

연구보고서

2004-

고용 유연화와 인적자원관리 과제

김동배 · 김주일 · 배규식 · 김정우

책머리에 부쳐

경영의 불확실성 증가에 따라 기업의 경계가 변화하고 있으며, 경제 위기 이후 비정규직 증가가 사회적 이슈로 부각되고 있다. 정규직 고용 조정, 비정규직 활용, 외주의 활용이라는 고용 유연화는 근래 우리 기업의 당연시되는 경영 관행으로 자리잡고 있는 것처럼 보인다. 이러한 경영 관행이 제기하는 사회적 형평성과 이른바 비정규직의 보호 문제는 그간 여러 논문이나 보고서에서 많이 다루어져 왔다. 그런데 고용 유연화는 기업경쟁력 관점에서도 조명할 필요도 있을 것이다. 과연 고용 유연화가 기업의 장기적 경쟁력을 강화시키는가, 만일 그렇지 않다면 기업의 장기적 경쟁력을 강화시키는 방향의 고용 유연화 전략은 무엇인가를 진지하게 검토할 시점이다.

고용 유연화를 남용하는 것도 문제가 있지만 경영의 불확실성이 높아지는 상황에서 그 필요성이 높아지고 있는 것도 부정할 수 없는 현실이다. 문제는 고용 유연화를 추구하되 단기적 이익이 아니라 기업의 장기적 경쟁력을 강화시키는 방향으로 이를 추진해야 한다는 점이다. 중국의 추격과 선진국 사이에서 경쟁력 위기를 맞이하고 있는 우리 기업이 자칫 양날의 칼이 되기 쉬운 고용 유연화를 장기적 경쟁력을 강화하는 방향으로 지혜롭게 추진하는 것은 해당 근로자 보호만이 아니라 기업의 생존을 위해서도 반드시 필요한 과제일 것이다. 여기에서 장기적 경쟁력을 강화하는 방향의 고용 유연화란 기업 내부노동시장의 경우 정규직 그리고 외주화를 추진할 경우 여기에 덧붙여 외주업체 근로자의 기능적 유연성을 증진시키는 방향으로의 고용 유연화를 의미한다.

본 연구는 한국노동연구원이 실시한 사업체패널 2차년도 조사자료

와 대표적 산업의 사례연구를 통해 기업경쟁력을 강화하는 방향의 고용 유연화 방안을 구명하고자 하였다. 사업체패널 자료 분석을 통해서 내부노동시장의 수량적 유연화 추구 방식들이 정규직의 기능적 유연성에 미치는 영향을 분석하였다. 자동차, 조선, 이동통신, 은행 등의 심층 사례연구를 통해서 사내외 협력업체의 활용을 통한 외주화가 모기업 및 협력업체 근로자들의 기능적 유연성에 미치는 영향을 분석하였다. 이상의 분석을 통해 근로자 기능적 유연성을 제고하는 방향으로의 고용 유연화 방안을 제시하고자 하였다.

본 연구는 본원의 김동배 박사, 배규식 박사, 김정우 책임연구원, 그리고 한국기술교육대학교의 김주일 교수에 의해 수행되었다. 본 연구를 수행하면서 많은 분들의 도움을 받았다. 사업체패널 2차년도 조사에 응답하여 준 기업체 담당자분들, 그리고 자동차, 조선, 이동통신, 은행의 심층 사례연구를 위해 귀중한 시간을 할애해 준 관계자분들께 필자들을 대신하여 심심한 사의를 표하고자 한다. 그리고 면접 자료를 끈기 있게 정리해 준 고려대학교 노동대학원의 황치혁 R.A., 원고 정리와 편집을 도와 준 김성심 연구조원, 그리고 출판에 이르기까지 세심한 배려를 아끼지 않은 출판팀의 박찬영 전문위원과 정철 책임연구원의 노고에도 깊이 감사드린다.

끝으로 이 보고서에 수록된 모든 내용은 저자 개인들의 의견이며, 본 연구원의 공식 견해가 아님을 밝혀 둔다.

2004년 4월

한국노동연구원

원장 이 원 덕

목 차

책머리에 부쳐

요 약	i
제1장 서 론	(김동배) 1
제1절 연구의 목적	1
제2절 연구의 방법	2
제3절 연구의 구성	3
제2장 연구의 이론적 배경	(김동배 · 김주일) 4
제1절 고용 유연화의 개념	4
1. 기능적 유연화	5
2. 수량적 유연화	6
3. 외부화	7
제2절 고용 유연화의 이론적 배경	7
1. 거래비용이론	8
2. 자원기반이론	9
3. 옵션 관점	10
4. 진화론	11
5. 고용 유연화 이론 비교	12
제3절 요약	13
제3장 수량적 유연화와 기능적 유연화	(김동배) 15

제1절 문제의 제기	15
제2절 선행 연구	16
제3절 수량적 유연화와 기능적 유연화 현황 분석	18
1. 자료	18
2. 수량적 유연화 현황	20
3. 정규직 기능적 유연화 현황	26
제4절 수량적 유연화와 기능적 유연화의 관계 분석	42
1. 수량적 유연화 유형 결정요인	43
2. 수량적 유연화와 기능적 유연화 간의 관계 현상 분석	50
3. 수량적 유연화가 기능적 유연화에 미치는 영향 분석	55
제5절 요약 및 함의	65
제4장 A자동차의 사례 : 부평공장을 중심으로	(김정우) 76
제1절 기업 개요	76
1. 기업 약사	76
2. 기업 현황	77
3. 생산 및 경영지표 추이	78
제2절 고용 유연화와 인적자원관리	81
1. 고용 유연화	81
2. 정규직의 인적자원관리	93
3. 사내협력업체의 인적자원관리: D실업의 사례	101
4. 사외협력업체의 인적자원관리	105
제3절 요약 및 함의	107
제5장 B조선의 사례	(김동배) 109
제1절 기업 개요	109
제2절 고용 유연화와 인적자원관리	110
1. 고용 유연화	110

2. B조선 정규직의 인적자원관리	115
3. 사내협력업체의 인적자원관리: S기업의 사례	127
4. 사외협력업체의 인적자원관리: A공업의 C산업 사례	136
제3절 요약 및 함의	138
제6장 이동통신서비스 산업 사례	(배규식) ... 141
제1절 개요	141
1. A사의 개요	142
2. B사의 개요	144
제2절 고용 유연화와 인적자원관리	145
1. 외주화	145
2. 모회사 정규직 인적자원관리	155
3. 협력회사에서의 인적자원관리	164
제3절 요약 및 함의	175
제7장 C은행의 사례	(김동배) ... 181
제1절 기업 개요	181
제2절 고용 유연화와 인적자원관리	182
1. 고용 유연화	182
2. C은행 정규직 인적자원관리	192
3. C은행 비정규직 인적자원관리: 콜센터 계약직 상담원	195
제3절 요약 및 함의	203
제8장 연구의 요약 및 인적자원관리 과제 ..	(김동배 · 김주일) ... 204
제1절 연구의 요약	204
제2절 고용 유연화와 인적자원관리 과제	210
참고문헌	216

보론 : 비정규직 인적자원관리	(김주일) ...	227
1. 활용성 차원		227
2. 공정성 차원		233
3. 시너지 차원		238

표 목 차

<표 3- 1> 수량적 유연성과 기능적 유연성 간의 관계 선행연구	17
<표 3- 2> 분류 변수 내역	19
<표 3- 3> 2002년 수량적 유연화 현황	21
<표 3- 4> 수량적 유연화 추세	22
<표 3- 5> 3년간 비정규직 증감	24
<표 3- 6> 수량적 유연화의 영향요인	25
<표 3- 7> 내부 조직 유연화	27
<표 3- 8> 인사부서의 관여	29
<표 3- 9> 인사 전략 일치화	30
<표 3-10> 전반적 인사 방침	31
<표 3-11> 선발의 엄격성	32
<표 3-12> 교육훈련	34
<표 3-13> 보상 유연성	35
<표 3-14> 성과배분 변화	36
<표 3-15> 작업조직 유연성	37
<표 3-16> 작업조직 유연성 변화	39
<표 3-17> 노사관계	40
<표 3-18> 노사관계 변화	41
<표 3-19> 수량적 유연화 유형별 기업 특성	45
<표 3-20> 수량적 유연화 유형별 경영환경, 경영전략, 지배구조	47
<표 3-21> 유형별 조직·인사관리 전반 비교	51
<표 3-22> 유형별 정규직 인사관리 비교	53
<표 3-23> 유형별 작업조직 유연성	54
<표 3-24> 유형별 노사관계 특성	54
<표 3-25> 변수 개요	57

<표 3-26> 기능적 유연성 관련 변수 작성 내역	58
<표 3-27> 수량적 유연화가 기능적 유연화 및 경영성과에 미치는 영향 요약	62
<부표 3-1> 수량적 유연화 유형 결정요인	67
<부표 3-2> 인사부서 관여와 전략-인사간 일치의 영향요인	68
<부표 3-3> 인사방침 및 조직 유연화의 영향요인	69
<부표 3-4> 선발 엄격성과 내부 이동 유연성의 영향요인	70
<부표 3-5> 숙련형성의 영향요인	71
<부표 3-6> 보상 유연성과 작업조직 유연성의 영향요인	72
<부표 3-7> 노사관계 분위기 및 정보공유의 영향요인	73
<부표 3-8> 전반적 유연성 영향요인	74
<부표 3-9> 수량적 유연화와 경영성과	75
<표 4-1> A자동차의 생산·판매·내수·수출 추이	78
<표 4-2> A자동차의 경영지표 추이	80
<표 4-3> A자동차의 매출액 대비 납품액 비중 변동 추이	90
<표 4-4> A자동차 제안활동 실적	97
<표 5-1> 재무 상태	110
<표 5-2> 고용 유연화 추세	111
<표 5-3> 인원 현황	115
<표 5-4> 생산직 승급 및 승격 요건	116
<표 5-5> 2003년 1~10월간 이직자 근속연수별 분포	130
<표 5-6> 2003년 10월 현재 임금표	132
<표 6-1> A사의 성장 추이	143
<표 6-2> A사의 인력	143
<표 6-3> B사의 성장 추이	144
<표 6-4> 콜센터에서의 Daily Performance Report의 예	167
<표 6-5> 상담원 월별 종합평가 결과	169

<표 6-6> 개별 인센티브제 지급	169
<표 7-1> C은행의 시장점유율	182
<표 7-2> 인원 변동 현황	183
<표 7-3> 자동화기기 현황	184
<표 7-4> 정규직과 상담원 비교	201
<부표 1> 인력구조의 구성	230
<부표 2> 인력군별 차별화된 인사관리	232

그림 목 차

[그림 2-1] 고용 유연화 모형	5
[그림 2-2] 고용 유연화 이론 비교	13
[그림 3-1] 수량적 유연화 추구 유형	42
[그림 3-2] 수량적 유연화 유형 결정요인	48
[그림 4-1] A자동차의 생산·판매·내수·수출 추이	79
[그림 4-2] A자동차의 경영지표 추이	80
[그림 4-3] A자동차의 고용 규모 및 생산량 변동	82
[그림 4-4] A자동차의 1인당 생산대수 변동 추이	83
[그림 4-5] A자동차의 짝수 변동 추이	84
[그림 4-6] A자동차의 정규직·비정규직 고용 변동 추이	85
[그림 4-7] A자동차의 납품업체 수 변동 추이	89
[그림 4-8] 완성차 3사의 매출액 대비 납품액 비중 변동 추이	90
[그림 5-1] B조선의 신조선 건조량, 조선 분야의 기능직 및 하도급 인력 추세	112
[그림 5-2] 신조선 건조량, 조선 및 비조선 분야 기능직과 하도급 인력 추세	112
[그림 5-3] 최근 외주 물량 추세	113
[그림 5-4] 생산직 직급별 초호봉	120
[그림 5-5] 근속연수 분포	128
[그림 5-6] 1개 작업반의 구성	129
[그림 6-1] 이동통신 모회사의 하청용역관계	148

[그림 6-2] 부서 조직과 팀제 조직의 비교	161
[그림 6-3] 하청관계와 인적자원관리	165
[그림 7-1] A지점 배치도	190
[부도 1] 인력구조 설계의 실증	228
[부도 2] 인력구조 설계의 프레임	229

요 약

본 연구는 정규직 고용조정과 비정규직 활용, 그리고 외주화를 포함한 고용 유연화에 따른 기업의 인적자원관리 과제를 다루고 있다. 고용 유연화에 대한 기존 연구는 주로 비정규직 보호의 차원에서 진행되었고 외주의 증가에 따른 기업의 경계 변화를 충분히 검토하지 못했다는 연구 지평상의 한계가 있다. 이 글은 기업의 입장에서 고용 유연화를 기업의 장기적 경쟁력 강화로 연결시키기 위한 인적자원관리의 과제는 무엇인가라는 연구 관점과 함께 고용 유연화의 범위에 기업 내부노동시장의 유연화와 함께 기업의 경계를 벗어나는 외주화도 포함시켰다. 고용 유연화가 기업의 장기적 경쟁력 강화로 연결되어야 한다는 것은 내부노동시장 유연화의 경우 수량적 유연화가 정규직의 기능적 유연성을 제고하는 방향으로 진행되어야 한다는 것이자, 외주화의 경우 시스템 차원의 기능적 유연성, 즉 협력업체를 포함한 정규직 근로자의 기능적 유연성을 제고하는 방향으로 고용 유연화를 추구할 필요가 있다는 점을 의미한다.

먼저 고용 유연화의 개념을 기업의 경계를 한 차원으로 하고 노동량 대 노동의 조직화 방식의 조정을 다른 한 차원으로 하여 수량적 유연화, 기능적 유연화, 외주화로 구분하였다. 수량적 유연화는 정규직의 고용조정이나 비정규직 활용을 통하여 노동수요와 노동공급을 일치화하는 것을 의미하고, 고성능·참여적 작업시스템으로 대표되는 기능적 유연화는 정규직 근로자의 역할 체계 변화를 통해서 노동수요 변화와 노동투입 간의 격차를 조정하는 방식을 의미하는데 양자는 내부노동시장에 한정된 유연화 개념들이다.

한편 외주화는 생산활동을 독자적인 외부 법인에 위탁함으로써 모기업이 제품시장의 수요 변동과 불확실성에 대처하는 것을 말하는데,

글로벌 시대를 맞이하여 외주화가 급속히 추구하고 있는 점을 감안하면 광의의 고용 유연화 유형에 포함할 수 있다.

기업은 왜 고용 유연화를 단행하는가에 대한 이론적 검토에서 거래비용이론, 자원기반이론, 옵션 관점, 그리고 진화론을 검토하였다. 거래비용이론은 시장거래의 기회주의(hold-up) 위험이 높은 경우 이를 감소시키기 위해서 내부화를 단행하지만, 기회주의 위험이 낮은 경우 예컨대 자산 특유성이나 불확실성이 낮거나 단속적 거래의 경우에는 시장거래가 효율적이라고 예측하고 있다. 자원기반이론은 가치성, 희소성, 비모방성, 대체불능성과 같은 속성을 지닌 지속적 경쟁우위를 낳는 전략적 자원은 내부화를 하지만 그렇지 않은 경우에는 시장거래를 선택할 것이라고 예측한다. 옵션 관점은 기회주의나 전략적 자산과는 독립적으로 제품시장의 수요 불확실성이 높은 경우 내부화가 갖는 매몰비용의 위험을 감소시키기 위해서 시장거래를 선택하거나 인력을 포함한 생산자원의 유연화를 추구한다고 예측한다. 한편 진화론은 전환비용, 기술 특성, 제품시장 특성, 혁신체계의 특성 등의 변수로서 시장거래나 내부화를 설명한다. 예컨대, 강한 노동조합이 있거나 기존 역량간 상호 보완성이 강한 경우에는 시장거래를 선택할 가능성이 낮고, 과학기술 발전에 따라 기술이 단속적으로 급변하는 창조적 파괴형 기술의 경우 시장거래가 활성화되는 반면 기존 기술의 개량과 같은 누적적 기술발전을 특징으로 하는 지식축적형 기술의 경우 내부화를 선택할 가능성이 높으며, 개별 혁신들간의 보완성이 높은 경우에도 내부화를 선택할 가능성이 높다.

내부노동시장의 유연화와 기업경쟁력 강화 간의 관계를 살펴보기 위해서 한국노동연구원이 2003년도에 실시한 사업체패널 2차년도 자료를 사용해서 수량적 유연화와 기능적 유연화 간의 관계를 분석하였다. 정규직 고용조정 여부와 비정규직 활용 여부를 두 차원으로 내부노동시장 수량적 유연화 유형을 구분한 결과 수량적 유연화를 추구하지 않는 사업장이 12.4%(미추구형), 정규직 고용조정만 활용하는

사업장이 25.5%(정규직 조정형), 정규직 고용조정과 비정규직 활용을 혼합해서 사용하는 사업장이 43.3%(혼합형), 그리고 비정규직 활용만 하는 사업장이 18.8%(비정규 활용형)으로 나타났다. 수량적 유연화 유형의 결정요인 분석 결과 노동조합이 존재하는 경우 정규직 고용조정을 활용하지 않는 미추구형이나 비정규 조정형을 선택할 확률이 높고, 오래된 사업장의 경우 정규직 조정형을 선택할 확률이 높으며, 외국인 지분율이 증가하면 수량적 유연화를 추구하지 않다가 비정규 조정형이나 혼합형을 채택할 확률이 증가하며, 단기 이익 압력을 많이 받을수록 수량적 유연화를 추구하지 않거나 정규직 조정형을 선택하는 사업장들이 혼합형 유형을 선택할 확률이 높아지며, 관리직 임금 수준이 높을수록 정규직 조정형이나 비정규 조정형에서 혼합형을 채택할 확률이 높아지는 것으로 나타났다.

수량적 유연화를 추구하지 않는 경우를 비교 집단으로 삼아 수량적 유연화와 정규직 기능적 유연화 간의 관계를 분석한 결과 정규직 고용조정과 비정규직 활용을 동시에 추구하는 혼합형의 경우 정규직의 기능적 유연화 정도가 가장 낮게 나타났고, 다음으로 정규직 조정형도 정규직 기능적 유연화를 저해하는 경향이 있는 것으로 나타났다. 반면 비정규 조정형은 정규직 조정형이나 혼합형과는 달리 내부이동 유연성, 보상 유연성, 작업조직 유연성 증진 등 정규직의 기능적 유연성을 저해하지 않는 것으로 나타났다. 혼합형 유연화 전략은 전체 사업장의 43.3%로서 가장 보편적인 유형으로 나타나고 있으며, 노동조합의 제도적 제약이 약하거나 외국인 지분율 및 단기 이익 압력이 높고 관리직 임금수준이 높은 사업장일수록 ‘혼합형’ 유연화 전략을 추구하고 있는데, 문제는 이 경우 정규직의 기능적 유연화가 특히 저해되고 있다는 점으로 요약할 수 있겠다. 물론 정규직 조정형도 정도의 차이는 있지만 정규직의 기능적 유연화를 저해하는 경향이 있는 것은 동일하다. 인과관계가 역전될 가능성도 배제할 수 없지만 이상의 결과가 기업에 주는 함의는 정규직 조정을 포함하는 유연화 전략 특히

혼합형 유연화 전략은 정규직의 기능적 유연성을 저해하기 때문에 기업의 장기적 경쟁력 강화에는 도움이 되지 않는다는 시사점을 얻었다.

고용 유연화에 대한 보다 심층적인 연구와 함께 특히 기업 경계를 벗어나는 외주화와 시스템 차원의 기능적 유연화 간의 관계를 살펴보기 위해서 조선사 1개 기업, 이동통신 2개 기업, 은행 1개 기업, 자동차 1개 기업을 대상으로 심층 사례조사를 실시하였다. 경기 사이클이 뚜렷한 조선의 경우 옵션 관점에 따르면 제품시장의 불확실성에 따른 고용 유연화를 선택할 가능성이 높은 업종인데, 1987년 이후 모기업 정규직 근로자는 지속적으로 감소한 반면, 사내협력업체의 비중은 계속 증가하여 현재 모기업 정규직 근로자와 비슷한 비중을 차지하고 있고, 최근 조선경기의 호황을 맞아 사외협력업체의 수도 증가하여 외주화를 통한 고용 유연화가 진행되고 있다. 외주화에 따른 기능적 유연성을 살펴보면 모기업 정규직 근로자—사내협력업체 근로자—사외협력업체 근로자의 순으로 그 기능적 유연성이 성층화되고 있는 것으로 나타났고, 해당 조선소의 경우 생산 네트워크 전체의 시스템 역량을 강화하려는 취지로 최근 조직 개편을 통해서 사내의 협력업체 관리를 전담하는 부서를 설치하였다.

과학기술에 기반한 단속적이며 급격한 기술발전, 예컨대 창조적 파괴형 기술이 특징인 이동통신 기업의 경우 진화론에 따르면 시장거래가 활성화될 수 있는 업종인데, 해당 기업들의 경우 기획과 관리, 기술, 마케팅, 연구개발 및 관리라는 핵심역량만 내부화하고 나머지 직접 고객서비스를 생산하는 활동 영역은 전부 협력회사 형태로 외주화하였다. 고용 외부화에 따른 기능적 유연성을 비교해 보면 모기업 정규직 근로자의 경우 핵심역량으로서 기능적 유연성을 고도로 추구하고 있는 반면, 외주 협력업체인 콜센터, 거점채널, 영업대리점의 경우 기능적 유연성의 추구라기보다는 시장형 인적자원관리가 지배적인 것으로 나타났다.

전통적으로 규제된 환경 속의 안정적이고 관료적인 인사·조직 운영이 특징이었던 은행은 경제위기 이후 정보통신기술 적용 확대, 수익성 경쟁의 격화 등으로 경영의 불확실성이 급증하였고, 인사·조직상의 급격한 변화를 맞이하였다. 해당 은행의 경우 정규직 근로자의 대폭적인 고용조정과 함께 창구직 텔러와 후선업무를 대부분 비정규직 근로자로 대체하였다. 정규직 근로자와 후선업무를 담당하는 콜센터 비정규직 간에는 기능적 유연성의 정도에 차이가 나타났고, 조직몰입이나 직무만족 등 근로자 태도에 있어서도 분명한 차이가 나타났다.

자동차 산업의 경우는 수많은 부품을 최종 조립하는 복합기술 업종으로서 전통적으로 외주 협력업체를 많이 사용하는 산업이다. 조사 대상 기업의 경우 1987년을 전후로 정규직 근로자의 신규채용을 억제하는 대신 사내협력업체를 활용하는 방식으로 수량적 유연화를 추구해 왔다. 특히 외주협력업체의 활용과 관련해서는 외국 기업에 인수되면서 글로벌 소싱체계로 변화하고 있다. 정규직 근로자와 사내협력업체 근로자 간의 기능적 유연화를 비교하면 정규직 근로자는 높은 근속연수를 반영해서 상당한 수준의 기능적 유연성을 확보하고 있지만 사내협력업체의 경우에는 그 정도가 낮은 것으로 나타났다. 사외협력업체의 경우 규모, 노동조합 유무, 그리고 상이한 업종을 반영해서 기능적 유연성 정도에 대한 일률적인 결론을 내릴 수는 없었지만, 모기업에서 사외협력업체까지 포함한 인적자원 시스템 통합 기능은 수행하지 않고 있는 것으로 나타났다.

이상의 분석 결과로부터 다음과 같은 정책적 함의를 얻을 수 있었다. 첫째, 내부노동시장의 유연화와 관련해서 정규직 조정을 포함하는 유연화 전략은 가급적 피하는 것이 기업의 장기적 경쟁력 강화를 위해서 바람직할 것이다. 왜냐하면 중국의 추격에 맞서 세계시장에서 경쟁력을 유지하기 위해서는 정규직 근로자의 기능적 유연성을 극대화할 필요가 있는데, 정규직 고용조정을 실시할 경우 그 기능적 유연성이 저해되는 것으로 나타났기 때문이다.

둘째, 외주화와 관련해서 이른바 인적자원관리 통합자의 기능을 강화할 필요가 있다. 해당 기업의 경쟁력을 인적자원에 한정해서 보면 외주화를 통한 고용 유연화에 있어서 이는 생산 네트워크 전체의 기능적 유연성에 의해서 좌우된다. 예컨대 외주화 정도가 높거나 외주화를 계획하는 기업의 경우 네트워크 전체 관점에서 인적자원의 기능적 유연성 제고 및 수량적 유연화와 기능적 유연화의 최적 배합을 관리하는 인적자원 통합자 내지 그 기능을 구비할 필요가 있을 것이다.

셋째, 고용 유연화와 관련된 정부정책에 있어서도 보호 중심적 접근과 기업의 경쟁력 강화라는 효율 측면의 접근을 조화시킬 필요가 있을 것이다. 효율 측면을 중시해야 한다는 것은 우선 내부노동시장의 유연화에 있어서는 정규직의 기능적 유연화와 비정규직을 활용한 수량적 유연화가 보완성을 지니도록, 그리고 외주화를 포함할 경우 외주 협력업체 근로자의 기능적 유연화를 극대화하는 방침에 입각한 정책을 추구할 필요가 있다는 점을 시사한다. 후자와 관련해서 인적자원관리 통합자 내지 담당부서의 설치를 권장하는 방안을 고려할 필요가 있을 것이다.

제1장

서론

제1절 연구의 목적

최근 비정규직 문제가 사회적 이슈로 부각되고 있다. 그런데 비정규직 문제는 사회적 형평성 차원에서만이 아니라 기업경쟁력 차원에서도 중요한 의미를 갖는다. 특히 중국 효과로 대표되는 중국의 추격과 선진국 간에서 경쟁력 위기를 맞고 있는 우리나라 기업의 경우 비정규직 활용과 외부화를 포함한 고용 유연화를 기업경쟁력 강화와 어떻게 연결시킬 것인가가 중요한 과제로 등장하고 있다.

기업의 경쟁력 관점에서 비정규직 문제를 파악한다는 것은 비정규직만이 아니라 정규직의 고용조정, 나아가 외주 등 기업 경계의 변화까지 포함한 고용 유연화 차원에서 이 문제에 접근할 필요가 있다는 점을 시사한다. 그리고 여기에서 핵심은 고용 유연화가 우선적으로 정규직의 기능적 유연화에 어떤 영향을 미치는가이다. 예컨대 고용 유연화가 단기적으로 비용 효율성을 낳을지 몰라도 정규직의 기능적 유연성을 침해한다면 이는 장기적으로 경쟁력 강화에 도움이 되지 않을 것이다.

나아가, 외주화를 통한 수량적 유연화 추구의 경우에는 내부노동시장에 있어서 정규직의 기능적 유연화만이 아니라 외주업체 근로자의 기능적 유연화에 미치는 영향도 연구할 필요가 있다. 왜냐하면 외주화를 실

시하는 경우 기업의 경쟁력은 내부노동시장의 기능적 유연성만이 아니라 외주업체를 포함한 전체 시스템의 기능적 유연성에 의해서 좌우될 수 있기 때문이다.

핵심 역량을 제외하고는 모두 아웃소싱하라는 모토가 경영계의 화두로 등장하고 있듯이 향후 기업의 경계가 어떻게 변할지에 대해서 관심이 높아지고 있다. 문제는 외주화가 비록 법적으로는 독립적인 기업간 시장거래 관계이지만 이것이 현재 문제가 되고 있는 비정규직의 중요한 부분을 차지하고 있으며, 기업경쟁력 관점에서 보더라도 외주화를 기업의 장기적 경쟁력 강화로 연결시키는 것도 여전히 과제로 남는다. 예컨대 외주화의 경우 거래비용은 논외로 하더라도 질 관리나 기술 표준의 준수 등 여러 가지 조정비용이 상존하고 있는 것이 현실이다.

이상의 문제 의식에 입각해서 본 연구는 우리나라 기업의 수량적 유연화 현상을 살펴보고 이것이 정규직의 기능적 유연화에 미치는 영향이 무엇인지를 살펴보고, 이와 함께 외주로 대표되는 기업 경계의 변화가 어떻게 진행되고 있으며 이것이 시스템 전체의 기능적 유연화와 어떤 관련성이 있는가를 살펴본 후, 이상의 검토를 기초로 기업의 고용 유연화에 따른 인적자원관리의 과제를 도출하고자 한다. 본 연구 과제는 우리나라 기업은 어떤 유형의 수량적 유연화를 취하고 있는가, 수량적 유연화 추구 방식에 따라 정규직 기능적 유연화는 어떤 영향을 받는가, 기업 경계 변화의 현황과 이것이 시스템 전체의 기능적 유연화에 미치는 영향은 무엇인가, 그리고 이상과 같은 고용 유연화를 기업의 경쟁력 강화로 연결시키기 위한 인적자원관리의 과제는 무엇인가로 요약할 수 있다.

제2절 연구의 방법

본 연구는 한국노동연구원이 실시한 사업체패널 자료와 사례연구 방법을 배합하였다. 사업체패널 자료는 수량적 유연화와 정규직 기능적

유연화의 추세 및 양자간의 관계를 밝힐 수 있는 정보를 담고 있으며, 2002년 1차 년도 조사에 이어 2003년도에는 2차 년도 조사가 완료되었기 때문에 비록 1년의 시차에 불과하지만 몇 가지 측면에서 그 변화도 동시에 살펴볼 수 있다는 장점도 있다.

그러나 사업체패널 조사에는 기업간 경계를 벗어나는 외주를 통한 고용 유연화에 대한 정보를 담고 있지 못하다. 따라서 본 연구는 주요 업종에 대한 심층 사례분석을 통해서 기업 경계 변화의 실태 및 전망을 살펴보고, 이러한 외부화를 통한 고용 유연화가 내부노동시장 및 외주업체 근로자의 기능적 유연성과 어떤 관련성이 있는지를 알아보고자 한다. 사례 연구의 대상은 자동차, 조선, 이동통신, 은행 등이다.

제3절 연구의 구성

본 연구의 구성은 다음과 같다. 제2장은 연구의 이론적 배경으로서 고용 유연화의 유형과 개념을 다루고, 기업의 고용 유연화를 설명할 수 있는 이론들을 검토하고 있다. 제3장은 한국노동연구원의 2개년에 걸친 사업체패널 조사 자료를 활용해서 수량적 유연화가 정규직 기능적 유연화에 미치는 영향에 초점을 두어 실증분석을 진행하고 있다. 제4장에서 제7장까지는 기업체 사례연구를 담고 있다. 제4장은 자동차 기업의 사례 연구이고, 제5장은 조선의 사례이며, 제6장은 이동통신의 사례 연구이며, 제7장은 은행의 사례를 담고 있다. 제8장은 연구의 요약과 함께 인적자원관리의 과제를 제시하고 있고, 부록은 비정규직 인적자원관리의 과제를 제시하고 있다.

제2장

연구의 이론적 배경

제1절 고용 유연화의 개념

기업은 변화하는 환경에 대응하기 위하여 다양한 형태의 고용 유연화 전략을 구사하게 된다. 고용 유연화란 외부의 환경 변화에 인적자원을 신속하고도 효율적으로 배분 및 재배분하는 것을 가리키는 것으로서, 최근 노동시장의 변동과 인적자원관리의 변화를 설명하는 핵심 주제가 되고 있다. 그러나 Atkinson(1987)이 지적하고 있듯이 ‘유연화’란 매우 모호한 개념이라는 점을 반영해서 최근 너무도 다양한 유연화 유형들이 제시되고 있다. 예컨대 ‘유연화’ 내지 ‘유연성’이라는 개념이 너무도 유연하게 활용되고 있다.

Atkinson(1987)은 내부노동시장에 있어서 수량적 유연화는 노동수요에 맞추어 맨·아워(M/H)를 조정하는 것으로 정의하고 있는데, 이 경우 수량적 유연화는 인력과 근로시간 조정의 배합에 따라 다양한 유형을 가질 수 있다. 사실 임금 유연화는 맨·아워 조정이라는 내부노동시장의 수량적 유연화의 하위 범주로 볼 수 있을 것이다. Atkinson(1987)은 기능적 유연화를 환경 변화에 따라 내부 인력과 직무 내용을 재조정하는 것으로 정의하고 있는데, 예컨대 상이한 숙련도나 상이한 업무에 사람들을 재배치하는 정도로 보고 있다. 이러한 맥락에서 보면

Kalleberg(2001)이 기능적 유연화를 고성과·참여적 작업시스템으로 보고 있는 것도 이해할 수 있다. 예컨대 기능적 유연화는 내부 인력의 역할체계 유연화로 재정의할 수 있을 것이다. 한편 Atkinson(1987)은 외주는 내부노동시장에 있어서 유연화가 아니라 그 대안이라고 기술하고 있는데, 최근 기업 경계가 바뀌고 있다는 점을 감안해서 장기적인 관점에서 보면 고용 유연화의 한 유형으로 파악하는 것이 타당한 것으로 보인다.

(그림 2-1) 고용 유연화 모형

		전략적 초점	
		내부	외부
유연성 모형	노동량	근로시간 유연화	수량적 유연화
	노동의 조직화	기능적 유연화	외부화

자료: Grenner et al(1997).

본 연구는 Atkinson(1987)이 분류하고 있는 내부노동시장에 있어서 수량적 유연화와 기능적 유연화, 그리고 그 대안이자 유연화가 아니라고 분류했던 외주화(distancing) 개념을 잘 정리하고 있는 Grenner et al.(1997)의 분류를 차용해서, 기업의 고용 유연화를 수량적 유연화, 기능적 유연화, 그리고 외부화 등 세 가지로 구분하고자 한다. 왜냐하면 이 분류가 제1장에서 제시한 본 연구의 목적 및 연구의 내용과 가장 부합되기 때문이다. 다만, 근로시간 유연화는 본 연구의 대상이 아님을 미리 밝혀 두기로 한다. 예컨대 근로시간 조정을 통한 고용 유연화를 연구하기에는 자료의 제약과 더불어 우리나라의 경우 초과근무를 제외하고는 이러한 형태의 고용 유연화가 아직 활성화되지 않았다는 판단 때문이다.

1. 기능적 유연화

기능적 유연화(functional flexibility)란 생산물, 생산방법의 변화에 따

라 노동 내용 및 과정(process)을 변화시키는 것이다. 따라서 기능적 유연화는 노동력을 투입한 이후 노동 과정 및 생산 과정에서 효율을 기하기 위한 유연성이라고 정의할 수 있다. 이렇게 정의한다면 협의의 기능적 유연성뿐만 아니라 임금 유연성, 노동비용 유연성, 직무구조 유연성(Standing, 1999)과 같은 분야와 노동시간 유연성, 작업조직 유연성(Ozaki, 1999)과 같은 분야도 크게는 작업 과정(work process)에서 발생하는 일이므로 기능적 유연성에 포함시킬 수 있을 것이다.

먼저 협의의 기능적 유연성은 다기능적 숙련화, 기능 향상을 통한 직종간 경계의 극복, 고성능 작업조직 및 팀제 등 작업조직의 유연화 등으로 구성되는 유연성이다(Ozaki, 1999). 노동시장에서의 중심·주변노동(core-peripheral work) 모델에 따른다면 기능적 유연성의 대상이 되는 것은 주로 핵심노동자이다. 사용자는 핵심노동자에게 유연한 노동제도 및 관행을 적용하는 동시에 높은 수준의 교육훈련을 하는 등의 투자를 한다(Atkinson, 1985). 그러나 주변노동의 경우에도 기능적 유연화 개념이 적용될 수 없는 것은 아니다.

2. 수량적 유연화

수량적 유연화(numerical flexibility)란 노동수요의 변화에 대해서 노동공급을 조정하는 것을 말한다. 바꾸어 말하면, 제품시장의 수요 변화에 따라 맨·아위의 투입량(input)을 변화·적용시키는 것으로서, 필요한 최소 수준의 노동력만을 고용하고 기업환경 변화에 따라 정규직의 해고나 임시직, 단시간 노동력 등을 탄력적으로 활용하려는 방안을 말한다. 기능적 유연화를 주어진 노동력(맨·아위)의 질적 조정이라 한다면 수량적 유연화는 노동력(맨·아위) 자체의 조정이라는 양적 조정으로 지칭할 수 있을 것이다. 수량적 유연화는 정규직의 고용조정을 통해서도 달성될 수 있고, 비정규직의 활용과 같은 고용형태의 유연성을 통해서도 달성될 수 있다. 후자에는 단기 계약노동이나 임시노동과 같은 계약노동, 다양한 시간제 노동 등이 포함된다.

3. 외부화

외부화(distancing)란 서비스 혹은 제품을 외부로부터 조달하는 과정인 아웃소싱에 의해 발생하는 유연성으로 노동자 입장에서는 노동계약을 상업계약으로 대체하는 것이다(Atkinson, 1987). 최근 들어 아웃소싱은 사용자가 점점 더 선호하는 전략이 되고 있다. 아웃소싱은 생산활동의 내부 조정과 기업 조직구조의 재구조화를 수반하지 않을 수 없다.(EIRO, 2000).

즉 종전에 기업 내에서 행해 오던 작업을 외부에 하청을 주어 비용을 절감하거나 생산의 불확실성과 변동에 관련한 위험을 다른 기업으로 전가시키는 것이다. 이 경우 동일한 작업 공간에서 함께 일을 하더라도 법적으로는 사업체가 다르게 되는 사내하청을 포함한다. 하청받은 업체에 고용된 노동자들은 일반적으로 보다 더 낮은 임금 등 열악한 근로조건 및 불평등한 사내복지 등이 그 특징으로 된다.

제2절 고용 유연화의 이론적 배경

기업은 왜 고용 유연화를 추구하는가? 이 문제는 기업이란 무엇이며 기업의 경계는 무엇인가와 관련된 매우 근본적인 문제이자 고용 유연화와 기업의 경쟁력 간의 관계에 대한 문제이기도 하다. 이 문제에 대한 상식적 수준의 답은 비용을 최소화하기 위해서 고용 유연화를 추구할 것이라는 주장이며, 기업이 합리적으로 행동한다고 전제하면 이 주장을 부정할 수는 없을 것이다. 다만, 이 경우 고용 유연화가 항상 비용을 최소화하는가, 만일 그렇다면 어떤 조건에서 어떻게 비용 최소화를 낳는가를 구명하는 또 다른 문제가 제기된다.

고용 유연화의 동기에 대해서 설득력 있는 포괄적인 이론이나 모형은 찾아보기 힘들다. 다만, 이 주제와 관련해서 원용할 수 있는 이론적 자원으로는 기업 경계와 관련해서 활용되고 있는 거래비용이론, 자원기반

이론, 실물 옵션(real option) 관점이 있고(Folta, 1998; Steensona & Corley, 2001), 역사성과 상황 맥락을 강조하는 진화론도 유용한 관점을 제시하고 있다. 이하에서는 각 이론 및 관점은 고용 유연화를 어떻게 설명할 수 있는지를 간략하게 검토하고자 한다.

1. 거래비용이론

거래비용이론은 고용 외부화가 아닌 고용의 내부화, 즉 내부노동시장의 형성을 설명하는 데 활용되어 왔다. 거래비용이론의 핵심어는 시장 계약에 있어서 상대방의 기회주의인데, 이를 내부화, 즉 위계를 통해 감소시키는 것이 효율적이기 때문에 내부노동시장이나 수직적 통합이 발생한다고 본다(Williamson, 1975, 1985). 예컨대 거래비용이론은 고용의 내부화, 즉 내부노동시장을 집합행위의 협력적 해결책으로 보고 있는데, 그 이유는 시장거래의 경우 개별 종업원이나 소집단들이 독점적 지위나 기회주의적인 교섭에 의해서 당사자들만의 이익을 극대화함으로써 시스템 전체의 최적화를 저해할 수 있기 때문이다.

전반적으로 거래비용이론이 고용 내부화를 설명하는 이론이지만, 경우에 따라서는 고용 외부화를 설명할 수 있는 여지도 제공하고 있다. 예컨대 거래비용이론에서도 고용 내부화의 조건으로서 자산 특유성, 즉 기능 특유성과 과업의 비분리성을 들고 있는데, 만일 양자가 모두 낮은 경우에는 시장거래가 더 효율적이라고 보고 있다(Williamson, 1985). 즉 기능 특유성과 과업의 비분리성이 낮은 경우에는 거래비용이 낮기 때문에 고용 외부화가 더 효율적이게 된다. 예컨대 비정규직을 통한 수량적 유연화의 경우 대부분 단순 업무를 그 대상으로 하는데, 이 경우는 시장거래의 비용이 높지 않기 때문인 것으로 볼 수 있다.

한편 고용 유연화가 거래비용을 높이지만 반드시 총 비용을 높인다고는 볼 수 없다. 고용 유연화와 관련된 총 비용에는 거래비용만이 아니라 인건비를 포함한 생산비도 있다. 고용 내부화의 총 비용을 인건비를 포함한 생산비용과 관료제 비용의 합산으로 두고, 고용 외부화의 총 비용을 생산비용과 거래비용의 합산으로 둘 때, 만일 후자의 비용이 더 낮다

면 총 비용의 관점에서 보면 고용 외부화를 추진하는 것이 효율적이다. 예컨대 이 논리는 내부노동시장의 과보호로 인해서 비정규직이 양산된다는 주장과 동일한데, 내부노동시장의 경직성으로 인한 인건비 부담 및 정치(政治) 비용이 과도하게 높아지는 경우에는 고용 외부화가 오히려 효율적일 수 있다는 점을 시사한다.

보다 근본적으로는 최근 정보통신기술의 발달로 인한 계약 체결 및 집행비용의 감소로 인해서 시장거래의 비용이 내부화에 따른 관료제 비용보다 낮아질 수 있는 가능성도 배제할 수 없다(Mahnke, 2001). 예컨대 거래비용은 계약의 체결 및 집행에 소요되는 제반 비용으로 구성되는데 감시 및 집행비용의 감소로 거래비용이 감소한다면 시장거래가 오히려 효율적일 수 있기 때문이다.

2. 자원기반이론

자원기반이론 내지 지식기반 관점은 기업 경쟁우위의 원천을 기업이 보유하고 있는 자원 및 자원의 전개 능력인 역량(capability)의 차이에서 찾고, 이러한 핵심역량은 현물시장(spot market)에서 자유로이 거래될 수 없으며 모방 장벽이 높기 때문에 초과 수익을 가져다 준다고 보고 있다. 조직경제학이 시장실패 개념으로부터 기업의 존재를 설명하듯이 자원기반 관점은 요소시장의 실패나 불완전성으로부터 다양한 자원을 지닌 이질적인 기업의 존재 및 이로 인한 기업간 경쟁우위의 차이를 설명한다(Barney, 1986; Mahoney & Pandian, 1992). 이처럼 자원기반 관점은 거래비용이론과 같은 조직경제학과 동일한 패러다임에 입각하고 있으며 따라서 실제로는 고용 내부화의 설명에 활용되고 있다. 예컨대 자원기반이론은 인력 내부화를 통한 인적자원 역량은 모방 장벽이 높고 경로 의존성이 강하기 때문에 전략적 자산으로서 경쟁우위의 원천이 된다는 논리로 전략적 인사관리의 이론적 기반이 되고 있다.

자원기반이론과 거래비용이론은 핵심 용어는 다르지만 기업 경계의 설명에 있어서는 동일한 예측을 하고 있다(Steensona & Corley, 2001). 즉 거래비용이론은 기업 경계의 확장을 기회주의의 감소로서 설명하는

반면 자원기반이론은 핵심역량의 축적 관점에서 설명하지만 양자는 모두 기업의 경계 확장을 설명하는 이론이다. 따라서 거래비용이론을 거꾸로 해석하면 고용 유연화를 설명할 수 있듯이, 자원기반이론도 비록 구체적인 이론적 예측은 하지 않고 있지만 역으로 해석하면 고용 유연화를 설명할 수 있다(Barney & Lee, 2000). 예컨대 특정한 인적자원이 지속적 경쟁우위를 낳은 핵심역량이 아니라면 고용 외부화를 추진하는 것이 효과적일 수 있다는 것이다.

자원기반이론에서는 경쟁우위를 가져다 주는 자원의 특성으로서 희소성, 가치성, 모방장벽, 대체가능성을 들고 있는데, 이러한 네 가지 특성을 갖지 못한 인적자원에 대해서는 역으로 고용 유연화를 추진할 수 있다는 점을 시사한다. 이와 관련해서 고용 유연화 특히 외주 방식을 통한 외부화가 자원기반이론의 핵심 개념인 ‘핵심역량’이라는 화두하에서 진행되고 있는 것도 우연이 아닐 것이다. 예컨대 핵심역량이라는 화두는 애초에는 포지티브한 관점에서 어떻게 경쟁우위를 낳는 전략적 자산을 내부화할 것인가에서 출발하였지만, 이후 실무계에서는 네거티브 관점에서 비핵심역량을 어떻게 외부화할 것인가와 관련해서 사용되고 있다는 것은 일종의 아이러니로 보인다.

3. 옵션 관점

옵션(real option) 관점도 거래비용이론 및 자원기반이론과 함께 기업 경계를 설명하는 관점으로 제시되고 있다. 옵션 관점의 핵심어는 시장 수요의 불확실성으로 인한 상업적 실패(commercial failure)의 위험인데, 이러한 불확실성에 대비해서 기업은 선택지를 갖고 확신이 서기 전까지는 의사결정을 유보한다는 것이다. 예컨대 거래비용이나 핵심역량 강화와는 독립적으로 시장 수요의 불확실성이 높은 경우 기업들은 내부화가 아닌 미래의 선택권, 즉 콜옵션과 풋옵션 권리를 지닌 조인트벤처를 활용하는 경향이 강하다는 실증연구들은 이 관점을 지지하고 있다(Kogut, 1991; Kogut & Kulatilake, 2001).

옵션 관점에서는 시장 수요의 불확실성이 높은 경우 옵션 즉 생산자

원의 유연화(resource flexibility)를 통해서 고정 내지 전용 자원의 매몰 비용(sunk cost)을 변동비로 전환시키는 것이 효율적이라고 보고 있는데(Sanchez, 2000), 옵션을 통한 고정비의 변동비화는 대체로 생산 자원의 외부화 내지 시장거래를 의미한다. 예컨대 고정자산의 경우 취득에 의한 내부화가 아닌 리스를 활용하는 경우, 생산활동의 일부를 조인트 벤처나 협력회사를 통해서 조달하는 경우, 그리고 인력의 경우 파견업체 등을 활용하는 경우가 여기에 해당된다.

이처럼 옵션 관점도 기업의 경계를 설명하고 있기 때문에 고용 유연화, 특히 본 연구의 외부화를 통한 고용 유연화를 설명하는 데 활용될 수 있다. 예컨대 시장 수요가 불확실한 경우에 내부화 대신에 외주화, 즉 계열 관계나 협력회사 네트워크를 선택하는 것을 옵션 관점에서 설명할 수 있을 것이다. 그리고 이는 내부노동시장의 고용 유연화에도 적용할 수 있을 것이다. 예컨대 특정 인력을 내부화할 것인지의 판단을 유보하고 시장 수요의 불확실성이 감소될 때까지 일정 기간 선택을 유보하는 경우나 파견 등 리스에 의한 인력 조달 등이 이에 해당된다.

4. 진화론¹⁾

진화론 내지 진화경제학은 경제활동의 조직화 과정, 특히 탐색과 학습 과정에 초점을 맞추고 있는 연구 접근법이다. 외주화의 설명에 있어서 거래비용 이론의 한계는 기업들이 자산의 특유성이 높고 불확실성이 높고 자주 활용하는 활동들을 외주화하는 것을 설명할 수 없다는 것이며, 자원기반이론의 한계는 핵심역량을 강화하는 자원을 경영자가 어떻게 선형적으로 판단할 수 있는가이다. 이상의 문제점들과 관련해서 진화론의 전환비용(switching cost)과 컨텍스트의 중요성은 외주화를 설명하는데 유용하게 활용될 수 있다.

전환비용은 정치적 및 기술적 요인으로 발생하는 데, 전자는 법적 및 심리적 전념(commitment) 파기로 인한 비용을 말한다. 예컨대 노동시장이 타이트하거나 노동조합이 있는 경우에는 전환비용이 높기 때문에

1) 이 부분은 Mahnke(2001)의 논문을 주로 참조하였다.

외주화가 덜 진척될 것이다. 기술적 요인에 의한 전환비용은 역량간 보완성으로 인해서 발생하는데 역량간 보완성, 즉 경험에 기반한 학습 정도가 높을수록 외주화가 덜 진척될 것이다. 한편 외주화의 속도는 연계된 활동들간(interfaces) 사전적 구분 및 상대방의 흡수역량 및 동기에 의해서 좌우된다.

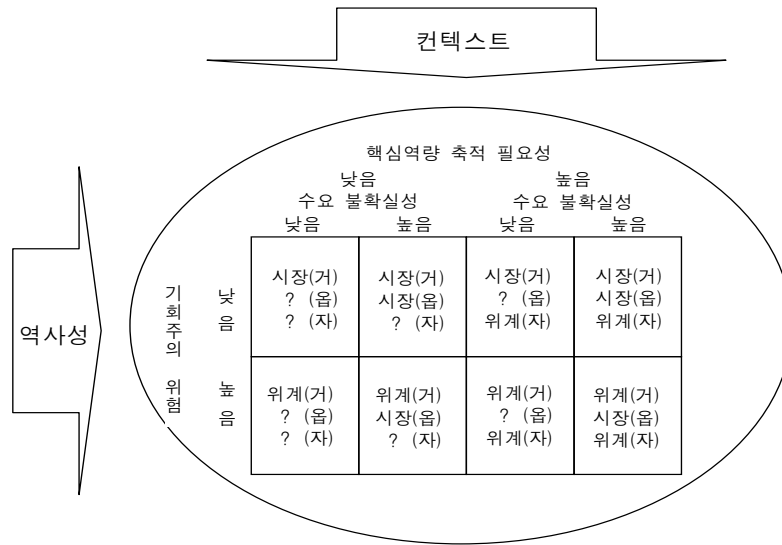
진화론에 따르면 컨텍스트도 외주화의 중요한 변수로 작용하는데 우선 제품시장 측면에서 보면 제품시장의 규모가 클수록 외주화 가능성이 높아진다. 예컨대 시장 규모가 매우 커서 전문화를 통해서도 규모의 경제가 달성될 수 있을 때 외부화가 진척될 가능성이 높다는 것이다. 다음으로 기술 특성도 외주화에 영향을 미친다. 기술의 유형을 창조적 파괴형(슈페터 I)과 지식축적형(슈페터 II)으로 구분하면, 전자는 신기술이 구기술을 급속하게 대체하면서 발전하는 유형이기 때문에 지식 누출보다는 외부 지식 학습 속도가 경쟁우위의 핵심이므로 외주화가 많이 진행될 것인 반면, 후자는 기존 기술의 점진적 보완에 의해서 기술이 발전하는 유형으로서 모방 내지 지식 누출의 위험성이 높기 때문에 외주화가 덜 진행된다. 마지막으로 혁신체제와 관련해서 개별 혁신이 아닌 혁신의 시스템적 성격이 높아지면 외주화의 가능성이 낮아진다. 혁신의 시스템성이란 하나의 혁신이 관련된 다른 혁신들에 의존하는 정도가 큰 경우를 말한다.

5. 고용 유연화 이론 비교

고용 유연화를 설명할 수 있는 이론적 관점을 거래비용이론, 자원기반 이론, 옵션 관점, 그리고 진화론으로 구분해서 살펴보았다. 진화론은 역사성과 상황 맥락 속에서 기업들이 탐색과 적응학습을 통해서 고용 유연화의 최적 방식을 찾아나가는 과정에 초점을 맞추고 있는 반면, 나머지 3관점은 상당히 추상적인 수준에서 기업의 합리적 선택을 다루고 있다는 점에서 차이가 있다.

진화론을 제외한 3관점의 이론적 예측도 상이한 경우가 있다. [그림 2-2]는 이상의 관점을 비교 도시한 것인데, 진화론적 관점을 제외하더라도 나머

[그림 2-2] 고용 유연화 이론 비교



주: ()의 거, 옵, 자는 각각 거래비용이론, 옵션, 자원기반이론이며, ?의 경우 명확한 이론적 예측을 하지 않은 경우임.

자료: Barney & Lee(2000)의 311쪽 그림 및 Mahnke(2001)의 논의 참조 작성.

지 3이론의 예측이 상이한 경우들이 보이는데, 총 8가지 상황 속에서 서로 예측이 다른 경우가 4가지 경우나 된다. 이처럼 이론적 예측이 상이한 경우 과연 기업은 어떤 결정을 내리는가를 구명하는 것도 매우 흥미 있는 일임에 틀림없다. 그러나 진화론에서 강조하고 있는 역사성과 시장·기술적 상황 맥락, 나아가 사회제도적 상황 맥락까지 고려한다면 단선적인 이론적 예측은 상당한 한계를 지닌다고 볼 수 있다.

제3절 요약

본 연구는 앞에서 설명한 바와 같이 고용 유연화를 내부노동시장의

유연화로서 수량적 유연화와 기능적 유연화, 그리고 기업 경계를 벗어나는 고용 유연화로서 외부화의 실태를 연구하고자 한다. 다만, 내부노동시장의 수량적 유연화에 있어서 근로시간 조정을 통한 유연화는 제외하고 인력조정을 통한 유연화에 연구 대상을 한정하고자 한다. 이 경우 수량적 유연화는 정규직의 고용조정과 비정규직 활용으로 집약되는데, 각각의 경우가 정규직의 기능적 유연화에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보기로 한다.

최근 핵심역량에로의 집중으로 대표되는 뉴비지니스 모형이 공감대를 얻어 가고 있듯이 향후 기업의 경계가 어떻게 변할지에 대한 관심이 높아지고 있다. 이러한 논의는 고용 유연화의 시야가 내부노동시장에 한정되는 경우 장기적인 고용 유연화의 추세를 파악하는 데 한계가 있을 수 있다는 점을 시사한다. 이에 따라 본 연구는 주로 사례연구를 통해서 기업 경계를 벗어나는 고용 유연화, 즉 고용 외부화의 현황과 전망, 그리고 고용 외부화와 모기업 및 협력업체 근로자의 기능적 유연화 간의 관련성을 알아보기로 한다.

제3장

수량적 유연화와 기능적 유연화

제1절 문제의 제기

제3장 문제의 제기는 두 가지이다. 첫째, 우리나라 기업들은 어떤 형태의 수량적 유연화를 추구하고 있고, 이러한 수량적 유연화 전략의 채택에 영향을 주는 요인은 무엇인가? 둘째, 수량적 유연화 추구 방식에 따라 정규직의 기능적 유연화는 어떻게 달라지는가?

근로시간 조정을 통한 유연화를 논외로 한다면 수량적 유연화는 정규직 고용조정을 통해서도 달성될 수 있고 비정규직 활용을 통해서도 달성될 수 있으며 양자를 배합한 형태로 추진될 수도 있다. 우리나라 기업은 정규직 고용조정을 통한 수량적 유연화를 추구하는지, 비정규직 활용을 통한 수량적 유연화를 추구하는지, 아니면 양자를 배합하고 있는지에 대해서 알아볼 필요가 있으며, 어떤 기업들이 어떤 유형의 수량적 유연화를 추구하는지도 살펴볼 필요가 있다.

수량적 유연화 방식은 그 자체로서도 비정규직 보호 문제나 일자리 창출과 같이 사회적 문제로서 중요성을 갖지만, 기업경쟁력 강화 관점에서 보면 이것이 정규직 기능적 유연성과 어떤 관련성이 있는가도 중요하다. 중국의 추격과 선진국 사이에서 압박을 받고 있는 우리나라 기업들이 세계시장에서 생존하기 위해서는 새로운 경쟁력을 육성할 필요

가 있다. 인적자원 역량 강화를 통한 경쟁력 강화가 우리나라 기업이 선택할 수 있는 주요한 대안인데 이를 달성하기 위해서는 정규직의 기능적 유연성을 강화해야 한다.

기업의 입장에서 보면 정규직의 기능적 유연화를 통한 장기적인 경쟁력 확보도 필요하지만 우선 당장 수량적 유연화를 통한 비용 절감이 불가피하거나 또는 그 유혹이 너무 클 경우도 있다. 이 경우 서로 상충되는 두 가지 목표를 어떻게 조화시킬 것인가는 사회 전체에 미치는 외부효과를 제외하더라도 기업경쟁력 강화 차원에서도 중요한 의미를 가질 것이다.

이상의 문제 의식에 따른 제3장의 구성은 다음과 같다. 제2절에서는 선행 연구를 간단하게 검토한다. 제3절에서는 한국노동연구원의 2003년도 사업체패널 자료를 사용해서 우리나라 기업의 수량적 유연화 및 기능적 유연화의 실태를 분석한다. 제4절에서는 수량적 유연화 추구 유형을 정규직 고용보장을 한 차원으로 하고 비정규직 활용 여부를 다른 차원으로 해서 수량적 유연화의 4가지 유형을 도출한다. 이어서 수량적 유연화 유형에 따라 정규직의 기능적 유연화가 어떻게 달라지는지를 그 실태 및 관계 분석을 통해서 알아보기로 한다. 마지막으로 제5절에서는 연구 결과를 요약하고 이것이 갖는 정책 함의를 제시하기로 한다.

제2절 선행 연구

기능적 유연성과 수량적 유연성 간의 관계에 대한 연구는 정규직의 고성과 작업시스템과 비정규직 활용 간의 관계에 대한 연구로 요약할 수 있다(Kalleberg, 2001). 양자간 관계에 대한 연구의 주요 초점은 과연 Atkinson(1987)의 유연기업 모형에서 주장하듯이 실제로 기업들이 핵심의 기능적 유연성과 완충장치로서의 주변의 수량적 유연성을 전략적으로 통합하고 있는가로 요약할 수 있는데, 지금까지의 연구 결과는 대부분 이에 대해서 부정적이거나 유보적인 결론을 제시하고 있다. 기능적

〈표 3-1〉 수량적 유연성과 기능적 유연성 간의 관계 선행연구

	자 료	주요내용	결 과
Ackroyd & Procter (1988)	영국 제조업	핵심-주변 모형 반박	핵심이 반(半)/미숙련공들로 구성되고 그 숙련이 파괴되는 경향이 있으며, 사업의 성쇠에 따라 핵심과 주변이 동시에 부침하는 형태를 취하며, 핵심과 주변인력 간 고용보장이나 숙련 임금수준도 별다른 차이가 없다는 사실을 발견.
Grenner et al. (1997)	캐나다 ABB공장 사례	기능적·수량적 유연성이 통합 가능	협력적 해결은 기능적 유연성을 추구하면서 이와 함께 노동시간 조정을 통해서 수량적 유연성을 추구하는 전략으로 양자가 배합될 수 있음을 실증.
Drago (1998)	AWIRS, 1990	기능적 유연성 유형에 따라 수 량적 유연성 차 이	전형적인 고성능 작업시스템의 경우 근로자참여와 비정규직의 활용과 부(-)의 관계가 나타난 반면, 시장형 작업시스템의 경우 근로자참여와 비정규직 간에 정(+)의 관계가 나타남.
Cappelli & Newmark (2001)	National Employer Survey	대체 및 보완관 계가 공존	기능적 유연성과 정규직 조정 방식의 수량적 유연성은 제조업은 대체, 비제조업은 보완관계. 기능적 유연성과 비정규 활용방식의 수량적 유연성은 업종 불문 보완관계.
Bacon & Blyton (2001)	30개국 140개철 강공장비 교연구	기능적·수량적 유연성의 공존	미니멀의 경우 양자간에 유의한 정(+)의 관계가 나타나 기능적 유연성과 수량적 유연성이 공존. 단, 노사 파트너십이 강한 경우에는 양자간에 부(-)의 관계가 나타나 정규직 근로자 위주의 기능적 유연성 추구.
Smith (2001)	미국 IT기업의 사례조사	기능적·수량적 유연성 간의 수 렴현상 발견	비정규직은 정규직과 혼재되어 고숙련의 일도 담당하고, 비정규직의 계속 고용을 위한 다양한 노력들이 시도되며, 비정규직을 온정주의적으로 관리하는 사실에 근거, 핵심과 주변 간의 경계가 흐려지고 있다는 점을 지적.
Kalleberg. (2001)	선행연구 종합정리	핵심-주변 모형 의 단순성을 중 합적으로 지적	정규직으로 구성된 핵심에도 수량적 유연성이 진행될 수 있고, 비정규직으로 구성된 주변도 핵심에 이르는 교량 역할도 수행하며, 단위 기업을 넘어선 조직간 네트워크를 통해 기능적·수량적 유연성의 추구가 가능함.

자료 : 안주엽·김동배·이시균(2002), 내용 요약.

유연성과 수량적 유연성의 관계에 관한 선행 연구를 요약하면 <표 3-1>과 같은데, 일관된 결론이 없기 때문에 과연 우리나라는 어떠한지에 대한 연구가 필요한 것으로 보인다.

제3절 수량적 유연화와 기능적 유연화 현황 분석

1. 자료

수량적 유연화와 기능적 유연화의 현황 및 양자간의 관계를 분석하기 위해서 한국노동연구원이 실시한 사업체패널 조사 자료를 사용하였다. 사업체패널은 우리나라의 사업체를 대표하는 패널 구성원을 대상으로 전반적인 경영환경 및 인적자원관리체계, 노사관계의 현황 및 임금교섭 과정 등에 관한 정보를 매년 추적하고자 하는 종단면 자료이다. 사업체패널은 2002년 1차년도 조사를 시작으로 2003년 현재 2차년도 조사가 완료되었다.

1차년도 조사는 2002년 7~10월에 걸쳐 총 2회 실시하였다. 1회 조사에 응답한 인사관리자는 1,424명이며 2회에 추가로 조사된 396개 사례를 포함하면 총 사례는 1,820개이다. 인사관리자용 설문지가 회수된 사업장 중 노무관리자용 설문지가 회수된 사업장은 1,730개, 근로자 대표용 설문지가 회수된 사업장은 799개, 그리고 노무관리자와 근로자 대표 설문지가 함께 회수된 사업장은 790개이다. 그런데 1차년도 조사에서 1회 조사(N=1424)와 추가 조사(N=396)를 비교하면 후자의 경우 주요 인사관행만을 선별적으로 질문했기 때문에 1회 조사에 비해서 풍부한 정보를 담고 있지 않다.

2차년도 조사는 1차년도 실사에 성공한 표본과 새로운 표본을 근거로 2,275개 사업장에서 4~6월에 실시되었다. 2차년도 조사의 설문 내용은 1차년도 설문조사의 기본적인 골격은 유지하되 1차년도 조사의 경험을 참조해서 질문의 타당성과 응답의 신뢰성 제고에 필요한 수정을 가하였

〈표 3-2〉 분류 변수 내역

		2002		2001~2002년 연계	
		사례수	비율	사례수	비율
전 체		2,005	100.0	1,053	100.0
사업장 규모	50인 미만	503	25.1	306	29.1
	50~99인	392	19.6	213	20.3
	100~299인	745	37.2	325	30.9
	300인 이상	361	18.0	207	19.7
업종	광공업	1,042	52.0	555	52.8
	전기·가스·수도, 건설업	140	7.0	81	7.7
	도소매 및 음식숙박업	213	10.6	110	10.5
	운수·통신	228	11.4	110	10.5
	금융·보험	98	4.9	58	5.5
	부동산임대 및 사업서비스 기타서비스	200 81	10.0 4.0	99 38	9.4 3.6
노조	사업장 노조 있음	697	35.4	361	35.0
	사업장 무노조 & 전사 노조 있음	103	5.2	51	4.9
	노조 없음	1,168	59.3	619	60.0
협력 업체 ¹⁾	협력업체	390	19.6	207	19.8
	모기업	483	24.3	253	24.1
	독자기업	1,118	56.2	588	56.1

주: 1) 협력업체이면서 모기업이라고 응답한 경우는 협력업체로 분류.

2) 분류 변수별 결측치로 전체 사례수보다 적을 수 있음.

으며, 기업 지배구조나 퇴직금제도 등 새롭게 추가된 항목들이 있다. 예컨대 2차년도에 비해 1차년도에 비해서 설문 내용이 보다 정교하고 풍부한 내용을 담고 있다고 볼 수 있다. 설문은 1차년도 조사와 마찬가지로 인사담당자용, 노무관리자용, 근로자 대표용으로 구성되어 있다. 인사담당자가 응답한 ‘인사’ 관련 설문의 경우 기업 개요, 고용현황, 모집 및 선발, 교육훈련, 인사고과 및 승진·승급, 보상제도, 작업조직 및 근로자참여, 근로시간, 정년제도 및 고용조정, 비정규 근로자 등이며, 노무담당자와 근로자 대표 각각이 응답한 ‘노무’ 관련 설문의 경우 전반적 노사관계, 노사협의회 및 노사간 의사소통, 노동조합, 임단협 등에 관한 내용이다.

2차년도 조사 결과, 본사 및 지사의 인사담당자가 응답한 사업장은

2,005개, 노무담당자 2,008개, 근로자 대표 1,175개의 설문이 각각 회수되었다. 세부적으로는 인사+노무+근로자 모두 조사된 사업체가 983개, 인사+노무가 조사된 사업체 1,845개, 인사+근로자가 조사된 사업체 1,022개, 인사만 조사된 사업체 121개, 노무+근로자가 조사된 사업체 1,039개, 노무만 조사된 사업체 107개, 근로자만 조사된 사업체가 107개에 해당된다.

본 연구의 주제인 고용 유연화에 관한 내용은 주로 인사담당자 설문지에 포함되어 있다. 1차년도 인사담당자 사례 중 보다 풍부한 정보를 담고 있는 1,424개의 사례가 2차년도로 연결되는 사례는 총 1,053개이다. 1~2차년도 패널 자료라 해도 시간 간격이 너무 짧아서 변화가 있더라도 진실한 변화일 수도 있지만 응답 오류에 근거한 무시할 수 있는 차이일 수도 있다. 이러한 한계는 있지만 수량적 및 기능적 유연화의 실태 및 그 변화를 파악하고자 필요한 경우 1~2차 연계 자료를 사용하였다. 주요 분류 변수별 1차 및 2차 사업체패널 표본의 구성을 도시하면 앞의 <표 3-2>와 같다.

2. 수량적 유연화 현황

앞에서 언급한 바와 같이 본 연구는 정규직 고용조정이나 비정규직 활용을 통한 정규직 인력의 양적 조정을 수량적 유연화로 보기로 한다. <표 3-3>은 2002년 1년 동안 수량적 유연화의 실태를 도시한 것이다. 사업장 인원을 100명으로 둘 때 8.3명이 비정규직이며, 월평균 3.3명이 이직하고 연간 3.7명의 정규직을 다양한 방식을 통해서 고용조정하는 것으로 나타났다. 정규직 고용조정의 주요한 방식은 명예퇴직, 정리해고, 권고사직인 것으로 나타나고 있다. 그러나 분사나 외주의 비율이 낮아서 본 연구에서 '외부화'로 명명한 유연화 전략의 구사 정도는 아직 낮은 것으로 나타나고 있다. 그리고 아쉽게도 사업체패널 1차년도 조사에서 '외부화'를 통한 유연화 추구를 파악할 수 있는 질문 항목이 없었기 때문에 그 추세를 파악할 수 없다.

기업 규모별로 보면 소기업일수록 정규직 조정과 비정규직 활용 정도

〈표 3-3〉 2002년 수량적 유연화 현황

		월평균 이직률	정규직 감원	해고 등				비정규 감원	비정규 강도
				해고 등	분사	외주	출향		
전 체		3.3	3.7	2.6	0.6	0.3	0.2	0.3	8.3
규모	50인 미만	3.2	7.5	5.3	1.7	0.0	0.4	1.0	11.6
	50~99인	3.7	4.9	3.8	0.6	0.1	0.3	0.1	6.4
	100~299인	3.4	1.6	0.9	0.0	0.6	0.1	0.1	7.3
	300인 이상	2.9	1.4	0.8	0.2	0.2	0.2	0.2	7.5
업종	광공업	3.1	4.1	2.9	0.6	0.5	0.1	0.2	6.5
	전기·가스, 건설	3.9	4.2	2.4	1.1	0.0	0.8	0.1	11.1
	도소매·음식숙박	3.1	2.9	2.2	0.2	0.1	0.4	1.3	11.8
	운수·통신	4.0	2.7	1.2	1.4	0.0	0.0	0.4	4.9
	금융·보험	3.0	3.6	3.3	0.0	0.0	0.4	0.5	17.2
	부동산·사업서비스	4.2	3.5	3.2	0.1	0.2	0.0	0.1	9.5
	기타서비스	2.6	2.1	1.3	0.0	0.0	0.7	0.0	13.1
노조	사업장	2.8	3.3	2.4	0.1	0.6	0.1	0.1	7.9
	전사	2.7	1.7	1.4	0.0	0.2	0.0	1.1	11.8
	없음	3.7	4.2	2.8	1.0	0.1	0.3	0.4	8.2
협력 업체	협력업체	3.7	2.7	1.9	0.3	0.2	0.2	0.3	6.9
	모기업	3.0	3.6	2.2	1.0	0.2	0.3	0.2	7.9
	독자기업	3.3	4.1	3.0	0.5	0.4	0.2	0.4	8.9

주: 1) 해고 등은 정리해고, 명예퇴직, 권고사직을 포함.

2) 수치는 해당 인원이 비정규직을 포함한 사업장 전체 인원에서 차지하는 비율(%).

가 높은 것으로 나타나고 있다. 예컨대 50인 미만 사업장의 경우 전체 인원 중 11.6%가 비정규직이며 연간 7.5%의 정규직 조정을 실시하고 있는 것으로 나타나고 있다. 예컨대 사업장 규모가 작을수록 정규직 고용조정과 비정규직 활용을 배합한 수량적 유연성을 추구하는 경향이 큰 것으로 나타나고 있다. 업종별로 보면 금융·보험업의 경우 100명 중 17.2명이 비정규직인 것으로 나타나고 있는 반면, 광공업의 경우 비정규직 비율이 상대적으로 가장 낮게 나타나고 있다. 금융·보험업의 비정규직 비율이 높게 나타나고 있는 것은 은행의 예를 들면 경제위기 이후

〈표 3-4〉 수량적 유연화 추세

		정규직감원						비정규직 감원		비정규직 강도	
		해고 등				출향					
		5년간	2002년	5년간	2002년	5년간	2002년	5년간	2002년	2001년	2002년
전 체		2.1	4.0	1.9	3.2	0.2	0.3	0.1	0.5	10.6	8.3
규모	50인 미만	1.3	8.3	1.2	6.8	0.1	0.4	0.1	1.4	11.0	10.6
	50~99인	2.4	4.1	2.3	3.5	0.2	0.5	0.0	0.1	7.6	5.6
	100~299인	1.8	1.3	1.7	1.1	0.1	0.1	0.0	0.0	11.6	8.0
	300인 이상	3.3	1.5	3.1	0.8	0.2	0.2	0.0	0.2	11.3	7.9
업종	광공업	2.5	4.3	2.3	3.8	0.2	0.2	0.1	0.3	7.5	6.1
	전기·가스, 건설	1.4	3.4	1.2	2.2	0.2	1.2	0.0	0.1	18.0	12.0
	도소매·음식숙박	1.7	3.8	1.6	2.9	0.1	0.7	0.1	1.8	13.9	11.2
	운수·통신	1.0	4.6	0.8	1.5	0.2	0.1	0.0	0.8	9.7	6.8
	금융·보험	3.0	4.3	3.0	3.9	0.0	0.4	0.0	0.3	15.2	13.4
	부동산·사업서비스	1.8	2.8	1.8	2.7	0.0	0.0	0.0	0.0	14.1	11.6
	기타서비스	1.5	2.4	1.4	1.9	0.0	0.5	0.0	0.0	16.0	12.7
노조	사업장	3.0	3.4	2.9	2.9	0.1	0.2	0.1	0.1	10.8	8.0
	전사	2.1	2.1	1.7	1.8	0.4	0.0	0.1	2.2	7.9	7.8
	없음	1.5	4.5	1.4	3.6	0.2	0.4	0.0	0.6	10.6	8.5
협력 업체	협력업체	1.5	2.4	1.4	2.4	0.1	0.3	0.0	0.1	9.4	6.5
	모기업	3.3	1.7	2.9	1.7	0.4	0.4	0.2	0.2	11.3	7.5
	독자기업	1.8	4.1	1.7	4.1	0.1	0.3	0.0	0.7	10.7	9.3

주: 1) 5년간은 1997~2001년간을 의미하며, 그 평균값을 구했음.

2) 수치는 해당 인원이 비정규직을 포함한 사업장 전체 인원에서 차지하는 비율(%).

3) 2001~2002년 연계 자료만 사용(N=1053).

정규직의 대량 고용조정에 이어서 전담텔러, 콜센터를 포함한 후선업무 집중화 업무를 담당하는 본부의 지원센터 인력을 전부 비정규직으로 채용하고 있는 현실을 반영하고 있는 것으로 보인다. 노동조합 특성별 차이를 보면 사업장에 노조가 없지만 전사 수준의 노조가 있는 경우에는 비정규직 비율이 가장 높은 반면, 정규직 고용조정은 가장 적게 실시하는 특징이 나타나고 있다.

<표 3-4>는 수량적 유연화 추세를 2001~2002년 연계 자료를 사용해서 살펴본 것이다. 여기에서 지난 5년간의 수량적 유연화에 대한 질문은 사업체패널 1차년도에서 회고적으로 질문한 내용이기 때문에 기억 실패 등으로 인한 오류를 감안해서 해석할 필요가 있다.

수량적 유연화 추세를 보면 지난 5년간의 평균보다 2002년 한 해 동안 정규직 조정 및 비정규직 조정이 많이 이루어졌고, 2001년에 대비해서 비정규직 활용 강도가 낮아졌다. 전체적으로 보면 정규직 조정도 2배 정도 증가하였고 비정규직 조정은 5배 정도 증가했으며 결과적으로 비정규직 활용 강도는 낮아진 것이다. 그러나 규모별로 보면 정규직 고용조정은 50인 미만의 소기업에서 급증한 것으로 나타나고 있는 반면, 100인 이상 기업의 경우 5년 평균치보다 정규직 고용조정이 감소한 것으로 나타났다. 이에 비해서 기업 특성을 불문하고 비정규직의 감원은 대체로 증가한 것으로 나타나고 있다.

2002년 한 해 동안 비정규직 활용 강도가 낮아진 것은 노동조합의 문제 제기와 비정규직 문제가 사회적 이슈로서 부각됨에 따라 비정규직의 과도한 활용이 자제되었을 가능성도 있고, <표 3-4>에서와 같이 비정규직 문제가 부각됨에 따라 비정규직 자체를 정리한 것으로 보인다.

다만, 노동조합 유무별로 비정규직 활용 강도 감소에 유의한 차이가 보이지 않아서 비정규직 감소에 대한 노동조합의 직접적인 효과는 나타나지 않은 것으로 보인다. 2002년 한 해 동안 수량적 유연화에서 나타나는 또 다른 특징은 기업 규모별로 그 양태가 상이하게 나타나고 있다는 것이다. 예컨대 100인 미만 사업체의 경우 정규직 감원과 동시에 비정규직 감원을 실시하였던 반면, 100인 이상 사업체의 경우 정규직 감원은 감소한 반면 대체로 비정규직 활용을 감소시켰던 것으로 나타났다.

<표 3-5>는 비정규직을 활용한 수량적 유연화를 보다 자세하게 살펴보기 위해서 ‘지난 3년간 비정규직 고용추세’에 대한 질문을 분석한 것이다. 전체적으로 보면 비중 증가보다는 비중 축소가 높게 나타나고 있어서 앞에서 살펴본 바와 같이 2001년에 비해서 2002년 비정규직 활용 정도가 감소한 것과 일치하는 결과를 보이고 있다. 비정규직 채용 시작을 비중 증가에 포함하면 지난 3년간 비정규직이 증가한 사업체가 비정

〈표 3-5〉 3년간 비정규직 증감

(단위: %)

		비정규직 없음	축소	유지	증가	채용 시작	비중 증가
전 체		40.2	11.1	33.3	15.4	7.3	8.1
규모	50인 미만	45.2	10.6	28.7	15.5	8.8	6.6
	50~99인	43.7	13.6	29.9	12.8	7.2	5.6
	100~299인	42.0	9.2	34.1	14.7	6.9	7.8
	300인 이상	26.2	13.1	41.5	19.2	6.1	13.1
업종	광공업	40.2	11.5	35.4	13.0	6.9	6.1
	전기·가스, 건설	36.4	9.3	37.1	17.1	9.3	7.9
	도소매·음식숙박	31.6	14.4	34.4	19.6	6.7	12.9
	운수·통신	64.0	7.1	16.0	12.9	7.1	5.8
	금융·보험	15.5	14.4	40.2	29.9	6.2	23.7
	부동산·사업서비스	43.4	9.1	30.3	17.2	8.6	8.6
	기타서비스	23.8	12.5	45.0	18.8	10.0	8.8
노조	사업장	38.0	10.1	36.1	15.8	6.5	9.2
	전사	23.5	13.7	44.1	18.6	6.9	11.8
	없음	42.9	11.7	30.7	14.7	7.7	7.0
협력 업체	협력업체	44.1	12.6	29.1	14.2	8.8	5.4
	모기업	28.9	12.7	41.0	17.5	7.7	9.8
	독자기업	43.7	9.9	31.5	14.9	6.6	8.3

주: 1) 셀 안의 수치는 가로(row) 열에서 차지하는 비율(%)임.

2) 2002년 자료임(N=1993).

규직을 축소한 사업체보다 많은 것으로 나타나고 있다. 그러나 ‘향후 비정규직 활용계획’에 대한 질문에서 확대 9.6%, 현행 수준 유지 46.2%, 축소 12.7%, 무활용 31.5%로 나타나고 있다. 따라서 만일 인사담당자의 의견대로 인력정책이 구사된다면 향후 비정규직 활용은 감소할 것으로 예상할 수 있겠다.

어떤 기업들이 어떤 방식의 수량적 유연화를 추구하는가, 그리고 정규직 조정과 비정규직 활용을 통한 수량적 유연화 추구는 보완적인가 아니면 대체관계인가를 알아보기 위해서 다변량 분석을 실시하였다. 영

〈표 3-6〉 수량적 유연화의 영향요인

	비정규 활용 여부 (로짓)	비정규 증가 여부 (로짓)	비정규 활용 강도 (토빗)	정규직 고용조정 (토빗)
	계수 (표준오차)	계수 (표준오차)	계수 (표준오차)	계수 (표준오차)
상수	-4.114 (.4270)	-1.6021*** (.5737)	4.426 (6.795)	-5.845 (13.447)
사업장 규모(로그값)	.1465*** (.0483)	.0256 (.0623)	-1.645** (0.744)	-4.105*** (1.483)
전기·가스, 건설	.2347 (.1902)	.3922 (.2508)	7.440** (2.981)	-2.226 (6.244)
도소매·음식숙박	.2827* (.1648)	.5744*** (.2115)	6.938*** (2.583)	-3.581 (5.290)
운수·통신	-.9217*** (.1819)	.0985 (.2419)	-12.41*** (2.883)	-8.180 (5.610)
금융·보험	.6144** (.2429)	1.0848*** (.2668)	16.05*** (3.599)	7.297 (7.250)
부동산·사업서비스	-.2026 (.1746)	.4228* (.2300)	.8243 (2.780)	.730 (5.494)
기타서비스	.8317*** (.2582)	.4480 (.3257)	13.97*** (3.734)	-3.784 (8.265)
사업장 노조	.5120*** (.1257)	.1012 (.1686)	7.225*** (1.960)	9.577** (3.999)
전사 노조	.3804* (.2217)	.3344 (.2841)	9.404*** (3.461)	5.876 (6.986)
협력업체	.0036 (.1333)	.1379 (.1863)	-.8323 (2.140)	.207 (4.311)
모기업	.2369* (.1232)	.2458 (.1630)	2.905 (1.934)	12.085** (3.850)
근로자 평균연령	-.0203** (.0093)	-.0170 (.0126)	-.2165 (0.146)	-.493* (0.294)
월평균 이직률	.0064 (.0093)	-.0066 (.0131)	.2513* (0.145)	.282 (0.293)
고용보장 더미	-.0393 (.1021)	.0312 (.1378)	-.496 (1.605)	-11.694*** (3.338)
정규직 감원율(02년)	-.0058* (.0033)	.0017 (.0028)	-.0838* (0.049)	
비정규 활용강도(02년)				.090 (0.091)
-2LL	2464	1577	9238	6061
Chi-Square	132***	28**	100***	40***
N	1891	1891	1891	1891

- 주: 1) 비정규직 증가 여부는 3년간 비정규직 채용 시작 또는 비중 증가=1.
 2) 2차년도 패널자료임.
 3) * $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$.

향요인 변수에서 사업장 규모는 연속 변수인데 로그값을 취했고, 업종은 광공업을 기저 변수로 6개의 더미 변수를 작성했으며, 노동조합은 없는 경우를 기저로 사업장 노조와 전사 노조의 두 더미 변수를 작성했고, 협력업체 여부는 독자기업을 기저 변수로 하여 협력업체와 모기업의 두 더미 변수를 작성하였다.

기업 규모는 비정규직 활용 여부(incidence)와는 정(+), 활용 강도(intensity)와 정규직 고용조정과는 유의한 부(-)의 관계를 보이고 있다. 기업 규모가 수량적 유연성과 부(-)의 관계가 나타나고 있는 것은 앞에

서 살펴본 바와 같이 소규모 기업이 정규직 고용조정 및 비정규직 활용 강도가 높게 나타난 점과 동일한 결과이다. 업종별로 보면 금융·보험업과 도소매·음식숙박업이 활용 여부, 증가, 그리고 활용 강도와 유의한 정(+)의 부호를 보이고 있다.

노동조합 변수는 특이한 결과를 보이고 있다. 사업장 노조와 전사 노조 더미 변수 모두 비정규직 활용 여부와 비정규직 활용 강도와 유의한 정(+)의 관계가 나타나고 있으며, 사업장 노조 더미 변수는 정규직 고용조정과도 유의한 정(+)의 관계가 나타나고 있다. 이 결과는 다른 조건이 동일하다면 사업장 노동조합이 있는 사업체의 경우 노동조합이 없는 사업체에 비해서 비정규직 활용 및 정규직 고용조정을 통한 수량적 유연화 추구가 높게 나타나고 있다는 점을 시사한다.

정규직 조정을 통한 수량적 유연성과 비정규직 활용을 통한 수량적 유연성 간의 관계를 살펴보기 위해 투입한 변수들을 보면, 2002년 한 해 동안 정규직 감원율이 비정규직 활용 여부 및 활용 강도와 부(-)의 부호를 보이고 있어서 양자간에는 대체관계가 있을 수 있다는 점을 시사하고 있지만, 비정규직 활용 강도가 정규직 고용조정에 미치는 영향은 유의하지 않다. 따라서 이 결과만으로는 단정적인 결론을 내리기는 곤란하며 이는 뒤에서 다시 다루기로 하겠다.

3. 정규직 기능적 유연화 현황

제2장에서 살펴본 바와 같이 정규직의 기능적 유연화는 정규직 인력의 역할체계 유연화를 의미하는 것으로서 그 대표적인 예가 고성과·참여적 작업관행을 통한 테일러주의적 인력 운용의 경직성을 완화하는 것이다. 여기에서는 정규직 역할체계의 유연화와 관련된 제 영역을 조직, 인사 전반, 선발, 숙련, 보상, 작업조직, 정보공유와 노사관계로 나누어서 그 현황을 살펴보고 자료가 허용하는 범위에서 2001~2002년간 변화를 검토하기로 한다.

<표 3-7>은 내부 조직 유연화의 현황 및 추세를 비교한 것이다. 조직 유연화는 관료제적 조직 운영의 경직성을 줄이려는 시도로서 결재단계

<표 3-7> 내부 조직 유연화

		2002년					변화(2002~2001)	
		결재단계 단축(3점)	팀제도입 여부	임원직급 파괴여부	직원직급 파괴여부	통제범위	결재단계 단축	팀제도입 여부
전 체		2.2	0.5	0.0	0.1	19.0	0.2	0.0
규모	50인 미만	2.2	0.4	0.0	0.0	10.8	0.1	0.1
	50~99인	2.2	0.5	0.0	0.0	15.8	0.1	0.1
	100~299인	2.2	0.5	0.0	0.1	21.9	0.2	0.0
	300인 이상	2.2	0.7	0.1	0.1	28.1	0.2	0.0
업종	광공업	2.2	0.6	0.0	0.1	18.0	0.1	0.0
	전기·가스, 건설	2.2	0.6	0.1	0.1	10.2	0.2	0.0
	도소매·음식숙박	2.2	0.6	0.0	0.1	13.9	0.1	0.1
	운수·통신	2.1	0.3	0.0	0.0	33.6	0.2	0.0
	금융·보험	2.2	0.7	0.1	0.1	4.8	0.3	0.1
	부동산·사업서비스	2.2	0.5	0.0	0.1	23.7	0.1	0.1
	기타서비스	2.1	0.4	0.0	0.1	26.2	0.1	0.2
노조	사업장	2.2	0.6	0.0	0.1	24.0	0.2	0.0
	전사	2.2	0.7	0.1	0.1	13.5	0.4	0.0
	없음	2.2	0.5	0.0	0.1	16.6	0.1	0.1
협력 업체	협력업체	2.1	0.5	0.0	0.0	19.8	0.2	0.1
	모기업	2.2	0.7	0.1	0.1	16.1	0.2	0.0
	독자기업	2.2	0.5	0.0	0.0	20.0	0.1	0.1

주: 1) 셀 안의 수치는 평균점수임.

2) 통제 범위는 전 직종 인원을 관리직 인원으로 나눈 값임.

의 단축이나 팀제의 도입, 그리고 경제위기 이후 증가하고 있는 직급 파괴를 그 예로 들 수 있다. 이러한 변화는 위계에 의해서 규제되고 제한되는 역할체계의 유연화를 지향하고 있다. 결재단계 단축은 역코딩하여 '지난 1년간 결재단계가 1= 증가, 2= 변화 없음, 3= 단축'을 의미하고, 직급 파괴는 지난 3년간 해당 인력의 직급 파괴 여부를 의미하고, 통제 범위는 6개 직종 전체 인원을 관리직 인원(과장급 이상)으로 나눈 값이다.

전체적으로 보면 팀제는 그 운영의 내실화를 논외로 하면 이미 50% 정도의 사업체에서 도입하고 있고 지난 1년간 변화도 거의 나타나지 않고 있어서 이른바 제도화 단계에 접어든 것으로 보인다. 지난 1년간 결

재단계도 약간 축소된 경향이 나타나고 있으며, 전체적으로 보아서 약 10%의 사업체에서 직원의 직급 파괴가, 그리고 본문에 보고되지는 않았지만 4%의 사업장에서 임원의 직급 파괴가 있었던 것으로 나타나고 있다.

조직 유연화는 기업 규모가 클수록 더 활성화되는 것으로 나타나고 있는데 이는 규모가 클수록 조직의 관료제화가 강화되어 조직 운영의 경직성이 문제가 되기 때문인 것으로 보인다. 업종별로 보면 금융·보험업의 조직 유연화 정도가 가장 높게 나타나고 있는데, 이는 경제위기 이후 우리나라 업종 중에서 인사조직상의 변화가 가장 급격하게 발생했던 곳이 바로 은행산업이며, 그 변화의 방향이 영미식의 조직 모형이었다는 점을 감안하면 이해할 수 있겠다.

인사부서의 관여(involverment)는 전략적 인사관리에서 논의되고 있는 항목들을 Wood(1996)를 참조해서 작성한 것인데, 그 의미는 인사관리와 사업전략을 어느 정도 통합하고 있는지를 가늠하는 것이다. 인력 유연화를 일의 필요에 따른 인력의 양질(良質), 그리고 역할 측면에 있어서 탄력적 수급 정도로 보고, 일의 필요는 사업전략으로부터 도출되는 것으로 본다면, 인사관리와 사업전략의 통합은 인력의 유연한 활용과 밀접한 관련이 있다. 인사부서 관여는 전부 5점 척도로 측정된 것인데, 관여1은 '인사 관련 이슈는 사업전략과 밀접하게 통합되고 있다', 관여2는 '인사 책임자는 사업전략 수립에 중요한 공헌을 하고 있다', 관여3은 '인사 책임자는 최고경영자 의사결정에 중요한 영향을 미친다'로 측정된 것이다.

<표 3-8>에 의하면 전체적으로 보면 인사부서의 전략적 관여는 3점을 약간 넘는 점수이며, 지난 1년간 커다란 변화는 없는 것으로 나타나고 있다. 규모별로 보면 대규모 사업장, 업종별로 보면 금융·보험업, 그리고 모기업의 경우가 다른 범주에 속하는 사업장에 비해서 인사부서의 전략적 관여가 약간 높게 나타나고 있지만 그 차이는 미미하다.

전략과 인사관리의 일치화(alignment)도 인사부서의 전략적 관여와 유사한 맥락에서 논의되고 있는 개념이다. 예컨대 전략적 인사관리에서 인사관리는 사업전략을 지원하는 통합적 역할을 수행해야 한다는 논리

〈표 3-8〉 인사부서의 관여

		2002년 현재			변화(2002~2001)		
		관여 1	관여 2	관여 3	관여 1	관여 2	관여 3
전 체		3.3	3.3	3.4	-0.1	0.0	0.1
규모	50인 미만	3.3	3.3	3.4	-0.1	0.0	0.0
	50~99인	3.3	3.2	3.4	0.0	0.1	0.2
	100~299인	3.3	3.3	3.4	-0.1	0.0	0.0
	300인 이상	3.5	3.4	3.5	-0.2	0.0	0.0
업종	광공업	3.3	3.2	3.4	-0.1	0.0	0.0
	전기·가스, 건설	3.3	3.2	3.5	0.0	0.1	0.3
	도소매·음식숙박	3.3	3.3	3.4	-0.1	0.1	-0.2
	운수·통신	3.3	3.3	3.4	-0.1	0.1	0.1
	금융·보험	3.4	3.4	3.5	-0.4	-0.1	-0.1
	부동산·사업서비스	3.3	3.3	3.4	0.1	0.1	0.1
	기타서비스	3.2	3.2	3.4	0.0	0.0	0.2
노조	사업장	3.4	3.3	3.5	-0.2	0.0	0.1
	전사	3.3	3.2	3.2	-0.2	-0.1	-0.2
	없음	3.3	3.3	3.4	0.0	0.0	0.0
협력 업체	협력업체	3.3	3.3	3.4	0.0	-0.1	0.0
	모기업	3.4	3.3	3.5	-0.2	0.0	0.1
	독자기업	3.3	3.3	3.4	-0.1	0.0	0.1

에서 인사관리와 전략 간의 일치화 개념이 등장하고 있다. 전략-인사관리 일치화가 인력 유연화에 갖는 함의는 인사부서의 전략적 관여에서 설명한 바와 같다.

사업체패널에서는 Becker & Huselid(1998)의 일치화 문항 16개 중 5개 문항을 질문하였다. 5개 질문은 모두 5점 척도인데, 미션 공유는 '사업장의 전략적 미션을 잘 이해하고 있다', 가치창출은 '경영진은 인적자원을 가치창출의 원천으로 보고 있다', 일치화는 '인사관리를 사업전략과 맞추려고 구체적으로 노력하고 있다', 변화 주도는 '타부서원들은 인사부서를 변화의 주도자이자 사업의 중요한 파트너로 본다', 사업 지원은 '인사관리는 사업전략 목표의 달성을 잘 지원하고 있다'로 측정하였다.

전체적으로 보면 가치창출과 일치화 노력이 3.5점으로서 상대적으로 높은 점수를 보이는 반면, 변화 주도자로서의 인사부서가 상대적으로

〈표 3-9〉 인사-전략 일치화

		미선공유	가치창출	일치화	변화주도	사업지원
전 체		3.2	3.5	3.5	3.1	3.3
규모	50인 미만	3.3	3.5	3.4	3.1	3.3
	50~99인	3.2	3.4	3.4	3.1	3.3
	100~299인	3.2	3.5	3.5	3.1	3.3
	300인 이상	3.3	3.6	3.6	3.2	3.4
업종	광공업	3.2	3.5	3.4	3.1	3.3
	전기·가스, 건설	3.3	3.6	3.5	3.1	3.4
	도소매·음식숙박	3.3	3.5	3.5	3.1	3.3
	운수·통신	3.3	3.5	3.5	3.2	3.4
	금융·보험	3.4	3.7	3.7	3.2	3.4
	부동산·사업서비스	3.2	3.6	3.4	3.1	3.4
	기타서비스	3.2	3.4	3.4	3.1	3.3
노조	사업장	3.3	3.5	3.5	3.2	3.4
	전사	3.2	3.4	3.3	3.0	3.2
	없음	3.2	3.5	3.4	3.1	3.3
협력 업체	협력업체	3.2	3.5	3.4	3.1	3.3
	모기업	3.3	3.6	3.5	3.2	3.4
	독자기업	3.2	3.5	3.4	3.1	3.3

가장 낮은 점수를 보이고 있는데, 이는 아직도 우리나라의 경우 전체적으로 보면 인사부서의 전략적 위상이 높지 않다는 점을 시사하는 것으로 보인다. 규모별로는 대규모, 그리고 업종별로는 금융·보험업의 경우 인사-전략의 일치화 점수가 높게 나타나고 있는데, 이는 앞서 살펴본 인사부서의 전략적 관여와도 유사한 결과이다.

전반적 인사방침은 인사관리 전략으로 볼 수 있는 항목들인데 Osterman(1994)의 문항 등을 참조해서 5가지로 질문하였다. 인사방침은 쌍대형 질문으로서 척도는 모두 0점을 기준으로 한편의 강도에 따라 ± 3 점을 할당하도록 하였다. 방침 1은 인사관리 목표로서 ‘인건비 절감(-3):근로자 몰입 증진(+3)’, 방침 2는 ‘외부채용 및 해고(-3):내부 육성(+3)’, 방침 3은 ‘비정규 활용 극대화(-3):정규직 위주 활용(+3)’, 방침 4는 인사 운영의 기준으로서 ‘개인 업적(-3):팀워크(+3)’, 방침 5는 시간

〈표 3-10〉 전반적 인사방침

		2002년 현재					1년간 변화(2002-2001)				
		방침1	방침2	방침3	방침4	방침5	방침1	방침2	방침3	방침4	방침5
전 체		0.7	1.1	1.2	0.0	0.7	-0.1	-0.1	-0.2	-0.4	-0.1
규모	50인 미만	0.6	1.0	1.2	0.1	0.7	0.0	0.0	-0.2	-0.3	0.0
	50~99인	0.7	1.1	1.3	0.1	0.7	-0.2	0.0	-0.4	-0.3	-0.2
	100~299인	0.7	1.1	1.2	-0.1	0.6	0.0	-0.2	-0.1	-0.4	-0.2
	300인 이상	0.9	1.1	0.8	-0.2	0.8	-0.1	-0.3	-0.3	-0.3	0.0
업종	광공업	0.7	1.1	1.2	0.0	0.8	0.0	-0.2	-0.2	-0.3	-0.1
	전기·가스, 건설	0.7	1.0	1.1	0.0	0.7	0.0	0.0	0.0	-0.4	0.0
	도소매·음식숙박	0.7	1.1	1.0	0.0	0.7	-0.3	-0.2	-0.2	-0.2	-0.1
	운수·통신	0.6	1.1	1.5	-0.3	0.5	-0.1	-0.3	-0.3	-0.5	-0.2
	금융·보험	1.0	0.8	0.6	-0.3	0.5	-0.2	0.2	-0.1	-0.5	-0.5
	부동산·사업서비스	0.6	0.9	1.2	-0.1	0.5	0.1	0.1	-0.3	-0.6	0.2
	기타서비스	0.6	1.0	0.8	0.1	0.6	-0.2	-0.2	-0.5	-0.6	-0.6
노조	사업장	0.7	1.1	1.0	-0.2	0.6	0.0	-0.3	-0.3	-0.5	-0.2
	전사	0.8	1.1	1.0	-0.1	0.7	-0.2	-0.3	-0.3	-0.3	-0.2
	없음	0.7	1.1	1.3	0.1	0.7	-0.1	0.0	-0.2	-0.3	0.0
협력업체	협력업체	0.6	1.2	1.4	0.2	0.9	0.0	0.0	-0.1	0.0	0.3
	모기업	0.9	1.1	1.0	-0.1	0.7	0.1	-0.2	-0.3	-0.4	-0.2
	독자기업	0.7	1.0	1.2	-0.1	0.6	-0.1	-0.2	-0.2	-0.5	-0.2

주: 1년간 변화는 부호로 인한 계산 착오를 방지하기 위해서 7점 척도간의 차이를 비교.

정향성 차원으로서 ‘단기 업적 최대화(-3): 장기적 육성 개발(+3)’이다. 인사 방침의 설문 항목들은 이른바 시장형(buy)인가 육성형(make)인가로 대별할 수 있는 것처럼 인력 유연화와 밀접한 관련이 있는 질문들이다.

2002년 현황을 보면 정규직 위주 활용과 내부 육성이 1점 이상의 점수를 보이고 있어서 정규직 위주의 육성형적인 인사관리가 상대적으로 강한 것으로 나타나고 있지만, 인사 운영 기준으로 ‘개인 업적:팀워크’는 중간인 ‘0’점이 나타나서 경제위기 이후 증가된 성과주의 내지 개인주의 인사관리가 상당히 강화되고 있는 것으로 나타나고 있다. 이는 지

〈표 3-11〉 선발의 엄격성

		2002년		변화(2002-2001)
		선발도구 수	모집원 수	모집원 수
전 체		1.8	2.7	-0.5
규모	50인 미만	1.5	2.6	-0.4
	50~99인	1.6	2.6	-0.5
	100~299인	1.8	2.7	-0.7
	300인 이상	2.1	3.0	-0.4
업종	광공업	1.7	2.8	-0.6
	전기·가스, 건설	1.8	3.0	-0.1
	도소매·음식숙박	1.7	2.8	-0.3
	운수·통신	2.1	2.3	-0.5
	금융·보험	2.2	2.8	-0.2
	부동산·사업서비스	1.6	2.7	-0.4
	기타서비스	1.9	2.5	-0.8
노조	사업장	2.0	2.7	-0.5
	전사	1.9	2.9	-0.8
	없음	1.6	2.7	-0.5
협력 업체	협력업체	1.6	2.8	-0.6
	모기업	1.8	2.9	-0.4
	독자기업	1.8	2.6	-0.4

난 1년간 변화에서도 가장 변화가 많았던 것도 이 문항이라는 점에서도 확인되고 있다. 다른 하나의 특징은 전반적으로 1년간 변화를 보면 전반적으로 정규직 육성형 인사 방침으로부터 시장형 인사관리로의 이동 경향이 나타나고 있다는 점이다. 2002년 현재 아직까지는 전반적인 추세는 시장형이라기보다는 육성형에 가깝다고 볼 수 있지만, 2001~2002년 사이에 전체적으로 시장형으로의 이동이 부각되고 있다. 이러한 경향은 경제위기 이후 직무주의, 그리고 개인성과 중심의 인사관리 방침이 강화되고 있는 점을 반영하고 있는 것으로 보인다.

엄격한 선발은 정규직의 기능적 유연성과 관련해서 중요한 변수이다. 선발이 엄격하게 이루어진다는 것은 회사측이 인적자원을 중요시한다는 가치를 현시하는 기능도 갖고 다른 측면에서 보면 인적자원에 대한 회사측의 전념(commitment)을 의미하기도 한다. 선발의 엄격성은

Koch & McGrath(1996) 및 Ichniowski et al.(1995)을 참조해서 선발도구 수와 모집원 수를 측정하였다. 모집원 수는 가망 사원에 대한 탐색 강도를, 그리고 선발도구의 수는 엄격한 선발 정도를 의미한다. 전체적으로 보면 선발도구는 약 두 가지, 그리고 모집원은 대략 세 가지를 활용하고 있는 것으로 나타나고 있다. 규모 및 업종별 차이를 보면 대기업, 금융·보험업에서, 그리고 노동조합이 있는 사업장에서 선발의 엄격성이 상대적으로 높게 나타나고 있다. 선발도구의 수는 1차년도 패널과 비교할 수 없지만 모집원 수를 보면 오히려 감소하고 있는데, 이는 인터넷 모집원을 활용하는 사업장 비중이 급증하면서 오히려 다양한 모집원 활용을 자제하고 있기 때문인 것으로 보인다.

숙련형성은 정규직의 기능적 유연성과 관련된 핵심적인 변수이다. 정규직의 기능적 유연성을 역할체계의 유연화로 본다면 이를 수행하기 위해서는 해당 역량의 배양이 반드시 필요하다. 예컨대 다기능 교육의 경우 결원이 발생하거나 품목별 수요 변동시 배치전환을 용이하게 한다. 수직적 차원에서 보면 숙련형성은 직급간 경계에 의해서 제한되는 근로자의 역할을 퇴위주는 기능도 수행한다. 숙련형성은 지난 1년간 연간 공식 교육훈련 수혜자의 비율, 교육훈련시 1회당 연평균 훈련시간, 신입사원의 훈련시간, 그리고 다기능 훈련을 받았던 근로자의 비율로 측정하였다.

<표 3-12>에 의하면 훈련 수혜율은 34%, 1회당 평균 훈련시간은 12시간 정도로 나타나고 있으며, 신입사원의 훈련시간은 약 9일 정도이며 다기능 훈련 수혜자의 비율은 4% 정도인 것으로 나타나고 있다.

교육훈련은 기업 규모가 클수록 증가하고 있는데, 그 이유는 교육훈련에 있어서 규모의 경제를 달성할 수 있다는 측면과 교육훈련을 시킬 자원이 풍부하다는 점, 그리고 기업 규모가 증가할수록 조정비용도 증가하기 때문에 교육훈련을 통한 규범 및 규칙의 내재화로 조정비용을 감소시킬 수 있다는 점 등이 복합적으로 작용하고 있는 것으로 보인다. 업종별로 보면 단연 금융·보험업의 교육훈련이 압도적으로 높게 나타나고 있다. 이는 금융·보험업이 지식집약산업이자 경제위기 이후 수익성 경쟁이 격화되면서 1주일에 신상품이 한 번씩 출시될 만큼 업무수행상 교육훈련 강

〈표 3-12〉 교육훈련

		수혜율(%) (A)	1인 1회당 평균시간(B)	연간인당시간 =(A*B)/100	신입 훈련시간	다기능훈련 수혜율
전 체		34.2	11.8	5.3	77.1	4.1
규모	50인 미만	20.2	7.6	2.5	53.3	3.2
	50~99인	26.8	11.0	3.7	45.7	2.9
	100~299인	38.5	12.6	5.6	78.6	5.0
	300인 이상	53.4	17.3	10.4	141.3	4.7
업종	광공업	31.5	12.3	5.3	80.0	3.7
	전기·가스, 건설	30.3	19.5	6.1	95.9	2.9
	도소매·음식숙박	34.3	9.5	5.5	62.4	6.3
	운수·통신	48.5	7.6	4.2	51.5	2.6
	금융·보험	61.3	16.9	10.8	146.5	9.6
	부동산·사업서비스	22.7	10.6	3.7	60.1	3.1
	기타서비스	33.9	7.9	4.4	77.5	4.6
노조	사업장	45.7	13.4	6.7	101.7	5.1
	전사	51.2	15.8	8.8	121.2	4.4
	없음	25.9	10.5	4.2	57.2	3.5
협력 업체	협력업체	25.7	11.9	4.3	62.5	2.5
	모기업	44.9	16.1	8.4	117.4	6.8
	독자기업	32.6	9.9	4.3	65.3	3.4

화가 필요하기 때문인 것으로 보인다. 한편 노동조합이 있는 사업장의 교육훈련 정도가 높고 협력업체나 독자기업보다는 모기업에서 교육훈련을 많이 실시하는 것으로 나타났다.

임금 유연성은 변동임금의 도입 정도를 의미하는데, 이를 별도의 유연성 차원으로 구분하는 경우도 있지만 정규직 기능적 유연성의 한 차원으로 다루는 경우도 있다. 제2장에서 언급한 바와 같이 이른바 각종 유연성 간에는 밀접한 관련성이 있다. 여기에서는 임금 유연성을 정규직 기능적 유연성의 한 차원으로 상정하고 그 현황 및 변화를 살펴보기로 한다. 임금 유연성은 변동적 임금의 도입 정도로서 측정하였는데, 이를 집단적 성과배분과 개인 평가에 따른 임금 차등으로 구분하여 그 현황을 살펴보았다. 임금수준은 동종 업체 경쟁사와 대비한 상대적 임금수준(5점, 1=매우 낮다, 5= 매우 높다)이며, 성과배분 여부는 이익배분

〈표 3-13〉 보상 유연성

	관리직 연봉 (천원)	사원 연봉 (천원)	임금 수준	성과 배분 여부	성과액 비중	평가 비중	평가승진 반영률		평가기본급 반영률		평가인센티 브 반영률		
							관리	사원	관리	사원	관리	사원	
전 체	33605	21294	2.8	0.5	4.7	57.9	40.7	39.1	6.4	5.6	4.5	3.8	
규모	50인 미만	30184	18825	2.8	0.4	4.1	50.8	34.3	33.4	5.1	4.8	3.2	2.9
	50~99인	31706	19857	2.8	0.5	4.5	51.4	37.1	35.5	5.8	5.2	4.4	4.2
	100~299인	33523	21175	2.8	0.5	4.8	57.7	41.3	39.1	6.3	5.6	4.8	4.1
	300인 이상	40667	26599	3.0	0.6	5.7	74.4	52.4	50.9	8.9	7.2	6.1	4.1
업종	광공업	33457	21730	2.9	0.5	5.0	58.4	43.6	41.7	7.2	6.0	5.0	4.0
	전기·가스, 건설	35332	22885	2.8	0.5	3.7	70.9	49.0	45.6	5.7	5.2	3.4	2.7
	도소매·음식숙박	32350	19917	2.8	0.6	7.1	66.0	43.0	42.8	6.2	6.2	5.3	5.1
	운수·통신	28198	18509	2.7	0.3	1.7	33.5	23.1	23.3	3.9	2.7	1.9	1.2
	금융·보험	47844	27976	2.8	0.7	8.6	86.6	54.4	52.7	8.2	8.9	7.0	6.0
	부동산·사업서비스	31116	19302	2.8	0.5	4.0	54.6	34.5	32.9	6.6	6.4	4.8	5.0
	기타서비스	41640	22199	2.9	0.3	2.9	49.7	32.3	30.2	2.9	1.6	2.7	2.3
노조	사업장	35802	23656	2.8	0.5	4.2	60.4	42.0	40.8	5.5	4.3	4.3	2.9
	전사	38411	24229	2.9	0.7	5.5	78.9	54.0	49.0	6.5	5.4	6.6	5.4
	없음	31738	19638	2.8	0.5	5.0	54.5	38.7	37.2	6.8	6.3	4.5	4.1
협력 업체	협력업체	30298	19970	2.9	0.5	4.3	50.8	37.7	36.5	6.2	5.6	3.8	3.6
	모기업	37076	23979	2.9	0.6	6.0	73.3	51.6	50.1	9.0	7.3	6.2	4.6
	독자기업	33253	20555	2.8	0.5	4.3	53.6	37.2	35.4	5.3	4.8	4.0	3.4

과 같은 집단적 성과배분이나 부서 및 팀별 성과급이 있는 경우에 1의 값을 부여한 더미 변수이고, 평가에 따른 승진 및 임금 반영률은 개인별 평가점수가 승진 및 임금에 반영되는 비중을 측정한 것이다.

전체적으로 보면 형태를 불문하고 집단성과배분을 도입하고 있는 경우는 절반 정도에 이르지만 각종 성과배분액이 연봉에서 차지하는 비중은 5% 이내인 것으로 나타났다. 그리고 개인별 평가에 의한 변동임금분은 관리직의 경우 약 11%, 일반사원의 경우에는 9.4% 정도로 나타나고 있다. 물론 이 수치는 승진에 따른 임금 상승분을 제외한 것이다. <표

〈표 3-14〉 성과배분 변화 : 2002~2001

		성과배분 여부	성과배분액 비중
전 체		0.3	3.0
규모	50인 미만	0.3	2.6
	50~99인	0.3	3.2
	100~299인	0.4	3.1
	300인 이상	0.3	3.0
업종	광공업	0.4	3.2
	전기·가스, 건설	0.3	2.2
	도소매·음식숙박	0.4	5.0
	운수·통신	0.2	1.0
	금융·보험	0.3	2.6
	부동산·사업서비스	0.3	3.0
	기타서비스	0.3	2.6
노조	사업장	0.3	2.6
	전사	0.5	2.5
	없음	0.4	3.3
협력 업체	협력업체	0.4	2.7
	모기업	0.4	4.3
	독자기업	0.3	2.5

3-13>에서 나타나는 특징은 임금 유연성은 임금수준과 비례한다는 것이다. 예컨대 임금수준이 높은 300인 이상 사업체와 금융·보험업, 그리고 전사 수준의 노동조합이 존재하는 경우에 집단성과배분 및 개인평가에 따른 승진 및 임금 차등의 정도도 이에 비례해서 높아지는 특징이 나타나고 있다.

<표 3-14>는 성과배분의 1년간 확산 정도를 표시한 것이다. 이에 의하면 각종 형태의 성과배분체는 2001~2002년간 30% 정도 증가했고, 성과배분액이 연봉에서 차지하는 비중도 3%나 증가한 것으로 나타나고 있다.

<표 3-15>는 작업조직 유연성 현황을 분석한 것이다. 작업조직 유연성은 참여적 작업조직 또는 고성능 작업조직으로도 명명되는데, 이는 정규직 기능적 유연성의 대명사이다. 그 내용은 전통적인 테일러리즘과 관료제적 위계에 의해서 제약된 근로자의 역할 확대를 의미한다. 예컨대 지시에 의해서만 작업하는 대신 자율성 제고, 전문부서에서 담당하

〈표 3-15〉 작업조직 유연성

	작업집단 자율			참여			과업통합						
	업무 량	방법	속도	제안 건수	제안 채택률	소집단 참가율	고객 접촉	고객 업무	로테이 션비율	로테이 션정도	보전 업무	품질 업무	
전 체	3.1	3.3	3.3	4.1	15.3	13.3	2.9	2.9	4.9	1.5	2.2	2.5	
규모	50인 미만	3.1	3.3	3.3	1.7	10.8	6.6	3.1	2.9	4.3	1.3	2.6	2.5
	50~99인	3.1	3.3	3.2	3.2	12.1	9.0	2.8	2.8	2.4	1.3	2.3	2.4
	100~299인	3.0	3.3	3.3	5.3	15.6	15.2	3.0	2.9	4.8	1.5	2.1	2.3
	300인 이상	3.2	3.5	3.4	6.1	24.4	23.4	2.9	2.8	8.6	1.9	1.9	2.6
업종	광공업	3.1	3.3	3.3	6.2	21.1	20.0	2.3	2.2	3.9	1.5	2.2	2.5
	전기·가스, 건설	3.0	3.3	3.3	4.0	11.8	8.8	2.9	2.7	5.0	1.4		
	도소매·음식숙박	3.1	3.4	3.3	1.1	11.6	7.6	3.7	3.6	5.3	1.5		
	운수·통신	2.9	3.1	3.0	1.7	6.4	4.7	4.1	4.0	3.6	1.3		
	금융·보험	3.4	3.7	3.6	1.2	7.2	2.9	3.9	4.0	21.1	2.0	-	-
	부동산·사업서비스	3.2	3.3	3.3	1.3	7.0	4.6	3.4	3.3	3.3	1.4		
	기타서비스	3.1	3.2	3.3	1.8	10.8	5.9	3.7	3.6	5.4	1.6		
노조	사업장	3.1	3.3	3.3	5.0	18.0	17.8	3.1	3.0	6.0	1.6	2.1	2.6
	전사	3.0	3.4	3.3	4.1	11.5	13.6	2.9	2.9	7.2	1.7	2.0	2.5
	없음	3.1	3.3	3.3	3.5	14.0	10.6	2.9	2.8	4.0	1.4	2.3	2.4
협력 업체	협력업체	3.1	3.3	3.3	5.9	19.4	15.3	2.6	2.5	4.3	1.5	2.2	2.4
	모기업	3.1	3.4	3.4	6.8	23.2	23.1	2.7	2.7	6.1	1.7	2.1	2.6
	독자기업	3.1	3.3	3.2	2.4	10.5	8.4	3.2	3.1	4.6	1.4	2.3	2.4

던 역할을 가능한 일선 근로자가 담당하는 과업통합, 그리고 머리는 탈의실에 두고 몸통만으로 육체노동만 하는 것이 아니라 개선활동을 수행하는 작업장 참여는 유연한 작업조직의 3차원이다.

사업체패널에서는 작업집단의 자율성(각 5점), 작업장 참여로서 인당 제안건수와 제안 채택률, 각종 소집단활동 참가율, 과업통합으로서 일선 작업자의 고객접촉 정도 및 고객업무 담당 정도, 그리고 제조업에 한정해서 직접 부문 생산직 근로자의 보전 및 품질 업무 담당 정도(각 5점)로 측정하였다. 한편 로테이션도 역할체계의 유연화를 의미하는 것으로서 과업통합 범주에 포함될 수 있는 항목으로 로테이션을 하는 근로자 비율과 로테이션 정도(5점, 팀/반내 가끔=1, 부서간 자주=5)로 측정하였

다. 로테이션은 여기에서는 과업통합 차원으로 취급하지만, 앞으로 수량적 유연성과 기능적 유연성의 관계 분석에서는 내부인력 할당의 유연성이라는 별도의 차원으로 다루고자 한다.

전체적으로 보면 작업단위의 자율은 3점으로 수렴하고 있어서 높지도 낮지도 않은 상태를 보이고 있고, 연간 인당 제안건수는 4건 정도이며 그 중 채택되는 비중은 15% 정도로서 예컨대 연간 1인당 채택되는 제안을 0.6건 정도 제출하고 있는 것으로 나타나고 있다. 각종 소집단 활동에 참가하는 근로자 비율은 13% 정도로 나타나고 있다. 과업통합 항목을 보면 일선 근로자의 고객접촉 및 고객업무 담당 정도는 중간인 3점 미만으로 나타나고 있으며, 정기적인 로테이션을 하는 근로자 비율은 5% 내외이며, 로테이션의 정도는 1.5로서 팀/반내에서 약간 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 제조업 직접 부문 근로자의 보전업무 담당 정도는 전문부서를 약간 보조하는 정도로 나타나고 있는 반면, 품질업무 담당 정도는 상대적으로 높은 것으로 나타나고 있다.

규모 및 업종별 특성을 보면 작업조직 유연화는 대규모 기업, 그리고 업종별로는 광공업과 금융·보험업에서 활성화되고 있는 것으로 나타나고 있다. 특히 작업장 참여는 300인 이상 광공업 모기업에서 활성화된 것으로 나타나고 있으며, 로테이션은 금융기관의 전통적인 로테이션 활성화를 반영해서 금융·보험업의 경우에 압도적으로 높게 나타나고 있다.

<표 3-16>은 작업조직 유연화의 1년간 변화를 분석한 것이다. 전체적으로 보면 작업집단의 자율성과 인당 제안건수, 그리고 소집단 활동 참가율은 약간 증가한 것으로 나타나고 있지만 제안채택률과 정기적 로테이션을 하는 근로자 비율은 약간 감소한 것으로 나타나고 있다. 분류 변수별로 보면 작업조직 유연성의 하위 항목별로 차이가 많이 나타나지만, 대체로 대기업, 업종별로는 전기·가스 및 건설업과 금융·보험업에서 지난 1년간 작업조직 유연화가 상대적으로 많이 진척된 것으로 나타나고 있다.

인력 유연화와 노사관계는 어떤 관계가 있을까? 노사관계는 인력 유연화와 복잡한 관계를 지닐 수 있는 것으로 주장되고 있고, 경우에 따라

〈표 3-16〉 작업조직 유연성 변화

		작업집단자율			참여			과업통합		
		업무량	방법	속도	인당제 안전수	제안 채택률	소집단 참가율	로테이 션비율	보전업 무담당	품질업 무담당
전 체		0.1	0.2	0.2	0.7	-0.2	0.2	-0.1	0.1	0.0
규모	50인 미만	0.0	0.1	0.1	-0.3	-0.7	1.5	1.5	0.2	0.1
	50~99인	0.1	0.2	0.1	0.0	0.7	-2.8	-0.2	0.0	0.0
	100~299인	0.1	0.2	0.2	2.0	-1.7	3.1	-0.6	0.1	-0.1
	300인 이상	0.2	0.3	0.3	0.4	1.7	-2.9	-1.6	0.0	0.0
업종	광공업	0.1	0.2	0.2	0.6	-0.5	-2.3	-0.2	0.1	0.0
	전기·가스, 건설	0.2	0.5	0.2	6.9	3.6	5.5	2.2		
	도소매·음식숙박	0.1	0.2	0.1	-1.0	-5.0	4.0	-0.1		
	운수·통신	-0.1	0.1	-0.1	-0.6	-2.2	4.2	-2.5		
	금융·보험	0.3	-0.1	0.3	-0.4	2.5	2.5	2.4		
	부동산·사업서비스	0.0	0.3	0.2	-0.2	2.0	1.2	0.5		
	기타서비스	-0.3	0.1	0.4	1.0	8.9	6.2	-1.5		
노조	사업장	0.0	0.2	0.2	3.9	0.8	0.2	-3.3	0.0	0.0
	전사	0.5	0.5	0.5	2.5	-5.8	-10.8	4.5	0.0	-0.1
	없음	0.1	0.1	0.2	-1.8	-0.5	1.1	1.3	0.1	0.0
협력 업체	협력업체	0.1	0.2	0.1	2.2	4.1	4.1	2.4	0.1	0.1
	모기업	0.2	0.2	0.3	3.6	-0.8	-1.8	-0.1	0.0	-0.1
	독자기업	0.0	0.1	0.2	-1.3	-1.5	-0.3	-1.0	0.1	0.0

서는 노사관계 유연화가 인력 유연화의 상위 변수라는 주장도 있다. 수량적 유연화의 경우 노사관계가 적대적이면 경영진은 노동조합에 대한 의존성을 탈피하기 위해서 이를 추진할 유인이 증가하는 반면, 노동조합은 이를 저지하려 할 것인데, 그 결과는 양자간의 권력관계에 따라 복잡하게 전개될 것이다. 정규직의 기능적 유연화는 대체로 협력적 노사관계가 전제되어야 가능한 것으로 주장되고 있는데, 경우에 따라서는 인과관계가 역전될 수도 있다. 예컨대 정규직 기능적 유연성의 대명사인 고성과·참여적 작업시스템의 경우 협력적 노사관계라는 보완제가 갖추어져야 활성화될 수 있는 것으로 주장되고 있는 반면, 역으로 이를 통해서 협력적 노사관계를 구축할 수도 있다. 예컨대 노사관계는 정규

직 기능적 유연화의 선행요인이자 결과일 수 있다.

사업체패널에서는 노사관계 분위기와 정보공유에 대한 질문이 포함되어 있다. 노사관계 분위기는 전반적 분위기와 3가지 세부항목별 분위기를 선별하였고(각 5점), 이와 함께 노사관계 분위기의 객관적 표출인 파업 여부 변수도 측정하였다. 정보공유 항목은 개별 정보공유 관행 6가지의 존재 유무를 합산한 개별정보 공유(0~6점 분포), 1년간 노사협의회, 경영설명회, 종업원 간담회 개최 빈도, 그리고 노사협의회와의 성격 파악을 위한 사안의 폭과 결정의 깊이 및 주도층(각 7점)의 질문 항목이 있다.

<표 3-17>에 의하면 대체로 노사관계 분위기는 협력적인 것으로 나타나고 있으며, 노사협의회는 법정 횟수인 4건을 약간 상회하고, 이와 함께 근로자 간담회와 근로자를 직접 대상으로 하는 경영설명회도 연간 각 4회에서 2회 정도로 이루어지고 있는 것으로 나타나고 있다. 그리고

<표 3-17> 노사관계

		노사관계 분위기					정보공유						
		전반	상호 이해	정보 공유	공동문제 해결	파업 여부	개별 공유	노사협의회				경영 설명회	근로자 간담회
								빈도	사안	깊이	주도		
전 체		3.8	4.0	3.8	3.9	0.020	3.0	4.3	4.1	4.7	3.9	2.3	4.1
규모	50인 미만	3.8	4.0	3.7	3.9	0.006	2.5	3.3	4.0	4.3	3.7	2.2	3.7
	50~99인	3.8	4.0	3.8	3.9	0.006	2.7	3.8	4.2	4.6	3.8	1.8	3.4
	100~299인	3.8	4.0	3.8	3.9	0.015	3.1	4.5	4.0	4.7	3.9	2.0	3.9
	300인 이상	3.8	4.0	3.9	3.9	0.063	3.8	5.1	4.2	5.1	4.2	3.6	6.1
업종	광공업	3.8	4.0	3.8	3.9	0.026	3.1	4.5	4.0	4.7	3.9	2.5	4.3
	전기·가스, 건설	3.8	3.9	3.8	3.9	0.038	3.0	3.7	3.9	4.6	3.9	2.4	3.5
	도소매·음식숙박	3.8	4.0	3.8	4.0	0.000	3.1	3.8	3.9	4.5	3.8	3.0	4.3
	운수·통신	3.8	4.0	3.8	3.8	0.015	2.4	4.5	4.2	5.0	4.1	1.4	4.8
	금융·보험	3.6	4.0	3.9	4.0	0.012	3.7	3.8	4.5	4.9	4.3	3.1	4.0
	부동산·사업서비스	3.8	3.9	3.7	3.8	0.005	2.7	3.7	4.2	4.4	3.8	1.6	3.4
노조	기타서비스	3.8	3.9	3.7	3.8	0.013	2.9	4.9	4.4	4.6	4.1	1.5	3.9
	사업장	3.7	4.0	3.8	3.9	0.050	3.2	4.6	4.2	5.0	4.2	2.4	4.2
	전사	3.9	4.1	3.7	3.8	0.021	3.3	4.2	3.9	4.5	4.0	2.9	4.7
협력업체	없음	3.9	4.0	3.8	3.9	0.002	2.9	4.1	4.0	4.4	3.7	2.2	4.0
	협력업체	3.9	4.0	3.8	4.0	0.017	2.8	4.0	3.9	4.6	3.8	2.5	4.5
	모기업	3.8	4.0	3.9	4.0	0.046	3.6	4.9	4.0	4.8	4.1	2.9	4.7
	독자기업	3.8	4.0	3.7	3.9	0.010	2.8	4.1	4.1	4.7	3.9	2.0	3.8

분류 변수별로도 부각되는 차이가 나타나지 않고 있다. 그런데 노사관계에 대한 응답자가 노무관리자라는 점을 감안해서 해석에 유의할 필요가 있을 것이다.

<표 3-18>은 2001~2002년간 노사관계의 변화를 도시한 것이다. 이에 의하면 지난 1년간 대체로 노사관계 분위기 및 정보공유 정도는 큰 변화가 없는 것으로 나타나고 있으며, 이는 제반 분류 변수별로도 큰 차이가 없는 것으로 나타나고 있다. 정보공유 영역 중 근로자 간담회가 증가한 것으로 나타나고 있는데 이를 세부적으로 살펴보면 50~300인 정도의 중소기업에서 특별히 증가한 것으로 나타난 반면, 대기업의 경우

<표 3-18> 노사관계 변화

		노사관계 분위기					정보공유			
		전반	상호 이해	정보 공유	공동문제 해결	과업 여부	개별 공유	노사 협의회	경영 설명회	근로자 간담회
전 체		-0.1	0.0	0.0	-0.1	-0.003	-0.2	-0.1	0.1	0.4
규모	50인 미만	-0.1	0.0	-0.1	-0.1	0.001	-0.2	0.1	1.0	0.2
	50~99인	-0.1	0.1	0.0	0.0	-0.005	-0.2	0.1	-0.3	0.7
	100~299인	0.0	0.1	0.0	-0.1	-0.002	-0.2	-0.2	-0.1	0.6
	300인 이상	-0.1	-0.1	0.0	0.0	-0.006	-0.1	-0.1	-0.3	-0.1
업종	광공업	-0.1	0.0	0.0	-0.1	0.001	-0.2	-0.2	-0.2	-0.1
	전기·가스, 건설	0.0	0.1	0.0	0.0	0.021	-0.2	0.0	1.4	0.7
	도소매·음식숙박	-0.1	0.0	-0.1	0.0	-0.008	-0.1	-0.4	1.0	1.7
	운수·통신	0.0	0.1	0.1	-0.2	-0.019	-0.3	0.3	-0.3	1.2
	금융·보험	-0.1	0.0	0.1	0.0	-0.025	-0.2	-0.1	0.7	1.6
	부동산·사업서비스	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.013	-0.2	0.3	0.5	0.5
	기타서비스	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2	0.000	0.1	0.4	-1.2	-0.3
노조	사업장	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.007	-0.2	-0.1	-0.3	0.2
	전사	0.0	0.0	-0.2	-0.1	-0.006	-0.5	-0.1	-0.5	0.8
	없음	-0.1	0.0	-0.1	-0.1	0.001	-0.1	0.0	0.4	0.4
협력업체	협력업체	0.0	0.0	0.0	0.0	0.008	-0.2	-0.2	0.7	0.0
	모기업	0.0	0.0	0.0	0.0	0.010	0.0	-0.1	0.1	0.1
	독자기업	-0.1	0.0	-0.1	-0.1	-0.012	-0.2	0.0	-0.1	0.6

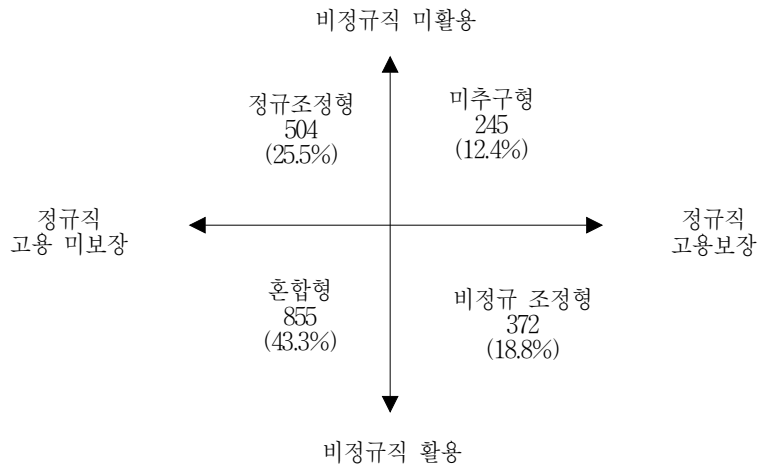
주: 1) 분류는 1999~2001년의 3년간 평균건수와 비교.

큰 변화는 없는 것으로 나타나고 있다.

제4절 수량적 유연화와 기능적 유연화의 관계 분석

제2절은 수량적 유연성을 정규직 조정과 비정규직 활용의 차원에서 살펴보고, 제3절은 정규직의 기능적 유연성을 조직 유연성부터 노사 관계까지 살펴보았다. 그러면 수량적 유연성과 정규직 기능적 유연성 간의 관계는 어떠한가? 예컨대 정규직 고용조정을 통한 수량적 유연성과 정규직 기능적 유연성의 관계, 비정규직을 활용한 수량적 유연성 추구하고 정규직 기능적 유연성의 관계, 그리고 정규직 조정 및 비정규직 활용을 배합한 수량적 유연성 추구하고 정규직 기능적 유연성의 관계는 각각 어떠한가?

(그림 3-1) 수량적 유연화 추구 유형



이상의 문제 의식을 밝혀 보기 위해서 우선 수량적 유연화의 유형을 구분하고, 각 유형별로 기능적 유연화에 차이가 있는지를 살펴보았다.

기능적 유연화와 수량적 유연화의 관계를 밝히는 다른 방법으로는 집군 분석을 실시하는 방법도 있지만, 집군분석의 여러 가지 한계를 감안하면 오히려 본 연구처럼 단순한 유형화가 갖는 장점도 있을 것이다. 수량적 유연화의 유형을 구분하는 두 차원으로서 정규직 고용보장과 비정규직 활용 여부를 설정하였다. 사업체패널에 정규직 고용보장과 관련된 변수로 두 가지가 있는데 하나는 공식적으로 정규직 고용을 보장하고 있는지의 여부와 다른 하나는 지난 1년간 정규직 고용조정 수치이다. 여기에서는 공식적인 고용보장 정책이 있으면서 지난 1년간 정규직 고용조정을 한 명도 실시하지 않은 경우를 기준으로 정규직 고용보장과 고용 미보장이라는 차원을 설정하였다. 사업체패널에는 비정규직 활용과 관련된 변수가 두 개 있는데, 그 하나는 2002년 현재 전체 근로자 중 비정규직 근로자의 수이며 다른 하나는 지난 3년간 비정규직 증감 추세에 대한 질문이다. 여기에서는 전체 근로자 중 비정규직 근로자가 '0'이라고 응답한 경우이면서 지난 3년간 비정규직 증감 추세에 대한 질문에 '비정규직이 없음'이라고 응답한 경우 비정규직을 활용하지 않은 것으로 규정해서 다른 하나의 차원으로 설정하였다.

두 차원에 따른 수량적 유연화 추구 유형은 [그림 3-1]과 같다. 각 유형의 명칭은 수량적 유연성 미추구형, 정규직 고용조정을 취하되 비정규직을 활용하지 않는 '정규 조정형', 정규직 고용조정과 비정규직 활용을 동시에 추구하는 '혼합형', 그리고 마지막으로 정규직 고용보장을 하면서 비정규직 활용을 통한 수량적 유연화를 추구하는 '비정규 조정형'으로 명명할 수 있을 것이다. 각 유형별 분포는 [그림 3-1]과 같은데, 전체적으로 보면 혼합형이 가장 많고 이어서 정규직 조정형, 비정규직 조정형의 순이며, 수량적 유연성 미추구형이 가장 적다

1. 수량적 유연화 유형 결정요인

수량적 유연화 추구 유형별 기업 특성을 보면 <표 3-19>와 같다. 첫 번째 특징은 기업 규모 및 임금수준별로 4개의 유형간에 서열이 발견되고 있다는 점이다. 예컨대 비정규 조정형, 혼합조정형, 정규직 조정형,

〈표 3-19〉 수량적 유연화 유형별 기업 특성

		수량유연 성미추구	정규직 조정형	혼합 조정형	비정규직 조정형	F/카이자승
사업장 연령		20.5	19.8	19.5	20.8	0.9
사업장 규모		168.5	184.9	271.0	531.7	6.0***
업 종	광공업	50.4	52.7	52.6	52.4	140.2***
	전기·가스, 건설	5.7	6.2	7.6	7.8	
	도소매·음식숙박	5.3	9.7	12.4	11.0	
	운수·통신	27.9	14.1	6.0	8.3	
	금융·보험	1.2	2.4	6.8	5.9	
	부동산·사업서비스	7.8	12.5	10.1	7.8	
	기타서비스	1.6	2.4	4.6	6.7	
노 조	사업장	46.9	27.3	30.8	48.9	83.4***
	전사	4.1	2.2	6.9	5.8	
	없음	49.0	70.4	62.3	45.3	
근로자 영향력(6점)	분사나 외주	2.7	2.6	2.8	3.0	3.7**
	고용조정	3.3	3.1	3.2	3.7	8.2***
협 력 업 체	협력업체	21.9	21.4	17.9	20.5	37.1***
	모기업	14.9	17.8	28.6	28.6	
	독자기업	63.2	60.9	53.5	50.8	
근로자 평균 연령		38.0	37.7	36.4	36.3	9.6***
연평균 임금	관리직(천원)	30149	30983	35306	35400	25.9***
	사원(천원)	19271	19647	22143	22833	23.2***
인건비 부담(5점)		3.5	3.5	3.5	3.5	0.9
월평균 이직률		3.5	3.4	3.3	3.4	0.1
승진 정체(5점)		2.7	2.7	2.9	2.9	5.4***
여성인력 비율		22.9	26.9	27.9	27.9	2.8**
외국인 비중		1.9	1.3	1.5	1.2	1.5
노동시장 (충원애로) (4점)	관리직	1.8	1.7	1.8	1.8	1.4
	연구개발, 기술인력	1.9	2.0	2.1	2.0	2.9**
	사무직	1.9	1.8	1.9	1.9	2.5*
	영업, 서비스 인력	2.1	2.0	2.1	2.0	3.3**
	생산직	2.5	2.4	2.4	2.3	2.8**
	단순노무직	2.0	2.0	2.1	2.0	1.6

주: 1) 명목 변수의 경우 셀 안의 수치는 세로 열의 비중(%)임.

2) *p<.1, **p<.05, ***p<.01.

미추구형의 순대로 사업장 규모가 크고 이와 비례해서 관리직 및 사원의 임금수준도 높다. 두 번째 특성은 노동조합 유무 및 이와 비례관계가 나타나고 있는 고용조정에 대한 근로자들의 영향력 정도이다. 예컨대 정규직 고용조정을 실시하는 정규직 고용조정형이나 혼합조정형은 노동조합이 없는 경우에 많은 반면, 수량적 유연성 미추구형이나 비정규직 조정형은 노동조합이 있는 경우에 많은 것으로 나타나고 있다. 이 결과는 노동조합이 있는 경우 정규직 조정을 통한 수량적 유연화 추구가 쉽지 않다는 점을 시사한다. 그리고 수량적 유연성 미추구형은 업종별로 보면 운수 및 통신산업이 많은데 이 경우 비정규직을 외주화했기 때문에 비정규직을 활용하지 않는다고 응답했을 가능성도 배제할 수 없다. 만일 이직률이 높고 외국인 근로자 비중이 높다면 수량적 유연화 미추구형은 꼭 노동조합 효과라기보다는 노동시장 효과로도 해석할 수 있을 것이다. 예컨대 노동력 유출입이 극심한 노동시장이라면 그 자체로 인력 유연성을 확보할 수 있기 때문에 수량적 유연화를 추구할 필요가 없을 것이다. 그러나 수량적 유연성 미추구형의 경우 외국인 근로자 비중과 월평균 이직률이 약간 높게 나타나고 있지만 모두 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 않고 있다.

다음으로 수량적 유연화 추구 유형별 기업전략 및 제도적 환경 변수들의 차이를 살펴보았다. 경쟁환경 변화 5가지 질문은 Wood(1996)의 측정 항목을 사용한 것으로 ‘지난 3년간 주력제품의 시장에 있어서 변화’에 관한 것이다. 그 의미는 경쟁 격화의 정도이다. 유형별 경쟁 격화 정도를 보면 5가지 질문 모두 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있는데, 정규직 조정형이 상대적으로 경쟁 격화를 가장 낮게 지각하고 있는 것으로 나타났다. 이는 경쟁 격화는 핵심역량에 기반한 경쟁력 강화를 요구할 것이므로 정규직 고용조정을 최소화할 가능성이 있다는 논리로 해석할 수 있겠다.

수출액의 비중은 유의한 차이를 보이지 않고 있다. 수량적 유연화 유형별로 스노우-마일즈의 전략 유형에 차이가 나타나고 있다. 혁신형은 최초 기동자(me-first)로서의 속성을 지니며, 분석형은 혁신형을 관찰하다가 수익성이 있다고 판단되면 진입하는(me-second) 속성을 지니고,

방어형은 자신의 시장 적소에서만 활동하는 유형이며, 추종형은 별다른 전략 유형이 없는 것을 말한다. <표 3-19>에 의하면 유연화 미추구형과 정규직 조정형은 추종형 전략 유형이, 상대적으로 많은 반면, 혼합조정형은 분석형 전략 유형이 그리고 비정규 조정형은 혁신형과 분석형 전략 유형이 상대적으로 많은 것으로 나타나고 있다.

경쟁 기반은 주력제품 경쟁의 수단으로서 5가지 요소의 중요성을 질문한 것인데(각 5점) 그 의미는 이른바 품질-다양성-속도 등에 기반한 차별화 전략(high-road-strategy)의 구사 정도이다. 분석에 의하면 차별화 전략의 구사 정도는 수량적 유연화 유형별로 별다른 차이를 보이지 않고 있다.

제도적 동형화 환경을 공공부문 매출액 비중, 가입하고 있는 협회나 단체의 수, 지난 1년간 벤치마킹이나 컨설팅 수혜 횟수로 측정하였다. 분석에 의하면 정규직 조정형이 제도환경의 영향을 가장 적게 받는 반면, 비정규직 조정형과 혼합조정형이 제도적 동형화 압력을 가장 많이 받는 것으로 나타나고 있다. 이는 정규직의 고용보장이 사회적으로 공인되는 근로자의 ‘권리’라고 한다면, 제도적 압력을 많이 받을수록 그 권리를 위반하기가 어려울 것이라는 논리로 해석할 수 있겠다.

경영체제의 차이를 보면 정규직 조정형의 경우 소유경영체제가 가장 많고 이어서 유연화 미추구형이 소유경영체제가 많은 반면, 비정규직 조정형과 혼합형은 전문경영체제가 상대적으로 많은 것으로 나타나고 있다. 그리고 사외이사, 외국인 지분율, 단기 이익 압력도 혼합형과 비정규직 조정형이 상대적으로 많거나 높는데, 이는 앞에서 살펴본 바와 같이 사업장 규모 효과가 반영된 것으로 보인다. 예컨대 규모가 큰 사업장일수록 전문경영체제, 사외이사의 수, 외국인 지분율의 비중이 높을 수 있다.

이상 기술통계치를 통해서 살펴본 수량적 유연화 유형에 영향을 미치는 요인을 다항로지 분석을 통해서 살펴보았다(부표 3-1 참조). 총 집단의 숫자가 6개이기 때문에 6개의 모형을 설정하였다. 각 모형에서 우측이 준거가 되는 집단이며, 계수는 좌측의 집단을 선택할 확률(지수승)을 의미한다. 이를 도시하면 [그림 3-2]와 같다.

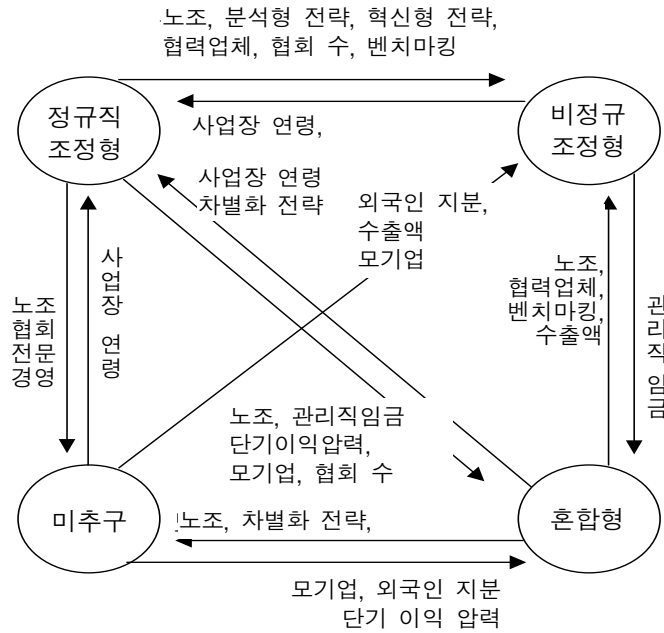
〈표 3-20〉 수량적 유연화 유형별 경영환경, 경영전략, 지배구조

		수량유연성 미추구	정규직 조정형	혼합 조정형	비정규직 조정형	F/카이자승	
경쟁환경 변화 (5점)	경쟁자 수 증가	3.3	3.3	3.5	3.5	8.6***	
	제품/서비스 변화	3.5	3.4	3.6	3.6	10.6***	
	신제품/서비스 개발	3.5	3.5	3.6	3.7	9.6***	
	제품/서비스 수요	3.3	3.2	3.4	3.4	4.8***	
	품질의 중요성	4.0	3.9	4.1	4.1	8.2***	
해외 매출액 비중	12.2	15.3	14.8	17.5	2.0		
전략 유형	혁신형	29.9	29.2	30.6	35.4	29.4***	
	분석형	29.5	31.0	38.3	37.1		
	방어형	17.6	16.7	15.8	13.7		
	추종형	23.0	23.0	15.3	13.7		
경쟁 기반 (5점)	저가	3.0	3.0	3.0	3.1	2.6*	
	고품질	3.6	3.7	3.7	3.8	4.9***	
	다양성	3.3	3.3	3.3	3.3	0.5	
	속도	3.2	3.2	3.2	3.3	0.4	
	기술력	3.6	3.6	3.6	3.6	0.6	
경영성과 (2002년)	시장점유율 증가(5점)	3.1	3.2	3.1	3.2	1.7	
	인당 매출액(백만원)	314	464	537	479	0.8	
	인당 영업이익(백만원)	16	7	54	100	2.3*	
제도 환경	공공부문 매출 비중	4.4	4.4	7.0	6.5	2.6*	
	협회-단체 가입 수	2.6	2.1	3.3	3.2	8.8***	
	벤처마킹 횟수	0.7	0.4	1.0	1.3	11.6***	
	컨설팅 받은 횟수	0.6	0.5	0.8	1.1	3.4**	
지배 구조	경영 체제	소유경영	60.7	64.8	44.8	43.3	73.9***
		소유위탁	7.0	9.3	11.2	11.7	
		전문위탁	18.0	16.7	28.7	27.1	
		전문경영	14.3	9.1	15.2	17.9	
	사외이사 수	1.0	0.8	1.2	1.4	6.4***	
	외국인 지분율	2.4	4.1	7.7	9.0	8.4***	
	단기 이익 압력	1.9	1.9	2.2	2.2	13.4***	

주: 1) 명목 변수의 경우 셀 안의 수치는 세로 열의 비중(%)임.

2) *p<.1, **p<.05, ***p<.01.

[그림 3-2] 수량적 유연화 유형 결정요인



먼저 미추구형과 정규직 조정형을 구분하는 변수는 노동조합, 사업장 연령, 가입하고 있는 협회나 단체의 수, 그리고 전문경영체제인 것으로 나타났다. 사업장 연령을 제외하면 앞서 기술통계치에서 살펴본 두 유형간의 차이와 유사한데, 사업장 연령의 경우 다른 변수가 통제되면서 차이가 나타나고 있는 것으로 보인다. 구체적으로 살펴보면 사업장의 수량적 유연화 유형이 미추구형이 아닌 정규직 조정형에 포함될 확률은 전사단위 노동조합이 있는 경우 3.47배(-1.244의 지수승) 사업장 노조가 있는 경우 2.34배, 전문경영체제일 경우 1.73배, 그리고 협회 수가 1단위 증가할수록 1.05배가 낮아지는 반면, 사업장 연령이 1단위 증가하면 1.02배 높아지는 것으로 나타나고 있다.

미추구형과 혼합형을 구분하는 변수는 노동조합, 모기업, 단기 이익 압력 정도, 차별화 전략, 외국인 지분율인 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면 미추구형이 아닌 혼합형에 소속될 확률은 사업장에 노동조합

이 있는 경우 2.38배, 차별화전략 지수가 1단위 증가할 경우 1.19배 낮아지는 반면, 모기업일 경우 1.79배, 단기 이익 압력 1단위가 증가하면 1.3배, 외국인 지분율이 1% 증가하면 1.01배 증가하는 것으로 나타나고 있다.

미추구형과 비정규 조정형을 구분하는 변수는 모기업, 외국인 지분율, 수출액 비중인 것으로 나타났다. 미추구형이 아닌 비정규 조정형에 포함될 확률은 모기업일 경우 1.65배, 외국인 지분율이 1단위 증가하면 1.01배, 그리고 수출액 비중이 1% 증가하면 1.01배가 증가하는 것으로 나타나고 있다.

정규직 조정형과 혼합형을 구분하는 변수는 노동조합, 관리직 임금, 모기업, 단기 이익 압력, 차별화전략, 협회 수, 사업장 연령인 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면 개별 사업장의 수량적 유연화 추구 유형이 정규직 조정형이 아닌 혼합형에 포함될 확률은 전사단위 노조가 있는 경우 1.98배, 관리직 임금 1단위(로그)가 증가하면 1.9배, 모기업인 경우 1.38배, 단기 이익 압력이 1단위 증가하면 1.19배, 협회 수가 1단위 증가하면 1.06배 증가하는 반면, 차별화 전략이 1단위 증가하면 1.13배, 사업장 연령이 1단위 증가하면 1.01배 낮아지는 것으로 나타났다.

정규직 조정형과 비정규직 조정형을 구분하는 변수는 노동조합, 분석형 전략, 혁신형 전략, 협력업체, 벤치마킹 횟수, 가입한 협회나 단체의 수, 근로자 평균연령, 사업장 연령인 것으로 나타났다. 해당 사업장의 수량적 유연화 유형이 정규직 조정형이 아닌 비정규직 조정형에 포함될 확률은 전사노조가 존재하는 경우 3.6배, 사업장 노조가 존재하는 경우 2.44배, 분석형 전략인 경우 1.66배, 혁신형 전략인 경우 1.64배, 협력업체인 경우 1.48배, 벤치마킹 횟수가 1단위 증가하면 1.12배, 가입하고 있는 협회나 단체 수가 1단위 증가하면 1.05배 증가하는 반면, 근로자 평균연령이 1단위 증가하면 1.03배, 사업장 연령이 1단위 증가하면 1.02배 낮아지는 것으로 나타났다.

혼합형과 비정규직 조정형을 구분하는 변수는 사업장 노조, 관리직 임금수준, 전사단위 노조, 협력업체, 벤치마킹 횟수, 수출액 비중인 것으

로 나타났다. 해당 사업장의 수량적 유연화 유형이 혼합형이 아닌 비정규 조정형에 포함될 확률은 사업장 노조가 있을 경우 2.47배, 전사노조가 있을 경우 1.82배, 협력업체인 경우 1.57배, 벤치마킹 횟수 1단위 증가하면 1.04배, 수출액 비중이 1% 증가하면 1.01배 증가하는 반면, 로그 관리직 임금이 1단위 증가하는 경우 2.19배 감소하는 것으로 나타났다.

2. 수량적 유연화와 기능적 유연화 간의 관계 현상 분석

이하에서는 수량적 유연화 유형별로 정규직 기능적 유연화에 차이가 있는지를 기술통계치를 통해서 살펴보기로 한다. 먼저 조직 유연성을 보면 결재단계 단축은 유형별로 차이가 없지만 팀제, 직급 파괴의 경우 혼합조정형, 비정규 조정형, 정규 조정형, 그리고 미추구형의 순대로 높게 나타나고 있다. 인사관리 전반적인 유연성 지표들과 비교하면 미추구형과 비정규 조정형의 경우 노동조합으로 인해서 조직 유연화 추구가 제약당할 수 있다는 점을 보이고 있다.

인사부서의 규모는 앞에서 살펴본 바와 같이 조직 규모와 비례해서 비정규 조정형이 가장 많은 반면 미추구형이 가장 적다. 인사부서 관여, 전략과 인사의 일치화, 그리고 전반적인 인사방침의 경우 ‘미추구형-정규직 조정형-혼합형-비정규 조정형’이 대체로 U자 형태를 보이고 있다. 예컨대 미추구형과 비정규 조정형이 상대적으로 점수가 높은 반면, 정규직 조정형과 혼합형의 점수가 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 다만 전반적 인사방침의 경우 U자형이라기보다는 오히려 대칭형 J형에 가깝다는 특징도 나타나고 있다. 한편 인력계획 수립 여부와 핵심인력 육성 여부는 대체로 J자형을 보이고 있는데 정규 조정형이 가장 낮고 그 다음으로 미추구형, 혼합형의 순으로 점수가 낮으며 비정규 조정형이 점수가 가장 높다.

이처럼 인사부서 관여, 전략-인사의 일치화, 전반적 인사방침이 수량적 유연화 유형별로 U자형의 관계를 보이고 있는 이유는 무엇일까? 우선 생각할 수 있는 것이 조직의 규모이다. 앞에서 살펴본 바와 같이 사업장의 평균 규모는 수량적 유연화 유형의 순대로 미추구형이 가장 적

〈표 3-21〉 유형별 조직·인사관리 전반 비교

		수량유연 성미추구	정규직 조정형	혼합 조정형	비정규직 조정형	F/카이자승	
조직 유연 성	결재단계 단축(3점)	2.2	2.2	2.2	2.1	1.7	
	팀제 도입	37.1	42.3	60.2	58.3	69.3***	
	임원 직급 파괴	0.8	2.0	6.2	4.0	22.3***	
	직원 직급 파괴	2.5	2.6	8.2	7.5	24.9***	
	통제의 범위	23.5	19.3	17.6	18.9	3.4**	
인사 관리 전반	인사부서 규모	2.8	3.5	4.6	5.5	4.3***	
	인사부서관여 (5점)	인사-전략 통합	3.4	3.3	3.3	3.4	4.7***
		전략 수립 공헌	3.4	3.2	3.2	3.4	7.6***
		전략 결정 영향력	3.5	3.4	3.4	3.5	3.9***
	인사-전략 일치화(5점)	미션 공유	3.3	3.2	3.2	3.4	9.4***
		인적자원 가치	3.6	3.5	3.5	3.6	4.8***
		인사-전략 일치화	3.5	3.4	3.4	3.6	6.8***
		변화주도자	3.2	3.1	3.1	3.2	6.7***
		사업목표 달성 지원	3.4	3.3	3.3	3.5	9.0***
	인사관리방침 (±3점)	비용절감-몰입향상	0.7	0.7	0.6	0.9	3.1**
		충원해고-내부육성	1.3	1.1	0.9	1.3	9.1***
		비정규-정규직 활용	1.8	1.7	0.8	0.9	58.1***
		개인성과-팀워크	0.0	0.0	-0.1	-0.1	0.7
		단기성과-장기개발	0.9	0.7	0.6	0.9	5.8***
인력계획 수립	49.2	47.8	59.8	69.8	51.0***		
핵심인력 육성	17.6	11.9	18.8	25.3	26.3***		

주: 1) 명목 변수의 경우 셀 안의 수치는 세로 열의 비중(%)인데, 2범주 변수의 경우 나머지 범주의 수치는 100에서 차감하면 되기 때문에 생략하였음.

2) *p<.1, **p<.05, ***p<.01.

고 비정규 조정형이 가장 크다. 규모와 인사부서의 전략적 관여나 전략-인사관리의 통합 정도는 비선형 관계를 보일 수 있다. 예컨대 규모가 작을 경우 인사부서의 전략적 관여나 전략-인사의 통합 정도가 오히려 높을 수 있지만, 규모의 증가에 따라 조직 내분화가 증가하면 그 관여 및 통합 정도가 오히려 낮아질 수 있으며, 조직 규모가 일정 정도 이상으로 증가하면 관리적 개입에 의해서 역으로 통합 및 관여 정도가 높아질 가능성도 있다.

두 번째로 생각할 수 있는 가능성은 노동조합 효과이다. 앞에서 살펴

본 바와 같이 미추구형과 비정규 조정형은 노동조합이 조직되어 있는 경우가 많았다. 노동조합이 조직되어 있는 경우 이른바 충격효과(shock effect)에 의해서 경영자는 인사관리를 합리화할 가능성이 높아진다. 예컨대 노동조합이 존재하는 경우 인사노무 부서의 전략적 위상이 높아진다는 것은 외국의 연구에서도 확인되고 있다. 그리고 인사관리의 전반적 방침은 그 점수가 육성형(make) 인사관리 지수라는 점을 감안하면 노동조합이 존재하는 경우 정규직 해고가 곤란하기 때문에 최소한 정규직에 대해서는 육성형 전략을 선택할 가능성이 높다.

정규직 선발의 엄격성과 내부 인력 할당의 유연성 지표인 로테이션, 그리고 숙련형성의 지표인 훈련 수혜율과 신입사원 훈련시간은 유형의 순서대로 대체로 J자형의 모습을 보이고 있으며, 관리직 평가에 의한 보상 차등은 유형의 순서대로 선형적으로 증가하다가 비정규 조정형에서 감소하는 유형을 보이고 있고, 나머지는 유형의 순서대로 선형적인 관계를 보이거나 그 차이가 유의하지 않다. 이처럼 정규직의 기능적 유연성 지표인 선발의 엄격성, 내부 인력 할당의 유연성, 숙련형성, 그리고 보상 유연성과 수량적 유연성 추구 유형 간의 관계는 상당히 복잡한 것으로 나타나고 있다. 이에 대한 보다 엄밀한 분석은 뒤의 다변량 분석에서 다루고자 한다.

앞에서 설명한 바와 같이 작업조직의 유연성은 정규직 기능적 유연성의 대명사로 취급되고 있다. 이는 기능적 유연성이 근로자 역할의 유연화를 의미한다면 작업조직은 근로자의 역할 구조이기 때문일 것이다. <표 3-23>에 의하면 작업단위 자율과 근로자 참여의 경우 유연화 추구 모형의 순서대로 대체로 J자형을 보이고 있다. 즉 비정규 조정형이 가장 높지만 미추구형이 정규직 조정형보다는 높고 경우에 따라서 혼합형보다도 높게 나타나고 있다. 반면 과업 통합의 차원인 고객 접촉과 고객 업무 담당은 유형의 순서대로 높은 것으로 나타나고 있는데, 이는 규모 효과를 반영하는 것으로 해석할 수 있겠다. 예컨대 소규모 조직의 경우 조직내 역할 분화(differentiation)가 덜 진척되기 때문에 근로자들이 여러 가지 복합적인 업무를 수행할 가능성이 높은 반면, 규모가 증가하면 분화가 증가하고 이른바 전문화의 원칙에 따라 역할간 구분이 명확해지

〈표 3-22〉 유형별 정규직 인사관리 비교

		수량유연 성미추구	정규직 조정형	혼합 조정형	비정규직 조정형	F
선발 엄격성	선발도구 숫자	1.8	1.6	1.7	1.9	6.7***
	모집원 숫자	2.6	2.5	2.9	2.8	12.0***
인력할당 유연성	로테이션 비율	3.6	3.4	5.5	6.1	3.7**
	로테이션 정도(5점)	1.3	1.4	1.5	1.6	9.0***
숙련 형성	훈련 수혜율	37.3	28.2	34.6	39.8	7.7***
	1인 1회당 훈련시간	9.7	11.4	12.0	13.6	2.3*
	연간 인당 훈련시간	5.0	4.7	5.5	5.8	0.9
	신입 훈련시간	66.3	55.7	82.9	94.2	6.4***
	다기능훈련 수혜율	4.7	3.4	4.0	5.0	1.1
보상 유연성	평가받는 근로자 비중	44.4	47.8	62.3	69.8	28.9***
	관리직 평가 승진 반영률	31.5	35.3	44.7	44.7	17.0***
	사원 평가 승진 반영률	28.9	33.4	43.0	44.3	20.3***
	관리직 평가 기본급 차등률	4.6	5.5	7.5	5.7	2.9**
	사원 평가 기본급 차등률	3.8	5.2	6.5	5.5	1.9
	관리직 평가 인센티브 차등률	3.8	3.4	5.0	5.4	2.3*
	사원 평가 인센티브 차등률	2.8	3.3	4.0	4.6	1.4
	상대적 임금수준(5점)	2.7	2.8	2.9	2.9	2.5*
	성과배분 여부	0.4	0.4	0.6	0.6	12.9***
	연봉 대비 성과배분액 비중	3.0	4.4	5.0	6.0	4.6***
복리후생 수준(5점)	3.1	3.1	3.1	3.2	4.7***	

주 : *p<.1, **p<.05, ***p<.01.

는 경향이 있다. 한편 앞에서 설명했듯이 유형화 순서대로 J자형을 보이고 있는 것은 노동조합 효과로도 해석할 여지가 있을 수 있다. 다만 이에 대해서는 이하의 다변량 분석에서 다루기로 한다.

마지막으로 수량적 유연성 추구모형별로 노사관계와 정보공유의 차이가 나타나는지를 살펴보았다. 먼저 노사관계 분위기 지표들을 보면 파업 발생 여부를 제외하면 차이가 나타나지 않고 있다. 파업 발생 여부의 경우 미추구형과 비정규직 조정형의 경우에 노동조합이 조직되어 있는 경우가 많기 때문에 당연히 파업 발생 가능성이 높게 나타나고 있는 것으로 보인다.

〈표 3-23〉 유형별 작업조직 유연성

		수량유연 성미추구	정규직 조정형	혼합 조정형	비정규직 조정형	F
작업단위 자율 (5점)	업무량	3.1	3.0	3.1	3.2	4.2***
	업무방법	3.3	3.2	3.4	3.4	8.3***
	업무속도	3.3	3.2	3.3	3.4	5.3***
참여	연간 인당 제안건수	4.1	3.4	3.6	6.1	1.9
	제안 채택률	15.1	12.1	14.5	21.7	10.4***
	소집단활동 참가율	13.0	9.4	13.3	18.4	7.2***
과업 통합 (5점)	보전활동 담당	2.2	2.3	2.2	2.1	1.6
	품질활동 담당	2.3	2.5	2.4	2.6	1.2
	작업자 고객 접촉	3.2	2.9	2.9	3.0	3.6**
	작업자 고객 업무 담당	3.0	2.8	2.8	2.9	2.6*

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01.

〈표 3-24〉 유형별 노사관계 특성

		수량유연 성미추구	정규직 조정형	혼합 조정형	비정규직 조정형	F	
노사관계 분위기 (5점)	전반적 분위기	3.8	3.8	3.8	3.8	0.2	
	상호 이해	4.0	4.0	4.0	4.1	1.9	
	상호 정보공유	3.8	3.8	3.8	3.9	1.7	
	공동 문제해결	3.9	3.9	3.9	4.0	3.2	
	과업 발생	2.3	0.9	1.6	3.8	9.8**	
개별 정보공유 관행(0-6점)		2.7	2.7	3.1	3.4	17.7***	
노사 협의회	개최 빈도	4.2	4.0	4.3	4.6	1.8	
	노사협의회 특성(7점)	사안의 폭	4.3	4.0	3.9	4.1	3.9***
		의결 수준	5.0	4.5	4.6	4.9	7.5***
	근로자 주도	4.1	3.8	3.9	4.0	4.4***	
경영설명회 개최 빈도		2.0	1.6	2.2	2.7	7.0***	
간담회 개최 빈도		3.6	3.6	3.6	4.9	3.5**	

주: 1) 명목 변수의 경우 셀 안의 수치는 세로 열의 비중(%)인데, 2범주 변수의 경우 나머지 범주의 수치는 100에서 차감하면 되기 때문에 생략하였음.

*p<.1, **p<.05, ***p<.01.

특이한 점은 노사협회의 특징인데, 이는 유형의 순서별로 대칭형 J형을 보이고 있다. <표 3-24>에서와 같이 미추구형이 그 점수가 가장 높고 다음으로 비정규 조정형이 높으며 나머지 정규 조정형과 혼합형은 중간 정도의 점수를 보이고 있다. 노사협회의 특성은 Rogers & Streeck(1995)의 노사협회의 유형에 대한 개념적 논의를 참조해서 주도하는 편이 근로자측인가 사용자측인가, 사안의 범위가 생산성 향상에 국한되는가 아니면 단체협상 사안까지 포괄하는 포괄적인가, 그리고 참가의 깊이가 정보공유 차원인가 아니면 공동결정이나 합의까지 이루어지는가의 세 문항을 쌍비교 방법을 사용해서 0점을 기준으로 가깝다고 생각하는 편에 체크하도록 하였다(7점 척도). 그 의미는 노사협회가 얼마나 근로자 참여 속에 내실있게 운영되느냐로 볼 수 있고, 다른 측면에서 보면 노사협회가 어느 정도 단체교섭장화되고 있는가로도 해석할 수 있다.

3. 수량적 유연화가 기능적 유연화에 미치는 영향 분석

앞에서 유연화 추구 유형별 정규직의 기능적 유연화에 차이가 있는지를 주로 기술통계치를 중심으로 살펴보았다. 그런데 단순한 기술통계치 보다는 다른 변수의 영향력을 통제한 상태에서 유연화 추구 유형의 보다 순수한 영향력을 알아볼 필요가 있다. 이를 위해서 유연화 추구 유형의 더미변수들을 작성해서 회귀분석을 실시하였다.

회귀분석에서 통제된 변수의 개요 및 작성 내역은 <표 3-25>와 같다. 통제변수는 크게 업종, 사업장 연령, 사업장 규모, 협력업체-모기업 관계, 인력구성 특성, 제품시장 및 경쟁전략 변수, 제도변수로 구분할 수 있다. 업종은 광공업을 기저로 해서 6개의 업종 더미 변수를 작성하여 분석에 투입했지만 결과 표에서는 생략하였다. 노조의 경우 무노조가, 협력업체-모기업의 경우 독자기업이 기저, 스노우-마일즈의 전략 유형의 경우 추종형을 기저변수로 해서 더미변수들을 각각 작성하였다. 전문경영체제는 소유경영, 소유위탁, 전문위탁의 경우 0, 전문경영의 경우 1의 값을 부여한 변수이다. 마지막으로 독립변수로서 수량적 유연화 유

형은 수량적 유연화 미추구 유형을 기저로 해서 정규직 조정형, 혼합형, 그리고 비정규 조정형의 더미변수를 각각 작성하였다. 나머지 변수들의 작성 내역과 그 기술통계치는 <표 3-25>와 같다.

기능적 유연성 변수는 앞서 기술통계치 분석에서와 같은 내역의 변수들을 사용하였는데, 복합지수를 작성해서 분석에 사용하였다. 복합지수는 요인분석이나 요인분석이 의미가 없는 지수(index)의 경우에는 표준화 값을 평균한 지수를 작성하여 분석에 사용하였고, 전반적 유연성을 체크하고자 전반지수 3개 및 경영성과 지표 3개를 작성하였다.

이상과 같이 작성한 변수들을 사용해서 회귀분석한 결과는 <부표 3-1>~<부표 3-8>에 제시하였다. <표 3-27>은 그 결과들을 가시적으로 보여주기 위해서 정리한 것이다. 우선 통제변수들이 정규직 기능적 유연성에 미치는 효과를 보면 다음과 같다.

사업장 연령은 선발의 엄격성, 내부 이동의 유연성, 작업조직 유연성, 전반적 유연성 지수2 및 지수3, 인당 매출액과 유의한 정(+)의 관계가 나타나고 있으며 이직률을 낮추는 것으로 나타나고 있다. 조직 연령은 조직 관성(inertia)의 대표적인 지표로서 두 가지 상반된 의미를 갖는다. 예컨대 부정적인 의미로는 변화에 대한 적응력의 부족을, 그리고 긍정적인 의미로는 생존력으로 검증되고 있는 축적된 조직역량을 의미하기도 하는데, 정규직 기능적 유연성과 관련된 본 연구의 결과는 일부 후자를 지지하고 있는 것으로 보인다.

조직 규모는 정규직의 기능적 유연성과 대부분 유의한 정의 관계를 보이고 있지만 경영성과와 관련해서 인당 매출액과는 유의한 부(-)의 관계를 보이며 이직률과는 유의한 정의 관계가 나타나고 있다. 물론 본 연구에서 인당 매출액이 경영성과로서 적합한 수치인가에 대해서는 의문의 여지가 많으며 인당 자본장비율의 통제 등 추후 자료가 허용하는 범위 내에서 보다 엄밀한 분석이 필요할 것이다.

노동조합이 정규직의 기능적 유연성에 미치는 효과는 복합적인 것으로 나타나고 있다. 사업장에 노동조합이 존재하는 경우 인사부서의 관여, 선발의 엄격성, 내부 이동의 유연성을 증진시키며 이직률을 낮추는 것으로 나타나고 있지만 그 통계적 유의성이 낮다($p < .1$). 반면 노동조합

〈표 3-25〉 변수 개요

		사례수	평균	표준 편차		
업종 더미	전가·가스·수도, 건설업=1	2002	0.070	0.255		
	도소매·음식숙박업=1	2002	0.106	0.308		
	운수·통신업=1	2002	0.114	0.318		
	금융·보험업=1	2002	0.049	0.216		
	부동산임대·사업서비스=1	2002	0.100	0.300		
	기타서비스=1	2002	0.040	0.197		
사업장 연령	[2004-사업장 창립년도]	1998	19.957	13.872		
사업장 규모	사업장 인원(로그값)	2001	4.723	1.183		
노조	사업장노조	사업장 노조=1	1968	0.354	0.478	
	전사노조	사업장 무노조 & 전사노조=1	1968	0.052	0.223	
협력-모기업	협력업체	협력업체 =1	1991	0.196	0.397	
	모기업	모기업=1	1991	0.243	0.429	
인력 특성	평균연령	근로자 평균연령	1970	36.889	5.665	
	이직률	월평균 이직률	1986	3.327	5.248	
	관리직 임금	관리직 평균연봉(로그값)	1908	10.366	0.347	
	사원 임금	사원 평균연봉(로그값)	1913	9.905	0.365	
시장 변수	수출액 비중	매출액 중 수출액 비중	1996	15.053	26.576	
	혁신형	스노우-마일즈 혁신형=1	1980	0.312	0.463	
	분석형	스노우-마일즈 분석형=1	1980	0.352	0.478	
	방어형	스노우-마일즈 방어형=1	1980	0.158	0.364	
	차별화전략	품질, 속도, 다양성, 기술력 요인점수($n=0.82$)	1929	0.000	1.000	
제도 변수	제도적 동형화	공공매출	매출액 중 공공부문 매출액 비중	1918	5.899	18.891
		협회사수	가입한 단체와 협회 수	1965	2.900	4.778
		벤치마킹	1년간 벤치마킹 횟수	1963	0.855	2.381
		컨설팅	1년간 컨설팅 수혜 횟수	1968	0.786	2.801
	지배 구조	전문경영	전문경영체제=1	1942	0.141	0.348
		사외이사	사외이사 수	1932	1.150	2.008
		외국인지분율	외국인 지분율	1968	6.380	20.413
		단기이익압력	단기이익압력 정도(5점)	1966	2.085	0.967
수량적 유연성 유형	정규직 조정형	비정규 미활용, 정규직 고용 미보장=1	1976	0.255	0.436	
	혼합형	비정규 활용, 정규직 고용 미보장=1	1976	0.433	0.496	
	비정규조정형	비정규 활용, 정규직 고용 보장=1	1976	0.188	0.391	

〈표 3-26〉 기능적 유연성 관련 변수 작성 내역

		사례수	평균	표준 편차	
3변수 요인점수($\alpha=0.83$)		1992	0.000	1.000	
인사부서 관여	인사이슈와 전략과의 통합 정도(5점)	1995	3.324	0.770	
	인사책임자 전략수립에 공헌(5점)	1994	3.277	0.773	
	인사책임자 전략의사결정 영향력(5점)	1993	3.419	0.777	
5변수의 요인점수($\alpha=0.84$)		1993	0.000	1.000	
전략-인사 일치화	직원 사업장 미션 공유 정도(5점)	1999	3.241	0.686	
	인적자원은 가치창출의 원천(5점)	1998	3.517	0.732	
	인사와 전략의 일치화 노력 정도(5점)	1997	3.457	0.710	
	인사 파트는 변화 주도자(5점)	1996	3.118	0.746	
	인사관리는 사업목표 달성 지원(5점)	1995	3.320	0.677	
5변수 요인점수($\alpha=0.64$)		1991	0.000	1.000	
인사방침	비용절감:몰입($\pm 3=7$ 점 척도)	1998	0.716	1.471	
	채용/해고:내부육성($\pm 3=7$ 점 척도)	2000	1.072	1.367	
	비정규활용:정규직활용($\pm 3=7$ 점 척도)	2000	1.167	1.523	
	개인업적:팀워크($\pm 3=7$ 점 척도)	1996	-0.039	1.537	
	단기업적:장기개발($\pm 3=7$ 점 척도)	1996	0.686	1.400	
4변수 표준화 값 평균($\alpha=0.40$)		1984	-0.002	0.594	
조직 유연화	결재단계 단축(3점)	1997	2.183	0.504	
	팀제 도입 여부	2003	0.525	0.499	
	임원 직급 파괴 여부	1997	0.041	0.197	
	직원 직급 파괴 여부	1997	0.060	0.238	
2변수 표준화 값 평균($\alpha=0.75$)		1956	-0.007	0.887	
내부이동 유연성	로테이션 해당 근로자 비율	1981	4.886	14.890	
	로테이션 정도(5점)	1959	1.476	1.020	
8변수 표준화 값 평균($\alpha=0.61$)		1940	0.000	0.518	
작업조직 유연성	작업집단 자율 (5점)	업무량	1953	3.082	0.947
		업무방법	1952	3.312	0.930
		업무속도	1952	3.293	0.898
	제안	연간 인당 제안건수	1983	4.105	18.670
		제안 채택률	1980	15.270	25.742
	소집단활동 참가율		1977	13.255	28.504
	고객관계 (5점)	고객과 접촉 정도	1987	2.945	1.260
		고객 업무 담당 정도	1985	2.855	1.286

〈표 3-26〉의 계속

11변수 표준화 값 평균($n=0.77$)		1776	-0.020	0.544	
보상 유연성	정기적 평가 대상 비율	1997	57.857	44.518	
	평가 반영	관리직 승진 반영률	1975	40.712	33.181
		사원 승진 반영률	1976	39.143	33.016
		관리직 기본급 차등률	1965	6.393	16.742
		사원 기본급 차등률	1963	5.587	16.159
		관리직 인센티브 차등률	1964	4.537	13.533
		사원 인센티브 차등률	1966	3.800	12.539
	상대적 임금수준(5점)	1971	2.840	0.815	
	성과배분(집단성과, 부서, 팀성과) 존재=1	2005	0.504	0.500	
	성과배분액이 연봉에서 차지하는 비중	1853	4.720	9.972	
상대적 복리후생 수준(5점)	1996	3.118	0.750		
엄격한 선발	신입사원 선발도구 수	2005	1.767	1.000	
숙련형성	연간 인당 훈련시간	1931	5.276	11.192	
	다능화 훈련 수혜자 비율	1959	4.074	14.456	
4변수 요인 값 ($n=0.50$)		1411	0.000	1.000	
정보 공유	개별적 정보공유 관행 확산(0-6점)	1842	3.001	1.612	
	노사협의회 개최 빈도	1411	4.300	3.135	
	근로자 직접 대상 경영설명회 개최 빈도	1845	3.811	1.588	
	종업원간담회 개최 빈도	1845	3.687	2.137	
4변수 요인 값($n=0.81$)		1411	0.000	1.000	
노사관 계분위 기	전반적 분위기(5점)	1843	3.814	0.683	
	노사 상호 이해 정도(5점)	1845	4.007	0.668	
	노사 상호 정보공유 정도(5점)	1845	3.781	0.757	
	노사 공동문제 해결 정도(5점)	1845	3.904	0.745	
전반적 유연성 지수	지수 1=위 12개 변수 표준값 평균 ($n=0.65$)	1136	0.012	0.410	
	지수 2=지수 1에서 인사관여, 인사- 전략일치, 인사방침 제거($n=0.54$)	1152	0.018	0.405	
	지수 3=지수 2에서 정보공유와 노사 관계분위기 제거($n=0.52$)	1644	-0.014	0.416	
성과	인당 매출액(백만원)	1902	478	2011	
	월평균 이직률	1986	3.327	5.248	
	인건비 부담 정도 (5점)	1985	3.485	0.753	

은 육성형 인사방침, 보상 유연성, 작업조직 유연성, 협력적 노사관계 분위기를 저해하고 인건비 부담을 증진시키는 것으로 나타나고 있다. 앞에서 살펴본 바와 같이 노동조합이 존재하는 경우 정규직 조정을 통한 수량적 유연성이 제한되지만, 정작 노동조합은 정규직의 기능적 유연성을 증진시키지는 못하고 있는 것으로 나타나고 있다.

협력업체와 특히 모기업은 독자기업에 비해서 다수 차원에서 정규직의 기능적 유연성을 증진시키는 것으로 나타나고 있다. 이는 일종의 네트워크 효과로 볼 수 있을 것이다. 예컨대 자동차 부품산업의 경우 협력업체들의 품질관리가 매우 엄격하게 실시하고 대부분의 1차 하청업체들이 공정내 품질통제를 실천하고 있는 것은 모기업의 지속적인 지도와 강조 때문이다. 이처럼 독자기업보다는 모기업과 관계를 맺고 있는 협력업체의 경우 모기업의 관리 노하우나 기법들을 전수받을 수 있기 때문에 정규직 기능적 유연성도 높아질 가능성이 있다.

근로자 인적 특성의 효과를 보면 우선 근로자 평균연령은 조직 유연성, 재직자 훈련, 보상 유연성, 작업조직 유연성, 나아가 종합지수인 전반적 유연성 지수 2 및 지수 3과 유의한 부(-)의 관계를 보이고 있다. 반면 관리직 및 사원의 연봉 수준은 다수의 정규직 기능적 유연성 관행과정(+), 기능적 유연성의 전반적 지수와도 유의한 정(+), 부호를 보이고 있다.

수출액의 비중은 대체로 정규직의 기능적 유연성과 부의 관계를 보이고 있다. 수출액 비중은 해외 우수사례 벤치마킹의 기회로 조작화되고 있는데(Osterman, 1994) 본 연구의 결과는 수출액 비중이 높은 경우 정규직 기능적 유연성은 낮아지는 것으로 나타나고 있다.

스노우-마일즈의 전략 유형을 보면 혁신형과 분석형, 그리고 방어형은 추종형 전략에 비해서 정규직 기능적 유연성을 높이는 것으로 나타나고 있다. 특히 그 정도는 혁신형이 높고 이어서 분석형과 방어형의 순서인 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 앞서 살펴본 기술통계치와도 유사하다.

차별화 전략(high-road strategy)은 해당 변수들 중 전문경영체제 더미변수와 함께 정규직 기능적 유연성과 정(+),의 관련성이 가장 뚜렷하

게 나타나고 있는 변수이다. 차별화 전략은 저가(低價)가 아니라 품질, 다양성, 속도, 기술력에 기반한 경쟁전략으로서 이러한 경쟁전략을 실행하기 위해서는 역시 양질의 인적자원이 필요할 것이며, 이를 위해서는 정규직의 기능적 유연성을 제고할 필요가 있다는 논리로 이해할 수 있다. 예컨대 외국의 연구들에서도 차별화 전략은 기능적 유연성의 또 다른 명칭인 고성과·참여적 작업시스템의 도입을 촉진시키는 것으로 보고되고 있다(Osterman, 1994; Wood, 1996; Cappelli et al., 1997; Lawler et al., 1998).

제도적 동형화 관련 변수들을 보면 공공근접성(proximity to public sphere)의 지표인 공공매출액이 다수의 기능적 유연성 관행과 부(-)의 부호를 보이고 있는 것을 제외하면 나머지 변수들은 대부분 유의한 정(+)의 부호를 보이고 있다. 공공부문 매출액은 정부의 영향력에 노출되는 정도를 의미하는바, 이 결과는 우리나라 정부는 관납업체들의 평가 기준으로 인적자원관리의 기능적 유연성을 높이 평가하지 않고 있다는 점을 시사한다. 반면 모방적(mimetic) 내지 규범적(normative) 동형화의 지표인 협회나 단체 가입 수, 컨설팅이나 벤치마킹 횟수는 정규직의 기능적 유연성과 정의 부호를 보이고 있다.

통제변수 중 마지막으로 지배구조와 관련된 변수 중 전문경영체제는 대부분의 기능적 유연성 지표와 유의한 정(+)의 부호를 보이고 있다. 이 결과는 외국의 연구들에서 책임 있는 소유경영자의 존재가 오히려 경영 성과를 높일 수 있다는 주장이 우리나라와 같이 과도한 소유경영체제하에서는 타당하지 않을 수 있다는 점을 시사하는 것으로 보인다. 예컨대 우리나라의 경우 과도한 소유주 지분과 더불어 기업을 가산(家産)으로 인식하는 경향이 아직도 잔존하고 있다는 점을 고려하면 오히려 전문경영체제가 인사관리 합리화를 촉진할 수 있다는 점으로도 해석할 수 있겠다.

우리의 관심사인 수량적 유연화 유형들이 정규직의 기능적 유연성에 미치는 효과를 살펴보면 다음과 같다. 물론 이 경우 비교의 준거는 수량적 유연성을 추구하지 않는 미추구형이다. 첫째, 정규직 고용조정과 비정규직 활용을 동시에 추구하는 ‘혼합형’의 경우 정규직의 기능적 유연

〈표 3-27〉 수량적 유연화가 기능적 유연화 및 경영성과에 미치는 영향 요약

	인사 부서 관여	일치화	인사 방침	조 직 유연화	선 발 엄격성	내 부 이 동 유연성	숙 련 형 성		보 상 유연성
							재직자 훈 련	다기능 훈 련	
사업장 연령					***	**			
사업장 규모				**	***	***	***		***
사업장 노조	*		**(-)		*	*			***(-)
전사노조							*		
협력업체			*			***			
모기업				**		**	***	***	
평균연령				***(-)		**	*(-)		***(-)
이직률		*(-)						***	
관리직 임금				***				*	***
사원 임금									***
수출액 비중		***(-)							
혁신형		***		**					***
분석형		**		*					***
방어형				**			*		***
차별화전략	***	***	***		***	***	***		***
공공매출						*(-)			
협회 수	**	***		***	***	*			**
벤치마킹				***	**		***	***	*
컨설팅			*	*				***	
전문경영	***	***	***	***		*	***		***
사외이사			*(-)			***		**	
외국인지분율			*(-)			***(-)			***
단기이익압력		**(-)		**					
정규직조정형		**(-)			**(-)				
혼합형	**(-)	***(-)	***(-)	**	*(-)		**(-)	**(-)	
비정규조정형			*(-)			**			**

주: 부호가 없는 경우는 회귀계수 부호가 정(+)임.

*p<.1,**p<.05,***p<.01(양측검증).

화 정도가 가장 낮게 나타나고 있다. 혼합형은 다수의 개별 영역들과 유의한 부(-)의 관계가 나타나고 있으며, 전반적 지수1 및 지수3과도 유의한 부(-)의 관계가 나타나고 있다. 둘째, 다음으로 정규직 조정형도 전략-인사간 일치화, 선발의 엄격성, 그리고 작업조직 유연성과 유의한 부(-)의 부호를 보이고 있으며, 비정규 조정형은 인사방침과 부(-)의 부호를 보이지만, 정규 조정형이나 혼합형과는 달리 내부 이동 유연성, 보상 유연성, 작업조직 유연성과 유의한 정(+)의 부호를 보이고 있다.

이상의 결과는 수량적 유연성과 정규직 기능적 유연성 간의 관계는 두 가지로 구분해서 살펴볼 필요가 있다는 점을 시사한다. 정규직의 고용조정을 통한 수량적 유연화를 채택하는 경우 정규직의 기능적 유연성은 낮지만 정규직의 고용을 보장하되 비정규직 활용을 통한 수량적 유연화를 추구하는 경우에는 반드시 그렇지는 않다는 것이다. 다만, 정규직의 기능적 유연성이 높은 경우에는 정규직 고용조정을 통한 수량적 유연화를 채택하지 않을 수 있지만 그 반대의 경우도 성립할 수 있기 때문에 인과관계가 분명한 것은 아니다. 게다가 특히 정규직의 고용조정과 동시에 비정규직 활용을 통한 수량적 유연화를 채택하는 경우에 정규직의 기능적 유연화가 가장 낮게 나타나고 있다는 점은 기업에 주는 함의가 크다. 예컨대 경쟁우위의 원천을 핵심인력의 기능적 유연성에서 찾고자 할 때는 혼합형 수량적 유연화는 가능한 한 배제하는 것이 좋다는 점이다.

마지막으로 지표로서의 한계는 있지만 경영성과와 관련해서는 혼합형의 경우 인당 매출액이 유의하게 높게 나타나고 있다. 다만 인당 매출액 자료는 설문지 응답을 그대로 사용한 것으로서 아직 응답의 신뢰성을 체크하지 않았고 주요한 통제변수로서 인당 자본장비율을 통제하지 않았으며, 무엇보다 인당 매출액이 노동생산성 지표로서는 한계가 있다는 점을 감안해서 해석에 유의할 필요가 있다. 이러한 점을 감안하면 본 연구에서 나타난 바로는 수량적 유연화 유형별 정규직 기능적 유연화 정도는 차이가 있지만, 경영성과와는 관련성이 없다고 보는 것이 보다 타당한 결론일 것으로 보인다.

제5절 요약 및 합의

수량적 유연화의 현황을 보면 2002년 사업장 인원의 8.3%가 비정규직이며 연평균 3.7%의 정규직을 고용조정한 것으로 나타나서 수량적 유연화의 주요한 방식이 비정규직의 활용이지만 정규직 고용조정의 비중도 무시할 수 없는 것으로 나타났다. 1997~2001년간의 평균과 비교해서 2002년의 경우 정규직 고용조정은 2배, 그리고 비정규직 고용조정은 5배나 증가했으며 그 결과 비정규직 활용 강도는 2001년 대비 2.3% 정도 감소하였다. 그리고 노동조합이 있는 사업장에서 정규직 고용조정 및 비정규직 활용을 통한 수량적 유연화가 더 많이 진행되었던 것으로 나타났다.

정규직의 기능적 유연화 현황을 보면 2001~2002년간에 전반적인 인사방침이 시장형(buy)으로 바뀌었지만 아직은 육성형(make) 측면이 강한 것으로 나타났다. 2002년 기준으로 보면 10%의 사업장에서 직급 파괴가 진척되었고, 평균 1.8개의 선발도와 2.7개의 모집원을 활용하고 있으며, 재직자 인당 연간 5.3시간의 훈련을 받고 있고 4% 정도의 근로자들이 다기능 훈련을 받는 것으로 나타났다. 2001~2002년간 각종 형태의 성과배분제는 30% 정도 증가했고 성과배분액이 연봉에서 차지하는 비중도 3% 증가하였으며, 작업집단의 자율성과 인당 제안건수, 그리고 소집단활동 참가율이 약간 증가하였지만 제안채택률과 로테이션을 하는 근로자의 비중은 약간 줄어든 것으로 나타났다.

수량적 유연화 추구방식을 유형화한 결과 수량적 유연화를 추구하지 않는 사업장이 12.4%(미추구형), 정규직 고용조정만 활용하는 사업장이 25.5%(정규직 조정형), 정규직 고용조정과 비정규직 활용을 혼합해서 사용하는 사업장이 43.3%(혼합형), 그리고 비정규직 활용만 하는 사업장이 18.8%(비정규 활용형)으로 나타났다. 수량적 유연화 유형의 결정요인 분석 결과 노동조합이 존재하는 경우 정규직 고용조정을 활용하지 않는 미추구형이나 비정규 조정형을 선택할 확률이 높고, 오래된 사업

장의 경우 정규직 조정형을 선택할 확률이 높으며, 외국인 지분율이 증가하면 수량적 유연화를 추구하지 않다가 비정규 조정형이나 혼합형을 채택할 확률이 증가하며, 단기 이익 압력을 많이 받을수록 수량적 유연화를 추구하지 않거나 정규직 조정형을 선택하는 사업장들이 혼합형 유형을 선택할 확률이 높아지며, 관리직 임금수준이 높을수록 정규직 조정형이나 비정규 조정형에서 혼합형을 채택할 확률이 높아지는 것으로 나타났다.

수량적 유연화를 추구하지 않는 경우를 비교 집단으로 삼아서 수량적 유연화와 정규직 기능적 유연화 간의 관계를 분석한 결과 정규직 고용 조정과 비정규직 활용을 동시에 추구하는 ‘혼합형’의 경우 정규직의 기능적 유연화 정도가 가장 낮게 나타났고 다음으로 정규직 조정형도 정규직 기능적 유연화를 저해하는 경향이 있는 것으로 나타났다. 반면 비정규 조정형은 정규직 조정형이나 혼합형과는 달리 내부 이동 유연성, 보상 유연성, 작업조직 유연성 증진 등 정규직의 기능적 유연성을 저해하지 않는 것으로 나타났다.

이상의 분석 결과는 혼합형 유연화 전략은 전체 사업장의 43.3%로서 가장 보편적인 유형으로 나타나고 있으며, 노동조합의 제도적 제약이 약하거나 외국인 지분율 및 단기 이익 압력이 높고 관리직 임금수준이 높은 사업장일수록 ‘혼합형’ 유연화 전략을 추구하고 있는데, 문제는 이 경우 정규직의 기능적 유연화가 특히 저해되고 있다는 점으로 요약할 수 있겠다. 물론 정규직 조정형도 정도의 차이는 있지만 정규직의 기능적 유연화를 저해하는 경향이 있는 것은 동일하다.

이상의 결과가 기업에 주는 함의는 정규직 조정을 포함하는 유연화 전략 특히 혼합형 유연화 전략은 정규직의 기능적 유연성을 저해하기 때문에 기업의 장기적 경쟁력 강화에는 도움이 되지 않는다는 점이다.

〈부표 3-1〉 수량적 유연화 유형 결정요인

	유형 2/유형 1		유형 3/유형 1		유형 4/유형 1		유형 3/유형 2		유형 4/유형 2		유형 4/유형 3	
	계수	S.E.	계수	S.E.	계수	S.E.	계수	S.E.	계수	S.E.	계수	S.E.
상수	-0.266	3.016	-8.193 ***	3.122	-3.280	3.560	-7.927 ***	2.574	-3.014	3.146	4.914	3.027
사업장 연령	0.015 **	0.007	0.002	0.007	-0.002	0.008	-0.013 **	0.006	-0.017 **	0.007	-0.004	0.006
사업장 규모	-0.049	0.100	0.043	0.095	0.053	0.108	0.092	0.072	0.102	0.090	0.010	0.079
사업장 노조	-0.851 ***	0.244	-0.867 ***	0.228	0.039	0.253	-0.016	0.187	0.890 ***	0.221	0.906 ***	0.192
전사노조	-1.244 **	0.498	-0.560	0.408	0.038	0.456	0.684 *	0.402	1.282 ***	0.453	0.598 *	0.333
협력업체	-0.137	0.237	-0.199	0.226	0.254	0.257	-0.063	0.178	0.391 *	0.220	0.453 **	0.203
모기업	0.261	0.268	0.581 **	0.247	0.503 *	0.274	0.320 *	0.182	0.241	0.221	-0.079	0.189
평균연령	0.002	0.017	-0.016	0.016	-0.029	0.019	-0.018	0.012	-0.031 *	0.017	-0.013	0.016
이직률	-0.005	0.011	0.000	0.000	-0.001	0.001	0.005	0.011	0.004	0.011	0.000	0.001
관리직 임금	-0.139	0.441	0.502	0.432	-0.281	0.508	0.641 *	0.343	-0.142	0.442	-0.783 *	0.410
사원 임금	0.266	0.403	0.411	0.393	0.626	0.461	0.145	0.313	0.360	0.401	0.215	0.373
수출액 비중	0.006	0.004	0.002	0.004	0.007 *	0.004	-0.004	0.003	0.001	0.003	0.005 *	0.003
혁신형	-0.064	0.273	0.066	0.271	0.430	0.320	0.130	0.216	0.494 *	0.281	0.364	0.267
분석형	-0.082	0.261	0.136	0.257	0.422	0.307	0.218	0.200	0.504 *	0.267	0.286	0.253
방어형	-0.195	0.292	-0.056	0.288	0.044	0.348	0.139	0.226	0.239	0.306	0.100	0.289
차별화전략	-0.047	0.100	-0.170 *	0.095	-0.075	0.107	-0.123 *	0.074	-0.028	0.091	0.095	0.081
공공매출	0.005	0.006	0.008	0.006	0.005	0.007	0.003	0.004	0.000	0.005	-0.003	0.004
협회 수	-0.047 *	0.028	0.014	0.022	0.005	0.024	0.062 ***	0.023	0.053 **	0.025	-0.009	0.016
벤치마킹	-0.077	0.053	-0.007	0.039	0.037	0.041	0.070	0.044	0.114 **	0.046	0.044 *	0.027
컨설팅	-0.023	0.052	-0.009	0.040	0.019	0.040	0.015	0.043	0.042	0.044	0.028	0.027
전문경영	-0.547 *	0.288	-0.339	0.257	-0.282	0.287	0.208	0.230	0.266	0.267	0.058	0.219
사외이사	-0.072	0.059	-0.035	0.053	0.003	0.058	0.037	0.046	0.076	0.052	0.039	0.042
외국인지분율	0.009	0.007	0.011 *	0.006	0.014 **	0.007	0.001	0.004	0.005	0.004	0.003	0.003
단기이익압력	0.086	0.103	0.265 ***	0.096	0.158	0.108	0.178 **	0.073	0.072	0.090	-0.107	0.078
-2LL	3750.879											
Chi-Square	321.618***											
N	1577											

주 : *p<.1, **p<.05, ***p<.01(양측검증).

〈부표 3-2〉 인사부서 관여와 전략-인사간 일치의 영향요인

	인사부서관여		전략-인사 일치화	
	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차
상수	-0.547	0.948	-2.294**	0.902
사업장 연령	-0.002	0.002	-0.002	0.002
사업장 규모	-0.020	0.027	-0.001	0.025
사업장 노조	0.128*	0.068	0.056	0.065
전사노조	-0.196	0.125	-0.106	0.119
협력업체	0.108	0.069	0.043	0.066
모기업	0.058	0.067	0.035	0.064
평균연령	-0.002	0.005	0.002	0.005
이직률	-0.001	0.005	-0.008*	0.005
관리직 임금	0.133	0.131	0.181	0.124
사원 임금	-0.071	0.119	0.038	0.114
수출액 비중	-0.001	0.001	-0.003***	0.001
혁신형	0.123	0.083	0.259***	0.079
분석형	0.115	0.078	0.160**	0.074
방어형	0.024	0.088	0.017	0.084
차별화전략	0.194***	0.028	0.257***	0.026
공공매출	0.001	0.001	-0.001	0.001
협회 수	0.013**	0.006	0.019***	0.006
벤치마킹	0.014	0.011	0.014	0.010
컨설팅	0.013	0.011	0.005	0.011
전문경영	0.266***	0.079	0.207***	0.075
사외이사	0.007	0.015	-0.021	0.015
외국인지분율	-0.002	0.001	0.000	0.001
단기이익압력	-0.028	0.027	-0.061**	0.026
정규직 조정형	-0.124	0.084	-0.161**	0.081
혼합형	-0.183**	0.081	-0.228***	0.077
비정규조정형	0.010	0.092	-0.053	0.088
F	4.554***		8.562***	
Adj. R ²	0.068		0.134	
N	1568		1567	

주: 1) 산업대분류 변수가 통제되었음.

2) *p<.1, **p<.05, ***p<.01(양측검증).

〈부표 3-3〉 인사방침 및 조직 유연화의 영향요인

	인사방침		조직 유연화	
	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차
상수	-0.488	0.953	-2.961***	0.510
사업장 연령	0.000	0.002	-0.001	0.001
사업장 규모	0.001	0.027	0.030**	0.014
사업장 노조	-0.172**	0.069	-0.008	0.037
전사노조	-0.108	0.126	-0.034	0.068
협력업체	0.118*	0.069	-0.040	0.037
모기업	0.027	0.068	0.075**	0.036
평균연령	-0.004	0.005	-0.009***	0.003
이직률	-0.003	0.005	0.002	0.003
관리직 임금	0.106	0.131	0.182***	0.070
사원 임금	-0.014	0.120	0.094	0.065
수출액 비중	-0.001	0.001	0.000	0.001
혁신형	0.074	0.084	0.106**	0.045
분석형	0.043	0.078	0.081*	0.042
방어형	-0.005	0.089	0.084**	0.047
차별화전략	0.139***	0.028	0.006	0.015
공공매출	-0.001	0.001	-0.001	0.001
협회 수	0.008	0.006	0.015***	0.003
벤치마킹	0.009	0.011	0.032***	0.006
컨설팅	0.021*	0.011	0.010*	0.006
전문경영	0.220***	0.079	0.158***	0.043
사외이사	-0.030*	0.016	0.011	0.008
외국인지분율	-0.002*	0.001	0.000	0.001
단기이익압력	-0.042	0.027	0.033**	0.015
정규직 조정형	-0.116	0.085	0.052	0.046
혼합형	-0.361***	0.082	0.129**	0.044
비정규조정형	-0.176*	0.093	0.049	0.050
F	3.959***		12.770***	
Adj. R ²	0.057		0.194	
N	1565		1562	

주: 1) 산업대분류 변수가 통제되었음.

2) *p<.1, **p<.05, ***p<.01(양측검증).

〈부표 3-4〉 선발 엄격성과 내부 이동 유연성의 영향요인

	선발 엄격성		내부 이동 유연성	
	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차
상수	-0.708	0.900	-1.637**	0.793
사업장 연령	0.009***	0.002	0.004**	0.002
사업장 규모	0.086***	0.025	0.058***	0.023
사업장 노조	0.107*	0.065	0.029*	0.057
전사노조	0.063	0.119	0.109	0.105
협력업체	0.047	0.065	0.158***	0.057
모기업	-0.083	0.064	0.137**	0.056
평균연령	-0.003	0.005	-0.009**	0.004
이직률	-0.005	0.004	-0.001	0.004
관리직 임금	0.111	0.124	0.096	0.109
사원 임금	0.065	0.113	0.026	0.100
수출액 비중	-0.001	0.001	-0.001	0.001
혁신형	0.105	0.079	-0.025	0.069
분석형	0.028	0.074	0.029	0.065
방어형	0.083	0.084	-0.002	0.074
차별화전략	0.075***	0.026	0.060***	0.023
공공매출	0.000	0.001	-0.002*	0.001
협회 수	0.015***	0.006	0.009*	0.005
벤치마킹	0.023**	0.010	0.012	0.009
컨설팅	0.015	0.011	0.004	0.009
전문경영	-0.075	0.075	0.116*	0.066
사외이사	0.023	0.015	0.034***	0.013
외국인지분율	0.001	0.001	-0.003***	0.001
단기이익압력	0.027	0.026	0.037	0.023
정규직 조정형	-0.174**	0.080	0.041	0.071
혼합형	-0.150*	0.077	0.091	0.068
비정규조정형	-0.082	0.087	0.153**	0.077
F	6.758***		6.151***	
Adj. R ²	0.105		0.096	
N	1575		1553	

주: 1) 산업대분류 변수가 통제되었음.

2) *p<.1, **p<.05, ***p<.01(양측검증).

〈부표 3-5〉 숙련형성의 영향요인

	재직자훈련		다기능훈련	
	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차
상수	-3.672***	0.894	-16.231	13.671
사업장 연령	0.001	0.002	0.042	0.030
사업장 규모	0.110***	0.025	-0.619	0.386
사업장 노조	0.006	0.064	0.000	0.983
전사노조	0.224*	0.119	-0.237	1.824
협력업체	0.054	0.065	-0.146	0.991
모기업	0.187***	0.063	3.071***	0.970
평균연령	-0.008*	0.005	-0.047	0.070
이직률	0.005	0.004	0.189***	0.068
관리직 임금	0.153	0.122	3.332*	1.873
사원 임금	0.158	0.112	-1.359	1.716
수출액 비중	-0.001	0.001	-0.008	0.015
혁신형	0.036	0.078	0.248	1.202
분석형	0.065	0.073	-0.172	1.123
방어형	0.152*	0.083	0.672	1.274
차별화전략	0.068***	0.026	0.306	0.400
공공매출	0.002	0.001	-0.023	0.021
협회 수	0.005	0.006	0.040	0.088
벤치마킹	0.048***	0.010	0.872***	0.157
컨설팅	0.006	0.011	0.464***	0.163
전문경영	0.232***	0.075	-0.609	1.146
사외이사	-0.001	0.015	0.467**	0.223
외국인지분율	0.001	0.001	-0.007	0.019
단기이익압력	0.039	0.025	0.632	0.389
정규직 조정형	0.002	0.080	-1.502	1.225
혼합형	-0.154**	0.077	-2.467**	1.176
비정규조정형	-0.127	0.087	-1.810	1.336
F	7.464***		3.943***	
Adj. R ²	0.118		0.057	
N	1545		1551	

주: 1) 산업대분류 변수가 통제되었음.

주2) *p<.1, **p<.05, ***p<.01(양측검증).

〈부표 3-6〉 보상 유연성과 작업조직 유연성의 영향요인

	보상 유연성		작업조직 유연성	
	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차
상수	-3.962***	0.455	-1.240	0.461
사업장 연령	-0.001	0.001	0.000***	0.001
사업장 규모	0.036***	0.013	0.027**	0.013
사업장 노조	-0.115***	0.033	-0.006**	0.033
전사노조	0.032	0.063	-0.025*	0.061
협력업체	-0.005	0.033	0.083**	0.033
모기업	0.042	0.033	0.039**	0.033
평균연령	-0.011***	0.002	-0.009***	0.002
이직률	-0.001	0.002	0.000***	0.002
관리직 임금	0.209***	0.062	0.037*	0.063
사원 임금	0.180***	0.057	0.091*	0.058
수출액 비중	0.000	0.000	-0.001***	0.000
혁신형	0.235***	0.040	0.102**	0.040
분석형	0.141***	0.037	0.044**	0.038
방어형	0.149***	0.042	-0.001**	0.043
차별화전략	0.071***	0.014	0.052**	0.013
공공매출	0.001	0.001	-0.002***	0.001
협회 수	0.007**	0.003	0.008***	0.003
벤치마킹	0.010*	0.005	0.012***	0.005
컨설팅	0.007	0.007	0.009***	0.005
전문경영	0.142***	0.039	0.147**	0.038
사외이사	-0.002	0.008	0.011***	0.007
외국인지분율	0.002***	0.001	0.000***	0.001
단기이익압력	0.012	0.013	0.015**	0.013
정규직 조정형	0.050	0.041	-0.120**	0.041
혼합형	0.051	0.039	-0.068**	0.040
비정규조정형	0.096**	0.045	0.012**	0.045
F	17.917***		9.111***	
Adj. R ²	0.273		0.143	
N	1441		1551	

주: 1) 산업대분류 변수가 통제되었음.

2) *p<.1, **p<.05, ***p<.01(양측검증).

〈부표 3-7〉 노사관계 분위기 및 정보공유의 영향요인

	노사관계 분위기		정보공유	
	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차
상수	-1.347	1.219	-4.103***	1.153
사업장 연령	0.001	0.002	-0.003	0.002
사업장 규모	-0.046	0.034	0.156***	0.032
사업장 노조	-0.135*	0.077	0.268***	0.073
전사노조	0.032	0.144	-0.012	0.136
협력업체	0.100	0.084	0.223***	0.079
모기업	0.023	0.077	0.118	0.073
평균연령	0.000	0.006	-0.003	0.006
이직률	-0.007	0.006	-0.008	0.005
관리직 임금	-0.025	0.169	-0.036	0.160
사원 임금	0.175	0.154	0.368**	0.146
수출액 비중	-0.001	0.001	0.000	0.001
혁신형	0.233**	0.100	-0.065	0.094
분석형	0.153	0.094	0.008	0.089
방어형	-0.136	0.106	-0.073	0.100
차별화전략	0.152***	0.033	0.102***	0.031
공공매출	-0.003	0.002	-0.002	0.002
협회 수	-0.002	0.007	0.004	0.006
벤치마킹	0.019	0.012	0.021*	0.011
컨설팅	0.002	0.013	0.002	0.012
전문경영	0.372***	0.093	0.095	0.088
사외이사	0.023	0.018	-0.016	0.017
외국인지분율	-0.001	0.001	0.000	0.001
단기이익압력	-0.030	0.032	0.024	0.030
정규직 조정형	0.015	0.102	-0.080	0.096
혼합형	0.003	0.097	-0.064	0.092
비정규조정형	-0.047	0.109	0.078	0.103
F	3.568***		5.944***	
Adj. R ²	0.069		0.125	
N	1110		1110	

주: 1) 산업대분류 변수가 통제되었음.

2) *p<.1, **p<.05, ***p<.01(양측검증).

〈부표 3-8〉 전반적 유연성 영향요인

	지수 1		지수 2		지수 3	
	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차
상수	-2.836***	0.443	-3.325***	0.428	-2.584***	0.338
사업장 연령	0.001	0.001	0.002**	0.001	0.002**	0.001
사업장 규모	0.013	0.013	0.030**	0.012	0.040***	0.010
사업장 노조	-0.005	0.029	0.000	0.028	-0.006	0.025
전사노조	-0.069	0.056	-0.015	0.055	0.044	0.048
협력업체	0.076**	0.031	0.070**	0.030	0.040	0.025
모기업	0.098***	0.029	0.098***	0.028	0.095***	0.025
평균연령	-0.003	0.002	-0.005***	0.002	-0.007***	0.002
이직률	-0.002	0.002	0.002	0.002	0.003	0.002
관리직 임금	0.158**	0.063	0.170***	0.060	0.155***	0.047
사원 임금	0.110*	0.058	0.135**	0.056	0.076*	0.043
수출액 비중	-0.001***	0.000	-0.001**	0.000	-0.001**	0.000
혁신형	0.068*	0.036	0.070**	0.035	0.083***	0.030
분석형	0.052	0.034	0.058*	0.033	0.044	0.028
방어형	0.007	0.039	0.039	0.038	0.076**	0.032
차별화전략	0.096***	0.012	0.060***	0.011	0.046***	0.010
공공매출	-0.001**	0.001	-0.002**	0.001	-0.001	0.001
협회 수	0.012***	0.003	0.010***	0.002	0.010***	0.002
벤치마킹	0.024***	0.004	0.022***	0.004	0.028***	0.004
컨설팅	0.022***	0.006	0.024***	0.006	0.020***	0.005
전문경영	0.124***	0.035	0.107***	0.034	0.106***	0.029
사외이사	0.010	0.007	0.014**	0.006	0.018***	0.006
외국인지분율	-0.001	0.001	0.000	0.001	0.000	0.000
단기이익압력	0.007	0.012	0.021*	0.011	0.030***	0.010
정규구조정형	-0.059	0.038	-0.016	0.036	-0.033	0.031
혼합형	-0.115***	0.036	-0.047	0.035	-0.054*	0.030
비정규구조정형	-0.013	0.041	0.022	0.039	-0.001	0.034
F	15.480***		16.863***		23.985***	
Adj. R ²	0.331		0.348		0.352	
N	939		953		1357	

주: 1) 산업대분류 변수가 통제되었음.

2) *p<.1, **p<.05, ***p<.01(양측검증).

〈부표 3-9〉 수량적 유연화와 경영성과

	인당 매출액		인건비 부담		이직률	
	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차	회귀계수	표준오차
상수	-4.134***	1.071	4.429***	0.711	3.900***	0.753
사업장 연령	0.011***	0.002	-0.001	0.002	-0.003*	0.002
사업장 규모	-0.159***	0.030	0.005	0.020	0.070***	0.021
사업장 노조	0.006	0.077	0.160***	0.051	-0.097*	0.054
전사노조	0.147	0.141	-0.151	0.095	-0.018	0.100
협력업체	-0.244***	0.078	0.094*	0.052	0.019	0.055
모기업	0.257***	0.076	0.030	0.050	-0.087	0.053
평균연령	-0.022***	0.006	0.004	0.004	-0.011***	0.004
이직률	-0.007	0.005	0.008**	0.004		
관리직 임금	0.542***	0.147	-0.159	0.098	0.039	0.104
사원 임금	0.458***	0.135	0.028	0.089	-0.302***	0.095
수출액 비중	0.004***	0.001	0.000	0.001	-0.001	0.001
혁신형	-0.045	0.094	-0.059	0.062	-0.041	0.066
분석형	0.061	0.088	-0.038	0.058	0.048	0.062
방어형	0.130	0.100	-0.021	0.066	-0.069	0.070
차별화전략	0.053*	0.031	-0.011	0.021	-0.018	0.022
공공매출	-0.001	0.002	0.000	0.001	0.001	0.001
협회 수	0.024***	0.007	-0.001	0.005	0.007	0.005
벤치마킹	-0.016	0.012	-0.009	0.008	-0.008	0.009
컨설팅	0.015	0.013	0.005	0.008	-0.001	0.009
전문경영	0.173*	0.089	0.093	0.059	-0.109*	0.063
사외이사	0.038**	0.018	-0.001	0.012	-0.016	0.012
외국인지분율	0.003**	0.001	-0.001	0.001	-0.001	0.001
단기이익압력	0.068**	0.030	0.092***	0.020	-0.008	0.022
정규직조정형	-0.036	0.096	0.000	0.063	-0.011	0.067
혼합형	0.181**	0.092	0.020	0.061	-0.034	0.065
비정규조정형	-0.034	0.104	0.006	0.069	-0.006	0.073
F	26.710***		3.020***		3.020***	
Adj. R ²	0.347		0.038		0.038	
N	1546		1575		1575	

제4장

A자동차의 사례 : 부평공장을 중심으로

제1절 기업 개요

1. 기업 역사(略史)

A자동차의 전신은 1965년에 새나라자동차를 매입하여 설립된 신진자동차이다. 초기에 도요타와 합작관계를 맺었던 신진자동차는 1972년 도요타가 철수하자 GM과 합작, GMK(GM Korea)를 설립하여 본격적인 승용차 생산을 시작하였다. 당시 차량은 독자 모델이 아니라 부품을 전량 수입하여 조립만 하는 KD(Knock Down) 방식으로 생산되었다.

1976년에 신진자동차가 산업은행 관리업체로 전락하면서 새한자동차 주식회사로 사명이 변경되었으며, D실업이 1978년부터 경영에 참가하기 시작하여 1983년부터 경영권을 장악하고 A자동차란 명칭을 사용하게 되었다. 이후 A자동차는 1992년에는 GM과의 합작관계를 청산하였고, 1996년 독일 제멘스 그룹과 종합자동차 부품 합작회사 설립을 계약하였으며, 이어 우즈베크에 연간 200만 대 생산 규모의 자동차 공장을 완공하였다. 1997년에 군산에 종합자동차 공장을 준공하였고, 1998년에는 S자동차(주)를 인수하기도 하였다.

A자동차는 D그룹 처리 과정에서 1999년 8월 워크아웃 대상 기업으로 지정되었으며, 2000년 11월에는 최종 부도처리되었다. 이후 GM과 매각

협상을 벌여 2002년 4월 GM과 채권단이 인수 본계약을 체결하였으며, 10월 28일 현재의 A자동차로 공식 출범하게 된다.

2. 기업 현황

현재 부평의 구A자동차는 a사와 b사로 양분되어 있다. 이는 GM이 구A자동차를 인수할 때 부평공장을 인수하지 않았기 때문이다. 기존의 부평공장은 최대 6년 이내에 인수를 결정하게 되어 있는데 생산량, 노사관계, 생산성, 품질과 관련된 각각의 세부적 조건들이 달성될 경우 3개월 이내로 부평공장을 인수하게 된다.²⁾

2003년 12월 말을 기준으로, A자동차는 국내의 인천과 군산, 창원, 그리고 해외 베트남에 생산거점을 갖고 있으며, 승용차, 버스, 트럭 등을 생산한다.

A자동차(a사)의 조직은 Manufacturing Operation, Commercial Operation, Technical Center가 중심이 되고 그 밖에 Finance & Administration, Purchasing, HR, Public Affairs, Planning 등으로 구성되어 있다. 반면에 b사(부평공장)는 2003년 12월 말 현재, 관리본부와 승용1본부, 승용2본부, 엔진구동본부 등 4개 본부 이하 23개 부서로 구성되어 있다.

현재 A자동차는 미국의 GM그룹(GM인베스트먼트, 스킵키, 상하이오토모티브)이 69.98%의 자본 참여로 소유 및 경영권을 행사하고 있다. 부평공장의 b사는 A자동차가 위탁경영하고 있으며, b사는 인력운용과 생산에 대해서만 재량권을 가질 뿐 구매, 재무, 펀딩 등 기업활동 전반에 대한 자율적 재량권은 거의 없다.

2) 우선 생산량과 관련하여, 부평공장이 6개월 정도 연속해서 2교대제 가동이 전제 되어야 한다. 노사관계와 관련해서, 부평공장의 노사쟁의로 인한 손실시간이 전 세계에 있는 GM 공장의 평균 손실시간(약 5시간)보다 동등하거나 낮아야 한다. 생산성 측면에 있어서 GM의 자동차 1대당 목표 기준시간을 달성해야 한다. 품질과 관련하여 부평공장이 통합되기 전 6개월 동안의 품질이 GM의 GDS(Global Delivery Survey: 공장의 품질측정지표)나 Direct Run(초기품질 측정지표)의 기준에 부합해야 한다.

A자동차에는 노동조합이 조직되어 있다. 가입 대상은 공장 및 경비원을 제외한 생산직 사원으로 2002년 9월을 기준으로 가입 인원은 8,160명이고 민주노총 금속산업연맹을 상급단체로 하고 있다. 부평공장의 4,607명, 군산공장의 1,135명, 창원공장의 1,348명, 버스공장의 645명이 조합원이며, 노조전임자는 38명(준전임 19명 제외)이다.

3. 생산 및 경영지표 추이

A자동차의 생산 및 판매 추세는 지난 10년 동안 큰 폭의 부침을 거듭해 왔다. <표 4-1>을 보면, 1993년 375,686대, 389,647대에 그쳤던 생산 및 판매 대수는 이후 꾸준히 증가하여 1997년에 각각 764,257대, 790,443대까지 늘어났다. 생산 및 판매가 꾸준히 증가할 수 있었던 것은 주로 수출의 지속적 증가에 힘입은 바 크다(그림 4-1 참조).

<표 4-1> A자동차의 생산·판매·내수·수출 추이 : 1993~2003년

(단위:대)

	생 산	판 매	내 수	수 출
1993	375,686	389,647	277,981	111,666
1994	413,744	418,872	310,294	108,578
1995	520,441	519,793	256,458	263,335
1996	632,674	654,614	300,491	354,123
1997	764,257	790,443	366,764	423,679
1998	632,331	787,126	204,263	582,863
1999	758,583	726,520	257,609	468,911
2000	624,534	625,816	242,123	383,693
2001	387,134	391,113	170,757	220,356
2002	293,897	286,547	159,975	126,572
2003	351,615	337,103	118,271	218,832

주: 1) 인수합병 이전의 D중공업, 인수합병 이후의 b사 실적 포함.

2) 1995년 이후 KD 제외.

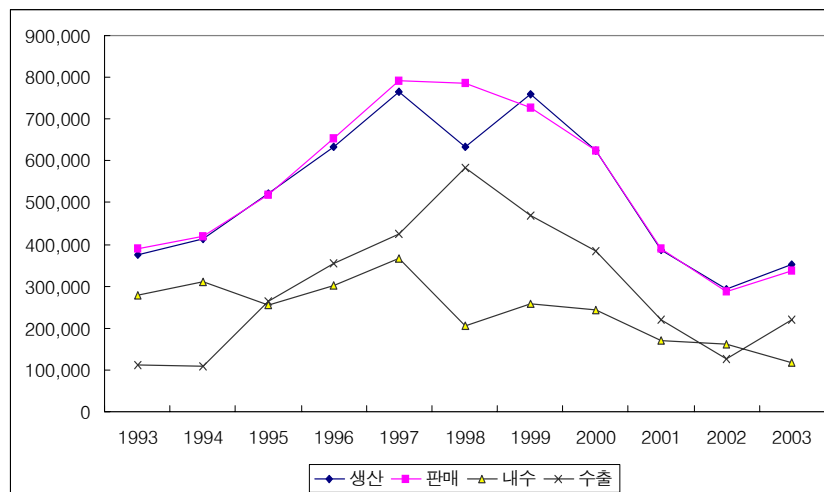
3) 2003년 실적은 11월 말까지의 잠정치임.

자료 : 한국자동차공업협회, 『한국의 자동차산업』, 2003.

그러나 생산 및 판매는 1997년을 정점으로 급속히 감소하기 시작했는데, 이는 IMF 외환위기로 인한 급격한 내수시장의 축소, 이후 A자동차의 워크아웃 및 부도처리 과정에서 발생한 수출경쟁력의 상실 때문이다. 2002년에 93,897대를 생산하고 286,547대를 수출하여 최악의 실적을 기록한 A자동차는 GM 인수 이후 생산 및 판매가 회복세를 보여, 2003년 11월까지 351,615대를 생산하고 337,103대를 판매했는데 이는 전년 같은 기간에 비해 각각 30.9%, 29.4% 증가한 수치이다.

(그림 4-1) A자동차의 생산·판매·내수·수출 추이 : 1993~2002년

(단위: 대)



주: 1) 인수합병 이전의 D중공업, 인수합병 이후의 b사 실적 포함.

2) 2003년 실적은 11월 말까지의 잠정치임.

자료: 한국자동차공업협회, 『한국의 자동차산업』, 2003.

A자동차의 경영실적 역시 큰 폭의 부침을 거듭해 왔다. A자동차는 주식시장에 상장된 적이 없을 정도로 재무 및 경영상태가 불확실하고 좋지 않은 기업이었다. 이는 공식 자료를 통해 보더라도, 자본금의 10배가 훨씬 넘는 자산 규모에서도 확인할 수 있는데, 이것은 곧 자산에서 부채의 비중이 엄청나게 높다는 사실, 즉 매년 상당한 수준의 이자 부담을 지니고 왔다는 사실을 뜻한다(표 4-2 참조).

〈표 4-2〉 A자동차의 경영지표 추이 : 1997~2002년

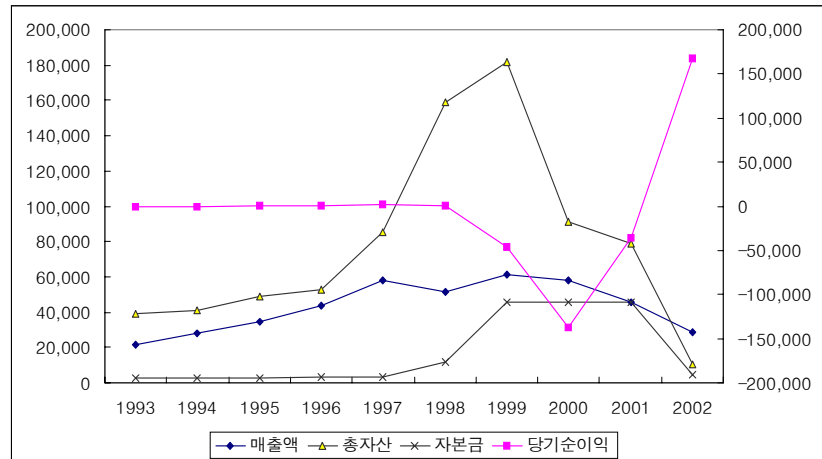
(단위: 억원, 명)

	매출액	당기순이익	총자산	자본금
1993	21,594	-847	38,913	2,624
1994	27,859	-91	40,765	2,624
1995	34,705	105	49,000	2,624
1996	43,655	519	52,724	3,547
1997	57,977	2,512	85,134	3,547
1998	51,191	176	158,636	11,929
1999	61,248	-46,402	181,566	45,595
2000	57,852	-137,066	91,450	45,595
2001	45,883	-36,291	79,145	45,595
2002	28,365	166,834	10,441	4,778

자료: 한국자동차공업협회, 『한국의 자동차산업』, 각년도. 사업보고서 참조.

(그림 4-2) A자동차의 경영지표 추이 : 1997~2002년

(단위: 억원, 명)



자료: 현대·기아자동차, 『자동차산업』, 각년호.

1993년 847억 원의 순손실을 기록했던 A자동차가 흑자로 돌아선 것은 1995년에 이르러서이다. 이후 1996년 2,512억 원의 순이익을 기록하는 등 3년 연속 흑자를 기록했던 A자동차는 1998년의 176억 원 순이익

을 마지막으로 급격한 적자를 기록하게 된다. 1999년 워크아웃 대상 기업으로 선정되면서 자본금 규모를 4조 5,595억 원으로 대폭 증가했음에도 불구하고 4조 6,402억 원의 적자를 기록한 A자동차는 이듬해인 2000년에는 13조 7,066억 원이라는 천문학적인 적자를 기록하며 법정관리 기업으로 전락하게 된다. 이후 자구노력과 함께 채권단의 지원 등에 힘입어 적자 규모를 2001년 3조 6,291억 원까지 줄인 A자동차는 GM 인수 첫 해인 2002년에는 16조 6,834억 원이라는 비교적 큰 규모의 흑자를 기록하게 된다.

제2절 고용 유연화와 인적자원관리

1. 고용 유연화

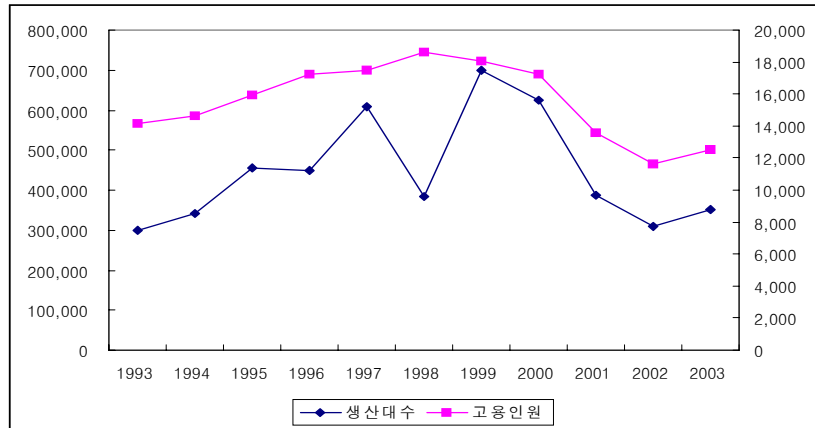
소싱(Sourcing) 체계를 중심으로, 기업 내부 및 기업 외부에서 고용 유연성의 확보 방식을 살펴본다. 일반적인 의미에서 소싱이란 어떤 조직이 그 조직의 활동, 서비스 및 기능의 전부 또는 일부를 제3자에게 이전하는 것을 말한다. 소싱은 외부의 제3자가 조직 내부를 통할 때 보다 특정 업무를 더 효율적이고 경제적으로 수행할 수 있을 때 발생한다. 자동차산업에서 소싱은 생산의 외부화를 통한 전통적 의미에서의 원하청 관계를 포함하며, 고용관계의 외부화를 추구하는 사내 하청도 넓은 의미에서 소싱의 일종으로 볼 수 있다.

가. 기업 내부 : 사내 하청 활용

자동차산업에서 사내 하청 인력의 활용은 고용관계의 유연성을 추구하는 보편적 방법으로 자리잡아 왔다. A자동차 또한 정규직 노동자의 수를 최소화하고 호황·불황기에는 용역, 사내 하청 등의 비정규 노동자 수를 증가 혹은 축소하는 방법을 통해 시장 상황의 변화에 탄력적으로 고용수준을 조정해 왔다.

[그림 4-3] A자동차의 고용 규모 및 생산량 변동 : 1993~2002년

(단위: 대, 명)



주: 1) 인수합병 이후의 b사의 생산량 및 인원이 포함되어 있으며, 비교를 위하여 인수합병 이전의 D중공업 생산량 및 인원은 포함하지 않았음.

2) KD 제외.

3) 2003년 실적은 생산은 11월까지의 누적치, 고용은 10월 말 기준임.

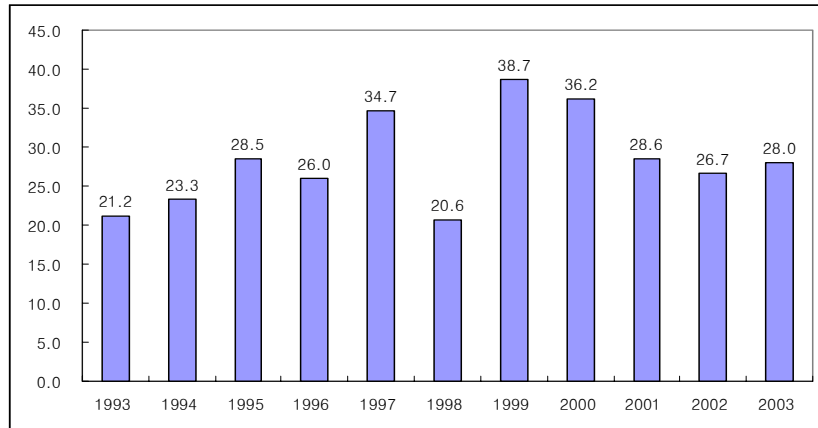
자료: 한국자동차산업연구소, 『한국자동차산업』, 2003; 한국자동차공업협회, 『한국의 자동차산업』, 각년호. 2003년 실적은 회사 자료임.

[그림 4-3]은 A의 총량 고용규모와 생산량의 변동을 나타내고 있다. 그림에서 나타나듯이 A자동차의 생산규모는 1993~97년까지 2배 이상 급격하게 증가했지만 총량 고용규모는 23.5% 증가하는 데 그쳤다. 1998년 급격한 생산량 축소를 경험한 A자동차는 본격적인 고용조정에 착수하게 되며, 총량 고용규모는 1999~2002년까지 급락하게 된다. 1999년에 18,059명에 달하던 총량 고용규모는 2002년 10월에는 11,594명까지 약 35.8% 감소하여 같은 기간 생산량 감소(55.7%)에 대해 상당히 탄력적으로 고용조정이 이루어졌음을 알 수 있다.

[그림 4-4]는 같은 기간 동안 A자동차 전체 노동자 1인당 생산대수의 변화를 나타낸 것이다. 1993년 21.2대인 1인당 생산대수는 급격한 생산 축소를 경험한 1998년을 제외하고는 꾸준히 증가하여 1999년 38.7대로 최고치를 보였다. 이후 지속적인 생산 및 판매 부진에도 불구하고 고용조정 역시 큰 규모로 이루어졌기 때문에, 1인당 생산대수의 하락폭은 그다지

[그림 4-4] A자동차의 1인당 생산대수 변동 추이 : 1993~2002년

(단위: 대)



주: 인수합병 이후의 b사의 생산량 및 인원이 포함되어 있으며, 비교를 위하여 인수 합병 이전의 D중공업 생산량 및 인원은 포함하지 않았음.

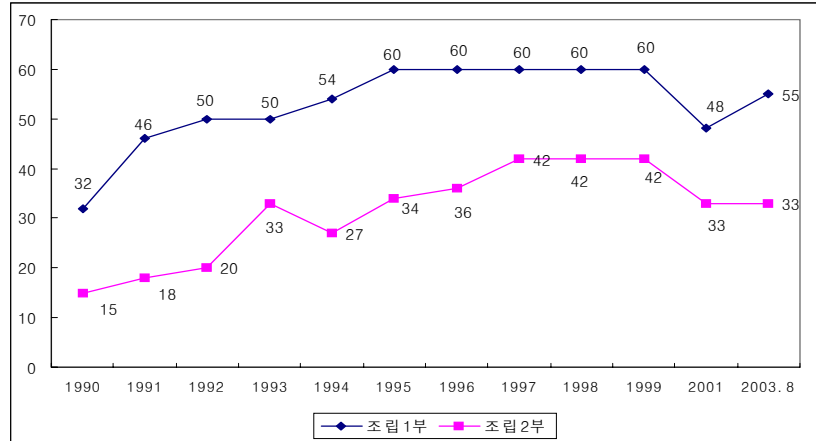
자료: 한국자동차공업협회, 『한국의 자동차산업』, 각년호.

크지 않아, 2001년 이후에도 약 28대 정도의 수준을 유지하고 있다.

워크아웃 이전인 1993~97년까지 A자동차의 생산 및 판매는 크게 신장되었고 가동률 또한 높아졌지만, 회사측은 신규채용을 억제하여 정규직 노동력에 대한 의존을 최소화한 채 노동강도의 조정을 통해 생산물량을 맞추고자 노력하였다.

이는 같은 기간 잽수(Jobs per Hour, JPH)의 변동 추세를 통해서도 살펴볼 수 있다. 1990년대 들어 나타난 A자동차 생산 과정상의 중요한 특징 중 하나는 작업 속도가 과거에 비해 매우 빨라졌다는 점이다. [그림 4-5]는 1990년부터 2003년까지의 잽수 변동을 나타낸 것이다. 그림에서 나타났듯이 A자동차의 잽수는 경영위기에 봉착한 1998년까지 지속적으로 증가해 왔다. 특히 주력 공장이라 할 수 있는 1공장, 조립1부의 잽수는 1990년의 32잽에서 1995년의 60잽으로 두 배 가량 늘었다. 같은 기간 동안 생산설비의 혁신, 자동화, 라인의 재배치 등이 병행되어 추진되었지만 일선 작업자들이 체감하는 라인 속도와 노동강도는 이전보다 강화되었다고 볼 수 있다.

[그림 4-5] A자동차의 잽수 변동 추이 : 1990~2003년



주: 2001년의 수치는 정리해고 직후의 잽수임.

자료: 김성희(2002), 2001년과 2003년은 작업자들과의 인터뷰.

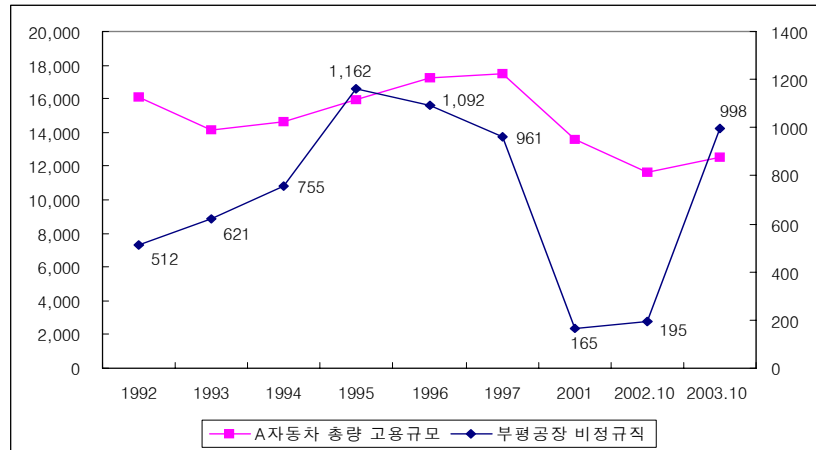
희망퇴직 및 정리해고로 인해 인력이 대폭 감소한 2001년의 경우 비교적 큰 폭으로 잽수가 떨어졌으나, 조립1부의 경우 2교대 근무를 시작하면서 다시 종전 수준을 거의 회복한 바 있다. 특히 GM의 인수조건 중 하나인 생산성 요건을 충족하기 위해서는 앞으로도 지속적인 공정 및 작업 편성의 합리화가 추진될 것이므로, 잽수 역시 소폭 상승할 것으로 예측된다.

이렇듯 A자동차는 1990년대 초중반의 생산 및 판매의 호조기에 한편으로 정규직 인력의 고용규모 증가를 최소화하면서 공정의 합리화 및 작업 속도의 증가를 통해 생산규모를 맞추어 나갔고 동시에 다른 한편으로 비정규직 활용을 통해 인력 소요를 충당해 왔다.

[그림 4-6]은 1992~2003년까지 A자동차의 총량 고용규모(정규직)와 부평공장 비정규직의 변동 추세를 살펴본 것이다. 부평공장의 비정규직만 따로 살펴본 것은, 자료상의 제한 때문이기도 하지만 뒤에서 살펴보듯이 부평공장의 비정규직이야말로 경기 변동과 정규직 고용안정성에 가장 직접적으로 민감하게 반응한 부분으로 판단할 수 있기 때문이다.

그림에서 나타나듯이, 대체로 1990년대 초반의 호황기에는 정규직 고용은 대단히 완만하게 증가한 반면, 비정규직 고용은 급격한 증가 추세를 보이고 있고, 1997년 이후의 불황기에는 정규직 고용은 소폭 감소한 반면 비정규직 고용은 대폭 감소한 것을 알 수 있다. 이는 A자동차에서 비정규 노동력이 정규직 고용안정의 완충(buffer) 장치로 작동했음을 보여주는 사례라 하겠다.

[그림 4-6] A자동차의 정규직·비정규직 고용 변동 추이 : 1990~2003년



자료: 한국사회과학연구소·A자동차 노동조합(1997), 2001~2003년은 회사 자료.

좀더 구체적으로 살펴보면, 1990년대 초반에 190명이던 비정규직 노동자 수는 이후 꾸준히 증가하여 1995년에는 1,162명에 달하게 되었다. 이들은 주로 완성차, 장비, 창고 등의 청소, 운반, 보급 등의 간접 부분은 물론, 때로는 일부 sub-line에까지 배치되어 있었다. 또한 1990년대 초중반 A자동차는 외국인 연수생들을 현장의 생산인력으로 활용하기도 했다.³⁾

3) 이들 외국인 연수생들은 사실상의 비정규 노동력으로 간주할 수 있는데, 이는 이들에 대한 특별한 연수 프로그램이 없었고, 이들 대부분이 처음에는 쉬운 작업부터 시작하여 진척도를 보아 가며 주작업자와 동일 작업을 실제 라인에서 수행한다는 점에서 그렇다. 외국인 연수생의 규모는 1995년의 경우 약 350~400명이 상주하는 수준이었다고 한다.

당시 비정규직을 활용하게 된 배경은 정규직 노동자들의 이해와 회사의 이해가 부합했기 때문이다. 라인작업에 투입되는 비정규직 노동자들은 주로 중량물 작업, 위험작업 등 정규직 노동자들이 기피하는 공정에 집중 배치되었고, 정규직 노동자들은 이에 대해 강력한 문제 제기를 하지 않은 측면이 있다. 한편 회사측은 핵심 주작업라인의 인원을 제외한 서브라인이나 기타 직무를 비정규직으로 대체함으로써 ‘인건비’와 ‘노무관리비’를 줄이는 부수적 효과를 얻을 수 있었다.⁴⁾

비정규직이 대폭 감소하기 시작한 것은 1998년 A자동차가 본격적인 경영위기에 봉착하면서부터이다. 부도 이후 구조조정이 진행되는 과정에서 1차적으로 정리 대상이 된 것이 이들 사내하청 비정규직들이고, 그 결과 청소, 식당 등의 업무를 하는 약 100여 명만이 남게 되었고 실제 작업라인의 비정규직은 거의 자취를 감추게 되었다. 특히 구조조정 시기에 1,750명의 정규직 인력을 정리해고한 부평공장과는 달리, 군산 및 창원공장의 경우에는 정규직의 인력조정은 하지 않고 비정규직만 정리하는 방식이 취해졌다.

비정규직이 다시 활용되기 시작한 것은 공장이 정상화되고 생산량이 늘기 시작하면서부터이다. GM사는 지난 2002년에 정리해고자 300명 복직을 약속하며 A자동차를 인수한 바 있다. 그 해 12월 14일 정리해고자 300명이 복직되었고 이후 2003년 7월 417명이 추가로 복직되었다. 부평공장에 다시 대규모 비정규직이 들어오기 시작한 시점은 바로 이 시기로 812명의 비정규직이 들어오는 등 2003년 10월을 기준으로 비정규직 고용규모는 998명에 이른다. 417명의 정리해고자 추가 복직과 관련하여 맺은 노사협상에서 회사와 노조는 812명의 비정규직 인력 활용을 합의한 바 있다.⁵⁾ 한편 군산공장의 경우에도 올해 9월 중순부터 2교대를 실

4) 당시 이들의 임금수준은 정규직 노동자의 절반 수준이었다고 한다.

5) 비정규직 도입 과정에서 현 노조 집행부는 회사와 비정규직 활용의 전체적 큰 틀, 즉 총 도입인원 수만 논의 합의했고, 부서별 비정규직 배치는 회사의 계획을 부서별로 대의원과 부서장과 협의 후 최종 결정했다. 이 과정에서 노조는 비정규직 인력의 임금 및 근로조건에 대해 전혀 개입하지 못했다. 노동조합의 조건과 활동력, 조합원 정서를 종합적으로 고려할 때 비정규직과 관련한 대응은 불가능했다는 것이 현 노조집행부의 판단이었다(노조집행 간부와의 인터뷰 내용).

시하면서 비정규직이 도입된 바 있다.

현재 부평공장의 비정규직은 승용 1공장의 서브라인을 중심으로 거의 모든 부문(서브라인, 도어라인, 패드라인, 엔진서브라인, 생산관리 등)에 배치되어 있다. 한편 승용 2공장은 아직 물량이 많지 않기 때문에 비정규직은 별로 없는 상황이다.

과거 GM 인수 이전의 비정규직 활용과 비교해 볼 때 현재의 비정규직 활용은 다음 두 가지 점에서 차이가 있다. 우선 과거와 달리 라인을 떼어내는 등의 방식으로 작업 내용 자체를 완전히 나누어 준다는 점이다. 예를 들어 과거에는 범퍼작업 부분을 정규직과 비정규직이 같이 작업했으나 이제 공정 전체를 비정규직에게 떼어 내 주고 품질 문제까지 도급업체에게 책임을 부과한다는 점이다.

두 번째로 과거의 비정규직은 공정별로 기피 공정을 용역직으로 대체하는 과정에서 증가되어 왔으나 현재의 비정규직 도입은 보다 노골적으로 정규직 고용안정의 완충 역할로서의 의미를 갖고 있다는 점이다. 이미 정리해고를 통해 옆 동료가 직장을 떠나는 것을 지켜본 일반조합원들의 정서가 비정규직 활용을 용인하고, 그들을 자신들 고용안정의 완충으로 인정한 측면이 강하다는 점이다.⁶⁾

나. 기업 외부 : 원하청 체계의 변동

자동차업종은 기본적으로 자동차에 들어가는 부품 수가 2만 여개에 이르기 때문에 차체, 엔진, 변속기 등을 제외한 대부분의 부품은 외주에 의존하고 있다. 장치조립산업이라는 자동차산업이 갖는 특성상 안정적이고 효율적인 원하청체계⁷⁾ 및 물류조달 시스템을 구축하는 것은 대단

6) 현재 회사는 내년 3/4분기까지 정리해고자 200명을 추가로 복직할 계획이며, 이들이 들어오면 현재 들어와 있는 812명의 비정규직 중 200여 명의 일자리를 대체하게 되는 것으로 노조측은 이해하고 있지만 노사합의 사항은 아니라 한다. 정리해고된 노동자 중 복직 희망자의 최종 복직 시기는 2공장이 2교대에 들어가는 시점이며, 이 시기 이후의 비정규직 추가 문제는 추후 노사간 논의를 갖는 것으로 되어 있다.

7) 하청(subcontracting)은 일반적으로 발주 기업과 수주 기업 사이에 성립되는 주문생산거래로 이해된다.

히 중요한 과제이다.

A자동차는 여타 완성차 업체와 마찬가지로 1990년대 초반까지는 동일품목에 대해 필요한 범위 안에서 2개 이상의 부품업체와 거래관계를 유지하는 ‘복수 발주’를 확대해 나가는 전략을 사용했다. 이를 통해 하청기업 사이에 경쟁을 격화시킴을 통해 하청기업에 대한 통제력을 강화시킬 수 있었는데, 경쟁의 격화는 필연적으로 납품경쟁을 촉진시키고 하청단가 교섭에 있어서 모기업의 입지를 강화시켜 주기 때문이다.

A자동차에서 원하청관계의 변동은 1990년대 초반, 신경영전략인 ‘NAC(New Automotive Concep) 도전운동’이 추진되면서부터이다. NAC도전운동의 주요 내용은 일본식 생산방식을 A자동차 상황에 맞게 적용시키는 것으로, 물류조달체계에 있어 JIT(Just-In-Time)를 핵심으로 한다.⁸⁾

JIT 시스템이 제대로 작동하기 위해서는 모기업과 하청기업 간의 거래구조가 적시즉납의 형태를 띠고 있어야 한다. 필요한 부품의 수와 필요 시기를 정확히 분석하여 소량의 납품이 일별 혹은 주별로 필요한 시기에 정확히 배달되어야 모기업의 ‘무재고’와 뒷 공정이 앞 공정에서 ‘필요한 것을 필요한 때에 필요한 만큼’ 인수하여 생산하는 ‘후공정 인수방식’이 가능해지기 때문이다. 이를 가능하게 하기 위해서는, 하청업체 스스로 품질 및 정밀도 향상, 납기 단축, 공정 개선을 통한 리드타임 단축 등을 할 수 있는 능력을 가지고 있어야 한다.

그러나 당시 하청부품업체 대부분은 이러한 능력을 확보하고 있지 못하였으므로 A자동차는 1993년 ‘외주협력부’를 창설하여 하청업체에 직접 임원을 파견하여 품질관리 및 생산·경영의 합리화를 적극적으로 요구하기 시작했다. 이 과정에서 초기에는 ‘Family Training’이라는 하청업체 임직원에 대한 교육을 실시하여 JIT 시스템 도입에 필요한 환경을 조성했고, 1996년부터는 ‘D-100PQ’라는 생산합리화 운동을 전개해 나갔다. ‘D-100PQ’ 운동이란 3년 동안 하청업체의 생산성을 100% 향상시키고, 3년 이내에 부품의 불량률을 100PPm이하로 줄인다는 운동이다. 그러나 이러한 A자동차의 하청체제 개편 계획은 A자동차의 몰락과 함

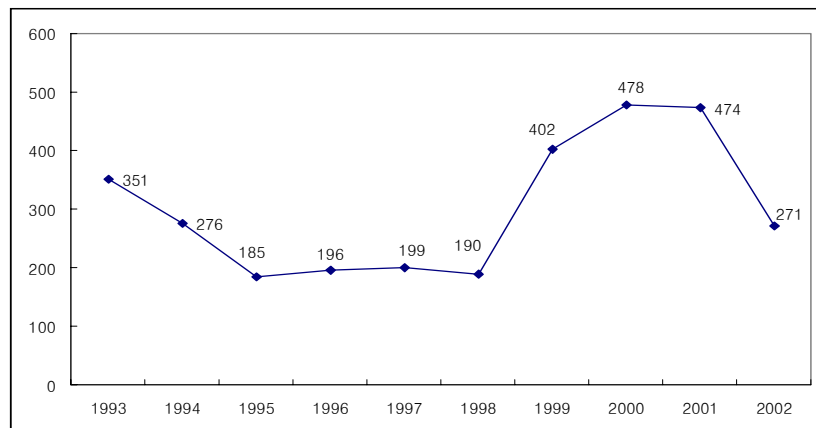
8) 이하 NAC와 관련된 원하청관계의 변동은 지민웅(2000) 참조.

게 사라지게 되었다.⁹⁾

[그림 4-7]은 1993~2002년까지 A자동차에 납품하는 업체 수의 변동 추이를 나타낸 것이다. 납품업체의 수는 NAC 도전운동이 추진된 1993년의 351개에서 줄곧 감소하여 1995~98년까지는 200개 미만의 하청업체들과 원하청 관계를 맺어 온 것으로 나타났다. 이 시기에 하청업체의 수가 감소한 것은 A자동차 법인에 포함되어 있던 트럭사업부가 D중공업으로 이관됨에 따른 결과이다. 또한 후륜구동방식을 택했던 R시리즈 모델의 생산이 중단되면서 하청기업의 수가 줄어들기도 했다.

(그림 4-7) A자동차의 납품업체 수 변동 추이 : 1993~2002년

(단위: 개)



주: 2002년 실적은 D버스와 D상용의 법인 분리에 의해 감소한 것임.

자료: 한국자동차공업협동조합, 『자동차산업(공업)편람』, 각년호.

A자동차에 납품하는 하청업체의 수는 1998년에 402개로 대폭 증가한 이후 D상용차의 계열 분리로 그 수가 감소한 2002년을 제외하고는 줄곧 증가해 왔다. 그러나 이 역시도 1999년과 2000년에 A자동차 창원공장(국민차공장)과 버스 및 트럭사업부가 다시 법인에 통합되면서 나타

9) 실제 담당자는 인터뷰에서 “사외물류관리 시스템의 경우, 물류 차원에서 JIT 시스템을 구축하는 것은 이론적으로는 가능할 수 있으나 실시간 생산 과정에서 나타나는 여러 가지 불확실성을 완벽히 통제하는 시스템을 구축한다는 것은 거의 불가능하다”는 입장을 보였다.

난 현상이다. 2002년부터 현재까지 A자동차가 관계 맺는 1차 하청업체의 수는 약 270~280개 수준을 유지하고 있다. 즉 지표상으로는 1차 하청업체의 수가 크게 변동한 것처럼 나타나 있으나 대부분 법인이 분리 또는 통합되면서 나타난 현상일 뿐, 실제 승용차 부분의 1차 하청업체의 수는 거의 변동하지 않았다는 것이 회사 관계자의 설명이다.

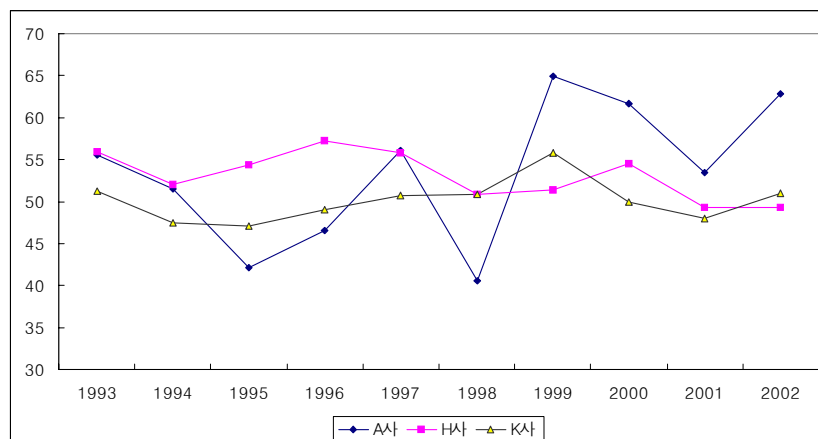
하청관계의 변동을 살펴볼 수 있는 또 다른 지표는 매출액 대비 납품액 비중이다(표 4-3 참조). [그림 4-8]은 1993년부터 2002년까지 매출액 대비 납품액 비중의 변동을 완성차 3사를 대상으로 살펴본 것이다.

〈표 4-3〉 A자동차의 매출액 대비 납품액 비중 변동 추이 : 1993~2002년
(단위:%)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
A자동차	55.5	51.5	42.1	46.6	56.1	40.6	64.9	61.6	53.5	62.8
H자동차	55.9	52.0	54.4	57.2	55.8	50.9	51.4	54.5	49.3	49.3
K자동차	51.3	47.5	47.1	49.0	50.7	50.8	55.8	49.9	48.0	51.0

자료 : 한국자동차공업협동조합, 『자동차산업(공업)편람』, 각년호.

(그림 4-8) 완성차 3사의 매출액 대비 납품액 비중 변동 추이 : 1993~2002년
(단위:%)



자료 : 한국자동차공업협동조합, 『자동차산업(공업)편람』, 각년호.

그림에서 드러나는 첫 번째 사실은 1999년 이전에는 A자동차의 매출액 대비 납품액 비중이 대체로 H자동차보다는 낮고 K자동차에 비해서는 다소 높거나 낮았지만, 1999년 이후에는 A자동차의 비중이 다른 완성차 회사보다 최대 10% 이상 높다는 것이다. 이는 A자동차가 경영위기에 봉착한 이후 매출액이 급감하면서 나타난 현상으로 보인다.

두 번째 사실은 A자동차의 매출액 대비 납품액 비중의 변동치가 다른 완성차 회사들보다 훨씬 그 등락폭이 크다는 것이다. 그 원인은 두 가지로 유추할 수 있는데, 우선 A자동차의 매출 및 생산이 그만큼 불안정했기 때문에 안정적인 하청업체 및 재고물량 관리가 이루어지지 않아서 발생했을 가능성이 있다. 다음으로 ‘일본식 생산방식 도입 - 세계경영 - 워크아웃 - 법정관리 - GM 인수’ 등 짧은 기간 동안 큰 경영상의 우여곡절을 겪은 A자동차의 장기적 전략의 부재 혹은 변경에 의해 나타난 현상으로 해석할 수 있다.

마지막 가능성으로 법인이 빈번하게 분리·통합되는 과정에서 법인 분리 및 통합의 효과가 반영되었을 수 있다. 실제 회사 관계자에 따르면, A자동차 승용차 부문의 매출액 대비 납품액 비중은 줄곧 60%대를 유지해 다른 완성차 업체에 비해 다소 높았는데 이는 엔진, 트랜스미션 등의 차체 개발이 늦어졌기 때문이라고 한다.

한편 A자동차의 물류조달체계는 GM 인수 이후 또 한 번 변화되고 있다. 인터뷰 결과에 따르면 GM이 인수한 후에 가장 크게 변화한 것 중 하나가 물류시스템이라 한다. 즉 과거 A자동차 시절에 협력(하청)업체 관리는 일종의 장기적 육성·발전을 취하는 차원에서 이루어졌다면 현재는 품질이 담보됨을 전제로, 가장 저렴한 가격의 물품을 취하는 방식으로 바뀌었다는 것이다.

소위 WWP(World Wide Purchasing)이란 개념에 입각한 Global 구매 Network을 활용한 물류조달이 이루어진다는 것이다. 이는 물론 A자동차만 해당되는 것이 아니라 기존의 GM 물류조달 시스템을 그대로 적용시킨 GM식 경영 패턴이다. 이에 따라 A자동차에서도 Sourcing Committee가 구성되어, 이곳에서 GM의 전 세계 Global 구매 네트워크 하에서 물류조달처를 결정하게 된다.

Sourcing Committee에는 재무, 품질, 구매, 연구소 파트가 참여하여 만장일치 방식으로 결정하는 의사결정방식을 취하므로, 단지 가격이나 생산능력, 혹은 품질 같은 특정 부분에서의 우위만으로 결정되는 것이 아니라 종합적 판단이 내려지게 된다. 이때 물류조달처를 정함에 있어 업체의 현 상황만 고려하는 것이 아니라 향후의 action plan을 제출하게 하여 이를 종합적으로 검토한다고 한다. 만장일치 결정이 되지 않을 경우, 최장 15라운드까지 위원회를 지속적으로 개최하도록 되어 있는데 A자동차에서는 3라운드까지 위원회를 개최한다고 한다.

이러한 A자동차의 물류조달체계 변화는 아직 신차종이 본격 출시되지 않아 초보적·부분적으로 이루어지고 있지만 향후 신차종이 본격 양산체제에 들어가는 시점에 본격적으로 적용될 예정이다. 이 경우 기존의 연고주의적인 부품업체와의 관계가 큰 변화를 겪을 전망이고 비록 기존의 업체와 관계가 지속되더라도 품질, 원가절감 등 여러 가지 제약이 계약에 부과될 것으로 보인다. 이는 곧 협력업체에 대한 통제는 이전보다 더 강화될 가능성이 있음을 의미한다.

한편 A자동차에서 외주화 및 모듈화와 관련해서는 별다른 진전이 발견되지 않는다. 물론 1990년대 초반까지는 A자동차에서 생산되던 부품이 하청업체로 나가는 일이 많이 발생했었다. 이는 앞에서 언급한 바 있는 하청관계의 재편과도 관련된다. 이러한 외주화는 작은 부품을 조립하는 공정에서 주로 일어났는데, 자동화가 곤란하거나 자동화가 가능하더라도 경제성이 떨어지는 수작업 공정들이 주로 외주화되었다(조돈문 외, 2000).

그러나 1990년대 중후반 이후 외주화가 대규모로 진행된 적은 없다. 이는 일반적으로 외주화를 통해 생산량의 확보, 공간의 제약 탈피, 인건비 절감 등의 효과들을 기대할 수 있으나 이때 발생하는 노조와의 마찰이나 외주화된 부품의 품질 문제 등으로 발생하는 손실 또한 만만치 않기 때문이다.

더불어 인건비 측면에서 볼 경우에도, 최근 몇 년간 부품업체, 특히 1차 부품업체의 임금이 계속 상승한 반면, A자동차의 임금은 축소 내지 하락해 왔기 때문에 임금 차이가 많이 줄어들어 굳이 인건비 때문에 외

주화를 시킬 메리트는 별로 없는 상태라는 것이 면담한 회사 관계자의 판단이다.

다음으로 모듈화¹⁰⁾의 경우, 부평공장의 경우 모듈화의 진전 정도는 다른 국내 완성차 업체에 비해 미약한 수준이다. 라노스가 생산될 당시 모듈화를 통해 들어오는 부품의 수가 일부 증가했으나, 현재 신차종 개발과 관련하여 모듈화의 움직임은 별로 없다고 한다. 그러나 모듈생산은 플랫폼 통합과 함께 자동차 생산에 있어 세계적 추세이고 부평공장의 공간이 상대적으로 협소하므로 조건이 마련되는 대로 앞으로 본격 추진될 가능성은 항상 내포하고 있다고 보아야 할 것이다.

2. 정규직의 인적자원관리

유연화의 또 다른 축은 기능적 유연성과 관련된 것이다. 기능적 유연성은 업무의 범위와 관련된 기술 및 숙련의 범위를 확대하고 노동자의 기업내 이동을 증가시키는 것과 연결된다. 따라서 기능적 유연성은 기업의 내부노동시장에 대한 개입과 기업내 노동자들의 자유로운 이동을 가능하게 하는 직무의 수직적·수평적 통합을 포함한다. 일반적으로 기능적 유연성은 기업 내부노동시장의 핵심노동자들을 대상으로 추구된다고 간주된다. 아래에서는 A자동차의 정규직 노동자들의 기능적 유연성과 관련된 직제, 작업조직, 고용 및 작업관행, 숙련 및 교육, 인사관리 전반과 관련된 사항을 살펴본다.

가. 인력 구성 및 인적자원 흐름

A자동차 부평공장의 생산직 사원 평균연령은 약 41세 가량이며, 평균 근속연수는 약 16년 정도이다. A자동차의 채용은 공식적으로는 신규채

10) 모듈이란 동일한 기능을 수행하는 부품들의 조합을 의미하는데, 모듈은 미리 설정된 인터페이스들을 활용하여 서로 독립적으로 개발·제조·조립될 수 있는 기능적 단위이기도 하며, 동일 모듈의 변종들 사이에는 상호 교환 및 상호 대체를 통한 조립이 가능하다(조돈문 외, 2000).

용을 원칙으로 하고 있으나 1995년을 마지막으로 사실상 대규모 생산직 공개채용은 이루어지지 않았다. 해고를 당하지 않는 한 정년은 만 60세 까지 보장된다(단체협약 제44조). 과거에는 단체협약에 의해 해고사유가 엄격히 제한되는 해고금지조항이 있었지만 2002년에 새로 개정된 단체협약에 이 조항은 사실상 삭제되었다. 또한 실질적으로 과거 단체협약상의 해고금지요건 역시 경영상 위기에 의한 정리해고를 막아 내지는 못하였고, 그 당시나 지금의 단체협약 모두 경영상의 이유로 실시하는 인원정리에 관한 별도의 규정은 두지 않고 있다. 다만, 승진과 승급의 경우에 있어서는 선임권을 부여하고 있다(단체협약 제47조).

A자동차의 생산직 직제는 ‘기사원 - 조장 - 직장 - 공장(과책) - 부서장’의 위계로 이루어져 있다. 승급은 제한 없이 평균적으로 연 2호봉씩 상승하며, 근무평가를 통해 상위 5%는 1년에 3호봉이 상승하고(가호봉), 하위 5%는 1년에 1호봉만 상승하는(감호봉) 제도가 있다.

나. 숙련형성

A자동차 생산직 노동자들은 대부분 단능적 기능을 갖고 있으며 그것도 높은 숙련을 요하는 것이 아닌 경우가 대부분이다. 일반적으로 자동차공장 노동자들의 직무는 상당히 세분화되어 있고 각 작업의 공정에 따라 숙련도 및 노동강도, 직무의 범위, 성격은 상당히 차별적이다. 그러나 프레스 공장의 금형사상, 기계가공이나 차체공장의 Metal finish 직무, 각 공장의 자동화 기계운전이나 자격증이 필요한 직무 등의 일부 숙련 직군을 제외한 대부분의 직무에 있어 높은 숙련수준은 그다지 요구되지 않는다. 특히 현장작업자들과의 인터뷰에 따르면, 조립공장의 경우 한 공정의 업무를 익히는 데 보통 1~3주, 완전히 습득하는 데 2~3개월이면 충분하다고 한다. 이러한 상황에서 일반적 조립공정의 경우, 숙련은 특수한 교육을 통해서라기보다는 OJT와 유사하게 대개 현장에서 작업하는 과정을 통해 형성된다.

다. 교육

교육훈련과 관련하여, 정기적인 직무교육 이외에 현재 A자동차에서는 GMS(Global Manufacturing System)에 대한 전사적인 교육훈련이 진행되고 있다. GMS는 GM의 전 세계 사업장에 적용되는 글로벌 표준화 생산시스템을 의미한다. GMS는 5개의 목표와 그 달성을 위한 5개의 원리(principles), 그리고 이 원리들을 구성하는 33개의 요소(elements)들로 편성되어 있다. 5가지 목표란 안전한 작업(안전), 매력적인 제품(품질), 좋은 가치(원가), 고객에 대한 적기 납기(생산성/생산량), 조직개발 등을 말한다. 이 목표 달성을 5개의 원리가 뒷받침하게 되는데, 전원참여(people involvement), 표준화(standardization), 공정품질(built-in quality), 짧은 리드타임(short lead time), 지속적 개선(continuous improvement) 등이 그것이다. 또한 각각의 원리들 내에는 이 원리들의 실행을 보장하는 구성요소들이 포함되어 있다. 이는 GM의 새로운 경영패러다임으로 GM자동차가 나름대로 해석한 ‘일본식 생산방식의 적용’이라 요약할 수 있다.¹¹⁾

2003년도에 부평 승용 1공장과 2공장이 미국 GM 본사 차원의 전 세계 GM소속 공장에 대한 감사에서 all circle(○)을 받았다. 이 감사는 GM 나름의 매뉴얼을 각 공장이 얼마나 잘 실천하고 있는가를 기준으로 평가된 것인데, 부평공장이 좋은 점수를 받을 수 있었던 원인은 과거 A자동차 시절 NAC의 경험을 갖고 있어, 일본식 생산방식 및 GMS에 대한 이해와 기반이 있었기에 가능했던 것으로 평가할 수 있다.

GMS에 대해 노조 및 현장 작업자들은 대체로 익숙하게 받아들이는 편이다. 이는 앞서도 언급했듯이 이미 NAC를 통해 일본식 생산방식에 대한 일정한 이해를 갖고 있기 때문인 것으로 생각된다. 다만 GMS는 NAC와 비교해 볼 때 안전과 품질, 물류 문제가 좀더 강조되는 것으로

11) 회사측 관계자에 따르면, GMS는 NAC가 가진 일본식 생산방식의 기술적 요소에 정신(mind)과 가치(value)라는 측면을 더 강조한 것으로서 내용적으로 보면 안전에 대한 강조가 밑바탕에 깔려 있고, 방법론적으로 보면 NAC는 위로부터 당위성으로 조직된 반면, GMS는 참여를 전제로 선택을 바탕으로 추진된다는 점에서 구A자동차 시절의 NAC 도전운동과 차별성이 있다고 한다.

느끼고 있다.

GMS 교육에 참여하는 인원 단위는 24명으로 제한되어 비교적 내실 있는 교육이 이루어지고 있다. 이렇게 참여 인원이 제한적이어서 GSM 교육의 2003년 11월까지의 수료율은 생산직 기준 70%에 머물고 있다. 회사측은 향후 생산직 교육이 종결되면, 비정규직을 대상으로 GSM 교육을 계속할 예정이다. 그 밖에 GM 인수 후 여타 교육훈련의 직급별 교육할당 시간도 늘어나는 등 질적·양적인 차원에서 교육에 대한 강조가 이루어지고 있는 듯 보인다.

라. 평가 및 보상

A자동차의 임금체계는 호봉승급제에 기반한 고정급 형태의 일급제이다. 이때 초임은 성별·학력 등에 의해 결정된다. 2003년 임금협상 타결 내용이 반영된, 근속 1년차의 월급여는 기본급이 106만 5천 원이고 근속 30년차의 월급여는 기본급이 138만 6천 원이다. 이는 여타 완성차와 비교해 볼 때 근속에 따른 임금격차가 상대적으로 적은 것으로, 비교적 완만한 임금 커브의 기울기를 보이고 있다.

임금의 구성을 살펴보면, A자동차의 생산직 사원의 전체 임금 평균은 월 241만 원으로 이 중 기본급과 통상수당 등 근로 제공의 대가로 기본적으로 지급되는 통상임금은 116만 원으로 전체 임금의 51.9%를 차지한다. 여기에 월할상여금, 휴가, 귀성비 등 일시금을 더하면 총액임금은 205만 원이 되고, 연장근로수당, 심야근로수당, 연월차수당 등 변동수당을 더하면 전체 임금평균인 241만 원이 되는데 전체 임금 중 변동수당이 차지하는 비중은 14.9%로 여타 완성차 회사에 비해 적은 편이다. 물론 이는 올해 8월이 되어서야 2교대제에 들어가는 등 가동률이 저하되어 시간외 수당의 비중이 낮았기 때문이다.

결론적으로 A자동차의 임금제도는 연공서열에 기반한 연공임금제라 할 수 있으며, 직무의 성격이나, 숙련 혹은 성과와 연동되는 임금 및 보상체계는 구축되어 있지 않다.

마. 근로자 참여: 한마음 생산회의와 제안제도

A자동차는 이미 1992년에 ‘NAC 도전운동’의 도입과 함께 현장 개선 활동의 활성화와 작업자 참여를 도모하기 위해 ‘한마음 생산회의’라는 일종의 생산서클을 운영해 왔었다. 한마음 생산회의는 단지 생산량을 확인하고 책임지는 최하급 생산동원 체계일 뿐만 아니라, 노동자들의 동의와 참여를 유도하는 역할 역시 수행하고자 했다.¹²⁾ 그러나 사후적으로 볼 때 이러한 회사측의 노력은 노조 및 현장작업자들의 반대에 부딪혀 작업자들의 실질적 참여를 이끌어내지는 못했다고 평가된다.

이후 1998년부터의 경영위기와 2001년의 정리해고 등을 겪으며 한마음 생산회의는 해체된다. 그러나 현재 A자동차의 작업은 여전히 직장(職場) 단위로 수행되며, 생산목표 하달 및 작업지시 등도 직장(直長)을 통해 이루어진다. 다만 ‘한마음 생산회의’라는 회의가 진행되지 않을 뿐이다.

〈표 4-4〉 A자동차 제안활동 실적

(단위: 천건)

	1992	1993	1994	1995	1996	1999	2001	2002	2003.10
제안건수	110	123	376	277	389	84	42	33	60

자료: 한국사회과학연구소·A자동차 노동조합(1997), 2001~2003년은 회사 자료.

현재에도 한마음 생산회의의 주된 역할 중 하나였던 제안활동은 여전히 직장 단위에서 이루어지고 있다. 앞의 <표 4-4>는 A자동차의 제안활동 실적을 나타낸 것이다. 한마음 생산회의가 거의 모든 직장(職場)에 편성되어 있던 1990년대 중반 제안활동 실적은 최대 40만 건에 육박할 만큼 적어도 수적인 측면에서 볼 때는 대단히 활성화되어 있었다.

경영위기 이후 한마음 생산회의가 해체된 이후 제안건수 자체는 크게

12) 실제 당시 회사 자료를 살펴보면, ‘한마음 생산회의’의 중점사항에는 ‘작업량 할당 및 평가’나 ‘근태 확인’보다 ‘회사의 경영방침 설명’이나 ‘제안 및 개선활동’, ‘팀워크 및 인간관계 활동’이 더 큰 비중을 차지하고 있었다.

줄었다. 그러나 GM이 A자동차를 인수하고 b사를 위탁경영하면서 다시 제안활동에 대한 강조가 이루어지고 있다. 과거 NAC 시절의 견수위주 제안을 지양하고, 내용 중심의 제안활동을 지향하는 것이 바뀐 회사의 방침이다. 이를 위해 인센티브 수준을 상향하여 최소 2,000원부터 시작 되는 포상금이 주어지며, 제안활동을 위해 소요된 시간을 시간외근로로 인정해 주기도 한다. 현재 직장별로 제안 경쟁이 도입되어 작업자들에 게도 제안에 대한 강조가 이루어지고 있다고 한다.

바. 정규직 노동자의 직장(職場) 사례

1) 인원 구성

A자동차 부평공장에서 작업은 직장(職場)을 기본 단위로 수행된다. 현장감독자인 직장(職場)이 관리자의 지시를 받아, 이를 조장 및 기사원(일선 작업자)을 통해 집행, 감독하게 된다. 이 중 직장(職場)은 관리자의 지시를 받아 생산성관리, 품질관리, 설비관리, 재료관리, 안전관리, 노무관리 등 생산 과정 전반에 걸쳐 작업자의 노동을 감독하는 직무를 수행한다. 조장은 최하위 감독자 층으로 직장의 지휘 아래 작업자를 지도하는 리더의 역할을 맡으며, 보통 한 직장(職場)에 2명 정도가 있다. 나머지 인원은 기사원들로서 이들은 최하위 일반 작업자들로 기능직 사원이라 불린다. 한 직장은 5인에서 20인, 평균 14인 정도를 관리하며, 직접 라인에서 작업하지 않는다. 다만, 결원 발생시 라인에 투입되어 작업하게 된다.

2) 다기능화

기본적으로 A자동차의 단순조립공정의 경우, 단능적인 작업자들의 직무 특성과 기술적·공간적 한계 때문에 회사측은 다능공화의 효율성에 큰 신뢰를 갖지 않아 왔다. 이는 A자동차의 생산라인 자체가 전형적인 포디즘적 생산방식에 기초하고 있어, 직접생산라인과 불량의 결합수리, 기계보전 등의 부위가 분리, 전문화되어 있는 전형적인 포디즘적 생산체제하에서 선부른 다기능화의 추구는 오히려 품질의 저하만을 가져

을 수 있다고 판단했기 때문이다. 따라서 다능공화의 범위는 주로 직장(職場) 단위, 즉 비슷한 공정하에서만 추구되었다.

NAC 도전운동이 도입되기 시작한 1992~93년 사이, 회사측은 표준체계를 정비하면서 기술 표준의 보완과 개정을 실시하였고, 생산성 향상을 위해 표준작업서의 지속적 개정 보완을 시행하는 등 표준 활용의 생활화를 꾀하였고, 이와 동시에 초급, 중급, 고급의 3단계로 구성된 '표준작업인증제도'를 도입하여, 단일직무 내에서 숙련의 지속적 향상을 꾀했다. 1993년부터는 일부 직장의 경우, 작업자들이 여러 가지 직무 중 자신이 수행할 수 있는 직무를 빗금 영역으로 표시하는 방식으로 자신의 숙련도, 다기능도를 표시하는 다기능표를 부착하여 다기능화를 강제하기도 했다.

또한 A자동차에는 이미 1992년부터 직무순환이 일반화되어 있었다. 그러나 직무순환은 회사의 방침에 의한 체계적인 것이라기보다는 노동강도의 차이에 대해 균형을 맞춰 보려는 현장관리자나 작업자들 스스로의 결정에 의해 이루어지는 측면이 강했다. 직무순환에 대한 정해진 규정은 없으며, 아예 숙련을 요하는 작업의 경우 직무순환은 실시되지 않았다.

이러한 결과, 현재 A자동차 노동자들의 다기능화는 적어도 직장(職場)내에서는 거의 80%에 육박한다. 이는 정리해고자들이 원직과 다른 부서로 복직하면서 아직 직장내에서 완전한 다기능화를 확보하기 못했기 때문이지, 정리해고 이전인 1990년대 말에 직장내 다기능화는 거의 100% 수준이었다. 직장내 평균 14명의 기사원이 직장내 모든 작업을 익히는데 걸리는 시간은 2년 남짓에 불과한데, 생산직의 평균 근속연수가 16년에 육박하므로, 당시 직장내 다기능화가 100%에 육박했다는 사실은 어찌 보면 당연한 결과라 할 수 있다. 따라서 이러한 직장내 다기능화를 일본식 다능공화로 보기는 어렵다.

3) 교대제

교대제와 관련해서, A자동차 부평공장은 현재 승용1공장의 경우 고정 OT가 포함된 불연속 2교대제를 시행하고 있으며, 승용2공장은 주간

근무만 시행되고 있다. 앞서 언급한 바와 마찬가지로 A자동차는 1990년대 초반에서 중반까지 시간당 잦수가 두 배 이상 높아진 바 있는데, 1998년의 경영위기 이후 공장 가동률이 급격히 떨어지자 회사측은 작업 속도는 대체로 유지한 채 교대제를 2교대에서 1교대로 전환하는 방식으로 인력수급을 맞춰 왔었다. 승용 1공장이 다시 2교대제를 시행하기 시작한 것은 2003년 8월부터이다.

현재 A자동차 노동조합은 2004년 1월 1일부터 연속 2교대제 추진을 계획하고 있다. 이미 실무팀이 가동되고 있고, 임시대의원대회에서 협상 대표를 구성한 상태이나 연속 2교대제로의 전환은 주 40시간 도입 및 임금체계 변동 등과 모두 연동되는 것이므로 그 추진이 쉽지만은 않을 전망이다.

4) 팀제

앞에서 언급했듯이 A자동차는 ‘한마음 생산회의’라는 생산서클의 운영 경험이 존재한다. 현재 회사측은 생산직에 대한 직제 개편 및 새로운 팀제 도입을 추진하고 있어 이 문제가 노사간 쟁점으로 부상하고 있다. 회사측은 조직을 슬림화한다는 차원에서 이미 사무직의 직제를 ‘사원-대리-과장-차장-부장’의 5단계에서 ‘사원-대리-차장-부장’의 4단계로 1 단계를 축소했다. 또한 생산직의 직제를 기존의 ‘기사원 - 조장 - 직장 - 공장(과책) - 부서장’의 5단계에서 ‘팀원 - 팀장 - 그룹장 - 섹션장’의 4단계로 축소하고자 한다. 회사측 계획대로 직제 개편 및 팀제가 시행 되면 1섹션은 3그룹, 1그룹은 5팀으로 구성되고 1팀은 팀장 1인과 6명의 팀원으로 구성되게 된다.

GMS에 의하면 팀제는 목표 설정부터 작업, 품질, 안전 등에 대해 매일 회의를 갖고 책임을 지게 되어 있다. 팀장에게는 안전, 품질, 표준작업, pull system, 의사소통, 인재육성, 기타사항 등에 대해 광범위한 역할과 책임이 부여되어 있다. 팀장을 지원하는 제도로 그룹장이 있는데, 그룹장은 팀활동을 모니터링하고 팀장들에게 조연자 역할을 수행하며, 작업현장에서의 노사관계를 조정, 관리하는 역할도 수행한다. 이러한 회사측의 팀제 모델은 종전보다 현장관리자의 권한과 책임을 강화하고 있고, 변별력 있는 평가의 세부항목들을 포함하고 있어, 향후 보다 실질적

인 팀간 경쟁 촉진을 위한 사전 준비의 성격도 띠고 있다.

한편 노동조합은 회사측의 생산직 직제 개편 및 팀제 도입에 대해 반발하고 있다. 노조가 회사의 계획을 반대하는 이유는 팀제를 도입하면서 직제를 축소하는 직제 개편이 시행될 경우—현재 팀장과 그룹장 사이가 조합원의 경계가 되는데—그룹장 승진을 위한 팀장들간의 무한경쟁이 진행될 것이고, 이는 조합원에 대한 스트레스 및 업무강도의 강화로 귀결될 것이고, 이는 노조활동도 위축시킬 것이라는 우려 때문이다. 더불어 팀제 도입과 함께 회사측은 풀맨제도¹³⁾를 없애고 팀장이 이 역할을 수행할 수 있도록 할 계획인데, 이렇게 되면 작업의 여유율이 더 줄어들어 결과를 낳게 되어 작업 부담이 가중될 것이라는 점이 노조의 판단이다.

3. 사내협력업체의 인적자원관리: D실업의 사례

다음으로 사내하청 노동자들의 기능적 유연성을 비롯한 작업시스템을 살펴보겠다. 사내하청은 하청업체(대부분 인력관리업체)가 원청업체의 일정한 생산업무를 도급받아 이를 원청업체의 사업장 내에서 원청회사가 제공해 주는 설비와 시설을 이용하여 수행한다는 측면에서 일반 물품하청과 구별된다.

가. 업체 개요

A자동차의 패드, 도어 등의 서브라인에서 PBS(Painted Body Storage) 공정을 수행하는 D실업은, 2003년 12월 현재 총 203명의 인원으로 구성되어 있다. D실업의 사장은 A자동차 공장(工匠) 출신이며, 현재 A자동차에서 승용 1공장의 주야 8개 직장, 승용 2공장의 1개 직장, 품질관리 부서의 주야 2개 직장 등 총 11개 직장을 운영하고 있다.

13) 현장의 풀맨제도는 직장(職場)마다 사고율을 7%로 계산하여 다기능 노동자인 풀맨을 두고, 결원 발생시 대체인력 및 품질담당 관리자로 활용하는 제도로서, 1995년에 1993년부터 시행되던 품질 키퍼(keeper)제도를 전환한 것이다.

현재 A자동차의 생산관련 부서에 인력을 공급하는 사내하청업체는 총 6개 업체로 D실업은 사내하청업체 중 중간 규모의 기업이다. D실업의 전체 고용규모는 A자동차의 경영위기 이전까지는 130명에 달했으나 정리해고 이전에 많이 줄어 30명 가량을 유지하다가 2003년 8월에 사내하청 인원이 크게 늘어날 때 많이 늘어나 200여 명 선을 유지하고 있다.

나. 인력 구성

2003년 12월 기준 전체 인원수는 203명이다. 사장 밑에 전체 현장을 관리하는 소장 1인, 그리고 각각 주간조와 야간조인 A조의 공장, B조의 공장이 있고 그 밑에 직장들이 실제 작업자들을 관리한다.

작업자들의 평균연령은 20대가 약 85%를 차지하고 30대가 10%, 40대가 5% 정도 있다. 대부분이 남성이고, 현장직의 경우 여성은 5명 존재한다. 여성의 경우 페인트 수정 작업과 같은 여성이 할 수 있고 섬세함이 요구되는 공정에 투입된다.

다. 인적자원 흐름

사내하청 노동자들은 2003년 8월의 공개채용을 통해 입사했다. 공개 채용의 방식은 알림방 등 생활정보지의 광고나 고용안정센터, 각급 학교, 종교 단체 등을 통해 이루어졌다. 이후 결원 발생에 따른 채용의 경우는 거의 100% 소개를 통해 이루어지고 있다.

입사자들은 현재의 직장을 학교 졸업 후 군대가기 전까지, 혹은 제대 후 다른 직장을 가기 전까지 등의 기간에 임시적으로 거쳐 가는 일자리로 인식하는 경향이 강하고, 장기적인 직장으로 여기는 경우는 많지 않다고 한다. 이에 따라 초기 5개월 동안은 이직률이 30%에 이를 정도로 인원 변동이 심했다. 이후에는 비교적 안정되어 월 단위로 약 3~5% 정도의 이직률을 보이고 있다.

이직의 가장 큰 사유는 저임금에 따른 생활곤란 때문이다. 특히 초기에는 시간의 근로가 없었기 때문에 실수령 임금이 매우 작아 더욱 그런

경향이 강했다. 또 다른 이유는 교대제로 인한 생활 리듬의 파괴 때문이다. 1주일 단위로 주야 교대가 이루어지므로 처음 일하는 사람들의 경우, 여러 가지 애로사항이 존재했기 때문이다.

과거 1993~95년 사이에는 사내하청업체에 입사했다가 A자동차의 정규직 사원이 될 수 있는 경로가 있었다. D실업의 경우도 그러한 인원이 총 40명에 달한다. A자동차에서 인력 추천이 들어올 경우, 근태, 품질, 안전, 근무기강, 기능도, 참여도, 제안개선 건수 등을 전체적으로 평가하여 추천하면 그 중 약 90% 정도는 A자동차의 정규직 사원으로 채용되곤 했다. 1995년 이후에는 A자동차 차원의 신규채용이 전무하여 이 제도는 유명무실화되었는데, D실업은 상징적인 의미 차원에서라도 이 제도의 활용을 희망하고 있다.

라. 작업조직 및 제안제도

D실업 노동자들의 경우, 정규직과는 분리된 채 사내하청 노동자들만으로 구성된 별도의 직장(職場)을 구성하여 작업하고 있다. 1개 직장은 14명 정도로 구성되고, 1명의 직장장과 선임조장, 조장, 일반사원으로 구성되어 조직 구성상으로는 정규직 노동자들의 작업조직 및 직제구조와 거의 동일하다.

직장은 실질적인 작업 지시와 관리감독의 책임을 맡고 있으며, 결원 발생시 투입되고 선임조장은 직장 유고시 직장의 역할을 수행한다. 직장의 근속연수는 약 4년 정도이고 선임조장의 근속연수는 최대 2~3년 정도인 경우도 있고, 신규 입사자 중 연령이 높고 통솔력이 있는 사람을 발탁하기도 한다.

정규직 직장장과 마찬가지로 직장 단위로 제안제도를 시행하고 있지만 계획적인 것은 아니고 작업 과정에서 발생하는 애로사항을 해결하는 차원에서 시작되었다. 2003년 한 해 동안 품질관리 쪽에서는 26건 정도의 제안활동을 수행한 바 있다.

마. 숙련형성 및 다기능화

D실업 노동자들이 수행하는 작업의 난이도는 높지 않다. 그러나 초기 입사자의 경우, 공장 경험이 전무한 사람들이 많았으므로 약 한 달 정도 OJT 과정을 겪었다. 신규 입사자들은 실제 작업 공정에 투입되기 전에 약 8시간의 안전교육을 받고, 이후 4시간의 기본 워크숍, 이후 현장에서 진행되는 4시간의 직무교육을 받는다. 대부분의 직장(職場)이 기존에 정규직이 작업하던 공정 자체가 넘어온 것이므로, 기존의 표준작업서 등을 일부 보완하여 활용하고 있다.

작업의 난이도에 따라 다르나 대개 신규 입사자는 가장 쉬운 공정에 투입되고, 약 15일이 지나면 2개 정도의 공정에서 업무 수행이 가능하다고 한다. 직장 내에서 직무순환도 진행되고 있다. 이는 작업의 단조로움과 노동강도의 편차를 극복하고자 함과 동시에, 잦은 이직으로 인한 생산 차질을 방지하기 위한 성격이 강하다. 현재 D실업 노동자들의 다기능화 수준은 초기 입사자의 경우 약 60%에 달하며, 조장 및 직장들의 경우는 모든 공정의 작업을 수행할 수 있다.

A자동차에서 진행되는 공식적인 교육의 경우 사내하청 노동자들도 참여하게 되는데, 예를 들어 GMS 교육 같은 경우 D실업 노동자들 역시 교육을 받게 되어 있다.

바. 임금 및 보상

임금 지급은 시급제에 기반하여 이루어진다. 월급 개념으로 보면, 기본급의 경우 일반작업자는 628,800원, 조장급이 약 70만 원, 선임조장급이 75만 원, 직장급이 약 80만 원을 지급받는다.¹⁴⁾ 근속에 따른 임금차이가 존재하나 그 액수가 1~3만 원에 불과해 근속에 대한 보상의 성격

14) 또 다른 사내하청업체인 S기업에 근무하는 작업자의 경우, 주간조인 경우, 시간외 근무가 없다고 가정할 때 월 약 63만 원의 기본급과 각종 수당을 합해 약 70만 원을 수령하나 사회보험 등을 공제하고 나면 실수령액은 62만 원 정도이고, 야간조인 경우는 총액 월 85만 원 정도(실수령액 76만 원)를 받는다고 한다.

이 약하다. 더욱 큰 문제는 계약 자체가 1년 단위로 이루어지므로 근속에 따른 보상을 제도화하기가 곤란하다는 점이다. 2004년 8월이면 초기 입사자의 근속이 1년이 넘어서게 되므로 근속에 따른 호봉 인정 문제가 본격적으로 제기될 전망이다.

D실업의 생산직 인력에 대해 근태, 품질, 근무기강, 안전, 기능도, 참여도, 근속 등의 기준에 입각해 연 1회 평가를 시행하고 있다. 그러나 그러한 평가를 통해 임금을 차등 지급하는 제도는 시행하고 있지 않고, 다만 관련 자격증이 있는 경우에만 자격증 수당을 지급한다.

4. 사외협력업체의 인적자원관리

자동차는 2만 개가 넘는 다양한 부품으로 구성된다. 이때 생산에 있어 완성차업체는 엔진 등 중요 부품의 개발 및 생산, 차체의 설계 및 양산 등의 역할을 수행하며, 보통 3차에 이르는 부품업체와 원하청 관계를 맺어 이를 통해 부품들을 공급하게 된다.

개별 부품이 전체 완성차의 품질에 미치는 영향은 대단히 중요하므로 일반적으로 완성차업체들은 협력업체의 품질을 제고하기 위해 나름의 노력을 다한다. 그러나 개별 협력업체들의 기술력, 인적자원의 수준 등은 대단히 차별적이므로 일반적 차원에서 언급하기는 어렵다.

아래의 내용은 A자동차에서 협력업체 관리를 오랜 기간 담당하고 있는 담당자와의 면담을 통해 작성되었다. A자동차에는 협력업체 관리를 전담하는 구매본부가 존재하는데, 약 430명의 인원으로 구성되어 있다. 종전에는 협력업체에 대한 교육 및 지도를 전담하는 60~70명의 인원을 포함하여 약 500여 명의 인원으로 구성되어 있었으나, 현재 이 기능은 수행하지 않는다.

A자동차 전체와 직접적 관계를 맺는 1차 협력업체의 경우, 약 270~280개 업체가 존재한다. 같은 1차 협력업체라 하더라도 규모에 따라 수준의 차이가 크게 나는 편이다. 일부 1차 협력업체는 완성차업체에 비등할 정도의 기술력과 규모를 가지고 있는 반면, 영세한 규모로 유지되는 1차 협력업체도 있다.

1차 협력업체의 채용관행은 해당 업체의 기업 규모에 따라 다른데 500인 이상 규모가 되는 대규모 협력업체의 경우, 신문 등에 직원 모집을 공모하는 공개채용의 형식으로 이루어지나, 소규모 기업은 결원 발생시 공단 게시판 등을 통해 모집하는 등 채용의 일관성은 없는 편이다.

1차 협력업체에 종사하는 생산직 근로자들은 대개 고졸 학력을 소지하고 있으며, 대개 공고를 졸업한 사람들이 많다. 근속 역시 기업 규모에 따라 차별적인데 일반적으로 대기업인 경우, 그리고 노조가 있는 경우의 근속이 더 길다. A자동차 구매본부 자체의 표본 조사에 따르면 2002년 기준 협력업체 종사자들의 근속연수는 노조가 있는 대기업인 A회사의 경우 12년, 노조가 없는 대기업인 B회사의 경우 7년, 노조가 있는 중소기업인 C기업의 경우 8년, 노조가 없는 중소기업인 D기업의 경우 5년인 것으로 나타나 대체로 근속기간이 길지 않음을 알 수 있다.

1차 협력업체 근로자들의 임금수준 또한 노조가 있을수록, 그리고 대기업일수록 대체로 높은 것으로 나타났다. 마찬가지로 조사 결과에 따르면 노조가 있는 대기업인 A회사의 경우 월 250만 원, 노조가 없는 대기업인 B회사의 경우 월 240만 원, 노조가 있는 중소기업인 C기업의 경우 월 210만 원, 노조가 없는 중소기업인 D기업의 경우 월 170만 원 정도를 수령하는 것으로 나타났다. 조사 시기인 2002년에 원청기업인 A자동차의 월평균 급여가 270만 원 정도였던 점을 감안하면, 적어도 어느 정도 규모를 갖춘 1차 협력업체의 임금수준은 완성차업체에 비교적 근접하고 있음을 알 수 있다.

1차 협력업체에 종사하는 생산직 근로자들의 기술수준은 그다지 높지 않다고 볼 수 있는데, 우선 대부분의 부품생산 과정이 높은 수준의 숙련을 요하지 않는 직무인 경우가 많고, 비교적 짧은 근속연수로 미루어 볼 때 안정적인 숙련형성을 체험할 정도의 장기 고용관계가 형성되어 있지 않다고 볼 수 있다는 점에서 그렇다. 숙련형성을 위한 체계적인 직무순환이나 다기능화도 시행되고 있지 않다고 볼 수 있는데, 원청업체인 A자동차의 경우 직무순환이나 다기능화가 오히려 품질 문제를 발생시킬 수 있음을 우려하여 협력업체에서 이러한 시도를 하는 것을 반대하고 있는 실정이다.

A자동차가 협력업체들에 대해 인적자원관리 차원에서 시스템 통합기능을 수행하고 있지는 못하다. 품질 측면에서는 나름대로 밀착된 관리가 수행되지만, 인적자원관리 차원에서 협력업체 근로자들을 대상으로 체계적 숙련교육을 수행한다던가 하는 일은 없다. 다만 A자동차에서 설립·운영하는 창원, 군산, 부천의 직업훈련원에서 배출되는 인력들이 대개 협력업체의 생산직 근로자로 채용되는데, 이 기능이 A자동차에서 수행하는 인적자원관리의 시스템 통합기능에 입각한 거의 유일한 역할이라 볼 수 있다.

GM 인수 이후 원하청관계는 근본적인 변화를 겪었다고 볼 수 있는데, 앞서도 언급한 바와 같이 협력업체 관리가 Global Sourcing 차원에서 진행된다는 점에서 그렇다. 종전의 협력업체 관리가 일종의 ‘육성형’ 전략이었다면, 현재의 협력업체 관리는 품질이 담보된 상태에서 가장 저렴한 가격을 제시하는 업체를 선택하는 ‘시장형’ 전략으로 전환되었다고 볼 수 있을 것이다.

더불어 향후 사외협력업체와의 관계는 모듈화의 진전 정도에 따라 달라질 전망이다. 이는 GM 본사 차원의 모듈생산 방식에 대한 전략적 태도에 의해 결정될 것이고, 현재 부평공장의 기술수준, 공장 여건 등을 볼 때 급격한 모듈생산 체제의 도입은 어렵다는 것이 A자동차 실무 담당자들의 판단이다.

제3절 요약 및 함의

이상으로 A자동차의 약 10년에 걸친 유연화 및 인사관리의 변동을 살펴보았다. A자동차의 사례를 검토할 때 우선적으로 간과하지 말아야 할 것은 A자동차가 ‘만성적 적자 - 일본식 생산방식의 도입·세계경영 등 공세적 경영 - 경영위기, 워크아웃, 법정관리 - 희망퇴직, 정리해고 - GM 인수’ 등으로 이어지는 대단히 다이내믹한 경영상의 부침을 거듭해 왔다는 사실이다. 이러한 경영상의 부침은 일관된 경영전략 추진의

제약을 강제했고, 이러한 장기적 시계의 부재는 단기적 성과에 매몰된 ‘노조배제적 유연화 추구 → 적대적 노사관계의 유지·온존’이라는 악순환을 낳았다.

구체적으로 살펴보면, 우선 A자동차는 소싱 체계의 개편을 통한 수량적 유연성의 극대화를 추진해 왔다. 한 축으로는 기업 외부의 원하청 관계 및 물류조달체계 재편을 통해 생산의 효율을 향상시키고자 하였는데, 이는 앞으로도 GM의 Global sourcing 정책과 맞물려 지속적으로 추진될 것이다. 다른 한편으로 기업 내부에서 고용관계를 외부화시키는 방식으로 정규직의 증가를 억제하고 사내하청 등 비정규직 노동자들을 적극 활용했다. 경영위기의 과정에서 비록 1,750여 명의 정규직 노동자들이 정리해고되었으나 노조 및 작업자들이 저항해 왔던 유연화 전략에 의해 양산된 비정규직 노동자들이 정규직 노동자들의 고용안정 완충장치로 작동했다는 것은 내부노동시장의 규칙이 주는 하나의 역설적 교훈이 입증된 것이라 하겠다.

앞의 수량적 유연성에 비해 기능적 유연성과 임금 및 보상의 유연성 등의 성과는 미약하다. 이는 우선 과거 경영주의 경영방침이 ‘개발’보다는 ‘판매’에 근거하고 있었기 때문일 가능성이 있고, 공장 설비나 기술상의 한계도 존재한다. 또한 숙련 획득 및 향상에 관해 노동조합을 포섭해 내지 못한 경영진의 능력 부재와, 기능적 유연성을 노동강도 강화 차원에서만 해석하고 경계한 노동조합의 태도도 지적할 수 있을 것이다.

현재 구A자동차 부평공장, 현재의 b사는 아직 GM에 인수되지 못한 상태이나 2003년 들어 정리해고자들이 복직되고 2교대제가 시행되는 등 생산이 정상화되는 추세에 있다. 과거 A자동차가 겪었던 위기를 또 다시 겪지 않기 위해서는 2001년의 정리해고 경험이 남긴 양금을 해소하여, 노사간의 신뢰를 회복하고 노동자들의 기능과 숙련, 근로조건을 향상하면서 생산 성과를 높일 수 있는 방향으로 유연화가 추진되어 할 것이다. 이때 노동조합 및 현장 작업자들의 실질적 참여를 유도하는 것이야말로 유연화의 성패를 가늠하는 중요한 요소라는 것은 이미 지난 10여 년간 A자동차의 경험이 증명하는 바라 하겠다.

제5장

B조선의 사례

제1절 기업 개요

◆ 약 사(略史)

- 1973 : 대한조선공사 옥포조선소 건설 착공
- 1978 : D조선 공업주식회사 설립, 옥포조선소 인수
- 1979 : 직업훈련원 개소
- 1981 : 1도크 준공
- 1983 : 2도크 준공
- 1984 : 3도크 준공
- 1985 : 조선 불황타개와 경영합리화 운동(MAST) 전개
- 1987 : B조선 노동조합 설립
- 1989 : 희망 '90년대 운동 전개
- 1994 : B중공업(주) 종합기계부문과 합병
- 2000 : B중공업(주)로부터 회사 분할에 의해 B조선공업 설립
- 2000 : 채권금융기관 출자전환(최대주주 : 한국산업은행 40.82%)
- 2001 : 증권거래소 주식상장
- 2001 : 워크아웃 졸업
- 2002 : B조선해양으로 명칭 변경 및 사업목적 사항 추가(B조선 홈페이지 참조 작성)

B조선은 1978년 설립되었으며 2003년 6월 현재 종업원 총수는 10,420명이며 이 중 기능직 사원은 7,086명이다. B조선의 지분은 2003년 6월 현재 한국산업은행이 31.1%, 자산관리공사가 22.57%를 차지하고 있다. 당사는 130만 평의 넓은 부지 위에 세계 최대 1백만 톤급 도크와 900톤 골리앗 크레인을 갖추고 있으며, 연간 상선 40척, 육해상 플랜트 10만톤, 잠수함, 구축함 등 각종 특수선 제조 능력을 보유하고 있다. <표 5-1>은 분할 이후 당사의 재무 상태인데, 조선업의 호황과 당사의 경쟁력을 반영해서 경영 성과가 지속적으로 개선되고 있음을 알 수 있다. B조선의 노동조합은 민노총의 금속산업연맹 소속이며 조합원은 7,163명이고 전임자는 28명이다. 조합원의 자격은 생산직과 사무기술직의 대리 이하이다.

<표 5-1> 재무 상태

(단위 : 백만원)

	2000	2001	2002	2003/6
매출액	781,459	3,015,589	3,367,832	2,030,997
영업이익	125,212	292,371	270,979	187,542
경상이익	76,467	231,907	355,062	223,756
당기순이익	56,111	160,752	259,224	159,373

자료 : B조선 사업보고서, 각년도.

제2절 고용 유연화와 인적자원관리

1. 고용 유연화

B조선은 1987년 노동조합이 결성되면서 사실상 생산직 정규 사원 채용을 중단했다가 기능직 사원이 대량 스카웃된 이후 해당 인원을 보충하기 위해서 1996~97년간 약 2천 명 정도를 신규채용한 이후에는 역시

〈표 5-2〉 고용 유연화 추세

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
직영생산직 전체	8716	8509	7988	7561	8057	8046	8398	8161	7868	7553	7379	7162	7093
하도급 전체	1431	1572	1352	1625	2498	3473	2776	3210	4391	4391	5551	6572	6170
조선직영 생산직	6339	5964	5391	4461	4270	5696	5936	6660	5608	6241	6119	6016	6046
조선하도급	1431	914	833	1128	1324	2258	1371	1434	2254	2254	3863	5558	5349
건조량(천GT)	11011	16259	16684	9191	16017	13473	20611	19184	21637	20519	28780	32605	29655
외주(만톤)								4	6	12	16	21	17

주: 전체 인원에는 조선 이외의 해상구조물 파트 등도 포함. 하도급은 사내협력업체.
 자료: 한국조선공업협회, 『조선자료집』, 각년도 및 면접조사.

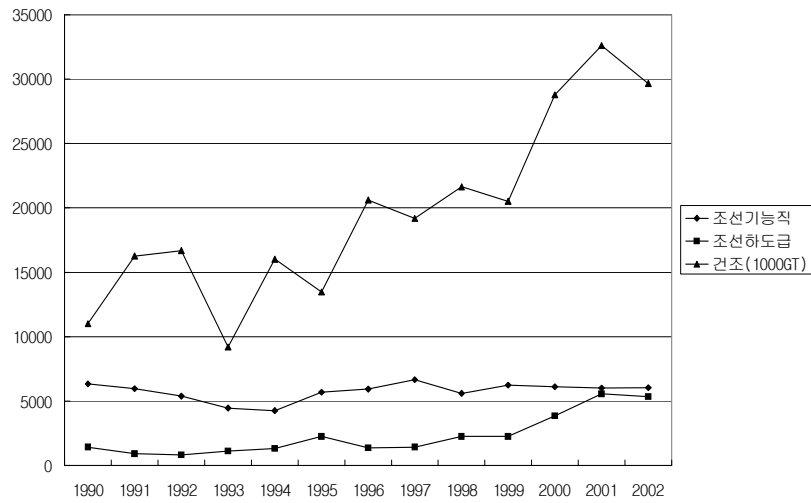
사실상 생산직 정규 사원을 채용하지 않고 있다. 회사의 방침은 생산직 정규 사원은 최소한의 인원만 유지하고 나머지는 사내협력업체나 외주를 활용한다는 것이다. 현재 B조선의 사내협력업체는 상주업체가 83개이고 비상주업체를 포함하면 120개 업체 정도이고, 사외협력업체를 포함한 총 협력업체 수는 150개 정도에 이르고 있다.

〈표 5-2〉는 1990~2002년간 B조선의 고용 유연화를 가늠할 수 있는 생산량 대비 인력 구성비 자료이다. 이에 의하면 직영 생산직 전체 및 조선분야 직영 생산직의 수는 생산량의 변동과 무관하게 감소하고 있는 반면, 하도급 인력은 생산량 증가에 따라 급격히 증가하고 있다. [그림 5-1]은 B조선의 신조선 건조량(1,000GT)에 대비한 조선 분야 직영 기능직과 사내협력업체 인원의 추이를 분석한 것이며, [그림 5-2]는 동일한 생산 대비 비조선 분야를 포함한 직영 기능직과 사내협력업체 직원간의 구성비를 가시적으로 비교한 것이다(표 5-2 참조). 이에 의하면 건조량의 증가에도 불구하고 조선 분야의 경우 직영 기능직은 거의 변동이 없는 반면 하도급 인력의 조정으로 생산량 증가분을 담당하고 있는 것으로 나타나고 있다. 비조선 분야를 합한 인원을 보면 생산직 정규 사원의 경우 오히려 감소가 뚜렷하게 보이는 반면 하도급 인력은 생산량에 비례해서 증가하고 있다는 사실을 알 수 있다.

[그림 5-3]은 1998년 이후 사외 외주 물량의 변동을 도시한 것이다. 이에 의하면 1998~2002년까지 외주 물량이 지속적으로 증가하고 있는데,

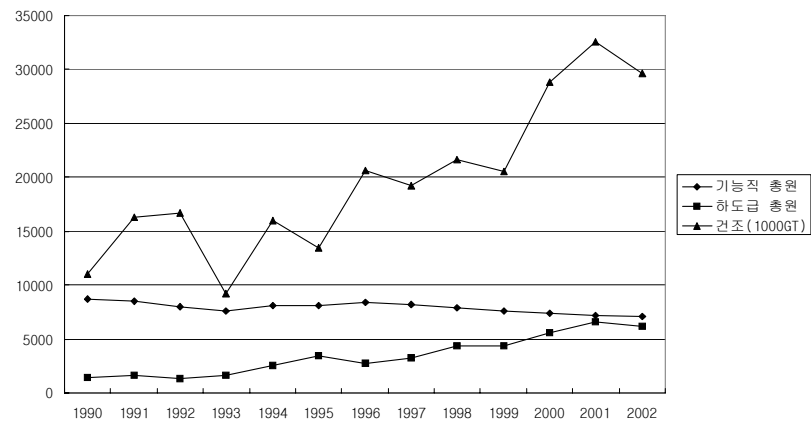
이는 앞서 살펴본 바와 같이 생산량의 증대에도 불구하고 생산직 정규 사원을 채용하지 않는 대신 사내협력업체의 인원 증대 및 사내협력업체

(그림 5-1) B조선의 신조선 건조량, 조선 분야의 기능직 및 하도급 인력 추세



자료 : 한국조선공업협회, 『조선자료집』, 각년도.

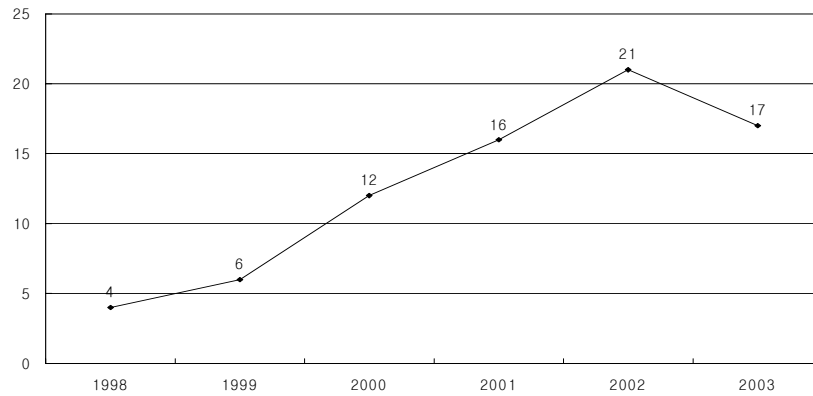
(그림 5-2) 신조선 건조량, 조선 및 비조선 분야의 기능직과 하도급 인력 추세



자료 : 한국조선공업협회, 『조선자료집』, 각년도.

[그림 5-3] 최근 외주 물량 추세

(단위: 만톤)



주: 1998년 이전의 경우에는 1998년과 별다른 차이가 없었음.

자료: 외주 협력업체 관리자 면접.

로도 감당할 수 없는 물량은 외주 협력업체에서 담당하고 있다는 점을 보여주고 있다.

B조선의 야드 생산 용량은 약 70만 톤인데, 이를 초과하는 물량은 외주를 줄 수밖에 없다는 점도 작용하고 있다. 외주 물량은 불(火) 작업이 필요해서 때문에 정반을 오래 차지하기 때문에 부가가치가 낮은 선수미 블록이 60% 정도를 차지하고, 나머지는 사이드 셀 15%, 그리고 일반 블록이 25% 정도이다. 1998년 이전의 외주 물량은 미미했지만 의미가 있는 것은 10만 톤이 넘어서는 2000년인데, 2000년부터 거제도 내에 협력업체 공단이 설립되었다. 현재 성내공단에 8개, 한내공단에 10개의 외주업체가 입주해 있다.

1998년을 기준으로 보면 지역별 조달은 마산의 타코마에서 20%, 창원 의 두산에서 20%, 통영의 신아조선에서 30%, 그리고 부산의 강남조선에서 30% 정도 외주 조달을 했었다. 현재는 거제도 내 공단을 합해서 55%, 그리고 진해, 고성, 마산에서 30%, 부산에서 10%, 그리고 중국에 5% 정도 외주 물량을 주고 있다. 중국에 대한 외주는 향후 증가할 것으로 보이는데, 인건비가 국내와 비교해서 12.5% 정도밖에 안 되기 때문

이다. 예컨대 내부 직원의 진술에 의하면 중국의 경우 용접공 임금이 30만원인데 국내 용접공의 경우 240만 원 정도인 것으로 집계되고 있다.

B조선의 경우 조선소 내 야드의 생산용량이라는 기술적 제약을 고려 하더라도 생산직 정규 사원의 미미한 감소 속에 사내협력업체 인원이 증가하고 있다는 사실은 고용 유연화에 대한 명확한 전략이 있다는 점을 시사하고 있다. 조선의 경우 장기적인 경기 사이클에 따라 물량의 회복이 심한 것이 특징이어서 고용 유연화는 업종 특성상 나름대로 근거가 있다. 그러나 향후 조선시장은 경기 부침의 우려가 없을 것이라는 전망도 있다는 점을 감안한다면 단순히 업종 특성만으로 해석하기에는 한계가 있다.

요약하면 B조선은 핵심 인력만 유지하고 나머지는 사내외 협력업체를 통한 외주로 조달한다는 대략적인 방침을 정하고 있는 것으로 보이며, 10년 후 B조선의 모습은 폴리앳과 설계 인력과 관리 인력, 그리고 일부 직종의 핵심 기능인력을 제외하고는 협력업체의 네트워크 기업으로 변할 수도 있다는 상상은 전혀 근거 없는 것만은 아닐 것이다. 예컨대 “일본의 모 조선소를 보니까 직영은 2,000명에 불과한데 18,000명의 사내협력업체 인원으로 운영하고 있었다”는 내부 직원의 경험담이 시사하는 바가 크다고 하겠다.

B조선의 고용 유연화, 즉 생산직 정규 사원의 최소화와 사내협력 및 사외협력업체를 통한 외주 전략에 따른 인적자원관리는 어떻게 이루어지고 있는가? B조선의 입장에서 보면 외주를 통한 수량적 유연화를 추구하고 있는데, 이 경우 B조선 직영 근로자의 기능적 유연성은 어떠한가? 수량적 유연성을 전가받는 사내협력업체의 인적자원관리는 어떻게 운영되고 있으며, 사내협력업체 직원의 기능적 및 수량적 유연화는 어떻게 운영되고 있는가? 사내협력업체와 사외협력업체 간에는 차이가 있는가? 이상의 문제 의식에 기초해서 정규직 사원, 사내협력업체, 사외협력업체의 인적자원관리 사례를 기술하고자 한다.

2. B조선 정규직의 인적자원관리

가. 인력 구성 및 인적자원 흐름

평균 연령은 40세 정도인데, 사무직은 37세, 생산직은 41.6세로 생산직이 높다. 근속연수는 전 직원 평균 15년 정도이다. 생산직과 사무기술직의 평균연령 차이는 채용과 밀접한 관련이 있다.

〈표 5-3〉 인원 현황

	2000	2001	2002	2003/6
사무관리	2905	2971	2978	3048
생 산 직	7108	7109	6,658	7,086
기 타	254	53	227	286
전 체	10267	10133	9863	10420
평균 근속	13	13.3	14.8	14.7

주: 사내협력업체 근로자는 제외되었음.

자료: B조선 사업보고서 각년도.

생산직 신입사원은 1987년 이후로 거의 채용하지 않다가 한라중공업으로 2천 명 정도가 스카웃되는 바람에 1996~97년간 약 2천 명을 채용했고, 수시로 10여 명 수준으로 채용한 인원을 제외하면 1997년 이후로는 거의 채용을 중단한 상태다. 대신에 사무직 직원은 1990년대 초반 조선경기가 호전되면서 계속해서 채용해 왔다. 현재 생산직 채용은 직업훈련원 출신 중 기량이 우수한 15% 정도를 정규직으로 채용해서 기능 단절을 예방하고 있다. 훈련원은 여러 가지 직종에 대한 훈련을 실시하는데, 용접 직종에 한정해서 보면 1기당 60명씩 4기에 걸쳐 운영하니까 연간 240명 정도를 배출하기 때문에 그 중 15%인 40~50명 정도를 매년 채용한다.

과거에는 직무 순환이 잘 이루어지지 않았는데, 최근에는 근골격계 예방 차원에서 직무 순환을 활성화하고 있다. 예컨대 과거에는 기존의

숙달된 업무가 아닌 다른 직무로 보내면 본인도 기피하고, 회사 차원에서 인간관계나 직무 변화로 인한 생산성 손실 때문에 기피하였다. 그러나 최근 동일한 동작을 반복적으로 수행하는 경우 신체의 특정 부위에 무리가 따르게 되어 근골격계 질환이 발생할 수 있기 때문에 동일한 업무지만 같은 부위를 쓰지 않는 업무로 전환시키고 있다. 부서간 이동은 흔치 않는데 이는 주로 물량 변동에 따른 것이며, 이 경우 이동할 때도 부서는 다르더라도 똑 같이 용접 업무를 담당하는 것처럼 직종 자체는 변하지 않는다. 예컨대 과거 잠수함 사업이 현대 쪽으로 넘어가면서 부서간 인력재배치를 실시하였는데, 물론 노사협의회에서 협의 과정을 거친 후 실시하였고 노동조합도 수긍하였다.

직제와 승격 요건은 <표 5-4>와 같은데, 3급 갑까지는 자동 승격이지만 그 이후는 평가에 따라 달라진다.

기능직 직급체계는 1995년에 월급제 도입, 그리고 2000년에 신직급제도를 도입하면서 과거의 5직급 5단계에서 5직급 10단계로 바뀌었다. 이

<표 5-4> 생산직 승급 및 승격 요건

직급(직급명)	초호봉	승격연한		2002년도 승격 기준	
		최단	최장		
1급(기원)	갑 7호	3년	해당 없음	1급 을 승격후 3년 이상	
	을 9호	4년		2급 갑 승격후 4년 이상 & '01년 2급 갑 승격자	
2급(기갑)	갑 7호	3년		2급 을 승격후 3년 이상	
	을 9호	4년		3급 갑 승격후 4년 이상	
3급(기정)	갑 9호	4년		7년	3급 을 승격후 4년 이상
	을 12호	3년		5년	4급 갑 승격후 3년 이상
4급(기선)	갑 12호	3년	5년	4급 을 승격후 3년 이상	
	을 16호	3년	4년	근속 5년 이상	
5급 (기능사원)	갑 17호	2년	2년	근속 2년 이상	
	을 (초호=12~13호)				

주: B조선의 승호는 연 2호봉임.

자료: 회사 내부 자료.

렇게 바뀐 이유는 직급을 다단계화함으로써 생산직의 승진 정체 문제를 해결하기 위한 것이었다. 기능직의 직책은 사원-반장-직장으로 구성되는데 2002년까지 생산직 출신 생산과장이 2명 있었다. 반장은 기정인 3급 갑 정도에 보직을 받고 직장은 2급 기감부터 리더십을 평가해서 보직을 부여한다. 현재 인원은 3급 기정이 가장 많고 그 중에서도 3급 을이 가장 많은데, 3급 을은 최소한 근속연수가 16년 이상인 사람들이다. 이는 생산직 평균연령이 41세로 나타나고 있는 것보다 유사한 맥락에서 이해할 수 있다.

정년은 전 직원 57세이며, 명예퇴직은 사실상 없다. 임금피크제는 사무관리직을 대상으로 2004년 1월 1일부터 실시하기로 하였다. 현재의 계획은 52세부터 정년까지 임금의 상승률 둔화 정도로 계획하고 있는데, 감소된 임금을 일본처럼 사회적 임금으로 보충할 길이 없어서 부담을 많이 느끼고 있다.

나. 숙련형성

신입사원은 약 3개월 정도의 수습 기간에 훈련을 받는다. 직업훈련원 즉 기술훈련원에서는 훈련생을 모집해서 직업훈련을 실시한다. 훈련원생은 연간 4번 모집하는데 용접·전기·기계는 4개월 과정, 그리고 도장은 1개월 과정이다. 3년 전만 해도 광고만으로 정원의 2~3배수가 들어왔는데, 현재는 인적자원이 고갈된 상태이며, 3D 업종 기피 현상 때문에 적극적인 유치 노력을 하고 있다. 예컨대 작년의 경우 훈련원 모집 면접에 합격한 후 도크의 작업 모습을 보고서는 포기한 사람들도 있었다고 한다.

훈련원 출신 중 성적이 우수한 사람들 약 15% 정도만 직영으로 채용하고 나머지는 사내협력회사에 배분한다. 신입사원의 경우 사무직 채용과 마찬가지로 회사 전반에 대한 오리엔테이션 등을 배치 전 1개월 정도 실시한다. 이후에 현업에서 적응을 위한 오리엔테이션을 직·반장의 재량으로 실시한다. 예컨대 현장배치 이후의 훈련은 대부분 OJT를 통해서 이루어진다.

B조선의 핵심 직종은 용접인데, 용접 숙련공이 되려면 대략 4년 정도 소요된다. 그런데 선주들이 요구하는 기술이 배마다 다르기 때문에 그 경우 기술훈련원에서 교육을 시키고 있다. 예컨대 배마다 선주가 요구하는 자격증이 다르고, 일반적인 부분은 그냥 작업을 하지만 중요한 부분이나 까다로운 작업은 반드시 해당 자격 취득자가 하도록 하고 있다. 이 경우 계약 체결에서 생산에 이르기까지는 6~8개월의 시간이 있기 때문에 필요한 자격을 따도록 기능향상 교육을 실시하고 있다. 그런데 이런 일을 몇 번 반복하고 나면 해당 자격을 가진 사람이 많아지기 때문에 고근속자들은 웬만큼 필요한 기능은 모두 가지고 있다.

B조선은 1989년 <희망 90년대 운동> 때부터 다기능화를 지속적으로 추진하였다. 당시 약 2개월 코스의 용접 교육을 대부분의 부서에서 실시하였다. 그 이후에도 꾸준히 용접 교육을 실시하였고 지금은 대다수가 취부와 용접을 다 할 수 있는 것으로 평가하고 있다. 게다가 취부와 용접 직종이 통합되면서 일 자체가 용접을 하게끔 만들고 있다. B조선은 <희망 90년대 운동>을 진행하면서 기존의 39개 생산 직종을 14개로 통폐합하는 계획을 세웠다. 이런 직종 통합은 일본 조선소 수준인 12개 직종까지 통폐합하는 것을 목표로 추진된 것으로서 이는 작업자의 다기능화와 연결되었다. 이처럼 꾸준히 진행된 다기능화에 따라 지금은 대부분 2~3가지 직종의 자격증을 소지하고 있다. 그리고 다기능화가 거의 100% 진행되었기 때문에 과거와 같이 다기능화 시트를 작성해서 공식적으로 다기능화를 추진하지는 않는다.

다기능화로 인해서 인력운용의 유연성이 높아졌다. 예컨대 탑재는 과거 2인 1조 작업을 했었다. 2인 1조 작업에서 보조가 하는 일이 별로 없어 인력 운영에 손실이 발생하였는데, 블록에 따라서는 1인으로도 작업이 가능했기 때문에 1인 1조 작업으로 바꾸었다. 물론 노조는 노동강도 강화를 이유로 1인 1조 작업을 반대했었다.

다. 평가 및 보상

인사팀의 추계에 의하면 2003년 현재 기준으로 생산직 평균 연봉은

4,200만~4,500만 원 정도인데 이것은 고근속자가 많기 때문이다. 예컨대 사업보고서에 의하면 2002년 기준 전 직원 평균 연봉이 4,400만 원이었는데 인사팀의 추계와 크게 다르지 않다. 참고로 대졸 신입사원의 초봉은 3,000만 원 정도이다.

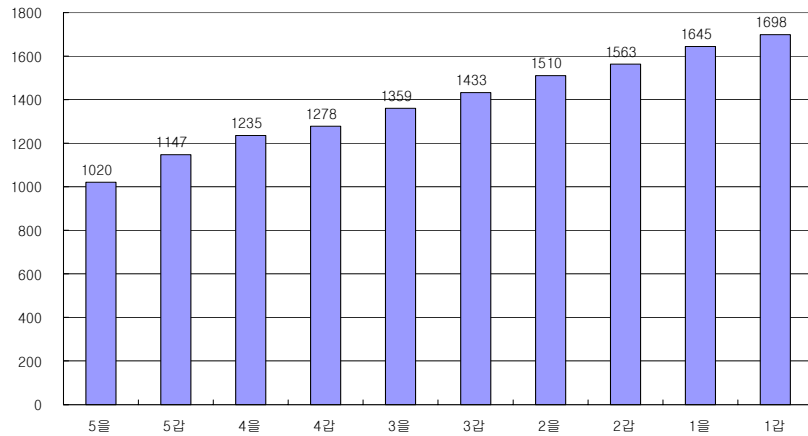
B조선의 경우 1987년 이전에는 생산직 6직급 및 직급별 호봉제가 있었고, 승격은 인사고과와 사내기능검증에 의해서 이루어졌던 범위 직무급의 성격을 지니고 있었다. 그러나 1988년 1월에 단일직급 단일호봉(50호봉)제를 채택하면서 인사고과와 사내기술검증에 의한 승호 대신에 일률적인 정기승급제를 도입하였다. 생산직 월급제는 1992년 단체협상에서 처음으로 거론되었는데, 1994년에 중요 현안에 대한 원칙적인 합의에 도달하였고, 1995년에 포괄적인 수준에 대한 합의가 이루어졌으며 이에 근거해서 1996년 8월 1일부로 시행하였다. 월급제라 해도 무단결근은 임금에서 공제하기 때문에 엄밀히 말하면 일급·월급제이다. 그러나 시급제와는 차이가 있다. 예를 들어 오후에 조퇴를 하는 경우 과거의 시급제에서는 임금에서 공제하였지만, 현재의 월급제에서는 이를 임금에서 공제하지 않는다.

임금의 구성은 기본급과 제수당, 그리고 정기상여금 700%와 휴가 및 성과상여금이 2002년 기준으로 350%이다. 사무관리직은 1999년 1월 1일부로 대리 이상(비조합원 직급)은 연봉제로 전환했고, 2004년 1월 1일부터 직급을 파괴하고 팀장과 부서장이라는 직책만 남길 계획이다. 생산직은 직급별 호봉제이다. 각 직급별로 호봉등급은 80개씩 있다. 호봉간 급간 차는 직급을 불문하고 6,500원이고 연간 평균 2호봉씩 상승하기 때문에 연간 호봉승급액은 13,000원이다. 각 직급별 초호봉급을 보면 [그림 5-4]와 같은데, 기본적으로 연공급적 성격을 갖고 있음을 알 수 있다.

연간 평균 2호봉 승급하지만 평가에 따라 승호에 차이를 두고 있다. 평가는 연간 1회 실시하며, 반장이 1차 평가자이고 직장이 2차 평가자이다. 과거에는 인력부가 근태, 제안, 포상, 징계 등 객관적인 사항을 평가하고, 반장은 애사심, 근무능력, 적극성, 책임성 등 주관적인 요소를 평가했는데 지금은 업적평가와 역량평가로 구분한다. 역량평가는 기업문화를 정립하면서 핵심가치로 설정한 신뢰와 열정(T&P)으로부터

〔그림 5-4〕 생산직 직급별 초호봉

(단위: 천원)



주: 5급 을 사원의 경우 12호봉을 기준으로 하였고, 2003년 7월 1일 현재 기준임.
자료: 사내 자료 재구성.

도출한 평가 기준에 의해서 실시하는데, 이 평가 기준은 직원 워크숍을 통해 도출한 것이다. 이러한 평가에 따라 승호 유보와 1등급 승호, 2등급 승호, 그리고 3등급 승호를 강제 배분한다. 대략 그 비중이 승호 유보와 1등급 승급은 10%, 3등급 승호가 15~20% 정도 되며 나머지는 2등급 승호이다. 이처럼 평가에 따른 차등 승호를 회사측에서 완강하게 고수하고 있다는 점이 특이하다. 다른 제조업체와는 달리 생산직 고과를 통한 승호 차등을 고수하기 위해서 반장들의 평가 방식도 달라졌다. 예컨대 반장들은 중요한 평가 착안 사안이 있으면 반장 수첩에 기록을 해서 나중에 평가 근거로 제시한다.

성과상여금은 노사협의로 경상이익을 기준으로 산정한다. 경영 목표의 경상이익 달성시 몇 퍼센트로 정한다. 이전에는 3단계로 설정해서 생산 목표 달성 정도에 따라 단계를 설정해서 차등 지급하기도 했다. 성과급 지급기준은 매년 협상 때마다 바뀐다. 생산 목표로 하면 생산은 많이 해도 이익이 맞지 않는 경우도 있어서 경상이익으로 한다. 수주 물량 등을 고려해 볼 때 어느 정도 가능한 수준을 예측한다. 예측 가능한 수

치가 아니라면 노조에서 반대하기 때문에 어느 정도 수준을 맞춰서 기준을 제시하고 있다. 회사측은 임금 유연성과 관련해서 성과상여금에 신경을 많이 쓰고 있다.

라. 근로자 참여: 반생산회의

매주 월요일 50분간 반 단위로 개최되는 반생산회의는 B조선 근로자 참여의 중요한 방식으로서 직원들은 오늘의 B조선이 있게 한 일등공신으로서 주저없이 반생산회의를 들고 있다. 반생산회의는 1989년부터 시작된 <희망 90년대 운동>이 시작하면서 당시 노조 임원의 이사회 참여와 같은 여러 가지 근로자 참여 시도 중의 하나였다. 노조 간부의 이사회 참여는 몇 번 이루어지다가 시들해졌지만 반생산회의는 1991년 하반기부터 정착하게 되었다. 당시 반생산회의 도입의 필요성은 아래의 회사측 자료가 잘 기술하고 있다.

“……87년 전국적으로 불기 시작한 노사분규의 후유증으로……반장의 지도력이 손상되었을 뿐만 아니라……작업 지시를 거부하는 사태가 발생하기도 하였다……반장의 근무의욕의 저하……작업자의 근무기강 해이와 작업강도의 약화로 생산성은 최저로 내려갔다……현장 작업관리의 질서회복을 정상화의 최대 과제로 삼고……인사권의 상당 부분을 반장에게로 위임하였고, 현장감독자의 능력을 강화시키기 위해서 3개월간의 특별직무교육을 실시하였으나 근원적인 대책으로는 미흡하였다……(사내 자료)”

반생산회의는 작업 공정이 시계(視界)에 들어오지 않는 조선산업의 작업 특성으로 인해서 작업자들은 자기 공정의 위치나 긴급성을 인식하지 못하고 있었는데, 반생산회의를 통해서 작업자들이 라인간 연계성과 공정 전체에 대해서 이해할 수 있게 되면서 자신이 담당하는 작업의 중요성과 위상을 깨닫게 되었다. 이처럼 처음에는 매우 신선했고 부서장들도 월 1회 정도 부서회의를 통해서 이를 지원하였다. 반생산회의는

생산관련 협의 및 지시, 반 단위의 자치생활, 고충처리, 반 단위의 개선 활동 등 여러 가지 측면을 지니고 있었다. 예컨대 반생산회의에서 제기된 개선 제안들이 문서화되어 B조선의 작업표준(SOP)이 되었다.

그러나 몇 년 전부터 반생산회의가 좀더 발전적인 형태로 운영될 필요가 있다는 문제들이 제기되고 있다. 예컨대 작업시간 50분을 할당해서 반생산회의를 하고 있는데, 회사측에서 볼 때 50분의 작업시간만큼의 생산적인 논의들이 더 이상 이루어지지 않고 있다고 판단하고 있다. 이에 따라 반생산회의 자체를 업그레이드하려는 계획이 수립되고 있다.

마. 내부인력 유연화

1987년 노동조합이 결성되면서 고용 유연화 전략은 내부 인력의 효율적 활용과 외부화의 두 가지 방향으로 구분되는데, 전자의 경우 다기능화와 배치전환, 그리고 후자의 경우 분사와 시간 전보이다. 고용 외부화는 1990년 대우 국민차로 600명을 B국민차로 전환배치한 것과 같이 그룹내 다른 기업으로의 전환배치 활용과 함께 분사가 활용되었다. 분사는 비핵심 업무를 외부화하는 주요한 방식으로 활용되었다. 예를 들면 주택과 식당 등 제반 시설관리를 담당하는 옥포공영, 식당의 재료나 김치를 생산하는 청해식품, 무공해 화장실, 용접기 제조 및 보수·유지, 제품포장부분, 총무 파트의 통근차, 조경, 일반 비품 조달과 문서수발, 그리고 세탁소 등이 있다. 2002년까지 추진된 분사가 비핵심 파트인 간접 부분이었기 때문에 노동조합과 큰 마찰은 없었다. 그런데 2002년에 직접생산부분의 관리자가 자진해서 분사를 추진하는 과정에서 노동조합과 마찰이 생기면서 분사 추진이 중단되었다. 노동조합은 분사로 인한 조합원 감소를 크게 우려했던 것으로 보인다.

회사측에 의하면 간접 부문만이 아니라 직접 부문의 경우에도 근로자들이 스스로 분사를 요청하는 경우도 있고 분사가 가능한 영역도 있다고 한다. 예컨대 근로자들이 스스로 사업계획서를 만들어 분사를 요청하는 경우인데, 그 배경에는 고령화된 근로자들이 제2의 인생을 설계하고자 하는 의도가 있는 것으로 파악하고 있다. 그리고 향후 분사가 가능

한 영역으로서는 현재 협력업체와 직영이 함께 담당하고 있는 지게차, 독 마스터(dock master) 등을 들 수 있다.

사내협력업체의 활용도 고용 외부화라는 점에서는 분사와 동일한 맥락에서 파악할 수 있다. 현재 사내협력업체는 130개 정도 되는데, 회사 측은 직영을 핵심 인력 및 핵심 직무에 한정하고 나머지는 협력업체를 활용할 계획이며, 현재 생산직에 한정해서 보면 직영과 사내협력업체 비율이 대략 1 대 1이다. 예컨대 일본의 모 조선소의 경우 직영은 전부 2,000명에 불과한 반면, 사내협력업체가 18,000명에 달하고 있다. 다만 사내협력업체의 경우 60% 정도가 핵심 인력인 반면, 나머지는 기능이 낮고 이직률이 높아서 문제가 되고 있는데, 이는 직영과 사내협력업체가 공동으로 노력해서 사내협력업체의 수준을 직영 수준으로 향상시켜야 할 것이다. 이를 위해서는 사내협력업체의 고기능 인력에 대해서는 충분한 보상을 해줄 필요가 있고 복지 등 처우개선이 필요할 것이다.

이러한 전략적 방침을 반영해서 B조선의 경우 임금을 제외하면 사내협력업체와 직영근로자들을 동일하게 대우하고 있는 것처럼 사내협력업체 관리는 국내에서 모범적으로 운영하고 있어서 다른 회사들의 벤치마킹 대상이 되고 있다. 사내협력업체 근로자의 복지 수준은 국내에서 최고이며 협력회사에 대한 투자도 많이 하고 정규직과 동일하게 교육훈련을 실시하고 있다. 내부 직원의 표현을 빌리면 협력업체 관리가 과학적 관리에서 인간관계론적 관리로 이행하고 있으며 사내협력업체 직원들도 긍정적으로 반응하고 있다고 평가한다. 예컨대 다른 회사의 경우 과 단위조직에서 사내협력업체를 운영하고 있지만 B조선의 경우 사내외 협력업체를 관리하는 인력이 40~50명 규모의 부 조직이며 담당 임원이 있다.

사내협력업체 근로자의 조직화와 관련해서는 이전 집행부는 보다 적극적이었지만 현 집행부는 적극적이지 않다. 다만 노동조합은 협력업체 직원과 직영 직원이 혼재되어 작업을 하기 때문에 불법 파견이 될 수 있다는 문제 제기를 하고, 직영의 물량을 잠식할 수 있다는 우려감을 보이고 있다. 그 이유는 가능한 한 직영과 협력업체의 작업을 블록별로 분리하지만, 블록이 대형화되기 때문에 칸막이로써 구분한다고 해도 완벽

하게 분리될 수는 없기 때문이다. 현대중공업 사내협력업체가 조직화된 것은 울산의 외부의 노사관계 환경이 크게 작용했을 것이다.

바. 직영의 작업반 사례

1) 인원 구성

해당 작업반은 배의 외곽 부분인 선각의 블록을 조립하는 반으로서 주요 직종은 취부, 용접, 그리고 심출이다. 반원은 루마니아 연수생 1명을 포함해서 총 12명이다.¹⁵⁾ 반원들의 평균 연령은 40세이며 평균 근속 연수는 12.5년이다. 반원들의 직급별 분포를 보면 2급 기감이 반장을 포함해서 2명, 3급 기정이 4명, 그리고 나머지 5명은 4급 기선이며, 1급 기원과 5급 기능사원은 없고 반원들은 전부 남성이다.

2) 다기능화

반원의 다기능화는 100%이다. 물론 각 분야의 전문성에 있어서는 해당 분야 주전공자의 깊이에는 미치지 못한다. 그러나 80~90%의 속도로 작업을 할 수 있을 정도로는 100% 다기능공이다. 실제로 반내 직종은 기능도의 차이는 있지만 기선 2~3년차 정도이면(근속으로 환산하면 7~8년) 모두 터득할 수 있는 수준이다. 반원의 다기능화는 과거에는 다기능훈련 계획표를 짜서 체계적으로 교육을 시켰다. 예컨대 취부가 주직종인 갑의 경우 용접, 절단, 심출 등 다른 직종의 업무를 단계적으로 취득해 나가도록 계획적으로 육성하였다. 그런데 현재는 모두 다 다기능화되어 있기 때문에 계획표가 필요 없어졌다. 그리고 반원 구성에서 보듯이 신입사원이 없기 때문에 다기능 육성표도 의미가 없어졌다. 다만 신입사원이 입사한다면 과거와 같은 방식으로 다기능화 교육을 시킬 계획이다. 이를 반영해서 집합교육은 시키기 않고 있고, 다만 반장이 판단해서 특정 분야의 기능도가 떨어지는 반원이 있으면 해당

15) 루마니아 조선소는 K 회장 재직시 매입한 조선소인데, B조선해양으로 연수를 오고 있다. 이들은 dock에서 자주 볼 수 있는 사람들인데, 처음 배우는 것이 '육설'과 '소주에 삼겹살'이라고 한다.

분야에 능숙한 고참 반원과 짝을 맺어서 OJT를 통해서 기능을 습득하도록 하고 있다.

3) 과업통합

반원들의 과업통합도도 높다. 반원들의 자주검사와 자주보전도 정착되었다. 자주검사는 10년 전부터 도입된 것 블록을 조립할 때 자주검사 항목이 있다. 용접을 마치면 여러 아이টে에 대해서 결함이 있는지의 여부를 작업자가 스스로 점검하도록 하고 있다. 작업자는 자신이 수행한 용접 작업의 자주검사 항목에 대해서 검사를 하고 삼각형의 검수 마크와 함께 검수 일시, 그리고 작업자명을 기입한다. 자주보전도 오래 전에 도입되었는데, 장비가 작동하지 않는 경우에만 공무에 연락을 하고 일상점검과 간단한 경정비 작업자들 스스로 하도록 하고 있다. 공무부서에 대해서는 반장이 신고하면 출동해서 만나고, 품질(QM) 요원들은 수시로 현장을 순시하며, 검사를 신청하면 현장에 출동한다. 다만 설계 요원들은 기술본부를 이전하면서 요즘 현장에서 접하기가 힘들어졌다

4) 반생산회의

오늘의 B조선을 만들었다고 평가할 수 있는 반생산회의는 현재 'T&P(신뢰와 열정)21' 위원회에서 업그레이드를 준비중이다. 과거 반생산회의가 오늘의 B조선을 만들었다고 평가하는 이유는 근로자들이 구체적인 작업자로 만듦과 동시에 노사간 소통의 장을 제공했다는 점에서 노사관계 안정화에 기여했기 때문이다. 예컨대 반생산회의가 있기 이전의 작업자들은 그때그때 반장의 지시에 따라 작업을 했는데, 경우에 따라서 감정 섞인 발언들이 오가고 특히 노사관계 분위기가 좋지 않을 때는 '시끄러운' 경우가 많았고, 노동집약적인 작업의 특성상 '기분'이 생산성을 많이 좌우했었다. 그런데 반생산회의가 도입되면서 1주일분의 작업 물량 및 작업 방법을 미리 상의해서 결정하기 때문에 작업자들이 수동적이 아니라 자신의 일로 알고서 작업을 하게 되었다. 그리고 그 과정에서 물량이 너무 많다거나 작업 방법과 관련해서도 다른 대안들이 논의되고 시도되었다. 이러한 생산 측면만이 아니라 품질과 안전에 대

한 논의들이 이루어졌고, 회사에 대한 건의사항들이 반생산회의 일지를 통해서 상부로 보고되었고, 여기에 대해서 반드시 피드백을 해주었기 때문에 소통의 장으로도 기여했고 따라서 노사관계 회복에도 기여했었다.

최근 반생산회의의 개선을 앞서서 주도하고 있는 반의 경우 50분의 회의 시간 중 10분은 생산 실적 및 계획 보고, 10분은 안전과 품질 문제 보고 및 논의, 그리고 나머지 30분은 핵심적인 사안에 대해서 반원들이 돌아가면서 토론하는 시간으로 활용하고 있다. 예컨대 난이도가 높은 작업의 경우 반장보다는 고참 반원이 회의를 주도해서 관련 품질이나 안전 문제, 그리고 작업 방법에 대해서 돌아가면서 토론을 한다. 이런 선도적인 반과는 별도로 앞에서 언급한 바와 같이 반생산회의의 개선을 위한 전사 공통의 틀을 개발하고 있는 중이다. 우선 보고의 비중을 줄이고 토론 중심의 재미 있는 회의(fun & joy)가 되도록 하고 있고, 이와 함께 등산, 취미, 가족, 건강 등 다양한 주제를 선정하고, 회의 주제자도 해당 주제의 전문가가 주도하는 방식으로 변화를 계획하고 있다.

5) 평가와 보상 및 반성과급

B조선의 경우 평가에 따른 호봉 승급 차이를 엄격하게 적용하고 있는데, 이 반의 경우에도 마찬가지이다. 유급은 대부분 근태불량이나 작업불량이 높은 경우이다. 반장은 수첩에 평가 항목을 수시로 기록하고, 평가 점수가 나쁜 사람에게 대해서는 “당신은 어디어디가 어떻게 부족해서 점수가 나쁘다”고 평가 결과를 이야기한다. 이 경우 대부분의 경우에는 수긍하지만 가끔 이의 제기를 하고 노동조합에 알리는 경우도 있다. 반 성과급은 최저 7천 원에서 최고 3만5천 원까지를 매월 차등해서 지급하고 있는데 매월 목표 달성률, 불량률, 공정 진척률 등을 전산에서 자동적으로 평가해서 반별 순위가 나오고 이에 근거해서 반 성과급이 차등 지급된다.

3. 사내협력업체의 인적자원관리: S기업의 사례

가. 업체 개요

B조선해양에 상주하고 있는 사내협력업체는 총 83개 회사가 있는데, (주)S기업은 상주 사내협력업체 중 직원 수가 121명으로 그 중 규모가 큰 편에 속한다. 현 사장은 1980년에 B조선에 입사했다가 그만두고 1992년에 사내협력업체를 설립하였다. (주)S기업은 1992년에 설립된 사내협력업체로서 처음에는 탑재, 플랜트 구조물의 사내협력업체를 운영하다가 6년 전부터 현재 담당하고 있는 블록 조립 파트의 작업을 맡고 있다. 생산계획은 B조선해양으로부터 2개월치 물량을 받는데, 1개월 전에 약간씩 변동이 발생한다. 이렇게 받은 물량을 정반에 따라 검토해서 조정하고 내부적으로 자체 세부계획을 세운다. 자체 생산 세부계획은 1개월 단위로 수립한다.

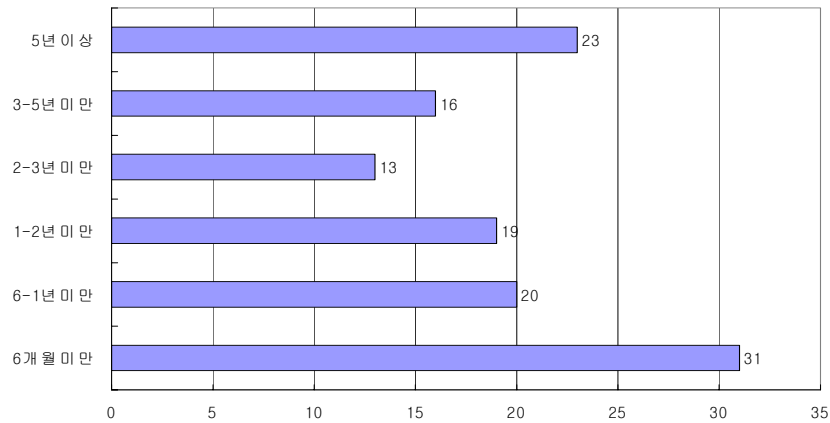
나. 인력 구성

직원 수는 2003년 10월 현재 121명이고 5개 반으로 구성되어 있으며 3개 현장에서 조립을 담당하고 있다. 직원들의 평균 연령은 30대 중반 정도이고, 평균 근속연수는 2.37년인데 근속연수별로 보면 1년 미만자와 5년 이상 장기근속자로 양극화되어 있다는 특징이 있다. 예컨대 월급제 사원인 소장과 총무, 그리고 직·반장과 기사를 합하면 13명이고, 가칭 준월급제 사원이 19명인데, 이들이 고근속자층을 형성하고 있다고 볼 수 있다.

직위별 인력 구성을 보면 사무실에 소장, 총무, 경리 2명을 포함해서 총 4명이 있고, 직장은 2명, 반장은 5명으로 구성되어 있다. 반장까지는 작업에 투입되는데 직장은 작업을 하지 않고 감독자 업무를 수행하며, 직장과 반장 이외에 공정 및 공무 관련 기사가 4명 있는데 이들은 모두 월급제 사원이다. 반장급 이상은 창립 멤버들이 많고 조선업 경력이 10~20년 되는 고참들이며, 반원들은 대부분 6년 전 조립 파트로서 담당

[그림 5-5] 근속연수 분포

(단위: 명)



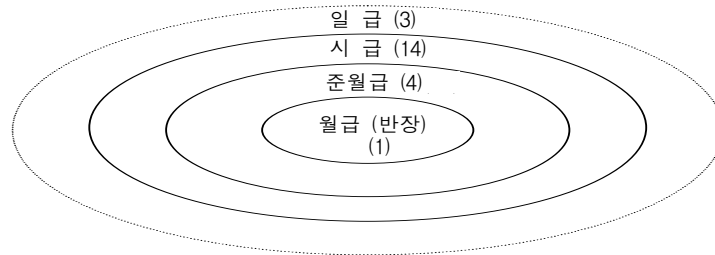
자료: S기업 내부자료.

업무를 바꿀 때 채용한 사람들이다.

시급을 적용받는 일반생산직 사원은 92명인데 이 중 19명은 가칭 준월급제를 적용받는다. 준월급제란 월 330시간 근무 기준으로 월급액이 정해져 있지만, 실근무시간에 따라 월급액이 가감되는 경우를 말한다. 준월급제 적용 사원은 경력이 오래되고 기량이 뛰어난 사람들로서 반장급 이상에서 합의해서 결정한다. 이들의 근속은 최저 3년에서 최고 8년까지의 고근속자로서 관리직 예비 후보로 보면 된다. 나머지 73명은 시급을 적용받고 있다.

이외에 현장의 용어로는 직시급제를 적용받는 사원들이 14명 있는데 이들은 일용공이다. 현재 일용공은 121명 중 14명으로 11.6%인데 과거에 비하면 많이 줄었다고 한다. 일용공은 업무량에 따라 조정할 수밖에 없는 인력으로서 회사측에서는 이들을 활용할 수밖에 없다. 일용공에 대해서는 퇴직금과 상여금 미지급을 고려해서 시급을 많이 준다. 다른 협력업체도 S기업과 비슷하게 10% 정도의 일용공을 활용하고 있다. 1개 반의 인력 구성을 도시하면 [그림 5-6]과 같은데 가장자리의 일급 3명은 일용공으로서 업무량에 따라 수시로 조정되는 인력을 표시한 것이다.

[그림 5-6] 1개 작업반의 구성



주: () 숫자는 인원이며, 일급은 일용공으로서 현장 용어는 직시급임.

자료: S기업 내부자료 참조 작성.

예컨대 직시급을 적용받는 사원의 경우 물량이 적으면 일을 주지 않고 쉬라고 지시한다. 일용공을 쉬게 해야 상용직이 안정적인 물량을 확보할 수 있기 때문이다. 예컨대 그림과 같이 사내협력업체 내부 인력 구성도 핵심과 주변, 그리고 중간으로 성층화되어 있다는 것을 알 수 있다.

다. 인적자원 흐름

직시급제를 적용받는 일용공을 제외하면 상용공들은 1년 단위로 계약을 체결한다. 그러나 지금까지 1년 이후에 본인의 의지와 무관하게 계약을 해지한 경우는 없다. 상용공의 신분에 대해서는 회사나 근로자나 비정규직이라고 생각하지 않는다. 예컨대 출근하면 일이 있든 없든 8시간 기본급은 다 인정되고, 정말 일이 없어서 출근을 못하게 하는 경우에도 명휴수당을 지급하며, 1년 단위 계약이라고 해도 특별한 하자가 없는 한 매년 갱신되기 때문이다. 예컨대 사내협력업체 직원을 왜 ‘비정규직’이라고 하는지에 대해서 이해를 할 수 없다는 식이다.

채용은 대부분 연고채용을 하고, B조선 훈련원 출신들도 받고 있다. S기업의 경우 규모 측면에서도 상위 수준의 사내협력업체이고, 근속이 오래된 고참 사원들이 많기 때문에 채용에 어려움은 없다. B조선 훈련

원 출신은 연간 5명 이내로 할당을 받는데, 연간 2명 정도 할당된다. 훈련원 출신들은 기본기가 있고 자격증도 가지고 있기 때문에 현장에서 적응 과정만 거치면 일을 잘한다. S기업의 경우 훈련원 기수마다 사원이 다 있다. 훈련원 출신은 현장에서 중추적인 역할을 하고 5년 만에 기정까지 승진시킨 경우도 있다. 예컨대 훈련원 출신 사원들의 경우 직영에 배치되는 것보다는 사내협력업체에 배치되면 오히려 승진이 더 빠를 수도 있다.

이직률은 <표 5-5>에서와 같이 1년 미만자들에서 많다. 그러나 S기업의 경우 장기근속자층이 탄탄하기 때문에 생산상의 문제는 없는 편이다. 이직자들의 이후 경로를 보면 사내의 다른 협력업체로 이동하는 경우는 거의 없으며, 인근의 삼성중공업이나 사외협력업체 단지 등이다. 사외협력업체는 사내협력업체와는 달리 건강검진이나 자격 여부 등에 제한이 거의 없다. 예컨대 건강이나 자격증 등 요건이 구비되는 앓은 사람은 근무하다가 그 사실이 확인되면 사외업체로 내보내야 한다.

이직자들의 경우 일용공의 경우를 제외하면 임금이 적어서 이동하는 경우는 없고 대부분 주변 동료들과 적응을 못해서 나가는 경우가 더 많다. 예컨대 동료들이 신입사원에게 “너는 왜 그렇게도 일을 못하나”라고 핀잔을 주면 화가 나서 싸우고 그만두는 경우가 많다고 한다. 가끔씩 연락두절되었다가 전화로 퇴직금만 청구하는 사람들도 있지만 대부분은 관리자가 면담을 통해서 이직 사유를 알아보는데 작업 및 동료 간의 적응이 가장 큰 이유이다. 예컨대 “당신 일을 왜 그렇게 못해!”라는 말에 발끈해서

<표 5-5> 2003년 1~10월간 이직자 근속연수별 분포

	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월
총 원	147	142	145	146	121	111	114	118	121	121
퇴사인원	14	10	3	10	15	8	1	6	8	14
3개월 미만	9	6	3	4	5	2	1	2	6	7
3~6개월 미만	1	1	-	4	3	3	-	-	1	3
6개월~1년 미만	1	1	-	-	3	2	-	1	-	-
1년 이상	3	2	-	2	4	1	-	3	1	4

주: 5월의 경우 탐재부 쪽 다른 사내협력업체에 26명을 인계했기 때문에 인원 감소.
자료: S기업 내부자료.

동료들과 다툼 후에 이직하는 경우가 많다고 한다. 사외협력업체에서 근무하다가 사내업체로 들어오는 경우 통제를 견디지 못하는 경우도 많다.

라. 숙련형성

직원 훈련은 기본적으로 OJT를 통해서 이루어진다. 3년 전에는 기량이 떨어지는 직원에 대해 B조선 훈련소에 위탁교육을 시킨 경우도 있었지만 그 이후에는 없었다. 직영과 마찬가지로 평가 시트에 의해서 다기능화 교육을 실시하고 있다. 예컨대 다기능화 평가 시트를 직영에 제출해야 하기 때문에 의무적으로 실시하고 있다. 다기능화 교육의 책임자는 반장들인데, 반장들은 100% 다기능공이다. 3년 전에는 다기능화 비율이 30% 정도였는데 이후 계획적인 다기능화 교육을 통해서 지금은 50~60% 정도 수준으로 상승하였다. 그러나 다기능 평가 점수가 직영 수준에는 미치지 못한다. 작업의 성격에 따라 취부와 용접을 1인 1조로, 그리고 2인 1조로 운영하고 있다. 예컨대 작업의 성격에 따라 1인도 가능하고 2인이 필요한 경우도 있다.

마. 평가 및 보상

임금은 기본급, 상여금 400%, 그리고 성과급이 250%이다. 제수당은 직영과 체계가 다르며 매년 명목이 변동하기 때문에 일률적으로 말하기는 힘들다. 복리후생 차원에서 4대 보험을 엄격히 적용하고 있으며 자녀학자금도 전액 지원된다. 이외에도 S기업의 경우 경영 과실로 인한 직원의 피해를 줄이기 위해서 사용자 배상책임 보험도 들고 있다.

직원들의 기본급은 월급제, 준월급제, 시급제, 직시급제 등 4개 형태가 있으며, 해당 인원 및 기본급 내역은 <표 5-6>과 같은데, 직영과 같은 호봉 개념은 없다. 반장 이상은 월급제를 적용받는다. 예비관리자격으로 준월급제를 적용받는 경우 330시간 이하의 노동으로 감급되는 경우는 거의 없는 것으로 나타났다. 예컨대 결근을 하지 않으면 대부분 가급을 지급받고 감급되는 경우는 없다. 직시급을 적용받는 일용공은 시급이

〈표 5-6〉 2003년 10월 현재 임금표

(단위: 원)

		직위	임금	인원	
관리직	월급제	소장	3,000,000	1	
		총무	2,400,000	1	
		경리(A)	850,000	1	
		경리(B)	750,000	1	
생산직	월급제	직장(A)	2,600,000	1	
		직장(B)	2,400,000	1	
		반장(A)	2,400,000	4	
		반장(B)	2,200,000	1	
		공정관리	1,700,000	1	
		공구품질	1,650,000	2	
		공정	1,450,000	1	
	준월급제	기정(A)	1,970,000(5,970)	13	
		기정(B)	1,800,000(5,455)	1	
		기정(C)	1,700,000(5,152)	1	
		사원	1,900,000(5,758)	4	
	시급제	사원	5,300	11	
			5,200	3	
			5,100	4	
			5,000	8	
			4,800	3	
			4,700	3	
			4,600	9	
			4,500	3	
			4,400	4	
			4,300	3	
			4,200	3	
			4,100	2	
			4,000	3	
			3,900	1	
			3,800	2	
			3,600	5	
3,500			6		
직시급제			사원 (일용공)	11,000	4
				11,500	7
	12,000	1			
	13,000	2			

주: 1) 준월급제의 경우 월 330시간을 기준으로 가감되며, ()는 시급을 의미함.

2) 훈련원생의 초임은 3,700원임.

매우 높는데 퇴직금 미지급 등을 감안하기 때문이며, 직시급은 상대적으로 임금인 반면, 물량이 적은 경우 회사측에서 쉬라고 지시할 수 있다.

시급은 연간 1회 평가를 통해서 조정된다. 다만, 훈련원생의 경우에는 초임 시급이 3,700원인데 3~6개월마다 재평가를 해서 조정한다. 왜냐하면 중도 채용자와는 달리 훈련원 출신들의 경우 기량 상승이 매우 빨리 이루어지기 때문이다. 평가는 직영과 같이 체계화된 평가표에 의해서 이루어지지는 않지만 합의제로 운영되고 있다. 예컨대 임금인상 시기가 되면 베이스업은 모두 동일하게 적용받지만, 나머지 기량이나 업적이 뛰어난 직원에 대해서는 반장급 이상이 모여서 면담하고 성과나 기능 발전 정도를 보고 합의에 의해서 추가 인상분을 결정한다. 평가 결과에 대해서 다른 말이 나온 적은 없으며 매우 공정하게 인식하고 있다. 예컨대 서류작업만 없을 뿐이지 합의제에 의한 평가 결과에 대한 수용도는 오히려 더 높다.

흥미 있는 사실은 S기업의 현재 임금체계가 B조선의 1987년 이전 임금체계와 흡사하다는 것이다. B조선의 경우 1987년 이전에는 생산직 6 직급 및 직급별 호봉제가 있었고, 승격은 인사고과와 사내기능검증에 의해서 이루어졌던 범위 직무급의 성격을 지니고 있었다. 예컨대 S기업의 기능직 시급은 베이스업을 제외하면 사실상 기능검증에 의해서 이루어지는 범위 직무급의 성격을 강하게 지니고 있다.

직영과 비교시 연봉은 약 60% 정도인데, 그 이유는 직영의 임금수준이 워낙 높기 때문이며, 노동시장 일반과 비교하면 현재의 연봉 수준이 낮은 것은 아니다. 다만, 유인물 등을 통해 직영과 임금을 비교하다 보면 똑같은 일을 하면서 임금 차이가 많이 나는 것에 대해서 직원들이 열등감과 불만을 가지는 것은 어쩔 수 없는데, 회사측의 경우에도 이런 점에 대해서는 매우 안타깝게 생각하고 있다.

바. 작업조직과 반생산회의

“B조선의 기업 경계 내부로 들어오면 모든 것을 B조선과 같이 해야 한다”라는 표현처럼 반생산회의도 직영과 같이 운영하고 있다. 다만, 수

준의 차이는 있다. 직영의 경우 20년 이상 운영해 왔기 때문에 회의의 내용과 유연성 등에서 뛰어나지만 S기업의 경우 상대적으로 초보적인 수준에서 운영된다. 유연성 등에서 반생산회의도 직영 수준은 아니지만, 제도는 동일하게 운영하고 있다. 격주 근무도 직영과 같이 운영하고 있고, 출근시간도 8시~5시로 직영과 동일하다.

사. 생산성과 안전 등

B조선 내부 직원의 평가에 의하면 전체적으로 보아 사내협력업체의 불량률은 직영의 1.5배 정도 된다. 왜냐하면 근속연수가 짧기 때문에 아무래도 기량에 차이가 있다. 다만, S기업의 경우 다른 협력회사에 비해서 불량률이 낮은 편이며, 경우에 따라서는 직영보다 우수한 수치를 보이기도 한다. 예컨대 2003년 10월까지의 통계를 보면 검사 불량률이 직영은 평균 1.58%임에 비해서 S기업은 2.23~2.27%이었고, 검사 취소율도 S기업이 조금 높았지만 용접 불량률의 경우 직영이 평균 1.42%였음에 비해서 S기업의 경우 1% 미만이었다.

직영의 경우 10% 이상의 인력이 근골격계 등 장기 산재환자로서 회사 측으로 보면 대단히 어려운 과제를 안고 있음에 비해서 S기업의 경우 직영처럼 고근속자들이 없기 때문에 근골격계 환자는 아직 발생하지 않고 있다. 예컨대 평균 연령이 30대 중반으로 직영에 비해서 상당히 젊은 편이다. 중고령 인력은 사외협력업체로 이동했다. 산재 발생건수도 많이 줄었다. S기업의 관리자에 의하면 시설 면에서 볼 때 세계적으로도 안전시설 투자가 B조선만큼 잘 되어 있는 곳도 드물다는 평가를 하고 있다.

아. 노사관계

노조에서 사내협력업체를 불법 파견이라고 주장하고 있는데, 사실은 블록별로 업무가 명확히 구분되어 있다. 예컨대 라인에서 취부를 해주면 직영, 협력업체 A, 협력업체 B 등이 순서대로 작업 구역을 각자 맡아서 하고 있다. 2003년에 다른 협력업체에 위장 취업자가 있어서 조직화

를 기도한 적이 있었는데, 퇴직되었다. 몇 년 전에도 두 명의 근로자가 외부에서 의식화 교육을 받고 문제가 되었던 경우가 있었는데 호응을 얻지 못하고 모두 퇴사했다. 협력업체의 조직화와 관련해서 직영 노동조합도 사실상 별로 흥미가 없는 것으로 평가하고 있다. 아래의 인용문은 이를 잘 표현하고 있다.

“직영 노조에서도 관심이 별로 없어 한다. 실제로 협력사의 권익을 위해서 힘써 주는 것도 없다. 다만, 노조에서 문제 제기를 해서 회사가 복지 문제 등에 대한 신경을 쓰게 된 것은 고맙게 생각한다. 그렇지만 결국은 정규직을 위한 노동조합이고, 비정규직 문제가 불거졌기 때문에 그렇게 한 것 같다. 협력사를 대표해서 교섭을 해줄 수 있는 것도 아니다. 재작년에는 직영 노동조합이 사내협력업체 대표를 비하하는 회보를 돌려서 항의 방문을 한 적도 있었다. 어떤 점에서는 직영 노조는 협력업체 쪽에 지나치게 간섭을 하지 않았으면 좋겠다(사내협력업체 대표 면담).”

자. B조선과의 관계

회사에서 협력사 지원에 신경을 많이 쓰고 있다는 주장에 대해서 S기업의 관리자는 다음과 같은 의견을 피력하였다.

“회사 상층부에서 협력사 육성에 대한 지원을 많이 하려고 하지만, 직영의 하층 관리자까지 그런 인식이 공유되고 있는 것 같지는 않다. 회사에서 열심히 도와주기는 하는데 우리가 원하는 수준까지는 아니다. 예컨대 임금의 경우에도 최소한 직영의 70% 정도는 되어야 할 것이다. 사실 임금보다는 기능적인 지원에 대한 아쉬움이 더 크다. 직영의 지원부서 등에서 유관기관과의 조정 문제를 전담해 주고, 협력업체가 생산에만 전념할 수 있도록 지원을 해줄 수 있었으면 좋겠다. 직영 지원부서의 고유 업무인데도 방관할 때가 많아서 조정에 어려움을 겪는다(협력업체 대표 면담).”

4. 사외협력업체의 인적자원관리: A공업의 C산업 사례

A공업은 2000년에 설립된 400명 규모로서 2002년에는 3만 톤을 B조선에 납품한 바 있다. 주변에서는 B조선과 S조선을 제외하고는 가장 큰 업체라고 말한다. 직영은 65명인데 이 중 가공절단인력 30명, 품질검사-생산지원-자재공구지원 등 30명, 나머지는 관리직이다. A공업은 C산업을 포함해서 5개의 외주협력사를 활용하고 있다. B조선이 사내협력업체를 거느리고 있듯이 A공업도 내부에 협력업체를 거느리고 있다. 다음의 내용은 이러한 사정을 진술하고 있다.

“직접 고용하기는 힘들고 관리비용이 만만치 않다. 재도급을 주는 것으로 이해하면 된다(A공업 관계자 면접).”

C산업의 K사장은 대동조선에서 시작해서 신아조선에서 오랫동안 B조선 납품 관련 관리업무를 담당했었다. 1998년에 회사를 그만두고 2년 동안 육상 철골물 사업을 하다가 2000년에 C산업을 설립하였다. C산업은 B조선의 외주하청업체인 A공업의 사내협력업체 즉 재하청업체이다. C산업은 A공업으로부터 물량 단위(톤)로 도급계약을 체결한다. A공업은 수송과 절단 및 가공만 지원해 주고 나머지는 전부 C산업에서 자체적으로 해결한다. C산업의 직영은 취부 40명이며, 용접 파트(용접 및 그라인드) 40명은 재시도급을 주고 있다. 용접 파트를 직영화하지 않는 이유에 대해서는 “단기적으로는 직영화가 이익이 되지만 관리상의 한계(신경이 쓰인다고 표현한다)와 4대 보험료, 그리고 인력수급 문제 등을 생각하면 장기적으로는 이익이 되지 않는다”라는 K사장의 진술로 이해할 수 있다. 이른바 관리 역량이 기업의 경계를 규정하고 있는 것으로 보인다. 다만, 사장이 계획과 관리에 깊숙이 관여하고 지시를 내리거나 관리자 회의를 통해서 조정하기 때문에 조정상의 문제는 없다.

C산업의 직영 직제는 사장-소장-과장-대리-직장-반장-반원으로 구성되어 있다. 반장 이상은 월급제를 적용받는다. 과장은 생산관리 및 사무실과 현장을 조정하는 역할을 수행하며, 대리는 공정을 담당하고 있

고, 직장은 반장들을 관리하며 생산에 투입되지 않는 반면 반장은 직접 생산 인력이다. 직영 40명은 취부 2개 반과 검사 및 지원(크레인 청소 등) 각 1개 반 등 총 4개 반으로 구성되어 있다. 한 반의 인원은 10명 정도의 규모이다.

취부 1개 반의 구성을 보면 다음과 같다. 반은 10명으로 구성되어 있는데 반장은 월급제, 고근속자 2명은 준월급제이고 나머지 반원들은 시급제이다. 반장은 40대 초반이고 반원들은 30대 초반에서 40대 초반에 걸쳐 있다. 절반은 오래된 사람들이고 절반은 근속이 짧은 사람이다. 2003년 상반기의 경우 이직률이 매월 50% 정도였으며 이직률이 줄어든 하반기의 경우에도 월 20~30% 정도였다.

채용 대상은 B조선과 S조선의 외주업체 소속 근로자들이 대부분이며 외주업체 간을 옮겨다니는 사람들인데, 이들의 주요 이동 경로는 고성 의 세모조선과 블록을 조립하는 통영의 안정산업단지이다. 면접에 의하면 인력이 절대적으로 부족한 것은 아닌데, 이동이 잦다 보니 임금 널뛰기 현상이 발생해서 인건비 부담이 크다고 한다. 게다가 올해 상반기까지는 집단(4~5명, 7~8명, 10~15명씩 조를 이루어 집단적으로 계약)적으로 움직이는 사람들이 많았는데, 집단적인 계약을 하다 보니 회사로서는 양보를 많이 할 수밖에 없었지만 일손이 급하면 어쩔 수 없이 사용하곤 했었다. 최근에는 업체들도 노하우가 많이 생기고 가능하면 집단계약을 안 하려고 하다 보니까 많이 줄어들었다.

작업은 8시에서 6시까지인데 1시간은 초과근무수당을 지급한다. 물량이 많으면 8시 30분까지 작업을 한다. 실제로는 7시 30분까지 출근해서 20~25분간 청소와 체조를 하고 5분 동안 조회를 한다. 조출 및 청소 조회는 현 사장이 신아조선(신아조선은 B조선과의 인력교류에 의해서 B조선으로부터 학습한 것이다)에 있을 당시부터 몸에 배어 있었던 것으로서 정착시키는 데(90% 이상 참석) 2년이 걸렸다고 한다. A공업 산하 나머지 협력업체는 아직도 실시하지 않고 있다.

훈련은 무경험자의 경우 6개월간 가장 쉬운 파트 쪽에 조수역을 배정해서 일을 배우도록 하고, 6개월이 지나서 용접과 절단 일을 조금 알게 되면 그 다음 수준의 업무 보조를 배정해서 보고 배우도록 한다. 외부에

훈련을 시키는 경우는 없고, 전형적으로 OJT를 통해서 기능을 습득하고 있다. 다기능화는 계획표에 의해서 체계적으로 시키지는 않지만 의지가 있는 사람에 한해서 다기능을 습득하도록 지원하고 있다.

임금은 반장 이상은 월급제이다. 월급제는 모두 연봉 개념으로서 퇴직금과 상여금은 없다. 현재 반장 월급은 320만 원 정도이다. 반장 산하에 준월급제를 적용받는 2명은 330시간을 기준으로 한 월급제인데, 월급액은 250만 원이고 나머지 50만 원은 수당이며, 330시간을 채우지 못하면 수당을 지급하지 않는 형태이다. 나머지는 시급제이며, B조선 사내협력업체와 같은 직시급제는 없다. 시급제의 경우 4,000원에서 최고 7,100원까지인데 시급간 금액 차이는 300원이다. 시급은 기량에 따라 달라지는데 퇴직금, 상여금을 포함한 연봉 개념의 시급이다. 시급 조정은 6개월에 한 번씩 이루어진다. 반장과 직장이 1차 평가를 하고 소장이 취합해서 사장에게 보고한다. 사장은 평소 현장 순시 등을 통해서 자신이 관찰한 경험에 비추어서 재조정을 한다. 4대 보험은 적용하고 있다.

자주검사와 실명제도 실시하고 있고, 보전은 5S 운동 수준으로 진행하고 있다. 반생산회의는 하지 않고 있는데, 대신 소장은 주 1회 안전교육과 업무지시 등을 전달하고, 월 1회 대표가 전 직원을 대상으로 월별 실적 및 계획, 그리고 회사 사정과 조선업계의 동향에 대해서 설명하는 자리를 갖는다.

제3절 요약 및 함의

이상에서 B조선의 고용 유연화와 정규직 및 사내외 협력업체의 인적자원관리를 살펴보았다. B조선의 고용 유연화는 간접 지원부서 인력은 대부분 분사 형태로 외부화시켰고, 정규 생산직을 사내협력업체 인력 및 2000년 이후에는 외주로 대체하고 있다. 본 연구의 틀에 의하면 외부화를 통한 유연화 전략을 전형적으로 추구하고 있다.

B조선은 외부화를 통한 유연화 전략을 추구하고지만 내부 직영 근로자

의 기능적 유연성은 매우 높다. 10여 년간 추진해 왔던 다기능화에 따라 다기능 근로자 비율이 80~90% 수준에 이르고 있고, 호봉제의 성격을 갖고 있지만 다른 제조업과는 달리 평가에 의해서 0~3호봉의 승호 차등을 두고 있다. 지금은 새로운 질적 도약을 모색하고 있지만 반생산회의는 B조선 근로자들의 암묵지(tacit knowledge)를 명시지로 전파시켜 현재 B조선의 경쟁력 있는 작업 표준을 만들어 내었듯이 근로자 참여도 활발하게 이루어지고 있다.

B조선의 외부화를 통한 고용 유연화는 ‘사내협력업체-사외협력업체-사외협력업체 내 협력업체-사외협력업체 내 협력업체 내 협력업체’라는 다층적인 도급 구조를 형성하고 있으며 그 최하위에는 십여 명씩 집단적으로 이동하고 있는 유동성이 매우 높은 근로자층이 있는 것으로 나타났다. 직접 블록 생산에 참여하고 있는 직영-사내협력업체-사외협력업체 내 협력업체 근로자들의 임금을 비교해 보면, 직영을 100으로 했을 때 대략 사내협력업체가 60, 사외협력업체 내 협력업체는 20~40 정도인 것으로 나타났다.¹⁶⁾ 이러한 임금 차이는 이직률과도 거의 비슷하게 대응되고 있는데 직영의 경우 거의 이직률이 없으며 사내협력업체의 S기업의 경우 대략 10% 정도, 사외협력업체의 협력업체인 C기업의 경우 30% 정도에 이르는 것으로 나타났다.

기능적 유연화의 지표인 다기능화를 보면 직영이 80~90%임에 비해서 사내협력업체인 S기업은 50~60% 수준에 달하고 있으며 사외협력업체의 경우 희망자에 한해서 다기능 교육을 실시하고 있고, 근로자 작업장 수준 참여인 반생산회의를 보면 직영의 경우 질적 도약을 준비하고 있는 반면, 사내협력업체도 수준은 못하지만 운영하고 있고, 사외협력업체의 협력업체는 실시하지 않고 있다. 예컨대 개별 법인들의 직영 근로자의 기능적 유연성도 도급 구조에 따라 계층화되고 있는 것으로 볼 수 있다.

16) 사외협력업체내 협력업체의 시급은 사내협력업체의 직시급과 동일한 연봉 개념으로 4,000~7,000이고 사내협력업체의 최저 직시급이 11,000원이며 사내협력업체의 평균 연봉이 직영의 60% 수준이라는 점에 근거해서 계산하였다. 물론 근속연수는 감안하지 않은 단순 비교임에 유의.

흥미 있는 사실은 사내협력업체의 경우 10% 정도 인력을 일용공으로 활용하면서 물량 변동에 대응하고 있다는 점인데, B조선으로 보면 사내협력업체가 경기 변동에 대한 완충 역할을 하지만, 사내협력업체 내부에도 핵심인 직영 근로자와 물량 변동에 따라 유연하게 조정할 수 있는 일용공이 분화되고 있다. B조선은 장기적으로 사내협력업체를 직영 수준으로 끌어올리려는 전략을 구사하고 있으며 사내협력업체 관리에 투자를 많이 하고 있다. 이 전략이 성공 궤도에 이르면 B조선은 직영 인력은 소수에 그치고 수준 높은 협력업체와의 네트워크 조직으로 변모할 수도 있을 것이다.

제6장

이동통신서비스 산업 사례

제1절 개요

우리나라의 이동통신서비스 산업은 세계에서 그 유례를 찾아볼 수 없을 정도로 급성장했다. 이에 따라 사례연구의 대상인 두 이동통신서비스 회사에서도 1990년대 후반 가입자가 폭증하면서 매출액도 가파르게 상승했다.

이동통신서비스 모회사의 인력 구성을 기능별로 보면 크게 마케팅인력, 관리인력, 기술인력을 포함한 전문인력 등으로 나눌 수 있다. 마케팅인력의 핵심 기능은 서비스 아이디어 개발, 마케팅 기획·이행·관리 등이다. 이들은 고객을 직접 만나는 것이 아니라 위탁대리점, 아웃소싱된 콜센터 및 서비스센터 등을 통해서 만나며, 주로 이들 고객대면 접점들을 관리하는 일을 한다. 관리인력의 핵심 기능은 시장, 재무, 조직, 인사, 홍보, 투자, 정부정책에 대한 분석과 기획, 그리고 관리이다. 기술인력의 핵심 기능은 각종 설비의 운용, 응용프로그램의 개발, 새로운 서비스를 뒷받침하는 프로그램 개발이다. 한편 인력들은 일반직(generalist), 직무전문직(specialist), 전문직(expert, professional)으로 구분된다. 매일 반복되는 비교적 단순 업무는 외주화하는 것을 원칙으로 삼고 있다. 매출액 가운데에서 인건비가 차지하는 비율이 A사는 2000년 3.3%, 2001

년 3.5%, B사는 2001년 1.4%, C사는 3.6%로 유선통신 서비스회사인 유선회사인 KT의 22.3%에 비해 현격한 차이를 보이고 있는데, 이는 이동통신업체의 기술집약적인 성격에서 유래하기도 하지만 주요 단순 기능직의 외주화에 따른 효과이기도 하다.

1. A사의 개요

A사는 1982년 한국이동통신으로 출발하여 한국통신의 자회사이자 공기업 형태로 있다가 1994년 A그룹이 지배주주로 참여하면서 민영화되었다. 민영화 직후 A그룹에서 파견된 경영진의 주도로 대대적인 개혁을 진행함으로써 공기업의 유산을 청산했다. 우리나라 이동통신서비스 산업의 성장은 A사의 성장(가입자 수, 매출액이나 당기순이익 측면)과 궤를 같이한다. 1996년까지는 이동통신서비스 산업(무선호출서비스 제외)에서 A사가 독점체제를 유지해 오다가 1997년부터 경쟁체제로 들어 가게 되었다. 이동통신서비스 산업의 독점체였던 ○○이동통신(주)(현 A사)은 1990년대에 빠른 신장세를 보여주었다. 1997년 경쟁체제로 들어간 이후에도 다음 <표 6-1>에서 보는 바와 같이 가입자 수로 보면 1997년 이후 비약적인 성장을 지속해 왔다. 따라서 엄청난 설비투자에 도 불구하고 상당한 당기순이익을 낼 수 있었다. 그 이후 설비투자가 줄어들자 당기순이익이 증가하여 2001년과 2002년 3분기에는 매출액 가운데 각각 18.3%와 21.5%를 차지하기에 이르렀다.

A사의 정규직 고용인력은 2002년 12월 현재 4,089명(여자 517명)이다. 회사가 1984년에 설립되었지만 직원들의 평균 연령이 33세로 비교적 젊은 편이며, 평균 근속연수도 7년 정도로(5년 이하 26.2%, 6~10년 60.4%) 그리 길지 않은 편이다. 이처럼 관리직의 비중이 높은 이유는 신사업 분야(인터넷 관련 사업, 콘텐츠 사업)를 개척하면서 신규 채용보다 경력직 채용을 선호했고, 전문기술직의 경우 관리자는 아니지만 그에 준하는 대우를 해주기 때문이다.¹⁷⁾

17) 정규직 직원들의 학력은 대졸이 61.3%, 석·박사가 18.7%로서 전체 직원의 80%가 대졸 이상 고학력자이다. 네트워크 관련 기술업무에 종사하는 직원의

비중은 40~50%로 약 1,600명 정도이다. 2002년 9월 말 현재 전국 40개의 영업센터에서 일하는 마케팅 인력은 약 1,100명 정도이며, 이 가운데 200여 명이 대리점을 관리하며 현장에서 일한다고 할 수 있다. 인터넷사업 관련 인력은 약 500명이며, 지원인력(재무, 인력, 기획 등)이 약 1,000여 명 된다. 1998년까지만 해도 마케팅인력 가운데 인터넷 관련 인력은 없었다. 그러나 무선 인터넷이 유망한 신사업 분야가 되자 마케팅인력 가운데 일부가 인터넷인력으로 차출되었고, 나머지가 기존의 마케팅을 담당하게 되었다. 정규직 인력 4,089명 가운데 과장 이상의 관리직원은 과장 1,400명을 포함하여 총 1,900명이다. A사가 직접 고용하고 있는 비정규직은 총 129명이며, 계약직 형태로서 파견노동자를 활용하기 어려운 분야나 특수한 업무에 종사한다. 파견노동자는 총 423명(장기파견 300명)으로, 비교적 단순 사무나 비서직 등에 종사한다. 그러나 아웃소싱 이후에는 그 수가 과거에 비해 많이 줄어들었다. 영업센터 분야 현장이나 각 분야에서 갑자기 업무가 늘어날 경우, 단기간 100~400명의 파견노동자들을 이용하며 이들은 직접 영업과 관련이 없는 업무에 종사한다.

〈표 6-1〉 A사의 성장 추이

(단위 : 천명, 10억원, %)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002년 3분기
가입자 수	4,571	5,966	10,110	10,935	11,867	16,136
매출액	3,512	3,545	4,285	5,761	6,227	6,266
당기순이익 (율)	189 (3.2)	236 (4.3)	413 (7.1)	1,090 (16.5)	1,279 (18.3)	1,346 (21.5)
설비투자	1,534	764	1,083	1,794	1,241	1,153

자료 : A사 Annual Report 2001년. 2~3쪽. 2002년 3/4분기 결산실적 발표(2001년까지는 신세기통신과 합병하지 않는 숫자이고, 2002년 통계는 합병후 숫자임)

〈표 6-2〉 A사의 인력

(단위 : 명)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
직원수	5,625	6,253	5,467	6,662	4,672	4,268
정규직	3,849	4,009	3,404	3,272	3,067	3,532
비정규직	1,776	2,244	2,063	3,390	1,605	736
1인당 매출액 (백만원)	476	562	648	643	1,233	1,459

자료 : A사의 2001년 연차보고서.

2. B사의 개요

1997년 말부터 서비스를 제공하기 시작한 B사는 기존 사업자인 A사를 제외하고 신규 이동통신서비스 4개 사업자 가운데 가장 빠르게 성장해 왔다. B사는 1997년 1월에 설립되어 10월부터 서비스를 제공하기 시작했다. 그러나 1999년까지는 막대한 시설투자를 해야 했기 때문에 상당한 손실을 보았으나, 가입자의 빠른 증가에 힘입어 2000년부터는 영업이익을 내기 시작했다. B사는 2001년 5월 C사와 합병했다. B사의 매출액 구조는 여전히 이동전화 기본료와 통화료 중심이지만, 무선인터넷과 부가서비스의 매출 증가율이 빠르게 성장하고 있어 A사와 매우 유사한 구조를 갖고 있다.

〈표 6-3〉 B사의 성장 추이

	1997	1998	1999	2000	2001	2002년 3분기
가입자 수(천명)		2,353	4,267	5,285	9,591	10,378
매출액(10억원)	145	1,432	2,259	2,781	4,495	n.a.
당기순이익(억원)	-962	-1,412	-590	1,160	4,330 (197%)	n.a

자료: B사 2001년 연차보고서; 2002년 3분기 보고서.

한국통신으로부터 조직과 인사를 물려받아 여전히 한국통신의 유제가 남아 있으며, 1,800여 명의 전체 직원 가운데 한국통신 출신 직원들은 기술직까지 포함하여 400~500명 수준이다. 18)

제2절 고용 유연화와 인적자원관리

1. 외주화

이동통신서비스 회사들은 비교적 신생 회사들로 상대적으로 과거의 영향을 적게 받았기 때문에 경영진의 조직전략이나 고용전략이 갖는 전략적인

18) B사는 2002년 11월 말 현재 정규직 1,806명을 고용하고 있으며, 이 가운데 1,167명이 과장급 이상 간부이다. 과장급 이상 간부들의 비중이 높은 이유는 신사업 분야에 중도 입사자를 채용해야 할 필요성, 전문직의 경우 중간간부급 대우를 해주어야 하는 사정, 그리고 단순, 반복, 정형화된 업무의 외주화에 따라 정규직 인력이 핵심 업무를 주로 하기 때문이다. 정규직 가운데 약 580명이 영업 분야에, 214명이 인터넷 중심의 신사업 분야에, 그리고 548명이 기술 분야, 391명이 지원 분야에 종사하고 있다. 학력별로는 대졸이 74.6%, 석사 이상이 15.3%이므로, 전체 인력 가운데 89.9%가 대졸 이상의 고학력자임을 알 수 있다. 비정규직은 743명으로 계약직이 352명, 파견직이 389명이며, 파견직 가운데 단순 사무직이 304명이고 상담직이 39명이다. 비정규직 규모는 2000년 말(2,016명)에 비해 2001년 말(901명)에는 줄어들었다.

선택의 폭이 넓을 수 있었다.¹⁹⁾ 이들은 상호 연관된 2개의 상반된 전략, 즉 이원화 전략을 사용해 왔다. 이는 전문, 기획, 관리 업무와 단순반복, 노동집약적, 정형화된 업무를 분리하여 전자를 고급화하고 후자는 외주화하는 것이다. 외주화 전략에 따라 이동통신서비스 산업의 모회사인 A사와 B사는 고객을 직접 혹은 간접적으로 만나서 서비스를 제공하는 모든 업무를 외주화하고 있다. A사, B사와 하청용역계약을 맺고 있는 협력회사로는 영업대리점, 콜센터, 지점, 기지국 등이 있다. 이들 하청회사들은 협력회사라는 이름으로 불리면서 실제로는 이동통신서비스 모회사의 이름으로 고객들에게 제공되는 서비스를 생산하고 있다.

이동통신서비스 회사들은 왜 어떤 업무는 직접 담당하고, 다른 업무는 협력업체들에 외주화하는가. 내부적으로 통합된 조직에서는 상대적으로 획일화된 인사 및 고용전략이 통용되어 왔다. 그러나 이동통신서비스 산업에서와 같이 빠른 변화에 적응하고 창의적 아이디어를 요구하는 기획, 연구개발, 전문지식을 필요로 하는 전문업무, 그리고 관리업무 등 핵심업무와 단순 정형화된 비핵심 업무 사이에 상당한 차이가 존재한다. 이들 업무상 차이를 뒷받침하는 차별화된 인사 및 고용전략을 요구하는 곳에서는 내부적으로 통합된 위계적 조직은 점차 조직과 인사운영의 경직성을 드러내게 되었다.

1980년대 후반 이후 이동통신 회사에 입사한 인력은 대체로 우수하여 단순하고 노동집약적인 업무보다는 창의적인 업무를 선호하는 경향이 있었다. 서비스 가입자 증가와 함께 다른 단순인력, 기술적 기능인력, 정형화된 인력에 대한 수요도 비례적으로 증가했다. 이들 인력은 부가가치가 낮은 업무를 수행했지만, 인건비는 획일적인 인사관리에 따라 경직적으로 상승하였다. 이들 신규인력과 단순인력 사이에 상당한 불균형(mismatch)이 존재했다. 신규인력은 좀 더 도전적이고 창의적인 일을 바라보고 있었던 반면, 근속기간이 긴 단순인력 및 기능인력은 이동통신

19) A사의 경우 한국통신 자회사로 출발했지만 본격적으로 성장하기 시작한 것은 1990년대부터였다. 이후 빠른 기술혁신과 시장 성장 덕분에 과거 유산의 부담 없이 새롭게 사업을 시작할 수 있었다. B사는 1997년에 설립되었고 이동통신서비스업의 급격한 성장기를 거쳐 짧은 시간 내에 성장했기 때문에 더욱 과거 유산의 영향이 적다.

서비스 산업의 빠른 기술 및 시장 변화에 적응력이 떨어지거나 몰입도가 낮아, 그들이 가진 기능과 숙련이 점차 쓸모없게 되었다. 따라서 회사는 이들 단순인력과 기능인력들을 감축하고자 하였는데, 유노조 기업에서는 단순인력이 참여한 노조에서 이를 반대하여 노사가 정면으로 대립하면서 인력관리와 노사관계에 상당한 모순이 발생하기도 했다.

이러한 이유 때문에 단순 정형화된 비핵심 업무를 외주화하게 된 것이다. 1990년대 초에 이미 노조가 있는 다른 대기업에서 이 같은 모순이 나타나자 모회사들은 콜센터, 기지국, 거점채널 등에서 일하는 인력을 계약직이나 파견노동자 형식으로 채용하기 시작했다. 그러나 파견노동자를 2년 연속 사용할 경우 정규직으로 인정해야 한다는 근로자파견법의 규정 때문에 이동통신서비스 회사들은 2001년 3월부터 계약직이나 파견노동자들을 사용하며 직영해 오던 사업, 즉 콜센터, 기지국 유지 보수 등을 외주화했다.²⁰⁾ 그래서 현재 이들 비핵심 업무는 대부분 외주화되어 협력회사들이 수행하고 있다.²¹⁾

A사의 협력회사들을 보자. A사의 영업대리점은 전국에 총 1,500개 가량 되며 여기에 근무하는 직원은 약 7,500명 정도가 된다고 한다. 또한 A사의 콜센터 협력회사 10개가 운영하는 콜센터 13개와 텔레마케팅센

20) A사는 기지국 관리를 외주화했는데 그 때 일하던 기술기능직 300여 명은 외주 회사로 갔다. 외주화 당시 본인의 선택에 의해 남을 수도 있었고 외주 회사로 갈 수도 있었다. 뿐만 아니라 외주 회사로 나갈 경우 A사에서 받던 수준의 직위와 임금수준을 보장해 주었다.

21) A사는 과거에는 직접 고용인력이 모든 서비스 업무를 수행했는데 1998년부터 기지국 유지와 보수, 전화상담과 서비스, 고객방문 서비스 등 단순하고 노동집약적인 직무가 가입자 증가와 함께 비례적으로 증가하면서 인력 수요가 많아졌다. 이들 단순하고 노동집약적 직무에 기용된 많은 인력이 노동조합으로 조직될 경우, 추후 어려운 노사 문제가 발생할 것이 우려되었다. 결국, 저부가가치의 정형화된 직무를 외주화하는 전략을 채택했다. 2000년 8월 700~800명의 파견직 상담원들로 직영하던 콜센터를 외주화했고, 2001년에는 파견사원 400여 명으로 운영하던 기지국 유지와 보수 업무, 그리고 체납관리 등을 외주화했다. B사의 경우에도 2001년 이전에는 모든 서비스 업무를 직접 고용한 정규인력이나 파견노동자들을 써서 직영했다. 거점채널인 Members' Plaza를 영업과 합친 형태로 직영했고, 기지국의 유지·보수 기능, 그리고 5개 콜센터도 직영했다. 그러나 2001년 노동자파견법이 파견노동자들을 2년 이상 쓰지 못하게 하면서 콜센터, 거점채널, 기지국 유지·보수 기능 등을 외주화했다.

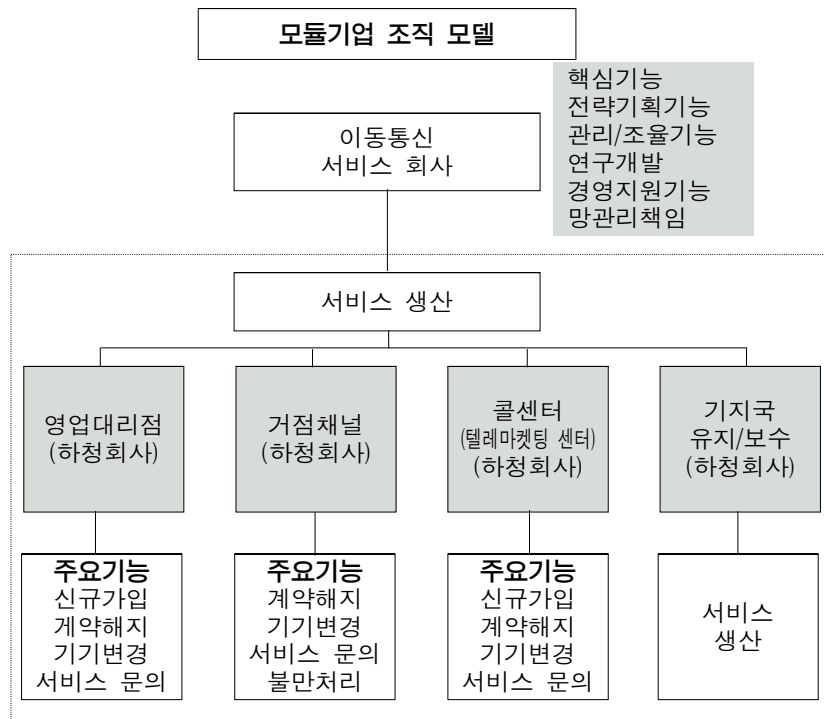
터 5개에 근무하는 직원은 총 3,000명 정도이다. 기지국 중계기의 유지 보수를 담당하는 협력회사의 인력이 약 1,500명 가량 되며, A사의 지점 51개, 위탁매장 20개, 투자매장 10개에 근무하는 협력회사의 직원도 총 1,000명 정도로 추산된다. 결국, A사 관련 협력회사에서 근무하는 직원은 약 13,000여 명이나 된다. 이는 A사 모회사에 근무하는 직원 4,000여 명의 3.25배 가량이나 된다.

B사와 하청용역계약을 맺고 있는 영업대리점, 콜센터, 거점채널, 기지국 중계기 유지·보수 회사 등 협력회사에도 상당수가 고용되어 있다. 2002년 11월 현재 전국 1,467개 영업대리점에 약 3,600~4,000명의 직원들이 고용되어 있다. 전국에 흩어져 있는 수많은 기지국을 유지·보수하는 회사에 1,138명, 콜센터(텔레마케팅센터 포함)에 1,511명, 거점채널에 625명, 수납센터에 581명 등 총 3,870명이 협력회사에 고용되어 있다. 영업대리점을 포함해 하청용역회사에 고용되어 있는 인력은 총 7,370~7,870명에 이르는 것으로 추정된다. 따라서 B사에서 하청용역회사에 고용되어 있는 인력은 모회사에 고용된 정규직 인력의 4배가 넘는다.

이동통신서비스 산업은 모회사와 하청회사 사이의 하청관계는 수평적 협력관계가 아니라 양자간 지원과 통합, 통제·종속 등으로 이루어진 중층적인 구조로 이루어져 있다. [그림 6-1]은 3개의 서비스 채널(영업대리점, 거점채널, 콜센터)을 중심으로 이동통신 모회사와 하청용역회사와의 관계를 나타낸 것이다. 이들 3개의 서비스 채널은 주로 이동통신서비스 회사가 협력회사들을 통해 고객을 직접 만나거나 혹은 간접적으로 전화를 통해 마케팅을 하며 서비스 상품을 판매하고, 각종 문의, 불만을 처리하는 서비스를 제공하는 기능을 맡고 있다. 이들 3개의 서비스 생산을 담당하는 협력회사는 형식적으로는 이동통신서비스 모회사와 분리되어 있는 독자적인 회사이지만, 실제로는 이동통신서비스 모회사에 조직적·내용적으로 통합되어 있으면서 모회사의 이름으로 서비스를 제공한다.

이와 같이 이동통신서비스 산업에서 모회사는 핵심 기능만을 갖고 있

[그림 6-1] 이동통신 모회사의 하청용역관계



으면서 실제로 서비스 생산을 담당하는 협력회사들을 지배하고 통제함으로써 모회사가 원하는 내용과 질의 서비스를 생산하여 제공하도록 하는 서비스 생산체제를 갖추고 있다. 이는 자동차 산업에서 생산의 모듈화에 비견되는 모듈기업 조직 모델이라고 할 수 있다. 이동통신서비스 산업에서는 생산의 모듈화가 자동차 산업의 모듈화보다 훨씬 깊숙하게 진행되어 이동통신 모회사에서는 서비스 생산 전체를 외주화하고 있다. 이와 같이 서비스 생산을 협력회사에 외주화해 놓고 모회사는 협력회사를 한편으로 지원하며 통합하고 다른 한편으로는 철저히 통제하고 지배함으로써 마치 모회사가 통합적인 서비스를 생산하는 것과 다름없이 엄격하게 관리하고 있다. 이 조직 모델은 주요 생산 과정을 외주화하고 모기업은 기획, 관리, 조율, 연구개발, 경영지원, 네트워크 관리 등의 핵심 기능에 집중하며 단순반복, 노동집약적, 정형화된 기능을 포함한 생산 과정들을 외주화한 구조를 갖는 것을 ‘모듈기업(modular firm)’ 모델이라고도 한다(김인수, 1999:302).

A사와 B사는 서비스 생산 전체를 협력회사에 위탁했지만 외형적인 조직의 분리에도 불구하고 위탁된 서비스를 모회사의 통합된 서비스의 일부로 만들기 위해, 그래서 협력회사들을 내용적으로 마치 모회사의 일부처럼 기능하도록 하기 위해 인프라 설치와 교육 등에 상당한 지원을 해 왔다. 영업대리점이 모회사의 이름으로 영업을 할 수 있도록 영업에 필요한 다양한 지원을 하고 있다. 영업대리점의 건물임대료 보증금, 표준화된 간판, 인테리어, 전산, 복장, 판촉물 제작비, 쇼핑백은 물론 매장당 전산 유지·보수에 필요한 연 80만 원과 LAN 사용료 등을 지원해 주고 있다. 외주화된 거점채널의 경우에도 모회사에서 건물임대료나 보증금, 자재 구입, 인테리어, 전산 등을 갖추어 주는 등 지원을 해주었다. 협력회사들이 따로 시설, 집기 및 자재 구입비, 설치료, 건물임대료를 내지 않고 업무시 소요되는 제 경비, 소모품, 고객서비스 비용만을 지출한다. 거점채널 협력회사는 자신의 책임 아래 모회사가 제공한 건물과 시설에서 단순히 인력을 고용해서 서비스를 제공하고 과거에는 채용직원들의 인건비와 수수료를, 최근에는 서비스 건수당 수수료를 받는 식이다. 그 외에도 대리점에 대해 복리비 지급, 교육사업 등 다양한 지

원을 하고 있다.²²⁾ 이와 같은 협력회사들의 인프라 건설지원, 후생복지 지원, 교육지원을 통해 모회사는 영업대리점, 거점채널, 콜센터들을 모회사가 통제하는 서비스 생산 과정에 일정하게 통합시키고 있다. 이렇게 하여 모회사와 협력회사가 별개로 유지되면서도 마치 모회사 내 조직처럼 움직이도록 하려는 매우 정교한 관리시스템이다. 모회사들은 특히 거점채널, 콜센터 등에서는 사실상 인력만을 외주화한 형태라고 할 수 있다. 모회사와 영업대리점, 거점채널, 콜센터와의 관계는 비대칭적인 통제, 협력과 종속의 하청관계이다. 모회사와 이들 3개 서비스 채널의 협력업체들 사이의 역학관계는 골리앗과 다윗처럼 비대칭적이며, 모기업이 조건을 정하여 제시하면 협력업체들은 수용할 수밖에 없다.

가. 영업대리점

영업대리점은 A사나 B사를 대신하여 단말기 판매, 고객 가입, 요금, 명의 변경, 고객 불만과 문의 응대 등의 다양한 서비스를 제공한다. 영업대리점은 모회사의 전속으로 이들을 대리하여 각종 서비스를 제공하고 이에 따른 수수료나 이익을 주수입원으로 하는 거래 단위이다.²³⁾ 대리점 밑에 있는 판매점은 여러 대리점에서 다양한 단말기를 공급받아

22) 큰 대리점 직원들에 대해 월 10만 원씩 직접 지원, 영업대리점의 사장 및 노동자들을 위한 이동전화비 지원, 하계휴양소 운영, 명절 선물 지급, 대리점 사장들을 위한 건강검진, 체육대회 경비 지원, 후생복지비 지원 등을 해주고 있다. 판매 실적이 좋은 대리점의 경우 인센티브로 포상, 이벤트 지원 혹은 해외여행을 보내준다. 그 외에도 다양한 교육을 통한 지원이 있다. 신입 혹은 경험 있는 대리점 직원들을 상대로 다양한 전산교육, 서비스제품 교육, 고객서비스 교육, 부실대리점 교육을 하고 있다. 또한 대리점 사장들을 상대로 노무, 인사, 세무 관리 등 대리점의 원만한 운영을 위한 실무교육을 제공하고 있다.

23) A사 및 B사 영업팀은 전속 영업대리점을 관리하고 지원하는 부서로 각각 250명, 200명의 전담 직원들로 구성되어 있으며, 한 영업팀에서 약 50~80개 영업대리점을 맡아 관리하고 있다. 대리점은 A사 전속이 약 1,500개, B사 전속이 1,467개를 갖고 있으며, 수도권에 1/2 가량이 집중되어 있고 나머지는 지방 도시를 중심으로 산재해 있다. 대리점에는 1개 점포마다 보통 3~7명의 직원들을 두고 있다. 이들 대리점에 고용된 직원들의 숫자만으로도 A사 전속 대리점에 약 7,500명, B사 전속 대리점에 약 4,000명 등으로 약 11,500명 가량이 되어 모회사의 정규 직원 수보다도 많다.

판매 차익을 챙긴다. 대리점의 크기에 따라 다르지만 1개 대리점이 보통 10~100군데의 판매점과 거래를 하는데 판매점을 통한 단말기 판매를 통해 실적을 올릴 수 있다.

영업대리점의 수입은 원래 단말기 판매에 따르는 판매 차익, 모집 수수료, 장려금, 가입자 고객 관리에 따라 모회사에서 지급하는 관리수수료 및 고객센터(Customer Services) 관련 수수료 등이다. 그러나 주된 수입원인 단말기 판매 수익은 치열한 가입자 확보경쟁, 경쟁실적 관리, 그리고 신규 가입자 단말기에 대한 경쟁적 보조금 지급 때문에 마이너스로 돌아섰다.²⁴⁾ 더구나 모회사에서 영업센터나 영업팀들을 통해 신규 가입자의 실적을 영업대리점의 가장 중심적인 실적으로 평가하여 좋은 수수료를 주기 때문에, 영업대리점은 나중에 받을 관리수수료의 일부를 고객에게 돌려 주는 방식의 단말기 구입 보조금을 지급한다. 영업대리점이 받는 관리수수료는 신규 가입부터 해지까지 대리점이 모회사를 대행하는 데 대해 지급받는 수수료이다.

모회사의 영업팀은 전속 영업대리점의 관리와 통제를 매우 체계적이고 강력하게 수행해 왔다. 모회사는 영업대리점에 대해 강제할당제, 인센티브, 서비스 수수료 책정, 우수대리점 선정이라는 수단을 통해 회사에서 요구하는 기준과 내용에 맞게 다양하고 직접적으로 신규 가입자 확보, 서비스의 질을 강제하거나 통제할 수 있다. 모회사는 고객센터 수수료와 인센티브를 통해 영업대리점이 제공하는 서비스의 질을 통제하고 가입자 확보 경쟁을 시켜 왔다.²⁵⁾ 서비스의 질은 물론 업무의 양

24) 1999년부터 2000년 5월까지 단말기에 대한 수요가 폭발하던 시기에 영업대리점들은 대당 2만 원의 손실을 보아 가며 단말기를 판매했다. 당시에는 약정 기간이 1년밖에 되지 않았는데, 정부가 A사 시장점유율을 낮추기 위해 신규 가입을 중지시켜서 가입자들의 약정 기간이 2~3년 늘어났다. 이에 따라 신규 가입에 따른 보조금을 지급할 필요가 없었고 관리수수료를 챙길 수 있어 대리점들은 이 시기에 10억~20억 원씩을 벌 수 있었다.

25) 모회사에서 신규 가입자 유치에 대한 보상으로 지급하는 관리수수료 이외에 영업대리점이 고객들에게 제공하는 문의, 불만처리, 상담 등의 서비스에 대해 모회사에서 주는 고객센터(Customer Services : CS) 수수료가 있다. 그 외에도 모회사에서 실시하는 고객만족도 모니터링(Happy Call이라는 이름으로 영업대리점을 방문한 고객에게 전화를 걸어 서비스의 내용과 질에 대해 확인), 미스터리 고객(고객으로 가장하고 영업대리점을 방문하여 서비스를 감시하거나

(신규 가입·해지 업무, 기기 변경, 요금수납 건수)을 기준으로 하여 고객서비스 수수료를 지급한다.²⁶⁾ 판매 실적이나 서비스 실적이 저조한 대리점에 대해 모회사는 경고를 주고, 더 나아가 그 대리점과 맺고 있는 계약을 해지할 수 있다. 계약 해지를 당하는 것은 영업대리점들에게는 사실상 폐업을 뜻한다.

나. 거점채널 하청회사

두 회사는 내방 고객이나 전화 고객에게 서비스를 제공하기 위해 마치 과거 전화국과 같이 일정한 거점을 확보하여 고객서비스를 제공하는 거점채널을 별도의 협력회사(A사의 지점이나 B사의 Members' Plaza)로 만들어 외주화했다. 모회사와 이들 거점채널을 담당하는 협력회사와의 관계는 사내하청의 개념에 적합한 관계이다. 고객서비스를 제공하는 거점형 채널 협력회사의 기능은 대리점이나 콜센터의 기능과 여러 가지 점에서 중복되지만 신규 가입자를 받거나 기변 전환을 하지 못한다.

두 회사의 거점채널은 전국에 각각 51개, 50개로 A사의 지점은 A사 퇴직간부들에 의해 3년의 시한을 둔 소사장제로 운영되고 있다. 거점채널을 운영하는 협력회사는 모회사의 건물에 입주해서 모회사가 제공하는 건물, 시설설비, 간판, 전용회선 임대, 콜센터 설비 등을 갖고 서비스를 제공하며, 상담원 수와 서비스 제공 건수, 수준과 질에 따라 인센티브를 가미한 수수료를 받는다.

카메라에 담은 방법)의 평가에 따라 등급을 매겨 고객만족도(customer satisfaction) 수수료를 지급한다.

26) 약 5만 가입자를 가진 영업대리점이 서비스 건수 처리를 많이 했을 경우 S등급을 받아 최고 월 1,500만 원까지 수수료가 지급된다. 단순히 가입자 수에 따른 업무량이 아니라 비례적 업무량 처리에 따라 S, A, B, C 등급으로 구분하여 고객서비스 수수료가 지급된다. B사에서도 업무처리 건당 200~300원씩 고객서비스 수수료가 지급된다. 고객들이 쉽게 들을 수 있는 위치가 좋은 대리점에서는 월 200만~400만 원의 고객서비스 수수료를 지급받는다. 지사 단위에서 서비스의 질을 평가하여 지급하는 고객서비스 경쟁(CS Contest) 수수료가 있는데, 분기별로 대리점들의 서비스 질을 평가해서 이를 점수로 매겨 최저 수십만 원에서 최고 3,000만 원까지 200여 군데의 대리점이 수수료를 지급받는다.

거점채널은 외주화되었지만 실제로는 대리인을 통한 직영체제에 매우 가깝게 운영되며 긴밀하게 통제되고 있다. A사는 거점채널의 운영책임을 A회사에서 중간 퇴직한 간부들에게 맡기고 일정한 수입을 보장해주고 지점의 운영 실적에 따라 인센티브를 더 지급한다. 퇴직간부 출신의 지점 사장은 모회사에 대한 소속감과 강한 유대감을 갖고 거점 채널들이 마치 모회사의 일부처럼 서비스를 제공하도록 하는 데 중요한 역할을 한다. 인적 연계와 지원을 통한 자연스럽게 거점 채널을 통제하는 방식이다.

B사는 고객서비스 전문회사에 외주화하여 Members' Plaza를 운영하는 협력회사들과 6개월에서 1년 단위로 재계약하는데, 고객만족도 실적, 업무처리 실적 등을 종합적으로 평가하고 실적에 따라 재계약하거나 계약 해지를 할 수 있다. B사는 Members' Plaza에 직원 1명을 지점장으로 파견하여 Members' Plaza가 제공하는 서비스의 질과 내용을 관리 및 통제한다.²⁷⁾ B사는 거점채널 협력회사에 대해 계약 해지라는 강력한 수단과 함께 서비스 질을 관리할 수 있는 등급제, 그리고 생산성 증가를 강제하는 통제수단을 갖고 있다.

다. 콜센터(Call Center)

콜센터는 전화로 고객에게 다양한 서비스를 제공하는 채널이다. 콜센터는 모회사 이름으로 서비스를 제공하지만 거점채널과 마찬가지로 별도의 협력회사에 의해 운영되고 있다. 콜센터에는 주로 고객들로부터 걸려오는 통화에 대한 답변을 함으로써 부가서비스 가입, 요금 문의, 신규 가입과 해지, 신규 상품 등 서비스를 제공하는 인바운드(inbound) 서

27) 매월 1회씩 미스터리 고객을 이용하여 서비스 질(친절도, 신속성, 정보제공 등)을 평가하고, 그 결과에 따라 등급을 매겨 상위 등급(AAA)을 받은 Members' Plaza의 상담원들에게 1인당 월 2만 원, 상담원 회식비로 30만 원, 그리고 상담실장에게 10만 원을 지급했다. 등급이 낮은 곳은 고객만족도 실적이 낮게 매겨졌다. 이런 등급제를 실시하면서 다수의 Members' Plaza가 상향 평균화되는 경향을 보였다. 이와 더불어 3개월에 1회씩 Members' Plaza에서 서비스를 받고 나오는 고객을 대상으로 서비스 질을 조사하여 평가한다. 이 평가 또한 등급제에 반영된다.

비스 콜센터와 고객들에게 전화를 걸어 서비스 상품 판매(텔레마케팅)를 주목적으로 하는 아웃바운드(outbound) 콜센터, 그리고 체납관리를 위한 콜센터 등 세 종류가 있다. 또한 거점채널처럼 모회사의 건물에 입주해서 모회사에서 갖추어 준 건물, 시설설비, 간판, 전용회선 임대, 콜센터 설비 등을 갖고 서비스를 제공하며, 상담원 수와 서비스 제공 건수, 수준과 질에 따라 인센티브를 가미한 수수료를 받는다. 28)

콜센터에서 제공하는 서비스는 외부에서 서비스의 질과 내용을 전문적으로 모니터하는 기관에 의해 다양하게 조사된다. 상담통화 수, 순수상담시간, 상담원의 친절도, 상담원과의 연결의 신속성, 상담원의 업무처리 속도와 업무지식 등 여러 가지 항목에 관해 서비스의 수준과 질이 어느 정도가 되는지 꽤 자세하게 조사한다. 이와 더불어 콜센터의 자동화된 시스템에 의해 서비스의 질적 수준을 나타내는 100개에 달하는 지표들도 이용된다. 이러한 서비스 지표와 조사 내용들에 따라 센터별로 서비스 순위가 매겨지고, 센터 내에서는 매주, 매월, 매분기, 매년 단위로 센터별, 팀별, 개인별로 서비스 순위가 매겨지는 방법으로 경쟁에 붙인다. 텔레마케팅을 담당하는 CRM센터에서도 부가서비스 판매 실적, 체납 수납 실적 등에 따라 센터별, 팀별, 개인별로 평가가 이루어진다. 상담원들도 실적에 따라 월 8만~40만 원까지의 인센티브를 받는다. 서비스 실적을 기초로 하여 콜센터 사장은 고정적으로 지급되는 수입(약 60%)에 실적에 따른 차등 지급액(40%)을 받게 된다. 콜센터의 서비스 실적이 저조할 경우 차등 지급액이 그만큼 줄어들게 된다. 이처럼 상담원에게 지급되는 인센티브는 형식은 콜센터 사장이

28) A사의 콜센터는 1985년경 처음 만들어져 직영으로 파견노동자와 계약직 노동자들을 함께 써서 운영되었으나 2000년 8월에 노사 문제에 대한 우려 때문에 외주화하였다. A사에서 명예퇴직한 중간관리자로 하여금 별도의 협력회사를 만들어 콜센터를 운영하도록 해주고 있다. 2002년 말 현재 A사의 콜센터는 인바운드 콜센터 13개(10개의 협력회사가 운영), 아웃바운드 콜센터인 5개의 CRM센터, 체납관리를 담당하는 글로벌 신용정보센터 등에 총 3,000여 명의 상담원이 일하고 있다. B사의 콜센터는 1998년 초에 생긴 이후로 줄곧 협력회사가 운영해 오고 있다. 전국에 Members Center라고 불리는 5개 인바운드 콜센터에 1,170명, 5개의 체납관리 담당 콜센터는 580명, 3개의 텔레마케팅 담당 CRM 콜센터에 340명의 상담원 등 총 2,090명의 상담원들이 7개 협력회사가 운영하는 13개 콜센터에 고용되어 있다.

주지만 실제로는 모회사에서 별도로 지급하는 것이다.

2. 모회사 정규직 인적자원관리

가. 인력 특성

이동통신서비스 회사의 경영진이 단순, 정형화된 업무의 외주화 전략과 함께 채택한 주요한 인사전략이 직접 고용인력의 고급화 전략이다. 경영진은 직접 고용인력을 주로 핵심적인 직무에 배치하여 고부가가치를 가져올 수 있도록 하였으며 이들을 유연성 있는 고급인력으로 육성하여 지식노동을 효과적으로 활용할 수 있는 다양한 방안을 강구하였다. 그리하여 고급인력을 확보하기 위한 채용과 확보된 고급인력의 인적자원개발을 통해 이동통신서비스 회사 교육과 학습 조직화를 꾀하게 된다.

이는 앞서 언급했던 이동통신 산업에서 모회사와 협력회사 사이의 '모듈기업' 조직 모델은 새로운 노동시장의 형성을 의미한다. 모기업 노동시장의 내부자는 상대적으로 소수의 핵심적 지식노동자들로 국한된다. 이들은 기획, 관리, 내부 조율, 연구개발, 네트워크 관리, 경영지원을 담당하는 사무관리직, 엔지니어들로 구성된 지식노동자들이다.²⁹⁾ 서비스 생산을 실제로 담당하는 다수의 단순, 노동집약적, 정형화된 기능을 하는 노동자들은 하청용역회사의 상대적으로 열위에 놓인 노동시장에서 일한다. 모회사에 직접 고용된 인력이 지식노동자로 이루어져 있기 때문에 전통적인 생산직·서비스직 노동자와 사용자 중심의 인적자원관리와 다르다. 이들의 관심은 임금 인상 등 단순히 분배교섭 요구나 눈앞의 이익보다도 경력개발, 의사결정 과정 참가, 보다 많은 자율성 등에 있다. 따라서 이들의 이익을 대변하는 노동조합도 분배적인 요구보다는 통합적인 요구를 대변하게 되며, 노사간 이해관계의 공통 부분이 넓어

29) 지식노동자들은 재화나 서비스를 직접 생산해 내는 것이 아니라 창의적 아이디어로 만질 수 없는 제품, 비물질적인 제품을 전자방식으로 전환하여 수익을 낸다(ILO, 2001).

질 수 있는 여지가 많아지게 된다. 이동통신서비스 기업의 사용자들도 이들 지식노동자들로부터의 협력과 헌신이 상당한 경제적 이득(최선의 관행 보급을 통한 비용절감, 의사결정의 개선, 전문지식의 공유, 혁신, 부서간 협력적 행동능력 제고)을 가져다 주는 것을 알고 있다. 이러한 기반이 협조적인 노사관계의 중요한 근거가 되고 있다.

나. 인력 흐름

이들 이동통신서비스 회사에서의 고용안정은 매우 복잡한 사정을 반영하여 상대적으로 보장되어 있으면서도 불안정한 요소가 있다. 두 모 회사에서는 1990년대 이래 이동통신서비스 산업의 빠른 성장으로 조직이 확장 국면에 있었기 때문에 고용이 자연스럽게 보장되었다. 그러나 1998년 경제위기 당시, A회사에서는 약 500여 명의 고용조정이 있었는데, 과거 한국통신에서 이적해 온 중고령자와 인사고과 성적이 낮은 사람들을 중심으로 빠른 변화에 적응하지 못한 주로 부장이나 임원층이 명예퇴직을 했다. 이때 명예퇴직자들은 임금의 60개월분에 해당하는 상당한 액수의 명예퇴직금을 받을 수 있었다. 이 때를 제외하면 직원들의 연간 이직률은 1% 이하로 매우 낮은 편이다. 여기에 두 회사 모두 다른 통신회사와 통합을 하면서 발생한 일정한 잉여인력에 대한 고용감축의 불안이 강하게 남아 있다.³⁰⁾

이동통신서비스 회사 내 고용안정 문제는 기존의 직원들이 빠른 기술 혁신이나 시장 변화에 적응하지 못하여 회사의 업무에 도움이 되지 않게 되어 퇴출의 필요성이 생기기 때문에 발생한다. 따라서 일차적으로

30) A회사 직원 설문조사 결과 약 70%의 직원들이 고용안정에 대해 큰 관심을 나타냈다. 빠른 기술과 시장환경 변화로 말미암아 “40대 중반이 넘어 승진이 되지 않으면 적응력이 떨어지기 때문에 언제든지 떠날 준비를 해야 한다”는 인식이 공공연하게 퍼져 있다. 특히 최근 들어 30대 후반 혹은 40대 초반의 젊은 임원들이 임명되자 이러한 인식들이 더욱 힘을 얻고 있다. 2002년 하반기 인사에서 30대 후반, 40대 초반의 젊은 임원들이 임명되고 40대의 일부 부장들이 보직을 받지 못하게 되자 중고령자 중간간부들의 고용안정 문제가 조직 내부에서 불안감으로 퍼져 있다. 40대 이상의 중고령자들은 언젠가 회사를 떠나야 한다는 심리적 고용불안을 느끼고 있다.

회사의 체계적인 교육과 훈련을 통한 새로운 직무역량 강화, 적응능력 제고를 통해 신기술이나 시장 변화에 대한 적응력을 키울 수 있다. 그러나 기존 직원들을 교육시키고 훈련 기회를 제공하여 적응력을 높이고 숙련을 신기술에 맞추어 높이려는 노력도 빠른 기술과 시장 변화 때문에 한계가 있다. 정년이 58세인 회사에서 40대 중반의 중년층의 직원들이 적응력이 떨어져 회사를 떠나야 한다면, 이는 심각한 중년층 관리자들의 고용불안이 아닐 수 없다.³¹⁾ 두 회사 직원들의 평균 연령이 33~34세 정도에 불과하므로 중년층 직원들의 고용안정은 아직은 소수의 문제일 수 있다. 그러나 중년층 직원들의 고용안정은 바로 30대 후반의 직원들에게도 현실로 닥칠 수 있기 때문에 심각한 인적자원관리의 이슈로 발전할 수 있다.

다. 교육훈련

이동통신서비스 산업처럼 기술과 시장환경이 빠르게 변화하는 곳에서는 높은 지적 역량을 갖추기 위해서는 일관되고 적극적인 인적자원개발 정책이 뒷받침되어야 한다. 기술과 시장의 빠른 변화 속도 때문에 어느 분야에 특화된 지식이나 기술보다 유연성과 적응능력 등의 역량을 키우는 것이 중요하다. 2~3년 전의 신기술이 곧 낡은 기술이 되며, 2~3년 전의 마케팅 기법은 시장에서 쓸모없게 되었다. 두 회사는 회사를 교육 조직, 학습 조직화하려는 인적자원개발 전략을 펴 나간다. 이는 지식과 기술을 중심으로 조직의 유연성과 적응능력을 키우려는 것이기도

31) 40대 중반 이후 관리자들에게는 임금보다 시장과 기술 변화에 대한 적응력과 탄력성이 문제가 된다. 또한 젊은 임원들의 입장에서, 과거에는 자신들보다 상급관리자였던 나이는 40대 중반 이후의 관리자들을 데리고 일을 해야 하는데 이에 따른 불편함, 특히 여전히 남아 있는 장유유서와 연공제적 문화가 갖는 불편함 등이 문제가 된다. 이 때문에 임원이 되지 못한 40대 중반 관리자들의 고용불안이 더욱 발생하게 된 것이다. 이는 다른 곳에서는 찾아보기 힘든 새로운 종류의 고용불안이다. 일반적으로 중고령자들의 고용불안은 연공제적인 임금제도에 따라 높은 임금을 받는 데 비해, 조직에 기여하는 바가 적고, 위로 갈수록 고위직책의 자리를 줄어드는 데 비해 사람이 많은 경우 자연스럽게 중고령자들은 정년이 되기 전에도 퇴직을 해야 하는 경우가 발생한다.

하지만, 지식노동의 가치 증대와 효율적 활용을 목표로 한다. 이를 위해 개인의 발전과 도전을 통해 다양한 경력 기회를 제공한다. 이처럼 회사가 필요한 내용을 직접 조직하여 교육하는 것과 더불어 직원들 스스로 자신의 개발을 위해 원하는 교육 내용을 선택하여 공부할 수 있도록 다양하게 지원하고 있다. 직원 스스로 학습할 수 있도록 짜여진 가상의 학습시스템(Virtual Learning System),³²⁾ 개인별 발전 계획에 따른 사내외 연수교육, 국내외 대학 학위과정³³⁾ 등이 그것이다. 이와 함께 직원들이 직무를 수행하는 데 필요한 교육을 매우 다양하고 지속적으로 실시하고 있다.³⁴⁾

모회사에서 지식노동이 갖거나 생산해 내는 지식을 인지하고 모아서 보관하고 관리하고 이용하기 위한 체계적인 방법을 도입하기 위해 다양한 시도들이 이루어져 왔다. 이들은 지식노동이 수행해 온 다양한 업무, 프로젝트 및 연구개발의 결과 혹은 지식노동, 프로젝트, 연구개발의 수행에 필요한 정보와 지식의 체계적인 관리를 위해서 이루어져 왔다. A 회사에서는 지식경영 시스템을 만들어 각 팀별, 개인별로 회사에 유용한 내외의 지식, 프로젝트 과정과 결과, 기술부서의 시스템 운용과 관련

32) A회사는 1997년부터 가상학습 시스템(Virtual Learning System)을 개발하여 기술분야, 일반경영, 마케팅의 각 분야에 관해 세부적인 과정을 개설하고 있다. 가상학습 시스템으로 1998년 6개 기술과정에 860명, 1999년 86개 경영/마케팅/기술과정에 12,025명, 2000년 71개 과정에 16,786명, 2000년 100개 과정에 21,332명이 등록하여 과정을 이수했다. 2002년 103개 과정에서 20,000여 명이 교육을 받고 있다. 이는 직원 1명이 적어도 평균 5개 과정을 밟고 있음을 뜻한다.

33) 일반 직원과 관리자들은 개인별 발전 계획과 역량에 따라 직무역량 향상, 복수 전공 그리고 환경 변화에 대응할 수 있는 전문역량 육성을 위해 국내외 대학(연간 최소 5학점 40시간 이수 의무)의 수업을 들을 수 있다. 이에 따라 소요되는 교육비 전액을 회사가 지원한다. 2002년 7월 현재 직원들이 1,969개 과정에 수강하고 있다. 이와 더불어 자기개발비용으로 연간 1인당 200만 원까지 지원된다. 또한 글로벌 비즈니스, 외국어 학습, 다국적 기업에 대한 이해를 포함한 글로벌 역량을 강화해 왔다.

34) 직무교육의 예로 고객관계관리(CRM) 교육을 들 수 있다. 고객중심경영, 고객만족, 세계 일류기업들의 CRM 소개, 회사의 고객중심경영 등에 관하여 1999년에는 차장급 이하 비접점 부서의 정규직 사원 1,959명, 2000년에는 사원 1,540명, 2001년에는 신입사원 및 자회사 등 421명을 상대로 지속적인 교육을 실시하고 있다.

된 경험과 지식, 마케팅과 관련된 경험과 지식 및 최선의 관행(best practices) 등을 올리도록 하고 있다. 또한 빠르게 변화하는 시장, 고객, 제품, 경쟁사, 서비스 및 기술에 관한 최근 정보를 끊임없이 업데이트를 해서 올려놓고 있다. 이런 유형의 초보적인 지식경영은 데이터베이스 구축으로 조직 내부에 축적된 지식을 모아서 재사용하기 위한 규정과 구조와 과정을 만드는 것이다. 따라서 직원들은 누구나 사내 인트라넷을 이용하여 이러한 자료, 정보, 지식의 데이터베이스에 접근할 수 있다.

그 외에 특정 부서나 전문성을 가진 직원에게는 아주 유용한 정보, 지식 및 기업 특수적 노하우로서 경쟁력의 핵심이 되는 내용들을 따로 모아 별도의 시스템을 구축하도록 하였다. 특히 기술분야의 직원들이 이러한 지식경영 시스템을 유용하게 활용하고 있는데, 각종 통신장비의 운용 및 유지·보수, 소프트웨어 개발과 관련된 크고 작은 경험과 정보, 지식들을 정리하여 서로 공유함으로써 큰 도움을 주고 받고 있다. 이렇게 얻어진 지식은 프로젝트 보고서 형태로 작성되어 다시 시스템에 올려짐으로써 향후 추진될 프로젝트의 중요한 참고자료가 될 수 있다.

지식의 개발을 지원하고 고무하는 것은 기업의 분위기와 조직문화이다. 경영진이 직원들의 신뢰를 얻지 못하여 직원들의 몰입이 떨어지고 기업의 목표에 동의하지 않을 경우, 자신이 가진 귀중한 정보와 지식을 쉽게 내놓으려 하지 않을 것이다. 이런 점에서 기업의 문화, 분위기는 지식의 개발, 공유, 확산에 매우 기초적인 조건들이다. 기업문화와 분위기는 중장기적으로 기업의 조직과 인사제도와 전략에 의해 형성되고 변화된다.

라. 작업조직

1990년대 생산현장과 사무실에 기존 부, 과 중심의 부서 조직을 이룸만 팀으로 바꾸어 팀제가 유행한 시절이 있었다. 같은 팀제라도 실제 내용과 운용은 천차만별이다(Millward et al., 2000). 두 회사는 유연한 팀제를 도입하여 지식노동을 효과적으로 활용하고자 하였다. 여기에 지식경영 기법들이 도입되고, 팀장에게 상당한 자율성과 권한을 부여하며,

개별 보상이 아닌 팀별 보상제도를 결합시킴으로써 팀이 업무의 중심이 되고 지식노동의 과정과 결과를 팀원들이 함께 공유할 수 있도록 했다. 또한 유연한 팀제는 지식노동자들인 팀원들로 하여금 다양한 아이디어와 지식의 생산, 보급, 활용을 고무하는 매개체 역할을 하도록 운영되었다.

A회사에서는 1994~95년에 걸쳐 모든 부서에서 기존의 부과별 체제에서 팀별 체제로 개편되었다. 1999년에 대(大)팀제가 도입되면서 팀장의 직위 개념이 파괴되었다.³⁵⁾ 대팀제 실시 후 한 팀은 20~40명의 팀원으로 구성되는데 큰 팀의 경우 팀을 몇 개의 파트(parts)로 나누어 파트를 책임지는 파트장을 둔다. 팀장은 팀을 운영하는데 상당한 자율성과 책임성을 갖고 일상적인 업무를 결정하며, 보고단계는 보통 2단계로 팀원-팀장-실본부장 선에서 마무리된다.

특정 업무의 경우, 팀장 중심의 업무별 책임제로 운영된다. 또한 팀 내부 혹은 팀을 뛰어 넘어 크고 작은 단위별로 잦은 캔 미팅(can meetings)을 통해 팀원들의 지혜와 아이디어를 모은다. 팀은 사안이나 프로젝트에 따라 매우 탄력적으로 구성되며, 업무간 경계가 별로 없고 각 업무 사이의 조율과 협력이 자연스럽게 이루어진다. 업무상 필요에 의해 수시로 팀 혹은 파트 단위의 캔 미팅이 이루어지고 있다. 팀제에서는 팀원들간의 일상적인 업무 협력을 위한 의사소통과 캔 미팅을 통해서 다양한 정보, 경험, 지식을 상호 공유하거나 생산하게 된다. 지식경영의 용어를 채용하면 팀활동을 통해서 팀원들 사이 혹은 팀 내부에, 그리고 팀원들 개개인에게 문서로 표현될 수 있는 명시지(explicit knowledge)는 물론 문서로 표현되기 어려운 암묵지(tacit knowledge)가 교환, 축적, 생산된다. 팀 활동으로 프로젝트나 업무의 맥락 이해, 가능성과 기회요인에 대한 판단, 업무의 세부적 내용, 업무를 추진하는 사람들에 대한 평가, 업무와 관련된 외부 조직이나 인사에 대한 정보와 평가 등 문서로

35) 특정 직급에 있는 사람이 팀장을 맡아야 한다는 규정은 없고 임원, 부장, 차장 심지어 과장이 팀장을 맡는 경우도 있다. 전문직의 경우에는 대우 직급은 높더라도 팀장 등 책임을 맡지 못하기 때문에 차장이 팀장을 맡고 있는 곳에 전문직 부장이 팀원으로 일할 수 있다.

표현되기 어려운 암묵지의 축적, 교환, 공유가 이루어진다. 이런 과정을 노나카(Nonaka et al., 2001: 14-16) 등은 암묵지의 사회화 과정으로 이해한다. 그리하여 이런 지식과 노하우는 팀의 조직적 지식임과 동시에 팀원들의 개별적 지식이 된다.

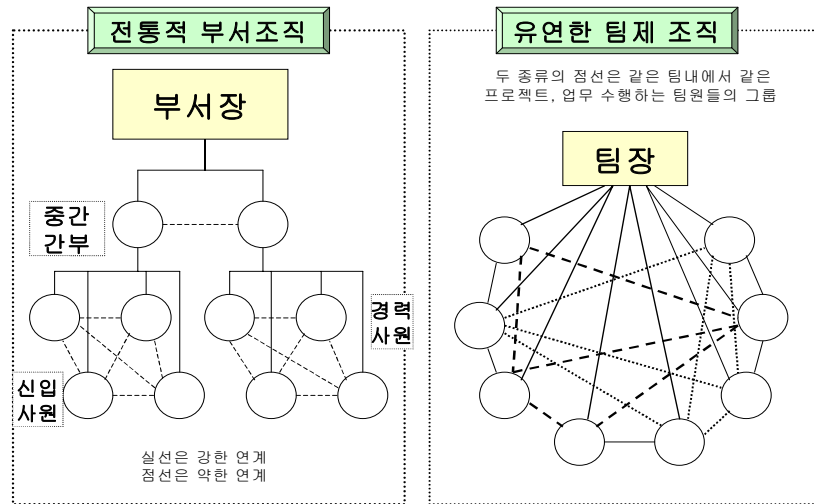
유연한 팀제는 전통적인 부서조직과 비교하여 구성원들 사이에 정보, 경험, 지식의 공유를 통해서 수평적 일상적 협력관계가 더욱 긴밀하게 이루어짐으로써 지식노동에 의한 가치창조와 지식노동의 효율적인 활용에 유리하다. 또한 팀 단위로 상당한 자율성이 부여되고 팀별 혹은 팀 내부의 프로젝트를 수행하는 그룹에 상당한 재량이 부여됨으로써 개별 구성원들도 팀원의 일부로서 상당한 자율성과 책임성을 갖게 된다.³⁶⁾

이처럼 팀 단위의 수펙스 추구는 팀원들이 갖은 지혜, 경험, 정보, 지식 등 암묵지를 총동원하여 최고의 능률과 품질을 가진 결과를 만들어 내는 것이다. 이렇게 하여 이루어진 프로젝트나 과제 수행의 과정과 결과가 수펙스 노트로 정리되어 명시화된다. 그런 다음 지식경영시스템(knowledge management system)에 등록되어 유사한 업무나 프로젝트를 수행하는 직원들이 찾아서 참고할 수 있도록 하고 있다. 이처럼 수펙스 노트로 정리된 지식의 창조, 보급은 마케팅 분야에서 많이 이루어지고 있으며 실제로 영업 실적을 올리는 데 상당한 도움을 준다.

팀은 또한 현장 직무훈련(on-the-job training)의 공간이기도 하다. 팀은 업무 분야별로 팀장, 파트장, 그리고 플레이 코치(playing coach)를 둔다. 플레이 코치는 경험이 많은 팀 동료나 경험이 적은 신입 직원

36) 업무수행에 있어서 수펙스(Supex: super excellent: 지상 최고라는 의미)를 목표로 삼고 일정한 공식에 따라 수펙스를 추구하게 된다. 수펙스(Supex - Super excellent) 활동은 인간이 달성할 수 있는 극한치를 찾아 목표치를 정하고 이를 달성하기 위해 꾸준히 노력한다는 것을 의미한다. 이는 인적자원의 미활용 부문, 즉 지식노동을 모두 동원하여 업무의 효과성(Do the right thing)과 효율성(do things right)을 높이기 위한 방안이다. 수펙스 활동은 높은 성과를 얻기 위해 업무를 수행하는 방법을 통일시키는 것이다. 일의 계획 단계에서 직원들의 의욕관리(직원들이 자발적 의욕적으로 일할 수 있도록 참여시키며)로부터 시작하여 일처리 5단계인 입체적 위상(location) 파악 - 기업 성공의 핵심요소(이윤 극대화) - 수펙스 수준 설정 - 장애요인 추출 - 장애요인 제거의 단계를 거치도록 한다.

[그림 6-2] 부서 조직과 팀제 조직의 비교



이나 다른 부서에서 막 옮겨온 직원들과 업무를 함께 수행하면서 가르치는 방식이다. 이와 같이 경험이 많은 직원에서부터 새로운 직원들로 암묵지가 전수되는 것을 지식경영에서는 사회화(socialization)라고도 한다. 그래서 팀제는 칸 미팅을 통해 지식창출, 지식공유, 지식활용, 문제 해결, 직무훈련이라는 여러 가지 목적을 동시에 이루고 있다.

유연한 팀은 외부 지식을 획득하고 이를 내부 지식으로 만드는 데도 적극적이다. 특히 신사업 관련 팀, 사전 경험이 없거나 작은 프로젝트를 수행하는 팀 등은 관련 분야 전문가들을 초빙하여 강의를 듣고 질의 응답을 벌이기도 하고, 관심 분야나 사항 등에 대한 집중적인 질문이나 토론을 자주 갖는다. 또한 팀원들은 고객, 하청업자, 경쟁사업자, 인접 분야 사업자들을 일상적으로 접촉하면서도 다양한 정보, 경험, 지식을 얻는다. 이런 과정을 통해서 팀들은 관련 분야의 일반화된 지식(명시적 지식), 사례, 경험, 정보 등 암묵지를 얻는다(internalization). A회사에서 팀제는 경영진이나 일반 지식노동자들이 지식경영의 기법들을 의도적으로 추구하는 방식으로 운영된 것이 아니다. 여기에서 팀제는 지식노동의 활용 방안을 추구하는 가운데 자연스럽게 지식경영의 주요한 기법

들을 실행하고 있는 셈이다. 유연한 팀제는 지식경영에서 말하는 다양한 지식창조와 지식전달을 위한 매우 효과적이고 조직적인 틀로 기능하고 있음을 확인할 수 있었다.

마. 성과주의 인적자원관리

승진·승급과 임금제도에서 연공제적이며 집단적이었던 인적자원관리가 1990년대 후반 이후 점차 변화하기 시작했다. IMF 경제위기 이후 성과연봉제가 관리직과 사무직을 중심으로 매우 다양한 형태로 널리 보급되어 왔다고 알려지고 있다. 이동통신서비스 산업에서 인적자원관리의 개별화는 인사고과와 승진 및 임금 결정을 둘러싼 보상관리를 통해서 두드러지게 나타나고 있다. A회사와 B회사와 같이 단순반복적이거나 정형화된 노동을 외주화하여 인력 구성이 비교적 고급노동, 지식노동으로 이루어진 회사에서는 인적자원관리의 개별화가 진전되기 위한 유리한 조건을 갖고 있다고 가정할 수 있다.

A사에서는 인사고과, 승진, 임금 결정에 있어서 절차적 개별화나 실제적 개별화가 일정하게 진행되고 있다. 그러나 여전히 집단적이며 전통적인 방식이 대리급 이하의 비관리직에 비교적 강하게 남아 있다. 소수의 고역량·고성과자들은 승진 소요연수를 대폭 단축하여 고속 승진할 수 있는 길(fast-track)을 열어놓고 있다. A회사의 연봉제는 차장급 이상에서만 실시되다가 2002년에 노조와 합의하여 2003년부터는 과장급까지 실시될 예정이다.³⁷⁾ 연봉제의 적용을 받지 않는 직급은 대리급 이하로(2002년까지는 과장급까지 포함), 역량과 업적 평가 결과가 일정하게 반영되어 책정되는 직능급과 호봉에 따라 지급되는 공통급(1~40호봉)으로 기본급이 이루어져 있다. 연봉제가 적용되지 않는 직급에도 업적과 역량에 따른 평가가 반영되어 직능급에서 임금이 차별적으로 인

37) 2002년 초부터 과장급에 대한 연봉제 적용 협상이 개시되어 7월 회사와 노조가 함께 TFT(taskforce team)을 구성하여 노조의 의견을 반영한 논의를 통해 5개월 만에 합의를 할 수 있었다. 과장급에 대한 연봉제 도입으로 전체 직원의 36% 가량인 1,450명이 성과연봉제의 적용을 새로 받게 됨으로써 전체의 47.5% 가량이 연봉제 아래 놓이게 되었다.

상되는 구조를 갖추고 있다.

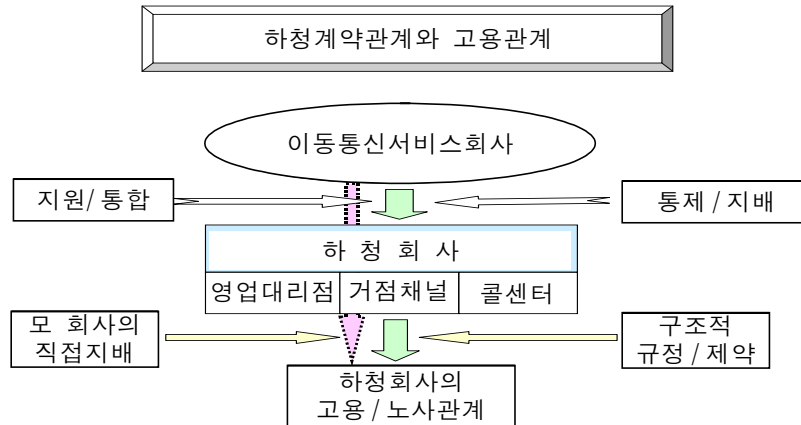
이런 점을 종합적으로 고려하면, A회사에서는 개인별 평가를 기초로 하여 승진과 성과연봉 책정(과장급까지)에서는 점차적으로 절차적 개별화와 실제적인 개별화가 진행되어 온 것을 알 수 있다. 과장급 아래의 직급에서도 개인별 업적과 역량 평가에 따라 직능급의 인상에서 차이를 두기 때문에 실제적인 개별화의 요소가 상당한 정도로 도입되어 있다. 그러나 여전히 연공제적 요소가 남아 있다.

3. 협력회사에서의 인적자원관리

이동통신회사들은 영업대리점이나 서비스 거점채널을 체계적으로 지원하며, 외부적으로는 분리된 외형을 취하되 내용적으로는 모회사가 다양하고 정교한 방법으로 통제하는 서비스 생산시스템에 통합시킨다. 이와 같은 모회사와 하청용역회사와의 통제·협력·종속·지원이라는 특수한 하청관계는 하청업체의 인적자원관리를 규정한다. 하청용역회사에서는 외형적으로는 독립적인 인적자원관리가 존재하는 것처럼 보이지만, 실제로는 모회사가 제시하는 조건에 따라 결정되거나 혹은 결정적으로 제약되며 하청용역회사가 발휘할 수 있는 재량은 매우 적다. 하청용역관계가 인적자원관리에 미치는 영향을 그림으로 나타낸 것이 [그림 6-3]이다.

영업대리점이나 서비스 거점채널 협력회사가 가질 수 있는 선택의 폭은 매우 제약되어 있고, 모회사가 협력회사 노동자들을 직접 통제하기도 하고 그들의 서비스에 대해 직접 인센티브를 제공하고 있다. 이렇게 함으로써 모회사는 협력회사 노동자들의 인적자원관리에 영향을 미친다. 협력회사들은 그런 구조적 제약과 규정성 속에서 해당 노동자들의 임금, 노동조건을 결정할 수밖에 없다. 이들 협력회사들은 모회사가 요구하는 기준에 맞추어 서비스의 질을 통제하는 다양한 기법들을 개발하고 강제해야 한다.

[그림 6-3] 하청관계와 인적자원관리



가. 콜센터의 인적자원관리³⁸⁾

콜센터에서의 인적자원관리는 전통적으로 내부노동시장의 안정적 발달에 의한 채용, 승진, 평가, 경력관리, 고용안정, 보상이 이루어지는 것과는 달리 협력회사라는 구조적 환경 속에서 불안정성이 전제되어 있다고 볼 수 있다. 주변노동자들은 단순한 직무에 근로자들이 기술 수준도 낮고 저임금으로 유지되기 때문에 항상 외부시장의 경쟁에 노출되어 있어 고용이 불안정하다. 이중적 고용시스템은 내부노동시장의 경직성을 피하고 동시에 핵심 인력을 유지하려는 관리자들의 선택이라고 볼 수 있다.

1) 인력 구성

콜센터의 조직은 일반상담원(10~15명)-팀/실-과를 이룬다. 인력 현

38) 콜센터에서의 고객상담 내용은 주로 요금문의—무료통화행사, 요금이의신청, 서비스제도의 변경에 따른 요금계산 등—가 많으며, 주소 변경, 명의 변경, TV 광고 내용 문의, 통화품질, 신상품 등 다양한 서비스 분야에 대한 상담을 제공한다.

황을 보면, 콜센터 직원의 대부분(97%)은 20대 초·중반의 여성으로 구성되어 초봉은 연봉으로 1,400만원+수당+인센티브의 수준이다. 직원의 평균 근속연수는 1.5년 정도이며, 이직률은 낮게는 3~4%에서 높게는 5~6% 수준이다. 콜센터에서는 상담콜 처리와 이를 지원하는 교육 및 고객만족(customer satisfaction) 모니터링 파트로 되어 있다. 그리고 고객의 상담콜은 세 부분으로 나뉘어져 처리되는데, 일반상담, 통화품질, 그리고 우수고객 파트이다.

2) 작업조직

콜센터에서의 직무 및 작업 과정은 기술환경의 변화에 의해 많은 영향을 받고 있다. ACD(automatic call distribution) 기술의 발전에 따라 고객들의 전화는 통화 처리가 가능한 상담원에게 자동으로 연결되고 통화가 이루어지는 과정이 중앙에서 24시간 모니터링 및 통제가 가능하도록 되어 있다.³⁹⁾ 반면에, 고객들의 정보를 관리하고 데이터베이스화하는 기술은 고객 상담에 있어서 질적인 서비스를 한 단계 높이는 데 기여하고 있다. 체계적인 고객 정보는 고객들의 통화 기록과 서비스 사용에 대한 정보를 상담원에게 제공함으로써 고객들이 원하는 수준의 서비스 제공을 가능하게 한다.

콜센터 상담원들은 고객 상담콜의 양적인 응대율에 맞추어야 하는 동시에 수 없이 많은 이동통신서비스 상품들에 주의를 기울여야 한다. IT 기술발달에 따른 다양하고 복잡한 기존의 서비스 및 신상품에 대한 지식들은 콜센터에서의 직무가 단순하지만은 않다는 것을 보여준다. 이러한 직무의 복잡성(complexity)은 작업 과정이 표준화 되는데 일정한 제약이 있다는 점을 환기시킨다. 고객과의 관계 및 상담 과정에서의 불확

39) 개별 상담원들이 지금 전화를 받고 있는지, 통화 처리를 위해 잔여 일을 하고 있는지, 휴식 시간인지 등 모든 활동들이 파악된다. 이렇듯 통신기술의 발달은 전자적 통제를 가능하게 함으로써 양적인 통제를 통한 업무의 효율성 향상에 기여하고 있다. 동시에 기술의 발달은 지역별로 떨어져 있는 콜센터의 통합을 가속화시키며 점차 대형화, Virtual Call Center의 형태로 가고 있는 추세이다. 이러한 기술의 발달 추세가 콜센터 직무 및 작업 과정에 미치는 영향은 통화량의 증가 및 양적인 통제가 가능하게 된 점이다.

〈표 6-4〉 콜센터에서의 Daily Performance Report의 예

	상담 그룹 기준					상담원 기준				
	상담인 입호	상담호	20초내 상담호	상담률	서비스 레벨	투입 인원 (명)	1인당 상담호			인당 상담시간 (분)
							In	Out	Total	
일반 상담	21,574	20,798	17,812	96.4%	82.6%	156.0	133.3	11.6	144.9	326.1
우수 고객	2,913	2,843	2,683	97.6%	92.1%	45.0	63.2	56.5	119.7	298.6
통화 품질	3,353	2,762	680	82.4%	20.3%	59.0	46.8	47.3	94.1	312.5
전체	27,840	26,403	21,175	94.8%	76.1%	260.0	-	-	-	-

자료: 수도권에 있는 한 콜센터 내부자료. 2002. 7.31.

실성은 직무의 표준화에 근본적으로 제동을 걸고 있다. 이는 또한 서비스질의 향상에도 연결되는 문제로서 콜센터가 양적인 범위(coverage)뿐만 아니라 질적인 부분을 어떻게 향상시킬 것인지에 대한 물음을 던지고 있다. 직무의 복잡성 등을 고려할 때 콜센터 상담원들의 고객 상담 업무 수행에 필요한 직무기술도 단순하지만은 않다. 여러 개의 소프트웨어 프로그램을 네비게이트하는 능력을 포함하여 기본적으로 컴퓨터와 관련된 기술이 필요하며, 고객 관계를 통한 고객 응대에 필요한 사회적 기술 등이 요구된다. 이러한 다중적인 기술의 요구는 CTI(computer telephone integration) 기술에 의한 직무의 표준화와 상충되는 현실이라 할 수 있겠다.

콜센터에서 작업팀의 운영은 상당히 제한적이다. IT 기술의 의해 규정되는 개별화된 작업 과정은 칸막이가 된 자신만의 책상에서 끊임없이 밀려오는 상담콜에 응대하게 함으로써 상담원들을 고립시키게 된다. 그러므로 협력적인 시도를 할 여지가 거의 없다고 볼 수 있다. 또한, 작업 성과에 대한 통제—총 통화량, 응대율 등—는 가장 기본적으로 요구되는 사항이므로 팀제도의 활용에 의한 참여적이고 협력적인 작업 과정과는 거리가 멀다고 하겠다. 현재 콜센터에서 운영되고 있는 팀 또는 실 체제는 전통적인 팀제도에서 벗어난 ‘행정적인 단위’로서 기능하고 있다.

3) 교육훈련

3~4주가 걸리는 신입 사원 교육을 통해 직무를 구성하는 좁은 맥락적 지식(narrow contextual knowledge) (Frenkel et al., 1999)에 대한 교육을 받는다. 교육 내용은 일반 상담 및 우수고객 파트에서의 각종 서비스, 상품지식, 기술적 환경에 대한 이해, 마케팅 기초, 고객 상담의 기본 등 광범위한 내용을 습득하게 한다. 그 후 2주 동안의 실습 또는 개인 지도(tutoring)에 들어간다. 고객 상담을 하고 있는 상담원들과 같이 앉아 걸려오는 전화를 같이 들으며 설명을 듣는다. 팀리더들도 이 과정에서 필요한 설명과 교육을 시킨다. 다음 단계로 0.5~1개월의 인턴십 과정을 거쳐 정식으로 고객 상담에 배치된다. 기존의 상담원들의 교육은 연간 계획에 의해 집단적으로 이루어지고 있으며, 동시에 매일 팀 단위로 필요할 때마다 수시로 교육을 받고 있다. 상시적 교육과 함께 상담원들에 대한 평가도 끊임없이 이루어지고 있는데, 이를 바탕으로 인센티브와 연결되기 때문에 성과의 향상을 위해 상담원들은 교육에 자의적·타의적으로 많이 참여할 수밖에 없다.

4) 평가 및 보상

콜센터는 ‘화이트칼라 공장’ 또는 ‘머리 속의 조립라인(assembly line in the head)’ 등 표준화된 생산조직에서 예상되는 통제방식(Taylor and Bain, 1999)을 보여준다. 광범위한 전자 통제(electronic surveillance) 방식이 될 것이라는 전제와는 반대로 직무지식을 제공하고 성과에 대한 규칙을 강조하면서 ‘일을 도와주는 관리감독(facilitative supervision)’ (Frenkel et al., 1998)의 특성도 나타내고 있다. 콜센터 직무의 특징인 개인화된 노동 과정과 제품에 대한 지식의 복합성은 관리자로 하여금 직접적인 노동통제를 못하게 하는 방향으로 작용할 수 있다. 게다가, 고객만족을 위해서 관리자들이 일을 수행하는 데 도움을 줄 수 있는 역할을 요구하고 있는 것이다. 팀리더 또는 실장은 상담원들을 평가하고, 평가에 의해 인센티브가 지급되기 때문에 이러한 평가는 중요한 통제 기능을 할 수 있다. 콜센터의 내부적 통제관계는 모기업에 의한 고객서비스 만족도 평가에 의해 크게 영향을 받는다. 고객만족에 대한 비중이 더

<표 6-5> 상담원 월별 종합평가 결과

상담원	모니터링(50)	직무지식(15)	업무처리(25)	주변평가(5)	근무의욕(5)	가점	감점	종합점수	순위	인센티브
A	46.17	14.55	25.00	4.5	4.5	0.00	0.00	94.72	1	S
B	43.58	14.55	25.00	5.00	5.00	0.00	0.00	93.13	8	A
C	44.25	14.10	25.00	4.00	4.00	0.00	0.00	91.35	22	B
D	45.75	10.05	24.50	4.50	4.50	0.00	0.00	89.30	43	C
E	42.50	14.10	23.25	4.50	4.50	1.00	0.00	89.85	52	C

자료: 수도권에 있는 한 콜센터의 Monthly Report.2002.7.

육 커지면서 콜센터 내부적 통제 기제는 전통적 방법이 아닌 서비스 질을 높이기 위한 상담콜 모니터링과 피드백, 교육 기회의 제공, 직무지식에 대한 테스트 등 다양해지고 있다.

결론적으로, 상담콜에 대한 모니터링, 교육, 평가, 인센티브, 그리고 고객들로부터의 만족도 피드백 등의 수단을 동원한 유연한 관리 및 통제가 이루어지고 있음을 알 수 있다. 이러한 통제 시스템은 고객과 근로자들의 접점이라는 콜센터 직무의 특성을 반영하는 것으로, 상담원들은 이러한 성과 규정에 충실하고 관리자들은 좋은 성과를 내기 위해 상담원들을 도와주고 문제를 해결해 주는 지원 역할을 하고 있는 것이다.

직급체계를 운영하지만 전통적인 연공에 의한 진급이 아니라 성과에 따라 6개월에 한 번 승진할 수도 있는 인센티브제가 될 수 있는 것이다. 성과가 좋은 직원은 2년 만에 5급 실장(팀리더)으로 되기도 하였다. 직급이 올라갈 때 직급별로 임금 차이는 기본급 기준으로 30,000~50,000원

<표 6-6> 개별 인센티브제 지급

(단위: 원)

S(10%)	A(15%)	B(15%)	C(25%)	D(35%)
350,000	230,000	170,000	120,000	0

자료: 콜센터 내부자료.

의 차이가 나타난다. 직급체계에 의한 보상 차이와 함께 성과의 평가에 따른 인센티브 제도가 있다. 개인별·집단별 인센티브제도에 따라 상담원들은 자신의 성과 평가의 점수에 따라, 집단의 성과에 따라 성과급을 지급받는다.

높은 이직률의 추세는 자발적인 직원들의 이동 가능성이 높다는 것을 말해 주고 있다. 이직을 막기 위해 회사에서는 경력개발에 대한 비전을 제시하고 직원들을 보유하려는 정책을 활용하고 있다. 보상과 승진에 의한 인센티브 제도의 활용은 고성과자에 대한 회사의 적극적인 보유전략이며, 같은 상담직 내에서도 직급체계를 만들어 경력 상향에 따르는 대우를 제시하고 있는 것이다. 상담직은 최근 텔레마케터라는 직종으로 점점 사회적 인식과 수요가 높아지고 있으며, 콜센터 중에서도 이동통신서비스 산업은 기술 수준과 직원에 대한 처우가 상위 수준이기 때문에 점점 긍정적인 직종으로 되고 있다.

나. 영업대리점의 인적자원관리

영업대리점 및 거점채널은 고객과의 대면(face-to-face) 접촉인 것과 단말기 판매 등의 영업 활동이 중요하다는 점에서 콜센터와 다르지만 고객들에게 제공되는 서비스는 거의 비슷하다. 대면 접촉에 의한 서비스 제공은 고객-서비스 제공자와의 관계가 전화 상담에 의한 것과는 질적인 차이를 보인다고 할 수 있다. 우선 기술 발전에 의한 영향에 있어서 근무환경이 전자적 통제와는 거리가 멀다. 고객과는 기계에 의한 연결이 아니라 같은 물리적 공간에서 관계를 이루게 된다. 근로자들은 업무의 속도나 업무량 등에 있어서 좀더 통제할 수 있는 여지를 가지며, 모든 작업과정이 기계에 의해 노출되거나 측정되지 않는다.

영업대리점에서의 직무는 크게 4 영역으로 나뉘어진다. 영업활동에는 두 종류가 있는데 ① 내방 고객과 ② 판매점(소매점)을 대상으로 하는 것이 그것이다. 그 다음은 창구서비스인데 찾아오는 고객에게 상담하고 서비스를 제공하는 것이고, 마지막으로 2선에서 영업과 서비스를 지원해 주는 업무가 있다. 내방 고객에 대한 영업 및 서비스 제공은 창구에

서 같이 이루어지고 있는데 영업대리점에서의 전형적인 업무라고 하겠다.

판매점(소매점)을 대상으로 하는 도매 영업은 대리점 영업의 70%를 차지하는 중요한 영역으로 이를 통해 대리점은 관리수수료를 챙길 수 있고, 아울러 신규 고객 확보에 따른 모기업으로부터의 평가와 인센티브가 제공되므로 대리점 운영에 있어서 중요한 부분인 것이다. 판매점 영업은 치열한 경쟁 속에서 시장의 흐름을 파악하고 가격 결정을 할 수 있어야 하는데 대리점에서의 근무 경력이 중요하다. 이는 도매 영업 분야에서의 감각과 경험을 필요로 하는 일이며 사회적 기술(social skill)이 필요한 영역이다. 대리점 직원들의 일반적인 기술 수준은 입사시 컴퓨터 사용에 대한 기본 지식을 가지고 있어야 하고 고객의 응대에 필요한 사회적 기술이 요구된다. 작업조직에 있어서는 업무 과정이 개인화되어(individualized) 있으므로 팀제로 운영되고 있지는 않다. 하지만 영업2선 업무는 고객서비스나 도매 영업에 있어서 서류 작업들을 담당하는, 그야말로 지원 역할을 해줄 수 있으므로 역할 분담의 의미로 해석할 수 있겠다.

고객들의 상담 과정에서 컴퓨터 모니터를 보면서 몇 개의 소프트웨어 프로그램을 사용하는 정도이므로 작업 과정에서의 기술에 의한 통제는 콜센터에 비하면 전무한 편이다. 작업 과정에서의 통제 관계는 차라리 CS 점수에 의한 인센티브 제공 등 간접적인 것이 훨씬 높다.

결론적으로, 영업대리점에서의 작업 관행은 창구의 고객 서비스직과 도매 영업직 사이의 분화된 모습을 보여주고 있다. 영업 활동과 서비스의 대상도 개별 고객 대 판매점들로 나뉘어지며, 작업 과정에서의 자율성, 책임성, 기술 수준, 작업통제 등의 차원에서도 많은 차이를 나타내고 있다.

영업대리점에서의 인적자원관리는 모기업-영업대리점의 통제·종속의 구조 속에서 저임금, 저기술, 잦은 이직을 특징으로 하는 주변노동자들의 고용 시스템과 유사하다. 채용 후 배치시 남자들은 주로 도매 영업직에, 여성들은 소매 창구로 보내진다. 평균 근속은 1년을 약간 상회하는 정도인데 여자들의 이직률이 매우 높다. 반면에 남자 직원들의 이직

률은 높지 않은 편이다. 여자 직원들은 여상 출신들이 많은데 입사 후 힘든 전산교육 때문에 상당수가 이직을 한다. 여성들의 초임은 월 70만~80만 원인데 6개월간의 전산 교육을 이수하면 월 120만~130만 원 정도가 된다. 반면에, 남자들은 1~2년 내에 연봉 2,000만원 정도를 받는다. 입사 후 경력자의 교육·훈련은 모기업에서 주도하는 경우가 많다. 단계별로 통과할 때마다 인센티브가 있는데 4단계까지 통과시 그 직원의 임금의 일부를 지원하기도 한다. 근무시간이 길기 때문에—밤 9시까지 오픈—직원들의 불만이 가장 큰 부분이다. 전반적으로 직원들의 업무 만족도는 낮은 편이다. 그리고 가장 큰 문제는 정체성과 처우 문제인데, 모기업과 대리점에서 임금 및 다른 혜택들이 소속사가 틀리다는 이유로 차이가 너무 나기 때문에 가장 큰 불만 요인이 되고 있다.

다. 거점채널의 인적자원관리

고객 대면을 통해 서비스를 제공하는 거점채널은 모기업의 마케팅 조직—A사는 마케팅 지역지사, B사는 지역사업본부—으로부터 직접적인 관리하에 있다. 이런 차이점으로 인하여 거점채널에서의 작업 과정은 고객 서비스 수준 및 질에 대해 상당한 부담감을 가지고 있다고 볼 수 있다.

거점채널에서의 직무는 고객서비스에 해당하는 모든 영역(고객 가입, 해지, 기기 변경, 명의 변경, 요금 수납, 고객 문의, 부가서비스 가입, 고객 불만 처리)이다. 하루에 직원 한 사람당 평균 30~40명의 고객을 맞고 있는데 업무 분담이 되어 있는 것이 아니라 ‘one-stop 서비스’가 되도록 순서에 따라 내방 고객 한 사람씩 응대하고 있다. 작업 과정은 고객과의 관계 속에서 일 대 일로 이루어지기 때문에 팀이나 공동 작업이 필요하지 않아 개인화되어 있다고 볼 수 있다. 영업대리점에서는 강도 높은 고객 불만은 거점채널로 고객들을 보내고 있기 때문에 가장 어려운 직무 영역은 고객 불만이나 ‘클레임’의 처리인데 이로 인해 직원들은 엄청난 스트레스에 시달리고 있다. 직무에 필요한 기술 수준은 고객을 응대하는 사회적 기술, 컴퓨터 기술, 직무지식이다. 고객서비스의 향상

을 위해 지속적인 교육·훈련을 받고 있다. 거점채널의 서비스의 특성상 고객서비스(CS)의 기준이 높으며, 이를 통하여 통제 관계가 형성된다. 내·외부 CS 평가⁴⁰⁾에 의한 간접적이지만 강력한 통제 관계가 형성되는 것이다. 결론적으로, 거점채널에서의 작업 관행은 몇 가지 유형의 고객서비스 제공과 함께 고객 불만이나 클레임의 처리 등에서는 표준화된 작업 과정을 뛰어넘는 문제해결 능력을 발휘해야 하는 유연한(flexible) 고객 관계의 형성이라는 특징을 동시에 보여주고 있다.

거점채널에서의 인적자원관리는 상대적 저임금, 낮은 처우, 경력관리의 부재 속에 고객서비스 향상을 위해 지속적인 교육·훈련의 기회가 강조되고 있다. 평균 근속은 1년 정도이며 대부분 여성으로 구성되어 있다. 채용 후 3개월간의 수습 기간을 거치는데 입사 직후 모기업이 제공하는 3일 정도의 집단교육을 받은 후 지점 내부에서의 실습에 들어간다. 1개월 이후 신입 사원은 어느 정도 직무수행 능력을 갖추게 되며 업무 투입이 가능하게 되는데 제몫을 하려면 3개월 정도 걸린다.

승진이나 승급을 할 수 있는 직제가 제대로 발달되어 있지 않고 호봉 승급과 그에 따른 급여 상승이 있다. 오래 근무해도 보상에는 별 차이가 없어 장기근속자에게는 별다른 혜택이 없다. 교육은 업무수행을 위해 수시로 이루어지며, 월 2~3회 정기교육 프로그램을 운영한다. 그리고 월 1회 시험을 통해 서비스 상품, 전산 사용법, 상담기술 등에 대한 내용을 어느 정도 익히고 있는가를 점검한다. 시험점수나 고객만족도 조사, 모니터링 점수가 좋지 않으면 부진자 교육을 받아야 한다.

고용안정에 대한 보장은 없고, 경력관리에 대한 비전도 별로 없다. 직원들은 본사 직원들과 같이 옆에서 일하면서도 신분, 급여 및 노동조건에서 심각한 처우의 차이를 느끼고 있어 불만이 강하다. 결론적으로, 거점채널에서의 인적자원관리는 콜센터와 비교했을 때도 급여나 승진, 경력관리 측면에서 떨어지고 있어 주로 외부노동시장에 의존하고 있다.

40) CS 평가는 내부적으로 모니터링을 통하여 친절도, 인사법, 말의 억양, 직무지식 등에 대해 평가하는 것인데 부진자에 대해서는 1일 교육을 시킨다. 이와 함께, 외부적으로는 모기업에서 용역을 준 회사에서 '고객을 가장한 평가요원'이 거점채널을 방문하여 서비스를 받고 거기에 대해 평가하거나, 서비스 받은 고객에게 전화하여 얼마나 만족하는지에 대한 조사도 하고 있다.

라. 협력회사 인적자원관리 특성 요약

콜센터에서의 인적자원관리의 특징은 ① 생산 과정의 표준화에 의한 대량생산방식 ② 질적 서비스 제공을 위한 권한부여(empowerment) 모델의 어느 한쪽도 아닌 중간적 형태를 취하는 것으로 나타난다. 이러한 결과는 서로 상충되는 두 가지 현실이 존재하기 때문이다. 콜센터 기술의 발달은 근로자들을 전자적 통제 속에서 근무하도록 함으로써 작업량과 작업 과정을 통제하며 동시에 직무 표준화를 가속화하였다. 반면에, 치열한 경쟁에 따른 고객서비스의 강조는 좀더 많은 권한과 자율성을 근로자들에게 부여하기를 요구하고 있다. 경쟁력을 위해 'one-stop 서비스', 맞춤서비스를 제공하여 만족도를 높여야 하고 이를 위한 직무지식 확대, 고객-서비스 제공자 관계가 일회적인 것을 넘어 관계형성 (relationship management)이 되도록 해야 한다. 근로자들은 참여적 작업조직 또는 팀을 통하여 의견을 개진하고 서로의 경험을 공유한다. 콜센터에서의 인적자원관리를 보면, 근무조건이 좋지 않아—연장근로나 휴일근로도 해야 하는 장시간근로에 고객상담호 응대의 어려움—노동자들은 기회가 있으면 다른 회사로 옮기고 싶어한다. 그러나 복잡한 직무지식의 습득을 위해 끊임없는 교육·훈련 과정에 임해야 하며, 성과주의의 도입으로 개인별 또는 집단별 평가에 의한 인센티브 제도에 의해 보상받고 승진하기도 한다. 결론적으로 볼 때, 콜센터에서의 인적자원관리는 작업 과정 및 인적자원관리에서 나타나듯 두 가지 상충되는 접근법에 의해 끊임없이 규정받고 있는 것으로 나타난다. 이는 그동안 일반적으로 콜센터를 묘사할 때 사용되어 온 어느 한쪽만의 방향으로 인적자원관리를 설명할 수 없음을 의미하며, 기술 수준이 낮고 저임금에 비전이 없는 직무로서만 설명할 수 없는, 직무의 복잡성(complexity)과 교육에 대한 필요성, 그리고 인센티브 제도 등의 활용에 의한 복합적 인적자원관리로 설명할 수 있을 것이다.

직접 대면 접촉에 의한 서비스를 제공하는 영업대리점과 거점채널에서의 인적자원관리는 주변부적 특성인 저임금, 경력개발의 부재, 고용불안정 등의 요소와 중심부적인 측면인 직무범위의 확대, 즉 비표준화와

근로자들에 대한 교육·훈련이 강화되는 추세를 보여준다. 이들 협력회사들에서 보여주는 복합적 인적자원관리의 상충되는 두 개의 축은 ① 고객서비스에 대한 기준 강화와 ② 인력운영의 효율성을 고려하는 협력기업에서의 비용 절감적 인적자원관리 전략이다. 우선, 서비스 질에 대한 제고를 위해 콜센터에서와 마찬가지로 작업 과정이 세분화되는 것을 막고 근로자들이 넓은 범위의 직무를 수행하도록 한다. 예를 들면, 영업대리점 및 거점채널에서 직원들은 요금 수납과 변경 등 고객이 원하는 서비스를 한 번에 ‘one-stop 서비스’로 제공하고 있다. 이런 경우 직무의 구성은 단순반복적인 일이라기보다 여러 종류의 업무 또는 직무의 범위가 확대된 형태로 이루어진다. 다음으로, 인적자원관리의 부재(또는 취약)는 숙련향상과 경력관리를 할 수 없는 주변부 근로자들의 별로 장래성이 없는 취약한 근무조건을 반영하고 있다고 하겠다.

이와 같이 상충되는 두 가지 현실로 이루어진 복합적 인적자원관리는 영업대리점 및 거점채널에서 동시에 나타나고 있는데, 영업대리점 내부에서는 직무에 따라 차별적인 인적자원관리로 다시 분화되는 모습을 보여줌으로써 같은 직종 내에서도 인적자원관리의 편차(variation)가 증가하고 있음을 보여주고 있다. 그 예로, 영업대리점에서 도매 영업직은 직무에 대한 경력과 기술 수준이 요구되고 따라서 향후 경력개발이 가능하며 동시에 영업 실적에 따라 상당한 인센티브가 제공되는 차별적인 인적자원관리를 보여주고 있다. 반면, 고객 대면의 서비스직은 처우면에서 콜센터 노동자들보다 못한 수준이다.

결론적으로, 영업대리점과 거점채널에서의 인적자원관리는 모회사와의 관계에서 협력회사가 놓인 종속적인 위치를 반영하여 노동자들은 외형상 협력회사 정규직이면서도 내용적으로는 주변부 노동자들의 임금 수준, 노동조건, 근속기간, 경력관리와 유사한 처우를 받고 있다. 이들이 수행하는 작업은 일정한 표준화와 직무 확대를 동시에 포함하고 있으며 서비스 질 보장을 위한 다양한 통제기제 아래 놓여 있다. 또한 경쟁과 서비스 질의 보장을 위해 상당한 훈련을 제공하고 있다. 같은 조건, 같은 직종 내에서도 남녀간에, 혹은 역할에 따라 일정한 편차를 보이고 있다는 것이다.

제3절 요약 및 함의

여기에서는 이동통신서비스 산업의 모회사의 고용 유연화와 인적자원관리를 살펴보았다. 먼저 이동통신서비스 산업에서 경제활동을 조직함에 있어 어디까지를 모기업의 내부 조직으로 편성하고 어디까지를 외주화하여 협력회사로 만드는가 하는 데 따라 각각의 인적자원관리가 결정됨을 알 수 있다. 기존에 위계적 조직에 통합되어 있던 많은 단순반복, 정형화된 업무들이 외주화되어 협력회사로 떨어져 나감으로써 보다 시장적 관계로 바뀌게 되었다.

두 이동통신서비스 회사가 왜 처음에 정규직 대신 비정규직(파견노동)을 사용했는가, 그리고 그후 왜 비핵심 사업을 외주화했는가를 살펴보는 것은 최근 들어 광범위하게 일어나고 있는 외주화의 추세를 설명하는 하나의 주요한 근거가 될 수 있을 것이다. 두 회사는 외주화 이전부터 비핵심 사업으로 인식되는 3개의 서비스 채널에서 정규직 대신 주로 파견직을 써 왔다.

이들 비핵심 사업에서 파견직을 쓴 이유는 우선 정규직으로 채용했을 때 발생하는 인사관리에서의 확일성이다. 즉 회사에서는 비핵심 사업에 고용된 인력(비교적 단순, 반복, 정형화된 업무를 담당하는 인력)에게도 기획, 경영지원, 전문기술, 연구개발 업무에 종사하는 핵심 인력과 똑같이 대우를 해주어야 하는 부담 때문이다. 더구나 비핵심 인력이 연공적인 임금구조 아래에서 근속연수가 증가되면서 임금수준이 높아질 경우 비핵심 인력 사용에 따른 인건비 부담이 점차 커질 수밖에 없다. 둘째, 비핵심 인력을 정규직으로 채용했을 때는 이동통신서비스업처럼 시장과 기술환경의 변화가 심한 산업에서 고용조정을 해야 할 때 매우 어렵고 갈등이 일어나기 쉽기 때문이다. 셋째, 비핵심 인력을 정규직으로 채용할 경우 이들이 노동조합의 주축이 되어 핵심 인력과 확일적 대우를 요구하고, 유연한 인력배치에 대해 반대하며, 고용조정을 어렵게 만드는 일이 발생할 수 있기 때문이다. 이렇게 해서 단순업무라고 생각되

는 3개의 서비스 채널에 파견노동을 쓰게 되었다. 두 이동통신서비스 회사에서 파견노동을 쓰게 된 것은 이들 회사가 빠르게 성장하거나 새로 설립되어 새롭게 인력을 쓰게 되었을 때, 다른 산업에서 비핵심 업무에 정규직 노동자들을 씌으로써 겪는 비용과 어려움을 이미 알고 있었기 때문이다. 여기에 근로자파견법에서 파견노동자들의 2년 파견 기간 제한 때문에 두 회사가 3개 서비스채널 직영체제에서 외주화의 길을 밟게 된다. 모기업과 협력기업 사이의 조직간 관계는 자동차 산업에서 완성차 모기업과 협력기업 사이의 조직적인 관계와 비교하여 생산의 모듈화라는 점에서는 유사한 측면을 갖는다. 그러나 이동통신서비스 산업에서 생산 과정 전체를 협력용역회사로 외주화했다는 점에서 자동차 산업의 모듈화보다 훨씬 더 앞서 나갔다고 할 수 있다. 이동통신서비스 산업에서 서비스업 경쟁력의 원천이라고 일컬어지는 서비스 생산 과정을 외주화하여 서비스 생산을 직접 담당하는 노동자들을 협력용역회사로 돌린 것은 기존의 제조업이나 서비스업에서 볼 수 없었던 특징이다.

협력회사들은 모회사의 계획과 통제 아래 모회사의 이름으로 고객들에게 직접 서비스를 제공하고 있다. 협력회사들은 형식적으로는 별개의 회사이지만 실질적으로는 마치 모회사의 일부 부서인 것과 같이 행동하도록 요구받고 있다. 이와 같은 모듈기업 모델은 독립적인 기업들 사이의 수평적인 관계가 아니라 모기업을 중심으로 수직적인 통제·협력·종속의 관계 속에 편제되는 것을 말한다. 즉 종속적인 협력회사들의 네트워크를 통해 유연하고 군살이 없으며(lean), 인색한(mean) 모회사라는 모듈기업형 모델이 등장하는 것이다(Harrison, 1994: 196). 이는 모기업이 외주화, 유연화, 차등화 전략을 추구함에 따라 형성된 것이다.

모기업은 인력의 고급화 전략에 따라 고급 인력의 채용, 다양한 교육 기회 제공을 통한 인적자원개발, 지식노동의 효과적 활용을 위한 유연한 팀제의 도입 등을 해 왔다. 그리고 업무의 자율성 부여, 몰입 제고, 인적자원관리의 개별화를 통한 업적 및 능력과 보상 및 승진의 연계 등의 인적자원관리 모델에 가까운 인적자원관리와 새로운 사회적·심리적 계약 관계가 형성된다. 특히 지식노동을 효과적으로 활용하기 위해 유연한 팀제를 매개로 다양한 지식경영의 기법들이 채용되고 있다. 모

든 중요한 계획과 사업이 이들 팀의 지식을 활용하여 세워지고 추진되고, 다양한 장애를 집단적으로 극복하며 이 과정에서 형성된 지식은 팀원들 사이에 공유되며 그리고 조직 전체적으로 공유될 수 있는 구조를 만들어 나가고 있다. 모기업의 핵심노동자들의 팀 활동, 지식을 창조하고, 축적하고, 보급하기 위해 지식경영 시스템을 개발하여 매우 체계적인 방식으로 관리를 펴하고 있다. 이런 인적자원관리 모델은 연공제적 질서, 관료적 통제, 인적자원관리의 집단적 성격, 인력에 대한 획일적 관리를 강조해 온 전통적인 인적자원관리와 질적으로 구분된다.

이와는 대조적으로 협력회사들은 서비스를 직접 생산하고 고객들을 접촉하는 노동자들로 구성되어 있다. 협력회사는 모회사가 원하는 수준의 서비스를 생산하도록 비교적 단순하고 정형화된 업무를 수행하고 있는 노동자들을 다양하게 통제하고 감독한다. 통제는 하청 재계약, 서비스 수수료율, 인센티브와 연계된다. 협력회사의 노동자들은 적은 재량권, 의사결정 참여 기회 부재, 자기개발이나 교육지원 부재, 낮은 처우, 희박한 승진 가능성, 소속감 부재 속에서 다양한 통제를 받아 가면서 일을 하고 있다. 다만, 서비스의 질을 위해 업무의 표준화를 강하게 추구하기보다 업무의 확대, 교육·훈련의 강화 등에서 대량생산 시스템에서 볼 수 없는 측면이 있다. 고객과의 관계에서 오는 불규칙성, 예측 곤란성 등 때문에 작업을 표준화시키는 데 한계가 있고 또 고객 관계 관리가 강조되면서 상담원들의 자율성과 재량이 작으나마 일정하게 부여되고 있다. 또한 서비스 채널에 따라 인적자원관리에서 일정한 편차를 보이고 있다. 그러나 이는 서비스 산업에서 대량맞춤생산(mass customisation)의 필요성 때문으로 보인다. 협력회사의 인적자원관리는 저비용, 저몰입(low commitment)의 시장 중심적 인적자원관리 모델에 가깝다고 할 수 있다. 협력회사에서는 노동자들의 스스로의 이익을 대변할 수 있는 노조나 노사협의회도 없는 무노조 상태에서 저비용, 저몰입의 인적자원관리가 유지되고 있다. 이것 또한 전통적인 인적자원관리와 달리 사실상 비정규직이나 소기업의 합리화되지 않은, 시장 중심적 인적자원관리를 의미한다.

이동통신서비스 산업에서 비용절감, 복잡한 노사관계의 회피, 인력관

리정책의 일환으로 추진되고 있는 외주화의 문제는 상당한 인적자원관리적 함의를 갖고 있다. 즉 모기업은 외주화를 통해 핵심 인력만을 유지함으로써 인건비를 줄이고 시장과 기술변화에 따른 고용조정을 쉽게 할 수 있으며, 핵심 인력과 비핵심 인력 사이에 차별적 인력관리에 따르는 노사 문제를 피할 수 있다는 점에서 여러 가지 유리한 점이 있다. 그러나 산업과 사회 전체적으로는 이들 이동통신서비스 회사에서 떨어져 나온 협력업체는 기본적으로 모기업과의 지배종속의 관계에서 규정되기 때문에 협력회사에서 일하는 노동자들에게는 승진, 자기개발의 기회가 거의 주어지지 않는 노동시장의 이중구조가 굳어지고 있다.

위에서 살펴본 바와 같이 이동통신서비스 모회사와 그들에 종속된 협력용역회사에서의 인적자원관리는 전혀 다른 양극화된 모습을 보이고 있다. 이동통신서비스 모회사에서는 몰입형의 인적자원관리와 협조적인 노사관계를 보이는데 반하면, 협력회사에서는 저비용의 시장 중심적 인적자원관리를 보여주고 있다. 이와 같은 인적자원관리의 양극화는 지식기반산업의 발전이 갖는 긍정적 혜택을 이들 산업에서 소수의 노동자들만이 향유하는 결과를 낳고 있으며, 다수의 협력용역회사 노동자들은 여기에서 소외시키고 있다. 이는 허재준 등(2003:56)이 주장한 ICT (information and Communication Technology)를 주로 사용하는 산업에서 정보화의 진전이 저숙련 사무직의 증가를 가져온다는 결론과 합치되지만, 하청 관계를 중심으로 소수의 지식노동과 다수의 하청노동이 통제와 종속의 관계 속에서 연계되어 있다는 점은 다르다. 이동통신서비스 모기업의 경쟁력과 이익을 위해서 같은 산업에서 일하는 점점 다수의 노동자들을 외부화하고 위탁계약 관계를 통해서 이들을 사실상 통제, 종속 관계에 있는 협력회사에 묶어두는 것이다. 이것이 갖는 사회적 함의는 대기업이 사회적으로 소수의 혜택받은 노동자들만을 포용하고 다수의 노동자들을 제외시킴으로써 다수 노동자들이 안고 있는 문제를 기업의 외부로, 즉 사회로 전가시킨 셈이다. 즉 기업 내부의 경쟁력 강화를 위해 사회적 형평성과 소외라는 심각한 문제를 발생시켰다고 할 수 있다. 이런 문제는 이동통신서비스 산업에서만 발생한 것은 아니나, 과거의 유산으로부터 자유로운 지식정보산업의 대표 업종인 이동통

신서비스 산업에서는 더욱 뚜렷하고 극단적인 형태로 나타난다고 할 수 있다.

이러한 인적자원관리의 양극화 현상은 1차적으로 비용 감축과 변화하는 환경에 맞추어 유연한 대응을 통해 경쟁에서 우위를 지키려는 경영진의 전략에 기인한다. 그러나 우리나라 인적자원관리 시스템의 기업별 획일성, 즉 직무의 특성이나 질과는 관계없는 일률적 임금인상, 연공적 호봉제, 그리고 이를 더욱 경직화하는 데 기여하는 기업별 노조의 존재 등이 사용자들로 하여금 비핵심 분야의 외주화를 통해 인력관리를 차별화하도록 촉진하는 요인이 되고 있다. 즉 우리의 기존 인적자원관리시스템과 노사관계가 위와 같은 양극화를 촉진하는 데 기여하고 있다는 것이다.

제7장

C은행의 사례

제1절 기업 개요

◆ 약 사(略史)

- 1929. 07. 1 조선저축은행으로 창립, 자본금 5천원
- 1950. 05.20 한국저축은행으로 행명 변경
- 1958. 12. 1 C은행으로 행명 변경
- 1998. 01.31 자본금 1,000억원(감자 7,200억원)
- 1998. 01.31 자본금 1조 6천억원(정부출자 1조 5천억원)
- 1999. 07.10 자본금 4조 4,807억원(유상증자 4조 2,086억원)
- 1999. 12.29 자본금 9,806억원 (감자 3조 5,001억원)
- 1999. 12.30 예금보험공사와 뉴브리지 콘소시엄 간의 본계약 체결
- 2000. 01.20 해외투자 유치:뉴브리지캐피탈 5,000억원 출자 지분 51% 확보(정부지분 49%)
- 2001. 10.27 Robert A. Cohen 은행장 취임
- 2003. 05.23 자본금 1조 296억원(신주인수권 행사 490억원)

1929년에 창설된 C은행은 가계금융 282개, 기업금융 63개, 출장소 61개 등 총 406개 점포와 365일 자동코너 710개를 갖고 있으며, 2003년 현재 비정규직을 제외한 근로자 수는 4,200명으로서 남성 3,022명 여성

〈표 7-1〉 C은행의 시장점유율

(단위: %)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003년6월
총수신	9.81%	8.93%	7.72%	6.16%	6.68%	7.05%
대출금	10.06%	7.25%	7.59%	5.59%	5.79%	6.62%

주: 제일은행, 조흥은행, 우리은행, 외환은행, 국민은행, 신한은행 등 6대 시중은행 중에서 C은행이 차지하는 점유율임.

자료: C은행, 『사업보고서』, 각년도.

은 1,179명이며, 평균근속연수는 16년이다. C은행은 경제위기 이후 외국인 소유로 넘어갔으며 2003년 6월 현재 외국인 지분이 48.56%, 그리고 예금보험공사가 48.49%를 차지하고 있다.

C은행의 시장점유율은 경제위기 이후 부실과 공적자금 투입이라는 경영위기를 반영해서 2001년까지 대폭 감소했지만 2001년 이후 회복세를 보이고 있는데, 이는 당행의 인사조직 개혁과 무관하지 않은 것으로 보인다. 예컨대 당행은 시중은행 중에서 영업점 조직의 개편을 가장 착실하게 진행시켜 왔던 것으로 평가받고 있다.

이하에서는 당행에 있어서 고용 유연화가 어떻게 진행되어 왔고 수량적 유연화와 기능적 유연화가 어떻게 배합되고 있는지를 사례를 통해서 살펴보기로 한다.

제2절 고용 유연화와 인적자원관리

1. 고용 유연화

가. 수량적 유연화

경제위기 이후 다른 은행과 마찬가지로 C은행의 경우에도 대량의 고용조정을 단행하였다. 1996년과 2002년을 비교해 보면 동 기간 전체 인

원이 43% 정도 감소했다(표 7-2 참조). 동 기간 시중은행 전체의 인력 감원율이 30.7%이었음을 비교하면 당행의 감원은 평균 수치를 넘어서고 있다. 동 기간 인력 변동을 직급별로 살펴보면 1급은 86.2%, 2급은 64.8%, 3급은 27%, 4급은 5.6%, 일반 행원인 5~6급은 63.1% 감소했다. 한편 경제위기 이전과 비교해서 점포의 숫자도 약간 감소했지만 인력 감소와는 비교할 수 없다. 예컨대 국내외 점포를 전체 인원으로 나눈 점포당 인원수를 보면 1992년에 29.8명, 1996년 22.6명에서 2002년 말의 경우 13.8명으로 지속적으로 줄어들고 있는데, 경제위기 이후 특히 대폭 줄어들었던 것으로 나타나고 있다.

지점당 인원 감축에 대해서는 내부 직원의 다음과 같은 인용문이 그 역사적 추세를 잘 보여주고 있다. 이와 함께 <표 7-3>에서와 같이 자동화기기 특히 ATM기의 급속한 확산과 지점별로 배치되어 있는 인너넷

<표 7-2> 인원 변동 현황

		1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
직급별 인원	임원	22	21	20	21	20	25	17	14	23	28	28
	1급	190	215	230	222	225	125	63	61	48	43	31
	2급	352	365	391	398	403	334	186	184	150	160	142
	3급	391	408	432	502	551	561	374	436	423	450	402
	4급	1789	1816	1853	1919	1963	2091	1616	1732	1765	1780	1853
	행원	5418	5244	5121	5024	4932	4612	2612	2387	2187	2023	1822
	서무별정	787	748	691	662	247	242	2	1	1	0	0
	비정규	184	199	247	855	1135	1046	1352	1268	1289	1375	1125
인원 전체(A)	9133	9016	8985	9603	9476	9036	6222	6083	5886	5859	5403	
점포 현황	국내지점	196	198	207	220	254	270	302	295	295	327	332
	국내출장소	95	118	138	164	149	143	37	41	44	65	56
	해외지점	15	18	18	18	17	17	5	4	4	4	4
점포 전체(B)	306	334	363	402	420	430	344	340	343	396	392	
점포당인원(=A/B)	29.8	27.0	24.8	23.9	22.6	21.0	18.1	17.9	17.2	14.8	13.8	

자료: 금융감독원, 『은행경영통계』, 각년도.

뱅킹용 컴퓨터가 상징하고 있는 바와 같이 인터넷 뱅킹의 확산도 인원 감축에 기여했던 것으로 보인다.

“1980년 은행에 입사했는데 당시는 지점 인원이 100명이었다. 계(係)의 숫자를 보면 적금계, 재형저축계, 보통예금계, 별단계(수표), 계산계(종료후 밸런스 체크), 서무계, 감사계, 외환계, 환계(송금 등), 당좌계, 대부계 등이 있었고, 주판으로 계산을 했었다. 적금과 재형저축계의 경우 보통 5~6명씩 근무했었다. 이러한 지점 조직이 사무자동화 등을 통해서 점점 간소화되다가 경제위기 이후 입출금 창구와 세일즈포오스(SF)의 8~9명으로 구성되는 간소 조직으로 변신했다(지점 인터뷰).”

〈표 7-3〉 자동화기기 현황

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003.6
C D	1698	1771	1568	1600	1433	1659	986	891
ATM	194	391	416	464	528	671	846	942
통장정리기	414	451	390	438	395	422	238	198
전 체	2306	2613	2374	2502	2356	2752	2070	2031

자료: C은행, 『사업보고서』, 각년도.

다른 시중은행과 마찬가지로 C은행도 입출금 텔러와 콜센터 직원, 그리고 단순사무보조 업무에 대해서는 경제위기 이후 비정규직으로 채용하기 시작하였다. 텔러는 전문대졸 졸업자를 대상으로 1년 계약을 하고 6개월 단위로 계약을 갱신한다. 다만, 기존에 정규직으로 입사한 텔러는 정규직 신분을 유지하고 있다. 2003년 전담 텔러직과 콜센터 직원의 채용 공고를 보면 다음과 같다.

- 전담텔러(창구수납): 영업점 근무, 고졸 이상 은행 근무 경력자(은행, 새마을금고, 신협)로서 경력이 1년 이상인 자(만 18세~만 40세), 초임 월 120만원(연 1,440만원), 상시모집, 전형 절차는 ‘서류전형 →면

접전형 →신체검사', 최초 계약기간 1년 이후 6개월 단위로 재계약 및 연 1회 재계약시 급여 인상(C은행 홈페이지).”

- 텔레마케터: 서울 및 부산 고객센터 근무, 고졸 이상 PC 사용 가능자(만 18세~만 40세), 기본급 월 80만원+성과급(최고 80만원까지), 담당업무: 예금·대출·신용카드 등의 신상품 홍보/유치(Out-Bound 마케팅); 예금, 대출, 카드 등 각종 상담; 인터넷(텔레)뱅킹 이용안내 서비스; 대출, 카드 단기연체 독촉, 상시 모집, 전형 절차는 '서류 전형 →면접 전형 →신체 검사', 최초계약기간 1년 이후 6개월 단위로 재계약(C은행 홈페이지).

나. 고객별 조직의 도입과 영업점 조직 변화

C은행 고용 유연화에 있어서 놓칠 수 없는 부분이 고객별 조직의 도입과 지점 조직 개혁이다. 고객별 조직의 도입과 지점 조직 개혁은 대량의 고용조정 이후 진행되었다고 조직 변화에 따른 정규직 업무와 비정규직 업무 간의 명확한 구분이 나타나고 있다는 점에서 수량적 유연화와도 밀접한 관련성이 있다. 이러한 고객별 조직 및 지점 조직의 변화에서 중요한 부분이 후선업무(back-office)의 집중화이다.

1) 고객별 조직의 도입

고객별 조직은 경제위기 이후 국내 시중은행들이 모두 도입한 것으로서 이는 시중은행의 경쟁전략이 경제위기 이전 외형 확대전략에서 경제위기 이후에는 수익 극대화 전략으로 바뀌면서 추진되었다. 속도의 차이는 있지만 시중은행 모두가 수익성 극대화 전략을 채택하면서 고객 세분화를 기초로 고객별 사업본부제의 도입과 이에 따른 고객별 지점의 차등화, 고부가가치 고객을 전담하는 PB, RM시스템의 도입, 후선업무 콜센터 집중, 리스크 관리의 집권화를 통한 지점 권한의 축소 등을 포함한 조직 개편을 추진하였다. 사업본부제는 기존의 은행 직능(function)식 조직을 목적별 조직인 고객별 사업본부제로 재편한 것으로서 개인과

기업고객본부가 구분되어 있다. 국내 시중은행의 경우 신한은행이 일찍 부터 준비를 해오다가 1998년 최초로 도입하여 그 이후 다른 은행들로 확산되었고, 고부가가치 고객을 위한 PB나 RM은 고액 자산가가 주요 고객이었던 투자금융회사의 전력을 가진 하나은행의 경우 1990년대 중반부터 활성화되어 있었던 제도인데, 경제위기 이후 고객 세분화에 따른 서비스 차등을 위해서 다른 시중은행들로 확산된 것이다. C은행은 외국인 행장이 취임한 이후 2001년 11월에 프로-브랜치(Pro-Branch) 계획을 수립하고 이에 근거해서 조직 개혁을 실시하였는데, 고객별 조직의 도입과 지점 개혁, 그리고 후술하는 후선업무의 집중화도 모두 프로-브랜치 계획에 따라 이루어진 것이다.

고객별 사업본부제에 따라 지점 조직도 고객별로 재편되었다. 2002년도에 지점 조직을 개인금융점포와 기업금융점포로 세분화하고, 고부가가치 고객을 위한 PB(private banking)센터나 전담자도 설치하기 시작했으며, 기업 고객을 전담하고 특정한 심사권을 지닌 RM(relationship manager)도 도입하기 시작하였다. PB센터는 광화문과 강남에 개점했는데, 센터당 직원은 약 8명씩 있으며, 거래 고객 중 금융자산이 20억 원 이상인 고객만 특별 관리하고 있다. C은행에는 명칭과 역할이 다른 PB(platinum banker)가 90여 개의 점포에 배치되어 있는데 이들은 20억 원 이하 고객으로서 지점을 방문하는 고액 고객을 응대한다. PB(platinum banker)를 배치 못한 나머지 점포에서는 우수 고객을 달리는 VIP 텔러를 자체적으로 운용하고 있다. 예컨대 입출금 업무를 담당하는 정규직 텔러 중 한 명에게 VIP고객 업무를 전담하게 하고 있다.

2) 후선업무의 집중화

경제위기 이후 C은행의 조직 변화는 크게 본부 조직의 변화와 영업점 조직의 변화로 대별할 수 있는데, 영업점 조직의 변화에서 핵심적인 것이 후선업무의 집중화이다. 본부 조직의 변화는 사업의 필요에 따라 수시로 팀들이 생겨났다가 없어지는 이합집산의 과정이었다고 한다면 영업점 조직의 변화는 이른바 ‘고객 중심의 조직-고객 중심의 프로세스 리엔지니어링-엄격한 리스크 관리-세일즈 문화의 정착’이라는 종합적

인 관점에서 파악할 수 있으며, 이 과정에서도 역시 정규직 업무와 비정규직 업무의 분단화 현상이 발생한다.

영업점 후선업무의 중앙집중화란 영업점에서 세일즈 이외의 백오피스 업무는 영업점 직원의 손을 떠나 전담적으로 후선에서 처리하는 방식, 예를 들어 서류 처리부터 대출기표, 연체 독촉 등을 본점의 지원센터로 집중화한 것이다.

경제위기 이후 본점에는 후선업무를 담당하는 고객만족센터, 텔레세일즈팀, 여신운용팀, 여신심사팀, 여신사후관리팀 및 관련 지원팀 인력이 급증했다. 2001년 처음 시작할 당시에는 280명으로 시작했는데 현재는 서울과 부산을 합쳐서 800명 정도의 규모이다. 후선업무 집중화와 관련된 본부 지원센터는 크게 론센터와 콜센터로 구분할 수 있다. 론센터는 정규직 99명, 계약직 40명, 그리고 개인여신 사후관리 쪽에 단기연체 독촉 업무를 담당하는 퍼포먼스 베이스로 불리는 실적급 계약직 직원이 160여 명 정도 있다. 콜센터는 정규직 53명에 계약직 상담원이 240명 정도 있는데 인바운드 인력은 170명, 아웃바운드 인력은 116명 정도이다. 콜센터 정규직이 53명으로 많은 이유는 consumer loan part라는 가계여신 대출업무를 하는 16명 정도로 구성된 부서가 있는데 구성원의 85%가 정규직이기 때문이다.

론파트는 여신심사, 여신운용, 사후관리팀으로 구성되어 있다. 여신심사는 전문적인 정규직 사원이 담당하고 있으며, 40명의 계약직은 대부분 여신운용팀에 소속되어 있다. 구체적인 수치를 보면 40명 중 여신 운용에 32명이 있으며 그 중 15명은 대출 실행을 담당한다. 대출 실행이란 대출하는 금액을 은행 전체 계정에서 마련해서 고객 계좌에 입금시키는 업무인데, 과거에는 일선 텔러가 하거나 영업점 직원이 하던 일이다. 이들 15명은 과거 각 지점에서 수행하던 업무를 집중화한 것으로서 많을 때는 1인당 1일에 100건 정도 처리한 경우도 있는데, 업무 자동화로 인해서 단순히 정해진 금액만 입금하는 일이기 때문에 인당 1일 100건의 처리도 가능하다. 콜센터는 과거 지점으로 걸려오던 고객의 전화업무를 집중화한 것이며, 나아가 아웃바운드 업무는 세일즈 기능의 일부도 본점으로 집중화한 사례이다.

후선업무 집중화로 인해서 영업점에 남는 업무는 세일즈(대출)와 입출금 업무이다. 이와 함께 영업점 내 역할 및 권한 구분과 관련해서 정보시스템상의 업무 및 권한을 제한하는 시스템을 2003년 12월부터 실시 중이다. 과거에는 지점 직원이 화면을 켜면 누구에게나 동일한 화면이 나타났지만, 이제는 행번을 입력해서 로그인하면 자신의 업무에 관련된 것만 처리할 수 있는 화면만 나타난다. 예컨대 세일즈 포스(SF)는 입지급 화면이 나타나지 않고 텔러는 입지급 화면이나 가벼운 상담 화면은 나타나지만 여신에 관련된 사항은 화면에 나타나지 않는다. 이를 Sell Station(MTS/MSS: My teller system/My sales system)이라고 한다. 각각의 텔러존과 세일즈팀에 따라 가능한 한 작업의 영역, 역할과 권한이 정해져 있는 것이다. 조직에서는 그렇게 함으로써 중앙에서 통제가 가능해지고 아울러 사고 예방도 할 수 있는 효과가 있다. 전 점포에서 2003년 12월부터 시행하고 있다.

3) 지점 조직 변화

기업 지점의 경우에는 한 점포 내에 지점장이 법적인 지배인은 1명이지만 실제로는 3명인 경우도 있는데 이들을 RM(Relationship Manager)으로 부른다. RM이 담당하고 있는 기업체에 따라 전결권이 달라진다. 그러나 아주 엄격히 통제되고 있다. 지점 자체의 규모도 줄었다. 과거에는 평균 15~20명 정도로 구성되었는데, 현재는 평균 7~13명 정도이다. 15명이 넘는 점포는 인원이 많은 점포인데, 지점장은 지점 인원이 많은 경우 자신들의 평가에 반영되는 인당 생산성이 낮아질 수 있기 때문에 사람을 많이 쓰려고 하지 않는다.

지점 조직의 변화만이 아니라 영업 방식에도 큰 변화가 있는데, 이 중의 하나가 소매영업점의 프로-브랜치(Pro-branch)이다. 프로-브랜치로의 변화는 기업점포도 동일하다. 예전에는 창구에 대부계, 외환계 등등 앉아서 일하고 있었지만 현재는 높은 창구에서 여직원이 입출금 업무를 하고 낮은 창구에는 라운드 테이블 형식으로 되어 있는데, 이들은 SF(sales-force)라고 해서 영업점에 거의 앉아 있지 않고 찾아 나서서 영업하는 형태로 하고 있다. 전형적인 예를 보면 지점장이 1명 있고 그

산하에 Operation Supervisor 1명과 SF들이 있다. OS 산하에는 텔러 3명이 있는데 이들은 단순 입출금 업무를 담당한다. SF는 대체로 consumer banker, platinum banker, small business banker로 3파트 총 3인으로 구성되어 있는데 대부분 외근을 하고 있다. consumer banker는 영업점을 찾는 고객이나 일반 셀러리맨을 상대하고, PB는 고액자산가를 상대하며, small business banker는 자영업자나 중소기업을 찾아 다닌다. 이들은 2명 정도씩 조를 이루어 외근을 나간다. 지점내 의사결정은 과거에는 지점장, 담당차장, 담당과장대리, 행원의 단계를 거쳐야 했지만 지금은 SF가 지점장에게 직접 보고한다. 이는 C은행의 직급 파괴라는 맥락에서 이해할 수 있는데, 이에 대해서는 아래의 지점 조직 운영 사례에서 자세하게 알아보기로 한다. SF는 상황에 따라 현장으로 출근할 수도 있다. 반면 중소기업 이상의 기업 고객은 RM 조직이 담당한다. 예전에는 한 점포에서 하던 것을 떼어서 기업은 기업금융 RM이, 소매 영업점은 소매영업만 하기 때문에 영업 대상에 따라 전문화되어 있다.

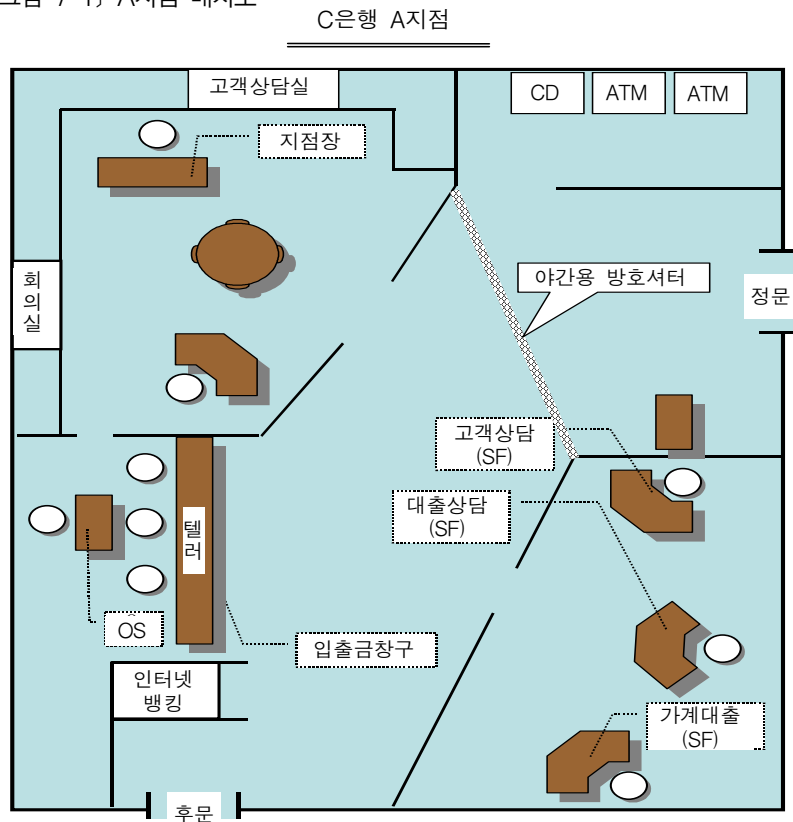
4) A지점 사례

이상 고객별 조직의 도입과 함께 지점 조직 개편에 따라 지점이 어떻게 운영되고 있는지를 지점 사례를 통해서 살펴보면 다음과 같다. 동 지점은 개인 점포로서 지점장을 포함해서 총 8명이 근무하고 있다. 지점에는 2대의 ATM 기계와 1대의 CD기계가 있고, 이와 함께 빠른창구 옆에는 인터넷뱅킹을 위한 컴퓨터가 놓여 있다. 자동화기기와 인터넷뱅킹용 PC는 실제로 입출금 텔러를 대체한 것인데, 은행 밖에도 주요 거래업체 내에 ATM 기계를 설치하고 있다. 자동화기기의 관리는 용역업체에서 담당하고 있다. 지점 내 3대의 자동화기기도 업무 시간 이후에는 용역업체에서 담당하는데, 지점 사무실과 지점 내 자동화기기 간에는 방호 셔터로 구분되어 있어서 보안에는 문제가 없다(그림 7-1 참조).

8명의 직원은 SF와 입출금 창구로 구분되어 있는데, SF에는 2명의 차장과 1명의 대리가 있고, 입출금 창구에는 1명의 슈퍼바이저(OS, 과

장)와 3명의 텔러가 있다. SF 3명 앞에는 과거에 사용하던 명패, 즉 고객상담, 대출, 가계대출이 놓여 있지만 이것이 역할 분담과는 다르며 SF는 기본적으로 세일즈와 관련된 모든 업무를 수행한다. 3명의 텔러 중 1명은 계약직이며 나머지 2명은 정규직이다. OS는 출납업무 총괄과 함께 지점 내 총무 일도 맡고 있다. 입출금 창구의 정규직 텔러 중 1인은 유사 PB(platinum banker)의 역할도 수행한다. 예컨대 중요한 고객의 신규 거래나 복잡한 일거리가 생기면 그 옆의 조용한 테이블로 옮겨서 시간이 오래 걸리는 업무를 수행한다. 부유층 고객이 많은 지역의 경우 해당 업무는 PB가 수행하는데 당 지점의 경우 PB를 배정받지 못하고 있어서 정규직 텔러 1인이 이 업무를 전담하고 있다.

(그림 7-1) A지점 배치도



조직 구조상의 큰 변화로는 직급 파괴와 지점장 권한 축소가 있다. 과거에는 계원-대리-차장-지점장의 순으로 결재 라인이 복무규정에 정해져 있었다. 과거에는 대리 500만 원, 차장 1,000만 원, 지점장 2,000만 원의 전결권이 복무규정에 있었다. 지금은 직급을 불문하고 SF로 분류되면서 권한도 직급과 무관하게 동일해졌다. 예컨대 SF 내에서 동료간 상호 확인(결재)을 하도록 하고 있는데, 행원급 SF와 차장급 SF가 서로 결재문서를 주고받으면서 확인한다. SF는 본점에서 결정된 대출 승인 한도 내에서 전결권을 행사하고, 지점장은 신용한도의 20%를 넘어서는 경우에만 전결권을 행사한다. 물론 여기에서 전결권의 의미는 과거와는 다르다. 경제위기 이후 시중은행들이 리스크 관리를 집중화하면서 심사 권한이 지점으로부터 본점으로 이동하였다. 예컨대 여기서 말하는 전결권이란 본점에서 설계된 개인 신용평가 모델(First Credit System / First Credit Loan)에 따라 SF가 소득과 직업 등 고객 정보를 입력했을 때 모델에서 승인이 나는 경우에 대출을 할 수 있다는 의미이며, 엄밀히 말하면 심사 권한이 아니라 실행 권한에 불과하다.

후선업무의 집중화에 따라 업무 흐름(work flow)이 크게 변했다. 지점의 후선업무들은 대부분 집중화되었다. 집중화된 후선업무는 전화업무, 신용카드 분실이나 주소 변경 등의 제반 신고 업무, 여신 기일 도래 통지 등이며, 이러한 후선업무들은 본점의 고객센터센터로 집중화되었다. 고객센터센터는 이상의 업무와 함께 텔레마케팅 업무도 수행한다. 이들이 고객과의 최초 접점으로서 고객을 영업점이나 담당자로 연결시켜 주는 역할을 수행한다. 예컨대 후선업무들이 본부의 지원센터로 집중화되면서 영업점은 과거의 소은행(小銀行)에서 그야말로 영업만 담당하는 판매점으로 바뀐 것이다. 경제위기 이후 SF라는 명칭에서 나타나듯이 가만히 앉아서 자기 실적을 채우지 못하게끔 변했다. 지역에 따라 다르겠지만 SF는 전단지 영업과 고객 찾아가기를 하고 있다. 특히 ATP 집단 대출의 경우 SF는 1명만 제외하고는 자리에 없다. APT 사전 점검일의 경우 대개 토요일과 일요일인데 SF는 초과근무수당을 받으면서 일을 나간다.

업무 프로세스의 변화를 살펴보기 위해서 SF의 대출 프로세스를 보면 다음과 같다. 먼저 개인의 대출 신청을 받고 ARM으로 신용 조회를 하면 개인의 금융거래 내역과 신용평가 등급 및 이에 따른 대출 한도를 알 수 있다. 이에 따라 본사 차원에서 개발된 제반 상품들을 고객에 맞추어서 상품 설계를 하고 고객에 건의한다. 만일 고객이 승낙하면 고객이 약정서류를 작성하게 되는데, 이 경우 부동산 담보대출(대개 고액임)과 신용대출에 차이가 있다. 신용대출의 경우 고객이 대출약정 서류를 작성하면 그 정보를 입력하고 즉시 대출이 실행된다. 만일 신용한도의 20%초과시에는 지점장의 승인이 필요하고 이 경우에는 관련 서류를 스캐닝해서 본점으로 심사를 올린다. 신용대출에 걸리는 시간은 10분에서 많은 경우 30분이다. 거액 대출이 대부분인 부동산 담보대출의 경우에는 약간 절차가 복잡하다. 부동산 대출의 경우 대출약정 서류에 근저당 설정권 등 서류가 복잡하고, 해당 서류를 스캐닝해서 본점으로 보내면 본점의 심사역에서 심사를 해서 승낙되면 근저당권 및 감정 작업을 한 이후 지급 실행도 본점에서 한다.

2. C은행 정규직 인적자원관리

가. 채용

외환위기 전후를 비교하면 정기 채용에서 수시 채용으로 바뀌었다. 과거에는 정기에 다수를 뽑았지만 현재는 수시로 필요로 하는 자리가 있는 경우에만 뽑는다. 경력직 채용도 증가했는데 예전에는 없었던 의사결정(decision science) 분야 등 특정 분야에서 최근 채용했다. 이들은 헤드헌터사를 통해서 채용한다. 전문직의 경력자 중도 채용시에는 과거 경영진과 인사 파트에서 면접하던 것과는 달리 실무 부서에서 면접을 주관한다. 인사부에서 하는 일은 주로 헤드헌터에 연락해서 추천을 받고 실무 부서의 장이나 임원과 연결해 주는 것이다. 외환위기 이후 신입사원 채용을 하지 못했기 때문에 일부 채용 계획을 가지고 있지만 최종 결정이 나지 않고 있다. 창구직은 인원이 필요하기 때문에 계약직으로 2

년 전에 2년제 졸업자로 50명 채용했고 2003년에 50명을 채용했다.

나. 교육훈련

외환위기 이후 교육훈련 변화를 보면 집합교육보다는 통신이나 사이버 쪽으로 형태가 바뀌었다. 과거에는 금융연수원의 집합교육이나 은행연수원에서의 자체 집합교육 형태로 이루어졌었다. 지점당 인원이 줄었기 때문에 사람을 빼오기가 힘들어졌다. 이런 필요에 맞춰서 한 달 전에 사이버교육센터를 열었다. 점점 통신과 사이버 교육의 비중이 늘어날 것이다. 전반적인 기조는 예전에는 사람을 뽑아서 내부에서 키워서 쓰는 방식이었지만 최근에는 능력을 가진 사람을 외부에서 사서 활용하는 분위기이다. 그리고 과거에는 모든 사람이 다 똑같은 연수를 받는다는 발상이었지만 경제위기 이후로는 핵심 인재를 밀어주고 나머지 직원은 업무에 필요한 교육 정도만 받도록 하는 방향으로 변했다. 사이버교육센터에는 다양한 교육과정이 있는데, 집합연수는 3~5개월 과정, 그리고 사이버연수는 4주에서 3개월까지로 구성되어 있다.

다. 평가 및 보상

직원 평가는 연 1회 실시하며, 계약직 텔러도 평가 대상이다. 평가와 관련해서 과거와 다른 점은 MBO와 역량모형에 의한 평가인데 2001년부터 실시하기 시작했다. MBO는 연초에 평가자와 목표를 5개 정도 정하고 비율을 정하여 진행하고, 역량모형은 핵심역량 5개, 직무역량 5개에 대하여 5단계 척도로 평가한다. 한편 영업점의 세일즈 포스(sales force)는 계량화된 목표에 의해서 평가를 실시하고 있다. 임금은 조합원과 비조합원이 다르다. 4등급 이하 조합원은 호봉급을 적용받는데, 고졸이 1호봉, 군필 대졸자가 7호봉 정도이며, 군필 대졸자의 현재 연봉은 약 2,700만 원 정도이다.

비조합원인 1~2등급(구 1~3급)은 2001년도에 직무성과급제를 도입하였고 2002년도에는 성과급제로 전환하였다. 직무성과급은 과거의 기

본급을 직무급으로 그대로 전환하고 이를 기준으로 평가에 따라 인상폭을 차등하고 직무수당을 강화한 것이다. 직무수당은 본부의 중요 업무 담당자나 자산이 큰 영업점장은 수당을 많이 주는 이른바 직책수당의 성격을 지니고 있다. 성과급제는 고정 연봉과 변동 연봉으로 구분하여 고정 연봉의 일부는 그 해 물가인상분과 연동해서 누구에게나 동일하게 올려주고 나머지는 평가에 따라 차등 인상하는 방식을 취하고 있다. 아울러 비조합원의 경우에는 인센티브 성격으로 성과에 대한 보상(performance bonus)을 부정기적으로 비누적적으로 따로 실시하고 있다. 이익분배제도는 2001년도에 도입했지만 아직 혜택을 받은 것은 없으며, 스톡옵션은 임원에게만 부여되고 있다.

마. 인력 흐름

직급체계는 과거에는 1~6급이었는데 1~3급이 1~2등급으로 통합되었다. 이에 따른 현재의 직급 구분은 FVP(직무1등급), VP(직무2등급), 4급, 5급, 6급이다. 부부장·부장·지점장·팀장 등이 1~2등급이고 차장·과장·행원이 4급 이하이다. 조합원의 범위는 4급 이하이다. 과거에는 기능식 조직으로 점장 밑에 수신·여신·외환·서무가 있었고, 큰 점포의 경우 차장이 4명이 있었으며, 3년 정도 근무하면 다른 직무로 로테이션을 시켰다. 과거에는 영업지점장이 되기 위해서는 모든 업무를 알아야 했기 때문이었다. 외환위기 이후에는 전문화 원칙으로 바뀌었다. 현재 전문직군은 영업(소매, 기업), 여신, 상품마케팅, 지원, 재무, IT로 6~7개를 운영할 계획이다. 구체적인 방법에 있어서는 크게 I형 모델을 생각하고 있다. 업무 분야를 경험하고, 10~20년 정도 전문 분야에서 근무하고 관리자가 되기 위해서 필요한 관련된 경험을 하도록 하려고 있다. 퇴직과 관련해서 사고나 실적이 현저히 떨어지는 경우 업무 추진역이나 관리역과 같은 역직자로 돌리는데, 현재 20명 정도가 있다. 이들에게는 새로운 목표를 주고 성과가 향상되면 다시 현업에 재배치한다.

바. 근로자 참여

제안제도는 있지만 활성화되어 있지 않다. 외국자본이 들어온 이후에는 수시로 프로젝트별로 TFT활동이 이루어졌는데 평균 20~30개의 프로젝트가 진행되었다. 연수 파트에서 팀워크 활성화 프로그램을 실시한다. 춘계와 추계 2회에 걸쳐 지점에서 신청을 받아서 하는데 잘하는 점포 3개와 잘 안 되는 점포를 의무적으로 지정해서 사전 진단하고 문제 해결 등을 위한 프로그램을 운영하고 있다. 점포 내에서는 화요일을 연수의 날로 지정하고 있다. 업무 시작 전 조금 일찍 출근해서 업무를 위한 회의 등을 한다. 연수의 날은 과거부터 해왔으며 주례 조회와 성격이 비슷한데, 외환위기 전에는 주례 조회는 점장이 주도했으나 요즘에는 조직 문화가 바뀌고 연령이 젊어지기 때문에 회의 문화가 자리잡아 가고 있다.

경영정보 공유를 위해서 CEO가 거의 한 달에 한 번씩 방송을 하고 경영실적이 인터넷에 공개된다. 연 4회 전국 부점장회의, 분기에 한 번 청년 경영자회의를 하고, 월별 주요 부서장 및 임원회의를 한다. 매주 임원회의가 있다. 은행장은 주요 이슈가 있으면 사내방송으로 알려준다.

3. C은행 비정규직 인적자원관리: 콜센터 계약직 상담원

가. 조직 및 인력 구성

C은행의 콜센터에는 인바운드를 담당하는 CS팀과 아웃바운드를 담당하는 TS팀이 있는데 인바운드가 170명, 아웃바운드가 116명이다. 연령대는 인바운드가 평균 26세 정도이고 아웃바운드는 예전부터 계속 근무했던 사람들이 있기 때문에 30세 정도이다. 학력 분포는 초대졸 이상이 30%이며, 대졸은 10% 미만이지만 대졸의 비중이 계속 늘어나고 있다. 남녀 비율은 4 대 6 정도이며, 주부사원이 대략 30~40% 정도 된다. 금융기관 근무경력을 가진 사람은 전체의 10% 정도이다.

직제는 컨설턴트(상담원)-슈퍼바이저-팀리더-팀장으로 구성되어 있

다. 팀장은 지점장급이고, 팀리더는 차장/과장급이며, 팀리더 이상은 정규직이다. 상담원 10명에 슈퍼바이저 1명으로 1개 조가 구성되고 팀리더는 4개 조를 관리하기 때문에 대략 1개팀의 인원은 30~40명 정도 된다. 현재 11개의 팀이 있다.

슈퍼바이저의 업무 중 80%는 상담원 관리 및 지원 업무이고 콜업무는 20% 정도이다. 여기에서 상담원 관리란 실제로는 코치 내지 조력자(facilitator)의 역할이다. C은행 콜센터는 창립부터 워킹 매니지먼트(management By Working)를 강조하면서 상담원이 어떤 상황에 처해도 처리해 줄 수 있는 사람이 있다고 느끼도록 하고 있다. 슈퍼바이저는 예외적 콜 등 상담원이 수행할 수 없는 업무를 도와주고 특별한 일이 없거나 업무량이 폭주하면 콜업무를 처리한다. 예컨대 상담이 이뤄지지 않거나 불만 제기 등 상담원이 처리하기 곤란한 경우에 손을 들면 슈퍼바이저가 맡아서 처리한다. 팀리더는 콜업무는 없고 관리업무만 담당한다.

상담원 중에서도 계약직과 정규직이 있고, 슈퍼바이저 중에도 정규직과 계약직이 있다. 다른 은행은 관리자를 제외하고는 계약직으로 구성된 경우가 많은데 C은행의 경우는 특이하게도 계약직과 정규직이 혼재되어 있는데, 이는 계약직 업무를 도와주기 위해서 의도적으로 인력개발부에서 정규직을 배치했기 때문이다. 정규직과 비정규직이 동일한 공간에서 근무하더라도 담당 업무의 폭과 깊이에는 차이가 있으며, 아직까지 집단간 특별한 문제는 발생하기 않는 것으로 평가하고 있다.

나. 인력 흐름

인바운드/아웃바운드를 구별해서 채용하는 것은 아니며, 고객서비스팀과 텔레세일즈팀이 있지만 모든 상담원은 고객서비스팀으로 들어오며, 텔레세일즈팀에 공석이 생기면 고객서비스팀의 2레벨 이상인 상담원 중에서 충원한다. 승진은 레벨 개념으로 보면 된다. 상담원 레벨은 근속, 업적, 콜 품질 평가, 교육훈련, 상품 테스트로 결정한다. 테스트 결과에 따라 레벨에 올라갈 수 있는 자격이 부여되고 고득점자부터 레벨

이 올라간다. 레벨에 따라 담당 업무의 성격도 달라진다. 1-a레벨은 카드 업무 등으로 주로 신입 직원이 담당하고, 1-b레벨은 ‘e-’가 붙는 업무, 즉 인터넷뱅킹 등이 추가된다. 2레벨은 여기에 수신 업무가 추가되며 3레벨부터는 여기에 다시 여신 업무가 추가된다. 4레벨부터는 슈퍼바이저이기 때문에 이상의 업무 이외에 관리업무가 추가된다.

2레벨까지 올라가는 데 빠른 사람은 5개월 이내에 올라가기도 하고 이보다 늦는 경우도 있다. 평균적으로 도움 없이 자기 업무를 하는 데 소요되는 기간은 연수 기간을 빼고 3개월 정도 걸린다. 그렇게 되면 2레벨로 올라갈 준비가 되었다고 볼 수 있다. 현재 계약직은 슈퍼바이저까지 승진할 수 있도록 되어 있는데 향후 팀리더까지 승진할 수 있도록 제도를 고칠 계획을 갖고 있다.

다. 숙련형성

신입의 경우는 연수라기보다는 수습이라고 보아야 한다. 우선 연수팀에서 3주 연수를 시키고 해당 팀에서 1주간 OJT를 받은 후 업무를 시작한다. 업무를 시작하더라도 실제로는 슈퍼바이저나 멘토가 1개월 정도 옆에 붙어서 같이 일을 하기 때문에 이 기간도 훈련 기간이라고 보아야 한다.

정규직과 비정규직이 공간적으로는 섞여서 근무하고 있다. 정규직도 콜을 같이 처리하지만 이들은 아웃바운드 여신 상담까지 하는 전문 상담원이다. 예컨대 콜업무를 하는 것은 같지만 업무 폭이 넓고 깊다. 정규직과 비정규직의 혼재만이 아니라 좌석 배치는 레벨을 섞어서 하는데 이를 통해서 간접적인 교육 효과도 노리고 있고 이상 업무 발생시 서로 도와줄 수 있도록 하고 있다.

업무 등에 대한 정규 과정으로 직무스킬 13개 과정이 개설되어 있고 수시로 바뀌는 상품 등은 해당 팀의 슈퍼바이저나 팀리더가 교육을 담당한다. 이와 함께 본점 기획 파트에서 상품테스트를 실시하고 클리닉을 운영한다. 클리닉은 본점의 신제품 개발팀에서 하루 동안 운영하는 데 한 번에 20명 정도씩 모여서 상품 설명과 질의·응답 시간을 갖는다.

일종의 경력 경로 개념으로 레벨별로 받아야 되는 정기 연수도 정해져 있다. 신입의 4주 연수를 제외하고 연간 상담원 1인이 받는 정기적인 연수는 연평균 2~3주 정도 된다. 아직은 운영이 초창기이기 때문에 교육훈련을 강조하고 있다. 예컨대 슈퍼바이저들은 상담원의 업적을 세밀하게 체크해서 부족한 부분의 역량 개발을 도와주도록 요청받고 있으며, 외국인 관리자(상무)가 직무교육을 직접 하기도 한다. 예컨대 외국인 관리자가 직접 콜을 들어보기도 하고 연수프로그램 계획에 대한 적극적인 코멘트도 많이 하고 있다.

라. 평가 및 보상

평가는 콜 처리건수, talk time, 포기율 등이 실시간 자동으로 평가된다. 포기율은 ARS로 접근한 고객이 상담원에게 연결되기 전에 포기한 경우이다. 상담원 평가는 콜 품질, 교육훈련, 접속률로 한다. 콜 품질을 평가하기 위한 콜 모니터링은 상담원의 레벨에 따라 월별로 1레벨은 4번, 2레벨은 3번, 3~4레벨은 2번씩 모니터링한다. 콜 품질 평가에 대한 상담원의 반응을 살피기 위해 피드백 모임을 갖는데, 피드백 모임에서 상담원의 의견을 청취하고 가능한 한 그 의견들을 반영하고 있다. 정기 피드백은 한 달에 한 번이고, 수시 피드백은 연수 등에 따라 수시로 하고 있다. 평가표를 변경하고자 할 때는 4~6개월 가량이 소요된다. 해당 팀의 의견을 반영하기 때문이다.

보상은 기본급 월 80만 원에 평가에 따라 차등 지급되는 성과급이 최대 80만 원이 있다. 4대 보험이 적용되고, 그외 가정의 날 행사비, 근로자의 날 행사비, 생일 등에 대한 금품 지급이 있다. 사후관리팀의 실적 급계약직은 노동법상 최저임금 정도를 보장받고 나머지는 노력 여하에 따라 결정되며 성과급의 상한선은 없다. 성과급 지급은 등급별로 차등을 정하고 있다. 예를 들어 상위 10%는 80만 원이 지급되는데, 이 구간은 유동적으로 변한다. 대략 평균적으로 40만~50만 원 정도의 성과급이 지급되고 있다. 다른 콜센터와 차이가 나는 것이 성과급 비율이 높다는 것이다. 면접에 의하면 성과급 비율이 높은 이유에 대해서는 외국인

경영진의 성과급에 대한 마인드가 반영된 것이다. 평가 점수가 좋지 않아서 성과급이 떨어지면 슈퍼바이저가 원인 분석을 해서 지도를 하고 그래도 안 되면 연수팀에서 처리하며 그래도 개선이 안 되는 경우는 스스로 나가는 경우도 있다.

마. 고객 세분화

먼저 인바운드부터 살펴보면 VIP 회선을 담당하는 직원이 따로 있다. VIP에게는 일반적으로 알려지는 번호와 다른 전화 번호를 준다. 이들은 전화 대기가 거의 없고 항상 전화를 받는 고정 인원이 콜을 받는다. 물론 VIP 담당 직원을 선별해서 교육도 따로 시킨다. 이 사람들도 계약직 인테 근무 기간도 어느 정도 되고 통화 품질이 좋은 직원을 선별한다. VIP 고객들은 전화보다는 PB나 아는 직원을 만나기 때문에 일반 고객보다는 전화하는 빈도가 낮다. 고객 성향이 은행 업무를 영업점에 올 때 한 번에 몰아서 처리하고 빠뜨린 것만 전화로 처리하기 때문이다. 따라서 VIP 회선을 담당하는 직원들로 다른 일반 콜도 처리하면서 중간중간에 VIP회선을 처리한다.

아웃바운드의 경우 최고의 고객은 PB(private banker)가, 그 이하인 고객은 영업점에 배치되어 있는 PB(platinum banker)가 처리하며, 그 다음 수준을 텔레세일즈에서 담당한다. 한편 이들 고객에 대한 캠페인을 실시하는 경우에는 담당 고객이 정해져 있어서 같은 상담원이 계속 전화한다. 담당 고객을 정해 놓고 캠페인을 하는 경우 고객과의 신뢰관계 형성에 도움이 된다. 캠페인 대상은 다음달에 예금이 만료 되는 고객이나 은행 고객 중에 일정 기준에 맞는 고객 등 일정 기준을 두고 추출해서 선별한다. 고객이 380만 명 정도 되는데 캠페인 대상이 되는 고객은 매번 달라진다.

바. 참여 및 회합

상담원과 슈퍼바이저는 9시 30분을 전후로 매일 5분 미팅을 하는데,

업무 주제로 할 수도 있고 개인적인 주제로 할 수도 있다. 내용은 정해져 있지 않고 하루에 한 번씩 만난다. 8시 출근조가 계속 업무를 하고 있고 10시가 지나야 전화가 많이 걸려오기 때문에 그 시간에는 여유가 있다. 팀장과 팀리더가 하는 팀리더 회의는 매일 있고 팀리더와 슈퍼바이저 간의 회의는 비정기적으로 주 2~3회 정도 있으며, 슈퍼바이저 간의 회의는 주 1~2회 정도 있다. 예컨대 상하-좌우 미팅을 같이하고 있다. 그 외 수시로 필요한 커뮤니케이션은 인트라넷을 이용해서 일상적으로 이루어지고 있다.

사. 상담원 태도

금융기관 경력자와 초입자 간의 콜센터 업무 적응 정도는 일률적으로 평가하기는 힘들다. 부산센터의 경우 금융기관 경험이 있는 사람이 오히려 실적이 떨어지는 데 비해서 서울은 은행 근무 경험이 초기 적응에 있어서는 도움이 되는 것으로 나타나고 있다. 이직률은 시중은행 콜센터 평균이 20% 정도임에 비해서 C은행 콜센터는 5% 내외로 매우 낮다. 유사한 맥락에서 콜센터 자체에서 연 1회 설문조사를 실시하고 있는데, 올해 조사의 경우 계속 근무하고 싶다는 응답이 80% 가량 나왔다고 한다. 급여 수준은 다른 콜센터와 비슷한데도 이직률이 낮은 이유에 대해서는 외국인 경영자들이 흥미(fun) 위주의 근무환경 유지에 무척 신경을 쓰고 있고, 수평-수직적인 언로 통로를 최대한 보장하고 있어서 불만 해소가 잘 되기 때문인 것으로 평가하고 있다. 흥미 위주의 근무환경 조성의 예를 들면 업무 시간 이외에 이루어지는 선택적 연수의 경우 마술이나 메이크업 등의 내용으로 실시하기도 하고, 월 1회 팀별로 직원 티켓 타기 프로그램 등이 있다.

아. 정규직과 비정규직 비교

C은행 콜센터 상담원들의 절대적 직무만족이 높고 이직률이 낮다고 하더라도 정규직과 비교하면 차이가 있을 것이며, 콜센터의 담당 업무

에 따라서도 근로자 태도, 숙련형성, 작업태도나 직무만족에 차이가 있을 것이다. 우리는 2003년 11월 12일부터 11월 29일까지 C은행에 대한 설문조사를 실시하였고, 총 153부의 설문지를 회수하였다. 응답자를 보면 콜센터 근무자가 117명, 정규직 근로자가 36명인데, 콜센터 근무자는 연체관리 등 업무 담당자가 33명, 인바운드 상담원이 57명, 아웃바운드 상담원이 27명이다. 4집단별 사이클 타임에서부터 이직 의도까지를 비교한 것이 <표 7-4>이다.

이에 의하면 연간 공식 훈련을 제외하면 집단간에 유의한 차이가 나타나고 있다. 사이클 타임과 업무 스트레스는 역(逆)의 관계가 나타나고 있는데, 연체관리 담당원의 사이클 타임이 가장 짧고 업무 스트레스는 가장 높은 반면, 정규직 근로자의 경우 그 반대로 나타나고 있다.

연간 훈련시간도 연체 담당원이 가장 낮고 정규직이 가장 높지만 인바운드가 아웃바운드 상담원보다 높게 나타나고 있는데, 이는 C은행의 경우 신입 사원이 인바운드를 담당하고, 어느 정도 경력이 있는 사람들이 아웃바운드를 담당하는 것과 관련이 있다. 즉 교육훈련이 신입 사원인 인바운드 인력에 집중되기 때문인 것으로 보인다. 나머지 근로자 태

<표 7-4> 정규직과 상담원 비교

	콜센터 비정규직			정규직 (N=36)	차이의 유의도
	연체 (N=33)	인 (N=57)	아웃 (N=27)		
사이클 타임(分)	1.88	3.72	5.89	16.67	0.000
연간 공식 훈련(일)	1.06	7.11	3.06	7.22	0.277
연간 사이버훈련(일)	0.00	0.49	0.30	11.56	0.000
개선제안 정도(5점)	2.27	2.40	2.26	3.03	0.001
동료관계 만족(5점)	3.69	3.82	3.81	4.14	0.045
고객관계 만족(5점)	2.97	3.07	3.19	3.67	0.000
전반적 직무 만족(5점)	3.15	3.28	3.23	3.92	0.000
업무 스트레스(5점)	4.12	3.70	3.59	3.11	0.000
이직의향 없음(5점)	2.61	2.63	2.52	3.58	0.000

주: 유의도는 F-test 결과임.

도들, 예컨대 동료관계 만족, 고객관계 만족, 직무만족, 근속 의향 등을 보면 연체관리 담당원들이 가장 낮고 정규직 근로자가 가장 높게 나타나고 있으며, 인바운드와 아웃바운드 상담원의 경우 그 중간 정도로 나타나고 있다.

콜센터 비정규직 전체와 정규직 근로자를 비교하면 교육훈련, 개선 제안, 사회적 관계 만족, 근속 의지 등에서 유의한 차이가 나타나고 있다. 이러한 설문조사의 결과와 제반 근로조건을 비교해 보면 비정규직을 활용한 수량적 유연화는 내부노동시장의 이중화를 형성하고 있다는 추론을 가능하게 한다.

제3절 요약 및 함의

C은행의 고용 유연화는 경제위기 이후 전략 변화와 이에 따른 조직 구조 변화와 연계해서 이루어졌다. 다른 시중은행과 같이 대량의 정규직 감원에 이어서 프로세스 리엔지니어링 차원의 조직 개편을 통해서 정규직 업무와 단순한 비정규직 업무를 구분해서 단순 업무는 비정규직에게 할당하는 방식을 취했다.

고용 유연화가 정규직의 기능적 유연성에 미치는 영향과 관련해서는 전문 역량의 내부 육성보다는 시장에서의 구입(buy) 전략으로의 선회가 발생했고, 전반적으로 정규직 교육훈련에 대한 투자가 감소했다는 점에서 경제위기 이후 대대적으로 추진된 수량적 유연화는 생존자인 정규직 근로자의 기능적 유연성을 증가시키지 않는 방향에서 추진되었다고도 평가할 수 있다. 고객별 조직의 도입에 따른 역할간 경계의 증가는 전문화의 관점에서는 긍정적으로 평가할 수 있지만 은행원 경력개발의 기회가 제한된다는 점에서는 역할의 축소로도 평가할 수 있다. 다만, 이와 관련해서는 현재 계획 중인 전문직군의 육성을 고려해야 하기 때문에 아직 평가는 시기상조일 수 있다.

비정규직을 활용한 수량적 유연화는 입출금 창구와 콜센터 계약직 상

담원으로 대표되는데 입출금 창구 업무의 조직화 방식에 있어서 분리형과 통합형이 있다는 점을 고려하면 반드시 텔러들을 비정규직으로 채용하는 것이 최선의 방안인지에 대해서도 재고가 필요한 것으로 보인다. 콜센터 노동의 조직화 방식도 전형적인 테일러리즘에서부터 참여적 작업시스템까지 연장선상에서 다양한 선택지들이 있다는 점을 감안하면 상담원들을 계약직으로 채용하고 있는 방안에 대한 재고도 필요할 것이다. C은행의 경우 상담원 관리에 신경을 많이 쓰고 있어서 상대적으로 이직률이 낮게 나타나고 있지만 정규직 대비 교육훈련이나 내재적 만족, 조직몰입 등이 유의하게 낮게 나타나고 있다.

향후 고용 유연화의 전망과 관련해서 국내 시중은행 중 2곳에서 콜센터를 외주로 처리하고 있다는 점은 중요한 시사점을 갖는다. 예컨대 향후 비정규직 노동조합운동의 활성화나 여타 조건의 변화에 따라 지금까지는 직영 비정규직 콜센터 상담원을 활용하고 있지만 외주화를 통한 수량적 유연화를 추구할 가능성도 배제할 수 없을 것이다.

제8장

연구의 요약 및 인적자원관리 과제

제1절 연구의 요약

본 연구는 비정규직의 활용이나 외주와 같은 고용 유연화와 기업경쟁력 간의 관계를 살펴보고자 하였다. 경영 환경의 불확실성, 특히 제품시장의 불확실성이 증가하면 기업은 인적자원을 포함한 생산자원의 유연성을 제고하려고 한다. 문제는 고용 유연화와 기업의 장기적 경쟁력 강화를 조화시키는 것이다. 기업의 장기적 경쟁력의 중요한 구성 요소인 인적자원 역량은 기업이 보유하고 있는 인적자원의 기능적 유연성과, 외주를 활용할 경우 외주 업체까지 포함한 전체 시스템 근로자들의 기능적 유연성에 의해서 좌우될 것이다. 본 연구는 수량적 유연화나 외주화가 각각 근로자의 기능적 유연성과 시스템 전체 근로자들의 기능적 유연성과 어떻게 결합되는지를 살펴보고자 하였다.

제2장은 문헌 연구를 통해서 고용 유연화의 개념 및 그 이론적 배경을 살펴보았다. 우선 고용 유연화는 크게 내부노동시장의 수량적 유연화와 기능적 유연화, 그리고 내부노동시장을 벗어나는 외부화로 구분하였다. 기업은 왜 고용 유연화를 실시하는가와 관련된 이론적 배경으로는 거래비용이론, 자원기반 관점, 옵션 관점, 그리고 진화론을 검토하였다.

제3장은 한국노동연구원의 사업체패널을 사용해서 수량적 유연화와 기능적 유연화 간의 관계를 분석하였다. 수량적 유연화 추구방식을 유형화한 결과 수량적 유연화를 추구하지 않는 사업장이 12.4%(미추구형), 정규직 고용조정만 활용하는 사업장이 25.5%(정규직 조정형), 정규직 고용조정과 비정규직 활용을 혼합해서 사용하는 사업장이 43.3%(혼합형), 그리고 비정규직 활용만 하는 사업장이 18.8%(비정규 활용형)로 나타났다. 수량적 유연화 유형의 결정요인 분석 결과 노동조합이 존재하는 경우 정규직 고용조정을 활용하지 않는 미추구형이나 비정규 조정형을 선택할 확률이 높고, 오래된 사업장의 경우 정규직 조정형을 선택할 확률이 높으며, 외국인 지분율이 증가하면 수량적 유연화를 추구하지 않다가 비정규 조정형이나 혼합형을 채택할 확률이 증가하며, 단기 이익 압력을 많이 받을수록 수량적 유연화를 추구하지 않거나 정규직 조정형을 선택하는 사업장들이 혼합형 유형을 선택할 확률이 높아지며, 관리직 임금수준이 높을수록 정규직 조정형이나 비정규 조정형에서 혼합형을 채택할 확률이 높아지는 것으로 나타났다.

수량적 유연화를 추구하지 않는 경우를 비교 집단으로 삼아서 수량적 유연화와 정규직 기능적 유연화 간의 관계를 분석한 결과 정규직 고용조정과 비정규직 활용을 동시에 추구하는 ‘혼합형’의 경우 정규직의 기능적 유연화 정도가 가장 낮게 나타났고 다음으로 정규직 조정형도 정규직 기능적 유연화를 저해하는 경향이 있는 것으로 나타났다. 반면 비정규 조정형은 정규직 조정형이나 혼합형과는 달리 내부이동 유연성, 보상 유연성, 작업조직 유연성 증진 등 정규직의 기능적 유연성을 저해하지 않는 것으로 나타났다.

이러한 분석 결과는 혼합형 유연화 전략은 전체 사업장의 43.3%로서 가장 보편적인 유형으로 나타나고 있으며, 노동조합의 제도적 제약이 약하거나 외국인 지분율 및 단기 이익 압력이 높고 관리직 임금수준이 높은 사업장일수록 ‘혼합형’ 유연화 전략을 추구하고 있는데, 문제는 이 경우 정규직의 기능적 유연화가 특히 저해되고 있다는 점으로 요약할 수 있겠다. 물론 정규직 조정형도 정도의 차이는 있지만 정규직의 기능적 유연화를 저해하는 경향이 있는 것은 동일하다. 이상의 결과가 기

업에 주는 함의는 정규직 조정을 포함하는 유연화 전략 특히 혼합형 유연화 전략은 정규직의 기능적 유연성을 저해하기 때문에 기업의 장기적 경쟁력 강화에는 도움이 되지 않는다는 점이다.

제4장은 A자동차의 사례를 분석하였다. A자동차는 ‘만성적 적자 - 일본식 생산방식의 도입·세계경영 등 공세적 경영 - 경영위기, 워크아웃, 법정관리 - 희망퇴직, 정리해고 - GM 인수’ 등으로 이어지는 대단히 다이내믹한 경영상의 부침을 거듭해 왔다. 이러한 경영상의 부침은 일관된 경영전략 추진의 제약을 강제했고, 이러한 장기적 시계의 부재는 단기적 성과에 매몰된 ‘노조배제적 유연화 추구 → 적대적 노사관계의 유지·온존’이라는 악순환을 낳았다.

A자동차는 소싱체계의 개편을 통한 수량적 유연성의 극대화를 추진해 왔다. 한 축으로는 기업 외부의 원·하청 관계 및 물류조달체계 재편을 통해 생산의 효율을 향상시키고자 하였는데, 이는 앞으로도 GM의 글로벌 소싱정책과 맞물려 지속적으로 추진될 것이다. 다른 한편으로 기업내부에서 고용관계를 외부화시키는 방식으로 정규직의 증가를 억제하고 사내하청 등 비정규직 노동자들을 활용했다. 경영위기의 과정에서 비록 1,750여 명의 정규직 노동자들이 정리해고되었으나, 노조 및 작업자들이 저항해 왔던 유연화 전략에 의해 양산된 비정규직 노동자들이 정규직 노동자들의 고용안정 완충으로 작동했다는 것은 내부노동시장의 규칙이 주는 하나의 역설적 교훈이 입증된 것이라 하겠다.

앞의 수량적 유연성에 비해 정규직의 기능적 유연성, 임금 및 보상의 유연성 등의 성과는 미약하다. 이는 우선 과거 경영주의 경영방침이 ‘개발’보다는 ‘판매’에 근거하고 있었기 때문일 가능성이 있고, 공장 설비나 기술상의 한계도 존재한다. 또한 숙련 획득 및 향상에 관해 노동조합을 포섭해 내지 못한 경영진의 능력 부재와, 기능적 유연성을 노동강도 강화 차원에서만 해석하고 경계한 노동조합의 태도도 지적할 수 있을 것이다.

사내협력업체 근로자의 근속연수가 낮고 다기능화율이 정규직에 비해서 약 20% 정도 낮다는 점에 비추어 기능적 유연화 정도는 정규직에 비해서 떨어지는 것으로 나타났다. 사외협력업체의 경우 규모나 노동조합의 유무에 따라 내부노동시장의 성격이 다른 것으로 나타났는데, A자

동차가 협력업체들에 대해 인적자원관리 차원에서 시스템 통합 기능을 수행하지 않는 것으로 나타났다. 다만, A자동차에서 설립·운영하는 창원, 군산, 부천의 직업훈련원에서 배출되는 인력들이 대개 협력업체의 생산직 근로자로 채용되는 것이 거의 유일한 시스템 통합과 관련된 기능인 것으로 나타났다.

제5장은 B조선의 사례를 분석하였다. B조선의 고용 유연화는 간접 지원부서 인력은 대부분 분사 형태로 외부화시켰고, 정규 생산직을 사내협력업체 인력의 증대와 2000년 이후에는 외주의 증대로 대체하고 있다. 본 연구의 틀에 의하면 외부화를 통한 유연화 전략을 전형적으로 추구하고 있는 것으로 나타났다.

B조선의 외부화를 통한 유연화 전략을 추구하지만 내부 직영근로자의 기능적 유연성은 매우 높다. 10여 년간 추진해 왔던 다기능화에 따라 다기능 근로자 비율이 80~90% 수준에 이르고 있고, 호봉제의 성격을 갖고 있지만 다른 제조업과는 달리 평가에 의해서 0~3호봉의 승호 차등을 두고 있다. 지금은 새로운 질적 도약을 모색하고 있지만 반생산회 의는 B조선 근로자들의 암묵지를 명시지로 전화시켜 현재 B조선의 경쟁력 있는 작업 표준을 만들어 내었듯이 근로자 참여도 활발하게 이루어지고 있다.

B조선의 외부화를 통한 고용 유연화는 ‘사내협력업체-사외협력업체-사외협력업체 내 협력업체-사외협력업체 내 협력업체 내 협력업체’라는 다층적인 도급 구조를 형성하고 있으며 그 최하위에는 십여 명씩 집단적으로 이동하고 있는 유동성이 매우 높은 근로자층이 있는 것으로 나타났다. 직접 블록 생산에 참여하고 있는 직영-사내협력업체-사외협력업체 내 협력업체 근로자들의 임금을 비교해 보면 직영을 100으로 했을 때 대략 사내협력업체가 60, 사외협력업체 내 협력업체는 20~40 정도인 것으로 나타났다. 이러한 임금 차이는 이직률과도 상응하고 있는데 직영의 경우 거의 이직률이 없으며 사내협력업체의 S기업의 경우 대략 10% 정도, 사외협력업체의 협력업체인 C기업의 경우 30% 정도에 이르는 것으로 나타났다.

기능적 유연화의 지표인 다기능화를 보면 직영이 80~90%임에 비해

서 사내협력업체인 S기업은 50~60% 수준에 달하고 있으며, 사외협력업체의 경우 조사는 하지 않았지만 이보다 낮을 것으로 추산할 수 있고, 반생산회의를 보면 직영의 경우 질적 도약을 준비하고 있는 반면 사내협력업체도 수준은 떨어지지만 운영하고 있음에 비해서 사외협력업체의 협력업체는 실시하지 않고 있다. 예컨대 개별 법인들의 직영근로자 기능적 유연성도 도급 구조에 따라 계층화되고 있는 것으로 볼 수 있다.

흥미 있는 것은 사내협력업체의 경우 10% 정도 인력을 일용공으로 활용하면서 물량 변동에 대응하고 있다는 점인데, B조선으로 보면 사내협력업체가 경기 변동에 대한 완충 역할을 하지만 사내협력업체 내부에도 핵심인 직영근로자와 물량 변동에 따라 유연하게 조정할 수 있는 일용공이 분화되고 있다. B조선은 장기적으로 사내협력업체를 직영 수준으로 끌어올리려는 전략을 구사하고 있으며 사내협력업체 관리에 투자를 많이 하고 있다. 이 전략이 성공 궤도에 이르면 B조선은 직영 인력은 소수에 그치고 수준 높은 협력업체와의 네트워크 조직으로 변모할 수도 있을 것이다. 예컨대 B조선이 사내외 협력업체 담당부서를 확대 개편하고 그 위상과 기능을 강화하려는 것은 일종의 인적자원관리 시스템 통합 기능을 강화하려고 하는 것으로 해석할 수 있다.

제6장은 이동통신 산업의 사례를 분석하였다. 이동통신서비스 산업에서의 경우 기존에 위계적 조직에 통합되어 있던 많은 단순반복, 정형화된 업무들이 외주화되어 하청회사로 떨어져 나감으로써 보다 시장적 관계로 바뀌었다. 두 이동통신서비스 회사는 외주화 이전부터 비핵심 사업으로 인식되는 3개의 서비스 채널에서 정규직 대신 주로 파견직을 써왔다. 이들 비핵심 사업에서 파견직을 쓴 이유는 연공임금으로 인한 임금의 경직성, 시장 및 기술 환경의 높은 불확실성으로 인한 인력 유연성 제고의 필요성, 비핵심 인력이 노동조합의 주력이 됨으로써 제반 경영의 경직성을 제고시킬 것이라는 우려로 인한 것이었다. 여기에 근로자 파견법에서 파견노동자들의 2년 파견 기간 제한 때문에 두 회사가 3개 서비스 채널 직영체제에서 외주화의 길을 밟게 된다. 하청회사들은 모 회사의 계획과 통제 아래 모회사의 이름으로 고객들에게 직접 서비스를 제공하고 있다. 하청회사들은 형식적으로는 별개의 회사이지만 실질적

으로는 마치 모회사의 일부 부서인 것과 같이 행동하도록 요구받고 있다. 이와 같은 모듈기업 모델은 독립적인 기업들 사이의 수평적인 관계가 아니라 모기업을 중심으로 수직적인 통제·협력·종속의 관계 속에 편재되는 것을 말한다.

모기업은 인력의 고급화 전략에 따라 고급 인력의 채용, 다양한 교육 기회 제공을 통한 인적자원개발, 지식노동의 효과적 활용을 위한 유연한 팀제의 도입 등을 해 왔다. 그리고 업무의 자율성 부여, 몰입 제고, 고용관계의 개별화를 통한 업적 및 능력과 보상 및 승진의 연계 등 인적자원관리 모델에 가까운 고용관계와 새로운 사회적·심리적 계약관계가 형성된다. 특히 지식노동을 효과적으로 활용하기 위해 유연한 팀제를 매개로 다양한 지식경영의 기법들이 채용되고 있다. 또한 노사관계 전략으로는 소파트너십 전략을 취해 왔다.

이와는 대조적으로 하청회사들은 서비스를 직접 생산하고, 고객들을 접촉하는 노동자들로 구성되어 있다. 하청회사는 모회사가 원하는 수준의 서비스를 생산하도록 비교적 단순하고 정형화된 업무를 수행하고 있는 노동자들을 다양하게 통제하고 감독하고 있다. 통제는 하청 재계약, 서비스 수수료율, 인센티브와 연계된다. 하청회사의 노동자들은 적은 재량권, 의사결정 참여 기회 부재, 자기개발이나 교육지원 부재, 낮은 처우, 희박한 승진 가능성, 소속감 부재 속에서 다양한 통제를 받아가면서 일을 하고 있다. 다만, 서비스의 질을 위해 업무의 표준화를 강하게 추구하기보다 업무의 확대, 교육훈련의 강화 등에서 대량생산 시스템에서 볼 수 없는 측면이 있다. 고객과의 관계에서 오는 불규칙성, 예측 곤란성 등 때문에 작업을 표준화시키는 데 한계가 있고 또 고객관계 관리가 강조되면서 상담원들의 자율성과 재량이 작으나마 일정하게 부여되고 있다. 또한 서비스 채널에 따라 고용관계에서 일정한 편차를 보이고 있다. 그러나 이는 서비스 산업에서 대량맞춤생산의 필요성 때문으로 보인다. 하청회사의 고용관계는 저비용·저몰입의 시장 중심적 고용관계 모델에 가깝다고 할 수 있다. 하청회사에서는 노동자들의 스스로의 이익을 대변할 수 있는 노조나 노사협의회도 없는 무노조 상태에서 저비용·저몰입의 고용관계가 유지되고 있다. 이것 또한 전통적인 고용관

계와 달리 사실상 비정규직이나 소기업의 합리화되지 않은, 시장 중심적 고용관계를 의미한다.

제7장은 C은행의 사례를 분석하였다. C은행의 고용 유연화는 경제위기 이후 전략 변화와 이에 따른 조직 구조 변화와 연계해서 이루어졌다. 다른 시중은행과 같이 대량의 정규직 감원에 이어서 프로세스 리엔지니어링 차원의 조직 개편을 통해서 정규직 업무와 단순한 비정규직 업무를 구분해서 단순 업무는 비정규직에게 할당하는 방식을 취했다.

고용 유연화가 정규직의 기능적 유연성에 미치는 영향과 관련해서는 전문 역량의 내부 육성보다는 시장에서의 구입(buy) 전략으로의 선회가 발생했고, 전반적으로 정규직 교육훈련에 대한 투자가 감소했다는 점에서 경제위기 이후 대대적으로 추진된 수량적 유연화는 생존자인 정규직 근로자의 기능적 유연성을 증가시키지 않는 방향에서 추진되었다고도 평가할 수 있다. 고객별 조직의 도입에 따른 역할간 경계의 증가는 전문화의 관점에서는 긍정적으로 평가할 수 있지만 은행원 경력개발의 기회가 제한된다는 점에서는 역할의 축소로도 평가할 수 있다. 다만, 이와 관련해서는 현재 계획 중인 전문직군의 육성을 고려해야 하기 때문에 아직 평가는 시기상조일 수 있다.

비정규직을 활용한 수량적 유연화는 입출금 창구와 콜센터 계약직 상담원으로 대표되는데 입출금 창구 업무의 조직화 방식에 있어서 분리형과 통합형이 있다는 점을 고려하면 반드시 텔러들을 비정규직으로 채용하는 것이 최선의 방안인지에 대해서도 재고가 필요한 것으로 보인다. 콜센터 노동의 조직화 방식도 전형적인 테일러리즘에서부터 참여적 작업시스템까지 연장선상에서 다양한 선택지들이 있다는 점을 감안하면 상담원들을 계약직으로 채용하고 있는 방안에 대한 재고도 필요할 것이다.

제2절 고용 유연화와 인적자원관리 과제

기업은 인력이나 고정자산의 매몰 비용을 감소시키기 위해서 생산자

원의 유연성을 높임으로써 경영환경의 불확실성에 대응하려 한다. 현재 우리나라 기업들이 체감하는 ‘중국 효과’는 매우 심각한 것으로 나타나고 있고, 다수의 기업들이 경제위기가 종식된 것이 아니라 진행형으로 파악하고 있다는 점에서, 기업들이 지각하는 경영환경 및 경영의 불확실성은 높은 것으로 볼 수 있다. 따라서 우리 기업의 경우 당분간 인적자원만이 아니라 고정자산을 포함한 경영자원의 유연성을 높이려는 시도는 계속될 것이며 이는 세계화의 진전에 따라 가속화될 것으로 전망할 수 있다. 다만, 생산자원의 유연화가 필요한 경우라 하더라도 이를 기업의 장기적 경쟁력을 강화시키는 방향으로 추진해야 할 것이다.

기업 경계 내부, 즉 내부노동시장에 있어서 수량적 유연성 제고는 정규직의 고용조정이나 비정규직의 활용으로 요약할 수 있는데, 본 연구의 분석 결과는 정규직 고용조정을 포함하는 수량적 유연화는 정규직의 기능적 유연성을 저해하는 것으로 나타났다. 물론 이 해석에는 인과관계가 역전될 가능성도 배제할 수는 없을 것이다. 예컨대 기능적 유연성 정도가 낮거나 이에 대한 수요가 낮은 경우에는 정규직 고용조정을 통한 수량적 유연성을 추구했을 가능성도 있다. 그러나 인과관계가 역전된 경우라 하더라도 중국의 추격 속에서 우리 기업의 장기적 생존이 내부 인력의 기능적 유연성에 의해서 크게 좌우될 것이라는 전제를 받아들인다면, 정규직 고용조정을 포함하는 수량적 유연화 추구는 기업의 장기적 경쟁력에 도움이 되지 않을 것이라고 주장할 수 있다.

따라서 내부노동시장의 수량적 유연화를 추구하는 경우 정규직의 고용은 보장하되 필요한 경우 비정규직을 활용하는 유연화 방식을 채택하는 것이 장기적으로 기업에 유리할 것이다. 경제위기 이후 폭발적인 고용조정이 있었다고 하더라도 아직도 과잉 인력이 존재하는 기업들은 자연 감원을 통해서 인력조정을 지금도 계속하고 있을 것인데, 이러한 기업들 입장에서는 정규직 고용조정에 대한 유혹도 적지 않을 것이다. 그러나 정규직 고용조정이 갖는 함정들, 예컨대 심리적 계약의 파괴와 생존자 증후군 고용조정의 악순환 등을 고려하면 단기 유혹을 극복하는 것이 장기적으로 기업에 유리할 수도 있을 것이다.

내부노동시장에 있어서 수량적 유연화가 필요한 경우 정규직의 고용

을 보장하되 비정규직을 활용하는 것이 장기적으로 기업에 유리하다는 본 연구의 주장은 다음과 같은 두 가지 전제조건이 충족되는 경우에 한하여 타당할 것이다. 첫째, 부록의 ‘비정규직 인적자원관리’에서 상술하고 있듯이 비정규직의 무분별한 활용을 지양하고 비정규직과 정규직간의 시너지를 확보하기 위한 제반 방침들이 필요할 것이다. 비정규직을 활용한 인적자원의 수량적 유연화를 추구하되, 업무 내용이나 이른바 인건비 절감 목적보다는 유연성 차원에서 꼭 필요한 경우에 한정해서 비정규직을 활용하는 것이 바람직하다는 것이다. 예컨대 비정규직 활용에 있어서도 여러 가지 숨은 비용들이 많기 때문에 무분별한 활용이 기업에 반드시 유리하지는 않을 것이라는 주장들에도 주목할 필요가 있을 것이다. 둘째, 비정규직을 활용하여 수량적 유연성을 높이는 경우에도 정규직의 기능적 유연성을 지속적으로 높일 필요가 있다는 점이다. 정규직 고용조정에 대한 경험들은 ‘경영성과 저하→고용조정(→고용조정의 폐해)→경영성과 저하→고용조정’의 악순환에 유의할 필요가 있음을 강조하고 있다. 이 도식은 비정규직 활용에도 원용할 수 있을 것이다. 예컨대 비정규직을 활용한 수량적 유연화를 추구하면서 정규직의 기능적 유연화를 등한시하는 경우에는 정규직과 비정규직 간의 기능적 유연성 정도에 차이가 없어지면서 비정규직 활용의 악순환 현상이 발생할 가능성도 배제할 수 없을 것이다.

본 연구의 사례 조사에 의하면 기업 경계의 변화를 수반하는 외부화·외주화는 사내외 협력업체의 형태를 취하고 있었는데, 정규직 직영 인력과 비교하면 대체로 이중 내지 삼중으로 성층화된 노동시장이 형성되어 있는 것으로 나타났다. 이는 제반 근로조건만이 아니라 기능적 유연화의 정도에 있어서도 마찬가지이다. 외주는 글로벌 경쟁이 심화되면서 강화되는 추세인데, 우리나라의 경우 사내협력업체 방식을 취하는 외주 근로자들도 비정규직으로 분류하면서 사회적 문제로 부각되고 있는 실정이다. 게다가 모기업의 경쟁력 관점에서 보더라도 사내외 협력업체는 전체 시스템의 경쟁력을 주요하게 규정한다는 점에서 여러 모로 중요한 의미를 지닌다.

B조선의 벤치마킹 대상인 일본의 모 조선소의 경우 직영근로자는

10%임에 비해서 90%가 수준 높은 사내협력업체 근로자로 구성되어 있다는 진술이나, 국내 P제철의 경우 직영 대비 사내협력업체 근로자 비율이 30% 정도임에 비해서 일본 내 경쟁업체의 경우 전문성을 갖춘 수준 높은 사내협력업체 비율이 70% 정도나 된다는 것은 한·일 간에 사내협력업체 활용 방식에 차이가 있다는 점을 시사한다. 독자적 전문성에 근거한 사내협력업체들이 존재하는 경우 모기업과 사내협력업체는 이른바 전문성에 근거한 분업 체제인 네트워크 기업으로 지칭할 수 있을 것이다. 그리고 이러한 네트워크 기업의 장점은 고도의 유연성을 갖는 전문적 기업들간의 협력에 의해서 시스템 전체로서는 규모의 경제를 누리는 것으로서, 규모의 경제와 유연성을 조화시킬 수 있는 것으로 요약할 수 있을 것이다. 전문성을 갖춘 네트워크 조직은 그 반대의 기업 모형인 거대 기업의 관료제 비용을 줄일 수 있다는 효율성 측면도 무시할 수 없을 것이다. 이상의 논리는 사외협력업체에도 마찬가지로 적용될 수 있다. 실제로 일본의 조선이나 제철소가 인건비 부담을 지니면서도 우리나라와 경쟁하고 있는 이면에는 이러한 효율성 기제가 작동하고 있을지도 모른다. 만일 그렇다면 우리나라가 향후 중국과 경쟁력 격차를 유지함에 있어서 유용한 모형이 될 수 있을 것이다.

모기업이 외주를 통해서 전문성을 지닌 소규모기업들을 육성하고 전체적으로는 네트워크 조직에 의해서 시스템 역량을 강화하기 위해서는 사내외 협력업체와의 장기적 신뢰 관계가 형성될 필요가 있다. 이를 위해서 모기업은 단기적인 인건비 절감이 아니라 전문화의 이점과 네트워크를 통한 규모의 경제를 달성하기 위해서는 사내외 협력업체를 ‘육성’한다는 장기적 관점을 취할 필요가 있다. 그런데 본 연구의 사례 조사에 의하면 B조선이 사내협력업체 육성 전략을 상대적으로 구체화하고 있는 것을 제외하면, A자동차의 경우 오히려 이러한 측면이 약화되고 있으며 이동통신 회사의 경우에는 시장거래적인 측면이 지배적인 것으로 나타났다.

이상의 주장과 같이 외주를 통한 고용 유연화를 기업의 장기적 경쟁력 강화로 연결시키기 위해서는 사내외 협력업체에 대한 ‘육성’ 전략을 채택할 필요가 있다. 이러한 육성 전략이 성공 궤도로 진입하면 모기업

과 협력업체를 포함한 시스템 전체의 역량이 강화될 것이며, 이로 인해 서 창출되는 추가적인 부가가치와 경쟁력 강화의 혜택은 시스템 전체 구성원들에게로 돌아갈 것이다. 예컨대 현재 우리나라에서 문제가 되고 있는 이중-삼중의 노동시장 분절 구조의 장기적 해결도 결국 이를 통해서 완화될 수 있을 것이다. 그리고 사내외 협력업체의 '육성'에서 해당 업체들의 인적자원 육성이 핵심인 것을 감안하면 인적자원 '시스템 통합자'라는 개념을 차용하는 것이 유용할 것이다.

원래 시스템 통합자(system integrator)란 외부 업체를 활용하는 모기업이 전문 공급업자에 외주를 주면서 모기업 내부에서 개념, 설계 역량 및 시스템 통합 역량을 유지함으로써 공급업자들의 연구개발, 설계, 제조활동들을 조정하는 역할을 수행하는 것을 말한다. 이처럼 기술적 조정의 차원에서 적용되고 있는 시스템 통합자 개념은 인적자원관리 영역에서도 차용해서 적용할 수 있을 것이다. 이미 기술적 차원의 경우 품질 개선이나 공정 개선, 그리고 경영관리기법의 전수 등과 같은 지도와 지원이 시스템 전체 차원에서 진행되고 있음을 감안하면 인적자원 시스템 통합 개념이 그렇게 낯선 개념은 아닐 것이다.

인적자원 시스템 통합자와 관련해서 모기업의 인적자원관리 기능 중에서 전체 시스템 차원에서의 인적자원관리의 방침의 설정이나 인적자원개발과 같은 기능을 강화할 필요가 있다는 것이다. 인적자원 시스템 통합자는 사내외 협력업체의 인적자원관리와 관련된 제반 지원이나 지도, 경우에 따라 컨설팅 제공이나 인적자원개발과 같은 집합행위를 통해서 시스템 전체 차원의 인적자원 역량의 강화를 도모할 수 있을 것이다. 그리고 시스템 전체 차원의 인적자원 역량 제고만이 아니라 사내외 협력업체 인적자원관리에 있어서의 형평성도 제고함으로써 노사관계의 개선도 기할 수 있을 것이다.

인적자원 시스템 통합은 최근 인적자원관리와 사업전략 간의 밀접한 통합을 강조하는 전략적 인적자원관리의 관점에서 보더라도 필요한 것으로 보인다. 전략적 인적자원관리의 명제 중의 하나가 인적자원관리가 사업의 파트너가 되어야 한다는 것이다. 사내외 협력업체를 포함한 시스템 전체의 혁신 역량을 강화하기 위해서는 그 구성원들의 인적자원 역량

을 강화하는 것이 필수적이며 이를 시스템 통합자가 담당해야 한다. 예컨대 전략적 인적자원관리의 영역을 사내외 협력업체까지 포함한 시스템 전체 차원으로 넓혀서 보면 시스템 통합자의 기능은 자명할 것이다.

한편 정책적 관점에서 보면 외주를 활용할 경우 인적자원 시스템 통합자는 이른바 준법 감시인의 역할도 수행할 수 있을 것이다. 인적자원 시스템 통합자는 사내외 협력업체 인적자원관리에 있어서 불법의 소지가 있거나 형평성 차원에서 개선되어야 할 사안들을 총괄적으로 조정·관리하는 역할을 수행함으로써 이와 관련된 정책의 집행을 감시하고 보고하는 사회적 역할도 기대할 수 있을 것이다.

 참고 문헌

- 강순희·이병희 외(2000), 『지식경제와 인력수용 전망』, 한국노동연구원.
- 김기원(2002), 『한국자동차산업의 구조조정을 둘러싼 쟁점』, 『산업노동 연구』 8권 1호.
- 김도근(1996), “자동차산업 관리전략의 변화와 노사관계”, 연세대학교 대학원 경영학과 박사학위논문.
- 김성희(2000), “고용구조 재편과정의 한국의 작업장체제와 노사관계 : 자동차산업과 전자산업의 대기업 작업장체제 사례연구” 고려대학교 대학원 경제학과 박사학위논문.
- 김인수(1999), 『거시조직이론: 조직설계를 중심으로』, 서울: 무역경영사.
- 김정우(1997), “노동 유연화 전략과 노사관계의 변화에 관한 일 연구 - D자동차 사례조사”, 인하대학교 대학원 경제학과 석사학위논문.
- 노병직(2003), “기업별 노사관계시스템의 형성에 관한 연구: 한국조선산업에서의 노사관계변천사례”, 서울대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문.
- 통계청(2002), 『2002년 서비스업 활동 동향』.
- 대우자동차(1994), 『NAC도전 품질경영체계집』.
- _____(1994), 『NAC도전 공장혁신사례』.
- ____ 『사업보고서』, 각년도.
- 대우자동차 노동조합(2002), 『노동조합전략 방향 프로젝트 보고서』.
- _____(2002), 『공장으로 돌아가자』.
- _____(2003), 『단체협약』.
- _____(2003), 『대우자동차노동조합의 현단계 활동 과제와 방향』.
- _____(2003), 『2003년도 임금인상 요구(안)』.
- 신원철(2001), “기업 내부노동시장의 형성과 전개: 한국 조선산업에 관한 연구”, 서울대학교 대학원 사회학과 박사학위 논문.

- 안주엽·김동배·이시균(2002), 『비정규근로 실태와 정책과제(III)』, 한국노동연구원.
- 원창희 외(1998), 『노사화합에 미래를 - 구조조정 사례』, 한국노동교육원.
- 윤진호(1995), 『한국에서의 일본식 생산방식의 도입과 노동자: 대우자동차의 사례를 중심으로』, 산업노동학회, 『산업노동연구』 1권 1호.
- _____(1997), 『자동차산업에서의 일본식 생산방식의 도입과 그 한계』, 산업노동학회, 『산업노동연구』 3권 2호.
- GM대우자동차·대우인천자동차(2003), 『GMS OVERVIEW』.
- 이병훈(2002), 『한국 자동차산업의 구조개편과 노사관계』, 『세계 자동차산업과 노사관계』, 한국노동혁신연구소·한국노동연구원.
- 이병희(1998), 『한국 자동차산업의 노동시간제도 실태와 개선 방안 - 대우자동차 사례조사』, 『한국자동차산업의 구조변화와 과제』, 서울: 사회경제연구소.
- 조돈문 외(2000), 『대우자동차의 고용과 노동조합의 대응』, 대우자동차 노동조합·가톨릭대학교 사회과학연구소.
- 조성재(2000), 『한국자동차 산업의 위기요인과 구조조정』, 한국사회경제학회·한국사회연구소 공동학술대회 발표문.
- 조 철(1999), 『자동차산업의 구조조정과 도급구조 개편방안』, 산업연구원.
- 주무현(1997), “한국 자동차산업 생산체제의 ‘일본화’에 관한 연구”, 경북대학교대학원 경제학과 박사학위논문.
- 지민웅(2000), “일본식 하청체제 도입에 따른 한국 자동차산업의 하청체제 변화에 관한 일 연구 - D자동차와 관련 부품업체에 대한 사례조사를 중심으로”, 인하대학교대학원 경제학과 석사학위논문. 한국노동이론정책연구소·대우자동차노동조합(1995), 『대우자동차 신 경영전략에 따른 신노무정책과 노동조합의 대응』.
- 한국노동이론정책연구소·현대자동차노동조합(2001), 『모듈화에 대한 노동조합의 대응방안』.
- 한국사회과학연구소·대우자동차노동조합(1997), 『대우자동차의 심야

- 근무 축소와 월급제 실시를 위한 연구.
- 한국자동차공업협동조합(2003), 『2003 자동차산업편람』.
- 한국자동차공업협회(2003), 『자동차공업편람』.
- _____(2003), 『한국의 자동차산업』.
- 한국자동차산업연구소(2003), 『한국자동차산업』.
- 허재준 · 이영수 · 서환주(2003), 『정보통신기술과 숙련노동』. 한국노동연구원.
- 현대 · 기아자동차(2003), 『자동차산업』.
- Abraham, K.G.(1990), “Restructuring the Employment Relationship: The Growth of Market-Mediated Work Arrangements”, in K.G. Abraham, R.B. McKersie(eds.), *New Developments in the Labor Market*. Cambridge, MA: MIT Press, pp. 85-120.
- Abraham, K.G. & S.K. Taylor(1996), “Firms Use of Outside Contractors: Theory and Evidence.” *Journal of Labor Economics*. 14 (3) : 394-424.
- Ackroyd, S. & S. Procter(1988), “British Manufacturing Organization and Workplace Industrial Relations: Some Attribute of the New Flexible Firm.” *British Journal of Industrial Relations*, 36 (2) : 163-183.
- Atkinson, John & Nigel Meager(1986), “New Forms of Work Organization.” IMS Report No. 121. Institute of Manpower Studies, University of Succex. Brighton.
- Bacon, N. & J. Storey(1996), “Individualism and Collectivism and the Changing Role of Trade Unions,” in P. Ackers, C. Smith & P. Smith (edited), *The New Workplace and Trade Unionism: Critical Perspective on Work and Organization*. London: Routledge.
- Bacon, N., & P. Blyton(2001), “High Involvement Work Systems and Job Insecurity in the International Iron & Steel Industry”,

- Canadian Journal of Administrative Science*, 18 (1) : 5-16.
- Barney, J. B.(1986), “Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?”, *Academy of Management Review*, 11 (3) : 656-665.
- Barney, J.B.(1999), “How a Firm’s Capabilities Affect Boundary Decisions”, *Sloan Management Review*(Spring), pp. 137-145.
- Barney, J.B., & W. Lee(2000), “Multiple Considerations in Making Governance Choices: Implications of Transaction Cost Economics, Real Option Theory, and Knowledge-Based Theories of the Firm”, in N. Foss, V. Mahnke (eds.), *Competence, Governance, and Entrepreneurship*, Oxford University Press, pp. 304-317.
- Batt R., & J. Keefe(1999), “Human Resource and Employment Practices in Telecommunications Services”, in P. Cappelli, (Ed.) *Employment Practices and Business Strategy*, Oxford University Press.
- Batt, R.(2000), “Strategic Segmentation and Frontline Services: Matching Customers, Employees, and Human Resource Systems”, *International Journal of Human Resource Management*, 11 (3).
- Batt, R.(1999), “Work Design, Technology, and Performance in Customer Service and Sales”, *Industrial and Labor Relations Review*, 52 (4).
- Batt, R., Hunter, L., & S.(2002), Wilk, “How and When Does Management Matter? Job Quality and Career Opportunities for Call Center Workers”, Unpublished Paper.
- Bowen, D., & E. Lawler III(1999), “Empowering Service Employees”, *Sloan Management Review*, (Summer).
- Brown, W., Deakin, S., Hudson, M., Pratten, C. & P. Ryan(1998). “The Individualization of Employment Contracts in Britain’,

Research Paper for the Department of Trade and Industry”,
Centre for Business Research, Department of Applied
Economics, University of Cambridge.

- Brusoni, S., Prencipe, A. & K. Pavitt(2001), “Knowledge
Specialization, Organizational Coupling, and the Boundaries
of the Firm: Why Do Firms Know more than They
Make?”, *Administrative Science Quarterly*, 46 (4) : 597-621.
- Cappelli, P., Bassi, L., Katz, H., Knoke, D., Osterman, P., & M.
Useem(1997), *Change at Work*, New York: Oxford Univer-
sity Press.
- Cappelli, P., & D. Newmark(2001), “External Job Churning and
Internal Job Flexibility”, NBER Working Paper. No. 8111.
- Cully, M., Woodland, S. O'Reilly, A. & G. Dix.(1999), *Britain at
Work: As Depicted by the 1998 Workplace Employee
Relations Survey*, London: Routledge.
- Davis-Blake, A., & B. Uzzi(1993), “Determinants of Employment
Externalization: A Study of Temporary Workers and
Independent Contractors”, *Administrative Science Quarterly*,
38 (2) : 195-223.
- Deery, S., & J. Walsh(1999), “The Decline of Collectivism? A
Comparative Study of White-collar Employees in Britain and
Australia”, *British Journal of Industrial Relations*, 37: 245 -
270.
- Doeringer, Peter & Michael Piore(1971), *Internal Labour Markets and
Manpower Analysis*, Lexington Massachusetts, D.C. Heath and
Company.
- Drago, R.(1998), “New Systems of Work and New Workers”, in K.
Barker, K. Christensen(eds.), *Contingent Work: American
Employment Relations in Transition*. Ithaca: Cornell University
Press, pp. 144-169.

- Folta, T.(1998), "Governance and Uncertainty: The Trade-off between Administrative Control and Commitment", *Strategic Management Journal*, 19 : 1007-1028.
- Frenkel S., Korczynski, M., Donoghue, L., & K. Shire(1995), "Re-constituting Work: Trends Towards Knowledge Work and Info-Normative Control", *Work, Employment & Society*, 9 (4).
- Frenkel, S.(2000), "Introduction: Service Work and Its Implications for HRM", *International Journal of Human Resource Management*, 11 (3).
- Frenkel, S., Korczynski, M., Shire, K., & M. Tam(1999), *On the Front-line: Organizations of Work in the Information Economy*, Cornell University Press.
- Frenkel, S., Tam M., Korczynski, M., & K. Shire(1998), "Beyond Bureaucracy? Work Organization in Call Centers", *International Journal of Human Resource Management*, 9 (6).
- Fruin, W. Mark(1997), *Knowledge Works: Managing Intellectual Capital at Toshiba*, Oxford University Press.
- Gittel, J. H.(2000), "Organizing Work to Support Relational Co-ordination", *International Journal of Human Resource Management*, 11 (3).
- Gramm, C. L. & J.F. Schnell(2001), "The Use of Flexible Staffing Arrangements in Core Production Jobs", *Industrial and Labor Relations Review*, 54 (2) : 245-258.
- Grenner, J-N., A. Giles, J. Belanger(1997), "Internal vs. External Labor Flexibility", *Relations Industrielles*, 52 (4) : 683-711.
- Guest, David & Riccardo Peccei(2001), "Partnership at Work: Mutuality and Balance of Advantage", *British Journal of Industrial Relations*, 39 (2) : 207-236.
- Gutek, B., & T. Welsh(2000), *The Brave New Service Strategy* :

Aligning Customer Relationships, Market Strategies, and Business Structures, AMACOM.

Gutek, B.(1995), *The Dynamics of Service: Reflection on the Changing Nature of Customer/Provider Interactions*, Jossy-Bass.

Harrison, Bennett(1994), *Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*, New York: Basic Book.

Hochschild, A.(1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press.

Houseman, S.N.(2001), “Why Employers Use Flexible Staffing Arrangements: Evidence from an Establishment Survey”, *Industrial and Labor Relations Review*, 55 (1) : 149-170.

ILO(2001), *World Employment Report: Life at Work in the Information Economy*, Geneva : ILO

Kalleberg, A.L.(2001), “The Advent of the Flexible Workplace”, in D.B. Cornfield, K. E. Campbell, H.J. MaCammon(eds.), *Working in Restructured Workplaces*, Thousand Oaks: Sage, pp. 437-453.

Kalleberg, A.L. & J. Reynolds(2000), “Organization Size and Flexible Staffing Arrangements in the United States”, in F. Carre, M.A. Farber, L. Golden, S.A. Herzberg(eds.), *Nonstandard Work: The Nature and Challenge of Changing Employment Arrangements*, IRRRA, pp. 145-165.

Katz, H., & O., Darbshire(2000), *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*, Cornell ILR Press.

Keltner, B.(1995), “Relationship Banking and Competitive Advantage: Evidence from U.S. and Germany”, *California Management Review*, 37 (4).

- Keltner, B., & D. Finegold(1996), "Adding Value in Banking : Human Resource Innovations for Service Firms", *Sloan Management Review*, 38 (1).
- Keltner, B., Finegold, D., Mason G., & K., Wagner(1999), "Market Segmentation Strategies and Service Sector Productivity", *California Management Review*, 41 (4).
- Kogut, B.(1991), "Joint Venture and the Option to Expand and Acquire", *Management Science*, 37 (1) : 19-33.
- Kogut, B., & N. Kulatilaka(2001), "Capabilities as Real Options", *Organization Science*, 12 (6) : 744-758.
- Konstadapoulos, D., Javier r. Diez, U. Kockel & B. Mildahn(2001), *Knowledge Companies in Britain and Germany: A Common Response to the Challenges of the Emerging Knowledge-based Economy*. A Project Report to the Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society, London.
- Lawler, E.E.III, Mohrman, S.A. & G.E.Jr. Ledford, (1998), *Strategies for High Performance Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Leidner, R.(1993), *Fast Food, Fast Talk: Service Work and Routinization of Everyday Life*, University of California Press.
- Levitt, David(1976), "The Industrialization of Service", *Harvard Business Review*, 54 (5).
- _____(1972), "Production Line Approach to Services", *Harvard Business Review*, 50 (5).
- Mahoney, J.T. & J.R. Pandian(1992), "The Resource-Based view within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 13 (5) : 363-380.
- Mahnke, V.(2001), "The Process of Vertical Dis-integration: An Evolutionary Perspective on Outsourcing", *Journal of Management & Governance*, 5 (3-4) : 353-379.

- Millward, N., Bryson A. & J. Forth(2000), *All Changes at Work?: British Employment Relations 1980-98, as Portrayed by the Workplace Industrial Relations Survey Series*, London: Routledge.
- Nonaka, Ikujiro, K. Noboru, & R. Toyama(2001), *Emergence of "Ba": A Conceptual Framework for the Continuous and Self-transcending Process of Knowledge Creation*, edited by Ikujiro Nonaka, and Toshihiro, Nishiguch., in *Knowledge Emergence: Social, Technical and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, Oxford: Oxford University Press.
- Osterman, P.(1994), "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it?", *Industrial and Labor Relations Review*, 47 (2) : 173-188.
- Osterman, P.(1998), *Employment Futures: Reorganization, Dislocation, and Public Policy*, Oxford University Press.
- Osterman, Paul, Kochan, T. Locke, R. & M. Piore(2001), *Working in America: A Blueprint for the New Labour Market*. London: The MIT Press.
- Osterman. Paul(1999), *Securing Prosperity - The American Labour Market: How It Has Changed and What to Do About It*, Princeton, New Jersey, Princeton University Press.
- Pfeffer, J., & J. N. Baron(1988), "Taking Workers Back Out: Recent Trends in the Structuring of Employment", *Research in Organizational Behavior*, 10 : 257-303.
- Rogers, J., & W. Streeck(1995), "The Study of Works Councils: Concepts and Problems", in J. Rogers, Streeck, W.(eds.), *Works Council: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*, Chicago: Chicago University Press, pp.3-26.
- Sanchez, R.(2000), "Demand Uncertainty and Asset Flexibility:

- Incorporating Strategic Option in the Theory of the Firm”, in N. Foss, V. Mahnke(eds.), *Competence, Governance, and Entrepreneurship*, Oxford University Press, pp.318-332.
- Schilling, M.A. & H.K. Steensma(2002), “Disentangling Theories of Firm Boundaries: A Path Model and Empirical Test”, *Organization Science*, 13 (4) : 387-401
- Schlesinger, L., & J. Heskett(1991), “Breaking the Cycle of Failure in Services”, *Sloan Management Review*, Spring.
- Smith, V.(2001), “Teamwork vs. Teamwork”, in D.B. Cornfield, K. E. Campbell, H.J. MacCammon(eds.), *Working in Restructured Workplaces*, Thousand Oaks: Sage, pp.7-28.
- Steensoona, H.K. & K.G. Corley(2001), “Organizational Context as a Moderator of Theories on Firm Boundaries for Technology Sourcing”, *Academy of Management Journal*, 44 (2) : 271-291.
- Taylor, P., & P. Bain(1999), “An Assembly Line in the Head: Work and Employee Relations in the Call Centre”, *Industrial Relations*, 30 (2).
- Teece, D.J., Pisano, G. & A. Shuen(1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, 18 (7) : 509-533.
- Uzzi, B., & Z. I. Barsness(1998), “Contingent Employment in British Establishments: Organizational Determinants of the Use of Fixed-term Hires and Part-time Workers”, *Social Forces*, 76 (3) : 967-1007.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & L. Berry(1990), *Delivering Quality Service : Balancing Customer Perceptions and Expectations*, Free Press.
- Zuboff, Shoshana(1988), *In The Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*, Basic Books.

보론

비정규직 인적자원관리

정규직 고용조정을 제외하면 내부노동시장 고용 유연화는 비정규직의 활용으로 요약할 수 있다. 비정규직의 활용은 정규직 인사관리와 인력구조에 영향을 미칠 뿐만 아니라 장기적으로는 기업경쟁력을 결정하는 주요 요인이 된다. 기업경쟁력 강화 차원에서 비정규직 인적자원관리의 과제는 다양성 관리의 차원에서 활용성(availability), 공정성(fairness), 시너지(synergy)의 세 가지 원칙으로 구분할 수 있다(Ferris, Rosen & Barnum, 1995).

활용성의 원칙은 양적인 측면에서 정규직과 비정규 인력의 비중을 어떻게 설계하고 인력을 확보하여 활용하는가의 문제와, 질적인 측면에서 비정규 인력을 어떻게 관리하고 동기부여를 하여 생산성을 높이는가의 문제이다. 공정성의 원칙은 노동법적 보호라는 취지에서 잘 설명되듯이 이에 준하는 인적자원관리의 공정성이 확보되어야 한다. 시너지 원칙이란 정규직과 비정규직 인력의 시너지를 통해 조직 통합 및 생산성을 제고하는 것으로서 인적자원관리에서 특히 문제가 되는 것은 팀워크나 집단생산성과 관련된다.

1. 활용성 차원

활용성(availability) 차원의 개선방안으로서 먼저 인력구조 설계에 대한 개선방향을 제시하고자 한다. 기업 인사담당자의 고용구조 인식을

조사한 결과(김태기·김주일, 2001)에 의하면 직무수행 능력이 높으면서 3년 이상의 고용 기간을 가진 근로자의 비중은 44.5%이다. 반면 직무수행 능력이 높으면서 3년 이하의 고용 기간을 가진 근로자의 비중은 15.3%이다. 직무수행 능력이 낮으면서 단기 고용인 근로자 비중은 21.9%이며 직무수행 능력은 없으나 장기 고용인 근로자 비중은 20.8%로 나타나고 있다.

[부도 1] 인력구조 설계의 실증

	(3년 이하 근속)	(3년 이상 근속)
(높 음) 직 무 수 행 능 력	시장상황으로 정규직화 안됨 15.3%	장기축적능력 활용 집단 44.5%
(낮 음)	고용유연집단 21.9%	기업내 고용사정 으로 정규직화 20.8%

외부하청의 요인은 제외되기는 했지만 현재 근로자 중 직무수행 능력이 있는 근로자는 전체의 59% 가량이며 41%는 직무수행 능력이 떨어지고 있다. 직무수행 능력이 있는 근로자 중 4분의 1은 단기 고용이며, 직무수행 능력이 떨어지는 근로자 중 약 절반은 단기 고용이다. 이러한 측면에서 정규직다운 정규직은 전체 근로자의 45% 가량이며 그 외의 근로자는 기업내 고용사정으로 비정규직화하지 못한 근로자, 시장상황으로 정규직화하지 못한 근로자, 그리고 순수 비정규직으로 구분할 수 있다. 기업내 고용사정으로 해고가 유보된 근로자는 과보호된 근로자로 보여지며, 시장상황으로 정규직화하지 못한 근로자는 노동공급이 초과된 근로자로 임시직이나 계약직과 같은 고용형태를 활용하는 것으로 보

인다. 순수 비정규근로자는 파견 등과 같이 근로제공 방식이 상이하거나 근로시간이 짧은 비정규직일 것이다.

이러한 차원에서 인력구조의 설계를 Lepak & Snell(1999)의 모델을 원용하여 적용하면 다음과 같이 핵심 인재, 전문 프리랜서, 파트너십, 임시고용이나 파견 등 계약제와 같은 4개의 형태로 구분된다.

[부도 2] 인력구조 설계의 프레임

	(낮음)	인적자원의 가치	(높음)
인적 자원 특특성	(높음)	(3) 파트너십(회사간협력 또는 외주하청) • 고용방식: 내부 개발은 비효율적(따라서 외부 기관과 제휴 필요) • 고용관계: 파트너십 • 인적자원 구성: 협력회사(정보공유, 신뢰구축, 상호협력이 중요) • Cosourcing: 회사간 협력체계 구축	(1) 핵심인재(지식기반형) • 고용방식: 내부 인적자원개발(투자) • 고용관계: 조직 자원의 노력 • 인적자원 구성: 조직몰입 및 충성 요구, 성과향상과 보상 우대 및 CDP • 핵심인재 양성 및 고성과 작업조직 등
	(낮음)	(4) 임시고용이나 파견(계약) • 고용방식: 계약에 의한 단기 고용 • 고용관계: 거래적이고 직무 중심의 고용관계(충성과 몰입이 어려움) • 인적자원 구성: 규칙이나 조건의 규제·감시	(2) 전문프리랜서(직무중심형) • 고용방식: 시장에서 확보 • 고용관계: 공생관계(조직과 개인의 이해일치) • 인적자원구성: 시장에 바탕을 두고 업종간 이직이 자유로움 • 공인회계사의 예와 같이 모집·선발이 중요

노동 유연성 측면에서 일경련(1995)의 고용포트폴리오처럼 종업원의 기대와 기업의 기대에 따라 고용 유연형 그룹, 고도전문능력 활용형 그룹, 장기축적능력 활용형 그룹 등 세 부분으로 구분하기도 한다. 즉 논리적으로는 첫째로 기업과 비정규근로의 비용-효익분석을 통하여 각 기업의 고용형태별 임금 패키지 및 인력구조 패키지의 구성 형태가 어떻게 달라져야 하는지를 가늠하는 임금 및 인력구조 포트폴리오 모델의 개발이 가능하다. 둘째로 이에 따라 그 기업의 고용형태를 어떻게 구성해야 하는지를 가늠하는 고용포트폴리오를 개발하여 그 기업의 지식(기술) 패키지의 구성 형태를 보여주는 지식포트폴리오를 개발할 수 있다.

그러나 고용 형태가 업종별로 워낙 다양하게 변화하고 있어서 비용-효익분석은 물론 고용 형태를 가늠하기도 어려운 실정이다. 최근 IT인력의 부족 현상과 더불어 선진기업들은 인재포트폴리오 전략을 통해 핵심 인력 유지에 주력하고 있다. 실리콘밸리 기업들은 핵심 인력, 주변 인력 등으로 개략적으로 구분하여 관리력을 집중하고 있다.

네덜란드의 사례에서는 안정적 직무를 가진 핵심 근로자, 수퍼임시직, 유연근로자 등 세 계층으로 구분하고 있다(Looise, Riemsdijk & Lange, 1998). 또한 계절적 수요에 부응하기 위하여 외부 인력군을 보유하여 활용하는 방안도 제시되고 있다. 네덜란드의 사례와 Lepak & Snell(1999)의 논의를 통합하면 다음 <부표 1>과 같이 4개의 인력군을 가진 고용 구조가 가능하다. 특히 두 번째에 해당하는 전문인력군은 네덜란드의 수퍼임시직이며 직무 중심형의 전문프리랜서형인데 근로시간은행제의 도입, 회사간의 인력 순환을 통한 직무 보장, 안정된 직무를 제공하는 용역업체, Mobility Center의 강화 등을 통하여 다른 회사와 함께 노동력의 풀을 만들어 활용이 가능하다고 한다.

<부표 1> 인력구조의 구성

	인력의 특성	인사전략 차별화
핵심 인력군	천재적 엔지니어, 창의적 비즈니스 리더, 창조적 상품 디자이너, 고객지향적 종업원 등	장기간 유지개발을 위해 지속적 투자
전문 인력군	공급이 부족한 특정 분야 기술자, 신상품 및 정보시스템 개발팀원 등	단기간 고용유지, 고용보장의 계약직 활용
단순 인력군	훈련이 필요 없는 작업자, 시장에서 수요가 크지 않은 기술자 등	고용유지 투자가 적음
외부 인력군	직장경험이 있는 경력자 등으로 계절적 수요나 성수기에 사용하는 비정규직 등	고용유지 투자를 최소화

인력의 호환적 활용 및 전직지원센터 등이 비정규직의 고용안정을 위해 필요한데 외국의 경우 지역별로 지자체 차원에서 이루어지고 있으나 우리나라의 경우는 계열기업이나 유사 업종간에 이루어지는 것이 타당할 것이다. 다음은 우리금융그룹의 인력호환제도의 사례이다.

우리금융그룹은 인력 풀제를 도입하여 계열사간 자유로운 전직을 유도하는 체계의 구축을 추구하고(인력교류제도) 있다. 이는 인력의 적재 적소 배치를 통한 그룹 차원의 효율적인 인력 운용과 그룹사간 인적 유대강화 및 상호 이해증진을 통한 업무 협조 제고를 위한 것이다. 실제로 그간 활용하였던 인력과건제도는 직무 이동에 대한 불안감과 파견기피로 우수 인력의 이동이 원활치 않았으며 한시적인 파견으로 소속감과 책임감이 낮아 업무 효율성이 저하되는 문제가 있었다. 따라서 지주회사를 포함하여 모든 그룹사의 전 직원 15,000명을 하나의 풀로 구성하여 재고용을 전제로 원소속사를 퇴직한 후 그룹내 자회사로 이동 공모를 통해 2년 계약으로 그룹 사내 사내공모제도가 원활하게 이루어지고 있다. 전 직원을 대상으로 한 것은 업종에 따라 다르겠지만 이를 활용하여 비정규직을 포함한 일정 부분의 인력에 대한 인력교류제도의 실시가 노사 모두에게 득이 될 수 있는 방안일 것이다.

비정규직의 인력구조 설계에 따라 전체 인력구조 속에서 비정규직의 인사관리 방안을 제시하면 다음과 같다. 핵심 인재군은 시장가치 중심으로 기업내 전문가로 육성하며 호환이 가능한 전문인력군은 직무 역량 중심으로 평가하며 해당 분야의 전문직업인으로 성장할 수 있도록 지원하며, 단순인력은 고용계약을 명확히 하며 직무 중심의 인사관리를 전개하며 정규직 전환 가능성을 열어 두도록 한다.

비정규 인력의 활용에 있어 큰 문제점 중의 하나가 이들의 잦은 이직으로 인한 비효율성이다. 조사에 의하면 비정규직의 이직률과 결근율은 정규직의 두 배 이상 된다고 한다. 더구나 비정규 인력은 특성상 근무자가 자주 바뀌기도 하며 업무에 필요한 훈련도 수시로 이루어지기 때문에 이직과 결근에 의한 비용 부담이 어느 정도가 되는지를 체크하고 확인할 필요가 있다. 단시간 근로의 경우는 서면계약이나 취업규칙을 통해 근태에 관한 주의를 환기할 필요도 있으며 근무하기 쉬운 근로시간 대로 편성하거나 교대근무제의 재편성을 통해 이직과 결근을 최소화 하도록 해야 한다. 파견근로자의 경우 사용기업과 파견업체의 계약에 의해 파견되지만 파견사원의 직무능력 미달이나 잦은 교체, 계약의 업무 수행시의 문제 등이 제기된다. 현재 파견 기간이 장기화되는 경향도 있

으며 일본의 경우 파견근로자의 정규직화의 노력 의무가 새롭게 규정되는 등 파견근로가 법률적으로 사용기업과 파견업체의 문제를 넘어서서 사용기업 차원의 체계적 관리를 요청하고 있다. 적절한 파견업체의 선정과 그 계약조건을 상세히 명기하는 것도 중요하지만 파견근로자를 활용하는 관리자에 대한 교육과 파견근로자의 동기부여 방안을 강구하는 것도 중요할 것이다.

〈부표 2〉 인력군별 차별화된 인사관리

	채용배치	평가	보상	CDP
핵심 인력	<ul style="list-style-type: none"> 신입 또는 경력채용 정기 경력채용 위주 사내공채 활용 채용후 직무배치 	<ul style="list-style-type: none"> 컴피던시 증점평가 상위로 갈수록 직무역량 평가비중 강화 	<ul style="list-style-type: none"> 시장가치 중심 직무별 시장가치를 반영, 보상 강화 	<ul style="list-style-type: none"> 기업내 전문가로 성장 직군 전환 기준 적용 직무 전문가로 성장할 수 있도록 이동 제한
전문 인력	<ul style="list-style-type: none"> 부문단위 채용 수시 신입채용 위주 채용후 직무배치 	<ul style="list-style-type: none"> 직무역량 및 성과평가 직무역량 평가 성과 평가 	<ul style="list-style-type: none"> 회사 위상 반영 평가에 따른 보상화 차별 직무특성별 인센티브 적용 	<ul style="list-style-type: none"> 해당 분야 전문가로 성장 부문내 이동원칙 부문간 이동 제한
단순 인력	<ul style="list-style-type: none"> 부문단위 채용 수시 채용 위주 고용계약의 명시 업무분담 평가 명시 (파견, 용역시) 	<ul style="list-style-type: none"> 직무평가 기반 근태 평가 성과평가 기준 교육이수평가에 포함 평가에 따른 인센티브 	<ul style="list-style-type: none"> 직무급 원칙 노동시장 요인 반영 연봉제 도입 고려 복리후생의 인센티브화 	<ul style="list-style-type: none"> 정규직으로 전환 가능성 전환비중 확립 전환기준 정립 부문내 이동 제한

비정규직 인력의 동기부여와 생산성 제고는 비정규 인력의 활용이 가장 중요한 문제이다. 일반적으로 정규 인력에 비하여 비정규 인력의 생산성이 낮은 것으로 간주되고 있다. 비정규 인력이 교육훈련의 양이나 질, 조직에 대한 충성도나 몰입이 정규직 사원에 비하여 낮기 때문이다. 물론 정규직으로 전환 가능성이 있는 비정규 인력이나 프리랜서 개념의 비정규 인력은 동기부여 및 몰입이 높은 경우도 있다. 동기부여를 시키는 가장 기본적인 수단은 임금과 승진이다.

일반적으로 비정규 인력은 단순직무에서 활용되는 경우가 많으므로 직무급을 적용할 수 있다. 부가적으로 성과 측정이 명확하고 개인이 공

현할 수 있는 여지가 있는 경우에 인센티브 방식으로 임금을 지급하는 것이 효과적이다. 작업 성격이 단순하여 근로시간이 곧 성과로 연결되는 경우 근로시간에 따라 비례적으로 임금을 결정할 수도 있으며 경우에 따라 연봉제를 적용할 수도 있다. 즉 비정규직에 대한 임금은 근무 성과를 기본으로 하여 임금과 생산성을 연계시켜 탄력성을 최대화하는 방향으로 전개해야 한다. 영업직이나 판매사원 또는 특수고용형태의 경우 성과급 등의 임금을 통해 동기부여를 제고할 수 있다. 아울러 비정규직에 대한 복지후생은 정규직과 동일하게 제공할 필요는 없으나 비정규인력의 동기부여와 지속적인 확보를 위하여 필요로 하는 복지후생을 부분적으로 제공하는 탄력적 복지후생을 실시할 필요가 있다. 근무 기간에 비례하여 복지후생을 제공하거나 특히 필요로 하는 복지후생을 선택적으로 적용하는 경우 기업에 대한 몰입과 충성도를 높일 수 있다. 특수고용형태의 경우 부분적으로 성과급이 도입되고 복지후생이 탄력적으로 운영되고 있으나 단시간 근로의 경우는 대부분 도입이 미루어지고 있는 형편이다. 사내하청이나 파견근로의 경우 임금이나 복지후생 문제는 파견업체의 문제이기 때문에 적용이 어렵기도 하다. 그렇기 때문에 복지후생의 경우 파견인력에 대한 가시적인 인센티브적 조치는 더욱 동기부여에 크게 기여할 수도 있다.

임금 이외에 비정규 인력을 동기부여하고 생산성을 높이는 방법은 정규직으로의 전환 가능성이다. 물론 노동법적인 차원에서 정해지는 기간을 준수해야 하는 문제도 있으나 인사관리 차원에서 전환 가능성을 적극적으로 제시하는 것이 동기부여에 크게 기여할 수 있다. 비정규 인력 가운데 매우 유능한 인력을 정규직으로 전환하며 이러한 고용 전환을 명확하고 공정한 요건을 정해서 공개적으로 추진하는 것이 바람직하다. 많은 연구에서 비정규 인력이 정규직으로의 가교(bridge) 역할을 할 때 생산성 제고 및 동기부여 효과가 있다는 것을 증명하고 있다.

2. 공정성 차원

비정규 인력관리에 대한 공정성(fairness)의 원칙은 노동법적 보호라

는 취지에서 잘 설명되고 있으며 이에 준하는 인적자원관리의 공정성이 확보되어야 한다. 현재 우리 사회에서는 비정규 고용 문제의 핵심이 사용자가 정규직을 사용할 자리를 비정규직으로 대체한다는 것과 사실상 비정규 근로자의 업무가 정규직의 업무와 큰 차이가 없음에도 불구하고 고용이나 근로조건에 있어서 차별받고 있다는 것이다. 그리고 기업이 비정규 인력을 선호하는 가장 큰 이유는 해고의 용이함과 비용 절감이라는 것이 일반적인 인식이다. 비정규 근로자에 대한 불합리한 차별대우를 방지하고, 노동시장 유연화가 비정규 고용의 무분별한 확산으로 이어지는 것을 방지하기 위하여 '균등대우'가 보장되어야 하는 데는 이론의 여지가 없다. 그러나 실제 근로관계 및 실태에 있어서 정규직과 아무런 차이가 없는 비정규직에 대한 균등대우(평등대우) 보장과 정규직과 구별되는 비정규 근로자에 대한 합리적 대우 보장은 각 고용형태의 유형과 실태에 따라 법적 접근이 다르며 이에 따른 인적자원관리가 이루어져야 한다.

먼저 단시간 근로자의 경우 일반 종업원과 신분적인 구분을 해서는 안 된다. 단시간 근로자는 단지 단시간 근로를 희망하여 그 계약 내용에 따라 규칙적으로 근로하는 자이므로 근로시간 이외의 모든 것은 일반 근로자와 같다고 생각해야 한다. 인적자원관리상의 몇 가지 관리 포인트를 제시하면 다음과 같다.

- ① 근로계약을 명확히 하기 위하여 서면계약을 할 필요가 있다. 단시간 근로자라고 해서 구두로 약속할 것이 아니라 일정한 서식에 의해서 근로계약을 작성해 두어야 한다. 특히 임금에 대하여는 그 구성 항목, 계산 방법 및 지급 방법, 지불 시기 등을 명확히 해두어야 할 것이다.
- ② 취업규칙을 제정해 두어야 한다. 단시간 근로자를 포함해서 상시 10인 이상의 근로자를 사용하는 사업장에서는 반드시 취업규칙을 작성하여 행정관청에 신고하여야 한다. 단시간 근로자는 일반 종업원에 비해서 근로시간이 짧고 임금형태가 다른 경우가 많기 때문에 되도록 단시간 근로자 전용의 취업규칙을 만들어 두어야 할 것이다.

- ③ 근무하기 쉬운 근로시간을 설정하여야 한다. 학생, 가정주부 등의 단시간 근로자는 두 가지 이상의 일이 양립하기 때문에 근로하기 쉬운 시간대를 사전에 여러 가지로 설정하고 근로자가 그 시간을 선택할 수 있도록 배려하여야 할 것이다
- ④ 적절한 임금을 지불하여야 한다. 최저임금 수준의 임금을 가지고서는 좋은 인재를 모집할 수 없다. 동 지역의 동업 타사 또는 동종 직업 등을 비교해서 적절한 임금액, 임금체계를 설정하여 일반 종업원과의 균형이 이루어지도록 하여야 한다.
- ⑤ 휴게·휴가가 적정해야 한다. 특히, 육아시간 등 모성보호에 관한 규정을 준수해야 하며 충분한 이해와 배려가 있어야 한다.
- ⑥ 적정배치, 인간관계에 유의해야 한다. 능력에 상응한 적정배치, 능력개발, 인간관계 관리는 일반 종업원 이상으로 배려하여야 할 것이다.

둘째로 파견근로자란 파견사업주가 근로자를 고용한 후 그 고용관계를 유지하면서 근로자파견 계약의 내용에 따라 사용사업주의 지휘·명령을 받아 사용사업주를 위한 근로에 종사하게 하는 것을 말한다. 파견근로자에 대한 인적자원관리상의 관리 포인트는 다음과 같다.

- ① 파견근로자를 사용하려는 업무의 특성을 면밀히 분석하여 파견근로자 운용 기준을 공유한다. 이에 따라 파견사업주의 선정에 있어서는 임금의 체불 등이 발생하지 않았고, 재무 및 신용도 등 경영상태가 양호한 회사를 선정한다.
- ② 중도 해약의 사유, 절차, 보상 및 파견사원에게 요구되는 직무내용, 수준 등 허용 대상 업무에 부수하는 관련 업무의 범위에 대해서도 근로자파견 계약서에 구체적으로 명기해 둔다. 그러나 파견근로 계약서에는 파견근로자의 임금을 명시하지 않는다.
- ③ 사용사업주 및 파견사업주의 책임·의무 등에 관한 법률이 규정한 역할을 확실히 이행하며, 법률에서 규정한 최장 파견 기간을 엄수한다.
- ④ 정규직 사원과의 인간관계 및 팀워크가 제고될 수 있도록 관리한다.

셋째는 기한부 고용 또는 기간제 고용으로서 근로계약의 기간이 정해진 고용 형태로서 흔히 임시직, 계약직 등으로 불려지고 있다. 기한부 고용은 원래 단순·보조업무에 주로 사용되어 왔으나 최근에는 상당한 전문직이나 관리직 업무에서도 많이 사용되고 있다. 기간제 근로에 관한 현행법상의 규정은 매우 간단하게 되어 있다. 즉 “근로계약은 기간이 정함이 없는 것과 일정한 사업 완료에 필요한 기간을 정하는 것을 제외하고는 그 기간은 1년을 초과하지 못한다”는 것이다. 현실에서는 기간제 근로와 관련하여 근로기준법 제23조만으로 해결되지 않은 문제들이 자주 발생한다. 특히 ① 사용자는 업무의 필요성 등 객관적인 사유가 없는 경우에도 자유롭게 기간제 근로를 선택할 수 있는가?(기간 설정의 사유) ② 1년을 초과하는 기간을 정한 경우에 그 근로계약은 어떻게 보아야 하는가?(1년을 초과하는 기간을 정한 근로계약의 사법적 효력) ③ 기간제 근로가 반복 갱신된 경우에 사용자는 기간 만료시에 계약을 거부할 수 있는가?(반복 갱신시 갱신 거부의 효력)의 문제 등이다. 이에 대한 해법은 사안마다 다양할 수밖에 없다. 그러나 기간제 근로 사용의 사유를 명시하되, 사업상의 필요도 이에 포함시켜 명시하도록 한다. 또한 기간의 한도를 설정하되, 현재 일정한 전문직이나 관리직 등과 같은 특정 직무나 특정한 사유, 즉 3년의 육아휴직이 허용되는 사업의 경우 등에 대해서는 2~3년의 기간을 설정할 수 있도록 하는 등 기간제 계약의 갱신에 관한 원칙 정립이 필요하다. 그리고 기간제 계약은 서면으로 체결하도록 하되, 서면계약에는 계약 기간을 포함한 주요 근로조건을 필요적으로 기재하도록 한다.

넷째는 용역이나 도급계약 근로자의 경우로서 근로의 결과로써 일의 완성을 목적으로 하는 계약에 근거한 수급회사의 근로자이다. 다시 말해서 수급회사가 스스로 직접 근로자를 지휘명령하고, 위탁받은 업무를 수행한다는 계약에 의해 고용된 근로자이다. 도급을 의뢰한 경우마다 가장 분쟁이 발생하기 쉬운 문제는 산업재해로서 이에 대한 산재보험의 가입이나 법정의 보상제도의 유무, 안전위생교육, 관리체제의 상황을 체크해야 한다. 수급회사의 선정에 있어서는 임금의 부지급 등이 발생하지 않는, 사회적으로 신용 있는 회사, 경영상태가 양호한 회사를 선정하

며 업무도급 계약 기간은 1년 이하로 하되, 필요한 경우 갱신하는 방식을 택한다. 기타 관리상의 유의점은 파견근로자와 거의 동일하다. 예컨대 도급을 주려는 업무의 특성을 면밀히 분석하여 적절한 도급 업무의 범위를 정해야 한다. 또한 업무도급 계약서에는 현장대리인에 의해서 용역근로자에 대한 지휘·명령이 이루어진다는 점을 명시하고 실제로도 이를 준수해야만 한다. 그리고 업무도급 계약의 중도 해지의 사유, 절차, 보상 등에 대해서 계약서에 명기해 둔다.

비정규직의 공정성 차원에서 다음과 같은 이슈를 제기할 수 있다.

첫째, 단순히 사용자가 비용 절감을 위하여 또는 노동법을 회피하기 위한 목적으로 정규 근로를 비정규 근로로 대체하는 것을 차단할 수 있도록 제도적 장치가 마련되어야 한다. 즉 일시적 노동력의 수요나 특수 기능 보유의 필요성 등 기업경영상의 필요성과 근로자의 자발적 요구가 인정되는 경우에만 비정규 근로를 활용하도록 해야 한다.

둘째, 비정규 고용 관련 문제는 근로자와 사용자의 이해관계에만 국한되어 논의되어서는 안 된다. 즉 노동시장 외부에 존재하는 취업 희망자도 고려의 대상이 되어야 한다. 다시 말해, 정규직 및 비정규직의 인사관리 및 처우가 실업자 및 취업 희망자들의 노동시장 진입을 저해하지 않아야 한다.

셋째, 사용자가 비정규 근로를 탈법적으로 남용하는 것을 방지하고 근로자의 고용이 보장되도록 하되, 산업사회 및 노동시장의 변화에 적절히 대응할 수 있기 위하여는 '필요한 경우에 사용할 수 있게 하되, 균등대우를 확보해 주어야 한다.

넷째, 다양한 고용형태에 따라 개별적이고 구체적인 법적 규율이 마련되어야 하고 이에 따른 차별적 관리를 실시해야 한다. 또한 노사 당사자의 합의우선주의를 가미하여 근로자의 자기 결정의 자유 및 경제 변동에의 적응을 보장할 필요가 있다.

결론적으로 노동법의 경제정책적 목표는 결국 경제의 효율성과 비정형 근로자의 지위 안정성이며, 나아가 고용의 유지 및 창출에 있으나, 입법정책적 목표는 비정형 근로자가 상용 근로자에 비하여 불리한 처우를 받아서는 안 되며, 비정규 계약의 체결에 대하여 사용자의 자의적 판

단과 남용을 방지하기 위하여 요건과 절차를 명확히 하는 것을 목적으로 한다(김소영, 2001). 이러한 법 취지에 따라 노동법적 적용이 이루어져야 할 것이다.

3. 시너지 차원

시너지(synergy) 차원과 관련해서 팀원간에 협력이 많이 필요한 경우나 상호 조정이 중요한 성공 요인인 경우 비정규 인력은 그 특성상 생산성에 크게 기여하지 못하는 경우가 많다. 왜냐하면 단기간 근무하기 때문에 팀워크에 필요한 상호간 이해나 조정이 순조롭지 못한 경우가 많기 때문이다. 또한 전체 일정이 상호 연결되어 있거나 돌발적인 상황에 대응이 필요할 때 비정규 인력은 적절한 대처를 할 수 없는 경우가 많다. 실제로 많은 기업에서 팀워크의 문제를 비정규 인력의 기피 사유로 지적하고 있다.

미국의 경우 과거 비정규직이 있는 직장에서 경영자가 해서는 안 될 일로서 비정규직에게 회사 이름이 있는 명함을 주지 말 것, 비정규직의 이름을 회사 안 어디에도 걸지 말 것, 비정규직을 특별히 인정하거나 칭찬을 하지 말 것, 비정규직을 회사 파티나 야유회에 초대하지 말 것 등을 제시하는 경우가 있었다. 그러나 이제 이른바 디지털 시대에 접어들면서 비정규직은 더불어서 같이 생활하며 회사의 성과나 생산성에 팀작업을 통해 같이 기여하며 조직몰입이 필요한 업무를 담당하도록 하고 있다. 일본에서는 비정규 인력을 융합하는 원칙을 세우고 이를 다음과 같이 적용하는 사업장도 있다. 여기에서는 비정규 인력에 대한 고정관념이나 선입관을 배제하자는 캠페인을 하며 각종 회의나 모임 속에 비정규 인력을 가능한 한 포함시키며, 비정규 인력의 나이나 지위에 따라 경의를 표하는 등 자존심을 세워 주며, 실수나 잘못은 가능한 한 스스로 깨닫게 만들거나 팀 내에서 조언하도록 한다는 원칙을 세우고 있다고 한다. 이러한 원칙 못지않게 제도적으로 비정규 인력의 활용시 편입 계획과 같은 수용 준비를 하여야 하며 작업 매뉴얼, 지도자 선임 등 도입 지도를 하며, 카운셀링, 사기양양 대책 등 관리 절차를 마련하여야 한다.

예컨대 회사 수익성, 비정규직 생산성, 동종 업계 처우 수준 등을 검토하여 우수 인력에 대한 고용 안정성을 보장한다거나, 장기(2년 이상) 계약직 제도 도입을 검토한다거나, 특정 분야 기술 인력의 경우 성장 가능성 등을 판단하여 장기근속 대상 인력으로 별도 관리하는 등의 사기 진작책이 필요하다. 또한 사내 인트라넷 활용 및 사내 커뮤니케이션 활성화, 월별 면담 등 커뮤니케이션을 활성화하고 기업내 자원과 데이터 베이스를 활용하여 비정규직의 자기개발을 적극 지원하도록 한다.

비정규직 근로자의 기업, 직무, 정규직과의 시너지를 발휘하도록 하는 수용체제 조성을 위해서는 심리적 불안을 제거하며 OJT, 사기양양 등의 다음과 같은 관리가 필요하다(일본 중소기업노무연구회, 2000).

첫째, 비정규직의 수용 준비가 되어 있어야 한다. 비정규직의 프로필, 계약 내용, 명확한 담당 업무 등이 파악되어야 하며, 정규직 사원들에 대한 비정규직에 대한 선입관 등을 불식시키기 위한 노력을 한다. 가능한 한 회의나 잡담 속에 비정규직을 반드시 포함시켜 직장 분위기를 익히도록 하며 정규직 사원들이 친절하게 돕는 자세를 견지하도록 하며 실수는 가급적 스스로 깨닫게 하는 등 감정적 문제에 배려를 해야 한다.

둘째, 배치 및 OJT의 문제로 직무 기술서나 작업 매뉴얼 등을 이해시키며 OJT 담당자를 선임하여 지속적인 OJT가 이루어지도록 한다. 배치는 능력과 적성을 파악하여 이루어지며, 평가와 상사와의 업무상의 개별인터뷰가 이루어지도록 한다.

셋째, 면담 등 심리적 불안을 제거하는 노력이 필요하다. 개인적인 불만이나 불안 등을 허심탄회하게 면담할 수 있도록 하며 자기개발이나 목표 설정에 도움을 아끼지 않도록 한다. 또한 가능한 한 미팅에 참여할 기회를 부여한다.

비정규직 인적자원관리의 효과는 기업경쟁력 제고의 차원에서 생산성 및 비용 절감에서 찾을 수 있지만 무분별한 채용을 억제한다는 효과도 있다. 정규직의 낮은 고용 유연성이 비정규직의 증가 원인이 되며 이는 곧 정규직 인사관리와 동일선상에서 비정규직 인사관리가 논의되어야 함을 의미한다. 정규직의 해고 용이성 또는 과보호가 비정규직의 고용구조 및 관리방식을 결정하게 되므로 정규직과 비정규직은 동전의 앞

뒷면이며, 양자의 공생적 인사관리가 필요하다.

미국에서는 정규직 및 비정규직의 인사관리를 체계적으로 잘 수행하는 기업일수록 비정규직 채용의 비중이 적은 것으로 나타나고 있다. 오히려 전략적 인사관리가 이루어지지 않는 기업에서 비정규직의 채용이 많으며 늘어나는 추세라고 한다. 우리나라 기업에서도 이와 비슷한 현상이 나타나고 있다. 구조조정이나 전략적 인사관리를 수행하는 기업은 업무 구분이 명확하며 반드시 필요한 부분에만 비정규 인력을 활용하는 반면, 비체계적 인사관리를 수행하는 기업은 비정규 인력을 남용하여 오히려 비용이 더 많이 드는 경우를 보게 된다. 비정규 인력의 관리 문제를 오로지 비용 절감 차원에서만 접근하게 되면 비정규직도 기업도 한 번 빠지면 헤어 나오기 힘든 함정(trap)으로 빨려들게 되는 것이다. 어떤 백화점의 경우 고객만족도를 살펴보니 주차는 비정규 인력일수록 고객만족이 높아지고 A/S와 배달은 비정규 인력일수록 고객만족이 낮아진다고 한다. 기업이 구조조정을 해야 하고 비정규 인력을 어디에 어떻게 활용해야 하는지를 생각할 때 해당 업무 선정뿐만 아니라 고객도 무시할 수 없는 요인이다.

정규 근로자에 대한 지나친 보호가 비정규 근로자의 양산을 가져온다는 것은 유럽과 미국을 비교해 보면 명확해진다. 유럽의 기업들은 노동비용의 50%를 사회보장료, 의료보험료, 실업보험료 등의 세금으로 지출하나 미국의 이 비율은 25% 미만이다. 또 유럽제국에서는 정리해고를 제한하는 규제, 많은 법정 휴가일수, 법정 유급휴직 등이 노동비용을 미국에 비해 높다(Becker, 1996). 노동비용을 줄이기 위해 유럽의 기업은 해고가 쉽고 부가급여와 세금을 지불하지 않아도 되는 일시적 근로자(temporary workers)를 많이 고용한다. 정규 근로자의 해고가 거의 불가능한 스페인에서는 피용자의 33.7%가 일시적 근로자이고 프랑스, 독일, 스웨덴, 이탈리아에서도 각각 11.0%, 10.3%, 13.5%, 7.3%가 일시적 근로자이나, 미국에서는 취업자의 2.2%만이 일시적 근로자이다(OECD, 1994). 노동비용이 높고 해고하기 힘들기 때문에 유럽의 기업들은 경기가 회복되어도 고용을 늘리지 않는다. 그리고 장기 실업자, 청년 실업자, 임시직 근로자, 지하경제 근로자 등은 직업 교육·훈련을 받을 기회가

거의 없어 이들이 영구적 일자리(permanent jobs)를 얻기가 더욱 힘들어진다.

한편, 비정규 근로자에 대한 사회안전망(social safety net)을 확대하고 내실화할 필요가 있다. 고용보험 피보험자는 전체 피용자의 48.9%에 지나지 않아 많은 근로자들이 고용보험의 혜택을 받을 수 없다. 특히 비정규 근로자의 상당수가 고용보험에 가입되어 있지 않다.

향후 비정규 인력의 인적자원관리는 법적 준수사항이나 노조활동 관리에 초점을 둘 것이 아니라 비정규 인력 개개인의 현실적 문제를 해결하고 나아가 비정규직 근로자의 능력을 개발하고 가치를 높이는 차원에서 인적자원관리 역량을 쏟아야 할 것이다. 근로시간 은행제를 도입한 다거나, 지역내 기업간의 인력 순환을 통한 직무보장, 안정된 직무를 제공하는 용역업체나 취업알선센터를 직접 운영하는 등의 대안을 제시할 수 있다. 이를 위하여는 지역내 혹은 직종내의 다른 회사와 함께 노동력의 풀을 형성하여 인력 호환 및 고용안정에 기여할 수 있는 방안을 강구하도록 해야 한다.

이러한 차원에서 Nollen & Axel(1996)이 제기한 비정규직의 비용 효과성에 대한 문제 제기를 귀담아들어야 할 것이다. 비정규직의 비용 효과성은 임금과 복리후생 등을 고려한 인당 노동비용, 생산성, 교육훈련 비용 및 기대성과, 비정규직의 근무기간 등을 고려하여 측정해야 한다. 그러나 실제로 측정된 결과 비용 효과성을 기대하기 힘든 경우가 많다고 한다. 왜냐하면 근무기간이 짧아 훈련 및 부대비용의 투자 회수를 하기 어렵기 때문이며, 경험 부족과 팀워크 부족이 조직의 안정성을 해치기 때문이다. 따라서 비용 효과성은 낮은데도 비정규직 고용을 회피할 수 없는 상황이 닥치게 된다. 이럴 경우 첫째로, 수량적 유연성을 줄이는 차원에서 비정규직 인력을 축소해야 한다. 대신에 기능적 유연성이나 직무교대, 근로시간 유연성 등으로 비용 효과성을 도달하도록 노력해야 한다. 둘째로 생산성이 높은 비정규 인력의 모집 및 선발에 초점을 맞추어야 한다. 이를 위하여 우수한 용역업체나 인력교류제도, 취업알선 서비스 등을 적극 활용하도록 한다. 또는 현재 근무하는 비정규 인력의 생산성을 최대한 높이기 위하여 공정 및 성과에 따른 보상, 장기근로계

약, 정규직 전환 등의 동기부여 요인을 제시해야 한다. 셋째로 훈련비용을 줄이는 방법이다. 이미 훈련된 비정규직을 채용하거나 훈련 효과가 나타날 때까지 근무기간을 연장시키는 것이다. 일반적으로 잦은 이직을 막는 방법으로 고려되는 것이 복리후생제도이다. 복리후생 비용과 이직 비용을 비교하면 복리후생 비용의 지출이 많다고 생각되지 않을 것이다.