

고용관리의 변화: 한일비교

박 준 성*

〈目 次〉

- | | |
|-----------------------|-----------------|
| I. 연구의 목적과 방법 | IV. 고용이념과 정책 비교 |
| II. 인력 과잉 실태 비교 | V. 논의와 시사점 |
| III. 고용조정 실태와 접근방법 비교 | |

I. 연구의 목적과 방법

1. 연구의 목적

21세기를 앞두고 새로운 도약이나 실패나 하는 기로에 서 있는 우리 기업이 변화하는 경영 환경에 적극적으로 대응해 나감은 물론, 기업경쟁력을 제고하여 세계무대에서도 정상에 오르기 위해서는 원칙 없이 임기응변식으로 이루어지고 있는 고용관리상의 문제점을 치유하고 앞으로 고용관리를 어떤 방향으로 이끌어 나가야 할 것인가 하는 문제를 깊이 생각해 볼 필요가 있다.¹⁾

작금의 우리 기업이 IMF 구제금융 체제의 위기를 극복하고 기업경쟁력을 제고하기 위해서는 무엇보다 선행적으로 고용관리의 실천방향을 명확히 하여야 한다. 그럼에도 불구하고 현재의 변화의 방향을 보면 무조건적으로 서구식의 방식, 즉 미국식의 연봉제, 과감한 다운사이징 등이 그것인데 과연 우리나라의 노동시장 형태나 관리방식이 서로 다른 문화환경 속에서 이러한 것들이 반드시 효율적이라고 생각할 수 있을지가 의문이다. 정리해고제가 법제화되었음에도 원활하게 추진되지 못하고 있고, 연봉제 도입을 둘러싼 마찰이 발생하고 있는 것을 보더라도 많은 어려움이 있음을 짐작할 수 있다. 한 나라의 고용정책이나 인적자원관리는

* 성신여자대학교 경영학과 교수

1) 고용관리란 노동자의 효율적인 활용을 도모하고, 생산성을 향상시키기 위한 고용에 관한 일련의 계획적, 체계적인 관리를 말한다. 구체적으로는 모집, 채용, 훈련, 배치, 승진, 승격, 인사이동, 인간관계, 퇴직 등 사용자가 노동자를 채용하여 퇴직할 때까지의 고용에 관한 일련의 시책을 지칭한다. (日經連經濟調査部編, 「新人事·勞務用語辭典」, 日經連廣報部, 1988, p.120.)

다른 관리방식과는 달라서 전통이나 사회 문화적 강점을 살려 실정과 정서에 부합되는 관리 방식을 개발하고 발전시켜 나갈 필요가 있다.

기존의 우리의 고용관행이나 관리방식은 무조건 잘못된 것이기 때문에 IMF를 계기로 글로벌 스탠다드에 맞춘다는 미명하에 무조건 서구적 방식을 채택해 가려는 경향이 나타나고 있으나 이는 결코 바람직한 일만은 아니다.

이러한 문제의식에서 본 연구는 최근의 환경변화에 따라 고용관리가 어떤 형태로 변화하고 있는지를 고용관리 전반에 걸쳐 종합적으로 파악하고, 변화추이 측면에서 이웃 일본과 어떤 점에서 유사하고 어떤 점에서 차이를 보이고 있는지를 파악하면서 그 의미를 새겨 보고자 한다.

2. 비교 방법

1) 비교내용

인력과부족에 대한 인식, 인력과부족 계층에 대한 인식, 고용조정 내용과 시기 및 적용단계, 종신고용에 대한 인식, 수정방향, 개선 대안 등에 대한 인식 중심으로 한일간에 어떠한 유사점과 차이점이 있는가를 비교하였다.

2) 비교자료

(1) 한국 자료

98년 11월 1일부터 15일까지 고용관리 실태조사를 위한 설문 조사를 실시하였다. 조사에 응답한 기업은 291개 기업이었고(무응답 5개사), 300인 미만의 중소기업이 150개 기업, 300인 이상의 대기업이 136개 기업이었다. 이 가운데 제조업은 212개 사였고 비제조업은 74개 사였다. 제조업 중에서 중소기업은 119개사, 대기업은 93개 사였고, 비제조업 중에서 중소기업은 31개사, 대기업은 43개사 였다. 조사대상 기업은 식료품업에서부터 기타 비제조업에 이르기까지 전 산업을 망라하여 표집 된 것으로 볼 수 있다.²⁾

〈표 I-1〉 조사대상기업의 산업 및 규모 분류

구분	제조업	비제조업	계
300인 미만	119	31	150
300인 이상	93	43	136
계	212	74	286

2) 한국에서 조사한 내용은 박준성, 안희탁, 「고용관리 변화와 비전」, 한국경영자총협회 노동경제연구원, 1999년, 연구총서로 발간하였고, 동 연구총서에 조사설문의 전문이 있음.

(2) 일본자료

현재 우리 나라의 고용관리 실태와 일본의 고용관리를 비교하는 시점을 맞추려고 한다면 일본의 70년대 초나 일본의 70년대 말과 비교하여 보는 것도 필요하다. 그러나 당시 자료와 직접 비교하는 것이 용이하지 않으므로 우선 일본의 경우 전통적인 고용관행에 대한 전환기로 지칭되는 시점에 조사된 94년 「終身雇用制度の將來豫測調査報告書」: わが國雇用制度の展望と選擇, 財團法人 日本生産性本部 生産性研究所 자료에서 조사된 결과를 참고로 하였다. 조사자료는 총 2,022개 사를 상대로 우편조사를 실시하여 회수된 308개 사 자료(회수율 15.2%)이다.

한국자료와 일본자료 모두 해당 기업의 인사노무담당 임원 혹은 부장을 조사대상자로 한 기관조사 결과이다.

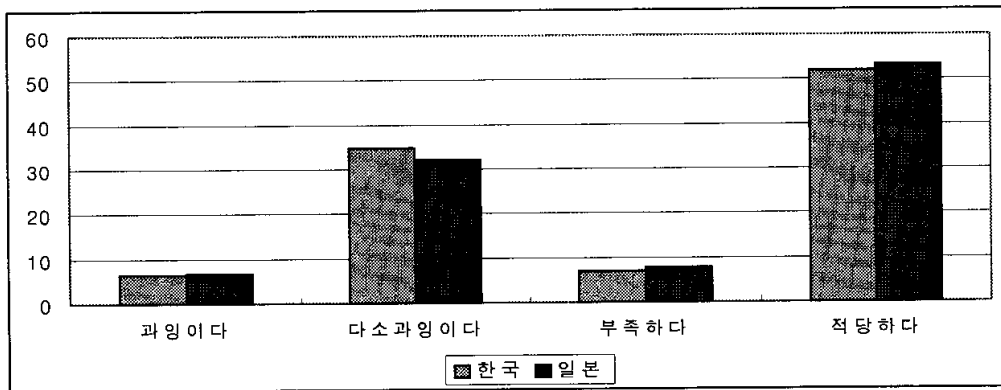
II. 인력과잉 실태 비교

1. 인력과잉 실태

1) 한국

조사 대상 기업의 경우 전체적으로 인력규모가 적정하다는 기업이 51.9%이고, 부족하다는 기업이 6.9% 정도로 나타나고 있다. 한편 인력 과잉이 6.4%이고 다소 과잉이 34.8%인 것으로 나타났다.

〈표 II-2〉 인력과잉 실태



제조업의 경우 인력과잉이 43.8%이고 비제조업은 34.3%로 제조업의 인력이 다소 과잉인 것으로 나타났다.

2) 일본

조사 대상 기업의 경우 전체적으로 인력규모가 적정하다는 기업이 53.3%이고, 부족하다는 기업이 7.8% 정도로 나타나고 있다. 한편 인력 과잉이 6.8%이고 다소 과잉이 32.1%인 것으로 나타났다.

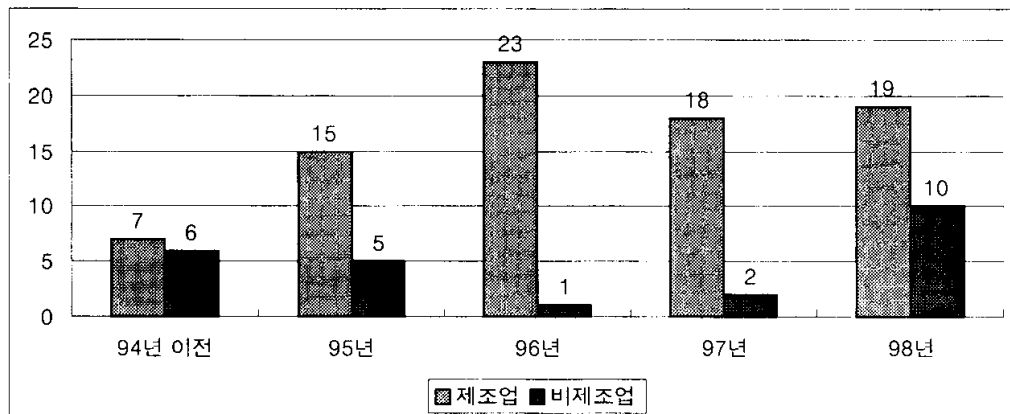
제조업의 경우 인력과잉이 있는 경우가 50.6%이고, 비제조업이 31.3%로 나타났다.

2. 인력과잉 시기

1) 한국

조사대상 기업의 경우 인력과잉이 나타나기 시작한 시기는 제조업의 경우 95년 이전부터 인력과잉 현상이 나타났고, 비제조업의 경우 98년을 전후로 인력과잉 문제가 지적되고 있다. 향후 비제조업의 인력과잉분야에 대한 인력 조정이 예상되는 조사결과로 보인다.

〈표 II-2〉 인력과잉 발생 시기



2) 일본

일본은 1980년 후반부터라고 대답한 기업이 대다수를 차지하고 있다.

3. 인력과잉 계층

1) 한국

과잉 인력 계층이 어느 계층인가에 대한 응답결과를 보면 연령별로는 40대가 과잉이라는 응답이 38.7%이고, 직종별로는 사무관리직종이라는 응답이 52.1%이고, 직급별로는 과장급이라는 응답이 20.1%로 가장 많았다.

연령별로는 40대, 30대, 50대 순으로 인력이 과잉인 것으로 나타났고, 직종별로는 사무관리직종, 생산제조 직종, 영업직종 순으로 인력이 과잉인 것으로 나타났고, 직급별로는 과장, 팀부장급, 차장급 순으로 인력이 과잉인 것으로 나타났다.

요컨대 40대 사무관리직종, 차과장급이 대표적인 인력과잉 계층인 것으로 보인다. 40대라는 연령 계층은 인구구조상 베이비 붐 계층과 정확하게 일치한다. 베이비 붐으로 과잉 공급된 연령 계층가운데 사무관리 직종, 그리고 현재 직급이 차과장급으로 승진이 정체된 계층이 과잉인력으로 지적되는 것으로 나타났다.

2) 일본

과잉 인력 계층이 어느 계층인가에 대한 응답결과를 보면 연령별로는 50세 이상이 과잉이라는 응답이 66.7%이고, 직종별로는 사무관리직종이라는 응답이 72.5%로 가장 많았다.

연령별로는 50대, 40대, 20대 순으로 인력이 과잉인 것으로 나타났고, 직종별로는 일반사무직, 사무관리직종, 라인관리직종 순으로 인력이 과잉인 것으로 나타났다.

Ⅲ. 고용조정 실태와 접근방법 비교

1. 일본의 고용조정

1) 석유위기 후의 고용변동

석유위기 후, 일본의 고용구조는 3개의 커다란 변동이 생겼다.

첫째는, 제조업 취업자숫자가 1978년까지 5년간에 1할 이상 계속 감소하고, 그 후 서서히 회복한 것이 겨우 석유위기 전의 peak로 돌아간 것에 불과한 점.

두번째는, 그것과 대조적으로 서비스업 취업자는 1973년부터 1988년까지 6할 계속 증가하여, 도·소매·음식업에서도 동기간에 3할 증가한 점.

세번째는, 전체적으로 대기업의 고용 share가 저하되고, 중소기업의 고용이 증가한 점이다.

그것에 수반하여, 「종신고용」 관행이 지켜지고 있는 노동자의 비율은, 상대적으로 현저히 감소한 것으로 추정된다.

「종신고용」 관행이 더욱 견고하게 지켜지고 있는 것은, 공공부문을 별도로 한다면, 東証一部 상장기업으로 대표되는 민간주요기업일 것이다.(그외에도 東証二部 상장기업, 그의 증권거래소 상장기업, 비상장 신문사, 생명보험회사 및 소수의 비상장 유명기업 등도 여기에 준한다).

〈표 Ⅲ-1〉 일본 주요기업의 종업원수의 변화

年度	전산업고용자수(A)(1)	중증일부상장 895사	종업원수(B) (2)	(B/A)
1965	2913	320.3		11.0%
1970	3340	371.5		11.1
1973	3265	379.0		10.5
1974	3638	381.1		10.5
1975	3669	374.4		10.2
1979	3896	339.3		8.7
1980	3997	341.9		8.6
1982	4125	348.7		8.5
1984	4281	347.3		8.1
1985	4328	348.3		8.0
1986	4382	345.4		7.9
1987	4452	341.3		7.7

註 : (1) 總務廳 「勞動力調査」(매년 3월분 「속보」 所取)의 年度平均値

(2) 日本經濟新聞社 NEED에 의한 各年末의 數字. 倒産이나 途申年度에서의 上場會社등 不連續 자료는 포함치 않음

〈표 Ⅲ-1〉는 東証一部 상장기업(1989년 현재, 1134社)중, 일본경제 신문사 NEEDS의 집계대상이 되고 있는 895社의 1965년도 이후의 정규 종업원수 추이를 나타낸 것이다.

이것에 의하면, 1974년도에 381万人으로 peak에 도달한 후 1979년도까지 감소하고, 1985년도에는 약간 증가했으나, 엔고 불황에 의해 세번째 감소로 바뀌고 있다.

또한, 그 전산업고용자수에 대한 상대적 비중은, 고도성장 말기에는 11%였으나 그 후는 감소하여, 최근에는 7%까지 떨어지고 있다.

다음으로, 고용조정 규모가 가장 컸던 제조업에 관하여, 세번에 걸친 고용조정의 크기를 비교해 보면 〈표 Ⅲ-2〉와 같다.

- ① 생산저하 폭 및 고용량 감소 폭도, 제1차 석유위기후 시기가 가장 크다.
- ② 제2차 석유위기 후(실제는 그것에 의한 세계불황의 파급)에는 생산 및 노동투입량은 감소했으나, 상용고용은 감소하지 않았다.
- ③ 엔고 불황에는 생산저하 폭은 작았지만, 구조조정을 위해 상용고용도 감소하여, 노동투입량 저하폭도 제2차 석유위기보다 커졌다.
- ④ 세번 모두 상용고용의 감소 폭 보다는 노동투입량 감소 폭이 확실히 크고, 노동시간에 의한 조정이 중요했다는 것을 말하고 있다.
- ⑤ 상용고용의 감소는, 생산 및 노동투입량 저하에 대하여 타임 렉이 눈에 띄고, 조정기간도 길다.

〈표 III-2〉 三回の 雇用調整의 對比 (%)

비교사항	第1次石油危機	第2次石油危機	円高不況
鐵工業生産指數의 低下率	1974년1월-75년3월의 15개월 -20.2	1980년2월-81년5월의 16개월 -4.8	1985년10월-86년8월의 10개월 -2.7
製造業常用雇用指數의 低下率	1974년5월-79년4월의 36개월 -11.6	저하시키지 않음	1986년9월-87년8월의 12개월 -2.0
製造業勞務投入量의 低下率	1973년10월-75년4월의 19개월 -18.6	1980년2월-9월의 7개월 -3.2	1985년9월-87년4월의 20개월 -4.1

이러한 고용의 수량적 조정은 구체적으로는 어떤 수준으로 달성되었던 것일까? 고용보장에 관한 사회적·법적 규제의 강화에 따라서 이미 1945년대부터 1955년대에 걸쳐서 행해진 공연한 지명해고나 대량의 인원정리는 거의 행해지지 않고 있다.

노동성 「노동경제 동향조사」에 의하면 석유위기후 3회의 고용조정에서 사용된 방책의 우선순위는,

- ① 잔업규제 또는 노동시간의 단축
- ② 중도 채용의 삭감·정지
- ③ 배치전환·출향
- ④ 임시·계절·part time 노동자의 재계약 정지·해고
- ⑤ 일시휴업·일시휴가
- ⑥ 신규졸업자 채용 삭감·정지
- ⑦ 희망 퇴직의 모집·해고로 되어 있어, 그 순위에는 거의 변화가 없다.³⁾

이러한 soft한 고용정책을 주의 깊게 채용한 결과, 석유위기 후에는, 인원정리나 합리화를 둘러싼 심각한 노동쟁의는 일어나지 않았으며, 또한 재판소가 잉여인원 정리를 무효로 하는 판결을 내린 예도 없었다. 저성장에 대한 대처 방안에 대하여 노사가 상당 부분 공감대를 형성하고 공동 대처하였기 때문이다.

2) 평성이후의 고용조정

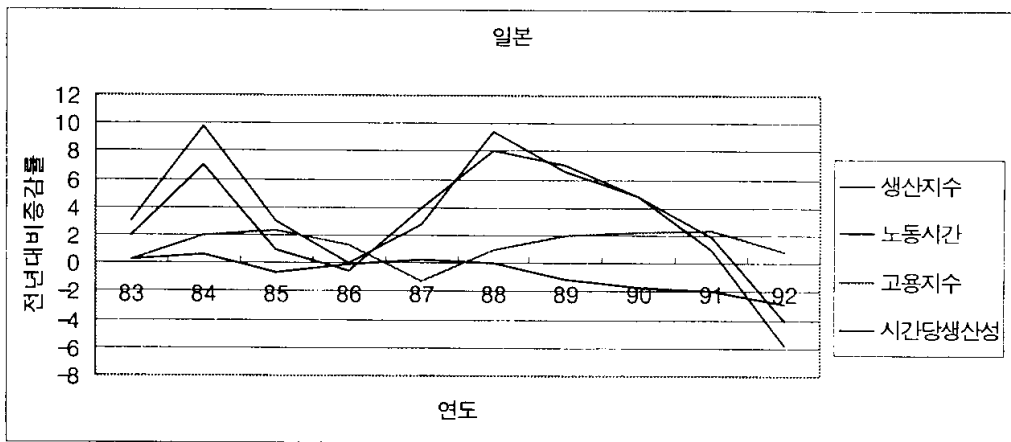
(1) 국제비교

현 시점에서 우리가 선택할 수 있는 가장 적절한 고용조정 방법이 무엇인가를 파악하기 위해서는 우리와 비슷한 여건에 있었던 선진국들이 어떤 고용조정 방법을 언제 어떻게 적용하

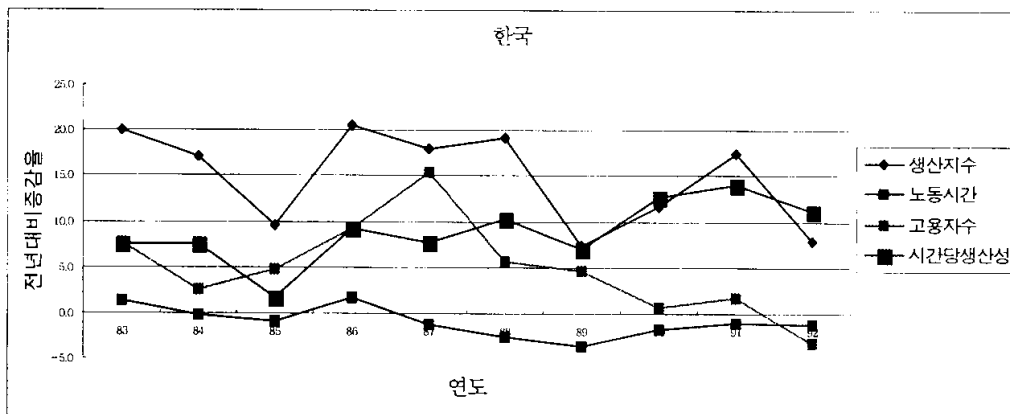
3) 「노동백서」 1983년판, p.30 및 86년판, p.24 참조.

였고, 그 효과는 어떠한지를 점검해 보는 것이 필요하다. 그러기 위해서는 미국, 영국, 독일, 일본 등과 같은 주요 국가들이 고용조정을 어떻게 추진해왔고, 그 결과 경기변동과 고용 인원과 노동 시간, 및 생산성 등이 어떻게 변해왔는가를 분석해 볼 필요가 있다. 제조업의 생산량, 고용인원과 노동시간 및 단위당 노동생산성의 증가를 등에서 최근 10여년 동안 선진 4개국이 변화해 온 추이를 분석한 자료를 통해 다음과 같은 몇가지 점들을 발견할 수 있다.4)

〈표 Ⅲ-3〉 경제여건과 고용조정 국제비교(일본)

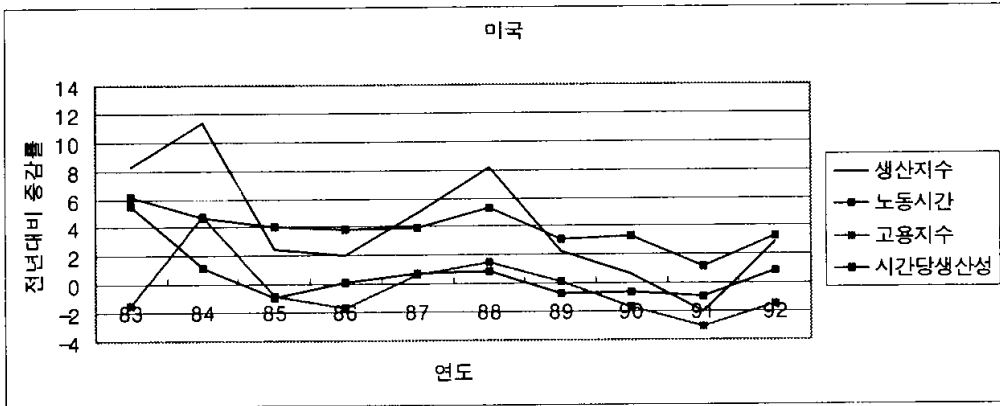


〈표 Ⅲ-4〉 경제여건과 고용조정 국제 비교(한국)

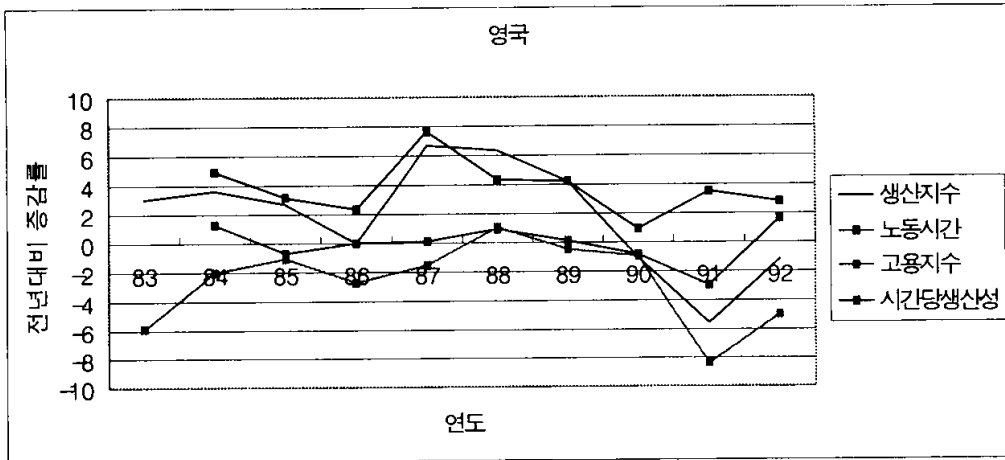


4) 日本銀行 國際局, 「日本經濟を中心とする國際比較統計」 1993년의 자료에 한국자료를 추가하여 비교한 자료임.

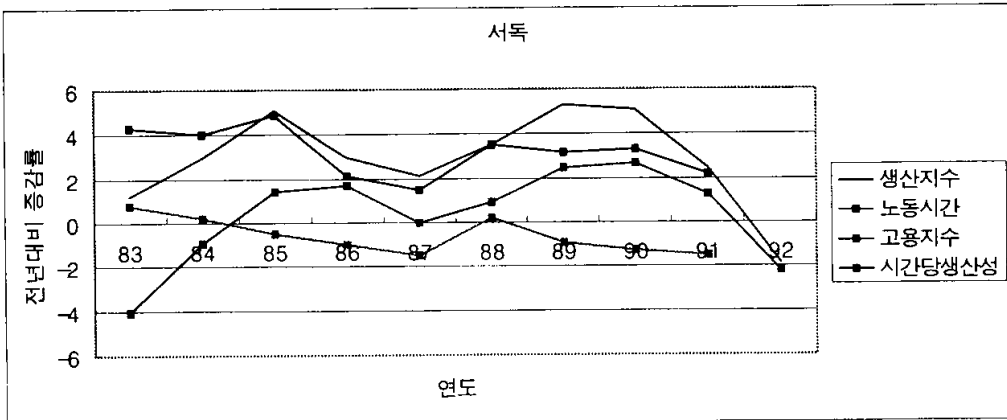
〈표 III-5〉 경제여건과 고용조정 국제 비교(미국)



〈표 III-6〉 경제여건과 고용조정 국제 비교(영국)



〈표 III-7〉 경제여건과 고용조정 국제 비교(서독)



- ① 생산량의 변동에 대하여 노동시간은 거의 같이 변동하고, 고용인원은 상당히 늦게 변동한다.
- ② 고용인원이 변화하는 시차(time lag)를 고려하더라도, 고용인원의 변동은 생산량에 대하여 비탄력적이다.
- ③ 연장근로시간당 증가한 노동생산성도 생산량과 동시에 변동하고 있어, 이른바 「노동에 관한 단기적 수확체증」을 나타내고 있다.

국가별로 변동의 특징을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 일본을 보면, 고용인원은 생산량의 변동에 대하여 1년 정도 늦게 반응하고, 변화도 적다. 노동시간은 거의 생산량과 동시에 변화하고 있다. 1989년부터 나타난 노동시간의 감소는 생산량이 변동한 탓이라기보다는 주휴 2일제의 보급으로 소정근로시간이 단축되었기 때문이라고 생각한다. 시간당 생산성의 변화와 생산량의 변동이 함께 움직이는 것은 다른 나라와 동일하다.

둘째, 우리나라의 경우 생산지수의 변동과 관계없이 고용자수의 증가율이 계속 줄어들고 있다. 노동시간이 지속적으로 단축되고 있는 것은 일본과 유사하다.

셋째, 미국의 고용인원은 생산량 변동과 같은 시기에 그것도 꽤 크게 변동하고 있다. 그리고 생산성의 변동은 생산량의 변동에도 불구하고 상당히 안정적이다. 1990년~91년의 불황기에는 생산량이 감소하였으나, 그 이상으로 고용인원이 감축되어 생산성이 증가하였다는 점이 특이하다.

넷째, 영국을 보면 80년대에는 고용인원의 변화는 생산량의 변화에 대하여 좀 늦게 반응하지만, 고용인원이 크게 감소되었기 때문에 생산성이 증가하였다. 한편 91년에 생산이 대폭 줄어들었지만 생산성 상승률이 오른 것은 주목할만한 사실이다.

다섯째, 독일의 경우 고용인원은 생산보다 늦게 변동하고 있다는 점에서 일본과 유사하다. 그러나 변동폭은 일본보다 크다. 그리고 노동시간은 지속적으로 감소하고 있다는 점이 특이하다.

여섯째, 종합적으로 비교해 보면 생산에 대한 고용인원의 변동반응이 가장 느리고 적은 나라가 일본이고, 그 다음이 우리나라다. 독일과 영국이 중간 정도의 폭으로 변동하는 나라들이라면, 미국은 빠르고 크게 변하는 특징이 있다.⁵⁾

5) 村松久良光, "日本の雇用調整" 「日本の雇用システムと労働市場」 猪木武徳, 樋口美雄 編, 日本經濟新聞社, 1995, pp.58-60. 이는 무라마쯔가 집필한 제2장 일본의 고용조정에서 분석한 내용에 우리나라 자료를 첨가하여 논의를 덧붙인 것임.

왜 미국에서 고용조정이 빠른가? 미국은 잔업 할증률이 낮고, 선임권 제도에 기초한 일시 휴직(lay off · recall제)이 활발하게 적용되어 고용조정이 비교적 용이하기 때문이다. 한편, 일본은 「종신고용관행」이나 해고에 대한 조합의 저항이 있고, 유럽의 경우도 마찬가지로 해고 규제나 조업단축수당이 존재하기 때문에 고용조정의 속도가 느리고 폭이 적다는 점이 지적되고 있다.⁶⁾

우리나라도 전반적으로 일본과 유사한 특징을 보이고 있다. 고용조정에 관한 연구 결과를 좀더 살펴보면,

여자종업원비율이 높은 업종일수록, 또 시간당 임금이 낮은 업종일수록 조정속도가 빠른 것은 미국, 일본이 공통적이다. 이는 기업특유기능이 적기 때문으로 설명된다. 또 미국은 조합조직률이 높은 업종일수록 조정속도가 빠른 것으로 발견되었다. 이는 시간조정보다 일시휴직(lay off)을 조합이 선호하기 때문으로 설명될 수 있다. 영국의 경우 이직률이 높은 의복산업의 조정속도가 빠르고, 이직률이 낮고, 조합의 저항이 강한 자동차나 금속산업의 경우 조정이 늦다. 일본도 마찬가지다. 서독과 미국 제조업의 산업별 비교연구 결과를 보면, 미국은 인원 조정이 빠르고, 서독은 노동시간조정이 크다. 서독은 조업단축제가 있고, 해고제한 규제가 있기 때문이다.⁷⁾

(2) 가설적 추정

요컨대 각국에서 나타나고 있는 현상을 종합해 보면 고용조정 속도와 관련하여 다음과 같은 가설적 추정을 해 볼 수 있다.

- 초과근로로 인한 인건비 부담이 크면 클수록 양적 고용조정 속도는 빨라진다.
- 고용조정 비용이 크면 고용조정속도는 느려진다.
- 노동력을 대체하는 자본코스트(자동화, 생력화)가 적으면 고용조정속도는 빨라진다.
- 고용 조정으로 인한 인건비 감소효과가 적으면 고용조정속도는 느려진다.
- 고용 조정으로 인한 매출생산액 감소가 크면 고용조정속도는 느려진다.
- 노동 의존도가 낮으면 고용조정속도는 빨라진다.
- 해고 비용이 크면 고용조정속도는 느려진다.

6) 일본의 경우 「준고정적 요소로서의 노동」으로서 「기업에 특유한 기능」이 존재하기 때문에 필요노동량의 변동에 대하여 고용인원의 변동을 적게하는 것이 기업으로 보아서 합리적인 행동이 된다는 논리로 해고를 하지 않는 일본적인 고용관행이 형성된 이유를 설명하고 있다.(Oi Walte Y, "Labor as a Quasi-fixed Factor," *Jornal of Political Economy*, 1962. pp. 538-55.)

7) 村松久良光가 上掲書에서 정리한 것을 요약한 것임.

이상의 가설적 추정은 반대의 경우도 마찬가지다. 그러나 유럽의 경험에 비추어 볼 때 실업대책과 고용 안정망이 잘 갖추어져 있다 하더라도 고용 조정속도는 느리다. 유럽은 고용조정 속도가 느리면서도 실업률은 높다는 점이 특이하다. 반면에 일본은 고용조정속도가 느리면서도 실업률은 낮다. 유럽은 근로시간단축과 작업공유제(job sharing system)를 선호하는 반면에 일본은 임금조정을 선호한다.

근로시간의 단축은 단기적으로 고용인원을 유지하는 효과는 있지만 비용절감 효과가 작아서 기업경영 개선에 별다른 도움을 주지 못하는 것으로 볼 수 있다. 따라서 유럽식 접근방법은 장단기적으로 실업률을 낮추는데 별다른 기여를 하지 못하는 것으로 추정해 볼 수 있다. 요컨대 유럽과 일본의 경험을 정리해 보면 임금조정은 저비용구조를 가져다 주지만 근로시간 단축은 그렇지 못하다는 잠정적인 결론을 추정할 수가 있다.

(3) 정리해고의 추이

일본의 경우 노동성의 「노동경제동향조사」에서 1975년 1~3월의 시기에 제조업의 7%가 희망퇴직제를 실시하였고, 엔고불황기인 1986년 10~12월 사이에는 3%였다. 최근 불황기인 1993년 7~9월에는 1%, 10~12월의 예정이 2%정도였다.

「고용변동종합조사」 1979에 의하면 1975년 1월부터 78년 6월 사이에 「희망퇴직·지명해고」를 행한 사업소는 제조업의 19.4%이었다. 1000명 이상 대기업의 20.4%였다. 인원정리는 대부분 희망퇴직이었고, 대기업보다 중소기업에서 지명해고를 많이 하였다.

小池에 의하면 시멘트와 전기산업의 상장기업의 경영실적과 인원정리의 발생관계를 연구한 결과 2년 적자 연속이면 인원정리를 실시한 것으로 나타났다.⁸⁾

村松의 연구결과에 따르면(대기업 공작기계메카 13사를 대상으로 한 연구) 「2기적자에서 인원정리」라는 경험법칙이 성립하고 종업원의 2할 전후가 정리되었다.⁹⁾

(4) 일본식 고용조정 시나리오

일본 기업이 어떤 단계로 고용조정을 실시하는지를 개별 연구자들의 논문과 고용조정 실태를 조사한 여러 자료를 종합하여 시나리오를 그려보면 대체로 다음과 같다.

총체적으로 보면 기업의 매출액이 감소하고, 이익이 감소되는 시점을 전후로 하여 시작되어, 잔업규제, 중도채용의 정지 등을 먼저 적용하다가, 임시·파트타임의 재계약을 정지하거나, 배치전환·출향, 일시휴직, 희망 퇴직자 등을 모집하면서 해고 회피노력을 한 다음 그래

8) 小池和男, 「解雇からみた現代日本の勞使關係」 森口親司ほか編 『日本經濟の構造分析』 創文社, 1983.

9) 村松久良光, 「解雇, 企業利益と賃金 - 大手工作機械 メーカー 13社に關して」 『アカデミア經濟經營編』 1989, pp.399~435.

도 경영위기가 지속이 되면 지명해고를 실시하는 것으로 정리된다.

일본식 고용조정은 회사의 대외적 이미지 손상이나 임직원의 생활에 미치는 충격이 적은 것부터 단계적으로 실시하고 경영여건에 따라 내용과 강도를 높여 가는 방식이라고 이해할 수 있다.

먼저 1단계는 매출액과 이익이 축소되는 상황으로 이른바 감량경영이 시작되는 단계이다. 이 단계에서는 먼저 임금조정을 실시하고 양적 조정을 실시한다. 양적 조정은 잔업규제→중도채용 중지, 결원의 불 보충→비정규직 사원의 재계약 중지 단계로 이행한다. 질적 조정 가운데 작업량 축소 부문의 생산직을 다른 부서로 일시적으로 재배치하는 용원을 실시하고, 사무관리직을 영업직으로 전진 배치한다. 흑자에서 적자로 반전하는 단계이다.

〈표 Ⅲ-8〉 일본의 불황기 고용조정 실태 (고용조정 수단별 실시기업 비율:%)

구분	고용조정 수단	전업종	제조업
임금조정 (인건비 등 비용절감)	일반종업원의 보너스지급을 인하	41.7	46.3
	임원, 관리직의 보수 컷트	40.5	46.3
	복리후생비의 삭감	26.3	27.8
	일반종업원의 승급 연장	26.2	26.2
	일반종업원의 기본급 인하	2.9	3.9
시간조정	잔업규제 등에 의한 시간외수당 삭감	25.1	28.5
	소정내 노동시간의 단축	14.6	19.1
인력조정	중도 경력사원 채용억제, 삭감, 정지	29.9	28.8
	신입사원 채용규모 삭감 또는 동결	28.1	25.2
	정년후 재고용/근무연장의 정지	12.4	15.5
	비정규사원의 계약 중지	10.1	12.3
	해고	9.3	9.7
	희망퇴직 모집	6.2	6.5
	일시휴업/일시귀휴의 실시	4.0	7.8

(자료원: 동경도립 노동연구소 (1994. 11 시점))

2단계는 당해 회계연도에 적자가 발생하는 것이 예상되는 단계이다. 보다 강도 높은 양적 조정과 질적 조정을 실시한다. 일시휴업을 실시한다거나 채용규모를 축소하고, 간접부문의 인력을 일선 영업부문으로 재배치하는 등의 고종조정을 실시한다.

3단계는 적자가 2기 이상 지속되는 단계이다. 이 단계에 이르면 희망퇴직자를 모집하거나 부득이 한 경우 정리, 지명해고를 실시한다. 질적 조정 방법으로 출향(사원파견제)을 대폭 늘리고, 전직을 실시한다.

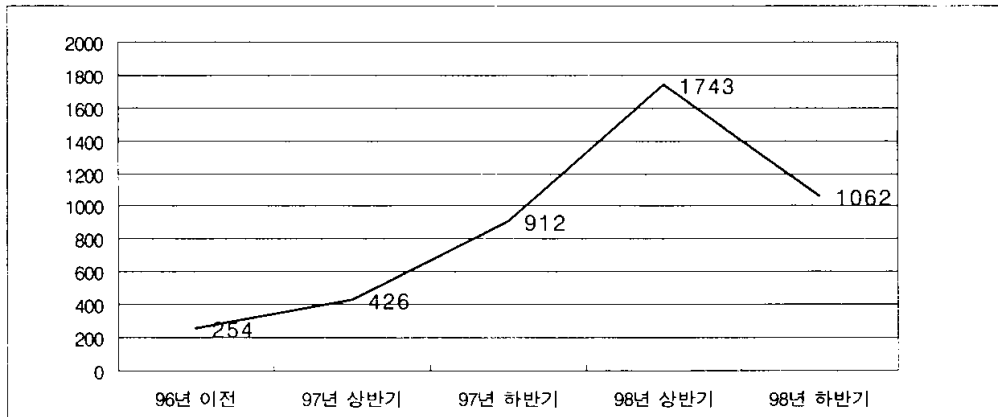
최근 90년 초의 불황기 시기에 조사한 고용조정 실태를 보아도 임금조정을 가장 많이 적용하였고, 다음 1단계, 2단계의 양적·질적 조정을 적용하였고, 3단계 양적 조정을 실시한 기업은 10% 미만인 것으로 나타났다.

2. 우리나라의 고용조정

1) 고용조정의 연도별 추이

기업이 인력관리 차원에서 적용해 온 고용조정 내용에 대하여 응답한 결과의 빈도를 분석해 보면, 97년 상반기부터 빈도가 조금씩 늘어나다가 98년 상반기에는 폭발적으로 늘었음을 볼 수 있다.

〈표 III-9〉 연도별 고용조정 적용 빈도(복수응답, N=286)



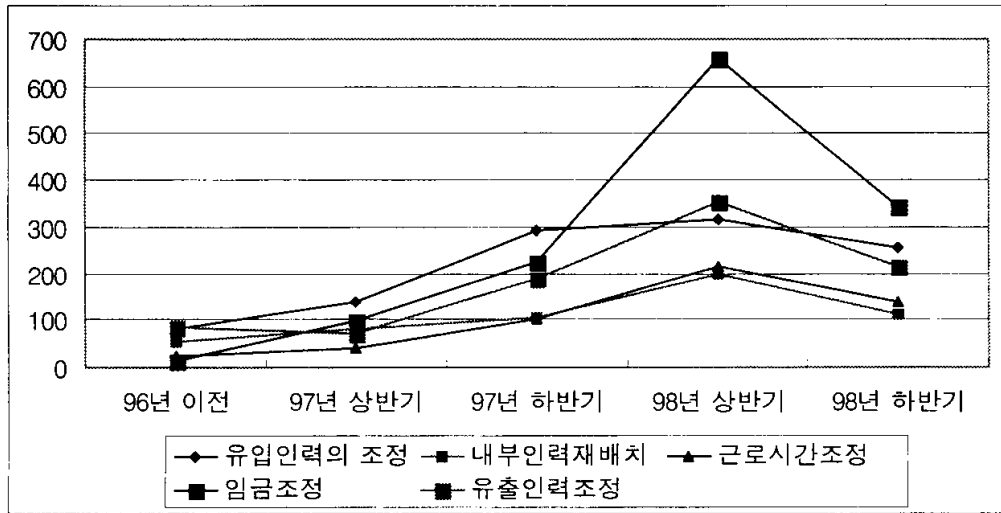
96년 이전에 비하여 97년 상반기에 이미 고용조정 빈도가 배에 가깝게 늘었고, 97년 하반기에는 이미 상반기보다 다시 두배 이상 적용 빈도가 증가하였다. 뿐만 아니라 98년 상반기에 이르러서는 조사대상 기업의 거의 모든 기업이 어떤 형태로든 여러 가지 형태의 고용조정을 시행한 것으로 나타났다. 98년 하반기에 이르러서는 상반기에 비하여 고용조정의 빈도가 다소 줄어들기는 하였으나 여전히 대부분의 기업들이 여러 가지 수단을 적용하고 있는 것으로 나타났다.

종합적으로 보면 96년 이전에는 유출인력의 조정과 유입인력의 조정 등 협의의 양적인 고용조정이 일반적인 수준에서 적용되어 왔으나, 97년 상반기부터 임금조정 등과 같은 질적인 고용조정 방법이 활용되기 시작하였다. 또 97년 하반기까지는 채용규모를 줄이는 등의 유입인력의 조정이 가장 많이 적용되었으나, 98년 상반기에 이르러서는 임금조정이 37.8%로 가

장 많이 적용되는 방법으로 등장하였다. 이러한 추이는 98년 하반기에도 지속적인 현상으로 나타나고 있다.

요컨대 일상적인 경제 경영 상황에서는 인력의 유출입량을 조정하는 전통적인 고용조정 방법을 주로 적용하여왔던 우리 기업들이 경제위기 상황에서는 임금조정을 가장 빈번하게 활용한 것으로 나타났다.

〈표 III-10〉 연도별 고용조정 내용(복수응답, N=286)



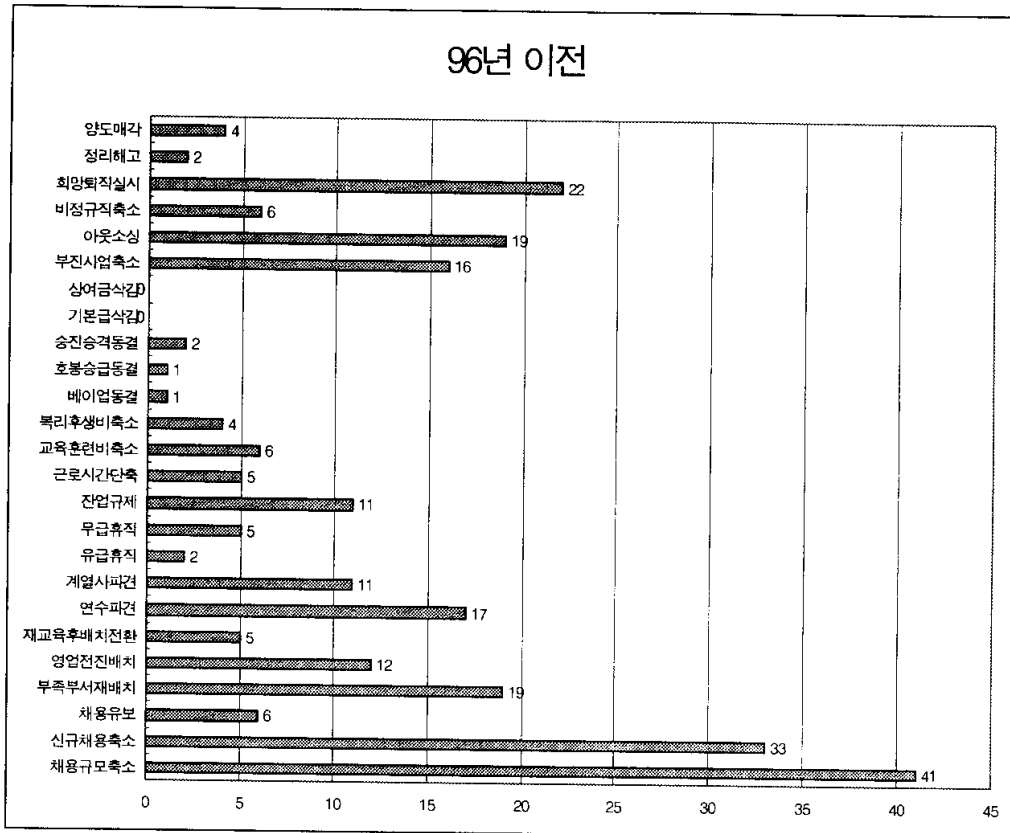
2) IMF 금융위기 이전의 고용조정 실태

96년 이전에는 통상적인 고용조정 수단으로 가장 많은 기업들이 신규 채용을 축소하는 등 채용규모를 축소하는 방안을 활용한 것으로 나타났다.

다음으로 많이 적용한 방법이 희망퇴직을 실시하거나, 아웃소싱을 하는 등의 양적인 고용조정이었다. 그 다음에는 여유인력을 인력이 부족한 부서로 재배치하는 방안이 활용되었다. 근로시간을 조정한다거나 특히 교육훈련비 복리후생비등의 비용을 조정한다거나 기본급 혹은 상여금 등의 임금을 축소한다거나 하는 조정은 아주 소수 기업에서만 적용하였던 것으로 나타났다.

요컨대 IMF 금융위기 전에는 통상적인 수준의 고용조정이 적용되어 왔다는 것을 분석자료에서 볼 수 있다. 이러한 분석 결과는 정리해고라든가 임금 삭감 등의 방법은 극소수 기업에서만 예외적으로 적용해 온 것으로 대부분의 기업에서는 적용할 엄두를 내지 못하는 방법으로 여겨져 온 그간의 사정을 잘 반영해 주고 있는 것으로 보인다.

〈표 III-11〉 96년 이전 고용조정 실태(복수응답, N=286)

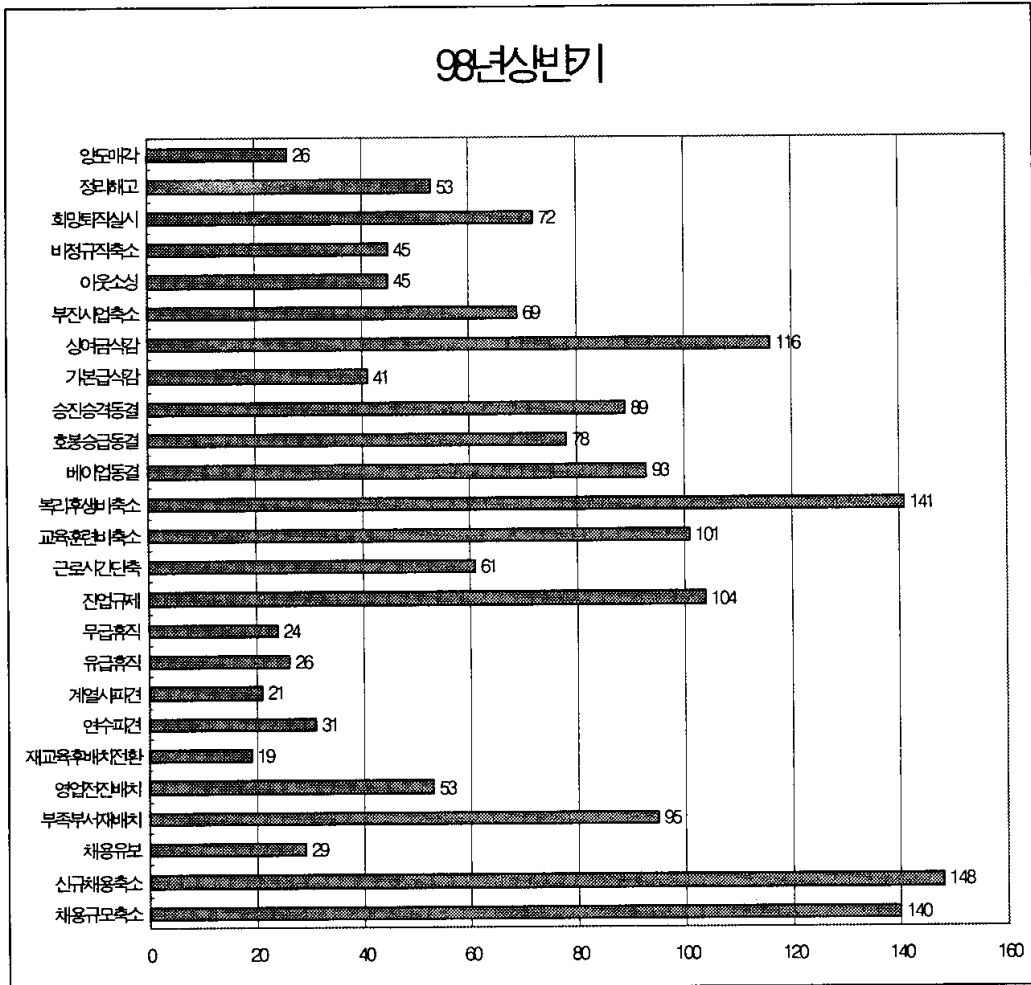


3) IMF 금융위기 이후의 고용조정 실태

전체적인 분석자료에서 볼 수 있었던듯이 IMF 금융위기가 시작된 97년 말부터 개별기업에서 적용한 고용조정 수단의 수는 급격하게 늘어났다. 뿐만 아니라 그 이전과 비교할 때 내용면에서 현격한 차이를 보이고 있다.

96년 이전과 비교하여 공통적으로 나타나고 있는 점은 대부분의 기업들이 별 부담 없이 채용규모의 조정 방법을 활용한다는 점을 들 수 있다. 반면에 두드러지게 차이가 나는 점은 첫째, 복리후생비의 축소, 교육훈련비 축소 등과 상여금의 삭감, 승진승격 동결, 호봉승급 동결, 기본급 삭감 등과 같은 비용과 임금 조정 방법을 많이 적용하게 되었다는 점이다. 이러한 방법들은 96년 이전에는 거의 사용하지 않았던 것들이다. 따라서 경제여건이 악화되고 경영여건이 어려워지는 상황에서 개별 기업들은 비용절감 차원에서 양적인 고용조정을 하기 보다는 비용과 인건비를 줄이는 방법을 우선적으로 적용하였다는 것을 알 수 있다.

〈표 Ⅲ-12〉 98년 상반기 고용조정 내용(복수응답, N=286)



둘째, 잔업규제와 같은 근로시간의 조정을 적용한 기업들도 늘어났지만, 고용조정 수단 가운데 근로시간 조정이 차지하는 비중은 미미한 것으로 나타났다. 경기가 침체되어 생산활동이 위축되면 결과적으로 총 근로시간은 줄어들 것이다. 그러나 고용조정 일환으로 근로시간을 조정하고 그 때문에 근로시간이 줄어드는 부분은 그렇게 크지 않을 것으로 보인다. 근로시간 조정이 고용량을 유지하면서 비용절감 효과를 가진다는 사실에 대하여 현실적으로 지지하는 바가 적자라는 것으로 해석할 수 있을 것이다. 다만 잔업규제 방법은 비용절감 효과가 있다고 생각하기 때문에 휴직이나 기본근로시간 단축 등의 방법보다는 훨씬 광범위하게 활용하는 것으로 나타났다.

셋째, 정리해고 보다는 여전히 희망퇴직의 형식을 빌려서 인력을 정리하는 경우가 더 많은 것으로 나타났다. 정리해고를 적용한 기업은 53개사인 반면에 희망퇴직을 실시한 기업은 72개사에 달한다. 아웃소싱이라든가 사업의 양도 매각 등을 통해 인력을 조정하는 경우는 대기업의 경우 구조조정의 한 수단으로 한정적으로 적용되는 방법인 것으로 나타났다. 그러한 방법들보다는 내부의 인력을 재배치하는 일상적인 인력 조정 방법을 더 많이 적용하고 있는 것으로 나타났다.

요컨대 IMF 이후 어려워진 여건 속에서 기업은 다양한 고용조정 수단을 활용한 것으로 나타났다. 인력을 양적으로만 조정하는데 국한하지 않고 임금을 조정하고, 인력을 재배치하는 등의 다양한 방법으로 고용조정 효과를 얻으려고 노력한 흔적이 엿보인다.

IV. 고용이념과 정책의 비교

종신고용제를 중심으로 고용정책에 대한 인식과 전망을 비교하면 다음과 같다.¹⁰⁾

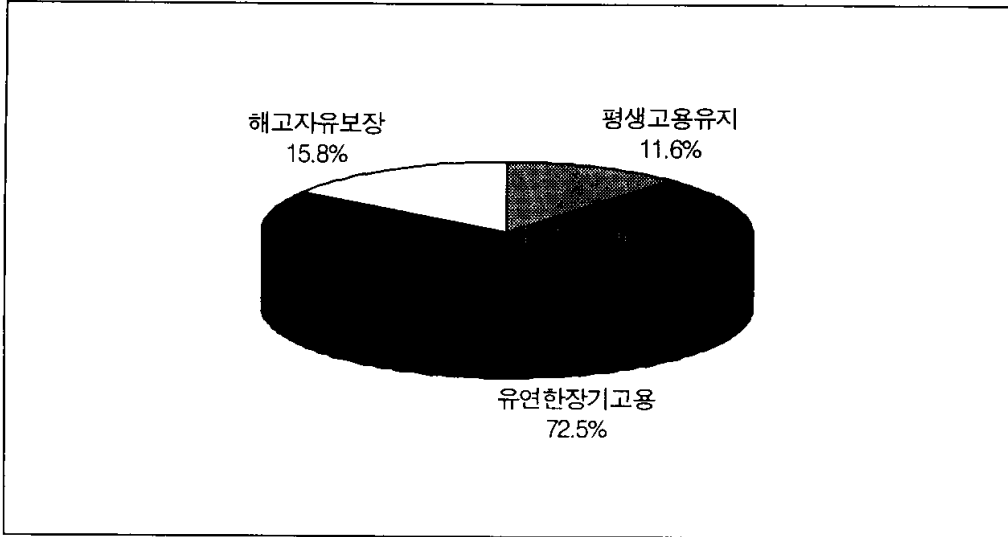
1. 종신고용에 대한 인식 비교

1) 한국

현재 기업의 고용이념은 종신고용도 아니고, 자유롭게 해고를 하는 경쟁적인 고용이념도 아닌 중간 정도의 형태로 탄력적인 장기고용을 지향하고 있다. 원칙적으로 계속 고용을 보장 하되 경우에 따라서는 희망퇴직 모집 등의 탄력적인 고용관리로 조정이 필요하다고 생각한다는 탄력적 장기고용 형태가 72.5%로 가장 많다. 평생고용은 우리 나라가 지속적으로 성장을 해오는 과정에서만 가능한 것이었고, 근로자 측에서도 평생 동일 기업에서 일하겠다는 의식이 희박해지고 있는 상황에서는 그 의의를 상실하고 있으므로 정규종업원에 대해서도 정년까지의 고용유지는 반드시 보장할 필요는 없고, 해고도 쉽게 할 수 있어야 한다는 경쟁적인 고용이념을 지지하는 기업이 15.8%이다. 종업원이 희망하면 특별한 사정이 없는 한 정년까지 계속 고용을 유지하고, 안이한 해고는 기업의 사회적인 측면에서 자제해야 한다는 평생고용이념은 11.6%의 기업만이 지지를 하고 있다.

10) 종신고용제란 기업이 정규종업원을 신규졸업자로 채용한 다음 특별한 사정이 없는 한 정년연령에 도달할 때까지 안정적으로 계속 고용을 유지해 가는 관행을 말한다.

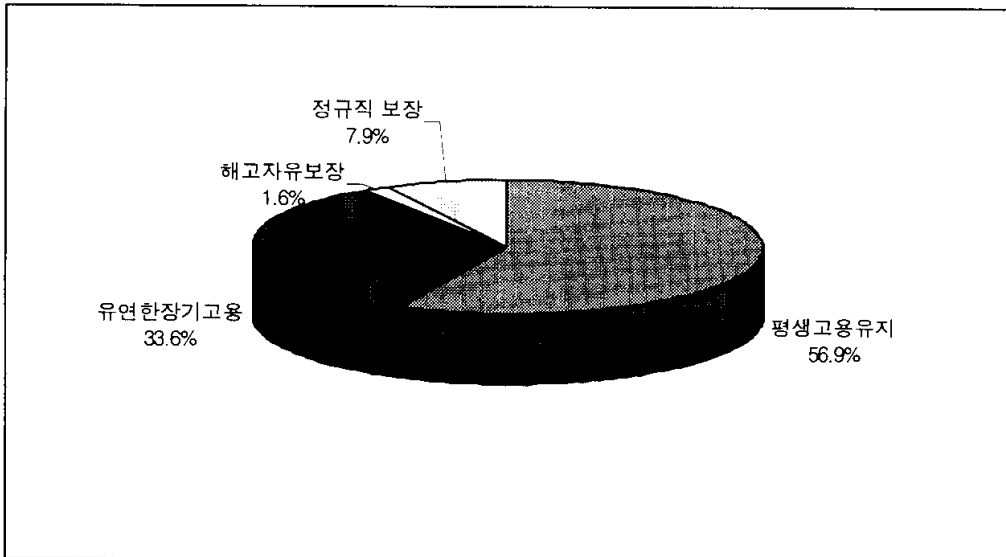
〈표 IV-1〉 종신고용제에 대한 인식(한국)



2) 일본

종신고용제도의 장래예측조사 보고서에 의하면 「특별한 사정이 없는 한 정년까지 계속 고용을 유지」 한다는 응답이 56.2%를 차지하고, 「경우에 따라 탄력적인 고용관리에 의한 조정을 하지만 원칙적으로 계속 고용을 보증한다」 가 33.1%로 나타났다.

〈표 IV-2〉 종신고용에 대한 인식(일본)



「노동자측에도 평생 동일 기업에서 일하는 의식이 희박해지고 있기 때문에 규정화하여 해고를 용이하게 한다」거나 정규종업원에 대하여 정년까지의 고용유지가 반드시 필요하다」는 의견은 각각 1.6%, 7.8% 정도로 나타났다.

2. 종신고용제의 장·단점에 대한 인식 비교

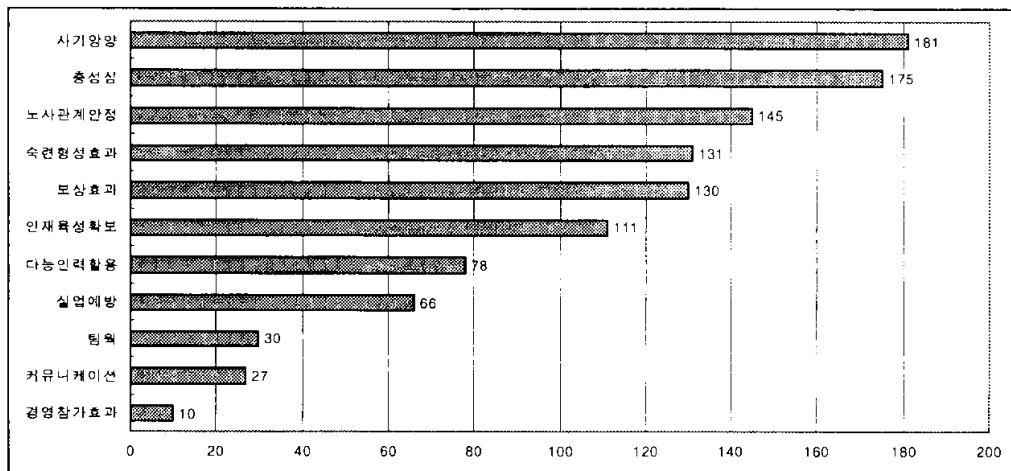
1) 한국

종신고용제의 장점이라고 생각하는 점은 고용의 안정으로 인하여 종업원에게 정신적인 안정감을 주고 사기 양양을 가져 올 수 있다는 점, 종업원의 회사에 대한 귀속의식과 충성심이 높아진다는 점, 노사관계의 안정을 도모할 수 있다는 점 등이 지적되고 있다.

규모별로 보면, 중소기업은 상대적으로 숙련형성 효과가 있다는 인식이 강하고, 대기업은 고용보장 자체가 보상효과가 있으며 특히 노사관계 안정에 상대적으로 더 큰 도움이 있는 것으로 인식하고 있다.

비제조업은 주로 정신적인 측면의 장점을 지적하는 반면에 제조업은 숙련형성에 효과가 있다는 인식이 있는 것으로 나타났다.

〈표 IV-3〉 종신고용제의 장점(N=286, 복수응답)

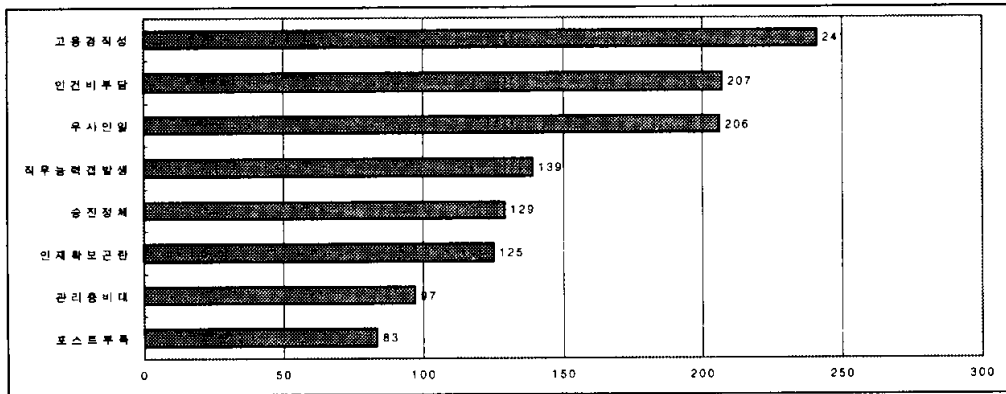


기업이 종신고용제의 단점이라고 생각하는 점은 경기가 악화되었을 때 유연하게 대응할 수 없는 고용의 경직성과 인건비가 고정화되고 경직됨으로서 인건비 부담이 가중된다는 점, 그리고 무사 안일한 근무태도가 형성된다는 점등이 지적되고 있다.

규모별로 보면, 제조업은 상대적으로 무사 안일한 근무태도를 문제점으로 생각하는 경향이 강하고, 중소기업은 인재확보가 곤란하다는 생각을 하고 있다.

비제조업은 주로 인건비 부담을 단점으로 지적하는 반면에 제조업은 무사 안일한 근무태도를 문제점으로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

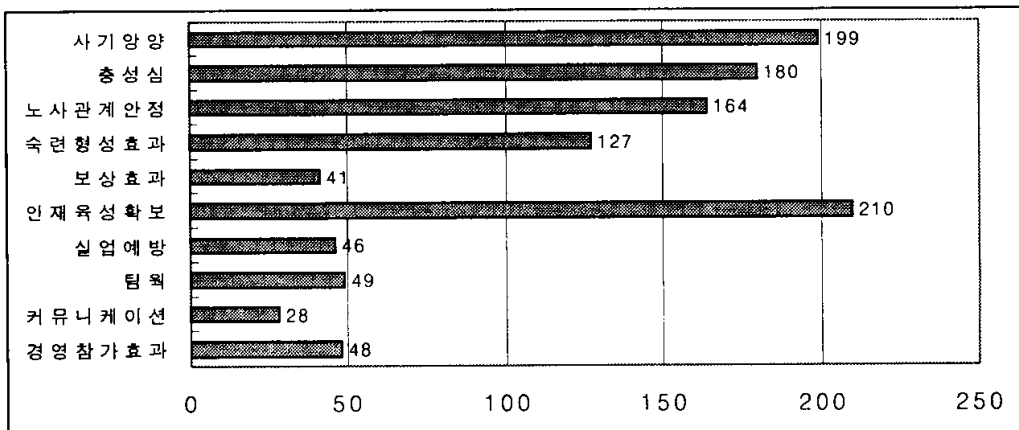
〈표 IV-4〉 종신고용제의 단점(N=286, 복수응답)



2) 일본

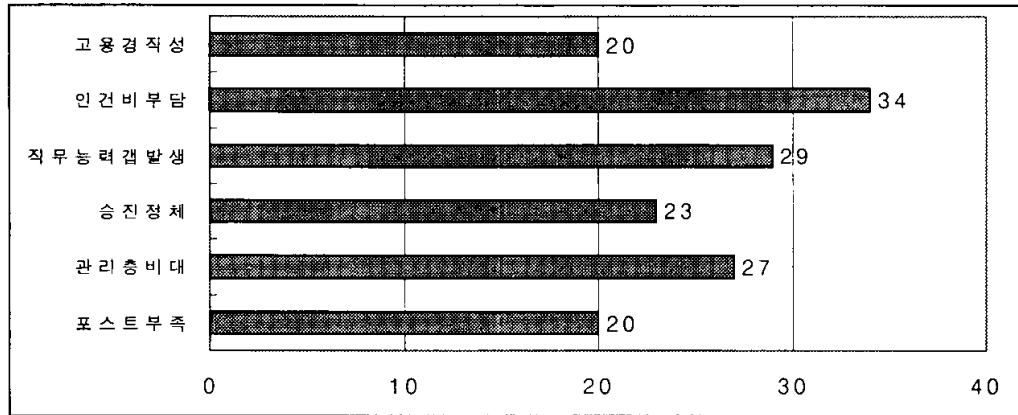
종신고용제도의 장점이라고 생각하는 점은 종업원을 계획적으로 양성하고 확보할 수 있다는 점, 고용의 안정으로 인하여 종업원에게 정신적인 안정감을 주고 사기 앙양을 가져 올 수 있다는 점, 종업원의 회사에 대한 귀속의식과 충성심이 높아진다는 점, 노사관계의 안정을 도모할 수 있다는 점 등이 지적되고 있다.

〈표 IV-5〉 종신고용제의 장점(N=252, 복수응답)



한편 종신고용제도의 단점이라고 생각하는 점은 인건비가 고정화되고 경직됨으로서 인건비 부담이 가중된다는 점, 그리고 고연령이 되면 직무와 능력과의 차이가 발생한다는 점, 그리고 경영·관리층이 비대해진다는 점등이 지적되고 있다.

〈표 IV-6〉 종신고용제의 단점(N=252, 복수응답)



3. 종신고용제의 전망에 대한 인식 비교

1) 한국

많은 기업들이 종신고용제는 변화해야할 대상으로 인식하고 있다.

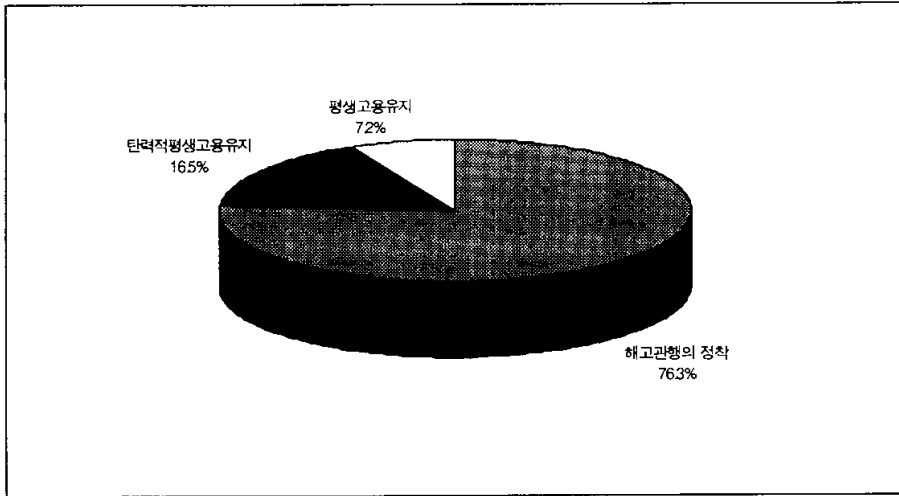
긴박한 경영상의 필요가 있을 경우 합리적인 경영관리 차원에서 정당한 절차에 따라 해고를 할 수 있는 것이 관행으로 정착하여야 한다고 인식하는 기업이 76.3%이 달하고 있다.

그 다음으로 동일 기업내에서의 고용에 구애받지 않고 관련회사로의 파견 등의 방법을 활용하거나, 임금 동결 혹은 삭감 등의 방법을 활용하면서 고용범위를 확대하여 평생고용자체는 유지하도록 노력해야 한다는 인식이 16.5%이다.

암묵적인 관행으로 평생고용의 장점이 크기 때문에 기업의 사회적 책임론에서 보더라도 안이한 해고는 자제하고 평생고용을 지켜야 할 목표로 생각하여 유지해 나가야 한다는 인식은 7.2% 정도에 그치고 있다.

대기업, 제조업일수록 해고관행의 정착 필요성을 더 강조하고 있다.

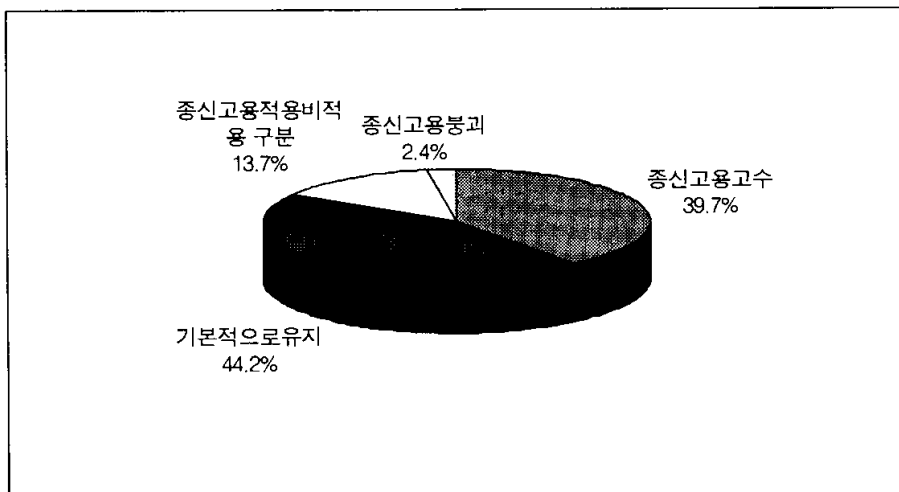
〈표 IV-7〉 종신고용제에 대한 전망: 한국 (N=286)



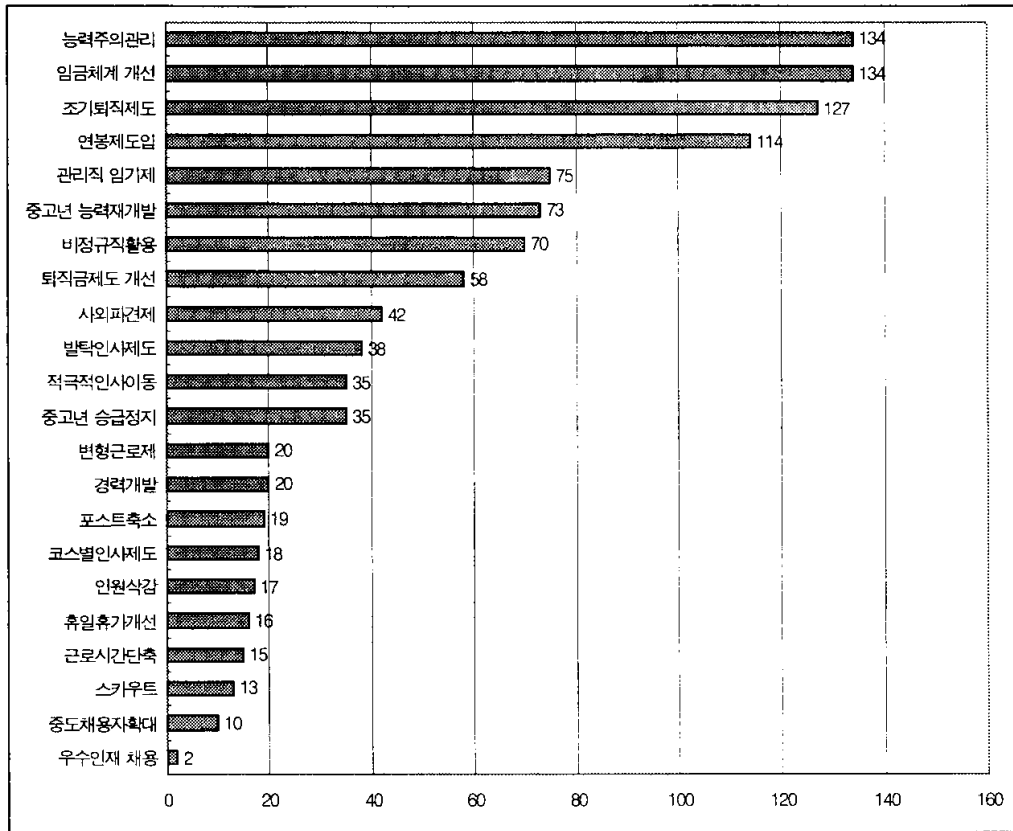
2) 일본

희망퇴직모집이나 관계회사로의 출항 등의 방법을 행하더라도 기본적으로 종신고용을 유지해야 한다는 의견이 41.9%이고, 안이하게 해고를 하지 말고, 동일 기업에서 정년까지 계속고용을 유지해야 한다는 의견이 37.7%로 다수를 점하고 있다. 그리고 종신고용 적용 종업원과 비종신고용 적용 종업원을 공중시키는 「반신고용(半身雇用)」이 될 것이라는 비율이 13.0%이고, 고용조정 물이 사회적으로 확립되고 있어 실질적으로 종신고용은 붕괴할 것이라는 비율이 5.2%로 나타났다.

〈표 IV-8〉 종신고용제에 대한 전망 : 일본 (N=308)



〈표 IV-9〉 종신고용제 개선 방안(복수응답, N=286)



4. 종신고용제의 개선방안에 대한 인식 비교

1) 한국

종신고용제를 개선하기 위하여 중점적으로 추진할 대책으로 첫째, 능력주의적인 관리를 강화 하는것, 둘째, 임금체계를 개선하는 것, 셋째, 조기 퇴직제도를 도입하는 것, 넷째, 연봉제를 도입하는 것 등으로 나타나고 있다.

능력주의를 강화하면서 연봉제 형태로 임금체계를 개선하고, 조기퇴직으로 노동의 유연성을 유지하려는 방안이라는 이미지를 그려 볼 수 있다. 그 다음 방안으로 관리직 임기제, 중고년층의 능력 개발, 비정규직 활용, 퇴직금 제도의 개선과 같은 사항을 제시하고 있다. 정체를 줄이고 정체 계층이 발생하지 않도록 비정규직의 활용을 늘리고, 정체 계층으로 인한 인건비 부담을 경감하는 방안이 필요하다는 것을 보여 주고 있다. 직접적으로 인원을 삭감하고

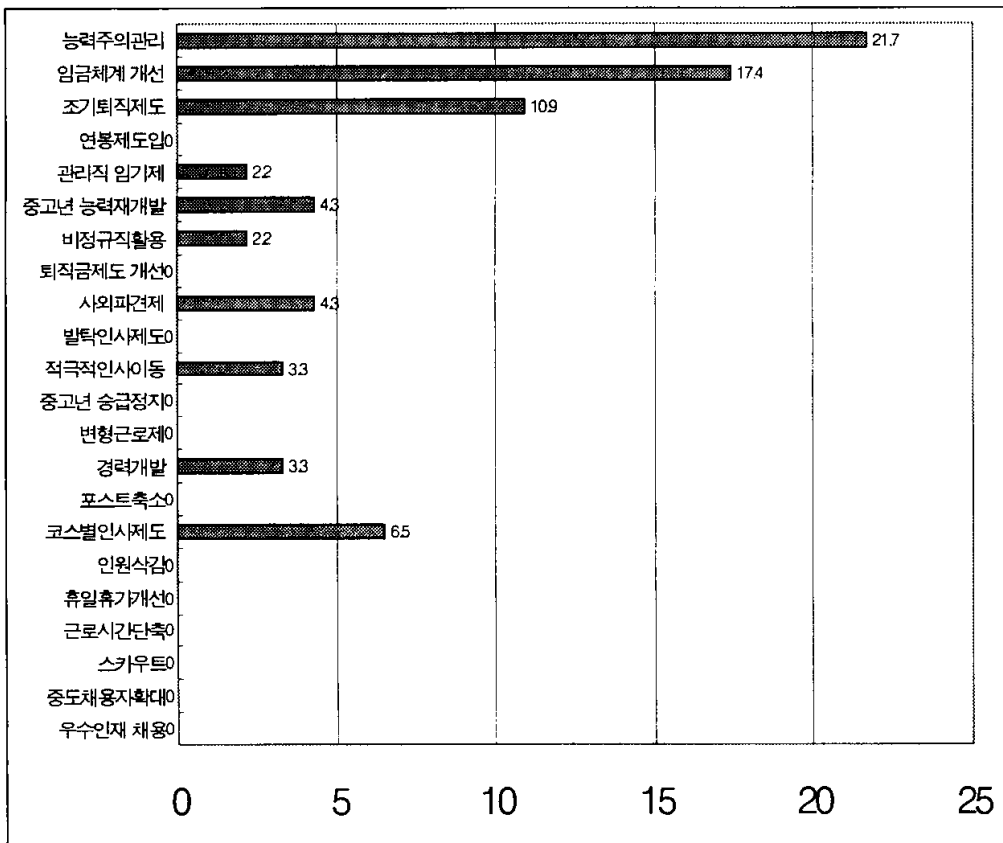
외부인력을 적극적으로 스카웃하는 등의 외부노동시장형의 고용정책을 추구하기보다는 내부 노동시장의 효율화를 추구하려는 경향을 보여 주고 있다.

비제조업일수록 임금체계를 개선하거나, 조기퇴직제를 도입하거나 중고년 층의 능력을 개발하겠다는 비율이 상대적으로 높다. 제조업은 상대적으로 연봉제를 도입하거나 비정규직의 활용을 확대하겠다는 경향을 보이고 있다. 한편 중소기업일수록 비정규직의 활용을 늘리거나 중고년층의 승급을 정지하는 방안을 강조하고 있으며, 대기업일수록 임금체계 개선과 중고년 층의 능력개발을 강조하고 있다.

2) 일본

중신고용제를 개선하기 위한 방안으로 가장 시급한 과제는 무엇인가에 대한 응답 결과를 보면 능력주의 관리의 철저, 임금체계 개선(직무급 등의 개별급 도입), 조기퇴직제도의 도입, 코스별 인사제도의 실시 등을 들고 있다.

<표 IV-10> 중신고용제의 개선 방안 (N=92, 최우선포제 1 선택 %)



V. 논의와 시사점

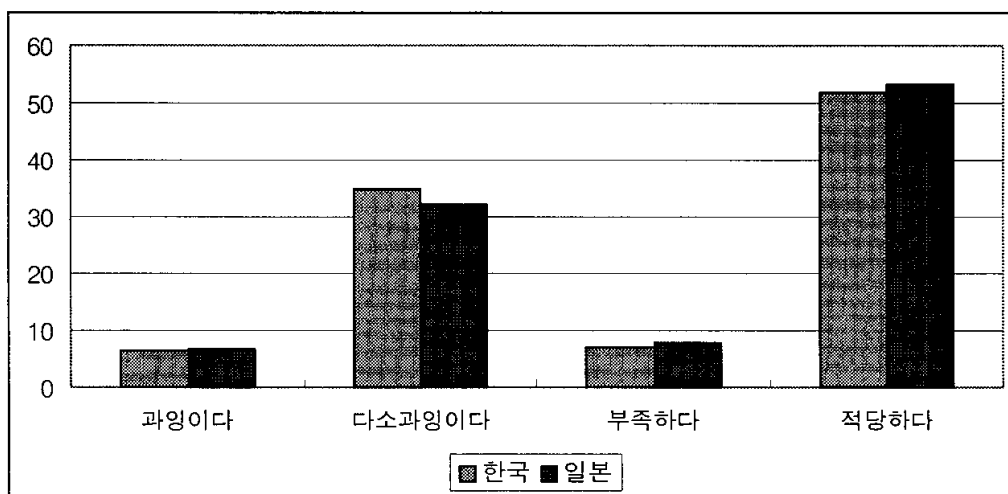
1. 비교 결과의 요약과 논의

1) 인력과잉 실태

(1) 인력과잉 인식

한국과 일본의 경우 인력과잉을 인식하는 정도와 패턴이 유사하다. 인력과잉이 발생하는 구조가 유사하다는 점을 추정해 볼 수 있다.

〈표 V-1〉 인력과잉 인식 비교



(2) 인력과잉 발생 시기

일본의 경우 70년대초 및 후반의 석유위기 시기에도 불황을 경험하였지만 인력과잉으로 인식하지는 않았다. 인력과잉을 인식하기 시작한 시기는 90년대 평성불황시기 이후부터이다. 우리나라의 경우 IMF 경제위기 이전에는 외국인 노동자의 유입을 정책적으로 검토할 정도로 인력부족을 인식하였으나 97년 IMF 경제위기 시기에 구조조정을 고용조정으로 동일시할 정도로 인력과잉에 대한 인식이 확산되고 있다.

(3) 인력과잉 계층

한국은 40대, 30대 등 중장년층의 인력과잉이 문제가 되는 반면에 일본은 50대 이상과 20대가 인력과잉 계층으로 나타나고 있으며, 사무관리직종이 인력과잉 계층으로 대두되는 것은 공통적인 현상이다. 일본은 일반사무직의 인력과잉 현상이 나타나고 있는 점이 특이하다.

일본의 청년이 한국 보다 높기 때문에 과잉연령 계층이 고령화되어 있다. 한국은 20대 연령층의 단기적인 실업 증가가 예상되지만 채용이 지속적으로 유지될 전망이다. 그러나 일본의 경우 20대 연령층의 장기적인 취업난이 당분간 지속될 것으로 전망이 된다.

2) 고용조정 실태와 접근방법

거시적인 경제 여건 및 고용구조 측면에서 일본과 유사한 점은 노동시장이 내부화되어 있다는 점, 그리고 고용조정 속도가 느리다는 점, 성장기에는 장기적으로 생산지수에 대한 실업률의 탄력성이 낮다는 점등을 들 수 있다.

(1) 거시적인 구조 측면

〈표 V-3〉 거시적인 측면 한일 비교

항목		한	일
고용조정 속도	성장기	고용조정속도 느림	고용조정 속도 느림
	저성장기	고용조정 속도 빠름	
노동시장의 내부화 수준		높음	높음
실업률	성장기	낮음	낮음
	저성장기	높음	낮음 → 전후최고 실업률

차이점은 저성장기에도 일본은 비교적 낮은 실업률을 보인 반면에 우리나라의 경우 실업률이 높게 나타났다는 점이다. 이에 대한 경제구조적인 원인 분석은 연구자의 능력부족으로 충분히 규명을 하지 못하였다.

(2) 고용조정 수단과 접근방법 측면

개별 기업이 고용조정 수단을 적용하는 단계나 방법 측면에서 많은 부분에서 유사점을 보이고 있다. 즉 임금조정, 근로시간 조정, 근로자 수 조정의 순으로 고용조정 수단을 적용한다는 점에서 근로자 수 조정을 우선하는 미국과 근로시간 조정을 우선하는 유럽과 뚜렷이 구분이 된다.

내용 측면에서 보면 일본은 출항 등의 방법으로 실업을 회피하는 고용조정 관행을 제도화 하면서, 꾸준히 청년을 연장해왔으나, 우리나라의 경우 실업을 최소화하는 노력보다 실업을

〈표 V-2〉 과잉인력 계층 비교

구분	연령별		직종별	
	한국	일본	한국	일본
1순위	40대	50대	사무관리직종	일반사무직
2순위	30대	40대	생산제조직종	사무관리직
3순위	50대	20대	영업직종	생산제조직

통한 기업의 경쟁력 강화에 더 많은 비중을 둔 결과 상당한 임금조정이 있었음에도 불구하고, 사상 초유의 고실업 결과를 초래한 점이 큰 차이라고 볼 수 있다.

한일간의 고용조정 스타일을 비교해 보면 일본은 종신고용형과 평생취업형이 병존하는 형태이고, 우리는 평생취업형과 자유경쟁형이 병존하는 형태이다.

① 「종신고용형」 고용조정 시나리오

종신고용장형 고용조정은 경영여건이 악화되어 적자가 누적되는 시점에 이르기 전에는 희망퇴직을 실시하거나, 출향과 같은 사외 파견을 실시하는 등의 노력을 통해 인력조정은 최소한으로 억제하고 임금조정이나 여타 예방적 차원의 고용조정에 비중을 두는 고용조정 시나리오이다. 고용을 최후 순간까지 보장함으로써 구성원들로 하여금 다른 부문의 구조 조정에 협력하도록 유인하는 효과가 있다. 고용조정을 통해 직접적으로 비용을 절감하는 대신 협력을 얻어내고, 생산성을 향상하여 여타 부문에서 효율을 얻고자 하는 접근 방법이다.

일본의 경우 많은 기업들은 종신고용형 고용조정으로 고용을 보장하기 위한 노력을 기울여왔기 때문에 협력적인 노사관계를 형성할 수 있었고, 생산성 향상 노력에 종업원의 적극적인 참여를 유도할 수가 있었다.

종신고용형 고용조정 시나리오는 경영개선 단계에서 인력의 최적화에 주력한다. 즉 아웃싱을 활발하게 활용하고, 비정규직 인력의 규모를 조정하고, 채용 규모를 축소하거나, 근무시간을 단축하는 등의 고용조정을 활발하게 예방적인 차원에서 실시함으로써 평소애 인력의 낭비를 제거하도록 노력한다. 경영여건의 악화로 불가피하게 구조 조정을 실시하게 되는 단계에 이르면 비정규직 인력의 구성비를 확대하고, outsourcing을 확대하여 과잉인력을 적극적으로 해소하는 방안을 추진한다. 이 단계에서는 임금체계를 개선하거나 상여금 등을 동결하여 인건비의 탄력성을 높이는 노력을 병행한다. 경영여건이 더욱 악화되어 적자가 누적되는 단계에 이르게 되면 최후적인 수단으로 희망퇴직을 실시하거나 출향을 확대하는 등의 조치를 취하게 된다. 고용보장을 최우선적으로 중요시 여기는 평생직장형 고용조정 시나리오에서 추진할 수 있는 일반적인 방안으로서는 인력의 재배치라든가, 사내벤처 육성, 분사화, 사내 외주와 재택근무제 실시등의 고용조정 방법이다.

② 「평생취업형」 고용조정 시나리오

평생취업형 고용조정은 한 직장에서 정년 때까지 근무하는 것에 국한하지 않고, 회사를 옮기더라도 취업을 계속하도록 지원하는 것을 전제로 한 고용조정 시나리오이다. 종신고용형의 고용조정 시나리오보다는 임금조정의 폭도 크고, 기업간 파견이나, 출향, 전직 등의 인력이동을 활발하게 추진하고, 경영여건에 따라 인력의 퇴출도 실시하는 등 보다 탄력적인 고용조정 시나리오이다.

양적인 고용조정을 실시하더라도 본인의 동의를 얻어 실시하는 희망퇴직 형태를 택한다.

③ 자유경쟁형 고용조정 시나리오

자유경쟁형 고용조정 시나리오는 경영여건의 변화에 따라 근로시간과 고용인력의 수를 탄력적으로 조정하는 것을 전제로 하는 고용조정 시나리오이다.

희망퇴직제, 임금 삭감 등의 방법을 활용하는 것은 물론, 정리해고, 양도·인수·합병을 적극적으로 추진하면서 탄력적인 고용조정을 실시하는 시나리오이다.

〈표 V-4〉 고용조정 실태 한일 비교

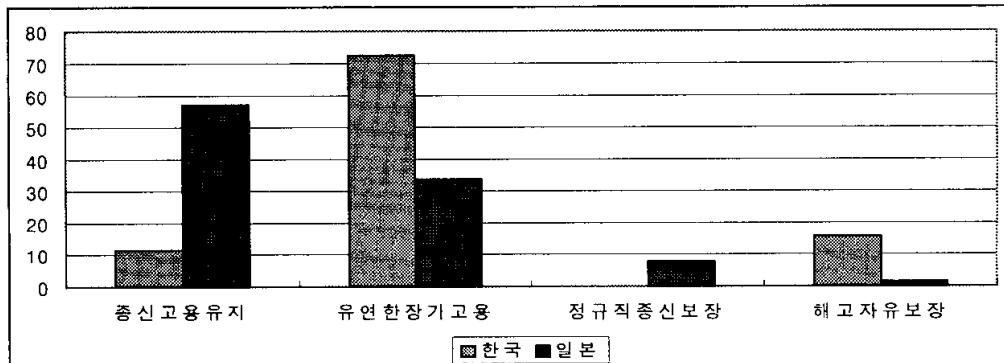
항목		한	일
고용조정 수단	성장기	<ul style="list-style-type: none"> ○ 예방적인 고용조정 부족 ○ 채용규모축소, 희망퇴직 실시, 인력재배치 등 ○ 제도화 노력 부족 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 지속적인 예방적 고용조정 실시 ○ 간접규제 또는 노동시간의 단축, 중도 채용의 삭감·정지, 배치전환·출향 등의 ○ 제도화노력
	저성장기	<ul style="list-style-type: none"> ○ 임금조정, 근로시간 조정, 근로자 수 조정 등 → 희망퇴직 및 정리해고 비중이 일본에 비하여 상대적으로 높음 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 임금조정, 근로시간 조정, 근로자 수 조정 등
고용조정 시나리오		평생취업형, 자유경쟁형 병존	종신고용형, 평생취업형 병존

3) 고용이념과 정책

(1) 종신고용제에 대한 인식

종신고용제에 대한 한·일간의 인식은 미묘한 차이를 보이고 있다. 일본은 종신고용을 전제로 하면서 유연한 장기고용을 유지한다는 인식을 하고 있는 반면에, 한국은 유연한 장기고용을 전제로 종신고용유지 보다는 해고의 자유를 도모한다는 인식을 하고 있다.

〈표 V-5〉 종신고용제에 대한 인식 한일 비교



(2) 종신고용의 장·단점에 대한 인식

종신고용제의 장·단점에 대한 한·일간의 인식은 외양성 유사한 것 같지만 내용상 미묘한 차이를 보이고 있다.

먼저 장점측면에서 비교하면 우리나라의 경우 종신고용제를 종업원에게 주는 보상으로 생각하는 경향이 강하다. 따라서 종신고용제의 장점을 사기를 앙양하고 충성심을 유발하여 노사관계를 안정시켜주는 심리적인 측면에서 주로 인식하고 있다. 그러나 일본의 경우 종신고용제를 사용자가 종업원에게 주는 심리적인 보상 수단으로도 인식하지만, 우수한 인재를 확보하고 육성하는 제도적 관행으로 인식하는 경향이 우리보다 훨씬 더 강하다. 안정적으로 내부노동시장을 유지할 경우 인적자원이 지닌 잠재력을 훨씬 더 잘 축적하고, 활용할 수 있기 때문에 유리하다는 인식을 하고 있다¹¹⁾

단점을 보는 시각에서도 우리는 고용의 경직성 자체를 우선 단점으로 보고 경직성이 유지되면 인건비 부담이 과중되고, 구성원이 무사안일해진다는 생각을 갖고 있다. 한편 일본은 종신고용제의 인건비 부담의 속성을 가장 큰 단점으로 생각하는 점에서는 일치하지만, 관리층의 비대라든가 장기고용으로 인한 능력부족을 가장 큰 단점으로 지적하고 있다는 점에서 약간의 차이를 보이고 있다.

〈표 V-6〉 종신고용제의 장단점 인식 한일 비교

순위	장점		단점	
	한국	일본	한국	일본
1순위	사기앙양	인재육성확보	고용경직성	인건비부담
2순위	충성심	사기앙양	인건비부담	관리층비대
3순위	노사관계안정	충성심	무사안일유발	직무능력갭발생

(3) 종신고용제에 대한 전망

우리나라의 경우 종신고용제에 대한 고수 의지는 약하고, 해고관행의 정착에 더 많은 관심을 지니고 있다. 반면에 일본은 종신고용제의 원칙적인 고수를 점망하고 있는 기업이 아직은 다수를 차지하고 있다. 일본에서도 동일 기업내에서의 원칙적인 종신고용제를 전망하는 기업 보다는 희망퇴직이나 출항 등의 제도를 활용하여 평생취업을 보장하는 보다 유연한 종신고용제를 전망하는 기업의 비중이 증가하고 있다는 점에 유의할 필요가 있다

11) 「지식경영」 측면에서도 종신고용제와 같은 내부노동시장형 인력관리가 지식창조와 축적 및 활용에 훨씬 더 유리하다는 노리카 교수의 주장은 60년대 고이케 교수의 「숙련이론」의 연장선에서 이해 할 수 있다.

(4) 종신고용제의 개선방안

종신고용제를 개선하기 위한 방안에 관해서는 조사방법 상의 차이가 있어 비교에 오류가 있지만 거의 유사한 유사한 인식을 하고 있다는 판정을 할 수 가 있다.

종신고용제를 개선하기 위한 방안에 있어서는 능력주의 인사관리를 철저하게 해야 한다는 점에서 의견의 일치를 보이고 있다.

〈표 V-8〉 종신고용제에 대한 전망 한일 비교

항목	한국	일본
종신고용제 개선 대책	1순위: 능력주의 인사관리의 철저 2순위: 임금체계의 개선 3순위: 조기퇴직제 실시	

2. 시사점

한국과 일본은 인력과잉을 인식하는 정도가 비슷한 상황이다. 인력과잉을 비슷하게 인식하고 있지만, 우선 인력과잉 계층에서부터 미묘한 차이를 보이고 있다. 뿐만아니라 고용조정 속도가 비슷한 구조를 지니고 있음에도 불구하고 접근방법에서 역시 차이를 보이고 있다. 그 이유는 종신고용제에 장·단점을 인식하는데서 찾아 볼 수 있다. 즉 일본은 종신고용제를 인재육성과 확보에 유리한 관행이라는 인식을 강하게 하고 있어 종신고용제는 유지할 가치가 있는 제도라는 인식이 강하다. 그러나 한국은 종신고용제를 고용의 경직성을 유발하는 부정적인 관행으로 인식하여 구조조정의 대상으로 생각하는 경향이 강하다.

때문에 IMF 경제위기 시기에 노동자들이 임금조정에 순응하였음에도 불구하고, 인력조정을 빠른 속도로 실시하여 사상 초유의 실업률을 초래하고 있다.

고용조정과 구조조정의 성공모델로 삼고 있는 미국의 경우 99년 2월 현재 전후최저의 실업률이 4.4%이다. 그리고 구조조정에 실패하고 있다는 일본의 현재 실업률이 4.6%이고 이는 일본의 경우 전후 최고의 실업률이다. 구조조정이 성공적으로 수행되고 있다는 우리의 현재 실업률은 8.7%이다.

〈표 V-7〉 종신고용제에 대한 전망 한일 비교

항목	한국	일본
종신고용제 대한 전망	탄력적인 고용관행으로 전환해야 한다	종신고용제는 유지할 가치가 있는 관행이다

이 현상에 대한 평가는 좀더 입체적인 분석과 추론이 필요하겠지만, 경제위기 시기에 인력 조정에 대한 우리의 인식이 지나치게 미국식 모델에 편향하지는 않았나 하는 점을 지적하고자 한다. 임금조정에 대한 수용도(탄력성)가 큰 우리의 구조에 대한 인식이 좀더 강조되었다면, 실업을 줄일 수 있었지 않았나 하는 가정을 해보는 것이다.

따라서 조사에서 본 바와 같이 고용의 유연성을 높이는 탄력적인 고용관리를 지향하고 있는 우리나라 기업들의 고용관리가 앞으로 어떤 양태로 발전하고, 어떤 점에서 장점과 단점이 초래될 것인가에 대한 좀 더 치밀한 연구가 필요하다고 생각한다.

참 고 문 헌

- 김성환(1996), 「인사·조직 패러다임 변화의 핵심」, 한국노동연구원.
 노동백서(1983), 노동부.
 _____(1986), 노동부.
 박준성(1995), 「일본적 인사노무관리의 비밀」, 비북스.
 _____(1998), 「기업의 고용조정 사례와 대처방안」, 『인적자원포럼』, 한국노동연구원.
 _____(1997), 「인사관리시스템의 개선사례와 발전방향」, 『인력활용 고도화와 기업경쟁력 제고』, 대한상공회의소.
 박준성, 안희탁(1999), 「고용관리 변화와 비전」, 한국경영자총협회 노동경제연구원.
 日經連經濟調査部(1988), 「新人事・勞務用語辭典」, 日經連廣報部.
 日本銀行 國際局(1993), 「日本經濟を中心とする國際比較統計」.
 村松久良光(1995), “日本の雇用調整” 「日本の雇用システムと労働市場」, 猪木武徳, 樋口美雄 編, 日本經濟新聞社.
 _____(1989), 「解雇, 企業利益と賃金 - 大手工作機械 メーカー 13社に關して」, 『アカデミア經濟經營編』.
 小池和男(1983), 「解雇からみた現代日本の勞使關係」 森口親司ほか編, 『日本經濟の構造分析』, 創文社.
 Becker, B. E., & Huselid, M. A.(1998), “High Performance Work systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and managerial Implications”, *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol.16, pp.53-101.

- Hanses, G. S., & Wernerfelt, G.(1989), "Determinant of Firm Performance: The Relative Importance of Economic & Organizational Factors", *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp.299-411.
- Lawler III, E. E.(1994) "From Job-based Approach to Competency-based Approach", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15, pp.3-15.
- Milgrom, P., & Robert, J.(1995), "Complementarities and Fit Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing", *Journal of Accounting and Economics*, 19:2&3, pp.179-208.
- Oi, Walte Y.(1962), "Labor as a Quasi-fixed Factor", *Journal of Political Economy*.
- Pfeffer, J.(1995), "Competitive Advantage throuth the Effective Management of People", *Academy of Management Executive*, Vol.9, No.1, pp.55-72.
- _____ (1998), "Seven Practices of Successful Organizations", *California Management Review*, Winter, pp.96-124.