

## 자동차 판매노동자의 조직화 영향 요인에 대한 연구\*

황 현 일\*\*

본 연구는 사회운동론의 개념과 분석틀을 활용하여 최근에 노동조합으로 조직화된 자동차 판매 노동자들의 조직화 영향 요인을 규명하고자 하였다. 대체로 자동차 판매노동자들은 개인주의적 성향이 강하고 소규모 근무 장소의 특성상 사용자와의 권력 관계에서 취약하기 때문에 노동조합으로 조직하기 어려운 대상으로 인식되어 왔다. 그러나 촛불 시위 운동 직후인 2017~2018년 3개의 자동차 판매노동자 지회가 전국급속노동조합에 만들어졌다. 본 연구는 주어진 기회/위협 요인과 불만의 조건 아래에서 '노동조합의 역량'이라는 개념을 통해 이들 판매노동자들이 어떻게 조직화에 성공할 수 있었는지를 분석하였다. 여기서 노동조합의 역량이란 조직화 주체들이 권력 자원들을 효과적으로 동원하고 결합하여 목표하는 바를 이룰 수 있는 능력을 의미한다.

사례 비교 분석 결과 두 가지 유의미한 발견을 할 수 있었다. 첫째, 3개 지회 모두 상급단체와의 유기적인 조율이 조직화 과정에서 중요한 역할을 하였는데, 이는 노동조합의 역량 강화를 위해서는 기업별 노조체제보다는 산별 노조체제가 강점을 지니고 있음을 시사한다. 둘째, 3개 지회의 조직화 양상에서 차이가 있었는데, 이러한 차이는 기업 특성에서 비롯되었다. 파편화된 고용관계와 사용자의 노조 회피적인 대응은 조직화 과정을 전투적이면서 더디게 만들었던 반면, 직접적인 고용관계와 사용자의 온건한 대응은 조직화 과정을 협의적이면서 빠르게 만들었다. 이를 통해 도출할 수 있는 함의는 한국에서의 노조 조직화의 전망은 한편으로는 실질적인 산별노조로의 발전이 있어야 하며, 다른 한편으로는 사용자의 대응에 상응하여 한정된 자원을 효과적으로 활용할 수 있는 노조의 역량 제고에 달려 있다고 할 수 있다.

**주제어:** 사회운동론, 노동조합운동, 노동조합의 역량, 노동조합 조직화, 자동차 판매노동자

\* 이 논문은 2019년도 한국연구재단의 인문사회연구소 지원 사업의 지원을 받아 연구되었음 (NRW-2019-0358).

\*\* 창원대학교 사회과학연구소 전임연구원(hyunil94@hanmail.net).

## I. 머리말

그간 한국의 노동조합운동이 지속적으로 침체되어 왔다는 것은 주지의 사실이다. 고용노동부의 『전국 노동조합 조직현황』에 따르면 1987년 노동자 대투쟁 직후 19.8%까지 올라갔던 노동조합 조직률은 줄곧 내리막길을 건다가 2010년 9.8%까지 떨어졌다. 한국의 노동조합(이하 노조)은 양적 측면만이 아니라 질적 측면에서도 대기업 노조 중심의 활동을 벗어나지 못하였고, 이에 따라 노조는 더 이상 한국사회에 영향을 미칠 수 있는 유의미한 세력이 되지 못할 것이라는 시각이 지배적이었다. 노조 영향력의 감소는 비단 한국사회만의 문제가 아니라 전세계적인 현상이었기에 되돌릴 수 없는 사실처럼 간주되곤 하였다.

그러나 최근 몇 년 사이에 한국의 노조 조직률이 높아지는 현상이 나타나고 있다. 2018년 국내 노조 조직률은 11.8%였는데, 이는 지난 15년 중 최고의 수준이었다. 물론 이 수치는 여전히 낮은 수준이긴 하지만, IMF 이후 줄곧 이어진 노동운동의 위기 상황 그리고 노조의 전망에 대해 전반적으로 퍼져 있는 비관적인 시각 속에서 일어난 일이기 때문에 조직률의 상승이 왜 그리고 어떻게 일어나고 있는지는 흥미로운 현상이다.

2019년 민주노총의 조사에 의하면 2017년 1월부터 2019년 4월 사이 민주노총 조합원은 796,874명에서 11,014,845명으로 27.4%가 증가하였다(민주노총, 2019).<sup>1)</sup> 이 조사는 두 가지 점에서 주목할 만하다. 첫째, 민주노총은 이 보고서에서 신규 조직 조합원의 특징으로 공공부문, 비정규직, 청년, 여성 범주의 증가를 꼽았다. 둘째, 이 조사가 설정한 기간은 명백히 촛불항쟁과 문제인 정부 출범의 효과를 염두에 두고 있다. 이 두 가지 측면은 현재의 노조 조직률의 상승이 한국사회 노동력 구성의 변화와 정치적 역학 관계의 변화라는 거시적 사회 변화와 맞물려 있을 가능성을 암시한다.

최근에 노조로 조직화된 노동자들의 구성을 볼 때, 과거 제조업 공장 중심의 집합적인 노동조합운동과는 다른 새로운 성격의 노동조합운동의 출현 전망도 제기된다.

1) 한국노총의 경우에도 민주노총만큼 증가하지는 않았지만 2018년 한 해 41,000명의 조합원이 증가하여 100만 명을 넘어섰다.

하이만(Hyman)은 오늘날 노동운동의 위기는 과거 집합주의 모델의 소진에 따라 나타나는 것이며, 노동자들 사이의 차이가 갈수록 다양해지고 있는 상황에서 노조는 이 다양성을 포용하면서도 공통의 이해를 인식할 수 있도록 하는 것, 다시 말해 연대의 개념을 재규정하고 재발견해내는 것이 핵심적인 과제가 될 것이라고 보았다 (Hyman, 2011: 27).

이런 점에서 볼 때, 최근 국내 노조 조직률 상승의 원인을 살펴보는 것은 촛불항쟁 이후 변화된 정치 사회의 영향력과 노동력 구성의 변화에 따른 새로운 노조운동의 동력을 검토할 수 있다는 점에서 의미가 있을 것이다. 이러한 관심사에서 이 연구는 최근 전국금속노동조합(이하 금속노조)에 가입한 자동차 판매노동자들 - K Car 지회, 포르쉐 지회, 판매연대 지회 - 을 대상으로 조직화의 영향 요인을 규명하고자 하였다.<sup>2)</sup>

보통 자동차 딜러 혹은 카마스터(car master)로 불리는 이들 판매노동자들은 자동차 판매 영업점에 소속되어 자동차 판매, 수급, 채권 관리 등의 업무를 수행하였다.<sup>3)</sup> K Car 지회 노동자들과 포르쉐 지회 노동자들은 해당 기업에 직접 고용되어 있고, 자동차 판매연대 노동자들은 현대기아차 판매 대리점에 속해 있어 각기 고용 형태의 차이가 있지만, 대체로 이들은 기본급이 없거나 매우 적으면서 판매에 따른 인센티브에 의존하는 임금 생활을 영위해 왔었다. 이들은 영업점 소장의 관할 아래 10~20명 정도로 소규모로 모여 있고, 개인성과에 근거한 임금이 큰 비중을 차지하였기 때문에 그간 노조로 조직되기에는 취약한 이들로 인식되었다. 그러나 이러한 상황은 최근 몇 년간 노조 조직화와 함께 변화하기 시작했다. SK엔카가 K Car로 매각되는 과정에서 온전히 노조가 결성되었고, 포르쉐 판매업체에서는 수입차 판매 업체 최초로 최저임금 수준의 기본급이 책정되었으며, 판매연대 투쟁 과정에서 대리점 노동자들의 노동자성이 인정되었다. 이와 같은 성과는 모두 노조 조직화의 과정과 긴밀히 결부되어 있었다.

이 연구는 그간 노조 조직화의 가능성이 희박해보였던 자동차 판매노동자들이 어

2) 이중 완성차 판매 대리점 노동자들의 조직인 현재의 ‘금속노조 자동차 판매연대 지회’는 국내 완성차 대리점에 종사하는 노동자들을 구성원으로 삼고 있다. 하지만 실제로는 현대기아차 대리점에 종사하는 노동자들이 대부분이다. 이하에서 ‘판매연대’로 약칭하겠다.

3) 여기서는 국내 신차, 수입차, 중고차 등 자동차 판매와 중개 업무를 수행하는 노동자들을 ‘판매노동자’로 칭하겠다. 보통 자동차 판매노동자를 딜러(dealer)로 부르기도 하는데, 이는 국내 완성차 대리점에 종사하는 노동자들을 일컫는데 적절한 명칭은 아니다. 왜냐하면 미국의 경우 자동차 딜러는 완성차 기업의 자동차를 직접 구매한 이후에 판매하는 개인 혹은 사업체를 의미하는 것이기 때문이다. 카마스터의 경우에는 자동차 판매노동자를 일컫는 일반적인 용어가 아니라 현대기아차 대리점에서만 사용되는 용어이다.

떻게 조직화에 성공할 수 있었는지를 세 가지 사례를 대상으로 사회운동론의 시각에서 분석한다. 이러한 사례 선정은 무엇보다 비교 분석을 가능하게 해준다는 장점이 있다. 세 가지 사례는 각각 중고차, 수입차, 완성차를 판매하는 노동자들을 다루는데, 이들 모두는 사용자와 공식적인 노사관계를 수립했다는 점에서 노조 조직화에 성공한 사례로 평가할 수 있다. 그렇지만 조직화의 양상과 결과에서는 차이를 보인다. K Car 지회나 포르쉐 지회의 경우 조직화의 속도에는 차이가 있었지만 원만한 노사관계 수립으로 조직화가 마무리되었다면, 판매연대의 경우 노사 갈등이 지속되면서 조직화가 더디고 제한적으로만 이루어졌다. 따라서 이들 세 가지 사례는 한정된 자원에서 조직화에 성공할 수 있었던 요인과 함께 조직화의 양상과 결과의 차이를 가져왔던 요인은 무엇인지를 탐구할 수 있게 해준다.

글의 구성은 다음과 같다. 2장은 사회운동론을 적용하여 노조 조직화 문제를 다룬 국내 연구를 검토하고, 이 연구에서 초점을 두는 분석 개념과 함께 연구 방법을 소개한다. 3장은 이 연구의 분석틀에 입각하여 각각 K Car 지회, 포르쉐 지회, 판매연대의 조직화 과정을 분석한다. 4장은 3개 지회의 조직화에 영향을 미친 요인들을 비교 분석하며, 5장은 이 논문이 가지는 이론적, 실천적 함의를 제시한다.

## II. 기존 문헌 검토와 분석틀

사회운동이란 기존의 규범, 가치, 제도, 체제 등을 변화시킬 것을 목적으로 다수의 개인들이 조직적으로 행동하는 집합행동의 한 형태로 정의된다(임희섭, 1999: 20). 미조직 노동자들의 조직화 과정은 대체로 노조 설립 인정을 통해 공식적인 노사관계 제도로의 편입을 목적으로 하고, 이 과정에서 기본적인 인권과 노동권의 보장을 추구한다는 점에서 사회운동의 성격을 가지고 있다. 이런 점에서 미조직 노동자들의 조직화 과정을 사회운동론의 분석틀로 바라보는 것은 유용할 것이다.

노조에 관한 국내의 사회학적 연구들을 보면 대략 2000년을 전후로 하여 거시적 차원의 분석에서 미시적 차원의 분석으로 이동하는 것을 관찰할 수 있다. 2000년 전의 대표적 연구들로 한국 민주화 과정에서 노동운동의 역할(조효래, 1995), 한국 민주노조운동의 성장과 실패 과정(김동춘, 1995; 임영일, 1998), 노동운동에 대한 구조적 제약으로서 국가의 노동통제전략에 대한 연구(노중기, 1995) 등을 들 수 있는데, 이

연구들은 공통적으로 분석 단위가 한국 민주노조운동 일반이라는 점과 함께 이론적 근거들을 주로 정치사회학에 두고 있다는 특징이 있다.

반면 2000년대 이후의 노조 연구는 업종이나 사업장 단위의 사례 연구가 많으며, 특히 비정규직 조직화 과정에 대한 연구가 증가한다. 또한 접근 방법에 있어 사회운동론의 분석틀을 적용하는 경우가 많아진다. 이러한 접근 방법과 분석 대상의 변화가 노동사회학에 의미하는 바에 대해서는 보다 깊은 논의가 필요할 것으로 보이나,<sup>4)</sup> 사회운동론의 노동조합운동에 대한 적용은 그간 침체된 노동 연구의 활력을 되찾으려는 하나의 돌파구가 될 것이라 판단된다.

국내에서 사회운동론을 노조 사례에 적용한 초기의 연구들로는 정이환(2000)과 조효래(2008)를 들 수 있다. 이들은 모두 비정규직 노동자들이 조직화될 수 있었던 요인에 대해 분석하였다. 정이환은 비정규직 조직화의 요인으로 사회변동으로 인한 불만과 집단행동을 주도한 핵심 그룹의 역할을 꼽으면서도 사용자의 억압이나 노동시장 상황이 중요함을 강조하였다. 조효래도 이와 유사하게 사내하청 노동자의 조직화에서 활동가들의 역할을 중요한 변수로 취급하였고, 더 나아가 정규직 노조의 연대 유무와 원청업체의 대응이 중요한 영향을 미침을 포착하였다.

이후의 노조 조직화 연구들에서는 비정규직의 조직화에 있어 정규직 노조나 상급단체와의 관계가 중요한 변수로 고려되면서 정규직·비정규직 연대에 관한 다양한 논의들이 등장한다(조돈문, 2008; 장귀연, 2009; 이병훈·홍석범·권원지, 2014; 홍석범, 2016). 이들 연구들은 정규직 노조와 비정규직 노동자들의 관계를 배제와 포괄과 같은 범주로 유형화하면서 대체로 비정규직의 조직화는 정규직 노조의 성격에 크게 좌우된다는 점을 보여주었다. 그러나 이러한 연구들은 정규직 노조와 비정규직 노동자들 사이의 관계에 초점을 두게 되면서 실제적인 조직화 과정의 역동성을 포착하기에는 협소한 측면이 있었고, 최근 들어 정규직 노조의 성격과 무관하게 출현하는 다양한 형태의 노조들 - 예를 들어 알바 노조나 배달 플랫폼 노조 - 의 등장과 성장을 설명하는데도 한계를 가진다.<sup>5)</sup>

비정규직 노사관계 현안을 풀어내기는데 있어 정규직 노조는 여전히 긍정적이든

4) 이 문제에 대해서는 노중기(2013) 참조. 노중기는 총체적인 거시적 분석이 약해지고 미시연구나 부문연구가 증가한 현상의 하나의 원인으로 노동정치 연구자들의 부족함을 지적하면서, 이 결과 노동운동의 위기를 극복할 수 있는 총체적인 전략적 대응방안을 마련하지 못하고 있다고 진단하였다.

5) 이와 관련하여 주목할 만한 연구로는 현대차의 비정규직의 정규직화 과정을 동맹체계-중재자-갈등체계의 상호작용으로 분석한 유형근·조형제(2017)의 연구가 있다.

부정적이든 일정한 역할을 지속하고 있지만, 정규직 노조와 비정규직의 관계가 비정규직의 조직화에 미치는 영향력은 갈수록 제한되고 있다. 이는 적어도 노조 설립 과정에 있어서는 정규직 노조의 개입 없이도 상급단체나 시민단체와 협조하여 미조직 노동자들이 조직화할 수 있는 경로가 많아졌기 때문이다. 이러한 현실을 반영하여 미조직 노동자들의 조직화 요인을 식별하는데 있어 해당 주체들의 역할을 강조하는 연구들이 다시 부각된다.

이와 관련해서 최근 국내 연구들에서 자주 등장하는 개념이 ‘전략적 역량(strategic capability)’이다(최인이, 2011; 권혜원, 2014; 이병훈·김직수, 2014; 이찬우·최인이, 2014; 유형근, 2015). 전략적 역량이란 간쯔(Ganz)가 미국농장노동자노조(UFW)의 사례를 조사하면서 제시한 개념이다. 간쯔는 인적·재정적 자원이 부족했던 UFW가 자원이 보다 많은 경쟁 노조였던 ‘농업노동자조직위원회(Agricultural Workers Organization Committee)’보다 조직화에 성공적일 수 있었던 이유를 전략적 역량의 차이로 설명하였다. 간쯔에 의하면 전략적 역량이란 리더십 집단이 자신들의 조직을 둘러싼 환경에 관해 좋은 정보를 얻을 수 있고, 이 정보를 ‘발견적으로(heuristic)’ 활용하며, 구성원들을 동기부여하는 능력이다(Ganz, 2000: 1005).<sup>6)</sup> 간쯔는 운동 조직의 자원, 기회, 프레이밍을 강조하는 기존의 사회운동론이 환경 변화가 행위자들에 미친 영향을 강조하면서 왜 어떤 조직이 다른 조직들에 비해 보다 효과적인 전략을 고안하는지를 설명하지 못한다고 보았다. 그에 따르면 동일한 외적 조건 - 자원, 정치적 기회 구조, 프레이밍 - 아래에서 나타나는 사회운동 결과의 차이는 리더십 집단이 발휘하는 전략적 역량의 차이에서 비롯된다는 것이었다(Ganz, 2000: 1008-1009).

전략적 역량이라는 개념은 운동 조직의 자원과 자원 활용 능력을 구분함으로써 운동의 성공을 자원의 양으로 설명하는 자원동원론에서 한 단계 나아갔다고 평가할 수 있다. 레베스끄(Lévesque)는 노조의 힘을 이해하기 위해서는 자원과 자원을 활용하는 능력을 구분하는 것이 필수적이라고 강조한다(Lévesque and Murray, 2010: 336). 자원은 운동 주체들이 접근하여 동원할 수 있는 고정된 혹은 경로의존적인 자산이지만,

6) ‘heuristic’은 발견법, 어림짐작법 혹은 원음대로 휴리스틱으로 번역되어 사용되는데 주로 심리학에서 인간의 의사결정 과정의 특징을 기술하는데 사용되었다. 그렇지만 간쯔가 제시하는 ‘정보를 발견적으로(heuristic) 활용한다’는 것은 리더십 집단과 구성원들 사이의 의사소통의 의미를 강하게 담고 있다. 사회운동 집단이 새로운 문제에 직면해서 이 문제를 해결하려고 하면 정보를 수집하고 이 정보를 가공하여 새로운 해법을 모색한다. 그런데 문제를 집단적으로 해결할 때에는 소수의 의견이 묵살되는 경우가 발생하는데, 간쯔는 소수의 의견을 포함할 수 있는, 그리하여 이질적인 접근들을 하나로 모을 수 있는 소통 과정을 ‘정보의 발견적 활용’의 핵심으로 보고 있다(Ganz, 2005: 220-221).

이 자원의 존재만으로 운동의 성공 여부가 결정되지는 않는다. 운동의 성공 여부는 주어진 자원을 통해 행위자들이 이를 어떻게 활용하는지에 크게 의존한다고 할 수 있다.

이상의 논의에 기반하여 이 연구는 사회운동론을 노조 연구에 적용하여 미조직 노동자들의 조직화 과정을 분석하기 위한 범주들을 다음과 같이 설정하였다. 첫째, 불만은 노조 조직화를 추동하는 요인이다. 둘째, 정치적 환경과 기업 정책은 노조 조직화에 영향을 미치는 외적인 기회/위협 요인이다. 셋째, 조직화의 성공 여부는 행위 주체들이 무엇을 어떻게 하느냐에 달려 있는데, 이러한 행위 주체들의 활동에서 자원과 자원 활용 능력을 구분하여 살펴봐야 한다. 넷째, 사용자의 대응은 조직화의 속도와 양상에 영향을 미치는 요인이다. 이 각각을 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 불만; 미조직 노동자들이 노조 설립을 추진하는 동기를 이해하기 위해서는 불만의 역할을 빼놓을 수 없다. 고전적인 사회운동 이론들은 체계의 구조적 긴장이나 개인의 불안, 심리적 박탈감을 사회운동 출현의 주요한 원인으로 간주하였다(Smelser, 1962). 초기의 사회운동 연구자들은 불만의 위치를 과대평가하고 또 불만을 표출하는 집합행위를 비이성적이고 폭력적인 것으로 간주한다는 비판을 받았지만, 불만의 존재 자체는 집단적 행위의 출발점이 된다는 점에서 여전히 중요한 위치를 차지한다.

둘째, 기회/위협; 사회운동론에서 운동의 발생과 성장을 설명할 때 정치적 기회구조는 중요하게 취급되어 왔다. 정치적 기회(political opportunity)란 정치 체계(polity system)의 일정한 변화가 어떻게 집합행동의 새로운 기회를 창출했는가를 보여주기 위해 도입한 개념이다(McAdam, 1982). 전통적으로 사회운동론에서는 거시적인 정치적 기회구조를 중시해왔다(Tarrow, 1988). 일반적으로 정치적 기회구조에 대한 분석은 정당 정치를 중심으로 정치 엘리트 사이의 관계 변화에 초점을 맞추어, 이것이 사회운동의 발생에 미치는 영향을 규명하려고 하였다(Kriesi, 1995; McAdam, McCarthy, and Zald, 1996; della Porta and Diani, 1999).

그러나 메이어(Meyer)는 거시적 정치적 기회구조가 사회운동에 미치는 영향은 제한적이며, 특히 미시적 차원의 사회운동을 설명하는데 한계가 있음을 지적하였다(Meyer, 2004). 이러한 문제의식에서 정치적 기회구조에는 기회 요인만이 아니라 위협 요인이 포함되어야 의견들이 제시되었다(Van Dyke, 2003). 이 연구 또한 판매노동자의 조직화라는 미시 단위의 분석인 만큼 거시적인 정치적 기회구조의 변화보다는 이들의 조직화에 가깝게 영향을 미쳤던 기회/위협 요인들에 관심을 가진다. 이때

문재인 정부의 등장이 조직화에 미친 영향도 탐색하지만, 이와 함께 판매노동자에게 영향을 미친 기업의 정책도 함께 고려한다.

셋째, 노조의 역량, 노조의 역량은 주어진 불만과 기회/위협 맥락에서 조직화의 성공을 가능하게 하는 핵심적인 요인이라 할 수 있다. 노조 조직화를 위한 전략을 구상하기 위해서는 노조가 행사할 수 있는 권력 자원에 초점을 맞추어야 하며, 자원과 자원 활용 능력을 구분할 필요가 있다. 레베스끄와 머레이는 노조의 권력 자원과 활용 능력을 구분하고, 권력 자원과 함께 이 자원을 활용하는 능력(capability)을 노조의 역량(capacity)으로 정의하였다(Lévesque and Murray, 2010). 다시 말해, 노조의 역량이란 조직화 주체들이 권력 자원들을 효과적으로 동원하고 결합하여 목표하는 바를 이룰 수 있는 능력이라 할 수 있다.

사회운동론을 노동조합운동에 적용한 외국의 많은 연구들은 노조의 권력 자원의 원천을 개념화하려고 시도해 왔다(실버, 2003; Bronfenbrenner, 1991; Johnston, 1994; Ganz, 2000; Voss and Sherman, 2000; Lévesque and Murray, 2002; Fantasia and Voss, 2004; Frege and Kelly, 2004; Milkman and Voss, 2004; Chun, 2009; Lévesque and Murray, 2010; Gumbrell-McCormick and Hyman, 2013; Schmalz, Lduwig, and Webster, 2018). 예컨대, 실버(2003)는 결사적 권력과 구조적 권력, 제니퍼 전(Jennifer Chun)은 상징적 권력, 검브렐-맥코르믹과 하이만(Gumbrell-McCormick and Hyman)은 구조적 권력, 결사적 권력, 조직적 권력, 제도적 권력을 제안하였다. 이처럼 노조의 권력 자원을 개념화하는 다양한 방식 중에서 이 글은 주로 레베스끄의 논의에 기대어 노조의 권력 자원을 결사적 권력 자원, 제도적 권력 자원, 담론적 권력 자원으로 구분하였다. 이는 레베스끄가 특히 노조의 권력 자원과 이 자원의 활용 능력을 구분할 것을 강조하였기 때문이기도 하지만, 그녀가 제시한 권력 자원의 범주들을 이 연구의 대상이 되는 판매노동자들의 조직화 과정에서 어느 정도 식별할 수 있었기 때문이다.<sup>7)</sup>

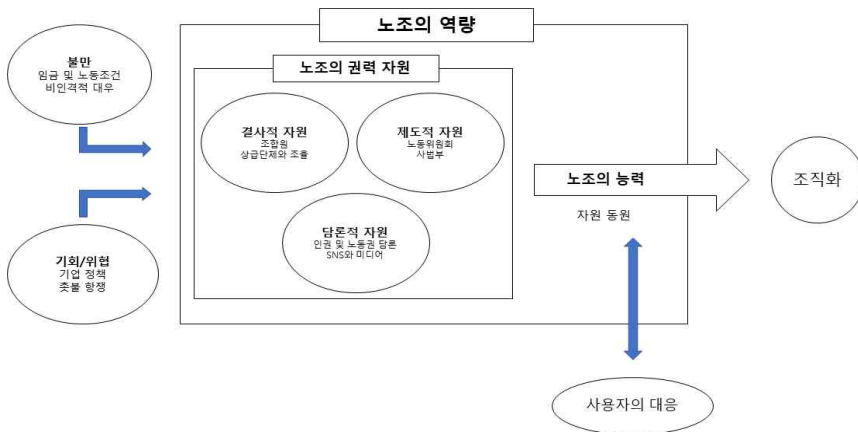
이 연구에서 노조의 권력 자원을 이해하는 방식은 다음과 같다. 결사적 권력 자원이란 사업장 단위에서 맺는 조합원들 간의 결속력과 더불어 상급단체나 업종 관련

7) 레베스끄는 담론적 권력 자원 대신에 ‘서사적 권력 자원(narrative power resources)’이라는 표현을 사용한다. 서사적 권력 자원이란 구성원들의 정체성과 이해를 규합하고, 그들의 동기를 번역하고 알려주는 일련의 가치, 공유된 이해, 스토리, 이데올로기로 구성된다(Lévesque and Murray, 2010: 339). 이 글에서 서사적 권력 자원이라는 표현을 채택하지 않은 것은 분석 대상인 판매노동자들의 조직화 과정에서 이러한 개념에 부합할 정도의 자원 동원 과정을 확인하기 어렵기 때문이었다.

단체와의 연계 혹은 조율 정도를 뜻한다. 제도적 권력 자원이란 노조 조직화 과정에서 활용할 수 있는 법적·제도적 장치의 활용 가능성 정도를 뜻한다. 담론적 권력 자원이란 행위 주체들이 조합원들을 하나로 결속하고 자신들이 추구하는 목표를 달성 하는데 필요한 의제를 노조 내외부적으로 정당화할 수 있는 담론들을 의미한다.

넷째, 사용자의 대응, 노조 조직화란 법률적으로 노조로 인정받는 것을 넘어 사용자로부터 인정을 받는 것이 중요하기 때문에 사용자의 대응은 조직화의 성패에 중요한 영향을 미치는 요인이다. 기존의 사례 연구들 또한 사용자의 탄압, 방해, 무시 등이 조직화의 성패에 중요하게 영향을 미치고 있음을 지적하고 있다(정이환, 2000; 조효래, 2008). 대개의 경우 노조 조직화 움직임이 일어났을 때 사용자들은 어떤 식으로든 반응을 하는데, 법적 절차에 따라 노조 설립을 그대로 수용하는 온건한 대응에서부터 핵심 간부들을 해고하는 등 노조 설립을 와해시키려는 강경한 대응까지 나타날 수 있다. 이상의 분석 개념들을 도해하면 아래와 같다.

〈Figure 1〉 Research Framework



이 연구는 2017~2018년 금속노조에 가입한 K Car 지회, 포르쉐 지회, 판매연대의 조직화 과정을 분석하였다. 이들의 활동과 관련한 문헌자료가 극히 적어 주로 관련자들에 대한 인터뷰를 주된 연구 자료로 삼았다. 조사는 3개 지회의 조직화를 주도하고 관여하였던 지회 담당자들과 금속노조 관계자들을 대상으로 진행하였다. 이 연구를 위해 2019년 5월부터 11월까지 3개 지회의 지회장들과 면접을 진행하였고, 조직화 과정에 관여했던 금속노조 중앙 담당자들과 서울지부 임원과의 면접을

진행하였다. 대부분의 면접은 4~5개월의 시간을 두고 두 차례에 걸쳐 진행하였는데, 이는 조사 과정에서 발생하는 오역을 수정할 수 있게 해주었고, 사실 관계를 보다 정확히 파악하는데 도움이 되었다. 면접 대상자는 다음과 같다.

〈Table 1〉 List of Interviewees

Interviewee	Affiliation	Position	Interview Date
A	Korean Metal Workers' Union National Office	Director	May 8, 2019
B	K Car Local	Elected Official	Jun. 5, 2019; Nov. 5, 2019
C	Porsche Local	Elected Official	Jun. 5, 2019; Nov. 6, 2019
D	Korean Metal Workers' Union Seoul Regional Branch	Elected Official	Jun. 5, 2019; Nov. 21, 2019
E	Korean Metal Workers' Union National Office	Director	Jul. 4, 2019
F	Car Sales Solidarity Local	Elected Official	Jul. 15, 2019; Nov. 5, 2019; Dec. 5, 2019
G	Korean Metal Workers' Union National Office	Elected Official	Nov. 28, 2019

### Ⅲ. 판매노동자 조직화 과정

#### 1. 사례 분석 대상

이 논문의 분석 대상은 2017~2018년 금속노조에 가입한 K Car 지회, 포르쉐 지회, 판매연대 지회이다. 이들 모두는 자동차 판매에 종사하는 노동자들로 구성되어 있다.<sup>8)</sup> 고용 형태를 보면 K Car와 포르쉐 소속 노동자들은 직접 고용 형태이며, 판

8) 국내 자동차 판매 종사자의 형태는 크게 완성차 직영 판매 종사자, 완성차 대리점 판매 종사자,

매연대 소속 노동자들은 간접 고용 형태이다. 평균 임금 수준은 포르쉐 노동자들이 높은 편이었고, K Car와 판매연대 소속 노동자들은 낮은 편이었다. 그런데 세 사업장 모두 기본급에 비해 판매에 따른 인센티브가 매우 큰 비중을 차지하고 있었기 때문에 구성원간 임금 편차가 매우 컸다. 이들 대부분은 10~20명 정도로 구성된 지점이나 대리점에서 근무를 하고 있다. 판매 성과에 따른 임금 체계와 소규모 영업점 근무라는 특징으로 인해 그간 이들 판매노동자들은 노조로 조직되기 어려운 대상으로 여겨져 왔다.

K Car 지회는 SK엔카가 매각되는 과정에서 결성되었다. SK엔카는 1999년 사내벤처 형태로 시작하였다가 2002년 7월 독립 법인(엔카네트워크)으로 분사한 중고차 구매·판매·정비 업체였다. SK엔카 시절에는 사업장에 노사협의회만 존재하고 노조 설립 시도는 없었다. 그러다 2017년 SK엔카의 매각 사실이 알려지자 노동자들은 바로 노조 설립을 추진하였다. 노조 설립 당시 전국적으로 26개 지점이 있었고 700명이 노조 가입 대상이었다. 현재는 36개 지점으로 증가하였고, 약 650명이 노조에 가입한 상황이다. 노조 설립 시도부터 현재까지(2019년 11월) 채 2년이 되지 않은 조직화 과정을 거쳤지만, 3개 사업장 중에서는 가장 안정적인 노사관계가 형성된 곳이다.

포르쉐 지회는 ‘스투트가르트스포츠카 주식회사’에서 수입차인 포르쉐를 판매하는 노동자들로 구성되어 있다. 전체 직원은 약 300명이고, 대략 판매직 80명, 정비직 180명, 사무직 40명으로 구성되어 있다. 2014년 이전에는 수입과 판매를 동시에 한 회사에서 맡았는데, 2014년 한국에서 일정 대수 이상 팔리면서 포르쉐코리아 법인이 설립된다. 이때 포르쉐코리아 법인이 수입사가 되고 현 지회가 소속된 스투트가르트 법인이 딜러사로 분화되었다. 이 분화 과정에서 경영진들은 스투트가르트 법인 이익이 줄어든다는 명분으로 대폭적인 임금 삭감을 시도하였고, 이에 2015년 상급단체 없이 자체적으로 노조 조직화가 시작되었다. 그러나 포르쉐 지회 노동자들은 2년간의 노조 활동 과정에서 여러 난관에 부딪치게 되면서 2018년 금속노조에 가입한다. 그리고 2019년에는 노조 설립 이후 처음으로 실질적인 단체협약을 체결하면서 안정적인 노사관계를 수립하였다.

판매연대는 현대기아차 자동차를 대리점에서 판매하는 노동자들로 구성되어 있다. 이들은 세 사업체 중에서 가장 열악한 노동조건과 더딘 조직화 과정을 겪고 있

수입차 판매 종사자, 중고차 판매 종사자로 구분할 수 있다. 앞의 세 범주가 자동차 상품 판매업에 속하며, 2017년 현재 상품 판매업에 종사하는 사람의 수는 약 4만 5천 명이고, 중고차 판매에 종사하는 사람의 수는 약 27,000명이다. 전체적으로 약 7만 명 정도의 자동차 판매노동자들이 일하고 있다고 볼 수 있다.

다. IMF 이후 현대기아차는 직영 판매와 대리점 판매를 분리하여 운영하기 시작하였다. 대리점에 속한 판매연대 노동자들은 그간 개인사업자처럼 간주되어 고용관계 성립으로부터 파생되는 각종 법망의 보호를 받지 못하였다. 또한 기본급이 전혀 없는 임금 체계로 인해 낮은 임금 생활을 하였고, 대리점 소장들의 자의적이고 권위적인 대우를 받으며 살아 왔다. 이러한 상황은 2015년 노조가 설립되면서부터 변화하기 시작한다. 이들의 활동 결과 대리점 판매노동자들은 2018년 법원으로부터 노동자성을 인정받았으며, 최근에는 일부 대리점들이 교섭에 나오는 변화를 이끌어냈다. 판매연대는 2018년 금속노조에 가입하였으며, 설립 초기 30명 정도의 인원에서 현재는 약 600명으로 확대되었다. 그렇지만 여전히 전체 가입 대상 대비 조직률은 낮은 상태이며, 이제 막 소수의 대리점을 대상으로 교섭을 시작한 상태로 불안정한 노사관계가 지속되고 있다.

## 2. K Car 지회 조직화 과정

### 1) 기회/위협

K Car 지회 조직화의 기회/위협 요인으로는 기업 매각 시도와 함께 이와 관련된 정치적 상황이 연관되어 있었다. 앞서 언급하였듯이 SK엔카의 매각 시도는 K Car 판매노동자들이 노조 설립을 촉발하였던 직접적 요인이었다. 그런데 이 매각 자체는 다분히 정치적인 성격을 가지고 있었다. SK는 미래차 사업 부분에 투자하기 위해 중고차 사업을 매각하는 것이라고 밝혔지만, SK 엔카의 매각 배경에는 대기업의 중소기업 진출을 자제시키려는 정부의 태도도 영향을 미쳤다. 문재인 정부 출범 직후 최태원 SK 회장은 두 가지 선언을 하는데, 하나는 비정규직 정규직 전환이었고 다른 하나는 중소기업 적합 업종으로 분류된 중고차 사업에서 철수하겠다는 것이었다. 이 후자의 결정은 곧 K Car 지회 설립으로 이어지게 된다.

### 2) 불만

K Car의 조직화의 직접적인 촉매제는 매각 문제였지만, 매각과 함께 노조가 결성되는 과정에서 기존에 누적되어왔던 각종 불만들도 조직화에 영향을 주었다. 이중 핵심적인 불만은 세 가지였다. 첫째, 낮은 임금수준과 불합리한 임금 체계가 있었다. 엔카네트워크는 2013년 SK C&C와 합병하면서부터 기본급 체계가 생겼었는데, 당시 기본급이 연간 2천만 원 정도였고 판매 액수에 따라 성과급이 지급되었다. 이후

5년간 임금 인상률은 3% 정도였고, 평균 30대를 팔아도 월급은 200만원이 안 된다는 불평이 제기되었다(장문교, 2019). 둘째, 경영진에 대한 불신이 있었다. 그동안 노동자들은 회사가 기업 변동 상황에 대해 적절한 정보를 제공하지 않는다고 느꼈다. 2013년 SK C&C로의 합병, 2017년 한앤컴퍼니로의 매각 등 이전에도 몇 번의 기업 변동이 있었지만, 그때마다 회사는 노동자들에게 이 사실을 알리지 않고 일방적으로 추진하였다. 셋째, 수직적인 군대 문화가 존재하였다. 몇 년 전까지만 해도 실적이 나쁘면 목봉을 들게 하며 ‘군기를 잡는’ 지점도 있었다. ‘625 째밤데이’라 하여 6월 25일이 되면 군복을 착용하고 와야 했다. 판매 성과 위주의 낮은 임금 체계, 주요 기업 정보를 제공하지 않는 경영진에 대한 불신 그리고 수직적이고 권위적인 사내 문화는 노동자들로 하여금 노조 설립을 촉진하도록 하는 불만들이었다.

### 3) 노조의 역량

SK엔카의 매각 문제가 불거지자 현 지회장을 중심으로 노조 설립을 모색하였다. 그는 금속노조 서울지부에게 매각 문제 및 노조 설립과 관련하여 상담을 요청하였다. 처음에 서울지부는 조직화를 위해서는 초동 주체가 어느 정도 있어야 한다면서 10명을 조직할 것을 조언하였다. 실제로는 4명이 뜻을 모았고 이들이 노조 결성을 시작하였다. 초동주체들은 전국의 지점들을 2번 순회하면서 약 200명을 조직화하는데 성공한다. 잠재적인 지지자를 확장하는 과정에서 초동 주체의 입사 동기나 인맥이 효과적으로 활용되었다. 200명을 조직한 이후 이들은 회사에 노조 결성을 통보하게 되는데, 노조 발기 이후 단시간 내에 조합원은 570명으로 확대되면서 성공적으로 노조가 설립되었다.

K Car 지회는 3개 지회의 사례 중 안정적인 노사관계를 이루었다는 점에서 조직화에 가장 성공한 사례라 할 수 있다. 매각 문제와 누적된 불만을 성공적인 조직화로 이어지게 할 수 있었던 것은 한정된 권력 자원을 잘 활용한 점과 사용자의 대응이 온건했다는 점을 들 수 있다. 먼저 이들이 보유한 결사적 권력 자원으로는 높은 가입 비율을 보였던 조합원 수와 금속노조의 가입이 있었다. 그러나 높은 조직률과 금속노조의 가입이 곧 튼튼한 조직력을 의미하지는 않는다. 이러한 권력 자원을 어떻게 잘 활용하느냐가 보다 중요하다고 할 수 있는데, K Car 지회 집행부는 두 가지 측면에서 결사적 권력 자원을 잘 활용하였다.

첫째는 인터넷을 통해 조합원과 의사소통하면서 조합원들이 제기하는 고충 처리를 신속히 처리할 수 있는 능력을 보여주었다. K Car 지회는 집행부 4명이 전국적으

로 분산된 30여 개 지점의 조합원을 대표하고 있기 때문에 일상적인 현장 활동에 어려움이 있었다. 이러한 상황에서 집행부는 인터넷을 통해 조합원들과 소통하려고 시도하였다. K Car 판매노동자들은 모두 회사가 제공하는 넷북(netbook)을 보유하고 있는데, 지회 집행부는 ‘아프리카TV 생방송’ 채널을 만들어 조합원들에게 소식을 전하고 고충처리를 듣는 시간을 가졌다.

집행부와 조합원 사이의 의사소통이 활발하게 유지될 수 있었던 것은 조합원들이 제기하는 고충 처리가 신속하게 실질적인 조치나 개선이 이루어졌기 때문이다. K Car 지회는 고충처리협의회를 요긴하게 활용하였다. 고충처리협의회는 1~2주에 한 번 회사 임원들과 만나 협의하는 회의체인데, 집행부는 조합원들의 고충 사항을 이 협의를 통해 제기하면서 신속한 개선을 이루어낼 수 있었다. 조합원들의 고충이나 의견이 실질적으로 반영되고 개선이 이루어지면서 조합원들의 지회에 대한 신뢰와 기대가 강화되는 흐름이 만들어졌다. 이는 제도적 자원의 활용이 결사적 자원의 강화로 이어지는 것을 보여준다.

둘째, 4명의 초동 주체로 650명을 조합에 가입시킬 수 있었던 또 다른 요인은 금속노조 서울지부와와의 긴밀한 조율이었다. 서울지부는 노조 설립 준비 상담과 교육, 단체교섭 참석 및 자문 등 조직화의 주요 계기마다 핵심적인 역할을 수행하였고, 지회 임원은 “100이면 99를 서울지부로부터 도움을 받았다”고 얘기했다(인터뷰 B). 서울지부는 과거 대우자동차판매노동조합과 유기적인 관계를 맺으면서 판매노동자들의 실상을 잘 이해하였고, 또 지역 특성상 제조업 노동자 조직화가 어려웠기 때문에 판매직 조직화에 공을 기울였다. K Car 지회 집행부는 초기 노조 설립 과정에서 겪을 수 있었던 어려움을 서울지부의 조언과 협력을 통해 극복해나갈 수 있었다.

K Car 지회가 조합원들과의 활발한 의사소통 그리고 상급단체인 서울지부와와의 긴밀한 조율을 통해 조합원들의 내적 결속력을 강화시켜 나갈 수 있었다면, 다른 한편으로 사용자의 온건한 대응은 조직화를 용이하게 했던 또 다른 요인이었다. SK엔카의 매각은 고용 위기 상황을 만들었지만, 다른 매각 사례와 달리 노동자들은 수월하게 고용 승계 협상을 진행할 수 있었다. 이것은 매각 과정에서 인수 업체인 한앤컴퍼니가 고용 문제와 관련하여 별다른 개입을 하지 않았기 때문인 것으로 보인다. 이들 노동자들은 고용 승계 협상을 SK엔카하고만 진행하였는데, SK엔카 입장에서는 매각 문제를 잡음 없이 처리하기 위해서 노동자들의 조직화 과정에 크게 관여하지 않았다.

사용자들이 노조 결성 및 이후 과정에서 비교적 노조에 온건하게 대응했던 것에는 지회의 결사적 권력이 강화된 이유도 있다. K Car 지회는 매각 국면에서 5일간의

파업을 진행한 바 있는데, 이들은 파업을 위한 준비도 부족했고 파업이 미칠 효과도 짐작하지 못했다. 그런데 막상 파업에 들어가니 파업이 미친 타격은 예상 외로 컸다. “K Car 지회가 처음 파업을 5일 했을 때 그 여파가 3개월 갔다”(인터뷰 D). 생산직 파업의 경우 재고나 향후 특근 등을 통해 파업이 끼친 피해를 어느 정도 회복할 수 있는 반면, 판매직 파업의 경우 매출에 즉시 영향을 미치기 때문에 회사의 재정 상태에 즉각적인 타격을 입혔다. 이처럼 판매직 노동자들의 파업을 처음 경험한 사용자들은 판매직 파업이 야기할 수 있는 큰 피해를 줄이기 위해서라도 노조에 협조를 구하는 자세를 취하려고 하였다.

#### 4) 요약

K Car 판매노동자들의 조직화 시도는 회사 매각이라는 기회/위협과 누적된 불만이라는 요인에 의해서 시작되었다. 이러한 조건 아래에서 조직화의 성공은 결사적 권력 자원을 효과적으로 활용한 행위 주체들의 능력 때문에 가능했다. K Car 지회 집행부는 조합원들과의 의사소통을 효과적으로 수행하는 한편, 상급단체인 서울지부의 긴밀히 조율하면서 조직화를 진행하였고, 이는 단기간에 안정적인 노사관계를 형성하는 결과를 가져왔다. 아울러 사용자의 온건한 반응 - 이 또한 일정 정도는 노조의 역량 때문이었다 - 도 성공적인 노조 조직화의 주요 요인이었다.

### 3. 포르쉐 지회 조직화 과정

#### 1) 기회/위협

포르쉐 지회 노동자들의 조직화의 기회/위협 요인으로는 임금 삭감과 관련된 기업 정책의 변화와 지방노동위원회(이하 지노위)의 판정이 있었다. 기업 정책의 변화는 포르쉐 판매노동자들이 노조 설립을 추진했던 직접적 계기였다. 2014년 회사가 인센티브의 40%를 삭감하려고 시도하였는데, 당시 임금체계에서 기본급은 거의 없었기 때문에 회사의 조치는 곧 전체 임금 삭감을 의미하는 것이었다. 회사의 임금 삭감 계획이 제시되자 2015년 포르쉐 판매노동자들은 일시에 한 자리에 모여 기업 노조 설립을 추진하게 되고 당시 판매노동자 70여 명 전원이 노조에 가입하였다.<sup>9)</sup>

정치적 환경이 노조 조직화에 미친 영향은 구체적으로 식별하기는 어렵다. 그렇지만 당사자와의 면담에 따르면 정치적 환경 변화가 만든 기회요인들의 영향이 없

9) 여기서 ‘기업노조’란 상급단체 없이 설립한 노조를 의미한다.

는 것은 아니었다. 그 하나는 지노위의 부당해고 구제신청 판정이었다. 2015년 기업노조를 설립하자마자 회사는 해고 및 징계로 대응하였는데, 지노위에서 이를 부당해고로 판정하게 되었다. 이 판정은 노조 핵심 간부들에게 해고의 두려움 없이 노조 활동을 지속할 수 있다는 자신감을 가져다주었다.<sup>10)</sup>

## 2) 불만

40%의 임금 삭감은 노동자들의 가장 큰 불만이였다. 하지만 또 다른 불만에는 수직적인 회사 문화와 직업적 자부심의 상실이 있었다. 수직적인 회사 문화는 포르쉐 판매노동자들만이 아니라 대부분의 판매노동자들이 가지고 있는 불만 지점이었다. 이는 판매 지점 혹은 대리점에 소속된 판매노동자들의 수가 10~20명으로 소규모에 불과하고, 판매직 특성상 노동자들의 개별적 성향이 강하다 보니, 지점장 혹은 대리점 소장이 자신의 권한을 자의적이고 권위적으로 행사하는 경향이 많았다는 점에서 비롯된다.

이것은 또한 최고의 수입차를 판다는 직업적 자부심과 충돌하였다. 포르쉐 지회 노동자들은 상당 기간의 판매 경력을 가지고 입사하며, 자신들이 수입차 판매 최고의 인재라는 자부심을 가지고 있었다. 그러나 그간 상명하복의 회사 문화에서 이들은 당직 수당을 못 받는 문제에 대해서 시정 요청도 못했고, 본인의 의사와 관계없이 마케팅 주말 행사에 참석해야 하는가 하면, 휴일 등산 활동에도 참여해야 하는 식으로 회사 문화에 적응해야 했다. 직업적 자부심과 현실의 낮은 처우 사이의 괴리에서 발생하는 불만 역시 노조 조직화를 지속시키는 주된 요인이었다고 볼 수 있다. “내 자신이 갖고 있는 프라이드가 훼손된다고 느껴졌던 게 (노조 결성에서) 더 중요했던 것 같다”(인터뷰 C).

## 3) 노조의 역량: 조직화 과정

포르쉐 지회의 기업노조 설립 추진 이후 2019년 현재까지 약 5년의 시간이 흘렀는데, 크게 두 번의 분기점이 있었다. 첫 번째는 2015년 8월 지노위에서 해고자에

10) 이 하나의 판정으로 정치적 환경 변화를 논하는 것은 무리일 것이다. 그렇지만 포르쉐 지회의 조직화 과정에서 노동위원회의 판정은 중요한 역할을 했던 것도 사실이다. 그리고 갈수록 노동 분쟁이 노사의 자율적 해결에서 법적 수단에 의존하는 경향이 많아지고 있기 때문에 노동위원회 판정 경향을 검토하는 연구가 필요할 것이다. 노동위원회에 참여 경험이 있던 면접자에 따르면 과거의 판정에서는 공익위원의 성향이 중요하였는데, 최근에는 합리적 근거를 확보하는 것이 판정에 더 큰 영향을 미치는 것으로 보고 있었다(인터뷰 D).

대한 부당하고 판정이 내려진 시점이고, 두 번째는 2018년 7월 금속노조에 가입한 시점이다. 이하에서는 포르쉐 지회의 조직화 과정을 개관한 이후 조직화 성공 요인에 대해 논의하겠다.

(1) 제 1기(2014년~2015년 8월): 임금 삭감 통보부터 지노위 부당하고 판정까지  
 포르쉐 판매노동자들은 2015년 기업노조를 설립하였지만 2018년까지 많은 어려움에 직면하면서 조직적 혼란을 경험하였다. 회사는 노조 설립 시도가 포착되자 과거 산별노조와 교섭 경험이 있던 인사담당 임원을 채용하는데, 이 인물과 초대 위원장 격의 역할을 맡았던 인물이 일종의 공모를 통해 신사협약을 체결하면서 노조 설립을 무마하려고 하였다. 또한 노조가 설립되자 회사는 바로 다음날 노조 간부 4명을 해고하고 1명을 강등시키는 조치를 취하였다. 기업노조는 지노위에 구제신청을 접수하는 동시에 5일간의 파업으로 회사와 맞섰다. 회사는 파업 기간 중 대체 인력을 투입하는 등 협상의 여지를 안 보였고 대결 국면은 장기화될 것으로 보였다. 또한 이 과정에서 몇몇 조합원들의 탈퇴가 발생하였다. 그러나 2015년 8월 31일 지노위가 해고 노동자 전원에 대한 부당하고 판정을 내리게 되면서 반전의 계기가 생겼고 기업노조는 큰 동력을 얻게 된다.

(2) 제 2기(2015년 9월~2018년 7월): 지노위 판정부부터 금속노조 가입까지  
 지노위의 부당하고 판정이 이루어지면서 포르쉐 노동자들은 노조 활동에 자신감을 가지게 되었고, 회사도 이들의 파업을 경험하면서 강경한 자세에서 협조적인 자세로 변한다. 회사는 과거 신사협정을 주도했던 인사담당 임원을 해임하고, 해고자 전원을 복직시켰으며, 노조와 임금단체 협상에 들어갔다. 이 과정에서 수입차 업계 최초로 최저임금 수준의 기본급이 책정되었다. 그러나 회사는 노동자들이 일하는 지점에 몰래카메라를 설치하는 등 노조에 대한 감시와 경계의 자세를 늦추지 않았다. 임금단체교섭은 1~2주에 한 번 꼴로 지속되긴 하였지만 제대로 된 단체협약은 체결되지 못하였다.

이 시기에 노조가 어려움을 겪었던 사항은 회사와의 관계만이 아니라 노조 내부 관계도 있었다. 기업노조는 노조의 힘을 키우고자 정비직 노동자들을 조직화하는데 노력을 기울였다. 기업노조는 6개월의 공을 들여 정비직 100명을 기업노조에 가입 시키는데 성공하였는데, 이들 정비직 노동자들이 1년 만에 모두 탈퇴하는 상황을 맞았다. 여기에는 회사의 개입이 있었다고 보이는데, 예를 들어 정비직 노동자들이

기업노조에서 탈퇴하니 회사는 이들의 임금을 기존 2~3%에서 12%까지 올려주었다. 이전의 해고 조치처럼 강경 대응 분위기는 누그러졌지만, 회사는 교섭에만 형식적으로 임할 뿐이었고, 기업노조는 내부적으로 조직화에 어려움을 겪는 상황이 지속되었다. 이를 타개하고자 포르쉐 판매노동자들은 금속노조를 찾아가게 된다.

(3) 제 3기(2018년 7월~2019년 11월): 금속노조 가입부터 단체협약 체결까지 기업노조 설립 이후 회사의 강경한 대응 그리고 노조 내부의 조직적 혼란은 금속노조 가입을 계기로 서서히 변화하였다. 먼저 회사는 포르쉐 판매노동자들의 금속노조 가입을 매우 꺼려했다. 노동자들이 금속노조 가입을 통보하자 회사는 이를 재고할 것을 간곡히 요청한다. 이는 금속노조가 가지는 ‘강한’ 이미지가 회사에는 폐압박이 되었음을 의미한다. 금속노조 가입 이후 회사의 태도는 보다 협력적으로 변화하게 되는데, 이는 비단 금속노조의 강한 이미지의 영향 때문만은 아니었다. 금속노조 가입 이후 포르쉐 지회는 서울지부로 편성되었는데, 서울지부는 노조 운영에 서부터 교섭 및 투쟁 전술에 이르기까지 포르쉐 지회에 실질적인 도움을 주면서 회사와의 문제를 풀어나가는데 있어 큰 힘이 되었다.

이 결과 2019년 11월 임금단체협약이 체결되었는데, 이는 2015년 포르쉐 기업노조 설립 이후 실질적인 의미의 단체협약이라 할 수 있다. 이 교섭에서 포르쉐 노사는 2015년 이후 인상하지 않았던 기본급을 인상하는데 합의하였고, 그동안 조합원들이 받았던 인사상 불이익을 개선하는 협의를 지속하기로 하였다. 인터뷰를 했던 포르쉐 지회 임원은 이번에 체결된 단협을 두고 많은 부분 양보가 있어 큰 진척은 없었다고 말하면서도 지회가 한 발 내딛는 중요한 계기로써 평가하였다.

조직화가 어려워 보였던 수입차 판매노동자들이 기업노조 설립 이후 5년을 버티면서 실질적인 단체협약 체결까지 이를 수 있었던 요인은 무엇이었을까? 이상에서 서술한 조직화의 과정에 대한 관찰을 통해 성공 요인을 꼽자면 우선 다양한 권력 자원을 적절하게 활용한 점을 들 수 있으며, 다음으로 초기에 사용자가 보여주었던 강경한 대응이 완화되었다는 점을 들 수 있다.

첫째, 포르쉐 지회는 한정된 결사적 권력 자원을 잘 활용하였다. 이들이 가지고 있는 결사적 권력 자원이라고는 전체 직원의 1/3 정도에 해당하는 70여 명의 조합원과 금속노조 서울지부의 지원뿐이었다. 게다가 판매직 특성상 조합원들의 개별적인 성향도 강해서 힘을 결집하는 것이 쉽지 않았다. 이러한 한정된 자원에도 불구하고

하고 포르쉐 지회가 조직화에 성공할 수 있었던 것은 SNS를 통해 조합원들과 소통하면서 현장의 고충이나 불만들을 실질적으로 개선해나갈 수 있었기 때문이었다. 2015년 지노위 부당해고 판정 이후 회사가 변한 것 중의 하나는 교섭은 거부하지 않고 계속 응해왔다는 점인데, 포르쉐 지회 집행부는 이 교섭 공간을 잘 활용하였다. 포르쉐 지회 집행부는 이 교섭 공간을 임금단체협약 체결만을 위해서가 아니라 조합원들의 일상적인 불만이나 고충을 협의하는 자리로 활용하였다. 예를 들어 포르쉐 지회는 교섭 석상의 협의를 통해 개인정보 동의를 받지 않은 상태에서 시행한 출퇴근 지문 시스템을 무용화한다거나, 미스터리 쇼핑을 고과와 연결시키는 시도를 막을 수 있었다.<sup>11)</sup>

포르쉐 지회의 약한 결사적 권력 자원을 보충해주었던 것은 금속노조와의 긴밀한 조율이었다. 회사의 지속적인 견제와 기업노조 내부의 혼란으로 어려움을 겪던 포르쉐 판매노동자들은 금속노조 가입 이후 이러한 난관을 극복해갔다. 먼저 금속노조 가입은 회사의 태도 변화를 가져왔다. 회사는 판매노동자들의 금속노조 가입을 매우 꺼려했는데, 이는 반대로 말하면 금속노조가 회사에는 큰 압박이 되었음을 의미한다. 더 나아가 금속노조의 역할은 이에 한정되지 않았다. 앞서 K Car 사례와 마찬가지로 이유로 서울지부는 판매직 노동자들의 조직화 경험도 있었고 이들을 조직화하는데 보다 관심을 가지고 있었기 때문에 조직화 전 과정에 적극적으로 관여하였다.

둘째, 포르쉐 지회는 제도적 권력 자원을 적절하게 활용하였다. 제도는 법적 판정과 같이 이미 외부에서 정해져서 기회/위협 요인으로 작용하기도 하지만, 조직화 주체들이 이를 조직화의 계기로 활용할 경우에는 노동자들의 제도적 권력 자원이 될 수도 있다. 예를 들어 지노위가 부당해고 판정을 내린 것은 노조가 활용했다기 보다는 의존했다는 점에서 기회 요인이라 할 수 있다. 반면 포르쉐 지회는 지노위 판정처럼 주어진 제도에 의존하는 것만이 아니라 법적 수단을 활용하여 회사에 대응하는 전술도 취하였다. 예를 들어 포르쉐 지회는 회사를 상대로 통상임금 및 폭스바겐 디젤게이트 사건 이후 판매 부진 문제와 관련하여 2건의 법적 소송 그리고 취업규칙 불이익변경에 관한 1건의 노동청 고소를 진행했다. 특히 법적 소송 건은 2019년 11월 단체협약 체결의 마지막 국면에서 첨예한 노사 쟁점이 된 사안이었다. 회사는 소송 취하를 단체협약 체결과 연계하고 싶었지만 지회는 이를 동의해주지 않았다. 포르쉐 지회는 노동청 고소는 취하하였지만 법적 소송은 계속 가져가야 한

11) 미스터리 쇼핑이란 손님으로 위장한 평가자가 매장에 와서 판매 지점 상태나 판매노동자들의 서비스를 감시하는 것을 말한다.

다는 입장을 견지하였다. 법적 소송은 승소 자체의 목적이 있다기보다는 회사에 대응하기 위한 자원으로 활용하려는 목적이 보다 컸다. “회사에서 몇 십억 되는 돈을 가지고 우리하고 딜을 안 할 것으로 판단했거든요. 물론 이번 임금협상 금액도 적은 건 아니지만, 그 외에 별도로 또 어떤 그런 금액을 요구하기는 쉽지 않을 거라 본거죠”(인터뷰 C). 이처럼 포르쉐 지회는 법적 수단을 자신들의 제도적 권력 자원으로 활용하여 교섭력을 높이고자 하였다.

셋째, 포르쉐 지회는 초기 대응 과정에서 담론적 권력 자원 활용에 성공적이었다. 이들은 노사 갈등 국면에서 ‘억대 자동차를 파는 회사와 노동기본권을 지키지 않는 회사’로 이슈를 프레임하는데 성공하면서 담론상의 주도권을 점했다. 2015년 노조 설립 과정에서 보도된 언론 기사들은 오늘날 한국 언론에서 쉽게 사용하는 ‘노조 이기주의’라는 틀에서는 벗어나 있었고, 오히려 회사 대응의 비상식적인 측면들을 지적하고 있었다(모터그래프, 2015; 시사저널, 2015a; 중앙일보, 2015). 가장 비싼 자동차를 파는 회사에서 기본급이 없으며, 초과근무수당을 미지급하고, 노조 설립을 이유로 노동자들을 해고하고, 몰래카메라를 설치하여 노조를 감시한다는 것은 대내외적으로 포르쉐 판매노동자들의 주장과 파업을 정당화할 수 있었던 담론이었다.

이처럼 포르쉐 지회는 한정된 권력 자원을 활용하여 노조의 역량을 제고하였다. 이는 또한 사용자의 대응을 완화시키는데도 영향을 미쳤다. 기업노조 설립에 대해 강경 자세를 견지했던 회사는 시간이 갈수록 노조에 협조적인 자세를 취하였다. 회사는 초기에 노조를 와해시키기 위해 성추행을 사유로 노조 간부를 해고시켰는데, 이는 회사 임원이 한국말이 서투른 교포 출신 여직원에게 진술을 강요한 것이었음이 드러나면서 노동자들을 더욱 결집시키는 계기가 되었다(시사저널, 2015b). 노조 감시를 위해 설치한 몰래카메라가 발견된 것도 회사 입장에서는 창피스러운 일이었다. 초기의 강경 대응 기조 속에서 취했던 무리한 대응들이 실패로 돌아가면서 이 과정에 관여했던 인사담당 임원은 해임되고 회사는 노조를 인정하고 일상적인 차원에서 협력하는 자세로 돌아서게 되었다. 이 결과 포르쉐 판매점에서는 현안에 대해 노사가 일상적인 협의를 통해 해결하는 경우가 많아지고 있다.

“지금은 그냥 너무 편하게 얘기를 할 정도니까. 예전에는 이 조직도 상명하복이 굉장히 심하던 그런 조직이었거든요. 그래서 소위 말해서 까라면 까야 되는 그런 느낌이었는데, 이제는 모든 것을 오히려 거꾸로 지점장이 우리에게 먼저 물어보고, 이거 이렇게 하면 어떨 것 같냐라고 물어보는 경우도 많이 생겼으니까요”(인터뷰 C).

#### 4) 요약

포르쉐 지회 조직화에 영향을 주었던 기회/위협 요인으로는 회사의 임금 삭감 조치와 지노위의 우호적인 판정이 있었고, 노동자들의 주요 불만은 판매 성과에 의존하는 임금 체계, 수직적인 회사 문화, 최고의 차를 파는 자부심과 대비되는 낮은 처우가 있었다. 이러한 기회/위협과 불만의 영향 아래 포르쉐 지회 노동자들은 결사적, 제도적, 담론적 권력 자원 모두를 활용하여 노조 조직화를 전개하였다. 이들은 조합원들과 일상적으로 소통을 지속하는 한편 상급단체인 서울지부와 긴밀히 소통하였으며(결사적 권력), 법적 수단을 조직화의 주요 수단으로 삼았고(제도적 권력), 최고의 수입차를 파는 곳에서 노동법이 제대로 지켜지지 않는 상황을 부각시키는데 성공적이었다(담론적 권력). 이러한 포르쉐 지회의 역량은 초기에 강경했던 사용자의 대응을 완화시키는데 영향을 미치게 되었고, 결국 5년 만에 실질적인 단체교섭을 체결하게 되면서 한층 안정적인 노사관계로 들어서게 되었다.

### 4. 판매연대 지회 조직화 과정

#### 1) 기회/위협

판매연대 노동자들의 조직화의 위협 요인으로는 대리점 실적 압박에 따른 판매 노동자들의 출혈 경쟁을 들 수 있다. 대리점 판매노동자들의 열악한 상황은 IMF 이후 현대기아차 본사의 판매 분리 정책까지 거슬러 올라간다. 직영 판매와 대리점 판매의 분리는 갈수록 대리점 판매의 실적 압박을 가져다주었고, 이는 다시 대리점 노동자들의 출혈 경쟁으로 이어졌다. 출혈 경쟁이란 대리점 노동자들이 차를 팔기 위해 고객들에게 각종 옵션을 자기 비용으로 제공하면서 판매하는 행위를 일컫는다. 이로 인해 대리점 판매노동자들은 자신들의 임금 저하를 겪게 되는 한편, 직영점 판매노동자들에게는 정가 판매 규범을 파괴시킨 이들로 낙인찍힌다.

한편 정치적 상황은 조직화에 우호적인 기회를 제공하였다. 이 중 하나는 법원이 대리점 판매노동자들의 노동자성을 인정한 것이었다. 그간 화물기사, 골프 캐디, 보험설계사 등 특수고용노동자의 보호에 대한 논의와 법적 지위 부여가 있었지만, 대리점 판매노동자들은 여기에 포함되지 않았었다. 그러나 2018~2019년 연이어 법원이 자동차 대리점 영업사원도 노조법상 노동자라고 판결을 내리면서 노조를 만들 수 있는 제도적 근거가 마련되었다. 또한 문재인 정부가 노동존중 담론을 천명하면서 비정규직 제로 정책을 펼치겠다고 한 것도 판매연대 노동자들에게 하나의 기회

로 작동하였다. 판매연대 노동자들은 자신들 스스로를 개인사업자가 아닌 비정규직으로 간주하면서 대통령의 발언을 자신들의 고용 신분 전환을 위한 담론적 자원으로 활용하였다.

## 2) 불만

낮은 노동조건과 비인격적인 처우는 자동차 대리점 노동자들이 가지고 있는 대표적인 불만이었다. 이들의 노동조건과 처우는 앞의 두 사업장에 비해 훨씬 열악하였다. 판매노동자라는 공통된 특성이 있지만, K Car나 포르쉐는 직접 고용 형태여서 노동자성 자체는 문제가 되지 않았지만, 자동차 대리점 노동자들은 개인사업자로 취급되어 기본급은 물론 퇴직금도 없었고 4대 보험도 적용되지 않았다.

고용관계가 인정되지 않다보니 소장들의 권력은 막강했다. 이들은 판매 부진자를 대상으로 갖은 모욕과 무시의 언사를 통해 퇴출을 압박하는가 하면, 노조가 설립되자 조합원에게 온갖 욕설과 폭행을 하였다. 이처럼 열악한 노동조건과 비인격적인 대우에 대해 그간 대리점 판매노동자들은 참거나 혹은 떠나거나 둘 중의 하나를 선택해왔는데, 2015년 노조 설립 논의가 시작되면서 상황이 변화하기 시작하였다.

## 3) 노조의 역량

약 5년간의 판매연대의 조직화 과정에서는 여러 분기점이 있었지만 크게 조직화 준비 기간과 노조 설립 기간으로 구분되며, 후자의 경우 노동자성이 인정되고 급속 노조 가입이 승인된 2018년을 기점으로 다시 구분할 수 있다. 판매연대 사례는 조직화 양상이 앞의 두 지회와 다르고, 성공도 제한적이기 때문에 조직화 과정의 차이를 보여주는 사례가 된다. 이하에서는 판매연대의 조직화 과정을 개관한 이후 이러한 차이의 원인에 대해 논의하겠다.

### (1) 제 1기(2015년 3월~2015년 8월): 조직화 준비 기간

조직화 준비 기간은 결사적 권력 자원을 모으는 시기로 판매연대의 초기 성과는 매우 미미했다. 이는 다른 두 개 지회와 달리 판매연대가 현대기아차의 영향력 아래 있는 대리점을 상대해야 하는데다, 전국적으로 1만 명에 이르는 판매노동자들이 산재했기 때문이었다. 또한 일찍부터 급속노조와 협력하였지만, 내부 문제로 급속노조의 자원을 활용하는데도 제한적이었다.

15년 동안 노조 설립 움직임이 없었던 판매노동자들이 뭉치기 시작한 계기는 완

성차 업체의 한 정규직 활동가가 주선한 대리점 판매직 노동자들의 모임이었다. 이 정규직 활동가의 연락을 받고 모인 사람들이 약 10명이었다. 이 10명의 판매직 노동자들은 노조 설립 가능성을 논의하다 금속노조의 상담을 받기로 하였고, 이때부터 본격적인 조직화 준비에 들어갔다. 판매연대는 금속노조 미조직비정규직(이하 미비실)과 함께 조직화 사업을 추진하게 되었다. 조직화 사업은 10명의 노조 설립 추진 위원을 구성하여 2주에 한 번 전국을 순회 교육하면서 조합 가입 대상자를 찾는 방식으로 시작되었다.

이 과정에서 판매노동자들과 금속노조 간의 이견이 있었다. 판매노동자들은 빠른 시간 내에 노조를 설립하여 금속노조에 가입하기를 희망한 반면, 금속노조는 지금 상태에서 금속노조 지회로 설립되면 사측의 탄압으로 노조가 와해될 것이기 때문에 준비가 더 필요하다는 입장이었다. 양측의 이견을 해소하는 방식은 우선 노조 설립 신고를 하지 않고 임의단체 형식으로 노조를 설립하는 것이었다. 그리하여 2015년 8월 22일 기업노조 형태로 판매연대 설립 총회를 개최한다. 이 총회에는 약 50여 명의 판매노동자들이 참석하였고, 실제 가입 인원은 30명에 불과하여 불안한 출발을 보였다.

## (2) 제 2기(2015년 8월~2018년 5월): 기업노조 활동 기간

대략 3년에 해당하는 기업노조 활동 기간은 조합원 규모는 약간 늘었지만 사용자의 압박은 거세 노조 존립 자체가 어려운 시기였다. 그만큼 판매연대는 사용자의 대응에 상응할만한 권력 자원 형성에 취약하였다. 취약한 권력 자원에도 조직화의 희망을 이어갈 수 있었던 것은 담론적 권력 자원 활용을 통해 반전의 기회를 가질 수 있었고, 금속노조 가입을 통해 결사적 권력 자원을 강화할 수 있다는 기대감 때문이었다.

노조가 설립되자마자 금속노조가 우려했던 일이 바로 발생하였다. 설립 총회는 토요일이었는데, 월요일이 되자마자 대리점 소장들이 판매연대 가입자들에 대해 거세 압박을 가하였다. 판매연대를 설립하면서 10명으로 구성된 집행부가 구성되었는데, 대리점 소장들은 위원장과 사무처장에게는 해고 통보를 나머지 임원들에 대해서는 집행부 사퇴를 종용하였다. 그 결과 일주일도 안 되어 대부분의 임원들이 집행부를 사퇴하였고, 사무처장은 한 달을 버티다 사퇴하였다. 결국 판매연대는 설립한 달 만에 집행부에 위원장과 수석부위원장만 남게 되는 상황에 직면하게 되었다.

해고 통보를 받은 위원장은 징계를 거부하고 출근 투쟁을 시작하였다. 2달 동안

해당 대리점의 소장은 위원장에게 갖은 욕설과 폭행을 통해 퇴사를 강요했고, 위원장은 그러한 모욕을 참아가며 계속 출근 투쟁을 이어갔다. 이 같은 상황은 해당 폭언 및 폭행이 KBS 뉴스에 3일간에 걸쳐 보도되면서 반전되었다. KBS 보도 이후에 소장의 폭언과 폭행은 멈췄다. 그러나 다음에는 본사의 감사가 내려왔다. 현대기아차는 정기적으로 대리점 감사를 진행했는데, 이번에는 표적 감사의 성격이 강했다. 현대기아차는 감사 후에 해당 대리점에 3주간의 영업정지 징계를 내렸고, 2016년 1월에는 해당 대리점을 아예 폐업시켰다. 이후에도 판매연대에 가입한 조합원이 있는 곳을 중심으로 순차적으로 폐업이 진행되었고 2016년 중반까지 모두 7개의 대리점이 폐업되었다.

이 과정에서 흥미로운 점은 인격적 탄압, 대리점 징계, 대리점 폐업을 통해 판매연대에 대한 압박의 강도가 커지고, 실제 대부분의 집행부 임원이 사퇴하는 상황이 발생했음에도 불구하고 조합원 규모는 늘어났다는 점이다. 조합원은 설립 초기 30명에서 2016년 5월 금속노조 조직 형태 변경 총회 전후로 400명으로 늘어났다. 이는 판매연대 조합원들이 현대기아차 노조가 속해 있는 금속노조에 가입하면 자신들이 겪고 있는 많은 문제들이 해결될 것이라고 기대했다는 점을 보여준다.

그러나 판매연대의 조직 전환 결의가 실제로 금속노조 가입을 의미하는 것은 아니었다. 금속노조의 가입을 위해서는 금속노조의 승인이 필요했다. 그런데 판매연대의 가입을 둘러싸고 금속노조 내부에서 논쟁이 정리되지 못하였다. 특히, 현대기아차지부 판매위원회 및 지회<sup>12)</sup>가 가입 승인에 반대하는 입장을 표명했는데, 주요 이유는 그간 자신들이 대리점 판매노동자들의 출현 판매로 인해 고객을 빼앗기고 생존권을 위협받았다는 것이었다. 오랜 시간 동안 금속노조는 정리된 입장을 도출하는데 어려움을 겪었고, 이런 상태로 2년의 시간이 흘렀다. 그러면서 판매연대 조합원 규모는 계속 줄어들어 400명에 이르렀던 조합원은 200명이 되었다.

### (3) 제 3기(2018년 5월~2019년 12월): 금속노조 가입 이후

판매연대는 기업노조 설립 이후 3년 동안 권력 자원은 취약하였고, 대리점 소장의 폭행 사건 보도 이외에는 권력 자원을 활용하는데 있어서도 미진하여 조직화는 좌초될 위기에 처해 있었다. 그러나 문재인 정부 출범을 즈음하여 판매연대에게 우호적인 기회가 제공되었고, 판매연대는 이 기회를 조직화로 전환하는데 어느 정도

12) 현대자동차와 기아자동차는 각각 직영 판매점을 두고 있고, 여기에 속한 노동자들은 각각 현대자동차지부 판매위원회와 기아자동차지부 판매지회에 속해 있다.

성공하였다.

판매연대 노조 설립 이후 5년의 역사에서 가장 큰 분기점은 2018년이라 할 수 있다. 크게 두 가지 사건이 있었다. 하나는 그동안 해결되지 못했던 금속노조 가입이 5월에 승인된 것이었고, 다른 하나는 8월에 서울행정법원에서 대리점 판매노동자들의 노동자성을 인정한 판결이 내려진 것이었다. 그동안 조합원 탈퇴로 위축되었던 판매연대는 금속노조 가입을 계기로 약 30명의 조합원이 가입하였고, 서울행정법원 판정 이후로 50명의 조합원이 가입하였다. 금속노조의 가입은 판매연대 조합원들의 결속력을 높이면서 대중투쟁을 해나가는 발판이 되었으며, 서울행정법원의 판정은 이러한 대중투쟁의 요구를 정당화하는 제도적 권력 자원이 되었다.

이때부터 판매연대는 독자적인 집회 및 시위를 가지면서 보다 과감하게 결사적 권력 자원을 활용하기 시작하였다. 2018년 11월에는 전국의 조합원 150명이 모두 서울로 모여 청와대 앞에서 시위를 가졌는데, 이는 판매연대 설립 이후 처음 진행한 집회였다. 같은 해 12월에는 남안산 대리점에서 조합원의 해고가 있었는데, 180명이 대리점으로 몰려가 항의 시위를 열었다. 독자적인 집회 및 시위를 통한 직접행동의 집합적 경험은 판매연대 집행부에게 큰 힘이 되었고, 미가입 노동자들에게도 노조의 힘을 보여주면서 가입을 이끌어냈다. 2019년 1~2월에만 약 200여 명이 가입하면서 판매연대의 조합원 규모는 600명으로 늘어났다.

2019년 2월 이후 판매연대의 조합원 규모는 600명에서 정체 상태에 처해 있고, 대리점별로 폐업과 해고 문제가 계속 이어지면서 불안정하고 긴장된 상황이 지속되고 있다. 그러나 6월 대법원이 다시 한 번 자동차 판매 대리점 노동자들의 노동자성을 인정하는 판결을 내리면서 노조 활동의 제도적 근거를 강화할 수 있었고, 특히 2019년 12월 5일 판매연대 설립 이후 처음으로 대구의 한 대리점에서 단체교섭이 성사되면서 집단적 노사관계 형성의 첫 발을 내딛었다.

원청과 대리점의 강경 대응에도 불구하고 판매연대의 조합원 규모가 설립 초기 30명에서 600명으로 확대된 것은 일정 정도 조직화가 성공한 것으로 평가할 수 있다. 그러나 앞의 두 개 지회와 달리 판매연대가 보다 안정화되기 위해서는 넘어야 할 산이 많다는 점에서 성공의 의미는 제한적이다. 우선 원청의 책임성을 확보하는 것은 지난한 일로 보이며, 대리점을 대상으로 한 교섭도 이제 시작했을 뿐이다. 그리고 대법원을 통해 노동자성이 인정되었음에도 불구하고 좀처럼 늘지 않는 조합원 규모는 대리점 판매노동자들의 조직화가 얼마나 어려운 것인지를 보여주고 있다.

다른 2개 지회와 달리 판매연대의 조직화 과정은 몇 가지 점에서 차이가 있다.

무엇보다 큰 차이점은 원청과 대리점이 판매노동자들의 노동자성을 적극적으로 인정하지 않으면서 고용관계 형성을 거부하는 성향이 강하다는 점이다. 이 점은 판매연대 조직화의 어려움을 야기하고 있는 주된 장벽이다. 이 때문에 판매연대는 권력 자원을 동원하는 방식에서도 다른 지회와 차이점을 보이고 있다. 아래에서 이 문제를 구체적으로 논의하겠다.

먼저, 결사적 권력 자원 활용의 측면에서 판매연대에서 나타나는 특징은 집회와 시위를 통한 직접행동을 선호한다는 점이다. 이는 회사와 일상적인 협의로 현안 문제를 푸는 K Car 지회나 포르쉐 지회와는 다른 방식이다. 물론 두 개 지회를 또한 필요에 따라 직접행동에 나서지만 이는 보조적 수단의 성격이 강하다. 반면, 판매연대는 2018년 청와대 앞에서 처음으로 조합원 집회를 개최한 이후 직접행동을 조합원을 결속하는 주요 수단으로 삼고 있다. 이는 이슈의 성격이 대리점 폐쇄나 조합원 해고와 같이 원만한 타협의 여지가 적은데다, 원청과 대리점이 사용자성 인정을 강하게 거부하고 있기 때문이다. 회사와의 협의를 통한 문제 해결 가능성이 차단된 상황에서 판매연대는 조합원을 결속하고 자신들의 주장을 관철시키기 위해 ‘투쟁’으로 표현되는 직접행동을 가장 중요한 수단으로 삼고 있다.

결사적 권력 자원 활용의 또 다른 특징으로는 금속노조와의 조율이 복잡하다는 점이다. 판매연대는 다른 두 개 지회에 비해 금속노조의 자원을 끌어오는 것이 쉽지 않았다. 이는 금속노조 현대·기아차 지부 판매 부문에서 판매연대의 가입을 반대하고 있다는 점과 관련된다. 그러나 판매연대는 금속노조 가입을 조직화 성공의 관건으로 판단하고 금속노조 앞에서 노숙 투쟁을 하고 금속노조 내부의 지지 세력을 모으면서 가입 승인을 이끌어내었다. 금속노조 가입 승인 이후 판매연대의 조합원 규모는 200명에서 600명으로 크게 늘어났는데, 이는 금속노조 가입이 판매연대의 역량 제고에 큰 힘이 되었음을 보여준다.

제도적 권력 자원의 활용에서도 판매연대는 다른 지회들과 차이가 난다. 포르쉐 지회와 유사하게 판매연대도 법적 수단을 그 자체가 목적이 아니라 조직화의 수단으로 삼았다. 다른 지회와 다른 점이 있다면 법적 소송이 노사 쌍방으로 매우 많다는 점이다. 판매연대는 중노위, 지노위에만 100여 건의 구제 신청 등을 제기했었고, 최근에는 대리점을 상대로 부당노동행위나 폭행 건으로 60여 건의 소송을 제기하였다. 판매연대가 상대하는 회사의 법적 실체가 대리점으로 한정되어 있기 때문에 유사한 내용의 구제신청이나 소송을 개별 대리점을 대상으로 제기하다 보니 이렇게 많아진 것이다. 이러한 소송은 판매연대에 강경한 입장을 보였던 대리점들의 태도

변화를 이끌어내는데 효과가 있었다.

“현재 대리점 소장들이 행정법원에 항소한 것을 다 취하하고 있어요. 예전에는 행정법원에 가면 2년 이상 시간을 끌 수 있었는데, 대법원 판결나오니까 행정법원 가도 재판 한 번에 바로 종결하고 선고하거든요. 몇 달 만에 선고하니까 버티는 게 의미가 없어진 거예요. 버텨야 되는데 순식간에 1심이 끝나버리니까. 그러면 범무 법인 비용만 아니라 우리 것도 물어줘야 하고. 그러니까 대리점 소장들이 포기하고 교섭에 나오겠다고 공고를 하고 있는 중이에요”(인터뷰 F).

담론적 권력 자원의 활용과 관련해서 나타나는 특징은 정부가 제시한 담론을 적극적으로 활용하고 있다는 점이다. 문재인 정부가 취임하면서 제시한 ‘노동 존중’과 ‘비정규직 제로’라는 표현은 그간 노동법의 사각 지대에 처해 있는 이들에게 자신들의 권리를 주장하는 담론으로 자주 활용되고 있다. 판매연대는 ‘노동 존중’은 노동조할 권리로 해석하고, ‘비정규직 제로’는 원청 혹은 대리점의 고용관계 인정으로 해석하여 자신들의 주장을 정당화하는데 적극적으로 활용하고 있다. 판매연대는 정부 차원에서 제시되는 거대 담론에만 의존하지 않았다. 이들이 조합원 규모를 늘릴 수 있었던 배경에는 자신들이 대리점에서 겪었던 폭언, 멸시, 폭행 등의 비인간적인 대우를 부각시키는데 성공했다는 점이 있었다. 특히, KBS의 폭행 보도는 대리점 소장들의 태도를 변화시키는데 결정적인 계기가 되었다.

이상 판매연대가 권력 자원을 활용하는 방식은 K Car 지회나 포르쉐 지회와는 차이가 있다. 결사적 권력 자원의 경우 판매연대는 직접행동을 주로 활용하고, 상급 단체에 적극적으로 가입하려고 시도하였다. 제도적 권력 자원의 경우 대리점별로 법적 소송을 걸어 교섭을 이끌어내려고 하였다. 담론적 권력 자원의 경우 정부가 제시한 표현을 활용하여 자신들의 주장을 정당화하는데 활용하였다.

판매연대가 보여주는 권력 자원 활용 방식의 특징은 그동안 노동자성이 인정되지 않아 공식적으로 고용관계가 형성되지 않았던 까닭에서 비롯한다. 지난 20년 동안의 ‘비노동자성’ 상태의 유지는 한편으로 사용자의 권력이 강하다는 점을 반영한다. 이는 사용자 대응의 강도가 K Car 지회나 포르쉐 지회에 비해 높다는 것을 의미하며, 지난 5년간의 판매연대의 조직화 과정의 성공을 제한하는데 영향을 미쳤다.

## 4) 요약

다른 지회와 달리 판매연대의 조직화는 제한적인 성공으로 평가할 수 있는데, 여기에는 다음과 같은 요인들이 있다. 먼저 위협 요인을 살펴보면 판매연대는 IMF 이후 고착화된 본사의 직영과 대리점의 이원화된 유통 구조에 놓여 있었는데, 이러한 유통 구조는 갈수록 대리점 실적을 압박하게 되었고, 이는 다시 대리점 판매노동자들의 출혈 경쟁을 가져왔다. 그리고 기회 요인으로는 법원의 노동자성 인정 판결과 함께 문재인 정부가 출범하면서 천명한 노동존중 담론 그리고 비정규직 제로 정책의 영향이 있었다. 다른 한편 대리점 판매노동자들이 가지고 있던 불만에는 고용관계가 성립되지 않으면서 유지되어왔던 낮은 노동조건과 비인격적인 대우가 있었다.

이러한 기회/위협과 불만들은 노조 조직화를 촉발하는 요인이 되었고, 이러한 조건 아래에서 판매연대는 결사적, 제도적, 담론적 권력 자원을 활용하여 노조 조직화를 진행하였다. 이들의 조직화가 제한적으로 성공했던 주요 요인은 사용자들의 대응이 지속적으로 완강했다는 점이다. 대리점주들이 완강하게 대응했던 배경으로 원청에 해당하는 현대기아차 본사의 압력도 무시할 수 없다. 사용자의 대응이 완강하였기에 판매연대의 조직화는 다른 지회들보다 전투적인 양상을 보였다. 결사적 권력 자원 활용의 측면을 보면, 이들은 주로 집회와 시위와 같은 직접행동을 통해 조합원들을 결집시켰다. 또한 상급단체인 금속노조와의 관계는 다른 지회들에 비해 복잡한 조율을 요구하긴 하였지만, 금속노조 가입은 판매연대의 조직력을 강화시켰다. 제도적 권력 자원 활용의 측면을 보면, 이들은 초기에는 법률적 노동자성을 인정받는데 주력하였고, 이후에는 교섭을 이끌어내기 위해 대리점주들에 대한 법적 소송을 주요 수단으로 삼았다. 담론적 권력 자원 활용의 측면을 보면, 이들은 문재인 정부의 노동존중 담론과 비정규직 정책을 자신들의 주장과 요구를 정당화하는 근거로 활용하였다.

## IV. 비교 분석

이상 이 글은 조직화의 요인으로 기회/위협, 불만, 노조의 역량, 사용자의 대응을 분석의 범주로 삼아 최근에 금속노조에 가입한 세 사업체 판매노동자들의 조직화 사례를 살펴보았다. 3개 지회 조직화 과정에 대한 분석을 통해 조직화에 영향을 미쳤던 요인들을 정리하면 아래의 <Table 2>와 같다.

(Table 2) The Factors Influencing the Organizing of Automobile Sales Workers

	K Car Local	Porsche Local	Car Sales Solidarity Local	
Opportunity / Threat	<ul style="list-style-type: none"> <li>· sell-off company</li> <li>· corporate partnership policy for large and small companies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· reform of wage system</li> <li>· local labor relations</li> <li>· commission's winning decision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· dualized sales structure</li> <li>· recognition of employment relationship</li> </ul>	
Discontent	<ul style="list-style-type: none"> <li>· wage system</li> <li>· employment insecurity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· wage system</li> <li>· vertical company culture</li> <li>· loss of professional pride</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· wage system</li> <li>· vertical company culture</li> </ul>	
Union' Capacity	Associational Resource	<ul style="list-style-type: none"> <li>· communication through SNS</li> <li>· close coordination with higher-level organizations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· communication through SNS</li> <li>· close coordination with higher-level organizations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· direct action\</li> <li>· complex coordination with higher-level organizations</li> </ul>
	Institutional Resource	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>· lawsuit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· labor relation commission</li> <li>· lawsuit</li> </ul>
	Discursive Resource	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>· luxury car seller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· personal disregard and violation</li> <li>· 'respect for labor' discourse</li> </ul>
Response of Employers	moderate	strong → moderate	strong	
Result	formation of stable industrial relations	formation of stable industrial relations	formation of limited industrial relations	

첫째, 3개 지회 공통적으로 조직화의 출발점은 기업 정책과 관련되어 있다. K Car의 경우 매각 방침이, 포르쉐의 경우 임금 체계 변경이, 판매연대의 경우 직영과 대리점이 분리된 현대기아차의 유통시스템이 위협 요인이었다. 기업 정책이 위협 요인이긴 하였지만 매각, 임금 체계 변경, 유통 시스템이라는 각 기업 정책 사이에 공통

요소가 없다는 점을 감안하면 위협 요인으로서의 기업 정책은 업종 특수적 성격보다는 기업 특수적 성격이 강하다.

둘째, 구체적으로 식별하기는 어렵지만 촛불항쟁 이후의 사회적 변화나 문재인 정부 출범의 영향이 조직화의 기회를 제공하였다고 볼 수 있다. 판매노동자들이 노조 설립을 추진했던 계기나 강화할 수 있던 요인들에는 사업체 외부에서 발생한 정치적 사건이나 법률적 판결들이 중요한 영향을 미쳤다. 예를 들어, 정부의 대기업-중소기업 동반정책은 SK의 중고차 사업 매각을 가져오면서 K Car 지회 조직화의 시발점이 되었고, 지노위의 부당해고 판정은 포르쉐 지회의 초기 생존에 중요한 영향을 미쳤으며, 대리점 판매노동자들의 노동자성을 인정한 법원의 판결은 판매연대 활동의 핵심적인 자원이 되었고, 노동존중 담론은 판매연대의 주장과 요구를 관철하기 위한 근거로 활용되었다.

이러한 요인들은 문재인 정부의 노동 정책과 직접적 연관성을 가지고 있다고 보기는 어렵다. 그러나 조직화 주체들은 문재인 정부의 정치적 환경은 과거 정부들에 비해 노조 조직화에 우호적인 환경을 제공하는 것으로 인식하고 있었다. 기존 노조 활동가들은 판매노동자들의 조직화 성공 요인으로 ‘사회적 변화’를 공통적으로 꼽았다.<sup>13)</sup> 사실, ‘사회적 변화’라는 말은 두루뭉술한 말이지만, 이는 과거 정부의 정치적 환경과는 분명한 차이를 두고 있는 표현이며, 그런 점에서 조직화와 관련하여 정치적 기회가 발생하였다고 말할 수 있다. 또한 문재인 정부가 국정과제로 ‘노동존중’을 전면에 내세웠던 것은 판매노동자들에게 자신들의 노동기본권을 주장할 수 있는 담론적 자원으로 활용되었다. 이렇게 보면 조직화의 성공에서 정치적 기회를 포착하고 활용하는 능력은 중요한 요소라 할 수 있고, 더 나아가 정치적 기회를 확대하는 것은 노동운동의 중요한 과제라 할 수 있다.

셋째, 3개 지회 사례 모두에서 불만은 조직화를 시도하게 만드는 주요 요인이었고, 그 성격도 유사하였다. 판매노동자들의 공통된 불만은 임금 체계에서 기본급의 비중이 매우 적다는 점이었다. 그러나 노조를 결성하려고 하는 이유에는 임금이나 고용 안정과 같은 경제적 동기만이 아니라 도덕적 동기 또한 중요하게 작용하였다.

13) “예전의 사회적 분위기였다면 노조 설립 시도조차 안 했을 것이다. 최근 사례를 보면, 50년 무노조 정책을 쓴 곳인데, 노조 한 번 해보자고 띄었는데, 250명이 그냥 가입했다. 이걸 어떻게 설명할 수가 없다. 사회적 분위기다”(인터뷰 D). “(조직화의 성공 요인은) 최근에는 사회문화적인 변화에서 찾아야 할 것 같다. 박근혜 탄핵 전후로 그리고 문재인 정부 들어서 금속노조만이 아니라 한국 노조 전반적으로 조합원이 늘었다. 민주노총만 보면 30~40만 늘었을 거다. 심하게 말해 아무나 노조할 수 있다는 생각이 많이 생기고 있다. 그러다보니 다양한 사람이 찾아 온다”(인터뷰 G).

영업장의 소장과 대면하는 판매노동자들에게 소장의 비인격적인 대우나 강압적인 자세는 판매노동자들의 인간성이나 자존감을 해치는 누적된 불만 사항이었다.

넷째, 판매노동자들의 불만의 성격이 동일하고, 기회/위협 요인은 외생적인 성격이 크기 때문에, 결국 조직화 성공 요인에서 노조의 역량은 핵심적이다. 노조의 역량을 권력 자원과 함께 이를 동원하고 결합하는 능력으로 본다면, 조직화 성공의 열쇠는 사용자의 대응에 상응하여 노조가 활용할 수 있는 권력 자원을 발굴하고 이를 동원하는 방식을 찾아내야 한다. 3개 지회의 판매노동자들은 결사적, 제도적, 담론적 권력 자원을 활용할 수 있음을 알 수 있었다. 이를 구체적으로 보면 다음과 같다.

① 3개 지회는 조합원들의 일상적인 불만이나 고충을 개선하면서 결사적 권력 자원을 증대시켜 나갔다. K Car 지회나 포르쉐 지회의 경우 조합원들과 일상적으로 소통하면서 불만과 고충을 회사와 협의하여 신속하게 처리할 수 있었다. 이는 조합원들로부터 노조의 필요성을 인정받으면서 내부적인 결집력을 높이는데 중요한 역할을 하였다. 판매연대의 경우 회사와의 협의 통로가 부재한 까닭에 직접행동을 통해 그간 조합원들이 비인간적으로 여겼던 폭행, 폭언, 감사, 부진자 교육을 없앨 수 있었다. 아주 작은 불만이나 고충이더라도 이것이 노조를 통해서 개선된다고 느꼈을 때 노조의 결사적 권력 자원은 증대할 수 있다.

② 판매노동자들의 조직화 과정에서 금속노조의 역할은 매우 중요했다. 금속노조라는 이름만으로도 사용자들의 태도는 누그러질 정도였다. 금속노조에 대한 세간의 다양한 평가나 비난을 떠나 금속노조가 가지는 ‘강한 이미지’는 조직화에 어느 정도 도움이 된 것이다. 그러나 이보다 중요한 것은 금속노조 조직 활동가들이 가진 지식과 경험이다. 서울지부나 금속노조 미비실이 가지고 있는 조직화에 대한 다양한 지식과 경험은 판매노동자들의 노조 설립 과정에서 상담, 교육, 교섭 지원, 투쟁 지원 등 다방면으로 큰 힘이 되었다.

③ 마지막으로 판매노동자들의 조직화 성공 요인에는 이들이 특정 권력 자원에 의존하기보다는 가용한 권력 자원을 적절히 결합하여 활용한다는 점이였다. 판매노동자들은 자신들의 요구를 쟁취하기 위해 직접행동, 상급단체와의 연대, 법적 소송, 언론 대응을 적절히 활용하였다. 포르쉐 지회나 판매연대의 경우 법적 판결이나 언론 대응은 조직화의 성공에서 중요한 계기로 작용하였는데, 여기서 법적 판결이나 언론 대응은 그 자체가 목적이라기보다는 하나의 수단으로 활용할 때 조직화에 효과적이었다는 점이다.

다섯째, 사용자의 대응은 조직화의 성패에 영향을 미칠 수 있으며 또한 조직화의

양상에도 영향을 미쳤다. 노조 설립 전후 사용자가 완강하게 대응할 경우 노동자들은 매우 위축되면서 많은 구성원들이 탈퇴하는 양상을 보였다. 또한 판매연대 사례처럼 사용자의 대응이 지속적으로 완강할 경우에는 조직화의 양상도 회사와의 협의보다는 집회나 시위와 같은 보다 격렬한 직접행동에 의존하는 모습을 보였다. 결국, 조직화 성공의 문턱은 노조의 역량을 통해 사용자의 대응에 맞서면서 사용자로부터 공식적인 노사관계 파트너로 인정받는 시점이라 할 수 있다.

종합적으로 보면, 세 개 지회 모두에게 외생적인 기회/위협 요인과 유사한 성격의 불만 요인이 조직화를 추동하고 지속할 수 있게 했던 요인들이었다면, 노조의 역량은 이러한 기회/위협과 불만을 조직화로 전환시킬 수 있었던 핵심적인 요인이었다. 판매노동자들은 한정되고 취약한 권력 자원에서 출발하였지만, 금속노조와의 조율을 통해 권력 자원을 보충하고, 법적 수단을 활용하여 회사에 대한 교섭력을 키우고, 노동권 담론을 적극적으로 프레임화하면서 조직화에 성공할 수 있었다.

여기서 강조하고 싶은 점은 노조 조직화의 성패에서 가지는 상급단체의 역할이다. 노조 조직화와 관련하여 이 연구가 기여할 수 있는 부분은 우선 노조의 권력 자원의 활용에서 상급단체와의 조율이 3개 사례 모두에서 매우 중요한 요인임을 보여주었다는 점이다. 노조로 조직되기에는 취약하게 여겨졌던 이들이 조직화에 성공할 수 있었던 이유에는 금속노조와의 유기적인 조율이 있었기 때문이었다. 금속노조 가입은 세 개 지회의 자원을 보강해 주었지만, 가입 자체가 조직화의 성공을 담보하지는 않는다. 판매연대 사례에서 볼 수 있듯이 금속노조 내부 사정에 의해 지원의 성격과 정도가 달라질 수 있기 때문이다. 따라서 금속노조와의 조율을 어떻게 이끌어내는가는 보강된 자원을 활용하는 지회의 능력에 달려 있다고 말할 수 있다. 판매노동자들은 금속노조와의 조율을 통해 사용자를 상대로 한 구체적인 교섭 및 집단행동의 노하우를 학습하고, 법적 소송 및 제소와 관련된 전문적인 법률 서비스를 제공받으면서 노조의 역량을 증가시킬 수 있었다.

마지막으로 언급할 지점은 3개 지회에서 보이는 조직화 양상의 차이가 어디에서 비롯되었는가 하는 문제이다. K Car 지회나 포르쉐 지회의 경우 회사와의 협의를 통해 안정적인 노사관계를 형성하는데 이르렀지만, 판매연대의 경우 회사와의 협의보다는 직접행동에 보다 의존하면서 다소 불안정한 노사관계를 형성하는데 그쳤다. 이러한 차이는 기업 특성의 차이와 연관된다. 다른 두 개 지회와 달리 판매연대의 경우 전국적으로 흩어진 파편화된 고용관계와 노조 회피 성향이 강한 사용자의 문제에 직면해 있다. 대리점별로 파편화된 고용관계 또한 일정 정도는 원청 사용자의 유

통 정책에서 비롯된 것이기 때문에, 결국 사용자가 가지고 있는 자원과 태도는 노조 조직화의 향방에 영향을 미치는 중요한 요인이라고 볼 수 있다. 따라서 한국에서의 노조 조직화의 전망은 사용자의 대응에 상응하여 노조가 한정된 자원을 효과적으로 활용하여 노조의 역량을 제고할 수 있는지에 달려 있다고 할 수 있다.

## V. 맺음말

이 연구는 자동차 판매노동자의 조직화 사례 분석을 통해 사회운동론을 노조 조직화 과정에 적용하는 것이 유용함을 보여주었다. 그간 사회학 분과 내에서 사회운동론과 노동사회학은 별개로 구분되는 경향이 강했다. 이는 서구의 사회운동론이 주로 1960년대 시민사회운동을 사례로 발전되었고, 또 이해관계보다는 가치나 규범을 사회운동의 동력으로 간주한 것과 관련될 것이다. 그렇지만 쇼터와 킬리(Shorter and Tilly, 1974)나 켈리(Kelly, 1988)의 연구처럼 몇몇 노동 연구자들은 노동 연구에 사회운동론을 적용하였고, ‘노동운동 재활성화’ 연구(Frege and Kelly, 2004)의 자극을 받아 노동사회학에서도 사회운동론을 도입하는 경향이 확대되고 있다.

이 연구 또한 사회운동론의 개념과 분석틀이 노동자들의 조직화 과정을 생각하고 분석하는데 유용할 수 있음을 확인할 수 있었다. 고전적 사회운동론이 강조하는 불만이나 정치과정론에서 강조하는 기회/위협 요인은 노동자들이 조직화를 시도하고자 하는 출발점이자 조직화의 성패나 속도에 영향을 미치는 영향 요인으로 작동하였다. 또한 자원동원론의 전통에 기대고 있는 노조의 역량이라는 개념은 행위 주체들이 주어진 조건 아래에서 어떻게 조직화를 전개하고 성공에 이르게 하는지를 보여주는데 유용하였다. 특히, 이 연구는 노조의 권력 자원과 자원의 활용 능력을 구분하고 노조의 역량을 이 둘을 포괄하는 것으로 이해하였는데, 이러한 접근은 취약한 자원을 가지고 출발할 수밖에 없는 미조직 노동자들의 조직화를 이해하는데 도움이 될 것이다.

노동조합운동의 전망과 관련하여 판매노동자 조직화 사례가 가지는 실천적 함의는 무엇일까? 첫째, 판매노동자 조직화 사례를 포함하여 최근 노조 조직화 향상은 노조의 비가역적인 쇠퇴라는 비관적 전망이 선부를 수 있다는 점을 보여준다. IMF 이후 비정규직의 증가는 노조 조직화 쇠퇴의 중요한 요인으로 간주되곤 하였는데, 그동안 조직화되기 어려울 것으로 여겨졌던 판매노동자들의 조직화는 그러한 연관

성이 그렇게 강하지는 않다는 점을 보여준다.

둘째, 집합주의 문화가 강하고 생산직 노동자들이 주도하는 금속노조에서 서비스직에 속하는 판매노동자들의 등장은 기존의 노조에게 새로운 변화를 줄 것인가? 이에 대해서는 당분간은 큰 변화를 줄 것처럼 보이지 않지만, 장기적으로는 연구직, 사무직, 판매직 등 비생산직 노동자들의 역할이 증가할 가능성은 크다고 말할 수 있다. 판매노동자들의 등장은 기존 노동조합운동에 새로운 과제를 주고 있다. 이들은 업무 특성상 개별적 성향이 강해서 집합적 이해를 창출하는 것이 쉽지 않다. 비단 판매노동자들만이 아니라 한국 노조의 조합원들의 성향이 점차 개별화되어 왔기 때문에 이는 새삼스러운 문제는 아닐 것이지만, 한국의 노동조합운동이 이들 판매노동자들을 포용하는 과제를 풀어나간다면, 이는 전반적인 조합원의 개별화 경향이 노조 활동에 가져온 어려움을 극복하는데 도움이 될 것이다.

셋째, 세 지회의 조직화 과정은 노동기본권을 보장받고 확대하는 과정이었다는 점에서 사회운동의 성격을 가지고 있었다. 그러나 노조가 안정화된 이후에도 사회운동의 성격을 계속 유지할 수 있을지는 불투명하다. 세 사업장 모두 조직화는 기업 경계 내에서 이루어졌는데, 기업별 조직화 과정은 상대방이 분명하여 구성원들을 결집하기가 상대적으로 용이하지만, 노조 활동을 기업 내로 한정하는 효과를 가진다. 기업별 조직화 과정 자체가 쉽지 않기 때문에 어느 정도 조직화가 이루어지면 해당 주체들은 기업 내 문제에 주력하는 경향이 있다. 이는 조직이 안정화된 이후 노조가 협소한 기업별 이해에 기반하여 활동할 가능성을 암시한다. 면담을 했던 조직화 주체들도 이러한 문제를 우려하면서 자신들의 조직화 성과가 중고차 업체, 수입차 업체, 판매노동자 전체의 연대로 나아가는 방안을 고민하고 있었다. 이처럼 기업별 조직화를 넘어 업종 혹은 지역으로 확장하는 방식의 조직화가 이루어질 때 한국 노동조합운동은 그 힘을 회복할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

권혜원. 2014. “유통서비스 산업 조직화 사례 분석을 통해 본 노동조합의 이해대변 위기 와 대응.” 『산업관계연구』 24(4): 93-119.

Kwon, Hei-Won. 2014. “Union Responses to the Representation Crisis in Retail Sector:

- The Organizing Cases of Two Service Unions.” *Korea Industrial Relations Association* 24(4): 93-119.
- 김동춘. 1995. 『한국사회 노동자 연구: 1987년 이후를 중심으로』. 역사비평사.
- Kim, Dong-Choon. 1995. *A Study of Working-Class in Korea*. Kyeonggi: Critical Review of History.
- 노중기. 1995. “국가의 노동통제전략에 관한 연구: 1987-2002.” 서울대학교 사회학과 박사학위 논문.
- Roh, Joong-Kee. 1995. “A Study on Labor Control Strategy of the State: 1987-1992.” Unpublished Ph. D. Dissertation, Seoul National University.
- \_\_\_\_\_. 2013. “노동운동과 노동정치 연구의 쟁점과 과제.” 『경제와 사회』 100: 74-93.
- \_\_\_\_\_. 2013. “Debates on the Korean Labor Movement and Labor Politics.” *Economy and Society* 100: 74-93.
- 모터그래프. 2015. 「포르쉐 딜러, ‘노조 주도자 무조건 해고’, 소비자들 황당」(2015.6.24.).
- Motograph. 2015. “Poreuswe Dilleo, ‘Nojo Judoja Mujogeon Haego’, Sobijadeul Hwangdang.”
- 민주노총. 2019. 『민주노총 신규 조합원 현황: 2017-19년 4월』 민주노총 정책연구원 이슈페이퍼 2019-06.
- Korean Confederation of Trade Unions. 2019. “Minjunochong Singyu Johabwon Hyeonhwang: 2017-April 2019.” *KCTU Research Institute Issue Paper* 2019-06.
- 시사저널. 2015a. 「딜러가 봉이나, 포르쉐 딜러사 파업 노조원의 눈물」(2015.8.6.).
- Sisa Journal. 2015a. “Dilleoga Bonginya, Poreuswe Dilleosa Paeop Nojowonui Nunmul.”
- \_\_\_\_\_. 2015b. 「여직원, SSCL 임원 강요죄로 고소」(2015.8.13.).
- \_\_\_\_\_. 2015b. “Yeojigwon, SSCL Imwon Gangyojoero Goso.”
- 실버, 비버리. 2003. 『노동의 힘: 1870년 이후의 노동자운동과 세계화』. 고려대학교 출판부.
- Silver, J. Beverly. 2003. *Forces of Labor: Workers’ Movements and Globalization Since 1870*. NY: Cambridge University Press.
- 유형근. 2015. “어떻게 뭉치면 강해지는가?: 서울남부지역 공단 조직화 캠페인 연합의 형성과 활동” 『산업노동연구』 21(1): 1-42.
- Yoo, Hyung-Geun. “How to Hold Together to be Strong: A Case Study on the Organizing Campaign Coalition in the Southern Seoul Area.” *Korean Journal of Labor Studies* 21(1): 1-42.
- 유형근·조형제. 2017. “현대자동차 비정규직의 정규직 되기: 투쟁과 협상의 변주곡, 2013-2016년.” 『산업노동연구』 23(1): 1-45.

- Yoo, Hyung-Geun and Hyung-Je Jo. 2017. “‘Becoming Regular Employees’: A Variation of the Struggle and Bargaining of Irregular Workers at Hyundai Motor Company, 2003-2016.” *Korean Journal of Labor Studies* 23(1): 1-45.
- 이병훈·김직수. 2014. “대학 비정규직 전략조직화의 성공요인 분석: 공공운수노조 서경지부 사례를 중심으로.” 『산업노동연구』 20(2): 1-38.
- Lee, Byoung-Hoon and Jik-Soo Kim. 2014. “Analysis of Success Factors for Union Organizing of Non-regular Worker in Universities: A Case Study Regarding the Seoul-Gyeonggi Regional Unit of the Korean Public & Social Services and Transportation Workers’ Union.” *Korean Journal of Sociology* 20(2): 1-38.
- 이병훈·홍석범·권현지. 2014. “정규직·비정규직의 연대정치: 현대자동차 울산공장 사례를 중심으로.” 『한국사회학』 48(4): 57-90.
- Lee, Byoung-Hoon, Suk-Bum Hong, and Hyun-Ji Kwon. 2014. “Solidarity Politics Between Regular and Non-regular Workers Unions: A Case Study of Hyundai Motors Ulsan Plants.” *Korean Journal of Sociology* 48(4): 57-90.
- 이찬우·최인이. 2014. “한국 노동운동전략의 새로운 방향성 모색: 알바노조의 노동조합 활동전략을 중심으로.” 『산업노동연구』 23(3): 87-129.
- Lee, Chan-Woo and In-Yi Choi. 2014. “Searching for New Strategic Direction of Korean Labor Movements: A Case of Arbeit Workers’ Union.” *Korean Journal of Labor Studies* 23(3): 87-129.
- 임영일. 1998. 『한국의 노동운동과 계급 정치(1987-1995): 변화를 위한 투쟁, 협상을 위한 투쟁』. 경남대학교 출판부.
- Lim, Yeong-Il. 1998. *Labor Movement and Class Politics in Korea (1987-1995): Struggle for Change, Struggle for Bargaining*. Kyeongnam: KLU Press.
- 임희섭. 1999. 『집합행동과 사회운동의 이론』. 고려대학교 출판부.
- Im, Huiseop. 1999. *Theories of Collective Behavior and Social Movement*. Seoul: Korean University Press.
- 장귀연. 2009. “대기업노조의 비정규 노동자 배제.” 『기억과 전망』 21: 213-245.
- Jang, Gui-Yeon. 2009. “The Exclusion of Non-regular Workers in Major Enterprise Unions.” *Memory & Vision* 21: 213-245.
- 장문교. 2019. 「대한민국 No.1 직영중고차 K Car 노동자들의 조직화와 투쟁」 질라라비.
- Jang, Mungyo. 2019. “Daehanminguk No.1 Jigyeongjunggocha K Car Nodongjadeurui Jojikkwawa Tujaeng.” *Jillarabi*.
- 정이환. 2000. “주변 노동자의 동원화·조직화.” 『한국사회학』 34(겨울): 981-1006.

- Jung, Ee-Hwan. 2000. "Mobilization and Organization of Marginal Workers." *Korean Journal of Sociology* 34(WIN): 981-1006.
- 조돈문. 2008. "비정규직 문제와 노동계급 계급균열: 비정규직 문제를 둘러싼 정규직·비정규직 의식 비교." 『산업노동연구』 14(2): 169-200.
- Cho, Don-Moon. 2008. "Working Class Cleavage Over the Question of Irregular Workers: A Comparative Analysis of Regular Workers and Irregular Workers." *Korean Journal of Labor Studies* 14(2): 169-200.
- 조효래. 1995. "민주화와 노동정치: 한국, 브라질, 스페인 비교연구." 서울대학교 사회학과 박사학위논문.
- Cho, Hyo-Rae. 1995. "Democratization and Labor Politics: An Comparative Analysis on South Korea, Brazil and Spain." Unpublished Ph. D. Dissertation, Seoul National University.
- \_\_\_\_\_. 2008. "사내하청 노조운동의 발생과 성장에 관한 비교연구." 『산업노동연구』 14(1): 125-164.
- \_\_\_\_\_. 2008. "The Emergence and Growth of In-house Subcontract Workers Movement." *Korean Journal of Labor Studies* 14(1): 125-164.
- 중앙일보. 2015. 「포르쉐 딜러 평균연봉이 1억원? 공방 가열」(2015.8.20.).
- JoongAng Daily. 2015. "Poreuswe Dilleo Pyeonggyunyeonbongi 1 Eogwon? Gongbang Gayeol."
- 최인이. 2011. "한국노총과 민주노총의 조직과 운동전략 비교: 양대 노총의 제도적 매개 역할(1997-2005)을 중심으로." 『기억과 전망』 24: 79-128.
- Choi, In-Yi. 2011. "Comparing Strategies of the Two Korean Union Federations: The Role as Institutional Mediators (1997-2005)." *Memory & Vision* 24: 79-128.
- 홍석범. 2016. "비정규직 노동조합 조직화와 친밀감의 정치: 금속노조 3개 사내하청지회 조직화 사례 연구." 『산업노동연구』 22(1): 139-185.
- Hong, Suk-Bum. 2016. "Unionization of Non-regular Workers and Politics of Intimacy: A Case Study of Three Subcontractors Branches of Korean Metal Workers Union." *Korean Journal of Labor Studies* 22(1): 139-185.
- Bronfenbrenner, Kate. 1991. *Successful Union Strategies for Winning Certification Elections and First Contracts: Report to Union Participants (Part 2: First Contract Survey Results)*. NY: Author.
- Chun, J. Jennifer. 2009. *Organizing at the Margins: The Symbolic Politics of Labor in*

- South Korea and the United States*. NY: Cornell University Press.
- della Porta, Donatella and Mario Diani. 1999. *Social Movements: An Introduction*. MA: Blackwell Publishing.
- Fantasia, Rick and Kim Voss. 2004. *Hard Work: Remaking the American Labor Movement*. CA: University of California Press.
- Frege, Carola and John Kelly (eds.). 2004. *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Global Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Ganz, Marshall. 2000. "Resources and Resourcefulness: Strategic Capacity in the Unionization of California Agriculture, 1959-1966." *American Journal of Sociology* 105(4): 1003-1062.
- \_\_\_\_\_. 2005. "Why David Sometimes Wins: Strategic Capacity in Social Movements." pp.209-238 in *The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research*, edited by David M. Messick and Roderick M. Kramer. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Gumbrell-McCormick, Rebecca and Richard Hyman. 2013. *Trade Unions in Western Europe: Hard Times, Hard Choices*. Oxford: Oxford University Press.
- Hyman, Richard. 2011. "Trade Unions, Global Competition and Options for Solidarity." in *Global Restructuring, Labour, and the Challenges for Transnational Solidarity*, edited by Andreas Bieler and Ingemar Lindberg. Oxon: Routledge.
- Johnston, Paul. 1994. *Success while Others Fail: Social Movement Unionism and the Public Workplace*. NY: Cornell University Press.
- Kelly, John. 1988. *Rethinking Industrial Relations: Mobilisation, Collectivism and Long Waves*. London: Routledge.
- Kriesi, Hanspeter. 1995. "The Political Opportunity Structure of New Social Movements: Its Impact on Their Mobilization." pp.83-98 in *The Politics of Social Protest: Comparative Perspectives on States and Social Movements*, edited by Craig J. Jenkins and Bert Klandermans. London: UCL Press Limited.
- Lévesque, Christian and Gregor Murray. 2002. "Local versus Global: Activating Local Union Power in the Global Economy." *Labor Studies Journal* 27(3): 39-65.
- \_\_\_\_\_. 2010. "Understanding Union Power: Resources and Capabilities for Renewing Union Capacity." *Transfer* 16(3): 330-350.
- McAdam, Doug. 1982. *Political Process and the Development of Black Insurgency: 1930-1970*. Chicago: The University of Chicago Press.

- McAdam, Doug, John D. McCarthy, and Mayer N. Zald (eds.). 1996. *Comparative Perspectives on Social Movements: Political Opportunities, Mobilizing Structures, and Cultural Framings*. NY: Cambridge University Press.
- Meyer, S. David. 2004. "Protest and Political Opportunities." *Annual Review of Sociology* 30: 125-45.
- Milkman, Ruth and Voss Kim. 2004. *Rebuilding Labor: Organizing and Organizers in the New Union Movement*. NY: Cornell University Press.
- Schmalz, Stefan, Carmen Lduwig, and Edward Webster. 2018. "The Power Resources Approach: Developments and Challenges." *Global Labour Journal* 9(2): 113-134.
- Shorter, Edward and Charles Tilly. 1974. *Strikes in France, 1830-1868*. NY: Cambridge University Press.
- Smelser, Neil. 1962. *Theory of Collective Behavior*. NY: Free Press.
- Tarrow, Sidney. 1988. *Power in Movement: Social Movements and Contentious Politics*. NY: Cambridge University Press.
- Van Dyke, Nella. 2003. "Crossing Movement Boundaries: Factors that Facilitate Coalition Protest by American College Students, 1930-1990." *Social Problems* 50(2): 226-250.
- Voss, Kim and Rachel Sherman. 2000. "Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement." *American Journal of Sociology* 106(2): 303-349.

황현일은 서울대 사회학과에서 박사학위를 취득하고 현재 창원대학교 사회과학연구소 전임연구원으로 있다. 주요 관심분야는 자동차산업, 초국적기업, 노동운동, 노사관계 연구이다.

[2020.03.09 접수; 2020.04.28 수정; 2020.05.01 게재확정]

## **A Study on the Factors Influencing the Organizing of Automobile Sales Workers**

Hyun-Il Hwang  
Changwon National University

This study investigated the factors influencing the organization of automobile sales workers using the concepts and analytical framework of social movement theory. Generally, auto sales workers have been perceived as difficult subjects to organize into trade unions because of their strong individualistic tendencies and their vulnerability in power relations vis-a-vis employers owing to fragmentation across small workplaces. However, from 2017-2018, in the wake of the candlelight vigil movement, three auto sales workers' locals were established in the Korean Metal Workers' Union. This study analyzes how auto sales workers could successfully organize into unions within the given environment of opportunity/threat and grievance-causing conditions by using the concept of "union capacity", a concept meant to capture the ability of workers themselves to effectively mobilize power resources to achieve their aims.

Comparative case analysis revealed two significant findings. First, in all three locals, organic relations coordinating with upper-level union bodies played an important role in the union organizing process, suggesting advantages to a national, industry-based union system for capacity-building rather than an enterprise-level union system. Second, there were differences in the organizational patterns and outcomes of the three locals, which stem from company-specific characteristics. Fragmented employment relations and employers' union-avoidance responses slowed the organizing process but made the local more militant whereas direct employment relations and employers' moderate responses made the organizing process both consultative and rapid. The implications that can be derived from this are that the prospects for union organization in Korea depend on the development of national, industry-based unions in substance as well as form, and hinges on the union's capacity to effectively utilize limited resources to counter employer responses.

Key words: social movement theory, trade union movements, union capacity, union organizing, automobile sales workers