「경영사학」 제31집 제4호(통권 80호)
(사)한국경영사학회
2016. 12. 31. pp. 49~74

논문접수일 : 2016년 10월 07일
최종수정일 : 2016년 12월 08일
게재확정일 : 2016년 12월 20일

조직변화와 정의에 관한 사적고찰: 2009년 쌍용자동차*

조 성 준** · 전 정 호***

요 약

본 논문은 쌍용자동차의 정리해고를 둘러싼 노사분쟁 사례를 통해 조직의 변화를 조직 정의의 관점에서 분석하였다. 1990년대 말 IMF 위기 이후, 기업들은 급진적이고 신자유주의적인 구조조정 및 대규모 정리해고를 실시하였다. 기존의 이해관계를 해체, 재편하는 이러한 조직의 변화는 필연적으로 이해당사자들 간의 갈등을 유발한다. 쌍용자동차 사태는 노동의 유연성을 추구한 산업자본과 고용의 위기에 저항하는 노동조합 간의 갈등이 매우 첨예한 형태로 표출된 사례이다. 본 연구는 이러한 변화가 정의로운 것이었는가를 평가하기 위하여 당시의 언론보도와 연구문헌을 분석하면서 쌍용자동차를 둘러싼 이해관계자들이 가졌던 조직변화에서의 정의와 공정성에 대한 상이한 입장과 관점을 고찰하였다. 본 연구는 Wooten(2009)의 프레임웍을 통해 쌍용자동차의 구조조정 과정을 조직 정의의 관점에서 평가하였는데, 이를 통해, 배분적 정의를 추구했던 노조, 절차적 정의를 강조했던 사측과 정부, 그리고 관계적 정의의 구축에 소홀했던 노사정 모두의 태도가 노사 갈등을 더욱 악화시켰다는 점을 발견할 수 있었다. 조직의 변화를 추진하는데 있어 필연적으로 직면하는 저항과 갈등을 최소화하기 위해서는 공정성과 정의에 관한 이해당사자들의 합의가 무엇보다 중요하며, 그러한 합의는 노사정의 상호신뢰를 기반으로 한 양보와 타협을 통해 달성될 수 있다.

〈주제어〉 조직변화, 정리해고, 배분적 정의, 절차적 정의, 관계적 정의

* 이 논문은 2015년도 가천대학교 교내연구비 지원에 의한 결과임 (GCU-2015-0053).
** 가천대학교 경영대학 경영학과 교수, sungguri@gachon.ac.kr, 제1저자.
*** 단국대학교 경영대학 경영학과 교수, edjohn90@gmail.com, 교신저자.

Ⅰ. 머리말

급변하는 경영환경은 필연적으로 조직을 변화하도록 만든다. 외부환경의 변화에 민감하게 대응하지 못하는 조직의 생존은 보장될 수 없다는 인식은 상식처럼 받아들여지고 있다. 오늘날 조직의 혁신과 변화는 과거에 비해 더욱 빈번하게, 광범위하게, 그리고 강도 높게 일어나고 있다.

1990년대 말 IMF 위기를 겪은 이후, 한국의 기업조직에서도 변화는 일상화 되었다(박길태, 2015). 특히 불확실한 환경에 대응하여 유연한 생산과 조직운영을 추구하는 기업들은 급진적인 구조조정과 대규모 정리해고를 실시하기도 한다(박길성, 2000). 기존의 이해관계를 해체하여 새로이 재편하는 조직의 변화는 필연적으로 이해당사자들 간의 갈등을 유발한다(전주성, 2000). 특히 국가경제와 고용시장에 미치는 여파가 큰 대기업 제조업체의 구조조정이나 정리해고 문제는 한 기업의 차원을 넘어 사회전반에 걸친 정치, 경제, 사회적인 파장을 일으키기도 한다.

위로부터 추진되는 변화의 가장 중요한 목적은 조직의 효율성과 생산성의 제고이다. 하지만, 여러 당사자의 이해관계가 얽혀 있는 상황에서의 변화는 조직 내 이해관계자들의 목소리와 이익이 균형 있게 반영되고, 그 결과 변화가 조직구성원들 모두의 이익을 증진시켜야 한다. 이는 조직변화를 정의의 관점에서 바라보아야 할 필요성을 제기한다. 조직이 추구하는 변화는 그 목적이 정당해야 하며, 공정한 과정을 거쳐야 하며, 공정한 결과로 구현되어야 한다.

본 논문은 쌍용자동차의 정리해고를 둘러싼 노사분쟁 사례(이하 쌍용차사태)를 통해 조직의 변화를 공정성과 정의의 관점에서 분석해 보고자 한다. 쌍용차 사태는 2000년대 이후 변화하는 시장 환경 적응에 실패하여 축적의 위기에 직면한 산업자본이 추구하는 노동의 유연성과 그 어느 때 보다 심각한 고용의 위기에 직면하고 있는 노동조합 간에 가장 첨예한 형태의 갈등이 표출된 사례이다(정종남, 2009).

국내 완성차 업계 4위인 쌍용자동차는 1990년대 말 당시 대주주였던 대우그룹이 해체된 이후, 워크아웃과 법정관리, 수차례에 걸친 외국계자본의 인수와 철수를 경험하면서 쇠락의 길에 들어선다. 급기야 2009년 대주주의 경영포기와 법정관리에 이은 대규모 정리해고가 실시되고 이에 반발하여 옥쇄파업을 벌인 노조원들과 경찰의 물리적 충돌이 벌어지는 최악의 갈등 양상으로 전개되면서 사회적으로도 큰 충격을 주었다. 이후 지난 5년여 동안 정리해고의 적법성을 놓고 노사 간의 치열한 법리논쟁이 벌어졌고, 해고된 노동자들의 죽음이 이어지면서 그 상처는 여전히 아물지 않

고 있다.

조직이론의 관점에서, 정리해고를 통한 매각을 추진했던 정부 및 쌍용자동차 경영진과 단 한명의 정리해고도 인정할 수 없다면서 끝까지 저항했던 노조원 간의 첨예한 대립과 갈등은 과연 조직에서 정의란 무엇이며, 정의로운 의사결정은 어떤 것인가에 관한 질문을 던진다. 이 질문에 답하기 위해 본 논문은 다음과 같이 논지를 전개하려 한다.

첫째, 쌍용자동차가 정리해고에 이르게 된 과정과 파업이 전개된 과정을 살펴보고, 이 과정에서 노조, 경영진, 정부의 세 이해당사자들이 각자의 관점에서 견지하였던 정의와 공정성의 논리를 이해하기 위한 이론적 프레임으로 Greenburg(2009)가 구분하였던 배분적, 절차적, 관계적 정의라는 조직정의의 세 가지 차원에서 논의한다.

둘째, 쌍용자동차 파업을 둘러싼 이해관계자들의 정의와 공정성에 관한 상이한 시각을 고찰한다. 구체적으로는 노조가 주장하는 배분적 정의와 사용자측이 주장하는 절차적 정의의 내용을 비교하고, 노조, 사용자, 정부 등 세 이해당사자들이 관계적 정의를 구현하려는 노력은 어떠하였는지 살펴보고자 한다.

셋째, 조직의 변화와 이를 둘러싼 이해관계자들의 정의에 대한 상이한 시각을 이론적 틀을 통해 평가하고, 조직변화 및 조직정의에 관련하여 쌍용자동차 사태의 학술적, 실천적 함의를 조명해 보도록 한다.

II. 쌍용자동차 사태의 진행경과

1. 상하이 자동차의 등장

쌍용자동차는 1954년 하동환 제작소라는 이름으로 설립되었다. 하동환 제작소는 이 시기 이후 주로 대형차 생산에 주력하며 성장하였다. 이후 1975년에는 기업공개를 실시하였고, 1977년 동아자동차공업 주식회사로 이름을 바꾸었다. 1986년에 쌍용그룹에 경영권이 인수되면서 쌍용자동차 주식회사로 다시 이름을 바꾼이후, 4륜구동 SUV인 코란도, 무쏘, 이스타나, 체어맨, 티볼리 등 대형승용차, 4륜구동, RV 등 특화된 라인업을 내세워 현대, 기아 등 국내 자동차 메이커의 틈새를 파고드는 전략을 추구하였다. 이러한 전략에 힘입어 국내 5위의 완성차 업체로 성장하였다(박주홍, 2004).

그러나 1990년대 후반 쌍용그룹의 경영악화 이후 이 회사는 부침을 거듭하게 된다(현재훈, 2007). 1998년 당시 대우그룹에 인수되었으나, 역시 경영상황이 좋지 않았던 대우그룹이 도산하면서 이듬해인 1999년에 워크아웃에 들어갔다(권오현, 권오정, 김진수, 2014).

대우가 보유하고 있던 지분 48.9%를 보유하고 있던 채권단 측은 2003년 워크아웃 협정이 종료됨에 따라 인수기업을 구하였고, 당시 IMF의 여파로 국내 기업의 인수가 어렵다고 판단, 해외매각을 추진하였다. 중국 최대의 자동차 그룹인 상하이 자동차(Shanghai Automotive Industry Corporation)는 이 과정을 통해 쌍용자동차의 새로운 주인으로 등장하게 되었다.

상하이자동차는 1915에 설립된 중국의 국영자동차 그룹으로서 1982년 독일의 폭스바겐과, 1997년에는 미국의 GM과 합작법인을 설립하였다. 상하이자동차 그룹은 크게 완성차, 부품, 할부금융의 세 부분으로 구성되어있으며, 2004년도 쌍용자동차 인수이후 포춘(Fortune) 500대 기업에 선정되기도 하였다. 2008년 당시 상하이 자동차는 자회사로 상하이-GM 등 완성차 업체 7개, 부품회사 32개, 서비스 회사 9개, 해외 현지법인 4개, R&D 센터 3개를 거느린 자동차 종합그룹으로 성장하였다(김익수 외, 2008).

상하이 자동차는 본래 해외매각이 추진되던 2003년부터 인수전에 뛰어들었으나, 역시 중국의 란싱그룹이 우선 매각 협상자로 지정되면서 쌍용차와의 인연은 멀어지는 듯 했다. 그러나 란싱그룹과의 인수협상이 노조의 극심한 반대와, 란싱 측에서 투자승인 보증서와 인수가격 제시요구를 거절함에 따라 결렬되었고, 이에 2004년 7월 상하이차가 우선 매각 대상자로 지정되면서 오히려 1년전 란싱이 제시한 금액보다 낮은 가격으로 쌍용자동차 지분 48.9%를 인수하며 쌍용자동차의 대주주가 될 수 있었다.

상하이자동차의 첫 해외 업체 인수사례로 기록된 쌍용자동차의 인수는 중국 자동차의 전략적 방향에 의해 추진되었다. 중국 자동차 산업의 글로벌 전략은 1980년대 비지분형 기술제휴로 시작하여, 1990년대 양산기업을 중심으로 기술개발과 생산량 증가를 의도한 지분 제휴형 투자기를 지나 2000년대 들어서면서 직접적인 인수합병을 시도하면서 매우 적극적인 진출로 변화하였다(최병헌, 2007). 상하이자동차는 2020년까지 전 세계 6대 자동차기업으로 진입한다는 비전을 세우고, 400만대 양산체제를 갖추기 위해 폭스바겐(상하이 폭스바겐), GM(상하이 GM)등 글로벌 기업과의 활발한 합작을 벌이는 동시에 직접투자로 경영권을 인수하기 위한 대상을 물색하고 있는 상황이었다. 2002년 대우자동차의 지분을 부분적으로 인수했던 경험을 되살려 2004년 9월 쌍용차 인수에 성공하였다(백권호, 2008).

쌍용자동차를 인수한 상하이 자동차는 당시 좋지 않던 국내 여론을 의식하여 1조 2천억원에 달하는 투자계획을 발표하고, 당시 종업원 전원에 대한 고용승계를 약속하였다. 인수한 다음해인 2005년 초 쌍용자동차는 상하이자동차 그룹으로 편입되었다.

2. 경영악화와 상하이 자동차의 철수

상하이자동차에 인수된 이후에도 투자부진과 경영실적 악화는 지속되었다. 〈표1〉에서 나타나는 것처럼, 상하이 자동차가 인수한 2004년 이후 매출과 당기순이익은 지속적으로 하락하였다. 특히 법정관리를 신청한 2009년의 직전해인 2008년의 경우 전년대비 20퍼센트 이상 매출이 감소하였을 뿐 아니라, 7천억 이상의 당기 순손실을 기록하여 인수 이후 최악의 경영실적을 기록하였다. 이는 불과 1년 전, 무분규로 임금협상이 타결되고 반짝 흑자전환을 달성하면서 특별보너스를 지급하는 등 축제분위기였던 것에 비한다면 회사 내의 분위기가 매우 급격하게 악화되었음을 짐작할 수 있다. 2008년 말 급기야는 운영자금이 고갈되어 연말 월급을 지급하지 못하는 사태까지 벌어지면서 상하이차의 경영능력에 대한 종업원들의 불신은 한층 고조되었다.

〈표 1〉 쌍용자동차 경영실적 (2004-2008)

단위: 십억원

	2004	2005	2006	2007	2008
매출	3,297.9	3,435.5	2,951.8	3,119.3	2,495.2
영업이익	289.6	-2.1	27.3	44	-227.4
당기순이익	589.7	-103.4	-196	11.6	-709.7

* 각 연도별 손익계산서를 참조하여 작성하였음 (www.smotor.com).

2008년 이전에도 대주주인 상하이 자동차에 대한 종업원들의 불신과 의구심은 계속되어 왔다. 상하이 자동차는 2004년 인수당시 신차개발, 평택공장 30만대 증설 및 브랜드 가치 증가를 위해 10억불을 신규 투자하겠다는 약속을 했으나, 실제로는 이 약속과 달리 신규투자 보다는 쌍용자동차 자체신용에 의한 투자가 계속되어 왔고, 이에 노조에서는 약속을 지키라며 경영진과 대립각을 세웠다. 2005년 11월 노조가 주도했던 총파업의 요구사항은 상하이자동차가 투자약속을 이행하라는 것이었다. 그러나 상하이 자동차 측은 오히려 쌍용자동차가 상하이차 측에 투자를 실시하고 쌍용의 기술인력 120명을 상하이차에 파견하는 S-100 프로젝트, 쌍용자동차의 SUV 카이런의 기술을 라이센싱 방식으로 상하이에 이전하는 L-프로젝트 등을 추진하였다. 이

에 노조 측에서는 상하이차가 쌍용의 기술을 공짜로 가져가려는 의도가 있다는 의구심을 버리지 않았다(백권호, 2008).

여기에 쌍용자동차 측은 2006년 8월 회사 측에서 554명에 대한 정리해고 방침을 발표함으로서 노조의 파업을 촉발하였다. 이 당시 파업을 벌였던 노조의 가장 큰 요구는 물론 이 정리해고 계획을 철회하라는 것이었으나, 이와 함께 '기술유출 방지'도 주된 요구사항의 하나로 제시되었다. 이는 쌍용자동차 종업원들이 대주주인 상하이자동차를 협력의 파트너라기보다는 여전히 적대적으로 인식하고 있음을 보여준다. 이러한 의구심은 2008년 기술유출 혐의에 대해 검찰이 쌍용차 본사에 대한 압수수색을 실시함으로서 더욱 증폭되었다. 조성재 (2009)는 실적악화가 계속되고 있던 2006년에 쌍용차 노조가 현대, 기아 등 다른 자동차 업체보다 오히려 높은 기본급 인상율(10.6%) 및 성과급을 요구했다는 것은 노조 측이 경영진을 신뢰하고 지원할 의사가 없음을 보여주는 사례라고 지적하였다. 게다가 애초부터 경영 정상화의 의지가 그리 강하지 않았던 상하이자동차는 경영상황이 크게 악화되고 기술 유출에 대한 대내외적 압박이 강화되면서 더 이상 경영을 지속할 의지를 완전히 상실하였고, 급기야 2009년 1월 법정관리를 신청하고 쌍용자동차에서 철수하였다.

3. 77일간의 옥쇄투쟁과 그 여파

대주주인 상하이자동차가 철수한 뒤 쌍용자동차의 운명은 벼랑 끝에 서있는 상태가 되었다. 청산가치와 존속가치에 대한 상반된 견해들이 논쟁을 벌이고 있는 가운데, 당시 이유일 법정관리인은 삼일회계법인의 용역보고서에 근거하여 쌍용자동차의 존속가치가 더 크다는 입장을 피력하였다[1]. 이에 청산 보다는 회생 쪽으로 가닥을 잡은 정부는 2009년 4월 자산매각과 대규모 인력감축을 골자로 하는 구조 조정안을 발표하였고, 다음 달에는 생산직 2405명의 정리해고 계획안을 노동부에 신고하였다. 이에 반발한 노조 간부 3명은 5월 13일 70미터 굴뚝에 올라가 고공농성을 시작하였고, 같은 달 22일부터는 노조원들이 총파업에 돌입하였다. 파업이 장기화 될 것을 예상한 쌍용자동차 노조는 공장문을 걸어 잠그고 외부인들의 출입을 차단하는 소위 '옥쇄파업'을 감행함으로서 결코 정리해고 계획에 타협하지 않겠다는 의지를 대외적으로 천명하였다.

노조는 '함께 살자'는 구호를 내세우면서 정리해고 대신 주간, 야간 근무를 줄이면서 총 정원을 유지하자는 입장을 유지했으나 사용자 측의 입장은 완강했다(정재은, 2009). 사측은 6월 8일 974명에 대한 정리해고를 단행함으로서 노조와의 정면대결을

1) 조선일보, 2009년 4월 2일자와 5월 6일자.

선택하였다. 한편, 정리해고에서 제외된 사무직, 생산직 직원들 역시 노조의 옥쇄파업을 비판하면서 지속적으로 공장진입을 시도하였는데, 이 과정에서 노조원과의 물리적 충돌이 벌어지기도 했다. 또한 민주노총과 금속노조 등 노동계는 파업이 벌어지고 있는 쌍용자동차 평택공장에서 집회를 개최하고, 동조파업을 하는 등 쌍용자동차 사태는 노동계와 정부 간의 정면충돌 양상으로 전개되었다. 이러한 상황에서 파업이 시작되고 약 한달 간 정리해고 실시 외에 아무런 조치를 취하지 못하고 있었던 정부는 7월 21일 법원을 통해 쌍용자동차의 회생절차를 중단할 수도 있다는 경고 메시지를 전달하는 한편, 공권력 투입을 준비하기 시작하였다. 같은 달 27일 이양희 노동부 장관은 노조의 파업을 비판하면서 이 파업이 "반자본주의, 반기업적인 이념적 성격의 파업"이라고 지적하였다.

사측은 8월 2일 정리해고자 974명 중 무급휴가자의 수를 290명으로 늘리고, 100여명을 영업직으로 재고용하겠다는 타협안을 제시했으나, 단 한명의 정리해고도 받아들일 수 없다는 입장을 고수하는 노조를 설득하는데 실패하였고, 이는 결과적으로 공권력 투입을 위한 명분에 불과하였다. 같은 달 4일 경찰 특공대 100명을 포함 25개 중대 2500여명의 병력을 투입한 진압작전이 시작되어 파업 인원을 해산시켰고, 공권력이 투입된 이틀 후인 8월 6일 노사간 협상이 타결되었다. 무급휴직자의 비율을 애초에 사측이 제시했던 것 보다 약간 높이기는 했지만, 974명의 정리해고를 그대로 받아들이기로 한 노조의 항복이나 다름 없었다.

이로부터 5년 후, 2014년 11월 13일 대법원은 최종적으로 정리해고된 쌍용차 노동자 153명이 제기한 해고 무효확인 소송에서 2009년 당시 쌍용자동차의 정리해고는 정리해고의 요건에 합당하며, 절차적으로 사용자측이 해고를 회피하기 위한 노력을 하지 않았다고 보기 어렵다는 취지로 판결함으로서 사용자측의 손을 들어 주었다. 이러한 대법원의 판결에 항의하여 쌍용차 해고노동자 이창근이 100여일에 걸친 굴뚝농성을 전개했으나, 쌍용자동차의 대주주인 마힌드라가 노조와의 대화와 협상을 제의하고 2015년 3월 22일 굴뚝농성을 해제하면서 쌍용자동차의 사태는 6년여만에 마무리 되었다. 한편 2009년 이후 이날까지 자살이나 각종 합병증 등으로 인해 28명의 쌍용자동차 해고노동자가 사망하였다[2].

III. 이론적 배경

노사 관계는 필연적으로 갈등을 내포한다. 그 이유는 양자가 추구하는 목적이 서

2) 프레시안. 2015년 5월 1일자.

로 다르기 때문이다. 경영자는 이윤의 극대화를 추구하며, 이들에게 노동은 이윤을 높이기 위해 최소화해야 할 비용함수로 인식된다. 반면, 노동자들은 임금의 극대화와 직업안정을 추구하는데, 이를 위해 노조 결성을 통해 거래를 집단화시킴으로서 협상력을 높이는 전략을 구사한다. 이처럼 사용자와 노동자 간의 상반된 목적은 양자 간 이익함수의 충돌을 야기하고, 거래비용을 발생시킨다(Husted & Folger, 2004). 정의 혹은 공평성에 대한 인식은 이러한 간극을 메워주는 수단이다. 조직 정의는 거래의 결과와 과정이 어느 한쪽의 이익에 치우치지 않고 균형 있게 달성되었다는 인식을 의미한다(Folger & Konovsky, 1989). 만약 모든 거래의 당사자들이 저항 없이 합의할 수 있는 정의의 기준이 확립되어 있다면, 노사 간의 충돌은 완화되고 거래비용은 줄어들 것이다.

조직정의 혹은 공정성의 개념[3]에 대한 단일한 정의는 존재하지 않으나, 일반적으로 배분적, 절차적, 관계적 정의라는 세 가지 차원으로 유형화한다[4] (Colquitt, 2001; Greenburg, 2009).

먼저, 배분적 정의는 분배된 성과물의 양을 공정성의 기준으로 삼는다 (Cropanzano, Prehar, & Chen, 2002; Greenburg, 2009). 여기서 말하는 공정성이란 기계적인 혹은 산술적인 평등(equality)이라기보다는, Adams(1963)가 이론화 한 공평성(equity)에 가깝다. 즉, 결과에 대한 상대적인 기여도의 비율과 같은 비율로 보상이 이루어 졌는지가 배분적 정의의 척도가 된다(Folger & Konovsky, 1989).

절차적 정의란 산출물이 분배되는 과정에 대한 공정성을 의미한다(Folger & Konovsky, 1989; Wooten, 2009). 서로 간의 이해관계가 충돌하는 거래의 당사자들 간에 산출물이 공정하게 분배되기 위해서는 이를 위한 원칙과 규칙이 필요하다. 분배의 결과에 대해 거래당사자들이 공정하다고 느끼기 위해서는 이러한 원칙과 규칙을 만드는데 있어서 각 당사자들의 의견이 모두 반영되어야 하는데, 이것이 절차적 정의이다. 즉, 배분적 정의가 결과 그 자체에 초점을 맞추는 개념이라면, 절차적 공정성은 그러한 결과를 낳는 과정에 초점을 맞춘 개념이다. 만약, 이러한 규칙 제정의 과정에서 어느 일방의 의사만 반영이 된다면, 상대방은 그 결과와 상관없이 불공정하다고 인식하게 될 것이다 (Greenburg, 2009).

이 두 가지 차원의 정의에 대한 인식은 서로 다른 차원의 결과와 관련되어 있다 (Masterson et al., 2000). Folger와 Konovsky(1989)에 따르면 배분적 정의는 주로

3) 이 논문에서는 정의(justice)와 공정성(fairness)의 개념을 엄밀하게 구분하지 않고, 상호 대체 가능한(interchagible) 개념으로 논의를 전개할 것이다.

4) Greenburg(2009)는 오늘날 조직정의라는 개념에 대한 이해당사자들 간의 합의는 존재하지 않으며, 세가지 유형의 조직정의는 단일한 개념의 차원들이라기 보다는 서로 다른 개념들을 한데 모은 것에 가깝다고 말한다.

개별적인 거래결과에 대한 수용여부나 만족도와 관계되기 때문에 (Cropanzano et al., 2000), 그 효과 역시 단기적이고 일시적인 반면, 절차적 정의는 조직의 의사결정 구조나 시스템, 혹은 제도와 관행과 관련한 인식을 의미하기 때문에 그 효과는 장기적이며, 조직에 대한 만족도나 몰입, 혹은 충성도 등에 보다 밀접한 관련이 있고, 조직 전반에 대한 구성원의 태도를 좌우한다고 하였다.

〈표 2〉 조직변화상의 정의와 하위범주

정의의 종류	하위범주	내용
배분적 정의 (distributive justice)	공평성(equity)	변화의 성과가 참가자들에 공평하게 배분되었는가
	평등성(equality)	변화의 비용과 부정적 영향이 변화 참가자들에게 골고루 미쳤는가
	필요에 의한 배분 (needs)	자원이 각 참가자의 필요에 따라 배분되었는가
절차적 정의 (procedural justice)	규칙(ground rules)	변화의 방향과 절차가 올바로 전달되었는가
	대표성 (representativeness)	이해관계자들의 목소리가 제대로 전달되었는가
	항의(recourse)	변화로 인한 피해와 불만이 전달되는 방식과 수단이 잘 마련되어 있었는가
관계적 정의 (interactional justice)	원인설명(causal accounts)	변화가 일어나게 된 원인이 제대로 설명되었는가
	이념적 설명 (ideological accounts)	변화가 추구하는 보다 높은 수준의 가치가 제대로 설명되었는가
	비교 설명 (referential accounts)	변화의 참가자들이 비교의 대상으로 삼는 사례에 비추어 정당성이 설명되었는가
	유감표명 및 사과 (penitential accounts)	변화의 과정에서 제대로 된 유감표명과 사과가 이루어졌는가

출전: Wooten(2009)

마지막으로 관계적 정의란 조직 내 다른 사람들(주로 상사 혹은 관리자)과의 인격적인 관계와 관련된다(Cronpanzano et al., 2000). 의사결정과 거래의 과정에서 존중과 신뢰를 받고 동등한 파트너로서 대우를 받았는지, 또 의사소통과 정보가 왜곡없이 이루어지는가의 여부에 관한 것이다(Masterson et al., 2000). 산출물의 분배결과, 혹은 분배 방식을 둘러싼 갈등은 거래의 당사자들 간에 형성된 관계의 질에 따라 그 양상이 달라질 수 있다(Greenburg,2009). 즉, 관계적 정의는 앞의 두 가지 차원의 정의와 그 결과 사이의 조절 역할을 한다고 말할 수 있다. 위에서 언급한 바와 같이, 조직 정의 혹은 공정성의 역할이 이해관계자간의 거래비용을 줄이는 데 있다

고 한다면, 관계적 정의는 가장 직접적으로 거래비용에 영향을 미치는 요인이 된다. 아무리 공정한 분배의 원칙이 만들어 지고, 또한 공정한 결과를 낳았다 하더라도 구성원 간의 인격적 관계가 깨어지고, 제대로 소통이 되지 않는다면 갈등이 발생할 수 있다. 반대로, 분배의 결과나 과정에서의 공정성에 어느 정도 문제가 있었더라도, 상호 신뢰를 바탕으로 납득할 수 있는 소통과 상호 이해가 형성되어 있다면, 거래비용이 감소될 수도 있다. 이와 같은 이유로 오늘날 관계적 정의의 중요성은 더욱 커지고 있다(Colquitt, 2001; Greenburg, 2009).

Wooten(2009)은 위에서 논의하였던 조직정의의 세 가지 차원의 하위 구성요인을 제시하였다. Wooten(2009)의 논의는 조직변화가 변화에 대한 조직 구성원들의 의견과 이해관계를 공정하게 반영하였는지의 여부를 평가하는데 유용한 기준들을 제공하고 있다. 그 내용은 〈표2〉와 같다. 이 기준들을 근거로 하여 IV장에서는 쌍용자동차에서의 구조조정과 정리해고의 과정을 평가해 보고자 한다.

IV. 조직변화와 정의

1. 쌍용자동차에서의 배분적 정의: 책임의 공정배분

조직에서 생산한 결과물의 공평한 분배를 강조하는 배분적 정의는 주로 노조나 노동계, 그리고 좌파적 시각의 문헌에서 강조된다. 특히 배분적 정의는 오늘날 한국사회에서 심화되고 있는 양극화 문제를 통해 더욱 첨예한 이슈로 드러난다. 예성우(2013)는 오늘날 한국사회에 만연해 있는 양극화의 근본적 원인이 노동의 비정규화이며,[5] 비정규직 노동이 증가한다는 것은 기업이 노동을 생산비용을 낮추기 위한 대상으로 인식하고 있음을 의미한다[6]. 또한 자본주의 사회에서의 경제적 주체는 기업과 사용자이며, 노동은 기업의 생산성과 이윤을 위한 수단이 되어 개별 노동자들의 생존문제는 크게 고려되지 않는 경향이 있다. 생산성의 증대를 위한 노동의 유연화라는 흐름은 신자유주의적 흐름을 통해 더욱 강화되어 왔다. 노동과 고용의 유연화(즉, 정리해고)는 기업의 경영환경이 악화되는 축적의 위기상황에서 가장 손쉽게 선

5) 2010년도 8월 '경제활동 인구조사'에 따르면, 전체노동자 중 정규직이 49.6%, 비정규직이 50.4%를 차지한다. 이는 2006년 같은 달 정규직 52.7%, 비정규직 47.3%와 비교했을 때, 비정규직 비율이 크게 증가했음을 알 수 있다.

6) 권영국(2014)은 쌍용자동차 정리해고의 이면에는 이들 정리해고자를 하청업체 비정규직으로 전환하려는 등의 외주화 전략이 있었음을 지적하고 있다.

택되는 대안이다.

쌍용자동차 역시 축적의 한계 상황에서 정리해고를 선택하였다. 2004년 쌍용자동차의 대주주가 된 상하이 자동차가 지분인수 시 약속하였던 40만대 생산체제 구축, 10억달러(약 1조 2천억원)투자 등은 지켜지지 않았다. 노조나 진보진영에서는 오히려 상하이차 측이 애초 목적이었던 기술확보를 달성한 뒤에는 경영자로서의 의무를 다하지 않았다면서 쌍용차사태의 근본적인 책임은 상하이자동차의 무책임한 태도에 있다고 주장하였다. 노조 측에서는 상하이차의 약속이 이행되지 않았다는 이유로 2005년 5월 총파업을 결의하였고, 이듬해인 2006년 7월 사측이 정리해고 방침을 밝히고 사무직 등을 중심으로 희망퇴직을 실시하자 전면파업을 실시함으로서 이를 저지하기도 하였다.

> 쌍용차 노동자들은 희망퇴직자든 해고자든 아니면 지금 공장안에 다니는 노동자들도 마찬가지다. 응어리가 있다. 수년간 누적된 응어리가 있다. 누가 봐도 다 기술유출이고 먹고 튀었는데, 먹튄데, 세상은 다 먹튀라고 하는데 우리(쌍용차의 공식입장)는 아닌 거다. 그러면서 거기에 대한 피해는 우리만 고스란히 받고 있다는 응어리가 있다. 저것만 밝혀져도, 저것만 됐어도 하는 게 있는 거다. 계속. 얼마나 억울한가. 답답하고.[7)]

상하이 자동차가 쌍용을 인수한 주된 목적은 자동차의 핵심기술인 엔진, 변속기 등과 관련한 지식과 기술개발능력을 확보하려는 것이었음은 의문의 여지가 없다(김익수 외, 2008). 이는 상하이자동차가 쌍용차의 인수합병 과정에서 사내 전산망과 연구소 통합에 가장 역점을 두었던 점에서도 드러난다. 2008년 7월에는 쌍용자동차의 하이브리드 기술(C200)이 상하이차 측으로 유출되었다는 혐의를 잡은 검찰이 쌍용자동차 본사를 압수수색하기도 하였다.

하지만 장하성(2014)은 상하이자동차가 투자약속은 지키지 않고 쌍용차가 보유하고 있던 핵심기술만 빼 갔다는 소위'먹튀론'에 대해 비판적인 입장을 피력하였다. 투자금액 5,900억원 중 5,300억 가량을 회수하지 못한 채 떠난 상하이자동차 역시 큰 금전적 손해를 보았기 때문에 먹튀라고 부르기에는 무리가 있다는 것이다. 장하성(2014)은 그 근거로서, 쌍용자동차가 소유한 무형자산의 장부가치가 800억원에 불과하다는 점, 설사 유출된 기술의 가치가 장부가치를 넘어선다 하더라도 전체 투자액인 5,900억에 비해 적을 것이라는 점, 애초에 상하이자동차가 쌍용자동차에 투자했을 때는 어느 정도 기술유출의 가능성을 예상했어야 했다는 점 등을 들고 있다.

하지만 장하성(2014)의 주장에 대해서는 다음과 같은 반박이 가능하다. 첫째, 상

7) 미디어 오늘. 2012년 4월 29일자

하이 자동차가 애초에 투자한 5,900억은 쌍용자동차의 기술에 대한 대가라기보다는 경영권 인수를 위한 액수로 보아야 한다. 둘째, 기술유출 의혹을 받고 있는 하이브리드 자동차 관련 기술은 그것을 확보했을 때의 미래 가치가 훨씬 큰 기술로서 상하이 자동차가 이 기술을 이용하여 신차를 개발했을 경우, 쌍용자동차에서 입은 손해액인 5,300억 이상을 벌어들일 가능성도 충분하다. 따라서 장부상의 가치로만 손해 혹은 이익의 규모를 단정할 수 없다. 셋째, 상하이 자동차가 쌍용을 떠날 당시 주가는 주당 5위안 정도였으나 2016년 9월 현재 이 회사 주가는 21위안을 상회하고 있다. 즉, 상하이 자동차의 주주가치는 철수 당시에 비해 4배 이상 증가하였다. 상하이 자동차가 쌍용을 인수할 당시 주가가 7위안 안팎이었다는 점을 고려한다면 상하이 자동차 주주가 쌍용자동차로 인해 큰 손해를 보았다고 말하기는 어렵다. 넷째, 쌍용자동차의 경영악화라는 상황도 정리해고를 위한 명분을 위해 조작된 것이라는 일각의 주장이 있다. 실제로 쌍용자동차는 다량의 부동산을 보유하고 있었고 이를 담보로 약 4000억원 정도를 융통할 수 있는 여력이 있었으며, 부채규모와 당기 순손실에 영향을 준 유형자산 손상차손이 외부감사인에 의해 조작되었다는 의혹이 제기되기도 했다(권영국, 2014; 최형묵, 2014).

반면, 상하이자동차가 남겨 놓은 경영부실의 유산은 고스란히 정리해고를 당한 노동자들의 피해로 돌아왔다. 이들은 정리해고로 인한 사회, 경제적 변화와 심리적 고통을 얻었을 뿐 아니라 경찰의 강제진압을 경험하면서 심각한 심리적 외상을 입었다(임정선, 2013). 쌍용자동차의 정리해고가 실시된 이후 지금까지 (2016년 8월 31일 기준) 정리해고자 및 가족 28명이 생활고 등의 이유로 스스로 목숨을 끊은 것으로 알려져 있으며, 정리해고자 4명 중 3명은 '외상 후 스트레스 장애'와 같은 우울 및 불안장애 증상을 경험하고 있다고 한다[8].

노조 측은 77일간의 파업기간 동안 정리해고 만큼은 절대 받아들일 수 없다는 비타협적인 태도를 보였다. 가장 큰 원인은 정리해고의 대상을 선정할 때 적용된 납득할 만한 기준과 원칙이 공개되지 않았기 때문이었다. 쌍용자동차 측은 OOKPMG의 보고서에 기초한 모답스(MODAPTS) 기법[9]을 활용하여 기능직의 잉여 인력과 삭감 규모를 산출하였다고 말하고 있으나, 그 검토 보고서에는 모답스 기법에 의한 산출 방법이 간략히 제시되었을 뿐, 그 구체적 가정의 타당성을 검토할 수 있는 자료가 정리해고 과정에서 제시된 적은 없었다(도재형, 2015). 정리해고 대상 선정에 대한 설득력 있는 근거가 제시되지 않은 상태에서 경영의 논리만으로 정리해고를 받아들

8) 미디어 오늘. 2015년 6월 8일자

9) 사람의 신체 각 부분의 동작을 거리 비율로 나타내어 시간 데이터 카드에 따라 표준시간을 구하는 표준시간 측정 방법

이라고 요구하는 것은 무리였다.

노조 측은 “함께 살자”는 구호를 전면에 내세우면서 정리해고를 절대 받아들일 수 없다는 비타협적 입장을 시종일관 견지하였다. 이러한 노조의 태도에 대해 사용자 측에서는“회사의 경영상황은 고려하지 않고 무리한 고용보장 요구를 고집하여 사태를 악화시켰다”면서, 실질적 해고자가 100여명에 불과한데[10]도, 노조에서는 이들 100명을 살리기 위해 20만 명의 다른 근로자들을 실직 위기로 빠뜨렸다고 비판하였다(김어진, 2009). 노조가 타협의 여지를 두지 않고 기계적인 평등성을 강조하는 바람에 사태가 악화되었다는 주장이다.

노조의 입장에서는 쌍용차 사태를 야기한 주된 책임은 상하이 자동차 등 사측에게 있는데, 그 피해는 정리해고 노동자들이 감수해야 한다는 논리는 배분적 정의의 차원에서 받아들일 수 없는 것이었다. 배분적 정의를 강조하는 노조의 입장은 정리해고의 대안으로 무급순환휴직을 실시하자고 요구한 데에서도 나타난다. 이는 모든 조합원들이 함께 고통을 분담하면서 고용을 유지하자는 평등성(equality)의 원칙을 중시하는 입장이었다.[11] 상하이 자동차에 대해서는 경영부실에 대한 책임을 물어야 한다는 입장이었지만, 투자자로서 투자금액에 대한 손실 외에 책임을 강제할 수 있는 방안은 사실상 존재하지 않았다.

2. 쌍용자동차에서의 절차적 정의: 합법성 논쟁

경제단체와 정부, 보수언론 등에서는 쌍용자동차 사태의 책임이 노조 측에 있다는 입장을 견지하였다. 정리해고는 법에 정해진 경영자의 정당한 판단이며, 이렇게 엄연히 합법적인 제도가 존재하고 있는데, 이를 받아들이지 않고 물리력을 앞세워 저항하는 것은 옳지 못하다[12]는 주장은 법과 제도를 준수하는 것, 곧 합법성을 절차적 정의의 판단의 기준으로 삼고 있는 관점이다. 이러한 관점은 법리적 논쟁을 야기하였다. 즉, 쌍용자동차에서의 77일간의 노조파업은 법적으로 정당했는가, 또한 이 파업을 촉발시킨 사측의 정리해고는 법적으로 정당한 것이었나를 두고 노사 간 법정공방이 지속되었었다.

---

10) 여기서 실질적인 해고자가 100명이라는 의미는 쌍용자동차 사측이 6월 25일 제시한 인력구조조정 방안에서 등장하는 표현이다. 총 974명의 정리해고 노동자 중, 무급휴직(100명), 희망퇴직 기회 부여(450명), 분사 및 영업직 전환(320명)을 제외하면 실질적인 정리해고자는 100여명에 불과하다는 것이다. 조선일보 2009. 6. 26일자.

11) 결과적으로 정리해고자 974명 중 48%를 무급휴가로 전환하는데 노사가 합의하였다.

12) 전경련은 쌍용자동차의 파업이 한창이던 2009년 8월 4일 발표한 보고서에서 “근로기준법에 경영상 이유에 의한 해고제도가 도입되었으나 까다로운 요건과 노조의 반대로 실행할 수 없는 것이 문제”라고 지적하였다.

여기서 노조파업이 정당했는가의 여부는 파업 목적의 정당성 여부와 파업절차의 정당성 여부를 통해 판단될 수 있다. 먼저, 현행 제도 하에서는 분쟁의 대상이 경영권에 관한 문제일 경우 노동쟁의의 대상이 될 수 없기 때문에 불법파업이다[13](손호철, 2014). 경영권의 개념에는 재산의 소유 및 처분과 아울러 노동자들의 채용, 배치, 보상, 해고 등 고용과 노동조건을 좌우하는 권리(인사권)까지 포함하므로, 노동권과의 충돌이 불가피하다. 정리해고는 경영상의 긴박한 이유가 있을 때 경영자들이 선택할 수 있는 합법적인 권리로 제도화 되어 있기 때문에 노조가 이에 대해 간섭할 수 있는 권한은 없으며, 경영진의 결정에 따라야 한다는 것이다(최형묵, 2014). 절차적 측면에서도 쌍용자동차 노조의 파업은 10일간의 조정기간을 거치지 않았고, 현행법상[14] 금지되어 있는 업무시설의 점거 행위가 발생하였기 때문에 불법파업으로 규정되었다. 파업이 끝난 후 노조원 64명이 위력에 의한 업무방해로 구속되었고, 노조원 473명에 대한 민사상 손해배상 청구가 이루어졌는데, 그 액수는 쌍용자동차 측에서 제기한 것이 250억원, 경찰 및 정부가 제기한 것이 42억원에 이르는 것으로 알려져 있다(최형묵, 2014).

한편, 사용자 측의 정리해고 조치가 법적으로 정당했는가에 관한 논란도 지속되었다. 여기서의 쟁점은 과연 정리해고를 해야 할 만큼 경영상의 긴박한 필요성이 있었는가와 정리해고를 회피하기 위한 노력이 충분이 이루어 졌는가에 관한 것이었다[15](김남근, 2012). 긴박한 경영상의 필요란 경영위기를 피하기 위해 필요한 경우 또는 기업의 경쟁력 유지, 강화를 위한 신기술 도입 등 구조조정에 수반되어 객관적으로 인원감축이 필요한 경우를 말한다(강삼신, 2009). 2014년 11월 대법원의 판결은 최종적으로 쌍용차 사측의 손을 들어 주었다. 대법원은 “회사가 처한 경영 위기는 상당 기간 신규 설비 및 기술 개발에 투자하지 못한 데서 비롯된 계속적이고 구조적인 위기로 단기간에 쉽게 개선될 수 있는 부분적·일시적 위기가 아니었다”며 긴박한 경영상의 필요성을 인정했다. 또한“회사가 정리해고에 앞서 무급 휴직을 먼저 시행하지 않았다고 해서 해고 회피 노력을 다하지 않은 것으로 보기는 어렵다”며 “정리해고에 앞서 부분휴업, 임금동결, 순환휴직, 사내 협력업체 인원 축소, 희망퇴직 등

13) 대법원 2003.7.22 선고 2002도7225 판결

14) 노동조합법 제42조 제1항

15) 김남근 (2012)은 정리해고에 대한 한국 법원의 태도에 대해 비판적인 입장을 피력하고 있다. 그에 따르면, 정리해고의 정당성을 다투는 요인은 ‘긴박한 경영상의 이유’가 있는가와 ‘정리해고 회피노력을 다했는가’ 이 두가지인데, 긴박한 경영상의 이유에 대해서는 경영상 판단을 법적인 잣대로 판단하기 힘들다는 입장을 보이고 있으며, 정리해고 회피노력에 대해서도 희망퇴직 등 형식적인 조치만 취하면 정리해고 회피노력으로 인정하는 등 매우 소극적인 자세를 보이고 있다고 한다. 이러한 법원의 태도는 기업들로 하여금 정리해고를 무분별하게 남발하는 원인으로 비판받을 수 있다.

의 조치를 한 것은 해고 회피 노력을 다한 것으로 볼 수 있다"고 판단하였다.[16] 이 대법원의 판결을 통해 사측과 정부는 법적인 정당성 측면에서 노조에 대해 완승을 거두었다고 볼 수 있다.

하지만, 절차적인 정당성이 오직 성문화 된 법률적 해석, 즉, 적법성의 여부만을 통해 판단될 수 있는가에 대해서는 의문의 여지가 있다. 한국의 노사는 90년대 말 기아자동차와 대우자동차의 부도사태와 이에 대한 해결의 과정에 대한 경험을 이미 가지고 있었다. 즉, 이와 유사한 사태를 처리하는 나름대로의 절차는 제도적, 경험적으로 확립되어 있었다. 먼저 노사가 구조조정의 큰 틀에 합의하여 자구노력을 기울이고, 정부는 공적자금을 투입하여 경영을 정상화시킨 다음 매각하여 투입된 공적자금을 회수하는 나름대로의 확립된 관행이 존재하고 있었다는 것이다(김태기, 2010).

'확립된 관행'의 관점에서 볼 때, 쌍용차 사태에서도 먼저 노사 간의 협상을 통해 구조조정의 범위와 강도를 결정하는 일이 선행되어야 했다. 하지만, 쌍용자동차의 경우 소유주인 상하이자동차가 구조조정의 과정을 주도하지 못하고 법정 관리인에게 모든 책임을 미룬 채 떠나버렸다. 상하이자동차를 대신한 법정관리인은 노동자와의 관계적 자본을 축적하지 못한 상태에서 갑작스레 경영을 위임받게 되고, 경영상의 긴박한 이유로 인한 정리해고의 법적인 정당성과 이를 통한 노조의 양보만을 강조했을 뿐 '확립된 관행'에 따른 협상의지를 전혀 가지고 있지 않았다. 절차적인 공정성은 적법성과 항상 일치하는 개념은 아니다. 사용자나 정부 측에서는 자신들이 성문법적으로 규정되어 있는 절차를 따랐으므로 절차적 정의를 준수했다고 주장할 수 있겠으나, 사실 오랜 시간에 걸쳐 내부적으로 확립되어 온 관행이나 조직의 구성원들이 상식적으로 올바르다고 받아들여지고 있는 절차 역시 하나의 규칙으로 자리잡고 있다고 보아야 한다. 절차적 정당성에 관한 합의가 구성원들 사이에 이루어지면 변화의 비용을 줄이고, 변화의 가치를 증진시키는데 도움을 주지만(Lavelle et al., 2009), 구성원들 사이에 합의되지 않은 규칙이 일방적으로 강요될 경우, 변화는 큰 비용과 갈등을 낳는다.

Folger와 Konovsky(1989)가 지적하고 있는 것처럼, 조직의 결정에 대해 종업원들이 자신의 의견이나 목소리를 전달할 기회가 봉쇄되면, 그 결정의 공정성을 받아들이지 못할 뿐 아니라, 조직과 시스템 전반에 대한 불신으로 발전하게 된다. 정리해고자의 수와 대상자의 선정에 있어서 직접적인 당사자인 노조의 참여가 막혀있는 상황에서 정리해고의 절차를 일방적으로 받아들이라는 요구는 무리한 것이었다. 자원의 배분과 의사결정의 규칙이 분쟁의 일방 당사자에 의해 독점될 때, 다른 상대방은 이러한 상황을 정의롭다고 인정하기 힘들다 (Husted & Folger, 2004).

16) 조선일보 2014년 11월 14일자

3. 쌍용자동차에서의 관계적 정의: 신뢰와 소통

관계적 정의는 의사결정과 거래의 과정에서 존중과 신뢰를 받고 서로를 동등한 파트너로서 대우하며, 의사소통과 정보의 전달이 왜곡 없이 이루어지고 있음을 의미한다(Masterson et al., 2000). Greenburg(2009)는 조직 정의의 세 가지 차원 중 관계적 정의가 배분적 정의나 절차적 정의의 불완전성을 보완하는 역할을 한다고 하였다. 반대로 변화의 명분과 정당성이 확실하더라도 변화의 이해관계자들 사이에서 제대로 소통되지 않는다면 변화에 대한 수용성은 낮아질 것이다.

조직구성원의 이해관계와 기득권을 침해하는 변화가 추진될 때, 관계적 정의의 중요성은 더욱 높아진다. 자신의 이익이 침해받는 것을 순순히 받아들일 사람은 없기에 변화에 대해 저항할 것이다. 이러한 저항을 잠재우기 위해서는 변화의 급박성과 변화이후의 비전을 조직구성원 모두가 상호 공유해야 하며, 이들이 변화의 주체가 되도록 참여시켜야 할 필요가 있다(Kotter, 2007).

하지만 쌍용자동차에서는 내부적인 소통과 참여가 활발히 일어나지 못했고, 거의 모든 의사결정은 일방적이었다. 상하이 자동차가 법정관리를 신청하고 회사를 떠난 지 3개월 후인 2009년 4월 회사 측은 전체 조합원 5,300명 중 절반에 가까운 2,646명의 정리해고를 발표하였다. 노조와 어떠한 협의도 이루어지지 않은 일방적인 발표였다. 이에 반발하는 노조와의 대화가 아예 중단된 것은 아니었으나, 노사 양측 모두 기존의 입장에서 한발도 물러나지 않겠다는 태도를 유지했기 때문에 타협점은 찾아지지 않았다. 쌍용자동차 노사 간의 대화는 상대방의 입장을 이해하겠다는 유연한 자세 대신, 자신의 입장과 의견을 상대가 수용할 것만을 요구하였다.

비단 쌍용자동차 뿐 아니라 한국 기업 전반에서 정리해고를 둘러싼 노사 양측의 입장은 줄곧 평행선을 달려왔다. 경영진은 시장에서의 경쟁력 확보를 위해 정리해고 실시와 같은 노동 유연성의 제고정책은 피할 수 없다고 한다. IMF 경제위기를 겪은 이후, 글로벌 차원에서의 경쟁이 격화되고 제품의 종류가 다양화 되며, 제품 수명주기가 짧아지면서 기업들에게는 인력운영, 즉 고용 및 해고의 유연성이 경쟁력의 핵심으로 대두되었기 때문이다(조성재, 2009). 이러한 입장은 쌍용자동차 사태 1년 전인 2008년 출범한 이명박 정부에 의해 더욱 강화되었다. 이명박 정부는 출범 직후부터 노동시장의 유연화를 통해 고용을 창출하겠다는 기조 하에 각종 규제들을 철폐하였고, 노동쟁의에 대해서는 법과 원칙을 앞세우면서 강경하게 대응하였다. 또한 비정규직 법안 및 복수노조 허용을 주된 내용으로 하는 노동조합법, 그리고 파견 근로기간을 연장하는 근로기준법 개정을 추진하면서 신자유주의적인 노동시장 환경을 조

성하였다. 사회조합적인 합의를 통해 노동문제를 풀어가려는 취지로 출범한 노사정위원회는 별다른 사회적 합의를 이끌어내지 못했고, 사실상 정부의 대리기구로 전락하였다(조효래, 2013). 노동은 정책의사결정에서 지속적으로 배제되었다.

노조에게 있어서 유연성이란 언제든지 경영진의 맘대로 손쉽게 해고 할 수 있는 자유로 인식될 수밖에 없었기 때문에 결코 받아들일 수 없는 것이었다. 예고없는 해고의 위기 속에서 정책의사 결정으로부터 지속적으로 배제되어 온 노조가 노동 유연성이라는 경영자 측의 이해를 수용할 수 있는 여지는 매우 협소했고, 경직된 의사결정과 비타협적 투쟁노선은 더욱 강화되었다[17].

쌍용자동차의 총파업 사태 역시 이성적이고 합리적인 대화가 불가능한 이념과 명분의 대립의 양상으로 전개되었다(김태기, 2010). 쌍용자동차와 정부는 언론을 통해 노동자들이 회사가 어려움에 처해 있음에도 자기만 살겠다는 주장을 내세우는 이기적인 집단으로 인식시키고 고립시키는 전략을 채택하였다[18].

쌍용자동차 파업이 공권력 투입과 강제해산이라는 최악의 사태로 비화된 데에는 노조도 책임을 면할 수 없다. 노조는 변화의 의미와 실질적인 이해관계를 합리적으로 판단하기보다는 정리해고 저지라고 하는 명분에 매달려 유연한 자세를 보여주지 못했다. 쌍용자동차 노조의 상급단체라고 할 수 있는 금속노조의 영향이 너무 강했던 것도 문제였다. 즉, 쌍용자동차 단위 사업장의 구체적인 문제보다는 이념과 명분을 더욱 중시한 상급 노동단체나 사회 운동권 세력의 압력으로 인해 스스로 자율적 판단의 범위를 좁히는 우를 범하였다.

일반적으로 노사분쟁에 있어서 정부의 역할은 분쟁의 당사자인 양자의 이해를 조정하고 합의를 도출할 수 있도록 공정한 조정자 혹은 심판자의 역할을 담당한다. 하지만, 쌍용자동차 사태에서 정부는 이러한 역할을 담당하지 못했다. 상하이 자동차가 쌍용자동차의 경영을 포기하고 법정관리에 들어가면서 정부는 공정한 조정자 혹은 심판자라는 본래의 역할 대신 노조에 대립하는 사용자의 입장에 서게 되었다. 이는 여타 노사분쟁에서와는 달리 제3의 조정자가 부재한 공백상태를 초래하였다. 이에 국회의원들을 중심으로 중재단[19]이 꾸려졌지만, 실질적인 역할을 하기에는 한계가 있었다.

---

17) 쌍용자동차 해고노동자 이창근에 따르면 정리해고 국면의 초기에 노조가 내세웠던 “함께살자”는 구호가 경영진의 논리에 수세적이고 소극적인 노조의 태도를 보여준다면서 운동권 내부에서 비판받았다고 한다. 즉, 정리해고가 노사모두 함께 사는 상생의 길이라고 주장하는 경영진의 논리에 말려들어갈 우려가 있으며, 궁극적으로는 노동자들의 일방적인 희생을 강요하는 이념과 논리로 작용하였다는 것이다 (이창근, 2015).

18) 조선일보 2009년 4월 12일자 사설 ‘쌍용차 총파업, 회사와 직원이 함께 죽는 길이다’

19) 중재단은 국회의원 원유철(한나라당), 정장선(민주당), 권영길(민주노동당)과 송명호 평택시장으로 구성되었다.

이처럼 2009년도 쌍용자동차의 노사분쟁에서는 정부가 고유의 역할인 분쟁의 조정과 갈등의 해결이라는 역할을 제대로 수행하지 못했고, 힘의 균형은 일방적으로 사측으로 기울게 되었다. 노사분쟁이 발생하면 정부 등 분쟁의 중재자는 관계적 정의를 강조하는 것이 일반적이다. 배분적 정의를 주장하는 노동자 측과, 절차적 정의를 강조하는 사용자 측의 입장이 팽팽하게 맞부딪힐 때 여론이나 정부는 양자가 대화와 타협으로 문제를 해결해야 한다는 입장을 취한다. 노사 어느 한편을 일방적으로 지지하게 되면 공정성을 잃었다는 비판을 감수해야하기 때문에 가급적 분쟁의 양당사자들의 관계 회복을 통해 스스로 합의에 이르게 하는 것이 조정의 비용을 최소화시키는 길이다. 노사정 위원회라는 틀 속에서 장기적으로 지속가능한 산업평화를 도모하는 것이나[20] 노사 간의 평화를 명시적으로 선언하도록 유도하는 정책이 단적인 예이다. 이 과정에서 노사 양측은 동등한 위치에서 서로를 인정하고 신뢰하는 파트너 의식을 가질 것을 요구 받는다. 정부는 어느 한쪽의 편을 들어 줄 수 없는 상황에서 노사 양측은 자신을 지원할 수 있는 여론의 형성을 꾀한다. 하지만, 분쟁조정자의 공백상태에서 벌어졌던 2009년의 쌍용차 사태는 소통과 신뢰를 통한 관계적 정의의 여지를 애초부터 남기지 않았다. 조성재(2009)는 정부가 쌍용자동차의 경영상태가 최악인 상황에서 노동자들에게 일방적으로 정리해고를 받아들이라고 주장하기 보다는 고용안정 혹은 고용보장기금을 활용하여 지원하는 등 전향적인 조치들을 취할 수 있었으나, 말로만 산업평화를 외치는 것 외에 구체적인 분쟁 조정자의 역할을 수행하지 못했다고 비판하였다. 조정자의 역할을 애초부터 포기한 정부는 압도적인 힘의 우위로 노조를 몰아 붙였고, 그럴수록 노조는 더욱 전투적으로 저항하였다.

V. 결론 및 시사점

이상의 논의를 통해 쌍용자동차 사태의 당사자인 노조와 사용자 측은 정의와 공정성에 관한 서로 다른 관점을 가지고 있었다는 것을 이해할 수 있었다. 조직정의의 배분적, 절차적, 관계적 측면을 중심으로 각 이해당사자들의 입장과 관점은 〈표 3〉과 같이 요약될 수 있다.

20) 노중기(2009)는 노사정 위원회의 이론적인 기반인 사회조합주의(social corporatism)를 선택한 노동계 지도부의 선택은 한국의 특수한 현실을 고려하지 않은 채, 서구의 모델을 무비판적으로 수용한 잘못된 판단이었으며, 결국 노사정위원회를 노동쟁의 봉쇄의 수단으로 활용한 국가와 자본에 의해 노동운동의 동력만 상실한 셈이 되었다고 비판한다.

〈표 3〉 조직정의에 대한 각 당사자들의 입장

	노조	사용자	정부
배분적 정의	**매우 중시** • 사측의 잘못으로 인한 경영악화의 책임을 노조가 일방적으로 감당하는 것은 부당함 • 노조원들이 순환 무급휴직으로 고통을 똑같이 분담 • "같이 살자"는 구호를 앞세움	**중시** • 사측도 충분히 손해를 보았으므로 노조도 정리해고를 받아들여야 함 • 업무전환과 무급휴직 등으로 실질적인 해고자의 수는 매우 적음	**무시** • 상하이자동차의 책임을 묻는 어떠한 조치도 취하지 않음 • 노조원들의 손해에 대한 보상조치에 소극적
절차적 정의	**중시** • 사측의 정리해고는 긴박한 경영상의 이유가 없었고, 해고회피 노력이 없었으므로 불법 • 파업에 불법성이 있었다는 점은 인정 • '확립된 관행'도 존중되어야 함	**매우 중시** • 정리해고는 경영자의 합법적 권리이므로 노조와 합의는 필요 없음 • 노조의 파업은 불법 • 절차적 합법성을 무시한 노조원들을 업무방해로 고발하고 민사상의 손해배상 청구	**매우 중시** • 관행은 절차적 정의의 기준이 될 수 없으며, 성문화 된 법률의 규정을 따르는 것이 절차적 정의임
관계적 정의	**무시** • 정리해고를 철회하지 않으면 어떠한 대화도 거부한다는 비타협적인 태도 견지 • 경영상황을 고려하지 않고 상급단체(금속노조)의 지침에 의존	**무시** • 일방적인 정리해고 발표 • 경영부실에 대한 사과 없었음 • 노조의 의견을 수렴하지 않은 자체 타협안을 고수	**무시** • 노사문제에는 정부가 개입하지 않는다는 기계적 중립 견지 • 노사정위원회 마비 • 실효성 없는 국회중재단 • 정책적 사회안전망 가동을 고려하지 않음

먼저 배분적 정의의 측면에서, 경영의 과실이 공정하게 배분되어야 한다면, 반대로 잘못된 경영에 대한 책임과 고통 역시 이해 당사자들 간에 공정하게 분배되어야 한다. 하지만, 쌍용차 사태에서 경영부실의 일차적인 책임이 있는 상하이자동차는 그 책임을 회피하였고, 그 피해는 쌍용자동차의 법정관리를 떠맡은 채권단(정부)과

정리해고를 당한 노동자들에게 고스란히 전가되었다. 배분적 정의를 중시하는 노조의 입장에서는 "같이 살자"는 구호를 외치면서, 단 한명의 정리해고도 받아들이지 않으면서, 고통을 공동으로 분담할 것을 주장하였다. 하지만, 노조의 주장 역시 차등에 기초한 성과에 의한 분배의 공정성 보다는 성과에 관계없이 조합원들 간의 기계적인 공평성을 주장하였다는 면에서 분배적 공정성의 원래의미와 차별성이 있다. 만약 사측이 성과를 기준으로 하여 공정한 기준을 가지고 정리해고 대상자를 선정하고 노조를 설득했다면 노조의 반응은 달라졌을 수 있다. Wooten(2009)이 제시한 공평성, 평등성, 필요에 의한 배분이라는 세 가지 측면에서 본다면, 변화(정리해고)가 목적하는 바가 오직 주주가치의 보존이라는 점에서 공평하지 못했으며, 변화의 부정적인 영향은 정리해고 노동자에게 일방적으로 전가되었다는 측면에서 평등하지 못했고, 자원 배분에 있어 이해당사자들의 필요(needs)는 전혀 고려되지 않았다.

절차적 정의의 측면에서, 사측은 근로기준법과 노동조합법 등 성문화된 법률에 근거하여 노조를 압박하였다. 정리해고는 정당한 사유에 의해 정당한 절차에 따라 이루어 졌기 때문에 이에 대한 노조의 저항은 그 목적과 절차에 있어 불법적이라는 주장이었다. 따라서 사측의 결정은 정의로운 것이고, 노조의 행동은 정의롭지 못하다는 것이었다. 이에 대해 노조는 사측의 정리해고 결정이 그 목적과 방법에 의해 정당하지 못했다는 주장을 펴면서 소송까지 전개했지만, 결국 대법원이 정리해고에 필요한 경영적 긴박성이 있었으며, 해고 회피노력이라는 절차가 준수되었다면서 사측의 손을 들어줌으로서, 노조 측의 행동은 결국 절차적(법적) 정당성을 인정받지 못했다. 하지만 이러한 법리적인 해석 역시 한계를 가지고 있다. 의사결정이 이루어지는 절차는 이해당사자들의 합의에 의해 만들어져야 한다. 이를 위해 성문법 외에 이해당사자들 간에 관행적으로 확립된 절차가 존재했고, 많은 경우 이러한 '확립된 관행'에 따른 의사결정이 이루어짐으로서 절차에 대한 합의를 이루어 왔던 것이다. 만약 의사결정의 절차가 어느 일방에 의해 만들어지고 시행된다면 비록 그것이 법리적으로 문제가 없다 하더라도 절차적으로 공정하다고 단정할 수는 없을 것이다.

변화의 방향과 절차가 표면적인 합법성은 있었지만, 기존에 존재했던 암묵적 합의를 파기했다는 측면에서 합의된 규칙을 따랐다고 할 수 없었으며, 노조의 목소리와 항의가 의사결정에 반영되지 않았다는 점에서 절차적 정의에 충실했다고 말하기 어렵다.

마지막으로 관계적 정의의 측면에서, 쌍용자동차 노사 양측은 서로 간의 신뢰를 구축하고 소통을 강화하려는 어떠한 노력도 기울이지 않았다. 사측은 대규모 투자를 통한 생산능력의 확대와 신차개발이라는 약속을 지키지 않음으로서 노조의 신뢰를 잃었고, 노조역시 상하이 자동차가 경영권을 인수할 때부터 이들과의 협력관계를 구

축하기 보다는 기술유출 의혹 등을 제기하면서 대립해 왔다. 또한 쌍용자동차가 법정관리에 들어가면서 사측과 정부는 노조를 정리의 대상으로 인식했을 뿐, 노조의 신뢰를 얻으려는 소통의 노력을 전혀 보이지 않았다. 양자 간의 신뢰회복과 타협을 이끌어 낼 책임이 있었던 정부는 친자본, 반노동의 정책기조와 구조조정이라는 단기적 명분에 사로잡혀 공정한 중재자로서의 책임을 방기하였고 결국 분쟁조정자의 공백이라는 사태를 초래하게 되었다. 노조 역시 회사 측의 입장을 고려하지 않은 채, 상급 노조의 방침에 휘둘려 비타협적인 노선을 견지함으로써 결과적으로는 아무런 실익도 얻어내지 못하는 결과를 초래하였다. 쌍용차 사태의 이해 당사자인 노사정 모두 관계적 정의의 측면에서는 정당성을 확보하지 못했다. 이는 Wooten(2009)이 제시한 원인설명, 이념적 설명, 비교설명, 유감표명 및 사과의 기준에서 보았을 때, 노사 양측 모두 자신의 입장만 일방적으로 전달하려 했을 뿐, 상대방의 입장과 설명을 진정성 있게 받아들이지 않았다는 면에서 명백한 한계가 있었다.

변화를 추진하는데 있어 공정성은 가장 최우선에 놓여져야 할 가치이다 (Lavelle et al., 2010). 공정성을 상실한 변화는 필연적으로 저항을 유발할 수밖에 없고, 결국 성공적인 변화를 끌어내지 못할 것은 자명하다. 쌍용자동차 사태의 전개과정을 Wooten(2009)의 프레임웍에 의해 평가한다면 그 어느 측면에서도 이 변화가 공정하게 진행되었다고 말할 수 없다(〈표 4〉 참조). 변화의 결과는 일방의 희생만을 강요했으며, 그 절차 역시 모든 당사자들의 이해를 고루 반영하지 못했다. 변화의 정당성은 제대로 소통되지 못했으며, 노사정은 자신의 입장만을 일방적으로 외칠 뿐이었다.

이 연구의 또 하나의 시사점은 공정한 관리자로서 국가(정부)의 역할이 중요하다는 점이다. 이해관계가 대립하는 조직의 변화가 성공적으로 이루어지기 위해서는 상충하는 이익집단 간의 신뢰와 타협의 구축이 선결되어야 한다. 정부는 공정한 중재자의 입장에서 양자의 이해가 고루 반영될 수 있는 제도와 환경을 조성해야 할 책무가 있다. 하지만, 쌍용자동차의 경우, 정부가 자본의 입장을 일방적으로 옹호하는 태도를 보였고, 노조에 대해서는 줄곧 적대적인 태도를 유지하였다. 공정한 관리자가 되어야 할 정부의 자율성은 상당히 취약했고, 이해집단 간의 신뢰와 타협기반의 구축이라는 책임을 회피하는 중재자의 공백상태에서, 노사 간의 극한대립은 예고된 것이나 다름이 없었다[21].

21) 노사정 타협과 사회조합주의의 유지를 위한 국가의 역할에 대해서는 임상훈 · 이동섭(2008)을 참조할 것.

〈표 4〉 조직정의 하위 범주와 쌍용차 사태

정의의 종류	하위범주	쌍용차 사태의 과정
배분적 정의 (distributive justice)	공평성	변화의 내용에 주주의 이해만이 과다하게 반영됨.
	평등성	변화의 부정적 영향은 정리해고 노동자에게 일방적으로 부과됨.
	필요에 의한 배분	노동자들의 필요와 이해는 고려되지 않음.
절차적 정의 (procedural justice)	규칙	올바른 변화의 방향과 절차에 대한 합의가 이루어지지 않은 채 형식적 절차와 요건만이 중시됨.
	대표성	상대방의 입장이 고려되지 않은 상태에서 이해관계자들의 목소리가 일방적으로 전달되었음. 노노갈등으로 대표성에 문제제기됨.
	항의	노조 측의 불만과 항의가 과격한 방식으로 표출되었고, 사측은 이를 무시하였음.
관계적 정의 (interactional justice)	원인설명	구조조정의 필요성에 대한 사측의 납득할 만한 설명이 부족하였음.
	이념적 설명	노사 양측 모두 원칙과 이념적 명분만을 지나치게 강조함.
	비교 설명	유사사례나 비교대상에 대한 연구와 설득력 있는 설명이 부족.
	유감표명 및 사과	사측의 형식적인 유감표명.

정의나 공정성의 기준은 자신의 이해관계에 따라 얼마든지 다르게 정의될 수 있고 어느 입장이 정의라고 단언할 수 없다. 따라서 변화의 공정성은 서로의 관점에 대한 존중에 기반하여 자신의 이해를 양보함으로서 절충과 타협하는 과정에서 달성될 수 있는 것이다. 변화의 공정성은 상호 신뢰에서 시작된다. 그러한 점에서, 쌍용자동차 사태는 공정한 게임의 법칙을 확립하고 사회적 자원이 구성원들에게 공정하게 배분되는 정의로운 사회의 실현과 현실 간의 괴리를 확인시켜주는 동시에 우리사회 구성원 모두에게 무거운 숙제를 부여하고 있다.

본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되었거나 게재 신청되지 않았음을 확인함

참고문헌

미디어 오늘
조선일보
프레시안
한겨레신문
강삼신 (2009). 경영상 해고제도에 대한 연구. 법학연구, 28, 25-54.
권오성 (2011). 경영상 해고에 대한 소고. 성신법학, 11, 37-64.
권오현 · 권오정 · 김진수 (2014). 대우자동차의 흥망성쇠와 폴란드 신흥시장 개척사례. 경영사학, 29(1), 159-178.
권영국 (2014). 간접고용되는 노동자, 정리해고 당하는 삶. 시민과세계, 24, 178-190.
김남근 (2012). 쌍용자동차 정리해고 사건을 계기로 본 정리해고 제도의 개선방향. 노동법연구, 33, 247-291.
김어진 (2009). 쌍용자동차 투쟁, 평가와 교훈. 마르크스주의 연구, 6(4), 290-321.
김익수 · 한병섭 · 김병구 (2008). M&A 방식을 통한 중국기업의 글로벌 전략에 관한 연구. 무역학회지, 33(2), 79-113.
김태기 (2010). 쌍용차 노사분쟁해결 사례연구: 협상의 장애요인. 분쟁해결연구, 8(2), 37-60.
노중기 (2009). 민주노조운동의 위기구조와 대응전략 연구. 동향과 전망, 77, 248-280.
도재형 (2015). 쌍용자동차 정리해고 판결에 대한 검토. 「대한변협신문」, http://news.koreanbar.or.kr/news/articleView.html?idxno=12571.
박길성 (2000). 한국사회 재구조화와 글로벌 자본주의: 강요된 조정, 갈등적 조율. 한국사회, 3, 5-29.
박길태 (2015). 한국 기업복지의 변천사에 관한 연구. 경영사학, 30(2), 99-117.
박주홍 (2004). 자동차 기업의 글로벌 소싱에 대한 사례연구: 쌍용자동차를 중심으로. 경상논총, 22(1), 157-177.
백권호 (2008). 중국기업의 주요 해외직접투자 사례 분석. 중국과 중국학, 7, 1-20.
손호철 (2014). 우리는 어디서 왔으며 무엇이며 어디로 가는 것인가?: 한국민주주의를 생각한다. 진보평론, 61, 227-265.
예성우 (2013). 소외된 노동 개념의 현재성. 현대사상, 12, 5-32.
이창근 (2015). 이창근의 해고일기. 오월의 봄.
임상훈 · 이동섭 (2008). 일본의 사회적 협의와 노사정의 전략적 선택 변화. 경영사학, 47, 9-43.

임정선 (2013). 해고 및 실업과 심리적 외상. 입법정책, 7(2), 179-199.
장하성 (2014). 한국자본주의. 헤이북스.
전주성 (2000). 구조조정과 시장메카니즘의 정립. 사회과학연구논총, 5, 311-324.
정재은 (2009). 쌍용자동차 77일. 시민과 세계, 16, 132-148.
정종남 (2009). 이슈와 현장 : 쌍용자동차 "먹튀"사태, 누가 책임질 것인가. 노동사회, 140, 107-114.
조성재 (2009). 자동차산업 불황에 대한 노사정의 대응전략. 노동리뷰, 53, 27-43.
조효래 (2013). 이명박 정부의 노동정책. 동향과 전망, 87, 224-263.
최병헌 (2007). 중국 자동차산업에서 기업전략 변화 방향 분석. 중국학연구, 39, 231-260.
최형묵 (2014). 쌍용자동차 사태를 통해 본 노동권과 경영권의 문제. 신학사상, 166, 143-174.
현재훈 (2017). 외환위기 이후 자동차산업에 대한 회고와 전망: 위기와 글로벌 전략. 경영사학, 45, 313-332.
Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology,* 67(5), 422-436.
Cobb, A. T., Folger, R., & Wooten, K. (1995). The role justice plays in organizational change. *Public Administration Quarterly,* 19(2), 135-151.
Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology,* 86(3), 386-400.
Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management,* 27(3), 324-351.
Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal,* 32(1), 115-130.
Greenberg, J. (2009). Everybody talks about organizational justice, but nobody does anything about it. *Industrial and Organizational Psychology,* 2(2), 181-195.
Husted, B. W., & Folger, R. (2004). Fairness and transaction costs: The contribution of organizational justice theory to an integrative model of economic organization. *Organization Science,* 15(6), 719-729.
Kotter, J. R. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review,* 85(1), 96-103.

Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A., & Vinekar, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior,* 30(3), 337-357.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal,* 43(4), 738-748.

Wooten, K. C. (2009). Ethics and justice in new paradigm and postmodern organization development and change. *Research in Organizational Change and Development,* 17, 241-300.

A Historical Study on Organizational Change and Justice: SSangyong Motor Company, 2009

Sung-Jun Jo* · Jeong-Ho Jeon**

Abstract

This paper examines the case of the labor dispute occurred at Ssangyong Motor Company in 2009 through the perspective of organizational justice and fairness. The case has been viewed as a typical example of a severe conflict between an industrial capital seeking labor flexibility due to the failure to adapt to changing trend in global market and a labor union which faced a crisis of employment. This study explores the conflicting perspectives on justice among interest groups by reviewing the media and academic literature on the case. This paper also assesses the process of restructuring the organization and handling the labor disputes in the company through the framework suggested by Wooten(2009). We indicate that the labor union pursuing distributive justice, the management emphasizing procedural justice, and the both parties and government ignoring to build relational justice altogether worsened the conflict rather than resolved it. It is important for an organization to build a collective consensus about fairness and justice to mitigate resistance and conflict which might emerge facing an organizational change. This consensus can be achieved by forgiveness and compromise based on mutual trust among the interest groups.

〈Key Words〉 Organizational Change, Massive Layoff, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice

* Assistant Professor, College of Business, Gachon University.
** Assistant Professor, College of Business Administration, Dankook University.