

고용조정기의 효과적인 인적자원 활용과 고용안정방안에 관한 연구

A Study on the Effective Use of Human Resources and
Employment Security during the Employment Adjustment Period

이승계*

Lee, Seung-Gye

目

次

I. 연구의 목적 및 방법	III. 효과적인 인적자원 활용과 고용 안정방안
1. 연구의 목적	1. 합리적인 고용조정의 과제
2. 연구의 방법	2. 노동유연화전략의 도입
II. 경영환경 변화와 고용조정의 현황	3. 고용안정을 위한 대안 모색
1. 경영환경 변화에 따른 구조조정과 고용조정 문제	IV. 결론
2. 최근 고용조정의 실태와 문제점	

I. 연구의 목적 및 방법

1. 연구의 목적

1997년 말 국제통화기금(IMF : International Monetary Fund, 이하 IMF라 약칭함)의 구제금융 지원 이후 우리나라 경제는 급격한 구조적 혁신기에 처하고 있다. 그 것도 그간의 우리 스스로 추진해 오던 선진국 진입을 향한 점진적 산업구조 변화 노력은 하루아침에 물거품이 되고, IMF라는 국제기구의 간섭과 지시를 받으며 소위, 국제기준(global standard)에 부합하는 경제구조를 조속히 갖추라는 강력한 요구와 감독아래 긴축경제 운용 및 고금리정책으로 엄청난 경제적 고통의 감내를 요구받고 있다.

* 경북전문대학 경영정보과 교수

이는 그 동안 급속한 경제성장의 이면에 누적되어온 온갖 어두운 문제들이 깊이 자리잡고 있다는 자타의 뼈아픈 지적과 함께 세계화된 국제경제의 흐름(파이 투자 → 공급 파이 → 출혈 경쟁 → 설비축소 및 폐쇄 → 경기하강 → 경제위기) 속에서 어쩔수 없이 당한 개발도상국의 취약성 때문이라고 지적하는 일부의 주장이 최근에는 상당한 정도의 설득력을 얻어가고 있는 것 또한 현실이다.

그러나 어찌되었건 우리 경제는 기업, 금융, 노동분야 전반에 걸쳐 진박한 구조조정의 흐오리 속에 일찍이 경험하지 못했던 기업의 부도와 도산, 금융기관 퇴출 등에 따른 대량 실업의 혹독한 시련을 겪고 있는 것이다.

따라서 본 논문에서는 특히 오늘날 경쟁적 우위(competitive advantage)의 원천으로 지적되고 있는 수많은 우수한 인적자원이 고용조정이라는 이름하에 명예퇴직, 정리해고 등의 수단에 의해 무차별적으로 소모품처럼 폐기되고 있는 현실에 안타까움을 느끼면서, 현실의 급박한 기업의 생존문제와 더불어 중장기적으로 기업의 경쟁력 제고와 경제발전의 밑거름이라 할 수 있는 숙련된 인적자원의 공동화로 인한 엄청난 폐해와 함께, 근로자들의 사기와 생산성 저하, 제품이나 서비스의 품질 저하, 노사관계 악화 등의 경제·사회적 손실을 최소화하고, 더 나아가 인적자원의 중요성과 미래의 능력개발 가능성은 극대화하기 위해서는 어떻게 해야 하며, 보다 근본적으로는 인간의 존엄성에 바탕한 인류 보편의 가치인 행복추구에 반드시 필요한 기본 생존권을 위협당하고 있는 수많은 근로자들의 심각한 고용불안 문제를 어떤 바람직한 방향으로 풀어갈 수 있을 것인지에 대한 문제의식에 기초하여, 고용조정기에 처한 기업들의 효과적인 인적자원 활용과 함께 근로자들의 고용안정방안을 함께 모색해 보는데 연구의 목적을 두고자 한다.

2. 연구의 방법

본 논문의 연구를 전개하는 데는 문헌연구와 실태조사를 병행하고자 한다. 보다 구체적으로는 고용조정과 고용안정의 일반적인 사항에 관해서는 기존의 국내외 학술문헌과 논문을 중심으로 내용을 정리하고, 국내의 최근 고용조정 실태와 문제점, 인적자원 활용방안 등에 관해서는 실태조사 및 분석자료(2차자료)를 중심으로 기술하고자 한다.

II. 경영환경 변화와 고용조정의 현황

1. 경영환경 변화에 따른 구조조정과 고용조정 문제

고용조정기의 효과적인 인적자원 활용과 고용안정방안에 관한 연구

현재 한국에서 가장 인기있는 회두(話頭)는 구조조정(構造調整, restructuring)이란 용어이다.¹⁾ 원래 산업구조조정이란 용어가 국가 및 산업수준에서는 제품의 수요나 상대 가격, 그리고 관련기술 등 국내외 여러 조건의 변화에 따라 기존의 산업구조로는 확대재 생산이 어렵게 되는 상황에서, 국가와 민간자본이 이에 대응하여 산업구조를 고도화하거나 생산체계를 개선하여 경제의 국제경쟁력을 강화하는 방향으로 산업구조를 재편하려는 노력을 말한다.²⁾ 자본주의 사회에서 기업은 이윤에 따라서 움직인다. 경제환경과 구조변화에 부응하여 보다 많은 이윤을 얻을 수 있는 곳, 생산 효율이 높은 곳으로 자본이 이동하게 되는 것은 자연스러운 일이며, 그 결과 산업구조는 끊임없이 변하게 된다. 따라서 국가와 개별기업은 자국의 경제 발전 및 기업의 성장을 위해 변화하는 경제여건과 산업구조에 적응하기 위해 끊임없이 노력해야 하는 것은 필연적인 것이다.

현재 진행되고 있는 범세계적인 산업구조 조정은 정보화, 서비스화, 첨단산업화로 특징 지워지고 있는 바, 공장자동화 및 사무자동화 기술의 급속한 발전에 힘입어 직접적 생산 노동의 중요성이 이전에 비해 감소하고, 대신 지식 및 정보와 관련된 노동의 중요성과 비중이 현저히 증대하고 있다. 특히, 선진국들에서 진행되고 있는 산업구조조정은 1970년대 이후 본격화 되었으며, 극소전자기술, 전기통신, 우주항공공학, 유전공학 등의 신기술에 기초한 첨단산업화에 초점을 두고 있다.³⁾

산업구조조정의 효과는 복합적이고 다면적인 것으로, 그 중 가장 두드러진 것은 고용 면에서 나타난다. 새로운 기술의 도입이나 생산방식의 전환, 또는 업종전환이나 공장이전, 신산업업종으로의 진출 등은 근로자들의 고용에 직접적인 영향을 미친다. 그 과정에서 직장을 잃어버리는 사람도 생겨나고, 직장을 옮겨야 하는 사람도 생기며 새로운 일자리를 얻는 사람들도 생겨난다. 또 고용형태나 질이 크게 바뀌기도 한다. 이렇듯 산업구조

1) 조동성, “구조조정 이렇게 하라.” 1998. 6. 15. 한국경제신문, 7면

구조조정(構造調整, restructuring)이란 용어가 경제·경영분야에서 쓰이기 시작한 것은 1981년 로널드 레이건이 미국 대통령으로 취임해 ‘공급중심의 경제정책(Supply Side Economics)’을 채택하면서부터라고 한다. 즉 이 정책은 공급을 늘려 물가를 낮춤으로써 수요를 촉진하는 것으로, 특히 소득세율을 떨어뜨려 기업으로 하여금 이익을 더 많이 유보케 하고 이것을 생산시설에 투자하도록 하자는 것이 골자였음. 그러나 미국기업들은 낮은 세율로 확보된 유보이익을 생산시설에 투자하지 않고 증권시장으로 가지고 가서 단기 투기적이고 약탈적인 M & A(인수·합병, Mergers & Acquisitions)를 시작함. 따라서 기업사냥꾼의 과녁이 된 회사는 스스로를 방어하기 위해 일부러 은행차입을 늘려 부채비율을 증가시키고 불필요한 부동산을 매입하여 재무구조를 나쁘게 하는 소위 재무구조조정(Financial Restructuring : FR), 즉 해당회사의 상황이 너무 좋아 M & A의 대상이 되는 경우 이를 회피하기 위한 방법으로 구조조정을 함.

이렇듯 구조조정이란 용어는 부정적인 이미지가 다분히 담긴 역사를 가지고 있다. 그후 1990년대에 들어와서는 M & A와 직접 관련이 없는 기업에서도 경영을 혁신하는 수단으로서 구조조정이란 단어를 쓰기 시작했음. 구조조정의 종류와 수순 등의 자세한 내용에 관해서는 위의 자료를 참조할 것.

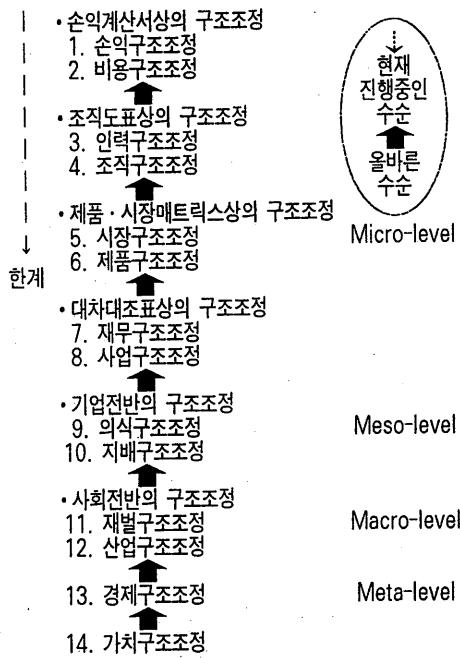
2) 한국경영자총협회, 「구조조정의 이론과 실제」, 1994. 2, p.11.

3) 위의 책, pp.12~14.

의 조정에 따른 고용측면의 변화는 고용량 전반의 감소(예-선진각국의 고실업률이 장기적으로 유지 또는 증가하는 경향)와 고용구조의 변화(서비스산업종사자 증가, 여성근로자, 파트타임 등 비정규직 증가 등), 고용의 유동성 증대(반대로 고용의 안정성 저하), 능력주의 인사관행의 확산 등 광범위하고도 심대한 영향을 초래하고 있다.

여기서 개념의 명확화를 위해 산업구조조정은 거시적 수준(macro level)의 경제구조조정과 미시적 수준(micro level)의 기업구조조정의 중간수준(meso level)의 개념으로 사용하고자 한다. 따라서 이하에서 기업구조조정이란 용어는 미시적 수준의 기업구조조정을 의미하는 것으로 사용하며, 그 하부 개념으로 고용조정이 사용된다(<표 1>참조).

<표 1> 구조조정의 종류와 수준



자료:조동성, "구조조정 이렇게 하라."
한국경제신문, 1998. 6. 15, 7면

재교육, 배치전환, 계열사 파견, 명예퇴직, 정리해고 등의 인력구조조정 즉, 고용조정과 팀제 도입, 부·과 통폐합에 의한 조직의 효율성을 높이고 의사결정단계를 줄이는 조직구조조정이 구조조정의 전부인 것으로 기업들에게 인식되고 있을 뿐만 아니라, 올바른 수준도 밟지 않고 무원칙하면서도 부분적, 제한적으로 이루어지고 있음을 알수 있다. 이는 곧 구조조

위의 <표 1>에 의하면 기업의 구조조정은 손익계산서(손익, 비용)구조조정, 조직도표(인력, 조직)구조조정, 제품·시장구조조정, 대차대조표(재무·사업)구조조정으로 구분된다. 그런데 현재 우리나라에서 진행되고 있는 구조조정을 살펴보면 상여금, 복리후생비, 교육훈련비 등 비용을 줄이지 않는 기업이 없고, 명예퇴직, 정리해고 등 인력을 줄이지 않는 기업이 없을 정도로 비용구조 인력구조를 조정하는데 열을 올리고 있다.

또 부분적으로 조직구조, 시장구조, 제품구조를 조정하고 있다. 그러나 재무구조를 근본적으로 개선하고 사업구조를 획기적으로 바꾸어 나가는 구조조정은 몇몇 기업을 제외하고는 시작할 엄두도 내지 못하고 있다. 그러나 구조조정에는 엄연한 수준이 있다는 지적이 있다.) 즉 종업원 채용규모 축소, 임금삭감,

4) 조동성, 앞의 신문, 7면.

고용조정기의 효과적인 인적자원 활용과 고용안정방안에 관한 연구

정이 고용조정을 뜻하며, 고용조정은 근로자들의 인원수 조정에 다름 아닌 것이다.

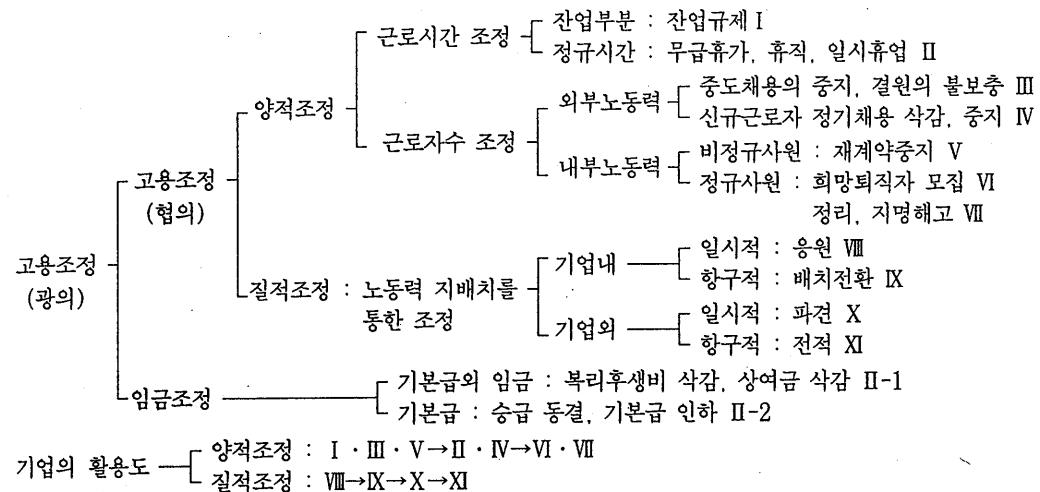
2. 최근 고용조정의 실태와 문제점

고용조정이란 용어는 일본의 관례에서 사용된 개념으로 '긴박한 경영상의 필요에 의한 해고'라는 뜻을 지닌 일본식 표현이다. 따라서 동 표현은 법률적으로 반드시 적절한 것은 아니며, 우리나라 법에서는 이러한 표현을 사용하지 않고 있다(프랑스는 '경제적 해고', 독일은 '경영적 사유에 기한 해고' 내지는 '대량 해고'로 표현함).

일반적으로 고용조정은 경제·산업 구조적, 또는 기술적 성격에 기인한 기업합리화 계획에 따라 잉여의 근로자들을 감축하거나 또는 그 인원구성을 바꾸기 위하여 행하는 해고로 정의된다.⁵⁾

따라서 고용조정은 실제적으로 '정리해고'(整理解雇)의 뜻으로 사용되고 있으며 개념상으로는 <표 2>와 같이 다양한 형태로 나눌 수 있다.⁶⁾

<표 2> 고용조정의 유형



자료 : 한국경영자총협회, 『고용조정의 이론과 실제』, 1994.2, p.48, 한국경제신문사, "기업내

5) 안희탁, 김성환, 조문형, 문강분, 「고용조정의 실무」, 한국경영자총협회, 1998. 4. pp. 206~207.

6) '정리해고'라는 용어는 '경영상의 이유에 의한 해고'(employment adjustment for managerial reasons)로 근로자측의 귀책사유로 이루어지는 '통상해고'(dismissal), 또 선임권을 적용하거나 경기회복시 재고용을 우선적으로 보장하는 이른바 recall되는 '일시해고'(lay-off)와는 다름. 즉 사용자측의 경영상의 사정에 의해 이루어지고, 해고대상자가 특정되지 않은 단계에서부터 해고안이 제시되며, 해고자가 복수로서 집단성을 띤다는 점에서 그 특징이 있음.

産業研究

구조조정 어떻게 할 것인가”, 1998. 1월, 인적자원포럼 월례미팅자료, p.55를 참고로 수정하였음.

가. 최근 고용조정 실태

최근 우리나라에서 실시된 고용조정 실태에 관한 연구조사⁷⁾를 보면 다음과 같은 유형들이 주종을 이루고 있다.

① 근무형태 변경

경영여건이 어려워지는 초기단계에서는 비용을 줄이는 차원에서 연월차를 사용하게 한다거나, 근무기강을 확립하는 차원에서 집중근무시간제를 실시하거나 토요격주 근무휴무제를 반납하는 등의 조짐이 발생한다(표 3)。

〈표 3〉 근무형태 변경실태

회사명	일시	내용
기아자동차	1997년 1월	토요 휴무 반납
S K 상사	1998년 1월	집중근무시간제
서울이동통신	1998년 1월	집중근무시간제
동양매직	1997년 5월	집중근무시간제
강원은행	1997년 12월	집중근무시간제
オリ온전기	1997년 11월	집중근무시간제
한화종합화학	1997년 6월	플렉시블타임제 집중근무시간제
신세계	1997년 12월	토요 격주 휴무제 비영업부서 임업폐지
삼성전자	1997년 12월	격주 휴무제
선경그룹	1997년 12월	토요 격주 휴무 반납
대한알루미늄	1997년 3월	토요 격주 휴무 반납
현대전자	1997년 3월	토요일 격주 전일근무제
현대자동차서비스	1997년 3월	토요 격주 휴무 반납
한라그룹	1997년 2월	토요 격주 휴무 반납
L G 전자	1997년 3월	토요 격주 휴무 반납
진로그룹	1997년 3월	집중근무시간제

7) 최강식, 「우리나라 기업의 고용조정실태 분석」, 한국노동연구원, 1997. 11, 한국노동연구원, 「IMF시대의 임금근로자들의 고용불안 실태조사」, 1998. 1. : 박준성, “기업의 구조조정사례와 대처방안, 「기업 내 고용조정 어떻게 할 것인가」, 한국노동연구원·한국경제 신문사, 1998년도 1월 인적자원포럼, 월례미팅자료, pp.61-64.에서 요약 정리 및 재인용.
그리고 1993년 8월에 전국 100인 이상 기업체 1,500개사를 대상으로 ‘고용조정실태 조사’를 한 아주 구체적인 자료는 한국경영자총협회, 「고용조정의 이론과 실제」, 1994. 2, pp.87~114. 참조.

고용조정기의 효과적인 인적자원 활용과 고용안정방안에 관한 연구

② 채용규모 축소

일반적으로 2~3년을 내다보면서 채용규모를 조정하여야 부작용을 줄일 수가 있다. 그러나 우리나라 기업들은 이익증가율이 둔화되면 바로 채용규모를 줄이는 것으로 나타났다. 단기적으로 채용변동폭을 크게 가져갈 경우 장기적으로 특정 직급 및 연령계층의 인력불균형을 가져오고, 해당계층의 고용기회에 심각한 영향을 미친다(표 4)。

〈표 4〉 채용규모 축소

회사명	일 시	1996년 채용규모	1997년 채용규모	축 소 내 용
한솔그룹	1997년 11월			한반기 대졸 신입사원공채 전형 축소
한국통신	1997년 10월	2100	550	
데 이 콤	1997년 10월		210	지난해 보다 100여명 축소
포항제철	1997년 9월			신입사원 공채 실시 않음
한국전력	1997년 9월	470	300	대졸신입사원 36.2% 축소
		750	500	전문대졸 공채 33% 축소
		250	232	고졸 공채 7.4% 축소
한국중공업	1997년 9월	300	150	
한국가스공사	1997년 9월	283	180	
한국석유개발공사	1997년 4월	40	26	
한라중공업	1997년 12월			채용계획 전면 축소
대우그룹	1997년 12월		1200	예정보다 300명 축소
현대그룹	1997년 12월		3154	예정보다 46명 축소
신호그룹	1997년 10월	100	50	대졸사원 채용 중단
제일은행	1997년 6월			하반기 채용계획 축소
외환은행	1997년 6월	470	140	
동화은행	1997년 6월	90	27	
조흥은행	1997년 6월	301	89	
서울은행	1997년 6월	73	60	
공무원	1998년		1605	지난해 보다 50% 축소
한화그룹	1997년 12월		260	예정보다 160명 축소
롯데그룹	1997년 12월		310	예정보다 90명 축소
금호그룹	1997년 12월		100	예정보다 50명 축소

③ 전환배치

전환배치를 하는 형태는 본사 관리직 사원을 일선 영업부서로 배치하는 경우가 많고, 임원 등의 핵심인력을 해외법인으로 전진배치하거나, 생산직 사원의 작업장을 변경하는 형태로 나타나고 있다. 이 경우 대상자에 대한 직속상사의 면담, 사내공모제 등의 절차를

産業研究

활용하기도 하지만 생산직을 이동할 경우 노동조합과의 협의과정을 거치는 것으로 나타났다(표 5)。

〈표 5〉 재배치, 전진배치 실태

회사명	일 시	전환전 부서	전환후 부서	대상자	인원
데 이 콤	1998년		영업일선	핵심인원	
한화종합화학	1997년 1월	본사	수도권영업소	본사근무자	39
LG그룹	1997년 연말	간접부문	직접부문	여유인력	
신원그룹	1998년 1월	지원본부	수출부서	직원	
한국중공업	1997년 연말	해외영업 및 해외사업		잉여인력	
동성교역	1998년 1월		해외영업	신규인력	5
(주)세한	1997년 연말		해외법인	고참인원	
대우그룹	1997년 연말		해외	임원	200
LG증권	1997년 연말	본사부문	영업일선	잉여인력	
신세계	1997년 연말	지원부문	영업부서	관리직사원	
대우그룹	1997년 12월		해외	회장급	
청구	1997년	관리	일선현장	관리직사원	
OB맥주	1997년 11월		주류영업부문	잉여인력	
축협중앙회	1997년 11월	관리	현장사업소	관리직사원	
한라그룹	1997년 1월	관리부서	영업직	관리직사원	
두산그룹	1997년 5월		영업부문	여유인력	
동부그룹	1997년 8월		동부전자	기획조정실장	
기아자동차	1997년 8월	수출용라인	내수용라인		
	1997년 6월	영업본부	기아자동차판매	영업직원	10000
	1997년 12월	본사관리	영업소	관리직사원	273
현대자동차	1997년 8월	울산공장	아산공장	생산직근로자	788
	1996년 연말	울산공장	전주공장		2200
		본사 및 연구소	전주공장		800
동서가구	1997년 10월	관리생산직	영업직	관리생산직원	60
쌍용	1997년		영업직		307
쌍용자동차	1997년 5월		쌍용정보통신, 쌍용할부금융	무보직사원	100
삼성전자	1997년 1월	TPH부문	TFT-LCD부문	연구개발, 제조인력	200
LG전자	1997년 연말	본사	영업전선	본사근무자	100
한국투신	1997년 4월	본부	일선점포	본부직원	40
코오롱	1996년		신규사업		300
삼보컴퓨터	1997년	삼보컴퓨터	계열사		300
금강개발	1997년 8월	본사	천호점	본사직원	

고용조정기의 효과적인 인적자원 활용과 고용안정방안에 관한 연구

④ 임금동결 및 삭감조치

순이익의 증가율이 현저하게 떨어지거나, 적자로 전환된 경우 임금동결을 실시하는 기업이 증가하고 있다. 동결방법은 임금적 성격의 복리후생을 줄이는 것은 물론, 상여금을 축소하는 방법이 많이 적용되고 있다. 기본급의 삭감은 연봉형태로 지급되는 임원계층에 국한되고 있다. 상여금 100% 감소는 인건비 50% 축소인 경우에 해당하는 경우가 많기 때문에, 급여삭감의 비율은 10~30% 전후인 것으로 보인다. 삭감이라는 용어보다는 반납이라는 용어를 사용하여 직원의 자발적인 동의를 얻어 시행한다는 점을 강조하고 있다. 그러나 노사협의회라든가 팀장회의 등에서 협의하고 회사에서 그 규모를 결정하는 순서를 거치는 경우가 많기 때문에 개인적으로 불만이 있어도 표출할 수 있는 분위기는 아니다(표 6).

〈표 6〉 임금동결 및 삭감실태

회사명	일시	대상자	삭감내용
데 이 콤	1997년 연말	임원급	연말상여금 200% 유보
			10~25%의 급여 반납
삼성	1997년 연말	임원	급여 10% 삭감
			상여금 반납
		전직원	상여금 200% 삭감
		해외주재원	주재수당 10% 삭감
신세계	1997년 연말	임원	임금 10% 반납
		사원	임금 동결
코오롱	1998년	임직원	총액임금 동결
		해외주재원	주재수당 10% 삭감
선경그룹	1997년 12월	임원	연봉 24개월분 반납
		전직원	임금 동결
		해외주재원	인건비 10% 삭감
대우그룹	1997년 12월	전임원	임금 15% 삭감
축협중앙회	1997년 11월	경영진	상여금 반납
수산그룹	1997년 11월	임직원	임금 동결
한국투신	1997년 4월	과장급 이상 승진자	임금인상분 전액 반납
대한투신	1997년 4월	전임원	급여 10% 반납
화성산업	1998년 1월	전직원	임금 20% 삭감
동국화섬	1998년 1월	전직원	상여금 100% 반납
대동공업	1998년 1월	임원	임금 30% 삭감
대우기전	1997년 1월	임원	임금 15% 삭감
		관리직	임금 10% 삭감
대동은행	1997년 12월	임원	급여 30% 반납

産業研究

회사명	일시	대상자	삭감내용
현대그룹	1997년	임원	급여 동결
금호그룹	1997년	임직원	임금 동결
한솔그룹	1997년	임직원	총액임금 동결
고합그룹	1997년	임직원	임금 동결
			상여금 일부반납
한통프리텔	1998년 1월	임원	급여 10% 반납
			상여금 150% 반납
		간부급	직책수당 25~50% 삭감
			연차수당 축소
			차량유지비 폐지
		이사급	차량 전량 회수
명신산업	1998년	노조	상여금 200% 반납
원주의료원	1997~1998년	노조	연월차수당 반납
			효도휴가비 20% 삭감
수협중앙회	1997년 12월	부장이상	정기상여금 전액반납
		차장급	정기상여금 100% 반납
		과장급	정기상여금 50% 반납
		일반직원	정기상여금 25% 반납
한화유통	1997년 12월	임직원	상여금 전액 반납
롯데삼강	1997년 12월	임직원	상여금 전액 반납
원진	1997년 12월	노조	연말상여금 100% 반납
한보 부산제강소	1998년	전직원	임금 동결
현대전자	1997년 12월	임원	급여 20% 반납
	1997년 3월	임원	임금 동결
			상여금 200% 반납
LG전자	1997년	임직원	복리후생비 20% 감축
	1997년 3월	노사	임금 동결
(주)대우	1997년	중역	업무용 차량 지원폐지
산업증권	1997년 4월	전직원	임금 동결
			월차수당 자진반납
대한항공	1997년 4월	전직원	임금 동결
		임원	급여 5% 삭감
한국중공업	1997년 4월	과장급	임금 동결
쌍용정유	1997년 3월	임직원	임금 동결
대한알루미늄	1997년 3월	전직원	임금 동결
현대자동차서비스	1997년 3월	과장급 이상	임금 동결
		임원	임금 10% 반납
(주)풍산	1997년 3월	간부 이상	임금 동결
	1997년 12월	임원	연말상여금 100% 반납
			전체상여금 300% 반납

고용조정기의 효과적인 인적자원 활용과 고용안정방안에 관한 연구

회사명	일시	대상자	삭감내용
동양종금	1997년 3월	과장이상	임금 동결
금호타이어	1997년 3월	일반직	임금 동결
대우전자	1997년 3월	노사	임금 동결
			상여금 50% 반납
제일생명	1997년 3월	간부직원	임금 동결
신한증권	1997년 3월	과장 이상	임금 동결
		임원	임금 10% 반납
신한은행	1997년 3월	간부	임금 동결
		임원	임금 10% 반납
	1997년 8월	임원	임금 10% 삭감
한라그룹	1997년 2월	임원	급여 10% 반납
동국제강	1997년 2월	전직원	임금 동결
동보광업소	1997년 1월	광원	임금 동결
대상(주)	1998년 1월	노조	임금 동결
			상여금 200% 반납
충청은행	1997년 9월	전직원	임금 동결
동서증권	1997년 8월	임원	급여 10% 반납
		전직원	임금인상분 반납
산업증권	1997년 8월	임직원	임금인상분 반납
동양증권	1997년 8월	전직원	임금 동결
삼성증권	1997년 8월	과장급 이상	임금 동결
신세기통신	1997년 7월	전직원	임금 동결
울산 LG금속	1997년 5월	노조	임금 동결
한신공영	1997년 4월	임직원	임금 동결
		임원	상여금 20% 반납
(주)고합	1997년 3월	임직원	임금 동결
쌍용자동차	1997년 3월	간부 이상	임금 동결
현대자동차	1997년 3월	과장 이상	임금 동결
거평그룹	1997년 3월	전임원	임금 동결
진로그룹	1997년 2월	임직원	임금 동결
포항제철	1997년 2월	임직원	임금 동결
한국은행	1998년	임원	통상임금 20% 반납
		부서장 이하	통상임금 10% 반납
에바스	1997년 12월	전직원	임금 동결
			상여금 300% 삭감
동성화학	1997년 12월	전직원	임금 동결
		임원	급여 10% 반납
부산상의	1998년	임직원	임금 동결
기아그룹	1997년 7월	임직원	임금 동결

産業研究

회사명	일시	대상자	삭감내용
한양목재	1997년 6월	관리직 사원	임금 동결
금호건설	1997년 6월	정비사	임금 동결
대림산업	1997년 6월	임직원	임금 동결
(주)벽산	1997년 6월	임직원	임금 동결
동아건설	1997년 5월	임직원	임금 동결
제일은행	1997년 5월	임직원	임금 동결
	1997년 3월	임원	보수 30% 삭감
삼성SDS	1997년 5월	과장 이상	임금 동결
현대정보기술	1997년 5월	과장 이상	임금 동결
포스테이타	1997년 5월	임직원	임금 동결
코오롱정보통신	1997년 5월	임직원	임금 동결
한국체인공업	1997년 5월	임직원	임금 동결
쌍용양회	1997년 4월	부과장 이상	상여금 100% 반납
			운전보조금 반납
LG전선	1997년 4월	관리자	임금 동결
한라공조	1997년 4월	과장 이상	임금 동결
두원정공	1997년 4월	관리직 사원	임금 동결
삼미금속	1997년 4월	노사	임금 동결
(주)쌍용	1997년 4월	임직원	임금 동결
			상여금 100% 반납
국제화재	1997년 4월	과장 이상	임금 동결
		간부직	상여금 10% 반납
태양금속	1997년 4월	임직원	임금 동결
금강개발	1997년 4월	과장 이상	임금 동결
		임원	상여금 200% 반납
수출보험공사	1997년 4월	간부 이상	임금 동결
한국수자원공사	1997년 3월	임원간부	임금 10% 반납
증권거래소	1997년 4월	임원	급여 5% 반납
		부장급	상여금 5% 반납
포스코개발	1997년 1월	근로자	임금 동결
철도청	1997년 12월	일반/기능직	특별상여금 전액 반납
경총	1997년 12월	임직원	연말상여금 50% 삭감
한일그룹	1998년	임직원	상여금 220% 반납
		사장단 이상	급여 30% 반납
		전무급	급여 20% 반납
		이사급	급여 15% 반납
		간부	급여 10% 반납
		일반사원	급여 5% 반납
(주)진로	1998년	임원	평균 40% 삭감

고용조정기의 효과적인 인적자원 활용과 고용안정방안에 관한 연구

회사명	일시	대상자	삭감내용
			상여금 전액 반납
			연월차수당 반납
한보철강	1997년 9월	임원	연봉 삭감
		일반직원	정기상여금 지급중지
			성과급 지급중지
동성증진	1997년 1월	임직원	급여 10% 삭감
			상여금 600% 지급 보류
인천제철	1997년 12월	임직원	상여금 200% 반납
피 앤 텍	1998년 1월	임원	급여 30% 삭감
		직원	급여 10% 삭감
		임직원	상여금 100% 삭감
대구은행	1997년 12월	직원	상여금 반납
LG그룹	1997년 12월	회장실 임원	상여금 200% 반납
광주은행	1997년 9월	전임원	상여금 반납
동양화재	1997년 4월	임원	급여 5% 반납
현대상선	1997년 4월	임원	임금 동결, 상여금 200% 반납

⑤ 희망퇴직 및 정리해고

본인의 자발적인 의사에 의해서 퇴직을 희망하고 일정액의 퇴직위로금을 받는 희망퇴직 혹은 명예퇴직과 비자발적인 지명해고 혹은 정리해고의 경계가 불분명하다. 명예퇴직이라면 퇴직시기를 앞당겨 용퇴하는 조기퇴직의 뜻이 담겨져 있고, 희망퇴직은 전직급에 걸쳐 퇴직자를 모집한다는 의미가 강하다. 명예퇴직, 희망퇴직, 정리해고 순으로 적용되고 있지만 내용은 정리해고인데 희망퇴직의 형식을 빌려 실시하는 경우가 많다. 경영여건이 악화되는 조짐이 보이는 단계에서도 희망퇴직과 명예퇴직은 광범위하게 적용되어 왔다. 명예퇴직과 희망퇴직의 위로금의 규모가 급격하게 축소되고 있다(표 7)。

〈표 7〉 희망퇴직 및 정리해고 실태

기업명	고용조정항목	대상자	대상인원	적용시기	내용
서울은행	희망퇴직제	전직원	610	6월말	퇴직금+30개월분의 특별퇴직금
제일은행	희망퇴직제	전직원	500		퇴직금+특별퇴직금
국민은행	희망퇴직제	5급이상			
조흥은행	희망퇴직제	4급이상			
동서증권	명예퇴직제	전직원	300	1997년 9월 30일	퇴직금+24개월분의 특별퇴직금
기아특수강	정리해고	간부, 임원	53	1997년 8월 29일	
기아그룹	명예퇴직제	임직원	4,350	1997년 8월말	

産業研究

기업명	고용조정항목	대상자	대상인원	적용시기	내용
외환은행	명예퇴직제	부장/지점장 이하	200	1997년 6월말	
주택은행	명예퇴직제	부서장급	30	1997년 7월초	
제일기획	명예퇴직제	전직원	90	1997년 연말	위로금
금강기획	정리해고	전직원	50	1997년 연말	
LG애드	정리해고	임직원	40	1997년 연말	
금호그룹	정리해고	임원	37	1997년 연말	
동양시멘트	정리해고	임직원	140	1997년 연말	
동부그룹	정리해고	직원	70	1997년 연말	
거평그룹	정리해고	임직원	300		
바로크가구	정리해고	임직원	150	1997년 10월	
성원그룹	정리해고	임직원	120	1997년 연말	
한보철강	정리해고	전직원	800	1997년 10월	퇴직금+90일분의 임금
	희망퇴직제	전직원	342	1997년 10월	퇴직금+90일분의 임금
한국유리	명예퇴직제	생산직	500	1996년 8월	
			400	1997년 6월	
한일생명	정리해고	전직원	201		
두원생명	정리해고	전직원	210		
태평양생명	정리해고	전직원	177		
BYC생명	정리해고	전직원	142		
증권예탁원	명예퇴직제	전직원	48	1997년 9월	
선경인더스트리	명예퇴직제	전직원	924		퇴직금+최고60개월분 퇴직장려금
증권거래소	명예퇴직제	전직원	40	1997년 9월	
무역협회	명예퇴직제	간부직원	20	1997년 3월	퇴직금+정년까지 잔여기간 기본 급의 2/3
전북은행	명예퇴직제	직원	25	1997년 1월	
한일은행	명예퇴직제	3급이상	700	1997년 1월	
성원건설	정리해고	임직원	20	1997년	
코오롱	정리해고	임원	22	1997년 12월	
쌍용자동차	희망퇴직제	대리급이상	203	1997년 6월	퇴직금+(7~13개월치 통상급여)
	정리해고	임원	8	1997년 5월	
쌍용	정리해고	임원	12	1997년 5월	
동아건설	정리해고	임원	70	1997년 12월	
나산그룹	정리해고	임원	8	1997년 11월	
산업증권	명예퇴직제	직원	97	1997년 8월말	
광주은행	명예퇴직제	3급이상	20	1997년 10월	

고용조정기의 효과적인 인적자원 활용과 고용안정방안에 관한 연구

나. 고용조정의 문제점

90년대초부터 97년 까지만 하더라도 인력부족과 노동력공급의 둔화가 주요 이슈로 부각되어 노동력 활용방안이라든가 직업안정망 구성을 위한 정책적 지원과 유휴노동력 활용을 위한 정책방안에 대하여 논의하던 한국경제가, 이제 상황이 급변하여 고용조정이 너무나 당연한 용어로 익숙해졌고, 나아가 어떻게 하면 효과적인 고용조정을 할 수 있을 것인가에 모든 관심이 모아지고 있다. 또한 대량실업의 시대에 진입하면서 그 동안 소홀히 다루었던 사회적 안전망(social networks)의 긴급한 필요성에 대한 목소리가 높아지고 있는 현실이다.

이러한 고용조정의 와중에서 간과되고 있는 사실은 무방비상태에 있는 근로자들의 대량실업사태로서, 경제위기의 원인과 결과가 많은 부분 근로자들에게 부담지워지고 있다는 사실이다. 먼저, 위에서 언급한 고용조정의 와중에서 나타나고 있는 거시적인 차원의 문제점들을 몇가지 지적하면 다음과 같다.⁸⁾

① 실업의 구조화와 불안정고용의 확산

경기 불황 및 구조조정에 따른 대량실업 증가(96년 2월 2.3% → 98년 10월 7.1%)는 소비위축을 가져오고, 이는 다시 생산둔화로 이어져 실업증가라는 구조적인 악순환을 낳음과 동시에, 명예퇴직 강요와 정리해고의 법제화 등은 임시직, 계약직, 파트타이머, 파견근로 등 비정규직으로의 하향취업을 부추김으로써 고용불안의 확산요인이 되고 있다. 이는 모두 고용조정이 근로자들의 인원수를 줄이는(수량적 유연성), 즉 인건비 절감에 초점이 맞추어지고 있는데 기인한 것이라 할 수 있다.

② 사회전반의 이중구조화(two-tier society) 심화

주력산업부문에서 과잉중복투자 및 과잉생산에 따른 고용조정을 본격화하면서 나타난 현상은 평생직장 파괴로서, 사무직, 관리직에 대한 조기퇴직제와 함께 경영합리화과정에서 다양한 고용형태의 도입을 통한 비정규직의 광범위한 확산으로 기업내의 정규직 부문과 비정규직 부문간 이중구조화 내지 양극화가 빠르게 진전되고 있고, 산업전반에 있어서도 지불능력이 있는 독파점 대기업 부문과 중소하청기업간의 양극화가 심화됨으로써 사회전체가 이중구조화되고 있다.

③ 양보교섭(concession bargaining)의 문제

구조조정과정에서 '임금이냐 고용이냐' 양자택일의 상황에서, 고용을 위해 임금인상을 자제하는 소위 양보교섭이 고실업시대의 노동조합정책으로 종종 언급되고 있으나, 우리나라의 경우에는 사회보장제도의 취약으로 한계가 있으며, 더욱기 사교육비의 증가, 주택비용의 상승, 생활물가의 상승 등 근로자의 기본생계를 압박하는 복지비용의 지출이 근로자

8) 한국노동교육원, "고용불안 어떻게 해소할 것인가," 『노동교육』, 제13호, 1997. 5월, pp.8~22.; 노사 관계개혁위원회, "고용안정, 어떻게 달성할 것인가", '97 제2차 공개토론회자료, 1997. 5. 20.

개인의 부담으로 맡겨지고 있는 상황에서는 양보교섭에 한계가 있다.

④ 노사관계의 약화 및 근로자들의 사기저하

고용조정에 따른 무차별적인 정리해고는 노사간의 불신을 증폭시키고, '나도 해고될 수 있다'라는 근로자들의 불안심리는 근로의욕 저하로 이어질 뿐만 아니라, 근속의 단기화로 현장숙련 축적을 저해하며, 궁극적으로 직장에 대한 소속감과 충성심의 약화를 가져오고 이는 직무의 질과 생산성의 저하, 조직전체의 무기력화를 초래함으로써 조직의 경쟁력을 약화시키고 있다.

다음으로 개별기업차원에서 실제로 진행되고 있는 고용조정의 구체적인 문제는 다음과 같다.⁹⁾

① <표 2>고용조정의 유형에서 제시한 거의 모든 고용조정 수단을 동시에 적용하는 혼합형 고용조정형태를 보이면서, 실제로는 적자 유무와 관계없이 분위기에 편승해 많은 기업들이 예방차원에서 고용조정을 광범위하게 무차별적으로 실시하고 있는데 있다. 노동조합이 있는 기업의 생산직 노동자보다 노동조합이 없는 사무관리직, 특히 간접부문의 고용조정이 더 많이 실시되고 있다. 또 임금조정이나 삭감 또한 일상화되고 있어 근로자들에게 고용안정에 대한 불안과 함께 생활수준 저하라는 이중고통을 안겨주고 있다. 그리고 기업들이 희망 또는 명예퇴직의 이름으로 지명해고와 유사한 절차를 거치면서 정리해고를 단행하고 있지만 근로자들은 반발하지 못하고 있다. 한편 사외파견제도, 교대무급휴가제 및 1년휴직제도 등의 다양하고 새로운 고용조정방법들이 근로자들의 고용과 생활을 압박하고 있다.

② 고용조정의 기준과 절차 또한 불공정한 경우가 많다.

고용조정을 실시함에 있어 대상자에 대한 공정한 선발기준의 선정이 미흡(대부분 인사고과자료를 많이 활용하나 이에 대한 신뢰성과 타당성 결여)하고, 진행과정에 있어서도 사전에 고용조정 내용을 예고하거나, 근로자와 경영진이 충분히 협의하고 합의를 도출하는 절차없이 대부분 경영층의 일방적인 계획과 절차에 따라 추진됨에 따라 부당해고나 권리침해가 반발하고 있다.

③ 고용조정의 장·단기적 효과와 기업 및 근로자들에 미치는 영향을 충분히 고려함 없이 동종업계의 타기업에서 하니까 모방적인 고용조정을 하는 경향은 근로자들의 경영층에 대한 불신감과 배신감 증폭, 근로자들의 사기저하, 자기 방어적인 근무태도 등 많은 부작용을 초래하고 있다.

이상 언급한 고용조정의 실태와 문제점을 정리해 보면 <표 8>과 같다.

9) 박준성, 앞의 자료, pp.86-87.

고용조정기의 효과적인 인적자원 활용과 고용안정방안에 관한 연구

〈표 8〉 고용조정의 실태와 문제점

실 태	문 제 점	
	거 시 적 측 면	개 별 기 업 측 면
① 근무형태 변경	① 실업의 구조화와 불안정 고용의 확산	① 혼합형고용조정 형태의 무차별적 실시
② 채용규모 축소	② 사회전반의 이중구조화 심화	② 고용조정의 기준과 절차 불공정 경향
③ 전환배치	③ 양보교섭의 문제	③ 고용조정의 장·단기적 효과와 근로자에의 영향고려 미흡 및 동종기업의 모방적 고용조정
④ 임금동결 및 산감 조치	④ 노사관계의 악화 및 근로자들의 사기저하	
⑤ 희망퇴직 및 정리 해고		

III. 효과적인 인적자원 활용과 고용안정방안

1. 합리적인 고용조정의 과제

앞에서 지적한 고용조정의 실태와 문제점들을 기초로 최근 많이 도입되고 있는 몇 가지 고용조정방안들의 장단점을 정리해 보면 〈표 9〉와 같다.

〈표 9〉 고용조정방안 비교

고용조정방안	장 점	단 점
정리해고	단기간내 대규모인원 정리가능	노사마찰 가능성
명예퇴직(희망퇴직)	노사간 마찰 없는 인원감축	회사측의 퇴직금 및 퇴직장려금 부담 가중
분사(分社)	영위사업의 계속성 유지	자산감소, 적용법률 및 사업의 제한성
무급휴직	회사: 인원감축효과 발생 근로자: 직업을 잊지 않음	근로자 생계보장 미흡
근로시간 단축 혹은 임금삭감	회사: 총인건비 절감 근로자: 고용안정	잉여인력이 계속남아 장기적 관점에서 구조조정 지연
파견근로자 활용	총인건비 절감	고용불안에 따른 노사 마찰 가능성
재취업 교육	노사 마찰 최소화	회사측 비용부담 증가

자료 : 한국경제신문, 1998. 8. 25.

보다 구체적으로는, 먼저 정리해고 이전에 재교육을 통해 각 구성원의 능력향상을 지원하고, 그 과정에서 재배치를 통해 기업내에서 각자에게 맞는 일자리를 갖게 해주는 생산성 향상전략, 둘째, 보너스 산감, 급여 하향조정, 보다 극단적인 방법으로 일정 비율의

産業研究

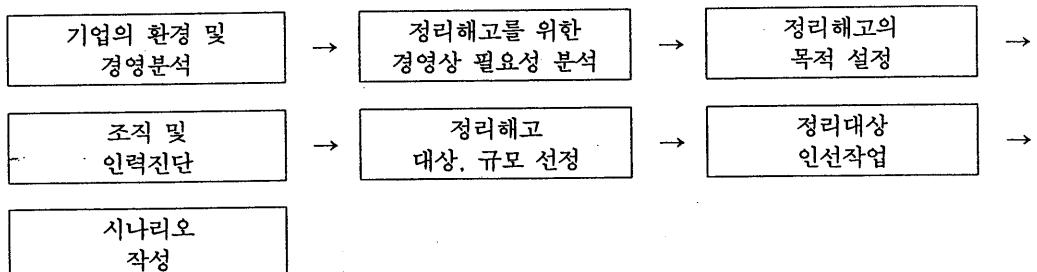
인력을 감축하는 인건비 감소전략, 세째, 협력업체로의 전출, 분사(分社)제도, 아웃소싱(Outsourcing: 기업이 내부에서 직접 담당하던 부품생산, 청소, 빌딩관리 등의 활동을 외부에서 조달하기로 결정하면서 그 일감을 기존에 기업내부에서 담당하던 사람들에게 나눠 주는 방식), 그리고 창업지원(기업이 퇴직대상자에 대하여 일정기간 동안 재교육의 기회를 제공하고 창업지원센터를 두어 이들에게 창업에 관한 아이디어와 동업자 소개, 그리고 창업에 대한 행정지원 등의 도움을 주는 것)을 통해 퇴직예정자들에게 보다 실제적인 자립기회를 제공하는 협력적인 원-원(win-win)전략의 단계별 대책을 강구하여야 할 것으로 지적되고 있다.

그런데 현실적인 경제적 여건을 감안할 때 기업들의 고용조정은 불가피한 측면을 인정하지 않을 수 없으나 노동조합의 파업이 근로자들의 근로조건 보호, 향상을 위한 최후의 법적 수단이듯이, 경영자는 다양한 고용조정수단을 비교, 노사 모두에게 이익이 되는 방안을 선택해야 하며, 정리해고 같은 고용조정 수단은 기업경영의 최선의 수단이 아니라 최후의 수단으로 인식해야 하며, 불황기에도 미래를 내다보고 인적자원 개발에 대한 투자를 확충하고, 근로시간 단축 등 최선의 노력을 기울여야 한다.

그러면, 현실적으로 고용조정을 불가피하게 실시해야 할 경우, 몇 가지 기업차원에서 고려해야 할 과제들을 제시해 보면 다음과 같다.

먼저, 고용조정의 절차를 설정하고 단계별로 관련 이슈들에 대한 준비를 철저히 하여야 한다. 일반적으로 고용조정의 절차는 큰 흐름상 고용조정의 준비 → 시행 → 사후관리로 나눌 수 있으나, 보다 구체적으로는 <표 10>과 같은 순서로 전개한다.

<표 10> 고용조정의 절차



자료 : 안희탁, 김성환, 조문형, 문강분, 「고용조정의 실무」, 한국경영자총협회, 1998. 4.
p.26.

특히 고용조정의 준비단계에서는 고용조정을 위한 경영상 필요성 여부, 10) 고용조정의

10) 고용조정을 위한 경영상 필요성 여부의 판단은 근로기준법 제31조(경영상 이유에 의한 해고의 제한)에

고용조정기의 효과적인 인적자원 활용과 고용안정방안에 관한 연구

목적, 정리규모 파악을 위한 조직 및 인력진단이 선행되어야 한다.

둘째, 고용조정의 시행단계에서는 고용조정 규모의 산정, 해고회피 노력, 해고의 통보와 사후처리 등을 조치한다. 특히 고용조정 대상자 선정과 관련된 공정한 기준 설정이 가장 큰 어려움인 바, 이에 대한 참고 예를 제시하면 <표 11>과 같다.

<표 11> 고용조정대상자 선발기준

분 야	선발기준	대 상 인 력
1. 근로자측면	1. 생계비 부담 없는자	· 군 휴직자, 자비유학자(사전통보절차요)
	2. 정년연장자	· 사전통보
	3. 연령기준	· 50세이상 고연령자 : 상대적 생활안정자 · 20세미만자 : 부양가족 적고, 재취업가능자
	4. 단기근속기간	· 6개월 미만 근무자 : 고용이 미확정된 수습사원을 포함한 대상자로 재취업기회가 있는 인력
2. 경영측면	1. 중징계자	· 최근2년 이내 정직이상 징계자 · 최근1년 이내 감봉이상 징계자
	2. 근태불량자	· 96년 결근 월 평균 1회 이상자 · 97년 결근 월 평균 2회 이상자
	3. 승격탈락자	· 현직급에서 2회이상 승격 탈락자
	4. 기여도미달자	· 개인질병 휴직자 (3개월이상)
	5. 사업장 폐지	· 공장폐쇄
	6. 근무성적	· 인사고과 하위자 · 판매실적 부진자

자료 : 박준성, 앞의 자료, p.103.

또한 해고회피를 위한 노력으로 우선 기업의 수입증가가 이루어질 수 있는 사항인 유가증권이나 보유부동산의 매각 등을 통해 도산위기에서 벗어나려는 노력과 함께 임원의 수당이나 상여금 등의 삭감과 제경비의 절감조치 이후에, 앞에서 제시된 고용조정의 유형중 정규직 근로자의 고용 보호를 위해 신규채용의 중지, 인력재배치, 근로시간 단축, 순환휴직제 실시, 임금의 삭감 및 희망퇴직자 모집 등의 순서로 고용조정을 실시해야 할 것이다.

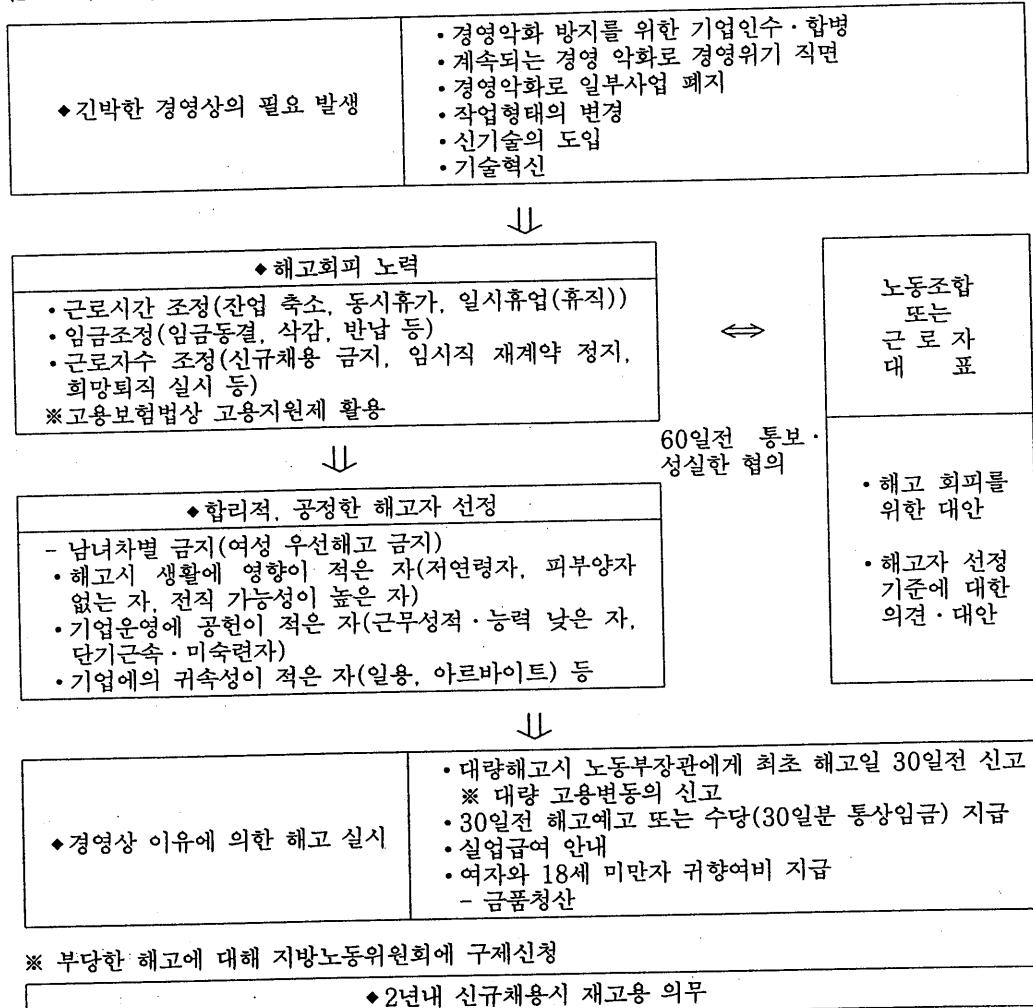
셋째, 고용유지를 위한 배전의 노력과 함께 고용조정에 따른 법률 적용문제, 고용보험제도의 활용 등에 대해서도 세심한 주의가 요구된다. 특히 고용조정과 관련된 법률상의

명시되어 있다. 즉, “사용자는 경영상의 이유에 의하여 근로자를 해고하고자 하는 경우에는 긴박한 경영상의 필요가 있어야 한다. 이 경우 경영악화를 방지하기 위한 사업의 양도, 인수, 합병은 긴박한 경영상의 필요가 있는 것으로 본다.”라고 규정되어 있으며, 사용자는 해고를 피하기 위한 노력을 다하여야 하며 합리적이고 공정한 해고의 기준을 정하고 이에 따라 그 대상을 선정, 해고회피 방법 및 기준 등에 대한 노동조합 또는 근로자대표에게 60일전까지 통보하고 성실히 협의할 것을 규정하고 있음.

産業研究

적용문제는 현실적으로 가장 진요한 사안으로서 관련 법들의 규정을 종합해서 정리해 보면 <표 12>와 같다.

<표 12> 고용조정에 따른 법률상의 절차



자료 : 안희탁, 김성환, 문강분, 앞의 책, pp. 213~214

2. 노동유연화전략의 도입

최근 고용조정의 한 수단으로서 노동유연화전략(labor flexibility strategy)에 대한 논의가 활발하다. 노동유연성이란 불안정해지고 변동하는 경제상황에 대해 노동력, 노동

고용조정기의 효과적인 인적자원 활용과 고용안정방안에 관한 연구

시간, 임금 등을 조정할 수 있는 가능성 내지 능력이라고 할 수 있다.¹¹⁾ 이에 대한 정의는 여러 학자들이 다양하게 제시하고 있으나 대체로 크게는 노동시장의 외적, 양적 유연성과 노동과정의 내적, 질적 유연성의 두 가지 차원으로 구분되며, 보다 구체적으로는 다음의 다섯가지 형태로 구분된다.¹²⁾

(1) 외부 수량적 유연성(external numerical flexibility)

경기적·구조적 수요변동이나 기술변화에 대응하여 근로자의 수를 조정하는 것으로 필요한 최소수준의 핵심 노동력만을 고용하고 경기변동에 따라 계약직, 임시직, 파트타임, 파견근로 등의 주변부 노동력을 활용하는 것을 말한다.

(2) 작업의 외부화(externalization)

고용계약에 의해 제한받지 않는 기업이나 개인에 작업의 일부를 하청주는 것, 즉 고용계약을 상업계약으로 대체하는 것으로 하청, 기업내 하청, 파견근로자 활용, 자영근로자 등이 사용된다.

(3) 기업내 수량적 유연성(internal numerical flexibility)

근로자의 수는 변경하지 않고 근로시간을 조정하는 것으로 변형근로시간제, 변형근로일제, 교대근무제 등의 형태로 나타나고 있다.

(4) 기능적 유연성(functional flexibility)

다능공화와 높은 숙련 형성을 추구하는 것으로서 디폴종의 생산요구와 기술변화 등 기업의 다양한 요구에 적응력이 높은 숙련공을 배양하는, 즉 인적자원을 개발하는 것을 말한다. 주로 교육훈련을 통해서 추구된다.

(5) 임금 유연성(wage flexibility)

노동비용, 즉 임금의 조정으로서 경기변동(인플레이션과 생산성 저하)과 외부충격(무역 조건 악화)에 대한 임금의 조정(삭감이나 동결)이라는 거시경제적 측면과 기업의 성과에

11) 유연성(flexibility)은 '변화에 적응하는 능력'을 말한다. 노동유연성의 개념과 등장 배경, 유형 등에 대한 자세한 내용은 이승계, 「기업의 특성이 노동유연화전략에 미치는 영향에 관한 연구」, 단국대학교원, 경영학박사학위논문, pp.5~17. 참고.

12) 이승계, 위의 논문, pp. 9~16. 위의 다섯가지 분류는 ILO와 OECD의 공식견해로 채택되고 있는 Brunhes의 분류에 의한 것임. 자세한 내용은 B. Brunhes, "Labour Flexibility in Enterprises : A Comparison of Four European Countries", "Labour Market Flexibility, Trends in Enterprises", OECD, 1989, p.12.

產 業 研 究

따른 임금의 변동이라는 미시경제적 측면으로 나누어진다. 위의 노동유연성에 대한 학자들의 다양한 분류를 정리해 보면 <표 13>과 같다.

<표 13> 노동유연성의 분류

구 分	Brunhes	Boyer	Meulders and Wilkin	Atkinson	Laflamme
(노동시장의 외적·양적 유연성)	외부수량적 유연성	노동자의 이동성 (고용)	수량적 유연성	수량적1) 유연성	수량적1) 유연성
	작업의 외부화			원격화	
	임금의 유연성	임금의 형성 사회보장의 범위	임금유연성		임금유연성
(노동과정의 내적·질적 유연성)	기능적 유연성	숙련의 위계 생산조직	기술·조직적 유연성	기능성 유연성	기능적 유연성
	내부수량적 유연성	노동자의 이동성 (노동시간)	노동시간의 유연성		

주 : 1) 이 수량적 유연성은 양적 고용량과 질적 노동시간이 함께 포함된 개념으로서 분류상의 한계가 있음.

자료 : 이승계, 앞의 논문, p.13.

그런데 현재 국내기업들에서 진행되고 있는 노동유연화전략은 세계화 및 경기침체에 따른 경쟁력제고를 위해 단기적인 노동비용(labor cost) 절감에 집착한 나머지 정리해 고를 하거나, 정규직을 파트타임, 임시(계약)직, 파견근로자 등의 비정규직노동으로 대체하는 등 외부 수량적 유연화에만 치중하고 있는 실정이다. 따라서 바람직한 노동유연화전략은 근로자들의 교육훈련 강화나 배치전환 등을 통한 장기적인 숙련형성으로 경쟁력을 제고하는 기능적 유연성의 제고와 근로자들의 고용안정을 고려하는 근로시간 조정(단축) 같은 내부 수량적 유연화를 중심으로 하면서, 앞의 외부 수량적 유연화를 일정수준 병행하는 방향으로 노동유연화전략을 추구해야 할 것으로 지적되고 있다. 또한 노동유연화전략의 도입에 있어서 노동유연화의 생산성 및 고용효과에 대한 부정적 측면도 충분히 고려되어야 한다.¹³⁾

3. 고용안정을 위한 대안 모색

현대 자본주의 사회를 주도하는 주체는 기업 내지 경영자다. 따라서 경영자는 변화하는 외부환경에 기업의 생존과 발전을 책임지고 있는 일차적인 책임자로서 중요한 의사결정

13) 이승계, 앞의 논문, pp.24-27.

고용조정기의 효과적인 인적자원 활용과 고용안정방안에 관한 연구

권을 행사할 수 밖에 없다. 그러나 한편 오늘날 기업의 주체는 경영자뿐만 아니라, 근로자, 더 나아가서는 주주, 소비자, 금융기관, 거래업체 등 이해가 직접 관련되는 모든 당사자라고 할 수 있다.

특히 근로자는 기업의 생산담당자로서, 기업운명과 성패를 같이하는 구성원으로서 경영자원인 물자, 자금, 정보를 움직이는 가장 중요한 주체라고 할 수 있다. 그런데 IMF체제하의 경기침체로 혹독한 구조조정을 요구받고 있는 국내 기업들은 가장 손쉬운 고용조정을 단행함으로써 직접적으로 근로자들의 고용에 심각한 불안과 위기감을 초래하고 있다. 더구나 그동안 평생고용의 관행하에서 한 직장에서만 일해온 근로자들로서는 해당기업의 기술(firm-specific technology)밖에 보유하지 못한 상태에서 실직시 아무런 대안이 없을 뿐만 아니라, 사회적 안정망(social networks)이 취약한 국가적 복지수준을 감안할 때 실로 엄청난 생존의 위협이 아닐 수 없는 것이다.

따라서 근로자들의 고용안정을 위한 구체적이고 실행가능한 대안이나 프로그램의 탐색은 일정부분 한계가 있을 수 밖에 없다. 현재로서는 기업들은 고용조정에 한창 몰두하고 있어 실업자가 계속 증가하고 있으며, 국가에서 사회통합력 유지와 국민생존 보호차원에서 다양한 대책들을 시행하고 있으나, 현실적으로 고용유지나 고용창출은 한계가 있고, 제한적인 사회보장제도들을 통한 위기대처에 그치고 있는 실정이다.

그러면, 본 논문에서는 개별적 기업차원에서 근로자들의 고용안정을 확보하는 방안을 몇가지 제시해 보고자 한다.

먼저, 고용안정과 기업의 경쟁력 강화를 달성하기 위해서는 노사협력이 전제되어야 한다. 즉, 노동유연화전략의 도입을 통한 경쟁력 강화를 위해서는 노사신뢰를 바탕으로 한 협력적 노사관계의 구축이 필수적이다. 노동의 유연화전략은 개별근로자들에게는 실업 등의 고용불안을 야기하고 임금동결이나 삭감은 안정된 생활설계를 저해하기 때문에 노사간에 불신감과 갈등이 증폭될 수 밖에 없다. 따라서 노사협력을 위해서는 기업에서 경영자가 먼저 출선해서 투명한 경영, 근로자의 참여기회 확대,¹⁴⁾ 근로자의 고용불안 해소를 위한 성실한 노력과 교육훈련 투자 확대 등의 가치적 조치와 미래의 비전 제시 등을 통한 일관된 실천노력이 필요하다.¹⁵⁾

둘째, 경영자의 고용조정을 회피하기 위한 최선의 노력이 선행되어야 한다. 사회전반적인 분위기가 임금동결 및 삭감, 명예퇴직, 정리해고 등에 의한 감량경영 추세라는 것에 편승해 실제로는 자사의 수익성이나 영업활동이 순조로움에도 불구하고, 그간 내보내고

14) 이승계, 「근로자 경영참여를 통한 근로생활의 질(QWL)향상에 관한 연구」, 서울대학교 경영학석사 학위논문, 1989 참고.

15) 안희탁, 김성환, 조문형, 문강분, 앞의 책, pp. 165~166.

産業研究

싶었던 노조간부나 근로자들을 반강제로 퇴직시키는 악용사례가 없지 않은 것으로 지적되고 있다. 따라서 현재의 어려움을 극복하기 위해서는 먼저 노사가 일치단결해서 자구노력을 강구하여야 한다. 즉 매출 증대, 코스트 절감, 생산성 향상, 임금관리 효율화, 고용조정지원제도의 활용 등 적극적인 노력과 함께 비채산부문의 정리, 유휴자산의 매각, 경비절감, 원재료비 절감, 저리의 금융조달책을 강구한 후, 그래도 도저히 안될 경우 급여절감, 근로시간 단축, 배치전환, 출향, 전적, 무급휴직, 조기퇴직 등의 최후수단을 단계별로 시행하는 등 고용조정을 피하기 위한 모든 수단을 강구해야 한다.

셋째, 고용조정을 불가피하게 단행해야 할 경우에는 고용조정 수단별 기대효과를 면밀히 검토하면서 단기, 중기, 장기로 구분하여 시행함으로써 문제점과 부작용을 최소화시켜 나가야 한다. 고용조정의 효과는 경제적인 측면과 인력관리적인 측면에서 평가될 수 있는 바, 이를 정리해 보면 <표 14>와 같다.

<표 14> 고용조정 수단별 기대효과

기간	조정수단	인력증감폭	인건비 절감폭	관리비 등	적용 목적
단기	·산업규제	·불변	·산업수당분	·절감	·인건비 절감
	·일시휴직	·불변	·임금의 일부	·절감	·인건비 절감
	·중도채용의 중지	·불변	·추가발생 억제	·절감	·인건비 절감
	·신규채용 삭감·중지	·불변	·추가발생 억제	·절감	·인건비 절감
	·퇴직자 불보충	·감소	·퇴직자 수만큼	·절감	·인건비 절감
중기	·배치전환	·불변	·불변	·일시적증가(전근비)	·인력미스매칭 해소
	·전업/창업 교육훈련	·불변	·불변	·교육훈련비의 증가	·전직창업지원(감원)
	·Job/Work sharing	·불변	·총인건비 불변	·불변	·고용보장이 목적
	·일시 휴직제도	·불변	·가변	·코스트다운	·조직역량 강화
장기	·그룹내 패견	·불변	·불변	·불변	·경영노하우/기술지도
	·협력회사 파견	·불변	·불변	·절감	·경쟁력강화, 비용절감
	·희망퇴직제	·감소	·일시증가	·절감	·중규모감원, 비용절감
	·정리해고	·감소	·회기적 절감	·절감	·대규모감원, 비용절감
	·창업지원	·감소	·절감	·절감/지원비의 증가	·원활한 감원, 평생취업
	·업무의 아웃소싱	·점진적감소	·절감	·절감	·인력감축, 비용절감
	·자회사 설립	·불변/감소	·적음	·절감/지원비의 증가	·인력감축, 비용절감
	·사내벤처 기업	·불변/감소	·불변	·절감/지원비의 증가	·고부가가치창출
비고	·인재파견회사 설립·운영	·감소 촉진	·불변	·약간 증가	고용의 다양성, 유연성 확보 및 전직 활성화
	·전직알선회사 설립·운영	·감소 촉진	·불변	·약간 증가	

자료 : 박준성, 앞의 자료, p. 88.

IV. 결 론

이상으로 고용조정에 따른 효과적인 인적자원 활용과 고용안정방안을 제시해 보았으나, 전사회적인, 그리고 경영자 주도적인 고용조정의 분위기 속에 약자인 근로자들조차 생존권의 위협앞에 속수무책인 상황에서 현실적으로 뾰족한 대안을 제시하지 못한 한계를 느낀다. 그러나 본 연구에서 제한적이나마 최근 고용조정의 실태와 문제점을 정리하고, 어려운 상황속에서도 합리적인 고용조정의 과제로서 고용조정에 따른 철저한 준비, 시행단계에서의 대상자 선정기준 설정 등의 공정성 확보, 고용유지를 위한 노력의 필요성 등을 제시하였으며, 고용조정의 한 수단으로서 노동유연화전략중 기능적 유연화를 중심으로 수량적 유연화를 병행하는 것이 바람직한 대안임을 제시하였다. 또한 근로자들의 고용안정을 위한 방안으로서 개별기업차원의 노사간 협력의식 배가, 고용조정 회피를 위한 경영자의 최선의 노력, 고용조정시 수단별 기대효과를 감안하여 단계별로 실시할 것을 제안하였다.

결론적으로 고용조정에 따른 인적자원의 가치 저평가 경향은 향후 경기회복시 유능한 인재의 부족에 따른 경쟁력의 치명적 약화요인이 됨을 직시하고 고용조정을 최후의 수단으로서 인식하고, 평소에 현장기술인력에 대한 교육훈련 강화나 배치전환, 고용정보의 제공 등 꾸준한 투자와 근로자들의 고용안정을 통한 기업의 경쟁력 강화에 매진할 때, 세계화, 정보화의 무한경쟁시대에 기업의 경쟁우위(competitive advantage) 확보는 물론, 근로자들의 삶의 질(Quality of Working Life)^[1] 함께 고양되는 선진산업사회로 나아갈 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

1. 국내 문헌 및 논문

- 고려대학교 노동문제연구소, “미래의 일과 노동”, 1997. 5. 30. 국제학술심포지움 발표 논문.
- 노사관계개혁위원회, “고용안정, 어떻게 달성을 것인가”, 1997. 5. 20.
- 어수봉, “노동시장 유연화를 위한 정책과제”, 1997. 9. 5. 한국경제학회, 가을정책토론회 논문.

産業研究

- 이승계, 기업의 특성이 노동유연화전략에 미치는 영향에 관한 연구, 단국대 대학원, 경영학박사 학위논문, 1996.
- _____, 근로자 경영참여를 통한 근로생활의 질(QWL) 향상에 관한 연구, 서울대 대학원, 경영학석사 학위논문, 1989.
- 조동성, “구조조정 이렇게 하라”(上, 中, 下), 한국경제신문, 1998. 6. 15 ~ 6. 17. 계재 논문.
- 한국경영자총협회, 『고용조정의 실무』, 1998. 4.
- _____, 『고용조정의 이론과 실제』, 1994. 2.
- _____, 『경쟁시대의 인력관리』, 1992. 1.
- _____, 『고용형태 다양화시대의 인력관리』, 1995. 6.
- 한국노동교육원, 『노동교육』, 제13호, 1997. 5.
- _____, 『노동교육』, 제21호, 1998. 5.
- 한국노동연구원, “21세기 한국의 노동문제”, 1998. 9. 10. 개원 10주년기념 토론회 논문.
- 한국노동연구원·한국경제신문사, “기업내 고용조정, 어떻게 할 것인가”, 1998. 1.
- _____, “기업의 해고회피방안 사례와 지원제도”, 1998. 2.
- _____, “근로자파견제도의 실태와 활용방안”, 1998. 8.
- _____, “M & A와 인적자원관리”, 1998. 9.

2. 국외 문헌 및 논문

- Atkinson J, “Flexibility or fragmentation? The United Kingdom Labour market in the eighties”, 『Labour and Society』, Jan. 1987.
- Boyer R, “Labour flexibilities : many forms, uncertain effects”, 『Labour and Society』, Jan. 1987.
- Brunhes B, 『Labour Market Flexibility, Trends in Enterprises』, OECD, 1989.
- Doeringer P, “Flexibility and Equity : The American Experience”, 『European and American Labor Markets』, 1992.