

美·日 内部勞動市場의 雇傭調整 方式의 收斂- 鐵鋼產業의 경우

朴 浩 煥*

《目 次》

I. 問題의 提起	1. 日本의 事例
II. 生產減縮과 内部勞動市場의 變形	2. 美國의 事例
1. 日本의 事例	IV. 結 論
2. 美國의 事例	
III. 工場間 移動에 따른 苦衷과 不滿 의 解決	

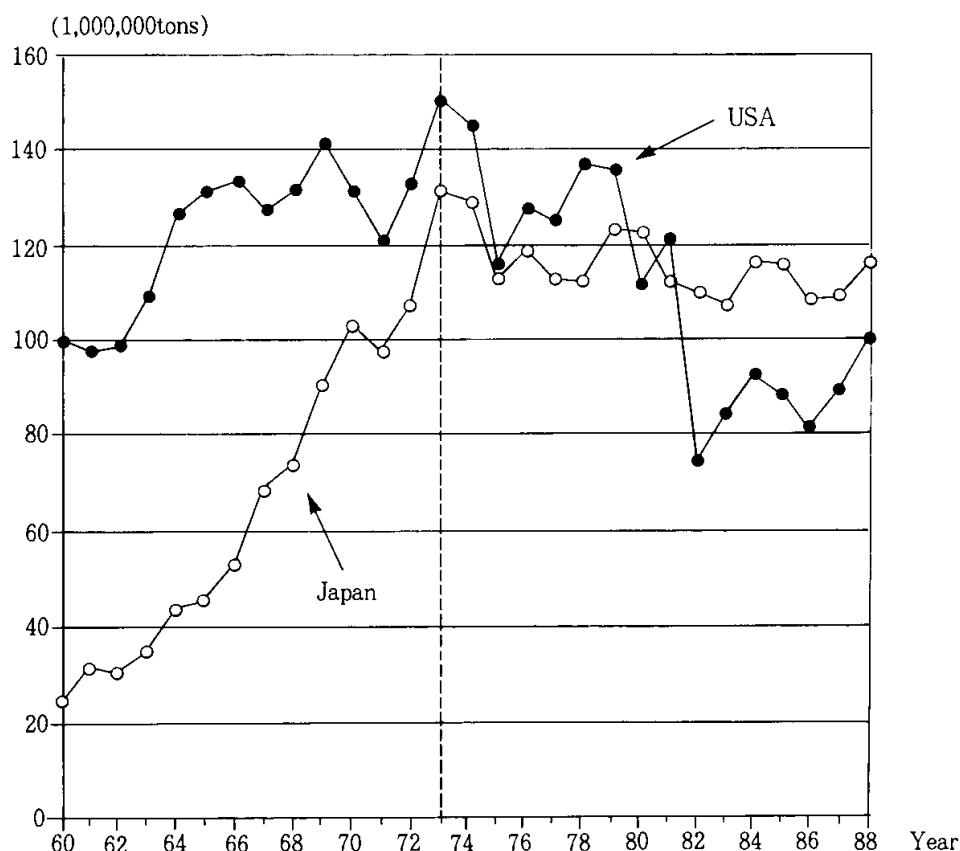
I. 問題의 提起

1970년대 초의 오일쇼크 이후 美國과 日本 양국의 鐵鋼產業은 생산량과 수익이 감소하는 쇠퇴의 길로 접어 들기 시작하였다. 美國 鐵鋼產業의 불황은 이미 60년대 중반 이후 일본의 거센 도전과 생산성 악화로 예견되어 오던 일이었다. 반면, 日本 鐵鋼產業의 경우, 뛰어난 선진 기술과 2차 세계대전 이래 축적해 온 우수한 인적자원을 바탕으로 에너지 과동을 극복할 수 있을 것으로 예상하였으나, 생산원가의 상승과 철강에 대체되는 새로운 소재의 개발, 브라질과 한국과 같은 후발국의 추격 등으로 인하여 역시 미국 철강업과 유사한 운명으로 斜陽產業이 되고 말았다. 1973년 미국과 일본의 철강회사들은 각각 1억 5,100만 톤과 1억 1,900만 톤의 粗鋼을 생산하여, 사상 최고를 기록하였다 (<그림 1> 참조). 그후 미국과 일본의 粗鋼생산은 1988년까지 평균적으로 각각 매년 2.8%와 0.5%씩 감소하였다.⁽¹⁾

* 아주대학교 경영학과

(1) 생산량의 수치는 미국의 경우 American Iron and Steel Institute [4, 1974년-1988년]에서, 일본의 경우는 鐵鋼勞連[19, 1974년-1988년]에서 나왔다. 감소율은 1974년부터 1988년 사이의 생산지수(1974년 생산량 = 100)를 종속변수로하고 연도를 독립변수로하여 회귀분석한 결과이다.

이러한 제품시장의 쇠퇴가 철강 기업의 人事管理 및 勞使關係에 미치는 영향은 지대하였는데, 일차적으로 鐵鋼 勞動者들의 雇傭이 심각하게 위협을 받게 되었다 (<그림 2> 참조). 1974-1988년의 기간동안 美國 철강회사들은 전체 從業員을 51만 2천명에서 16만 9천명으로 약 66%정도를 줄였고, 日本의 철강회사들은 32만 4천명에서 20만 8천명으로 약 35%를 줄여 버렸다.⁽²⁾ 이 기간 生產職 從業員은 美國 철강회사들이 39만 3천명에서 12만 5천명으로 약 68%를, 日本의 철강회사들이 24만 3천명에서 14만 7천명으로 약 39%를 줄였다.

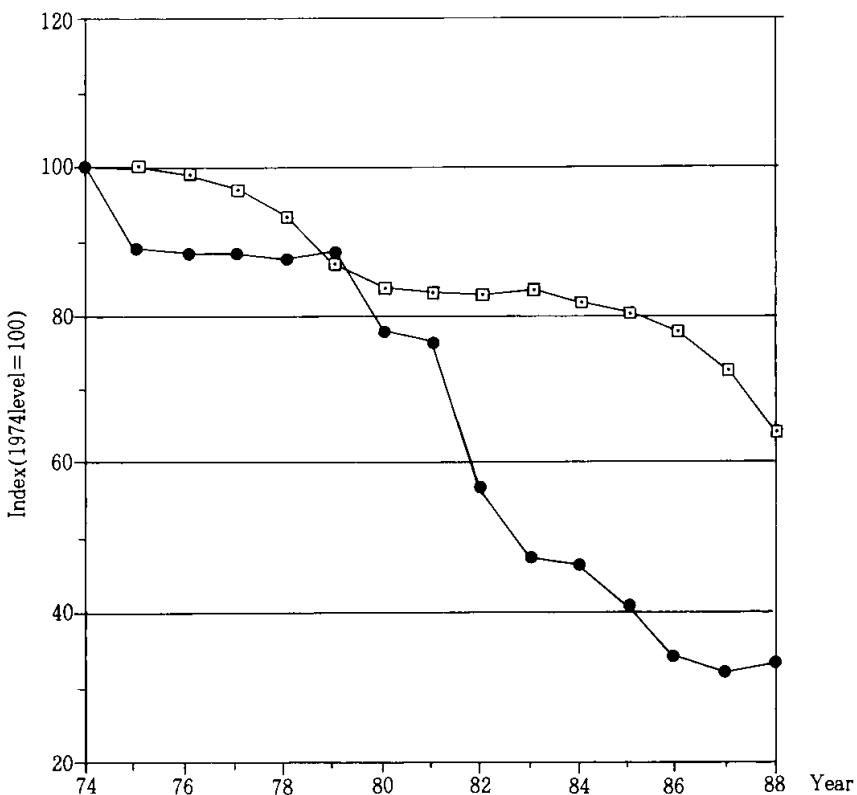


<그림 1> 미국과 일본의 철강(粗鋼) 생산량 추이(1960년-1988년)

자료 출처: 미국 자료는 American Iron and Steel Institute(1989)에서, 일본 자료는 鐵鋼勞連(1988)에서 나옴.

(2) 고용의 수치는 미국의 경우 American Iron and Steel Institute[1, 1974년-1988년]에서, 일본의 경우는 鐵鋼勞連[19, 1974년-1988년]에서 나옴.

이것으로 미루어 볼 때, 양국에 있어서 장기적인 불황은 就用 構造와 制度에 있어서 근본적인 변화를 일으켰음에 틀림없다. 日本 철강산업의 경우, 종신고용제는 戰後 대기업이 계속 성장하였기에 정착될 수 있었는데^[4.7], 70년대 이래 장기간의 불황은 철강기업의 終身雇用制를 시험대에 올려 놓았다. 美國 철강업의 경우, 전통적으로 解雇 (layoff)⁽³⁾에 의하여 인원 조정을 하여 왔으나, 강력한 勞動組合과 與論의 압력 때문에 작업 분담



〈그림 2〉 미국과 일본의 철강산업 근로자 추이(1974년-1988년)

*위 그림은 1974년도 종업원 수를 100으로 한 지수를 나타냄.

자료 출처: 미국 자료는 American Iron and Steel Institute(1989)에서, 일본 자료는 鐵鋼勞連 (1988)에서 나옴.

(3) 美國의 解雇(layoff)는 日本에서의 解雇와는 근본적으로 다르다. 美國 종업원은 해고가 되면 회사로부터 해고수당과 정부로부터 실업수당을 받게 되며, 회사에 일자리가 다시 생기면 재고용에 최우선권이 있다. 이러한 보호장치는 공식적인 것으로 회사가 어기면 부당노동행위로 간주된다. 이에 반해 日本의 해고는 흔히 一時解雇로 불리며 실직수당도 없고 재고용이 공식적으로 보장된 것도 아니다. 재고용은 어디 까지나 勞使간의 묵시적인 약속에 불과하다.

(work sharing), 임시직 및 일시 고용원의 이용, 재교육 프로그램, 조기퇴직 제도 등 다양한 고용 보호 장치들을 개발하여 왔다. 이러한 것들은 日本 企業들이 사용하는 고용 보장 장치들과 흡사한데, 사실 일본으로부터 상당히 수입된 것이다.

본 논문은 70년대 초 오일 속크 이후 日本 鐵鋼 企業의 終身雇用制가 어떤 형태로 종업원들의 고용 보호를 위하여 변형되어 갔으며, 美國 鐵鋼 企業의 雇傭制度는 또 어떻게 종업원의 고용을 보호해 왔는가를 内部勞動市場(internal labor market)과 戰略的一貫性(strategic congruency)의 관점에서 비교 고찰하려고 한다. 内部勞動市場의 주된 기능은 소속 종업원을 外部 經濟的 影響力으로부터 차단하여 그들의 고용을 일정 기간 보장해 주는 것이다^[2]. 이를 위하여 内部勞動市場에는 특유의 入口(entry port), 出口(exit), 그리고 内部 採用, 移動, 및 升進의 經路가 형성 운용되고 있다.

日本 企業의 경우, 생산 감소로 인한 遊休勞動力を 解雇하지 않고 自然減耗와 社內移動, 그리고 非效率的(inefficient)인 노동력 투입을 감수하기까지 하여 終身雇用을(비록 정규 직원에게만 해당되긴 하지만) 보장해 주기 때문에, 그것의 内部勞動市場은 入口의 封鎖와 出口의 早期開放, 내부에서의 垂直的 水平的 移動 經路가 상당히 발달되어 있다. 반면, 美國 企業의 경우는 遊休勞動力 문제를 먼저 解雇로 해결하려 하기 때문에, 그 内部勞動市場은 필요 이상의 노동력을 社内에 보유하기 위한 구조를 발달시키지 않고 있다. 본 논문의 첫번째 목적은 일본과 미국의 그러한 内部勞動市場의 고용 보장의 기능과 구조가 70년대와 80년대의 불황을 겪으면서 어떤 식으로 변모해 갔는지를 추적하는 것이다.

본 논문의 두번째 목적은 紿與 및 升進 制度가 고용 보장을 위한 社內 移動을 얼마나 뒷받침하는가를 兩國間 비교하는 것이다. 생산량의 감퇴시 經營者는 일자리가 없어진 종업원들을 해고하지 않는다면 그들에게 두가지의 選擇權을 줄 수 있다. 즉, 그런 종업원은 自發的 退社(퇴직수당이나 일시불 퇴직금, 구직정보 등을 받을 수 있는 早期退職과 퇴직금만 있는 自進 辭職 등)를 하거나 회사내 다른 공장이나 부서로 再配置되는 社內 移動을 받아 들이거나 선택해야 한다. 社內 移動이 고용을 보장한다는 점에서 바람직하지만, 그것이 從業員의 利害에 항상 합치하는 것은 아니다. 社內 移動으로 인하여 紿與, 身分, 그리고 升進機會에 不利益을 받게 된다면, 外部勞動市場으로 눈을 돌려 새로운 일자리를 탐색하려 할 것이다. 이것은 社內 移動을 통한 雇傭 保護라는 戰略의 성공적인 수행을 위해서는 關聯 部門의 支援이 있어야 됨을 가르킨다.

이점은 Kochan과 그의 동료들의^[5,6] 최근 연구에서 제기된 문제인데, 이들은 여러 勞使 關係 下位部門의 戰略的一貫性(strategic congruency)이 노사관계 시스템의 有效性를 높

하는 데 결정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 그리고 현재 미국의 주요 산업에서 보이는 大量解雇와 勞動組合의 衰退는 勞組가 일관성이 결여된 團體協商 戰略을 써 왔기 때문임을 지적하고 있다. 한 예로, 증가하는 失業에 대한 강력한 對應 戰略 없이 높은 賃金만 추구해 온 것을 들고 있다.

본 연구는 기업 차원에서 볼 때 미국의 상대적으로 높은 離職率 은 遊休人力을 社內에 보유하기 위한 社內 移動의 經路가 별로 발달되지 않은 까닭도 있지만, 또 다른 이유는 社內 移動이 紙與와 身分上에 不利益을 주고 있고, 美國 鐵鋼勞組가 단체협상시 이 부분에 戰略的 優位를 부여하지 않고 있기 때문이라는 假定을 검증하려 한다.

Ⅱ. 生產減縮과 内部勞動市場의 變形

1. 日本의 事例

다음의 사례는 일본의 5대 鐵鋼會社 중의 하나에 속하는 대기업의 雇傭保障 裝置와 그것의 運用 實態이다. 이 기업의 요청에 따라 아래에서는 회사명을 匿名, “日鐵鋼”으로 부른다. 이 기업은 생산 및 인력 규모에서 다음 절에서 논의되는 미국의 철강기업, US Steel Corporation과 흡사한 점이 많다.

日鐵鋼은 한 때 세계 최고의 시설과 생산능력을 보유하였으나 다른 철강회사들과 마찬가지로 70년대 이후 쇠퇴의 길을 걷기 시작하였다. 日鐵鋼의 유휴인력 문제는 시기별로 세 가지의 큰 원인이 있었는데, 70년대 중반까지는 60년대 중반부터 시작한 生產 設備 現代化에 따른 人員 合理化 문제가 오일 스크와 겹쳐서 발생하였고, 80년대 중반까지는 계속되는 生產量 減少에 따른 人員 合理化 문제가 제기되었고, 80년대 중반에 몰아 닥친 급격한 円貨 平價切上과 美國의 禁輸 압력으로 人員 減縮이 더욱 심각히 요구되었다.

日鐵鋼은 오일 스크를 前後한 人員 合理化 문제를 新規 採用의 抑制 (즉, 内부노동시장의 入口 통제), 早期 退職 制度 의 확대 (즉, 出口의 조기 개방)와 폐쇄되거나 운휴 중인 공장과 생산 라인에서 새로이 건설하는 공장으로 再配置함으로써 해결하였다. 再配置 時 이전의 업무와 같은 업무를 새로운 공장에서도 하게 하는 경우도 있었으나, 다른 업무나 직종으로 轉換되는 경우도 있었다. 〈표 1〉은 生產職種에서 事務 管理職으로 전환한 종업원 수를 보여주고 있다. 이런 전환은 표에서 본 바와 같이 70년대 초반에 비교적 많았으며, 이 당시 전체 생산직 종업원 중 500명 당 1명 꼴로 사무 관리직으로 전환하였음을 알 수 있다.⁽⁴⁾

〈표 1〉 日鐵鋼에 있어서 생산직으로부터 사무 관리직으로 전환한 종업원 추세

연 도	직종 전환한 종업원 수	연 도	직종 전환한 종업원 수
72	112	81	37
73	79	82	31
74	106	84	70
75	125	84	7
76	37	85	10
77	24	86	13
78	51	87	4
79	12	88	7
80	46		

자료 출처: 日鐵鋼의 노동조합 제공.

한가지 주목할 것은 社內 再配置, 특히 신설되었거나 또는 새로운 설비와 기술로 재가동하는 공장으로 전출되어 가는 종업원은 30세 이하의 젊은 근로자들이었다. 이것은 가족이 있는 나이 많은 종업원에게 遠距離 轉出을 시키지 않는다는 人間的 措置로 이해될 수 있긴 하지만, 다른 한편으로 人的 資本(human capital)의 관점에서 보면 회사 측에도 보탬이 되는 면도 있다. 人的 資本 理論에 따르면 경영자는 종업원의 教育 및 訓練에 대한 投資의 反對給付를 최대한 오래 뽑아 내기를 원하므로 가능한 한 젊은 종업원에게 새로운 기술과 기능을 습득시키는 것이 유리하다. 따라서, 젊은 종업원을 현대적인 공장에 재배치하는 것은 경영자의 利害에도 합치하는 방법이다.

70년대 중반이 지나면서 더 이상 새로운 공장 건설은 없어 졌고, 이에 따라 유휴인력의 회사내 재배치는 곤란해 지게 되었다. 회사측은 기존의 內部勞動市場의 入口 閉鎖와 出口의 早期 開放으로는 종업원 수를 급속히 줄일 수 없었기 때문에 새로운 再配置源을 물색하여야만 하였다. 여기서 代案으로 떠오른 것이 子會社와 去來會社에 대한 一時派遣 또는 轉出(“出向”, “슈코우”) 이었다. 子會社에의 전출은 60년대 후반부터 있었으나, 이 당시에는 下請關係에 있던 子會社에 技術 諮問을 위해 감독자과 관리자들을 전출하는 사례가 많았었다.^[15] 반면, 70년대 후반부터는 遊休人力을 줄이기 위하여 子會社에 전출보

(4) 물론 〈표 1〉의 숫자가 모두 인원합리화의 일환으로 이루어진 전환을 뜻하는 것은 아니다. 여기에는 회사의 업무상 필요 때문에 직종 전환이 이뤄진 경우도 포함하고 있다. 그러나, 거의 대부분의 경우 인원합리화 목적으로 이뤄 졌음을 이 회사 노조 간부가 증언하였다.

내는 목적이 강하게 부각되었다. 나아가, 자동차 회사와 같은 거래관계가 있는 회사에도 전출을 하기 시작하였다. 자동차 회사들은 계속 성장을 하고 있기 때문에 인력이 계속 필요하였고, 철강회사는 비슷한 제품을 취급하고 있고 생산체제도 유사하였던 관계로 철강회사의 종업원을 중간 채용의 형식으로 고용할 수가 있었던 것이다.

80년대 중반에는 10년 이상의 철강업 불황이 철강회사의 終身雇用制를 가장 심각하게 위협하였는데, 日鐵鋼은 新規採用을 동결하고 早期退職을 확대하며 子會社에의 轉出을 더욱 증가시키고 있다. 자회사에의 전출은 자회사의 내부노동시장을 日鐵鋼의 내부노동시장에 포함시키는 内部勞動市場 擴張戰略으로 파악된다. 아래에서는 자회사에의 전출에 대하여 좀 더 자세히 알아 보고자 한다.

1) 子會社에의 轉出 ("出向")

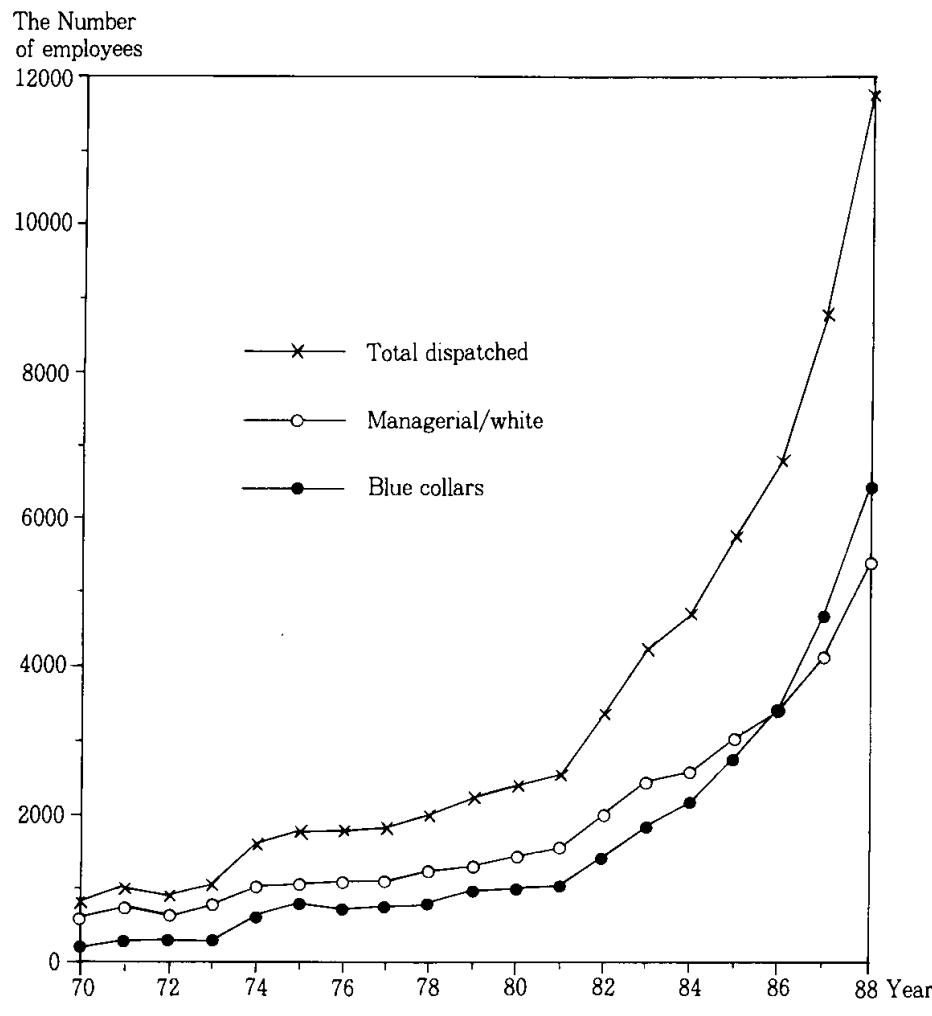
80년대에 들어서 이 방법은 45세 이상의 나이 많은 종업원에게 子會社에서 새로운 일자리를 찾도록 도와 주기 위하여 급속히 확산되고 있다. 따라서, 이것의 원래 목적인 자회사에 대한 기술 지원은 퇴색하고 말았다. 子會社에 전출된 종업원의 身分은 아직 母會社에 소속되어 있다. 전출 기간이 끝나면 이 종업원은 母會社로 돌아 올 수 있다. 母會社로 돌아온 종업원은 전출 기간도 勤續年數에 가산되므로 身分上 不利益은 받지 않는다. 전출 기간은 원칙적으로 3년을 초과할 수 없는데 회사의 필요에 의하여 연장할 수 있다. 실제로 있어서, 이 전출 기간이 끝나도 대부분의 전출간 종업원은 子會社에 남고 母會社로부터 사직을 하게 된다. 따라서, 자회사에의 전출은 오늘날에 와서는 궁극적으로 遊休人力을 減縮하는 수단으로 쓰이고 있다.

2) 轉出 從業員의 賃金과 勤勞條件

전출 종업원의 임금과 수당, 보험, 근무시간 등은 전출간 子會社의 규정에 따른다. 비록 母會社와의 근로계약은 존속하지만 紹料와 業務에 관해서는 子會社의 統制하에 있다. 그러나, 전출로 인하여 불이익을 받지 않도록 基本賃金에 대해서는 모회사보다 적은 액수 만큼 모회사가 保全해 주고 있다. 유급 연차휴가의 경우, 모회사에서 축적해 둔 휴가 일수를 자회사에 그대로 가져 가되, 일단 자회사에서 일을 시작한 날 이후의 휴가 일수의 계산은 자회사의 규정에 따른다. 간혹 모회사에서 상당히 많은 휴가 일수를 모은 고령 종업원의 경우 이 휴가 일수가 자회사에서 허용하는 최장의 휴가 일수보다 길 수가 있는데, 이 때는 후자의 최장 허용 일수를 상한으로 규정하고 있다.⁽⁵⁾

3) 轉出의 趨勢와 現況

〈그림 3〉은 日鐵鋼이 子會社에 전출한 종업원의 추세를 보여 주고 있다.⁽⁶⁾ 1970년과 1988년 사이에 전출된 종업원은 약 800명에서 약 12,000명으로 무려 1,400% 증가하였다. 전출된 종업원 수와 총 재직 종업원 (전출 종업원 포함) 수의 비율을 보면 1974년도



〈그림 3〉 日鐵鋼에서 子會社에 轉出간 종업원 추이

자료 출처: 日鐵鋼의 노동조합 제공

(5) 日鐵鋼의 인사관리 규정. p.23.

(6) 이 조사 자료는 일본 鐵鋼勞連이 제공한 것이다.

2%에서 1988년도 16%로 급증하였다. 1985년까지는 事務管理職 종업원이 生産職보다 더 많이 전출되었으나, 그 후로는 추세가 역전되었다. 1970년과 1988년 사이에 生産職의 전출은 약 3,600% 증가하였고, 반면 事務管理職의 전출은 약 900% 증가하였다.

전출 종업원을 받은 자회사의 업종별 분포와 전출 종업원 수를 보면 〈표 2〉와 같다.⁽⁷⁾ 1985년 4월과 1988년 4월 사이에 日鐵鋼은 모두 53개의 자회사를 새로이 설립 또는 취득 하였는데, 이 중 39개 자회사가 日鐵鋼으로부터 종업원을 받았다. 이들 종업원의 수는 모두 3,112명으로, 39개 자회사의 총 종업원수 3,834 명의 81.2%나 차지하고 있다.

가장 많은 전출 종업원을 받은 업종은 情報 및 컴퓨터 業種으로, 9개 자회사가 모두 2,550 명을 받아 들여서, 총 종업원의 82.1%를 이들 전출 종업원으로 채우고 있다. 金融業은 총 종업원의 100%, 雇用 서비스와 엔지니어링은 90% 이상, 不動產 업종은 80% 이상을 전출 종업원으로 채우고 있다. 또한 新素材와 세라믹스 개발 업종은 70% 이상을, 電子 業種은 65%를 기록하고 있다.⁽⁸⁾

〈표 2〉 1985년 4월과 1988년 4월 사이 日鐵鋼이 설립 또는 취득한 子社會의 業種분포와 轉出從業員數

子社會의 종업	日鐵鋼이 이 기간 설립, 취득한 자회사 수	(A) 업종내 자회사들의 총 종업원 수	(B) 日鐵鋼에서 전출된 종업원 수(B/A * 100)
電子	5	485	315(64.9%)
정보, 컴퓨터	9	2,550	2,093(82.1%)
新素材, 세라믹스	3	140	100(71.4%)
엔지니어링	4	150	141(94%)
부동산	3	26	23(88.5%)
교육, 레크리에이션	4	63	28(44.4%)
고용 서비스	10	410	402(98%)
금융	1	10	10(100%)
합계	39	3,834	3,112(81.2%)

자료 출처: 鐵鋼勞連(1989).

(7) 이 조사 자료는 일본 鐵鋼勞連이 제공한 것이다.

(8) 뒤에서 다시 논의 되겠지만, 자회사의 종업원이 대부분 모회사에서 전출되어 왔기 때문에 어떤 면에서든 불만족한 근로자로 구성되어 있으므로 자회사의 인사관리는 사실 집단간 심각한 갈등을 전체로 할 수 밖에 없다. 이 때문에 자회사에서 적용하지 못하고 이직하는 전출 종업원이 생기고 있으며, 자회사 자체가 파산해 버리는 경우도 생기고 있다.^[14]

보다 최근의 조사에 의하면, 1990년 4월 현재 日鐵鋼에서 자회사로 전출된 生產職 종업원의 총수는 약 8,100 명이다.⁽⁹⁾ 이들 중 50.3%는 철강업에 관계되는 자회사에 근무하고 있고, 그리고 12.5%는 電子 및 通信 사업에, 8.8%는 雇用 서비스업에, 3.1%는 新素材에, 3%는 레크리에이션 사업에 각각 종사하고 있는 것으로 밝혀졌다. 이것을 보면 전출 종업원의 약 절반이 철강과는 무관한 업종에 근무하고 있는 것으로 나타났는데, 日鐵鋼이 철강사업에의 의존도를 줄이기 위하여 事業 多角化를 계속 추진하고 있으며, 이것을 人力合理화의 機會로 활용하고 있음을 알 수 있다.⁽¹⁰⁾

위의 조사에 의하면, 전출 종업원의 약 4%가 遠距離로 전출되었으며, 이들 중 절반은 單身赴任을 한 것으로 밝혀졌다. 전출의 목적을 보면 이것의 원래 목적이었던 자회사에 대한 技術指導는 12%에 불과하며, 88%가 人員合理화의 목적을 지니고 있었다.

4) 轉出의 決定과 勞動組合의 參加

社外 轉出은 실질적으로 인력 감축의 목적으로 이뤄지고 해당 종업원에게 신분 및 급여 면에서 손해를 주기 때문에, 전출 대상 종업원을 뽑는 것은 매우 곤란한 문제이다. 따라서, 회사는 노동조합과 함께 사외 전출의 문제를 해결하기 위하여 기존의 勞組參加制度를 활용하고 있다.

日鐵鋼의 노조 참가 제도는 本社와 각 工場에 설치된 經營委員會와 勞使協議會, 그리고 각 工場에 설치된 工場生產委員會를 통하여 이뤄지고 있다. 이를 참가 제도들은 기업 전체와 각 공장의 생산, 판매, 재무, 인사 전반에 걸쳐 문제점들을 노사간 협의를 하고 해결과 협조 방안을 모색한다. 社外 轉出의 결정에 관해서는 특히 工場生產委員會의 중재 역할이 두드려지는데, 경영총의 전출 결정은 이 위원회를 통하여 일반 사원에 알려지고, 전출 대상자들은 위원회 총회에서 불만을 토로하고, 이들의 의견과 불만은 이 위원회를 통하여 수렴되어서 경영총에 전달된다. 한편 노조는 이 위원회를 통하여 해당 종업원에게 그 결정의 불가피성을 설득하는 역할을 맡기도 한다.^[15]

2. 美國의 事例

US Steel Co. (이하에서는 USS로 부름)의 雇傭保障 制度로는 크게 두가지가 있다. 첫

(9) 이 조사는 日鐵鋼의 노동조합이 제공한 것이다.

(10) 철강업에서 일어 난 일은 아니지만, 조선업의 경우 순전히 인원 합리화의 목적으로 자회사를 설립하고 유류인력을 전출한 사례가 있다.

째는 工場 단위로 先任權 풀 (seniority pool)의 운영을 들 수 있는데, 이것은 下位職階 (job class)에 해당되는 직무들을 묶어서 선임권 풀을 형성하고, 解雇가 발생할 경우 해고 대상 종업원은 이 선임권 풀 내에 있는 직무들 중에서 자기보다 작은 年功 (勤績年數)을 가진 종업원이 담당하는 직무를 차지할 수 있고, 그런 종업원이 없는 경우는 선임권 풀내의 직무에 임시로 배치 받아 있다가 빈자리가 생기면 이를 차지하는 방법이다. 이것은 근속년수가 작은 종업원을 부딛쳐 링겨 내버리는 결과를 낳기 때문에 흔히 “충돌 (bumping)”이라고도 불린다.

두번째로 社內 移動 經路로서, 工場內 移動 뿐만 아니라 工場間 移動의 경로를 개발해 놓고 있다. 선임권 풀은 한 공장내에서 선임권 풀내의 직무와 그밖의 직무간의 이동을 일컫는데 반하여, 工場間 移動은 한 공장에서 빈자리가 생길 경우 다른 공장의 종업원이 지원하여 재배치될 수 있음을 뜻한다. USS의 경우 社外 轉出을 하지 않는 점이 日鐵鋼과 큰 다른 점이다. 아래에서는 이들 제도의 운영 방식을 살펴 본다.

1) 先任權 풀(seniority pool)

선임권 풀은 工場 單位로 구성되며, 한 공장내에 여러 개의 선임권 풀이 있을 수 있다. 미국 철강 회사들은 美國鐵鋼勞動組合(United Steelworkers of America, USWA)과의 협약에 따라 총 620여개의 직무를 그 특성에 따라 32개의 職階(job class)로 분류하여 이용하고 있는데, 선임권 풀에 속할 수 있는 직무는 가장 하위의 職階 1, 2, 3에 해당되는 직무들과 職階 4 이상의 직무 중 노사간에 합의가 이루어 진 직무들로 구성되어 있다. 1987년의 단체협약에 따르면, 職階 1은 3개, 職階 2는 6개, 職階 3은 42개의 직무가 있다. 이 협약에 따르면 職階 4 이상의 직무 중 60개의 직무가 선임권 풀의 직무로 분류되어 있다.⁽¹¹⁾

解雇 對象 從業員 중 선임권 풀에 배치될 수 있는 자는 工場內 勤績年數가 2년 이상이 되어야 하며, 또 職務 遂行 能力도 갖고 있어야 한다. 이 점이 선임권 풀 제도의 한계이다. 다른 공장의 선임권 풀에는 배치될 수 없는 점도 고용 보장의 관점에서 보면 단점이다. 선임권 풀의 한 직무에 배치되더라도 그 종업원은 이전의 직무에 여전히 소속되어 있는 것으로 간주되어, 再雇用(recall)에 우선권이 있다.

(11) 이하 연공 풀에 관해서는 USS와 미국철강노조 (USWA) 간의 단체협약 제 13-L 조 참조.

2) 社內 移動

공장 내부에서의 部署間 移動은 工場 勤續年數의 장단에 따라 우선 순위가 결정된다. 반면, 工場間 移動은 會社 勤續年數가 2년 이상이고 60일 이상 解雇 (layoff) 상태에 있는 사람 중에서 회사 근속년수가 오랜 사람이 우선권을 갖는다. 해고되어 있는 상태에서 (즉, 소속은 여전히 원래 공장에 있다) 工場間 移動을 하기 때문에, 다른 공장으로 이동 하더라도 소속이 새로운 공장으로 변하는 것은 아니다. 원래 공장으로부터 재고용 (recall)의 통지가 오면 그 곳으로 다시 돌아 갈 수 있다. 工場間 移動에는 몇 가지 制限이 있는데, 이동할 수 있는 공장의 지리적 범위는 노사간의 합의에 따르며, 이동해 갈 공장의 직무는 그 공장 내부에서 자체 충원을 하고도 남은 것이어야 한다. 그리고, 그 직무의 수행 능력도 보유하고 있어야 한다.⁽¹²⁾

工場間 移動은 소속 공장은 변하지 않고, 원래 공장에서의 工場 勤續年數는 이동 후에도 계속 가산이 된다. 새로운 공장에서의 공장 근속년수는 1983년 이전에는 새로이 시작하는 것으로 되어 있었으나, 최근의 大量 解雇가 工場 閉鎖에 기인하기 때문에 원래 공장으로 복귀는 실제로 어려워졌으므로, 또 공장 근속년수가 升進과 解雇 및 再雇用에 결정적인 요인이기 때문에, 1983의 단체교섭에서 새로운 공장에서의 工場 勤續年數는 새로이 시작하여 60 일을 더해 주기로 하였다. 이 60 일의 加算은 이전의 근속년수를 그대로 인정하는 日本의 경우와 비교하면 이동해 가는 종업원에게는 손해이다.

원래 공장으로부터 재고용의 통지가 있으면, 종업원은 돌아 갈 것인지 아니면 남아 있을 것인지 결정을 하여야 하는데, 만약 돌아 가면 새로운 공장에서의 勤續年數는 소실되며, 남아 있게 되면 원래 공장에서의 勤續年數가 소실되고 소속도 새로운 공장으로 이전된다.

3) 工場間 移動에 따른 苦衷과 不滿의 解決

회사와 鐵鋼勞組(USWA)는 勞使合同委員會(joint labor-management committee)를 구성하여 공장간 이동에 따른 불만과 고충을 공동으로 해결하고 있다. 이 위원회는 勞使 同數로 총 6명 이하로 구성되며, 해결책을 경영자측과 노조측에 권고하는 기능을 한다. 만약 이 위원회의 권고안이 받아 들여 지지 않으면, 이 건은 단체협약상의 不滿 및 苦衷 處

(12) 이하 사내 이동에 관해서는 USS와 미국 철강노조(USWA) 간의 단체협약 제13-M 조 참조.

理節次에 따라 해결을 본다.⁽¹³⁾

III. 社內(外) 移動이 紙與 및 昇進에 미치는 影響

급여 및 승진 제도가 社內 移動과 社外 轉出에 불이익을 주지 않아야 고용 보장의 實效를 거둘 수 있다. 이 절에서는 위에서 비교된 일본의 철강회사, 日鐵鋼과 미국의 US Steel Co.을 대상으로 하여 어느 쪽의 급여 및 승진 제도가 社內 移動과 社外 轉出을 촉진하는 방향으로 설계되어 있는지 비교한다.

1. 日本의 事例

1) 紙與 制度

日鐵鋼의 급여 제도는 다음과 같다. 먼저 生產 技能職의 급여 구성은 기본급, 직무급, 그룹성과급, 그리고 회사성과급으로 되어 있으며, 각각의 결정 방식과 비중은 <표 3>과 같다.⁽¹⁴⁾

기본급은 연령급, 연공급, 그리고 직능급으로 구성되어 있으며, 각 직능자격에 대한 標準 基本급은 勞使間의 團體交渉에 의하여 결정된다. 이 표준 기본급의 상하 20% 범위내에서 각 개인의 기본급이 정해 지는데, 개인별 성과의 평가가 기준이 된다. 1981년부터 정년의 연장으로 인한 인건비 증가에 대처코자 50세 이상의 종업원의 기본급은 50세 미만의 기본급의 30%를 넘지 못하도록 하고 있다.

職務給의 결정은 職群(job class)이 그 기준이 된다. 이 회사의 모든 직무는 13개의 職

<표 3>

급여 구성	결정 요인	비중
기본급	연령, 근속년수, 능력	50%
직무급	직무의 가치(각 직군별 가치는 일정)	30%
그룹성과급	각 그룹의 성과와 그룹내 각 개인의 성과를 평가	10%
회사성과급	회사 전체의 성과를 생산량과 투입 노동시간으로 평가	10%

(13) 이 부분에 관해서는 USS와 미국철강노조(USWA) 간의 단체협약 제13-M 조 참조.

(14) 이하 日鐵鋼의 급여제도는 이 회사의 인사관리 규정을 참조.

群으로 분류되어 있으며, 각 직군에는 하나의 貨率이 주어 져 있다. 각 직무를 직군으로 분류할 때 사용하는 기준은 6가지인데, 직무 수행상 필요한 知識, 技能, 責任, 精神的 勞動量, 肉體的 勞動量, 그리고 作業 環境 등이다.

事務 管理職의 급여 구성과 결정 방식은 〈표 4〉와 같다.

基本給의 결정은 生產 技能職의 경우와 동일하며, 자격급과 자격향상급은 개인의 직무 수행능력과 성과를 평가함으로써 결정한다. 자격향상은 간접적으로 측정하는데, 입사시의 자격 등급과 현재의 자격 등급의 차이로 대신하고 있다.

이상의 정규 급여 이외에 여러 手當이 있으며, 보너스는 7월과 12월에 지급하며, 그 액수는 단체교섭의 결과에 따른다.

지금까지 살펴 본 바와 같이 日鐵鋼의 급여 제도는 전통적인 年功給에서 상당히 벗어나 있다.

연령과 근속년수가 결정요인으로 작용은 하지만 그 비중은 成果(개인, 집단, 회사 전체의 성과)와 職務 遂行 能力, 職務 特性 등에 비하여 상대적으로 줄어 들고 있다. 따라서, 社內 移動으로 인하여 이전의 직무와 상이한 것을 담당하게 되면 不利益을 얻게 될 경우가 있다. 이 때문에 日鐵鋼은 인력 합리화를 위하여 상이한 직무나 직군으로 전환시킬 때는 전환 후 3년간은 이전의 성과를 못 내더라도 낸거와 똑 같은 紿與上 待遇를 받을 수 있게끔 하고 있다. 따라서, 社內 移動이 급여상 눈에 띄게 불이익을 주는 경우는 극히 드물 것으로 보인다.

반면, 社外 轉出은 앞에서 잠시 언급하였듯이, 기본급은 차액 만큼 보전을 받지만, 다른 수당이나 복지후생 면에서 불이익을 받을 경우가 많다. 대개 자회사는 수당이나 복지후생이 모회사보다 열악하기 때문이다. 또한 전출될 때 급여 등급과 자격 등급이 깎여 버리는 경우가 실제로는 있는데, 이것은 社外 轉出이 가져 오는 불이익을 명확히 보여주는例이다.

〈표 4〉

급여 구성	결정 요인	비중
기본급	연령, 근속년수, 능력(능력과 감독자가 평가한다.)	50%
자격급	능력과 성과를 평가하여 결정한다.	20%
자격향상급	능력과 성과의 향상에 따라 결정한다.	30%

2) 昇進 制度

日鐵鋼의 승진 제도는 職能資格制度에 따른 二重 昇進 制度이다. 심각한 인사정책에 대처코자 이 회사의 승진 제도는 機能別 階層에 따른 승진, 즉 一般, 工長, 作業長, 掛長, 室長(次長, 部長代理), 部長 등으로 이어지는 승진 체계와 職能資格에 따른 승진, 즉 擔當補, 擔當, 主擔當, 主事, 總括主事, 參事補, 參事, 理事補, 理事 등으로 이어지는 별도의 승진 체계로 이루어져 있다. 機能別 昇進 體系에서 상위직의 부족으로 능력있는 종업원을 승진시킬 수 없는 경우에는 대신 資格 昇進을 시켜서 급여와 대외적 신분 호칭에서 불이익을 주지 않고 있다. 이러한 二重 昇進 制度는 고용 보장의 효과를 가져다 주는데, 한 자리를 두고 여러 후보자가 경쟁하고 실패하면 사직하는 수 밖에 없는 단순 기능별 승진 체계보다는 승진 경쟁을 줄일 수 있기 때문이다.

그러면, 社內 移動이 기능 계층별 승진과 직능자격에 따른 승진에 어떤 영향을 미치는가? 한 종업원이 직종이나 직군간, 또는 공장간이나 부서간 이동을 하더라도 이전의 昇進 序列과 昇進 機會가 이동해 간 곳에서도 그대로 적용되므로 불이익은 없을 것으로 보인다.

그러나, 社外 轉出의 경우, 子會社의 승진 제도가 日鐵鋼과는 상이할 것이므로 전출된 종업원은 경우에 따라 이득을 볼 수도 있고 아니면 손해를 볼 수도 있다. 특히 철강 관련 회사가 아닌 새로운 업종의 자회사에 전출될 경우 생소한 업무에 적응해야 하는 부담을 갖게 되는 불리한 면이 있다.

2. 美國의 事例

1) 給與 制度

미국 철강 회사들은 職務給 중심으로 급여 제도를 개발시켜 왔다.同一 職務에 대해서는同一한 報償을 한다는 원칙은 미국 노동조합의 기본적 운동원리였으며,⁽¹⁵⁾ 이를 실현시키기 위하여, 勞使는 합동으로 600개가 넘는 직무를 과학적으로 분석하여 각각의 등급을 매겨 32개의 職群(job classification)으로 분류하였다.⁽¹⁶⁾

(15) 노동조합이 동일 직무에 대하여 동일 보상(equal pay for equal job)을 요구한 반면 사용자는 비슷한 사람 (능력이나 성과에서)에게는 비슷한 보상(comparable pay for comparable men)을 주장하였는데, 미국 철강업의 경우 60년대 후반부터 노조의 요구가 수용되기 시작하였다.⁽¹⁹⁾

職務分析의 기준은 12가지로, 채용전 교육, 채용후 훈련과 경험, 지적 능력, 육체적 능력, 재료에 대한 책임, 도구와 장비에 대한 책임, 운행에 대한 책임, 다른 사람의 안전에 대한 책임, 지적 노력, 육체적 노력, 작업 주변 환경, 그리고 위험도 등이다. 각 기준은 3-5 등급을 매길 수 있게 되어 있으며, 각 직무는 각 기준에 따라 매겨진 등급을 합산하여 職務等級을 부여받는다. 이 등급에 따라 각 직무는 32개 직군 중의 어느 하나에 속해 진다.

각 직군별로 時間當 標準 貨率이 단체협상에 의하여 결정된다. 이 임률을 바탕으로 각 개인의 임금이 결정된다. <표 5>은 1987년도 단체협약상에 나타난 인센티브 직무에 해당되지 않는 직무들의 職群과 標準 貨率을 보여 주고 있다.

<표 5> USS에 있어서 인센티브 職務가 아닌 職群 分布와 標準 貨率

직 군	직 무 수	임 력	직 군	직 무 수	임 력
1-2	9	\$ 9.876	18	9	\$12.037
3	42	10.011	19	3	12.173
4	60	10.146	20	3	12.308
5	67	10.281	21	1	12.443
6	45	10.416	22	0	12.578
7	45	10.551	23	4	12.713
8	78	10.686	24	4	12.848
9	56	10.821	25	0	12.984
10	47	10.957	26	1	13.118
11	43	11.092	27	2	13.253
12	39	11.227	28	2	13.389
13	25	11.362	29	0	13.524
14	26	11.497	30	0	13.659
15	23	11.632	31	0	13.794
16	21	11.767	32	1	13.929
17	6	11.902			

자료 출처: 직군 분류는 United Steelworkers of America & Coordinating Committee Steel Companies(1971)에서 나옴. 임률은 USS & United Steelworkers of America(1987)에서 나옴.

(16) 직무분석과 직군의 분류에 관한 보다 자세한 내용은 United Steelworkers of America & Coordinating Committee of Steel Companies^[13]을 참조할 것.

위의 직무 분석과 임률의 결정과정을 보면, 이 회사의 基本 賃金은 순전히 職務 特性에 의하여 결정되므로, 社內 移動이 동일 직무 내지는 동일 직군 내에서 이뤄지면, 임금 면에 큰 영향을 미치지 않는다. 다만, 다른 직무나 직군으로 이동할 경우는 영향을 받는다.

2) 昇進 및 解雇 制度

미국 철강 기업의 昇進 經路는 專門技能職(craft jobs)과 非專門技能職(non-craft jobs)으로 크게 구분된다. 단체협약에 따르면 專門技能職은 대장장이직, 보일러제조, 벽돌공, 목수, 전기공 등 29개의 직업으로 되어 있으며, 徒弟 傳統에 따라 직업별로 별도의 승진 경로가 있고, 이들간 직업 전환은 허용되지 않고 있다. 신규 채용은 공장내에서 먼저 공모한 후(근속년수의 제한은 없이) 희망자가 없을 경우 외부 공모를 한다.⁽¹⁷⁾

非專門技能職은 전문기능직 이외의 모든 직업을 포함하는데, 직업간 전환을 허용하며, 신규 채용은 외부로 부터 공모하기 전에 부서내에서 이동해 오려는 종업원이 있거나, 공장내에서 이동해 오려는 종업원이 있으면, 이들이 6개월 이상의 工場 勤續年數를 가지고 있을 경우 이들에게 우선권을 부여한다.

전문기능직과 비전문기능직 모두에 있어서, 新入職 이상의 職位로 승진하는 것은 工場 勤續年數와 能力 및 體力에 의하여 결정된다. 해고와 재고용(recall)의 우선순위도 工場 勤續年數에 의하여 결정된다. 따라서, 工場 勤續年數가 승진, 해고, 재고용에 결정적인 요인으로 작용한다. 工場 勤續年數는 日本 終身雇用制의 바탕을 이루는 會社 勤續年數(年功)와 비교하여 볼 때, 미국 철강업의 공장별 分權主義(sectionism)를 반영하고 있음을 볼 수 있다. 사실 工場 勤續年數의 적용은 1977년의 단체협약 이후이며, 그 전에는 직종별 또는 부서별 근속년수와 같이 더욱 좁게 정의된 근속년수를 적용하였다. 그러나, 工場間 移動에 대한 논의에서도 언급되었지만, 최근의 공장 폐쇄로부터 종업원을 보호하기 위해서는 다른 공장으로 재배치될 수 있는 기회를 확대하여야 하는데, 그렇게 하기 위해서는 원래 공장에서의 근속년수를 새로운 공장으로 그대로 가져 갈 수 있게 하거나, 아니면 승진, 해고, 재고용의 기준을 工場 勤續年數 대신 會社 勤續年數로 바꾸어야 할 것이다.

(17) 이 부분에 관해서는 USS와 미국철강노조(USWA) 간의 단체협약 제 13-O조 참조.

IV. 結 論

70년대와 80년대에 걸쳐 장기간 불황을 겪은 美國과 日本의 鐵鋼會社들은 人員削減에 의한 人件費 減縮의 필요성에 직면하게 되었고, 반면 鐵鋼勞動組合은 大量解雇의 위기에 직면하였다. 이러한 人員合理化의 문제를 일본의 철강회사와 미국의 철강회사는 각각 상이한 방식으로 풀어 가고 있다. 日本의 경우, 内部勞動市場의 入口統制 내지는 封鎖, 出口의 早期開放, 職種間轉換, 그리고 社外轉出의 방법을 사용하고 있다.

子會社에의 轉出은 内부노동시장을 확장하여 자회사의 것까지 포함하는 것으로서, 80년대 들어 급속히 확대되고 있는 방법이다. 이것은 나이 많은 종업원에게 새로운 취업 기회를 子會社에서 구할 수 있도록 도와 준다는 의미가 있으나, 근본적으로 人員減縮의 목적으로서 비롯되었기 때문에 일본 終身雇用制는 큰 탈바꿈을 시작한 것으로 보인다. 더 이상 기업의 성장이 불가능할 때는 일본 기업도 직접적인 人員減縮의 처방을 내리지 않을 수 없음을 보여 주고 있다. 특히 일본의 경우 高齡者가 社外轉出의 대상이 되며, 社內移動은 주로 젊은 종업원에게 그 기회가 주어진다는 점은 美國의 高齡勤勞者들이 勤續年數에 비례하는 선임권(seniority)의 혜택을 받아 고용을 보호받고 있음을 감안할 때, 일본의 고용제도가 미국 것보다 더 使用者利益과 資本主義의 經済性原理를 반영하고 있는 것으로 보인다. 이는 일본의 고용제도가 더 인간적이라는 일반적인 통념(예컨대, Ozaki^[7]의 "humanistic enterprise system")에 반하는 것으로 앞으로 다른 산업과 기업들을 대상으로 좀 더 많은 연구가 필요한 부분이다.

美國 철강회사의 경우는 일본과 마찬가지로 内部勞動市場의 入口統制 내지는 封鎖, 出口의 早期開放의 조치를 취해 왔으며, 그 동안 勞動組合의 노력에 의하여 社內移動의 장애 요인이 되어 왔던 좁은 勤續年數의 정의를 工場勤續年數로까지 확대 시켜 놓았다. 이것을 會社勤續年數로까지 확대하는 것이 勞組의 未來交渉戰略에 포함되어야 할 것이다. 또한 공장간, 부서간, 직종간 이동의 기회가 점차 확대되어 가고 있는 점은 日本의 社內移動制度를 상당히 닮아 가고 있음을 보여준다.

결론적으로 인력감축 면에서 볼 때 미국과 일본의 雇用制度는 서로 닮아 가는 현상을 보이고 있다. 이것은 Dorei^[3]에 의하여 제기되었고 최근 Taira^[11]가 다시 주장하는 雇用制度와 勞使關係 시스템의 日本과 英國 또는 日本과 美國間折衷型收斂(bilateral convergence)理論을 지지하는 것이다.

참 고 문 헌

- [1] American Iron and Steel Institute (1974-1989), *Annual Statistical Report*.
- [2] Doeringer, P. B. and M.J.Piore (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, Mass: D.C. Heath.
- [3] Dore, R.P. (1973), *British Factory and Japanese Factory*. Berkeley, CA: University of California Press.
- [4] Haitani, K. (1978), "Changing characteristics of the Japanese employment system", *Asian Survey*, Vol. 10, pp. 1029-1145.
- [5] Kochan, T.A., H.C. Katz and R.B. McKersie (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Basic Books.
- [6] Kochan, T.A., R.B. McKersie and P. Cappelli (1984), "Strategic choice and industrial relations theory", *Industrial Relations*, Vol. 23, pp. 16-39.
- [7] Ozaki, R.S. (1988), "The humanistic enterprise system in Japan", *Asian Survey*, Vol. 28, No. 8, pp. 830-848.
- [8] Peterson, R.B. and J. Sullivan (1990), "The Japanese lifetime employment system: whither it goes?", *Advances in International Comparative Management*, Vol. 5, pp. 169-194.
- [9] Stieber, J. (1980), "Steel", In G.G. Sommers (ed.) *Collective Bargaining: Contemporary American Experience*, Madison, WI: IRRA, pp. 151-208.
- [10] Tachibanaki, T. (1983), "Labor market flexibility in Japan in comparison with Europe and the US", *European Economic Review*, Vol. 31, pp. 647-678.
- [11] Taira, K. (1990), "From Americanization of Japan to Japanization of America in HRM/IR", *Proceedings of the Forty-Third Annual Meeting*, Madison, WI: IRRA, pp. 467-475.
- [12] USS & United Steelworkers of America (1971, 1974, 1977, 1980, 1983, & 1987), *Labor Agreement*.
- [13] United Steelworkers of America & Coordinating Committee Steel Companies (1971), *Job Description and Classification Manual*. Pittsburgh, PA: USS Co.

- [14] Whittaker, D.H. (1990), "The end of Japanese-style employment?" *Work, Employment, & Society*, Vol. 4, No. 3, pp. 321-347.
- [15] 仁田道夫(1988). '日本の労動者参加' 東京 : 東京大學出版會.
- [16] 岡本秀昭(1985). '不況下における要員運用の実態' 東京 : 公企勞センター.
- [17] 鐵鋼勞連(1974-1988). '鐵鋼勞動ハドブック' 東京 : 鐵鋼勞連.
- [18] 鐵鋼勞連(1989). '鐵鋼會社の円高對應關係資料' 東京 : 鐵鋼勞連.