

## <던롭 노사관계 시스템>

던롭(Dunlop)의 노사관계시스템은 노사관계를 단순히 “노동자와 사용자 간 갈등”으로 보지 않고, **행위자, 환경, 공유된 이념, 규칙**이 상호작용하는 하나의 시스템으로 이해한다. 즉, 노사관계는 여러 행위자가 특정 환경 속에서 상호작용하고, 그 결과 임금·근로시간·고용안정·작업규칙 같은 규칙을 만들어내는 과정이다. 던롭의 노사관계시스템은 보통 **행위자, 환경적 맥락, 이념, 규칙**으로 설명된다.

### 1. 행위자: 노사정의 상호작용

던롭은 노사관계의 주요 행위자로 **근로자와 노동조합, 사용자와 경영자, 정부 및 관련 공공기관**을 제시한다.

현대자동차의 경우 행위자는 다음과 같이 볼 수 있다.

첫째, **사용자 측**은 현대자동차 경영진이다. 경영진은 생산성, 원가, 글로벌 경쟁력, 전기차·수소차·소프트웨어 중심 자동차 전환 등을 고려하면서 임금과 고용, 투자, 생산방식에 관한 의사결정을 한다.

둘째, **근로자 측**은 현대자동차 노동조합이다. 현대차 노조는 국내 대표적인 대규모 제조업 노조로, 2024년 보도 기준 조합원이 4만 명 이상으로 언급되었고, 2025년 보도에서는 약 4만 명 규모의 한국 내 현대차 노조가 임금, 근로시간, 정년연장 등을 요구하며 부분 파업을 벌인 것으로 보도되었다.

셋째, **정부 측**은 고용노동부, 노동위원회, 법원, 국회 등이 해당된다. 정부는 노동법, 단체교섭 절차, 쟁의행위의 정당성, 최저임금, 근로시간 규제 등을 통해 노사관계의 제도적 틀을 형성한다.

따라서 현대자동차의 노사관계는 단순히 “현대차 경영진 대 현대차 노조”의 문제가 아니라, 정부의 노동정책과 법제도까지 포함된 **노사정 관계**로 이해해야 한다.

### 2. 환경적 맥락: 기술·시장·권력의 조건

던롭은 노사관계가 공백 상태에서 형성되는 것이 아니라, 일정한 환경적 맥락 속에서 형성된다고 보았다. 대표적으로 **기술적 환경, 시장 또는 예산 제약, 권력관계**가 중요하다.

현대자동차의 경우 먼저 **기술적 환경**이 중요하다. 자동차산업은 내연기관 중심에서 전기차, 수소차, 소프트웨어 중심 자동차, 로봇틱스 등으로 빠르게 전환되고 있다. 현대자동차 그룹 역시 소프트웨어 중심 모빌리티, 수소, 로봇틱스 기술을 미래 방향으로 제시하고 있

다. 이 변화는 생산직 근로자에게 직무전환, 재교육, 고용안정 문제를 발생시킨다. 예를 들어 전기차 생산은 기존 내연기관 부품 생산과 필요한 기술·공정·인력이 다를 수 있으므로, 노조는 “미래차 전환 과정에서 일자리가 줄어들지 않는가”를 우려할 수 있다.

다음으로 **시장 환경**도 중요하다. 현대차는 국내시장만이 아니라 미국, 유럽, 신흥국 시장에서 경쟁한다. 2025년 초 보도에 따르면 현대차·기아는 2024년 글로벌 판매 목표를 일부 달성하지 못했고, 미국 판매 호조에도 유럽과 국내 수요 부진이 있었다고 보도되었다. 또한 미국 관세, 글로벌 경기 둔화, 경쟁 심화도 중요한 변수로 제시되었다. 따라서 회사는 임금 인상 요구가 있더라도 “글로벌 경쟁력과 원가 부담”을 고려할 수밖에 없고, 노조는 “회사가 높은 실적을 내면 성과를 근로자에게 배분해야 한다”고 주장할 수 있다.

마지막으로 **권력관계**도 중요하다. 현대차 노조는 조합원 수와 조직력이 큰 편이므로 교섭력이 강하다. 실제로 2024년에는 임금 인상과 정년연장 요구를 둘러싸고 파업 찬반투표가 진행되었고, 2025년에는 임금, 근로시간 단축, 정년연장 요구와 관련하여 부분파업이 보도되었다. 반면 회사도 글로벌 생산기지, 투자계획, 기술전환 전략을 통해 일정한 교섭력을 갖는다. 즉, 현대차 노사관계는 노조의 조직력과 회사의 자본·기술·투자능력이 맞물리는 권력관계 속에서 전개된다.

### 3. 이념: 노사관계를 묶어주는 공통 인식

던롭이 말한 이념은 노사가 완전히 같은 생각을 가진다는 뜻이 아니다. 최소한의 공통된 인식, 즉 “이 시스템이 어떤 방식으로 운영되어야 하는가”에 관한 공유된 믿음을 의미한다.

현대자동차의 경우 노사 간 갈등은 존재하지만, 양측 모두 일정 부분 공유하는 전제가 있다. 회사는 지속적인 경쟁력 확보와 미래차 전환이 필요하다고 보고, 노조는 고용안정과 성과의 공정한 배분이 필요하다고 본다. 겉으로는 충돌하지만, 양측 모두 현대자동차라는 생산공동체가 유지되어야 한다는 점에서는 일정한 공통 이해관계를 가진다.

예를 들어 회사는 “전기차·수소차·글로벌 경쟁력 확보를 위해 유연한 생산체계와 비용관리가 필요하다”고 주장할 수 있다. 반면 노조는 “회사가 높은 성과를 거두었다면 임금·성과급·정년연장·근로시간 단축으로 근로자에게 보상해야 한다”고 주장할 수 있다. 이처럼 현대차의 노사 이념은 완전한 협력주의라기보다, **기업 생존과 근로조건 향상이라는 긴장된 공존관계**로 이해할 수 있다.

#### 4. 규칙: 단체협약과 작업장 질서의 형성

던롭 이론에서 가장 중요한 산출물은 **규칙**이다. 노사관계시스템은 결국 임금, 근로시간, 승진, 배치전환, 징계, 안전, 복지, 고용안정, 단체교섭 절차와 같은 규칙을 만들어낸다.

현대자동차의 경우 이러한 규칙은 주로 **단체교섭**과 **단체협약**을 통해 형성된다. 예를 들어 2024년 현대차 노사는 46일간의 교섭 끝에 잠정 임금협약에 도달했고, 기본급 인상, 성과급, 주식 지급 등이 포함된 것으로 보도되었다. 이후 조합원 투표를 통해 임금협약이 승인되면서 파업을 피한 것으로 보도되었다.

반대로 2025년에는 노조가 임금 인상, 2024년 순이익의 30% 수준 보너스, 정년 64세 연장, 주 4.5일제 등을 요구하며 부분파업을 벌인 것으로 보도되었다. 이는 던롭의 관점에서 보면, 시장성과 기술전환이라는 환경 속에서 노사가 새로운 임금규칙, 근로시간규칙, 정년규칙을 둘러싸고 교섭하는 과정이라고 볼 수 있다.