

## 勞動市場 柔軟化와 非正規職의 人的資源管理에 관한 研究

金 柱 曰\*

〈目次〉	
I. 問題의 提起	III. 非正規職에 관한 理論的 接近
II. 企業環境의 變化와 払傭慣行의 變化	IV. 非正規職 人的資源管理의 課題

### I. 問題의 提起

미래의 노동이 어떠한 형태로 될 것인가에 대해 많은 논쟁과 첨예한 대립이 있어 왔다. 미래학자들의 장미빛 견해와는 달리 Rifkin(1995)이나 Martin & Schumann(1996)은 21세기의 노동을 비관적으로 전망하고 있다. 비관적 전망의 근거는 기술발전에 따른 노동의 퇴조와 세계화 및 정보화 시대에 따른 경제 및 사회구조의 변화 때문이다. Rifkin(1995)은 '노동의 종말'에서 기술로 인해 끝없이 발전하리라고 믿었던 인류 문명이 벽에 부딪혀 이제 새로운 전환이 필요하다는 것을 생생하게 보여준다. 기술 발전으로 인해 새롭게 등장한 일자리도 있긴 하지만 너무나 많은 일자리가 사라져버리기 때문이다. 또한 Martin & Schumann(1996)은 세계시장을 둘러싼 범지구적 경쟁의 〈20:80의 사회〉 속에서 단지 20%만이 승자가 될 수 있고 나머지 80%는 패배자로 살아야 한다는 것을 보여주고 있다.

미래의 노동에 대한 비관적 전망지표 가운데 하나는 높은 실업의 지속적 유지와 불완전하게 취업된 근로자의 증가 추세이다. 이러한 추세를 보여주듯이 지금까지와는 전혀 다른 새로운 고용형태가 최근 점점 증가하고 있다. 새로운 고용형태는 기업이 경쟁환경에 대응하기 위하여 노동유연화 전략을 추구함에 따라 대두되었으며, 일반적으로 근무장소와 근무시간도 일정치 않고, 계약기간도 일정치 않으며 사용자가 누구인지도 불분명한

\* 세종대학교 경영회계학부 겸임교수

근로형태를 지칭하고 있다. 통칭하여 비정규 고용이라 부르는 이러한 고용형태는 일반적으로 고용불안과 열악한 근로조건 등이 특징이라고 할 수 있으며 최근 우리 나라에서도 급증하고 있는 추세이다.

지금까지 우리 나라의 저임금 고성장 경제체제는 정규직 중심의 평생직장 개념의 인사 관리체제 기반 위에서 가능하였다. 그러나 고도성장의 한계가 드러나고 저임금이 더 이상 가능하지 않으면서부터 인사관리 및 고용형태의 변화는 시작되었다. 1980년대 이래로 진행되어 온 고용형태의 다양화는 정리해고의 법제화, 노동시장 관련법의 제정 및 IMF 구제금융 이후 기업의 구조조정기를 맞아 더욱 가속화되고 있다.

본 논문에서는 최근 우리 나라에서 사회적 이슈가 되고 있는 비정규직을 대상으로 한 인적자원관리에 대하여 검토하고자 한다. 지금까지 비정규직에 대한 논의는 그 존재의 타당성에 대한 규범론적 논의나 노동법 및 제도적 차원의 보완대책에 대한 연구에 머물고 있다. 그러나 본 논문에서는 타당성에 대한 논의보다는 기업복지 및 관리처방적 관점에 초점을 맞추어 개별기업수준에서 논의를 전개시키고자 한다. 이제 비정규직의 문제는 실시할 것인가 아닌가의 문제가 아니라 어떻게 도입하여 관리할 것인가의 문제(*no longer question of 'whether' but of 'how'*)로서 우리 생활 곳곳에 존재하고 있기 때문이다.

이와 같이 양적 확대에도 불구하고 비정규직의 고용문제에 대한 지금까지의 관리적 접근은 소극적인 차원에서 최저임금의 보전 및 근로계약 등 법적 절차의 준수 및 지도 등에 그치고 있다. 기업경쟁력 제고 및 사회복지적인 차원에서 비정규직을 비용의 문제가 아닌 인적자원 및 ‘생활의 질’ 제고의 문제로 적극적인 접근을 해야할 필요성이 있다. 또한 과반수에 육박하는 비정규직을 사회적인 차원에서 배려하고 발언권(Voice) 강화의 논리가 개발되어야 할 필요성이 있다. 이러한 입장은 신자유주의를 극복하여 제 3의 길을 논의하는 Giddens(1998)가 언급한 바와 같이 소극적인 복지에서 적극적인 복지로 나아가는 맥락과 일맥 상통한다고 볼 수 있다. 즉, 불안과 궁핍 대신에 자율성을, 무지 대신에 지속적인 교육과 능력개발을, 나태 대신에 진취성을 추구하는 것이 비정규직의 문제를 해결하는 데에도 적용되는 것이다. 본 논문은 이러한 차원에서 기업이 비정규직 고용을 어떻게 구성하고 이들의 체계적인 인적자원관리 방안을 검토하는 문헌차원의 탐색연구를 시도해보고자 한다.

## II. 企業環境의 變化와 雇傭慣行의 變化

기업의 경제·기술환경의 변화에 따라 기업의 고용관행이 어떻게 변화하고 있으며 이에 따라 비정규직의 고용형태가 어떻게 생성되는지를 경제환경과 기술환경으로 구분하여 고용형태의 일반적인 변화양상을 조망하고자 한다.

### 1. 경제환경의 변화와 고용관행의 변화

IMF 구제금융 이후 경제성장이 둔화되고 기업이 구조조정을 단행하며 부도기업이 속출함에 따라 제조업이 위축되고 고용흡수력이 눈에 띄게 감소하였다. 이와 함께 인구증가율의 둔화, 고령화, 고학력화, 근로의식의 변화 등 노동공급측면의 변화는 대규모의 불완전 취업계층과 장기간의 실업을 야기시키고 있다.

특히 최근의 실업은 단기간 동안에 실업이 급증하였으며, 실업기간도 장기화될 것으로 전망되고 있다. 97년 3/4분기의 실업자가 2.2%(47만 명)에서 98년 3/4분기의 7.4%(160만 명)로 급증하였으며, 이직시기가 1년 이상인 전직실업자가 14만 명(98.2)에서 24만 명(99.2)으로 증가하고 있으며 이러한 추세는 당분간 지속될 것으로 보인다. 또한 늘어난 실업자의 70% 이상이 중소기업 근로자나 일용직 근로자이며, 실업자의 78%가 수도권 및 6대 광역시에 집중하고 있다. 이러한 수치는 이들이 잠재적 불완전 취업층으로 장기간 지속되어 도시비공식부문과 같은 영역으로 흡수될 가능성이 있음을 보여주고 있다(노동연구원, 1999). 그러나 이러한 고용불안 분위기의 확산에도 불구하고 중소제조업 분야 및 이른바 3D 업종을 중심으로 한 생산직은 인력난을 겪고 있는 등 인력수급불균형은 지속되고 있다. 이는 우리 경제가 고도성장단계에서 중성장단계로 전환되고 있으며, 한편 세계화·정보화가 가속화되는 과정에서 산업구조 변화가 빠른 속도로 진행되고 있기 때문이다. 이런 현상은 제조업 공동화, 서비스산업으로의 산업구조 변화와 여성화, 고령화, 낮은 임금격차로의 노동시장 변화를 중심으로 이루어지고 있다.

이러한 경제환경의 변화에 따라 기업은 구조조정 및 노동유연성을 추구하며 기업의 성격 또한 달라지고 있다. 새로운 기업조직은 기능적 유연성뿐 아니라 수량적 유연성을 추구한다. 유연성을 확보하고 적응력을 높이기 위해서 내부적 유연성뿐 아니라 외부적 유

연성을 높이기 위한 전략을 쓰게 된다. 기능적 유연성은 노동력의 질 제고에 초점을 맞추는 것으로 근로자의 배치전환으로, 교육훈련의 강화 등 기능 및 기술의 폭과 깊이를 확대하는 것으로 나타난다. 기능적 유연성을 보여주는 대표적인 관행은 자율적 작업조직 및 고성과 기업이라 할 수 있다. 수량적 유연성은 노동력의 수량적 조절을 용이하게 하는 것이며 이것은 근로자의 수, 근로시간, 임시직·시간제 근로자의 활용 등으로 나타난다. 내부적 유연성은 기업내부의 자원을 효율적으로 활용하며, 외부적 유연성은 다른 기업과의 계약적 관계를 효율적으로 만들어 나가는 것이다. 외부적 유연성과 수량적 유연성, 내부적 유연성과 기능적 유연성은 물론 서로 깊은 관계를 가지게 된다.

기업조직의 외부적 유연성과 수량적 유연성은 다음과 같은 기업의 고용변화를 수반하게 된다. 기업은 i) 규모를 줄이거나(downsizing) 사업구조조정(restructuring)을 통하여 핵심부문만을 남겨 경쟁력을 추구하게 되며, ii) 이에 따라 보다 비용절약적인 생산 방법을 추구하여 외부의 용역을 확대하며(outsourcing), iii) 내부적으로는 숙련근로자와 기술적 근로자의 핵심인력 비중을 늘리며 핵심분야를 제외한 영역에서는 비정규인력의 활용도가 올라가게 된다. iv) 따라서 과거 상용계약이었던 고용계약의 형태를 파견회사나 하청회사와의 용역계약 혹은 상업계약의 형태로 바꾸고, v) 시간제 및 임시직 등의 계약직을 과거와 같은 일시적 일정기간의 계약이라는 의미가 아닌 체계적이고 비교적 장기적인 형태로 고용하게 된다.

기업성격 및 조직재편과 함께 기업의 인력구조도 바뀌고 있다. 근속연수가 길고 숙련도가 높은 핵심근로자계층과 기타의 비핵심근로자계층으로 나누어진다. 핵심근로계층의 경우 기능적 유연성이, 비핵심근로자계층의 경우 수량적 유연성이 중시된다. 핵심근로계층의 유연성은 다기능화 및 참여를 통해서, 반면 비핵심근로자계층의 유연성은 탄력화를 통해서 확보된다(최종태, 1998).

## 2. 기술환경의 변화와 고용관행의 변화

정보산업의 발달과 산업정보화는 산업구조의 변화를 수반하여 노동시장의 변화를 초래하고 있다. 정보산업은 고도의 기술과 다기능을 갖춘 노동력을 필요로 함과 동시에 정보통신기기에는 숙련기능이 프로그램 속에 객관화, 표준화, 정식화되어 업무 그 자체는 단순 노동화된다. 따라서 노동시장은 기능 수준이 높고 고용의 안정성이 보장되며 고임금

인 핵심 근로자 계층과 미숙련 또는 반숙련의 기능 수준으로서 저임금과 고용의 불안정을 특징으로 하는 주변근로자 계층으로 분화된다.

산업사회가 고도화되고 기술적 분업이 진전되면서 생산과정이나 업무과정은 세분화되고 이러한 직무의 분화는 컴퓨터, CAD, CAM, 단말기, 워드프로세서 등의 자동화기기에 의해서 더욱 촉진되어 단순노동을 증대시킨다. 업무의 분화와 자동화로 인해 각 직무는 서로 다른 공간에서 독립적으로 수행될 수 있을 뿐만 아니라 업무를 둘러싼 노동력의 집중보다는 분산배치를 효율적으로 조직하는 업무방식이 부각하게 된다. 이에 따라 고유의 전문적인 기술업무도 일시적인 필요에 따라 기업 외부의 노동력을 이용하여 비용을 절감하는 효과와 함께 단기간에 높은 생산성을 보장받을 수 있다. 또한 단순업무의 노동력 대체가능성 증대에 따라 일시적 혹은 상시적으로 비정규근로자를 사용하는 방식도 도입하게 된다.

따라서 임시직, 파트타임 고용, 근로자파견, 재택근무 등과 같은 비정규직의 활성화를 초래한다. 또한 정보화의 진전으로 기업 측에서는 과거 연공급 및 직무급이나 단체협약에 의해 결정되던 임금구조를 보다 개인 혹은 집단의 능력과 성과에 연계하는 임금체계로 전환하려는 노력을 하게 된다. 그 형태는 개인성과급이나 집단성과급 혹은 직능급과 같이 기본급 구조를 근본적으로 바꾸려는 방향에서부터 보너스 차등지급이나 성과배분과 같이 기본급 체계를 보완하는 형태까지 매우 다양하게 나타나고 있다.

기술혁신은 기업내부노동시장을 약화시킬 가능성이 크다. 가장 큰 요인은 기업내 숙련의 퇴화이다. 기업내 숙련은 기업내부노동시장이 발전할 수 있는 요인이며 경제적 기반이 된다. 그런데 기술혁신에 따라 경험적 숙련보다는 지적숙련의 중요성이 상대적으로 증가하게 되면 기존의 숙련은 쓸모없게 된다. 이런 상황에서 기업은 인력충원을 내부노동시장에만 의존하지 않고 외부로부터의 충원을 확대하게 되는 것이다. 더구나 기술혁신으로 기업조직은 평면조직(flat organization)으로 바뀌게 되는 경향이 있는데, 이로 인해서도 사무관리직 및 중간관리자의 내부노동시장은 약화될 것이다.

그러나 기술혁신은 한편으로 내부노동시장을 새로이 강화시키는 측면이 있다. 기술혁신에 따라 전문기술인력이 기업운영에서 차지하는 비중이 커지면서 기업은 이들을 기업내부에서 확보하려 하기 때문이다. 또한 생산직의 직무도 감시노동으로 변화하게 되는 경향이 있는데, 이런 경우 생산직 노동자에게 요구되는 중요한 덕목은 육체적 숙련보다는 책임감이라고 할 수 있다(Osterman, 1991). 따라서 기업은 내부노동시장을 통해

고용을 안정시킴으로서 근로자의 책임감을 증진시키고자 하게 된다. 요약하면 기술혁신으로 인해 내부노동시장의 구성을 달리하여 형성시키고, 일단 형성된 핵심인력의 내부노동시장에 대해서는 더욱 안정적이고 개발지향적으로 유도하는 것이 바람직할 것이다.

기술환경 변화에 따른 기업의 고용관행은 다음과 같은 변화를 수반하게 된다. 기업은 내부적으로 i) 보다 전문화가 뚜렷해지며 위계서열이 완화되어 수평적 성격을 지닌 조직으로 전환되며, ii) 반(半)공식 비(非)공식 조직이 활성화되어 기능중심의 업무보다는 프로젝트 중심의 업무를 담당하게 될 것이다. 또 이러한 프로젝트 과업은 iii) 소수의 핵심인력과 다양한 주변전문인력 및 비전문인력을 활용하는 조직이 될 것이다. 외부적으로는 iv) 정보화의 진전에 따라 거래비용이 감소하므로 기존의 하청기업 뿐만 아니라 다양하며 전문적인 하청기업들로부터 부품을 제공받을 것이며 iv) 이는 하청기업의 전문화를 초래하여 특정 조립기업에 전속된 하청기업이 아닌 복수의 모기업과 거래하는 수평적 관계를 형성하게 될 것이다. 그러나 v) 하청기업의 형태는 다시 주변부의 비정규인력을 많이 고용하는 형태가 될 것이다.

### 3. 비정규 고용형태로의 변화추세

비정규직 고용은 1980년대 후반 이후 꾸준히 증가하여 양적인 측면에서 전체 취업근로자 중 42.3%에 이르고 있으며(한국노동연구원, 1999년 5월). 특히 IMF를 전후해서

〈표 II-1〉 임시직 및 일고의 변화추이

(단위 : %)

연도	임금노동자 중 임시직 및 일고의 비중	임시직 및 일고 중 일고의 비중	임시직 및 일고 중 일고의 비중
1970	40.9 (51.3)*	66.5	33.5
1975	45.9 (54.2)	51.3	48.7
1980	35.7 (44.0)	56.2	43.8
1985	37.2 (50.4)	46.1	53.9
1990	45.8 (62.4)	36.7	63.3
1995	42.0 (57.6)	33.7	66.3
1997	46.1 (62.2)	31.0	69.0
1998	47.2 (66.1)	30.1	69.8

자료 : 통계청, 「경제활동인구연보」, 각년도

\* ( )안은 여성의 비중

18.8%에서 42.3%로 급증하고 있다(내주하청, 용역, 소사장의 근로를 제외한 수치). 또한 임금근로자(취업자 중 자영업, 고용주, 무급종사자를 제외한 근로자)중 상용이 아닌 임시 및 일고의 비정규직은 98년 47.2%이며 99년에는 더욱 증가할 것으로 예상되고 있다.

비정규직의 변화추이를 알아보기 위하여 1개월 이상 1년 미만의 고용계약을 맺는 임시직과 1개월 미만의 고용계약을 맺는 일고의 변화추이를 살펴보고자 한다.

비정규직에 대한 노동통계는 두 가지 특성을 보여주고 있다. 첫째, 임금노동자 중 임시 및 일고의 비중은 1970년에 이미 높은 비중을 차지하고 있었으나 1985년까지 축소되다가 1990년대 들어 확대되는 경향을 보이고 있다. 특히 여성의 경우에는 꾸준히 증가하고 있어 98년에는 임시 및 일고 중 여성의 비율이 3분의 2에 이르고 있다. 이는 경제의 소프트화를 반영하고 있는 것으로 산업구조와 취업구조의 서비스화가 지속된 결과로 보인다. 97년에 서비스산업의 생산비율은 44.6%, 취업비율은 68.5%에 이르고 있다.

둘째, 임시 및 일고 중 임시직의 비중이 증가하고 있다. 임시고의 증대는 비정규 노동력이 단기간의 일시적 고용에서 상대적으로 장기간의 상시적 고용으로 변화하고 있음을 보여준다.

개별기업은 경쟁력 강화를 이유로 비정규 고용을 적극 활용하는 유연화 전략을 가속하여 왔으나 다수화되는 비정규직에 대한 체계적인 관리나 접근은 없는 실정이다. 또한 비정규직 고용문제는 질적인 측면에서 고용불안 및 열악한 인사처우(정규직 임금수준의 68%, 열악한 근로조건 및 노동권)로 근로조건의 하향평준화, 사회적 갈등 및 근로자 고용불안을 야기시키고 있다.

〈표 II-2〉 미국기업의 비정규직 선호이유와 기피이유(복수응답)

(단위 : %)

선호 이유	비율	기피 이유	비율
유연적 배치	32	몰입도의 부족	41
복지후생비의 절감	23	기술의 부족	19
즉시적 배치	16	높은 이직율	18
전반적 인건비 절감	16	낮은 사기	12
일시적 이용가능성	15	정규직원과의 통합 어려움	10
비용이 없는 해고	14	높은 비용	7
선발의 사전단계로 활용	13	기업안정의 저해	5

출처 : Harrison(1997)

미국 기업의 비정규직에 대한 선호이유와 기피이유를 보면 〈표 II-2〉와 같이 제시할 수 있다. 선호이유는 유연적 배치와 인건비 절감이 큰 이유이고 기피이유는 몰입부족과 통합의 어려움을 제시하고 있다.

우리 나라 기업의 비정규노동 활용목적을 조사한 바에 의하면 임금절감이 단연 가장 큰 이유가 되며, 종업원 수 억제 및 일시적 필요에 의해서가 주된 이유가 되고 있다. 미국기업이 전반적으로 활용목적이 강하다면 우리 나라 기업은 인건비 절감과 고용억제의 목적이 강하다고 볼 수 있다.

〈표 II-3〉 우리 나라 기업의 비정규직 선호이유(복수응답)

(단위 : %)

선호 이유	비율
임금을 절감하기 위하여	63.8
종업원 수의 억제	37.6
일시적 결원보충	37.4
특정시간대 일 할 근로자 총원	32.6
일시적 업무량의 확대	31.9
필요한 인재를 채용할 수 없어서	28.6
교육 및 관리업무의 부담회피	20.5
해고가 용이하기 때문	19.9
채용 및 교육훈련비용의 절감	12.4

출처 : 한국노총(1995)

### III. 非正規職에 관한 理論的 接近

#### 1. 비정규직의 정의와 유형

비정규직이라는 용어는 오늘날 널리 사용되고 있지만 법적으로도 실무적으로도 명확한 개념은 아니다. 따라서 비정규직에 대한 개념정립 및 구분은 비정규직 문제의 해결방향에 따라 달라지리라 생각한다. 즉 비정규직의 주요 특성을 고용불안의 의미로 해석하여

소극적 복지정책을 전개할 때와 비정규직의 개발에 초점을 두고 적극적으로 해석할 때는 그 구분이 달라질 것이다. 먼저 고용불안의 의미로 해석하는 비정규직의 정의를 설명해 보고자 한다.

기업의 노동시장 유연화 전략은 한편으로는 해고에 대한 규제를 완화하는 동시에 다른 한편으로는 고용형태를 다양화시켰다. 고용형태의 다양화 경향을 언급하면서 ‘비정규근로’ 또는 ‘비전형근로(atypical work)’라는 용어가 사용되었다. 흔히 임시직, 파견근로, 파트타임 등을 ‘비정규근로’라는 범주로 구분하는데, 이 경우 ‘비정규근로’에 대한 개념이 확정되어 있기보다는 ‘정규근로’와의 대비 속에서 정의하는 것이 일반적 경향이다(김소영, 1995). 1997년의 노동관련법 개정에서는 이러한 입장을 대변하여 노동시장 관련법 제정을 추진하였다고 볼 수 있다.

이러한 맥락에서 노사관계의 고전적 모델에 근거한 전통적인 근로가 가지는 공통적 요소 가운데 어느 하나의 요소가 결여된 근로를 비정규 근로라고 칭한다. 정규노동의 전형적인 요소를 사용자에 대한 종속관계, 특별한 사유가 없는 한 기간을 정하지 않는 상용고, 전일제근로, 통상노동일의 근로일수, 월급제임금, 법이나 단체협약에 의한 임금지급의 보장과 고용보장, 대표체제에 의한 집단적인 이해관계의 보호 등으로 본다면 이들 요소중 일부를 결여한 근로를 비정규 근로라 규정하는 것이다(김성환, 1992).

이러한 특성을 중 정규근로자의 전형적 특징을 전일제(full-time)근로, 계속성이 전제되는 고용관계라고 볼 때, 비정규근로자의 특성은 ① 근로시간의 길이, 근로시간의 규칙성, ② 노무제공의 양태, ③ 법적·경제적 지위의 안정성을 기준으로 불규칙한 근로시간, 짧은 근로시간, 통상적이지 않은 노무제공의 양태, 불안정한 법적·경제적 지위로 정의할 수 있으며 이를 ‘Precarious Work’라고 하고 있다(Rogers & Rogers, 1989). 즉, 이러한 맥락에서 비정규근로의 특성은 정규근로자와 비교하여 볼 때 가장 두드러진 특징이 고용안정이 확보되어 있지 않다는 것이다.

또한 근로계약기간이 제한되어 있어 장기고용에 대한 기대가 불확정적인 경우, 그리고 최소한의 근로시간이 불확정적인 방법으로 변동될 수 있는 경우 ‘불안정한 고용’ 즉 ‘Contingent Work’로 규정되며 일반적으로 이 용어로 사용되고 있다(Polivka, 1989).

이상에서 살펴본 바와 같이 일반적으로 사용되고 있는 ‘비정규근로’나 ‘비전형근로’라는 개념은 ‘전형적이고 표준적인 근로계약관계로부터의 이탈’이라는 사실을 표현하고 있다.

한편 비정규직을 적극적 복지정책의 차원에서 인사관리의 대상으로 파악할 때는 다른

관점에서 접근하게 된다. 즉 정규근로로부터의 이탈형태로 파악하기보다는 관리의 대상으로서 연역적으로 접근하게 되는 것이다. 관리의 대상은 고용계약의 지속성, 정규직과의 통합가능성, 인적자원의 투자회수 가능성 등이며 이를 기준으로 비정규직을 유형화하면 다음과 같다(Javillier, 1994).

비정규근로는 구조적 측면에서 계약기간이 일정치 않은 임시직과 직접고용 여부에 따라 중층적 관리를 필요로 하는 비정규직으로 구분할 수 있다. 이는 정규적 고용계약이 아니라는 점에서 공식적 조직구조에서 보다 괴리된 상태에 존재하는 것이다. 한편 기능적 측면에서 정규적인 고용계약을 맺고 있지만 근로시간과 근로장소가 다양하여 내부조직과 통합이 어려운 비정규직으로 구분할 수 있다.

〈표 III-1〉 비정규 근로의 구분

구 分	기 준	형 태
구조적 비정규 근로	계약기간 설정 여부	임시직(일용직, 계약직, 족탁직, 계절근로)
	직접고용 여부	파견근로, 하청근로 용역, 소사장
기능적 비정규 근로	근로시간의 다양화	시간제, 교대제, 변형근로, 재량근로,
	근로장소의 다양화	재택근로, 가내근로, 출향

출처 : Javillier(1994)

계약기간 설정여부에 따른 넓은 의미의 임시직은 근로계약의 개별적 내용에 따라 차이가 있지만 계약기간이 명시적 또는 묵시적으로 설정되어 있기 때문에 항상 고용불안 상태에 놓이게 된다는 점에서 공통점이 있다.

고용의 직접성 여부에 따라 비정규직은 직접고용 비정규직과 간접고용 비정규직으로 구분할 수 있다. 직접고용 비정규직은 근로자와 직접고용을 체결한 사람이 지휘명령권을 행사하는 고용형태인데 반하여, 간접고용 비정규직은 근로자가 자신과 직접 근로계약을 체결한 자가 아닌 제3자를 위하여 근로하는 이중적 근로관계를 말한다.

근로시간 및 근로장소의 다양화에 따른 비정규직은 고용불안의 정도가 구조적 비정규

직보다 낮으며 기능적 유연화의 가능성 및 정규직과의 통합 가능성이 요구되는 비정규직이다.

## 2. 비정규직에 대한 이론적 접근

### 1) 구조조정 모델과 거래비용이론

급변하는 기업환경 변화와 더불어 세계적으로 각 기업들은 초우량기업을 향해 핵심역량 및 경쟁력 제고를 위한 구조조정을 강화해 오고 있다. 구조조정의 논리는 탈규제, 탈집중화, 노동의 유연성, 긴축재정 정책을 동반하며 경제행위에 대한 제약과 장애의 제거에 초점이 맞추어졌다. 구조조정 논리의 핵심은 자원의 할당과 경제적 결과가 시장에 맡겨져야 한다는 것이다.

구조조정적 접근은 노동시장을 다른 상품과 동일하게 취급하여 노동력에 대한 수요와 공급의 시장원리가 자원의 효율적인 활용을 위해 작동해야 하며, 이를 위해서는 낮은 비용으로 노동력의 이동성을 확보하는 정책이 도입되어야 한다는 것이다. 즉, 정부의 보호 규제를 제거하여 기업의 구조조정 비용을 줄이며, 지역, 부문, 기업, 직업간의 노동의 이동성을 촉진하여 노동력의 가격을 조정하려는 것이다. 이러한 구조조정논리는 신고전경제학에 이론적 기초를 가지고 있으며 그 안에서 케인즈주의를 대체한 공급중시 경제학의 입장에 서있다. 따라서 노동의 유연성은 경쟁적 시장의 이상형태이며 이를 저해하는 제도와 행위는 유연화의 대상이 되는 것이다.

따라서 비정규고용이 더욱 생산적이거나 저렴한 비용이 든다면 정규직을 비정규직으로 대체하는 의사결정을 내리게 되는 것이다. 이러한 과정을 거래비용을 통해 살펴보면 다음과 같다.

비정규직 고용에 대해 거래비용이론을 적용해 보면 정규직은 기업특유의 숙련을 형성하기 위해 만들어서 사용하며 투자하는 노동력이다. 정규직의 고용에는 채용 및 훈련비용, 협상비용이 소요되고 또한 해고시에는 해고비용이 소요된다. 반면 비정규직은 기업 특유의 숙련을 필요로 하지 않는 인력이 대부분이며 숙련을 요한다 해도 일시적으로 생산에 필요하거나 단기간의 근무만으로 조직이 가능한 업무를 수행하는 노동력이다. 비정규직은 기업의 필요에 따라 적정기간 고용만 가능하고 이들에게 지급되는 인건비는 주로

생산비용만이 소요된다. 즉, 비정규직의 고용은 거래비용이 없거나 거의 소요되지 않는 노동시장에서 거래되는 노동력이다.

최근 경제환경 및 기술환경의 변화로 일시적으로 필요한 업무나 단순직 등 기업특유의 숙련을 요하지 않는 일자리가 증가하고 있다. 즉, 기업특유의 숙련이 필요없는 업무는 인적자본의 투자를 통하여 한계생산성이 증가하지 않거나 아주 적게 증가하는 업무이다. 이러한 업무에 대하여 정규직을 고용할 경우 투자에 대한 준지대가 발생하지 않으므로서 매몰된 투자비용을 회수할 수 없으며 지속적 고용관계에서 발생하는 협상비용을 기업이 부담해야 한다. 즉, 이러한 직무에 대한 정규직의 고용은 거래비용을 거의 회수할 수 없으므로 일시적 업무나 단순업무에 대해서는 거래비용이 필요없는 비정규직을 고용하게 된다는 것이다.

## 2) 사회적 조정 모델과 인적자원관리

구조조정 모델은 노동을 다른 상품과 동일하게 취급하여 노동시장에서도 수요와 공급의 시장원리가 작용되며 시장원리에 대한 제도적 간섭은 시장의 왜곡을 발생시킬 것이라 한다. 이러한 구조조정 모델과는 달리 사회적 조정모델은 노동시장의 사회적 측면을 중시하고 제도적 간섭의 필요성을 인정하며 노동의 안정성은 희생되어서는 안되는 정당한 목적으로 간주한다. 사회적 조정 모델의 이론적 기초는 제도주의이론에 있으며 시장원리 대신에 제도 및 개인의 합리성이 강조된다.

노동시장에 대한 사회적 조정의 핵심은 '사회적 보호를 동반한 성장'이라고 할 수 있다 (Standing, 1991). 사회적 조정모델의 핵심은 최저임금제도와 같은 보호장치, 고용안정 및 노동시간의 제한, 안전 및 건강기준의 강화, 결사의 자유와 집합적 조직의 정당성, 공공지출의 생산성 기여인식 등을 들 수 있다.

노동의 유연성과 관련한 사회적 조정은 사용자와 노동자가 사회적 동반자로서 유연성에 대한 수용가능한 타협과 합의를 도출할 수 있다는 것이다(최종태, 1998; Lipietz, 1990). 사회적 합의 혹은 삼자주의의 핵심은 고용보호였으며 주로 해고에 대한 규제를 중심으로 이루어져왔다. 집단적 해고의 해결책 모색 차원에서 유럽의 노동조합은 노동시장의 유연화를 채택하는 대가로 실업의 규모를 축소시켰다. 즉 대량해고의 대안으로서 잠정적 임금삭감을 전제한 노동시간 감축, 연장근로 감축, 조기퇴직 등이 이루어졌다.

그러나 사회적 조정 모델은 첫째, 고용형태의 다양화까지 포괄하지는 못하며, 둘째, 사회적 보호를 동반한 성장이라는 취지 중 사회적 보호에 초점이 맞추어져 성장이라는 개념에는 거의 원론적 언급만이 이루어질 뿐이다. 또한 셋째, 정부정책과 노동조합의 역할에 초점이 맞추어져 기업의 인적자원 및 기업전략에 대한 적절한 평가를 못하고 있다.

이러한 측면에서 노동시장의 유연화에서 집단해고와 관련된 사항들은 집단적 차원에서 노동조합과의 사회적 조정이 이루어져야 하지만 고용형태의 다양화와 관련해서는 개별적인 차원에서 개별근로자와 사회적 조정이 이루어져야 할 것이다. 이러한 사회적 조정은 궁극적으로 기업이 사회적 보호의 주체가 되어 성장 및 경쟁력 제고 차원에서 다양한 사회적 보호대책을 전개해야 할 것이다.

그러면 가장 문제가 되는 것은 사회적 보호와 성장이 동시에 가능할 수 있는 것인가이다. 여기에 필요한 것이 관리의 개념이다. 즉, 인적자원개발을 통한 경쟁력 제고의 대상은 정규직에 해당되는 논리이지만 이것이 비정규직에도 적용될 수 있는 가의 문제이다. 이는 비정규직의 직무만족 및 조직몰입이 생각보다 낮지 않으며, 또 이것이 정규직과의 통합문제에도 중요한 역할을 하기 때문이다.

비정규직이라 하더라도 기업의 인적자원을 자산화 시킴으로서 기업의 경쟁력 제고에 기여할 수 있을 것인가에 대해 실제로 조사한 결과에 의하면 비정규직이 정규직보다 직무만족이나 직무태도가 더 높다고 보고하는 논문들도 있다(Dyne & Ang, 1998 및 재인용된 Pearce, 1993, Porter, 1995 등의 연구, 그러나 우리나라의 한국노총, 1995의 조사에 의하면 정규직이 더 높음). 한편 생산성 제고에 기여하지 못한다는 입장은 비정규직의 업무가 단순, 반복작업으로 숙련형성의 필요성이 없는 업무이기 때문에 생산성과는 무관하다는 논의를 전개한다. 즉 핵심인력과 주변부 인력의 양극화로 주변인력은 인력개발의 필요가 없다는 것이다. 그러나 이는 관리의 차원에서 차별적 인적자원관리가 가능할 것으로 보이며, 특히 정규직과의 통합차원에서 고용형태에 맞는 보호조치 및 인적자원관리가 필요하다고 본다.

물론 비정규직 인적자원관리의 이슈에는 외부적인 상황도 큰 영향을 미친다. 전체인력의 실업정도와 고용불안 상황 등이 주요 변수가 되며 이에 따른 비정규직 선택의 자발성 여부도 중요한 변수이다(Uzzi & Barsness, 1998). 따라서 비정규직의 인력개발이 필요한지를 파악하기 위해서는 고용불안 정도와 비정규직의 니드 및 능력, 담당업무를 분석할 필요성이 있다

차별적 프로그램은 비정규직의 니드와 기업측의 비정규직 활용형태 및 이유, 외부의 노동시장 상황에 따라 달라지겠지만 고용형태에 따른 관리 유형을 구분하여 살펴보면 다음과 *(표 III-2)*와 같이 제시할 수 있다.

*(표 III-2) 비정규 근로 구분에 따른 관리 및 개발의 초점*

구 分	기 준	관 리
구조적 비정규 근로	계약기간 설정 여부	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 직업알선 서비스의 연계 및 제공</li> <li>· 재고용 가능성 및 전직교육</li> <li>· 고용조건의 다양화</li> </ul>
	직접고용 여부	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 평가제도를 통한 능력인증제의 도입</li> <li>· 인사감사의 활용</li> <li>· 최저임금 등 기본원칙의 제시</li> </ul>
기능적 비정규 근로	근로시간의 다양화	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 유연적 인사관리제도의 다양화</li> <li>· 정규직과의 통합관리</li> <li>· 복지프로그램의 다양화</li> </ul>
	근로장소의 다양화	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 정기적 교육훈련 프로그램 제공</li> <li>· 정규직과의 통합관리</li> <li>· 개별적 인사관리제도의 확보</li> </ul>

출처 : Carre(1998)을 참조하여 작성함.

계약기간 설정여부에 따른 임시직은 직업알선 서비스나 재고용 가능성을 통한 조직물 입의 증대를 기할 수 있으며, 직접고용여부에 따른 중층적 간접고용 비정규직은 능력인 증제를 통한 능력의 호환적 활용여부에 초점을 두며 인사감사등을 통한 최저의 인사원칙 을 감독할 수 있다. 근로시간이 다양한 비정규직은 유연한 인사제도를 통한 인사운영과 소홀하기 쉬운 복지프로그램의 제시 등을 통하여, 또 근로장소가 다양한 비정규직은 정 기적 교육훈련 프로그램과 개별적 인사관리제도를 통해 정규직과의 통합 및 조직물입에 기여할 수 있을 것이다.

#### IV. 非正規職 人的資源管理의 課題

비정규직 인적자원관리는 기업측의 비정규직 선호이유와 비정규직의 니드가 무엇인지

가 비정규직의 유형별로 파악되어야 가능하다. 또한 외부노동시장의 실업률 및 노동이동 성과 자발적 선택의 여부가 중요한 영향을 미친다. 지금까지 연구된 결과를 보면 주로 고용조정 차원에서 비정규 고용의 다양성에 초점이 맞추어지거나 기업의 비정규직 선호 이유를 조사하는데 그치고 있다.

이하에서는 비정규직 인적자원관리와 관련하여 논쟁이 될 수 있는 이슈들을 간단히 정리하여 연구과제를 도출하고자 한다.

첫째, 고용형태의 다양화 및 유연화, 즉 노동시장 유연화가 고용창출을 가져올 것인가의 문제이다. 이에 대하여 긍정적인 견해는 비정규직 고용의 활용으로 경기변동에 신속히 대응하여 임금과 훈련비용 등을 낮출 수 있게 되면, 기업의 경쟁력이 강화되고 결국 고용창출을 높을 수 있다고 본다. 즉, 비정규직 고용형태는 다분히 임시적이라는 것이다. 그러나 이에 반대하는 의견은 비정규 근로자가 새로운 고용의 창출이 아닌 기존의 정규직 근로자가 하던 일을 대체하는 경우가 많고, 기업은 이를 비정규직을 경기조절의 안전판 내지 노동력의 저수지로 활용하고 있어 비정규직은 지속적으로 유지되는 형태라는 것이다. 따라서 새로운 시간제, 임시직 등의 비정규직 일자리를 현재의 실업자로 채워지는가, 아니면 그 자리가 새로 진입한 노동력 또는 기존 근로자들로 채워지는가를 파악해야 할 필요가 있다. 즉, 현재의 비정규직이 어느 정도의 상시고용화 되고 있는지를 파악해야 하며 이를 비정규직의 유형별로 분석하여 이에 따른 인적자원관리가 전개되어야 할 것이다.

**연구과제 1 : 비정규직 입직자의 취업경로 패널분석과 비정규직 고용기간의 분석을 통한 비정규직이 상시고용화와 장기화 경향은 비정규직의 유형별로 차이가 날 것이다.**

둘째, 비정규직에 대한 인적자원투자는 회수될 수 있는가, 즉 기업의 생산성 및 경쟁력 제고에 도움이 되는가의 문제이다. 기존의 구조조정모델에 의한다면 비정규직은 주변부 인력으로서 투자가치가 없는 노동력으로 간주되었다. 그러나 비정규직이 상시고용화되고 있으며 다수를 차지하는 노동력이 되어가면서 어떤 식으로든 관리의 필요성이 제기되었다. 따라서 비정규직의 인력개발이 필요한지를 파악하기 위해서는 기업측의 니드와 비정규직 근로자의 니드, 그리고 비정규직 고용의 결과에 대하여 분석할 필요성이 있다. 즉, 기업측의 비정규직 활용목적과 기피하는 이유, 비정규근로자의 직무특성, 인사관리, 능

력 및 비정규 근로자의 고용결과로서 직무만족, 조직몰입, 정규직과의 통합 등을 조사 분석해 해석하는 것이다. 이를 토대로 차별적 관리와 관리의 필요영역과 방법이 파악되는 것이다.

**연구과제 2 :** 비정규직의 유형에 따라 기업측의 니드, 담당업무, 비정규 근로자의 니드, 능력, 고용불안정도 및 직무만족, 조직몰입, 인적자원개발의 필요성 등이 차이가 날 것이다. 또한 조직몰입, 직무만족, 통합정도를 정규직과 비교하여 기존연구와 비교해볼 필요가 있다.

셋째, 비정규직 근로자의 직업선택이 자발적 선택의 결과인가 하는 문제이다. 가치관의 변화, 고소득 전문인력의 공급 확대, 여성이나 고령층의 라이프 스타일 등으로 비정규직의 자발적 선택이 증가하고 있는 추세이다. 그러나 비정규직 고용이 비자발적 선택의 결과라고 하는 주장은 고용형태의 다양화가 노동공급 형태의 변화에 대응한 것으로, 노동 시장의 이중구조화로 인해 일단 비정규직 노동력으로 편입된 후에는 저소득과 고용불안정 상태에서 벗어날 수 없으므로 비정규직의 대부분은 비자발적 선택의 결과라는 것이다. 따라서 비정규직 근로자의 의식조사 등을 통한 인식의 변화 및 직업관, 일에 대한 가치관의 변화를 파악할 필요가 있다.

**연구과제 3 :** 정규직과 비정규직 여부에 따라 또는 비정규직의 유형에 따라 직업관, 직업선택의 자발성, 기타 인구통계적 변수, 가치관, 전문성 등이 차이가 날 것이다.

넷째, 우리 나라에서 비정규직 고용문제의 접근은 우리나라의 노동시장 및 문화를 고려하여 이루어지고 있는가 하는 문제이다. 미국과 같이 해고와 이직이 용이한 노동시장에서, 또는 일본이나 독일과 같이 해고와 이직이 어려운 노동시장에서 도입된 해고의 유연화나 고용형태 다양화의 성과 및 접근방식을 평가하여 우리나라에도 적용될 수 있는지를 분석해야 할 것이다. IMF 구제금융 이후와 같은 대량해고 이후에 편입된 비정규직과 그 이전에 편입된 비정규직의 차이가 무엇인지도 규명해야 한다.

연구과제 4 : 실업률, 대량해고 여부 등과 같은 외부노동시장의 변화가 비정규직의 구성 및 자발성 여부에 영향을 미치며, 또 비정규직 유형별로 차이가 날 것이다.

넷째, 비정규직 고용에 대한 국가의 개입과 규제가 노동시장의 경직성을 강화하고 기업의 고용창출의욕과 경기변동에의 대응력을 감퇴시키는가(규제완화론)하는 문제이다. 시장경제원리에 입각해 근로기준법을 탈규제화하는 등 노동시장의 시장원리를 강화해야 한다는 논리와 우리 나라의 입장과 사회적 차원에서 비정규직을 보호하는 등 규제강화와 적극적인 사회복지적 접근을 추구해야 한다는 비정규직 보호의 논리가 대립되고 있다. 따라서 비정규직의 인적자원관리를 위한 법적, 제도적 보완조치와 정책과제를 개발할 필요성이 있다.

연구과제 5 : 비정규직의 활용을 위해 기업 및 비정규 근로자에게 주어지는 법적, 제도적 조치들의 적합성 여부를 검토하여 고용보험 등 기업에서 활용 가능한 정책대안이 비정규직 유형별로 달리 제시될 수 있을 것이다.

여섯째, 비정규직 노동력의 증가가 노동운동을 약화시키고 단결권을 저해하는가의 문제이다. 저해한다는 논리는 고용형태의 다양화가 근로자들간의 경쟁을 통한 근로조건의 하향평준화와 함께 노동시장의 분단을 가속화시켜 단결과 연대를 저해한다고 한다. 비정규직 노동력이 핵심 노동력의 고용안정에 안전판이 될 수 있기 때문이다. 반면 일본의 제2노조 등과 같이 일정한 부분에서 노동운동의 저변확대 및 문제해결에 기여하고 있다는 입장도 있다. 따라서 현재 정규직 노동조합의 대중성과 전문성을 제고하는 차원에서 어떻게 결합할 수 있는지 혹은 독자적인 조직의 요구와 노력이 있는지 그 타당성을 검토하고 분석할 필요가 있다.

연구과제 6 : 비정규직 노동자의 노동조합 편입 가능성, 독자조직화 가능성 등과 그 영향 및 요구는 비정규직 유형별로 차이가 있을 것이다.

이상과 같은 연구과제를 통하여 비정규직 유형별로 직무만족, 조직몰입, 정규근로자와

의 통합정도가 달라질 것으로 보았다. 이에 영향을 미치는 변수로는 취업경로, 고용기간, 담당업무, 능력, 가치관 및 니드가 될 것이며, 조절변수로서 자발적 선택 여부, 외부노동시장, 노조 조직화 등이 될 것이다. 이를 통하여 비정규직 유형별로 인적자원관리가 달리 행해져야 하며 이것이 기업의 경쟁력 뿐만 아니라 비정규 근로자의 삶의 질을 높이는 방향이라는 것을 제시하고자 한다.

끝으로 Karl Polanyi가 지적한 바와 같이 시장경제체제가 유지되기 위해서는 순수한 시장의 논리는 제어될 필요가 있다는 것을 부연하고자 한다. 시장경제에 미치는 경제외적인 사회적 제도적 요인들을 간과해서는 안된다. 사회적 파트너들 간에 형성되는 신뢰, 공동체적 가치에 기초하여 행위자들간의 낮은 거래비용, 적은 기회주의적 행동, 장기적인 참여 등이 이루어지는 제도적 장치들이 제시되어야 한다. 사회적 파트너들간에 형성되는 신뢰는 위험의 공유를 가능하게 하고 그러한 공유된 위험부담 속에서 사회적 및 기술적 혁신과 경쟁력 제고가 가능할 수 있는 것이다(Stanfield, 1986). 이러한 측면에서 장기적 안목에서 신뢰에 기초하여 비정규직의 문제를 풀어나갈 수 있는 인적자원관리가 가능하도록 해야 할 것이다.

## 參 考 文 獻

- 강우란, 이정일(1999), 고용방식의 다양화와 한국기업의 선택, CEO Information, 삼성경제연구소.
- 권혜자(1996), 「비정규노동자의 실태와 노동운동」, 한국노총 중앙연구원.
- 권혜자, 박선영(1999), 「비정규노동자의 규모, 법적 지위, 조직화방안」, 한국노총 중앙연구원.
- 김소영(1995), 「고용형태변화에 따른 노동법적 대응」, 한국노동연구원.
- 김소영(1998), 「비정규근로자의 근로조건보호」, 미발표논문, 한국노동연구원.
- 김식현(1999), 「인사관리론」, 무역경영사.
- 김성환(1992), 「비정규노동에 관한 연구」, 한국노동연구원
- 김태홍(1994), 「시간제 및 임시직 고용현황과 정책과제」, 한국여성개발원.
- 김태홍(1997), 「기업의 여성 인력관리제도 현황과 개선방안」, 한국여성개발원.
- 박명수(1997), “비정규 노동형태가 노동시장에 끼치는 영향—건설일용근로자를 중심으

- 로”, 「한국경제의 분석」, pp.250-261.
- 오문원(1997), 「단시간근로에 관한 외국의 법·제도 연구」, 한국노동연구원.
- 윤진호(1994), 「한국의 불안정 노동자」, 인하대학교 출판부.
- 윤진호, 이병희, 채진호, 김영두(1999), 「고용구조의 변화와 노동조합의 고용정책」, 한국노동사회연구소.
- 정인수(1997), 「취업형태 다양화와 정책과제」, 한국노동연구원.
- 정인수(1998), 「파견근로의 실태와 정책과제」, 한국노동연구원.
- 조경배(1999), “비정규근로자의 고용보장,” 「민주법학」 제 15호, pp. 215-254.
- 최경수(1997), 「단시간근로의 실태와 정책과제」, 한국노동연구원.
- 최종태(1995), 「전략적노사관계론」, 경문사
- 최종태(1995), 「현대노사관계론」, 경문사.
- 石寄信憲(1998), 「パートタイマー、期間雇用者、契約社員等の法律実務」, 中央經濟社,
- Belous, R. S.(1989), *The Contingent Economy : The Growth of the Temporary, Part-time and Subcontracted Workforce*, National Planning Association Report, No.239.
- Blank, R. M.(1994), *The Dynamics of Part-time Work*, Working Paper No.4911, National Bureau of Economic Research(NBER).
- Carre, F. J.(1998), *Temporary and Contracted Work in the USA*, Organization for Economic Cooperation and Development.
- Dyne, L. V., & Ang, S.(1998), “Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore”, *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.6, pp.692-703.
- DuRivage, V. L.(ed.)(1992), *New Policies for the Part-time and Contingent Workforce*, M.E. Shape Inc.
- Farber, H. S.(1999), *Alternative and Part-time Employment Arrangements As a Response to Job Loss*, Working Paper No.7002, National Bureau of Economic Research(NBER).
- Gittleman, M., Horrigan, M., & Joyce, M.(1998), “Flexible Workplace Practices : Evidence from Nationally Representative Survey,”

- Industrial and Labor Relations Review*, Vol.52, No.1, pp.99-115.
- Giuliano, G.(1998), "Information Technology, Work Patterns and Intra-metropolitan Location: A Case Study", *Urban Studies*, Vol.35, No.7, pp.1077-1095.
- Grossman, R. J.(1998), "Short-Term Workers Raise Long-Term Issues", *HR Magazine*, pp.81-89.
- Harrison, L. H.(1997), *Beyond Downsizing: Staffing and Workforce Management for the Millenium*.
- Hipple, S.(1998), "Contingent Work: Results from the Second Survey", *Monthly Labor Review*, pp.22-35
- Javillier, J. C.(1994), "Pragmatism and Daring in International Labor Law", *International Labor Review*, Vol.133, No.4, pp.485-500.
- Lipietz, A.(1990), "포스트 포드주의에 관한 오류와 검토상황", 김종환(역), 기적과 환상, 한울
- Looise, J. C., Riemsdijk, M. V., & Lange, F.(1998), "Company Labor Flexibility Strategies in The Netherlands: an Institutional Perspective", *Employee Relations*, Vol.20, No.5, pp.461-482.
- Martin, H., & Schumann, H.(1996), 「세계화의 뒷」, 강수돌(역), 영림카디널.
- Morley, M., Gunnigle, P., & Haraty, N.(1995), "Developments in Flexible Working Practices in the Republic of Ireland", *International Journal of Manpower*, Vol.16, No.8, pp.38-58.
- Murphy, E.(1996), *Flexible Work*, Directors Books.
- O'Reilly, J., & Fagan, C.(ed.)(1998), *Part-time Prospects*, Routledge.
- Osterman, P.(1991), "The Impact of IT on Jobs and Skills", In Morton, M. S.(ed.), *The Corporation of the 1990s*, Oxford Univ. Press.
- Polivka, A. E.(1989), "On the Definition of Contingent Work", *Monthly Labor Review*.
- Rifkin, J.(1995), 「노동의 종말」, 이영호(역), 민음사.
- Rogers, G., & Rogers, J.(1989), *Precarious Jobs in Labor Market*

- Regulation*, ILO.
- Rousseau, D. M., & Libuser, C., "Contingent Workers in High Risk Environments", *California Management Review*, Vol.39, No.2, pp.103-123.
- Schaudies, J. P., Sokolow, D. H. & Whitehead, S. J.(1999), "Labor and Employment Laws Affecting the Flexible Workforce", *Benefits Quarterly*, 2nd Quarter, pp.26-36.
- Supiot, A.(1999), "The Transformation of Work and the Future of Labor Law in Europe: A Multidisciplinary Perspective", *International Labor Review*, Vol.38, No.1, pp.31-46.
- Standing, G.(1991), "Structural Adjustment and Labor Market Policies", *Towards Social Adjustment: Labor Market Issues in Structural Adjustment*, ILO
- Stanfield, J. R.(1986), *Economic Thought of Karl Polanyi*. 원용찬(역), 칼 폴라니의 경제사상, 한울.
- Tam, M.(1997). *Part-time Employment: A Bridge or a Trap?*, Avebury.
- Tilly, C.(1992), *Half a Job ~ Bad and Good Part-time Jobs in a Changing Labor Market*, Temple University Press.
- Tregaskis, O.(1997), "The Non-permanent Reality", *Employee Relations*, Vol.19, No.6, pp.535-554.
- Uzzi, B., Barsness, Z. I.(1998), "Contingent Employment in British Establishments: Organizational Determinants of the Use of Fixed-term Hires and Part-time Workers", *Social Forces*, Vol.76, No.3, pp.967-1007.
- Wever, K. S.(1997), "Unions Adding Value: Addressing Market and Social Failures in the Advanced Industrialized countries", *International Labor Review*, Vol.136, No.4, pp.449-468.
- "Working Today" <http://www.workingtodays.org>
- "Contingent Employment Center" : <http://www.contingentlaw.com>
- "SHRM Foundation" : <http://www.shrm.org/foundation>.

## Human Resource Management of Contingent Workers in the Flexible Labor Market

Ju Il Kim\*

### ABSTRACT

Considerable Attention is currently being given to the growth of contingent workers and unemployment after IMF bail-out package program. The aim of this paper is to review literatures on the contingent workers and flexible labor market and to develop the exploratory human resource management model of contingent workers. Most studies of labor economics and labor law have focused on the cost effectiveness and job securities based on the structural adjustment model. This paper identify that human resource management of contingent workers contribute to both firm's competitiveness and 'quality of life' of workers under the social adjustment model.

Based on the social adjustment model, the types of contingent workers consist of structural(flexibility of contracting term and indirect employment) and functional(variety of working hour and workplace) contingent worker. Four types of contingent workers require the different management style of human resources. Contingent workers with flexible contracting term need outplacement, and the indirect employed demand competence proof system. Flexible working hour and different workplace

---

\* Sejong University

have a difficulty in integration with typical workers, and need individual and flexible management style.

Organizational commitment, job satisfaction and integration of contingent workers will be determined by job path, job characteristics, competence, contracting period, value system. And unemployment rate, labor union, voluntary choice of job will be considered as a moderator.