



# YONSEI SCHOOL OF BUSINESS

CASE: OL-10<sup>1</sup>

DATE: JUNE/2014

## (주) 이마트 E-Mart Company LTD.

### 1. 도입: 2012년 12월 26일

2달전 해고된 이마트 노조위원장 전수찬 위원은 서울 어느 이마트 앞에서 반인권적 불법적 직원 관리를 규탄하는 일인 피켓 시위를 하고 있었다. 그러나 곧바로 다섯 명의 이마트 직원이 단체로 나와 그를 막아 섰다. 욕설과 폭행은 물론이고 일방적으로 전수찬 위원의 시위 행위를 막아서며 주변 사람들의 시선에서 멀리 끌어내려고 하여, 전수찬 위원은 불가피하게 멈추어야만 했다. 내부 인트라넷 공문으로 지침을 받은 이 직원들은 특별히 이마트에 대한 충성도가 높은 직원들로 구성 및 사병화 되어, 조직적으로 행동을 했다.

#### 노조위원장의 해고

노조위원장(전수찬)은 발령 난 지점의 간부와 직원들에게 폭행 감금을 당했다고 주장하며 휴직을 신청하였다. 그러나 이마트 측에서는 폭행은 허위 사실이며, 연차와 휴직을 빙자한 무단결근으로 노조위원장을 해고하였고 합당하다고 반론했다.

---

<sup>1</sup> 본 사례연구는 2014년 봄학기 '조직학습: 기회와 함정' 수업의 일환으로, 이무원 교수의 지도하에 기광철, 이현민, 정상익, 황상록이 작성했다. 저작권은 저자에게 있음.

## 노조위원장 1인 시위 대응지침 폭로

이에 노조위원장은 1인 시위로 이의 부당함을 알렸고 2012년 12월 이마트 노조는 기자회견을 통해 사측 인사담당부서 관리자가 점장들에게 이메일로 보낸 1인 시위 대응 지침을 폭로하였다. 이 같은 사실이 알려지자 이마트 측은 인사담당자가 개인차원에서 대응한 것이라 해명하였다.

“수찬아(노조위원장)! 너는 꼬봉 같은데, 너 말고 나 재량 얘기할래! (옆 사람을 보며) 네가 꼬봉이니?”

“정말 너 쪼잔하다. 사택 핑계, 애들 핑계 대고 노조 만드냐? 딱 터놓고 만들지?”

“월급 적다고 하는 놈이 맨날 파마하냐! 넌 입만 열면 거짓말이더라!”<sup>2</sup>

전수찬 이마트 노조위원장은 이마트의 사과문에 대해 "(사과문은) 공허한 얘기일 뿐"이라며 "노조 탄압 의혹 보도가 나오면 사측이 잠깐 머리를 숙일 것으로 예상했다"고 주장했다. 그는 "저와 노조 부위원장, 회계감사를 징계 조치한 것을 원상 복귀시키고, 노사 단체협약을 맺는 등 노조를 인정하는 모습을 보여야 한다"고 밝혔다. 또 '의혹으로 물의를 빚은 점'이 아니라 '노조를 탄압한 문제'를 사과하고, 사찰의 핵심인 기업문화 팀을 해체해 새로운 조직으로 개편하는 모습 등을 보여야 한다고 요구했다.

## 폭로된 대응지침 내용

- i. 충돌을 유발한 뒤 충돌 장면을 반드시 촬영
- ii. 자극할 수 있는 모든 단어를 사용하되, 협박 성 단어는 금지할 것
- iii. 회사 관리자는 절대 현장에 나타나지 말고 준비된 사원 급만이 응대할 것

## 전수찬위원과의 인터뷰:

전수찬: “말 그대로 동향이 파악된 거는 한 100여 명 정도 된 것 같고요. 동향 파악 말고도 그 사찰이라는 게 여러 가지 형태가 있는데 민주노총이랑 한국노총 양대 노총의 가입여부를 전 직원 1만 6,000명 사원들의 개인정보를 이용해서 전부 다 사찰을 한 거거든요.”

기자: “개인주민등록번호를 다 넣어서 그 사이트에 가입을 했는지 안 했는지를 다 확인했다고요, 1만 6,000명을?”

전수찬: “네, 1만 6,000명을.”<sup>3</sup>

## 직원 A씨와의 인터뷰:

A씨: “기업문화팀은 본사 소속의 각 지역, 권역별로 담당 파견되어 있는 사원들로 구성되어 있고요. 본사 소속의 노조활동이나 이런 사항들을 감시하는 부서라고 보시면 될 것 같습니다.”

<sup>2</sup> 프레시안 보도기사 <신세계 이마트 "자극적 단어로 충돌 유발하라" 지침 파문> - [단독] 이마트노조, 사측 '1인 시위 대응지침' 폭로 (김윤나영 기자)

<sup>3</sup> 'CBS라디오 <김현정의 뉴스쇼>' 대담: 이마트 전수찬 노조위원장, '노조원 사찰' 양심고백 000 씨

기자: “그러면 직원들 가운데 몇 명 정도나 그 감시의 대상이었습니까?”

A씨: “파트장, 팀장들이 면담을 해서 문제가 된다고 생각하는 사원들은 전부 감시 대상이었다고 보시면 됩니다.”

기자: “감시해야 한다고 문제 대상으로 삼은 사람들의 수는 대충 어느 정도나 됐습니까?”

A씨: “그거는 본사 차원에서 움직이기 때문에 각 지점 팀장들한테도 다 기밀로 되어 있었습니다.”<sup>4</sup>

반인권적 불법사찰을 규탄하는 일인시위를 통해, 이를 기업의 외부로 알리려는 전수찬 노조위원장의 행동은, 기업의 조직적이고 체계적인 대응에 의해 억압되었다.

## 2. 이마트 조직 구조

“기업윤리에 바탕을 두고 기업의 사회적 책임을 다하며, 고객, 종업원, 협력회사 및 주주가 성과와 가치를 다 함께 나누고, 풍요롭고 합리적인 생활문화를 선도하는 세계 초일류 유통기업이 된다.” 는 경영이념 하에, 이마트는 1993 년 국내 최초 대형마트로 시작해 현재 약 150 개의 점포를 운영하고 있다.

### 조직구조

이마트의 강점 중 하나는 바로 말단 직원부터 CEO까지의 전임직원이 촘촘한 조직을 이루고 있다는 것이다. 마치 신경조직처럼 잘 짜여 있어, 신경세포 하나인 직원의 의견이 두뇌인 경영진까지 신속하게 전달된다. 또한 이마트의 조직구조는 기능별, 지역별 혼합 조직을 기초로 하여 필요에 따라 조직의 개편이 수시로 일어나며 유연하고 유기적인 조직구조를 유지하고 있다. 특히 최근 윤리경영이 강조됨에 따라 기업윤리 추진팀을 CEO 직속 스텝 조직으로 두는 등 환경변화에 즉각적으로 대응하는 유통기업으로서의 모습을 잘 보여준다. (참고 1)

### 구성원

이마트의 직원은 크게 직영사원과 아웃소싱 사원으로 구분되고, 직영사원은 다시 대졸, 전문대졸, 고졸, 경력, 연봉직, 파트타이머 등으로 구분되며 아웃소싱 사원은 업체파견사원, 아르바이트 등으로 나뉜다. 아웃소싱 사원은 이마트 매장 내 입점한 업체의 파견사원, 주차, 보안 요원, 이벤트 행사를 위해 일시적으로 업체에 의해 고용된 사원 등이 있다.

즉, 이마트의 구성원은 그 종류와 역할이 매우 다양하다고 할 수 있다. 1 개의 점포에 배치되는 총인원은 비성수기일 때는 700 명, 성수기일 때는 1200 명에 이를 정도로 유동적이다. 따라서 이들의 역할과 위치에 대한 구분은 정교하고 세세하며 각자 맡은 바 영역에서 정확하게 자신의 일을

<sup>4</sup> 'CBS라디오 <김현정의 뉴스쇼>' 대담: 이마트 전수찬 노조위원장, '노조원 사찰' 양심고백 000 씨

수행한다. 다른 직무의 구성원 간 교류는 유기적으로 조직된 틀 안에서만 이루어지며 각 영역은 그 개별성을 인정받는다. 구성원의 50% 이상은 시간제 단기 계약직 근로자로 구성되며 이들은 소정의 교육을 통해 이마트의 구성원으로 편입된다. 따라서 구성원 간의 유대는 그리 크지 않다. 각 구성원이 속한 부서와 파트 내의 교류는 활발하며 각 부서는 명확하게 구분된 명령체계를 통해 의사 전달이 이루어진다. 구성원의 업무 몰입도와 업무에 대한 지식 정도는 매우 높으며 각 구성원이 모여 하나의 점포가 운영되도록 한다. (참고 2)

조직구조와 구성원을 참고하여, 이마트 매장 내 조직을 수평적으로 분류한다면 크게 실제 판매가 이루어지는 전방과 창고 부분의 후방으로 구분 할 수 있다. 이들 두 부문에서 근무하는 직원들은 서로 격리되어 있으며 서로의 업무에 대한 이해가 없다. 따라서 고객에게 제공 할 수 있는 서비스의 내용도 한정적일 수밖에 없다.

또한 이마트의 조직 구조는 정규직의 경우 대졸자와 초대졸자 비정규직의 경우 3 가지 계층으로 나뉘어 진다. 매장 내에 5가지의 계층이 존재함에 따라 이들 계층 간에 많은 갈등이 발생하고 있다. 한 예로, 정규직의 경우 초대졸자는 대졸자에 비해 승진에 한계가 있고 인사이동에도 제한이 있다. 이렇듯 하위조직구조에서도 구성원간의 이해와 교류가 없고, 심지어 갈등관계조차 형성된 상태에서 상위조직구조에 해당하는 경영진은 이들을 관리한다는 것에 많은 어려움을 느낄 수 밖에 없다.

### 3. 이마트 노조 관리 / 비정규직 사건

#### 사건 1 - 2004년 12월 이마트 수지점 비정규직(여성 계산원) 감시, 계약해지

2004년 12월, 이마트 수지점의 계산원(캐셔) 노동자들은 경기일반노조에 가입했다. 하지만 사측은 조합원들의 노조 탈퇴를 강요했고, 가족과 친지들을 동원해 회유하는 등 극심한 노조탄압을 가했다. 결국 조합원 대부분이 탈퇴했고 남은 4명 가운데 1명은 해고, 3명은 "허위사실유포 등에 따른 명예훼손 등"을 이유로 3개월 정직 및 사업장 출입금지라는 징계통보를 한 바 있다.

이에 노동자들은 1월 18일 부당노동행위 및 부당정직 구제신청을 제기했다. 4월 21일 경기지방노동위원회가 '사측의 부당정직 및 단체교섭거부 및 지배개입의 부당노동행위'를 인정했음에도 불구하고 사측은 복귀 일주일만인 4월 25일 자택대기명령을 내리고, 경기지방노동위원회 명령서가 도착하지 않은 상황에서 5월 9일 강제해고 통보서를 조합원들의 집으로 보냈다. 조합원들이 해고되고 7일이 지난 5월 16일야 경기지방노동위원회는 명령서를 통보했다. 하지만 사측이 구제명령을 인정하지 않자, 노동부는 이 사건을 기소의견으로 검찰에 송치시켰다. 그러나 사측은 해고시킨 조합원들을 지난 7월 5일 갑작스레 복직시키고, 7월 10일 조합원 전원에 대해 계약해지를 통보했다.

#### 사건 2 - 이마트 노조 관련 협력업체까지 무차별 해고

2010년 10월, 이마트 부천 지점 창고에서 노동운동가 전태일의 삶을 다룬 '전태일 평전'이

발견되었고, 이에 지점 관리자는 '불온 서적'이 발견되었다며 직원들에 대한 면담과 조사를 시작하였다. 책 주인을 찾지 못하자 결국 창고에 드나들던 협력업체 직원 3명 가운데 두 명은 퇴사, 한 명은 지점을 옮기도록 영향력을 행사하는 사건이 발생했다.

또한 경북 구미 지점에서는 사무실에서 노총 수첩이 발견되자 CCTV를 분석하며 직원들의 출입기록을 모두 확인하는 일도 있었다. 이른바 해바라기팀이라고 불리는 노조 설립 방해 조직을 운영한 것은 노동조합법을, 전직원의 개인정보로 노총 가입 여부를 조회한 것은 개인정보보호법을 위반한 소지가 있으므로, 이에 이마트 노조와 시민단체들은 이 같은 노조탄압 및 사찰행위에 대한 처벌을 주장하였다.

*<녹취>전수찬(이마트 노동조합 위원장): "신세계 이마트는 무노조 경영을 위해서는 법도 윤리도 찾아볼 수 없는 회사라는 것이 증명이 되었습니다."<sup>5</sup>*

### **사건 3 - 2011년 시립대 황승원씨의 죽음**

2011년 2월, 경기도 고양시 일산서구 덕이동 이마트 탄현점에서 터보 냉동기 점검작업을 하던 황승원씨를 포함한 인부 세 명이 질식사 하였다. 황승원씨의 죽음에서 문제로 드러난 것은 이마트의 도급(하청)업체의 불법파견이다. 겉으로는 도급계약을 맺은 것처럼 보였으나 실제로는 이마트가 하청 노동자를 지휘, 감독하는 등 파견처럼 노동자들을 사용한 것이다. 당시 이마트의 불법파견 규모는 1978명 규모였으며 이는 197억 800만원의 과태료에 해당하는 규모였다. 또한 이마트는 노동자 580명에게 해고예고수당, 연차휴가 미사용수당 등 약 1억100만원을 지급하지 않은 것으로 드러났다. 여성 노동자의 동의를 받지 않은 채 야간·휴일 노동을 시키고 임신중인 노동자에게 연장노동을 시키는 등 근로기준법에 규정된 여성보호 관련 조항도 위반했다. 단시간노동자에 대한 성과급 및 복리후생비 등 차별 사례도 확인됐는데, 모두 1370명이 8억1500만원을 받지 못한 것으로 조사됐다.

### **사건 4 - 2013년 1월 '2005년 이마트 여성계산원 해고 5년 후까지 뒷조사'**

이마트가 지난 2004년 말(사건 1 참조), 이마트 내 노조를 주도적으로 설립한 비정규직 계산원 노동자들을, 노조가 무너진 지 무려 5년 후까지 사찰한 정황이 드러났다. 민주통합당 노웅래·장하나 의원실이 20일 공개한 자료를 보면, 이마트 인사 담당 기업문화팀은 2010년 2월 '노동계 관련 동향'이라는 문건을 작성하고 노우정 당시 민주노총 부위원장의 주민등록번호와 'SJ 인물(이마트 수지점 비정규직 계산원) 4인'의 프로필 및 주민등록번호를 팀 내에서 공유했다. 이마트 비정규직 노조는 사측의 징계 해고 등으로 일주일 만에 와해된 바 있다. 노우정 당시 노조부위원장은 2004년 경기일반노조 부위원장을 지내며 이마트 수지점의 노조 설립을 지원하고 이마트에 단체교섭을 요구했었다.

이마트는 동종업계인 홈플러스와 롯데마트 노조 동향은 물론이고, 청년유니온과 민주노총 등 노동계 외부까지 동태를 파악했다. 심지어 이마트는 홈플러스, 롯데마트와 함께 "각 사별로 비정규직

<sup>5</sup> SBS 뉴스 기사 <신세계 '노조 막아라'...10개 계열사 사찰> (권영인 기자)

동향 파악 및 대응책 마련에 공동으로 대처하자"는 문건을 공유했다. 또한 해당 문건은 "노우정이 민주노총 부위원장으로 선출됨에 따라 향후 정규직뿐 아니라 비정규, 비직영(협력사원, 판매 용역 등) 인력들을 대상으로 지속적으로 조직화를 시도할 것으로 보인다"며 "내부적으로는 인사 지원팀이 조직 내 weak point(약점)를 점검하고, 외부적으로는 온/오프라인 감시 체계를 확립해야 한다"고 지적했다.

당시 이마트는 2004년 노조 설립 당시 경기도노동조합 노조 간부를 지냈던 'SJ(이마트 수지점 비정규직 계산원) 인물 4인'의 프로필과 주민등록번호를, 이들을 해고한 후에도 내부에서 공유했다. 문건에는 해당 노조 간부 3명에 대해 "현재 특이 동향 없이 전업 주부로 생활하고 있다"고 언급돼 있다. 이마트 측이 노조가 무너진 지 무려 5년 후까지 해고자들의 동태를 파악했음을 보여주는 대목이다.

주민등록번호가 노출된 'SJ 인물 4인' 가운데는 '반도체 노동자의 건강과 인권 지킴이 반올림'에서 활동하는 이종란 노무사도 포함돼 있었다. 이 노무사는 2004년 수지점에 입사했다가 같은 해 12월 노조 설립 이후 해고된 바 있다. 그는 "개인 주민번호를 불법적으로 관리하는 것은 명백한 인권 침해"라고 말한다.

### **특별근로감독 중간결과**

고용노동부가 신세계 이마트가 23개 지점에서 판매도급 직원 1978명을 불법 파견으로 사용해 왔다는 사실을 적발했고 지난 4일 이마트가 적발된 판매도급직원을 포함 직원 1만 명을 정규직으로 전환하겠다고 밝혔다. 하지만 이마트 불법파견 문제는 회사의 직원 사찰과 노조활동 부당개입으로 촉발된 노동부 특별감독 점검에서 드러난 것으로 이는 빙산의 일각에 불과하다는 지적이 제기됐다.

한국노동사회연구소 김종진 연구원은 최근 '신세계 이마트 불법파견 1만 명, 정규직 전환 쟁점과 과제'라는 이슈페이퍼를 통해 "신세계 이마트 불법파견 문제는 2013년 2월 고용노동부 특별감독 결과 근로기준법과 노조법 등 실제적인 법 위반 사실이 발표되면서 불거진 것으로 이 사례는 약 1만 7000 명의 직원 사찰, 노동조합 설립 간부 해고 등 부당지배개입, 각종 수당과 퇴직금 미지급, 임산부 야간근로, 비정규직 차별, 산재 사망사고 처리 법 위반 등 이마트가 제반 법률들을 위반한 내용 중 하나에 불과하다"고 지적했다. (참고 3)

### **노조 설립 대응조직 해바라기**

2011년 3월 이마트 본사는 노조 대응 조직 150여명의 조직도가 담긴 문건을 작성 대응 조직의 이름은 해바라기이며, 노조의 실체를 파악하는 씨앗조, 집회 시위에 대응하는 울타리조, 노조 홍보물을 수거하는 제조조 등으로 구성되었고, 해바라기조는 녹음기, 사진기 등을 동원해 노조 설립에 동조한 직원들의 계보를 작성하고 감시하였다.

### **개인정보 불법 이용**

2011년 6월에는 이마트는 인사담당자들에게 직원 1만5000명의 개인정보가 담긴 엑셀 문서를 배포 노동단체 홈페이지의 아이디 비밀번호 찾기 항목을 이용해 회원가입여부를 확인하게 하였다.

### **노조 설립관련 직원 사찰**

이마트는 사원들을 가족(KJ)·문제(MJ)·관심(KS)·여론주도(OP)사원으로 분류 문제사원과 관심사원을 지속적으로 관찰했으며 150명에 이르는 것으로 알려짐 사측은 노조에 대한 생각 및 노조를 설립하려는 직원들과의 친소를 파악해 이들을 다시 A, B, C, D, S 5단계로 분류해 관리하였다. 또한 이마트는 성격이나 평소 교우관계 등 가까워서 지켜보지 않으면 알 수 없는 사생활까지 상세히 기록하였다.

### **이마트의 조직적 문제는 불가피했던 것인가**

이마트와 같은 형태의 유통업은 조직 구조상 상당한 유사성을 지니고 있다. 노조와의 갈등, 조직 구성원간의 부조화, 과도한 수준의 직원 관리와 같은 요소들의 근원점을 유통업의 전반적인 요소와 이마트의 조직적 요소들을 비교하여 문제점을 생각해볼 필요가 있다. 유사업계의 전반적 문제와 이마트 조직의 문제점들을 고려하여 상호 연관성을 살펴보겠다.

## **4. 유통산업의 위기**

### **유통산업의 문제**

유통산업의 경우, 특히 대형마트의 경우 대기업에 의한 강력한 시장지배력을 전제로 공동행위, 기업결합, 시장지배력 남용과 같은 문제점들이 발생할 수 밖에 없는 구조를 가지고 있다. (참고 4) 이러한 시장지배력을 전제로 경쟁방해, 또는 배제행위 그리고 조직원에 대한 착취, 구속, 차별취급과 같은 행위들이 만연하고 있는 것이 현재 유통산업의 모습이다.

이마트의 경우 범 삼성계열인 신세계그룹의 핵심 기업으로 삼성의 반노조 경영방침을 그대로 답습하고 있는 상황이다. 홈플러스의 경우 삼성물산이 51%의 지분을 갖고 영국 테스코 그룹과 합작하여 설립한 기업으로 삼성물산이 지분 모두를 테스코에 매각하여 현재는 100% 테스코소유 기업이 되었으나 경영진들은 삼성출신들이 포진하고 있는 것이 현실이라, 이 또한 마찬가지로 삼성의 반노조 경영방침이 유지되고 있는 상황이다. 롯데마트의 경우 롯데그룹 차원에서 계열사노조가 민주노총에서 탈퇴할 것을 목표로 탄압과 회유를 통해 추진하고 있어, 비슷하게 노조가 거의 운영되지 않고 있는 실정이다.

#### **① 유통환경의 전근대성**

과세자료가 없는 무자료 상품거래는 세수감소의 요인으로 작용함은 물론 유통질서를 왜곡시켜 유통산업 발전을 저해하고 있다.

#### **② 물류체계의 낙후**

사회간접자본시설이 크게 부족하고 현대적 시설을 갖춘 물류거점 시설미비하여 물류 운영의 비효율을 초래하고 있다.

#### **③ 규제과다 및 지원미흡**

과거 공업화를 통한 수출 주도형 경제성장으로 정책적 지원은 제조업에 집중되고 유통산업은 소비성 서비스 사업정도로 인식되어 지원의 대상이 되기보다는 규제의 대상 토지이용, 건축, 금융, 기업 활동측면의 규제가 과다한 실정이다.

김 연구원은 "이번에 드러난 신세계 이마트 불법파견 사례는 유통업 내 불합리한 고용구조의 전형적인 면모를 드러내고 있다. 그리고 백화점, 아울렛 SSM등 이마트 이외 신세계그룹의 유통 채널과 유통업 내, 타 기업에도 이와 유사한 고용구조가 존재한다는 점을 고려한다면, 이번에 드러난 불법파견 사내하도급 활용 사례는 빙산의 일각일 뿐"이라고 주장했다.

신세계 이마트는 자체 조사에서 사내하도급 고용규모가 '불법파견 1만 명'과 '진성 하도급 9000명' 총 1만 9000명인 것으로 발표했으나 신세계그룹은 이마트 이외에 신세계 백화점, 아울렛, SSM 등 자사 소유 다른 유통 채널의 사내하도급 규모나 정규직 전환 입장은 표명하지 않고 있다.

김 연구원은 "현재 파견법에서 명시된 32개 업종을 제외하고 다른 업종에서는 파견근로가 법적으로 금지되어 있다"며 "이마트에 이를 적용할 경우, 1)계산(캐셔), 2)검품(하역 포함), 3)축산/수산, 4)농산/조리, 5)가공/가공조리 5개 업무가 불법파견에 해당된다"고 지적했다.

또 "현재 신세계 이마트(1만 명) 이외에 다른 대형유통업체들은 극히 일부(롯데마트 1000명)를 제외하고는 불법파견과 사내하도급 문제와 관련하여 특별한 입장 표명이 없는 상태"라며 "국내 주요 대형유통업체들은 이마트와 비슷한 형태로 다차원적인 비정규직 고용관계(임시계약직, 파트타이머, 사내하도급, 파견근로, 납품 및 입점협력업체, 자영업자)를 형성하고 있다"고 덧붙였다.

한편 당초 경력을 인정받고 정규직으로 '전환' 될 것으로 기대됐던 신세계 이마트 사내 하도급 사원 1만789명이 실제로는 이마트에 직영 사원으로 '신규 채용'되는 것으로 최근 확인돼 논란이 일고 있다.

## **유통산업 환경변화**

### **① 경기확실성 심화와 소비시장**

저성장 시대가 본격 도래하면서 불경기에 대응하는 방식이 아닌 저성장 시대에 구조적으로 대응하는 새로운 방식이 요구되고 있다. 소비자들은 저성장 시대에 따른 경기에 대한 불안감 증대로 고소득계층 또한 소비행태에 방어형 소비가 나타나고 있다. 이와 함께 베이비 부머의 퇴직이 증가하고, 청년층 취업률의 저하에 따라 가계의 부실이 심화되는 구조가 드러나면서, 유통 산업에 강력한 소비자들이 사라지고 있는 시점이다.

### **② 정부규제심화**

국회는 지방자치단체장이 관할 대형 유통업자의 영업시간 제한과 의무 휴업을 명할 수 있도록 유통산업발전법을 개정했다. 법 개정의 목적은 대형 유통업자와 중소 유통업자의 공생 발전을 위한 것이다. 1996년 유통시장 개방 이후 국내외 유통업자 간의 치열한 경쟁으로 소비자들은 싸고 품질 좋은 상품과 서비스를 제공받을 수 있게 되었으나 대형 유통업자의 급성장에 따라 중소 유통업자의 생존이 어렵게 되어가고 있다는 인식에 바탕을 둔 것이다. 이를 둘러싸고 그 타당성과 효과에 대한 논란이 분분하다.

대형마트의 영업시간 관련사항으로 (1) 제 12조 2(대규모점포등에 대한 영업시간의 제한 등) 1. 시장,



군수, 구청장은 건전한 유통질서 확립, 근로자의 건강권 및 대규모점포등과 중소기업의 상생발전을 위하여 필요하다고 인정하는 경우 대규모점포 중 대통령령으로 정하는 것과 준대규모 점포에 대하여 다음 각 호의 영업시간 제한을 명하거나 의무 휴업일을 지정하여 의무휴업을 명할 수 있다. 다만, 연간 총매출액 중 '농수산물 유통 및 가격안정에 관한 법률'에 따른 농수산물의 매출액 비중이 51퍼센트 이상 대규모 점포등으로서 해당 지방자치단체의 조례로 정하는 대규모점포등에 대하여 그러하지 아니하다.

이러한 법률로 현재 유통산업의 현황은 2012년 4월부터 시작된 대형마트 등의 영업시간제한과 의무휴업제는 2012년 8월말, 전국 229개 지자체 중 151개 지자체가 조례를 제정하여 시행하고 있다. 또한 2012년 6월 서울행정법원은 서울 강동구, 송파구를 상대로 한 취소소송에서 대형마트측 승소판결이 나왔고, 이후 전국적으로 처분에 대한 집행정지를 신청하고, 130개 지자체 처분이 집행정지 상태이다. 이에 대형마트 각 사는 영업시간제한과 의무휴업일제를 규정한 유통산업발전법 제 12조 2에 대한 헌법소원을 제기하여 현재 심리중이다. 이러한 정부의 대형마트에 대한 영업규제 움직임을 보면 경제성장에 있어 정책적인 수단과 목표가 어긋나있으며, 소비 변화와 소비자의 권리는 배제되고 있는 것이 현재 실정이다.

### ③ 소비패턴변화

저성장시대 진입에 따른 소비자 상품선택 기준의 강화가 나타난다. 즉 상품 선택에 있어 까다로운 기준이 등장하고, 소비의 다극화, 단골의 파편화와 같은 새로운 소비 트렌드가 등장하였다. 그리고 스마스 쇼핑의 등장, 모바일 커머스의 등장으로 쇼핑행위 자체가 스마트폰 이용자 3000만명 시대에 오프라인 매장에서 온라인 쇼핑으로 이동하였던 소비자가 다시 모바일 쇼핑으로 이동하는 현상이 나타나고 있다. 온라인 쇼핑이 유통업의 시간적인 제약을 없앴다면, 이동 중에 쇼핑이 가능한 모바일 쇼핑은 공간적인 제약도 해소함으로써 새로운 소비패턴이 등장하게 되었다. (참고 5)

## 5. 이마트의 위기

### **외부 환경 변화: 대형마트의 성장한계 노출**

유통관련 규제 강화에 따라 대형마트의 성장력이 확실하게 쇠퇴모습을 보인다. 강제 휴무제 실시로 인한 매출감소와 대형마트 지점별 영업일수 감소의 영향으로 볼 수 있다. 그리고 인구 구성의 변화에 따른 즉, 고령화, 소가족화로 인한 소비형태의 변화와 근린, 소량구매 패턴의 확대도 나타난다. 또한 온라인 샵과 같은 다양한 구매채널의 생성, 대체시장의 부흥으로 대형마트 성장의 한계가 나타나고 있다. (참고 6)

경기불안에 따른 소비위축과 가계방어적 소비행태가 나타나고, 정부규제로 인한 신규출점 부담을 통한 성장의 제약이 확연히 나타나고 있는 것이 유통산업의 전반적인 모습이다. 따라서 유통산업은

새로운 성장기반의 모색(ex. 창고형 매장 확대, 집객력 확보와 원스톱 쇼핑을 위한 복합형 시설구축)과 채널의 다변화와 자체제작상품과의 소싱 강화와 같은 변화가 필요하다.

그러나 이러한 외부적인 변화도 중요하지만 앞서 말했듯이 유통산업에서 나타나는 전반적인 문제로 지적되는 내부적인 조직관리 측면에서 우선적으로 문제가 해결되어야 그 다음에 유통산업 환경변화에 따른 자체적인 시장공략 전략을 시행할 수 있을 것이다.

### **조직 내부 문제 1: 지나친 분업화에 따른 직원 간 커뮤니케이션 부재**

이마트 매장 내 조직을 수평적으로 분류한다면 크게 실제 판매가 이루어지는 전방과 창고 부분의 후방으로 구분 할 수 있다. 이들 두 부문에서 근무하는 직원들은 서로 격리되어 있으며 서로의 업무에 대한 이해가 없다. 따라서 고객에게 제공 할 수 있는 서비스의 내용도 한정적일 수밖에 없다.

### **조직 내부 문제 2: 직원 간 갈등 (대졸자, 초대졸자 간 격차, 정규/비정규 직원간의 격차)**

이마트의 조직 구조는 정규직의 경우 대졸자와 초대졸자, 비정규직의 경우 3가지 계층으로 나뉘어진다. 매장 내에 5가지의 계층이 존재함에 따라 이들 계층 간에 많은 갈등이 발생하고 있다. 한 예로, 정규직의 경우 초대졸자는 대졸자에 비해 승진에 한계가 있고 인사이동에도 제한이 있다.

### **조직 내부 문제 3: 유사시 대체인력 확보에 대한 위기**

이마트 점포에 있어 인력 운용의 유동성은 대단히 중요한 문제다. 한 예로 이마트의 경우 근무하는 직원의 수가 비성수기 크게 500명 이상 차이가 날 정도로 유동적이다. 유동적으로 총당되는 인력의 경우 대부분 아르바이트 인력으로 채워지는데 만약 이들 인력이 제때 공급 되지 못한다면 단기적으로 운영에 큰 어려움을 겪을 수 있고 장기적으로는 고객 만족도 하락으로 이어질 수 있다.

### **조직 내부 문제 4: 환경변화에 따른 조직 유연성 위기**

전반적인 유통산업 환경변화와 대형마트에 대한 각종 규제로 이마트는 다양한 이해관계자와 변화하는 환경에 의해 끊임없이 변화해야만 하는 숙명을 가진다. 따라서 조직의 유연성 확보는 이마트 생존을 위해 반드시 필요한데, 현재 이마트의 중앙집권적, 상명하달식 조직은 유연성의 확보에 어려운 구조를 지닌다.

## **6. 이마트의 현재**

유통업은 고객의 안전과 직결되는 상품을 판매하고 고객편의를 위해 설치된 시설물을 많은 사람들이 이용하고 있어 안전관리의 중요성이 증대되고 있다. 또한 현장에 근무하는 대다수의 직원들이 현금과 상품관리를 담당하고 있어 임직원의 상호신뢰를 바탕으로 한 업무수행이 타 업종에

비해 필요하다. 이러한 상황에서 정규직과 비정규직의 구분으로 인한 차별문제와, 직원 한 명 한 명에 대한 불신으로, 불법사찰과 관련된 문제들의 등장은 조직, 인력관리에 치명적으로 작용할 수 있다.

그리고 유통시장이 개방되면서, 세계가 하나의 시장이 되는 글로벌 시대를 맞아 유통업도 본격적인 경쟁시대에 접어들었다. 최근에는 세계 소매업체 매출 1위인 월마트, 2위인 까르푸와 같은 선진 유통회사들이 국내에 진출했으나 견디지 못하고 철수했다. 상호경쟁에서 고객으로부터 신뢰를 받고 우수한 기업문화 및 시스템을 갖춘 경쟁우위의 기업만이 살아남을 수 있는 것이다.

변화하는 환경에 대응하기 위해서 이마트는 현재 치명적으로 존재하고 있는 내부적인 조직적 문제에 대한 해결이 우선시된다. 하지만 오늘 현재까지도 노조억압과 불법사찰이라는 부분에서 날이 갈수록 불법노동행위에 대한 증거가 나오고 있다.

## **2013년 2월**

직원들을 사찰했다는 의혹을 받고 있는 이마트에 대해서 서울노동청이 전격 압수수색을 실시하였다. 이마트 본사와 지점 등 13곳에 경찰관 150명을 투입하는 대대적인 압수수색으로, 압수수색의 이유는 바로 회사가 직원들을 사찰했다는 의혹을 밝히려는 것이었다. 이마트 직원 사찰의혹은 언론을 통해 내부의 사찰문건이 공개되면서 불거졌다. 지금까지 사찰을 당했다고 주장하는 분의 인터뷰는 많이 나왔지만, 사찰에 가담했다고 주장하는 측의 의견을 들을 수 있는 인터뷰 자료가 불법노동행위문제에 대한 실증적인 증거를 보여주고 있다.

기자: "노조 측이 주장하는 직원사찰이 정말 있었습니까?"

B씨: "그와 유사한 상황들이 많이 발생됐고요. 제가 중간간부로 근무하면서 '1130' 이라고 있었습니다. 하루에 한 명씩 30분간 면담을 해서 특이동향을 파악을 해서 인사 파트장한테 매일 말일 날 전달을 하게 되면 특이사항에 대한 문제 사원에 대해서는 그 지역에 있는 기업문화팀의 사원들이 집중관리를 하는 거죠."

기자: "조직적 차원의 사찰이었을 것이다, 이렇게 주장을 하시는 건데요. 직접 말하자면 가해행동에 가담을 하신 게 된 것이지 않습니까? 어떤 심경이세요?"

B씨: "안타까울 뿐입니다. 같은 직원으로서 그런 것을 한다는 것 자체도 좀 그랬고요. 인사에 대한 영향력이 너무 컸기 때문에 그 다음에 노조가 없었기 때문에 인사팀의 얘기할 수 있는 창구가 전혀 없었다고 보시면 될 것 같습니다."

기자: "아, 이 임무가 주어졌을 때 '이것을 싫다' 라고 말할 수 있는 상황이 아니었다는 말씀이군요."

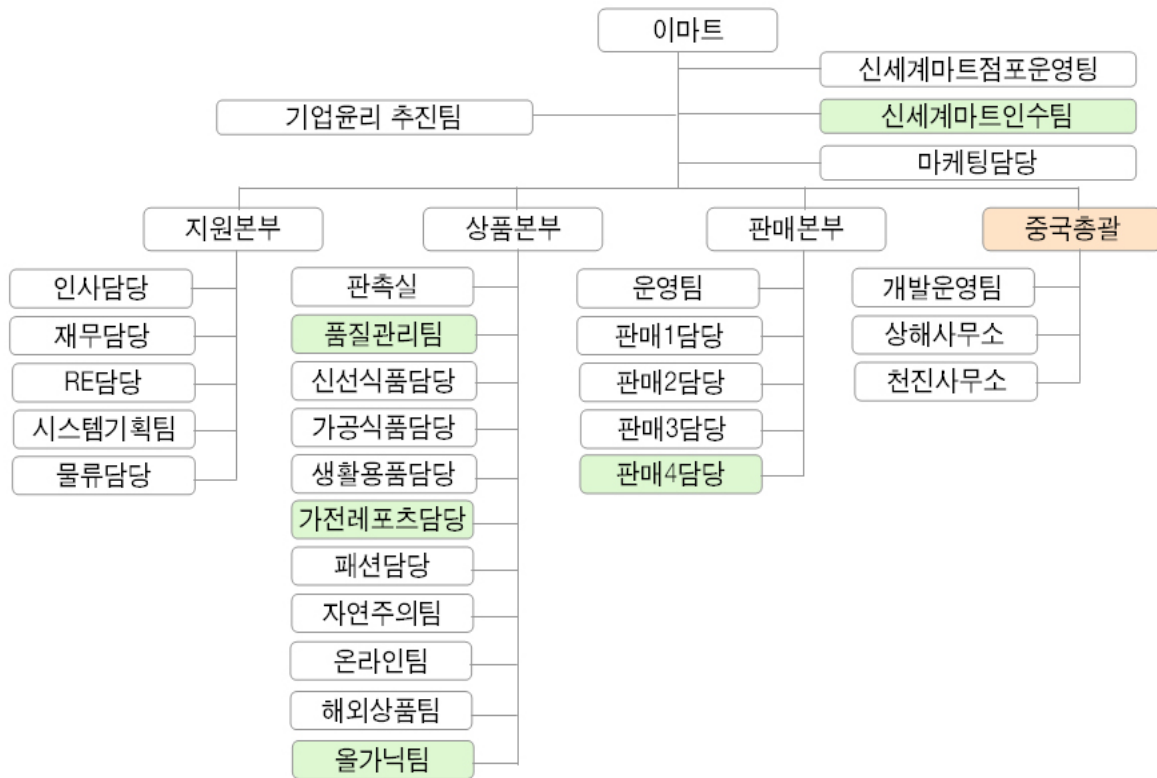
B씨: "네, 맞습니다."

기자: "그렇군요. 혹시 마지막으로 하고 싶은 말씀 있으십니까?"

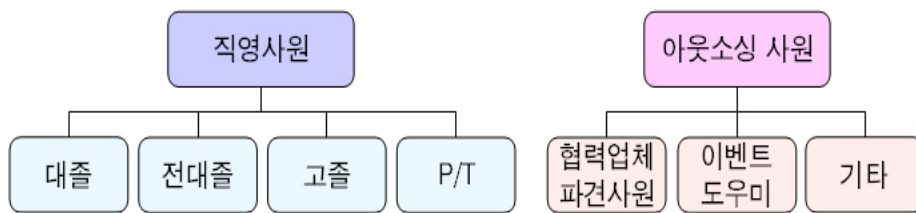
B씨: "그냥 이 사태가 조속히 해결돼서 남아 있는 사원들이라도 사람다운 생활을 할 수 있었으면 좋겠습니다. 이상입니다."<sup>6</sup>

<sup>6</sup> 'CBS라디오 <김현정의 뉴스쇼>' 대담: 이마트 전수찬 노조위원장, '노조원 사찰' 양심고백 000 씨

참고 1 - 2006년 이마트 조직구조



참고 2 - 이마트 직원구조

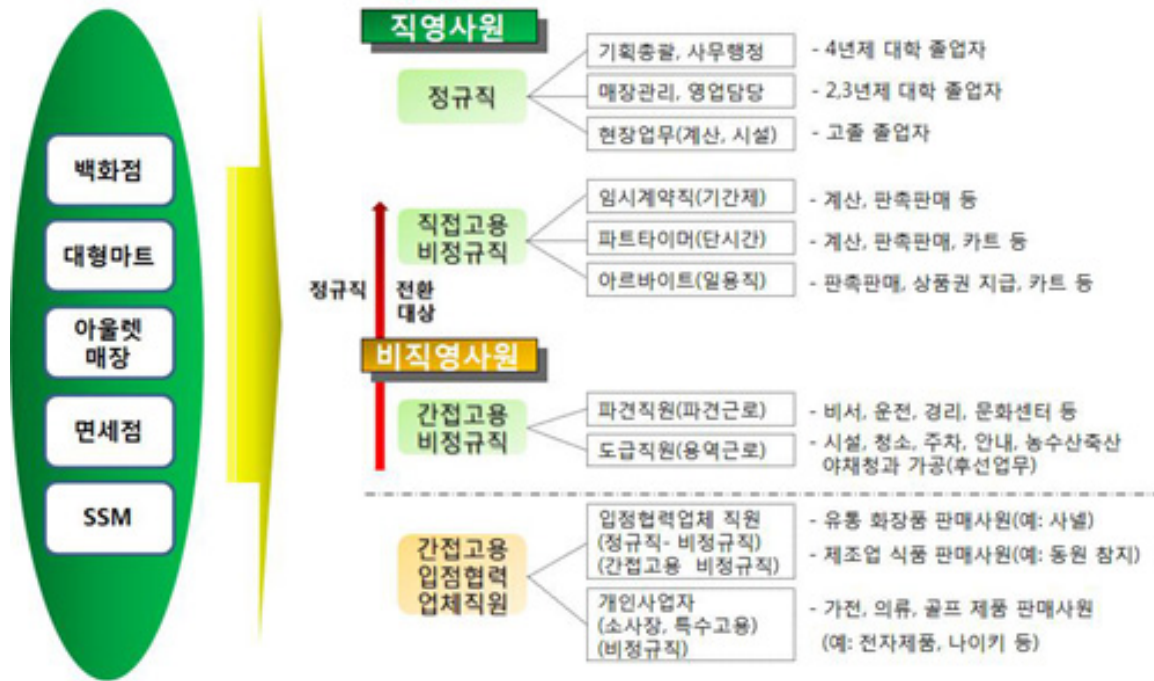


참고 3 - 이마트의 법 위반 내용

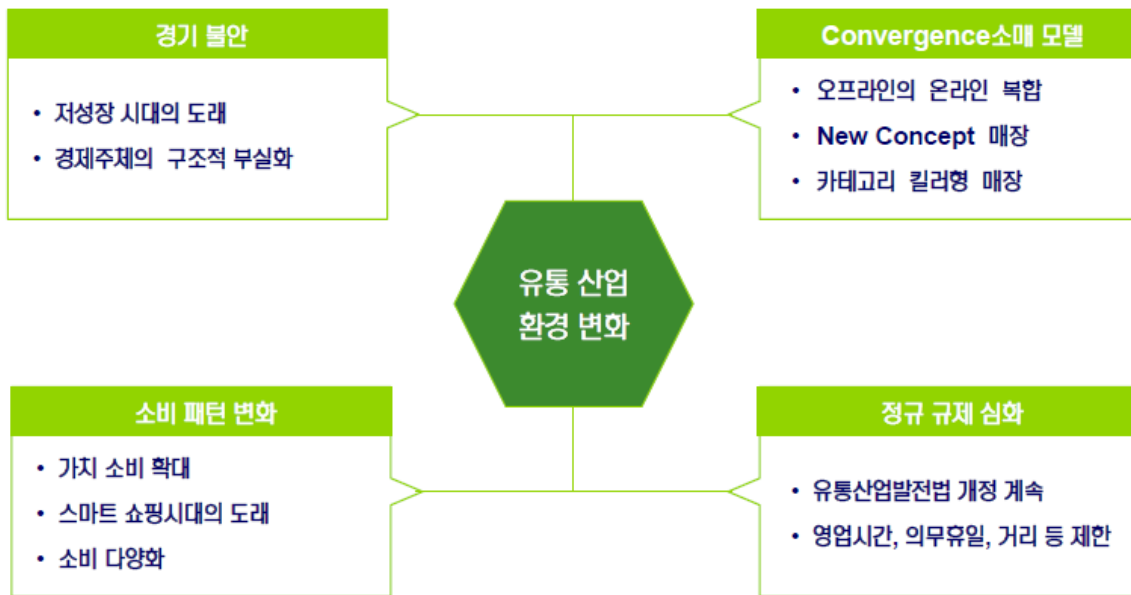
#### 특별근로감독에서 드러난 이마트의 법 위반 내용

근로기준법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해고예고수당, 연차휴가 미사용수당 등 580명에게 1억100만원 미지급</li> <li>• 임신중인 노동자 연장근로 제한 등 여성보호 위반</li> </ul>
파견법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 23개 지점에서 판매분야 도급(하청) 노동자 1978명 불법파견</li> </ul>
기간제법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 단시간노동자 1370명에게 성과급 및 복리후생비 등 8억1500만원 미지급</li> </ul>
노조법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부당노동행위 등 일부 법 위반 확인해 계속 수사할 예정</li> </ul>

참고 4 - 주요 유통채널 별 고용구조와 고용관계 형태 세부 형태.

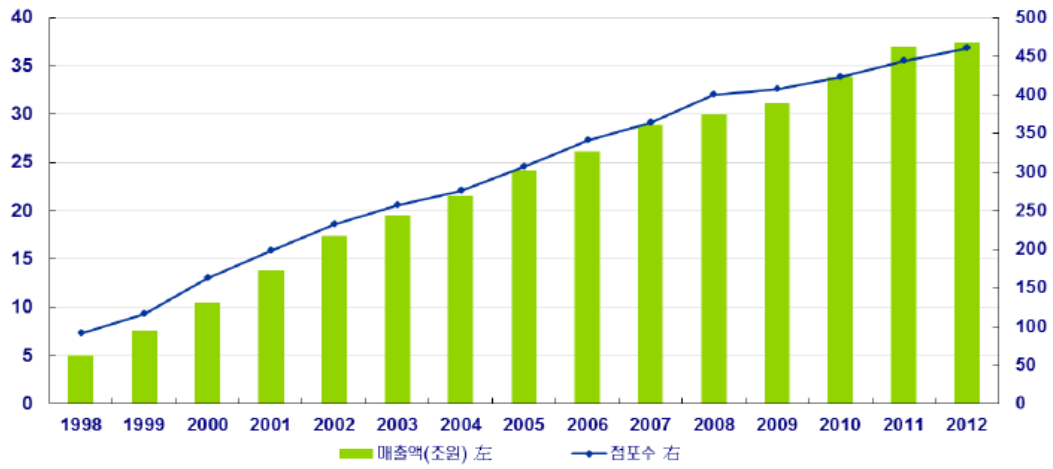


참고 5 - 유통산업의 환경 변화





### 국내 대형마트의 매출 추이 (1998년 - 2012년)



460개 점포에서 37.4조원 매출 (1.4% 신장), 유통법으로 출점 제약  
 - 출점을 통한 성장 한계, 카테고리킬러형, 창고형 매장 등 새로운 포맷 다변화로 추가 성장 노력