

## 人的資源 放出管理의 類型과 展開方向

崔 鍾 泰\*

〈目 次〉

I. 構造調整과 放出管理

III. 放出管理의 展開方向

II. 放出管理의 類型과 長短點

IV. 結 論

### I. 構造調整과 放出管理

기업의 인적자원 관리는 확보, 유지의 관리도 중요하지만 방출관리도 또한 대단히 중요하다. 그 동안 고도성장 경제하에서 대부분의 기업들은 사업과 규모 등의 확대와 더불어 소요 인력의 확보에만 급급하였고 퇴출을 비롯한 방출관리(Freisetzung)에 대해서는 중요하게 다루지 않았다. 그렇기 때문에 인사관리 교재에서도 이에 대한 논의는 거의 하지 않거나, 비록 언급하였더라도 상대적으로 경미하게 취급해 왔다. 저임금 고성장의 경제하의 인사관리는 인력확보 및 관리에만 치중하였고 방출관리에 대해선 소홀히 다룬 것이 사실이다.

우리나라는 최근까지(90년대 중반) 정리해고에 따른 법적인 문제만 주로 논의하여 왔고, 이것이 경영상 어떠한 문제를 야기시키며 이에 대한 전략적 대응은 어떻게 해야 할 것인가에 대해선 거의 무시하였다. 비록 경영관리 측면에서 논의하였다 하더라도 경제적인 비용-수익(cost-benefit)과 관련한 기회비용(opportunity cost) 측면에서만 주로 검토되었고, 이의 심리·사회적인 영향과 더불어 총체적인 기업 경영 측면에서의 인사관리와 관련해서는 심도 있게 논의된 적이 거의 없었다.

그러나 전 세계가 무한 경쟁시대에 들면서부터 기업들은 치열한 생존 경쟁을 위하여 규모의 축소, 리엔지니어링, 다운사이징, 슬림화 등 조직여유(slack)의 대폭적인 축소와 더불어 인력 감축을 감수하지 않을 수 없게 되었다. 여기에 인사관리의 교재와 연구에

\* 서울대 경영대학 교수

있어서도 인적자원의 확보, 유지 관리에 못지않게 방출관리를 어떻게 효율적으로 수행하여야 할 것인가가 주요한 과제로 대두되기 시작하였다.

즉 현실적으로 기업이 생존하기 위해서는 구조조정을 행하지 않을 수 없고, 또 대부분의 경우 구조 조정은 강제 퇴출을 비롯한 고용 조정을 필요로 하게 된다. 따라서 고용조정에 따른 부작용을 최소화하고 경영의 효율성을 최대한 높일 수 있는 적극적이고 체계적인 방출관리의 모델설정이 요구된다.

그 동안 우리 기업에서는 인력방출에 대한 인식 및 경험부족과 더불어 임기응변적 대응으로 이의 체계적인 관리가 거의 없었다 해도 과언이 아니다. 이는 평생직장 개념과 함께, 중도에 퇴출자가 발생하더라도 자발적 이직자 또는 사회통념상 퇴출이 자연스러운 인력에 한하여 극히 제한적으로 이루어진데 그 원인이 있었다.

우리의 노동시장은 정치, 사회, 문화적 환경에 크게 영향을 받아 서구에 비해 유연성이 떨어지고 있다. 일찍부터 자본주의 경제사회가 정착된 미국 등 서구의 선진국과 비교해 볼 때 동양권은 사람을 다루는 일, 즉 인사관리에 커다란 시각의 차이가 있어 왔다. 유교중심의 문화적 관습이 뿌리깊은 우리로서는 한번 맺어진 사람과의 관계를 매우 중시하여 왔으며, 이는 기업에 있어서도 연공서열과 평생직장이라는 제도로 정착·발전하였다. 이러한 인간존중의 제도는 강한 애사심을 통한 조직결속력 증대, 사내 보유기술의 지속적 계승 발전이라는 장점과 함께, 능력보다는 연공이 중시됨에 따른 많은 문제점도 제기되어 왔다.

노동시장이 경직적으로 된 또 하나의 이유는 최근 30여년간 지속된 우리 기업의 고도성장으로 인력의 이동이 주로 사내에서 이루어져, 외부노동시장이 충분히 형성될 기회를 갖지 못하였기 때문이다. 이러한 노동시장구조하에서 이직은 곧바로 실직으로 인식되어 실시하기 곤란한 측면이 더 많았던 것으로 분석된다. 그러나 최근 IMF 구제금융의 영향으로 우리 경제환경이 크게 변화함에 따라 수많은 기업들의 도산, 구조조정 등으로 엄청난 혼란을 겪고 있으며 많은 사람들이 직장을 잃게 되었다. 또한 앞으로 전개될 무한경쟁시대에 있어서 기술발전 속도와 사회환경 변화는 우리가 몸담고 있는 조직에도 커다란 영향을 미칠 것이며, 이는 필연적으로 변화에 적응하지 못하는 인력을 많이 유발시킬 것이다.

요컨대 기업의 성장과 발전을 위해서 노동의 유연성 제고가 필연적으로 요청되는 상황에서 기업의 효율적인 방출관리는 더욱 더 중요하다고 여겨진다.

구조조정과 방출관리는 밀접한 관계를 가지고 있다. 이미 지적한 바 있듯이, 무한 경쟁 시대에 있어서 기업이 생존하기 위해선 끊임없는 학습과 변신 노력을 하여야 한다. 기업 환경 변화와 더불어 추구하는 변신 노력은 지속적인 구조조정의 노력을 요청하게 되고, 여기에 대응한 인적 자원 분석에 따른 인력 관리 방침과 모델 설정은 필연적으로 기업의 방출관리를 수행하지 않을 수 없게 된다. 즉 구조조정에 따른 고용조정과 더불어 방출관리를 어떻게 해야 할 것이며, 이에 따른 부작용을 어떻게 최소화시킬 것인가에 대한 체계적인 분석과 더불어 함께 효율적인 방출관리 모델 설정이 절대적으로 요청된다.

체계적인 방출관리모델 설정에서 구조조정과 고용조정과의 연관하에 우리는 다음 <표 I-1>과 같이 원가절감형, 조직 축소형, 시스템 변신형의 3종류로 구분할 수 있다(Carmeron, Freeman & Mishra, 1993).

이 중에서 가장 많이 선택하는 유형은 순수 원가절감형이다. 이는 구조조정의 목표를 원가절감, 특히 인건비 절감을 위해 종업원 수를 줄이는데 초점을 두고, 상부하향의 소위 '폭탄투하 전략'(Bombenwurfstrategie) 방식으로 행한다. 그러나 이러한 방식은 경영성과에 크게 기여하지 못하고 고용조정과 조직 응집력에 부작용만을 야기 시키는 경우가 많다.

둘째로 많이 선택하는 방식은 유사한 조직의 통폐합 등을 통한 조직축소지향 구조조정 형태이다. 이는 전자에 비하여 경영성과 도출에 효과적이지만, 이 역시 고용조정과 조직 응집력 등에 많은 역효과를 유발시킨다.

셋째는 시스템 변신 지향의 구조조정 방식이다. 이는 지금까지 추진해온 사업과 다른 새로운 제품, 시장 형성을 목표로 한 체제 전환의 구조조정으로써 이를 추진시킬 수 있는 조직역량의 뒷받침이 필요하므로, 이를 택하는 기업의 수는 앞의 두 가지 형태에 비하여 상대적으로 적다. 물론 이상 3가지 방식을 동시에 추구하는 기업도 가끔 볼 수 있다(Seisl, 1998).

요컨대 구조조정에 대한 전략과 준비 없이 오로지 인력감축을 통한 원가절감만을 추구하는 다운사이징 행위는 잔류 구성원에 대한 제품과 서비스의 질 향상 노력을 동반하지 않는 노동 강화만을 증폭시켜, 결국 조직행동에 심각한 부작용을 야기시킨다. 이러한 점을 고려해볼 때 구조조정은 단기적인 안목의 원가절감 목표의 구조조정 전략이 아닌 장기적인 안목의 사업 및 시스템 변신 목표의 구조조정 전략에 입각하여 심도있고 철저한 준비 작업을 통해서 실현되어야 한다. 뿐만 아니라 최고 경영자의 강한 의지와 리더십,

〈표 1-1〉 구조조정 전략의 3가지 형태

차별화 기준	구조 조정 전략		
	원가절감	조직 통폐합	시스템 변신
고려대상	과업	프로그램	프로세스
초 점	종업원	직무(일자리)/ 사업단위	문화
감축대상	사람	일	공정
추진기한	조속	중도	완만
절약기간 목표	단기간 절약	중기간 절약	장기간 절약
난점 / 장애	장기적응 능력	신속한 소각(상환)	단기 원가 절감
사 례	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 채용중지/ 자연이직</li> <li>• 조기퇴직</li> <li>• 해약고지/권고 사직</li> <li>• 아웃트플레이스먼트</li> <li>• 배치전환</li> <li>• 정리해고</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무기능/조직계층 통폐합</li> <li>• 생산 및 영업 단위 매각</li> <li>• 일자리/직책변경</li> <li>• 노동시간 단축 (예: 교대제 단축)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업전체 연계체계 변신 검토</li> <li>• 사업 전환 및 축소</li> <li>• 책임센터 변경</li> <li>• 지속적인 개선</li> </ul>

그리고 구성원의 적극적인 참여를 통하여 구조조정이 기업 성장 발전의 위기를 야기시키는 존재가 아니라 기회도출이 되도록 새로운 기업 문화창달 노력이 있어야 한다.

이를 위해서 구조조정은 다음 3가지 사항을 철저히 지킴으로써 그에 따른 인력방출의 부작용을 최소화하도록 노력하여야 한다.

첫째, 구조조정은 인력감축에 의한 단순 원가절감 전략이 아닌 시스템적인 기업 변신 전략에 입각하여 설계되고 추진되어야 한다.

둘째, 구조조정은 필연적으로 야기되는 부작용, 특히 정리해고 등의 인력 외부방출에 따른 부작용을 최소화시키는 철저한 준비 작업을 반드시 동반하여야 한다.

셋째, 구조조정은 실천 과정에 전사적인 참여를 적극 유도하여야 한다.

일반적으로 기업의 사회적 책임과 성과를 강하게 느끼는 기업일수록 장기 안목적인 진취적 구조조정 전략에 입각하여 새로운 고용창출과 더불어 고용불안을 최소화하도록 노력한다. 여러 실증조사에 의하면 구조조정을 성공적으로 수행한 기업들 대부분은 한결같이 강한 사회적 책임 의식을 가지고, 방출관리의 행동을 취함으로써 구조조정에 따른 외

부 방출관리의 부작용을 최소화하였다.

## II. 放出管理의 類型과 長短點

우리는 방출관리를 해고중심의 외부방출관리와 일자리 나누기 중심의 내부방출관리로 구분할 수 있다. 전자는 해고(layoff)중심으로 정리해고나 조기퇴직 등 고용총량(종업원 수)에 대한 양적인 삭감이고, 후자는 일자리 나누기(job sharing) 중심으로 고용총량(종업원 수)은 그대로 유지하면서 기존 노동력의 활용방법을 변경함으로써 고용조정을 하는 형태이다. 전자는 외부노동시장지향의 방출형인데 비하여 후자는 내부노동시장지향의 방출형이라 할 수 있다.

일반적으로 부작용을 최소화시키는 방출관리를 위해서는 우선 일자리 나누기 중심의 내부방출관리를 각 기업실정에 맞추어 다양하게 추진시킴으로써 해고 회피노력을 최대한 해야 한다.

〈표 11-1〉 방출관리의 유형

내용 \ 유형	외부방출형(해고 중심)	내부방출형(일자리 나누기 중심)
수단	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정리해고</li> <li>• 조기퇴직</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 근로시간 단축</li> <li>• 유연적 근로시간</li> <li>• 휴업 및 휴직</li> <li>• 배치전환</li> <li>• 출향 및 전직</li> <li>• 교육훈련</li> <li>• 신규채용억제</li> <li>• 임금조정</li> </ul>
시장	외부노동시장 지향의 방출	내부노동시장 지향의 방출

내부방출관리는 정리해고나 조기퇴직과 같이 기업이 인력을 적극적으로 줄이는 것이 아니라, 현재 보유하고 있는 인적 자원을 여러 가지 방법을 통해 최대한 효율적으로 활용하여 정리해고로 인한 부작용을 방지하고자 하는 방식이다. 이러한 고용조정방식은 노동시장의 성격상 해고가 용이하지 않고 실업문제가 커다란 사회문제로 부각될 때 효과적으로 활용할 수 있는 것으로, 기본적으로 근로자들의 일자리 나누기(job sharing) 주장

〈표 11-2〉 고용조정 방법의 장단점

종 류		장 점	단 점	
외부 방출	정리해고	<ul style="list-style-type: none"> <li>고용조정 효과가 가장 큼</li> <li>단기간내 불필요한 여유인력 방출</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>노사간 갈등 증폭</li> <li>기업이미지 손상</li> </ul>	
	조기퇴직	<ul style="list-style-type: none"> <li>종업원에게 자율적 선택 기회 부여</li> <li>젊은 구성원의 승진기회 확대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>비용증대</li> <li>예측의 어려움</li> <li>유능한 인력 손실 가능성</li> <li>기존 종업원의 업무부담 증가로 인한 사기저하</li> </ul>	
내부 방출	양적 조정	초과근로시간 단축	<ul style="list-style-type: none"> <li>실시 용이</li> <li>비용절감 및 생산성 향상</li> <li>노동의 인간화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>종업원 소득 감소</li> <li>기계시설 감소</li> </ul>
		정규근로시간 단축	<ul style="list-style-type: none"> <li>고용유지 효과 큼</li> <li>노조와의 협조관계 유지</li> <li>노동의 인간화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>비용증가 가능성</li> <li>개별 기업차원이 아닌 국가 전체 차원에서 결정</li> </ul>
		노동시간 유연화	<ul style="list-style-type: none"> <li>실시선택의 폭이 넓음</li> <li>기업현실에 적합한 다양한 방법활용 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>경영자의 임의성이 개입될 가능성</li> </ul>
		휴업 및 휴직	<ul style="list-style-type: none"> <li>선택의 폭 넓음</li> <li>비용부담 적음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>종업원의 소득감소 및 고용불안 야기</li> <li>설비가동 중단</li> </ul>
		신규채용 억제	<ul style="list-style-type: none"> <li>노사간 갈등 적음</li> <li>비용부담 없음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기업의 노화현상</li> <li>유능한 신규인력 손실로 경쟁력 약화</li> <li>기존 종업원의 업무부담 증가로 인한 사기저하</li> </ul>
	질적 조정	배치전환	<ul style="list-style-type: none"> <li>종업원의 효율적 활용</li> <li>다양한 업무능력 배양</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>높은 조정 및 적응비용 발생</li> </ul>
		출향 및 전직	<ul style="list-style-type: none"> <li>인력의 탄력적 활용</li> <li>조직간 학습기회 확대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>높은 조정 및 적응비용 발생</li> <li>예측의 어려움</li> </ul>
		교육훈련	<ul style="list-style-type: none"> <li>유휴인력의 능력 개발</li> <li>정부의 지원 활용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>장기간 불황시 효과 미비</li> </ul>
		임금조정	<ul style="list-style-type: none"> <li>기업 비용 절감</li> <li>성과급 도입의 용이</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>종업원의 반발</li> <li>종업원 소득감소로 인한 성과 및 사기저하 가능성</li> <li>제한된 집단에서만 실현가능</li> </ul>

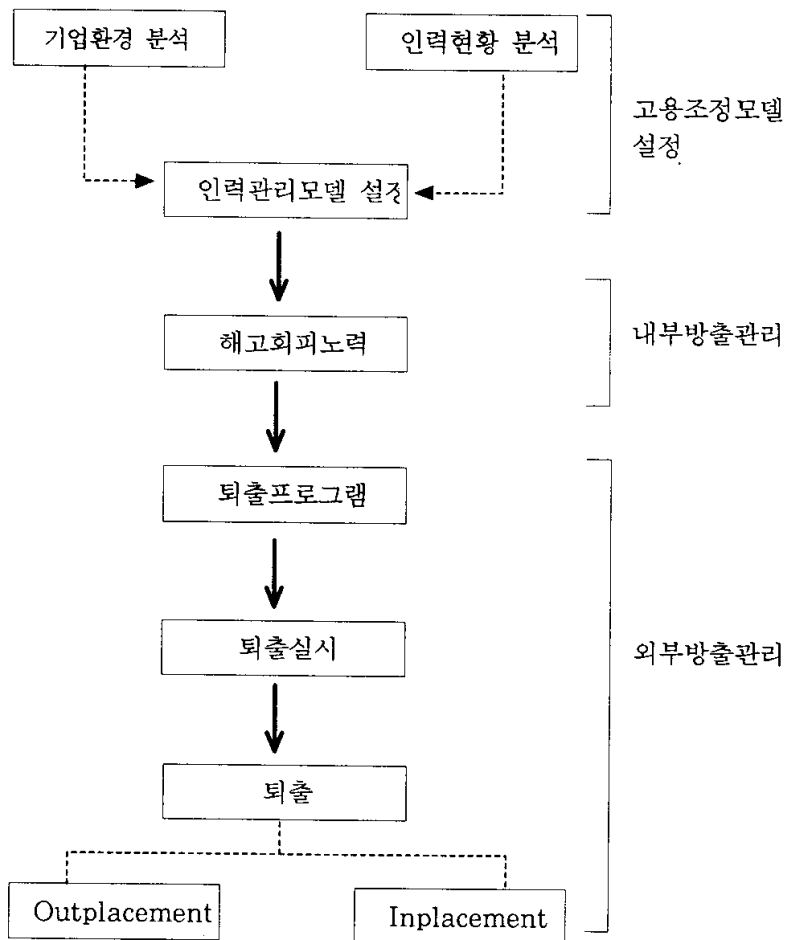
과 더불어 함께 논의되는 사항이다.

즉 일자리 나누기란 동일한 일자리가 더 많은 수의 노동자에 의해 수행되도록 고용을 유지하거나 또 창출할 수 있도록 하는 것이다. 이러한 일자리 나누기 주장은 최근 우리

기업의 구조조정에 따른 실업의 확산을 방지하는 고용안정형 구조조정을 지향한다는 점에서 지지를 받고 있으며, 사회구성원간에 연대를 지향하고 경영실패에 대한 고통분담의 정신을 담고 있다고 볼 수 있다.

방출관리의 수단으로 노동시간의 유연화에서부터 정리해고에 이르기까지의 다양한 형태와 그의 장단점을 제시하면 <표 II-2>과 같다.

<그림 II-1> 방출관리의 전개방향



자료: 최종태(2000), 「현대인사관리론」, 박영사, p.586

### Ⅲ. 放出管理의 展開方向

정리해고를 주축으로 한 종업원의 외부방출은 일반적으로 많은 문제점과 부작용을 야기시킨다. 때문에 부작용을 최소화시키는 방출관리를 어떻게 전개시켜야 하는가가 인적 자원 관리상 대단히 중요한 과제로 등장된다.

이에 방출관리는 <그림 1>에서와 같이 상황분석을 기초로 하여 인력관리모델, 즉 고용조정모델을 설정하여 인력감축에 따른 부작용을 최소화하여야 한다. 그러기 위해선 1차적으로 내부방출관리를 통해 해고회피 노력을 적극적으로 하여야 한다. 그 다음 공정한 퇴출과 지원체제 구축 등 합리적인 외부방출관리를 수행함으로써 인력방출에 따른 부작용을 최소화시키도록 전개해야 한다.

#### 1. 內部放出과 解雇回避努力

앞에서도 언급한 바와 같이, 방출관리는 기업의 생존과 성장발전상 불가피한 조치라는 것이 구성원들에게 인식되어야 한다. 그러기 위해서 방출관리에 있어서도 항상 고용안정을 위한 노력이 그의 이념적 차원에서 뒷받침 되어야 하고, 구체적인 행동적 차원에서 내부노동시장지향의 방출을 통해서 해고회피노력을 일차적으로 최대한으로 하여야만 부작용을 최소화할 수 있다.

만약 해고 회피노력이 없으면 노동조합의 강력한 반발과 더불어 강제퇴출에 따른 이직자들의 법적 소송제기가 급격하게 증가될 수 있고, 조직에 남아있는 구성원들도 지속적인 고용불안과 사기저하로 인한 생산성 저하 등을 야기시키게 되며, 또 대외적으로는 기업의 이미지 손상 등 인력방출에 따른 많은 부작용을 도출시키게 된다.

이러한 점에서 내부방출을 통한 해고 회피노력은 인력방출에 있어서 대단히 중요한 관리대상이 된다. 특히 정리해고가 용이하지 않는 우리나라 노동시장 상황하에서는 이에 대한 노력이 더 한층 요구된다.

내부방출형 고용조정 방법으로는 다음 4가지의 양적·질적 방향을 들 수 있다.

첫째, 기존 근로자의 고용자체는 변동은 하지 야기하지 않으면서 고용조정을 할 수 있는 대표적인 방법이 근로시간을 단축하는 것이다. 초과근로시간을 단축하거나 일시적·잠정적으로 휴업을 실시하거나 또는 근로자들이 휴일을 사용하도록 적극적으로 권장하는



방법이다.

둘째, 기업전체의 관점에서 노동력의 수요가 적은 부분에 고용되어 있는 근로자를 수요가 큰 부분으로 이동시켜 활용하는 것이다. 넓은 의미로 전직이라고 불리는 모든 노동력의 이동 활용방법으로 배치전환·출향·전직·교육훈련 등을 들 수 있다.

세째, 신규채용이나 중도채용을 중지 또는 삭감하여 자연적으로 고용총량이 감소되도록 하는 방법 등을 들 수 있다.

넷째, 종업원의 임금(노무비)동결이나 삭감을 통해 기업의 코스트를 절감하는 방법들을 들 수 있다.

## 1) 量的 雇傭調整

### (1) 勤勞時間 調整

정리해고를 회피하고 일자리 나누기를 위한 내부방출형 고용조정 방법의 대표적인 것으로 근로시간 단축을 들 수 있다. 즉 기업내에 잉여인력이 존재하는 경우 이들을 해고하는 대신 전체근로자의 근로시간을 일정비율 감축함으로써 해고를 회피하고 고용을 유지할 수 있는 것이다.

근로시간 단축논의는 국가간 경제상황 및 사회적 배경에 따라 그 성격이 차이가 나는 데, 일반적으로 근로시간 단축논의의 경제적 배경으로는 지속적인 경제성장으로 인해 임금수준이 상승하면서 근로자들이 삶의 질을 중시하는 경우와 경제불황으로 인해 실업이 증대됨에 따라 고용안정 및 고용증대가 정책상 필요한 경우 등을 들 수 있다.

근로시간 단축논의를 시대적 배경에 따라 살펴보면 산업화의 초기단계에서는 '근로자의 건강과 안전'을 확보하기 위해, 이후 산업발전이 어느정도 이루어진 이후에는 '근로자 삶의 질 향상' 차원에서 논의되었다. 그러나 제1차 석유위기 이후에는 주로 '고용창출 내지 기업경쟁력 강화'의 수단으로 근로시간 단축이 논의되고 있다.

여기에 대표적인 방법으로서 다음과 같은 것을 들 수 있다.

- 초과근로시간 단축
- 정규근로시간 단축
- 유연적 근로시간의 확립<sup>주)</sup>

## (2) 休業 및 休職

기업 경영상의 이유로 일시적인 잉여인력이 발생해 고용조정이 불가피하게 된 경영자가 감원 등의 인력감축 대신 보편적으로 많이 사용하는 방법중의 하나가 휴업 또는 휴직을 통한 조업단축이다. 즉 기업은 현실적 상황을 고려하여 전체적인 휴업을 실시하거나 또는 일부분을 선별하여 휴업이나 휴직을 할 수 있다.

일반적으로 휴업과 휴직은 다음 <표 III-1>와 같이 구분할 수 있다.

&lt;표 III-1&gt; 휴업과 휴직의 차이

	휴업	휴직
대 상	제조업종(생산직) 중심	비제조업종(사무직) 중심
실시형태	집단적으로 실시	개별적으로 실시
기 간	비교적 단기간	비교적 장기간
종업원 동의	경영상의 이유로 동의 불필요	동의 필요

한편 휴업 및 휴직과 관련해서 대기발령을 고려해 볼 수도 있다. 대기발령에는 징벌적 성격의 대기발령과, 경영상의 위기로 인한 대기발령이 있다. 징벌적인 대기발령은 취업규칙이나 단체협약의 규정에 의해 징계절차를 거쳐 실시하고, 경영사정의 악화로 인한 고용조정의 방법으로 실시할 때는 신규채용 종업원을 자택에 대기발령 시키는 방법이다.

## (3) 新規採用 抑制

해고회피방안으로서 신규채용 억제에는 기업의 정년퇴직자 및 자연발생적인 이직을 이용하여 인력을 점진적으로 감축하고자 하는 것이 그 목적이다. 그러나 신규인력의 채용을 억제하는 방법은 기업의 경쟁력에 상당한 부정적 영향을 미칠 수 있다. 일반적으로 기업은 매년 전체 종업원의 일정비율(예: 4-5%)을 신규로 채용함으로써 기술변화에 대처하고 유능한 인력을 확보하는데, 신규채용을 억제한다면 신기술도입에 있어서 소극적이 되며 유능한 인력의 확보기회를 상실하게 되는 것이다. 즉 신규로 채용된 인력은 새로운 아이디어를 조직에 제공할 뿐만 아니라 조직분위기를 쇄신시켜 조직활성화의 계기를 마

주) 유연적 근로시간 확립을 위한 구체적인 방법으로는 탄력적 근로시간제, 선택적 근로시간제, 근로시간의 간주, 교대제 근로등이 있다.

련해 주는 원동력임을 주목해야 한다.

한편 고용유지 전략으로서의 신규채용억제는 기존 종업원에게 업무부담을 증가시키게 된다. 즉 퇴직자의 일부만 충원되기 때문에 그만큼 부족한 인력의 업무를 기존 종업원들이 공동으로 수행해야 하기 때문이다. 또 추가업무를 하더라도 종업원의 소득은 증가하지 않는 것이 일반적이므로 업무과다로 인한 사기저하 등이 일어날 수 있다.

신규채용억제 방법은 정년퇴직자, 자발적 이직자 그리고 매년 채용하는 신규인력의 숫자가 많은 기업에서는 효과적이지만, 그렇지 않은 기업에서는 그 효과가 상당히 제한적이라고 할 수 있다.

## 2) 質的 雇傭調整

### (1) 配置轉換

배치전환이란 인력의 효율적 활용을 위해 동일기업 내에서 종업원의 직무내용·근무장소 등을 장기간에 걸쳐 변경시키는 것을 말한다. 일반적으로 배치전환은 정기 인사이동이 있을 때 실시되지만, 최근에는 내부조정형 고용조정의 방법으로 유희인력의 효율적 활용을 위해 사무직 또는 관리직 인력을 영업직으로 발령내는 등 보다 광범위하게 이용되고 있다. 배치전환에는 동일근무지 내에서 소속부서의 변경을 가져오는 협의의 배치전환인 轉職과, 근무지의 변경을 가져오는 轉勤으로 나눌 수 있으나, 양자가 모두 근로계약의 내용상의 변경을 의미한다는 점에서 큰 차이가 없다. 해고 회피방안으로서 배치전환은 종업원의 적정배치를 통한 인력의 효율적인 활용이나 직장분위기 쇄신과 근로의욕의 고취 등의 세부 목적을 가지고 있다.

### (2) 出向 및 轉籍

해고회피를 위한 내부방출형 고용조정 방법 중 하나는 인력을 산하 계열사 등에 파견하는 광역적 배치를 통해 기업그룹 전체의 성과향상을 목표로 하는 출향이 최근 일본을 중심으로 광범위하게 활용되고 있다. 즉 출향이란 기업외부로의 인사이동으로 기존 회사의 종업원 신분을 유지하면서 다른 회사로 이동하여, 그 회사의 지휘명령을 받아 근무하는 제도다. 이 제도는 일본에서 고용조정의 일환으로 많이 활용하는 것으로서, 근로계약이 원래의 회사와 이동회사 양쪽 모두에 걸쳐있는 이중계약이라는 점에서 파견과 구분된다.

출향을 배치전환과 비교하면, 배치전환의 경우에는 근로관계의 내용에 변경이 있다 하

더라도 인사지휘권의 소재는 계속 동일기업에 속하는데 반해 출향은 인사지휘권까지도 다른 기업으로 이동한다는 점에서 기업내 전직인 배치전환과 다르다. 따라서 출향을 기업간 전직으로 볼 수 있다.

한편 출향은 轉籍과도 차이가 있는데, 전직의 경우는 근로자가 소속을 원래의 기업에서 다른 기업으로 옮겨서 전직전 기업과의 근로관계를 완전히 종료하고 옮긴 기업에서 새로운 근로관계를 맺고 그 기업의 노무관리에 따르게 된다는 점에서 출향과 구별된다. 따라서 전직을 흔히 이적 또는 전출이라고 한다.

일본에서 기업들이 노무관리의 수단으로 출향제도를 발전시키기 된 배경은 종업원의 전반적 고령화현상 때문이었다. 일본의 대표적 인사관리시스템의 특징인 종신고용제는 정년제도내에서 존재할 수 있는 것이었으나, 정년연령 자체가 일본사회의 고령화에 따라 상당히 연장되었다. 특히 새로운 산업기술의 진보는 고령화의 노동력에 대한 기업측의 매력을 크게 감소시킨 요인이 되었다. 따라서 정년연령의 연장으로 유희인력의 부담을 안게 된 기업들은 정년에 이르기 전에 고령근로자의 고용으로 인한 비용감소를 위해 해고 이외의 고용조정 수단의 하나로 출향제도를 실시하게 된 것이다.

환언하면 배치전환만으로는 고령화로 인한 인력의 효율적 활용이 불가능해져 계열회사를 포함한 기업외부의 광역 고용조정의 일환으로서 출향 및 전직제도가 널리 보급되게 되었다.

### (3) 教育訓練

유희인력 발생시 일자리 나누기 차원에서 내부방출관리 방법중의 하나가 교육훈련을 통한 고용유지 방법이다. 즉 유희인력 발생시 해당 종업원을 즉각 외부로 방출하지 않고 교육훈련과정을 통해 종업원의 능력을 향상시키고 고용을 유지하는 방법을 택할 수 있다. 이러한 방법은 최근 우리나라에서 IMF 구제금융 이후에 정부의 주도하에 고용보험 제도가 확대됨으로써 활용이 적극 권장되고 있는 방법이기도 하다.

고용보험제도는 정부가 실직근로자에게 실업급여를 지급할 뿐만 아니라 근로자의 직업능력을 개발하고 노동시장의 구조조정과정에서 실업을 예방하기 위한 각종 지원사업을 복합적으로 실시하는 고용정책수단이다.

고용보험은 1995년 7월부터 상시근로자 30인 이상 사업장에서부터 시작되어, 1998년 1월부터는 상시근로자 10인 이상 사업장으로, 3월부터는 5일이상 사업장으로 확대

실시되었고, 10월부터는 4인 이하 사업장 및 임시직, 시간제 근로자에게까지 확대적용됨으로써 실업에 대한 기본적인 사회안전망 역할을 하게 되었다.

고용보험제도의 주요 3대 사업은 실업급여 지급, 고용안정 사업, 직업능력개발 사업이다. 실업급여는 산업구조조정, 조직 및 기구축소 등 기업의 사정으로 불가피하게 실직하는 근로자에게 실업급여 및 재취직 훈련비용을 지원해 주는 것이며, 고용안정사업은 근로자를 해고시키지 아니하고 고용을 유지하거나 구조조정으로 인한 실직자를 채용하여 고용을 늘리는 사업주에게 소요비용을 지원해 줌으로써 고용안정을 유지할 수 있도록 해 주는 것이다. 또 직업능력개발사업은 근로자의 직업능력개발을 위한 직업능력개발훈련을 실시하는 사업주, 근로자에게 일정비용을 지원해 준다.

기업은 이러한 정부지원을 적극 활용하여 일시적인 경영위기로 인한 유능한 종업원의 손실을 막을 수 있어, 교육훈련을 통한 일자리 나누기는 기업이나 종업원, 또는 사회 전체적으로 볼 때 바람직한 고용유지의 한 방법이라고 볼 수 있다.

#### (4) 賃金調整

임금조정은 고용조정에 직면한 기업이 가장 손쉽게 활용할 수 있는 방법중의 하나로 고용안정이 유지되고 기업의 추가 비용부담이 없다는 점에서 많이 활용되고 있다. 임금조정은 임금의 유연성을 제고시킬 수 있는 각종 방법을 모두 포함하는 개념이다. 즉 기본급 동결, 임금상승의 완화, 성과급의 확대, 수당 및 복지후생의 감소 등을 포함한 임금체계의 다양화 및 비임금 노동비용이 삭감을 통한 비용절감이 그 주된 목적이다.

임금체계와 관련해서는 연공급 위주의 임금에서 연봉제 도입, 직능이나 직무급요소의 확대, 성과급 도입 등을 통해 임금의 유연성을 제고할 수 있다. 각 제도가 나름대로의 특징과 장단점을 가지고 있지만, 임금의 유연성을 통해 경기변동이나 경영성과의 변화에 따라 임금률의 탄력적인 적용이 가능하다.

임금조정 전략은 남아있는 종업원에게도 실질임금 하락 등으로 인한 불만족을 가져다 주기 때문에 생산성 향상을 위한 모티베이션에 부정적 영향을 미칠 수 있다. 또한 보상 동결에 따른 불만족으로 유능한 종업원이 기업을 떠날 수도 있고, 이로 인해 남아있는 종업원은 추가로 업무부담을 지게 된다.

## 2. 外部放出과 公正退出管理

외부방출관리는 종업원과의 고용관계를 단절하고 외부노동시장으로 방출하여 총인원을 줄이는 것으로써 여기에는 정리해고(layoff)와 조기퇴직<sup>2)</sup>(honor retirement, early retirement)을 손꼽을 수 있다. 이 중에서도 가장 대표적인 외부방출의 수단은 전자의 정리해고이다.

오늘날 급격한 환경변화와 더불어 기업은 생존하기 위하여 끊임없는 변신과 구조조정을 행하지 않을 수 없고, 그 과정에서 대부분의 기업들은 내부방출형의 고용조정에는 인력감축의 한계가 있어 정리해고를 비롯한 외부방출관리를 단행하지 않을 수 없게 된다. 따라서 외부방출관리에 따른 병리현상을 최소화시키면서 효율적인 비용관리와 조직활력을 기함으로서 경쟁력을 제고시키는 노력이 인적자원관리의 대단히 중요한 과제로 등장하고 있다.

일반적으로 대부분의 경영자들은 외부방출을 통해 불필요한 인원을 감축하여 기업경쟁력을 강화시킬 수 있다고 생각한다. 이는 실로 인건비 절감을 통한 단기적인 노동생산성 증대를 기할 수 있다. 또 조직의 관료적 병폐 제거, 중간계층의 축소를 통한 의사결정과정과 커뮤니케이션 시스템의 개선 등 기업성(entrepreneurship) 제고를 기할 수 있다.

그러나 현실적으로 인력감축에는 많은 부작용이 따르게 마련이고, 얻는 것보다는 잃는 것이 더 많다고 여겨진다. 즉 이에 대한 많은 연구결과를 보면 인력감축은 경영상의 성과보다는 품질, 사기저하, 생산성 저하 등 손실을 더 많이 발생시킨다고 한다.

이와같이 오늘날 무한경쟁시대에 즈음하여 많은 기업들이 한편으로 구조조정에 따른 고용조정을 단행하지 않을 수 없는 상황과, 다른 한편으로 인력감축 등 고용조정에 따른 부작용 발생사이에서 심각한 딜레마에 직면하고 있다. 즉 기업의 구조조정과 더불어 비자발적 퇴출은 많은 문제점을 야기시키지만, 현실적으로 기업은 고용조정과 더불어 퇴출관리를 하지 않으면 안된다. 여기에 종업원 방출에 따른 부작용을 최소화시키는 공정퇴출관리 노력이 필요하다.

환언하면 외부방출관리는 고용안정의 이념에 따라 해고회피노력을 통하여 가능한 한 강제퇴출을 최소화해야 한다. 그러나 기업은 기술진보, 수요변동, 조직합리와, 경영실패

2) 미국에는 정년퇴직제도가 없기 때문에 퇴직은 자발적 이직에 속한다.

등의 이유로 인하여 구조조정과 더불어 인력감축을 위한 고용조정을 수행하지 않을 수 없다.

이때 정리해고를 통한 강제퇴출은 반드시 공정하게 이루어져야만 비자발적 이직의 부작용을 최소화할 수 있다. 만약 공정성이 결여되면 비자발적 이직의 부작용은 급속도로 증가한다. 해고 당사자의 부당해고에 대한 제소뿐만 아니라, 잔류자에게도 고용불안을 심각히 야기시킨다. 특히 잔류자의 고용불안 심리는 기업과 조직에 대한 충성심과 몰입을 극도로 약화시킬 뿐만 아니라 유능한 인재의 자발적인 이직을 유발시켜 조직경쟁력을 잃게 한다.

공정퇴출의 실시는 배분적 공정성과 과정적 공정성이 모두 이루어질 수 있도록 철저히 관리되어야 한다. 이를테면 정리해고를 비롯한 강제적 퇴출은 첫째, 배분적 공정성과 관련하여 대상자 선정의 공정성이 있어야 하고 둘째, 과정적 공정성과 관련하여 절차진행의 공정성이 있어야 한다.

#### 1) 對象者選定の 公正性

정리해고를 통한 외부방출시 방출대상자 선정에 있어 공정성이 있어야 한다. 정리해고를 실시할 때 합리적이고 객관적인 기준에 따라 해고대상자를 선정함으로써 노동조합이나 종업원이 충분히 납득할 수 있도록 해야 한다. 즉 사용자의 주관이나 임의성이 개입될 가능성이 있는 불명확한 기준으로 해고대상자를 선정해서는 안 된다.

경영상 해고기준을 분류해 보면

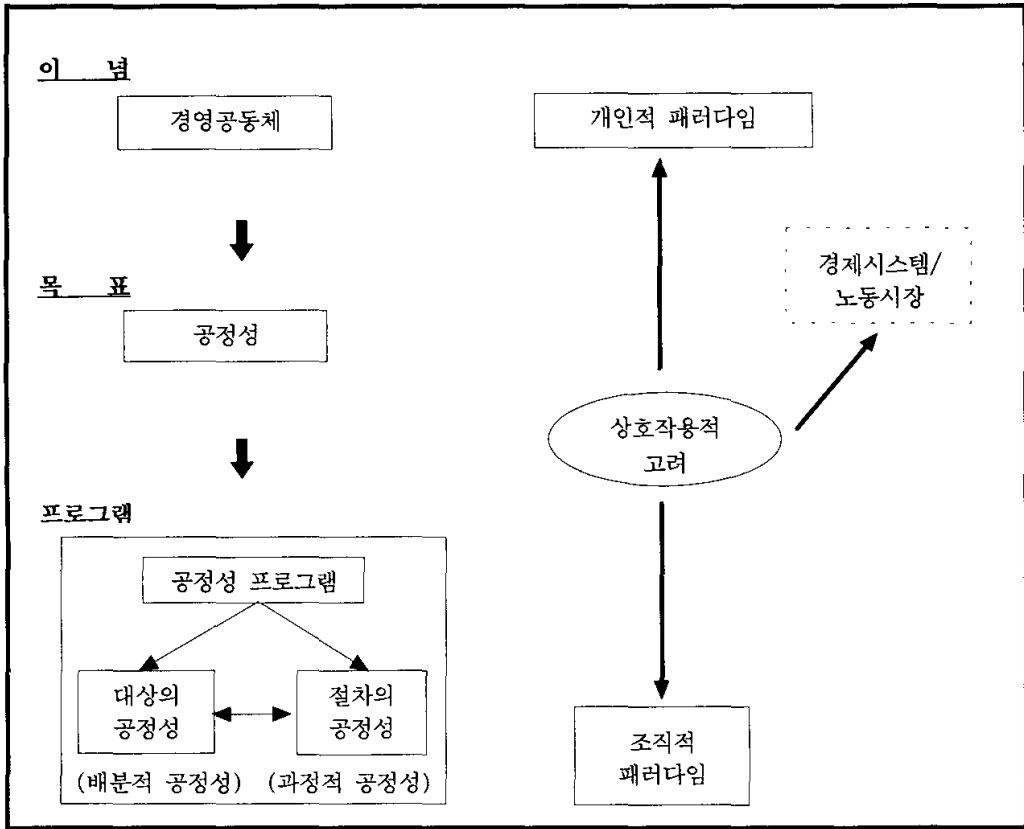
첫째, 건강이나 근무상황 및 작업능력, 능률에 관한 것

둘째, 회사의 신용과 체면 및 질서유지에 관한 것, 셋째, 회사에 대한 불이익 행위에 관한 것

넷째, 개별 종업원의 개인적 상황에 관한 것 등으로 대별할 수가 있다.

그러나 경영상 해고의 기준이 합리적이었다 해도, 이것만으로는 불충분하고 이 기준의 적용 역시 합리적이었는가 하는 점도 중요하다. 즉 그 기준의 적용이 객관적이며 공평타당한 것이어야 한다. 예를들어 근무성적이 나빠 해고대상으로 선정되었다고 할 때, 근무성적을 뒷받침할만한 객관적인 근거가 없으면 이 해고는 부당해고로 간주될 수 있는 것이다.

〈그림 III-1〉 공정퇴출관리



일반적으로 경영상 해고대상자를 선정할때는 근로자 생활보호측면과 기업이익 측면을 고려하여 결정하게 된다. 근로자 생활보호 측면의 기준과 기업이익 측면의 기준은 다음 〈표 III-2〉와 같은 내용이지만, 각 기업의 상황에 따라서 이 외의 내용을 합리적인 범위 내에서 추가하거나 제외할 수 있다.

결론적으로 해고대상자 선정기준은 합리적이고 공정하게 설정하여야 하며, 주관적이거나 자의적이어서는 그 유효성이 인정될 수 없다. 즉 이러한 합리성과 공정성이 결여된다면 설사 긴박한 경영상의 필요성과 해고회피노력이 인정된다 하더라도 해고자체가 무효화 될 수도 있다. 해고대상자의 선정기준은 단체협약이나 취업규칙에 정해놓으면 바람직할 것이다. 그렇지 못할 경우에는 해고시점에서 노사간 성실한 협의를 통해 공정한 원칙을 정해야 한다.



〈표 III-2〉 정리해고 대상자 선정기준

근로자 생활보호 측면	기업이익 측면
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 근로자 연령</li> <li>• 근속년수</li> <li>• 가족에 대한 부양의무</li> <li>• 재산 소유상태</li> <li>• 다른 가족의 소득</li> <li>• 근로자의 건강상태</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 근무성적</li> <li>• 경력 및 기능의 숙련도</li> <li>• 업무능력, 경험, 기능</li> <li>• 전직의 가능성</li> <li>• 기업에의 불이익 유무</li> <li>• 고용형태(비정규사원, 계약 사원 등)</li> </ul>

대체로 기업에 대한 공헌도가 낮거나 또는 해고로 인한 생활불안이 비교적 적은 근로자를 선별하는 것이 요구되며, 구체적으로 근로자의 생활보호 측면과 기업의 이익측면을 동시에 고려해서 기준을 설정해야 한다. 해고대상자의 선정기준과 관련한 대법원 판례에서는 일방적인 기준을 제시하지 않고 개별 사안별로 판단해 오고 있다. 특히 근로기준법에서는 성차별적인 경영상 해고를 금지하고 있으므로, 부당하게 여성을 우선 해고의 대상으로 선정하는 것은 정당성을 상실하는 것이다.

대상자 선정의 공정성을 기하기 위하여 노조는 일반적으로 선임권(seniority) 확립을 주장하고 이를 노사협약에 설정코자 한다. 즉 노동조합은 노사교섭에 있어서 근로자의 직장안정뿐만 아니라 그들의 파워를 강화하기 위하여 선임권을 추구한다.

해고대상자 선정기준과 관련하여 선임권을 적용하는 데는 구체적으로 다음과 같은 점들이 노사간의 주요 쟁점으로 등장한다. 이를테면 근속기간(length-service)의 산정에 따른 선임권 점수(seniority credits) 책정과 적용의 기준, 근로자의 선임권 점수 상실의 기준, 한 부서에서 다른 부서로 이동하는 경우의 선임권 지위결정, 선임권 예외의 경우 등은 선임권 적용에 있어 논의의 대상이 된다(Sloan, 1981).

## 2) 節次的 公正性

공정 퇴출관리를 위해서는 퇴출대상자 선정에 있어서 공정성뿐만 아니라 해고절차와 상호작용에 있어서도 공정성이 있어야 한다. 정리해고 실시에서 가장 중요한 것 중의 하나는 근로자나 노조로부터 협력을 얻어내는 것이다.

정리하고 계획의 발표나 설명은 당연히 경영자 또는 인사부서의 담당자가 하지만, 경우에 따라서는 노동조합이 할 수도 있다. 발표를 할 때는 정리해고를 하기 전에 기업으로서 할 수 있는 모든 노력들, 즉 경영의 효율화나 합리화 전략 등에 대한 충분한 설명이 선행되어 정리해고가 최후의 방법임을 설득시켜야 한다. 또한 노동조합이나 종업원 대표와의 사전협의를 거친 과정도 설명한다. 특히 해고대상자 선정에 있어서의 공정성에 대해서는 종업원이 충분히 이해할 수 있을 때까지 인내심을 가지고 지속적으로 설명하는 것이 필요하다. 해고대상자 선정의 공정성에 대해서는 경영자와 종업원간에 의견의 차이가 많을 수 있기 때문에, 종업원의 의문점이 될 수 있는 한 불식시킬 수 있도록 세심하게 설명하는 것이 필요하다.

노사협약은 명확한 해고절차를 지정해 놓고 있다. 즉 대부분의 경우 해고하기 전에 근로자와 노조에 통보할 것을 요구하고 있으며, 통표고시에는 해고사유를 함께 알릴 것을 요구하는 것이다. 사용자가 해고권을 행사함에 있어서는 건전한 방침과 절차가 준비되어야 하는데, 우리나라 노동법상 정리해고의 요건은 다음과 같다.

첫째, 긴박한 경영상의 필요가 있어야 한다. 여기서 긴박한 경영상의 필요란 회사가 도산의 위기에 처해있거나 계속되는 경영악화, 생산성 향상을 위한 작업형태의 변경 또는 기술혁신에 따른 구조적 변화 등으로 인원감축이 객관적으로 보아 합리성이 있는 경우와, 경영악화 방지를 위한 사업의 양도, 양수, 합병 등의 경우를 들 수 있다.

둘째, 사용자는 정리해고를 실시하기 전에 조업단축, 신규채용 금지, 무급휴직 등 해고 회피 노력을 다하여야 한다.

셋째, 합리적이고 공정한 해고기준을 정하고 이에 따라 그 대상을 선정해야 한다.

넷째, 사용자는 해고를 피하기 위한 방법 및 해고의 기준 등에 관하여 노동조합 또는 근로자 대표에 대해 해고를 하고자 하는 날의 60일 전까지 통보하고 성실하게 협의하여야 한다.

### 3) 支援體制 構築

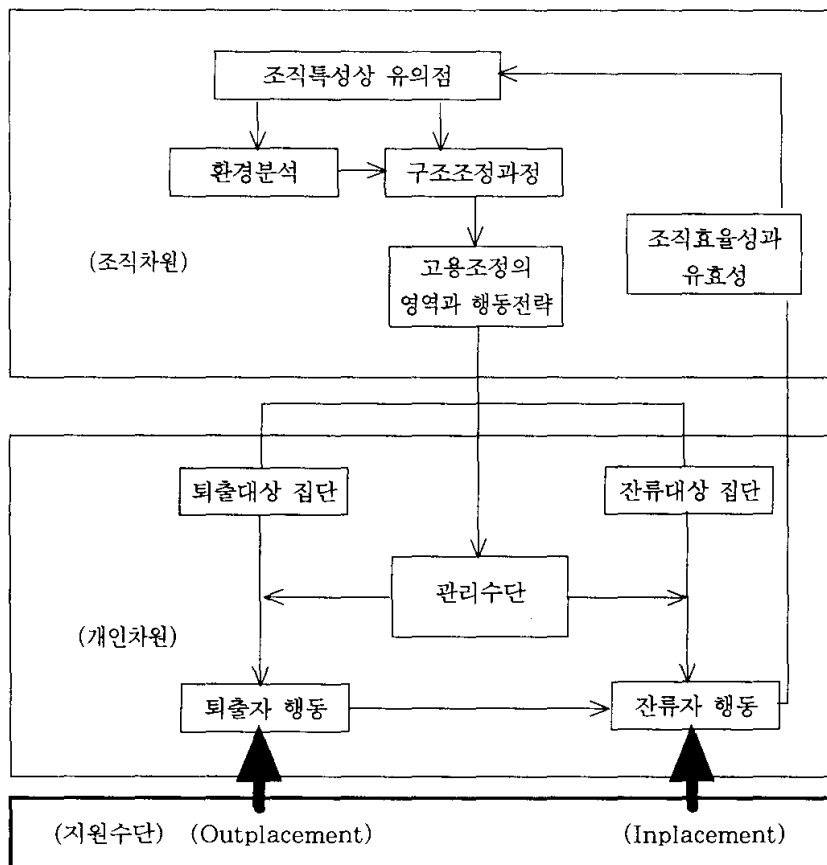
무한 경쟁 시대에 있어서 기업은 생존하기 위해서 끊임없는 변신노력과 더불어 지속적인 구조 조정을 수행하지 않을 수 없는 상황에 놓여있다. 그런데 구조조정은 고용조정과 더불어 정리해고 등 강제퇴출을 동반하게 되므로 그에 따른 부작용을 최소화시키는 효율

적인 지원 관리체제 구축을 위한 기업의 총체적인 노력을 아끼지 않아야 한다. 만약 그렇지 않으면 정리해고 등 강제퇴출에 따른 심각한 부작용은 결국 기업 구조조정과 경영의 실패를 초래하게 된다.

효율적인 외부방출관리가 되기 위해선 그것이 반드시 조직과 상황에 맞는 적합성이 있어야 하고 그렇게 되기 위해선 장기적이고 총체적인 시스템적 대응책에 입각하여 지원관리 수단이 확립되어야 한다. 여기에는 <그림 III-2>과 같이 조직 차원과 개인적 차원에서 각각의 문제점과 이동의 상호관계를 체계적으로 파악함과 동시에 효율성과 적합성을 지닌 지원관리 수단에 대한 강구가 체계적으로 이루어져야 한다.

지원관리 수단의 강구는 퇴출자와 잔류자 모두에게 요청된다. 이에 대한 대표적인 것으

<그림 III-2> 방출관리 지원수단



로 소위 아웃플레이스먼트(outplacement)와 인플레이스먼트(inplacement)를 손꼽을 수 있다. 전자는 퇴출자 지원 수단으로써, 후자는 잔류자 지원 수단으로써 각각 그의 위상을 확립시키고 있다.

#### (1) 아웃플레이스먼트

아웃플레이스먼트(Outplacement)란 기업의 정리해고 등의 비자발적 이직관리시 퇴직예정근로자를 합리적으로 선발하고, 이들을 대상으로 인생의 설계를 위한 인생설계 프로그램이나 재취업을 위한 전직 교육 또는 새로운 창업에 도움이 되는 창업교육과정 등을 일괄적으로 관리하여 원활한 고용조정을 통한 기업 경쟁력제고와 해고된 종업원의 지속적인 경력개발을 가능케 함으로써 기업과 종업원 모두에 도움을 주려는 프로그램이다.

따라서 아웃플레이스먼트는 크게 고용조정에 대한 계획마련, 직업알선 및 종합 고용정보서비스 제공, 퇴직예정자와의 면담·적성검사·경력상담 등을 통한 진로지도, 퇴직예정자의 취업·창업현황 점검 및 사후관리 등을 모두 포함하는 포괄적인 전직재취업 프로그램이라고 할 수 있다. 이러한 아웃플레이스먼트는 기업내부의 인사팀을 확대하여 그 기능을 수행할 수도 있고, 외부 전문업체에 아웃소싱해서 그 서비스를 받을 수도 있다. 미국의 경우는 대부분 기업내부에서 수행하지 않고 아웃플레이스먼트 전문업체와 제휴하여 이들 전문업체의 서비스를 통해 아웃플레이스먼트를 실시하고 있다(Hirschman, 1998; Harvey, 1994; Gibson, 1991; Machan, 1991; Nobile, 1991).

#### (2) 인플레이스먼트

앞에서 논의한 아웃플레이스먼트는 퇴출자를 대상으로 하는데 반해, 인플레이스먼트(Inplacement)는 잔류자를 대상으로 각각 새로운 경력관리를 위하여 지도와 교육훈련 및 기타 지원을 하는 정책이다. 강제퇴출은 잔류 종업원들에게도 여러 가지 작업행동과 태도에 지대한 부정적 영향을 끼치기 때문에 이들을 위한 지원책 또한 해고의 부작용을 최소화하는데 있어서 대단히 중요하다. 즉 기업의 정리해고 과정을 지켜본 잔류종업원들의 공정성 지각은 성과에 큰 영향을 미치게 되는 것이다.

〈표 III-3〉 아웃플레이스먼트의 효과

구분	효과
기업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 명예퇴직이나 정리해고와 같은 외부방출형 고용조정 실시시 위로금 등의 추가적 비용부담 경감</li> <li>• 해고자에 대해 기업이 적절한 대책을 강구했다고 잔류자들이 판단한 경우에 근로불안에 따른 조직몰입 감소, 사고율 증가, 자발적 이직 증가 등을 방지</li> <li>• 노사간 마찰 비용을 줄일 수 있고, 시장에서 기업에 대한 평판에 긍정적인 영향</li> <li>• 잠재적 내지 현재적 고객인 해고자 및 그 가족, 잔류종업원 등을 계속 유지</li> <li>• 원만한 인력감축 구조조정을 통한 경쟁력 제고에 기여</li> </ul>
종업원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해고로 인한 심리적, 정서적 혼란과 갈등을 조기에 극복</li> <li>• 퇴직전 전직훈련이나 창업훈련 등의 기회를 통해 퇴직후 필요한 능력을 개발할 수 있고, 자신의 미래에 대한 장기적 계획을 수립할 수 있는 기회를 가짐</li> <li>• 해고로 인한 충격이 새로운 일자리에 생산성에 부정적 영향을 미치지 않도록 준비하는 시간을 가짐</li> </ul>
국민경제	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회전체적인 차원에서 유능한 인력손실을 방지하여, 숙련기술 보유자 등의 계속적 활용이 가능(인적자원의 적절한 재배치 및 활용 가능)</li> <li>• 실업급여 등의 사회복지비용을 줄일 수 있음</li> <li>• 급격한 노동력이동으로 인한 사회혼란을 방지</li> </ul>

Brockner(1992)에 의하면 해고과정에서 공정성의 문제가 여러 가지 측면에서 잔류종업원들의 조직행위와 직무태도와 관련을 맺고 있다고 설명하고 있다. 잔류종업원들은 먼저 정리해고의 적법성 여부에 대한 평가를 하고, 그 다음 해고근로자들이 공정한 기준에 의해 해고당했는지, 그리고 해고당한 종업원들이 조직으로부터 정당하게 보상을 받았는지 등에 대한 평가를 통해 정리해고가 불가피하게 이루어졌는지를 판단하는 것이다. 따라서 이러한 판단을 통해 정리해고가 불공정하게 이루어졌다고 인식되면, 직무태도나 직무행동에 부정적인 영향을 미치게 되는 것이다. 또한 잔류종업원들의 해고에 대한 공정성 지각은 경영상 해고의 방법뿐만 아니라, 해고의 사유에 대한 개인적 신념에 의해서도 결정된다고 한다.

요컨대 정리해고의 부작용을 최소화하기 위해서는 잔존 종업원에 대해서도 고용불안 해소노력과 더불어 다음과 같은 조치가 인플레이스먼트의 일환으로 이루어져야 한다. 즉 강제퇴출에 대한 후유증으로써 잔존 구성원의 고용불안, 사기 및 동기유발 저하, 생산성 감소, 좌절감 등 소위 해고생존자 병에 대한 치유를 향한 노력을 적극적으로 수행하여야 하는 것이다.

## IV. 結 言

방출관리의 목적을 효율적으로 달성하기 위해서 먼저 노동시장에 대한 연구가 선행되어야 한다. 노동의 자유로운 이동이 가능한 시장과 그렇지 못한 시장상황하에서는 서로 다른 고용조정방법이 사용되어야 할 것이다. 사회를 노동시장의 성격에 따라 다음과 같이 나누어 볼 수 있다. 즉 노동시장의 노동이동 현상을 사용자의 해고와 근로자의 자발적 이직현상 측면에서 보았을 때 다음 <그림 IV-1>와 같이 4가지 유형의 사회로 구분할 수 있다(최종태, 1996).

<그림 IV-1> 노동시장중심의 사회유형

사용자의 '해고'	어려움	Ⅲ형 한국, 독일	Ⅳ형 일본
	쉬움	Ⅰ형 미국	Ⅱ형 러시아 등 사회주의 국가
		쉬움	어려움
		자발적 이직	

제Ⅰ형은 '해고'에 대한 낮은 장애요인과 '사직'에 대한 낮은 장애요인이 결합되어 노동이동에 대한 장애가 아주 낮은 경우이다. 이는 사용자의 해고행위가 경영의 상황에 따라 용이하게 이루어질 수 있고, 마찬가지로 근로자도 계약과 자기 의사에 따라 기업을 쉽게 사직할 수 있으므로 고용의 탄력성이 대단히 높은 사회이다.

이들테면 조건만 갖추면 사용자는 해고를 용이하게 할 수 있고, 또 근로자도 사직을 자기의 의사에 따라 쉽게 할 수 있는 소위 노동이동이 아주 활발히 이루어지는 사회이다. 여기에 가장 대표적인 국가로서 우리는 미국을 손꼽을 수 있다.

제Ⅱ형은 '해고'에 대한 낮은 장애요인과 '사직'에 대한 높은 장애요인의 결합으로서 노

동이동에 대한 장애가 있는 사회다. 그러나 사용자 입장에서 보면 고용의 탄력성을 충분히 활용할 수 있는 사회라 할 수 있다.

이러한 사용자의 해고는 용이하게 할 수 있지만, 근로자의 사직은 용이하지 않은 사회다. 인사에 관한 기업의 의사결정권은 보장하면서 근로자 개인의 선택권은 몹시 제한하는 경우이다. 이 경우에 제기되는 노동시장관리의 주된 목표는 인력을 어떻게 재배치하는가 하는 문제이다. 이는 러시아를 비롯한 사회주의 국가들이 해당된다.

제Ⅲ형은 '해고'에 대한 높은 장애요인과 '사직'에 대한 낮은 장애요인의 결합으로써, 이것 역시 노동이동에 대한 장애가 있는 사회이다. 특히 사용자 입장에서 볼 때 고용의 탄력성이 대단히 낮은 사회라 할 수 있다.

이는 근로자의 사직에 대한 장애요인은 거의 없는 반면에 사용자의 해고에 대한 장애요인은 매우 높은 경우를 의미한다. 이러한 경우를 예로 들면 근로자 고용보호를 위한 포괄적인 노동법이 존재하거나 근로자에 대한 사용자의 심리적 자세가 정립되어 있는 경우에 발생한다. 여기에 대표적인 국가로서 한국과 독일을 들 수 있다.

독일 노동시장은 해고에 대한 장애요인이 대단히 높다는 특징을 가지고 있다. 독일의 노동조합법과 해고에 대한 보호법은 계획적 해고에 대해서 근로자들이 이의를 강력히 제시할 수 있도록 하고 있다. 이와같이 해고는 제도적으로 어렵게 되어 있을뿐만 아니라 이에 따르는 비용 또한 크다.

우리나라도 독일과 같은 제Ⅲ유형에 속하는 사회로 볼 수 있지만, 노동시장의 관점에서 양국을 비교하면 대단히 큰 차이가 있다. 이를테면 독일은 직장·직업에 대한 정보제공이나 상담과 같은 고용안정서비스, 교육·훈련과 같은 능력개발사업, 근로자의 지역간 이동에 대한 지원 등이 적극적으로 이루어지고 있는 반면에 우리나라는 그렇지 못하다. 또 독일은 이상의 노동시장정책 이외에도 근로조건이나 자격제도를 표준화하여 노동이동을 원활하게 하여 노동시장의 고용안정을 추구하고 있으며, 임금, 부가급부 및 기타 근로조건 등의 고용안정을 가능한 한 표준화하여 근로자의 지역별, 산업별 및 직종별 이동을 원활하게 하고 있다. 특히 표준화되고 광범위하게 보급된 직업교육과 훈련을 통해 독일 노동시장에서는 근로자의 수평이동이 비교적 활발하게 전개되고 있다.

제Ⅳ형은 '해고'에 대한 높은 장애요인과 '사직'에 대한 높은 장애요인의 결합으로써 노동이동에 대한 장애가 높은 사회이다.

여기에 대표적인 국가로서 일본(특히 대기업)을 들 수 있다. 일본은 사용자의 해고에

대한 장애요인이 높으면서도, 근로자의 사직에 대한 장애요인 역시 사회관습상 높은 경우다. 그 결과 고용기간이 장기화되며, 이 경우 기업은 필요한 인력을 내부에서 조달하는 정책에 의존할 수 밖에 없고, 따라서 배우고자 하는 근로자들의 욕구 역시 크게 발생할 것이다. 그 결과 외부의 노동시장은 직장과 인력을 최적으로 배치하는 기능을 행사하지 못하고 있다.

일반적으로 I 내지 II와 같은 유형의 사회에서는 외부방출형 고용조정 형태를, III 내지 IV와 같은 유형의 경우는 내부방출형 고용조정 형태를 취하는 것이 보다 바람직하다고 할 수 있다. 이러한 점에서 우리나라는 외부방출형보다는 내부방출형중심의 고용조정을 위한 이론과 실제개발에 더 한층 노력과 투자를 해야 한다.

## 참 고 문 헌

- 최종태 (2000), 「현대인사관리론」, 박영사, p. 586.
- 최종태 (1996), 「전략적 노사관계론」, 경문사, p. 256-259.
- Brockner, J. (1992), "Managing the Effects of Layoffs on Survivors," *California Management Review*, Winter, pp. 9-28.
- Carmeron, K. S., Freeman, S. J., & Mishra, A. K. (1993), "Downsizing and Redesigning Organization," In G. P. Huber & W. H. Glick (Hrsg.), *Organizational Change and Redesign-Ideas and Insights for Improving Performance* (pp. 19-65). New York.
- Gibson, V. M. (1991), "The Ins and Outs of Outplacement," *Management Review*, Vol. 80, No. 59, pp. 59-61.
- Harvey, S. J. (1994), "Army Centralizes Outplacement," *Personnel Journal*, Vol. 73, No. 5, pp. 115-118.
- Hirschman, C. (1998), "Time for a change," *HRMagazine*, Vol. 43, No. 9, pp. 80-87.
- Machan, D. (1991), "Meet the Undertaker: Outplacement Services," *Forbes*, Vol. 148, No. 11, pp. 384-386.



- Nobile, R. J. (1991), "Outplacement Conseling: Minimizing Legal Liability," *Personnel*, Vol. 68, No. 10, pp. 3-4.
- Seisl, P. (1998), *Der Abbau Personeller Uberkapazitäten*, Berlin: Erich Schmidt.
- Sloan, A. A., & Witney, F. (1981), *Labor Relations* (14 ed.), NJ: Prentice-Hall, Inc., pp. 415-416.

## Human Resource Release Management: Types and Directions for the Future

Jong-Tae Choi\*

### ABSTRACT

Release Management is an issue as important as recruiting or retaining in Human Resource Management field. Because of the growing worldwide competition, companies are under strong pressure to become smaller and slenderer organization containing less slack resources. Since human is the major resource of a company, it is the main target of organizational restructuring or reengineering process. And releasing plan including layoff is usually a core part of those restructuring projects.

Enhancing organizational competitiveness is the ultimate goal of release management. In order to reach the goal, companies should set up systematic release management model focused not on short-term cost efficiency but on long-term organization-wide restructuring planning. Involuntary retirement oriented release project might be hazardous to Korean companies which have not experienced mass layoffs before. After forcing many employees to quit their jobs, some companies have acquired not competitiveness but severe labor-management conflict.

The best way to minimize the side effect of releasing practice is that companies do not have any layoff. Companies should make every effort to

---

\* Professor of Personnel and Industrial Relations, College of Business Administration, Seoul National University

avoid releasing their employees. Internal release management such as job sharing should be done before firing any employee. Since each company is facing different environment, pattern of release management practice is different from company to company. Reducing working hour, temporary layoff, delaying recruiting plan, job reassignment, training, and compensation adjustment are good examples of internal release management practice. When a company has to release its employees, selection should be made carefully enough and procedural justice should be firmly established. And presenting inplacement or outplacement service packages should be considered to support employees who are adjusting themselves to incoming or outgoing situation.