

해외투자 한인기업 노사관계의 현지화: 미원인도네시아 사례연구

전 제 성*

I. 서론

현지화는 해외투자 한인기업의 생존, 적응, 발전을 위한 필수적인 과제이자 전략으로서 이야기된 지 오래되었고, 관련 연구도 활발하게 추진되었다. 경영학자들이 현지화 연구에서 선도적인 역할을 수행하였으며, 인도네시아 사례연구도 한 몫 하였다(신만수·김대중 1996). 그런데 주로 양적인 분석이 이루어지다보니, 불가피하게 정량화가 용이한 지표에 초점을 맞출 수밖에 없었다(최근에는 신만수·김주희 2008; 권기구·고희채 2010). 예컨대 인사관리의 현지화 지표로서 현지인 고용 비율이 중시되는 식이다. 따라서 경영 현지화 과정에서 발생하는 복잡다단한 과제와 전략에 대한 실체적인 이해를 돕기 위해서는 질적인 연구를 통하여 보완될 필요가 있다.

* 전북대학교 정치외교학과 부교수. jsjeon@chonbuk.ac.kr. 이 논문은 2012년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2012S1A2 A3048850). 공장 현지조사를 허락해준 김두런 사장을 비롯하여, 조사과정에서 환대하고 협력해준 임덕진 공장장, 임철희 부장, 김현우 부장, 수감소 부공장장, 나닉 인사팀장, 로시딘 총무팀장, 사누시와 수완디 노조위원장 등 미원인도네시아사 임직원들, 경영진 면담 자료를 공유해준 인하대 경영학과의 백연정 교수, 한글 기사를 검색해준 전북대 대학원 정치학과의 김현경 석사, *Kompas* 기사검색을 도와준 서강대 동아연구소의 서지원 교수께 감사한다. 건설적인 제안을 해준 심사위원들께도 감사한다. 이러한 도움에도 불구하고 오류가 있다면, 그것은 오로지 필자 탓이다.

기존의 경영 현지화 연구에서 보여준 또 다른 한계는 분석단위를 주로 사원 개인에 맞춘다는 것이다. 기업의 인사 자료나 설문조사기법을 활용하기 때문이다. 개별노동을 분석단위로 설정하면, 현지 사원의 처우나 만족도, 한인주재원의 태도나 역할까지 부각될 수 있는 장점이 있지만, 노동조합이나 노사협상 같은 집합적인 사안들은 경시되거나 아예 점검사항으로 고려되지도 않는 단점도 있다. 이러한 편향이 언론에도 반영된 탓인지, 현지화에 성공한 기업에 관한 다큐멘터리들에서도 노동조합과 단체교섭에 대한 언급이 좀처럼 등장하지 않는다.

이와 같은 문제의식에 기초하여 본 연구는 기존의 현지화 연구들이 주목하지 않았던 현지 조직노동과의 관계, 즉 경영자들이 어떻게 노동조합을 대하고 노동조합과 교섭하는지를 질적인 방법으로 연구함으로써 해외한인기업 현지화 연구에 보탬이 되고자 한다. ‘노사관계의 현지화’ 연구를 위하여 미원인도네시아사(PT. Miwon Indonesia)를 사례로 선정하였다. 작년에 40주년을 맞이한 미원인도네시아는 대한민국 사상 최초의 플랜트 수출사례로서 한인제조업체의 해외진출과 현지화의 역사적 기념비이다. 미원의 정착과 발전은 시장개척, 기술개발, 자율경영 뿐만 아니라 노사관계 영역에서도 그 비결을 찾아볼 수 있다. 미원인도네시아에 관한 기존연구들(김병순 2002; 최순규 외 2003; 김정식 2004)이 주목하지 않은 측면도 바로 이것이다.

미원사 노사관계에 관한 자료를 수집하기 위하여 필자는 두 차례 현지를 단기 방문하였다. 2013년 1월말에 자카르타(Jakarta) 본사를 방문하여 한인경영자들과 면담하고 조사허가를 받고 자료를 제공받았으며, 6월 말에는 동부 자바(Java) 그레식(Gresik)에서 가동 중인 공장을 방문하여 4박 5일간 주재원 사택에 기거하며 한인경영자, 현지인 관리자 및 노동조합 간부들과 인터뷰하고 자료를 수집하였다. 한인 경영진의 협조 하에 이루어진 조사였지만, 현지인 직원들과의

인터뷰는 한인들이 입회하지 않은 상황에서 자유롭게 수행되었다.

이 연구는 실용적인 가치도 추구한다. 투자의 역사가 짧지 않음에도 불구하고, 여전히 인도네시아에서 심각한 노사갈등을 겪고 현지 사회의 비판의 대상이 되는 한인기업들이 존재한다(Abu Mufakhir 2013). 필자는 한인 기업에서 발생하는 노사분쟁과 갈등 사례의 소개와 분석에 초점을 맞춰왔는데(전제성 1999; 2005; 전제성·유완또 2013, 2장), 분쟁을 적절히 회피하여 평화로운 노사관계를 맺고 있는 사례의 발굴과 소개를 통하여 현지의 한인경영자들에게 실현가능한 대안을 제시할 필요도 있다고 느끼게 되었다. 지난 10여 년간 파업 없이 안정가도를 달리고 있는 미원사의 노사관계 현지화 사례는 아직도 갈등적인 노사관계를 벗어나지 못한 일부 한인기업들에게 상당한 시사점을 제공할 것으로 기대하며 이 글을 쓴다.

II. 미원의 진출과 현지화

1960년에 제품을 출시한 한국의 대표적인 조미료생산업체 미원은 1973년에 인도네시아 투자를 시작하였다. 당시 미원은 제일제당(미풍, 현 CJ)과 전개된 국내시장 경쟁을 피하면서, 조미료 생산에 필수적인 당밀(糖蜜: 사탕수수를 설탕으로 가공할 때 나오는 즙)의 안정적 확보와 시장개척을 위해 해외투자를 모색하였다. 말레이시아, 태국, 필리핀, 인도네시아를 비교한 끝에 인도네시아를 최적의 투자지로 선택하였다. 그 이유는 우선 인도네시아가 양질의 당밀 생산지였기 때문이다. 인도네시아는 세계적인 당밀 생산지(현재 1위)였을 뿐만 아니라 당밀의 질이 가장 좋다고 평가받는 곳이었다. 세계4위의 인구대국으로서 시장이 크고 인건비가 저렴하며, 인프라 수준이 양호했던 점도 긍정적으로 평가되었다. 수하르토(Suharto) 권위주의 체

제가 이룩한 정치안정 역시 투자에 이로운 환경을 제공할 것으로 기대되었다. 최종적인 공장입지를 동부 자바의 그레식으로 잡은 이유는 그 지역이 네덜란드 식민 시대부터 사탕수수 집산지여서 양질의 당밀이 충분히 공급될 수 있고, 가까운 수라바야(Surabaya) 항구를 통해 물자 운송이 용이하고, 인접한 하천의 용수 활용이 가능하다는 장점을 갖추고 있었기 때문이다(김병순 2002; 최순구 외 2003; 임덕진 2013.06.25).¹⁾

국내 자본과 기술로 1973년 11월에 현지법인 미윈인도네시아사(PT. Miwon Indonesia)를 설립하고 판매영업부터 시작하였다. 1975년 9월에 공장을 완공하고 이듬해부터 조미료 중간제품(DGA: Dry Glutamate Acid)의 생산에 돌입하였으며, 같은 해에 판매와 유통을 담당하는 현지회사 지꼬아궁(PT. Jiko Agung: 2000년에 외국인회사로 등록변경)을 설립하였다. 1978년 11월부터는 미원(MSG: Monosodium Glutamate: 사탕수수를 발효한 천연조미료)을 본격적으로 생산할 수 있게 된다.

요즘 미윈이 판매하는 제품들은 인도네시아에서 생활하는 이들이 쉽게 마주칠 수 있는 것들이다. 조미료 분야에서 미윈, 바이오(Bio: 조미료를 코팅하여 미감을 더하고 적은 양으로도 맛을 낼 수 있게 만든 제품), 미윈플러스(Miwon Plus: 산업용 조미료), 인도라사(Indo Rasa), 가람구리(Garam Gurih: “고소한 소금”이란 뜻으로 미원 10%를 첨가한 맛소금), 분말음료로서 인삼커피(Kopi Ginseng), 생강차(Jahe Wangi), 레몬차(Lemon Tea) 등이 미윈(Mi-Won) 상표로 판매되고 있다. 1996년에 설립된 미윈베트남사는 준비 단계부터 미윈인도네시아의 지원을 받았고 미윈인도네시아로부터 조미료 중간제품

1) 조미료를 생산하는 다른 경쟁사들도 사탕수수 집산지인 동부 자바에 위치하고 있다. 아지노모토는 모조꺼르뜨(Mojokerto), 사사는 프로보링고(Proboringgo), 조미료와 사료용 아미노산을 생산하는 CJ는 줌방(Jombang)과 빠수루안(Pasuruan)에 자리 잡았다.

(DGA)을 제공받음으로써 발효공정의 설비 투자 없이 조미료 완제품을 생산할 수 있게 되었다.

1995년에 아베엔사(PT. ABN: Aneka Boga Nusantara)를 추가로 설립하여 수산물을 취급하다가 2003년 8월에 가공식품회사로 변경하여 마마수카(Mama Suka: “엄마가 좋아한다”) 상표를 부착하고 튀김가루(Tepung Bumbu), 빵가루, 양념(이른테면 Terasi Udang), 식용유, 간장, 마요네즈, 크림스프(Sup Krim), 푸딩원료 등을 생산 판매하고 있다. 1996년에 인쇄사업(제품포장용 필름인쇄)을 시작하여 생산품을 자체 포장하게 되었다. 2008년부터 옥수수 수출에 뛰어들었고, 2011년부터 술라웨시섬(Sulawesi) 고론탈로(Gorontalo)와 보르네오섬(Borneo)의 동부 칼리만탄(Kalimantan) 불롱안(Bulungan)군의 농장에서 옥수수를 재배하기 시작했다. 2008년에는 자원개발을 위한 지주회사(PT. Miwon Agroencana Sakti)를 설립하고, 2009년에는 팜 오일(palm oil) 제조업(PT. Sintang Raya)을 시작하였고, 칼리만탄의 뽀띠아낙(Pontianak)에서 팜 농장을 운영하고 있다. 청정원의 한국식품들(고추장, 액젓, 김, 홍초, 스프 등)과 담배인삼공사의 한국담배(에세, 레종, 원) 수입배급도 담당하고 있다. 이리하여 미원은 4개 공장, 17개 지점, 164개 대리점을 개설하고, 연간매출액이 3억불에 달하는 기업집단으로 성장하였다(임덕진 2013.06.25; Miwon n.d.).²⁾

본 논문은 여러 계열사 중에서 근간이 되는 그레식의 미원 공장을 중심으로 분석할 것이다. 미원 공장은 미원그룹이 인도네시아에 처음으로 지은 공장이고, MSG조미료 및 조미료 첨가물 제품과 포장용 필름을 생산해왔고, 최근에 마요네즈를 추가하였다. 미원은 조미료

2) 미원은 1989년부터 2006년까지 인도네시아 최대재벌인 살림(Salim)그룹과 합작으로 투자하여 수마트라(Sumatra) 람뽕(Lampung)에서 조미료를 생산하기도 했다. 기린푸드사와 합작하여 식품첨가물 제조업체 기린미원사(PT. Kirin-Miwon)를 설립하여 핵산을 생산하기도 했는데, 2013년에 기린 측에 자본을 넘기고 사업을 정리하였다. 1995년에 현지 주식시장에 상장하였으나 실익이 없다고 판단하여 2003년에 철회한 바 있다.

분야에서 먼저 자리를 잡고 현지 조미료 시장을 양분하던 일본인회사 아지노모토(Ajinomoto)나 대만인회사 사사(Sasa)와 경쟁하면서, 사업 시작 5년 만에 시장의 10%를 점유하였다. 아지노모토가 제조한 상표 도용 소송에서 패하여 6개월간 생산이 중단되기도 했지만, 시장점유 2위 자리를 놓고 벌이는 “한·일 국제전”에 뛰어들어 투자 10년 만에 시장의 30%를 차지함으로써 현지의 조미료 천하를 3분하는데 성공하였다(KBS 2005). 그 후 미원은 종종 시장점유율 1위를 기록한 바 있고, 현재는 사사에 이어 2위 자리를 굳히고 있다고 한다. 제품의 약 30%는 43개국으로 수출되고 있다.

미원의 성공은 오래전부터 “철저한 현지화” 덕분이라고 평가받아 왔다. 인도네시아에 한인기업이 희소하던 1990년대 초반부터 “현지화에 성공한 대표적인 기업”이라고 언급되기 시작하였다(연합뉴스 1992.08.10). 당시 보도의 일부를 살펴보면 다음과 같다.

“이제 인도네시아 사람들처럼 콧수염을 기르고 인도네시아 옷을 입을 작정입니다”. 수라바야 공장에서 일한지 벌써 9년째인 주홍명 공장장의 말은 미원의 현지화작업이 마무리단계에 접어들었음을 한마디로 요약해준다. 약 1천여 명이 일하고 있는 미원 수라바야(오류: 그레식) 공장에서 한국인 관리자는 주 공장장 단 한 명뿐이다. 물론 6명의 미원 본사직원이 파견돼 일하고 있지만 이들은 단순한 자문역에 불과하며 생산부장, 인사부장 등 6명의 부장(현재의 팀장: 인용자)이 모두 인도네시아 사람이며 과장이나 계장들도 모두 현지인이다. ... 미원인도네시아의 회사 서류는 모두 인도네시아말로 되어 있으며 회의도 물론 인도네시아어로 진행된다. 회의가 끝나고 식사시간이 되면 주 이사는 인도네시아 사람들과 함께 현지식으로 손으로 음식을 집어먹는다(연합뉴스 1992.06.14).

필자가 2013년에 그레식 공장을 방문했을 때도 1990년대 초반의 언론보도에서 묘사된 현지화 기조가 유지되고 있음을 금방 확인할

수 있었다. 그레식 공장 1,013명의 직원 중 5명만이 한국인 주재원이었다. 그들의 주된 업무도 기술 관리 지도였다. <표 1>의 인력구성 변화에서 알 수 있듯이, 현지인 관리자가 꾸준히 증가하고, 한인 주재원은 계속 감소하였다. 거의 전적으로 현지인에 의해 가동되는 공장으로 발전한 것이다. 그래서 두 번째 현지과전을 나왔다는 한국인 주재원(김현우 2013.06.26)은 “미원을 한국기업이 아니라 인도네시아기업으로 봐야 한다”고 말했다.

<표 1> 미원인도네시아 그레식 공장의 인력구성 변화

구분	1978	1982	1989	1993	1999	2000	2013
현지인 종업원	384	689	774	1,046	1,043	994	856*
현지인 관리자	0	5	20	33	37	37	152
현지인 계	384	694	794	1,079	1,080	1,031	1,008
한인 주재원	66	21	15	8	7	6	5
총 인원	450	715	809	1,087	1,087	1,037	1,013

출처: 최순규 외(2003, 78)의 [표 9]에 Miwon Indonesia 2013a 추가.

주의: *는 아웃소싱 150명 포함.

“모든 것을 현지인 체제로” 운영하기 위하여 모든 업무를 인도네시아어로 처리하고 “2001년 이후에는 아예 영어 사용을 금지”하였다(임철희 2013.02.25. 백연정의 면담자료에서 인용). 당연히 한인 주재원들도 인도네시아어를 원활히 구사할 수 있어야 한다. “만약 석 달이 지나도록 현지어가 능숙해지지 못한다면, 현지인과 결혼해서라도 숙달시키라”는 말이 있을 정도로, 스스로 알아서 조속히 현지어 구사능력을 갖추도록 요구받는다(임철희 2013.01.25).

한인 주재원들은 현지인 직원들과 동일한 작업복을 입는다. 한인 주재원과 현지인 직원의 복장차이가 없다. 사무직과 생산직의 복장 차이도 없어서 한인 공장장이 현지인 생산직과 똑같은 작업복을 입는다. 오로지 모자 옆면에 작은 글씨로 적힌 직능만 다를 뿐이다.³⁾

한인경영자들은 “구별짓기”를 선호하지 않고, 현지인 노조간부들도 “복장평등”을 지지한다. 복장평등을 신기해하는 필자에게 입덕진 공장장은 “같은 공장에서 같은 작업복을 입는 게 당연하다”며 “전혀 신기한 일일 수 없다”고 답했고, 노동조합 간부들도 복장이 다른 것보다 같은 것이 더 좋다고 답했다. 복장차이가 없다보니 한인주재원들에게 인사하는 현지직원은 경비와 사무직원들뿐이었다.

게다가 한인주재원들은 현지사원들과 같은 식당에서 식사를 하고, 공장에 연이은 사택에서 산다. 사택의 현지인 가정부가 만든 김치를 비롯한 약간의 한국반찬들이 추가된 점만 다를 뿐이다. 사무직원들의 책상 배치도 공장장과 부공장장의 경우만 별도의 반(半)개방적인 사무공간으로 분리되어 있을 뿐이고, 나머지 한인주재원들은 현지인 사무직원들과 구분이 안 되는 위치에 위계적(이른다면 현지인 직원들의 뒤통수를 보는 감시체계)이지 않은 방식으로 배치되어 있었다. 담당업무가 기술적이고 분야가 서로 다르기 때문에 한인주재원들끼리의 관계도 그다지 위계적이지 않은 것처럼 보였다.

미원인도네시아는 현지사회와 큰 마찰 없이 가동되어 왔다. 수하르트 체제에서는 대통령의 가족으로부터 기업지분의 배당을 요구받고, 수하르트 퇴진 직후 사회불안이 증폭되었을 때는 지역에 주둔하는 해군에 보호를 요청해야 했고, 민주화 이후에는 주민들의 다양한 요구에 직면했지만, 대화와 협상 그리고 적극적인 기여활동을 통하여 현지사회와 원만한 관계를 유지해왔다.

무슬림들을 위한 식품생산임을 인정하는 할랄(halal) 인증을 받고 잘 준수함으로써 경쟁사인 아지노모토처럼 할랄 기준 위반으로 현지사회의 비판을 받은 적도 없다. 할랄이란 무슬림에게 허용된 것 - 할랄 식품은 무슬림이 먹을 수 있는 것 - 으로서 그 인증과 감독

3) 미원사의 임철희 부장은 한인 주재원의 위상이 위계적인 “관리자”가 아니라 기술적인 “조언자”(advisor)로 간주해야 한다고 했다(백연정의 면담, 2013.02.25).

은 인도네시아이슬람학자위원회(MUI: Majelis Ulama Indonesia)에서 관장한다.⁴⁾ 일본인 조미료회사 아지노모토는 2000년 9월에 실시된 MUI의 감사 과정 중에 발효에 사용되는 미생물을 배양하는 배지에서 돼지기름 성분이 검출됨으로써, 현지인들의 강력한 항의를 받고 공장 가동을 일시 중단하면서 3천 톤에 달하는 조미료를 회수해야 했으며, 세 명의 직원이 지방경찰에 구속수사를 받는 고초를 겪어야 했다(Just-food 2001.01.09).

미원사는 이웃 주민들과의 분쟁도 협상과 타협의 과정을 거쳐 모두 해결하였다. 미원사가 제공한 자료에 따르면, 2000년부터 2011년까지 주민과의 분쟁이 총 11건이나 발생하였다(Miwon 2013b). 하청 건설업체가 유발한 경우를 1건을 제외하면, 10건의 분쟁 소재는 주로 환경문제로서 소음발생, 수질오염, 대기오염, 토지사용 등에 관한 것이었다.

특히 미원은 투자초기부터 인접한 수라바야강(Kali Surabaya)의 오염원으로 지목되어 왔다. 폐수를 흘려보내 1975년 7월의 물고기 떼죽음을 유발했다는 지적을 받은데 이어, 1976년 8월말에 발생한 물고기 떼죽음의 책임을 지게 된다. 당시 동부자바 주지사는 미원을 수질오염을 유발하는 폐수를 방출한 5대기업의 하나로 지목하고 정화시설을 갖추기 전까지 공장가동을 중단할 것을 전화로 지시한다. 이에 따라 미원은 폐수처리시설을 마련하는 9개월 동안 공장가동을 중단하면서 6백여 근로자의 임금은 전액 지불해야 했다(*Kompas* 2003.11.13.; 2008.05.09). 그러나 1999년에 미원은 수라바야강을 오염시키는 12개 기업 중에 하나로 다시 지목되고(*Kompas* 1999.08.20; 09.27), 2003년에도 물고기 떼죽음을 유발하는 기업으로 거명되며 공론의 비판을 받게 되었다(*Kompas* 2003.11.13). 미원사는 2006년과

4) 할랄과 그 인증제에 대한 자세한 설명은 오명석의 말레이시아 사례연구(2012)를 참조할 것.

2008년에 연이어 폐수처리시설이 효과적으로 작동하고 있다는 평가를 받으면서 환경오염원이라는 오명으로부터 자유롭게 된다(Kompas 2008.05.09; 2008.11.14). 물론 이후에도 미원사는 지방정부와 시민사회의 지속적인 감시대상이 되고 있다. 이를테면 2009년에 정화시설에서 폐수가 새는 것 같다는 환경단체의 지적을 받고 미원사는 신속한 점검과 정비를 약속하기도 했다(Kompas 2009.06.22).

미원의 환경관련 민원은 당밀의 생산과정과 관련이 있다. 사탕수수에는 1년에 한 번만 수확되고 미원은 이를 구매하여 6개월간 당밀을 생산한 뒤에 저장한다. 당밀을 생산할 때 발생하는 폐액의 처리가 문제였다. 그러나 폐액을 액체비료로 전환하는 시설을 설치하고 그 비료를 저장탱크에 보관함으로써 해결했다. 그래도 냄새 처리 문제는 남는다(임덕진 2013.06.26). 이러한 환경 문제들은 문제 유발 원인을 제거하거나 민가와 떨어진 곳으로 이동시키고, 주민들에게 조미료, 식수, 전기, 명절선물, 보상금, 일자리나 대안적 토지를 제공하는 방식으로 절충하여 해결하고 있다.

2007년 5월에는 아웃소싱 인력 일급 명을 해고한데 대한 주민들의 항의도 수용하여 다시 고용해주고 아웃소싱인력 공급을 인근주민들의 자율적인 협동조합에 맡기는 개혁조치를 단행하였다. 미원 입장에서 난감했던 문제는 공장뒤편의 주민들이 행정계획상 존재했다며 공장을 가로지르는 길을 내서 큰 길에 접근할 수 있게 해달라고 요구한 사건인데, 이는 도저히 수용할 수 없어 공장을 돌아가는 대안적인 길을 내주는 것으로 타협을 보았다(Rosidin 2013.06.28). 5백여 주민들이 그레식 지방의회로 몰려가 시위를 벌임으로써 중앙일간지에도 여러 번 보도되었던 이 사건(Kompas 2002.05.15; 05.16; 05.18; 05.27; 07.22). 당시 협상에 나섰던 현지인 부공장장 왈루요(Waluyo)는 다음과 같이 말했다.

우리는 사태에 대한 책임이 있기 때문이 아니라 주민관계를 조화롭게 유지하기 위하여 여기 참석자들과 합의한다. 이번 사건에서 주민과 공장은 과거 정부와 개발업자가 저지른 잘못의 피해자일 뿐이다. 책임져야만 하는 이들은 그들이다(Kompas 2002.05.18).

이러한 타협에 대하여 자카르타본사의 임철희 부장은 “인도네시아에서 마사라갓(masyarakat: 사회 혹은 지역사회)은 대통령도 못 이긴다는 말이 있다. 외국인은 당연히 주민들에게 져줘야 한다는 생각으로 지불할 것은 지불하고 있다”고 회사의 태도를 명쾌하게 정리했다.

미원사는 분쟁에 대한 수동적 대응에 머물지 않고 적극적으로 동네의 도로를 닦고 하천을 정비하고, 쓰고 남은 전기와 정수장치로 걸러진 식수를 주민들과 나눔으로써 지역사회에 기여하고 있다. 분쟁대응보다 더 넓은 차원에서 기업의 사회적 책임(CSR: Corporate Social Responsibility) 활동을 다양한 방식으로 전개함으로써 인도네시아투자조정청(BKPM: Badan Koordinasi Penanaman Modal)이 수여하는 표창을 받고(연합뉴스 2012.12.14), 대한민국CSR필름페스티벌에서 입상하고, 주인도네시아한국대사관이 주최한 한국기업의 사회적 책임활동 공모전에서 최우수상을 수상하기도 했다.

특히 2011년부터 현지 자선단체와 협력하여 지원하기 시작한 “사랑의 미원마차”와 “사랑의 마마수까마차” 사업은 현지 노점상 문화에 기반하고 식품산업으로서의 정체성도 잘 살린 사업이었다. 이 사업은 현지 거리에서 흔히 접할 수 있는 까끼리마(kaki lima: 직역하면 다섯 다리)라는 조리 판매 겸용 소형 노점을 198대 제작하여 4개월 식자재와 함께 빈민들에게 제공하고 위생관리와 경영방식까지 교육하는 경제자립프로그램이었다. 이러한 사회적 책임 활동들을 언급하면서 동부자바주 공보담당관 수완또(Suwanto)는 “미원은 마치 국내 기업인 것처럼 여겨진다”고 호평하였다(KBS 2005에서 재인용).

요컨대 미원인도네시아의 역사는 현지화의 역사라 해도 과언이 아니다. 현지화가 중요했던 이유는 여러 측면에서 추정할 수 있다. 조미료, 양념, 비료 등 소비재를 생산하고, 제품의 실현에서 내수시장이 중요한 위상을 차지하는 기업이어서 현지화가 중요한 경영전략으로 추진되었을 것이다. “현지화는 투자 초기부터 강조되었다”고 하는데, 사업의 출발이 영업활동이었기 때문에 철저한 현지화가 기업의 전통으로 수립되었으리라 짐작할 수 있다(임덕진 2013.06.26). 경쟁사들의 판매가 도시중심이라는 한계를 간파하여 오지로부터 시장을 개척하려고 외방도서 구석구석까지 누비던 미원판매원들의 이야기가 아직도 전설처럼 회자된다(김병순 2002, 12; KBS 2005). 여타 기업들처럼 현지화는 임금비용 절감을 위해서도 필요했을 것이다. 미원에서 한국인 평사원 1인을 고용하는데 연간 10만 불이 소요된다 하니(연봉, 차량, 기사 등 포함. 백연정의 임철회 면담 2013.02.25), 현지화는 곧 돈이 되는 것이다. 임덕진 공장장의 말처럼, 매일 24시간 가동되어야 하는 “장치산업”이기에 “현지인 운전자들(operator)과의 융화”가 각별히 중요했을 수도 있다. 현지법인의 자율적인 위상 역시 현지화를 강화할 수 있는 제도적 기반이었을 것이다. 대상그룹과 미원인도네시아의 관계는 비교적 독립적이라 알려져 있다(최순규 외 2003, 76-78; 김정식 2004). ‘장거리 경영’ 통제로부터 자유롭다면, 현장감을 지닌 현지법인 경영진이 현지화 전략을 융통성 있게 구사할 가능성도 커지게 될 것이다.

Ⅲ. 미원의 노사관계: 분쟁과 평화

미원사의 원만한 현지인 관계는 노사관계에서도 확인할 수 있다. 한인제조업체라면 피하기 힘든 노사분규가 미원에서도 여지없이 발

생하곤 했지만, 2002년의 결정적 파업이후 12년간 재발되지 않았다. 노동조합운동이 날로 강해지는 인도네시아 상황에서 장기간 노사분규가 발생하지 않았다는 사실은 놀라운 일이다. 미원의 노사관계가 안정적이고 순탄하며 경영자들이나 워킹자들이 좋아하는 용어로는 ‘조화로운’ 단계에 접어들었다는 명확한 징표이다.

미원의 현지인 간부들이 전해 듣거나 체험하여 ‘기억하는’ 파업은 <표 2>와 같다. 1980년부터 1983년 사이 어느 해인가 한 차례 시위가 발생한 적이 있었는데, 요구는 임금인상이었고, 인력부 지역분소의 중재 하에 노조와 경영진이 협상하여 조정된 임금인상에 합의함으로써, 조업중단 없이 “다함께 승리하는(win-win)” 타결로 끝났다고 한다(Sukamso 2013.06.28). 1990년대 파업시대에 미원에서도 파업이 두 차례 발생하였다. 수하르토는 집권말기에 정권 안보를 위하여 일시적인 “정치적 개방”(Keterbukaan) 조치와 함께 종전에 큰 의미를 갖지 못하던 지역별 최저임금제를 활성화시켰다.⁵⁾

<표 2> 미원인도네시아의 노동자 시위와 파업

시점	기간	핵심 요구 사항	결과
1980년대 초	수 시간	임금인상	조정된 임금인상
1995년	수 시간	임금인상	조정된 임금인상
1997년	수 시간	임금인상	조정된 임금인상
1999년	수 시간	합병된 인쇄부 직원의 경력인정(부분파업)	경력인정+해고금반환
2002년	2일 (3월 21-22일)	임금인상	조정된 임금인상

출처: Miwon Indonesia 2013; 현지인 직원 면담자료들.⁶⁾

- 5) 인도네시아 최저임금제에 대한 국내 최초의 상세한 안내서는 서울대 아시아연구소의 보고서(엄은희 2013)를 참조할 것.
- 6) 한인주재원은 예전 주재원으로부터 노사분규에 관한 기록을 넘겨받지 못했다고 했고, 현지인 인사팀장도 가장 심각한 파업이었다는 2002년 파업에 관한 기록조차 남아있지 않다고 하였고, 2002년 파업을 주도했던 노조(SPSI) 위원장도 보관하고

이에 따라 최저임금에 준하는 임금인상을 요구하는 제조업 노동자들의 파업이 잇따랐고 한인제조업체 대다수가 노동자들의 집단적 저항을 경험해야 했다. 1995년과 1997년에 발생한 미원사 파업도 핵심적 요구가 임금인상이었고 생산직 사원 전체가 참여했다. 그러나 협상을 거쳐 조정된 임금인상을 약속받자 만나질 만에 파업이 종결되어 핵심 장치 가동 중단으로 이어지지 않았다(Losidin 2013.06.27).

수하르토 퇴진 이후인 1999년에는 부분파업이 발생하였다. 당시 미원사는 자코아공의 인쇄라인을 정리하고 그 직원들을 미원사의 인쇄부에 배치하였다. 그런데 새로 통합된 인쇄부 직원들의 임금에 근무경력이 반영되지 않자 이에 불만을 품은 인쇄부 직원들이 부분 파업을 전개하였다. 사측은 그들에게 이미 퇴직금을 지불하였기 때문에 경력을 인정하지 않았던 것이다. 협상을 거쳐 조정안을 마련함으로써 분쟁은 종결되었다. 합의된 조정안은 미원사가 새로 통합된 인쇄부 직원들의 자코아공 근무경력을 인정하는 대신에 인쇄부 직원들은 이전 직장에서 받은 퇴직금을 사측에게 돌려준다는 것이었다(Nanik 2013.06.27).

미원인도네시아 사상 최악의 파업은 2002년 파업이었다. 인사부장 나닉(Nanik)이 분규날짜를 외우고 있을 정도로 심각한 파업이었다. 오래된 노조인 SPSI(Serikat Pekerja Seluruh Indonesia: 전국인도네시아근로조합)가 임금인상을 요구하는 파업을 전개하였다. 생산직 직원 전체가 참여하는 이틀간의 파업으로 공장 가동이 중단되었다. 핵심 장치들이 멈춘 경우는 이때가 처음이었기에 충격이 컸다. 한 번 멈추면 다시 정상 가동되는데 10일 이상 소요되므로 회사의

있는 기록이 없다 하였다. 최대일간지 *Kompas*, 시사주간지 *Tempo*, 그리고 Google 검색시스템을 통한 검색에서도 미원사 파업에 관한 보도는 발견되지 않았다. 언론의 관심을 끌만한 파괴활동이 수반되지 않았기 때문일 것이다. 그래서 미원인도네시아 파업의 역사는 현지인 관리자들과 노조위원장의 진술에 의존하여 재구성될 수밖에 없었다.

손실이 클 수밖에 없었다.

그 해는 최저임금의 인상 폭이 컸던 해였기에 회사로서도 부담스러웠다. 회사 측은 작업에 즉시 복귀할 것을 요구하는 경고문(SP: Surat Peringatan)을 1차로 발송하였으나 노동자들은 복귀하지 않았다. 이튿날 두 번째 경고문을 받은 뒤에야 노동자들은 작업에 복귀하였다. 협상이 재개되었고 법정까지 가야했다. 그렇지만 노동자들의 임금인상 요구를 사측이 조정하여 수용함으로써 분규는 종결되었다(Nanik 2013.06.27). 당시 4명의 노동자가 해고통보를 받았다. 노조는 이들을 복귀시키기 위하여 자카르타의 중앙노동분쟁조정위원회(P4P: Panitia Penyelesaian Perselisihan Perburuhan Pusat)까지 올라가야 했다. 분쟁조정결정에 따라 4명은 해고되지 않고 한 달만 가택 대기한 뒤에 직장으로 복귀할 수 있었다(Adi Sanusi 2013.06.28).

그 후 파업이 발생하지 않았다. 파업으로 갈 수도 있었던 분쟁사안이 제기되었지만 파업 없이 해결되었다. 2007년의 경우가 그러했다. 새로 부임한 한인주재원이 사무직 간부들의 임금이 낮다고 판단하여 1%씩 인상시켜주려 했다. 생산직과 달리 사무직은 연장 근로 수당이 주어지지 않았다. 생산직은 연장 근로하여 받는 수당으로 낮은 임금을 보충할 수 있지만 사무직은 그럴 수 없었다. 그래서 한인주재원이 이를 보전해주고자 사무직의 임금만 인상하는 온정주의적 조치를 취하려 했다. 그러나 생산직 중심인 노동조합이 사무직만의 임금인상 계획에 반발하면서 생산직도 1%씩 올려줄 것을 요구하였다. 사측이 이를 수용하자 파업이 발생하지 않았다.

그러므로 2002년 파업 이후 미원사의 노사관계는 조화로운 관계로 발전했다고 평가할 수 있다. 산업평화가 달성된 이유는 여러 면에서 추정할 수 있다. 우선, 미원이 “장치산업”으로서 장치가 멈추게 되면 조미료 생산에 필요한 균을 배양하던 시스템이 파괴되고 재가동까지 열흘 이상이 소요되어 회사가 큰 손해를 본다는 사실을 경영

자는 물론이고 노동조합 간부들도 충분히 인지하고 있기 때문이다. 미원은 정비보수를 위한 15일 정지 기간을 빼고 연중무휴로 장치를 가동하며, 24시간 풀가동하기위해 3교대로 현지인 직원을 투입하고 있다. 아디 사누시(Adi Sanusi) SPSI노조 위원장은 장치 가동 중단 위험성을 잘 알고 있으며 그것이 회사의 양보를 강제할 수 있는 “우리들의 유일한 무기”라고 말했다.

최저임금의 준수 역시 분쟁의 소지를 줄이는 데 기여한다. 노조 간부들은 미원사에서 최저임금이 잘 준수되고 있다고 확인해 주었다. 자카르타의 김두런 사장도 “저임금만 노리는 산업은 이제 인도네시아에서 사업을 그만둬야 한다”면서 최저임금은 당연히 지켜야 하는 것으로 보았다. 미원사는 팀별 성과에 따라 임금 인상률에 차이를 두고 있어서, 성과가 좋은 팀원들은 최저임금 이상의 임금을 지급 받고 있다. 2013년의 그레식 지역 최저임금이 1백74만 루피아인데, 10년 이상 근무한 사원의 경우 2백만 루피아 이상을 받고 있다고 한다. 문제는 최저임금 이하를 받도록 평가받은 그룹인데, 이들에 대해서는 최저임금액수에 맞춰 월급을 지불함으로써 최저임금 이하의 월급이 없도록 하였다. 노조위원장 아디 사누시는 미원의 임금이 동경경쟁업체인 사사나 아지노모토에 비해 높지는 않지만 같은 지역의 현지 화인(華人) 소유 대기업 마스피온(Maspion)보다는 더 높다고 했다. 미원이 임금을 비율(%)로 인상하기 때문에 금액(루피아)으로 인상하는 마스피온과 해마다 격차가 더 커지게 되는 것이라며 미원의 임금인상방식에 대한 상대적 만족감을 드러냈다.

미원의 정규직 중심 고용체계 역시 노사관계 안정에 기여하는 요인으로 볼 수 있다. 민주화 이후에 2003년 근로기준법이 제정된 뒤에는 아웃소싱(outsourcing) 인력의 사용이 노동 측의 주요 불만 사항으로 떠올랐는데, 미원은 아웃소싱 인력의 비중이 적으며 적법하게 사용하고 있어서 노동조합의 불만사항으로 제기되지 않았다. 근

로기준법에 의하면 핵심공정에 아웃소싱 인력을 사용할 수 없도록 되어 있는데 적지 않은 기업에서 이를 어겨서 분쟁의 소지가 되고 있다. 최근 노동운동세력은 국제노동절(May Day) 기념식 같은 계기를 통하여 아웃소싱의 만연과 불법적 사용 문제를 인도네시아 노사관계의 3대 폐단으로 해마다 제기해왔다. 그레식의 미원공장은 1,008명의 근무자 중에서 아웃소싱이 150명(15%)뿐이고, 폐기물관리, 청소, 운전, 단순포장처럼 모두 핵심공정이 아닌 분야에 적법하게 사용되고 있었다. 아웃소싱의 경우 정규직과 다른 복장을 착용하여 직원들도 쉽게 간파할 수 있도록 배치되고 있다.

<표 3> 2013년 미원사 현지인 인력현황(1): 간부직, 생산직, 아웃소싱

사업장	간부직	생산직	아웃소싱	계
조미료(MSG)	113	549	126	788
인쇄	39	157	24	220
미원사 합계	152	706	150	1,008

출처: Miwon Indonesia 제공 자료(2013a).

<표 4> 2013년 미원사 현지인 인력현황(2): 남성, 여성, 아웃소싱

성별	사원	아웃소싱	계
남	671(78.2%)	107(71.3%)	778(77.2%)
여	187(21.8%)	43(28.7%)	230(22.8%)
계	858(100%)	150(100%)	1,008(100%)

출처: Miwon Indonesia 제공 자료(2013a).

주의: 사원 중에 계약직이 포함됨. 미원사 그레식 공장에는 아웃소싱 인력 외에 71명의 계약직을 고용하고 있다(Nanik 2013.06.26). 이들의 대다수는 수련기간(masa percobaan)의 신입사원들(일종의 인턴)로서 법이 정한 3개월 범위 내에서 사용하고 있으며, 일부는 55세 정년이 지난 직원이 본인의 희망에 따라 재고용된 경우라고 한다(임철희 2013.01.25).

아웃소싱의 사용은 주민관계를 돈독히 하는 부수적인 효과도 지닌다. 아웃소싱인력 공급업체는 인근 마을 주민들이 설립했고 주민

들을 인력으로 제공한다. 그러므로 이웃에게 일자리를 제공함으로써 마을공동체에 기여하는 활동의 일환이라는 정당성이 부여된다. 아웃소싱으로 고용된 주민들은 환경문제에 대한 감시자인 동시에 증인으로서 기능할 수도 있을 것이다.

그런데 미원의 노사관계에서 더욱 각별한 점은 노동조합을 인정하는 공장체제를 일찍이 갖추고, 복수노조를 차별 없이 대하고, 노조 활동을 지원하고, 노사교섭을 현지인이 주도하는 ‘노사관계의 현지화’를 추구한 것이며, 이에 관하여 앞으로 상세히 밝히고자 한다.

IV. 미원의 노사관계 현지화

1. 노동조합 인정하기

미원인도네시아의 노무관리는 헤게모니 체제(hegemonic regimes)에 부합한다. 강제가 아니라 동의에 기반을 둔 공장 체제를 헤게모니 체제라 하며, 그 제도적 핵심은 노동조합과 단체교섭을 동의 창출의 매개와 수단으로 인정하는 것을 말한다. 다른 식으로 말하자면, 노동조합을 실질적인 직원대표로 인정하고 협상의 상대이자 경영의 파트너로 간주하는 것이다. 저명한 노동과정 연구자 마이클 뷰راوي(Michael Burawoy)는 자본주의가 발전하면서 공장체제는 “전제 체제에서 헤게모니 체제로” 이행하였다고 명쾌하게 정리한 바 있다.

이제 경영진은 더 이상 시장의 경제적 채찍에만 전적으로 의존할 수 없으며 또한 임의적인(arbitrary) 전제를 행사할 수도 없다. 노동자들은 경영진과 협력하도록 설득되어야 한다. ... 강제(coercion)가 동의보다 우세한 초기 자본주의의 **전제 체제들**(despotic regimes)은 -- 강제가 완전히 배제되는 것은 아니지만 -- 동의(consent)가 우세한

헤게모니 체제들로 대체되어야 한다. 단지 강제의 적용이 제한되고 규제될 뿐만 아니라 규율과 처벌의 부과 자체가 동의의 대상이 된다 (Burawoy 1985, 126).

노동력의 재생산을 위하여 자본주의 국가는 사회보장입법을 시행하고 그 일환으로 최저임금제를 수립하고, 다른 한편으로 노동조합 인정과 단체교섭을 의무화하여 노동을 보호하고 기업의 전제를 제한하였다. 이것이 경쟁과 시장의 전제에만 의존했던 초기자본주의와 구별되는 선진자본주의 혹은 성숙한 자본주의의 특징인 것이다.

인도네시아에서도 노동력 재생산이 보장되도록, 즉 노동자들이 다음날에도 온전하게 공장에 복귀하여 일할 수 있도록, 국가가 전제적 공장체제에 제한을 가했다. 수하르토 집권말기에 최저임금제가 활성화되었고, 민주화 이후에는 노동조합 결성의 자유와 파업권이 인정되었으며, 최근에는 전국민사회보장에 관한 입법이 이루어졌다. 이러한 입법조치들은 또한 노동계급의 불만과 저항으로부터 정치체제를 지켜내고 경쟁적인 직접선거에서 승리하려는 정치적 목적도 작용한 결과였다. 따라서 헤게모니적 공장체제는 경제 발전의 측면에서나 정치 발전의 측면에서나 인도네시아에서 회피할 수 없는 대세가 된 것이다. 미원인도네시아는 이러한 발전경향을 이해하고 조응하였고, 노동조합에 대한 정책 측면에서는 미리 준비되어 있었다.

미원에서 노동조합은 공장이 본격적으로 가동된 시점인 1970년대 중반부터 일찍이 존재하였다.⁷⁾ 당시 노조는 국가조합주의 (state-corporatism: 이익집단이 독점적 이익대표권을 부여받는 대신에 국가의 통제를 수용하는 이익대표체계) 창출을 위하여 정부가 통폐합한 단일 전국노련인 인도네시아전국노동자연맹(FBSI: Federasi Buruh

7) 미원사의 노동조합 간부들, 한국인 주재원, 현지인 인사부장까지 노조가 설립된 정확한 시점을 기억하지 못하고 있었다. 다만, 현지인 부공장장이 1977년에 입사했을 때 이미 노조가 존재하고 있었다면서 1975년쯤 설립되었을 것이라 추정하였다.

Seluruh Indonesia)의 사업장단위로서 설립되었다.

권위주의 치하였지만, 당시 미원사의 노조는 다음 세 가지 근거로 사원들을 실질적으로 대표하는 조직이었으리라 추정할 수 있다. 첫째, 노조의 설립시기가 전국노련의 국가종속이 심화되기 이전이었다. 수하르토 정권은 다원적 노조연맹들을 1972년에 하나로 통폐합시켰는데, 미원사 노조가 설립된 1970년대 중반에는 과거 자유롭게 활동하던 노동조합운동가들이 단일 노련 체계에서도 여전히 활약을 할 수 있던 시기였다. 그들은 공산주의 계열이 아니라 온건하였지만, 적어도 노동조합의 기능과 노동권에 대한 의식이 선명하였다. 이 점은 또한 미원에서 노조가 일찍 결성될 수 있었던 국면적 배경을 짐작하게 해준다. 정부가 “노동자”(buruh) 대신에 “근로자”(pekerja)라는 단어를 사용하여 전국노련의 명칭을 인도네시아전국근로자조합(SPSI: Serikat Pekerja Seluruh Indonesia)으로 바꾸고, 노조활동과 무관한 위원장을 앉히고, 군인 출신 인사들을 간부로 대거 투입하는 1985년이 되어야 전국노조연맹이 운동성을 상실하고 어용성이 극심해지게 된다(전제성 2002, 20-21). 둘째, 노조위원장을 경쟁적 선거를 통하여 선출하였다. 1980년 위원장 선거의 경우, 직원 30명당 1명의 대표가 선거에 참여하는 간접선거였지만, 복수의 후보가 경쟁에 나섰다고 한다. 셋째, 사원들의 시위와 파업이 발생했을 때 사측과 협상한 노동자 측 대표가 노동조합이었다는 것이다(Sukamsa 2013.06.28).

이렇게 공장의 역사가 노조의 역사와 함께하는 미원사의 경영진은 노조를 인정하고 상대하는 것을 당연한 일로 간주한다. 김두련 현 사장도 일부 한인기업이 신봉하는 무노조경영 전략을 현실적이지 못한 전략으로 비판하고 우려하였다. 노조 인정 혹은 동의에 근거한 헤게모니 공장체제는 발전주의 시대의 ‘한국식’ 공장체제를 극복한 것이기도 하다. 주지하다시피 한국의 공장에서는 가부장제적, 전제주의적 권위가 행사되었다. 여성이 노동력의 주류이고 중소기업인

사업장에서 특히 심했지만, 남성 중심의 대공장에서도 유사한 일들이 벌어졌다. “노동자들의 동의도 필요 없었고, 특별한 인센티브나 보상도 필요치 않았다.” “전통적인 가부장처럼, 고용주는 노동자들에게 절대적인 권력을 행사했고 노동자들에게서 완전한 복종과 충성을 기대했다.” 노동자들은 계약에 기초한 권리를 가진 존재가 아니라 아들이나 하인처럼 인식되었다(구해근 2002, 102).

특히 당시 한국의 산업체들은 군대조직과 유사했다. “개인들의 헌법적 권리에 대한 일상적인 무시, 비합리적인 요구와 힘든 규율의 강제, 상관의 명령에 대한 무조건적인 복종, 끊임없는 언어적, 육체적 체벌 등” 한국 군대조직의 특징들이 산업체에 뚜렷하게 투영되었다. 일본군대의 유산, 한국전쟁의 경험에 더하여, 30여 년간 군인 출신이 정치를 지배했고, 많은 기업체 최고경영자들이 군 출신이었으며, 모든 조장과 감독들이 군복무를 경험했기에 산업조직이 군대조직 같은 특성을 갖춘 것은 그다지 놀라운 현상이 아니다(구해근 2002, 104-109).

가부장적, 전제적, 병영식 노동통제에 항거하는 노동자들의 대대적인 파업연쇄가 1987년에 발생하자, 이를 피하여 노동집약적 제조업체들이 해외로 기업을 이전시키기 시작하였고, 인도네시아에 투자한 기업들이 그 선봉이었다. 인도네시아 투자 한인기업들을 따라 “한국적 경영방식” 역시 바다를 건너가 현지에서 행사되기 시작하였다(신윤환 2001, 5장). 그러므로 노조가 일찍이 인정받고 연이어 파업을 주도할 수 있었다는 사실은 미원사의 노사분쟁 관리가 자본주의 초기의 원시적인 전제주의 단계를 일찍이 벗어났다는 사실과 함께 군사주의적 산업권위를 휘두르는 발전주의시대의 한국적 경영방식을 선진적인 것인 양 착각하는 자민족중심주의(ethnocentrism) 또한 극복한 것으로 평가받아야 할 것이다.

노동조합 설립을 방해하고 무력하게 만드는 경영전략으로 인도네

시아에서 파업을 막을 수 없다는 사실을 역사가 증명한다. 독재치하의 1990년대에 노조가 부재하거나 무력했던 사업체들에서 제조업노동자들이 거침없는 파업시대를 구가하였다. 당시 노조 없는 파업은 공장 밖의 계(arisan) 같은 주거지의 비공식 조직들을 통하여 모의될 수 있었다고 분석되었다(Sri Kusyuniati 1991). 법률지식과 국제연대로 무장한 노동인권운동단체의 지원도 효과적으로 작용하였다(퐁킨인다르띠 2005). 따라서 노동조합의 공식적 조직화를 허용하고 협상하는 것이 조직화와 자원동원 기술이 출중한 현지인들을 상대하는데 적합한 경영 방식이라고 볼 수 있다.

일반적인 차원에서 논하자면, 노동조합은 적지 않은 한인경영자들이 오해하듯이 생산성을 저해하는 조직이 아니다. 노조는 직원들의 불만을 토로하는 창구 역할을 함으로써 이직률을 줄이고 작업현장의 제안을 수렴하여 전달함으로써 생산조직의 편성과 운영을 개선하여 궁극적으로 생산성 향상에 기여하는 조직으로 간주된다(Islam and Chowdhury 2000, 146-47; 151-53). 또한 동의에 기초하는 헤게모니 공장체제를 도입하였다 하여 기업이 노조에게 항시 양보해야 한다고 인식하는 것도 사실에 부합하지 않는다. 회사가 어렵다면 설득과 동의와 기초하여 직원들로부터 양보를 받아낼 수도 있으며 이러한 일이 실제로 흔히 벌어지고 있다. 이른바 “양보교섭”(concession bargaining)이라고 불리는 것이다(Burawoy 1985, 151). 노동조합은 자본의 양보뿐만 아니라 노동이 양보하는 교섭의 장으로서도 기능할 수 있는 것이다.

2. 복수노조 차별 없이 대하기

미원사는 민주화 이후 노동조합법 제정을 통하여 복수노조제도가 도입되고 사내에 제2노조가 설립되자 두 개의 노조를 명시적인 차별

없이 대함으로써 복수노조 시대를 지혜롭게 헤쳐 나가고 있다. 차별 없는 복수노조 정책은 민주화 이후 미원사 노무관리에 추가된 덕목이다.

수하르토 체제는 이전 시대 만개하였던 결사의 자유를 억누르고 하나의 노동조합만 인정하는 제도를 도입하고 마지막 날까지 유지하였다. 민주화 과정에서 전개된 노동자들의 저항은 국가조합주의 제도를 효과적으로 침식시켰고, 이행기 과도정부의 대책은 복수의 노동조합을 허용하는 것이었다. 노조결성의 자유에 관한 국제노동기구(ILO: International Labour Organization)의 협약을 인준하고, 그에 부합하는 노동조합법을 신생민주정권이 2000년에 새로 제정하였는데, 그 핵심 가운데 하나는 단위사업장까지 복수노조를 허용하는 것이었다. 복수노조의 전면적 인정에 따라 도처의 사업장에서 복수의 노조가 설립되었다. 인도네시아 최대기업인 구당가람(Gudang Garam) 담배회사에는 노조가 다섯 개까지 결성되었다. 복수노조는 양면적인 효과를 낳았다. 노조 간의 분열은 노동에게 불리한 것이었지만, 어용노조화 전략의 무력화는 자본에게 불리한 것이었다.

미원사에서는 기존의 SPSI노조에 더하여 무슬림노동조합 사르부무시(Sarbumusi: Sarikat Buruh Muslimin Indonesia)가 추가로 설립되었다. 1999년에 9명이 모임을 시작했고 2001년에 지방노동청에 미원사 단위노조로 공식 등록하는데 성공하였다. 이때부터 노동조합 간 갈등의 조짐이 보이기 시작했다. Sarbumusi 노조 간부들의 회고에 따르면, 당시 SPSI 노조 간부들이 제2노조가 사측의 공작으로 만들어진다고 의심했다. 회사가 말 잘 듣는 노조를 만들어 직원들을 분열시키려 한다고 믿는 SPSI 간부들에 의해 Sarbumusi 노조 설립자들이 “전화테러”를 많이 당했다고 한다. Sarbumusi 설립자들은 사측이 아니라 노조연맹 지역지부의 이니셔티브로 노조가 설립된 것이라고 설명했다. 그들은 Sarbumusi 지역지부 설명회에 참여했다가 노

조설립을 계획하게 되었고 노조결성도 지역지부 위원장이 사측을 만나 담판을 지은 결과였다고 말했다(Suwandi 2013.06.27).

Sarbumsi 노련은 본시 전투성과 거리가 먼 노조이고 회원노조를 많이 확보하지도 못했다. 그렇지만 인도네시아 최대이자 세계 최대의 무슬림조직인 나다왈 올라마(Nahdlatul Ulama), 즉 엔우(NU)가 조직한 노동조합이라는 점이 중요하다. NU는 자바에서 특히 강하고 동부자바가 그 본산이다. 따라서 동부 자바의 기업들은 NU의 지원을 받는 Sarbumusi 측의 단위노조 설립 요구를 무시하기 어렵다. 무슬림이 인구의 다수인 나라에서 식품을 생산 판매하는 미원의 경우는 더욱 수용적일 수밖에 없었을 것이다. 노조 설립 전략도 노련의 지부장이 NU 지도자들과 함께 회사를 방문하여 경영진과 직접 협상함으로써 노조설립의 동의를 확보하는 방식을 취하곤 했다. 인도네시아 100대기업에 속하는 마스피온그룹의 동부 자바 공장에서도 미원사와 같은 해에 같은 방식으로 Sarbumusi 지부가 설립되었다. 따라서 Sarbumusi가 사측의 사원분열과 노조약화 전략의 일환으로 공작되었다는 SPSI 노조간부들의 의심은 근거가 박약하다. Sarbumusi가 최근에 사측을 곤혹스럽게 만드는 행보를 걷고 있다는 점에서 볼 때 더욱 그러하다. 요즘은 거꾸로 Sarbumusi 쪽에서 SPSI가 회사 편이라고 비난하고 있다.

제2노조 Sarbumusi 회원은 점진적으로 증가했다. 9명에서 곧 20여 명이 되었고 최근에는 175명이 되어 무시할 수 없는 소수파를 형성하였다. 그리고 회원들이 젊다. 위원장도 3대에 걸쳐 매년 젊은 회원으로 교체되었다. 이는 나이든 위원장 아디 사누시가 2000년에 당선된 이래 4대째 연임하고 있는 SPSI노조와 대조되는 특성이다. 복수노조 간 회원분할 현황은 <표 5>와 같다.

<표 5> 미원인도네시아의 노조원 현황, 2013년(단위: 명)

분류	SPSI노조	Sarbumusi노조	비(非)노조원	계
수	472	175	211*	858**

* 비노조원 대다수는 간부직과 71명의 계약직.

** 아웃소싱 인력을 제외한 사원 총수.

출처: Nanik 2013.06.28. 미원사의 노조원은 사측에 의해 투명하게 파악된다. 두 노조 모두 노동조합비(iuran)를 월급자동공제시스템(COS: check-off system)에 입각해 건는다. 각 노조는 자기 노조원 명단을 인사과(HRD)에 제출하고 인사과는 조합비를 월급에서 공제하여 각 노조에 건네준다. 노조는 회비수거의 노동을 덜고 사측은 노조원 현황을 정확하게 파악할 수 있다. 복수노조 체계에서 노조원 현황은 노조 간 교섭대표 수를 배분하는데도 중요한 근거자료가 된다.

여기서 중요한 점은 사측이 복수의 노조를 차별 없이 대해 주었다는 점이다. 제2노조의 회원증대는 차별 없는 대우 덕분이기도 하다. 적지 않은 사업체들에서 제2, 제3의 노조가 등장했을 때, 노조 사무실을 제공하지 않거나 노조활동으로 라인을 비우는 것을 인정하지 않거나 단체교섭에 초청하지 않는 방식으로 사측이 신생노조들에 대한 차별을 가하곤 했다. 그러나 미원사는 그러하지 않았던 것이다.

제2노조가 설립되자 기존 노조와 같은 크기의 사무실을 제공하였다. 제2노조의 위원장도 노조전임근무자로 인정하여 작업하지 않고 노조활동에 전념할 수 있도록 배려하였다. 위원장에게 지급되는 상여금과 휴대폰 요금을 똑같이 제공하였다. 노조원의 노조 관련 활동허가와 활동비 지원에 있어서도 두 노조 사이의 차별이 없었다. 그래서 차별대우로 인한 소수와 노조의 사측에 대한 저항이 발생하지 않았다.

인도네시아에서는 소수와 노조도 라인 전체를 멈추게 할 수 있다. 2000년대 초반에 동부자바의 구당가람 담배회사에서는 다섯 개 노조 중에 가장 회원이 적은 노조(SBPD: Serikat Buruh Payung Demokrasi, 당시 15명)가 수차례 조업을 중단시키는데 성공한 바 있다. 한인 기업가들이 “강한 균중심리”의 발로라고 해석하고 노동자

들이 “일부가 나서면 모두가 따르는 현지 스타일”이라고 일컫는 시위(unjuk rasa)의 확산적 특성이 발휘된 결과였다(전제성 2002, 52). 그러므로 소수와 노조라고 선불리 차별했다가는 큰 곤경에 처할 수 있다는 현지의 맥락을 미원사 경영진은 이해하고 잘 대처했다고 해석할 수 있다.

3. 노조 활동 지원하기

미원사는 노조를 인정하고 대화하고 복수노조를 차별 없이 대하는 수준에 그치지 않고 노조 활동을 지원해주고 있다. 우선 노조 위원장에게 제공하는 금전적인 지원이다. 미원사는 노조위원장들에게 30만루피아(약 3만원)의 상여금(bonus)과 10만루피아(약 만원)의 휴대폰 요금을 지불해준다. 위원장에게 상여금을 지급하는 배경논리는 다음과 같다. 우선, 온정주의가 작용한다. 위원장이 노조 일을 할 경우 연장근무(연근)에 들어갈 수 없어 월급이 적다. 연근이 없으면 다른 직원에 비해 월급이 절반 수준 밖에 안 된다. 그래서 노조위원장이 가족부양에 애로가 많다. 이를 안타깝게 여겨 약간의 보너스를 얹어주는 것이다. 그런데 보너스의 명목은 인사팀 간부 상여금이고 액수도 인사팀 간부가 받는 액수와 같다. 노조 위원장을 인사 업무를 보는 간부처럼 대우하는 것이다. 다른 사무직처럼 위원장이 근무하는 사무실은 노조 사무실이므로 노조 상근 역시 자연스레 허용된다. 이리하여 단순한 온정주의를 넘어 노조의 일을 인사경영의 일로 간주하는 논리로 발전하는 것이다.

핸드폰 요금 보조는 노조위원장의 핸드폰 사용을 회사업무라는 공적인 용도로 간주한 결과이다. 노조위원장은 노조 및 노조원 관련 사안들을 인사팀이나 총무팀과 상의하고 노조원들에게 공지하기 위해 핸드폰 통화나 문자를 많이 사용한다. 그래서 노조위원장의 핸드

폰을 회사 업무용 핸드폰처럼 간주하여 그 사용료를 회사 측이 보전해 줄 필요가 있다는 논리가 성립한다(Nanik 2013.06.27). 상여금과 핸드폰 요금보조는 모두 경영자가 노조업무를 인사 경영 업무의 일환으로 간주하는 시각의 반영인 것이다.

노조 간부들을 포섭하기 위해 경영자들이 암암리에 뒷돈을 찢러주는 경우들이 많다. 2000년대 초반에 필자가 조사했던 동부 자바의 두 개 공장에서도 이 같은 일이 벌어져 받는 이와 거부하는 이 사이에 불화가 발생하고 비판이 제기되는 등 문제가 많았다. 그렇지만 미원사의 경우 노조위원장에게 보너스와 전화비를 공개적으로 제공하는 제도화를 추진하였고 정당화 논리까지 갖추고 있어 말썽의 소지가 없어보였다. 노조위원장들도 사측으로부터 보너스와 전화비를 지원받는다고 떳떳하게 밝혔다.

미원사는 노조의 대외활동도 지원하고 있다. 사측은 노조 간부와 회원들이 전국노조연맹과 그 지역지부의 회의, 행사, 교육, 지역시민단체와의 연대회의, 국제노동절기념식을 비롯한 다양한 노동자연대 시위 등에 참여할 때 교통비와 음료를 지원한다. 노조는 출장 신청을 하고 회사는 참여 인원, 시간, 거리 등을 감안하여 지원금이나 물품을 제공한다. 노조위원장들은 회사의 지원을 받는데 어떠한 어려움도 겪은 적이 없다고 말했다.

노조의 독립적인 활동에 사측의 지원이 필요한 이유는 노조 재정이 충분치 않기 때문이다. 노조의 재정이 부족한 이유는 조합비가 적기 때문이다. 조합비가 적은 이유는 임금이 적기 때문이다. 월마다 지불되는 단돈 몇 천 루피아(몇 백원)도 가난한 노동자들에게는 큰 부담일 수밖에 없다. 더구나 복수노조가 설립되고 회원 확보 경쟁이 벌어지는 상황에서는 조합비를 인상하기가 쉽지 않다. 다른 노조보다 조합비를 더 많이 받으면 노조원들이 조합비가 적은 노조로 이적할 수 있기 때문이다. 그래서 노조는 "최소주의적 조합비"(minimalist

dues) 전략을 취하게 되고, 이러한 전략은 노조재정을 항구적인 불량 상태에 처하게 만든다(Jeon 2009). 그래서 비일상적인 특별 활동에 참여하려는 노조는 회사의 지원을 바라게 된다.

미원사 SPSI노조의 조합비는 5천루피아이다. SPSI가 속한 노조총연맹(KSPSI)은 도시별 최저임금(UMK: Upah Minimum Kota)의 1%를 조합비로 규정하고 지부들에게 따르도록 권장하고 있다. 이 규정을 따르면 미원사 SPSI 지부의 2013년 조합비는 1만7천 루피아가 되어야 한다. 5천루피아는 총연맹 규정에 크게 미달하는 액수이다. SPSI 노조위원장은 KSPSI노총의 산하 업종노련들 중에서 최저임금의 1% 조합비 규정을 지킬 수 있는 산하 업종노련은 금속·전자·기계노조연맹(REM: Logam, Elektronik dan Mesin)과 화학·에너지·광산노조연맹(KEP: Kimia, Energi dan Pertambangan)뿐이며, 미원사 노조가 속한 담배·식품·음료노조연맹(RTMM: Rokok, Tembakau, Makanan dan Minuman)은 그럴 수준이 못된다고 한탄했다. 대신에 RTMM노련은 5천루피아를 최저조합비로 정해두었다. 미원사 SPSI노조는 노련의 최저기준을 간신히 준수하고 있을 뿐이다(Adi Sanusi 2013.06.28).

조합비의 50%는 연맹 규정대로 RTMM노련의 지역지부와 전국본부에 연맹비로 납부된다. 아디 사누시 위원장이 RTMM노련의 지역지부(DPC) 위원장을 겸하고 있기에 연맹비는 꼬박꼬박 납부되고 있다. 나머지 50%의 조합비는 사무용품비나 회의비처럼 기본적인 운영비로 다 소진된다(SPSI Miwon 2013b). Sarbumusi노조의 경우도 마찬가지이다. 차이가 있다면 연맹비를 매달 지불하지 않고 부정기적으로 지불하면서 더러 빼먹는다는 것뿐이다. 회원 수가 적어서 사무실 유지비용도 충분하지 않기 때문이다. 또 하나의 차이가 있다면 Sarbumusi가 협동조합(koperasi) 회비를 매월 지불하고 있다는 것이다(Sarbumusi Miwon 2013). 운영비가 모자랄 때 대출을 받기 위한

것이라 한다. 그 정도로 재정상황이 아슬아슬한 것이다.

그럼에도 불구하고 두 노조는 2000년대 초반에 필자가 조사한 노조들보다 재정상황이 더 양호했다. 필자가 조사했던 동부 자바의 두 노조는 조합비의 상당량을 “사회적 자금”(dansos: dana sosial)으로 지출하고 있었다(전제성 2002, 164, 182). 사회적 자금은 노조원 본인이나 배우자나 자식이 사망했을 때 전달하는 조의금과 중병에 걸렸을 때 전달하는 치료보조비를 가리킨다. 그런데 미원사의 두 노조는 공히 사회적 자금을 노조비와 별도로 회원 1인당 2,500루피아씩 걷는다. 한 명이 내야하는 사회적 자금이 SPSI의 경우 매월 15,000루피아가 넘지 못하도록(Achmad Syafi'i 2013.06.27), Sarbumusi의 경우 10,000루피아가 넘지 못하도록 내규로 정하여(Suwandi 2013.06.27), 회원들의 빠듯한 월급에 지나친 부담을 주지 않도록 하였다. 그래서 제때 받지 못하는 이들이 생기고 이들은 순번이 돌아오길 기다려야 한다. 사회적 비용은 인사부에서 월급공제로 걷어준다. 노조는 노조원의 안타까운 사연을 인사부에 알리기만 하면 된다. 사회적 자금을 조합 재정지출에 포함한 경우에 비하면 진일보한 운영이며, 인사부에서 노조가 할 일을 대신해주는 격이라 이 역시 노조활동에 대한 사측 지원의 일환이라고 평가할 수 있다.

재정이 빠듯한 상황에서 노조 간부나 회원들의 출장과 연수 혹은 연대시위참여를 위한 비용을 회사에서 보조해준다면, 노조 입장에서는 참으로 고마운 일이 아닐 수 없다. 개별 자본의 지원을 받아 총자본(capital in general)에 반대하는 연대시위에 참여한다는 이야기가 이상하게 들릴 수 있지만, 인도네시아에서는 이상한 일이 아니다. 사측의 지원을 받는 것을 노조 측은 노동자의 힘이 강해져서 쟁취한 것으로 자랑스럽게 생각한다. 사측은 노동자들이 사내에서 소란을 피워 조업을 방해하는 것이 아니라 밖으로 나가는 것이니 괜찮다고 판단한다. 경영자는 노조의 대외활동비를 지원함으로써 노조의 연계

망을 손쉽게 파악할 수 있는 부수효과도 얻을 수 있다. 지원금을 받기 위해 인사팀장에게 올리는 노조의 청구내역을 통하여 노조원들이 출장 가는 곳, 목적, 참가자 등의 ‘고급정보’를 사무실에 앉아서 손쉽게 파악할 수 있다.

회사는 또한 사업장 안보 측면에서 이득을 본다. 연대시위에 노조원의 일부를 참여시키지 않으면 회사가 외부 시위대의 공격을 당하는 일이 요즘 인도네시아의 산업지대에서 빈번히 발생하고 있다. 이른바 “스위핑”(sweeping)이라고 불리는 집단행동으로서, 조업 중이라서 연대시위에 가담하지 않는 다른 회사의 노동자들을 끌어내기 위해 시위중인 외부노동자들이 남의 공장 문을 강제로 열거나 부수고 침입하는 행동이다(Benny 2011, 361-63). 스위핑은 “바닥을 쓸어 청소하기” 혹은 “휩쓸기”라는 뜻의 영어인데, 노동자들이 다른 공장을 침입하는 행동을 표현하는 말로도 사용되고 있다. 인도네시아 말로는 “습격하다”(menyerbu)가 적당하고, 요즘에는 “급습”(gerebek)이라는 표현이 인기를 끌고 있다(Indrasari 2014.03.18). 필자는 노동자들의 공장침입 행동에 관하여 2000년 동부자바 시도아르조(Sidoarjo)의 지역별 최저임금인상을 위한 6만여 노동자연대시위에서 처음 접하였고(*The Jakarta Post* 2000.11.29; *Detikworld* 2000.11.28; *Tempo* 2000.12.11, 33; 전제성 2002, 160-162), 당시로서는 상당히 충격적이고 이례적인 현상으로 보였다. 그러나 요즘은 대규모 시위에 늘 따를 것으로 예견되는 흔한 현상이 되어 버렸다.⁸⁾

노조위원장들은 회사의 노조 활동 지원에 대하여 자신들이 공장 수호로 보답할 수 있다고 말한다. 연대시위에 참여하도록 회사가 지원하므로 공장침입을 당할 일이 없으며, 노조가 동의하지 않는 연대시위 참여를 강요하는 공장침입이라면 노조원들이 나서서 공장을

8) 2012년 국제노동절 시위를 공장침입 집단행동의 기원을 보는 분석(Abu Mufakhir 2013b)은 잘못되었다.

방어하겠다는 것이다. 수하르토 시대나 민주주의 이행기 때처럼 군경을 불러서 회사를 방어하려면, 노조 활동을 지원하는 것보다 비용이 더 많이 들 것이라고 덧붙이기도 했다. 흥미롭게도 갈등상태에 있는 두 노조의 위원장들이 “우리 회사는 우리 스스로 지킨다”며 자신들이 공장 안보의 선봉이라는 의지와 자신감을 천명하는 데는 한 목소리였다.

4. 현지인이 주도하는 노사협상

미원인도네시아의 놀라운 실험은 노사교섭의 현지화이다. 이는 현지인 경영자에게 노사교섭권을 부여하는 것이다. 현지화는 인적 대체, 즉 한국인 직원을 현지인 직원으로 대체하는 것뿐만 아니라 권한의 위임을 수반해야 한다. 인적대체는 한인제조업체 대부분에서 진출초기에 연쇄적인 파업을 겪은 뒤에 중간관리자를 현지인 직원으로 대체하면서 이미 1990년대 중반부터 시작되었다. 대부분의 기업에서 한인관리자의 현지인관리자로의 대체는 현지화뿐만 아니라 임금비용절감을 목적으로 추진되었다. 그러나 권한 위임의 경우 만만치 않은 과제라 할 수 있는데, 미원사가 도전에 나선 것이다.

미원은 노무관리의 일상적 수준에서부터 거의 최종심급에 이르기까지 현지인 손에 위임하기를 꿈꾼다. 기본적으로 “미원은 인도네시아기업”이라는 생각에 따른 것이다. 일상적 노무관리는 현지인 인사팀장 나닉 프리야닝시(Nanik Triyaningsih)가 주관하고 총무팀장 로시딘 리안또(Losidin Rianto)가 보조한다. 노사교섭에는 한인주재원이 참여하지 않는다. 노사교섭의 경영자 대표는 인도네시아인 부공장장 수감소(Sukamso)이다. 그는 한인 공장장과 상의는 하지만 노사협상을 기본적으로 자신이 책임지고 있다고 주장했다. 한인 주재원들도 인도네시아 사람들끼리 자율적으로 교섭하는 제도와 관행이

정착되길 희망하고 지지하였다. 일상적인 노무관리의 권한을 현지인에게 넘기는 경우는 많겠지만, 노사협상까지 맡기는 사례는 드물 것이다. 필자는 이런 경우를 접해본 적이 없다.

노사협상은 연중 2회 정해진 절차와 기간을 준수하여 진행된다. 보통 임금협상을 1회, 상여금 협상을 1회 진행한다. 상여금협상은 이슬람명절상여금(THR: Tunjangan Hari Raya)과 연말성과보너스(bonus)에 관하여 진행된다. 두 노조 다 협상에 참여한다. 노조 측 협상대표단은 9명으로 구성되는데, 노조원 비례로 SPSI 대표로 6명, Sarbumusi 대표가 3명 배분된다(임덕진 2013.06.25). 노동조합은 임금협상에 임하기 위하여 1월 5-7일 정도에 내부회의를 갖고 노조 간 전략을 공유하는 회의도 갖는다. 그리고 사측에게 협상요청 서한을 보낸다. 협상에 필요한 데이터도 요구한다. 2월에 노사협상이 시작되고 30일간 5-6회에 걸쳐 협상한다(Adi Sanusi 2013.06.26).

가장 최근의 노사협상에서는 임금인상률이 주요사안이었는데, 복수노조 간의 대표권 시비까지 제기되어 논란이 많은 협상이 되었다. 미원사에서는 팀별 성과에 따라 임금인상률을 차등 적용하므로 임금인상액의 격차가 발생한다. 연공파괴의 성과급제라 했지만, 젊은 직원들이 대체로 낮은 임금을 받고 있어서, 젊은 직원 중심인 Sarbumusi가 반발하게 되었다. 위원장 수완디는 “1년에서 8년 정도까지 근속연수가 짧은 사원들은 임금이 최저임금에 맞춰져 있다”고 문제를 지적했다. 자녀가 있는 사원들은 최저임금으로 생활을 영위하기 어렵다고 호소했다. 그래서 SPSI의 사누시 위원장은 “2백만 루피아 이상의 월급을 받는 이들은 타결된 임금인상률 24%가 아니라 20%만 인상하고, 그리하여 발생하는 여유분을 2백만 루피아 미만의 임금을 받는 이들에게 나눠주도록 양보했다.” 그럼에도 불구하고 계속 불만을 피력하는 제2노조에 대하여 “이기적”이라고 비판했다.

임금 격차에 대한 불만은 노사교섭대표권 문제로 확산되었다. 복

수노조 시스템에서는 직원의 과반수를 회원으로 확보한 노조가 교섭대표권을 갖는다. 어느 노조도 과반수를 확보하지 못한 경우 노조원 비례로 노조 측 협상단을 꾸리되, 다수 노조가 협상위원장을 차지한다. 미원사의 경우 SPSI노조가 과반수를 확보하고 있기에 단독으로도 협상에 임할 수 있다. 그렇지만 사측은 노조 측 협상위원단을 노조원 비율에 근거하여 배분하였다. 물론 협상위원장직은 SPSI노조가 차지하였다. 그런데 Sarbumusi측이 협상위원장직까지 요구한 것이다. 요구가 받아들여지지 않자 Sarbumusi 대표들이 협상장에서 퇴장하고 노동부에 중재까지 신청했다. 임금협상은 SPSI노조 단독으로 타결될 수밖에 없었다. 이런 과정에서 사누시 위원장은 “협상장을 떠난 Sarbumusi 노조원들 임금은 올려주지 말자”고 주장할 정도로 마음이 상해버렸다. 다른 한편, Sarbumusi 측은 “나닉이 SPSI와 협력하여 우리를 고립시키려 한다”고 비난하면서, 앞으로는 노조별로 노사협상을 따로 하길 바랐다. 이런 사태에 대하여 인사팀장 나닉은 다음과 같이 평가했다.

Sarbumusi의 수완디는 경험이 부족하다. 간부를 거치지 않고 바로 위원장이 되었기 때문이다. 너무 빨리 되었다. 전에는 SPSI의 아디 사누시가 Sarbumusi 위원장을 통제할 수 있는 권위를 지녔었는데, 이번엔 먹히지 않았다. Sarbumusi가 강경한 배경에는 노련의 지역지부(DPC)가 있다. DPC 위원장은 그 설립자의 아들이다. 그는 노동한 적이 없는 젊은 사람인데, 미원에 영향력을 행사하여 이득을 얻고자 한다. 그는 회사를 방문하지 않고, 나도 그에게 부탁하지 않는다. 그가 부탁하길 바라고 있을 것이므로 내가 일부러 거리를 두고 있는 것이다. 여하튼, 두 노조의 갈등은 나를 너무 힘들게 만든다. 그래서 회사를 그만두기로 했다. 회계사 개업 문제도 있지만... (Nanik 2013.06.28).

최근 노사협상 사례를 통해 몇 가지를 파악할 수 있다. 우선, 복수

노조가 불화를 낳고 있다는 점이 극명해졌다는 점이다. 복수노조간의 갈등은 새로운 현상이 아니어서 여러해 전에 현지 연구자(Endang 2009)에 의해 상세히 소개된 바 있다. 미원사례에서 흥미로운 점은 노조 간 갈등이 그것을 부채질하는 회사의 차별대우가 없는 상황에서도 격화될 수 있다는 점이다.

이 논문의 주제와 직결되는 현상은 노사협상과정에 관한 현지인들의 진술에서 한인들이 전혀 등장하지 않는다는 것이다. 노조 위원장은 상대 노조 위원장을 비판하고 인사팀장의 공작을 의심한다. 인사팀장 역시 위원장의 카리스마 쇠락이나 경험 부족, 전국노련 지역지부의 이권추구를 비판한다. 이것이 드라마라면, 한인들은 엑스트라 수준의 역할도 부여받지 못했다.

여러 가지의 해석이 모색될 수 있는 다면적인 현상이다. 혹자는 현지인을 “중재자”로 앞세워 노사관계에 민족주의적 갈등요소를 배제할 수 있는 현지화의 장점이 발견된다고 할 것이다.⁹⁾ 달리 보자면 인도네시아 직원들끼리 교섭을 할 정도로 현지인 직원들의 권한이 강해진 것이므로 노사교섭의 현지화는 인도네시아 직원들이 얻어낸 성과라고 평가할 수도 있다. 또한 현지인 중심의 교섭이 반복됨으로써 노사관계의 일차적 책임이 인도네시아인 직원들에게 있다는 주체적 인식이 싹텄다고 볼 수도 있을 것이다.

이례적으로 보이는 노사교섭의 현지화는 당연하고 합리적이고 다소 불가피한 현상이다. 우선, 현지어 능력에서 현지인들이 앞서기 때문에 노사협상의 현지화가 불가피하다. 미원에서는 노사협상의 언어가 현지어이기 때문에, 언어 능력의 ‘저울’(balance of power)이 한인 경영진이 아니라 노동조합 쪽으로 기울게 된다. 한민주재원은 언어

9) 현지인을 중간관리자로 앞세웠을 때, 노동자의 불만과 비난이 현지인 중재자(middleman)로 향하게 되면서, 한인기업에서 민족주의적 갈등의 소지가 줄어든다는 베트남 사례연구(채수홍 2003; 2014, 285-91)가 미원사례에 비견될 만하다. 물론 미원사의 경우, 현지인 중간관리자 활용을 훨씬 웃도는 현지화 수준에 올라서 있지만.

능력의 부족으로 자칫 오해를 하거나 교섭상황의 미시적 변화를 제 때 적절히 간파하지 못할 위험도 안고 있다. 더구나 자바인들은 ‘홍정(tawar)의 달인’이다. 그들은 끈기 있게 홍정에 임할 뿐만 아니라 홍정과정에서 다양한 근거들을 동원하는 재주가 있다(신윤희 2008, 24-34). 홍정의 일종인 노사협상에서도 언어능력이 우월하고 홍정 문화에 익숙한 현지인 경영자와 스태프들이 사측을 대변하는 게 사측에게 나은 결과를 낳을 수 있다.¹⁰⁾ 노사협상의 경영진 대표인 수감소 부공장장은 부드러운(halus) 말투와 태도를 지닌 인물인데다가, 1980년부터 1983년까지 SPSI 노조위원장을 지낸 인물이었다. 그는 “모든 위원들이 “마음”(hati) 속에 있는 말을 나누는 “협상”(nego)을 반복하면 “오해(miskomunikasi)없는 합의”에 도달할 수 있다고 보았다.

둘째로, 노사교섭에 필요한 현지 경력, 정보, 지식, 사회관계 측면에서 현지인들이 한인 주재원들보다 월등하다. 현지인 관리자들과의 현지 근무 경력이 한인 관리자들보다 더 길다. 1977년에 입사한 부공장장 수감소는 37년, 총무팀장 로시딘이 30년, 인사팀장 나닉이 24년 근무하였다. 경영진이 상대해야 하는 SPSI 노조위원장의 근무 경력도 25년이나 된다. 주로 5년 미만인 한인 주재원들의 현지 근무 경력은 현지인 관리자들에 비할 바가 못 된다. 한국 근무 경력까지 합쳐도 마찬가지이다. 한인주재원 중 제일 고참인 공장장도 서울의 미원사에 입사한지 27년 되었다니, 부공장장이나 총무팀장보다 경력이 짧은 것이다.

노무관리와 노사교섭의 실무적 중심은 인사팀장 나닉이었다. 나닉은 수라바야의 명문 국립아이르랑가대학교(Universitas Airlangga) 법학부를 졸업한 수재이다. 1966년생으로서 1989년 입사이후 인사

10) 협상과 홍정에서 현지인의 우월성은 정부 측을 대할 때도 발휘된다. 관공서에 현지인 직원을 보내면 한국인 직원이 갔을 때보다 적은 비용으로 문제가 해결되곤 한다는 것이다(백연정의 임철희 면담 2013.02.25). 같은 논리가 노사협상에서도 적용될 수 있을 것이다.

팀에서 계속 근무하였다. 미원에 다니며 아이르랑가에서 법학석사도 취득하였는데, 지도교수가 구조적 약자에 대한 법적 권리옹호(advocacy)를 추구하는 수라바야법률구조재단(Lembaga Bantuan Hukum Surabaya)의 창설자 자이툰(Zaitun) 교수였다(Nanik 2013.06.28). 따라서 나닉은 법률지식은 물론이고 지역의 시민사회 운동에 관한 지식도 지니고 있었다. 반면에 한인 주재원들은 외부자 이기에 지역의 사회운동에 대한 정보가 부족하고, 이공계(식품공학, 생물학, 기계과 등) 출신이어서 노동관계법령에 대한 지식도 인사관리에 관한 흥미도 나닉에 비해 부족할 수밖에 없다. 나닉은 예외적으로 인사관리를 전공한 한인 주재원이 파견되었을 때 현재의 인사시스템이 갖춰졌다면서 당시를 인사팀의 전성기로 묘사하고 그리워하였다. 이는 곧 지금은 그렇지 않다는 뜻이다. 요컨대 지식과 정보면의 힘(권력)을 지닌 나닉이 노사교섭에서 핵심적인 역할을 수행하는 것은 타당하고 합리적이다. 김현우 부장도 나닉이 “상당한 영향력과 권위”를 갖고 있다고 보았다. 그러한 나닉이 회계사무소 개설을 이유로 회사를 그만둔다고 했을 때, 한인경영자들이 걱정하는 것은 너무나 당연해 보였다.

협상주도자들이 현지인일 뿐만 아니라 협상진행방식도 현지적이다. 관계자들이 끈질기게 대화하여 합의를 보는 것, 즉 “무샤와라(musyawah)”를 통한 “무파캣(mufakat)”의 달성은 인도네시아에서 강조되는 전통적 덕목이다. 인도네시아 5대 국시인 뻠짜실라(Pancasila)에도 포함되어 ‘인도네시아식 민주주의’를 함축하는 단어처럼 되어버린 무샤와라의 영어 번역어는 “deliberation”(숙의, 심의, 토의)이다. 이 단어는 서양의 정치학자들 사이에서 민주주의 심화를 위한 출구 모색의 일환으로 거론되는 숙의민주주의(deliberative democracy) 이론의 핵심어이기도 하다(헬드 2010, 9장). 인도네시아 이슬람단체 무함마디아(Muhammadiyah)의 지역지도자위원회 회의

를 참여관찰한 인류학자 김형준은 무사와라의 절차에 대해 다음과 같이 묘사하였다.

그것은(무사와라는: 인용자) 일정한 형식에 따라 이루어졌다. 참가자 모두에게 자신들의 입장을 개진할 발언기회가 주어진 후 서로 간에 토론이 이루어지며 이를 바탕으로 합의된 의견이 도출되었다. 위원들은 한 차례의 무사와라를 통해 어떤 문제를 해결해야 한다고 생각하지 않았다. 시간적 효율성보다는 충분한 논의와 이를 통한 공감대 형성이라는 측면이 중시되었기 때문에, 몇 차례에 걸친 반복적 논의 방식이 일상적 절차로 확립되어 있었다 (김형준 2013, 9).

효율성보다는 충분한 논의를 통한 타협안 도출을 추구하여 참석자 모두에게 발언기회를 주고 회의가 수차례 반복되는 절차를 밟는다는 점에서 미원사 노사협상은 현지식 협상방식인 무사와라에 해당된다. 김형준이 적절히 강조하였듯이, 2003년 근로기준법에 노사분쟁이 무사와라를 통해 해결되어야 한다고 명시되어 있으니, 미원의 노사협상은 현지법을 따르는 것이기도 하다.

물론 노사협상의 현지화는 미원에서 논쟁적인 사안이다. 절차에 따라 현지인들끼리 끈질기게 대화를 전개하도록 권장하는 미원의 한인 경영자들의 태도는 ‘인도네시아식’ 전통을 존중하는 태도라 할 수 있다. 그런데 인도네시아 노조간부들은 ‘한국식’ 교섭의 필요성을 주장하기 시작했다. SPSI의 아디 사소노 위원장은 현행 방식이 “오래 걸리므로 비효율적”이고 최근의 경우처럼 노조 간의 “갈등이 발생하면 해결이 잘 안 된다”고 불평하였다. 특정 주재원의 재임시절에는 한인경영자가 직접 개입하고 협상장에서 안 풀리면 회사 밖에서 따로 만나곤 했기에 빠르고 효율적인 타결이 가능했다며 예전 방식이 더 좋았다고 말했다. 그때 같았다면 한국 사람들이 현재와 같은 노조 간 분쟁을 그냥 내버려두지 않았을 것이라고도 했다. 이런 식이

면 “데모가 발생할 수도 있지 않냐”며 우려하기도 했다. Sarbumusi의 수완디 위원장도 “인도네시아 사람끼리 교섭해도 한국 사람이 배후에 있지 않냐”며 한인이 교섭에 참여하는 방식이 더 효율적일 것이라고 주장했다.

반면에 김현우 부장은 만약 한국 사람들이 개입하면 논의를 방해하거나 왜곡시킬 수 있으므로, “미원은 현지기업”이라는 논리의 연장선 속에서, 인도네시아인 간부들이 앞장서 주체적으로 교섭하는 것이 더 타당하며, 현재의 교섭시스템이 제도화되고 제 기능을 할 수 있도록 끈기 있게 기다려야 한다는 입장을 고수하였다. “시스템을 갖추는 게 중요하고, 협상에 참여하는 현지인 간부들의 권위도 세워줘야 한다”고 말했다. 필자가 노조위원장들이 과거 한 때처럼 공장 밖에서 따로 만나길 원하고 있다고 전하자, 임덕진 공장장은 그들이 협상과 갈등해소의 효율성보다는 “주점”(cafe)에 가고 싶어서 그러는 것이라고 일축하면서, 현행 협상방식을 지지하였다.¹¹⁾ 인도네시아 노조간부진이 ‘한국식’ 속전속결과 주점담판을 요구하고, 한인 주재원들이 ‘인도네시아식’ 무샤와라를 권하는 상호 전도된 주장이 모순을 이루고 있는 것이다. 이러한 흥미로운 역설은 기본적으로 미원사가 상당한 수준의 현지화를 추진하였기에 발생할 수 있는 것이다.

V. 결론

미원인도네시아 투자사 40년은 현지화 역정 40년이였다. 노사관

11) 수감소 부공장장도 현행 노사협상과정에서 술과 개별적으로 찢러주는 뒷돈은 필요 없고, 함께하는 식사에다가 노동자대표단 전체에게 공식적으로 지급되는 회의비 5백만 루피아면 족하다는 입장이었다.

계의 측면에서도 현지화가 완성단계에 들어섰다고 볼 수 있다. 사원들에 대한 임금과 복지가 경쟁사에 비하여 더 낮다고 볼 수 없음에도 불구하고, 10여 년간 파업이나 조업중단 같은 심각한 갈등 없이 조화로운 노사관계가 유지될 수 있었던 비결은 바로 노사관계의 현지화에 있었다.

한인 주재원은 현지인 사원들과 인도네시아어로 소통하고 같은 작업복을 입고 같은 식당에서 점심을 먹는다. 위계적 관리자가 아니라 기술적 조연자로 스스로를 위상 지으며 미원사를 ‘인도네시아기업’이라고 규정한다. 현지 노사정 대표가 합의한 지역별 최저임금보다 적게 월급을 지급하는 경우가 없으며, 아웃소싱 인력도 현지 근로기준법에 준하여 사용하고 이웃주민들이 설립한 회사로부터 공급받는다. 지역사회에 대한 기업의 책임활동을 적극적으로 전개하고, 현지 무슬림단체가 정하고 감독하는 할랄 기준도 충족시키면서 공장 밖의 더 넓은 사회의 가치에 부합하는 방향으로 기업을 운영하고 있다. 결국 현지 사람들과의 좋은 관계가 미원 성공의 열쇠이다.

이 논문의 주요 관심사인 노사관계의 현지화는 노동조합과 관계하고 협상을 수행하는 방식을 통하여 잘 파악할 수 있었다. 공장기동 직후인 1970년대 중반에 이미 노동조합이 설립되었고, 노조를 교섭의 상대로 인정하는 공장체제가 조기에 수립되었다. 민주화 이후 복수노조 허용에 따라 제2노조가 등장하자 두 개의 노조를 차별 없이 대하였다. 노조위원장들에게 노조상근을 허용하고, 인사팀 간부급의 상여금을 지급하고 있다. 노조원들의 대외 활동을 출장으로 인정하고 경비도 지원해 주고 있다. 노조 간부들은 회사의 지원에 대한 보답으로 외부 시위대의 침입으로부터 회사를 지키겠다는 의지를 천명한다. 미원사례가 더욱 특별한 이유는 현지인이 주도하는 노사협상의 관행을 정착시키려 시도하고 있다는 점이다. 노사협상 테이블은 한인경영진 없이 현지인 관리자와 노조 대표들로만 구성된다. 이

렇게 미원사 노사관계 현지화 실험은 인적 대체 수준을 넘어 최종심급의 권한 이양을 추구하고 있다.

지금까지 미원사례에서 소개된 노사관계의 현지화 전략들은 해외 투자기업의 현지화를 연구할 때 조사 분석과 수준 평가의 점검 항목들에 추가되어야 마땅하고 현지화 정량화 지표로서도 개발되어야 할 것이다. 안정적인 노사관계를 잘 유지하고 있는 인도네시아투자 한인기업들은 미원과 유사한 형태의 제도와 전략들을 일부 실천하여 효과를 보고 있으며, 미원은 그러한 안정된 기업들 가운데서도 선도적인 사례에 해당된다. 여전히 갈등적 노사관계로 곤란을 겪는 해외투자 한인기업들이라면 미원과 같은 제도와 전략을 일부라도 도입해 볼 가치가 있다.

주제어: 노동조합, 단체교섭, 노사관계, 경영 현지화, 조미료, 무사와라, 산업평화, 민주주의.

〈참고자료〉

- 구해근. 2002. 신광영 옮김. 『한국 노동계급의 형성』. 창작과 비평사.
- 권기수·고희채. 2010. “중남미진출 한국기업의 현지화가 기업성과에 미치는 영향: 미시자료 분석.” *Revista Iberoamericana* 21(2).
- 김병순. 2002. “대상(주)의 인도네시아 해외직접투자사업과 경영자의 역할.” 『전문경영인연구』 5(2).
- 김정식. 2004. “한국의 외환위기 극복을 위한 기업구조조정 사례연구: 대상그룹을 중심으로.” 『전문경영인연구』 7(1).
- 김형준. 2013. “무사와라: 인도네시아 자바의 분쟁해결 방식.” 한국

동남아연구소 윌레발표회 발표문.

- 뷰라보이, 마이클. 1999. 정범진 옮김. 『생산의 정치: 자본주의와 사회주의의 공장 체제』. 박종철출판사.
- 신만수·김대중. 1996. “동남아시아 투자기업의 경영관리 현지화 연구: 인도네시아를 중심으로.” 『동남아시아연구』 4.
- 신만수·김주희. 2008. “해외 진출 한국 기업의 현지화와 조직성과와의 관계: 이머징국가 비교연구.” 『국제지역연구』 12(1).
- 신윤환. 2001. “현지 한인기업의 노사관계: “한국적 경영방식”과 노동자 담론.” 『인도네시아의 정치경제: 수하르토 시대의 국가, 자본, 노동』. 서울대학교출판부. 5장.
- _____. 2008. 『동남아문화 산책: 신윤환의 동남아 깊게 읽기』. 창비.
- 심원술. 2008. “효과적인 경영현지화를 위한 조직 및 주재원의 핵심 역량 개발에 관한 연구.” 『인력개발연구』 10(3).
- 엄은희. 2013. “인도네시아 최저임금제의 현황과 전망.” 서울대 아시아연구소 동남아시아지식정보센터 신흥지역연구단. 『동남아 3개국 최저임금제 현황과 전망: 인도네시아, 말레이시아, 태국을 중심으로』. 서울대 아시아연구소.
- 오명석. 2012. “이슬람적 소비의 현대적 변용과 말레이시아의 할랄 인증제: 음식, 이슬람법, 과학, 시장의 관계.” 『한국문화인류학』 45(3).
- 전제성. 1999. “경제위기, 정치개혁, 그리고 인도네시아 한인기업 노동문제: 자보따백의 의류·신발 업종을 중심으로.” 『동남아시아연구』 8.
- _____. 2002. “민주화 이행기 인도네시아의 노동정치: 국가조합주의의 붕괴와 노동자 리더십의 등장.” 서울대학교 대학원 정치학과 박사학위논문.
- _____. 2005. “인도네시아 한인기업 노사분규와 현지 지식의 빈곤.”

- 『한국국제이해교육학회지』 창간호.
- _____. 유완또. 2013. 『인도네시아 속의 한국, 한국 속의 인도네시아: 투자와 이주를 통한 문화 교류』. 이매진.
- 채수홍. 2003. “호치민시 다국적 공장의 정치과정에 관한 연구.” 『한국문화인류학』 36(2).
- _____. 2014. “달팽이의 나선: 베트남 공장 노동자의 저항과 일상, 그리고 문화.” 전제성 외. 『맨발의 학자들: 동남아 전문가 6인의 도전과 열정의 현지조사』. 눌민. 4장.
- 최순규·이철·정태영. 2003. “대상(주) 인도네시아 진출 30년의 결산: 과거의 성공요인과 미래의 과제.” 『경영교육연구』 6(2).
- 풍키 인다르띠. 2005. 전제성 옮김. “인도네시아 인권을 위한 장기 항전과 무니르(Munir)의 삶.” 『기억과 전망』 12.
- 헬드, 데이비드. 2010. “숙의 민주주의와 공공 영역의 옹호” 『민주주의의 모델들』. 후마니타스, 9장.
- Abu Mufakhir. 2013a. “Samsung in Indonesia.” AMRC. *Labour Rights in High Tech Electronics: Case Studies of Workers’ Struggles in Samsung Electronics and its Asian Suppliers*. Hong Kong: Asia Monitor Resource Centre.
- _____. 2013b. “Grebek Pabrik (Factory Raid) in Bekasi: Union’s Strategy and Its Implications.” *Majalah Perburuhan Sedane*. <http://www.majalahsedane.net>.
- Benny Hari Juliawan. 2011. “Street-level Politics: Labour Protests in Post-authoritarian Indonesia.” *Journal of Contemporary Asia* 41(3).
- Buraway, Michael. 1985. *The Politics of Production: Factory Regimes Under Capitalism and Socialism*. London: Verso.
- Endang Rokhani. 2009. “Inter-Union Conflict in Three Indonesian Factories.” *Labour and Management in Development* 9.

- Hadiz, Vedi R. 1997. *Workers and the State in New Order Indonesia*. London and New York: Routledge.
- Islam, Iyanatul, and Anis Chowdhury. 2000. *The Political Economy of East Asia: Post-Crisis Debates*. Oxford: Oxford University Press.
- Jeon, Je Seong. 2009. "Strategies for Union Consolidation in Indonesia: The Case of SPSI Maspion in Sidoarjo." *Labour and Management in Development* 9.
- Miwon. n.d. *Growing Together, together with us*. 회사홍보책자.
- Miwon CSR. n.d. "Growing Together, together with us." 기업의 사회적 책임활동에 관한 미원사 파워포인트 발표문.
- Miwon Indonesia. 2013a. "Data Rencana Survey dari Korea(한국 측 조사 제공 자료)." 미원사가 필자에게 제공한 인사 관련 정리 자료.
- _____. 2013b. "Gangguan Lingkungan(환경 장애)." 주민과의 분쟁 및 처리결과에 관한 미원사 정리자료.
- Sarbumusi Miwon. 2013. "Laporan Pertanggungjawaban Keuangan, Tahun 2011 s/d 2013(노조회계보고서: 2011-2013년)." 인도네시아무슬림노동조합 제공자료.
- SPSI Miwon. 2013a. "Laporan Keuangan Tahun 2011/2012/2013(노조회계보고: 2011, 2012, 2013년)." SPSI노동조합 제공자료.
- _____. 2013b. "Kenaikan Gaji, THR dan Bonus, Tahun 2011 s/d 2013(임금 및 수당인상: 2011-13년)." SPSI노동조합 제공자료.
- Sri Kusyuniati. 1991. "Indonesia: Organizing through Cooperatives." Loo Cheng Kooi et al. eds. *Many Paths, One Goal: Organizing Women Workers in Asia*. Hong Kong: Committee for Asian Women.

영상

- KBS. 2005. “맛있는 전쟁! 인도네시아 조미료 시장을 석권하라! 미원의 해외 진출기.” 신화창조 시리즈.
- Miwon. n.d. “Miwon: Growing Together, Together with Us.” 미원홍보영상자료.
- YTN. 2013. “글로벌 신시장 마빈스를 개척하다, 제4부 인도네시아.” 신년기획 다큐멘터리.

면담

- 김두련(남). 미원인도네시아 사장. 2013.01.25.
- 김현우(남). 미원인도네시아 그레이스 공장의 부장. 2013.06.26.
- 임덕진(남). 미원인도네시아 그레이스 공장장. 2013.06.26; 27.
- 임철희(남). 미원인도네시아 자카르타본사 부장. 2013.01.25; 02.25 (백연정의 면담).
- Achmad Syafi'i(남). 미원인도네시아 SPSI노조 비서. 2013.06.27.
- Adi Sanusi(남). 미원인도네시아 SPSI노조 위원장 및 RTMM 업종노련 그레이스 지부 위원장. 2013.06.27; 28.
- Indrasri Tjandraningsih(여). 인도네시아 노동문제전문가. 2014.03.18 (이메일).
- Losidin Rianto(남). 미원인도네시아 총무팀장. 2013.06.27; 28.
- Nanik Triyaningsih(여). 미원인도네시아 인사관리팀장. 2013.06.26; 28.
- Sukamso(남). 미원인도네시아 그레이스 공장 부공장장. 2013.06.28.
- Suwandi(남). 미원인도네시아 Sarbumusi노조 위원장. 2013.06.27; 28. (2014.03.20 투고, 2014.04.21 심사, 2014.05.22 게재확정)

<Abstract>

Localization of Labor Relations in Overseas
Korean Company:
A Case Study of PT. Miwon Indonesia

JEON Je Seong
(Chonbuk National University)

Localization of overseas Korean companies has been regarded as one of vital tasks or strategies for decades. However, labor relations have not been the main object of Korean academic researchers. In this paper, I attempt to analyze strategies of localization in labor relations adopted by overseas Korean companies through a qualitative case study of PT. Miwon Indonesia, which has run business successfully for 40 years with recently achieved industrial peace. The company minimized Korean staffs and maximized Indonesian staffs. It pays more than minimum wage, and observes labor law when using outsourcing workers. The managers of the company recognize their labor union as management partner and support union activities through paying bonus for the union head and travel allowances for solidarity gatherings. There is no discrimination between plural unions. Furthermore, collective bargaining is led by indigenous managers according to the *musyawarah*, a local principle of bargaining. Therefore, PT. Miwon Indonesia could be

regarded as a forerunner of localization in labor management among Korean companies in Indonesia. Miwon's case will serve a useful reference when discussing localization of labor management strategies.

Key Words: trade union, collective bargaining, labor relations, management localization, MSG, musyawarah, industrial peace, democracy