

# ‘노동생산성’은 정리해고를 위한 요술방망이?

## - 쌍용차 정리해고에서 노동생산성 기준의 문제점 분석

2014.9.12

# 1. 연구 취지

- 상하이차 자본 철수 전후로 쌍용차는 상하이차 철수를 정당화하고, 수월한 매각을 위한 대규모 정리해고 절차에 돌입.
  - 상하이차는 자본 철수가 기술 ‘떡튀’가 아니라 경영위기 탓이라고 주장. 큰 적자와 부도는 경영위기를 반증.
  - 부도 이후 법정관리인과 정부는 앞뒤 가릴 것 없이 가장 빠른 매각을 추진. 매각의 최적 조건은 구조조정으로 인수자의 부담을 덜어주는 것.
  
- 이는 회계 조작과 생산성 조작이라는 이중적 과정으로 이뤄졌음.

## 〈쌍용차 정리해고의 이중 프로세스〉

<b>회계조작</b>	→	<b>고의 부도</b>	→	<b>정리해고</b>
의도적으로 생산계획을 축소, 설비 사용가치를 과소추정, 큰 손상차손을 만들.		경영부실을 과장한 후 고의적으로 현금 확보도 하지 않고, 부도.		경영위기와 법정관리를 이유로 대규모 정리해고 단행.
<b>생산성 왜곡</b>	→	<b>잉여인력 과대 추정</b>	→	<b>정리해고</b>
자본부족을 노동과잉으로 왜곡. HPV의 잘못된 비교, 1인당 매출액/비용 등 왜곡비교.		모답스의 작위적 이용. HPV 목표치를 달성하기 위한 목표로 인력조정.		효율성이 낮다는 이유와 모답스를 이용해 3천여명 해고

- 회계적 차원에서는 회사와 회계감사의 주관적 평가가 순쉬운 자산 평가 부분을 이용. 장부상 액수보다 실제 가치가 모자랄 때 발생하는 유형자산 손상차손을 5천2백억 원 계상해 2008년 부도가 어색하지 않고, 대규모 정리해고가 당연하게 느껴질 정도로 당기순손실 만들.

- 생산성 차원에서는 다른 업체와 비교 시 시각적으로 자극적일 수 있고, 증명 자체가 쉽지 않은 지표를 이용해 쌍용차 정리해고를 정당화. 다른 차종을 생산하는 업체 간 비교로 이용되지 않는 HPV<sup>1)</sup>를 이용해 쌍용차 생산효율성을 저평가하고, 다양한 변수를 고려해 종합 평가해야 필요인력을 검증 자체가 쉽지 않은 모답스로 산정.
- 회계조작에 대해서는 이미 서울고등법원 판결<sup>2)</sup>에서도 인정했고, 또한 여러 보고서<sup>3)</sup>를 통해 소개.
- 본 보고서에서는 생산성 측면에 대해 몇 가지 쟁점을 추가적으로 살펴보고, 생산성을 근거로 한 정리해고가 어떻게 악용될 수 있는지를 분석함.
  - 고등법원 판결에도, 사측은 여전히 제 소송에서 정리해고 불가피성을 주장.
  - 사측 주장의 주요 요지는 HPV 비교치를 근거로 정리해고를 한 것이 아니고<sup>4)</sup>, 1인당 매출액, 매출액 대비 인건비, 모답스를 이용한 잉여인력 계산 등을 근거로 정리해고를 산출했다는 것.

1) Hours Per Vehicle : 자동차 1대당 소요 시간 (총 투입시간 / 총 생산대수)

2) 2012나114427 해고무효확인 판결.

3) 한지원, 『22명을 죽음으로 내면 회계부정과 기획된 정리해고 - 쌍용차 정리해고 사태의 원상회복을 위한 보고서』, 2012.

—, 『쌍용차 청문회 이후 쟁점과 해결책』, 2012.

4) 쌍용차와 구조조정안을 만든 삼정KPMG가 HPV를 왜곡되어 사용했다는 것은 청문회와 고법 판결, 그리고 전문가들에 의해 모두 인정되는 사실.

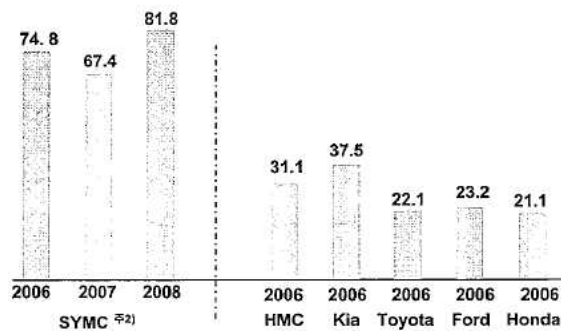
## 2. 정리해고에 사용된 생산성 지표들

- 크게 두 가지 종류가 이용됨. 하나는 구조조정이 필요하다는 근거에 이용된 자료가 있고, 다른 하나는 잉여인력을 구체적으로 산정하기 위해 사용된 자료가 있음.
  - (필요성 판단) 타사와 HPV비교, 1인당 매출액, 매출액 대비 인건비 비중.
  - (잉여인력 계산) 모답스(MODAPTS)법, HPV 변화 예상치.
  
- 타사와 HPV 비교.
  - 쌍용차가 동종업체에 비해 월등하게 HPV가 높으므로 생산성이 낮은 것으로 판단되어, 구조조정을 통해 생산성을 높여야 한다는 것. 차당 80시간에서 국내동종업체 수준인 차당 30시간으로 맞춰야 한다는 주장.

### 〈삼정 KPMG의 구조조정 보고서 중 HPV 관련 부분〉

SYMC는 동종업체에 비해 HPV<sup>주1)</sup>가 높은 수준으로 생산성이 낮은 것으로 판단되어 생산 부문의 문제점 개선을 통한 생산역량 강화가 필요함

동종업체와의 HPV 비교



Source : 2006년 Harbour Report

주1) PV (Hours per Vehicle) : 자동차 한대 만드는데 소요된 시간 (총 투입시간 ÷ 총

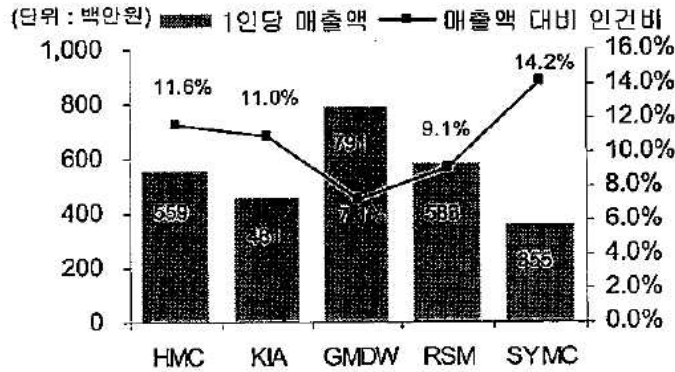
주2) SYMC의 경우 2007, 2008년에 계획정지시간 포함

※출처: 삼정KPMG, 『쌍용자동차 경영정상화 방안 검토』, 2009, 99쪽

- 1인당 매출액과 매출액 대비 인건비
  - 회사 1인당 매출액이 3.55억원으로 동종업체 중 가장 낮고, 매출액 대비 인건비 비중 (14.2%)은 동종업체 중 가장 높아 인력 효율성이 취약하다는 주장.

### <삼정KPMG의 인력 효율성 비교 부분>

#### 효율성 비교



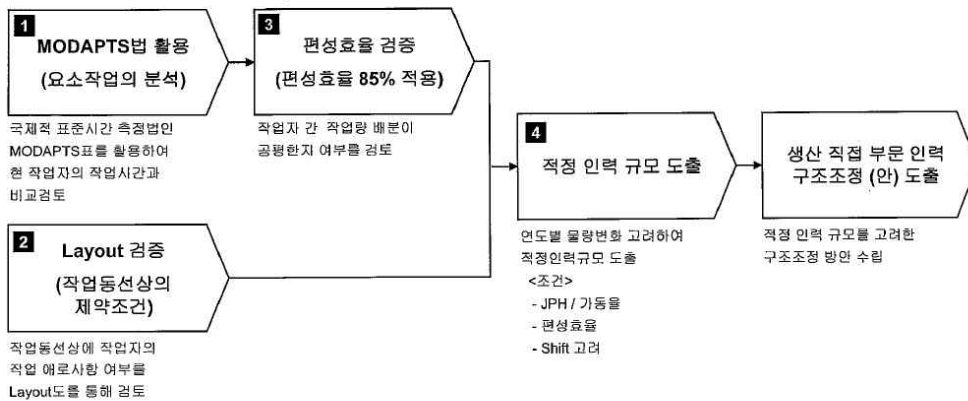
※ 출처: 삼정KPMG, 57쪽

#### □ 모답스 계산 및 이에 대한 검증

- 모답스법으로 필요인력을 계산 한 후 이에 대한 검증으로 잉여인력 제거 시 HPV가 국내 동종사와 비슷해진다고 주장.

### <삼정 KPMG의 모답스 활용 방식 부분>

#### 생산 직접부문 여유인원 도출 Approach

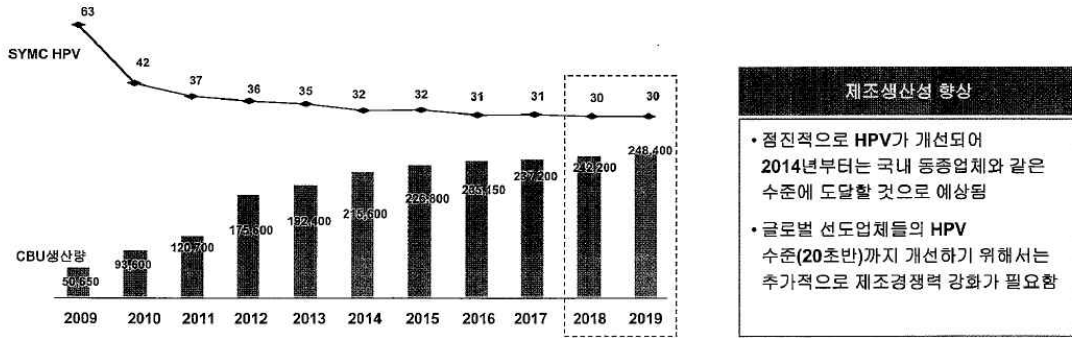


주1) MODAPTS: 시한 신체 각 부분의 동작을 거리 비율로 나타내어 (기준 손가락 평균 움직임: 0.129초) 시간 Data Card에 따라 표준시간을 구하는 국제적 표준시간측정 방법 (B:Toyota-Honda자동차, H: 현대-기아자동차 등이 사용)

※ 출처: 삼정KPMG, 107쪽

## 〈삼정 KPMG의 인력 구조조정 산정 검증 부분〉

생산량 증가와 HPV 개선 추이



※ 출처: 삼정KPMG, 117쪽

### 3. 생산성 지표들의 문제점

- (HPV) 타 업체와 비교를 근거로 구조조정 필요성을 주장한 것은 전문가들은 물론 이 거니와 사측 스스로도 문제점을 인정.
  - 고등법원 판결이 인용한 노동연구원 조성재 박사의 사실조회에 따르면 “중요한 것은 완성차업체 전체의 HPV 수치가 아니라 단위공장의 변동치입니다. ... 99쪽 각주 2에 쌍용차는 계획정지시간을 포함시켰다고 했는데 이는 HPV를 높이는 요인입니다. 그리고 그 원인은 사용자측의 책임에 의한 설비 교체나 수리 등에 있을 텐데, 그것으로 노동생산성이 낮다고 주장하는 셈. ... 그 수치에 영향을 미치는 요인은 설비자동화율, 모듈화율, 차종의 구성, 편성효율 등 매우 다양한데, 그것을 근거로 노동생산성이 낮고, 또 그 낮은만큼 고용조정 인원을 계산한다는 것은 완전히 넌센스입니다.”
  - 사측 변호인들 역시 간접적으로 HPV가 적절치 않음을 인정. “이 사건 검토보고서

에서 HPV로 인하여 ‘수익성’, ‘효율성’이 낮다는 판단이 내려진 것이 아닐 뿐만 아니라, ‘수익성’, ‘효율성’이 낮다는 이유로 인력 구조조정이 필요하다고 판단한 것도 아니므로, 피고는 HPV를 기준으로 인력 구조조정을 추진한 사실이 없습니다.”<sup>5)</sup> 사측은 자신들의 정리해고 정당성을 훼손시킬 가능성이 큰 HPV 지표를 부정하고 있지만 앞에서 보았듯이 2009년 정리해고 당시에는 가장 중요한 근거로 인용했었음.

- **(1인당 매출액)** 총매출을 직접고용된 종사자 수로 나누어 계산하는데 기업의 제품구성, 자동화율, 간접고용노동자 수 등에 따라 크게 변화. 기계적으로 비교할 수 없음.
  - 회사의 주력 시장에 따라 수치가 달라짐. 예를 들면, 고급자동차 회사는 1인당 매출액이 높고, 대중용 중저가 자동차 회사는 1인당 매출액이 낮음. 이는 두 회사가 위치한 시장 차이로 노동생산성 차이는 아님.
  - 제품주기에 따라서도 1인당 매출액은 달라짐. 예를 들면, 신제품이 출시된 해의 1인당 매출액은 다른 해보다 높음. 하지만 그렇다고 그 해 노동생산성이 다른 해보다 높다고 평가할 수는 없음.
  - 간접고용 규모에 따라서도 1인당 매출액은 큰 차이. 사내하청을 많이 사용하게 되면 고용 노동자 수가 실제보다 적게 측정 됨. 예를 들면 현대차의 간접고용 노동자는 공시된 종사자 수의 약 15~20%. 간접고용 노동자 계산 여부에 따라 1인당 매출액은 20% 내외 변화.
  
- 삼성KPMG의 기업 간 1인당 매출액 비교는 지표의 객관적 한계도 문제이지만 동시에 의도적으로 쌍용차를 저평가했다는 점에서도 문제가 심각.
  - 비교 시점: 삼성KPMG는 2008년 1~9월 자료를 이용. 하지만 2007년 말부터 이미 경제위기가 다양하게 시작되었기 때문에 인력 구조조정과 관련한 지표를 계산하기 위해서는 2007년을 택하는 것이 상대적으로 적당함.
  - 기계, 장비 수준: 생산 자동화율이나 설비의 효율성에 따라서도 1인당 매출액은 차이가 남. 매출을 기계의 힘으로 늘릴 수도 있고, 인력으로 늘릴 수도 있음. 1인당

5) 법무법인 세종, 『2014다20875 해고무효 등 상고이유서』, 2014

매출액은 단순히 총매출액을 종사자 수로 나누는 것으로 그 기업의 장비, 노동 구성을 보여주지는 않음. 기계 설비 등의 유형자산을 기능직 숫자로 나눠주는 장비율 등을 고려해야 함.

- 종사자 수: 삼성KPMG는 금감원 공시자료의 종사자 수를 이용. 하지만 이는 간접 고용 인원을 고려하지 않은 것. 최소한 정부 기준<sup>6)</sup> 정도라도 사내하도급 노동자에 대한 고려를 해야 함. (다만 국내 기업들이 당시 비슷한 간접고용 비율을 유지했을 것으로 추정되어 아래 계산에서는 이를 감안하지 않음.<sup>7)</sup>)

### 〈2009년 1월 당시 좀 더 객관적인 노동생산성 비교〉

	삼성KPMG 자료			개선된 비교		
	현대차	쌍용차	쌍용차 현대차	현대차	쌍용차	쌍용차 현대차
1인당매출액	559	355	64%	557	434	78%
기능직 장비율*	고려안함			124	98	79%

\*기능직 장비율 =  $\frac{\text{설비자산(기계, 차량, 운반구, 공구, 기구, 금형)}}{\text{기능직수}}$

※ 개선된 비교의 자료: 매출액과 설비자산은 2007년 개별재무제표, 기능직 수는 현대차는 2007년 사업보고서의 생산직/정비직 수, 쌍용차는 삼성KPMG 31쪽,

- 1인당 매출액 계산 시 경제위기 전인 2007년 말을 기준으로 삼으면 쌍용차가 현대차의 78% 수준. 삼성KPMG가 계산한 2008년 3분기누적 지표 64%보다 14%p 가량 높음. 생산성 향상을 위한 자본 투자 정도를 보기 위해 기능직 장비율을 보면 쌍용차는 현대차의 79% 수준에 불과. 1인당 매출액의 차이만큼 장비율 차이도 나는 셈.
- 요컨대, 1인당 매출액 차이는 삼성KPMG보고서만큼 크지 않았고, 차이 역시 인력 과잉 탓이 아니라 자본 투자 부족 때문이었다는 것.

6) 정부는 2014년부터 300인 이상 사업장에서 간접고용 노동자를 ‘소속외 근로자’라는 명칭으로 집계. 소속 외 근로자는 “\*임금, 근로시간 등에 대해서는 고용계약주가 결정. 파견법(파견근로자) 또는 민법(용역, 하도급 등) 등에 의해 공시 의무 사업주의 사업장에서 업무의 일부를 맡아 수행하도록 하는 경우를 의미”함. 출처: <http://www.work.go.kr/gongsi/info.do#none>

7) 2014년 고용형태공시제 자료에 따르면 현대차와 쌍용차 모두 간접고용 비율이 18% 내외로 비슷. 정확한 자료 부재로 2007년~2008년 초에도 양사가 비슷한 수준의 간접고용 비율을 유지했을 것으로 가정.



## 기업 간 1인당 매출액 비교의 어려움을 보여주는 예

□ 2007년 현대차 vs 다임러의 1인당 매출액 비교

- 1인당 매출액을 삼정KPMG 보고서처럼 기계적으로 적용하면 세계 최고의 고  
급차 제조업체인 독일 다임러에 비해 중저가 제조업체인 현대차가 1인당 매출  
액이 더 높다는 결론도 만들 수 있음.

	다임러그룹	현대차그룹
매출(백만원)	126,435,528	69,601,516
국내종사자(명)	166,679	104,420
해외종사자(명)	105,703	20,765
종사자합계(명)	272,382	125,185
1인당매출액(백만원)	464	556

※ 자료: 다임러그룹은 “Daimler Annual Report 2007”; 현대차그룹은 매출액은 연결채무제표, 국내종사자는  
종속기업 각사 공시자료, 해외종사자는 “Hyundai Motors Company 2008 Sustainability Repor” 78쪽.; 환율은  
2007년 평균환율인 1,272원/유로 적용.

- 다임러그룹 매출의 대부분을 차지하는 다임러-벤츠의 대당 출고가격은 5천2백  
만원이고, 현대차의 출고가격은 대당 1천8백만원. 벤츠가 3배 더 높음. 그런데  
현대차의 1인당 매출액이 9천만 원 더 높음. 삼정KPMG 보고서 식으로 위 결  
과를 분석하면, 다임러는 엄청난 비효율적 생산을 하고 있는 셈.
- 물론 실제 노동생산성과는 전혀 맞지 않음. 이런 결과는 현대차가 국내외에서  
다수의 간접고용 노동자를 종사자로 측정하지 않는 데 반해 다임러는 국내외  
비정규직이나 간접고용 대부분을 종사자로 계산하기 때문.
- 즉, 다양한 방식의 고용 형태가 국내외에 공존하는 상태에서 종사자 수를 어떻  
게 측정하나에 따라 1인당 매출액은 매우 크게 변화. 기업 간 비교에는 매우  
큰 주의를 필요로 함.

□ **(매출액 대비 인건비)** 매출액은 경기에 따라 변동이 크기 때문에 인력 구조조정과 관련한 생산성 지표로는 부적합함. 만약 이 지표로 인력 구조조정을 하면 계절별로, 자동차 판매 대수 변동대로, 매년, 매월 정리해고를 해야만 할 것임. 다른 지표와 마찬가지로 큰 비중을 차지하는 간접고용 노동자가 고려되지 않는 문제점도 존재.

- 보통 인건비 수준과 관련해 기업 간 비교를 할 때는 원가 구조를 보기 위해 영업총비용(매출원가와 판매비 합계)에서 인건비가 차지하는 비중을 분석.
- 삼정KPMG보고서 : 매출액 대비 인건비를 계산해 현대차 11.6%, 쌍용차 14.2%로 분석. 그리고 쌍용차 인건비 수준이 매우 높다고 결론.
- 개선된 비교 : 영업총비용 중 인건비 비중을 계산하면 2007년 현대차 16%, 쌍용차 14%로 보고서와 정반대로 오히려 쌍용차가 인건비 수준이 더 낮음.<sup>8)</sup>

**<2009년 1월 당시 좀 더 객관적인 인건비 비교>**

	삼정KPMG		개선된 비교	
	현대차	쌍용차	현대차	쌍용차
인건비 비중	12%	14%	16%	14%

※ 자료: 각 사 사업보고서. 인건비는 부가가치 측정 방식으로 계산.

□ **(모답스)** 삼정KPMG는 작업자의 동작 분석을 통해 작업 당 필요한 적정 시간을 계산(모답스기법)해 현원과 계산된 필요 인력 차이만큼 구조조정 시행했다고 주장. 하지만 실제 구조조정 내역을 보면 사실은 2교대제를 1교대제로 바꾸기 위한 구조조정.

- 삼정KPMG가 계산한 내역을 봐도 교대제 변경(2교대에서 1교대)이 근거가 된 부서, 인원이 가장 많아 7개 부서 855명에 이룸.
- 삼정KPMG가 구조조정 인원 산정의 핵심 방법으로 이용했다고 주장하는 모답스 기법을 이용해 표준공수를 재측정한 결과 잉여인력으로 분류된 인원은 795명이며, 모두 조립부서임.
- 그런데 조립부서의 실제 구조조정 효과를 보면 이 역시 실제로는 교대조를 2개조에서 1개조로 바꾸며 발생한 것. 구체 내역을 보면 표준공수를 올려 잉여인력이 크게 발생한 것은 조립1팀 밖에 없음. 보고서에 따르면 표준공수 변화는 조립1팀

8) 간접고용 노동자는 양사 모두 비슷한 비중이었을 것으로 가정하고, 계산 시 제외.

9.52→5.23을 제외하면 의미 있는 변화는 없음. 조립3팀은 8.53 → 8.13, 조립4 팀은 9.85 → 9.54로 표준공수 변화가 크지 않았음.

### 〈삼정KPMG의 잉여인력 산정 근거〉

잉여인력발생 핵심이유	부서	잉여인력규모	구조조정비율*
2교대→1교대	프레스, 차체1, 도장2, 물류2, 생관, 창원, 품질	855	43%
표준공수조정	조립1, 조립3, 조립4	795	51%
편성효율향상	도장1, 차체2, 보전2, 물류1	272	38%
분사	출하	102	63%
기타	보전1, 생기, 조달	67	33%

※ 자료: 삼정KPMG 104~106쪽에서 재구성.

### 〈재분류한 잉여인력 발생 이유〉

잉여인력발생 핵심이유	부서	잉여인력규모	구조조정비율*
2교대→1교대	프레스, 차체1, 도장2, 물류2, 생관, 창원, 품질, 조립1, 조립3, 조립4	1,650	46%

- 결국, 보고서를 다시 재구성해보면 1,650명이 교대제 변경으로 인해 구조조정 되었다고 보는 것이 타당함. 사실 모달스 식 작업공수 측정을 기준으로 잉여인력을 산정하는 예는 이전 구조조정에서도 찾아보기 힘든 사례.
- 2교대제를 1교대제로 변경하는 것을 이유로 구조조정을 진행할 경우 노동조합에서도 무급휴직과 같은 다양한 양보안이 가능. 생산량 회복 시 교대조가 늘 수밖에 없기 때문. 하지만 생산량 감소에 따른 교대제 변화가 아니라, 구조적인 잉여인력을 근거로 구조조정을 감행하면, 인력 감축 외에는 해결 방법이 없음. 즉, 노동조합의 타협안을 봉쇄하고, 강하게 인력감축을 할 수 있는 근거가 생기는 셈.
- 요컨대, 삼정KPMG(그리고 이에 대한 잠정적 합의가 있었을 것으로 보이는 법정관리인)는 강한 구조조정을 위해 교대제 개편이 아니라 생산비효율성을 전면에 내세운 것으로 보임.

## 4. 결론

- 삼성KPMG보고서와 법정관리인이 시행한 정리해고는 그 근거가 된 노동생산성 지표에 상당한 문제점이 있었음.
  - HPV : 사측과 전문가 대부분이 쌍용차와 다른 기업 간 비교 지표로는 적당하지 않다고 인정. 정리해고 무효를 판결한 고법에서도 인정.
  - 1인당 매출액 : 비교시점, 장비율, 간접고용 정도 등 다양한 변수를 전혀 고려하지 않은 것은 물론, 의도적으로 쌍용차에 불리한 방식으로 이를 측정해 쌍용차 생산성을 저평가한 것으로 보임.
  - 매출액 대비 인건비 : 제품주기, 주변 경영조건 등에 의해 변화가 심할 수밖에 없는 지표를 인력 구조조정 근거로 삼는 것은 부적절. 차라리 인건비 수준을 보려면 비용구조 측면에서 영업총비용 대비 인건비가 적당. 이 지표는 쌍용차가 오히려 현대차보다 낮음.
  - 모답스 : 실제 구조조정 인원을 산정한 내역을 보면 모답스 기법은 거의 상관이 없으며, 핵심은 교대조를 2개조에서 1개조로 줄이는 것이었음. 생산부분 인력조정 2045명 중 81%가 교대제 개편으로 발생.
  
- 삼성KPMG와 법정관리인이 생산효율성을 근거로 구조조정을 한 것은, 일시적 고용조정안으로 노조와 타협하는 것을 거부할 목적이었던 것으로 보임. 이 경우 매각 시 좀 더 인수자의 부담을 덜어 줄 수 있음.
  - 경제위기와 상하이차 철수로 생산량 급감은 불가피. 이런 경우 보통 노동시간단축을 통한 일자리나누기나, 무급순환휴직과 같은 일시적 고용조정으로 노사가 타협.
  - 하지만, 매각을 최우선으로 한 법정관리인이나 컨설팅 회계법인들은 이런 타협보다는 기업을 다운사이징하는 것을 선호.
  
- 노동생산성이나 경영위기를 핑계로 한 막무가내 식 정리해고를 방지하기 위해서도 쌍용차의 당시 구조조정 안은 좀 더 면밀한 재검토가 있어야 할 것임.



노동자운동연구소는 노동자의 단결과 대안세계 건설을 위해 실천적 정책생산, 및  
착된 연구조사, 맞춤형 교육기획사업을 합니다.

전화 02-778-4001, 4002

팩스 02-778-4006

메일 [psspawm@gmail.com](mailto:psspawm@gmail.com)

주소 [121-865] 서울시 마포구 연남동 259-12번지 3층