

1998. 3.

우리나라 기업의 고용조정 실태

- 1997년 실태조사를 중심으로 -

崔康植·李奎容



한국노동연구원
고용보험연구센터

정책연구 98-10

우리나라 기업의 고용조정 실태

- 1997년 실태조사를 중심으로 -

1998. 3.

崔 康 植

(韓國勞動研究院 動向分析室長)

李 奎 容

(韓國勞動研究院 責任研究員)

目 次

I. 序 論	1
II. 勞動市場의 環境變化	3
1. 최근의 고용상황	3
2. 증장기적인 고용환경의 변화	4
3. 고용조정 유형	7
III. 우리나라 企業의 雇傭調整 實態	11
1. 실태조사의 개요	11
2. 企業의 人力관리 현황	13
3. 과거의 고용조정 경험(1994~96년)	21
4. 향후 고용조정 계획	35
5. 개정노동법(1997년 3월 개정)의 효과	41
IV. 外國의 雇傭調整制度와 現況	43
1. 外國의 고용조정 현황	43
2. 미국의 고용조정	44
3. 유럽의 고용조정제도	52
4. 일본의 고용조정	78
V. 結 論	85
參考文獻	87
附 錄	89

表 目 次

〈표 Ⅱ- 1〉 산업별 고용탄력성 추이	5
〈표 Ⅱ- 2〉 기업의 임금체계 분포	6
〈표 Ⅲ- 1〉 조사대상업체의 업종별·규모별 분포	12
〈표 Ⅲ- 2〉 조사대상 기업의 직종별 현재 인력의 적정성 여부	13
〈표 Ⅲ- 3〉 조사대상 기업의 사무관리직 인력의 적정성 여부.....	14
〈표 Ⅲ- 4〉 인력감축이 시급하다고 응답한 직급(사무관리직 : 복수응답)...	15
〈표 Ⅲ- 5〉 사무관리직·기술직 인력이 과잉이라고 응답한 여유.....	16
〈표 Ⅲ- 6〉 조사대상 제조업의 생산직 인력의 적정성 여부.....	17
〈표 Ⅲ- 7〉 생산·단순노무직 인력이 과잉이라고 응답한 이유.....	18
〈표 Ⅲ- 8〉 중고령 화이트칼라 고용현황에 대한 평가	19
〈표 Ⅲ- 9〉 중고령 화이트칼라 인력의 과잉고용 상태이거나 향후 과잉발생을 예상하는 이유(복수응답)	19
〈표 Ⅲ-10〉 비정규직 활용 현황	20
〈표 Ⅲ-11〉 비정규직의 활용이유(복수응답)	21
〈표 Ⅲ-12〉 고용조정 실시 현황(1994~96년)	22
〈표 Ⅲ-13〉 산업별 고용조정 실시현황(1994~96년)	23
〈표 Ⅲ-14〉 고용조정을 실시한 가장 중요한 이유 : 산업별	24
〈표 Ⅲ-15〉 고용조정시 노조와의 협의 여부	26
〈표 Ⅲ-16〉 근로시간 단축시 활용방법(복수응답)	27

〈표 Ⅲ-17〉	근로시간 단축을 통한 고용조정시 효과	27
〈표 Ⅲ-18〉	직종별 명예퇴직 도입현황(1994~96년)	28
〈표 Ⅲ-19〉	명예퇴직 도입 이유(업종별 : 복수응답)	28
〈표 Ⅲ-20〉	명예퇴직 실시후 효과	29
〈표 Ⅲ-21〉	직종별 경영상의 이유에 의한 해고 도입현황.....	30
〈표 Ⅲ-22〉	경영상의 이유에 의한 해고대상자 선정기준 : 복수응답	30
〈표 Ⅲ-23〉	경영상의 이유에 의한 해고 이전의 해고회피노력 여부 : 복수응답	31
〈표 Ⅲ-24〉	경영상의 이유에 의한 해고 실시후 효과.....	32
〈표 Ⅲ-25〉	고용조정의 일환으로 실시한 배치전환의 형태	32
〈표 Ⅲ-26〉	배치전환 실시후 효과	33
〈표 Ⅲ-27〉	고용조정 실시후 효과 : 5점 척도	34
〈표 Ⅲ-28〉	향후 각 직종별 인력 증감 필요성.....	35
〈표 Ⅲ-29〉	향후 인력변동 필요성(사무관리직)	36
〈표 Ⅲ-30〉	향후 인력변동 필요성(생산직)	37
〈표 Ⅲ-31〉	향후 인력변동 필요성(단순노무직)	38
〈표 Ⅲ-32〉	향후 고용조정 계획 여부(복수응답).....	38
〈표 Ⅲ-33〉	향후 산업별 고용조정 실시계획 여부	39
〈표 Ⅲ-34〉	향후 기업규모별 고용조정계획 여부	40
〈표 Ⅲ-35〉	단시간근로자의 보호규정이 단시간근로자 채용에 미치는 영향.....	41
〈표 Ⅲ-36〉	경영상의 이유에 의한 해고에 대한 기업의 입장	42
〈표 Ⅳ- 1〉	주요 국가의 고용관련 거시지표	45
〈표 Ⅳ- 2〉	월별 실업 유출입률	47
〈표 Ⅳ- 3〉	주요 국가의 노동시장 규제 정도	53
〈표 Ⅳ- 4〉	임시직에 대한 주요 국가의 정책	56

I. 序 論

지난해 하반기부터 우리나라의 노동시장은 명예퇴직이나 조기퇴직의 증가로 고용에 대한 불안감이 증가하여 왔다. 한 직장에 취직이 되면 퇴직 때까지 평생고용이 가능한 것으로 여겨지던 노동시장의 분위기가 갑자기 바뀌면서 근로자들은 언제 자신이 해고될지도 모르는 불안한 심리를 가지게 된 것이다. 이러한 불안감에도 불구하고 기업들은 경기불황과 더불어 향후 변화하는 경제환경에 적응하기 위하여, 지금보다 더 큰 폭의 고용조정을 계획하고 있는 상황이다.

더군다나 최근 IMF의 자금지원과 더불어 우리 경제는 심각한 구조조정이 불가피한 실정이다. 이와 같은 구조조정 과정에서 해고는 불가피할 것으로 보여지며 향후 고용조정과 실업 문제는 우리 경제의 최대 관심사로 떠오르고 있다.

기업의 과잉고용 문제와 고용조정이 이같이 갑작스럽게 노동시장의 문제로 대두한 것은 지난해부터 시작된 경기침체의 영향이 가장 직접적인 원인이지만, 노동시장의 인력수급 구조와 기술진보, 산업구조의 변화 등 중장기적인 요인도 이같은 상황의 원인이라고 할 수 있다.

이처럼 과잉고용의 문제가 복합적이며 중장기적인 원인까지를 포함하고 있기 때문에 단순히 경기만 회복되면 해결이 되는 문제가 아니다. 따라서 본 연구에서는 기업의 과잉고용의 원인을 분석하고, 현재 우리나라 기업체의 과잉고용 현황을 실태조사를 통하여 살펴보겠다. 그리고 나서 외국의 고용조정 사례를 살펴봄으로써 향후 우리나라의 고용정책 방향을 제시하고자 하는 것이 본 연구의 목적이다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 우선 제Ⅱ장에서는 최근 노동시장의 환경 변화와 1997년 상반기의 고용상황을 살펴보고, 변화해 가고 있는 고용구조가 일시적인 현상인지, 아니면 중장기적인 변화인지에 대하여 분석하겠다.

또한 고용조정의 유형과 방법에 대해서도 간략히 정리한다.

제Ⅲ장에서는 우리나라의 기업체 600개를 대상으로 한 고용조정의 현황과 향후 계획, 그리고 그 효과에 대한 설문조사 결과를 분석하고, 고용조정을 한 기업들의 사례를 분석한다.

제Ⅳ장에서는 다른 나라들의 고용조정관련 법과 제도 등을 살펴보고, 실제로 각 나라에서 어떻게 고용조정을 실시하였는가를 비교 분석한다.

Ⅱ. 勞動市場의 環境變化

1. 최근의 고용상황

1996년까지 2%대에 머물던 실업률이 1997년에 2.6% 상승함으로써 1994년 이후 가장 높은 수준을 기록하였다. 그러나 최근 IMF의 자금지원 이후 급격히 얼어붙은 경제상황, 금융산업의 구조조정과 이로 인한 대기업의 부도사태, 향후 있을 구조조정 등으로 인하여 금년도 실업률은 크게 상승할 것으로 전망되고 있다.

실업의 특성별로 보면 신규채용의 축소로 새로이 노동시장에 진입하는 학교 졸업생들과 여성의 취업이 힘들어질 것으로 보여 신규실업자가 증가할 것으로 보인다. 또한 IMF 자금지원과 더불어 경제성장률 하락과 산업구조 조정이 가속화될 것으로 보인다. 따라서 향후 한계기업의 정리와 투자규모 축소 등이 예상되는바, 이에 따른 고용조정이 본격화될 조짐을 보여 정규직 계층의 실업자수는 더욱 늘어날 전망이다. 특히 정규직 중에서 남성 사무관리직 인력의 전직실업이 크게 늘어날 것으로 보인다.

고용의 양적 측면뿐만 아니라 질적 측면을 고려하면 고용사정은 더욱 나빠질 것으로 보인다. 이미 제조업의 상용근로자수가 감소하고 있는 상황에서 정규직 사원의 고용은 더욱 불안해지는 반면, 여성을 중심으로 한 비정규직(계약직, 일고, 단시간 근로 등)은 크게 증가하고 있는 추세이다.

이같은 현상은 산업별 취업자 동향과 종사상지위별 취업자 동향을 보면 더욱 확연히 드러난다. 산업별로 제조업의 취업자수는 지속적으로 감소하고 있으나, 2/4분기에는 전년동기에 비해 -4.5%의 증가율을 기록하여 감소 추세가 급격해지고 있다. 더구나 근로계약 기간이 1개월 이상인 상시고의 경우 5.4%의 감소를 보여 이러한 추세가 일시적인 경기영향에 의한 것이라기보다

는 중장기적인 고용구조의 변화를 나타내고 있는 것으로 보인다.

취업자수가 늘어나고 있는 부문은 사회간접자본 및 기타서비스업종으로서 이 중 도소매 및 음식·숙박업과 사업·개인 및 공공서비스업에서의 취업증가가 두드러지게 나타나고 있다. 특히 서비스업종에서는 상시고용의 형태보다 일용직 고용이 더 많이 증가하고 있는 것으로 나타나고 있다. 취업시간별 로도 36시간 미만의 단시간 근로자가 매우 큰 폭으로 증가하고 있어 노동시장 전체에 고용의 안정성은 크게 떨어지고 있는 것으로 보인다.

2. 중장기적인 고용환경의 변화

이처럼 노동시장에서 상시고용 증가는 둔화되고, 비정규적인 일용직이나 단시간 근로자가 급증하는 현상은 일시적인 경기침체에 의한 것이라기보다는 중장기적인 고용구조의 변화라고 보여진다. 이같은 중장기적 변화 요인은 노동의 수요를 결정하는 경제적인 측면과 인구구성의 변화, 인력양성 체계의 문제 등에서 비롯된 노동의 공급 측면으로 나누어 볼 수 있다.

먼저 경제적인 측면을 살펴보면 단기적으로 경기가 나쁘기 때문에 고용이 줄어드는 점도 있지만, 중장기적으로는 성장 속도가 둔화되고 노동절약적인 기술진보가 계속 일어남에 따라 노동력에 대한 수요가 줄어들고 있기 때문이다. 과거 경제개발 초기 단계에서는 농촌의 수많은 유희인력을 어떻게 하면 도시 근대화부문으로 흡수하는가가 가장 중요한 노동시장의 과제였다. 많은 개발도상국들이 이러한 都農間의 노동이동을 성공적으로 이끌지 못해 높은 실업률과 都市非公式부문의 급격한 증가를 경험하였지만, 우리나라의 경우 급속한 경제성장으로 인하여 큰 무리 없이 실업률을 낮추는 데 성공하였다. 그러나 향후 우리 경제가 과거와 같이 고성장을 지속한다고 볼 수는 없다. 따라서 중성장 시대에는 그만큼 새로운 고용의 창출능력이 떨어질 수밖에 없는 것이다. 우리 경제가 1980년대 연평균 9.1%의 성장을 하였을 때 취업자 증가율은 2.8%였으나, 1990년대 들어 연평균 성장률이 7.4%로 낮아짐에 따라 취업자 증가율은 2.3%로 하락하였다. 향후 성장률이 7% 이하로 떨어지게 되면 고용창출은 그만큼 더 줄어들 것이다.

이같은 경제성장의 둔화와 함께 노동력을 적게 필요로 하는 기술이 지속적으로 개발되고 확산되기 때문에 노동력 수요는 더욱 급속하게 줄어들게 된다. 특히 기술진보로 인한 고용창출 둔화는 제조업에서 두드러지게 나타나고 있는데 제조업의 고용탄력성(=취업자증가율/GDP증가율)은 다른 분야보다 더욱 급속하게 줄어들고 있다(표 II-1 참조).

<표 II-1> 산업별 고용탄력성 추이

(1990년 불변가격기준)

	전산업	농림어업	비농전산업	광공업	제조업	SOC 및 서비스업
1975~80	0.42	1.07	0.66	0.52	0.47	0.75
1980~85	0.20	-0.70	0.46	0.34	0.31	0.53
1985~90	0.36	-13.02	0.46	0.50	0.53	0.45
1990~96	0.30	-2.39	0.43	-0.13	-0.10	0.65

주 : 고용탄력성 = 취업자 연평균증가율 ÷ 실질 GDP 연평균증가율.

노동공급 측면에서 보면 인구구조의 변화와 잘못된 인력양성 정책이 현재와 같은 고용불안, 특히 중장년층 사무직들의 고용불안을 가져왔다고 볼 수 있다. 과거 우리나라의 인구구조는 전형적인 피라미드형이었으나 점점 향아리형으로 바뀌어 가고 있는 과정에 있다. 이 과정에서 6·25 전쟁 이후의 베이비 붐 세대가 35세 이후의 중장년층을 형성하기 시작하였다. 그러나 기업조직에서 직급구성은 여전히 피라미드식의 구조를 갖는 경우가 대부분이다. 따라서 기업 내에서 직급별로 심각한 수급불일치 현상이 나타나고 있다.

이같은 인구구조의 변화와 더불어 인력수급 전망에 기초하지 않은 인력양성정책으로 사무관리직들의 고용불안을 심화시켰다고 볼 수 있다. 과거 베이비 붐 세대가 20세에 도달하던 1980년대 초에 우리나라의 교육정책은 소위 입시과열을 막고 대학교육의 내실화를 기한다는 명분으로 졸업정원제를 실시하면서 대학입학정원을 대폭 늘렸다. 그러나 문제는 대학정원을 늘리면서 대학교육을 공급하는 공급자의 입장에서 가장 손쉽고 비용이 적게 드는 인문계

의 정원만을 대폭 증원한 것이다.

당시에는 고성장이 유지되던 상황이었으며, 기업조직내 직급간의 수급불일치 문제가 심각한 단계는 아니었다. 그러나 이제 경제는 중성장 시대로 접어들고 있고, 첨단기술산업 위주로 산업구조가 고도화되어야 할 단계여서 인문계 출신의 사무관리직에 대한 수요는 더욱 줄어들고 있다.

고용의 질적 저하와 함께 고용불안을 가져온 또 다른 중요한 원인은 연공서열식 임금체계에 있다. <표 II-2>에 의하면 우리나라 기업의 36.7%가 연공에 의한 임금체계를 유지하고 있으며, 순수한 직능급과 직무급 형태의 임금체계는 7.5%에 불과하다. 나머지는 연공급의 체계에 직능급이나 직무급을 혼합한 형태이다. 이처럼 기업이 경영여건의 변화에 맞추어 노동비용을 탄력적으로 조정하기가 힘들기 때문에 근로자들의 고용은 더욱 불안해질 수밖에 없다.

<표 II-2> 기업의 임금체계 분포

(단위 : %)

	1994	1995
연공급	36.3	36.7
직능급	4.6	5.9
직무급	2.9	1.6
연공급과 직능급의 종합급	18.3	15.6
연공급과 직무급의 종합급	17.5	15.2
직능급과 직무급의 종합급	3.8	6.3
연공급, 직무급, 직능급의 종합급	16.7	18.8

자료: 한국노동연구원, 유경준(1997)에서 재인용.

3. 고용조정의 유형

고용조정은 크게 수량적 조정, 기능적 조정, 임금 조정, 기업조직의 재구축 등 네 가지 유형으로 구분할 수 있다.

가. 수량적 고용조정

수량적 고용조정은 산출물 시장의 경기변화, 기술진보 혹은 산업구조 조정 등으로 인하여 노동수요가 변함에 따라 노동투입량을 조정하는 것이다. 수량적 고용조정을 피할 수 있는 방법으로는 근로자의 수를 조정(외부노동시장에서의 수량적 조정)하는 방법과 근로시간을 조정(내부노동시장에서의 수량적 조정)하는 방법이 있다.

근로자의 수를 조정하는 방법은 인력수요가 줄어들 때 신규채용의 중지 또는 삭감, 결원 발생시 보충을 하지 않거나 일부만 보충, 비정규근로자의 양적 조정을 통한 고용조정, 기존 근로자의 조기(명예)퇴직 유도 등의 방법이 있다. 가장 강력한 방법으로는 경영상 이유에 의한 해고의 방법을 택할 수 있다. 또한 정규근로자를 줄이는 대신 단시간근로자나 임시근로, 파견근로 등 비정규근로를 확대하거나 직무분할(work sharing) 등도 수량적 유연화를 통한 고용조정 방법이라고 할 수 있다.

내부노동시장에서의 수량적 고용조정이란 기업이 근로자수의 변경없이 근로시간을 조절하는 방법이다. 여기에는 일시적인 휴업을 하거나 정규근로시간을 줄이는 것, 초과근로시간을 줄이거나 없애는 방법, 근로자들에게 연월차 휴가 사용의 적극 권장, 파트타임근로 실시, 탄력적 근로시간제(flexible working hours) 실시 등이 있다.

나. 기능적 고용조정

기능적 고용조정은 크게 교육이나 훈련 등을 통한 근로자의 다기능화를 추

구하는 방법과 노동력의 재배치를 통해 고용을 조정하는 방법이 있다. 먼저 다능공화는 기능적 조정의 핵심으로 이해할 수 있다. 근로자가 여러 기능을 보유하고 있기 때문에 생산과정이 변화하게 되는 경우 그 적응력이 높아지게 된다. 기능적 유연성의 제고(다능공화)는 훈련에 의해 높아질 수 있다. 특히 요즈음과 같이 소품종 대량생산 방식에서 다품종 소량생산 방식으로 변화되어 가고 있는 현실에서 다기능 기술의 습득을 위한 교육훈련은 매우 중요하다. 훈련은 사외교육훈련과 현장훈련으로 대별될 수 있는데 일반적 기능훈련보다는 기업특수적 기능훈련이 보다 효율적이라는 경험과 인식이 확산되면서 작업장 내에서의 숙련형성에 대한 관심이 높아지고 있다.

다음으로 노동력 재배치를 통한 고용조정방법에는 配置轉換, 派遣, 轉籍, 出向 등의 방법이 있다. 먼저 배치전환이란 동일기업 내에서 근로자의 직무 내용·근무장소 등을 장기간에 걸쳐 변경시키는 것이다. 대개 정기 인사이동시 실시되고 있지만 고용조정의 일환으로 대량의 사무관리직 인력을 영업직으로 발령내는 등 보다 광범위하게 활용되기도 한다.

派遣이란 사원을 거래처나 자사의 다른 사업장에 부임시켜 그 거래처나 다른 사업장의 지시명령하에 근로하게 하는 근무형태를 말하는 것이다. 파견사원은 파견되어 간 사업장의 지시명령을 받아 업무에 종사하게 되나 고용관계가 발생하는 것은 아니다. 파견사원은 파견을 보낸 회사의 사원이며 단지, 임시기간 동안 타사업장에서 근무하고 있는 것에 지나지 않는다.

轉籍이란 자기 회사의 종업원을 퇴직시키고 자회사, 관계회사, 거래처 등에 재취직시키는 제도를 말한다. 종업원은 퇴직금을 지급받고 퇴직하며, 전직하여 간 자회사 등과 새롭게 고용관계가 형성된다. 전직을 흔히 ‘移籍’ 이라든가 ‘轉出’ 이라고 표현하기도 한다.

끝으로 出向이란 기업외로의 인사이동의 하나로 자기 회사의 종업원으로서의 신분을 보유하면서 다른 회사로 이동하여 이동 회사의 사용자의 지휘명령을 받아 노무를 제공하는 제도이다. 이 제도는 근로계약관계가 원래의 회사와 이동 회사의 양방에 걸쳐 있는 이중계약관계라는 점에서 파견과 구분되며 일본에서는 고용조정의 일환으로 널리 활용되고 있는 제도이다.

다. 임금의 조정

임금조정은 매출액 감소 등으로 고용조정에 직면한 기업이 가장 손쉽게 채택할 수 있는 방법으로서 고용안정이 유지된다는 점에서 많이 활용되고 있다. 임금조정 방법은 임금상승의 완화, 성과급의 확대 등을 포함한 임금체계의 다양화, 비임금 노동비용의 삭감 등 다양한 방법을 통해 이루어질 수 있다.

먼저, 임금상승의 완화는 국민경제 차원에서 소득정책을 통한 임금조정, 법정최저임금 인상의 완화 등의 방법이 가능하다. 개별기업 차원에서는 임금의 동결, 낮은 임금인상률의 채택, 직급간 임금률의 다양화 등의 방법을 통해 임금의 유연성을 제고시킴으로써 상대적으로 고용안정을 유지할 수 있는 방법이다.

임금체계의 다양화는 연공급 위주의 임금체계에서 연봉제의 도입, 직능이나 직무급 요소의 확대, 성과급 도입의 확대 등을 통해 가능하다. 각 제도가 나름대로의 특성을 가지고 있고 그 차이 또한 분명하지만, 임금체계의 개편은 경기변동이나 경영성과의 변화에 따라 임금률의 신축적인 적용이 가능함으로써 임금의 유연성이 제고될 수 있을 것이다.

끝으로, 교육훈련비나 복리후생비 등 비임금 노동비용 또한 경기변동에 따른 비용조정의 측면에서 고용조정의 한 방법이라고 볼 수 있다.

라. 기업조직의 재구축

기업이 경영환경 변화에 보다 신축적으로 적응하기 위해서는 탄력적인 기업조직의 구축이 요구된다. 여기에는 하청이나 외주가공의 확대가 일반적이며, 경영혁신 차원에서 분사화, 소사장제, 사업부제, 팀제 실시 등을 지적할 수 있다. 한 걸음 더 나아가 사업장을 해외로 이전하는 등 보다 넓은 의미에서의 고용조정도 있다. 작업의 외부화는 생산의 위험요인을 기업 외부로 전가하거나 최소한 위험을 공동부담하려는 노력이라고 볼 수 있다.

여기서 소사장제, 분사화, 사업부제에 대해 간략히 소개하면 다음과 같다.

먼저 소사장제란 동일사업장 내에서 근무하던 근로자가 소사장이 되어 작업 물량이 유동적인 생산라인이나 제조공정의 일부(원료투입, 조립, 가공 등)를 도입받거나 인수받아 중간 또는 최종 제품을 생산하는 경영방식이다. 도급의 수급인을 소사장이라 부르는 데서 이와 같은 제도를 ‘소사장제’라 한다. 모기업은 생산설비를 임대하여 원자재를 공급해 주고, 생산된 제품의 판매와 세무 및 회계 기타 관공서 업무 등을 대행해 주어 소사장은 생산활동에만 전념하게 하는 제도이다. 그런데 보다 광의의 의미의 소사장제는 이러한 소사장제 외에 사내벤처, 사내독립채산제, 퇴직사원 협력업체 등 사내외분사가 모두 포함된다.

분사란 모기업이 법률적으로 독립된 자회사나 관계회사를 설립하는 것을 말하는 것으로서 모기업의 경영 및 출자상 관여의 정도에 따라 사내분사(사내벤처)와 사외분사(分社)로 구분된다. 사내벤처란 이질적인 시장분야와 제품서비스를 개발할 목적으로 모기업이 자사 내에 통상적인 라인조직에서 분리된 자율적이고 독립적인 사업체를 설립시켜 신규사업의 개발을 촉진하는 경영시스템이다. 이때 기업내 기업가에게는 사업에 관련된 연구개발, 생산, 마케팅 분야뿐만 아니라 재무, 인사 등의 분야까지 광범위한 기능과 권한이 부여된다.

사업부제는 조직을 제품이나 고객 또는 지역별로 분할하여 본사로부터 사업활동에 필요한 권한을 부여받아 이익책임 단위로서 각각 자율적으로 구매, 생산, 판매 등을 수행하는 사업부들로 구성된 분권적 조직이다. 기업들은 서비스나 재화를 제공하는 시장에서 각 시장별로 소비자의 수요가 변화함에 따라 기존의 의사소통 경로나 권위체계들이 부적절하게 되어 변화하는 시장에 적절하게 대응하기 위해 이러한 사업부제를 도입하고 있다.

Ⅲ. 우리나라 企業의 雇傭調整 實態

1. 실태조사의 개요

본 실태조사는 우리나라 비농전산업의 기업체를 모집단으로 하여 이 중 600개의 기업체를 업종별·규모별로 표본추출하여 설문조사를 실시한 것이다. 설문조사의 기간은 1997년 6월 13일부터 8월 1일 사이에 이루어졌으며, 조사원이 기업체의 인사노무 담당자들을 직접 방문하여 설문에 응답하도록 하였다.

설문조사의 내용은 크게 다음의 네 가지로 구분된다. 첫째는 기업의 인력 과부족현황, 중고령 화이트칼라 인력현황, 비정규직 인력활용 등 기업의 인력현황 및 임금관리 현황에 대한 질문으로 구성되어 있다. 둘째는 1994~96년 기간 동안 기업의 고용조정에 관한 경험을 묻는 질문으로 고용조정 방법은 크게 수량적 조정, 기능적 조정, 기업조직의 재구축, 임금 조정 등으로 구분되며 이 구분에 따른 세부적인 고용조정 경험 및 이의 효과 등을 질문하고 있다. 셋째, 향후 인력 수준의 증감 여부와 고용조정방법에 따른 계획을 질문하는 것으로 구성되어 있다. 마지막으로 1997년 3월에 개정된 노동법 조항 중 단시간근로자 관련조항과 경영상의 이유에 의한 해고조항의 도입 예정에 따른 기업체의 반응을 질문하고 있다.

본 조사는 최근 고용조정의 실태 현황을 파악하는 데 그 목적이 있기 때문에 조사대상 기업체의 표본추출시 고용조정 실시 가능성이 높은 업종 및 규모를 중심으로 표본을 층화추출하였다. 따라서 본 연구의 결과를 우리나라 기업체 전체의 결과로 일반화하기 위해서는 업종 및 규모별 비중을 재조정하여야 한다는 점에 유의해야 한다. 그러나 주어진 업종내 혹은 규모내의 분석은 별도의 재조정없이 바로 이용할 수가 있다.

본 조사에서 대상이 된 업체의 특성을 <표 Ⅲ-1>에서 살펴보면, 우선 업종별로는 제조업체가 333개로서 전체 표본의 55.5%를 차지하고 있으며, 나머지는 모두 사회간접자본 및 기타서비스 사업체들이다. 이 중에서 금융보험업의 비중은 9.7%로서 생산비중보다는 약간 높게 표본이 추출되었는데 이는 최근 금융산업의 구조조정 과정에서 잉여인력의 문제가 중요한 과제로 등장하고 있기 때문이다. 이 밖에도 공공부문의 고용이 매우 경직적이라는 점에서 공공부문 사업체도 44개(7.3%)를 추출하여 조사하였다.¹⁾

기업규모별로도 대규모 사업체에서 잉여인력 문제가 많을 것으로 추정되어 1,000인 이상 사업체를 140개(23.3%) 추출하였고, 300인 이상 1,000인 미만의 사업체를 140개(23.3%) 추출하였다. 나머지는 중소 사업체를 추출하였다.

<표 Ⅲ-1> 조사대상업체의 업종별·규모별 분포

	100인 미만	100~ 299인	300~ 499인	500~ 999인	1,000인 이상	무응답	전 체(%)
제조업	151	40	29	40	72	1	333(55.5)
중화학공업	57	19	15	13	35	1	140
경공업	94	21	14	27	37	-	193
건설업	16	5	4	12	8	-	45(7.5)
금융·보험업	12	2	3	10	31	-	58(9.7)
기타 서비스업	54	25	15	14	12	-	120(20.0)
공공부문	12	2	5	8	17	-	44(7.3)
전 체	245 (40.8)	74 (12.3)	56 (9.3)	84 (14.0)	140 (23.3)	1 (0.2)	600 (100.0)

주 : 1개 업체가 종업원 규모에 대한 정보가 없어 규모별 분석의 결과에는 제외시켰음.

1) 공공부문의 경우 제조업 2개 업체, 금융·보험업 1개 업체를 제외하고는 모두 기타 서비스업에 속하는 업체들이다.

2. 企業의 人力관리 현황

가. 企業의 人力 과부족 현황

현재 企業에서 고용하고 있는 人力 규모가 적정한지에 대해서는 직종별로 상당히 다른 양상을 보였다. <표 Ⅲ-2>에 따르면 人力이 과잉이라고 응답한 비율이 가장 높은 직종은 사무관리직이었으며, 그 다음이 생산직 및 단순노무직이었고, 가장 낮은 직종은 전문기술직으로 나타났다. 人力이 부족한 직종의 순서는 전문기술직이 가장 높았고, 그 다음이 생산직으로 나타났으며, 단순노무직의 人力이 부족하다고 응답한 경우는 오히려 많지 않았다. 그러나 이같은 현상은 산업별·기업규모별로 상이하기 때문에 일률적으로 말할 수 없지만, 전문기술직과 생산기능직 人力의 부족은 심한 반면, 사무관리직 人力이 과잉이란 것은 노동시장 내에 기능의 불일치(skill mismatch) 문제가 심각함을 보여주고 있다.

직종을 크게 사무관리직과 생산직으로 나누어 人力수준의 적정성 여부를 살펴보면 산업별·기업규모별로 상당히 다른 양상을 보이고 있음을 알 수 있다. 먼저 사무관리직의 경우 <표 Ⅲ-3>에 따르면 산업별로 人力과잉이 가장 심하다고 응답한 산업은 금융산업이었다. 설문에 응답한 금융산업의

<표 Ⅲ-2> 조사대상 企業의 직종별 현재 人力의 적정성 여부

	사무관리직	전문기술직	생산직	단순노무직
· 매우 많이 부족	6(1.0)	24(4.7)	21(5.1)	5(1.4)
· 약간 부족	100(16.7)	167(32.7)	103(24.9)	35(9.6)
· 적정규모	366(61.2)	300(58.8)	234(56.7)	279(76.4)
· 약간 과잉	120(20.1)	19(3.7)	52(12.6)	41(11.2)
· 매우 많이 과잉	6(1.0)	—	3(0.7)	5(1.4)
응답업체수	598	510	413	365

주 : 1) 해당 없음 및 무응답은 제외

58개 기업체 중 29.3%인 17개 업체가 현재 인력이 약간 과잉이라고 응답하여, 다른 산업에 비해 인력과잉 문제가 심각함을 보였다. 그 다음으로는 건설업으로서 전체 응답업체의 24.4%가 현재 인력 수준이 과잉이라고 응답하였으며, 공공부문의 경우도 22.7%의 업체가 인력과잉이라고 응답하였다. 반면 서비스업의 경우는 14.3%만이 현재 인력 수준이 약간 과잉이라고 응답하여, 잉여인력 문제가 다른 산업보다는 심각하지 않은 것으로 나타났다.

기업규모별로는 종업원의 수가 많은 기업일수록 잉여인력 문제가 심각한 것으로 나타났다. 100인 미만의 사업체에서 인력이 과잉이라고 응답한 업체는 10.6%에 불과하였으나 종업원의 수가 많은 기업일수록 이 비율이 증가하여, 종업원 1,000인 이상인 기업에서는 인력과잉이라고 응답한 업체수가 무려 38.5%로 나타났다.

사무관리직에서 직급별로 가장 감축이 시급한 직급은 부장 및 차장급으로 나타나, 인구구조의 중장기적인 변화가 본격적으로 노동시장에 영향을 주

<표 Ⅲ-3> 조사대상 기업의 사무관리직 인력의 적정성 여부

	산업별					기업규모별				
	제조업	건설업	금융 보험업	서비스 업	공공 부문	100인 미만	100~ 299인	300~ 499인	500~ 999인	1,000 인이상
· 매우 많이 부족	4 (1.2)	-	1 (1.7)	1 (0.8)	-	4 (1.6)	-	-	-	2 (1.4)
· 약간 부족	58 (17.5)	6 (13.3)	8 (13.8)	22 (18.4)	6 (13.6)	56 (22.9)	14 (19.2)	9 (16.4)	9 (10.7)	12 (8.6)
· 적정 규모	199 (59.9)	28 (62.2)	32 (55.2)	79 (66.4)	28 (63.6)	159 (64.9)	50 (68.5)	32 (58.2)	52 (61.9)	72 (51.4)
· 약간 과잉	65 (19.6)	11 (24.4)	17 (29.3)	17 (14.3)	10 (22.7)	25 (10.2)	9 (12.3)	13 (23.6)	22 (26.2)	51 (36.4)
· 매우 많이 과잉	6 (1.8)	-	-	-	-	1 (0.4)	-	1 (1.8)	1 (1.2)	3 (2.1)
응답업체수	332	45	58	119	44	245	73	55	84	140

주 : 1) 해당 없음 및 무응답은 제외.

고 있는 것으로 보인다. <표 Ⅲ-4>를 보면 임원 직급의 감축이 가장 시급하다고 응답한 업체(복수응답 포함)는 33.3%였으나, 오히려 부장·차장급의 감축이 시급하다고 응답한 업체는 42.9%로 나타났다. 그 이하의 직급에서 감축이 시급하다는 응답은 과장·대리급의 경우 39.7%, 사원급에서는 36.5%였다. 이같은 결과는 두 가지의 요인이 작용하였다고 볼 수 있는데, 첫 번째는 우리나라의 인구구조 변화를 들 수 있다. 인구구조는 과거 피라미드형에서 항아리형으로 변해 가면서 전쟁 직후 출생한 베이비 붐 세대가 대학진학을 할 당시인 1980년대 초반 인문사회계의 대학정원이 크게 증가하였었다. 따라서 이 세대의 반 이상이 노동시장에 진입할 때 사무관리직으로 진입하였다. 이제 이들이 중장년층에 접어들면서 회사내의 직급이 부장·차장급에 위치하고 있기 때문에 과잉인력 문제가 나타나는 것으로 보인다. 또 다른 요인은 임원의 경우 다른 직급에 비해 고용조정을 하기 쉬운 직급이므로 과잉인력의 문제를 수시로 해결할 수 있었기 때문에 현재 다른 직급보다 심각하지 않은 것으로 보인다.

사무관리직·기술직 인력이 적정 수준보다 많다고 느끼는 이유로는 전체 응답업체, 131개 중에서 32.8%인 43개 업체가 ‘매출액 감소로 인한 인력수요의 감소’를 첫 번째 이유로 들었다(표 Ⅲ-5 참조). 그러나 ‘경영혁신 등 기업조직의 재구축’을 첫 번째 이유로 꼽은 업체도 29.0%나 되었으며, ‘인건비 과다’를 이유로 꼽은 업체 역시 19.8%를 차지하였다. 그러나 ‘기술혁신, 사무자동화’ 등으로 인한 이유는 18.3%로 가장 낮았으며, 이같은 결과

<표 Ⅲ-4> 인력감축이 시급하다고 응답한 직급(사무관리직 : 복수응답)

	응답업체수
임원	42(33.3)
부장·차장급	54(42.9)
과장·대리급	50(39.7)
사무직 사원	46(36.5)
전 체	126

주 : <표 Ⅲ-2>에서 인력이 과잉이라고 응답한 업체.

<표 Ⅲ-5> 사무관리직·기술직 인력이 과잉이라고 응답한 이유

	전산업	제조업			건설업	금융 보험업	기 타 서비스업	공공부문
		전 체	중화학	경공업				
· 매출액 감소 등으로 노동수요 감소	43 (32.8)	23 (31.1)	8 (26.7)	15 (34.1)	8 (57.1)	3 (21.4)	7 (38.9)	2 (18.2)
· 경영혁신 등 기업 조직 재구축	38 (29.0)	25 (33.8)	11 (36.7)	14 (31.8)	4 (28.6)	1 (7.1)	4 (22.2)	4 (36.4)
· 인건비 과다	26 (19.8)	12 (16.2)	3 (10.0)	9 (20.5)	1 (7.1)	7 (50.0)	3 (16.7)	3 (27.3)
· 기술혁신, 사무자동화, 공장자동화	24 (18.3)	14 (18.9)	8 (26.7)	6 (13.6)	1 (7.1)	3 (21.4)	4 (22.2)	2 (18.2)
응답업체수	131	74	30	44	14	14	18	11

주 : 1) <표 Ⅲ-2>에서 인력이 과잉이라고 응답한 업체.
2) 1순위 응답(145개 업체 대상이나 137개 업체만 응답)

는 뒤에 살펴볼 생산직 인력과는 상당히 다른 결과라고 하겠다.

제조업 생산직 인력의 경우 <표 Ⅲ-6>에 따르면 현재 인력 수준이 과잉이라고 응답한 업체의 비율은 14.7%였으나 중화학공업의 경우가 경공업보다 잉여인력 문제가 더 심각한 것으로 나타났다. 중화학공업에서는 15.9%의 업체가 현재 생산직 인력이 과잉이라고 응답하였으나, 경공업에서는 이 비율이 13.8%에 불과하였다. 한편 사무직과 마찬가지로 기업규모가 커질수록 생산직 인력의 과잉 문제가 심각한 것으로 나타났다. 종업원 규모가 100인 미만인 기업에서 생산직 인력이 과잉이라고 응답한 업체는 8.0%에 불과하였지만, 종업원 규모가 500인 이상 1,000인 미만인 기업, 그리고 1,000인 이상인 기업에서는 그 비율이 각각 18.5%, 31.8%로 나타났다. 따라서 생산직 인력 과잉현상은 대기업에서 특히 심각한 것으로 보인다.

그러나 생산·단순노무직 인력과잉의 원인은 사무관리직·기술직과는 상당히 다른 것으로 나타났다. <표 Ⅲ-7>을 보면 응답업체의 37.8%가 '기술혁신, 사무자동화 등으로 인한 인력수요 감축'을 첫 번째 이유로 들었다.

<표 Ⅲ-6> 조사대상 제조업의 생산직 인력의 적정성 여부

	제조업 업종별			제조업 기업규모별				
	전체	중화학 공 업	경공업	100인 미만	100~ 299인	300~ 499인	500~ 999인	1,000 인이상
· 매우 많이 부족	13 (4.2)	5 (3.8)	8 (4.6)	8 (5.9)	1 (2.7)	-	2 (5.3)	2 (2.9)
· 약간 부족	79 (25.8)	30 (22.7)	49 (28.2)	51 (37.5)	13 (35.1)	2 (8.0)	6 (15.8)	7 (10.1)
· 적정 규모	169 (55.2)	76 (57.5)	93 (53.4)	66 (48.5)	20 (54.1)	21 (84.0)	23 (60.5)	38 (55.1)
· 약간 과잉	42 (13.7)	19 (14.4)	23 (13.2)	11 (8.0)	3 (8.1)	2 (8.0)	5 (13.2)	21 (30.4)
· 매우 많이 과잉	3 (1.0)	2 (1.5)	1 (0.6)	-	-	-	2 (5.3)	1 (1.4)
응답업체수	306	132	174	136	37	25	38	69

주: 1) 해당 없음 및 무응답은 제외

‘매출액 감소 등으로 인한 인력수요감축’을 주된 이유로 꼽은 업체도 응답업체의 25.7%에 달하였다. 그러나 ‘인건비 과다’, 내지는 ‘경영혁신 등 기업조직 재구축’으로 생산직 인력이 과잉이라고 응답한 업체는 각각 18.9%와 17.6%에 머물러 사무직과는 상당히 다른 양상을 보였다.

나. 중고령 화이트칼라 인력 현황

최근 들어 중고령층 사무관리직의 고용이 불안하다는 지적에 따라 중고령(45세 이상) 화이트칼라의 고용이 문제가 되는지를 질문하였다. <표 Ⅲ-8>을 보면 ‘현재 중고령 화이트칼라의 과잉고용이 문제’가 되거나 아니면 ‘향후에 중고령 화이트칼라의 과잉고용이 문제가 될 것’이라고 응답한 비율은 무려 49.5%에 달하였다. 산업별로 보면 금융업에서 이 문제가 가장 심각

<표 Ⅲ-7> 생산·단순노무직 인력이 과잉이라고 응답한 이유

	전산업	제조업
· 기술혁신, 사무자동화, 공장자동화	28(37.8)	22(431.)
· 매출액 감소 등으로 인한 노동수요 감소	19(25.7)	14(27.5)
· 인건비 과다	14(18.9)	7(13.7)
· 경영혁신 등 기업조직 재구축	13(17.6)	8(15.7)
응답업체수	74	51

주 : 1) <표 Ⅲ-2>에서 인력이 과잉이라고 응답한 업체.

2) 1순위 응답(101개 업체 대상이나 74개 업체만 응답)

하여 응답업체의 13.8%는 ‘현재 과잉고용이 문제’가 되고 있고, 무려 65.5%가 ‘향후 이 문제에 봉착할 것’이라고 응답하였다. 그 다음으로 높은 비율을 보이고 있는 곳은 공공부문이다. 공공부문에서 ‘현재 중고령 인력의 과잉고용이 문제가 된다’고 응답한 비율은 13.2%였으며, ‘향후 문제가 될 것이다’라고 응답한 비율은 47.7%였다. 반면 가장 문제가 적은 산업은 기타 서비스업으로서 동 비율이 각각 6.7%, 30.0%에 머물렀다.

기업규모별로는 다른 인력과 마찬가지로 종업원수가 많은 기업일수록 더욱 심각한 것으로 나타났다. 종업원 100인 미만의 기업체에서 ‘현재 혹은 향후에 중고령 화이트칼라의 과잉고용 문제가 발생할 수 있다’고 응답한 업체는 34.3%였으나 규모가 커질수록 이 비율은 커져서 1,000인 이상 기업체에서는 75.0%가 ‘현재 문제가 있거나 향후 있을 것이다’라고 응답하였다.

중고령층의 과잉인력이 문제가 되는 이유에 대한 복수응답(2가지 이유만 응답)의 결과를 <표 Ⅲ-9>에서 보면, ‘승진 적체로 해당연령에 맞는 직급을 부여하기 곤란’하기 때문이라는 이유가 68.7%를 차지하였다. 그 다음으로 ‘타계층에 비해 인건비가 크기 때문’과 ‘급여 등에 비해 공헌도가 낮기 때문’이라는 응답이 각각 39.4%, 34.3%로 나타났다. 이같은 응답은 기업내의 직급체계나 임금체계의 변화가 이루어지지 않을 경우 중고령 인력의 활용에 문제가 있음을 시사한다.

또한 ‘새로운 기술이나 마케팅 기법에 대응하지 못한다’거나 ‘경영전략 변화에 적극적으로 대응하지 못한다’는 응답도 각각 12.8% 및 16.8%로 나타

<표 Ⅲ-8> 중고령 화이트칼라 고용현황에 대한 평가

		향후 과잉 고용 문제 발생 예상	현재 과잉 고용이 문제로 됨	문제가 되지 않음	기 타	무응답	응답 업체
전 체		249(41.5)	48(8.0)	299(49.8)	2(0.4)	2(0.3)	600
산 업 별	제조업	139(41.7)	17(5.1)	175(52.6)	1(0.3)	1(0.3)	333
	건설업	15(33.3)	7(15.6)	23(51.1)	-	-	45
	금융업	38(65.5)	8(13.8)	12(20.7)	-	-	58
	기타 서비스업	36(30.0)	8(6.7)	74(61.7)	1(0.8)	1(0.8)	120
	공공부문	21(47.7)	8(13.2)	15(34.1)	-	-	44
기업 규모 별	100인 미만	73(29.8)	11(4.5)	160(65.3)	1(0.4)	-	245
	100~299인	21(28.4)	4(5.4)	48(64.9)	-	1(1.4)	74
	300~499인	27(48.2)	5(8.9)	22(39.3)	1(1.8)	1(1.8)	56
	500~999인	43(51.2)	8(9.5)	33(39.3)	-	-	84
	1,000인 이상	85(60.7)	20(14.3)	35(25.0)	-	-	140

<표 Ⅲ-9> 중고령 화이트칼라 인력의 과잉고용 상태이거나 향후 과잉발생을
예상하는 이유(복수응답)

	전산업	제조업	건설업	금 융 보 험 업	서비스업	공공 부 문
· 승진 적체로 해당연령에 맞는 직급부여 곤란	204 (68.7)	102 (65.4)	17 (77.3)	35 (76.1)	32 (72.7)	18 (62.1)
· 청장년층을 활용하는 데 장애가 되기 때문	40 (13.5)	22 (14.1)	2 (9.1)	5 (10.9)	6 (13.6)	5 (17.2)
· 타계층에 비해 인건비가 크기 때문	117 (39.4)	61 (39.1)	11 (50.0)	18 (39.1)	19 (43.2)	8 (27.6)
· 급여 등에 비해 공헌도가 낮기 때문	102 (34.3)	51 (32.7)	7 (31.8)	21 (45.7)	9 (20.5)	14 (48.3)
· 신기술이나 마케팅 기법에 대응하지 못함	38 (12.8)	24 (15.4)	-	3 (6.5)	6 (13.6)	5 (17.2)
· 경영전략 변화에 적극적으 로 대응 못함	50 (16.8)	29 (18.6)	6 (27.3)	6 (13.0)	7 (15.9)	2 (6.9)
· 기 타	3 (0.9)	2 (1.2)	-	-	-	1 (3.4)
응답업체수	297	156	22	46	44	29

주 : <표 Ⅲ-8>에서 인력이 과잉이라고 응답한 업체를 대상으로 중요한 이유 2가지를
질문함.

나 중고령자에 대해서 지속적인 교육훈련이 필요함을 보여주고 있다.

다. 비정규직 활용현황

기업 내에서 비정규직 근로자의 활용현황을 <표 Ⅲ-10>에서 보면, 임시계약직의 비중이 30.3%이고 파트타임과 파견근로의 형태도 각각 23.3%씩으로 나타났다. 특히 건설업과 금융업, 공공부문에서 임시계약직을 활용하는 업체의 비중이 높아 각각 42.2%, 51.7%, 그리고 54.5%의 높은 응답비율을 보였다. 또한 금융업의 경우는 임시계약직 이외에도 파트타임직과 파견용역직을 활용하고 있는 업체도 많아 대상업체 중 각각 48.3% 및 36.2%의 업체가 활용하고 있는 것으로 나타났다.

비정규직 인력을 사용하는 이유에 대해서는 비정규직의 종류에 따라 상이한 응답을 보였다. 임시계약직이나 파견용역직의 경우는 ‘업무가 단순’(각각 43.4%, 55.7%)하거나 ‘인건비 절감’(39.6%, 48.6%)을 가장 중요한 이유로 들었다. 또한 ‘인력조정의 용이성’, ‘단기업무의 증가’ 등도 중요한 이유였으며, ‘특별한 지식이나 기술을 필요’로 하기 때문에 비정규직을 사용하는 경우도 임시계약직의 경우 17.0%, 파견용역직의 경우 7.9%로 나타났다. 특히 파견용역직의 경우 ‘정규직이 꺼리는 업무’이기 때문에 활용한다는 응답도 24.3%나 되었다.

단시간근로자를 사용하는 경우도 ‘업무가 단순’하기 때문이라는 응답이 36.4%여서 높은 비중을 차지하였으나, ‘인건비 절감’(53.6%)과 ‘단기업무의 증가’(40.0%)가 더 중요한 이유로 나타났다.

<표 Ⅲ-10> 비정규직 활용 현황

	전산업	제조업	건설업	금융업	서비스업	공공부문
임시계약직	182(30.3)	71(21.3)	19(42.2)	30(51.7)	38(31.7)	24(54.5)
파트타임직	140(23.3)	64(19.2)	5(11.1)	28(48.3)	32(26.7)	11(25.0)
파견용역직	140(23.3)	69(20.7)	9(20.0)	21(36.2)	26(21.7)	15(34.1)
기타비정규직	58(9.7)	24(7.2)	4(8.9)	9(15.5)	9(7.5)	12(27.3)
응답업체수	600	333	45	58	120	44

<표 Ⅲ-11> 비정규직의 활용이유(복수응답)

	임시계약직	파트타임직	파견용역직	기타 비정규직
단순한 업무이므로	79(43.4)	51(36.4)	78(55.7)	23(39.7)
인건비 절감	72(39.6)	75(53.6)	68(48.6)	21(36.2)
인력조정이 용이	57(31.3)	39(27.9)	33(23.6)	14(24.1)
단기업무의 증가	50(27.5)	56(40.0)	26(18.6)	14(24.1)
일시적 결원 보충	37(20.3)	27(19.3)	8(5.7)	11(19.0)
특별한 지식이나 기술 필요	31(17.0)	7(5.0)	11(7.9)	13(22.4)
정규직이 꺼리는 업무	14(7.7)	10(7.1)	34(24.3)	11(19.0)
노사분규 예방	2(1.1)	1(0.7)	6(4.3)	1(0.7)
응답업체수	182	140	140	58

3. 과거의 고용조정 경험(1994~96년)

가. 고용조정 경험 유무

1994년 이후 고용조정을 실시한 경험이 있는지의 여부를 묻는 질문에서 600개의 업체 중 312개 업체가 어떠한 형태로든지 고용조정을 실시한 경험이 있다고 응답하였다. 고용조정의 방법에 있어서는 수량적 방법, 기능적인 유연성을 통한 방법, 임금유연성을 통한 방법, 기업조직의 재구축을 통한 방법 등 여러 형태로 나타났다(표 Ⅲ-12 참조). 이 가운데 가장 많이 사용된 방법은 '근로시간 단축', '신규채용 감축', '명예·조기퇴직 실시' 등의 수량적인 고용조정으로서, 전체 600개 업체 중 40.7%인 244개 업체가 이러한 방법을 사용하였다. 그 다음이 '하청이나 외주가공의 확대', '사업장 폐쇄 및 해외이전', '분사화·소사장제·사업부제·팀제 실시' 등 기업조직의 재구축을 통한 고용조정으로서 전체의 27.8%인 167개 업체가 이 방법을 사용하였다.

'근로자의 다능공화', '배치전환의 실시', '타사업장으로의 진출' 등의 기능적인 유연성을 통하여 고용조정을 실시한 업체는 152개(25.3%)였으며,

<표 Ⅲ-12> 고용조정 실시 현황(1994~96년)

고용고정 방법	실시업체 비율	유형별 고용조정 방법	실시업체 비율
근로시간의 단축	89(14.8)	수량적 조정	244(40.7)
신규채용 감축	146(24.3)		
비정규근로자의 재계약 중지	39(6.5)		
비정규근로자의 확대	73(12.2)		
명예퇴직제 실시	69(11.5)		
경영상의 이유에 의한 해고	26(4.3)		
일시휴업, 조업단축	10(1.7)		
근로자의 다능공화 추진	56(9.3)	기능적 조정	152(25.3)
배치전환 실시	96(16.0)		
다른 사업장으로 진출	73(12.2)		
하청이나 외주 가공의 확대	62(10.3)	기업조직 재구축	167(27.8)
사업장 폐쇄 및 해외이전	26(4.3)		
분사화, 소사장제, 사업부제, 팀제 실시	120(20.0)		
임금동결, 임금상승 완화, 임금체계 개편	117(19.5)	임금조정	117(19.5)
고용조정 실시업체수			312(52.0)
조사대상 업체수			600

‘임금동결, 임금상승 완화, 임금체계 개편’ 등을 통하여 고용조정을 한 응답 업체도 117개(19.5%)로 나타나서, 임금유연성을 통해 고용 문제를 해결하려는 업체의 비율도 상당함을 알 수 있다.

고용조정 방법을 보다 세부적으로 살펴보면 수량적인 고용조정을 실시한 경우 전체 600개 업체 중 146개 업체(24.3%)가 과거에 ‘신규채용을 감축’ 시켰다고 응답하여 가장 높은 비율을 보였다. 이는 우리나라의 노동시장이 경직적이어서 기존 근로자의 수량적인 고용조정이 쉽지 않음을 보여준다고 하겠다. 그 다음으로 ‘근로시간의 단축’이 14.8%, ‘비정규근로자의 확대’가 12.2%로 나타났다. 이 밖에도 ‘명예퇴직제를 실시’한 업체가 69개(11.5%), ‘경영상의 이유에 의한 해고’를 실시한 업체가 26개(4.3%)로 나타났다.

기능적인 유연성을 통하여 고용조정을 실시한 업체는 ‘배치전환을 실시’한

기업이 96개(16.0%)였고, ‘타사업장으로 전출’을 시킨 경우, ‘근로자의 다
능공화를 추진’ 한 경우의 순으로 나타났다.

한편 기업조직의 재구축을 통해 적정고용 수준을 유지하려고 한 업체들은
주로 ‘분사화, 소사장제, 사업부제, 팀제 실시’ 등을 통한 방법이 120개 업
체(20.0%)로 가장 많았고, ‘하청이나 외주 가공의 확대’를 통해 고용 문제
를 해결하려고 한 업체도 62개(10.3%)에 달하였다.

이같은 고용조정 방법은 산업별로는 상이하게 나타났다. <표 Ⅲ-13>

<표 Ⅲ-13> 산업별 고용조정 실시현황(1994~96년)

	전 체	산 업 별				공공부문
		제조업	건설업	금 용 보험업	기 타 서비스	
· 근로시간의 단축	89(14.8)	62(18.6)	5(11.1)	6(10.3)	12(10.0)	4(9.1)
· 신규채용의 감축	146(24.3)	84(25.2)	11(24.4)	16(27.6)	22(18.3)	13(29.5)
· 비정규근로자의 재계약 중지	39(6.5)	20(6.0)	2(4.4)	8(13.8)	6(5.0)	3(6.8)
· 비정규근로자의 확대	73(12.2)	32(9.6)	1(2.2)	15(25.9)	17(14.2)	8(18.2)
· 명예퇴직제 실시	69(11.5)	24(7.2)	—	20(34.5)	10(8.3)	15(34.1)
· 경영상의 이유에 의한 해고	26(4.3)	21(6.3)	—	—	4(3.3)	1(2.3)
· 일시휴업, 조업단축	10(1.7)	6(1.8)	—	—	2(1.7)	2(4.5)
· 근로자의 다능공화 추진	56(9.3)	40(12.0)	3(6.7)	1(1.7)	11(9.2)	1(2.3)
· 배치전환 실시	96(16.0)	60(18.0)	3(6.7)	18(31.0)	11(9.2)	4(9.1)
· 다른 사업장으로 전출	73(12.2)	47(14.1)	6(13.3)	5(8.6)	12(10.0)	3(6.8)
· 하청이나 외주가공의 확대	62(10.3)	49(14.7)	4(8.9)	1(1.7)	5(4.2)	3(6.8)
· 사업장 폐쇄 및 해외이전	26(4.3)	17(5.1)	—	—	6(5.0)	3(6.8)
· 분사화, 소사장제, 사업부 제, 팀제 실시	120(20.0)	65(19.5)	8(17.8)	8(34.5)	21(17.5)	6(13.6)
· 임금동결, 임금상승 완화, 임금체계개편	117(19.5)	72(21.6)	5(11.1)	12(20.7)	21(17.5)	7(15.9)
고용조정 실시업체수	312(52.0)	185(55.6)	17(37.8)	39(67.2)	49(40.8)	22(50.0)
조사대상업체수	600	333	45	58	120	44

에 나타난 산업별 고용조정 방법을 보면 제조업, 건설업, 기타 서비스업의 경우 가장 많이 사용된 고용조정 방법이 '신규채용의 감소'로서 전체 제조업체 333개 중에서 25.2%인 84개 업체가 이 방법을 실시한 것으로 나타났다. 그 다음으로는 '임금동결, 임금상승 완화, 임금체계 개편'을 통한 고용조정이 21.6%를 차지하였다. 반면에 금융·보험업과 공공부문의 경우는 명예 퇴직을 통한 고용조정 비율이 가장 높아 각각 34.5% 및 34.1%로 나타났고, 금융·보험업의 경우는 '분사화, 소사장제, 사업부제, 팀제 실시'가 34.5%였으며, 공공부문의 경우는 '신규채용의 감소'가 29.5%로 나타났다.

고용조정을 실시한 가장 중요한 이유로는 '인건비 절감'이라고 응답한 업체가 고용조정 경험이 있는 업체의 30.4%를 차지하였다(표 Ⅲ-14 참조). 그 다음이 '부서 통폐합 등 기업조직 혁신(24.0%)', '매출액 감소에 따른 감량경영 실시(19.2%)' 등의 순이었다. 그러나 산업별로 볼 때 건설업과 공공

<표 Ⅲ-14> 고용조정을 실시한 가장 중요한 이유 : 산업별

	전 체	산 업 별				
		제조업	건설업	금 용 보 험업	기 타 서 비스	공 공 부 문
인건비 절감	95(30.4)	51(27.6)	2(11.8)	18(46.2)	19(38.8)	5(22.7)
부서 통폐합등 기업조직 혁신	75(24.0)	39(21.1)	9(52.9)	10(25.6)	11(22.4)	6(27.3)
매출액 감소에 따른 감량경영 실시	60(19.2)	41(22.2)	3(17.6)	2(5.1)	11(22.4)	3(13.6)
사무자동화, 공장자동화	23(7.4)	19(10.3)	1(5.9)	1(2.6)	1(2.0)	1(4.5)
인사적체 해소	19(6.1)	7(3.8)	1(5.9)	3(7.7)	3(6.1)	5(22.7)
업종의 전환, 신규업종 진출에 따른 과잉인력 해소	13(4.2)	9(4.9)	1(5.9)	1(2.6)	2(4.1)	-
공장의 해외 이전	5(1.6)	5(2.7)	-	-	-	-
기 타	15(4.8)	9(4.9)	-	3(7.7)	1(2.0)	2(9.0)
무응답	7(2.2)	5(2.7)	-	1(2.6)	1(2.0)	-
응답업체수	312	185	17	39	49	22

부문에서는 인건비보다 ‘부서 통폐합 등 기업조직 혁신(각각 52.9%, 27.3%)’을 가장 중요한 이유로 꼽았고, 공공부문의 경우는 ‘인사적체 해소(22.7%)’ 역시 중요한 이유로 꼽았다.

한편 고용조정시에 회사 단독으로 의사결정을 한 것인지 혹은 노동조합과의 합의·협의 내지는 사전·사후 통고 여부를 묻는 문항에서 ‘근로시간의 단축’, ‘경영상의 이유에 의한 해고’, ‘일시휴업’, ‘임금동결, 임금상승 완화, 임금체계 개편’ 등의 방법을 사용할 때는 노조와 합의하에 실시하였다는 응답이 가장 많았다(표 Ⅲ-15 참조). 또한 ‘명예퇴직제 실시’, ‘근로자의 다능 공화 추진’, ‘배치전환 실시’, ‘타사업장으로의 전출’ 등을 할 경우에는 노조와 사전협의하에 이루어졌다고 응답한 업체가 많았다. 반면에 ‘신규채용의 감축’, ‘비정규근로자의 재계약 중지·확대채용’, ‘하청이나 외주가공의 확대’ 등의 방법은 회사가 단독으로 결정하였다는 응답이 가장 많았다.

나. 근로시간의 조정

근로시간을 단축한 경험이 있는 업체는 모두 89개였으며, 근로시간 단축 방법으로는 ‘잔업시간을 줄이는 방법’을 가장 많이 사용한 것으로 나타났다.

<표 Ⅲ-16>에 따르면 응답업체의 70.8%가 이 방법을 사용하였다. 또한 ‘연월차 휴가사용을 적극 권장’하였다는 업체도 응답업체의 65.2%로 나타났다. 이같은 응답은 특히 금융업과 공공부문에서 크게 나타났는데 이 분야가 평소 비교적 잔업시간이 적다는 점에도 기인하는 것으로 보인다. 반면 ‘정규근로시간을 줄인다’라고 응답한 업체는 12.4%에 불과하였다.

이처럼 근로시간을 감축하였을 때의 효과는 전반적으로 긍정적인 것으로 나타났다. 근로시간 감축의 효과를 ‘매우 효과가 크다’(=5점)부터 ‘전혀 효과가 없다’(=1점)까지 5단계로 나누어 평균값을 구한 결과를 <표 Ⅲ-17>에서 보면 인건비 절감 효과는 3.85로 나타나 효과가 큰 것으로 나타났다. 그러나 생산성 향상, 종업원 사기 향상, 조직 분위기 쇄신 등에서는 약간의 효과가 있었으나 통계적으로 의미있는 효과는 아닌 것으로 나타났다.

< 표 III - 15 > 고용조정시 노조와의 협의 여부

	노조와 합의	사전 협의	사전 통고	사후 통고	회사 단독결정	규정 없음	무응답	응답업 체수
· 근로시간의 단축	35 (59.3)	12 (20.3)	1 (1.7)	-	8 (13.6)	1 (1.7)	2 (3.4)	59
· 채용 감축	22 (21.8)	23 (22.8)	6 (5.9)	3 (3.0)	40 (39.6)	5 (5.0)	2 (2.0)	101
· 비정규근로자의 재계약 중지	2 (7.4)	8 (29.6)	4 (14.8)	-	13 (48.1)	-	-	27
· 비정규근로자의 확대	11 (20.0)	15 (27.3)	2 (3.6)	2 (3.6)	22 (40.0)	2 (3.6)	1 (1.8)	55
· 명예퇴직제 실시	22 (34.9)	23 (36.5)	2 (3.2)	3 (4.8)	10 (15.9)	2 (3.2)	1 (1.6)	63
· 경영상의 이유에 의한 해고	4 (30.8)	4 (30.8)	2 (15.4)	1 (7.7)	1 (7.7)	1 (7.7)	-	13
· 일시휴업, 조업 단축	4 (50.0)	4 (50.0)	-	-	-	-	-	8
· 근로자의 다능공 화 추진	3 (9.7)	15 (48.4)	2 (6.5)	2 (6.5)	8 (25.8)	1 (3.2)	-	31
· 배치전환 실시	15 (23.4)	21 (32.8)	4 (6.3)	4 (6.3)	18 (28.1)	2 (3.1)	-	64
· 다른 사업장으로 전출	7 (15.2)	18 (39.1)	5 (10.9)	1 (2.2)	12 (26.1)	2 (4.3)	1 (2.2)	46
· 하청이나 외주가 공의 확대	10 (30.3)	7 (21.2)	1 (3.0)	2 (6.1)	13 (39.4)	-	-	33
· 사업장 폐쇄 및 해외이전	4 (33.3)	4 (33.3)	1 (8.3)	-	3 (25.0)	-	-	12
· 분사화, 소사장제, 사업부제, 팀제 실시	17 (21.3)	25 (31.3)	5 (6.3)	5 (6.3)	27 (33.8)	1 (1.3)	-	80
· 임금동결, 임금상 승 완화, 임금체계 개편	54 (65.1)	13 (15.7)	5 (6.0)	1 (1.2)	8 (9.6)	1 (1.2)	1 (1.2)	83

<표 Ⅲ-16> 근로시간 단축시 활용방법(복수응답)

	전 체	산 업 별				
		제조업	건설업	금 용 보험업	기 타 서비스	공 공 부 문
산업시간을 줄인다	63(70.8)	51(82.3)	4(80.0)	1(16.7)	5(41.7)	2(50.0)
연월차 휴가사용을 적극 권장 한다	58(65.2)	37(59.7)	5(100.0)	5(83.3)	8(66.7)	3(75.0)
격주휴무 등 휴일을 늘린다	34(38.2)	22(35.5)	2(40.0)	3(50.0)	4(33.3)	3(75.0)
소정근로시간을 줄인다	11(12.4)	8(12.9)	1(20.0)	0(0.0)	1(8.3)	1(25.0)
응답업체수	89	62	5	6	12	4

<표 Ⅲ-17> 근로시간 단축을 통한 고용조정시 효과

(N=89)

	매우 효과가 크다	다소 효과가 있다	그저 그렇다	효과가 별로 없다	전혀 효과 없다	평 균	
						평균값	t값
① 인건비 절감	12 (13.5)	59 (66.3)	12 (13.5)	5 (5.6)	1 (1.1)	3.85	10.57 (0.00)
② 생산성 향상	—	36 (40.4)	36 (40.4)	13 (14.6)	4 (4.5)	3.17	1.89 (0.06)
③ 종업원 사기 향상	7 (7.9)	27 (30.3)	33 (37.1)	17 (19.1)	5 (5.6)	3.16	1.45 (1.14)
④ 조직분위기 쇄신	3 (3.4)	30 (33.7)	36 (40.4)	14 (15.7)	6 (6.7)	3.11	1.12 (0.26)

다. 근로자수의 조정

1) 명예퇴직제도

지난 3년(1994~96년) 동안 한 번 이상 명예퇴직을 실시한 경험이 있는 업체는 모두 69개 업체였다. 이를 직종별로 보면 사무관리직 대상의 명예퇴직이 72회로 가장 많았고, 생산직 34회, 기술직 25회로 나타났다.

<표 Ⅲ-18> 직종별 명예퇴직 도입현황(1994~96년)

	생산직	사무관리직	기술직	실시업체수
실시횟수(A)	34(49.3)	72(104.3)	25(36.2)	69
해당업체수(B)	28(40.6)	54(78.3)	20(29.0)	

주 : 실시횟수와 해당업체수가 차이가 나는 이유는 3년간 2회 이상 실시한 업체가 있기 때문이다.

<표 Ⅲ-19> 명예퇴직 도입 이유(업종별 : 복수응답)

	전 산업	제조업	금융보험업	기타 서비스업	공공부문
인사적체 해소	39 (56.5)	10 (41.7)	17 (85.0)	3 (30.0)	9 (60.0)
과잉고용 해소	20 (29.0)	8 (33.3)	2 (10.0)	4 (40.0)	6 (40.0)
인건비 감축	49 (71.0)	18 (75.0)	13 (65.0)	10 (100.0)	8 (53.3)
종업원 연령구성의 적정화	8 (11.6)	4 (16.7)	2 (10.0)	1 (10.0)	1 (6.7)
기업활력 저하 방지	17 (24.6)	6 (25.0)	6 (30.0)	2 (20.0)	3 (20.0)
기타	3	2	-	-	3 (20.0)
도입 업체수	69	24	20	10	15

명예퇴직을 도입한 이유를 <표 Ⅲ-19>에서 보던 ‘인건비 감축’이 가장 큰 이유(71.0%, 중복응답)로 나타났으나, 금융·보험업과 공공부문의 경우는 ‘인사적체 해소’가 가장 높은 비중을 차지하였다. 반면에 종업원 연령구성의 적정화를 위해 명예퇴직을 도입하였다는 응답은 11.6%에 불과해, 종업원 연령에 따른 대체도는 높은 것으로 나타났다.

명예퇴직을 실시한 후 효과를 묻는 질문에서는 인건비 절감의 효과가 큰 것으로 나타났다. 또한 조직 분위기 쇄신과 생산성 향상에도 효과가 있었으나, 명예퇴직 실시로 종업원의 사기는 오히려 조금 저하된 것으로 나타났다(표 Ⅲ-20 참조).

2) 경영상의 이유에 의한 해고

경영상의 이유에 의한 해고를 실시한 기업은 모두 26개 업체였으며, 이 중 사무관리직을 대상으로 한 경우가 가장 많았다(표 Ⅲ-21 참조). 그러나 생산직을 대상으로 한 해고도 15회 있었으며, 기술직 역시 9회에 걸쳐 해고한 것으로 나타났다.

해고대상자를 선정한 기준(복수응답)을 <표 Ⅲ-22>에서 보면 평소 ‘근무성적이 불량한 자(84.6%)’, ‘근로능력이 떨어지는 자(38.5%)’, ‘근속

<표 Ⅲ-20> 명예퇴직 실시후 효과

	매우 효과가 크다	다소 효과가 있다	그저 그렇다	효과가 별로 없다	전혀 효과 없다	평 균	
						평균값	t값
인건비 절감	10 (14.5)	42 (60.9)	11 (15.9)	5 (7.2)	1 (1.4)	3.80	7.95 (0.00)
생산성 향상	1 (1.4)	23 (33.3)	36 (52.2)	6 (8.7)	3 (4.3)	3.19	1.98 (0.05)
종업원 사기 향상	-	15 (21.7)	31 (44.9)	17 (24.6)	6 (8.7)	2.80	-1.91 (0.06)
조직분위기 쇄신	4 (5.8)	30 (43.5)	24 (34.8)	7 (10.1)	4 (5.8)	3.33	2.92 (0.00)

주 : t값 아래의 ()는 p-value임.

<표 Ⅲ-21> 직종별 경영상의 이유에 의한 해고 도입현황

	생산직	사무관리직	기술직	실사업체수
실시횟수(A)	15(57.7)	22(84.6)	9(34.6)	26
해당업체수	13(50.0)	18(69.2)	8(30.8)	

주: 실시횟수와 해당업체수가 차이가 나는 이유는 3년간 2회 이상 실시한 업체가 있기 때문임.

<표 Ⅲ-22> 경영상의 이유에 의한 해고대상자 선정기준: 복수응답

	선정 기준 비율
평소 근무성적 불량한 자	22(84.6)
기구 축소나 폐쇄라인의 해당근무자	15(57.7)
근로능력이 떨어지는 자	10(38.5)
근속년수가 오래된 자	6(23.1)
기능의 숙련도 정도	6(23.1)
징계를 받은 경험이 있는 자	5(19.2)
노동조합이 선정한 자	2(7.7)
기 타	2(7.7)
경영상의 이유에 의한 해고 실시업체수	26

년수가 오래된 자(23.1%)', '기능의 숙련도 정도(23.1%)' 등으로 나타나서 개별근로자들의 특성, 특히 생산성이 중요한 기준이 됨을 알 수 있다.

그러나 '기구 축소나 폐쇄라인의 해당근무자(57.7%)'를 선정기준으로 정한 비율도 높아 기술변화나 산업구조 조정에 따른 해고가 있었음을 보여주고 있다.

해고를 회피하기 위한 노력으로는 '배치전환 실시(61.5%)'와 '신규채용 억제(61.5%)'가 가장 높은 비중을 차지하였다(표 Ⅲ-23 참조). 그 다음으로 '전출(38.5%)', '희망퇴직자모집(34.6%)' 순이었고, 해고회피 노력을 하지 않았다고 응답한 업체도 3개 업체(11.5%)가 있었다.

<표 Ⅲ-23> 경영상의 이유에 의한 해고 이전의 해고회피노력 여부: 복수응답

	해고회피 노력 여부
배치전환 실시	16(61.5)
신규채용 억제	16(61.5)
진 출	10(38.5)
희망퇴직자 모집	9(34.6)
잔업 축소	6(23.1)
비정규직 축소	6(23.1)
임금 동결	5(19.2)
기 타	2(7.7)
노력하지 않음	3(11.5)
경영상의 이유에 의한 해고 실시업체수	26

<표 Ⅲ-24> 경영상의 이유에 의한 해고 실시후 효과

(N=25)

	매우 효과가 크다	다소 효과가 있다	그저 그렇다	효과가 별로 없다	전혀 효과 없다	평 균	
						평균값	t값
인건비 절감	2 (8.0)	17 (68.0)	6 (24.0)	—	—	3.84	7.58 (0.00)
생산성 향상	—	15 (60.0)	9 (36.0)	1 (4.0)	—	3.56	4.80 (0.00)
종업원 사기 향상	1 (4.0)	5 (20.0)	12 (48.0)	3 (12.0)	4 (16.0)	2.84	-0.75 (0.46)
조직분위기 쇄신	1 (4.0)	8 (32.0)	10 (40.0)	3 (12.0)	3 (12.0)	3.04	0.19 (0.85)

주 : 1) 경영상의 이유에 의한 해고를 실시한 업체는 26개 업체이나 무응답 1개 업체를 제외하여 분석하였음.

2) t값 아래의 ()는 p-value임.

<표 Ⅲ-24>에서 보면 경영상의 이유에 의한 해고를 실시한 후 효과는 인건비 절감 효과가 상당히 큰 것으로 나타났다. 또한 생산성 향상 효과도 명예퇴직의 경우보다 상당히 크게 나타났다. 그러나 종업원 사기 및 조직분위기 쇠퇴 측면에서는 큰 변동이 없는 것으로 나타났다.

라. 기능적 조정

1) 배치전환

<표 Ⅲ-25>에 따르면 배치전환을 실시한 업체는 96개였으며, '사무관리직을 영업직으로 전환(76.0%)'한 경우가 가장 많았다. 그 다음이 '직종의 변경없이 같은 직종 내에서 배치전환'(41.7%)한 경우였으며, 낮은 비율이지만 '영업직을 사무관리직으로 전환'하거나 '생산직을 영업직으로 전환'한 경우도 있었다.

<표 Ⅲ-25> 고용조정의 일환으로 실시한 배치전환의 형태(복수응답)

	배치전환 실시업체 비율
사무관리직을 영업직으로 전환	73(76.0)
직종변경없이 같은 직종 내에서 배치전환	40(41.7)
영업직을 사무관리직으로 전환	18(18.8)
생산직을 영업직으로 전환	9(9.4)
사무관리직을 생산직으로 전환	8(8.3)
영업직을 생산직으로 전환	2(2.1)
기 타	7(7.3)
전 체	96

배치전환으로 인한 효과는 근로자수의 조정 효과와는 상당히 다른 결과를 보였다. <표 Ⅲ-26>에 의하면 인건비 절감 효과는 거의 없으나 조직분위기 쇠퇴 효과는 매우 큰 것으로 나타났다. 또한 생산성 향상 효과도 큰 것으로 나타났다.

<표 Ⅲ-26> 배치전환 실시후 효과

(N=94)

	매우 효과가 크다	다소 효과가 있다	그저 그렇다	효과가 별로 없다	전혀 효과 없다	평 균	
						평균값	t값
인건비 절감	5 (5.3)	24 (25.5)	39 (41.5)	13 (13.8)	13 (13.8)	2.95	-0.48 (0.63)
생산성 향상	1 (1.1)	48 (51.1)	28 (29.8)	14 (14.9)	3 (3.2)	3.32	3.61 (0.00)
종업원 사기 향상	-	30 (31.9)	44 (46.8)	13 (13.8)	7 (7.4)	3.03	0.35 (0.72)
조직분위기 쇄신	6 (6.4)	47 (50.0)	24 (25.5)	12 (12.8)	5 (5.3)	3.39	3.91 (0.00)

주 : 1) 배치전환을 실시한 업체는 96개 업체이나 무응답 2개 업체를 제외하여 분석하였음.

2) t값 아래의 ()는 p-value임.

마. 고용조정 방법에 따른 효과 비교

<표 Ⅲ-27>은 고용조정 방법에 따른 효과를 5점 척도로 계산한 결과이다. 각 고용조정 방법별로 인건비 절감, 생산성 향상, 종업원 사기 향상, 조직분위기 쇄신 등의 효과가 차이를 보이고 있다.

근로시간 단축의 경우 인건비 절감 효과(3.85점)는 큰 반면, 여타 효과는 다소 미미한 수준이다. 명예퇴직제도의 도입이나 경영상의 이유에 의한 해고의 경우 인건비 절감 효과(각각 3.80점, 3.84점)는 큰 반면, 종업원 사기 향상 효과(각각 2.80점, 2.84점)는 없는 것으로 나타났다. 배치전환의 경우 조직분위기 쇄신(3.39점)이나 생산성 향상 효과(3.32점)가 다소 있는 것으로 나타났으며, 소사장제는 생산성 향상(4.10점)과 인건비 절감 효과(3.80점)가 큰 반면에 종업원 사기 향상 효과(2.90점)는 별로 없는 것으로 나타

<표 Ⅲ-27> 고용조정 실시후 효과: 5점 척도

	근로 시간 단축	명예 퇴직 제도	경영상 의 이유로 해고	배치 전환	소사 장제	팀제	사업 부제
인건비 절감	3.85 (10.57)	3.80 (7.95)	3.84 (7.58)	2.95 (-0.48)	3.80 (2.75)	2.90 (-1.05)	2.98 (-0.19)
생산성 향상	3.17 (1.89)	3.19 (1.98)	3.56 (4.80)	3.32 (3.61)	4.10 (11.0)	3.44 (5.45)	3.78 (9.24)
종업원 사기 향상	3.16 (1.45)	2.80 (-1.91)	2.84 (-0.75)	3.03 (0.35)	2.90 (-0.36)	3.17 (2.02)	3.85 (6.13)
조직분위기 쇄신	3.11 (1.12)	3.33 (2.92)	3.04 (0.19)	3.39 (3.91)	3.30 (1.15)	3.59 (6.18)	3.65 (6.21)

주: 1) ()안은 t값을 나타냄.

2) 5점 척도는 '매우 효과가 크다'(5점), '다소 효과가 있다'(4점), '그저 그렇다'(3점), '효과가 별로 없다'(2점), '전혀 효과 없다'(1점)으로 구분하여 계산하였음.

났다. 팀제는 조직분위기 쇄신과 생산성 향상에 긍정적인 효과가 있는 것으로 나타났으며, 사업부제는 종업원 사기 향상(3.85점)과 생산성 향상 효과(3.78점)가 큰 것으로 나타났다. 한편 배치전환, 팀제, 사업부제는 인건비 절감 효과가 그다지 없는 것으로 조사되었다.

즉 수량적 조정의 경우 인건비 절감 효과는 컸으나, 조직분위기 쇄신 효과는 다소 미미하였으며, 종업원 사기 향상 효과는 낮은 것으로 나타났다. 반면에 질적 조정의 경우 인건비 절감 효과는 낮은 반면, 생산성 향상이나 조직분위기 쇄신 효과는 괜찮은 것으로 나타났다.

4. 향후 고용조정 계획

가. 향후 인력수준의 증감 여부

향후 기업에서 직종별로 인력의 증감 필요성 여부를 질문한 결과가 <표 Ⅲ-28>에 나타나 있다. 여기에 따르면 현재 인력을 감소시키겠다고 응답한 업체의 비율은 사무관리직의 경우 581개 응답업체 중 138개여서 23.8%로 나타났으며, 반면 연구개발인력과 기술인력을 감소시키겠다고 응답한 업체는 각각 2.7%와 3.6%에 불과하였다. 한편 생산직의 인력을 감소시키겠다고 응답한 업체도 상당한 비중을 차지하였다. 생산직에서 단순노무직의 인력을 감소시키겠다고 응답한 업체는 120개 업체로서 단순노무직을 사용하는 357개 업체 중 33.6%를 차지하였고, 생산직 중 기능직의 인력을 감소시키겠다고 응답한 업체 역시 65개로 15.7%를 차지하였다.

<표 Ⅲ-28> 향후 각 직종별 인력 증감 필요성

		인력을 증가함	현재 인력 수준 유지	인력을 감소시킴	응답업체수
정 규 직	사무관리인력	66(11.4)	377(64.9)	138(23.8)	581
	연구개발인력	169(44.9)	197(52.4)	10(2.7)	376
	기술인력	189(39.6)	271(56.8)	17(3.6)	477
	영업인력	164(34.0)	294(60.9)	25(5.2)	527
	생산기능직	110(26.6)	238(57.6)	65(15.7)	413
	생산단순노무직	50(14.0)	187(52.4)	120(33.6)	357
비 정 규 직	임시계약직	66(33.2)	103(51.8)	30(15.1)	199
	파트타임직	55(36.7)	77(51.3)	18(12.0)	150
	파견용역직	58(37.7)	81(52.6)	15(9.7)	154
	기타 비정규직	24(22.9)	62(59.0)	19(18.1)	105

주 : 해당사항 없음과 무응답 제외.

이같은 응답은 현재의 과잉인력 문제가 단순히 인력양성 잘못으로 인한 기능의 불일치뿐만 아니라 경기침체의 영향 등 복합적인 것임을 시사하고 있다.

사무관리직의 경우 향후 인력 변동 필요성을 <표 Ⅲ-29>에서 산업별·기업규모별로 나누어 살펴보았다. 사무관리직의 경우 인력을 감소시키겠다고 응답한 비율은 금융업의 경우가 49.1%로서 가장 높았고, 제조업의 경우도 22.4%의 응답을 보였다. 한편 기업규모가 클수록 사무직 인력을 감소시키겠다고 응답한 업체 비율이 높게 나타나 100인 미만의 사업체에서는 동 비율이 10.8%에 불과하였으나 1,000인 이상의 사업체에서는 43.9%로 나타났다.

제조업에서 생산직 인력을 감소시키겠다고 하는 업체의 비중은 14.2%였으나 중화학공업의 경우 생산직 인력을 감소시키겠다고 하는 비중이 경공업보다 오히려 높았다(표 Ⅲ-30 참조). 기업규모별로는 사무직과 마찬가지로 규모가 클수록 향후 생산직 인력을 감소시키겠다고 응답한 비율이 높아서, 종업원 300인 미만의 경우는 5.6%에서 5.8%의 비율을 보였으나, 종업원 1,000인 이상의 대형 사업체에서는 이 비율이 32.8%에 달하였다. 반면에 인력을 증가

<표 Ⅲ-29> 향후 인력변동 필요성(사무관리직)

	산업별				기업규모별				
	전산업	제조업	금융업	서비스업	100인 미만	100~299인	300~499인	500~999인	1,000인 이상
인력을 증가함	66 (11.4)	37 (11.3)	6 (10.5)	11 (9.7)	39 (16.8)	7 (9.6)	5 (9.1)	8 (9.9)	7 (5.0)
현인력수준 유지	377 (64.9)	216 (66.3)	23 (40.4)	82 (72.6)	168 (72.4)	55 (75.3)	34 (59.3)	48 (59.3)	71 (51.1)
인력을 감소함	138 (23.8)	73 (22.4)	28 (49.1)	20 (17.7)	25 (10.8)	11 (15.1)	16 (29.1)	25 (30.9)	61 (43.9)
응답업체수	581	326	57	113	232	73	55	81	139

주 : 해당사항 없음과 무응답 제외.

<표 Ⅲ-30> 향후 인력변동 필요성(생산직)

	전산업	제조업 업종별			제조업 기업규모별				
		전 체	중화학 공업	경공업	100인 미만	100~ 299인	300~ 499인	500~ 999인	1,000 인이상
인력을 증가함	110 (26.6)	79 (25.6)	31 (23.5)	48 (27.1)	53 (38.1)	11 (30.6)	3 (11.5)	6 (15.0)	6 (9.0)
현인력 수준 유지	238 (57.6)	186 (60.2)	80 (60.6)	106 (59.9)	78 (56.1)	23 (63.9)	19 (73.1)	26 (65.0)	39 (58.2)
인력을 감소함	65 (15.7)	44 (14.2)	21 (15.9)	23 (13.0)	8 (5.8)	2 (5.6)	4 (15.4)	8 (20.0)	22 (32.8)
응답업체수	413	309	132	177	139	36	26	40	67

주 : 해당사항 없음과 무응답 제외

시키겠다는 업체의 비율은 기업규모와 반비례해서, 100인 미만의 업체에서는 38.1%가 생산직 인력을 증가시키겠다고 응답하였고, 1,000인 이상인 경우는 동 비율이 9.0%에 불과하였다.

이같은 현상은 단순노무직에서도 비슷하게 나타나는데 <표 Ⅲ-31>에 따르면 종업원 100인 미만의 업체에서 인력을 감소시키겠다는 업체는 17.0%였으나, 1,000인 이상으로 가면 동 비율이 61.8%나 된다.

종합적으로 본다면 소규모 기업에서는 인력난의 문제가 심각하게 나타나고 있으며, 오히려 대규모 기업에서는 과잉인력의 문제가 심각함을 알 수 있다.

향후 고용조정을 계획하고 있는 업체는 전체 500개 업체 중 68.2%인 409개 업체로 나타났다. 고용조정 방법에는 수량적인 조정을 하겠다는 업체가 전체의 55.3%인 332개 업체였으며, 그 다음으로 기능적인 조정을 하겠다는 업체는 전체의 35.2%인 211개였고, 임금을 통한 조정을 하겠다는 업체는 198개로 나타났다(표 Ⅲ-32 참조). 고용조정 방법을 세분화하여 살펴보면 수량적인 조정에서는 과거와 마찬가지로 '채용을 감축하겠다'고 응답한 업체가 전체의 36.2%로 가장 많았고, 그 다음이 '비정규근로자의 확대'가 20.7%로 나타났다. 반면 '명예퇴직제 실시'나 '경영상의 이유

<표 Ⅲ-31> 향후 인력변동 필요성(단순노무직)

	전산업	제조업 업종별			제조업 기업규모별				
		전 체	중화학 공업	경공업	100인 미만	100~ 299인	300~ 499인	500~ 999인	1,000 인 이상
인력을 증가함	50 (14.0)	38 (14.2)	17 (15.6)	21 (13.3)	25 (23.6)	7 (21.9)	1 (4.2)	2 (5.6)	3 (4.4)
현인력 수준 유지	187 (52.4)	136 (50.9)	54 (49.5)	82 (51.9)	63 (59.4)	17 (53.1)	12 (50.0)	20 (55.6)	23 (33.8)
인력을 감소함	120 (33.6)	93 (34.8)	38 (34.9)	55 (34.8)	18 (17.0)	8 (25.0)	11 (45.8)	14 (38.9)	42 (61.8)
응답업체수	357	267	109	158	106	32	24	36	68

주: 해당사항 없음과 무응답 제외.

<표 Ⅲ-32> 향후 고용조정 계획 여부(복수응답)

고용조정 방법	실시업체 비율	유형별 고용조정 방법	실시업체 비율
근로시간의 단축	112(18.7)	수량적 조정	332(55.3)
채용 감축	217(36.2)		
비정규근로자의 재계약 중지	40(6.7)		
비정규근로자의 확대	124(20.7)		
명예퇴직제 실시	61(10.2)		
경영상의 이유에 의한 해고제 실시	32(5.3)		
일시휴업, 조업단축	12(2.0)		
근로자의 다능공화 추진	109(18.2)	기능적 조정	211(35.2)
배치전환 실시	108(18.0)		
다른 사업장으로 진출	48(8.0)		
하청이나 외주가공의 확대	64(10.7)	기업조직 재구축	157(26.2)
사업장 폐쇄 및 해외이전	18(3.0)		
분사화, 소사장제, 사업부제, 팀제 실시	106(17.7)		
임금동결, 임금상승 완화, 임금체계 개편	198(33.0)	임금 조정	198(33.0)
고용조정 실시계획 업체수		409(68.2)	
조사대상업체수		600	

에 의한 해고' 등은 각각 10.2% 및 5.3%로 나타나서, 여전히 기존근로자를 감원시키는 데는 큰 어려움이 따름을 알 수 있다.

한편 임금동결이나 임금상승 완화, 임금체계 개편 등을 통한 조정 역시 33.0%의 비율로 나타나, 우리나라 기업에서 향후 고용 문제를 해결하기 위해서라도 임금체계의 개편이 잇따를 것으로 전망된다.

고용조정 방법을 <표 Ⅲ-33>에서 산업별로 살펴보면 전산업의 경우와 비슷하나 금융·보험업과 공공부문에서는 명예퇴직제를 실시하겠다는 비중이 각각 27.6%, 27.3%인 반면, 제조업이나 기타 서비스업에서 높은 비중을 차지하는 '근로자의 다능공화 촉진' 등에는 큰 관심이 없어 인사적체가 심각한 문제임을 시사하고 있다.

<표 Ⅲ-33> 향후 산업별 고용조정 실시계획 여부

전산업	제조업	건설업	금 용	보험업	기 타 서비스	공공 부문
근로시간의 단축	112(18.7)	78(23.4)	10(22.2)	3(5.2)	19(15.8)	2(4.5)
채용 감축	217(36.2)	104(31.2)	19(42.2)	31(53.4)	43(35.8)	20(45.5)
비정규근로자 축소	40(6.7)	11(3.3)	7(15.6)	3(5.2)	12(10.0)	7(15.9)
비정규근로자 확대	124(20.7)	45(13.5)	7(15.6)	26(44.8)	34(28.3)	12(27.3)
명예퇴직제 실시	61(10.2)	23(6.9)	5(11.1)	16(27.6)	5(4.2)	12(27.3)
경영상의 이유에 의한 해고	32(5.3)	23(6.9)	3(6.7)	2(3.4)	3(2.5)	1(2.3)
일시휴업, 조업단축	12(2.0)	9(2.7)	1(2.2)	-	1(0.8)	1(2.3)
근로자의 다능공화 추진	109(18.2)	73(21.9)	8(17.8)	2(3.4)	23(19.2)	3(6.8)
배치전환 실시	108(18.0)	57(17.1)	8(17.8)	19(32.8)	19(15.8)	5(11.4)
타사업장으로 진출	48(8.0)	27(8.1)	8(17.8)	2(3.4)	9(7.5)	2(4.5)
하청이나 외주가공 확대	64(10.7)	47(14.1)	7(15.6)	1(1.7)	7(5.8)	2(4.5)
사업장 폐쇄 및 해외이전	18(3.0)	13(3.9)	1(2.2)	1(1.7)	2(1.7)	1(2.3)
분사화, 소사장제, 팀제실시	106(17.7)	63(18.9)	13(28.9)	10(17.2)	14(11.7)	6(13.6)
임금안정, 임금체계 개편	198(33.0)	96(28.8)	18(40.0)	31(53.4)	43(35.8)	10(22.7)
향후 고용조정 계획업체수	409(68.2)	214(64.3)	33(73.3)	49(84.5)	82(68.3)	31(70.5)
조사대상 업체수	600	333	45	58	120	44

기업체 규모별로 향후 고용조정 계획을 <표 Ⅲ-34>에서 살펴보면 100인 미만의 기업에서는 ‘채용감축’보다는 ‘분사화·소사장제·사업부제·팀제 실시’를 실시하겠다는 비율이 더 높게 나타나는 것이 특징이다. 또한 이 규모의 기업체에서는 ‘근로자의 다능공화 추진’에도 높은 관심이 있는 것으로 나타났다. 100인 이상의 사업체에서는 가장 많이 사용할 방법으로 ‘채용감축’을 꼽았고, 그 다음이 ‘임금동결, 임금상승 완화, 임금체계 개편’이었다. 또한 ‘비정규 근로자의 확대’ 역시 높은 응답 비율을 보였다.

<표 Ⅲ-34> 향후 기업규모별 고용조정 계획 여부

	기업체 규모별				
	100인 미만	100~299인	300~499인	500~999인	1,000인 이상
근로시간의 단축	42(17.1)	9(12.2)	11(19.6)	14(16.7)	36(25.7)
채용 감축	62(25.3)	22(29.7)	22(39.3)	35(41.7)	76(54.3)
비정규근로자의 재계약 중지	10(4.1)	3(4.1)	6(10.7)	12(14.3)	9(6.4)
비정규근로자의 확대	31(12.7)	13(17.6)	13(23.2)	16(19.0)	51(36.4)
명예퇴직제 실시	9(3.7)	4(5.4)	3(5.4)	9(10.7)	36(25.7)
경영상의 이유에 의한 해고제 실시	17(6.9)	1(1.4)	1(1.8)	6(7.1)	7(5.0)
일시휴업, 조업단축	5(2.0)	1(1.4)	2(3.6)	1(1.2)	3(2.1)
근로자의 다능공화 추진	51(20.8)	12(16.2)	7(12.5)	12(14.3)	27(19.3)
배치전환 실시	39(15.9)	4(5.4)	9(16.1)	18(21.4)	38(27.1)
다른 사업장으로 전출	9(3.7)	6(8.1)	6(10.7)	9(10.7)	18(12.9)
하청이나 외주가공의 확대	5(2.0)	5(6.8)	5(8.9)	12(14.3)	11(7.9)
사업장 폐쇄 및 해외이전	33(13.5)	1(1.4)	3(5.4)	1(1.2)	8(5.7)
분사화·소사장제·사업부제·팀제 실시	96(39.2)	11(14.9)	8(14.3)	16(19.0)	38(27.1)
임금동결, 임금상승 완화, 임금체계 개편	31(12.7)	20(27.0)	17(30.4)	32(38.1)	69(49.3)
고용조정 실시계획 업체수	149(60.8)	43(58.1)	40(71.4)	61(72.6)	116(82.9)
조사대상 업체수	245	74	56	84	140

5. 개정 노동법(1997년 3월 개정)의 효과

가. 단시간근로자 보호규정

새로이 개정된 노동법에서 단시간근로자의 근로조건을 통상근로자의 근로시간을 기준으로 산정한 비율에 따라 결정하도록 하였는데 이러한 법 개정이 단시간근로자의 채용에 어떤 영향을 미칠 것인가에 대한 응답이〈표 Ⅲ-35〉에 나타나 있다. 여기에 따르면 단시간근로자를 사용하고 있는 237개 업체 중 63.3%인 150개 업체는 이미 개정된 법규 이상으로 단시간근로자들을 대우하고 있어 문제가 되지 않는다고 응답하였다. 그러나 36.7%에 해당하는 87개의 업체에서는 개정된 법규로 인하여 향후 단시간근로자를 채용하는 데 부담이 될 것이라고 응답하였다. 그러나 그 중 41개 업체는 채용이 부담스러워도 현행대로 혹은 그 이상으로 단시간근로자를 활용하겠다고 응답해서, 단시간근로자에 대한 비례보호원칙이 이들의 활용에 큰 애로가 되지는 않을 것임을 보여주고 있다.²⁾

〈표 Ⅲ-35〉 단시간근로자의 보호규정이 단시간근로자 채용에 미치는 영향

	전산업	제조업	건설업	금융 보험업	기타 서비스	공공 부문
개정된 법규 이상으로 대우하고 있어 문제되 지 않음	150 (63.3)	82 (68.9)	11 (73.3)	19 (50.0)	28 (65.1)	10 (45.5)
개정된 법규로 인해 부 담이 될 전망이다	87 (36.7)	37 (31.1)	4 (26.7)	19 (50.0)	15 (34.9)	12 (54.5)
전 체	237	119	15	38	43	22

주 : 해당없음 및 무응답 제외.

2) 87개의 업체 중 41개 업체는 단시간근로자의 보호규정으로 부담이 되지만 현행대로 혹은 그 이상으로 활용하겠다고 응답하였고, 45개 업체는 향후 단시간근로자의 채용을 줄이겠다고 응답하였다(무응답 1개 업체).

나. 경영상의 이유에 의한 해고

경영상의 이유에 의한 해고 규정도 2년간 유예되어 있기는 하지만 과거 판례 수준의 요건이 새로운 노동법에서는 명문화되었다. 이에 대한 효과를 묻는 응답에서 법개정과 상관없이 ‘경영상의 이유에 의한 해고는 바람직하지 않으므로 실시되어서는 안 된다’라고 응답한 업체가 전체 391개 응답 업체 중 60.6%로 나타나서, 여전히 해고에 대한 거부감 내지는 해고의 어려움을 보여주고 있다. 그러나 ‘개정된 법에 요건이 까다롭기 때문에 판례 수준으로 남아 있는 것이 오히려 더 해고가 용이하다’라고 응답한 업체는 7.4%에 불과한 반면, ‘경영상의 이유에 의한 해고의 명문화로 해고가 보다 용이해졌다’라고 응답한 업체는 32.0%로 나타나서, 법개정으로 인해 해고가 보다 쉬워질 것으로 느끼는 업체가 많음을 알 수 있다.

<표 Ⅲ-36> 경영상의 이유에 의한 해고에 대한 기업의 입장

	응답업체수
적극적으로 실시하고 싶으나 현행 법규정이 엄격하기 때문에 곤란하다.	29(7.4)
법규정이 마련되었으므로 요건이 해당되면 적극적으로 실시할 방침	125(32.0)
경영상의 이유에 의한 해고는 실시되어서는 안됨	237(60.6)
전 체	391

Ⅳ. 外國의 雇傭調整制度와 現況

1. 外國의 고용조정 現況

선진국에서도 1970년대에 발생한 두 차례의 석유 파동과 이후 산업구조의 변화 등으로 고용조정이 중요한 이슈로 등장하였다. OECD국가들은 이전과는 다른 교역 패턴의 변화, 에너지 가격의 급격한 상승, 제조업에서 서비스업으로의 전환, 제품 차별화의 확대, 노동의 새로운 국제분업 구조의 형성 등으로 기존에 성숙된 산업(철강, 섬유, 조선, 자동차, 석탄, 광업 등)이 구조조정의 위협을 받고 있기 때문이다. 이러한 산업구조의 변화와 더불어 세계 각국은 빠르고 그리고 광범위하게 확산되는 기술변화를 수용해야 했다. 이러한 요인들로 인해 과거와는 다른 형태로 고용조정이 각국에서 광범위하게 진행되고 있다.³⁾

이에 대해 논자들은 대기업이 리스트럭처링을 통해 대량의 인원을 정리하고 있으며, 이것이 실업률을 상승시키는 원인이라는 주장도 있다. 그러나 OECD의 Job Study에서는 장기적으로 보면 리스트럭처링은 고용창출의 기반이 되는 측면도 있고, 이것과 1980년대 이후 선진제국에서 경험하고 있는 고실업률간의 직접적인 관계는 없으며, 따라서 계속해서 “경제적 이유에 의한 해고는 허락되어야 한다”고 주장한다.

이처럼 고용조정의 이유는 시대에 따라 혹은 국가에 따라 상이할 수 있지만, 지금까지의 고용조정 유형은 일반적으로 크게 미국형, 유럽형, 일본형의 세 형태로 구분할 수 있다. 물론 이 세 유형의 경계가 명확하지는 않으나, 이

3) Oliver Clarke, “Employment Adjustment : An International Perspective”, in K. Koshiro ed., *Employment Security and Labor Market Flexibility : An International Perspective*, Wayne State University Press, USA : Detroit, 1992.

러한 세 유형의 구분 측은 외부노동시장의 활용 정도와 정부의 개입 정도에 의존한다.

정부의 개입이나 법제도의 경직성 측면에서 보면 영국과 미국의 경우는 노동시장에서의 시장원리를 존중하고 있으며, 유럽은 근로자들의 고용을 가급적 보장해 주려고 하다 보니 노동시장이 매우 경직적이다. 반면에 일본은 외부노동시장의 유연성은 떨어지나 기업내의 유연성 혹은 경우에 따라서 기업간의 유연성이 높은 편이다.

2. 미국의 고용조정

가. 미국의 노동시장

1990년대의 미국 경제와 노동시장은 지속적인 경제성장과 낮은 실업률로 특징지을 수 있다. 1980년대의 불황을 거친 미국 경제는 1990년대 들어 회복되면서 성장을 지속하고 있다. 특히 1990년과 1991년의 성장률이 각각 0.8%, -1.0%에서 1994년에 3.5%의 높은 성장률을 기록한 후 1995년에 2.0% 그리고 1996년은 2.4%의 성장률을 보이고 있다.

미국 경제의 경쟁력 회복의 원인으로 지적될 수 있는 것이 기업의 생산조직에 대한 근본적인 혁신과 기술개발에 대한 투자 확대, 그리고 다양한 형태의 고용조정에 기인한다고 볼 수 있다. 또한 기존의 대량생산체제에서 고품질 생산체제로의 이행과 이에 따른 기업의 관리방식에 대한 변화이다. 특히 인적자원의 중요성에 대한 인식과 더불어 생산조직의 유연성이 강조되기 시작하였고 미국 노동시장의 유연성은 이러한 변화의 수용을 가능케 한 주요한 기능으로 작용하였다. 제품의 수명이 짧아지고 다양해지면서 제품시장의 변동에 따른 파생수요인 노동수요의 변화를 유연한 고용량 조정을 통해 달성할 수 있었다.⁴⁾

<표 IV-1>에서 보듯이 1996년 미국의 실업률은 5.4%로 한국(2.0%), 일본(3.4%)보다는 높으나 같은 해 유럽의 주요국가인 프랑스(12.1%), 독

4) 조준모, 『미국의 고용조정 : 경험과 시사점』, 한국노동연구원, 1997.

일(9.0%), 이탈리아(12.2%), 스웨덴(8.0%), 스페인(22.2%) 등의 국가에 비해서는 훨씬 낮은 수준을 보이고 있다. 특히 실업구조면에서 보면 미국의 경우 장기실업자의 비율이 매우 낮아 내용면에서도 고용이 안정적임을 알 수 있다. 실업기간이 12개월 이상인 실업자가 전체 실업자에서 차지하는 비율을 보면 미국은 1996년 9.5%로 일본뿐만 아니라 유럽의 각국에 비해 매우 낮은 수준을 보이고 있다. 25세 미만 청년층 실업률은 1996년 미국이 12.0%로 일본, 독일⁵⁾, 한국보다는 높지만 프랑스, 이탈리아, 스페인, 스웨덴보다는 낮다.

<표 IV-1> 주요 국가의 고용관련 거시지표

(단위 : %)

	연평균 GDP 성장률		실업률(1996년)				
	1984~94	1996	전 체	청소년	장기실업자 비율		
					6개월 이상	12개월 이상	
미 국	2.5	2.4	5.4	12.0	17.4	9.5	
독 일	2.8	1.4	9.0	8.0	65.4	48.3	
스 웨 덴	1.2	1.1	8.0	15.7	38.4	17.1	
프 랑 스	2.1	1.5	12.1	26.3	61.5	39.5	
이 탈 리 아	2.0	0.7	12.2	34.1	80.8	65.6	
스 페 인	2.9	2.2	22.2	42.0	72.2	55.7	
영 국	2.3	2.1	8.2	14.7	58.1	39.8	
일 본	3.3	3.6	3.4	6.6	40.7	19.9	
한 국	8.5	7.1	2.0	6.1	16.0	4.2	

주 : 1) 독일의 장기실업자 비율은 1995년 통계임.

2) 스웨덴, 영국, 미국의 청소년은 16~24세, 그 외 국가는 15~24세임.

자료 : OECD, *Employment Outlook*, 1997.

5) 독일의 청년층 실업률이 낮은 이유는 전통적으로 강한 도제제도가 청년층에 적용되기 때문이다.

미국은 이와 같이 노동시장의 총체적 성과는 좋지만 최근에 창출된 직업들이 대부분 저임이고 파트타임, 아르바이트 등 비정규직으로 고용안정성이 낮다는 비판이 있다. 그러나 1994년 2월에서 1996년 2월까지 2년간 창출된 일자리의 대부분은 파트타임이 아닌 풀타임 고용으로 나타났으며, 풀타임 고용 순증가의 3분의 2는 중위 임금 이상을 지급하는 산업과 직종에서 일어났다. 같은 기간 순고용 증가의 38%는 서비스산업에서 이루어졌으며 풀타임 고용 순증가는 관리직·전문직 등과 같은 고임금 직종에 집중되어 신규 고용의 68%가 중위임금 이상의 직종에서, 그리고 특히 52%는 상위 30%의 고임금 직종에서 이루어졌다.⁶⁾

나. 미국의 고용조정제도

1) 고용재량권

노동시장에 관한 미국 정부의 규제를 보면 근로자의 안전과 건강, 고용의 형평에 대해서는 엄격히 규제하나 기업의 채용과 해고에 관해서는 형평성이 보장되는 한 관여하지 않고 있다. 그러나 법리상 해고자유가 원칙이라고 하더라도 그것은 법리적인 차원의 문제일 뿐이며 차별금지, 부당노동행위의 금지, 산업안전보건제도 등 다양한 공공정책에 의해 이를 보완하는 법률이 마련되어 있기 때문에 해고가 제한을 받고 있는 것은 사실이다. 특히 단체협약은 해고에 대해서 정당사유가 요구된다고 규정하고 있는데 단체협약에 의한 제한은 대개는 협약분쟁에 대한 임의중재절차에 따르는 경우가 많다. 특히 고용조정을 위한 해고의 경우에는 단체협약상 일시해고제도에 의해 상세한 규제가 발달해 있다.⁷⁾

한편 해고절차와 관련하여 1988년 연방법인 「고용조정과 재훈련 통고법」(Workers Adjustment and Retraining Notification Act)에 의하면 100인 이상을 고용하는 기업들은 대규모 고용조정에 앞서 60일 전에 사전통지

6) 박기성, “미국의 고용조정 경험과 시사점”, 「고용문제 어떻게 할 것인가」, 한국노동연구원, 1997년에서 재인용.

7) 이철수, “고용조정을 둘러싼 법률문제”, 한국노동연구원, (1997) 미발간에서 재인용.

만 하면 해고할 수 있도록 되어 있다.

미국 기업의 해고 재량권으로 실업률이 높을 것 같으나 쉽게 해고할 수 있기 때문에 근로자를 필요로 할 때마다 주저하지 않고 곧바로 채용함으로써 다른 조건이 일정할 경우 낮은 실업률의 유지가 가능하다.

비실업자 중에서 실업자가 되는 비율(월 실업유입률)을 비교하면 1994년 미국이 1.73%로 일본(0.37%), 프랑스(0.37%), 독일(0.57%), 스웨덴(1.14%) 등 여타 국가들에 비해 매우 높다. 그러나 이와 반대로 실업자 중에서 비실업자가 되는 비율(월 실업유출률)을 보면 1993년 미국이 37.6%로 일본(14.4%), 프랑스(3.0%), 독일(9.0%), 스웨덴(21.6%), 이탈리아(9.5%) 등에 비해 매우 높은 수준을 유지하고 있다. 즉 실업도 쉽지만 취업도 쉽다는 것을 보여주고 있다(표 IV-2 참조).

<표 IV-2> 월별 실업 유출입률

(단위 : %)

	실업 유입률	실업 유출률
독 일(1993)	0.57	9.0
스 웨 덴(1994)	1.14	21.6
프 랑 스(1994)	0.37	3.0
이탈리아(1993)	0.41	9.5
스 페 인(1994)	0.56	2.7
영 국(1993)	0.67	9.3
미 국(1994)	1.73	37.6
일 본(1994)	0.37	14.4

자료 : OECD, *Employment Outlook*, 1995.

2) 노동력의 수급조정

미국에서 노동력 수급을 담당하는 기관으로는 고용서비스를 제공하는 공공 서비스기관과 민영서비스기관 그리고 근로자파견업 등이 있다.

미국에서 노동력의 수급조정은 기본적으로 주(州)의 고유한 책임과 권한

이기 때문에 각 주마다 노동력의 수급을 담당하는 공공직업안정소를 설치하고 이 곳을 통해 실업자와 이직자 그리고 구인자들이 연결될 수 있도록 각종 고용관련 정보를 제공하며, 직업소개 및 직업상담 등 고용서비스를 제공하고 있다. 또한 직업소개·상담 등의 서비스는 공공직업안정소뿐만 아니라 지역 초급대학 등의 고용관련 부서나 직업훈련과 관련이 있는 공공시설에서도 실시하고 있다. 그리고 민간직업소개소는 많은 주에서 자격증제도나 근로자 보호를 위한 일정한 기준을 정하고 그 범위 내에서 직업소개가 이루어지도록 허용하고 있다. 근로자파견업의 경우는 동 제도가 인정되지 않는 주도 많으며 각 주별로 상이한 제도를 가지고 있다. 최근에는 등록형 근로자파견 외에 기업의 필요 또는 종업원 대여, 인사관리서비스, 견습고용서비스 등 여러 가지 전문적 파견서비스를 제공하고 있다.

1995년 자료에 따르면 구직자의 직장탐색방법으로 공공직업안정소가 18.8%, 민영직업소개소 6.5%, 기업의 직접채용 65.3% 등으로 나타났다. 실제적으로는 개인적인 연줄이나 기업과의 직접접촉 등 비공식적인 방법으로 일을 찾는 것이 대부분이다.

3) 미국기업의 고용조정동향

미국 기업들은 대량해고 등 다운사이징을 통해 산업구조 변화에 적극적으로 대처하고 있다. 경기순환에 따른 노동수요의 일시적 감소시에도 다운사이징을 적극적으로 실시하고 있다. 미국경영자연합회의 조사에 의하면 3분의 2에 달하는 기업에서 다운사이징과 신규고용이 동시에 일어나고 있음을 밝히고 있다. 다운사이징과 더불어 신기술 도입, 작업방식의 개선, 기업조직의 개편 등의 기업 재구조화를 통해 생산성을 향상시키고 있다.

또한 미국은 정규고용 이 외에 파트타임근로, 파견근로 등 비정규고용 형태가 활성화되어 노동시장의 유연성을 제고시키고 있다. 즉 기업은 채용과 해고가 상대적으로 용이한 비정규근로자를 활용하여 경기변동에 민감하게 대처할 수 있다. 남자 근로자 중에서 파트타임근로자가 차지하는 비중을 보면 1994년 미국은 11.5%로 일본의 11.7%와 비슷하나 프랑스(4.6%), 독일(2.9% : 1993년), 스웨덴(9.7%), 이탈리아(2.8%), 스페인(2.6%)보다

훨씬 높은 수준이다. 파견근로 또한 급격히 상승하고 있다. 전체 취업자 중 파견근로자의 비율이 1983년 0.5%에서 1994년 1.65%로 증가하였다.

미국 기업은 경제환경과 생산체제의 변화에 적응하기 위하여 다양한 고용조정 방법을 선택하고 있으나 대량해고나 공장폐쇄 등을 통한 수량적 고용조정이 상당부분을 차지하고 있다. 그러나 이러한 수량적 고용조정 이외에 기능적 고용조정이 상당수 초우량기업에서 이루어지고 있는 사실도 주목된다. 미국 기업의 고용조정을 유형별로 살펴 보면 다음과 같다.⁸⁾

가) 기능적 고용조정 중심의 단조적 고용조정

단조적이라 함은 기능적 고용조정이든 수량적 고용조정이든 한 가지 형태의 고용조정을 단조적으로 선택한 경우를 의미하며, 여기서는 기능적 고용조정만이 선택된 경우로서 수량적 고용조정의 위협이 항상 내재하고 있다.

여기에 해당되는 대표적 기업으로 제록스, 코닥, 컴팩의 사례를 지적할 수 있다. 먼저 제록스사의 경우 1980년대 들어 수익성의 감소 및 시장점유율이 하락하자 임금을 동결하는 대신 3년간 고용을 보장하여 현장 자율경영제도를 도입하였다. 또한 사원교육프로그램을 수립하여 10만 명의 종업원 중 7만 명을 3년간 교육시켰으며, 최근에는 적시공급체제(Just-In-Time : JIT)를 도입하였다. 제록스사의 고용조정은 인적자원개발 및 종업원참여형 노사관계 개발에 초점을 맞춘 것으로서 기능적 유연성을 제고시킨 것이다. 그 결과 제록스사는 비용감축 및 매출의 급신장을 이룰 수 있었다.

코닥사는 1990년대 들어 수익성이 하락하자 기존에 산재해 있던 연구개발 조직을 통합하고 독립채산제로 움직이도록 함으로써 개발만 되고 상품화되지 못했던 과거의 관행을 청산하였다. 특히 이 과정에서 코닥사는 직접적인 인원감축보다는 사업정리로 불황 초기 자금부족을 해결하고 재정상태를 견실히 하였으며, 불황타개책으로 대량해고를 통한 경비축소보다는 배치전환을 통한 활용도를 증대시키는 데 주안점을 두었다.

컴팩사는 1991년 들어 매출과 순이익이 감소하자 경영난 타개를 위해 원

8) 조준모(1997), 앞의 책에서 요약.

가절감과 스피드 경쟁력 회복을 모토로 불황 타개를 모색하였다. 당사는 감원 등을 통하여 경비절감의 수량적 고용조정보다는 신제품 개발시 전부문이 참여하는 기능횡단팀(cross functional team)을 구성하는 기능적 고용조정을 택하고 제품의 개발단계에서부터 원가개념을 도입하였다.

나) 수량적 고용조정과 기능적 고용조정이 병행되는 경우

AT&T사는 1980년대 중반 이후 수익 기반이 악화되자 1989년 사업단위 중심으로의 조직 재개편과 더불어 일련의 경영혁신 활동을 전개하였다. 이 회사는 수량적 고용조정과 기능적 고용조정을 병행하였는데 먼저 몇 차례의 조직 개편시마다 직원을 해고시켜 1992~95년 사이에 12만 3,000명(전체 직원의 30%)을 해고시켰으며, 1996년과 1997년에도 인력감축이 이루어졌다. 당사는 조기퇴직제를 도입하여 종업원을 감원시켰는데 1996년의 경우 조기퇴직 조건으로는 퇴직금과 42주의 급여에 해당되는 퇴직수당을 지급하였다. 직접적인 감원외에 이 회사는 품질개선을 위해 성과경영제를 도입하여 고객의 만족을 향상시키고 기업이 성공하도록 종업원의 업무수행 능력을 지속적으로 개선시켰다. 또한 성과경영은 배치전환 및 재숙련에 대한 유연성을 증대시키는 긍정적인 효과를 가져왔다.

다) 장기적인 측면에서 고려되는 단계별 고용조정

제너럴모터스의 경우 1992~95년 사이에 전체 종업원의 29%인 9만 9,400명을 해고하여 수량적 고용조정을 빈번하게 사용하는 회사 그룹에 속하지만 수량적 고용조정을 계열사 전반에 걸쳐 사용한 IBM이나 AT&T사와는 달리 계열사에 따라 수량적 고용조정과 기능적 고용조정을 실시하였다. 가령 누미(Nummi)사의 경우 채산성이 하락하자 팀제 운영을 통해 생산성을 제고시켰다. 노동조합은 팀제 운영에 따른 직무분류의 단순화를 양보하는 대신 창의성, 신축성 그리고 자율적인 직무통제를 누리게 되었다. 특히 왕성한 제안활동을 통해 비용을 절감함으로써 저비용·고품질을 유지하고 있다. 또한 새턴(Saturn)사도 광범위한 파트너십체제와 자율경영팀의 구성을 통해 1991년 이후 비약적인 매출증가를 기록하였다. 누미사와 새턴사가 기능

적 고용조정을 통해 경영성과를 제고시킨 반면, 일부 계열사에서는 수량적 고용조정을 실시하였다.

라) 단계별 고용조정

이는 제너럴 일렉트릭사(GE)와 IBM사의 사례에서 보여진다. GE사는 1983년 사업전망의 악화로 그해 말부터 1987년에 걸쳐 사업체 매각 및 감원을 실시하였다. 이 기간 동안 감원된 종업원수는 총 13만명으로 이는 GE사 전체 종업원의 25%에 해당된다. 노동력을 25% 감축한 결과 당사의 연간 생산성은 4% 상승하였다. 이러한 조치를 통해 비록 순이익이 확대되었으나 당시는 잇따른 조직변동으로 방향성을 상실하고 조직의 축소로 근로의욕이 상실하는 등 부정적인 측면이 나타났다. 따라서 GE사는 다음 단계로 ‘하이 인볼브먼트’(high Involvement)를 만들어 현장근로자에 대해 운영책임을 부여하였으며, 프로세스 매핑(process mapping) 반을 발족하여 경영 과정에 포함된 각 단계를 규명한 후 이를 간소화하는 방안을 모색하는 등 기능적 유연성을 제고하는 방향에 초점을 맞추었다. 이러한 방법을 통해 재고 수준의 감소 및 비용절감 효과를 가져왔다.

IBM사는 GE사와는 반대로 1992년까지는 완전고용정책에 의거하여 기능적 유연성에 고용조정의 초점을 맞추었으나, 1991년 적자로 돌아선 후 3년 연속 매출이 감소하자 수량적 고용조정을 실시하게 되었다. 1986년부터 1992년까지 인력감축의 일환으로 신규직원 채용 최소화, 자발적인 조기퇴직 제도를 시행했으나 이에 따른 비용 문제와 우수인력의 유출 등의 문제가 발생하였다. 그리하여 1993년에는 인사·후생·일반관리부문을 시발로 적극적인 감원정책을 실시하여 1992년 초 30만 명에 달하던 종업원을 1995년에는 18만 명으로 대폭 감축하였다. 감량경영으로 인한 빈 자리는 인력파견 회사로부터 충당하였으며 이러한 감원을 통해 연간 6,000만 달러의 비용절감 효과를 거두었다.

3. 유럽의 고용조정제도

유럽에서의 고용조정 특성에는 나라마다 차이가 있지만 대체로 법률이나 노동협약을 통해 고용보장을 제도화한 경우가 많다. 따라서 유럽국가들은 해고에 좀더 많은 비용이 들며, 일시해고(lay-off)된 근로자들에게 소득, 직업 탐색 및 때에 따라서는 훈련을 제공한다. 다시 말하면 유럽의 고용조정 관행은 일본과 같은 유연성의 전개도 아니고 미국과 같이 사용자에게 고용조정이 쉽거나 비용이 들지 않는 형태도 아닌, 인간적이지만 다소 부담이 되는 형태의 특징을 갖는다.

가. 유럽의 노동시장

1) 유럽 주요국가들의 실업률 동향

유럽 국가들은 다른 선진국에 비해 실업률, 청소년 실업률 및 장기실업자 비율이 모두 높으며, 이런 현상은 1980년대 이후 계속되고 있다. 영국 등을 제외한 대부분의 유럽 국가에서 10% 이상의 실업률을 보이고 있으며, 청소년 실업률은 15% 이상이고 6개월 이상의 장기실업자의 비율은 60% 이상으로 높은 수준이다(표 IV-1 참조). 이는 노동시장 신규진입자나 일단 어떤 이유로 한번 실업하게 된 근로자의 재취업이 매우 어렵다는 것을 의미한다.

유럽 국가들의 실업률이 높은 원인으로는 대개 다음과 같은 이유가 지적되고 있다.

첫째, 낮은 경제성장률을 지적할 수 있다. <표 IV-1>에서 보여지듯이 미국에 비하면 유럽 주요국의 GDP 성장률은 낮은 수준을 유지하고 있으며 최근 들어 더욱 하락하는 추이를 보이고 있다.

둘째, 유럽의 사회보장제도가 실업자의 요구임금(reservation wage)을 높임으로써 실업률을 높이는 데 기여한다. 높은 수준의 최저임금과 실업수당은 근로자의 실업이나 불법적 취업을 부추기며, 기업의 노무비를 인상시키는 요인이 되고 있다.

셋째, 정부의 과도한 규제에 기업이 구조조정 시기를 놓치고 결국 고용창

출 능력이 저하되어 실업이 악화된다. 유럽에서 이루어지고 있는 노동시장에 대한 규제는 고용안정을 가져오는 것이 아니라 채용 감소로 인한 청소년 실업의 증가와 한번 실업된 근로자의 장기실업이라는 역효과를 심화시키고 있다.

2) 유럽의 노동시장 특성

유럽의 노동시장의 특징을 정리하면 다음과 같다.⁹⁾

첫째, 유럽에서는 다른 선진국에 비해 대체로 노조조직률이 높고 단체교섭이 주로 산업별로 이루어지고 있으며, 산업내 비조직 사업장에도 단체교섭의 적용을 받는 근로자 비중이 높아 노동조합이 임금결정에 미치는 영향은 매우 높다. 이러한 단체교섭구조는 일차적으로 임금격차의 크기에 영향을 미쳐 유럽에서는 임금격차가 극히 적다.

둘째, 유럽에서는 기업의 고용조정에 대한 정부규제가 심하다. <표 IV-3>에서 보여지듯이 영국을 제외한 대부분의 국가에서 해고에 대한 규제가 매우 높은 수준임을 알 수 있다. 미국과 비교시 유럽 국가에서는 정당한 사유¹⁰⁾가 있는 해고만이 인정되며 이 경우에도 일정한 절차를 거쳐야 한다.

<표 IV-3> 주요 국가의 노동시장 규제 정도

	(1) 절차상의 제약	(2) 예고기간과 퇴직수당	(3) 해고의 어려움과 법적 보호	(4) 종합적 규제 강도
독 일	13.0	2.0	12.0	9.5
스 웨 덴	11.0	8.0	9.0	11.0
프 랑 스	9.0	7.0	6.5	6.0
스 페 인	15.0	14.0	13.0	15.0
영 국	4.5	5.0	1.0	2.0

주 : 수치가 클수록 규제가 강하다는 것을 의미하며 (1)~(3)의 의미는 다음과 같음.

- (1) 협의의무와 통지 효과의 지연
- (2) 근로자 귀책사유 및 부당해고가 아닌 경우를 의미함.
- (3) 부당해고의 범위와 부당해고로 제소될 가능성을 의미함.

자료 : Buchtemann and Walwei(1996).

9) 박덕제(1997), 『유럽의 고용조정 실태와 정책과제』, 한국노동연구원, 1997. 13~19쪽.

10) 정당한 사유란 근로자의 과실, 잦은 결근 등의 근로자 귀책사유와 주문 감소나 공장 폐쇄와 같은 경제적 요인을 의미한다. 또 정당한 절차란 사전통지나 증거자료의 구비 등을 의미한다.

셋째, 기업의 고용조정에 정부가 강하게 간섭하는 대신에 교육훈련과 직업 소개 등 적극적 노동시장정책에 대한 정부의 역할이 활발하다.

넷째, 다른 선진국에 비하여 유럽대륙에서는 실업급여가 후하여 실업자나 그 가족이 적극적인 구직활동을 하지 않는 경향을 보이고 있다.

다섯째, 이와 같은 정부의 고용조정에 대한 간섭, 후한 실업급여 등의 영향으로 미국에 비하여 유럽에서는 노동시장 사정으로 임금수준이나 고용의 변동을 가져오는 속도가 매우 느리다.

여섯째, 민간부문의 고용이 별로 증가하지 않음에 따라 공공부문 취업자의 비중이 높다.

3) 유럽의 고용정책¹¹⁾

가) 근로시간 단축을 통한 고용 유지

① 독일

단시간근로 지원금제도가 있으며 이는 작업량이 줄었을 때 발생하는 경제적 이유에 의한 고용조정을 줄이고 고용을 유지하는 데 목적이 있다. 또한 구조조정을 하는 산업에서 대규모 고용조정을 피하기 위해 근로시간 단축을 지원하는 특별 규정이 있다. 이 규정에 의하여 경제적 이유에 의한 고용조정의 대상 근로자가 독립적 훈련기관에서 직업훈련을 받을 때 훈련비가 지원된다.

② 프랑스

정규 프로그램으로 부분적 실업정책과 구조조정에 대한 지원으로 1993년에 도입된 장기 단시간근로 보상정책이 있다. 전자는 회사의 단기적 임금지불 감소의 영향을 줄이고 경제적 이유에 의한 고용조정을 막기 위한 것이며, 후자는 장기적 구조조정에 임하고 있는 기업을 지원하는 것이다.

11) 박덕제(1997), 위의 책, 33~40쪽 참조.

③ 스페인

고용조정 신청제도가 있다. 이는 경제 및 기술적 이유로 고용이 감소될 때 실업발생을 피하기 위한 정책으로서 실업보험과 같이 처음 180일간은 이전 임금의 70%, 그 이후는 60% 수준의 지원금을 지원한다. 지원기간은 최장 2년이며 단시간근로자에 대한 기업의 사회보장분담금은 면제된다.

나) 장기실업자에 대한 지원정책

장기실업자는 주로 1년 이상 실업한 집단을 의미한다. 이들에 대한 지원정책으로는 다음과 같은 것들이 있다.

① 임시적 일자리 제공

독일에는 자선단체나 지방정부가 추천하는 사회적으로 유용한 일을 하는 실업자에게 시장임금의 90%를 지급하는 ABM정책이 있다. 또한 1993년부터 시행하는 정책에 의해 실업자가 환경보호, 사회서비스, 청소년 복지업무를 할 때 실업보험금과 사회보장분담금을 합한 수준의 보조금을 지급한다.

② 취업보조금 지급

장기실업자를 취업시키는 기업에 취업보조금을 지급하는 정책이다. 프랑스는 1996년 일정조건의 실업자를 1년 이상의 계약직이나 정식 종업원으로 고용하는 기업에 대해서는 해당근로자의 사회보장분담금을 2년간 면제하고 월 2천프랑씩 지원하는 정책을 도입하였다. 독일에서는 50세 이상의 고령실업자를 채용하는 기업에 대해서는 임금보조금을 지원하고 있으며 58세 이상의 실업자에 대해서는 실업급여 지급기준을 완화하고 있다.

③ 직업훈련

장기실업자에게는 현장훈련이 중시된다. 1988년에 도입된 영국의 고용훈련계획이 대표적인 정책이다.

④ 알선·소개기능의 강화

개별면담을 강화하여 구직활동을 독려한다. 영국에서 이런 취지로 시행한 재출발계획(restart program)에는 2년 이상 실업한 자가 의무적으로 등록하여 구직에 대한 지도를 받도록 하고 있다. 이 밖에 프랑스의 AIF, 스페인의 장기실업자 훈련프로그램은 장기실업자를 대상으로 하는 훈련과 상담을 결합시킨 프로그램이다.

다) 임시직 근로계약에 대한 정책

<표 IV-4>에 제시된 바와 같이 영국을 제외한 유럽 국가에서는 필요한 이유가 인정되는 특수한 경우에만 임시직 계약을 허용하고 있고, 그 밖에는 원칙적으로 인정하지 않는 규제정책이 시행된다.

<표 IV-4> 임시직에 대한 주요 국가의 정책

	독 일	프 랑 스	스 페 인	영 국
채용 이유	계절적 근로, 대체근로, 임시직 근로 등 7가지 범주의 이유	계절적 근로, 대체근로, 임시직 근로 등 10가지	특별한 목적 등 11가지(계절적 근로는 제외)	없음
한정 기간	일반적인 경우 18개월, 예외적인 경우 24개월	이유에 따라 9개월에서 2년까지 다양함	최장 3년	기간에 대한 규제 없음
계약 갱신	일반적으로 한정기간까지	한정기간까지 한 번	최장 3년 범위 내에서	무제한
정규직으로의 자동전환	계약기간 또는 한정기간 이후나 계약이 불법인 경우	계약기간 또는 한정기간 후에	계약근로가 불법인 경우	계약기간이 1개월 미만이고 3개월 이상 근로한 경우
기간만료후의 보상	없음	총소득의 6%(계절적 근로는 제외)	1년 근로에 12일의 임금	없음
규제의 특징	연방노동법원의 판례에 따라 임시직 허용이 유가 확립됨	계약근로, 임시근로, 파견근로에 대한 규제가 비슷함	정규직에 대한 엄격한 고용보호 때문에 임시직에 대한 요구가 생김	임시직 고용에도 계약에 관한 관습법이 적용됨

자료 : Rogowski and Schomann, "Legal Regulation and Flexibility of Employment Contracts", in Schmid et al., 1996.

박덕제, 『유럽의 고용조정 실태와 정책과제』, 한국노동연구원, 1997. 38쪽에서 재인용.

나. 국가별 주요 고용조정제도

1) 독 일¹²⁾

노동시장 유연화를 위한 독일의 노동정책은 크게 노동규제의 완화와 복지 수준 축소라는 2개의 방향에서 추진되고 있다.

가) 노동규제의 완화

① 해고제도의 완화(1996년)

해고제한법 적용제의 대상사업장을 기존의 5인 이하에서 10인 이하로 확대하였다. 또한 기간을 정한 근로계약 허용기간을 최고 18개월에서 24개월 까지 연장하고 이 기간내에 3번까지 계약갱신을 허용하였다. 또한 해고대상자 선발기준을 명확히 하여 불확정 개념인 사회적 관습을 근속기간, 연령, 부양 의무로 명확히 하고 선발기준에 포함되어 있더라도 기업에 필요한 인원 일 경우 해고대상에서 제외가 가능하다. 해고대상자 선발기준이 노사합의에 의하여 확정된 선발계획에 따라 이루어진 경우 중대한 하자가 없는 한 해고의 정당성을 인정하여 사법심사 대상에서 제외하고 있다.

② 근로시간의 탄력화

6개월 또는 24주 주기의 변형근로시간제와 플렉스타임제를 도입하였으며 근로시간 탄력화와 관련하여 일부 기업에서 근로시간 계좌제(Arbeits-konto)를 도입하여 실시하고 있다. 이 제도는 아직 시험단계에 있는 제도로 초과근로수당 지급 또는 임금삭감 없이 근로자가 일정기간 동안 일정시간의 범위 내에서 소정의 근로시간에 대하여 초과근로나 결근상황을 기록하여 근로시간을 탄력적으로 운영하는 제도이다.

12) 필자들이 독일 노동사회부를 방문하여 수집한 자료를 정리하였다.

③ 비정규근로의 확대

시간제근로, 일의 공유(Job-Sharing), 파견근로 등의 비정규직의 확대를 위하여 관련제도를 정비중이다. 시간제근로자의 대우조건을 법제화하여 해고 제한법상의 사업장 인원산정시 주당 10시간 이하 0.25%, 주당 20시간 이하 0.5%, 주당 30시간 이하 0.75%를 인정하였다. 또한 일의 공유제도를 도입하였는데, 조기퇴직제도 개선책으로 55세 이상자를 대상으로 하여 일일 근로시간을 2등분하여 2분의 1씩을 근무토록 하는 경우 연방고용청에서 20%의 임금을 보조한다.

다음으로 파견근로제도를 완화하였는데 파견기간을 6개월에서 9개월로 늘리고, 20인 이하 업체가 자기의 근로자를 3개월 이내의 기간 동안 파견할 경우 허가를 면제하였다.

④ 직업소개기능의 민영화

1994년에 사설직업소개제도를 도입하였다. 그리고 현재 연방고용청의 독립적 업무로 되어 있는 직업상담제도에 대해서도 민간에게 허용할 방침이며 연방고용청 소속 지방노동사무소의 업무재량권도 대폭 확대할 계획이다.

나) 사회보장수준의 축소

독일 사회보장제도의 최후 보루인 사회보조제도의 보호수준이 최저생계가 아닌 최저생활 수준에 있기 때문에 아무 일을 안 하더라도 최저생활은 유지가 가능하다는 점에서 노동시장 유연성 제고에 근본적인 한계가 있다.

실업급여 수준(60~67%)과 급여기간(1~2년 6개월)이 미국이나 영국에 비해 좋은 조건이라는 점이 이들 국가에 비해 상대적으로 노동시장 유연성을 떨어뜨리는 요인이 되고 있다. 그러나 이를 낮출 경우 사회보조제도의 보호 수준과 차이가 없어지기 때문에 이를 조정하기가 쉽지 않다. 또한 노동시장의 유연성 제고를 위해서는 사회보장 수준을 체계적으로 낮춰야 하나 문화적 배경과 국민적 정서 등으로 인하여 이에 대한 합의는 채 이루어지지 않고 있다. 그럼에도 불구하고 노동시장 유연성 제고와 근로의욕 증진 차원에서 사회보장 수준을 전반적으로 하향조정하고 있다. 그 주요 내용을 보면 다

음과 같다.

- 병가시 임금계속지급액 삭감 : 평균임금 100%에서 통상임금 89%로 축소
- 휴가급여 산정기준 변경 : 평균임금에서 통상임금으로
- 조기퇴직 수혜연령 상향조정 : 60세에서 63세로
- 의료보험의 자기책임 강화 등

다) 기업체의 고용조정 사례

① 폭스바겐사(VW)의 일의 공유(work-sharing) 협정¹³⁾

자동차 산업의 침체로 1993년 들어 생산량이 감소하자 폭스바겐사는 고용 조정의 일환으로 근로시간 단축을 실시하였다. 이는 기업의 대량해고가 사회에 미치는 영향이 크다는 점을 고려하여 인원감축 대신 근로시간 단축을 실시하게 된 것이다. 노조측은 고용을 유지하기 위해서는 근로시간을 단축할 수밖에 없다고 보고 이를 받아들이기로 한 대신 근로시간 단축에 따른 임금이 인하되어서는 안 된다고 주장하여 근로시간 단축에 따른 소득 저하가 가장 큰 쟁점으로 대두되었다.

이 협정은 1993년과 1995년의 개정협정을 통해 이루어졌는데 그 내용은 다음과 같다. 1993년의 협약에서는 주 4일제를 도입하여 주당 근로시간을 28.8시간으로 책정하였으며, 임금은 10% 삭감하기로 결정하였다. 이 협약의 유효기간은 1994년과 1995년까지이다. 1995년에는 수정안이 체결되었는데 그 내용을 보면 근로시간은 1일 8시간 주당 최대 38.8시간까지 탄력적으로 운영이 가능하다. 연평균 주당 근로시간은 28.8시간으로 하며 이를 초과한 주당 근로시간에 대해서는 초과근로수당 대신에 휴가를 받는다

VW사에서 체결된 일의 공유 협정은 최근 독일의 노사관계에서 가장 주목받고 있다. 이 협정은 독일 국내뿐만 아니라 기타 유럽 여러 국가들에도 큰 영향을 미쳤다.

13) 박덕제(1997), 위의 책 21~25쪽 참조.

② Deuta Werke사의 고용조정¹⁴⁾

〈고용조정의 배경〉

자동차 및 비행기부품용 속도계를 제작하고 있는 당사는 매출액 감소에 대응하여 경영혁신을 도모하였다. 경영혁신의 과정에서 기술자 등 고급인력의 수요는 오히려 늘어났으나, 단순생산직의 수요는 줄어들었다. 최근 들어 생산물가격이 30% 하락함에 따라 매출액이 감소하자 경영혁신을 추구하게 되었고 이로 인해 인력감축의 필요성이 대두되었다.

〈고용조정의 과정〉

1996년 말의 종업원수는 253명으로 이 중 48명을 해고하여 1997년 말에는 205명을 유지할 방침으로 현재 해고가 진행중이다. 해고시기에 앞서 회사는 경영상태를 종업원들에게 상세하게 설명하였다. 경영진이 회사 경영상황을 종업원 평의회(Betriebsrat)에게 설명하였고, 종업원평의회는 이것을 노조에게 보내 검토하게 하였다. 그 결과 회사와 노동조합 모두 인원감축의 필요성을 인정하였다. 따라서 회사는 해고대상자 선정기준을 정하고 해고에 돌입하였다.

이 과정에서 회사와 근로자들 사이에 상당한 이견과 마찰이 있었을 것으로 추측되어 면담자들에게 질문을 하였으나 의외로 그러한 이견과 마찰이 전혀 없었고, 노조와 회사가 모두 회사의 어려움을 인정하고, 고용조정이 필요하다는 데 공감하였다고 답하였다.

당사의 경우 임시근로자를 사용하고 있으나 감원된 정규근로자를 대체하는 직종은 아니다. 해고대상자는 회사근속년수, 부양가족수, 연령 등이 낮을수록 우선대상으로 선정하였다. 객관적으로 우선 해고대상자에 속하더라도 회사가 그 근로자를 꼭 필요로 하면 해고대상에서 제외시켰는데, 이 경우 회사는 왜 그 근로자가 꼭 필요한지에 대해 상세하게 설명을 해야 한다.

해고대상자들에게는 퇴직금을 지급하였는데, 법정퇴직금제도가 없기 때문

14) Deuta Werke사와 Schütte사의 고용조정 사례는 필자들이 1997년 9월에 직접 방문하여 조사한 내용이다.

에 회사와 종업원평의회 사이에 협의하여 결정하였다. 이때 협의가 이루어지지 않으면 당사자가 법원에 판결을 의뢰할 수 있다. 이 경우 법원은 다시 한번 조정을 권고한 후 그래도 결렬되면 재판을 통해 해결한다. 그러나 실제 법원까지 가는 경우는 드물며 일반적으로 그 지역의 관례가 있어 그러한 관례에 따르는 경우가 대부분이다. 당사가 위치해 있는 쾰른 지역의 관례(Koln Model)는 1년 근속할 경우 1/2개월의 임금을 지급한다. 다만, 이 경우 세금은 다른 경우의 세금에 비해 2분의 1 정도 수준이다. 퇴직금을 받더라도 여전히 실업급여는 받을 수 있으나 퇴직금액에 따라 적게 지불된다.

〈고용조정에 대한 평가〉

이전에 해고 이외에 근로시간의 단축 등을 통한 고용조정을 시행한 경험이 있었으나 큰 효과를 거두지 못하였었다. 해고를 통한 고용조정의 효과는 현재 해고가 진행중이기 때문에 속단하기 힘들다. 매출액 감소폭이 줄어들기 시작하고 있어 가격하락에도 불구하고 조만간 종전의 매출액 수준으로 회복될 것으로 예상하고 있다. 이 경우 노동생산성은 약 25% 정도 늘어난 것이다.

고용조정 직후 남아 있는 종업원들은 언제 해고당할지 모른다는 불안감으로 사기가 매우 저하되었다. 그러나 회사의 경영사정이 호전됨에 따라 이러한 불안감은 해소되고 차츰 나아지고 있다. 한편, 고용조정과정에서 직장평의회는 해고 대상자를 축소시키는 등 노력을 기울였다. 즉 해고대상 규모가 처음에는 96명으로 계획되었으나 48명으로 하향조정하였으며 남아 있는 근로자들의 고용은 철저히 보장해 줄 것을 요청하였다. 또한 현재 임시근로자(temporary workers)를 사용하고 있으나 이들이 해고된 정규근로자들의 일자리를 대체하지 못하도록 엄밀히 감시하고 있다.

③ Schütte사의 고용조정

〈회사개요〉

120년 전에 설립되었으며 회사의 주요 책임자들이 가족들로 이루어진 개인소유회사(주식회사가 아님)로 주요 생산품은 CNC 공작기계이다. 종업원

수는 1997년 현재 800여 명으로 이 중 50%가 사무직(R&D 및 기술 담당 인력 120명 포함)이며 나머지 50%는 생산직이다. 또한 전체 인력의 10%가 직업훈련생이다. 독일 외에 이탈리아와 중국에 공장이 있으며 동남아 및 한국진출 계획 등 현재 그룹을 형성하기 위해 노력중이다.

〈고용조정의 내용〉

1990년대 통독 이후 경제의 어려움으로 매출액이 감소하는 등 경영이 악화되자 고용조정을 실시하게 되었다. 고용조정 방법으로 처음에 초과근로시간을 없애고, 다음으로 정규근로시간을 단축하였으며 마지막으로 인력을 감축하였다.

첫 번째 단계로 초과근로를 중지시켰다. 초창기에는 근로자들의 반발이 심했으나 경기하장으로 매출액이 감소하고 있는 회사의 경영실정을 근로자들에게 충분히 이해시켰다. 초과근로 중지에 따른 임금감소는 사회적으로 당연히 여기는 분위기이다. 비록 임금수준이 감소되기는 하지만 근로자들의 입장에서 보면 실업자로서 실업수당을 받는 것보다는 소득이 많으므로 이를 감수한다.

두 번째 단계로 직장평의회와 협의하여 부서별 또는 개인별 업무 특성에 따라 정규근로시간을 평균 10% 단축하였다. 구체적으로 보면 특정부서나 직종 혹은 개인이 맡고 있는 분야에서 경기적 영향 등으로 매출감소나 업무축소가 이루어지는 경우 해당분야의 근로시간을 단축함으로써 인건비를 줄였다. 정규근로시간의 단축으로 임금수준이 저하된 근로자는 주정부의 실업보험기금에서 보조금이 지급된다. 일정계층 근로자들의 정규근로시간 단축외에도 광범위한 변형근로제를 실시하였다. 즉 2년 단위의 변형근로시간제를 채택하여 주당 최고 50시간까지 근로가 가능하다.

세 번째 단계에서는 고용조정을 통해 2년 동안 정규근로자의 30%를 감축하였다. 1,200명의 종업원 중 50%인 600명을 감원하였으며, 경기가 어느 정도 회복되자 200명을 채용하여 현재는 800명 수준을 유지하고 있다. 정리하고 대상자는 무경력자나 신규입사자 중심이었으며 숙련공이나 회사내 근무경력이 오래된 사람, 그리고 부양가족이 있는 경우는 가급적 정리하고 대상

에서 제외시켰다. 젊은 인력을 중심으로 감원을 한 결과 회사의 인력구조가 고령화되어 가고 있어 1996년부터는 젊은 사람들을 대상으로 인력을 감축시키기보다는 고령자를 중심으로 조기퇴직을 실시할 방침이다. 조기퇴직은 1992년에도 실시한 경험이 있으며 당시에는 퇴직금을 지급하였으나 이제는 퇴직금을 지불하지 않을 계획이다. 당시 퇴직금 지급기준은 Deuta Werke사와 마찬가지로 Köln모델을 적용, 1년당 약 1/2개월에 해당되는 임금을 지급하였다.

1개월 내에 종업원의 10% 이상의 인력을 정리하고 시키기 위해서는 직장평의회와 협의를 해야 하며, 1~2명일 경우에는 직장평의회에 통보만 하면 된다. 종업원 해고에 대해 직장평의회가 반대하는 경우 소송까지 갈 수 있으나 직장평의회에서 고용조정을 회사의 경영위기에 따른 타개책으로 이해하고 있기 때문에 대체로 이에 대해 반대를 하지 않는 편이다. 고용조정의 전제로 되고 있는 기업의 경영상태에 대한 진단은 기업내 「경제정책위원회」에서 결정하고 있다. 경제정책위원회는 회사의 경영상태를 진단한 후 직장평의회에 보고하며 직장평의회가 이를 기초로 고용조정의 필요성을 받아들이면 주정부 노동청을 통해 연방고용청에 보고되고, 이러한 절차를 거쳐 고용조정이 이루어진다. 기업내 경제정책위원회는 종업원 100인당 1명으로 구성되고 직장평의회에서 임명하며 회사측은 사장, 공장장, 인사부장이 참여하고 있다.

〈고용조정의 평가〉

기업측은 감원과정과 그 이후에도 근로자들의 고용불안 우려를 불식시키기 위해 직장평의회를 통해 기업의 경영상황을 수시로 전달하여 종업원들을 안정화시키고자 노력하였다. 회사의 경영이 회복되자 150명의 퇴직자 중 나중 에 퇴직한 사람들 중에서 70명을 다시 채용하였다. 기술변화에 따른 고용조정은 없으며, 기술변화시 기존인력의 재교육을 통해 이를 대처해 나가고 있다.

인사부장에 따르면 감원은 바람직하지 않으나 기업이 부도위기에 몰리게 되는 상황에서는 어쩔 수 없지 않느냐는 입장이다. 감원을 통해 고용조정을 실시하는 경우 막대한 비용을 들여 교육·훈련을 시키고 있는 기업의 입장에

서는 손해가 크며 근로자들의 사기 또한 저하되는 문제가 있다.

그러나 비록 고용조정 과정에서 어려움이 많았으나 고용조정을 통해 기업 경영이 정상화되었고 남아 있는 근로자들에게도 희망을 줄 수 있었기 때문에 결과적으로는 바람직하였다고 자체 평가하고 있다.

2) 프랑스¹⁵⁾

가) 고용조정제도

1980년대 이후 프랑스의 고용상황은 악화되기 시작하여 1993년에 실업률이 11.8%를 기록했다. 이에 프랑스 정부는 노동시장의 탄력화 정책을 추진하였으며, 1993년 11월에 「고용 5개년법」이 국회를 통과하였다. 1994년 3월 말에는 수상이 특별성명을 발표하여 이 중 인원삭감방지대책의 책정을 기업에 강하게 요청하였다.

고용 5개년법은 같은 해 6월에 실업률이 11.6%에 이르자 고용 문제가 가장 중요한 정책과제로 등장함에 따라 나온 결과이다. 이 법률은 노동시장의 유연화를 추구하고 있는데, 즉 교육훈련에서부터 실업자나 취직곤란자 등의 입직, 고용복귀지원, 기업의 노동력 비용 삭감, 노동시간제도의 탄력화, 취업형태의 다양화, 고용보장 등에 이르기까지 다양한 제도가 그 대상으로 되고 있다.

이 중 고용조정과 관련한 내용을 살펴보면 그 중 하나가 파트 이행원조계약으로서 이것은 기업이 정부와 파트 이행원조계약을 체결하여 정부에 대해 일정기간 일정금액을 각출하면 그 기업의 근로자가 경제적 조건에 따라 해고되지 않을 수 없을 때 해고를 회피하기 위하여 기업은 그 근로자를 정규고용에서 파트타임근로자로 바꿀 수 있다. 이때 해당근로자에게는 이전 월급의 9할까지가 수당으로 지급된다.

두 번째로는 조업단축시의 임금보장제도로서 이는 사업장이 조업을 단축 또는 일시적으로 폐쇄하는 경우 근로자들의 임금상실 부분을 보조하여 줌으

15) 雇用開發センター, 『轉換期における雇用調整』, 1996, 43~45쪽.

로써 근로자들의 해고를 막을 수 있도록 하는 것이다. 수당지급 기간은 18개월, 수당지급대상 시간의 상한은 1,200시간이다.

세 번째로는 일의 공유(work sharing)에 의한 고용확대정책이다. 이는 노사합의하에 근로시간을 15% 단축하고 이에 상응한 임금삭감을 실시하여 10%의 신규고용을 이룬 경우, 사회보장각출금의 기업부담분의 일부를 3년간 국가가 보조하는 것이다.

네 번째로 재취직지원제도이다. 1989년에 제정된 「경제적 이유에 의한 해고 방지와 직업전환에 관한 법률」은 해고를 규제하며 부득이하게 해고된 근로자의 경우 재취직 편의를 도모하는 것이다. 이는 종업원 규모 50인 이상의 기업이 경제적인 이유에 의해 10인 이상의 근로자를 해고하는 경우 그 기업에게 해고자의 재취직계획을 수립하도록 의무화하고 있다. 또한 1993년의 법에서는 기업이 근로자의 재취직계획을 책정하여 근로기준감독청에 제출하고 허가를 받는 것을 의무화하고, 허가를 받지 않은 해고 및 고용은 무효로 하고 있다.

한편, 1995년 9월 주요 노동조합과 경영자단체는 전국협정을 체결하여 정년까지 2~3년의 고령근로자가 조기퇴직하도록 하여 청소년층 실업자의 고용을 촉진하도록 합의했다. 이 협정은 유효기간이 1995년 10월부터 1996년 말까지의 단기협정이다. 기존의 퇴직연금기금에 40년 이상 각출한 자로서 57세에 도달한 자가 조기퇴직을 희망할 경우 그 근로자에게는 연금수급 연령(60세)에 도달할 때까지 퇴직시 임금총액의 65%, 수취액의 74%를 고용추진공동기금에서 지급하도록 하는 것이다. 단, 회사는 이 조기퇴직자를 대체하는 실업자, 가능하면 26세 이하의 자를 1인 이상 고용해야 된다.

나) 기업체의 고용조정 사례¹⁶⁾

① 포틴(Potain)사의 조기퇴직과 일의 공유를 통한 고용안정

프랑스 최대의 크레인 제조업체인 포틴사는 1995년 1,437명의 종업원 중 당초에는 230명을 감원키로 했으나 노사협의를 통해 일의 공유에 관한 협약

16) 박덕재(1997), 위의 책, 29~32쪽.

을 체결하여 45명의 고용조정을 막았다. 협약에 의하면 조기퇴직제도와 함께 주당 근로시간을 당시 38시간에서 해마다 1시간씩 줄여 1998년에는 35시간으로 단축키로 했으며, 1996년과 1997년 임금인상은 1% 이내로 억제하였다. 또한 1997년부터 연간 16주 내에서 34~39시간의 탄력적인 근로시간제도를 도입할 계획이다. 이리하여 감원대상 인력 중 45명의 인력이 감원되는 것을 막았으며, 65명은 조기퇴직을 하여 원래 예정된 강제 감원자의 수를 절반으로 줄였다.

② SNECMA사의 시간제 고용 도입을 통한 고용안정

항공기 엔진을 만드는 당사는 감원규모를 줄이기 위해 시간제 고용을 도입하는 내용의 노사협약을 체결하였다. 그 내용을 보면 정상근로시간의 80% 수준을 일하는 시간제 고용을 도입하고, 그 규모를 상용근로자 기준 300명 수준으로 유지하여 500명의 근로자를 시간제근로자로 흡수할 수 있게 하였다. 또한 반일근무제나 55세 이상에 대한 단계적 조기퇴직제를 확대하였다.

③ 장 르페브리(Jean Lefevbre)사의 1년 단위 탄력적 근로시간제도의 도입을 통한 고용안정

당사는 작업물량이 감소하는 사태에 직면하자 850명의 고용을 유지하기 위해 근로시간의 연간 계획을 재조직화하는 협정을 체결하였다. 협약에 의하면 연간근로시간은 1,770시간에서 1,748시간으로 단축하며, 수요 변동에 따라 주당 근로시간을 0~48시간으로 변동할 수 있도록 했다.

④ 르노 자동차 플린스 공장의 교대제 변경과 근로시간 예금제도 도입을 통한 고용안정

당 공장(종업원 8,700명)의 1996년 5월에 체결된 협약에 의하면 현재의 3교대제를 자동차의 수요변동에 따라 야간 근무조는 자동차 수요가 높을 때에만 운용하며, 자동차 수요가 낮을 때는 주간 근무조로 재편성하기로 하였다. 즉 자동차 수요가 낮을 때는 2교대 근무를 하며 37시간 단위의 임금을 받으면서 실제로는 38시간 20분을 일하게 된다. 자동차 수요가 높을 때는 3

교대로 운용되며, 주간 근무조는 주당 36시간 40분을 일하게 된다.

⑤ 톰슨 TSI사의 근로시간 단축을 통한 고용안정

톰슨 전자그룹의 자회사인 당사는 주당 근로시간을 38.5시간에서 30.8시간으로 20% 단축하고, 기본급은 17% 감축한다는 협약을 체결하였다. 이 협약에 의해 이 회사는 당시 275명의 과잉인력이 있었는데 이 중 200명에 대해서는 최소 18개월 동안 고용이 보장될 수 있을 것으로 판단하고 있다. 임금손실을 보전하기 위해 임금감축분에 따라 보충상여금을 지급하였다.

(3) 이탈리아¹⁷⁾

법률이나 노동협약을 통해 제도화된 고용조정시책을 유럽모델이라 하면 이탈리아는 이러한 의미에서 유럽모델의 전형적인 국가 중 하나이다. 가령 원칙적으로는 모든 고용관계에 공공직업소개기관을 개입시켜 기한부 노동계약을 금지하거나 혹은 해고를 엄격히 제한하고, 기업은 구인시 근로자의 직종, 직업상의 능력, 사람수 외에는 지정할 수 없도록 경영자의 채용의 자유가 크게 제한된다. 그러나 1980년에 들어와 이러한 제도에 대해 경영측으로부터의 비판이 강해졌으며 1990년대에 들어와서는 규제완화가 강도 높게 논의되고 있다. 여기서는 이탈리아 고용조정제도의 예로서 「임금보충기금제도」와 「노동이동지원제도」, 「연대계약제도」 등을 살펴본다.

가) 임금보충기금제도

이 제도는 경영위기에 빠진 기업이 과잉근로자를 해고하지 않고 고용을 계속하는 경우, 기금의 각출을 통해 근로자 임금의 일부를 분담하여 실업을 회피하도록 하는 것이다. 기금에는 보통기금과 특별기금 두 종류가 있다. 전자는 경영위기가 노사 누구의 책임도 아닌 경우이거나, 일반적인 경기변동으로 발생하는 경영에 대처할 목적으로 만들어진 것이다. 후자는 경영위기가 기업의 기구재편이나 리스트럭처링 등을 통한 경영정책에 의해 발생하는 경우 또

17) 雇傭開發センタ, 위의 책, 47~49쪽.

는 특정지역이나 특정산업에서의 상황에 의해 야기된 경우의 대응을 주안점으로 하고 있다.

신청은 원칙적으로 회사가 하지만 회사는 기업내 노동조합대표에게 사전에 통지해야 한다. 지급액은 특별한 사정이 없으면 근로자가 받고 있는 임금의 80% 상당액, 지급기간은 통상임금의 경우 원칙적으로 3개월, 최대 12개월까지 연장이 가능하다. 특별기금에 대해서는 지급기간은 운용 사유에 따라 다르며 원칙적으로 12개월에서 24개월까지 연장이 가능하다. 게다가 두 번의 연장이 가능하기 때문에 최대 48개월까지 지급이 인정된다.

나) 노동이동지원제도

이 제도는 위에서 언급한 특별임금보충기금제도의 적용대상이 되는 기업이 경영규모의 변경이나 축소·정지에 이르는 사정이 발생하여, 각 생산단위 또는 동일지역내 복수의 생산단위에서 120일 이내에 5인 이상의 근로자를 해고시키지 않을 수 없는 경우에 적용되는 것으로서, 이러한 상황에서 근로자의 실업회피를 목적으로 하고 있다.

이 제도가 적용되기 위한 요건은 두 가지인데 첫째는 당해 기업이 특별임금보충기금제도의 적용을 받고 있을 것, 둘째는 기업재건 과정에서 당해 기업이 해당근로자를 모두 재고용하거나 또는 대체조치를 강구하는 것이 불가능한 경우이다. 회사가 이를 신청할 경우 기업내 노동조합대표, 가맹 산별노조 및 직업안정기관에 서면으로 통지해야 한다. 통지서 내용에는 과잉인원이 생겨난 이유, 기타의 대체조치를 강구할 수 없는 이유, 과잉인력의 수와 대상근로자의 직종, 근로자가 이동하는 시기 등에 관한 사항을 기재해야 한다. 이에 의하여 당해 근로자는 이동근로자가 되고 회사는 고용관계를 종료시킬 수 있다.

이동근로자가 된 근로자는 자동적으로 직업안정기관의 이동근로자 리스트에 등록되고 고용알선 과정에서 우선적으로 혜택을 받는다. 해당근로자는 직업소개에서 '고용상의弱者'로 간주되고, 고용될 경우 사업주에게는 이동근로자로서의 급부금의 50% 상당액이 보조금으로서 12개월 동안 지급된다. 이들 이동근로자를 고용한 사업주는 12개월 이내의 기한부로 고용한 경우에

는 그 기간내, 그리고 고용에 기한을 정하지 않는 경우에는 24개월 동안, 당해 근로자와 관련된 사회보험각출금을 감액받는다.

다) 연대계약제도

연대계약이란 경영위기에 직면한 기업이 근로자의 실업을 회피하기 위하여 노동조합과 체결한 노사협정하에서 1984년의 고용·수준의 유지·향상을 위한 긴급조치법에서 제도화된 것이다. 연대계약에는 소극적 연대계약과 적극적 연대계약의 두 종류가 있다. 전자는 정리해고나 전술한 노동이동을 회피하기 위한 노동시간의 단축을 인정하고, 이에 의해 발생한 임금의 감소분을 최장 2년에 한해 특별임금보충기금에서 지급하는 것이다. 적극적 연대계약은 노동시간 단축과 이에 따른 임금의 감소를 인정하고 실업자의 고용을 의무화하기 때문에, 이것에 의해 채용된 근로자의 급여에 대해서는 1년은 급여의 15%, 2년은 10%, 3년은 5%의 상당액을 실업보험에서 보조금으로 지급한다.

4) 영 국

영국은 유럽의 다른 국가와는 달리 자유주의적 노동시장 정책을 실시하고 있으며 고용조정에 관한 한 미국에 가까운 형태를 보이고 있다. 영국의 노동시장 유연화정책을 통해 살펴보면 크게 수량적(고용) 유연성과 가격(임금) 유연성의 두 축을 중심으로 구성되어 왔다.¹⁸⁾

가) 수량적(고용) 유연성

수량적 유연성은 근로자수를 줄이는 방법과 총투입된 근로시간을 조절하는 방법이 병행되어 왔다. 먼저 단시간근로는 지난 20년 동안 꾸준히 증가하여 왔으며, 자영업 근로자 또한 1970년대에 변화가 거의 없었다가 1979~90년 동안 매우 빠르게 증가하여 그 수가 120만 명에 이르고 있다. 임시근로자는 상대적으로 지난 10년 동안 완만한 증가세를 유지하고 있다.

18) 영국, Employment Department, *Labor Market Flexibility*, 1995.

해고의 경우 사용자들은 과잉인력을 해소하는 데 따른 제약을 거의 갖지 않고 있다. 부당해고를 규제하는 법률은 1980년대 전반기 동안 그 적용범위를 좁혀 왔다.

영국의 평균 근로시간은 전후 대부분의 기간 동안 감소하여 왔다. 1980년대 들어서는 감소추세가 둔화되어 안정세를 유지하고 있다. 평균근로시간은 경기순환에 따라 변동하여 왔는데 이는 주로 초과근로시간의 변동을 통해 조정되어 왔다.

최근에는 전통적인 근로시간 조정방법인 파트타임근로나 교대제근로 형태에서 연간근로시간 계약 등 수요 변화에 부응하는 보다 현대적인 방식으로의 근로시간 계약이 이루어지고 있다.

나) 기능적 유연성

비용 등의 문제로 영국에서 기능적 유연성은 활발하지 않다. 그렇지만 1980년대 들어 주로 직무분할(Job demarcation)과 같은 진입장벽의 제거를 통해 기능적 유연성을 제고시키려는 움직임이 제조업에서 조금씩 이루어지고 있다. 특히 1990년에 3분의 2 이상의 작업장에서 종업원들이 업무를 자신에게 적합하도록 편성하는 데 따른 제약이 거의 없음을 느끼고 있다.

또한, 매년 근로세대의 12~15%가 산업간·직종간(기업외)·직무간(기업내) 노동이동을 하고 있다. 지역간 인구이동 비율은 해마다 1.4~1.8%에 이르며, 노동시장이 활성화될 때는 이 비율이 더 높아지는 경향이 있다.

다) 가격(임금)유연성

영국에서의 임금결정제도는 계속 분권화되고 있다. 1990년 단체교섭 적용을 받는 피용자수가 절반 이하로 나타났다. 단체교섭이 적용되는 곳에도 산업 차원의 협약 하락에서 보여지듯이 실질적인 분권화가 나타나고 있으며 이러한 경향은 1980년대 들어 증가하고 있다. 노조들간 혹은 사용자들간 상호조정은 매우 제한되어 있으며 1980년과 1990년 사이에 사용자협회에 가입한 대규모 사업장의 비율은 반감하고 있다.

성과급(Performance related pay)을 도입한 기업은 1980년대에 상당히

증가하였다. 조사에 따르면 중규모 이상의 기업 중 4분의 3 정도가 성과급을 도입하고 있고 피용자의 3분의 1 이상이 성과급 협약에 적용을 받고 있다.

라) 기업체의 고용조정 사례¹⁹⁾

① South West Trains사의 고용조정

〈고용조정의 배경〉

당사는 1980년 Stagecoach 버스회사로 출발하였다. 버스회사 운영은 12년 동안 지속적인 성장을 하여 현재 1.5억 파운드의 매출을 기록하고 있다. 버스회사 운영시 근로자보다 관리직급의 인력이 더 많은 실정이어서 고용조정을 실시하였는데 근로자(버스 운전자)에게는 근로시간을 늘리고 더 많은 임금을 지급한 반면, 관리직급은 인력을 감축하였으며 그 결과는 성공적이라고 평가된다.

1996년 2월 국영기업인 South West Trains에 대해 7년간 독점권을 받게 되었다. 현재 이 회사의 종업원수는 모두 4,100명이고 연간 수익은 280백만 파운드 수준이다. 철도회사를 인수한 후 이 회사는 버스 운영할 때와 마찬가지로 생산성 향상을 위해 인력감축을 실시하였으나 버스와는 달리 다소 곤란을 겪었다. 1998년 2월까지 관리직 인력을 현재 260명에서 105명으로 감축하는 것을 포함하여 전체 인력을 4,100명에서 3,400명으로 줄일 계획이다(장기적으로는 3,200명까지 줄일 계획임).

종업원의 임금 수준을 보면 사무직(평균연령 37세), 판매직(평균연령 38세)의 경우 연간 15,000~18,000파운드 수준이며 열차 기관사(평균연령 44세)의 경우 25,000파운드 수준이다.

관리직에 대해서는 과거에는 연공급을 실시하였으나 현재는 성과급을 적용

19) 영국의 고용조정 사례는 필자들이 1997년 9월에 현지를 방문하여 면담한 결과를 정리한 것이다.

하고 있다. 기술변화에 따른 숙련 문제는 현장훈련(on the job training)을 통해 해결하고 있다. 현재 버스업체의 경우 연 15~18%의 이윤율을 보이고 있으며 철도부문은 7% 미만 수준이다.

〈고용조정과정〉

고용조정 원칙으로 관리직급을 대폭 줄여 조직개편을 통한 수평적 조직체계를 도모하는 데 두었다. 또한 당사는 이전에 국영기업이었기 때문에 상위직급에 남아 있는 관료주의를 없애는 것도 중요한 과제였다.

고용조정 방법으로 먼저 경영계획을 입안하여 이를 노동조합에 설명하고, 자발적 퇴직자를 모집하는 방법을 택하였다. 이들은 과거 공공기업인 관계로 대부분이 장기근속자들이어서 정부의 연금지급 대상자이며 또한 민간기업 경영에 적응하지 못하기 때문에 퇴직자 모집이 그다지 어렵지 않았다. 퇴직자에 대해서는 1년 근속마다 약 2주의 임금을 추가로 지급하였다.

숙련근로자의 경우 직무가 없어지는 그룹을 설정하여 직업창출을 위해 노력하였다. 비관리직의 경우 이직률이 연 8%에 달하고 있기 때문에 이들 인력은 문제시되지 않았으며, 하위직의 관리자에게는 퇴직수당을 지급하였다.

이 과정에서 인원감축을 보다 신속하고 단호하게 하지 못했던 점을 후회하고 있다. 즉 공기업에서 민영화하는 과정에서 종업원들에게 분명하게 인원감축할 것을 알리고 이를 신속하게 처리했으면 오히려 나았을 것이라고 평가하고 있다. 이 같은 점은 특히 상위 관리직(senior manager) 직급에서는 중요하다고 강조한다.

〈고용조정의 평가〉

고용조정을 실시한 후 10%의 열차 운영이 증가하였고 승차객이 연 6% 증가하여 수익금이 연 8% 증가하였다. 개별근로자들의 임금 수준은 2년 전에 비해 20% 상승하였으나 총인건비면에서는 20%의 절감 효과를 가져왔다. 향후 계약된 기간 동안 총 35%의 비용절감을 기대하고 있다.

② British Airways(BA)사의 고용조정

〈회사 개요〉

1974년 국영 항공사인 BEA사와 BOAC가 합병하여 만든 회사로 1987년 2월 11일 민영화하였다. 당사는 세계에서 가장 큰 여객용 항공사로 전세계 80개 국 170개 도시를 운항하고 있으며 매년 지속적으로 이윤을 창출하고 있다. 현재 이 회사에는 6개의 직종별 노조²⁰⁾가 구성되어 있으며 노조와 교섭시 6개의 노조대표로 이루어진 단체와 교섭을 진행하고 있다. 임금체계의 경우 관리직에 대해서는 능력급을 실시하고 있으며 기타 직급은 호봉체계(10호봉)로 이루어져 있다.

〈고용조정의 내용〉

먼저, 고용조정의 배경으로 자산 이용에서의 효율성 증대, 분배비용의 절감, 업무의 효율성 개선 등 새로운 경영 도전의 직면 등을 지적할 수 있다. 이에 따라 현재까지 진행되어 왔던 경영활동을 중단하고, 업무수행 방법을 변화시키며, 경우에 따라서는 종업원수를 줄이고 경쟁력을 제고시키기 위해 비용을 축소하며 재배치 전략을 추진하게 되었다.

고용조정의 원칙으로는 종업원에 대한 지원 및 그들의 관심과 요구를 존중하며, 변화를 성취하기 위해 가능한 한 많은 종업원들을 관련시킨다는 두 가지 원칙을 세웠다. 특히 종업원들의 주요 관심이 고용안정에 있음을 인식하고 종업원들의 자발적 지원방식을 통해 인력을 감축시키고자 노력하였다. 이러한 목적을 달성하기 위해 채용면에서는 경영성취를 위한 숙련자나 반드시 필요한 경우에만 사람을 채용하였다. 고용조정의 구체적 내용은 다음과 같다.

먼저 재배치 전략(redeployment)이다. 이는 업무 및 작업량을 재배치하

20) 6개의 노조는 다음과 같다. Transport & General Workers Union(사무직, 일반스텝, 생산직, 관리직), GMB/APEC(사무직, 관리직), MSF(사무직, 관리직), BALPA(비행기 조종사, 비행기 엔지니어), AWEU(숙련근로자), Engineering Officers Union(미숙련근로자)

여 몇 개의 업무를 제공하고 자발적으로 선택하게 하는 것으로 임금은 과거 임금을 유지하게 한다.

다음으로 다양한 퇴직제도의 도입이다. 첫째, 조기퇴직(early retirement)으로서 이는 통상 정년이 5년 정도 남아 있는 사람들을 대상으로 실시한다. 세금을 공제하지 않고 일시불로 퇴직금(lump sum)을 지급한다. 둘째, severance로 이는 과잉고용 직종에 종사하는 사람을 대상으로 한다. 이 경우 다른 사람을 이 직종에 채용하지 못한다. 반면에 조기퇴직인 경우는 다른 사람의 채용이 가능하다. 셋째, special severance로 이는 저임금근로자나 신규채용자를 대상으로 실시한다.

또한 일의 공유(Job sharing)를 실시하였는데, 이 경우 대부분 여성근로자들이 해당된다. 이 외에도 Career break scheme을 실시하였는데, 이는 종업원들에게 무급으로 3~6개월 동안 안식휴가(sabbatical)를 보내며 그 사이에 리콜되면 업무에 복귀하는 제도이다. 한편 당사는 퇴직후 경력관리를 위한 상담도 실시하고 있다.

〈고용조정의 결과〉

필자들이 방문하러 간 날에도 노사분규가 발생하는 등 순조로운 것만은 아니었지만 그래도 원만하게 고용조정이 진행되고 있었으며 결과는 낙관적으로 평가하고 있다. 비행기 조종사 직종을 제외하고 대부분의 직종을 대상으로 고용조정이 이루어졌다.

과거에는 고용조정으로 종업원들의 사기가 저하되었으나 현재의 프로그램은 커뮤니케이션을 통해 진행되고 있기 때문에 갈등이 줄어들었다고 평가하고 있다. 고용조정 과정에서 생산성이 오르지 않을 경우 회사가 다른 데로 팔릴 수 있다고 종업원들에게 계속 설명하였다. 그러나 종업원들의 입장에서는 여전히 자신이 고용조정 대상이 될지 모른다는 불안감이 상존해 있는 것은 사실이다.

고용조정 후 생산성이 증대한 것으로 나타났다. 면담자에 따르면 생산성 효과는 퇴직의 경우가 배치전환에 비해 더 효율적이었으나 퇴직을 통한 고용조정은 상당히 고통스러운 일이라고 밝히고 있다.

③ British Telecommunications Plc(BT)사의 고용조정

〈회사 개요〉

영국의 국내 및 국제 전기통신 서비스제공업체로 현재 종업원수가 13만명이며 연간 매출액은 영국 전체 GDP의 2%를 넘어서고 있다.

〈고용조정 실시 동기〉

첫째, 기술변화이다. 아날로그 20에서 디지털로 변화하고 있으며 네트워크가 구축되고 있다. 또한 노동절약적 기술이 도입되고 있는데, 가령 1980년대의 경우 4~5명의 인력을 필요로 했던 작업이 현재는 1명이면 충분해지고 있다. 교환원의 경우 1980년대에 1만 3,000명이었으나 최근에는 5,000명이면 충분한 실정이다.

둘째, 조직의 변화이다. 이전에 60개 지역(local)에서 최근에는 5개의 광역 지역(big operating division)으로 바뀌면서 지역(local area)에서 다수의 인력감축이 불가피해졌다.

셋째, 규제 완화이다. 국가 독점체제에서 경쟁체제로 접어들면서 상업적 필요성으로 가격을 하락시켜야 될 입장이다.

넷째, 경쟁력 강화의 필요성이다. 1984년 경쟁업체인 Mercury Communication이 등장하였고 현재는 150개의 경쟁회사가 있어 시장점유율이 하락하고 있다. 현재 BT는 통신만 담당하고 있으나 다른 경쟁업체는 통신과 케이블을 겸하고 있는 경우가 많다. 이 회사는 독점규제로 인하여 케이블 사업 진출은 허용되지 않는다.

다섯째, 경기침체이다. 과거 불경기에는 주로 미들랜드, 노던 잉글랜드 지방이 타격이 컸으나 1980년대 말 불경기에는 런던이 큰 타격을 입어 소비자를 많이 잃었다.

여섯째, 장래 전망으로 인터넷 수요가 크게 증가하고 있기 때문에 큰 위협을 받고 있다.

〈고용조정 기본 원칙〉

첫째, 노조의 지원을 받는다. 현재 관리직의 60% 및 비관리직의 90%가 노조원이다. 따라서 노조의 지원을 통해 고용조정을 실시하였다.

둘째, 전략적 차원에서 접근하였다. 경영정보의 공유를 위해 노조간부가 경영전략에 참가토록 하여 경영상황을 노조가 인식토록 하였다.

셋째, 종업원들의 자발성 유도이다. 회사측이 강제로 고용조정을 실시할 경우 노조의 파업 위협에 직면할 가능성이 있다.

넷째, 재배치 전략이다. 종업원을 채용하기 전에 다른 부문에 과잉인력이 있는지를 확인토록 함으로써 배치전환 정책을 병행하였다.

다섯째, 고용조정시 보상금 혜택을 대폭 늘렸다. 끝으로 로드쇼(Roadshows)를 실시하였는데, 즉 운영팀(managing team)을 조직하여 이들이 각 지역을 순회하면서 지역노조의 간부 및 조합원들을 상대로 설득하였다.

〈고용조정 내용〉

당사는 1990년 이후 고용조정을 적극 실시하였는데, 내용에 따라 두 시기로 구분할 수 있다.

첫째, 1990~92년 기간 동안의 고용조정이다. 이 기간에는 상대적으로 적은 규모의 다운사이징이 이루어졌으며 특정그룹을 목표로 고용조정이 이루어졌다. 관리직(manager, senior manager)의 경우 규모의 경제를 위해 직급을 기존의 12~30개에서 6개로 축소하였다.

또한 계약보다 더 나은 보상이 이루어졌으며 그 내용은 다음과 같다.

	국 가	BT
5년 근속자(25세)	4주 급여	10주 급여
10년 근속자(32세)	10주 급여	25주 급여
15년 근속자(39세)	15주 급여 (최대 210파운드)	45주 급여

이러한 보상시스템 외에 추가적인 보상이 이루어졌는데 그 내용은 다음과 같다. 즉 사전에 통보하지 못한 경우 추가보상금을 지급하였으며(Pay in

Lieu of Notice), 해고 예정일보다 빨리 그만두는 경우 그 기간 동안의 임금을 대부분 지급(Early Leaver Payment)하였다.

다음으로 1993~95년 기간 동안의 고용조정이다. 이 기간 동안에는 대규모의 다운사이징이 이루어졌고, 전체 종업원을 대상으로 하였다. 또한 보상 수준이 매우 높아서 자발적 퇴직자가 해고예정 인원보다 많았다. 당사는 해고 후 이들의 애로사항에 대한 설문조사를 실시하여 그 다음 해고시에는 추가적인 지원을 할 예정이다.

당사에서 실시한 고용조정의 특징을 보면, ① 대화와 이해를 통한 접근, ② 자원자들은 대부분 수용, ③ 빠른 의사결정을 지적할 수 있다. 이렇게 하여 고용조정으로 인해 변동된 종업원수의 현황은 다음과 같다.

	종업원수(명)
1984	235,000
1990	232,000
1997	120,000

주 : 1984년에서 1990년 기간 동안에도 고용조정이 있었으나 이 기간은 경기침체가 본격화되기 이전이어서 해고의 규모가 많지 않고 채용 또한 함께 이루어져 종업원 변동이 많지 않았음.

한편 연도별 감원자수는 다음과 같다.

	감원자수(명)
1992	29,000
1993	13,300
1994	17,330
1995	11,000
1996	6,000

〈고용조정후 성과〉

첫째, 가격 하락 및 시장점유율의 하락에도 불구하고 이윤은 상승하였다.

둘째, 남아 있는 종업원에 대한 배려가 적었다는 점이 문제점으로 지적되었다.

셋째, 노동조합의 경우 회사의 경영환경에 대해 직접 조사를 하기 때문에 고용조정을 명분상 동의하기는 어렵지만 현실을 인정하지 않을 수 없었다.

넷째, 자발적 퇴직에 따른 역의 선택(adverse selection) 문제가 있으나 이에 대해서는 어쩔 수 없다는 입장이다.

다섯째, 다운사이징 중에도 연령구성의 편향을 막기 위해 신규인력을 채용하였는데 1996년의 경우 대졸자를 800명 채용하였다.

4. 일본의 고용조정

가. 일본의 노동시장

일본의 노동시장은 낮은 실업률로 특징지어진다. 일본의 실업률은 1950~60년대에 2% 수준을 유지하였으며, 제1차 오일쇼크 이후 증가하기 시작하여 급격한 엔화 절상으로 어려움을 겪었던 1980년대 중반에는 2.8%로 상승하였다. 이후 1990년 버블경제하에서 2.1% 수준을 기록, 일시적으로 하락하였으나 버블경제가 붕괴된 후 平成 불황으로 인해 실업률이 증가하여 1996년에는 3.4% 수준을 보이고 있다. 그러나 일본의 실업률은 대부분의 유럽 국가들에 비해 낮은 수준이다. 일본에서 실업률이 낮은 이유는 다음의 여섯 가지로 요약된다.²¹⁾

첫째, 경기침체기에는 여성노동력이 노동시장에서 대규모로 이탈하고 호황시에는 노동시장으로 진입하는 등 매우 경기순응적이다.

둘째, 노동시장 조정과 임시직 해고 등 고용조정 후에도 대부분의 기업들은 여전히 인력감소에 앞서 자신의 근로자를 기업내 또는 관계사로 배치전환하려는 경향이 있었다. 이는 부분적으로 일본 기업은 유럽 국가나 미국 기업

21) 中馬宏之, “일본형 고용조정의 특징과 시사점”, 한국노동연구원 제1회 인적자원 포럼 자료, 1997.

에 비해 그들의 정규직 근로자에게 교육훈련 기회를 자주 제공한다는 사실을 반영하고 있다.

셋째, 임금인상률은 주로 춘투를 통해 노동시장에서의 수요·공급 여건을 충분히 반영함으로써 신축적으로 결정되었다.

넷째, 다른 국가와는 달리 산업내 또는 산업간·부문간 이동이 상대적으로 신속하게 이루어졌다. 특히 경기침체에 대기업에서 중소기업으로 대규모의 노동이동이 이루어졌다.

다섯째, 통상적인 실업보험뿐만 아니라 ‘고용조정 조성금’과 같은 공공고용정책을 도입하여 기업들이 소속 근로자들의 고용보장을 유지하려는 경우 인센티브를 제공하였다.

여섯째, ‘사용자의 해고권 남용에 대한 법적 원칙’(Legal Principle of Abuse of Employer's Right of Dismissal)에 의해 인력감축은 각급 수준의 법원(최고재판소 포함)에서 경기침체를 심하게 겪고 있는 기업에서 근로자의 일부 또는 전부에 대해 일시적으로 근로조건을 저하시킬 수 있도록 허용하였음에도 불구하고 사실상 매우 어려웠다.

비록 실업률이 외국에 비해 낮은 수준을 유지하고 있으나 1990년대 들어 버블경제의 붕괴로 안정적이고 지속적인 경제성장이 어려워지자 일본 기업들의 고용관행이 바뀌고 있으며, 능력주의의 도입 등 임금체계의 탄력성을 추구하는 경향이 나타나고 있다.

1990년대 들어 활발해지고 있는 일본 기업들의 고용조정 특징은 다음과 같다.²²⁾ 일본에서의 고용조정은 경기침체의 심각도에 따라 대상을 임시직, 파트타임, 아르바이트, 계절근로자로부터 상용근로자로 확대해 나가며, 블루칼라에게는 단기적인 고용조정을 행하나 사무관리부문의 화이트칼라에서는 기업의 장기적인 계획하에서 조정을 하는 특징이 있다. 따라서 화이트칼라에게는 그간의 불황에도 불구하고 적극적인 고용조정은 크게 이루어지지 않았다. 그러나 최근 들어서는 고용조정이 화이트칼라를 대상으로 확대하고 있다는 점이 특징이다.

22) 박원규·강순희, 『일본의 고용조정 : 실패와 시사점』, 한국노동연구원, 1997.

고용조정 방법으로는 경기침체 상황에 따라 잔업규제, 신규채용의 억제, 배치전환 및 출향(과견, 전적), 일시휴업·휴일의 증가, 희망퇴직의 모집, 해고의 순으로 나타난다. 이전의 경우 희망퇴직이나 해고 등의 조치는 일부 중소기업을 제외하고는 많지 않았으나 최근 들어 기업의 구조적인 어려움이 지속되고 해산, 정리, 합병분할 등에 의한 기업의 재편성이 이루어짐에 따라 인원정리, 정리해고 등 급격한 방법에 의한 고용조정도 나타나고 있기도 하다. 그러나 강한 고용조정으로서 지명해고 등은 최근 들어 경상이익이 급감하는 극히 일부 기업에서만 예외적으로 나타나고 있으며, 희망퇴직자 모집(명예퇴직)이나 전적조차도 아직 일반화되어 있지 않다. 대신에 양적 고용조정이 필요한 대다수의 기업들은 근로시간 조정이나 비정규직을 중심으로 한 조정 또는 신규채용 억제 및 자연 감소 등에 의존하거나, 나아가서는 고용을 보장하면서 인원을 조정하는 일본의 독특한 제도인 출향이나 과견, 배치전환 등을 적극적으로 활용하고 있다.

나. 일본 기업의 고용조정 사례

일본 기업의 고용조정 사례를 유형별로 정리²³⁾한 결과를 요약하면 다음과 같다.

1) 과거 대폭 경상적자를 경험하였고 평성불황하에서도 경상적자로 어려움을 겪고 있는 기업의 고용조정

공작기계 제작업체인 오쿠마의 경우 정년을 60세에서 56세로 하향조정하였으며, 54~55세의 경우 희망퇴직자를 모집하여 54세 이상 중고령 사원을 전원 퇴직시켰다. 이 회사의 경우 1993년부터 시작된 인원삭감시책으로 1997년 3월말까지 종업원수가 32% 감소하였다.

또 다른 공작기계업체인 東芝機械의 경우 자회사 5개를 설립하여 고령자

23) 中馬宏之(1997), 위의 책.

를 출향시켰으며 퇴직자를 보충하지 않아 자연감소인원이 줄어드는 방법으로 고용조정을 실시하였다. 이 회사에서는 희망퇴직을 포함한 해고는 실시하지 않는다는 방침을 갖고 있다.

일본항공의 경우 1992년 이래 계속하여 3년간 적자를 겪게 되자 1993년 이후 다양한 방법의 고용조정을 실시하였다. 주된 방법으로 1994년부터 직급정년제를 도입하였으며, 보다 직접적으로는 근속 10년 이상의 중견간부를 대상으로 명예퇴직제를 실시하였다. 또한 간접부문의 인력을 영업부문으로 이동시키는 등 배치전환을 통한 고용조정방법도 실시하였다.

이 외에도 일시휴업과 신규채용의 억제를 통해 고용조정을 실시한 전동기 제조업체인 安川電機, 관리직의 출향과 조기퇴직자의 우대제도를 통해 고용조정을 실시하여 1993년부터 1997년에 걸쳐 종업원수를 20% 감축한 통신 기기업체인 庶電氣工業 등의 사례가 있다.

2) 과거에 대폭 적자를 경험하고, 평성불황하에도 경상이익이 급감하고 있는 기업에서의 고용조정

여기에는 주로 철강업계의 기업들이 해당된다. 먼저 일본 최대의 철강업체인 新日本製鐵은 출향과 채용억제, 자연감소 등을 통해 고용조정을 실시하였으며, 정년퇴직을 맞이하는 인력이 대량으로 존재하였기 때문에 희망퇴직자 모집 등을 통한 고용조정은 실시하지 않았다. 과감한 인력감축을 실시한 결과 1993년부터 1997년 사이에 전체 인력의 33%인 1만 1,789명의 인력을 감축하였다.

일본내 조강생산 2위인 日本鋼管은 1993년 경상이익이 1989년의 25분의 1로 줄어들자 관리부문의 4할의 감축을 포함하여 사무관리직 및 생산직 인력감축에 돌입하였다. 그리하여 1993년부터 1997년 사이에 전체 종업원의 30%인 6,781명을 감축하였으며 감축된 인력은 주로 그룹회사로의 출향을 통해 흡수하는 방식을 활용하였다.

조강생산량이 3위에 있는 住友金屬企業은 1993년의 경상이익이 1990년에 비해 20분의 1로 감소하자 고용조정을 강력히 실시하였다. 고용조정은

현장기능직뿐만 아니라 사무관리·기술직 등 전직종에 걸쳐 이루어졌으며, 그 방법으로는 정년 등의 자연감소, 채용 축소를 통한 방법과 그룹회사로의 출향, 배치전환 등의 방법을 활용하였다. 그리하여 1993년부터 1997년에 걸쳐 전체 종업원수의 30%인 6,601의 인력을 감축시켰다.

3) 과거 큰 폭의 적자를 경험하였으나 평성불황하에서는 그런대로 경상이익을 내고 있는 기업

방직업체인 東洋紡績은 경상이익이 줄어들자 1993년 12개 공장 중 10개 공장을 대상으로 일시적으로 조업을 중단하였다. 또한 2개 공장을 폐쇄하고 이들 공장의 인력을 배치전환과 관련회사로의 출향 등을 통해 흡수할 계획을 설정하였다. 그런데 경제환경의 변화로 수요가 증가하자 조업단축의 해제, 공장폐쇄 철회, 배치전환을 취소하였으며 생산증대체제로 전환하였다. 따라서 경기가 악화되었던 1989년부터 1993년 3월말까지는 종업원수가 4,289명(50%) 줄어들었으나 1993년 3월말부터 1997년에는 1,687명(39%)이 증가하였다.

천연섬유와 합섬사업을 축으로 하는 鍾紡은 1991년과 1892년에 큰 폭의 적자를 경험하자 1992년 후반부터 고용조정을 실시하였다. 이를 위해 우선 간접부문의 인력 중 250명을 영업부문과 자회사로 배치전환시키고, 정년퇴직 등 자연감소인력이 500명 발생하였으나 채용을 감축하여 인력을 줄였다. 1994년에는 일부 공장의 폐쇄 및 이들 인력의 그룹내 타사업장으로의 배치전환, 분사화, 사업부 축소, 부장 이상의 관리직원 축소 등의 노력을 기울였다. 그러나 희망퇴직자의 모집 등과 같은 고용조정제도는 실시하지 않았다. 이 회사의 종업원수는 1993년부터 1997년 사이에 4,485명(50%)이 줄어들었다.

4) 평성불황하에서 처음으로 경상이익의 감소와 적자를 경험하고 있는 기업

카메라 제조업체인 니콘은 1990년 3월부터 경상이익이 하락하기 시작하

자 1992년부터 신규채용 억제와 중도채용의 전면 중지를 통해 종업원수를 감소시켰다.

캐논의 경우 1994년 경상이익이 전년에 비해 하락(적자는 아님)하였지만 '불황하에서도 설비투자를 적극적으로 증대시킨다'는 경영자의 적극적인 자세로 오히려 1993년부터 1997년 기간 동안 종업원수가 다소 증가하였다. 또한 상당수 회사들이 60세 정년제로의 이행시에 재고용제도를 폐지 또는 축소하였음에도 불구하고 이 회사는 1982년에 도입된 63세까지의 재고용제도를 계속 실시하고 있다.

5) 과거에 큰 폭의 적자를 경험한 적은 없었지만 평성불황하에서 경상이익이 급속도로 감소하고 있는 기업

먼저 전기관련업체인 日立製作所, 東芝, 日本電氣의 사례로 이들 업체들은 1991년 이후 경상이익이 감소하자 고용조정을 실시하게 된다. 日立製作所는 희망퇴직자 모집방법을 활용하였으며, 東芝는 채용억제, 퇴직자의 미충원 등 자연감소 등을 통해 고용조정을 실시하였다. 日本電氣는 영업부문 강화를 위한 배치전환과 관리부문의 部·室의 축소나 신사업부의 창설 등 조직개혁을 단행하였다.

다음으로 IBM의 경우 1992년부터 경상이익이 급속도로 감소하자 조기퇴직자 모집을 통해 고용조정을 실시하였다. 조기퇴직 대상자에 대해서는 우대 조치를 실시하였는데 50세 이상은 통상의 퇴직금에 연봉 1년 9개월분을 가산 지급하였으며, 49세 이하 사원에 대해서는 근속년수에 따라 최고 연봉 2년분을 퇴직금에 가산하여 지급하였다. 이러한 조치로 약 1,500명이 조기퇴직하였다.

스테레오를 생산하는 파이오니아의 경우 1992년부터 경상이익이 급속도로 하락하자 1992년 '퇴직금 할증을 조건으로 35인의 부·과장에게 퇴직을 권고' 하는 이른바 지명해고를 실시하였다. 이 외에도 음향기기를 생산하는 일본빅터의 경우 희망퇴직제를 실시하였으며, 일본제지는 출항 및 채용억제와 정년들에 의한 자연감소분 미충원 등의 방법으로 고용조정을 실시하였다.

6) 평성불황하에서 업적이 악화 기미를 보이고 있지만 충분한 경상이익을 기록하고 있는 기업

일본전신전화인 NTT는 1985년 민영화된 회사로서 민영화 당시의 종업원 수는 32만 4,000명이었으나 그후 해마다 종업원수를 감축하여 왔다. 평성 불황에 접어들자 이 회사는 1992년 45세 이상 근로자를 대상으로 조기퇴직 제도를 도입하여 그 해에 4,200명을 감축하였다. 1993년에는 현재의 23만 명인 종업원 중 3만 명을 감축할 계획하에 구체적으로 그룹기업으로의 전적 과 출향, 채용억제, 정년퇴직 등에 의한 자연감소 2만 명, 희망퇴직자 1만 명의 인원감축을 추진하였다. 그리하여 1993년부터 1997년 기간 동안 전체 종업원수의 21%인 4만 7,641명을 감축시켰다.

건설기계 제작업체인 小松製作所는 1993년 경상이익이 큰 폭으로 감소하자 생산관리인력을 감축한다는 목표하에 신규채용 억제, 출향, 정년퇴직 등에 의한 자연감소인원 삭감을 추진하였다. 그리하여 1993년부터 1997년 기간 동안 전체 종업원수의 16%인 2,363명이 감소되었다.

7) 평성불황하에서도 경상이익이 상승하고 있는 기업

이 경우 적극적인 고용조정을 실시하고 있지는 않으며, 다만 새로운 사업을 추진하기 위한 출향제도의 실시(日立造船)나, 경쟁력 강화를 위한 체질 강화 차원에서 관리직급의 관계회사로의 轉籍(KDD), 불황대책으로서가 아닌 '공격을 위한 합리화' 차원에서 생력화를 추진(花王)의 사례를 지적할 수 있다.

V. 結 論

설문조사 결과를 중심으로 우리나라 기업들의 고용조정 현황 및 전망을 요약하면 다음과 같다. 먼저 우리나라 기업들에서 사무관리직의 인력과잉은 심각하게 나타난 반면, 상대적으로 전문기술직에 대해서는 인력이 부족하다고 응답한 비율이 높아 노동시장내 기능의 불일치(skill mismatch) 문제가 심각함을 보여주고 있다. 사무관리직 인력의 과잉은 산업별로는 금융·보험업에서 그리고 기업규모별로는 규모가 클수록 높게 나타났다. 사무관리직의 과잉 이유로 경영혁신, 매출액 감소, 인건비 과다로 나타나 기업들이 경기침체에 따른 비용감축을 이들 직종의 인력에 대해 1차적으로 고용조정을 실시할 것임을 보여주고 있다.

생산직 인력의 적정 여부를 제조업을 중심으로 보면 중화학공업에 비해 경공업에서 상대적으로 인력부족이 높게 나타났다. 제조업 기업규모별로는 300인 미만에서는 인력부족이 높다고 응답한 반면, 1,000인 이상 대기업에서 인력과잉이 매우 높게 나타났다. 생산·단순노무직 인력과잉의 이유로는 기술혁신 및 자동화 요인이 가장 높았으며 그 다음으로 매출액 감소를 지적하고 있다.

다음으로 조사대상 기업의 과거의 고용조정 경험(1994~96년)에 대한 설문조사 결과는 아래와 같다. 첫째, 동 기간 동안 전체 600개 기업 중 52.0%인 312개 기업이 어떠한 형태로든지 고용조정을 실시한 경험이 있다고 응답하였다. 고용조정 방법으로는 수량적 조정을 통한 방법이 가장 많았고 그 다음으로 기업조직의 재구축을 통한 방법, 기능적 유연성을 통한 방법 및 임금유연성을 통한 방법의 순으로 나타났다.

둘째, 유형별 고용조정 방법을 좀더 구체적으로 보면 수량적 유연성을 통한 고용조정방법 중 가장 많이 사용된 방법은 '신규채용의 감축'이며, 그 다음으로 '근로시간의 단축', '비정규근로자의 확대', '명예퇴직제의 실시', '경영상의 이유에 의한 해고' 순으로 나타났다. 기능적 유연성을 통하여 고용조

정을 실시한 업체는 ‘배치전환 실시’가 가장 높았으며, 기업조직의 재구축을 통한 고용조정으로는 ‘분사화, 소사장제, 사업부제, 팀제 실시’ 방법이 가장 많은 것으로 나타났다.

셋째, 고용조정을 실시한 이유로는 ‘인건비 절감’이 가장 많았으며 그 다음으로 ‘부서통폐합 등 기업조직 혁신’, ‘매출액 감소’ 순으로 나타났다. 이를 산업별로 보면 건설업과 공공부문에서는 인건비 요인보다 ‘부서통폐합 등 기업조직 혁신’을 가장 중요한 이유로 꼽았으며, 공공부문의 경우 ‘인사적체 해소’ 역시 ‘인건비 절감’ 못지 않게 중요한 이유로 지적하고 있다.

끝으로 향후 고용조정 전망에 대한 설문조사 결과는 다음과 같다. 첫째, 향후 기업에서 직종별 인력의 증감 필요성 여부에 대해 단순노무직, 사무관리직에 대해서는 감소시키겠다는 비율이 높게 나타난 반면 연구개발, 기술 및 영업인력은 증가시키겠다고 응답한 기업 비율이 높게 나타났다.

둘째, 향후 고용조정계획에 대해서는 조사대상기업 600개 중 409개 기업(68.2%)이 고용조정을 실시하겠다고 응답하여 지난 3년간(1994~96년) 고용조정 실시기업수인 312개(52.0%)보다 높게 나타났다.

셋째, 향후 고용조정 전망을 고용조정 유형별로 보면 수량적 유연성이 가장 높았고, 그 다음으로 기능적 유연성, 임금조정, 기업조직 재구축의 순으로 나타났다. 수량적 유연성의 경우 그 구체적인 방법으로 ‘채용을 감축하겠다’가 가장 많았고 그 다음으로 ‘비정규근로자의 확대’로 나타났다.

한편, 1997년 3월에 개정된 노동법 조항 중 단시간근로자 보호규정의 도입이나 경영상의 이유에 의한 해고제의 도입이 기존의 기업의 고용관행에 큰 영향을 미치지 않는 것으로 보인다.

그러나 IMF 자금지원을 계기로 금융산업의 구조개혁에 이어 산업구조 조정이 보다 가속화될 것으로 예상되는 1998년에는 고용조정 방식이 이전과는 큰 차이를 보일 것으로 전망된다. 기업의 고용조정은 내용이나 강도면에서 이전에 경험한 수준을 훨씬 뛰어넘어 매우 급속도로 전개될 전망이다. 특히 고용조정의 방법면에서 인력감축과 같은 적극적 방법이 활용될 가능성이 높아 고용불안이 심화되고 실업이 증가할 전망이다. 따라서 고용조정에 따른 마찰을 최소화할 수 있는 방안을 모색하여 고용조정의 원활화와 고용안정이 조화될 수 있도록 해야 할 것이다.

參 考 文 獻

- 박기성, “미국의 고용조정 경험과 시사점”, 「고용문제 어떻게 할 것인가」, 한국노동연구원, 1997.
- 박덕제, 『유럽의 고용조정 실태와 정책과제』, 한국노동연구원, 1997.
- 박현구·강순희, 『일본의 고용조정 : 실태와 시사점』, 한국노동연구원, 1997.
- 이철수, 「고용조정을 둘러싼 법률문제」, 한국노동연구원, 1997, 미발간.
- 조준모, 『미국의 고용조정 : 경험과 시사점』, 한국노동연구원, 1997.
- 통계청, 『경제활동인구연보』, 각년도.
- 한국은행, 「국민계정」, 각년도.
- 한국노동연구원, “고용포럼 - 고용문제 어떻게 할 것인가”, 1997.
- 한국경영자총협회, 『고용조정의 이론과 실제』, 1994.
- 雇用開發センタ, 『轉換期における雇用調整』, 1996, 43~45쪽.
- 中馬宏之, “일본형 고용조정의 특징과 시사점”, 한국노동연구원 제1회 인적 자원 포럼 자료, 1997.
- Büchtemann and Walwei, “Employment Security and Dismissal Protection”, in Schmid et al., 1996.
- 영국, Employment Department, *Labor Market Flexibility*, 1995.
- Oliver Clarke, “Employment Adjustment : An International Perspective”, in K. Koshiro ed., *Employment Security and Labor Market Flexibility : An International Perspective*, Wayne State University Press, Detroit, USA, 1992.
- OECD, *Employment Outlook*, 1995, 1996, 1997.

附 錄

II. 인력 및 임금관리 현황

2. 귀사의 인력수준 적정 여부에 관한 질문입니다.

2-1. 인력부족이나 과잉을 진단할 경우 판단기준이 되는 지표 중 가장 중요한 두 가지를 선택하여 주시기 바랍니다. (,)

- ① 매출액 ② 부가가치 ③ 경상이익
- ④ 수주고 ⑤ 총인건비 ⑥ 1인당 인건비
- ⑦ 노동분배율 ⑧ 업무량 ⑨ 기타 (구체적으로 _____)

2-2. 현재 귀사는 다음의 각 직능별로 종업원수가 부족한지 혹은 과잉인지를 아래의 각 해당란에 표시하여 주시기 바랍니다. (아래의 답란에 기입)

☞ <설문 2-2>에서 한 직능에서라도 과잉이라고 응답한 업체는 3번 문항으로 그렇지 않으면 6번 문항으로

3. 귀사에서 인력이 과잉이라고 판단한 직능에 대해 인력 감축이 가장 시급하다고 생각되는 직급을 모두 표시하시기 바랍니다. (문2-2에서 4,5번에 응답한 직능 각각에 대해 모두 응답해 주십시오.)

- ① 임원급 ② 부장·차장급 ③ 과장·대리급 ④ 사무직 사원
- ⑤ 생산직 직·반장 ⑥ 생산직 기능공 ⑦ 단순노무직 ⑧ 기타 (_____)

	문2-2 답란					문3 답란
	① 매우 많이 부족	② 약간 부족	③ 적정 규모	④ 약간 과잉	⑤ 매우 많이 과잉	
사 무 관 리 직						
전 문 · 기 술 직						
생 산 직						
단 순 노 무 직						

4. (설문 2-2에서) 사무·관리·기술직 인력이 과잉이라고 응답한 경우 그 이유는 무엇입니까? 중요순서대로 번호를 기입하여 주시기 바랍니다. (, , ,)

- ① 경기침체(매출액 감소로 인한 노동수요 감소)
- ② 기술혁신·사무자동화·공장자동화
- ③ 인건비 과다
- ④ 경영혁신 등 기업조직 재구축

5. (설문 2-2에서) **생산·단순노무직 인력이 과잉이라고 응답한 경우 그 이유는 무엇입니까?** 중요순서대로 번호를 기입하여 주시기 바랍니다. (, , ,)

- ① 경기침체 (매출액 감소로 인한 노동수요 감소)
- ② 기술혁신·사무자동화·공장자동화
- ③ 인건비 과다
- ④ 경영혁신 등 기업조직 재구축

6. 다음은 귀사의 **중고령 화이트칼라 인력(45세 이상)**의 고용현황에 관한 질문입니다.

6-1. 다음 중 귀사의 **중고령 화이트칼라 인력**의 고용현황에 해당되는 항목에 표시하여 주시기 바랍니다.

- ① 아직은 문제가 되고 있지 않지만 향후에는 **중고령 화이트칼라 인력**의 과잉고용 문제가 발생할 것으로 생각한다. (☞ 6-2번 문항으로)
- ② 이미 **중고령 화이트칼라** 사원의 과잉고용은 심각한 문제로 되고 있다. (☞ 6-2번 문항으로)
- ③ 우리회사는 **중고령 화이트칼라 인력**의 과잉고용은 문제가 되지 않는다.
- ④ 기타 (구체적으로 _____)

6-2. **중고령 화이트칼라 인력**의 과잉고용이 발생하고 있거나 향후 발생할 것으로 생각한다 하면 그 이유는 무엇입니까? **가장 중요한 이유 두 가지만 선택하십시오.**

- ① 승진적체 등으로 해당연령에 맞는 직급을 부여할 수 없기 때문 (,)
- ② 청장년층을 활용하는데 장애가 되기 때문
- ③ 타 계층의 종업원에 비해 상대적으로 인건비가 크기 때문
- ④ 급여 등의 보상에 비해 회사에 대한 공헌도가 저하하기 때문
- ⑤ 신기술이나 마케팅 기법에 대응할 수 없기 때문
- ⑥ 신규사업개척이나 해외현지 생산 등 경영전략 변화에 적극적으로 대응할 수 없기 때문
- ⑦ 기타 (구체적으로 _____)

7. 귀사에서 **비정규직**을 활용하고 있는 경우 그 이유는 무엇입니까? 활용하고 계시는 비정규직 각각에 대해서 **가장 중요하다고** 생각되는 항목 두 가지만 표시하여 주시기 바랍니다. (☞ **비정규근로자를 활용하고 있지 않으면 8번 문항으로**)

임시계약직		
파트타임직		
파견용역직		
기타 비정규직		

- ③ 낮은 임금인상률 정책
 - ④ 생산성 증대를 통한 인건비 부담의 축소
 - ⑤ 인건비가 부담은 되지만 현재로서는 특별한 대책을 갖고 있지 않다
 - ⑥ 기타 (구체적으로 _____)
-
- (☞ 설문 11번 문항으로)

10-2. 인력규모의 조정을 통해 인건비 부담을 축소하려는 경우 그 대책으로 가장 중요하다고 생각되는 항목을 두가지만 표시하여 주시기 바랍니다. (,)
 [이질문후 설문11로 가세요.]

- ① 명예퇴직제 도입
- ② 비정규직원 채용 확대
- ③ 신규인력채용 중지 또는 감축
- ④ 정리해고 실시
- ⑤ 직급정년제 실시
- ⑥ 기타 (구체적으로 _____)

10-3. 임금체계의 개편을 통해 인건비 부담을 축소하려는 경우 그 대책으로 가장 중요하다고 생각되는 항목을 두가지만 표시하여 주시기 바랍니다. (,)

- ① 호봉승급제 폐지
- ② 상여금 차등지급
- ③ 임금인상률 차등화
- ④ 직능이나 직무요소의 도입 확대
- ⑤ 기타 (구체적으로 _____)

Ⅲ. 고용조정 실태 현황

Ⅲ-1. 고용조정 경험 유무

11. 1994~96년 기간 동안 귀사에서 고용조정과 관련하여 다음 해당되는 사항에 관한 경험이 있으면 고용조정 경험유무란에 모두 표시(V) 하여 주시기 바랍니다.

11-1. [노조가 있는 경우에만 응답] 귀사에서 고용조정결정시 노조와 어떤식으로 협의하였는지를 시행한 각 고용조정 방법들에 대해 각각 응답해 주십시오. (문11에서 V표시한 항목들에 대해 모두 응답)

- ① 노조와 합의 ② 사전협의 ③ 사전통고 ④ 사후통고
 ⑤ 회사 단독결정 ⑥ 규정 없음

고용조정 방법 (1994~96년)	고용조정 경험유무		문11-1
	있다	없다	
① 잔업 축소 등 근로시간의 단축	①	②	
② 중도채용 및 신규채용의 감축	①	②	
③ 비정규근로자의 재계약 중지	①	②	
④ 비정규근로자의 확대	①	②	
⑤ 명예퇴직제 실시	①	②	
⑥ 정리해고제 실시	①	②	
⑦ 근로자의 다능공화 추진	①	②	
⑧ 사무직의 영업직으로의 전환 등 배치전환 실시	①	②	
⑨ 계열사나 다른 사업장으로 진출	①	②	
⑩ 일시휴업 (조업단축)	①	②	
⑪ 임금동결·임금상승의 완화·임금체계의 개편	①	②	
⑫ 하청이나 외주가공의 확대	①	②	
⑬ 사업장 폐쇄 및 해외 이전	①	②	
⑭ 분사화·소사장제·사업부제·팀제 실시	①	②	

☞ <설문 11>에서 한 가지라도 고용조정 경험이 있으면 12번 문항으로

☞ <설문 11>에서 고용조정 경험이 전혀 없으면 19번 문항으로

12. 귀사에서 고용조정을 실시한 가장 중요한 이유는 무엇입니까? ()

- ① 인사적체 해소 ② 사무자동화·공장자동화
 ③ 부서 통·폐합 등 기업조직 혁신 ④ 인건비 절감

- ⑤ 업종의 전환, 신규업종 진출에 따른 과잉인력 해소
- ⑥ 매출액 감소에 따른 감량경영 실시
- ⑦ 공장의 해외 이전
- ⑧ 기타 (구체적으로 :)

☞ 다음은 고용조정의 구체적인 방법을 묻는 항목입니다. 해당되는 항목에 대해 빠짐없이 응답해 주시기 바랍니다(Ⅲ-2부터 Ⅲ-5까지).

Ⅲ-2. 근로시간의 조정

☞ <설문 11>에서 '①전업축소 등 근로시간의 단축'에 응답한 경우 설문13에 응답하시고 나머지는 설문14로

13. 귀사에서 고용조정의 일환으로 근로시간을 단축한 경우 활용된 방법은 무엇입니까 (해당되는 사항에 모두 표시하시기 바랍니다)? (, , , ,)
- ① 잔업시간을 줄인다.
 - ② 소정근로시간을 줄인다.
 - ③ 격주휴무 등 휴일을 늘린다.
 - ④ 연·월차 휴가사용을 적극 권장한다.
 - ⑤ 기타 (구체적으로 :)

13-1. 귀사에서 고용조정의 일환으로 근로시간을 단축한 경우 그 효과는 어떠합니까? 해당란에 표시 (V) 하여 주시기 바랍니다.

	① 매우 효과가 크다	② 다소 효과가 있다	③ 그저 그렇다	④ 효과가 별로 없다	⑤ 전혀 효과 없다
인건비 절감					
생산성 향상					
종업원 사기향상					
조직분위기 쇄신					

Ⅲ-3. 근로자수의 조정

☞ <설문 11>에서 ⑤·⑥에 응답한 경우 설문14에 응답하시고 나머지는 설문15로

14. 귀사에서 고용조정을 목적으로 명예퇴직제나 비자발적 이직 (정리해고제) 을 실시한 경험이 있으면 다음의 빈칸에 표시 (V) 해 주시기 바랍니다.

	① 매우 효과가 크다	② 다소 효과가 있다	③ 그저 그렇다	④ 효과가 별로 없다	⑤ 전혀 효과 없다
인건비 절감					
생산성 향상					
종업원 사기향상					
조직분위기 쇄신					

14-5. 귀사에서는 명예 (조기) 퇴직제에 대해서 다음의 각 제도를 실시한 적이 있으신지
 요? 해당란에 표시 (V) 하여 주시기 바랍니다.

	① 실시	② 미실시
① 창업교육 훈련		
② 전직 훈련		
③ 구직활동 지원		
④ 재취업 비용 지급		
⑤ 상담 및 구직 워크숍 제공		

14-6. 문 14-5에서 언급한 명예 (조기) 퇴직자를 위한 제도 이외에 시행하고 있는 별도의
 의 제도가 있으면 구체적 내용을 기입하여 주십시오.

☞ <설문 11>에 ⑤정리해고 경험이 있으면 14-7번 문항으로 가시고 없으면 15번 문항
 으로

14-7. 귀사에서는 경영상의 이유에 의한 해고를 하기 전에 해고를 회피하기 위해 어떤
 노력을 하셨는지요? 해당란에 모두 표시하여 주시기 바랍니다.

(, , , , , , , ,)

- ① 희망퇴직자 모집
- ② 배치 전환
- ③ 전 출
- ④ 신규채용 억제
- ⑤ 잔업 축소
- ⑥ 임금 동결
- ⑦ 비정규직의 축소
- ⑧ 노력하지 않음
- ⑨ 기타 (구체적으로 _____)

14-8. 정리해고시 대상자의 선정기준을 중요 순서대로 3가지만 표시하시기 바랍니다.

(, ,)

- ① 기구 축소나 폐쇄라인의 해당근무자
- ② 평소 근무성적 불량자
- ③ 근속년수가 오래된 자
- ④ 기능의 숙련도 정도
- ⑤ 고령자, 신체적 허약자 등 근로능력이 떨어지는 자
- ⑥ 노동조합이 선정한 자
- ⑦ 징계를 받은 경험이 있는 자
- ⑧ 기타 (구체적으로 _____)

14-9. 귀사에서 정리해고를 실시한 이후 다음의 각 측면들에 대한 효과는 어떠하였는지요?

	① 매우 효과가 크다	② 다소 효과가 있다	③ 그저 그렇다	④ 효과가 별로 없다	⑤ 전혀 효과 없다
인건비 절감					
생산성 향상					
종업원 사기향상					
조직분위기 쇄신					

III-4. 기능적 조정

☞ <설문 11>에서 ⑧에 응답한 경우 설문15에 응답하시고 나머지는 설문17로

15. 귀사에서 고용조정 일환으로 배치전환을 하였다면 그 형태는 무엇입니까?

해당되는 항목에 모두 표시하시기 바랍니다. (, , , ,)

- ① 사무관리직을 영업직으로 전환
- ② 사무관리직을 생산직으로 전환
- ③ 생산직을 영업직으로 전환
- ④ 영업직을 생산직으로 전환
- ⑤ 영업직을 사무관리직으로 전환
- ⑥ 직종변경없이 같은 직종 내에서 배치전환
- ⑦ 기타 ()

15-1. 귀사에서 고용조정 일환으로 배치전환을 실시한 이후 그 효과는 어떠합니까?
다음의 각 측면들에 대해 모두 응답해 주시기 바랍니다.

	① 매우 효과가 크다	② 다소 효과가 있다	③ 그저 그렇다	④ 효과가 별로 없다	⑤ 전혀 효과 없다
인건비 절감					
생산성 향상					
종업원 사기향상					
조직분위기 쇄신					

16. 귀사에서 최근 3년 동안 고용조정 일환으로 다음의 제도를 활용한 경험이 있으면 표시해 주시기 바랍니다.

- * 전적 : 종업원을 퇴직시키고 자회사, 관계회사, 거래처 등에 재취직시키는 것을 말하는 것으로 전속 내지 이적전출이라고 함. 본래 회사의 사용자와 종업원 사이에서의 근로계약관계가 해소되어 버린다는 점에서 출향과는 다름.
- * 전출 : 원래 기업의 종업원으로서의 신분을 유지하면서 타기업의 지휘감독하에 근로하는 기업간 인사이동에 해당하는 형태임. 동일 기업내의 인사이동인 배치전환과는 근본적으로 성격이 다르며 또한 종래의 기업과의 고용관계를 해소하고 이동 상대방의 기업에 새롭게 고용되는 전적과도 구별됨. 이러한 전출에는 파견, 해외근무, 장기출장, 기업외로의 배치전환 등이 있음.
- * 출향 : 기업외로의 인사이동의 하나로 종업원으로서의 신분을 보유하면서 다른 회사로 이동하여 사용자의 지휘명령을 따라 노무를 제공하는 경우를 말함. 이 경우 통상적으로 원래의 회사에서는 휴직처리를 함. 출향은 근로계약관계가 원회사(출향원)와 이동회사(출향처)의 양방에 있는 이중계약 관계라는 특징이 있고 이 점에서 인재파견이나 전직과는 다르며 기업외로의 이동이라는 점에서 배치전환과도 다름.

- (1) 전적 ① 경험있음 ② 경험없음
- (2) 전출 ① 경험있음 ② 경험없음
- (3) 출향 ① 경험있음 ② 경험없음

III-5. 기업조직의 변화

☞ <설문 11>에서 ④에 응답한 경우 설문17에 응답하시고 나머지는 설문18로

17. 다음 각 제도를 중 귀사에서 도입하고 있는 것에 대해 모두 표시하여 주시기 바랍니다. 특히 각 제도를 실시하고 있는 경우 동제도의 도입시기를 기입하여 주시기 바랍니다.

	실시	비실시	실시시기
소 사 장 제	①	②	_____년
팀 제	①	②	_____년
사 업 부 제	①	②	_____년
분 사 회	①	②	_____년

20. 귀사에서 다음 각 부문의 인력을 향후 증원 혹은 감원할 필요가 있다고 생각합니까?
 각 해당란에 표시하여 주시기 바랍니다.

		① 인력을 증가함	② 현재인력 유지	③ 인력을 감소시킴	④ 해당사항 없음
정규직	사무관리인력				
	연구개발인력				
	기술인력				
	영업인력				
	생산현장 기능인력				
	생산현장 단순인력				
비정규직	임시계약직				
	파트타임직				
	파견용역직				
	기타 비정규직				

21. 귀사에서 향후 예상치 못한 인력수요 감축이 발생할 경우 다음 중 단계적으로 어떤 대책을 선택하시겠습니까? 중요하다고 생각되는 순서대로 번호를 기입하여 주시기 바랍니다. (, , , ,)

- ① 신규채용 계획을 줄임
- ② 정규직원의 감축
- ③ 임시고용자의 감축
- ④ 근로시간 단축
- ⑤ 잉여인력의 교육을 통한 재배치
- ⑥ 기타 (_____)

22. 다음은 최근 개정된 노동법에 관련된 질문입니다. 아래 설명을 읽어 보시고 해당문항에 응답하여 주시기 바랍니다.

- 고용조정제도 (정리해고제도) : 사용자가 ①긴박한 경영상의 필요, ②해고를 피하기 위한 노력, ③합리적이고 공정한 해고의 기준과 이에 따른 대상자 선정, ④근로자 과반수를 대표하는 노동조합 또는 근로자 대표와의 성실한 협의 등의 요건을 모두 충족하면 경영상의 이유에 의한 근로자의 해고가 가능
 - 단 동규정의 시행은 향후 2년간 (1999년 3월 12일까지) 유예
- 단시간근로자의 보호 : 단시간근로자를 “1주간의 소정근로시간이 당해 사업장의 동종 업무에 종사하는 통상근로자의 1주간의 소정근로시간에 비해 짧은 근로자”로 정의하고, 이들의 근로조건은 통상근로자의 근로시간을 기준으로 산정한 비율에 따라 결정되도록 함.

- 다만 1주간의 소정근로시간이 현저히 짧은 15시간 미만의 단시간근로자에 대해서는 근로기준법 중 퇴직금제도, 주휴, 월차유급휴가, 연차유급휴가 규정을 배제하도록 함.

22-1. 고용조정제 (정리해고제) 가 기존의 판례수준에서 법제화되었습니다. 고용조정제에 대한 귀사의 입장은 어떠합니까?

- ① 정리해고제의 명문화로 정리해고가 보다 용이해졌다.
- ② 개정법의 정리해고 요건이 까다롭기 때문에 판례수준으로 남아있는 것이 오히려 정리해고가 더 용이하다.
- ③ 정리해고제는 바람직하지 않으므로 실시되어서는 안된다.

22-2. 단시간 근로자에 대한 보호규정의 정비는 귀사의 단시간 근로자의 채용에 어떤 영향을 미칠 것으로 전망합니까?

- ① 단시간 근로자에 대해 개정된 법규 이상으로 현재 대우를 하고 있기 때문에 문제가 되지 않는다.
- ② 개정된 법규로 인해 단시간 근로자의 활용은 기업에 부담이 될 것으로 보인다. (☞ **설문 20-2**으로)
- ③ 단시간 근로자를 채용하고 있지 않기 때문에 아무런 영향이 없다.

22-3. 단시간 근로자의 활용시 부담이 되는 경우 향후 단시간 근로자에 대한 채용전망은 어떠합니까? ()

- ① 단시간 근로자의 채용이 크게 위축될 것이다.
- ② 단시간 근로자의 채용이 다소 위축될 것이다.
- ③ 단시간 근로자의 채용이 다소 부담되지만 현행대로 활용할 것이다.
- ④ 단시간 근로자의 채용이 다소 부담되지만 현행보다 더욱 확대될 것이다.

배경질문

다음은 통계적인 분석을 위해 귀사의 일반적인 사항에 대한 질문입니다. 저희는 각 기업단위로 자료처리를 하지 않으며 각 업종별·기업규모별로만 분석하므로 개별 기업의 특성은 파악되지 않습니다.
 보다 정확한 분석을 위해 협조하여 주시기 바랍니다.

배1. 최근 귀사의 매출액과 부가가치 및 인건비를 기입하여 주시기 바랍니다.

	매 출 액 (억원)	부가가치 (억원)	인건비 (억원)
1993년			
1994년			
1995년			
1996년			
1997년 전망			

배2. 종업원 현황

		사무·관리 (명)			기술직 (명)			생산·단순노무직 (명)		
		1994년	1995년	1996년	1994년	1995년	1996년	1994년	1995년	1996년
정규직	45세 이상									
	45세 미만									
비정규직 전체										

배3. 귀사의 인력구조 현황에 대해 기입하여 주시기 바랍니다.

- 승진연한은 규정상 어떻게 되어 있는지를 말씀해 주십시오.
- 월평균 초임금[기본급 + 수당(평균초과근로수당 포함) + 상여금월할분] 수준은 대졸 평사원을 100으로 보아 몇 % 정도가 되는지를 말씀해 주십시오.

〈사무·관리〉

직 급 구 분	해당인원수(명)	평균 연령(세)	승진년한	월평균 초임금
임 원				
부 장				
차 장				
과 장				
대 리 (계 장)				
대 줄 평 사 원				100%
고 줄 평 사 원				

〈기술직포함〉

직 급 구 분	해당인원수(명)	평균 연령(세)	승진년한	월평균 초임금
부 장				
차 장				
과 장				
대 리 (계 장)				
대 줄 평 사 원				100%
고 줄 평 사 원				

〈생산·단순노무직〉

직 급 구 분	해당 인원수(명)	평균 연령(세)	승진년한	월평균 초임금
직 장				
반 장				
조 장				
기 능 공				
단순노무직				

응답자 : 성명 _____ 직급 _____ 전화번호 _____

장기간 시간을 내어서 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.
저희의 분석결과가 나오는대로 협조해 주신 여러분께 발송해 드리겠습니다.

〈著者略歷〉

● 崔 康 植

- 연세대학교 경제학과 졸업
- 미국 예일대 경제학 박사
- 산업연구원 책임연구원
- 現 한국노동연구원 동향분석실장

● 李 奎 容

- 성균관대학교 경제학과 박사과정 수료
- 現 한국노동연구원 책임연구원

우리나라 기업의 고용조정 실태
- 1997년 실태조사를 중심으로 -

1998년 3월 26일 인쇄
1998년 3월 31일 발행

발 행 인 朴 烜 求

발 행 처 한국노동연구원

주 소 11510-0110 서울 永登浦區 汝矣島洞 16-2
 中小企業會館 9層
 (代) (02) 782-0141

인 쇄 圖書出版 昌甫
 (代) (02) 272-6997

등록일자 1988년 9월 14일
등록번호 제13-155호

© 한국노동연구원

정가 5,000원

ISBN 89-7356-198-7