 경제는 공산주의 정부가 무너지면서 함께 무너졌다.

유고슬라비아가 노동자자주관리를 채택했던 같은 10년 기간 동안, 스페인 바스크 지방의 다섯 명이 모여 오늘날 노동자자주관리의 최고 성공 사례로 꼽히는 기업을 설립한다. 외부 주주를 금지한 울고(Ulgor)는 1955년 노동자자주관리 기업으로 설립되어 “동등한 투표권을 가진 노동자가 모든 경영 상의 결정을 내리고”, “이윤은 노동자의 자본 계정으로 직접 분배되도록” 했다.¹⁷ 1956년 이 기업은 몬드라곤 마을의 한 건물로 이사했고 오늘날 널리 알려진 몬드라곤 협동조합이 되었다.¹⁸ 그 이후로 초기 5명에서 대략 85,000명의 노동자가 있는 기업으로 성장했고¹⁹ 현재 매출과 고용에 있어서 스페인 10대 기업 중 하나가 되었다.²⁰ 현재 몬드라곤 회사는 금융, 제조업, 유통, 지식 4개 부문²¹으로 120개의 협동조합으로 구성되어 연간 140억 유로의 이윤을 내고 있다.²² 몬드라곤의 노동자는 함께 이사를 선임, 채용, 해고하면서, 생산과 이윤 분배에 대한 의사 결정에 참여하고, 임금 격차는 최고 임금이 최저 임금의 6.5배를 넘지 않도록 제한한다.²³ 몬드라곤은 국외로 영업을 확장해 77개의 해외 지사²⁴가 있다.²⁵

1970년대 이탈리아, 프랑스, 포르투갈, 영국에서 노동자가 공장을 인수하면서 노동자자주관리의 “흐름”이 생겼다.²⁶ 이와 동시에 칠레에서 민주적으로 선출된 살바도르 아옌데 사회주의 정권하에서 125개의 공장이 노동자자주관리로 운영되었다.²⁷ 이들 기업은 국영 기업보다 더욱 효율적으로 운영되었고 노동자는 직장 폐쇄에 맞서 싸우고 일자리를 지키며, 사회적 조건을 개선한 직장인민총회를 통해 노동자 권력을 경험했다.²⁸ 미국 정부의 지원을 받는 칠레 사회 내의 반동적인 세력은 끊임없이 아옌데 정권(1970-1973)이 이룬 성과를 약화시키고자 했다. 자본가는 트럭운전자 파업을 주도해 경제를 마비시키고, “금융을 봉쇄하려 했으며”, 결국 CIA가 지원한 군사 쿠데타를 통해 신자유주의적 경제 개혁과 독재 시대의 막을 열었다.²⁹ 독재 정권의 사유화와 규제 완화로 자유로운 이윤 추구가 촉진되었고 더욱 균형 잡힌 생산 방식을 추구하려는 노동자자주관리가 설 곳은 점점 사라져갔다.

2000년대 초반, 또 다른 노동자자주관리 흐름이 있었다.³⁰ 아르헨티나가 신자유주의 정책의 불안정성

16 Ibid.

17 Reece, “End of Illth,” para. 25.

18 William Foote Whyte and Kathleen King Whyte, *Making Mondragón: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex* (Ithaca: Cornell, 1991), 34.

19 Wolff, “Mondragon,” para. 10.

20 Ibid., para. 13.

21 Wolff, “Mondragon,” para. 8.

22 Reece, “End of Illth,” para. 25.

23 Ibid., para. 9.

24 몬드라곤은 국외 자회사 노동자에게 권력을 주지 않았다는 비판을 받으면서 국외 자회사에서도 노동자협동조합의 민주주의를 시행하고 있다. <https://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2012/mar/12/cooperatives-spain-mondragon>

25 Ibid., para. 13.

26 Ozarow and Croucher, “Recovered Companies,” 991.

27 Petras and Veltmeyer, “Historical Perspective,” para. 9.

28 Ibid.

29 Ibid.

30 Ozarow and Croucher, “Recovered Companies,” 991.

에 직면해 협력적 경제 발전과 노동운동의 중심으로 부상했다. 1990년대 IMF는 정부의 시장 개혁을 지원해 복지 제도를 축소하고, 실업률을 높이고, 노동권을 약화시키고, 노동자는 정당한 임금을 받지 못하게 되었다. 이런 상황은 정부의 930억 달러 채무불이행 선언으로 4명 중 1명 꼴로 실업자가 되면서 악화되었다. 높은 실업률과 임금 체불의 대응으로 운영 가능한 공장과 부문을 폐쇄하기 시작하자 노동자는 공장을 인수하며 반발했다.³¹ 회사가 파산한 경우에 노동자들은 일터를 점거하고 자본가가 부채를 갚기 위해 공장을 파괴하는 것을 막기위한 “또마스(인수)”를 단행했다.³² 노동자가 인수한 기업의 90%는 노동조합, 정당, 사회 운동 진영의 제안으로 노동자자주관리 방식으로 운영되었다. 노동조합, 정당, 사회 운동 진영의 지원에 더해, 노동자가 복구한 기업의 85%는 정부 보조금을 받아 운영했다.³³ 노동자가 복구한 기업은 단전, 기계 고장, 엄청난 부채³⁴ 문제를 떠안아 어려운 상황이었지만 이런 기업의 87%가 여전히 운영되고 있으며 10년 간 높은 성장률을 보여주었다.³⁵ 노동자들은 자신의 노동에 자부심을 가지고 높은 소속감을 느낀다고 말하고 있으며, 그에 따라 노동자들은 노동, 동료 노동자, 노동의 결실로부터 소외되는 자본주의의 문제를 극복했다.³⁶

마지막이자 가장 최근 사례는 오하이오주 클리브랜드의 에버그린 협동조합이다. 이 협동조합은 2009년 비영리 클리브랜드 재단이 출연한 300만 달러의 자본금과 병원, 대학과 같은 지역의 거점기관이 각각 25,000 달러씩 출연한 자본금으로 설립되었다.³⁷ 에버그린 협동조합의 목표는 “우수하고, 환경적으로 지속가능한 일자리를 창출해 지역에 필요한 재화와 서비스를 역외 아웃소싱으로 조달하는 것을”막는데 있다.³⁸ 클리브랜드 병원과 대학 병원에 서비스를 제공하는 세탁 협동조합³⁹이 먼저 운영되기 시작했고, 이어 에버그린 에너지 협동조합이 지역에서 21명을 고용해 병원, 학교, 정부 기관 지붕에 태양열 전지판을 설치하는 사업을 시작했다.⁴⁰ 에버그린 협동조합은 매년 35억 달러에 달하는 클리브랜드의 거점기관이 지역 공동체를 떠나는 것을 막고 인근 빈곤 지역에 사는 주민에게 경제적인 기회를 제공하고자 설립되었다.⁴¹ 새로운 에버그린 협동조합 사업은 “우리는 당신에게 무엇을 팔 수 있을까?”라는 질문에서 시작한다.⁴²

31 Ibid., 994-995.

32 Ibid.

33 Ibid.

34 Ibid.

35 Ibid., 996.

36 Ibid., 1003.

37 Reece, “End of Illth,” para. 18.

38 Ibid.

39 Ibid.

40 Ibid., para. 19.

41 Ibid., para. 17.

42 Ibid., para. 19.

에버그린 협동조합은 노동자자주관리기업으로 모든 구성원이 표결권을 가지며, 매주 월요일마다 경영 관련 토론을 한다.⁴³ 최고 임금이 최저 임금의 5배를 넘을 수 없다. 이는 미국 기업에서 평균적으로 CEO의 월급이 평균 노동자의 400배가 넘는 현실과 대조적이다.⁴⁴ 에버그린 협동조합의 이윤은 임금, 연간 노동 시간, 근속 년수에 근거해 노동자에게 분배된다. 협동조합의 소유권을 공유하는 구성원이 근무한 지 8-10년 후부터 소유권 혜택을 누릴 수 있기 때문에 주민이 지역을 떠나지 않고 정착하고, 지역 공동체를 안정시키고, 노동자가 장기적인 사고를 할 수 있게 한다.⁴⁵

사례연구: 노동자자주관리 기업 “우진교통”

우진교통은 충청북도 청주시에 위치한 300여명의 노동자가 운영하고 있는 버스 회사다. 2004년 임금 체불 문제로 당시 노동조합 조합원 240여명은 총파업에 들어 갔고 사측은 직장폐쇄로 대응했다. 결국 회사는 부도가 났고 노동자는 경영진으로부터 50%의 주식과 3년 경영권을 받아내며 투쟁을 승리로 끝냈다. 이후 50%의 주식은 지역 명망가에게 여러가지 조건으로 무상양도하며 ‘사회적 소유’⁴⁶ 방식을 택했고, 노동자의 운영자금 출자와 나머지 주식을 회사가 인수하면서 노동자 경영권을 인수했다. 그래서 우진교통은 법적으로 주식회사이지만 실제 운영은 노동자자주관리 방식으로 하고 있다. 다시 말해, 모든 결정은 구성원총회에서 1인 1표를 거쳐 결정하는 직접민주주의를 노동 현장에서 실현한다.



우진교통 본사 건물 입구 “노동자의 희망을 실천한다”라는 문구가 보인다. ©성상영 기자

하지만 노동자자주관리로 운영하던 초기인 2008년, 내부 권력 갈등으로 60여명이 집단 퇴직을 결정하면서 이들이 경영정상화가 된 뒤에 받기로 약속한 체불임금과 퇴직금 약 40억원에 대해 압류를 걸었다.

43 Ibid., para. 21.

44 Wolff, “Mondragon,” para. 9.

45 Reece, “End of Illth,” para. 28.

46 ‘사회적 소유’ 방식을 택한 이유는 회사는 노동자들만의 것이 아니라 지역사회와 후대의 것이라는 신념이 있었기 때문이다. 초기에는 청주시에 주식을 위탁하려 했으나 받아들여지지 않자 지역명망가인 김정기 전 서원대 총장에게 여러 가지 조건을 두고 무상 양도했다.

그러자 당시 남아있던 노동자는 어려움을 이겨내기 위해 6개월간 임금을 받지 않으며 그 시간을 함께 이겨냈다. 우진교통 김재수 대표는 당시 상황을 다음과 같이 설명한다. “무엇보다도 과거 갈등을 겪으면서 ‘왜 그랬을까?’를 고민했다. 우리가 아무리 깨끗하고 투명하게 모든 것을 공개하면서 회사를 자주관리 기업답게 만드는 것도 중요하지만 노동자가 주인이 되는 제도를 만들고, 규정을 만들고, 노동자 한명 한명을 교육하면서 변화시키는 것이 중요하다는 것을 알게 되었다.”

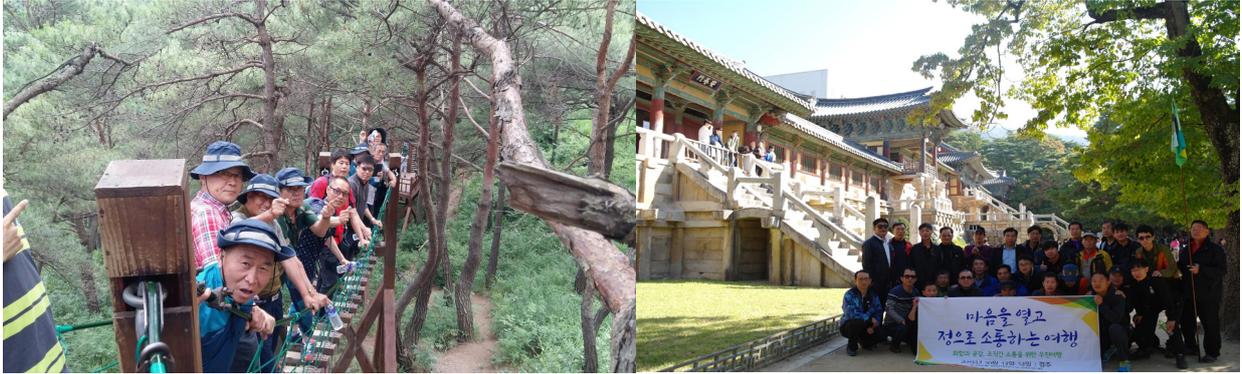
2008년 압류 사태를 겪으며 진정한 노동자자주관리 기업을 만들기 위해 정책적으로 중요하게 도입한 것이 일터에 현장자치조를 구성한 것이다. 승무직 10개조, 사무관리직 1개조, 정비직 1개조 등 직군별로 조를 구성했다. 이 현장자치조는 업무와 관련된 모든 부분을 논의하고 결정하는 기본단위로 한달에 한번 모임을 한다. 모임에서 업무 과정, 업무의 성과와 결과까지 스스로 판단하고 업무 계획을 세운다. 이를 노동자치라고 부른다. 또한 경영 업무의 상당부분을 현장 승무 노동자와 사무관리직 노동자가 약 7:3~6:4비율로 참여해 결정 하도록 한다. 예를 들어 인사위원회(징계와 신입사원 선발), 채용평가위원회(신입사원 채용), 공동결정위원회(노동조건과 임금 결정)등 각 위원회에 참가하는 노동자에게 권한을 부여한다. 이를 경영자치라고 부른다. 이런 노동자치와 경영자치를 합쳐 직무자치라고 부른다. 이러한 자치 구조는 2013년에 완성되어 지금까지 안정적으로 운영되고 있다.

노동자자주관리 기업의 안정적인 구조 확립에 더해 노동자의 의식 변화를 위한 집중 교육도 실시했다. 노동자가 올바르게 자주관리 기업을 이해하고 스스로의 노동을 책임질 수 있는 주체로 세우기 위해 6개월 교육 프로그램인 자주관리교실을 1년에 2번, 두 팀(15-20명)으로 나눠서 운영한다. 자주관리교실에서는 자본주의, 노동자 철학, 노동운동사, 자주관리기업 운영원리, 노동조합 역할⁴⁷ 등을 학습하고 토론한다. 이 밖에도 직무교육, 워크숍, 신입직원 교육 등 다양한 교육 프로그램이 있다. 또한 매달 노동자 전체를 대상으로 경영설명회를 열어 우진교통과 관련된 주요 현안에 대해서 폭넓은 현장 교육을 한다. 예를 들어 법적인 버스 노동자 근무 형태의 변화, 청주시와의 협상 내용과 영향 등을 설명해 노동 현장에서 발생하는 각종 현상을 스스로 판단할 수 있게 교육한다.



노동자자주관리교실 졸업생의 논문회 발표와 졸업생 © 충북인 뉴스

47 청주 시내버스 우진교통의 불온(?)한 실험 성상영, 2017.09.06, ,미디어 참여와 혁신



우진교통 노동자는 역사 기행과 산행과 같은 다양한 모임에 참여한다. © 우진교통

이런 자치구조와 교육 내용으로 우진교통은 현재 안정된 노동자자주관리 기업의 면모를 갖추게 되었다. 이 과정에서 노동자는 두 가지의 큰 변화를 이야기한다. 노동자로서의 자존감을 느끼고 교육을 통해 세상을 보는 눈이 바뀌었다는 것이다. 또한 교육을 통한 의식 변화뿐만 아니라 노동 현장의 생활과 문화 또한 변화했다. 6개월 프로그램인 자주관리 교실을 진행하면서 여행, 역사 기행, 캠핑, 문화체험 등 다양하게 구성되어 있는 5번의 체험 프로그램으로 노동자는 삶의 질적 변화를 느낀다고 한다. 김재수 대표는 “노동자에게 노동 현장이 노동 착취, 직장 갑질 등으로 고통스러운 시간을 보내는 곳이 아닌 노동을 통해서 인간이 인간다워지는 경험을 하는 곳이 되었다”고 말한다. 이렇게 회사 전체 분위기가 밝아지고, 더 좋은 서비스를 제공할 수 있어 기업 신뢰도가 높아지는 선순환도 이루어진다.

우진교통은 이런 과정을 거쳐서 만들어온 노동자가 주인되는 일터와 이윤이 우선이 아닌 공존의 가치를 실현하기 위해 우진교통의 울타리를 넘는 연대 활동도 중요하게 생각한다. 비영리단체나 시민사회단체에 정기적 후원을 하고, 우진교통의 경험을 공유하기 위해 부도난 기업을 정상화시킨 경험에 대한 강연 요청에 적극적으로 응하고 있다. 실제로 청주에서 베이비시터 여성 100명으로 구성된 사회적기업이 어려움에 처하자 우진교통의 경험을 바탕으로 이 기업을 살리기 위해 회사 대표와 경영팀이 2년간 업무를 지원했다. 그들의 경험과 노하우로 기업을 정상화시켜내고 스스로 운영할 수 있도록 한 것이다. 그리고 지역 예술인들, 작가와 시인의 작품을 시내버스 안팎에 전시하는 “시내 버스와 함께하는 미술여행”이라는 이름의 지원사업도 진행하고 있다.

또한 우진교통은 자사의 노동 문제뿐만 아니라 전체 노동자의 권리 보장과 노동 조건 개선을 위한 활동과 연대에도 적극적이다. 예를 들어 2012년 청주시의 총 6개 시내버스 회사 중 우진교통을 제외한 5개 버스 회사 경영진과 노조는 비정규직 채용을 찬성하는 입장이었다. 이에 우진교통은 국가 보조금을 받으면서 비정규직을 고용해 이윤을 늘리는 실태를 폭로했고 시청 점거 농성을 시작해 버스업계의 비정규직 철폐를 요구했다. 결국 청주시가 버스업계에 비정규직을 채용하지 않는 것으로 결정하고 공문을 발

송하면서 청주시 버스회사들은 더이상 비정규직을 고용할 수 없게 되었다.



“시내 버스와 함께 하는 미술여행” © 충북인 뉴스

노동자자주관리 기업의 안정화에 들어선 우진교통은 지속가능성을 확보하기 위해 앞으로 풀어야 할 숙제들이 있다. 아직은 자주관리기업이 많지 않고, 자주관리기업이라고 부르지만 실제 운영은 일반 기업과는 동일한 기업이 많다. 그래서 자주관리기업에 대한 제도도 없고, 고민을 나누며 발전적인 토론을 할 수 있는 여건이 마련되어 있지 않아서 우진교통은 자주관리기업군을 만들고자 운영 수익을 재투자해 노동자자주관리기업 자회사를 설립할 계획을 갖고 있다. 자주관리기업의 구조와 가치 보편화에 먼저 앞장서겠다는 것이다.

노동자자주관리 사례의 교훈

지금까지 살펴본 노동자자주관리의 해외 사례와 우진교통 사례에서 세 가지 교훈점을 얻을 수 있다.

첫째, 노동자자주관리는 노동자가 직접 경영에 적극적으로 참여해 사회로부터의 소외, 경영에서의 소외, 노동자 간의 소외, 노동의 결과물로부터의 소외 문제와 맞서 싸우며 노동자의 힘을 경험할 수 있다.

위에서 설명했듯이 우진교통의 의사 결정 과정은 노동자의 직접 참여로 이루어지며 사용자의 고유 권한으로 여겨졌던 영역까지 노동자의 참여를 보장하고 있다. 이러한 노동자의 참여는 노동자와 회사의 수익을 어떻게 분배할 것이며 노동자 간의 관계에 대해서도 생각하게 한다. 우진교통의 경우 매년 임금 인상 폭을 노동자가 참여한 공동결정위원회에서 회사의 경영 자료와 회계 자료를 바탕으로 대표의 임금부터 단시간 노동자의 임금까지 초안을 작성하고 전체 구성원 총회에서 1인 1표 표결로 결정한다. 이러한

과정을 통해서 노동자는 단순히 각자가 맡은 일만 하는 것이 아니라 주체성과 회사의 이익 모두 향상시키게 된다. 더구나 주인의식이 바탕이 된 노동자의 참여로 노동자는 자신의 문제를 공유하고 회사와 자신을 위해 창의적인 해결책을 찾고 문제를 해결할 수 있다.

해외 사례에서도 노동자에게 권한을 부여한 과정을 볼 수 있다. 에버그린 협동조합의 로레타 베이 사무장은 “단순히 회사를 위해 일하는 사람이 아니라 내가 이 회사의 일원이라는 소속감을 느낄 수 있다⁴⁸”라고 말했다. 또한 직원 대표인 마이크 맥켄지는 “노동자는 효율성과 수익을 높이고자 하는 공동의 목표를 가지고 있기 때문에 함께 일을 더 잘할 수 있다. 노동자 간에 이윤을 배분하고 회사의 경영 방향 설정에 참여할 수 있기 때문이다⁴⁹”라고 말했다. 이와 유사하게 경제학자 리차드 울프는 몬드라곤을 방문한 후에 “보통 자본주의 기업에서 관리자나 경영진에게서 볼 수 있는 회사에 대한 친근함과 책임감을 노동자들에게서 보았다⁵⁰”라고 말했다. 노동자에게 부여한 권한과 책임감은 동료와의 유대감을 강화시킨다. 아르헨티나의 노동자자주관리 기업에서는 “노동자가 함께 먹고, 요리하고, 청소하고, 경영 관련 결정을 내리는 멀티태스킹을 도입하면서 공동체 의식과 개방성, 단결성이 강해졌다⁵¹.”

둘째, 노동자자주관리기업에서 교육과 직접 경험을 통해 노동자에게 중요한 가치와 사회에 대한 인식이 변화한다. 교육은 공통된 가치 추구로 현장에서 노동자의 결속력을 높여 회사도 더욱 건실해진다. 또한 사회를 변화시킬 수 있는 사회적 주체를 성장시키고 더 폭넓은 사회 변혁의 기반을 쌓게 된다.

우진교통은 노동자 교육을 강조했다. 2008년 내홍을 겪고 난 후 노동자자주관리라는 틀만으로는 변화를 이루기에 역부족임을 경험하고 노동자의 인식 전환을 위한 교육 프로그램을 진행했다. 김재수 대표는 “노동자는 교육을 통해서 자기 자신의 자존감을 느끼기 시작하고 세상을 보는 눈이 바뀐다. 예전에는 뉴스를 봐도 신경쓰지 않았는데, 지금은 찾아서도 보고 현상 이면의 사회적 관계가 읽히기 시작한다고 말한다”고 한다. 특히 신입 사원을 대상으로 하는 6개월 교육프로그램인 자주관리교실은 자본주의 사회에서 팽배한 돈의 가치를 넘어서 연대의 가치와 노동자의 권리와 힘, 노동자자주관리기업에 필요한 협력의 가치를 학습하는 장이기 때문에 중요하다. 게다가 우진교통에서는 학습한 내용을 직접 실천할 수 있는 구조가 있다. 대표를 제외한 모든 노동자는 노동조합 구성원이다. 참고로 한국 노동자의 노동조합 조직률은 10.3%(2015년 OECD 평균 조직률은 29.1%)이다. 또한 우진교통은 노동자자주관리 기업으로 우진교통의 노동조합은 자사의 노동자 권리를 지키는 것에서 한발 더 나아가 전체 노동자의 권리를 지키는 활동에 더욱 집중하고 있다. 2012년 청주 시내 버스 회사에서 비정규직 채용을 추진하려 했을 당시 우진교통 노동조합이 시청 점거농성으로 저지했다. 이는 자신의 노동 조건 개선을 위함이기도 했

48 Ibid., para. 20.

49 Ibid., para. 23.

50 Wolff, “Mondragon,” para. 14.

51 Ozarow and Croucher, “Recovered Companies,” 999.

지만 자본의 경쟁력을 위해 노동조건을 하향 평준화하려는 흐름을 막은 사례이기도 하다. 이러한 연대 활동이 가능했던 이유는 노동자가 교육을 통해서 우진교통 내의 연대도 중요하지만 전체 노동자의 노동 현실 개선을 위한 연대 활동이 중요하다는 것을 배웠기 때문이다.

셋째, 시장 경제 내에서의 어려움을 헤쳐 나가고 극복하기 위해서 노동자자주관리기업은 노동자 중심의 가치를 지키고 시장 경제에서 살아남기 위해 혁신적인 해결책을 모색하고 시행한다.

예를 들어 몬드라곤은 경쟁 압박에 대응하기 위해 “각 회원 기업의 순이익의 일부를 연구, 개발 자금으로 사용해” 기술과 제품을 개발했다. 이런 방식으로 몬드라곤 연구개발부는 2010년 7,500만달러의 예산을 운용하고 800명이 근무하는 부서로 성장했고 몬드라곤 매출액의 21.4%를 신제품으로 만들 수 있었다.⁵² 에버그린 협동조합은 학교와 병원처럼 지역을 떠나지 않는 거점기관과 파트너십을 맺고 값싼 노동력을 찾아 지역 외부로 아웃소싱을 의뢰하는 세탁과 에너지 분야의 서비스를 제공하면서 아웃소싱 압력에 영향을 받지 않는 기업 모델을 개발했다. 이 모델로 에버그린 협동조합은 세 개의 사업을 키웠고 지역 내에서 100개의 일자리를 창출할 수 있었다. 그리하여 미국에서 가장 빈곤한 지역 중 하나로 꼽히는 클리브랜드에서 지역 경제를 살릴 수 있는 기반을 마련했다. 마지막으로 아르헨티나의 인쇄와 그래픽 관련 기업 15개사가 모인 그래픽 네트워크는 공급망을 함께 구성해 파트너십을 맺고 비자본주의적인 방식으로 생산력을 높일 수 있었다.⁵³

이러한 사례는 우진교통에서도 찾아볼 수 있다. 우진교통은 노동자자주관리기업으로 전환할 당시 150억의 부채가 있었기 때문에 은행 여신거래도 불가능한 부도상태였다. 이후 부채를 꾸준히 갚아 5년 후인 2010년에는 여신 거래를 재개할 수 있었다. 이는 노동자가 주인의식을 가지고 함께 이겨나가려 했기 때문이다. 현재 우진교통은 청주 시내의 버스 기업 중에서 가장 높은 수익률을 내고 있으며 노동자 임금도 다른 버스 회사보다 좀 더 높은 수준이다. 게다가 직무자치를 시행한 후에는 사고 감소율이 동종 업계에서 1위를 차지했고 수익을 높일 수 있었다. 재무 성과 외에도 임금 체불, 업무 중 사고 처리 비용의 노동자 개인 부담, 부당 해고 등의 노동자에 대한 부당한 처우가 없어진 비재무 성과도 있다.⁵⁴

앞서 언급한 사례에서 노동자는 노동 조건과 생활 수준을 개선했지만 가장 성공적인 기업들도 여전히 경쟁, 혼란, 불안정, 자본주의 공격, 기득권에 맞서 싸워야 한다. 노동자자주관리 기업은 서로 협력을 다지고 지역 공동체, 뜻을 같이 하는 기업, 시민사회, 정당, 그리고 사회 운동 진영과 파트너십을 맺어 힘을 모아야 한다. 그래서 강건한 대중적인 기반을 가진 노동운동을 만들어 시장 경제의 변화를 견뎌내고 자본주의 체제의 도전에 단결력있게 맞설 수 있을 것이다.

52 Ibid., para. 12.

53 Ozarow and Croucher, “Recovered Companies,” 1002.

54 조직학습 관점에서 바라본 노동자소유기업의 조직변화: 우진교통 사례, 김활신, 장승권, 2014.11

결론

노동자자주관리의 사례를 연구 하면서, 노동자자주관리기업 제도 내에서 노동자는 기업의 의사결정 과정 참여를 통해 노동자의 힘을 경험하고 확인한다는 것을 볼 수 있었다. 의사 결정 과정에 참여하는 것 외에도, 노동자가 교육 과정과 회사 운영 과정에 참여 하면서 노동자에게 생기는 인식의 변화가 중요하다는 것 또한 볼 수 있었다. 이런 과정으로 노동자는 자주관리기업을 건설하고 기업을 공동으로 운영하는 운영자로서, 폭 넓은 사회 변화의 주체로서, 더 많은 노동자자주관리기업이 생겨날 수 있는 사회의 선순환을 만들 수 있다. 이런 변화의 주체로서 노동자는 경쟁과 이윤보다는 사람과 협력을 중시하는 가치관을 추구한다. 이는 노동 현장에서 문제를 해결할 수 있을뿐만 아니라 사회적 가치도 바꿀 수 있다.

노동자자주관리제도 연구에서 효율성을 높이고, 의사 소통 개선으로 노동자에게 동기를 부여해 노사 갈등을 막고, 생산력을 높이기 위해 노동자로부터 의견을 받고자 하는 자본주의적 기업이 배울 교훈도 있겠지만, 이 보고서는 현 체제에 대한 대안을 만들고자 하는 사람들에게 필요한 교훈을 담았다. 우진교통과 해외 사례는 기업의 구조변화 만큼 사회의 변화, 그 과정에서 사람의 변화도 중요하다는 것을 보여준다.

하지만 노동자자주관리의 긍정적인 측면은 많지만 자본주의 체제 내에서 운영하고 있기 때문에 기업이 직면한 문제들은 여전하다. 현재 노동자자주관리 기업은 극소수이기 때문에 고립되어 있거나 더 많은 자본을 소유한 기업의 공격을 받기도 한다. 다시 말해, 노동자자주관리기업은 자본주의 세계에서 어려움에 직면해 있다는 것이다. 더구나 노동자자주관리제도가 사회에 만연한 소수자에 대한 차별과 같이 사회 문제를 모두 풀 수 있는 것은 아니다. 그리하여 현재의 노동조건 개선을 뛰어 넘어 미래 노동자를 위해 더욱 폭넓은 대안 제도의 장을 만들기 위해서는 노동자자주관리기업에서 이러한 사회 문제도 적극적으로 해결하려 노력해야 한다. 이러한 한계에 대해서는 향후 노동자자주관리 연구에서 함께 다뤄져야 할 것이다.

이 보고서를 준비하며 연구하고 실제로 보고서를 작성하는 과정에서 우리가 초기에 가지고 있었던 여러 가지 질문에 대한 해답을 찾을 수 있었다. 하지만 또 다른 질문을 남기기도 했다. 노동자자주관리 기업을 어떻게 확산시킬 수 있을까? 노동자자주관리기업 내에서 계속되는 소수자 차별과 같은 문제를 어떻게 다뤄야 할까? 노동자자주관리 이외에 노동 문제를 해결하는데 도움이 되는 대안에는 어떤 것들이 있을까? 향후 노동자자주관리 연구에서 이러한 질문에 답을 찾아가길 바란다.

마지막으로 우진교통 김재수 대표의 말로 보고서를 마치고자 한다.

“일반기업은 경쟁을 통해서 주주의 이익을 극대화하고 이런 과정으로 기업의 가치를 평가한다면, 자주관리기업의 가치는 노동자의 행복지수이다. 노동자의 행복, 이것이 그 기업의 목표이자 가치일 수 있다면 수익을 창출하는 이유가 달라진다. 일반 기업에서는 기업가치를 높여서 주주의 이익과 자본가와 사측의 이익을 극대화 한다면 노동자자주관리기업인 우리는 자발적, 창조적 노동으로 기업가치를 높이고 생산성을 높여서 노동자의 행복을 높인다. 적어도 돈보다, 이윤보다 사람이 먼저라는 것이다. 이러한 기업가치가 꼭 자주관리 기업형태가 아니더라도 이러한 가치를 지향해 이런 가치가 실현되는 많은 시도, 많은 대안이 생겼으면 한다.”

참고문헌

Ozarow, Daniel, and Richard Croucher. "Workers' Self-management, Recovered Companies and the Sociology of Work." *Sociology* 48, no. 5 (2014): 989-1006.

Petras, James, and Henry Veltmeyer. "Worker self-management in historical perspective, 1950-2006." *Libcom*. <https://libcom.org/library/worker-self-management-in-historical-perspective> (accessed July 15, 2017).

Reece, Erik. "The End of Illth." *Harper's Magazine*. <https://harpers.org/blog/2013/10/the-end-of-illth> (accessed August 1, 2017).

Whyte, William Foote, and Kathleen King Whyte. *Making Mondragon: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*. Ithaca: Cornell, 1991.

Wolff, Richard. "Yes, there is an alternative to capitalism: Mondragon shows the way." *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2012/jun/24/alternative-capitalism-mondragon> (accessed July 15, 2017).

A Worker-Owned Firm's Organizational Change from the Perspective of Organizational Learning: The case of Woojin Traffic, ICA-ILO International Research Conference Nov. 2015, Hwalshin KIM, Seungkwon