

경제이후 이후 인적자원관리 및 노사관계 변화

목 차

책머리에	
제1장 총론	1
제2장 경제위기 이후 인적자원관리 변화실태와 과제	7
제1절 경제위기 이후 환경변화와 인적자원관리	7
제2절 경제위기 이후 인적자원관리의 변화실태	10
1. 인력관리의 변화	11
2. 종업원 개발	17
3. 보상관리	24
4. 종업원 참여	28
5. 조직구조의 변화	31
제3절 경제위기 이후 인적자원관리 변화의 패러다임	33
1. 인적자원관리 패러다임 변화	34
2. 패러다임 변화와 인사제도 변화	36
제4절 인사관리부서의 역할변화	40
1. 인사부서 조직 및 역할	40
2. 인사부서의 전략적 역할	43
제5절 결 론	45
참고문헌	48
제3장 구조조정과 노사관계의 변화	50
제1절 서 론	50
1. 연구의 목적 및 기본 시각	50

2. 연구의 내용	54
3. 연구의 방법 및 자료	55
4. 글의 구성	58
제2절 임금조정 및 고용조정 현황: 기초통계	58
1. 들어가는 말	58
2. 임금조정 현황	59
3. 고용조정 현황	66
제3절 임금양보 및 고용감축의 결정요인: 기업의 재무상태와 노사관계의 성격을 중심으로	71
1. 들어가는 말	71
2. 기업의 재무상태와 임금양보 및 고용조정	72
3. 노사관계의 성격과 임금·고용조정	81
4. 노사관계의 성격과 고용감축 방식 및 절차	85
5. 임금·고용 유연성 결정요인	92
6. 소결	94
제4절 임금조정과 고용감축이 기업 경영성과와 노사관계에 미치는 영향	95
1. 들어가는 말	95
2. 임금조정 및 고용감축이 기업 생산성에 미치는 영향	97
3. 임금·고용조정이 근로자의 직무 태도에 미치는 영향	102
4. 임금·고용조정이 노사관계에 미치는 영향	111
5. 소결	119
제5절 결 론	120
참고문헌	123

표 목 차

<표 2- 1> 인사제도의 변화 정도	11
<표 2- 2> 인력모집의 주요 방식	13
<표 2- 3> 인재상의 보유실태	14
<표 2- 4> 주요 인재상의 내용	14
<표 2- 5> 업무능력과 팀워크 능력간의 비교	15
<표 2- 6> 외부인력의 충원정책	16
<표 2- 7> 평균 종업원 수와 비정규직 비율의 변화	17
<표 2- 8> 경력개발제도 도입현황	19
<표 2- 9> 경력경로의 유형	20
<표 2-10> 전문직제도의 도입현황	20
<표 2-11> 목표관리제의 도입현황	21
<표 2-12> 인사고과의 활용실태	22
<표 2-13> 평가의 다면화 실태	23
<표 2-14> 다면적 평가와 고과점수 반영실태	24
<표 2-15> 연봉제 도입실태	25
<표 2-16> 연봉제의 기업규모 및 도입 시점	26
<표 2-17> 전체 종업원에 대한 연봉제의 적용비율	27
<표 2-18> 직군별 연봉제 적용비율	27
<표 2-19> 집단인센티브 제도의 도입현황	28
<표 2-20> 경영참가제도 도입추세	29
<표 2-21> 경영참가제도의 원활한 운영정도	30
<표 2-22> 수평적 조직구조의 도입비율	31
<표 2-23> 팀제의 연도별 도입현황	33
<표 2-24> 주요 아웃소싱 분야	33
<표 2-25> 인적자원관리 기본 관점의 변화	35
<표 2-26> 인적자원관리의 패러다임 전환	35

<표 2-27> 연봉제 도입의 주요 목표	36
<표 2-28> 성과배분제 도입 목적	37
<표 2-29> 인사를 담당하는 임원의 유무	41
<표 2-30> 의사결정 분야별 인사담당 임원의 역할	42
<표 2-31> 인적자원관리 부서의 역할	42
<표 2-32> 최고경영자가 가장 많은 시간을 할애하는 임원	43
<표 2-33> 인사관리 부서의 전략적 역할	44
<표 2-34> 인적자원관리 담당자에게 요구되는 자질	45
<표 3- 1> 임금교섭실태조사(1998~99년)	56
<표 3- 2> 인력관리 및 고용조정실태조사(1998년 3월, 1998년 10월)	56
<표 3- 3> 구조조정기 인사관리 변화에 관한 실태조사(1998년 10월)	57
<표 3- 4> 노사관계 관행 및 의식에 관한 조사(1999년)	57
<표 3- 5> 사업체 노사관계 패널예비조사(2000년)	57
<표 3- 6> 경제위기 이후 경영환경 및 인적자원관리 변화 조사(2000년)	58
<표 3- 7> 경제위기 이후 임금조정 현황	60
<표 3- 8> 항목별 임금조정 현황: 1998년의 경우	62
<표 3- 9> 복리후생비 증감률의 추이	62
<표 3-10> 임금인상률 결정요인 추이	63
<표 3-11> 경제위기 이후 성과급 보상제도 도입 비율의 변화	64
<표 3-12> 성과급 보상제도의 실시비율 및 향후 도입 예정비율	64
<표 3-13> 보상제도 도입의 직종별 분포: 유노조 사업체	65
<표 3-14> 보상제도 도입의 직종별 분포: 무노조 사업체	65
<표 3-15> 경제위기 전후 시기의 명예퇴직 및 정리해고를 통한 인력감축 현황	66
<표 3-16> 구조조정 실시현황	68
<표 3-17> 구조조정 방식들 사이의 상관관계: 1998년 4~10월의 경우	69
<표 3-18> 명퇴·정리해고 실시기업과 비실시기업 간, 임금조정 실시기업과 비실시기업 간 구조조정 방식의 차이 :	

1998년 4~10월과 2000년의 경우	70
<표 3-19> 비정규직 비율 변화의 시계열적 추이	70
<표 3-20> 노사관계 의식 및 관행조사 자료의 기초 통계	74
<표 3-21> 기업 재무상황과 임금양보(1)	75
<표 3-22> 기업 재무상황과 고용조정(1)	77
<표 3-23> 임금양보와 인위적 고용조정간의 관계	78
<표 3-24> 인력관리 및 고용조정실태조사 자료의 기초 통계	79
<표 3-25> 기업 재무상황과 임금양보(2)	80
<표 3-26> 기업 재무상황과 고용조정(2)	81
<표 3-27> 노사관계 관행 및 의식조사 자료의 기초 통계 :	
유노조 기업	82
<표 3-28> 노사관계의 성격과 임금양보	83
<표 3-29> 노사관계와 고용조정	84
<표 3-30> 노동조합의 존재와 고용조정 방식: 다항로짓모형	86
<표 3-31> 정리해고 절차 및 운영에 관한 인력관리 및 고용조정 실태조사 자료의 기초통계	86
<표 3-32> 노동조합의 존재와 해고 절차	87
<표 3-33> 노동조합의 존재와 해고자에 대한 지원	88
<표 3-34> 노동조합의 존재와 잔류자 정책	88
<표 3-35> 정리해고 절차 및 방식에 관한 근로자들 응답의 기초통계	90
<표 3-36> 노조의 존재와 정리해고 실시의 공정성	90
<표 3-37> 노조의 존재와 해고자 선정시 업무외적 요인의 작용	91
<표 3-38> 노조의 존재와 해고관련 의사소통의 원활성	92
<표 3-39> 연봉제 및 성과(이익)배분제 도입 결정요인: 로짓모형 ...	93
<표 3-40> 연봉제 및 성과(이익)배분제 도입 결정요인: 로짓모형 ...	93
<표 3-41> 비정규직 비율의 결정 요인	94
<표 3-42> 노사관계 관행 및 의식조사 자료의 기초통계	98
<표 3-43> 임금·고용조정의 기업경영성과 효과: 노사관계 관행 및 의식조사	99
<표 3-44> 경제위기 이후 경영환경 및 인적자원관리 변화조사	

자료의 기초 통계	100
<표 3-45> 임금·고용조정의 기업경영성과 효과: 경제위기 이후 경영환경 및 인적자원관리 변화조사 자료	101
<표 3-46> 「노사관계 관행 및 의식조사」 근로자 표본의 기초통계 ...	103
<표 3-47> 임금·고용조정과 근로자들의 조직몰입	104
<표 3-48> 「인력관리 및 고용조정실태 조사」 자료(1998년 10월)의 기초통계	105
<표 3-49> 임금·고용조정과 사기저하	106
<표 3-50> 임금·고용조정과 직무만족	107
<표 3-51> 임금·고용조정과 조직몰입	108
<표 3-52> 임금·고용조정과 이직의도	108
<표 3-53> 임금·고용조정과 근무태도	109
<표 3-54> 임금·고용조정과 근로자들의 행위 양식	110
<표 3-55> 임금·고용조정과 협동적 업무 수행	111
<표 3-56> 임금·고용조정이 노사관계의 성격에 미치는 영향	112
<표 3-57> 임금·고용조정과 노사분규	113
<표 3-58> 근로자의 노조 활동성에 대한 요인 분석 결과	114
<표 3-59> 임금·고용조정과 근로자들의 노조 활동성	114
<표 3-60> 「경제위기 이후 경영환경 및 인적자원관리 변화조사」 자료의 기초 통계	116
<표 3-61> 고용조정과 노조조직률 변화	117
<표 3-62> 고용조정과 노동조합의 조직 안정성	118
<표 3-63> 고용조정과 노동조합의 경영참여 요구	118

책머리에

1997년 말 예고없이 들이닥친 경제위기는 우리 나라 경제 전반과 기업경영에 있어서 중요한 역사적 사건이라고 할 수 있다. 경제위기 이후 우리 나라 경제운영의 원칙이나 기업경영 방식이 근본적인 변화와 수정을 겪었기 때문이다. 대외지급불능의 모라토리엄 위기까지 몰렸던 당시의 상황은 그야말로 당혹감과 절박함 그 자체였다고 할 수 있다. 그러한 강한 위기의식과 생존을 위한 노력 속에서 우리 나라 경제체질을 강화시키기 위한 구조조정이 전방위적으로 모든 경제주체들에 의해 빠르게 진행되었다. 그리고 그 결과 나타나게 된 변화의 강도는 한국 경제가 1960년대 이후 처음 겪어 보는 것이었다고 할 수 있다.

전례없는 전환기를 겪은 우리 나라 경제와 경영에 있어서 간과할 수 없는 중요한 연구과제는 그러한 변화의 방향과 내용의 궤적을 명확하게 파악하는 일이다. 위기로 인식된 환경변화가 우리 나라 기업들의 경영방식과 제도를 어떻게 변화시켰는가에 대한 정확한 이해는 향후 지속적으로 이루어질 인사 및 노사관계에 있어서의 경쟁력 강화를 위한 혁신에 있어 필수 불가결한 기초자료를 제공하기 때문이다. 특히 경제위기 직후 인적자원관리와 노사관계의 문제점들이 우리 나라 기업의 경쟁력을 약화시키는 원인을 제공했다는 비판이 적지 않았음에 비추어 볼 때 경제위기 이후 새로운 변화를 파악하고 분석하는 작업은 반드시 거쳐야 할 과정이라고 하겠다.

본 보고서는 경제위기 이후 발생한 인적자원관리와 노사관계의 주요 변화들을 파악하는 것을 기본 목적으로 하고 있다. 인적자원관리와 관련해서는 경제위기를 전후로 우리 나라 기업들의 인사제도에는 어떤 변화가 발생했는

가, 그러한 변화들이 지향하는 방향들은 무엇인가, 그러한 변화들은 환경변화에 대응하기 위한 일시적인 변화인가 아니면 전통적인 인적자원관리의 기본적 관점 자체의 수정을 의미하는가, 그러한 변화 과정에서 인적자원관리 부서의 역할은 어떻게 변화하였으며 새로이 요구되고 있는 역할은 무엇인가, 하는 점들에 대한 해답을 얻는 것에 연구의 초점이 두어져 있다. 노사관계에 있어서는 경제위기라는 외적 충격이 임금 및 고용조정에 어떠한 영향을 미쳤으며 그 구체적인 실태는 무엇인가, 고용 및 임금조정은 우리 나라 기업들의 노사관계 특성에 의해 어떠한 영향을 받았는가, 고용 및 임금조정이 실시된 결과 우리 나라 근로자들의 직무태도와 노동조합의 활동성에는 어떠한 변화가 발생했는가, 고용조정과 임금조정이 결과적으로 노사관계의 성격을 어떻게 변화시켰는가, 하는 문제들이 집중적으로 검토되었다.

본 연구는 본원의 박우성 박사와 노용진 박사에 의해 공동으로 수행되었다. 연구의 기본 목적과 연구의 초점이 거시적이고 총론적인 성격을 띤 것이어서 연구를 통해 파악된 경제위기 이후 인사 및 노사관계변화의 중요한 특징들과 방향에 대해서는 추후 미시적이고 각론적인 분석이 필요할 것으로 보인다. 모쪼록 이러한 연구를 통해 제시된 발견들이 우리 나라 기업들의 인사 및 노사관계에 대한 이해의 폭을 넓히고 앞으로 한층 더 치열하게 전개될 세계적 경쟁에서 우리 나라 기업들의 경쟁력을 강화할 수 있는 기초로 활용되기를 기대한다. 원고 정리와 편집을 도와준 김성희 연구조원, 원고의 교정과 출판에 세심한 배려를 아끼지 않은 박찬영 전문위원을 비롯한 출판팀의 노고에 감사드린다.

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

2001년 2월

한국노동연구원

院長 李 源 德

제 1 장 총 론

1997년 말에 발생한 소위 IMF 경제위기는 우리 나라 경제와 경영에 있어서 중요한 역사적 전환점(turning point)이라고 할 수 있다. 즉 우리 나라의 전통적인 경제 및 경영의 기본 규칙이 새롭게 바뀌는 계기를 마련했기 때문이다. 경제위기의 출발은 외환 유동성의 부족에서 출발한 금융위기였으나 허약한 우리 나라 기업의 경쟁력으로 인해 위기는 총체적인 것이 되었고 경제위기 극복을 위해서는 전방위적인 구조조정이 불가피하였다. 그리고 그러한 구조조정은 우리 나라 기업의 전통적인 인적자원관리 및 노사관계 제도와 시스템에 그 전례가 없을 정도로 큰 변화를 가져오게 되었다.

경제위기가 발생한 지 만 3년이 지난 현 시점에서 매우 중요한 과제는 경제위기가 우리 나라 기업의 인적자원관리 및 노사관계에 어떠한 영향을 미쳤는가를 규명하는 일이다. 본 연구는 경제위기 이후 우리 나라 기업들의 인적자원관리와 노사관계에 발생한 변화를 분석하는 것을 그 기본 목적으로 하고 있다. 그러한 변화는 주로 한국노동연구원에서 실시한 다양한 형태의 조사 결과에 기초하고 있다. 이를 통해 이제까지 부분적 관점에서 일부 사례를 중심으로 제기되고 논의되었던 변화의 강도와 내용이 보다 전체적인 관점에서 조명되고 있다.

본 연구는 인적자원관리의 변화와 노사관계의 변화에 대한 두 개의 독립적인 연구로 구성되어 있다. 인적자원관리와 노사관계가 상호 연결되어 있는 영역이기는 하나 경제위기 이후의 변화를 집중적으로 검토하기 위한 본 연구의 목적상 일차적으로는 두 영역을 분리하는 것이 전체적인 이해나 분

2 경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계 변화

석에 더 유용할 것으로 판단되었기 때문이다. 그러나 두 분석 모두 경제위기 이후 나타난 가시적인 주요 변화는 무엇이며 그러한 변화가 기존의 시스템을 어떻게 변화시키고 있는가에 초점이 맞추어져 있다는 점에서 동일한 문제 의식과 연구목적 을 가지고 있다고 할 수 있다.

인적자원관리의 변화를 집중적으로 조명하고 있는 제2장은 매우 흥미로운 결과들을 제시하고 있다. 먼저 경제위기는 우리 나라 기업 인적자원관리의 전 영역에 걸쳐 중요한 변화들을 발생시키는 계기로 작용한 것으로 나타난다. 특히 조직구조와 보상관리, 평가제도에 있어서의 변화가 가장 두드러지게 나타나고 있다. 인력관리 방식에 있어 가장 큰 변화는 유연화로 요약될 수 있다. 모집방식이 정기 모집에서 수시 모집으로 바뀌고 노동시장의 유연화와 함께 외부 인력의 충원이 크게 늘어나고 있으며 비정규직 인력의 비중이 크게 증가하고 있기 때문이다. 종업원 개발에 있어서의 중요한 변화는 교육훈련에 대한 투자가 경제위기 이후 크게 감소한 반면, 비용 효율적인 가상학습이 증가하고 있다는 점, 그리고 평가제도가 임금이나 승진 결정뿐 아니라 종업원의 개발에 적극적으로 활용되고 있다는 점이라고 할 수 있다. 그러나 전문직 제도의 도입은 별다른 변화를 보이지 않고 있다.

보상관리에 있어서의 가장 큰 변화는 성과주의 보상의 확산이다. 연봉제는 경제위기 이후 급속한 확산을 보였으며 적어도 상장기업에서 이미 지배적인 임금제도로 정착되어 가고 있다. 또한 성과배분제 역시 경제위기 이후 빠른 확산을 보이고 있다. 종업원참여의 경우 경제위기가 종업원참여제도의 도입률을 낮춘 것으로 나타나, 구조조정 과정에서 종업원참여에 대한 우리나라 기업의 관심과 투자가 감소되었음을 보여준다. 그러나 경제위기 이후 경영참가제도의 운영은 오히려 더 충실해진 것으로 나타나, 이 점에 있어서는 경제위기가 긍정적 영향을 미쳤음을 보여준다. 조직구조에 있어서 두드러진 변화는 조직의 수평화이다. 경제위기 이후 결재라인과 직급 단계가 크게 단축되고 팀제의 도입이 확산된 것으로 나타나기 때문이다.

경제위기 이후 인적자원관리 방식과 제도상의 변화들은 일시적이거나 점진적인 개선이라기보다는 새로운 차원으로의 변화 내지는 혁신의 성격을 가지고 있다. 경제위기 이후 인적자원관리 제도상에서 발생한 많은 변화들은 우리나라 기업들의 인적자원관리의 패러다임 전환과 그 궤를 같이한다. 우리나라 기업들의 인적자원관리의 기본 관점은 연공주의에서 능력·성과

주의로, 전인주의에서 전문주의로, 온정주의에서 계약주의로, 권위주의에서 민주주의로 전환되고 있다. 경제위기는 우리 나라 기업들의 인적자원관리 패러다임 자체를 바꾸었으며 그러한 패러다임의 전환이 위에서 언급된 인적자원관리 제도상의 변화들을 설명한다. 예를 들어 연봉제와 성과배분제의 확산은 능력·성과주의로의 변화를 대변하며 외부충원정책의 확산은 전문주의라는 기본 관점에 연계되어 있다. 고용조정 일반화와 비정규직의 확산은 계약주의로의 전환을 대변한다. 암묵적 관행으로 인정되어 온 종신고용 대신 계약에 의한 고용과 인적자원관리가 강조되기 때문이다. 조직구조의 수평화와 경영참가의 내실화, 종업원의 임파워먼트(empowerment)는 민주주의로의 전환을 보여주고 있다.

제2장의 분석이 제기하는 향후 우리 나라 인적자원관리의 과제는 인사부서와 인사담당자의 전략적 역할이다. 새로운 인적자원관리의 패러다임에 기초한 다양한 혁신적 인사제도들이 성공적으로 정착되고 경쟁력의 강화에 연결되기 위해서는 인사부서와 인사담당자의 전략적 역할이 필수적이다. 경제위기 이후 인적자원관리 부서의 역할과 중요성은 크게 증가하였으며 앞으로도 증가할 것으로 나타난다. 그러나 그러한 필요성과 현재 그러한 전략적 역할을 수행하고 있는 정도간에는 심각한 격차가 존재한다. 가장 중요한 장애요인은 최고경영자의 인식부족이지만 인사책임자의 자질이나 역량부족 역시 또 하나의 중요한 장애요인이라고 할 수 있다. 인적자원관리 전반에 대한 폭넓은 지식과 더불어 비전과 커뮤니케이션 능력, 대내외적 환경변화가 조직에 미치는 영향을 평가할 수 있는 능력을 구비한 인사전문가의 육성과 개발이 필요하다.

제3장에서는 경제위기 이후 개별기업 차원의 노사관계가 어떤 변화를 겪고 있는지 분석하고 있다. 이 글은 경제위기 이후 노사관계의 변화 과정을 임금·고용조정 과정과 노사관계 간의 상호작용을 통해 역동적으로 분석하고 있다. 즉 경제위기 이후 집중적으로 실시된 임금·고용조정과 그 절차 및 방법이 노사관계에 의해 어떤 영향을 받고 있는지, 그리고 임금조정과 고용조정 간의 관계는 어떻게 나타나고 있는지, 임금·고용조정이 기업 경영성과와 노사관계의 성격에 어떠한 영향을 미치고 있는지, 임금·고용조정이 근로자들의 직무태도와 행위, 노동조합 활동성에 어떠한 영향을 미치고 있는지 여부 등에 대한 검토 속에서 향후 우리 나라 노사관계의 발전 방향

4 경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계 변화

에 대한 단초를 잡아내려고 시도하고 있다.

그리고 제3장의 분석 결과는 경제위기 이후 우리나라에서 임금양보와 고용조정이 광범하게 일어났음을 보여주고 있다. 그러나 임금양보와 고용조정 실시 기업 비율이 1998년에 급증했다가 1999년에 하락세로 돌아서면서 2000년에는 급감하는 등 미국의 임금양보와 고용조정에 비해 시계열적 변화의 폭이 큰 특징을 가지고 있다. 임금조정과 인원감축 간의 상관관계를 보면, 임금양보 기업이 고용조정도 더 많이 실시하는 양(陽)의 상관관계를 갖고 있다. 그러나 명예퇴직이나 정리해고 등 인위적 감원과 임금조정 간의 상관관계는 통계적으로 유의하지 않은 부(負)의 상관관계를 가지고 있어서, 임금양보와 고용안정을 교환하는 임금양보교섭이 발생했을 가능성을 배제하지 못한다.

또한 제3장의 분석 결과는 지난 경제위기 이후 임금조정의 경우 기업의 재무상태에 의해 영향을 받고 있지만, 고용감축은 기업의 재무상태에 의해 직접적 영향을 받고 있지 않음을 보여주고 있다. 이것은 고용감축의 경우 기업의 재무상태 이외에 어떤 다른 요인들에 의해 결정되었을 가능성을 암시한다. 거기서는 그 한 결정요소로서 노사관계의 성격을 주목하고 있는데, 분석 결과는 유노조 기업이 무노조 기업에 비해서 인원감축을 더 많이 실시하고 있음을 보여주고 있다. 그러나 유노조 기업 중에서는 노동조합의 힘이 약하고 노사관계가 갈등적인 기업일수록 고용감축과 고용감축률이 더 높은 것으로 나타나고 있다. 노동조합의 존재는 고용조정 방식 중 정리해고를 사용할 것인가, 명예퇴직을 사용할 것인가, 아니면 자연감축을 사용할 것인가에 큰 영향을 미치지 않은 것으로 나타나고 있다. 그러나 노조의 존재는 고용조정 절차 중 퇴출자에 대한 지원과 퇴출자 선정의 공정성과 객관성을 높임으로써 고용감축의 방식을 보다 합리적으로 만들고 있다. 노동조합은 임금 유연성 지표로서 사용된 연봉제와 성과배분제 및 이익분배제의 도입을 억제하는 경향이 있고, 고용 유연성 지표로서 사용된 비정규직의 비율을 높이고 있다. 통상 노조가 보상체계의 결정에는 개입할 여지가 많지만 비정규직의 채용에는 개입하기 어렵다는 점을 감안한다. 유노조기업은 노조에 의해 보상체계의 유연성 증대가 억제되고 있는 것으로 보이며, 그 대신 비정규직 비율을 높이는 고용의 유연성으로 그에 대응하고 있는 것으로 보인다. 임금조정이나 고용감축 모두 실시 당해 연도에는 생산성을 저하시키고

있지만, 고용감축의 경우 1년 후에는 생산성을 향상시키고 있는 것으로 추정된다. 임금조정과 고용조정이 기업 경영성과에 미치는 영향에 관한 위의 추정 결과는 그것들이 근로자들의 직무태도와 행위에 미치는 영향을 통해서도 확인된다. 즉 임금양보는 근로자들의 조직몰입도, 사기, 직무만족도 등을 저하시키고 이직 의도를 높이지만, 고용감축은 그로부터 살아남은 잔류자들의 조직몰입도, 사기, 직무만족도, 이직 의도 등에 큰 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 그러나 고용감축은 근로자들을 개별화시키고 있음을 볼 수 있다. 고용감축은 근로자들이 회사 발전보다 자신의 경력개발에 더 큰 관심을 갖게 하고, 비방, 기회주의, 줄서기 등 정치적 행위를 증가시키고 있다. 이러한 점들은 근로자들의 직무태도뿐 아니라 노조에 대한 태도에도 일정한 영향을 미치는 것으로 보인다.

임금조정이나 고용감축은 일반적인 예상과는 달리 노사협력의 수준에는 큰 영향을 미치지 않고 있다. 그러나 고용감축은 노동조합의 힘을 약화시키고 있지만 임금조정은 노동조합의 힘에 큰 영향을 미치고 있지 않다. 이 결과는 고용조정이 근로자들을 개별화시키고 있는 점과 일정한 관련이 있는 것으로 추정된다. 임금조정은 근로자들의 노조 활동성을 높이지만 고용감축은 근로자들의 노조 활동성에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는다. 고용조정의 경우, 통계적 유의성은 없지만 고용감축 실시 당해 연도에는 근로자들의 노조 활동성을 높이다가 시간이 지나면서 그 활동성이 떨어지는 것으로 나타나고 있다.

이상의 결과는 고용감축이 임금조정보다 기업경영성과 향상 효과나 근로자의 직무태도에 미치는 영향에서 선택하기 용이한 방안이지만, 노동조합의 입장에서는 고용감축이 임금조정보다 근로자들을 개별화시키면서 노동조합의 힘을 약화시키는 것으로 요약 정리할 수 있다. 이 점은 고용조정을 둘러싼 노사갈등의 물적 근거가 있으며, 그만큼 고용조정을 둘러싼 노사갈등이 해결하기 어려운 과제임을 말해 주고 있다. 이 점은 동시에 고용조정이 자칫 노사간의 힘 대결 양상으로 발전할 여지가 있고, 그 결과가 향후 노사관계의 발전 방향에 크게 영향을 줄 수 있음을 말해 주고 있다. 한편으로 노동조합의 저지에 의해 고용조정이 더디거나 아니면 고용조정이 순탄하게 진척된 결과 노동조합의 힘이 약화되고 그럼으로써 집단적 노사관계가 위기에 빠지거나 어느 한 쪽으로 치달을 가능성을 배제할 수 없다. 결국 기업경

6 경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계 변화

영에 필요한 구조조정을 원활히 실시하면서 집단적 노사관계를 유지하기 위해서 구조조정 이후에도 노동조합의 힘이 약화되지 않을 수 있는 배려가 필요하다고 할 수 있다.

이러한 점에서 볼 때 최근 일부에서 제기되고 있는 노동조합의 경영참여를 좀더 진지하게 고려해 볼 필요가 있다. 임금 및 고용의 유연성 증대는 노동조합의 작업규칙 규제 움직임과 상호 공존하기 어려운 측면이 있다. 노동조합의 작업규칙 규제가 강화되면 고용관계의 유연성 증대가 억제되고 반대로 고용관계의 유연성을 방치한 채 작업규칙 규제의 강화만으로는 고용관계의 유연성이 노조의 힘을 약화시키는 방향으로 오용되는 것을 억제하기 어렵다. 이러한 모순을 해결하기 위해서 노동조합이 경영에 직접 참여함으로써 고용관계의 유연성이 노조의 힘을 약화시키지 않는 방향으로 개입하도록 허용해 주는 방안을 생각해 볼 수 있는데, 그것은 역으로 고용관계의 유연성 증대에 대한 노동조합의 반대의 톤을 낮추게 만들으로써 고용관계의 유연성을 촉진시키는 역할을 할 수 있다.

제 2 장 경제위기 이후 인적자원관리 변화실태와 과제

박 우 성*

제1절 경제위기 이후 환경변화와 인적자원관리

1997년 말에 발생한 경제위기 이후 한국 기업들의 경영방식과 인적자원 관리에 급속한 변화가 일어나고 있다. 이러한 변화의 일차적인 계기는 IMF 위기가 가져온 심각한 경영상의 위기와 위협이라고 할 수 있다. 경제위기가 한국 경제와 기업에게 던진 충격은 상상을 초월하는 것이었다. 이제까지 은행은 결코 망하지 않는다는 믿음은 여지없이 깨져버렸고 대재벌은 망하지 않는다는 대마불사의 신화 역시 사라지게 되었다.¹⁾ 경제위기 이후 한국 기업들은 이제까지의 양적 성장 위주의 전략에서 현금 흐름을 중시하고 수익성을 중시하는 방향으로 근본적인 수정이 불가피하게 되었다(조영호, 2000). 그러한 경영전략의 수정은 인적자원관리, 특히 보상관리에 영향을 미쳐 전통적인 연공급 임금체계가 연봉제나 성과배분제 등의 유연한 임금체제로 급속하게 바뀌고 있다(박우성·이춘우, 1999).

한편 경제위기 이후 발생한 경영위기로 인해 기업의 정리해고가 급증하였다. 상장기업을 대상으로 2000년에 실시된 한국노동연구원의 조사 결과에 따르면 경제위기 이후 고용조정을 실시한 경험이 있는 기업의 수가 무려

* 한국노동연구원 연구위원.

1) IMF 경제위기 이후 부실이 심한 5개 은행이 퇴출되었으며 2개 은행은 해외매각이 결정되었다. 또한 대기업 중에서는 대우와 한보가 도산하였다.

8 경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계 변화

66%에 달하고 있어, 고용조정이 3개 기업 중 2개 기업에 해당할 정도로 광범위하게 일어났음을 알 수 있다. 장기고용을 인적자원관리의 기반으로 하는 한국에서 정리해고가 법개정을 통해 공식화되고 실제로 많은 기업들에 의해 실시되었다는 사실은 종업원과 회사와의 관계에 중대한 변화를 초래하게 되었다. 한 회사 내에서 평생의 경력을 쌓는다는 암묵적 원칙에 기초해서 운영되던 임금제도와 직급제도 그리고 경력개발제도는 이제 그 효용성이 근본적으로 의심받는 상황이 되었다. 따라서 전통적인 인적자원관리 제도를 대체할 새로운 모델의 모색과 구체적인 제도변화가 빠르게 확산되고 있다. 또한 장기고용 모델의 포기과 이로 인한 고용불안 속에서 핵심인력을 어떻게 장기적으로 유지하고 동기부여할 것인가가 인적자원관리의 새로운 과제로 부각되고 있다.

경제위기와는 별도로 한국 기업의 인적자원관리에 현재뿐 아니라 장기적으로도 강한 영향을 미칠 것으로 전망되는 것은 디지털 혁명이다. 인터넷을 활용하는 벤처기업들의 급속한 성장은 한국 기업들의 인적자원관리에 새로운 변화를 초래하고 있다. 벤처기업들의 인적자원관리는 기존의 전통적 기업들의 인적자원관리와는 매우 상이한 모습을 보여주고 있으며, 우리 나라 기업의 인적자원관리 변화에 중요한 동력을 제공하는 한편, 아직 완전히 정착된 형태는 아니지만 새로운 인적자원관리 모형을 제시하고 있다(박우성·노용진, 2001). 또한 벤처기업의 등장은 전통적인 기업들의 인적자원관리가 변화하도록 하는 중요한 계기를 제공하고 있다. 경제위기 이후 고용불안을 경험한 많은 젊은 인력들이 새로운 기회를 찾아 벤처기업 붐을 타고 이직하였으며 그 결과 기존 한국 기업들의 인적자원관리에 중대한 변화가 불가피하게 되었다. 벤처 붐을 타고 우수인력의 유출이 급속하게 진행됨으로써 전통적인 대기업들은 기존의 경직적이고 관료적인 기업문화와 업무방식에 대한 검토와 개선이 불가피하게 되었고, 우수인력을 유지하기 위한 다양한 보상시스템의 도입에 관심을 기울이게 되었다. 그 결과 우수인력을 유지하기 위한 다양하고 파격적인 인센티브의 도입이 이루어졌으며 벤처와 유사한 창의적이고 자율적인 근무환경을 조성하기 위한 노력이 빠르게 진행되고 있다.

마지막으로 경제위기 이후 급속하게 증가하고 있는 외국인 직접투자 역시 한국 기업들의 경영과 인적자원관리에 중요한 영향을 미치고 있다. 1990

년대 중반까지 연평균 10억 달러에 그쳤던 외국인 직접투자는 경제위기 이후 폭발적으로 증가하여 1998년의 54억 달러에서 1999년에는 88억 달러를 기록했으며, 최근 2년 동안 투자금액이 1980~96년까지의 총 직접투자금액인 42억 달러의 3배 반에 달하고 있다(한국은행, 2000). 그 결과 정유산업이나 유통업, 중묘업 등과 같은 일부 산업에서는 외국자본이 지배적인 위치를 차지하게 되었다. 외국자본에 의한 직접투자의 급격한 증가와 함께 외국인 투자기업에서의 노사갈등이나 분규가 우리 나라 노사관계에 중요한 이슈로 제기되고 있고 이와 관련된 본격적인 연구가 시작되고 있다(박우성·유규창, 2000). 인적자원관리와 관련해서 외국인 직접투자의 증가가 가지는 중요성은 이것이 우리 나라 기업의 인적자원관리를 변화시키는 중요한 변인으로 작용하고 있다는 점이다. 경제위기 이후 미국을 중심으로 한 선진 기업들의 경영방식과 인적자원관리 모형이 글로벌 스탠다드로 간주되면서 우리나라 기업들이 이에 대한 벤치마킹이 발빠르게 진행되고 있기 때문이다. 특히 그러한 경영 및 인적자원 모델에 기초한 외국 기업의 한국법인들에 대한 관심과 검토가 급속히 확산되고 있으며 그 결과 한국 기업의 인적자원관리 변화에 강한 영향을 미치고 있다. 직무 및 성과에 기초한 인적자원관리가 확산되는 배경에는 급속한 외국자본의 유입과 외국 경영방식의 확산이 존재한다.

이상에서 보는 바와 같이 한국 기업들의 인적자원관리는 중첩적 환경변화의 영향을 받고 있다. 경제위기가 일차적인 변화의 계기를 제공했다면 디지털 혁명과 벤처기업의 등장, 외국자본의 유입 등은 앞으로도 지속적인 영향을 미칠 것이다. 그러한 환경변화로 인해 한국 기업의 인적자원관리가 어떻게 변화하고 있는가 하는 것은 대단히 흥미로운 주제이다. 본 연구는 이러한 구체적인 변화의 양상을 보여주는 데 그 일차적 목적이 있다. 이를 위해 먼저 최근에 실시된 서베이 결과를 중심으로 이제까지의 다양한 실태조사 결과를 사용하여 최근 한국 기업의 인적자원관리 제도나 관행의 구체적인 변화가 검토되고 분석될 것이다. 그리고 그러한 구체적인 인적자원관리 제도나 관행의 변화가 보여주는 전체적인 변화의 방향이 무엇인가가 종합적으로 검토될 것이다. 특히 지금까지 나타나고 있는 인적자원관리의 변화가 새로운 패러다임으로의 변화를 의미하는 것인가, 그러한 인적자원관리의 변화와 요구에 대응하기 위한 인적자원관리 부서의 역할은 어떻게 변화하

고 있는가, 기업의 인사관리 전략의 변화가 그러한 제도적 변화를 설명하는 것인가 하는 것들이 집중적으로 검토될 것이다. 마지막으로 향후 전망 부분에서는 그러한 변화가 일종의 유행인가 아니면 돌이킬 수 없는 구조적인 변화인가, 글로벌 스탠다드로의 수렴인가 아니면 여전히 한국적 특수성이 존재하는가, 그리고 그러한 인적자원관리의 변화 속에서 개별 기업의 전략적 선택이 존재하는가 하는 문제들이 전망될 것이다.

제2절 경제위기 이후 인적자원관리의 변화실태

경제위기 이후 한국 기업들의 인적자원관리의 변화를 정확하게 파악하는 것은 쉽지 않은 일이다. 신뢰할 만한 서베이 결과들이 크게 부족하기 때문이다. 또한 인적자원관리의 변화는 매우 광범위한 반면 대개의 조사들은 인적자원관리의 특정 영역에 한정되어 이루어졌기 때문이기도 하다. 1998년과 2000년 각각 두 차례에 걸쳐 실시된 한국노동연구원의 서베이는 그러한 단점을 보완해 줄 수 있는 매우 중요한 조사들이다. 이 두 서베이는 한국의 상장기업들을 대상으로 한 것으로서 따라서 일반적으로 대기업들이라 할 수 있다. 참고로 1998년 조사 당시 상장기업 수는 744개였고 응답기업 수는 417개로 56%의 응답률을 보였으며, 2000년 조사 당시의 상장기업 수는 712개, 응답기업 수는 376개로 53%의 응답률을 보였다. 이하에서는 이 두 조사를 중심으로 다른 조사결과들을 활용하여 최근 한국 기업의 인적자원관리의 변화양상을 살펴보기로 한다.

2000년 서베이에 따르면(한국노동연구원, 2000a) 전반적으로 경제위기 이후 한국 기업의 인적자원관리 제도는 상당히 큰 변화를 겪은 것으로 나타나고 있다. 조직구조, 임금관리, 인사고과, 채용관리, 승진관리, 교육훈련 등 거의 모든 인적자원관리 영역에서 한국 기업들의 80% 이상이 제도적인 변화가 있었다고 응답하고 있다. 그만큼 IMF 위기로 통칭되는 경제위기가 우리나라 기업들의 인적자원관리 변화에 미친 영향이 절대적이었다고 할 수 있다. 상대적으로 제도개선이 어렵고 시간이 많이 소요되는 직급체제나 경력관리의 경우에도 60% 이상이 변화가 있었다고 응답하여, 한국 기업의 인적

<표 2-1> 인사제도의 변화 정도

(단위 : %)

	변화가 있었다고 응답한 기업의 비율	상당한 변화가 있었다고 응답한 기업의 비율
조직구조	96.8	63.6
임금관리	92.8	50.5
인사고과	87.7	44.7
채용관리	89.9	44.1
승진관리	87.8	38.8
교육훈련	86.7	37.2
직급체계	67.7	25.3
경력관리	73.7	19.7

자료 : 한국노동연구원(2000a).

자원관리 제도변화가 매우 큰 폭으로 전 영역에 걸쳐 있어나고 있음을 알 수 있다. 특히 인적자원관리의 각 분야 중 조직구조와 임금관리, 인사고과, 채용관리의 경우 40% 이상이 상당한 제도적인 변화가 있었다고 응답하고 있어 다른 분야에 비해 특히 이 부분에서의 인사제도 변화가 매우 컸음을 알 수 있다. 이는 팀제의 도입을 중심으로 한 조직구조의 수평화, 연봉제의 급속한 확산과 이를 뒷받침할 평가제도의 개선, 수시 채용과 인터넷을 활용한 채용 등의 급속한 확산을 반영하는 것이다. 이하에서는 한국 기업의 인적자원관리 제도를 주요 영역별로 나누어서 구체적으로 살펴보기로 하자.

1. 인력관리의 변화

한국 기업들의 인력관리 방식에서의 가장 큰 변화는 유연화로 요약될 수 있다. 모집방식이 과거의 정기 모집 위주에서 수시 모집 위주로 바뀌고 있으며 인터넷을 활용한 모집이 점차 확산되고 있다. 또한 노동시장의 유연화와 함께 외부노동시장으로부터의 충원이 점차 증대되고 있다. 또한 정규직 위주의 인력구성에서 점차 고용관리의 유연성을 확보하기 위해 비정규직의 활용이 빠르게 증가하고 있다.

가. 모집방식의 변화

경제위기 이후 모집에서의 두드러진 변화는 정기 채용에서 수시 채용으로의 변화이다. 한국 대기업의 채용에 있어 전통적으로 중요한 특징은 대학교 졸업시즌에 맞추어 이루어지는 정기 공채였다. 특히 주요 대기업의 경우 본사가 중심이 되어서 그룹 전체에 필요한 인력을 한꺼번에 모집 선발하는 집권적 방식을 택하고 있었다. 그러나 경제위기 이후 그러한 채용방식에 큰 변화가 나타나고 있다. 현대, 삼성, LG, 선경 등 주요 대기업들은 1998년 이후 그룹본사 중심의 정기 공채를 중단하였으며 각 계열사별로 수시 채용으로 전환하고 있다(조선일보, 2000. 4. 19). 2000년에 벤처기업을 중심으로 이루어진 실태조사(한국노동연구원, 2000b) 결과는 상장기업과 비상장기업의 샘플이 작아 대표성에 일정한 한계가 있으나 상장기업의 경우 70% 이상이 주로 수시 채용을 통해 인력을 확보하는 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 우리 나라 기업들의 모집방식에 있어 수시 채용이 이미 지배적인 형태로 정착되었다는 점을 명확하게 보여주고 있다. 특히 벤처기업이나 비상장기업의 경우 수시 채용을 주로 활용하는 경우가 90%를 넘게 나타나고 있어, 수시 채용이 이들 기업의 인력확보 방식의 큰 특징의 하나로 나타나고 있다.

모집에 있어 또 다른 중요한 변화는 인터넷의 활발한 활용이다. 전통적으로 한국 기업들의 모집방법은 주요 일간지를 통한 것이었으나 최근 들어 많은 기업들이 모집공고를 자사의 홈페이지를 통해서도 동시에 하고 있다. 현재로서는 아직 전환기에 있기 때문에 일간지를 통한 모집과 인터넷을 통한 모집이 동시에 이루어지고 있는 상황이다. 인터넷을 통한 모집이 확산되고 있는 것은 그 방식이 비용 효율적일 뿐 아니라 새로운 입사자의 정보가 일관되게 정보화되어 관리될 수 있다는 장점을 가지고 있기 때문이다. 또한 인터넷을 통한 모집은 모집방식이 정기 채용에서 상시 채용으로 변화하는 것과 밀접하게 연결되어 있다. 수시 채용의 경우 모집 인원이 사전에 확정되어 있지 않을 뿐 아니라 그 수도 적으므로 일간지를 활용한 모집이 비효율적이기 때문이다. 그러한 장점과, 인터넷의 보급과 활용 증가로 인해 인터넷을 활용한 모집이 향후 크게 확산될 전망이다. 그러나 이러한 변화에 대한 정확한 실태는 기존의 실태조사들에서는 아직 파악이 불가능하며 향후 조사를 통해 확인되어야 할 부분이다.

<표 2-2> 인력모집의 주요 방식

(단위 : %, 개)

	상장기업	비상장기업	벤처기업
수시 채용을 주로 활용하는 기업의 응답비율	73.6	90.0	93.8
(응답기업 수)	72	80	276

자료 : 한국노동연구원(2000b).

나. 선발기준의 변화

우리 나라 기업이 신입사원을 선발할 때 중요하게 생각하는 기준은 실제 기업관행에서는 인재상이라는 이름으로 불리어지고 있다. 그러나 모든 기업들이 인재상을 정립하여 이를 선발에 활용하고 있는 것은 아니다. 1998년 상장기업 조사(한국노동연구원, 1998)에서는 응답기업 중 61.2%의 기업만이 공식적 혹은 비공식적 인재상을 가지고 있는 것으로 나타나고 있으며 2000년 조사(한국노동연구원, 2000a)에서는 이보다 약간 증가한 66.2%의 기업이 인재상을 가지고 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서 아직도 상장기업 중 3분의 1에 해당하는 기업들이 명확한 인재상에 대한 정립 없이 인력확보 및 관리를 하고 있음을 알 수 있다. 인재상을 가지고 있는 기업은 다시 공식적인 인재상을 정립하여 활용하는 기업과 비공식적인 인재상을 가지고 있는 기업으로 구분될 수 있는데 2000년 조사 결과는 1998년에 비해 공식적인 인재상을 가진 기업들의 비중이 일정하게 증가한 모습을 보여주고 있다. 그러나 전체적으로 인재상의 보유 여부에 있어서는 큰 변화가 없는 것으로 판단할 수 있다.

한편 선발과 관련해서 한국 기업들이 추구하는 인재상의 구체적인 내용에도 경제위기 이후 별다른 변화가 없는 것으로 나타나고 있다. 1998년 상장기업을 대상으로 한 조사(한국노동연구원, 1998)에서 한국 기업들이 추구하는 주요 인재상은 창조·혁신·도전, 성실성, 협동, 전문적 능력의 순으로 보고된 바 있으며 그러한 순위는 2000년 조사에서도 그대로 유지되고 있다. 또한 그러한 내용은 1990년대 중반에 실시된 대기업의 경영 특성에 관한 연구(박준성, 1994) 결과와도 그다지 큰 변화를 보이지 않는다. 경제위기를 전후로 한국 기업이 추구하는 인재상에 별다른 변화가 없는 것은 인재상이라는 것

14 경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계 변화

<표 2-3> 인재상의 보유실태

(단위: %)

	1998년 ¹⁾	2000년 ²⁾
인재상이 없다	38.2	33.8
공식적인 인재상이 있다	38.2	42.0
비공식적인 인재상이 있다	22.4	24.2

자료 : 1) 한국노동연구원(1998).

2) 한국노동연구원(2000a).

이 구체적인 인사제도와는 달리 쉽게 바뀌지 않는 속성을 가지고 있기도 하지만 이와 동시에 한국 기업에서의 인재상에서의 변화가 이미 1990년대 초와 중반 사이에 주로 발생했기 때문이기도 하다. 1990년대까지의 인재상이 주로 인화와 협동, 성실성을 강조하는 것이었다면 1990년대 들어 화두로 등장한 세계화와 시장개방 속에서 한국 기업들은 창조와 혁신, 그리고 전문적 능력을 새로이 강조하기 시작했다.

한편 인재상 중에서 종종 갈등을 유발하는 부분이 협동과 전문적 능력이라고 할 수 있다. 상장기업을 대상으로 두 차례에 걸쳐 실시된 한국노동연구원의 조사에서는 이 부분에 대한 변화를 명확하게 파악하기 위해 신입사원의 선발시 인화와 팀워크, 능력을 대조시켜 둘 중의 하나를 선택해야 한다면 어느 쪽을 택하는가를 질문하였다. 이 질문에 대해, 능력은 떨어지지만 인화나 팀워크가 뛰어난 사람을 선발하겠다는 응답이 1998년과 2000년 모두 70%를 넘는 높은 수준으로 나타나고 있다. 한편 2000년에 실시된 벤처기업 조사(한국노동연구원, 2000b) 결과에서 벤처기업들도 능력은 있으나 인화나 협동에 문제가 있는 사람보다는 능력은 떨어지지만 인화나 팀워크가 훌륭한 사람을 선발한다는 입장이 지배적으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 한국 기업들에서 여전히 능력 자체보다는 협동을 통해 능력을 발휘할 수 있는 사람을 선호한다는 것을 보여주는 동시에, 능력은 회사에서의 훈련을 통해 일정 정도 개발될 수 있다는 인식이 깔려 있음을 보여준다.

<표 2-4> 주요 인재상의 내용

	1998년 ¹⁾	2000년 ²⁾
1순위	창조·혁신·도전	창조·혁신·도전
2순위	성실성	성실성
3순위	협동	협동
4순위	전문적 능력	전문적 능력

자료 : 1) 한국노동연구원(1998).

2) 한국노동연구원(2000a).

<표 2-5> 업무능력과 팀워크 능력간의 비교

(단위 : %)

	1998(상장기업) ¹⁾	2000(상장기업) ²⁾	2000년(벤처기업) ³⁾
능력은 뛰어나나 팀워크에 문제가 있는 사람	23.8	24.2	28.4
팀워크는 훌륭하나 능력이 모자라는 사람	74.8	74.5	67.9
무응답	1.4	1.3	3.7

자료 : 1) 한국노동연구원(1998).

2) 한국노동연구원(2000a).

3) 한국노동연구원(2000b).

다. 외부인력의 충원

인력충원에 있어 중요한 변화 중의 하나는 한국 기업들이 이제까지 내부인력의 개발을 통한 활용 위주에서 점차 외부노동시장으로부터의 충원을 적극적으로 활용하기 시작했다는 점을 들 수 있다. 1997년에 대기업을 대상으로 한 조사에 따르면(박경규·안희탁, 1998) 관리직이 공석이 되었을 경우 기업 내부로부터 충원한다는 응답이 61%로 절대적인 비중을 차지하고 있고 외부로부터 충원하는 경우라 하더라도 그 비중이 10%를 넘지 않는 것으로 나타나고 있다. 이러한 현상은 전통적으로 한국 기업들이 일부 전문직을 제외하고는 기업 내부에 공석이 생겼을 경우 이를 내부 충원 하는 것이 지배적인 현상이었음을 보여준다. 적어도 대기업에서의 인력관리는 내부노동시장에 기초한 인적자원관리를 그 근간으로 했으며, 이를 위한 직급체계와 내부승진이 이루어졌기(박준성, 1994) 때문이다.

그러나 2000년 한국노동연구원 조사에 따르면 필요한 인력을 개발해서 활용하기보다는 외부로부터 충원한다는 충원정책을 가지고 있다는 응답을 보인 기업의 비중이 25.8%로 나타나고 있다. 또한 최근 2년간 외부인력을 충원한 경험을 가진 기업은 전체 응답기업의 78.5%이며, 운수·창고 및 통신업과 금융·보험업의 경우 이보다 훨씬 높은 외부인력 채용경향을 보이고 있다. 이러한 사실은 한국 기업들에게 있어 인력의 외부 충원이 확산되기 시작했으며 특히 정책적으로 개발정책(make policy) 대신 외부인력 활용정책(buy policy)을 가지고 있는 기업들이 무시할 수 없는 비중을 차지하고 있다는 점을 보여준다.

16 경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계 변화

우리 나라 기업 중 벤처기업은 상장기업들과는 달리 외부인력의 활용에 있어 강한 선호를 보여주고 있다. 위와 동일한 질문항목에 대해 벤처기업의 51.6%가 필요한 인력을 외부로부터 충원하는 정책을 가지고 있다고 응답하고 있기 때문이다. 따라서 벤처기업에서는 외부인력의 활용이 오히려 더 지배적인 위치를 차지하고 있음을 알 수 있다. 특히 연구개발 및 기술직의 경우 높은 외부인력 충원비율을 보이고 있다. 벤처기업의 경우 외부인력 활용 정도가 높은 것은 상장기업과 비교해서 상대적으로 자체적인 내부인력을 개발해서 활용할 만한 시간적·재정적 여유가 없기 때문인 것으로 보인다.

<표 2-6> 외부인력의 충원정책

(단위 : %)

	1997년 (대기업) ¹⁾	2000년 (상장기업) ²⁾	2000년 (벤처기업) ³⁾
관리직의 외부충원 비율	10	-	
필요인력의 외부충원 정책	-	25.8	51.6

자료 : 1) 박경규·안희탁(1998).
 2) 한국노동연구원(2000a).
 3) 한국노동연구원(2000b).

라. 비정규직의 활용

한국 기업의 인력관리에 있어서 가장 큰 변화 중의 하나는 비정규직의 적극적 활용이다. 1997년 말에 시작된 경제위기와 이로 인한 급격한 환경변화는 기업들로 하여금 인력관리상의 유연성을 매우 절실하게 만들었다. 그 결과 정규직 근로자의 비중은 고용조정과 함께 지속적으로 감소하는 반면 비정규직 근로자의 비중은 점차 증가하는 양상을 보여왔다. 최강식·이규용(1999)의 조사에 의하면 경제위기가 시작된 시점인 1997년 12월 이후 비정규직 인력의 수는 약간 감소하다가 1998년에 들어서부터 큰 폭의 증가세를 보이고 있다. 비정규직의 일시적 감소현상은 경제위기 직후 고용조정을 실시하는 기업들이 해고회피노력 의무에 따라 일시적으로 비정규직을 방출했기 때문이다. 그러나 구조조정과 고용조정이 정리된 이후 부족한 인력에 대해서는 비정규직 중심으로 인력을 충원하고 있기 때문이다. 또한 위의 조사는 앞으로도 기업들이 정규직 인력의 활용은 계속 강화시킬 것이라는 점을

보여주고 있다.

위와 같은 현상은 상장기업을 대상으로 한 한국노동연구원의 서베이(한국노동연구원, 2000a) 결과를 통해서 입증되고 있다. 광범위한 고용조정 결과 한국 대기업의 평균 종업원 수는 1997년에 2,230명으로부터 1998년에는 1,940명으로 13% 정도 감소하다가 1999년에 들어서는 경기회복에 따라 1997년 수준까지는 아니지만 큰 폭의 증가세를 보여주고 있다. 한편 비정규직의 비율은 1997년을 기준으로 지속적으로 증가하는 모습을 보여주고 있다. 1997년 상장기업의 비정규직 인력비율은 5.5%였으나 1999년에는 8.7%로 한 배 반이 넘는 급격한 증가율을 보여주고 있다. 거의 모든 업종에서 예외없이 비정규직의 비중이 증가해 왔으나 경제위기 이후 급격히 증가한 산업은 음식료품 업종, 도·소매업, 운수·창고업, 금융·보험업 등이다. 특히 금융·보험업의 경우 1997년의 8%에 비해 1999년은 20%로 비정규직 비중이 2배를 넘는 급격한 변화를 보이고 있다.

<표 2-7> 평균 종업원 수와 비정규직 비율의 변화

	평균종업원 수(명)	비정규직 비율(%)
1997	2,230	5.5
1998	1,940	7.2
1999	2,181	8.7

자료 : 한국노동연구원(2000a).

2. 종업원 개발

가. 교육훈련

경제위기 이후 종업원의 교육훈련에 있어서 가장 가시적인 변화는 교육훈련비의 감소이다. 경영상의 어려움에 직면한 한국 기업들은 불요불급한 교육훈련비를 크게 삭감하였다. 1980년대까지 노동비용²⁾의 약 1.0%를 점하던 교육훈련비의 비중은 1990년대 들어 크게 증가하기 시작하여 1996년의

2) 노동비용은 사용자가 근로자를 고용함으로써 발생하는 제반 비용으로 일반적인 임금 이외에 법정 및 법정의 복리후생비, 교육훈련비, 모집비가 모두 포함된다.

18 경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계 변화

경우 2.1%까지 증가하였으나 경제위기의 영향이 본격적으로 시작된 1998년의 경우에는 1.2%로 급속히 감소하였다(한국노동연구원, 2000c). 1999년의 경우 경기회복에 힘입어 노동비용 총액 대비 교육훈련비 지출이 1.4%로 다시 증가하고 있으나(노동부, 2000a) 경제위기 직전 수준을 완전히 회복하지는 못하고 있다. 교육훈련의 내용이나 효과 평가에 대한 측정기법의 개발 등으로 인해 경영층의 교육훈련의 효과에 대한 확신이 강화되지 않고서는 향후에도 교육훈련비가 급속한 증가를 보이지 않을 것으로 전망된다.

교육훈련에 있어서 중요한 또 다른 변화는 대기업 중심으로 가상학습(cyber learning)이 빠르게 확산되고 있다는 사실이다. 아직까지 이에 대한 정확한 통계는 잡히고 있지 않으나 많은 대기업들이 정보기술과 인터넷을 활용하여 가상학습을 실시하고 있다. 이러한 변화는 경제위기 이후 한국 기업들의 원가 의식이 크게 증가했으며 이에 따라 비용 효율적이면서도 매우 편리한 가상학습이 주목받고 있는 것이다. 그 결과 과거 집체 교육에서와 같이 굳이 많은 종업원들이 근무시간에 교육훈련 장소까지 이동함으로써 발생하게 되는 많은 간접적 비용의 손실을 막으면서도 개인이 편리한 시간에 교육훈련이 이루어지게 됨으로써 교육훈련의 효과도 제고하는 이중적 이점을 누리게 되었다.

나. 경력개발

종업원 개발에 있어서 중요한 부분은 종업원의 경력목표 설정을 도와주고 이를 달성하기 위한 경력계획을 수립하는 것을 지원하는 경력개발제도라고 할 수 있다. 경제위기 이전인 1995년에 50인 이상 사업체를 대상으로 한 한 조사(안희탁, 1996)에 따르면 경력개발제도 도입률은 평균 18.8%로 나타나고 있다. 기업규모가 클수록 경력개발제도의 도입률이 높아지는 경향을 보이고 있으며 300인 이상 대기업의 경우 평균 도입률은 23.4%이다. 1,000인 이상 기업에서는 27.2%의 도입률을 보이고 있으며 경력개발제도의 도입을 검토중인 기업들이 25%에 달해, 적어도 대기업의 경우 경력개발 제도가 향후 확산될 것으로 전망하고 있다.

그러나 1998년 한국노동연구원의 조사(1998)에서는 상장기업의 약 23%가 경력개발제도를 실시하고 있는 것으로 나타나고 있고, 2000년의 조사의

경우에도 그러한 비율에는 거의 변화가 없다. 이러한 결과에 비추어 볼 때 한국 대기업에서 경력개발제도는 경제위기 전에 비해 별다른 확산을 보이지 않는 것으로 보인다. 경력개발제도의 도입이나 활용이 정체를 보인 이유는 장기고용 관행의 약화, 인력관리의 유연성의 강화, 충원정책에서 외부충원 전략의 확산 등으로 경력개발제도가 가지는 효용이 상대적으로 떨어졌다는 점이 그 원인으로 보인다.

한편 기업의 경력개발제도의 도입 여부와는 무관하게 실제로 종업원의 경력개발이 어떤 경로를 통해 이루어지는가는 매우 중요하다. 경력개발의 경로는 크게 한두 개의 전문분야를 중심으로 이루어지는 경우, 일정 시점까지 순환보직 후 전문화시키는 경우, 그리고 지속적으로 다양한 순환보직을 통해 경력이 이루어지는 경우로 구분될 수 있다. 1998년 조사 결과는 주로 한두 개의 전문분야를 중심으로 경력이 이루어지고 있는 경우가 70% 이상으로 나타나, 지배적인 위치를 차지하고 있다. 한편 일정 시점까지 다양한 순환보직을 시킨 후 전문화시키는 경우나 계속해서 다양한 순환보직을 경험하게 함으로써 경력개발을 시키는 경우는 상대적으로 작아 15% 미만에 머물고 있다. 경제위기 이전에는 이와 관련된 실태조사 결과가 없어 경제위기를 전후해서 의미있는 변화가 발생했는지에 대해서는 실태 파악이 어려우나 적어도 이러한 경력경로는 경제위기 이후 매우 안정된 모습을 보이고 있다. 각각의 경력개발경로에 대한 응답비율은 1998년과 2000년 사이에 별다른 변화를 보이지 않고 있다.

한편 전문직을 위한 별도의 독립적인 경력개발제도는 1996년의 경우 300인 이상 기업체 중 29.3%의 기업에서 도입된 것으로 나타난 바 있다(안희탁, 1996). 그러나 그 이후 전문직 경력개발제도는 오히려 그 도입률이 감소하는

<표 2-8> 경력개발제도 도입현황

(단위 : %)

	1995년(300인 이상) ¹⁾	1998년(상장기업) ²⁾	2000년(상장기업) ³⁾
경력개발제도 도입비율	18.8	23	23.7

자료 : 1) 안희탁(1996).

2) 한국노동연구원(1998).

3) 한국노동연구원(2000a).

<표 2-9> 경력경로의 유형

(단위 : %)

	1998년(상장기업) ¹⁾	2000년(상장기업) ²⁾
한두개의 전문분야에서 근무	74.0	73.9
일정시점까지 순환보직 후 전문분야에서 근무	13.3	13.6
계속해서 다양한 보직순환 실시	12.4	12.5

자료 : 1) 한국노동연구원(1998).
 2) 한국노동연구원(2000a).

추세를 보인다. 1998년에 전문직을 위한 독립적인 경력경로를 도입하고 있는 기업은 21%였으나 2000년의 경우는 20%로 나타나고 있다. 이러한 현상은 우리 나라 기업들의 인적자원관리 패러다임이 과거의 전인주의(generalist)에서 전문주의(specialist)를 지향하는 방향으로 변화되고 있다는 사실과(유규창·박우성, 2000) 상치되는 현상이라고 할 수 있다. 전문직의 중요성이나 인력의 전문화에 대한 필요성은 증가하는 반면 실제로 전문직에 대한 경력개발제도가 감소하는 현상은 어떻게 설명될 수 있을까? 이와 관련해서 전문직 제도가 선진국에서도 좋은 취지에도 불구하고 현실적인 문제점들로 인해 많은 경우 실패로 돌아갔다는 점과 특히 우리 나라에서 전문직제도가 전문인력의 개발이라는 본래의 목적보다는 전문인력들의 승진 적체에 대한 해소책으로 도입되었었다는 점(김영배, 2000)이 그러한 현상을 설명할 수 있을 것이다. 그러한 결과 전문직제도가 경제위기 이전에 하나의 일시적 유행으로 그쳤을 것이라고 예상할 수 있다. 그러나 현재로서는 전문직제도 도입률의 감소에 대한 보다 정확한 파악은 아직 어려운 상황이다.

<표 2-10> 전문직제도의 도입현황

(단위 : %)

	1995년(300인이상) ¹⁾	1998년(상장기업) ²⁾	2000년(상장기업) ³⁾
전문직제도 도입비율	29.3	21.0	20.0

자료 : 1) 안희탁(1996).
 2) 한국노동연구원(1998).
 3) 한국노동연구원(2000a).

다. 평가제도를 통한 종업원개발

경제위기 이후 종업원개발에 있어서의 또 다른 중요한 변화는 인사고과가 인재육성과 경력관리에 적극적으로 활용되고 있다는 사실이다. 목표관리제도(MBO)는 단순히 업적을 평가한다는 데서 벗어나 그러한 업적을 가능케 하는 종업원개발과 경력개발이 동시에 강조된다는 특징을 가지고 있다. 경제위기 이전인 1995년 자료(안희탁, 1996)에 의하면 300인 이상 기업체의 경우 목표관리제가 24.4%의 도입률을 보이고 있다. 경제위기 이후 연봉제 도입과 더불어 목표관리제 역시 빠르게 확산되어 1998년에는 도입률이 35%로 증가했고(한국노동연구원, 1998) 2000년에는 49%로 크게 증가한 것으로 나타나고 있다(한국노동연구원, 2000a).

목표관리제의 도입과 함께 전통적으로 승진에 주로 활용되던 고과 결과가 점차 인재육성과 경력관리에도 적극적으로 활용되는 모습을 보이고 있다. 경제위기 이전 우리 나라 기업들의 인사고과 활용의 중요한 특징이자 문제점은 인사고과가 처우 목적에 편중되어 있으며 특히 승진 및 승격에 한정되어 승진 후보자의 서열을 정하기 위한 수단으로 활용되고 있었다(안희탁, 1996)는 점이다. 경제위기 직전 인사고과의 활용에 관한 실태조사는 부족하지만 1993년에 한국경영자총협회에서 50인 이상 기업을 대상으로 실시한 자료(안희탁, 1994)에 따르면 인사고과의 주요 활용 용도는 승진·승격(48.4%), 승급(24.3%), 상여금(8.2%), 표창(5.4%) 등 주로 처우 목적에 치중되어 있는 것으로 나타난다. 한편 배치전환(9.4%), 교육훈련(1.6%), OJT(2.1%) 등 종업원 육성과 개발 목적의 활용은 상대적으로 극히 저조한 편이다. 그리고 이러한 현상은 300인 이상 대기업에서도 마찬가지로 나타난다. 인사고과 결과를

<표 2-11> 목표관리제의 도입현황

(단위 : %)

	1995년(300인이상) ¹⁾	1998년(상장기업) ²⁾	2000년(상장기업) ³⁾
목표관리제도 도입 비율	24.4	35	49

자료 : 1) 안희탁(1996).

2) 한국노동연구원(1998).

3) 한국노동연구원(2000a).

OJT에 활용하는 것은 오히려 300인 미만 중소기업에서 더 많이 활용되는 것으로 나타나고 있다.

2000년 조사에서 나타난 고과 결과의 활용 용도에 따르면 업적과 능력에 대한 평가의 주요 활용도는 승진관리로 거의 대부분의 기업들이 고과 결과를 승진에 활용한다고 응답하고 있다. 그러나 응답기업의 40~50%가 업적 고과와 능력고과 결과를 인재육성에 활용하고 있으며 이와 동시에 경력개발에도 활용하고 있다고 응답하고 있어, 고과 결과가 단순한 승진결정뿐 아니라 경력개발에도 적극적으로 활용되는 모습을 보여 주고 있다. 이러한 변화는 1993년 조사 결과에 비해 한국 기업들의 인사고과가 종업원 육성과 개발을 지향하는 방향으로 발빠르게 이동해 왔음을 보여주는 것이며 또한 한국 기업의 인적자원관리가 전반적으로 통제 중심에서 인력활용 중심으로 변화하는 한 모습을 보여준다고 할 수 있다. 주목할 만한 사실은 처우와 관련된 부분에서는 업적고과 활용비중이 상대적으로 더 높고, 종업원 개발과 관련된 부분에서는 능력고과의 활용비중이 높지만 처우와 종업원 개발 모두에 있는 업적고과와 능력고과가 모두 활용되고 있다는 점이다. 이는 대부분의 기업에서 각각의 의사결정을 할 때 업적고과와 능력고과를 모두 고려한다는 점을 의미한다.

<표 2-12> 인사고과의 활용실태

(단위 : %)

	인사고과 활용부문	활용비율(%)	
		1998 ¹⁾	2000 ²⁾
업적고과	임금관리	56.9	67.3
	승진관리	93.8	86.4
	인재육성	49.0	44.0
	경력관리	53.1	44.9
	교육훈련	29.5	24.1
능력고과	임금관리	49.4	60.9
	승진관리	83.2	92.5
	인재육성	57.8	52.4
	경력관리	59.1	53.5
	교육훈련	40.7	30.7

자료 : 1) 한국노동연구원(1998).
2) 한국노동연구원(2000a).

한편 인사고과를 인재육성에 활용하는 중요한 방법으로 다면평가가 많은 관심을 얻고 있다. 다면평가는 상사에 의해 부하가 평가를 받는 전통적인 방식에서 벗어나 부하나 동료, 고객 등에 의한 평가를 실시하고 이를 통해 피평가자 개인이 수정이나 개발이 필요한 행동이나 능력을 발견하고 이를 피드백함으로써 종업원의 개발을 촉진하기 위한 것이다. 다면평가가 처우 목적으로 활용되는 일이 없는 것은 아니지만 다면평가의 초점은 주로 종업원 혹은 관리자의 개발에 맞추어져 있다. 우리 나라에서 체계적으로 부하나 동료, 고객 등을 동시에 다면평가하는 경우는 적은 상태이며 이에 관한 실태조사 결과도 아직 부족한 상태이다. 그러나 전통적인 상사 중심의 일방형 고과가 다면형 평가로 변화되고 있는 모습은 다양한 실태조사를 통해 확인되고 있다.

<표 2-13> 나타난 실태조사 결과들은 1990년대 중반 이후 목표관리제의 도입과 더불어 확산된 자기평가의 경우 이미 경제위기 이전에 30% 이상의 기업들에 도입된 바 있으며 그 이후 지속적으로 증가하여 2000년 시점에서는 43.8%의 도입률을 보이고 있다. 그러나 자기평가를 제외하면, 다면평가의 핵심적 구성요소라고 할 수 있는 부하나 동료, 고객에 의한 평가는 1995년 당시 극히 미미한 도입률을 보였으나 그 이후 급격한 증가를 보이고 있다. 특히 급속한 확산을 보인 것은 그 중에서도 부하에 의한 평가라고 할 수 있고, 동료에 의한 평가 역시 상당히 빠른 확산을 보이고 있다. 한편 고객에 의한 평가는 여전히 3%대, 도입 기업수로는 10여 개의 수준에 머물러 있어 그 도입이나 운영이 실제 기업 현장에서 상당히 어렵다는 것을 보여준다.

<표 2-13> 평가의 다면화 실태

(단위 : %)

	1995년(300인이상) ¹⁾	1998년(상장기업) ²⁾	2000년(상장기업) ³⁾
부하에 의한 평가	1.6	15.0	18.3
동료에 의한 평가	1.1	8.7	9.7
고객에 의한 평가	-	3.2	3.0
자기 자신에 의한 평가	31.1	38.3	43.8

자료 : 1) 안희탁(1996).

2) 한국노동연구원(1998).

3) 한국노동연구원(2000a).

24 경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계 변화

한편 이러한 다면평가제도들은 일반적으로 평가 결과에 직접 반영되는 것 보다는 기존의 인사고과 결과와 병행하여 참고하기 위한 목적으로 활용되고 있다. <표 2-14>는 다면적 평가제도들이 직접 평가 결과에 반영되는 기업의 비율을 나타내고 있다. 이를 통해서 알 수 있듯이 전체적으로 다면평가 결과는 일반적으로 상사에 의한 평가 결과를 보완하고 참고하기 위한 목적으로 활용되고 있다. 그러나 점차 다면적 평가 결과를 전체 인사고과 평점에 반영하는 기업들의 비중이 증가하고 있다는 점은 중요한 변화라고 할 수 있다.

<표 2-14> 다면적 평가와 고과점수 반영실태

(단위 : %)

	평가 결과에 직접 반영하는 비율	
	1998년 ¹⁾	2000년 ²⁾
부하에 의한 평가	35.5	45.5
동료에 의한 평가	30.6	34.3
고객에 의한 평가	38.5	27.3
자기 자신에 의한 평가	19.6	34.2

자료 : 1) 한국노동연구원(1998).
 2) 한국노동연구원(2000a).

3. 보상관리

보상관리는 한국 기업의 인적자원관리에서 가장 빠른 변화를 보이고 있는 부분이며, 그 기본 변화의 방향은 연공주의로부터 성과주의로의 변화라고 할 수 있다. 한국노동연구원의 2000년 조사에 따르면 보상관리는 경제위기 이후 50.5%의 기업에서 상당한 혹은 매우 큰 변화가 있었다고 응답하고 있으며, 여러 가지 인적자원관리 제도 중 그 변화의 정도가 가장 큰 것으로 나타나고 있다. 전통적으로 한국 기업의 임금관리는 연공급적 성격이 매우 강했으며 그 핵심은 매년 정기적으로 증가하는 호봉제도라고 할 수 있다. 한국 기업의 전통적인 임금제도하에서 기본급은 직급과 근속년수에 의해 결정되었다. 개인성과나 고과평가에 따른 개인별 임금 차등은 거의 존재하지 않았다고 할 수 있다.

그러나 1990년대 중반 이후 개인별 성과에 기초해서 임금인상을 차등화

하는 연봉제의 도입이 급속하게 확산되고 있다. 이러한 급속한 확산현상은 여러 기관에서 실시된 다양한 실태조사들에 의해 확인될 수 있다. 먼저 50인 이상 기업을 대상으로 이루어진 한국경영자총협회의 실태조사 결과들은 1994년 4%에 불과하던 연봉제 도입률이 1998년에는 세 배를 상회하는 15.3%까지 증가하고 있음을 보여준다. 또한 100인 이상 기업을 대상으로 노동부가 매년 조사하는 실태조사 결과(노동부, 2000)에 따르면 경제위기 직전인 1997년 말 기준으로 3.6%에 불과하던 연봉제 도입률은 2000년 초에는 18.2%로 급증하고 있다. 마지막으로 상장기업을 대상으로 한 한국노동연구원의 조사 결과들 역시 연봉제의 급격한 확산을 보여준다. 예를 들어 1998년 조사에 따르면 연봉제 도입비율은 23%, 그리고 2000년 조사의 경우 연봉제 도입비율은 45.2%로 매우 높게 나타나고 있다. 또한 2000년 조사 결과 중 1년 내로 도입할 계획이 있다는 기업이 22.6%에 이르고 있어, 연봉제는 이제 적어도 한국의 대기업에 있어서는 지배적인 임금체제로 정착되었다고 평가할 수 있다.

특히 2000년 조사자료에서 연봉제 도입 기업 중에서 연봉제의 도입 연도를 살펴보면 연봉제를 도입하고 있는 기업 중 경제위기 직후인 1998년 이후 조사시점인 2000년 중반까지 사이에 연봉제를 도입한 기업이 전체 연봉제

<표 2-15> 연봉제 도입실태

(단위 : %)

조사기관		조사대상 기업	연봉제 도입비율
한국경영자총협회	1994년 ¹⁾	50인 이상 기업	4.0
	1996년 ²⁾		7.2
	1998년 ³⁾		15.3
노동부 ⁴⁾	1996년	100인 이상 기업	1.6
	1997년		3.6
	1999년		12.7
한국노동연구원 ⁵⁾	1998년	상장기업	23.0
	2000년		45.2

자료 : 1) 양병무(1994).
 2) 한국경영자총협회(1996).
 3) 안희탁(1998).
 4) 노동부(2000).
 5) 한국노동연구원(1998; 2000a).

<표 2-16> 연봉제의 기업규모 및 도입 시점

(단위 : %)

	전 체	기업 규모		
		300인 미만	300~999인	1,000인 이상
경제위기 이전	21.7	17.8	27.1	15.6
경제위기 이후	78.3	82.2	72.9	84.4

자료 : 한국노동연구원(2000a).

도입 기업 중에서 78.3%에 달하고 있어, 경제위기가 성과주의 임금체계로의 변화에 매우 강력한 영향을 행사했음을 알 수 있다. 또한 경제위기를 전후로 연봉제 도입 연도를 기업규모별로 구분해서 살펴보면 매우 흥미로운 사실이 발견된다. 일반적으로 300인 이상 1,000인 미만의 기업에서는 경제위기 이전에 이미 상당한 기업들이 연봉제를 도입하고 있었으나 300인 미만의 중소기업이나 1,000인 이상 대기업에서는 경제위기 이전에 상대적으로 연봉제 도입률이 300인 이상 1,000인 미만 기업들에 비해 부진하며 경제위기 이후 도입된 비율이 훨씬 높게 나타나고 있다. 이러한 현상은 중소기업의 경우 연봉제라는 새로운 제도를 설계하고 준비할 능력이 부족해서 위험을 피하기 위해 그러한 현상을 보인다고 할 수 있다. 또한 1,000인 이상 대기업의 경우 경제위기 이전 연봉제 도입이 상대적으로 소극적으로 나타나는 것은 대기업이 가지는 조직의 관성이나 강한 노조의 반대와 같은 제도적 요인이 작용했을 가능성이 크다(유규창·박우성, 1999). 경제위기는 그러한 제도적 장애요인을 제거하는 동시에 공공부문이나 금융부문에서 나타난 것과 같이 정부로부터의 압력을 통해 연봉제 도입을 확산시키는 계기가 되었으며 그러한 이유로 경제위기 이후 1,000인 이상 대기업의 연봉제 도입이 빠른 확산을 보인 것이라고 할 수 있다.

주의해야 할 것은 연봉제가 도입된 기업에서 모든 종업원이 연봉제의 적용을 받는 것이 아니라는 점이다. 현재 우리 나라 상장기업들에 도입된 연봉제의 경우 전체 종업원 수에 대비한 적용대상 종업원의 비율은 매우 다양하게 나타난다. 그러나 전체적으로 보면 <표 2-17>에 나타나는 바와 같이 대부분 50% 미만의 종업원들에게만 적용되고 있으며, 과반수 이상의 종업원들에게 연봉제가 적용되는 경우는 상대적으로 작게 나타난다.

<표 2-17> 전체 종업원에 대한 연봉제의 적용비율 (단위 : %)

	10%이하	10~20%	20~50%	50~80%	80~100%	무응답
응답비율	20.6	15.9	29.4	13.5	18.8	1.8

자료 : 한국노동연구원(2000a).

<표 2-18> 직군별 연봉제 적용비율 (단위 : %)

	사무관리직	영업직	연구/전문직	기술직	생산직	생산기능직
응답비율	98.8	74.7	62.4	54.7	48.2	30.0

자료 : 한국노동연구원(2000a).

전체 종업원에 대한 연봉제 적용비율이 <표 2-18>과 같이 다양하게 나타나는 것은 연봉제가 특정 직종이나 직급에 해당하는 종업원들에게 적용되고 있기 때문이다. 2000년 조사에 따르면 연봉제는 주로 생산기능직을 제외한 사무관리직과 영업직, 연구기술직 등에 적용되고 있다. 예를 들어 연봉제를 도입한 기업 중 사무관리직은 거의 모두가 적용되고 있으며 연구전문직의 경우 60% 정도가 그 적용을 받고 있다. 반면 생산직의 경우 연봉제 도입기업 중 30%만이 연봉제의 적용을 받고 있다. 생산직의 경우 연봉제의 적용률이 크게 낮게 나타나는 이유는 이론적으로 직무재량권이 약하기 실제로 연봉제를 도입해서 기대하는 동기부여 효과를 얻기가 쉽지 않고(유규창·박우성, 1999), 생산직을 중심으로 노조가 결성되어 있고 노조가 연봉제의 도입에 강한 반대를 보이고 있기 때문이라고 할 수 있다.

연봉제의 도입을 통해 개인성과에 따른 임금인상이 강화되는 동시에 과거 근속의 영향도 크게 사라지고 있다. 연공급의 핵심요소인 호봉제가 점차 폐지되고 있기 때문이다. 위의 조사에 따르면 연봉제를 도입한 기업 중 62%가 호봉제를 완전히 폐지한 것으로 나타나고 있다. 연봉제 도입 후에도 호봉제를 그대로 유지하고 있는 기업은 약 35% 정도이나 이는 급격한 임금제도의 변화를 피하기 위한 것으로 보인다. 1998년 조사에서 연봉제 도입기업 중 호봉제를 그대로 유지하고 있는 기업의 비율이 41.1%였다는 점을 고려할 때 그동안 이러한 기업들의 일부에서 호봉제가 폐지되었음을 의미하며 따라서 앞으로 연봉제를 도입한 기업에서 호봉제는 시간이 흐름에 따라 사라질 것으로 전망된다.

성과주의에 기초한 보상시스템의 변화는 다른 다양한 보상제도의 도입을 통해서도 확인된다. 노동부의 조사(2000a)에 따르면 집단인센티브제도인 성과배분제도의 도입률은 경제위기 이전인 1997년 말의 경우 100인 이상 사업장의 7.0%에 불과했으나 2000년 초에는 16.3%로 두 배 이상 증가한 양상을 보이고 있다. 한국노동연구원의 2000년 조사에서는 이익배분제(profit sharing) 단독의 경우만 해도 약 40%의 도입률을 보이고 있고, 수익배분제(gain sharing)의 경우 24%의 도입률을 보이고 있다. 또한 팀별로 운영되는 팀인센티브도 25.8%나 도입되어 있다. 이러한 집단인센티브의 확산은 종업원 전체를 기업성과에 초점을 맞추고자 하는 목적과 연봉제의 도입으로 인해 보상이 지나치게 개인성과에 치우치게 되는 경우 발생하는 부작용을 막기 위한 목적을 동시에 가지고 있다. 또한 1997년부터 법제화된 스톡옵션의 경우에도 짧은 기간임에도 불구하고 전체 응답기업의 16.8%가 이를 도입하고 있어 빠른 도입 양상을 보여주고 있다.

성과에 따른 집단인센티브의 빠른 확산과 적극적인 활용은 한편으로는 동기부여를 통한 기업성과의 개선을 주목적으로 하지만 그 이면에는 경직적으로 증가하는 인건비를 성과에 연계시켜 변동급화함으로써 인건비 관리에 있어서의 유연성을 확보하겠다는 목적도 매우 강하다고 할 수 있다. 그러한 점에서 한국 기업의 임금제도의 급격한 변화의 중요한 특징은 임금체계의 유연화라고 할 수 있다(박우성, 1999).

<표 2-19> 집단인센티브제도의 도입현황

(단위 : %)

		이익배분제	수익배분제	팀인센티브
노동부	1997	-	7.0	-
	1999	-	13.5	-
	2000	-	16.3	-
한국노동연구원	1998	25.9	17.7	23.7
	2000	40.7	23.9	25.8

4. 종업원 참여

종업원 경영참가의 경우는 상대적으로 신뢰할 만한 비교자료가 충분한

편이다. 1996~98년, 2000년에 걸쳐 거의 유사한 항목에 관한 서베이가 실시되었기 때문이다. 1996년의 조사(이원덕·유규창, 1997)는 한국의 1,200대 기업을 대상으로 하고 있고 그 이후 두 개의 조사는 상장기업을 대상으로 하고 있어, 샘플에 약간의 차이는 있으나 상장기업의 경우 대부분 대기업에 속한다는 점을 고려하면 샘플에서 발생하는 오차는 그리 크지 않을 것으로 판단된다.

종업원 경영참가에 있어서 두드러진 변화는 <표 2-20>에서 확인할 수 있듯이 경제위기 이전의 경영참가제도 도입률이 매우 높았다가 경제위기의 직접적 영향하에 있었던 1998년의 경우 도입률이 크게 감소했으며 경기 회복이 이루어진 2000년의 경우 도입률이 다시 소폭이나마 증가하는 모습을 보이고 있다. 이는 경영상의 어려움에 직면한 기업들이 구조조정을 하는 과정에서 상호신뢰가 낮아지게 되고 그 결과 과거의 경영참가제도들을 그대로 유지하기가 어려웠었다는 사실을 간접적으로 보여준다. 또한 이러한 결과는 1996년 당시의 높은 도입률이 상당부분 다른 기업에서 하나씩 따라 하는 모방적 기제에 의해 도입되었던 것이 아닌가 하는 추측을 낳게 한다.

이러한 결과를 놓고 볼 때 경제위기는 한국 기업들의 경영참가제도가 얼마나 공고히 정착된 것이었는가를 시험하는 일종의 리트머스 역할을 했다

<표 2-20> 경영참가제도 도입추세

(단위 : %)

	1996년 ¹⁾	1998년 ²⁾	2000년 ³⁾
근로자 설문조사	78.4	26.1	32.2
제안제도	97.1	74.8	77.7
직무확대	90.5	41.7	42.3
직무충실	83.3	38.1	43.9
Quality Circle (QC)	91.8	58.3	58.8
태스크 포스팀	81.9	58.5	59.6
노사협의회	96.6	90.4	88.6
노사공동위원회	71.1	40.5	33.8
인사(징계)위원회에 근로자대표 참여	66.5	43.4	47.9

자료 : 1) 이원덕·유규창(1997).
 2) 한국노동연구원(1998).
 3) 한국노동연구원(2000a).

30 경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계 변화

고 보여진다. 기업의 확실한 경영방침이 없이 형식적으로 실시하던 기업들은 상당부분 경영참가제도를 포기한 것으로 보이기 때문이다. 그러나 경제위기를 통해 경영참가제도의 효과를 더 인식하게 된 기업들은 오히려 경영참가제도의 운영을 더 내실화하는 방향으로 인적자원관리의 변화를 추구하고 있다고 보여진다.

그러한 해석은 경영참가제도의 원활한 운영 정도를 통해서 뒷받침된다. 경영참가는 제도 자체가 도입되어 있는가보다는 실제로 그러한 제도들이 활발하게 운영되고 있는가가 더 중요하다고 할 수 있다. 경제위기 이후 경영참가에 있어서 의미 있는 변화는 경영참가제도의 도입이 보다 내실화되고 있다는 점이다. 각 경영참가제도들이 활발하게 운영되고 있는가에 대한 응답 결과는 거의 모든 경영참가제도에 있어서 1998년에 비해 2000년의 경우 활발하게 운영되고 있다고 응답한 기업의 비율이 모두 증가하고 있기 때문이다. 이러한 변화는 직무확대와 노사공동위원회의 운영을 제외한 대부분의 제도에서 일관성 있게 나타나고 있지만 아직 그 차이가 두드러진 것은 아니다. 향후 그러한 변화가 지속적으로 유지될 것인가 하는 것은 매우 흥미로운 질문이며 이에 대해서는 추후 실태조사 결과를 통해 파악이 가능할 것이다.

<표 2-21> 경영참가제도의 원활한 운영정도

(단위 : %)

	1998년 ¹⁾	2000년 ²⁾
근로자 설문조사	12.1	18.1
제안제도	49.0	54.0
직무확대	23.5	20.5
직무충실	19.7	21.8
Quality Circle (QC)	40.3	44.1
태스크 포스팀	45.1	49.2
노사협의회	65.5	65.7
노사공동위원회	24.8	21.5
인사(징계)위원회에 근로자대표참여	26.9	28.5

자료 : 1) 한국노동연구원(1998).

2) 한국노동연구원(2000a).

5. 조직구조의 변화

한국 기업의 조직구조에 있어서 최근의 두드러진 변화는 조직구조의 수평화현상이다. 전통적인 한국 기업의 조직구조는 매우 긴 위계구조하에서 권한이 상부에 집중되어 있는 피라미드식 조직구조였으며 그로 인한 많은 부작용이 노출되었으나(조영호, 2000), 최근 한국 기업들은 결재라인과 직급 구조를 단축하고, 팀제를 도입하고, 소사장제를 도입하고, 개인에 대한 임과 워먼트가 더욱 강조되는 등 조직을 점차 수평화하고 있는 것이다. 그러한 현상은 다음과 같은 구체적 수치로써 잘 나타나고 있다. <표 2-22>에서 나타나는 바와 같이 경제위기 이전부터 상당한 보급을 보였던 팀제를 제외하고는 다른 수평적 조직구조들은 경제위기 이후 매우 급속한 보급률의 증가를 보이고 있다. 2000년 조사 시점 당시 도입된 다양한 수평적 조직구조들 각각에 있어 팀제의 경우를 제외하면 경제위기 이후 도입된 비율이 모두 과반수를 넘거나 거의 50%에 육박하고 있어, 조직구조의 수평화가 경제위기 이후 빠른 속도로 도입, 확산되었음을 알 수 있다.

<표 2-22> 수평적 조직구조의 도입비율

(단위 : %)

	2000년 현재 도입중이거나 실시경험(%)	경제위기 이후 도입된 비율(%)
팀제	80.1	34.2
소사장제	18.6	44.3
분사	21.7	74.0
아웃소싱	45.2	57.6
결재라인과 직급 단축	56.8	49.2

자료 : 한국노동연구원(2000a).

팀제의 경우 전통적 위계조직을 수평화시키기 위한 매우 중요한 한국 기업의 조직 수평화 시도라고 할 수 있다. 과거의 전통적인 사원, 대리, 과장, 차장, 부장이라는 위계를 폐지하고 팀장과 팀원의 두 단계로 조직의 결재라인이 단축되었기 때문이다. 팀제를 보면 2000년 조사에서 응답기업의 80%가 팀제를 도입하고 있는 것으로 나타난다. 팀제 도입을 연도별로 살펴보면 1993년까지 팀제 도입은 거의 무시될 만한 수준이었다가 1994년부터 본격적

으로 도입되기 시작하여 1998년에 가장 많은 도입률을 보인 후 도입률이 감소하고 있다. 1998년의 경우 전체 도입기업 중 18.3%에 해당하는 기업들이 팀제를 도입한 바 있다. 1998년 이후 감소하는 것은 팀제에 대한 기업들의 관심이 감소했다기보다는 이미 대부분의 상장기업들이 팀제를 도입했기 때문이라고 볼 수 있다.

소사장제나 분사, 아웃소싱의 경우 소극적으로는 비핵심적인 기능을 외부로 내보냄으로써 경비를 절감하고 핵심역량을 강화한다는 점과 적극적으로 종업원들의 창의적 노력이나 인센티브를 보상하고자 하는 목적을 동시에 가지고 있다. 그러한 조직구조의 변화는 사실 우리 나라 기업에게 경제위기 이전까지는 상당히 생소한 것이었다고 할 수 있으며 조직의 슬림화와 신속한 대응, 수익성이 강조되기 시작한 경제위기 이후 급속히 확산 보급되고 있다는 점이 주목할 만하다.

참고로 아웃소싱의 경우 아웃소싱이 되는 주요 기능은 생산기능이 절대적으로 높은 비중을 차지하고 있고 전산, 인사(회계·총무 포함), 경비, 식당, 영업, 미화, 물류 등의 순으로 나타나고 있다. 아웃소싱이 되는 기능의 공통적 특징은 기업의 핵심 역량에 그다지 중요한 영향을 미치지 못하는 주변적 기능이라는 점이다. 생산기능의 경우에도 핵심 경쟁력과 관련되지 않는 기능이나 인력을 외주화하고 있는 것으로 보여진다. 그러나 이와는 반대로 제품개발이나 구매와 같은 핵심 경쟁력과 직결되는 부분에 있어서 외주화는 극히 드물게 나타나고 있다.

결국 이상을 종합하면 경제위기는 거시적으로는 분사와 아웃소싱, 소사장제와 같은 조직구조의 수평화를 크게 촉진하는 계기가 되었으며 이와 동시에 대내적으로는 기존의 팀제가 더욱 확산되고 결재라인과 직급이 단축되는 중요한 변화의 계기(momentum)를 제공했다고 할 수 있다. 물론 이러한 변화에는 단순히 경제위기만이 작용한 것이 아니라 경제위기 이후 중요한 환경변화의 화두로 등장한 지식기반경제로의 진입과 디지털 혁명 역시 상당한 영향을 미쳤을 것이다. 벤처 붐의 등장과 함께 야기된 이직률의 증가는 우리 나라 대기업으로 하여금 벤처형의 수평적 조직구조의 필요성을 더욱 강화시켰을 가능성이 크기 때문이다.

<표 2-23> 팀제의 연도별 도입현황

(단위 : %)

	~1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
도입비율	5	6.3	15.9	17.6	17.3	18.3	10.3	3.7

<표 2-24> 주요 아웃소싱 분야

(단위 : %)

순 위	아웃소싱 분야	실시경험 비율
1	생산의 일부	52.3
2	전산	10.9
3	인사(총무·회계)	9.9
4	경비	9.5
5	식당	6.8
6	영업(판매)	5.9
7	미화	5.0
8	물류	4.5

제3절 경제위기 이후 인적자원관리 변화의 패러다임

앞서 살펴본 한국 기업의 인적자원관리 제도상의 변화들은 주로 대기업 조사 결과에 의존하고 있어, 한국 전체 기업의 모습을 보여주는 데는 일정한 한계가 있다. 특히 다른 조사 결과와의 비교에서 확인되듯이 대기업에서의 혁신적인 제도나 변화들이 중소기업에 비해 훨씬 빠르고 강하게 이루어지기 때문이다. 이러한 현상은 대기업의 경우 변화나 혁신의 선도 역할을 하고 있다는 점을 보여주며 이는 대기업이 중소기업에 비해 그러한 혁신을 위한 재정적이고 인적자원을 더 많이 보유하고 있기 때문이다. 그러나 대기업을 중심으로 파악된 한국 기업의 인적자원관리의 변화 방향은 중소기업에서도 정도의 차이는 있으나 동일하게 발견되는 것이다. 한국 사회의 경우 제도적 압력이 강한 특징을 가진다는 점을 고려할 때 대기업을 중심으로 일어나는 인적자원관리의 변화는 일정한 시차를 두고 중소기업에서도 발생할 것으로 보인다.

경제위기 이후 발생한 우리 나라 기업들의 인적자원관리 변화 양상들은 중요한 이론적 문제들을 제기한다. 첫째는 이러한 변화들이 단순히 환경에 대응하기 위한 일시적 변화인가 아니면 인적자원관리에 대한 근본적인 관점의 전환인가 하는 것이다. 둘째는 그러한 변화가 소위 세계화의 영향하에서 강조되는 선진국 기업들의 인적자원관리의 글로벌 스탠다드로의 수렴인가 아니면 여전히 우리 나라 기업들의 한국적 특수성이 유지되는가 하는 것이다. 마지막으로 환경변화와 인사제도의 변화 속에서 개별 기업의 전략적 선택은 어떻게 나타나고 있는가 하는 것이다. 모든 기업이 연봉제를 도입하지는 않으며 혹은 도입한다고 해도 그 시기에 있어서는 일정한 선택이 존재한다. 그러한 선택을 결정하는 요인들은 무엇인가도 이론적으로 매우 중요한 질문이다. 이러한 문제들 모두가 향후 심도 있는 분석과 검토가 필요한 부분이지만 이하에서는 첫 번째 질문을 중심으로 우리 나라 기업들의 인적자원관리 변화의 의미를 평가하기로 한다.

1. 인적자원관리의 패러다임 변화

앞 절에서 살펴본 한국 기업의 인적자원관리 제도의 변화 양상은 한국 기업의 인적자원관리가 단순히 과거의 연장선상에서의 점진적인 개선이라기 보다는 새로운 혁신(transformation)의 성격을 가지고 있음을 보여준다. 그렇다면 그러한 제도변화들이 기초하고 있는 새로운 인적자원관리의 패러다임의 내용은 무엇인가를 찾는 일은 매우 중요하고 흥미로운 일이 아닐 수 없다. 1999년에 한국의 인적자원관리 전문가를 대상으로 한 조사(유규창·박우성, 2000)는 이와 관련한 중요한 시사점을 제공해 준다.

위의 조사는 인적자원관리를 전문으로 하는 대학교수, 컨설턴트, 기업체 임원을 대상으로 하고 있으며 총 107명이 이에 응답하였다. 이 조사는 한국 기업의 인적자원관리의 근거에 있는 총 11가지의 서로 대비되는 기본 관점에 대해 조사 당시의 상황과 미래의 상황을 비교하여 응답하도록 하고 있다. 그 결과에 따라 패러다임의 변화가 발생할 것이라고 판단되는 기본 관점의 차원은 현재는 한 축이 50% 이상의 지배적 위치를 차지하나 향후에는 다른 축이 50% 이상의 지배적 위치를 차지할 것이라고 나타나는 부분이라고 할 수 있다.

<표 2-25> 인적자원관리 기본 관점의 변화

(단위 : %)

현재의 지배적 관점(응답률:%)	미래의 지배적 관점(응답률:%)
연공주의(70)	능력 및 성과주의(96)
전인주의(62)	전문주의(84)
온정주의(71)	계약주의(91)
권위주의(70)	민주주의(91)

자료 : 유규창·박우성(2000).

조사 결과에 따르면 패러다임의 변화가 명확히 발생하는 인적자원관리의 기본 관점은 <표 2-25>와 같다.

이 표에 나타난 결과는 한국 기업의 인적자원관리의 패러다임이 근본적인 변화를 겪고 있음을 보여준다. 전통적인 한국의 사회문화에 기초한 연공주의·전인주의·온정주의·권위주의적 관점이 시장과 경쟁원리에 기초한 능력 및 성과주의, 전문주의, 계약주의·민주주의형 관점으로 전환될 것이라고 거의 모든 전문가들이 응답하고 있기 때문이다. 그러한 변화는 단선적인 개선이 아니라 지향하는 축 자체가 달라진다는 의미에서 패러다임의 전환(shift)라고 할 수 있다.

그리고 중요한 점은 그러한 패러다임 전환이 경제위기를 전후해서 발생되었다는 점이다. 상장기업들의 인사담당자들을 대상으로 한 조사 결과는 위의 전문가 조사를 통해 나타난 패러다임 전환을 확인해 주고 있으며 그러한 변화가 경제위기 이후에 발생되었다는 점도 보여주고 있다. <표 2-26>에서 나타나고 있는 것과 같이 경제위기 이전 연공주의, 전인주의, 온정주의, 권위주의로 대변되던 한국 기업의 인적자원관리의 기본적 패러다임은 경제위기 이후 조사 시점인 2000년에는 그와는 상반되는 능력 및 성과주의, 전문주의, 계약주의, 민주주의로의 분명한 전환을 보이고 있다.

<표 2-26> 인적자원관리의 패러다임 전환

(단위 : %)

경제위기 이전의 관점(응답률)	2000년 현재의 관점(응답률)
연공주의(68.9)	능력 및 성과주의(73.9)
전인주의(48.4)	전문주의(71.3)
온정주의(59.3)	계약주의(63.0)
권위주의(53.5)	민주주의(49.5)

자료 : 한국노동연구원(2000a).

2. 패러다임의 변화와 인사제도의 변화

앞 절에서 설명된 인적자원관리 제도의 변화는 이러한 인적자원관리의 패러다임 변화와 밀접하게 연결되어 있다. 외견적으로 구체적인 제도의 형태로 변화하는 것은 인적자원관리 제도이지만 그 근저에는 이와 같은 인적자원관리 패러다임의 전환이라는 더 큰 변화가 존재하는 것이다.

가. 성과주의와 임금제도의 변화

예를 들어 능력 및 성과주의로의 변화의 전면에 등장하는 것이 임금제도이다. 이미 살펴본 바와 같이 경제위기 이후 급속하게 확산된 연봉제는 동일한 직급에 속하는 종업원의 임금이 근속년수가 아니라 능력이나 성과에 따라 차별적으로 적용되게 된다는 특징을 가지고 있다(유규창·박우성, 1999; 박우성 외, 2000). 실제로 한국 기업들이 연봉제를 도입하는 가장 중요한 목적이 동기부여를 통한 생산성 제고로 나타나고 있다. 연봉제 도입의 가장 중요한 목표를 묻는 질문에 대해 상장기업들의 인사책임자들은 매우 다양한 응답을 보이고 있으나 그러한 요소들을 아우르는 공통적 요소는 동기부여와 생산성이다. 그러한 점에서 연봉제는 성과주의로의 패러다임 전환에 기초하고 있고 그러한 전환을 강화시키는 이중적 역할을 수행한다고 할 수 있다.

또한 다양한 형태로 그 보급이 확산되고 있는 인센티브제 역시 한국 기업의 임금제도를 성과주의형으로 바꾸어 가고 있다. 인센티브제는 크게 집단을 대상으로 하는 집단 인센티브제 혹은 성과배분제와 개인을 대상으로 하는 개인 인센티브제로 나눌 수 있다. 집단을 대상으로 하든 개인을 대상으로

<표 2-27> 연봉제 도입의 주요 목표

(단위 : %)

순 위	연봉제 도입의 주요 목표	응답률
1순위	종업원의 동기부여	34.7
2순위	생산성 향상	28.8
3순위	철저한 목표의 관리	16.5
4순위	효율성 증진	10.6

자료 : 한국노동연구원(2000a).

하든 인센티브제도는 기본적으로 성과 향상에 대한 보상수단이며 그러한 점에서 성과주의 패러다임에 기초하고 있고 성과주의를 강화하는 역할을 한다. 앞에서 살펴본 노동부 조사 결과들은 경제위기 이후 성과배분제의 급속한 확산을 보여주고 있으며 상장기업 조사 결과들도 이익배분제를 중심으로 한 성과배분제의 확산을 확인해 주고 있다. 성과배분제를 도입한 목적을 살펴보면 성과배분제가 성과주의로의 전환과 밀접하게 연결되어 있음을 알 수 있다. 노사관계 개선이나 우수한 신규 인력의 확보 등도 도입 목적으로 사용되지만 생산성 향상이 절대적인 비중을 차지하고 있기 때문이다.

<표 2-28> 성과배분제 도입 목적

(단위 : %)

	응답비율
생산성 향상	81.2
노사관계 개선	10.3
경영위기 극복	4.5
우수 신규 인력의 확보	3.1

자료 : 노동부(2000).

나. 전문주의와 인사제도 변화

전인주의에서 전문주의로의 전환과 맞물려 있는 인사제도상의 변화는 적극적인 외부인력 충원정책이다. 외부인력의 충원에서 중시되는 기준은 회사가 필요로 하는 전문적 능력을 보유하고 있는가의 여부이기 때문이다. 그렇지 않은 경우 굳이 외부에서 인력을 채용할 필요가 크지 않기 때문이다. 2000년 한국노동연구원의 조사 결과에 따르면 아직도 필요한 인력을 외부에서 충원하는 정책을 가지고 있는 기업(25.8%)보다는 그렇지 않은 기업(33.8%)이 우세하기는 하지만 외부인력 충원정책을 시행하고 있는 기업의 비중은 무시할 수 없을 정도로 나타나고 있다. 특히 벤처기업의 경우 인력 확보는 주로 외부에서의 인력충원 정책을 통해 이루어지고 있다. 기업 내부에서 인력을 개발해서 활용(make policy)하는 것에 비해 외부인력을 충원하는 정책(buy policy)이 활성화되는 이면에는 과거의 표준 인재를 중시하는 관점에서 전문인력을 중시하는 관점으로의 전환이 그 배경을 이루고 있다. 전문직 제도의 도입 역시 전문주의에 기초한 인사제도라고 할 수 있다.

전문직 제도가 도입된다는 것은 전문인력의 중요성과 이들의 개발에 대한 인식전환이 사전에 필요하기 때문이다. 전통적인 한국 기업의 인적자원관리 제도는 공통된 직급제도가 우선시되며 전문직의 경우에도 별도의 경력개발 제도가 존재하지 않았다. 그 결과 연구개발직과 같은 전문인력의 경우 승진이나 보상의 증가를 위해서는 관리직으로 전환해야 했으며 그 결과 전문인력들의 전문 능력개발에 대한 인센티브는 크게 저하되는 문제점을 가지고 있었다. 그럼에도 불구하고 별도의 전문 직급제도가 부재했던 이유는 한국 기업들이 전인주의에 기초한 표준형 인재(generalist)를 선호했기 때문이다(신유근, 1992).

그러나 전문주의의 제도적 표현이라고 할 수 있는 전문직 경력제도는 경제위기 이후 뚜렷한 제도적 확산을 보이지는 않고 있으며 오히려 상당한 감소를 보이고 있기까지 하다. 앞에서 살펴본 조사자료들에 의하면 전문직제도는 경제위기 이전인 1995년에 이미 29.3%에 이르는 보급률을 보인 후 경제위기 이후 현 시점에서는 오히려 20% 수준으로 낮아진 것으로 나타나기 때문이다. 이러한 현상은 전문주의로의 패러다임은 발생했지만 전문직제도 자체가 운영상 상당한 어려움이 있는 제도이기 때문으로 보인다. 실제로 전문직제도는 바람직한 취지에도 불구하고 여러 가지 문제점으로 인해 선진국에서도 많은 경우 실패로 돌아간 것으로 보고되고 있기 때문이다(김영배, 2000).

한편 전문주의로의 변화는 전문인력에 대한 다양한 인센티브제도의 도입을 통해서도 나타난다. 경제위기 이후 벤처기업 열풍과 맞물려서 가장 인력 유지의 문제가 심각했던 부분이 연구기술직이었다. 특히 정보통신기술과 관련된 기업들의 경우 매우 높은 이직률에 시달려야 했다. 따라서 전문인력의 유지를 위해서 다양한 인센티브가 고안되고 시행되게 되었다. 최근 연구인력에 대해 연구성과에 따라 별도의 인센티브를 제공하는 사례가 빠르게 확산되고 있는 것은 그러한 이유에서라고 할 수 있다.

다. 계약주의와 인사제도의 변화

온정주의에서 계약주의로의 변화 역시 인적자원관리 제도상의 중요한 변화들을 설명한다. 전통적으로 한국 기업들은 가부장적 경영스타일을 가지고

있었으며 온정주의에 기초한 노사관계를 유지하고 있었으며(신유근, 1992) 정리해고는 터부시되었다. 가족이라는 이데올로기가 경영층에 의해 적극적으로 활용되었으며 따라서 상황이 어렵다고 가족을 내보내는 것은 경영이념에 반하는 것이었기 때문이다. 그러나 앞에서 지적된 바와 같이 경제위기 이후 고용조정이 실시된 기업이 규모의 차이는 있으나 66%에 해당한다는 사실은 이제 더 이상 온정주의에 기초한 인적자원관리가 불가능하다는 것을 의미한다.

우리 나라 기업들의 인적자원관리가 계약주의로 전환하면서 발생하는 인사제도의 중요한 변화는 소위 정리해고로 불리는 비자발적 인력감축이다. 경제위기 이전에도 비자발적 인력감축이 없었던 것은 아니지만 그것은 매우 예외적인 상황에서만 이루어졌다. 그러나 경제위기 이후 상당수의 기업들이 온정주의적 경영스타일에서 핵심적인 인사제도로 대변되던 평생고용을 포기하게 되었다. 경제위기 이후 우리 나라 기업 전체에 전반적으로 실시된 고용조정 이후 종업원들도 이제는 더 이상 평생고용을 신뢰하지 않게 되었다. 경제위기는 강력한 구조조정과 고용조정을 수반했으며 그 과정에서 한편으로는 과거의 온정주의를 계약주의로 전환시켰으며 온정주의의 대표적 구성 요소였던 고용안정이라는 인사관행을 파괴시켰다고 할 수 있다.

계약주의로의 전환과 맞물려 있는 인사제도 변화의 또 다른 예는 연봉제이다. 연봉제는 한편으로는 성과주의를 대표하는 제도인 동시에 계약주의를 대변하는 제도이기도 하다. 연봉제가 반드시 매년 문서상의 계약을 맺을 필요는 없으나 실제로 많은 우리 나라 기업들이 매년 연봉계약을 종업원과 체결하고 있다. 연봉계약의 체결은 종업원과 회사의 관계가 과거와 같은 심리적 계약이 아니라 명시적인 계약에 의해 규정된다는 점을 전달한다. 회사는 종업원에게 목표관리에 의한 일정한 과업의 내용과 기대되는 성과를 요구하며 그 결과에 상응하는 보상이 계약의 형태에 의해 실현되는 것이다. 결국 계약주의로의 패러다임 전환이라는 맥락 속에서 연봉제가 도입되고 이와 동시에 연봉제를 통해 계약주의가 강화되는 모습을 보이고 있다고 할 수 있다.

마지막으로 비정규직의 확산 역시 계약주의로의 전환과 긴밀한 관련을 가지고 있다. 비정규직을 활용하는 동기는 인력관리의 유연성을 확보하기 위한 것이나 비정규직의 확산 배경에는 계약주의가 존재한다. 기본적으로

40 경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계 변화

평생고용과 내부경력 개발을 전제로 구체적인 계약개념이 없는 정규직에 비해 모든 비정규직은 기본적으로 계약주의적 성격을 가지고 있다. 비정규직의 구체적 고용형태와는 무관하게 고용의 기간이나 근로조건이 개별적인 계약을 통해 결정되기 때문이다.

라. 민주주의와 인사제도의 변화

권위주의에서 민주주의로의 변화는 여러 가지 인사제도의 변화들을 설명하고 있으며 특히 수평적 조직구조의 확산과 경영참가와 밀접한 관련을 맺고 있다. 앞에서 살펴본 바와 같이 경제위기 이후 한국 기업들의 조직 수평화는 매우 빠르게 진행되고 있다. 직급이 단축되고 조직이 수평화된다는 것은 종업원 개인이 자신의 의견을 표현하고 자율성을 가지고 업무를 할 수 있는 권한 위임이 확대된다는 것을 의미한다. 특히 종업원의 권한 강화(empowerment)를 회사의 중요한 목표로 간주하고 있는 기업들의 비율은 38.8%로 그렇지 않은 기업들의 비율인 14.6%를 크게 앞지르고 있다. 경영참가제도 역시 민주주의로의 전환과 직접적인 관련을 가지고 있는 인사제도의 변화라고 할 수 있다. 실태조사 결과는 다양한 경영참가제도들의 경우에는 양적인 확산은 두드러지지 않으나 그 운영이 이전보다 훨씬 내실화되고 충실화되는 모습을 보이고 있다.

제4절 인사관리부서의 역할변화

1. 인사부서 조직 및 역할

한국노동연구원의 1998년과 2000년의 조사는 우리 나라 상장기업들의 인사부서의 역할에 관한 중요한 비교자료를 제공한다. 이 조사들은 기획담당 이사들에게 인적자원관리 부서의 역할을 평가하도록 하고 있다.³⁾ 경제위기

3) 기획담당 이사들에게 인적자원관리부서의 역할에 대한 평가를 하도록 한 것은 보다

이전에 이와 관련된 실태조사가 없기 때문에 경제위기 이전의 역할과 직접적인 비교는 어렵지만 일부 항목의 경우 경제위기와의 비교를 포함하고 있고 또 2차에 걸친 조사 결과를 통해 경제위기 이후 진행중인 변화의 방향을 어느 정도 파악이 가능하다.

실태조사 결과는 우리 나라 상장기업에서 인사를 전담하는 임원이 존재하는 경우는 매우 적은 것으로 나타나고 있다. 2000년 조사에서 인사를 전담하는 임원이 있는 경우는 응답기업의 11.8%에 불과하다. 대부분의 경우는 한 임원이 인사분야와 다른 분야를 함께 담당하는 경우가 거의 대부분이다. 이러한 현상은 이제까지 인사분야의 전략적 중요성이 다른 분야에 비해 상대적으로 작았기 때문이라고 할 수 있다. 1998년의 조사 결과와 2000년의 조사 결과는 큰 차이를 보이지 않고 있다. 다만 1998년에 비해 2000년의 경우 인사를 담당하는 임원이 아예 없는 경우가 약간 증가하고 대신 인사를 전담하는 임원이 있는 비율은 약간 증가한 것으로 나타난다.

인사담당 책임자는 주로 노사관계나 임원인사, 조직개편 등 자신의 업무 영역과 직접적으로 관련된 분야의 의사결정에 있어 중요한 역할을 수행하는 반면 신제품 개발과 판매전략, 신기술 도입과 같은 분야의 의사결정에 있어서는 매우 소극적인 역할을 수행하고 있는 것으로 나타난다. 그 밖에 장기전략 계획이나 임원인사, 신규투자 등의 결정에 있어서는 그 중간 정도의 역할을 수행하고 있다. 그리고 그러한 현상은 1998년과 2000년 사이에 특이한 변화를 보이지 않고 있다.

<표 2-29> 인사를 담당하는 임원의 유무

(단위 : %)

	1998년 ¹⁾	2000년 ²⁾
인사담당 임원이 없다	8.3	12.3
다른 분야를 같이 담당하는 임원이 있다	80.8	75.5
인사전담 임원이 있다	10.9	11.8

자료 : 1) 한국노동연구원(1998).

2) 한국노동연구원(2000a).

신뢰할 만한 자료를 확보하기 위한 것이었다. 인적자원관리 부서 스스로에 그러한 평가를 하도록 하는 경우 자신들이 바라는 자기희망적 진술로 인해 상당한 오차(bias)가 발생할 가능성이 있기 때문이다.

<표 2-30> 의사결정 분야별 인사담당 임원의 역할

(단위 : %)

	중요한 역할을 한다	
	1998	2000
장기전략 계획	45.0	43.8
신규투자나 사업매각	35.0	35.0
신제품 개발과 판매전략	17.0	17.5
노사관계	77.6	72.5
임원의 인사	31.1	41.3
신기술의 도입	14.6	15.3
조직의 개편	65.0	67.5

자료 : 한국노동연구원(2000a).

조사 결과에 따르면 경제위기 이후 인적자원관리 부서의 역할과 중요성이 증가했다는 응답이 지배적으로 나타나고 있으며 앞으로도 인적자원관리 부서의 역할은 더욱 중요해질 것이라고 보고되고 있다. 또한 인사부서 임원이 최고경영자의 의사결정에 중요한 영향을 미치고 있으며 인사부서가 전략의 실행에 중요한 역할을 해야 한다는 응답이 모두 50%를 넘고 있어 전체적으로 보았을 때 인사부서의 역할이 중요해지고 있음을 보여준다.

한편 최고경영자가 가장 많은 시간을 할애하는 임원은 마케팅(영업), 재무(회계)담당 임원의 순으로 나타나고 있다. 생산이나 인사, 기획·전략담당 임원에 대해 최고경영자가 가장 많은 시간을 할애한다는 기업은 극히 소수에 불과하다. 시간을 가장 많이 할애한다는 것은 그만큼 해당 분야가 그 기업에서 차지하는 중요성을 반영하고 있다고 할 수 있다. 그런 점에서 인사 분야는 거의 대부분의 기업에서 마케팅이나 재무와 비교할 때 아직은 상대적으로 그 중요성이 떨어지는 것으로 인식되고 있다고 해석할 수 있다.

<표 2-31> 인적자원관리 부서의 역할

(단위 : %)

	응답비율
경제위기 이후 역할과 중요성이 증가했다	51.8
앞으로 역할이 중요해질 것이다	57.8
인사부서 임원이 전략수립 과정에 참여한다	53.5
인사부서 임원이 최고경영자의 의사결정에 중요한 영향을 미친다	56.0

자료 : 한국노동연구원(2000a).

<표 2-32> 최고경영자가 가장 많은 시간을 할애하는 임원

(단위 : %)

순위	임원의 전담분야	응답률
1순위	마케팅(영업)	49.8
2순위	재무(회계)	24.5
3순위	생산	8.0
4순위	인사	7.0
5순위	기획·전략	4.3

자료 : 한국노동연구원(2000a).

2. 인사부서의 전략적 역할

한국 기업의 인적자원관리에 있어서 중요한 새로운 변화는 인적자원관리 부서의 전략적 역할이 중요해졌다는 사실이다. 한국 기업에 있어서 인적자원관리의 전략적 역할은 최근에 들어서 강조되기 시작했다. 인적자원관리를 크게 인사관리, 인적자원관리 그리고 전략적 인적자원관리로 구분할 때(배종석, 1999; 유규창, 2000) 한국 기업의 인적자원관리는 1990년대 후반에 들어서야 비로서 전략적 인적자원관리로의 변화를 보이고 있다(유규창, 2000). 이러한 변화는 이제까지 중요했던 정부의 노동정책이나 실업문제, 노동조합의 형태와 활동변화 등과 같은 제도적인 압력(DiMaggio and Powel, 1991)의 중요성은 크게 감소하는 대신 세계화, 품질과 고객만족, M&A, 정보기술의 발달 등과 같은 경쟁적 압력요인들의 영향이 크게 증가했다는 환경변화와 깊게 연결되어 있다(유규창·박우성, 2000). 경쟁적 압력의 증가로 인해 적극적으로 효율적인 인적자원관리를 통해 핵심역량을 강화하는 것이 기업경쟁력을 결정하는 중요한 요소가 되기 때문이다(Pfeffer, 1996; 유규창, 1998).

경제위기는 우리 나라 기업들의 인적자원관리 부서의 전략적 역할을 강화하도록 하는 데 영향을 미친 것으로 나타나고 있다. 앞에서 살펴본 바와 같이 경제위기 이후 인적자원관리 부서의 중요성이 전체적으로 증가하는 가운데 인적자원관리 부서의 전략적 역할이 강화되고 있는 것으로 나타나고 있다. 인사부서 임원이 전략수립 과정에 참여하며, 최고경영자의 의사결정에 중요한 영향을 미치고 있다는 응답이 각각 50%를 넘고 있어, 전체적으로 보았을 때 인사부서의 전략적 역할이 상당한 정도로 강화되었음을 알 수 있다. 또한 기업의 경쟁력 강화를 위해 인사관리 부서가 전략적 목표를 달

성하기 위한 역할을 담당해야 한다는 의견에 82.3%의 기획담당 임원이 그렇다고 응답해, 인사부서의 전략적 역할 필요성에 대한 인식은 확고한 공감대를 가지고 있는 것으로 나타난다. 자료의 부족으로 경제위기 이전과 비교해 우리 나라 기업의 인사부서의 전략적 역할이 어느 정도로 강화된 것인지를 파악하기는 어렵다. 그러나 우리 나라 기업에서 인사부서의 전략적 역할이 1990년대 후반 들어서 비로소 나타나기 시작되었다는 점을 고려할 때 그러한 변화는 비교적 최근의 현상이라고 할 수 있다.

그러나 조사 결과는 인적자원관리 부서가 전략적 역할을 담당해야 한다는 필요성과 현재 그러한 전략적 역할을 수행하는 정도 사이에는 상당한 큰 격차가 존재하고 있음을 보여주고 있다. 응답자들의 82.3%가 인적자원관리 부서가 전략적 역할을 담당해야 한다고 응답하고 있으나 현재 인적자원관리 부서가 그러한 전략적 역할을 수행하고 있는가에 대해서는 24.3%만이 그렇다고 응답하고 있다.

인사관리 부서가 새롭게 요구되는 전략적 역할을 담당하는 데 가장 큰 장애요인은 최고경영자의 인사관리 부서의 역할에 대한 인식 부족으로 나타나고 있다. 기획담당 임원들의 48.8%가 이 문제가 인사관리 부서가 전략적 역할을 담당하는 데 중요한 장애요인이라고 응답하고 있다. 환경변화에 대응하여 경쟁력을 강화하기 위해서는 인적자원관리가 단순히 기능적인 역할에서 벗어나 전략적 역할을 담당해야 하지만 아직도 많은 최고경영자들이 그러한 시각에서 인사관리부서의 역할을 바라보고 있지 않다는 것이다. 이러한 문제는 앞에서 살펴본 바와 같이, 최고경영자가 가장 많은 시간을 할애하는 임원이 마케팅담당 임원(49.8%)과 재무담당 임원(24.5%)이며 인사담당 임원이라는 응답은 7.0%에 불과하다는 사실에서도 확인되고 있다.

또 다른 중요한 장애요인으로 지적되고 있는 것은 인사담당 임원의 역량 부족(12.3%)이다. 현재 인사 부서를 책임지고 있는 임원들의 인적자원관리에

<표 2-33> 인사관리 부서의 전략적 역할

(단위 : %)

	응답비율
인사관리부서가 전략적 역할을 담당해야 한다	82.3
인사관리부서가 전략적 역할을 담당하고 있다	24.3

자료 : 한국노동연구원(2000a).

대한 역량이 부족해서 전략적 역할을 담당하기가 어렵다는 것이다. 조사 결과에 따르면 인적자원관리 책임자에게 요구되는 가장 중요한 자질들은 인적자원관리에 대한 폭넓은 지식, 경영 및 사업 전반에 대한 지식, 리더십, 비전과 커뮤니케이션 능력, 인적자원관리와 관련된 전문지식 등의 순으로 나타나고 있다. 이러한 요인들의 대부분은 기실 전략적 인적자원관리의 수행을 위해 인사책임자에게 새롭게 요구되는 자질(유규창·박우성, 2000)들과 일치하는 것이다.

<표 2-34> 인적자원관리 담당자에게 요구되는 자질

(단위 : %)

순 위	인사관리 책임자에게 요구되는 자질	중요하다고 응답한 비율
1	인적자원관리 전반에 관한 폭넓은 지식	93.8
2	다른 분야(재무·마케팅 등)에 대한 지식	89.8
3	리더십	89.0
4	미래의 인적자원관리에 대한 비전과 커뮤니케이션 능력	87.8
5	인적자원관리에 대한 구체적인 지식	84.0
5	인적자원관리 실무경험	84.0
6	기업 외적·내적 변화가 기업에 미치는 영향평가 능력	80.0

자료 : 한국노동연구원(2000a).

제5절 결 론

한국 기업에서 발생하고 있는 인적자원관리의 패러다임과 제도 변화들, 그리고 인사부서의 전략적 역할 강화는 한국 기업의 인적자원관리가 전통적인 모델에서 벗어나 미국형으로 이행하는 모습을 보이고 있다. 특히 세계화로 인한 환경변화와 이에 대응하기 위한 인적자원관리의 변화는 단순히 미국식 모델이라기보다는 전세계적으로 공통적인 변화방향을 보이고 있다(Towers Perrin, 1992; 유규창, 1998). 그 기본적인 방향은 인력관리의 유연성 확보와 임금 유연성의 확보이며 인적자원관리의 전략적 역할 강화라고 할 수 있다.

그렇다면 최근 한국 기업의 인적자원관리 변화는 정말 전통적인 인적자원관리 모델을 완전한 포기이며 글로벌 스탠다드로의 돌이킬 수 없는 이행인가? 이 문제에 대한 해답은 일정 부분 시간이 해결해 줄 것이다. 그러나 현 단계에서 한국 기업의 인적자원관리 변화의 구체적 내용을 살펴보면 글로벌 스탠다드를 지향하는 속에서 한국적 특수성이 여전히 포함되고 있음을 알 수 있다.

예를 들어 승진에 있어서 사용되는 주요 기준을 살펴보면 업무성과가 가장 중요한 기준이나 근속 역시 20% 정도로 여전히 무시될 수 없는 역할을 하고 있다. 또한 인력을 선발하는 기준에 있어서도 아직도 잠재적 업무성과 보다는 다른 종업원과의 인화나 팀워크가 더 강조되고 있다. 또한 연봉제를 도입한 기업들의 적지 않은 수가 여전히 과거의 연공급적 성격을 가진 호봉제를 그대로 유지하고 있다. 이러한 예들은 성과주의로의 변화 속에서도 여전히 연공주의라는 문화적 특성이 유지되고 있음을 보여준다.

본고와 같이 전체적인 변화방향과 내용에 초점을 맞춘 비교연구가 내포하는 결함은 산업이나 개별 기업에 따른 차이를 간과한다는 점이다. 전체적인 변화방향 자체가 의미 있고 중요한 것임에 틀림없지만 사업환경이나 전략에 따른 개별 기업의 전략적 선택 역시 매우 중요한 요인이다. 미국 기업들 중에서도 연공을 상대적으로 중시하거나 장기고용에 입각한 내부노동시장을 전략적으로 활용하는 기업이 있으며 한국 기업들 중에서도 과거의 전통적 모델에 입각한 인적자원관리를 실행하는 기업이 여전히 존재하기 때문이다.

최근 비정규직이 확산됨에 따라 정규직을 조건으로 한 채용이 전략적으로 활용되는 사례는 그러한 전략적 선택의 한 예를 제공한다. 비정규직 인력활용이 일반화된 업종의 일부 기업들은 정규직 채용을 조건으로 우수인력을 모집하여 선발하는 전략을 채택하고 있다. 점차 치열해지는 경쟁에서 다른 기업과 차별화된 인력정책을 활용함으로써 경쟁우위를 확보하려고 하는 것이다.

한국 대기업에서의 인적자원관리에 관한 전략적 선택은 경제위기 이후 증가하는 양상을 보이고 있다. 재벌로 대표되는 선단식 경영체제가 위기를 맞고 있으며 이에 따라 재벌 계열사로서가 아니라 개별 기업으로서의 독립적 성과가 강조되고 있기 때문이다. 그룹 본사에서 일률적인 기준에 의해

결정되던 임원들의 보상도 개별사의 실정과 성과에 맞게 변화되고 있다. 이러한 변화는 인적자원관리에 있어서 개별 기업의 전략적 선택의 영역을 크게 확장하는 효과를 낼 것으로 보인다.

결론적으로 한국 기업의 인적자원관리는 전체적으로는 새로운 패러다임에 기초한 변화방향으로 가면서도 개별 기업의 전략적 선택에 따른 차별화 현상이 동시에 발생하는 모습을 보일 것으로 전망된다. 동일 산업에 속한 기업들이 인적자원관리상의 중요한 차이를 보이는지 그렇다면 그러한 차이가 무엇에 의해 설명될 수 있는지 하는 것은 추후의 중요한 연구과제이다.

참고문헌

- 노동부 (2000a), 『기업체 노동비용조사 보고서』, (1999회계년도).
_____ (2000b), 『연봉제 및 성과배분제 실태조사 결과보고서』.
- 박경규·안희탁 (1998), 『한국·독일 기업의 인사관리 비교 - 그 실태와 발전방향-』, 한국경영자총협회.
- 박우성 (1999), 『임금체계 유연화의 실태와 모형』, 한국노동연구원.
- 박우성·노용진 (2001), 「벤처기업 인적자원관리의 특성과 과제」, 『디지털 경제와 인적자원』, 한국노동연구원.
- 박우성·유규창·박종희 (2000), 『연봉제』, 한국노동연구원.
- 박우성·이춘우 (1999), 『임금체계 유연화의 모형과 실태』, 노동부 연구용역보고서.
- 박준성 (2000), 「한국대기업의 인력관리 특성」, 신유근 외, 『한국대기업의 경영특성』, 세경사.
- 배중석 (1999), 「경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향 모색」, 『인사·조직연구』, 7(2):1-46.
- 신유근 (1992), 『한국의 경영: 현상과 전망』, 박영사.
- 신유근 외(1994), 『한국 대기업의 경영특성』, 세경사.
- 안희탁 (1998), 『한국의 연봉제 실태와 과제』, 한국경영자총협회.
_____ (1996), 『한국기업의 신인사제도 실태와 도입방안』, 한국경영자총협회.
_____ (1994), 『한국기업의 인사고과실태』, 한국경영자총협회.
- 양병무 (1994), 『임금연구』, 경총 임금연구센터
- 유규창 (1998), 『인적자원관리의 신조류』, 한국노동연구원
_____ (2000), 「인사부서의 역할변화와 인사전문가의 육성」, 한국노동연구원(편), 『21세기형 인적자원관리』, 명경사.
- 유규창·박우성 (1999), 「연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰」, 『인사·조직연구』, 7(2).

- 유규창·박우성 (2000), 「인적자원관리 전문가 설문조사」, 한국노동연구원(편), 『21세기형 인적자원관리』, 명경사.
- 이원덕·유규창(1997), 『근로자 참여적 경영의 실태 -한국과 미국기업의 비교-』, 한국노동연구원.
- 조영호 (2000), 「환경변화와 기업경영의 대전환」, 한국노동연구원(편), 『21세기형 인적자원관리』, 명경사.
- 최강식·이규용 (1999), 『우리 나라 기업의 고용조정 실태(III)』, 한국노동연구원.
- 한국경영자총협회 (1996), 『한국기업의 신인사제도 실태와 도입방안』.
- 한국노동연구원 (1998), 「한국기업의 평가제도 및 인적자원관리 실태에 관한 서베이」.
- _____ (2000), 『21세기형 인적자원관리』, 명경사.
- _____ (2000a), 「경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계 변화에 관한 서베이」.
- _____ (2000b), 「인력수급실태에 관한 조사」.
- _____ (2000c), 『KLI 노동통계』.
- 한국은행 (2000), 「외국인 투자가 국내경제에 미치는 영향」, 『조사통계월보』, 5월호.
- DiMaggio P. J., & Powell, W.W. (1991), “The Iron Cage Rivisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, in (ed.) Powell, W.W. & DiMaggio, P.J., *The New Institutionalism in Organizational Fields*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage Through People*, Boston, MA: HBS Press.
- Towers Perrin (1992), *Priorities For Competitive Advantage*.

제 3 장 구조조정과 노사관계의 변화

노 용 진*

제1절 서 론

1. 연구의 목적 및 기본 시각

본 연구의 목적은 지난 IMF사태 이후 경제위기의 영향으로 개별 기업 차원의 노사관계가 어떤 방향으로 발전해 가고 있는지를 파악하기 위해 구조조정 과정과 노사관계 사이의 관계를 살펴보는 데 있다. 노사관계 측면에서 볼 때 경제위기는 한편으로 파이(pie)의 축소를 초래하여 노사간 새로운 분배방식의 정립을 요구하지만, 다른 한편으로는 파이의 새로운 생산방식과 그에 적합한 노사관계 체계의 정립을 요청한다. 경제위기 이전에도 기업의 구조조정 과정이 없었던 것은 아니지만 경제위기시에는 그것이 폭발적으로 발전하기 때문에 그것을 둘러싼 노사간의 공방과 그 결과가 향후 노사관계의 성격을 결정하는 데 중요하게 작용할 가능성이 높다. 이러한 시각에서 본 연구는 구조조정을 둘러싼 노사 양측의 동향을 중심으로 노사관계의 변화를 추적하여 향후 노사관계의 발전 방향의 단초를 잡아내고, 그 발전 과정의 이론화 작업에 필요한 실증적 근거를 제공하는 데 주안점을 두고자 한다. 다만, 현재 우리 나라의 기업 구조조정과 노사관계가 경제위기에 대한 소극적 대응의 단계를 크게 벗어나지 않았기 때문에 본 연구는 임금조정과 고용조정

* 한국노동연구원 연구위원.

등 소극적 구조조정과 노사관계 간의 관계에 초점을 맞추고자 한다.

이 글의 기본 시각은 1980년대 초반 경제위기 이후 벌어진 미국 고용관계 및 노사관계 변화, 특히 양보교섭으로 특징지어지는 일련의 발전 과정에 준거하고 있다. 여기서 양보교섭이라 함은 고용안정을 대가로 임금 하락과 임금체계의 변화를 수용하는 교섭을 지칭한다(Bell, 1989; Freedman, 1988). 양보교섭은 임금수준의 양보라는 강한 형태의 양보교섭(hard concession)과 임금체계의 유연성 증대라는 약한 형태의 양보교섭(soft concession)이 있는데, 여기서는 두 가지를 포괄하는 개념으로 사용하고자 한다. 초기의 양보교섭은 주로 명목임금 수준의 하락이나 동결의 형태로 나타났지만, 임금 회복이 일회성 급여(lump-sum payments)와 보너스, 이익배분제와 성과배분제, 종업원지주제, 이중 임금구조(two-tier pay system) 등 혁신적 급여체계(innovative pay plans)의 도입을 수반하고 있다.

논자에 따라 견해 차이가 존재하지만, 미국에서는 1980년대 말과 1990년대 초에도 임금양보교섭이 계속되고 있다는 주장이 제기되고 있다(Bell, 1989, 1993; Bell and Neumark, 1993; Freedman, 1988. 반대의 견해로는 Dunlop, 1988 참조). 미국에서 1980년 말에도 임금수준의 하락이나 동결을 수반하는 양보교섭이 일부 기업에서 발견되고 있고, 임금체계의 유연성 증대는 미국 경기가 되살아난 1990년대에도 계속되고 있다는 통계가 나오고 있다(Bell, 1989, 1993). 초기의 양보교섭은 해당 기업이나 그 기업이 속한 산업의 경영성과나 재무상태와 밀접한 관련을 갖고 있었지만, 1980년대 중반 이후에는 그 상관관계가 점차 약해지는 모습을 보여주고 있다(Bell, 1989). 가령 경기가 회복되고 많은 일자리가 창출된 이후인 1988년의 주요 협약들을 보면 노동조합이 여전히 임금수준이나 복리후생의 저하를 수용하고 있음을 알 수 있다. 이러한 지속적 임금양보 이면에는 경제적 여건 외에도 노조 교섭력의 약화가 가로놓여 있는 것이 아닌가 의심받고 있다.

이러한 임금수준과 임금체계의 변화와 함께 하청, 비정규직의 활용, JIT 활용, 린생산방식 등 고용의 유연성 증대와 고용감축도 미국 고용관계 전반의 유연성 증대를 가져왔음은 주지의 사실이다. 고용감축은 1980년대 초반에는 경기후퇴에 대응한 일시적 일자리 줄이기(job cut)로 여겨졌으나, 1980년대 중반을 거치면서 인원감축이 일시적인 현상이 아니고 기업조직의 효율성 증대를 위한 감량경영(downsizing)임이 분명해졌다. 기업조직의 감량

은 조직성과가 좋은 기업도 그 대상으로 하고 있다는 점에서 미국 산업계의 일상적 현상으로 발전하였다. American Management Association에 의해 1990년부터 실시되고 있는 회원사 대상 설문조사에 의하면, 다운사이징 실시 기업의 비율이 1996년에 48.9%에 도달할 때까지 계속적으로 증가해 왔다(Cappelli, 2000).

이상에서 기술한 임금조정 및 고용감축, 보상 프로그램 및 고용 프로그램들은 역사상 새로운 것이 아니지만 그것이 고용관계의 유연성 증대 방안으로 활용되고 있다는 점에서 이전 시기와 다르다(Freedman, 1988). 이 과정을 거치면서 개별 기업 단위의 노사관계 체계가 미국의 전통적 노사관 체계와 질적으로 다른 새로운 체계로 전환되는 경우들이 있었는데, 그 대표적인 예로 1980년대 중반 GM과 UAW 간에 체결된 새턴(Saturn)의 경영참여형 노사관계 체계가 있다(이병남·박준식, 1995).

이 글의 준거틀을 1980년대 미국의 고용관계 및 노사관계 변화에서 찾는 이유는 크게 두 가지다. 하나는 우리 나라 정부와 다수의 기업들이 기업 구조조정의 방향을 고용과 임금의 유연성을 강화하는 신자유주의적 개혁방안을 갖고 있기 때문이고, 다른 하나는 우리 나라의 현 노사관계 체계가 미국식 노사관계 체계와 상당히 유사하기 때문이다.

미국의 노사관계 체계는 흔히 뉴딜형 노사관계 체계 또는 와그너식 노사관계 체계로 불리는 것으로서, 노동조합의 활동을 임금, 근로시간 등 고용조건에 한정하고 기업경영에 대한 노동조합의 개입을 허용하지 않는 노사관계 체계이다(윤진호, 1999). 이러한 노사관계 체계는 1930년대 중반 루즈벨트 정부와 노동조합 세력간의 대타협에 의해 탄생한 것이지만, 그 이면에는 미국의 노동조합운동이 사회주의적 혁명주의에 지배당하지 않고 일상적인 경제적 이해(bread and butter)에 활동의 초점을 맞추는 실리적 노동조합주의(business unionism)를 주요 운동이념으로 채택하고 있었기 때문에 가능했다. 기업 경영자의 입장에서 볼 때 이러한 뉴딜형 노동조합주의는 기업 경영에 대한 노동조합의 개입을 최소화할 수 있기 때문에 기업경영에 큰 장애가 되지 않는 것으로 여길 소지가 있다. 그러나 그것은 노동조합의 힘이 약할 때의 경우에 한하고, 노동조합의 힘이 강해질 때는 사정이 다르다. 인력의 활용방식과 기업경영은 서로 밀접한 연관성을 갖고 있기 때문에 기업은 기업대로, 노동조합은 노동조합대로 자신의 활동에 유리하도록 상대

방의 영역에 개입하려고 든다. 미국 노동조합은 단체협상에 의한 작업규칙 규제를 통해서 경영권을 제한하려고 노력하게 되는데, 이것을 직무규제형 노동조합주의(job-control unionism)라 부른다. 이러한 직무규제형 노동조합주의는 기업조직의 경직화를 초래하여 미국 기업들의 경쟁력을 악화시킨 한 요인으로 지적되었다. 이러한 노사관계 체계는 미국 경기가 살아 있는 동안에는 임금수준을 높게 유지함으로써 그 안정성을 유지할 수 있었지만, 1980년대 초반의 경기후퇴를 맞으면서 위기에 직면하게 되었다. 경기후퇴기에 고용조건이 기업 재무상태에 의해 더 큰 영향을 받고 있지만, 기업경영에 대한 노동조합의 정상적인 개입 통로가 부재하다는 점은 노사관계를 더욱 악화시키고 불안정하게 만들었다. 이와 같이 뉴딜형 노사관계 체계가 존립 가능하기 위해서는 기업경쟁력이 튼튼하든가 아니면 노동조합의 힘이 약해서 기업경영에 개입할 여력이 없든가 둘 중의 한 가지 조건이 충족될 필요가 있다. 경제위기는 바로 전자의 조건을 무너뜨리면서 뉴딜형 노사관계 체계와 그 토대간의 모순을 일으키는 계기가 되었다.

우리 나라 노동조합이 그 지향점을 실리적 노동조합주의에 두고 있는지는 분명하지 않지만, 노동조합 운동의 초기적 현상으로서 실리적 노동조합주의의 성격을 강하게 갖고 있다. 그리고 무엇보다도 우리 나라 노사관계 체계가 제도나 법률적 측면에서 그 기본 성격이 미국식 노사관계 체계와 유사하다. 이러한 뉴딜형 노사관계 체계는 1987년 이전에는 정부의 강력한 노동통제정책의 지원 아래 기업들이 노동조합을 통제할 수 있었기 때문에 유지 가능했지만, 1987년의 노동조합운동의 활성화는 이미 그 위기를 예고하고 있었다.

1987년 이후 정치적 권리의 확대 및 각종 노동관계법의 개정 등 사회민주화에 따라 정부에 의한 노동통제가 약화되고 노동자의 권리의식이 강화되면서 노동운동이 급속히 활성화되었다. 이에 따라 기존의 권위주의적 노동통제가 더 이상 불가능해지고 급격한 임금인상과 각종 복리후생의 확대를 통해 노동자의 생활이 개선되었다. 이 시기에는 노조집행부가 회사의 지원을 바탕으로 조합원의 지지를 유지해오는 협력적 거래주의(cooperative business unionism)와 투쟁적인 대립노선을 견지하면서 투쟁의 성과로 조합원의 욕구를 충족시키고 지지를 유지해오는 노사대립적인 조합주의(adversarial unionism)로 노동조합운동이 분화되었지만, 양자 모두 실리적 노동조합주의

라는 점에서는 큰 차이가 없다. 이 점은 사용자측이 변화된 상황에 적합한 새로운 노사관계 체계를 창출하기 위해서 적극적으로 노력하기보다는 대체로 경제의 고도성장이 제공하는 지불능력을 바탕으로 물질적 보상을 통해 기존의 노사갈등을 달래는 무마형의 대응방식을 견지한 결과이기도 하다.

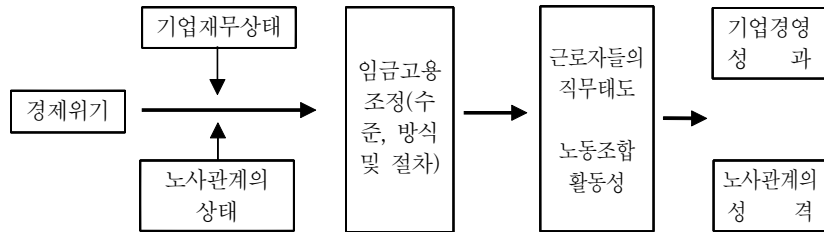
그러나 IMF사태 이후 은행 차입에 의존하는 기업경영의 지속 가능성이 크게 작아지고, 기업 지배구조가 바뀌고 있으며, 국제경쟁이 치열해지는 등 경제 및 경영환경이 급변하면서 고도성장을 통한 경제잉여를 바탕으로 노사갈등을 무마하는 이전과 같은 노사관계 체계가 얼마나 비효율적인가를 보여주고 있다. 이러한 점에서 지난 경제위기 이후 우리 나라 노사관계도 어떤 방향으로든 변화를 강요받고 있다는 추론을 해 볼 수 있다. 이러한 문제 의식에 바탕을 두고, 본 연구는 지난 경제위기가 노사관계 체계의 전환을 촉진하는 계기를 제공하고 있는지를 확인해 보기 위해 현 시기 한국의 기업별 노사관계 차원에서 벌어지고 있는 임금·고용조정을 둘러싸고 노사관계의 성격에 어떠한 변화가 일어나는지 실증분석을 해 보고자 한다.

2. 연구의 내용

본 연구는 경제위기 이후 임금·고용조정에 따른 노사관계의 변화에 초점이 맞추어져 있다. 그것을 분석하기 위해 본 연구는 먼저 기업 재무상태와 노사관계의 특성을 중심으로 임금·고용조정이 어떻게 결정되는지를 살펴보고 난 후, 임금·고용조정이 기업 경영성과, 노사관계의 성격, 노동조합의 성격에 어떤 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 임금·고용조정과 기업 경영성과, 임금·고용조정과 노사관계 간의 관계를 매개해 주는 요소로서 임금·고용조정이 근로자 직무태도와 노동조합 활동성에 미치는 영향에 대해서도 자료가 허용하는 한 상세하게 분석해 보기로 한다.

우리 나라의 노사관계가 2000년 말 현재까지도 구조조정을 둘러싼 갈등을 계속하고 있는 데서도 알 수 있듯이 IMF사태 이후의 노사관계 변화가 충분히 전개되지 않았기 때문에 구조조정 과정 속에 드러나는 노사 양 당사자의 전략과 행위 양태들은 향후 노사관계의 발전을 전망하고 바람직한 노사관계 체계를 정립하는 데 중요한 단서를 제공해 주리라 기대한다.

[그림 3-1] 연구의 개요도



3. 연구의 방법 및 자료

본 연구의 방법은 주로 회귀분석에 의존하고 있다. 종속변수가 연속변수인 경우는 다중회귀모형을 사용하고 범주 변수인 경우는 로짓모형을 사용하고 있다. 이 연구에서 분석해야 할 회귀모형의 수가 매우 많기 때문에 회귀모형의 정교함을 추구하지 않고 가능한 한 단순모형을 사용하도록 한다. 아울러 본 연구는 사전적 가설 없이 진행되는 탐색적 방법에 의존하고 있다. 지난 경제위기 이후 노사관계의 변화는 사회·경제적 조건과 해당 주체들의 전략과 이념, 행위 등이 서로 맞물려 복잡하게 전개되고 있기 때문에 사태의 전개에 대한 실증분석 없이 연역적 방법으로 이론화하기가 용이하지 않다는 점에서 탐색적 방법이 갖는 의의가 있다.

사용 자료는 「임금교섭실태조사(1998년, 1999년)」¹⁾, 「인력관리 및 고용조정 실태조사(1998년 3월, 1998년 10월)」²⁾, 「구조조정기 인사관리 변화에 관한 실태조사(1998년 10월)」³⁾, 「노사관계 의식 및 관행에 관한 조사(1999년)」⁴⁾, 「경제위기 이후 경영환경 및 인적자원관리 변화조사(2000년)」⁵⁾, 「사업체 노사관계패널예비조사(2000년)」 등 그 동안 한국노동연구원에서 설문 조사한 자료들을 활용하고 있다. 이 중 「구조조정기 인사관리 변화에 관한 실태조사」는 1998년 10월의 「인력관리 및 고용조정 실태조사」와 함

1) 이 자료들에 대한 보다 구체적인 내용은 이원덕·정진호(1998), 정진호·정민호(1999)를 참조하기 바란다.
 2) 이 자료들에 대한 보다 구체적인 내용은 최강식·이규용(1998, 1999)을 참조.
 3) 이 자료의 보다 구체적인 내용은 김재구(1999)을 참조.
 4) 이 자료의 보다 구체적인 내용은 김훈·박준식(2000)을 참조.
 5) 이 자료의 설문지는 본 연구의 부록으로 첨부되어 있다.

56 경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계 변화

계 동일한 표본 기업들을 대상으로 실시된 것이다. 사용 자료들은 아래의 <표 3-1>-<표 3-6>에 그 개요가 정리되어 있다. 본 연구는 주로 2차 자료를 사용하고 있기 때문에 연구의 범위와 내용에 일정한 제약을 받고 있고 연구 결과가 다소 산만한 한계가 있음을 미리 알려 두고 싶다.

<표 3-1> 임금교섭실태조사(1998~99년)

■ 1998년 임금교섭 실태 조사	
조사 대상	노동조합이 결성되어 있는 제조업 중 근로자 100인 이상의 기업체와 노동조합
조사 지역	전국
최종 유효 표본수	252개 기업체의 사측과 노동조합측 대표 각 252명
조사 기간	1998년 11월
■ 1999년 임금교섭 실태 조사	
조사 대상	노동조합이 결성되어 있는 제조업 중 근로자 100인 이상의 기업체와 노동조합
최종 유효 표본수	251개 기업체의 사측과 노동조합측 대표 각 251명
표본추출 방법	1998년 노동부의 「전국노동조합 조직현황」과 1999년 매일경제신문사의 『회사연감』을 결합하여 업종별·규모별 층화계통 추출
자료수집 방법	우편을 통한 자계식 조사방법을 원칙으로 하되, 자계식으로 조사가 불가능하거나 미흡한 경우에는 타계식 조사방법도 병행
조사 기간	1999년 11월 1일 ~ 11월 20일

<표 3-2> 인력관리 및 고용조정실태조사(1998년 3월, 1998년 10월)

■ 1998년 3월 인력관리 및 고용조정 실태조사	
조사 대상	비농전산업의 기업체
최종 유효 표본수	300개 기업체의 인사노무 담당자 600명
표본추출 방법	1997년 7월 한국노동연구원이 실시한 고용조정실태조사의 표본업체 600개 기업체를 모집단으로 하여 업종별·규모별로 추출
자료수집 방법	조사원이 직접 방문하여 설문에 응답하도록 함
조사 기간	1998년 3월 10일 ~ 3월 31일
■ 1998년 10월 인력관리 및 고용조정 실태조사	
조사 대상	비농전산업의 기업체
최종 유효 표본수	355개 기업체의 인사노무 담당자 355명
표본추출 방법	1997년 7월 한국노동연구원이 실시한 고용조정실태조사의 표본업체 600개 기업체를 모집단으로 하여 업종별·규모별로 추출
자료수집 방법	조사원이 기업체를 직접 방문하여 설문에 응답하도록 함
조사 기간	1998년 10~11월

<표 3-3> 구조조정기 인사관리 변화에 관한 실태조사(1998년 10월)

조사 대상	비농전산업의 기업체와 그 구성원
최종 유효 표본수	361개 기업체의 인사노무 담당자 316명과 30명의 사무직 사원
표본추출 방법	기업체 조사: 1997년 7월 한국노동연구원에서 실시한 고용조정 실태 조사 표본업체 600개 기업체와 전국 상장업체를 모집단으로 하여 업종별·규모별 분포를 고려하여 추출 구성원 조사: 전국 상장업체를 모집단으로 하여 기업체 조사에 응한 상장업체 123개에서 사무직 사원들을 대상으로 각 업체당 직급별 분포를 고려하여 추출
자료수집 방법	조사원이 직접 방문하여 설문에 응답하도록 함
조사 기간	1998년 11월 2일 - 11월 24일

<표 2-4> 노사관계 관행 및 의식에 관한 조사(1999년)

조사 대상	근로자수 300인 이상 제조업
최종 유효 표본수	250개 기업체의 인사관리 또는 노사관계 담당자와 노동조합대표(무노조 사업체는 노사협의회 근로자대표) 각 250명, 그리고 표본 기업체의 근로자 1,800명
표본추출 방법	산업별(중분류)·규모별·지역별 분포에 근거하여 추출. 근로자 표본수는 사업체의 규모별로 비례할당하고 각 사업체 내에서도 성, 연령별로 비례할당하여 추출
자료수집 방법	인사노무 담당자, 노동조합대표: 면접조사와 자기기입식 조사를 병행 근로자: 면접조사
조사 기간	1999년 8~9월

<표 3-5> 사업체 노사관계 패널예비조사(2000년)

조사 대상	근로자 수 100인 이상 전산업의 기업체
최종 유효 표본수	543개 기업체의 사측과 노동조합(무노조사업체는 노사협의회 근로자대표) 대표 각 543명
표본추출 방법	2000년 3월 노동부의 고용보험 DB에 수록되어 있는 사업체 리스트를 사용하여 업종별·규모별 층화추출
자료수집 방법	면접원이 사업장을 방문하여 조사표를 전해 주고 직접 작성하도록 하는 자계식 방법을 원칙으로 함. 지정된 기간 후 다시 방문하여 회수
조사 기간	2000년 10~11월

구조조정과 노사관계 연관성에 관한 체계적인 실증연구는 필자가 아는 한 국내에 아직 부재하기 때문에 본 연구의 시도가 갖는 의의가 적지 않다고 본다. 특히, 구조조정이 현재에도 진행중이라는 점에서 본 연구의 시의성

58 경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계 변화

이 있으며, 그만큼 본 연구의 결과는 정부와 기업, 그리고 노동조합의 정책 자료로 활용될 여지도 크다.

<표 3-6> 경제위기 이후 경영환경 및 인적자원관리 변화 조사(2000년)

조사 대상	증권거래소 상장회사 전체
최종유효 표본수	376개 기업의 인사담당자 응답과 400개 기업의 기획·조직담당자 응답
표본추출 방법	전수조사
자료수집 방법	우편 및 전화 조사
조사 기간	2000년 8~9월

4. 연구의 구성

이 연구는 다음과 같이 구성되어 있다. 제2절에서는 임금·고용조정 현황에 관한 기초통계를 분석하고, 제3절에서는 임금·고용조정의 결정요인을 기업 재무적 측면과 노사관계적 측면으로 나누어 분석한다. 그밖에 고용조정 방식과 절차가 기업 재무상태와 노사관계의 성격에 의해 어떻게 영향받는지도 살펴보고자 한다. 제4절에서는 임금·고용조정이 기업 경영성과와 노사관계, 그리고 근로자들의 직무태도와 노동조합 활동성에 미치는 영향이 어떠한지를 분석한다. 마지막으로 제5절에서 본 연구의 결론을 맺는다.

제2절 임금조정 및 고용조정 현황 : 기초통계

1. 들어가는 말

경제위기라는 외적 충격을 충분히 흡수할 여력이 없는 기업에서 첫 번째 주요 현안은 파이(pie)의 축소분을 노사 사이에, 그리고 근로자들 사이에 어떻게 나누어 가질 것인가에 있다. 그 대표적인 갈등 중 하나가 임금조정과

고용조정 중 어느 것을 선택할 것인가이다. 임금인상이 기존 종업원의 고용 불안으로 이어지지 않던 전통적인 분배방식이 흔들리면서 노사가 임금조정이나 고용조정이나를 선택해야 하는 상황이 도래하는 것이다. 노동조합의 입장에서 볼 때 임금조정은 고통을 근로자들 사이에 공평하게 분담하는 원칙에 가깝다면 고용조정 방식은 그것을 일부 근로자들에게 집중적으로 부담시키는 방식과 가깝다. 그 중 어느 쪽을 선택하고 그것을 어떤 내용과 형식으로 선택할 것인지는 경제위기의 폭과 깊이, 노사 양 주체들의 주체적 조건, 이념적 지향과 행위 양식에 의존할 것이다. 이 중 어느 방향으로 나아가느냐 하는 것은 향후 노사관계의 방향을 가늠하는 데 중요한 잣대가 된다.

이 장에서는 우리 나라의 노사가 지난 경제위기의 외적 충격에 어떻게 대응하고 있는지를 1998년 이후 2000년까지의 임금조정과 고용조정 기초통계를 중심으로 살펴보고자 한다. 임금조정은 임금교섭실태조사(1998, 1999)와 노사관계 사업체패널조사(2000년)를, 고용조정은 인력관리 및 고용조정 실태조사(1998년 3월, 1998년 10월)와 노사관계 사업체패널조사(2000년)를 주로 이용하고 부가적으로 제1절에서 언급한 다른 자료들도 활용하고 있다.

2. 임금조정 현황

가. 임금수준의 조정

<표 3-7>에는 1998~2000년에 해당하는 유노조 기업의 협약임금조정 현황이 정리되어 있다. 제1열은 기본급과 통상적 수당으로 구성된 정액급여적 성격의 통상임금이고, 제2열은 통상임금에 비통상적 수당과 정기상여금이 더해진 총액임금(1), 그리고 3열은 총액임금(1)에 정기승급분을 포함시킨 총액임금(2)이다. 1998~99년 통계는 각각 1998~99년 '임금교섭실태조사'에서, 2000년 통계는 사업체 '노사관계패널예비조사'에서 취한 것이다. 그 중 1998~99년 자료는 유노조 기업만을 대상으로 한 것이지만, 2000년 조사는 유노조 기업과 무노조 기업 모두를 대상으로 하고 있다는 점을 미리 알려주고 고 한다(표 3-1과 표 3-5 참조).

임금수준 조정에서 어느 선까지의 조정이 양보교섭으로 보느냐는 논란의 여지가 있지만 여기서는 Mithchel(1994)의 개념 규정에 근거하여, 명목임금

의 하락만을 포함하는 협의의 양보교섭과 명목임금의 동결까지를 포함하는 광의의 임금양보로 나누어 살펴보고자 한다. 0% 임금조정은 심리적 저지선으로 노동조합의 저항이 큰 마(魔)의 숫자이기 때문에, 집단적 노사관계의 관점에서 볼 때 명목임금의 인하나 동결이 갖는 의미는 크다. <표 3-7>에서 임금인하 기업의 비율이 많지 않음에서 볼 수 있듯이, 우리 나라에서도 명목임금 조정이 0%선 밑으로 내려가기가 극히 어려움을 알 수 있다. 임금인하는 임금양보 기업의 비율이 가장 높았던 1998년에 통상임금 기준으로 4.5%, 총액임금(1) 기준으로 11.6%를 보여주고, 1999년에는 각각 0.8%와 3.2%를 보여주고 있다. 반면에 임금동결까지를 포함하는 광의의 임금양보 기업의 비율은 1999년까지 상당히 높은 비율로 일어나고 있음을 알 수 있다. 시계열적 추이를 보면 1998년에 임금양보 기업의 비율이 가장 높았다가 그 이후에는 점차 줄어들고 있다. 통상임금 기준으로 광의의 임금양보 기업

<표 3-7> 경제위기 이후 임금조정 현황

(단위: %)

		통상임금	총액임금 1	총액임금 2
1998년 (N=239)	임금인하	4.5	11.6	10.3
	임금동결	88.0	80.2	49.2
	임금인상	7.4	8.3	40.5
	임금변화율	-0.059(4.764)	-0.701(5.253)	-0.176(5.358)
1999년 (N=251)	임금인하	0.8	3.2	2.8
	임금동결	38.2	33.9	27.5
	임금인상	61.0	62.9	69.7
	임금변화율	2.882(3.748)	2.854(4.797)	3.208(4.722)
2000년 유노조 (N=272)	임금인하	0.0	0.0	0.0
	임금동결	7.5	6.1	7.1
	임금인상	92.5	93.9	92.9
	임금변화율	7.583(4.352)	8.684(4.831)	9.379(5.273)
2000년 무노조 (N=270)	임금인하	0.0	0.0	-
	임금동결	1.9	1.9	-
	임금인상	98.1	98.1	-
	임금변화율	9.628(4.998)	10.399(5.323)	-

주 : 총액임금1은 정기승급분을 포함하지 않은 것이며, 총액임금2는 이를 포함한 것임.
()안의 수치는 표준 편차임.

자료 : 1998년 「임금교섭실태조사」, 1999년 「임금교섭실태조사」, 2000년 「사업체 노사 관계패널예비조사」로부터 구성.

의 비율은 1998년에 92.5%에 달했다가, 1999년에는 39.0%, 2000년에는 1.9%로 감소하고, 협의의 임금양보 기업의 비율도 1998년 4.5%에서 1999년 0.8%으로 감소하다가 2000년에는 임금양보 기업이 전혀 없다. Mithchel(1994)에 의하면, 미국의 경우에 광의의 임금양보 기업의 비율은 경기후퇴가 극점에 달했던 1982년에 44%로 극대점을 보이다가 1983년 37%, 1984년 23%, 1985년 37% 등 1987년까지 20~30%대를 유지하고, 협의의 임금양보 기업의 비율도 꾸준히 3~15%선에서 머무르고 있음에 반해, 우리 나라의 경우는 그 비율의 증감 폭이 매우 큰 양상을 보여주고 있다. 이러한 차이가 양국간 경제위기의 폭과 깊이 차이, 경기회복 속도 차이에서 나오는 것인지 아니면 노사관계의 성격 차이에서 나오는 것인지는 여기에서 확인되고 있지 않다.

위의 <표 3-7>에서 통상임금조정과 총액임금조정 간의 차이를 보면, 총액임금 조정의 비율이 더 크다는 사실을 알 수 있다. 즉, 1998년 임금인하율이 총액임금에서 더 높은 반면에 임금회복기에 접어든 2000년의 경우 총액임금 인상률이 통상임금 인상률보다 더 높은 것으로 나타나고 있어서, 임금조정이 보너스 등 비통상적 임금항목에서 더 많이 일어나고 있음을 보여주고 있다.

임금조정이 임금항목별로 어떻게 다른지를 살펴보기 위해 1998년 임금교섭실태조사 자료에 담겨진 근로자 1인당 노동비용 증감의 내역별 구분 항목을 이용하여 작성한 통계가 <표 3-8>에 정리되어 있다. 이 통계는 기업의 인건비적 측면에서 본 것이기 때문에 이 수치는 임금조정만이 아니라 총업원 구성 변화에 의해서도 영향을 받을 수 있다. 즉 구 수치는 근로자 임금소득의 내역별 증감과는 완전히 일치하지 않는 근사치에 불과하다. 그 결과를 보면, 정기상여금과 변동상여금, 복리후생비 등에서 임금 삭감이 더 많이 일어나고 기본급, 수당 등에서는 삭감이 상대적으로 적게 일어나고 있음을 볼 수 있다. 특징적인 것은 정기상여금을 삭감한 기업의 비율이 39.0%로서 변동상여금 삭감을 실시한 기업의 비율 18.7%보다 더 높고, 정기상여금의 삭감 폭도 12.792%로서 변동상여금 삭감폭 2.058%보다 더 크다는 점이다.

그러나 이 자료는 애석하게도 1998년 조사에만 등장하고 있어서 1999년이나 2000년에 어떤 변화가 일어났는지 확인할 수 없다. 다만, 복리후생비의 증감은 1999~2000년 조사에도 등장하고 있어서 그 변화를 추적할 수 있는데, 그 결과가 <표 3-9>에 정리되어 있다. 1999년과 2000년에 각각 복리후

<표 3-8> 항목별 임금조정 현황: 1998년의 경우

(단위: %)

	통상 임금 (N=251)	기본급 (N=242)	통상적 수당 (N=254)	기타 수당 (N=252)	정기 상여금 (N=254)	변동 상여금 (N=235)	복리 후생비 (N=254)
인 하	11.6	7.9	8.3	9.5	39.0	18.7	43.7
동 결	73.3	74.4	85.0	86.5	56.3	77.4	53.9
인 상	15.1	17.7	6.7	4.0	4.7	3.8	2.4
변화율	-0.310 (3.573)	-0.139 (3.329)	-0.258 (2.689)	-0.522 (3.264)	-12.792 (26.158)	-2.058 (24.521)	-6.389 (15.324)

주: 1998년 「임금교섭실태조사」 중 근로자 1인당 노동비용 내역별 증감을 묻는 문항에서 구성.

<표 3-9> 복리후생비 증감률의 추이

(단위: %)

	사측 응답			노측 응답		
	1998	1999	2000	1998	1999	2000
평 균	-6.4	1.2	2.4	-9.8	0.6	2.3
인 상	2.4	20.3	30.6	1.2	15.6	28.7
동 결	55.0	74.9	66.4	48.4	76.4	67.6
삭 감	42.6	4.8	3.0	50.4	8.0	2.9

자료: 1998년 「임금교섭실태조사」, 「1999년 임금교섭실태조사」, 2000년 「사업체 노사 관계패널예비조사」로부터 구성.

생비를 증가시킨 기업의 비율이 20.3%와 30.6%로서 전체적으로 1999~2000년에는 1998년의 복리후생비 삭감으로부터 이전 수준으로 회복해 가고 있는 양상을 띠고 있다. 그러나 이 기간 중 조사업체의 복리후생비 평균증가율은 2.4%를 기록, 1999년에 비해 다소 높은 증가율을 보였으나 1998년의 삭감률 6.4%에 못 미치는 수준이다.

임금양보는 임금결정에서 기업측의 재무상태를 더 많이 반영할 가능성이 높다. 이 점을 확인해 보기 위해 임금교섭에서 어떠한 요소들이 임금인상률을 결정하는 주요 요인으로 작용하였는지를 살펴본 것이 <표 3-10>에 정리되어 있다. 그 결과를 보면, 임금결정 요인도 1998년에는 기업의 지불능력이나 노동생산성 등 기업의 재무적 여건이 더 강하게 작용하고 1999년과 2000년에는 기업의 지불능력 외에 타기업의 임금수준이나 임금인상률 등 노동시장적 요소와 물가나 생계비 동향 등이 상대적으로 더 강하게 작용하는 것

으로 드러나서 임금결정 요인도 임금양보의 추이와 함께 변화하고 있음을 볼 수 있다. 이것은 우리 나라의 집단적 노사관계도 기업 외부의 경제적 여건에 민감하게 반응하고 있음을 보여주고 있다. 한 가지 더 주목할 점은 1998년 임금결정 요인으로서 고용보장과의 연계가 꽤 높은 비율로 나타나고 있는 것으로 보아, 고용보장과 임금양보를 연계한 미국식 양보교섭이 일부 전개되었음을 보여주고 있다.

<표 3-10> 임금인상률 결정요인 추이

(단위: %)

	사측 응답				노측 응답			
	1998	1999	2000		1998	1999	2000	
			유노조	무노조			유노조	무노조
사용자단체의 지침	2.8	1.8	8.1	5.9	2.4	2.2	5.1	8.9
노동조합단체의 지침	3.8	10.6	11.8	0.7	7.6	11.5	19.1	0.4
고용보장과의 연계	16.9	6.2	2.2	3.3	27.0	14.5	3.7	3.0
타기업의 임금수준	3.3	4.8	16.2	28.4	4.3	3.5	15.1	25.5
타기업의 임금인상률	8.5	14.1	16.2	11.1	6.2	7.0	10.3	11.1
노동생산성	14.1	7.5	5.9	9.2	3.8	7.0	5.1	10.3
기업의 지불능력	44.6	46.3	27.9	31.4	23.7	30.0	15.8	29.9
물가 및 생계비	4.2	7.9	9.6	7.0	18.0	16.7	21.3	7.7
근로자 여론조사	1.9	0.9	1.8	2.2	7.1	7.5	4.0	2.6

자료 : 1998년 「임금교섭실태조사」, 1999년 「임금교섭실태조사」, 2000년 「사업체 노사관계패널예비조사」로부터 구성. 복수응답 중 1순위 응답만을 취함.

나. 임금체계의 변화

임금체계의 유연성 증대가 어느 정도 일어나고 있는지를 성과급제(pay for performance) 도입 비율을 통해 확인해 본 결과가 <표 3-11>에 정리되어 있다. 이 통계치는 「경제위기 이후 경영환경 및 인적자원관리 변화조사(2000년)」에서 구성한 것이다. 그 결과를 보면, 1997~2000년 사이에 연봉제 도입기업의 비율이 8.5%에서 41.8%로, 성과분배제 도입기업의 비율이 10.6%에서 22.6%로, 이익배분제 도입기업의 비율이 18.2%에서 38.0%로서 개별적·집단적 성과급제의 도입 비율이 현저히 증가하고 있다. 특히 연봉

<표 3-11> 경제위기 이후 성과급 보상제도 도입 비율의 변화

성과급제	N	도입 비율
연봉제 '97 (더미)	294	0.085(0.279)
연봉제 '00 (더미)	297	0.418(0.494)
이익배분제 '97 (더미)	280	0.182(0.387)
이익배분제 '00 (더미)	297	0.380(0.486)
성과배분제 '97 (더미)	282	0.106(0.309)
성과배분제 '00 (더미)	297	0.226(0.419)
우리사주제 '97 (더미)	262	0.412(0.493)
우리사주제 '00 (더미)	297	0.542(0.499)

자료 : 경제위기 이후 경영환경 및 인적자원관리 변화 조사(2000년).

제의 도입 비율은 거의 5배만큼 증가하고 있음을 볼 수 있다.

성과급제 도입기업의 비율에 관한 이상의 결과는 증권거래소 상장회사에 대한 조사이기 때문에 주로 대기업에 한정되어 있다. 이 점을 보완하기 위해 아래에서는 비상장사까지를 포함하는 사업체 노사관계 패널 예비조사에 근거하여 성과급제 도입 기업의 비율을 재확인해보았다. 그 결과가 <표 3-12>에 정리되어 있는데, 여기서는 성과급제 도입 여부와 함께 해당 보상제도를 실시하고 있지 않은 기업에 대해서 질문한 향후 도입계획에 관한 통계도 포함되어 있다. 이 결과를 살펴보면, 전반적으로 개인별 성과급제와 집단적 성과배분제 도입기업의 비율이 <표 3-11>의 결과만큼 높지는 않지만 여전히 매우 높은 수치임을 알 수 있다. 여기에 향후 도입예정 기업까지를 포함하면 상당히 많은 기업들에서 최소한 한 가지 형태 이상의 성과급제를 도입할 것으로 판단된다. 특히 유노조 사업체보다 무노조 사업체에서 그 도입 비율이 높은 점도 주목할 만한 점이다.

<표 3-12> 성과급 보상제도의 실시비율 및 향후 도입 예정비율

(단위: %)

	유노조 사업(N=248)		무노조 사업(N=238)		전 체(N=486)	
	실시 여부	도입 예정*	실시 여부	도입 예정*	실시 여부	도입 예정*
연 봉 제	23.8	22.8	44.1	30.8	33.7	26.1
이 익 배 분 제	21.0	11.7	34.9	10.3	27.8	11.1
집단성과배분제	16.1	9.6	17.2	10.7	16.7	10.1
우 리 사 주 제	17.3	3.9	21.8	10.2	19.5	6.9
팀 인센티브제	14.9	1.1	23.1	13.1	18.9	11.9
스 톱 옵션	2.4	3.7	6.3	5.4	4.3	4.5

주 : *는 각 보상제도의 미실시 기업만을 분석대상으로 함.

이러한 개인별 성과급제와 집단적 성과배분제의 적용 여부를 유노조 사업체와 무노조 사업체에서 직종별로 살펴본 주요 특징이 <표 3-13> 및 <표 3-14>에 정리되어 있다. 주요 특징을 살펴보면 전반적으로 개인별 성과급제와 집단적 성과배분제는 사무관리직에서 상대적으로 높게 적용되고 있다. 이러한 특징은 유노조 및 무노조 사업체 양자 모두에서 비슷한 경향을 보이고 있다. 특히 연봉제, 스톡옵션, 집단성과배분제, 이익배분제, 우리사주제 등 대부분 성과급제의 도입 비율이 사무관리직에서 높고 생산직에 대한 도입비율은 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 다만 팀인센티브제만이 서비스 및 영업업직에도 사무관리직만큼 높게 나타나고 있는데, 이는 서비스 및 영업직의 업무 특성과 관련이 있는 것으로 보인다.

<표 3-13> 보상제도 도입의 직종별 분포 : 유노조 사업체

(단위: %)

	관리직	연구개발 및 기술직	사무직	서비스 및 영업직	생산기능 및 단순노무직
연 봉 제 (N=56)	80.3	39.3	42.9	30.4	10.7
이 익 배 분 제 (N=47)	78.7	51.1	85.1	46.8	21.3
집단성과배분제 (N=36)	58.3	41.7	61.1	52.8	30.6
우 리 사 주 제 (N=34)	94.1	70.6	94.1	61.8	14.7
팀 인센티브제 (N=33)	51.5	39.4	45.5	54.5	6.1
스 톡 옵션 (N= 6)	100.0	33.3	33.3	33.3	0.0

주 : 각 보상제도의 실시 기업만을 분석대상으로 함.

<표 3-14> 보상제도 도입의 직종별 분포 : 무노조 사업체

(단위: %)

	관리직	연구개발 및 기술직	사무직	서비스 및 영업직	생산기능 및 단순노무직
연 봉 제 (N=100)	85.0	49.0	69.0	42.0	12.0
이 익 배 분 제 (N=74)	82.4	50.0	83.8	62.2	25.7
집단성과배분제 (N=37)	75.7	56.8	81.1	64.9	27.0
우 리 사 주 제 (N=42)	92.9	66.7	92.9	59.5	14.3
팀 인센티브제 (N=51)	56.9	51.0	54.9	64.7	11.8
스 톡 옵션 (N=15)	86.7	53.3	86.7	66.7	0.0

주 : 해당 보상제도의 실시 기업만을 분석대상으로 함.

3. 고용조정 현황

먼저 인력감축 현황을 살펴보면, 본 연구의 사용 자료들로부터 통계 처리한 인력감축 현황이 <표 3-15>에 나와 있다. 그 중 「노사관계 관행 및 의식에 관한 조사」의 통계치는 응답자가 직접 답변한 인력감축률에 근거한 것이고 나머지는 해당 시기 직전 연말의 종업원수를 기준으로 하여 필자가 추정한 것이다. 그 추정치들에는 명예퇴직(조기퇴직)이나 권고사직 또는 정리해고를 통해서 인력을 감축한 경우만을 포함하고 자연감축과 같은 온건한 고용조정방식을 통한 인력감축이 제외되어 있다. 그 중 인력감축 비율은 인력감축을 실시하지 않은 기업들도 0으로 처리되어 포함되어 있기 때문에 전체 표본기업의 인력감축률 평균이다. 연말 종업원수를 기준으로 하고 있어서 그 추정치들의 정확성이 떨어질 수 있기 때문에 통계치의 절대성보다는 시계열적 변화 추이만을 주목하고자 한다.

그 결과를 보면 인력감축도 임금조정의 경우와 같이 1998년에 최고치에 달하고 있는 것으로 보인다. 1998년 3월과 10월 「인력관리 및 고용조정실태조사」에 의하면 1997년 11월 IMF 관리체제로 들어가기 전에는 고용조정 기

<표 3-15> 경제위기 전후 시기의 명예퇴직 및 정리해고를 통한 인력감축 현황
(단위: %)

사용 자료	해당 시기	N	인력감축 기업의 비율	인력감축률 ¹⁾
1998년 3월 인력관리 및 고용조정 실태조사	1997.1~11	297	10.8	1.1
	1997. 12~ 1998. 3	299	21.7	2.3
1998년 10월 인력관리 및 고용조정 실태조사	1998. 4 ~10	369	49.7	6.1
노사관계 의식 및 관행조사 ²⁾	1997. 11~ 1998. 8	221	76.7	14.4
사업체 노사관계 패널예비조사	2000. 1~9	509	17.7	0.9
경제위기 이후 경영환경 및 인적자 원관리 변화조사	1998	383	52.2	16.2
	1999	386	28.2	4.0
	2000	395	10.9	2.0

주 : 1) 인력감축률은 해당 시기 직전의 연말 종업원수를 기준으로 하여 추정된 것이고, 인력감축을 하지 않은 기업은 0%로 처리하여 포함.

2) 명예퇴직이나 정리해고 이외의 방식을 통한 인력감축을 포함하고 응답자에게 직접 인력감축률을 질문한 것임.

업의 비율이 10.8%이고 인력감축률이 1.1%이던 것이 1997년 12월과 1998년 3월에는 각각 21.7%와 2.3%로 증가하고, 1998년 4월과 10월에는 각각 49.7%와 6.1%로 다시 경중 뛰어오르고 있다. 1998년 이후 인력감축이 급감하고 있는 모습은 「경제위기 이후 경영환경 및 인적자원관리 변화조사」를 통해 볼 수 있다. 1998~2000년의 인력감축 기업의 비율이 각각 52.2%, 28.2%, 10.9%로 줄어들고 인력감축률도 16.2%에서 4.0%, 2.0%로 각각 줄어들고 있다. 「경영환경 및 인적자원관리 변화조사」의 모집단은 상장사들이라는 점을 감안하여 중소기업까지를 포함한 「사업체 노사관계패널예비조사」를 보아도 2000년도 인력감축률이 0.9%로서 그 이전에 비해 현저히 감소한 것으로 추정된다.

<표 3-16>에는 1998년 3월과 10월의 「인력관리 및 고용조정 실태조사」와 「사업체 노사관계패널예비조사」로부터 구조조정 실시 여부를 근로시간 조정, 인력 조정, 기능적 조정, 조직 개편, 임금 조정으로 나누어 분석한 결과이다. 각 구조조정 항목은 다시 세부 항목으로 구분되어 있는데, 그 세부 항목 중 하나 이상을 실시한 기업은 그 항목의 구조조정을 실시한 것으로 취급하였다. 세 설문조사 모두 매우 유사한 항목들을 질문하고 있어서 구조조정을 내역별로 시계열적 변화를 잡아 낼 수 있게 구성되어 있다. 다만, 2000년의 「사업체 노사관계패널예비조사」는 잔업시간의 단축과 소정근로시간의 단축을 한 항목으로 통합하고, 격주휴무 등 휴일의 증가와 연월차 휴가사용 권장, 일시휴업과 일시휴직제 실시, 사외파견과 계열사·관계사로의 진출 등 각각의 쌍을 한 항목으로 통합한 것이 다를 뿐이다.

그 결과를 보면, 구조조정 실시업체의 비율이 1997년 1~11월의 32.3%, 1997년 12월~1998년 3월 60.3%, 1998년 4~10월 85.6%로 증가했다가 2000년 37.4%로 다시 감소하고 있다. 전체적으로 볼 때 경제위기 발생 이전에는 인원수 조정이나 근로시간 조정 등이 다소 높기는 하지만 항목별로 큰 차이를 보이지 않았다. 인원수 조정도 채용 동결이나 축소 등 주로 자연감축이 많았던 것으로 보인다. 그러나 경제위기 발생 이후에는 인원수 조정과 임금 조정이 큰 폭으로 증가하여 구조조정의 중심적 방법으로 올라서고 있다. 인원수 조정 기업의 비율은 1997년 1~11월의 19.7%, 1997년 12월~1998년 3월 43.7%, 1998년 4~10월 69.6%로 증가했다가 2000년 26.9%로 다시 감소하고, 임금조정 기업의 비율은 1997년 1~11월의 10.7%, 1997년 12월~1998년

68 경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계 변화

<표 3-16> 구조조정 실시현황

(단위 : %)

구 분	1998년 3월 조사		1998년 10월 조사	2000년 조사
	1997. 1~11	1997. 12~ 1998. 3	1998. 4~10	2000. 1~11
- 근로시간 조정	20.0	36.7	56.1	20.6
· 잔업시간의 단축	6.0	17.3	23.1	6.3
· 소정근로시간의 단축	1.3	4.3	6.2	
· 격주휴무 등 휴일의 증가	9.0	9.7	16.3	19.2
· 연월차 휴가사용 적극 권장	13.7	31.3	47.6	
· 일시휴업	1.3	2.7	7.3	2.9
· 일시휴직제 실시	-	1.0	4.5	
- 인원수 조정	19.7	43.7	69.6	26.9
· 정규직을 비정규근로자로 대체	2.3	5.0	15.8	6.4
· 채용 동결 또는 축소	15.0	38.7	56.1	17.9
· 명예(조기)퇴직 실시	5.7	8.0	23.4	8.8
· 비정규직 감축	3.7	12.7	17.5	-
· 정리해고(권고사직) 실시	7.0	17.3	24.5	11.4
- 기능적 조정	12.7	24.3	29.9	12.9
· 사내 및 사외 교육훈련	1.7	4.0	39.0	-
· 배치전환 실시	10.3	20.0	23.4	11.8
· 사외파견(출향)	0.3	0.7	3.1	4.1
· 계열사·관계사로 진출(전직)	2.3	4.3	8.7	
- 기업조직 재구축	6.0	11.3	30.7	13.4
· 하청이나 외주가공의 확대	2.0	3.0	11.5	4.6
· 사업장폐쇄 또는 해외이전	1.0	2.0	9.0	2.2
· 기업 인수·합병	0.3	-	5.4	3.3
· 사업부서(생산라인) 축소	3.0	7.0	16.1	7.4
· 분사, 워크아웃 실시	1.0	1.3	6.5	4.6
- 임금조정	10.7	38.7	78.9	22.3
· 임금인상 동결	6.7	25.0	61.1	14.7
· 상여금 감축 등 임금삭감	6.0	28.7	57.7	8.8
· 임금체계의 개편	0.3	3.3	11.8	10.7
· 기타 노동비용의 감축	-	-	47.3	9.4
- 구조조정 실시업체 비율	32.3	60.3	85.6	37.4
- 조사대상 업체수	300		355	543

자료 : 1998년 3월 「인력관리 및 고용조정실태조사」(최강식·이규용, 1998), 1998년 10월 「인력관리 및 고용조정실태조사」(최강식·이규용, 1999), 「노사관계 사업체 폐널예비조사」에서 구성함.

3월 38.7%, 1998년 4~10월 78.9%로 증가했다가 2000년 22.3%로 다시 감소하고 있다. 2000년의 경우 다른 구조조정 방식 채택기업의 비율은 경제위기 이전의 상태로 돌아가고 있음에 반해 인원수 조정과 임금 조정 실시기업의 비율은 이전 수준으로 회복되고 있지 않음도 특징적이다. 인원수 조정 중 명예퇴직이나 정리해고를 통한 인력감축 실시기업의 비율도 경제위기 이후 상당히 큰 폭으로 증가하고 있으며, 동시에 정규직을 감축하거나 비정규직으로 대체하는 기업의 비율도 1998년 4~10월에는 상당히 높다.

<표 3-17>은 구조조정 방식들간에 어떤 관계가 있는지를 살펴보기 위해 구조조정 방식들간의 상관관계 계수를 구한 것이다. 모든 구조조정 방식간에 상관관계 계수가 높지만 그 중에서도 인원수 조정, 임금조정, 근로시간 조정 사이에 상대적으로 높은 상관관계를 보여주고 있다. 전체적으로 볼 때 구조조정 방식들이 상호 대체관계라기보다는 상호 보완관계로 이용되고 있는 것으로 보인다. 다만 여기서는 다른 조건들이 통제되어 있지 않아서 그 근거가 결정적이지 않음에 주의할 필요가 있다.

<표 3-17> 구조조정 방식들 사이의 상관관계: 1998년 4~10월의 경우

	근로시간 조정	인원수조정	기능적 조정	조직개편
인원수 조정	0.414(0.0001)			
기능적 조정	0.317(0.0001)	0.324(0.0001)		
조직 개편	0.334(0.0001)	0.296(0.0001)	0.339(0.0001)	
임금조정	0.459(0.0001)	0.483(0.0001)	0.292(0.0001)	0.293(0.0001)

자료 : 1998년 10월 「인력관리 및 고용조정 실태조사」.

이것을 좀더 단순하게 살펴보기 위해 <표 3-18>에 명퇴·정리해고 실시기업과 비실시기업 간, 그리고 임금조정 실시기업과 비실시기업 간 구조조정 방식의 차이를 살펴보았다. 여기서는 인원수 조정을 명예퇴직과 정리해고만을 추려서 살펴보고 있다. 그 결과는 1998년이나 2000년 모두 명예퇴직과 정리해고를 실시하는 기업이 비실시기업보다, 임금조정 실시기업이 비실시기업보다 더 높은 비율로 다른 구조조정 방식도 실시하고 있는 것으로 보인다. 1998년에 명예퇴직·정리해고 실시기업의 경우 92.3%가 임금 조정도 실시하고 임금 조정 기업의 81.1%가 인원 조정을 실시한 것으로 나타났다.

70 경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계 변화

<표 3-18> 명퇴·정리해고 실시기업과 비실시기업 간, 임금조정 실시기업과 비실시기업 간 구조조정 방식의 차이: 1998년 4~10월과 2000년의 경우

(단위:%)

		명퇴·정리해고		임금조정	
		실시 기업	비실시 기업	실시 기업	비실시 기업
1998년	근로시간 조정	71.0	44.5	67.9	12.0
	인원수 조정	-	-	81.1	26.7
	기능적 조정	42.6	20.0	36.8	4.0
	조직 재편	41.9	14.0	32.9	1.3
	임금조정	92.3	68.5	-	-
2000년	근로시간 조정	46.9	15.0	57.0	10.2
	인원수 조정	-	-	76.9	12.6
	기능적 조정	34.4	8.3	38.0	5.7
	조직 재편	40.6	7.6	43.0	5.0
	임금조정	65.6	13.0	-	-

자료 : 1998년 10월 「인력관리 및 고용조정 실태조사」, 「노사관계 사업체 패널예비조사」에서 구성함.

마지막으로 고용 유연성의 현황을 살펴보기 위해 <표 3-19>에는 「경제위기 이후 경영환경 및 인적자원관리 변화조사」 자료를 이용하여 뽑은 비정규직 비율의 시계열적 변화 추이가 정리되어 있다. 여기서 비정규직에는 사내 하청이나 파견직 등이 제외되어 있기 때문에 절대치보다 시계열적 변화만을 유의미하게 볼 필요가 있다. 그 결과를 보면, 지난 경제위기 이후 전체적으로 비정규직의 비율이 상당히 증가하고 있음을 알 수 있다.

<표 3-19> 비정규직 비율 변화의 시계열적 추이

변수	N	평균(표준편차)
비정규직 비율 '97	359	5.484(9.562)
비정규직 비율 '98	360	7.196(12.707)
비정규직 비율 '99	359	8.698(13.579)

자료 : 「경제위기 이후 경영환경 및 인적자원관리 변화 조사」(2000년).

제3절 임금양보 및 고용감축의 결정요인: 기업의 재무상태와 노사관계의 성격을 중심으로

1. 들어가는 말

여기서는 임금양보와 고용감축이 기업의 재무상태나 노사관계의 성격에 의해 어떤 영향을 받고 있는가를 살펴보고자 한다. 임금양보나 고용감축이 위기에 빠진 기업의 경영상태를 개선하기 위한 특단의 조치라고 한다면, 이는 경제위기의 충격을 많이 받은 기업에서 더 많이 발생했으리라는 가설을 설정할 수 있다. 그러나 임금조정이나 고용감축 모두 인건비를 줄인다는 점에서는 동일하지만 그 결정 요인에서는 일정한 차이가 있을 수 있다. 고용감축은 고용구조나 조직구조, 작업방식의 질적 전환을 수반할 수 있다는 점에서 임금조정에 비해 고려해야 할 변수가 더 복잡한 기법이기 때문에 고용감축은 임금조정에 비해 기업의 재무상태와의 연관성이 떨어질 가능성이 높다. 실제로 미국에서는 고용감축을 경기부침에 따른 수요 감소에 대한 대응양식으로서의 일시적 일자리 줄이기(job cut)와 기업 조직을 합리화시키기 위해 기업규모 자체를 줄이는 기업조직의 감량(downsizing)으로 구분하고 있다(Cappelli, 2000). 일시적 일자리 줄이기는 경기회복과 함께 기업규모가 다시 회복되지만, 기업조직 감량은 경기회복 이후에도 기업규모가 되돌아가지 않으며 경기 상승기에도 계속되는 특징이 있다. 이러한 점에서 우리나라 기업들의 인원감축이 기업의 재무상태와 어떤 연관성이 있는가를 추정해 보면, 그것들이 어떤 성격을 갖는 인원감축인지를 간접적으로 파악할 수 있다.

고용조정과 임금조정 간의 이러한 차이를 별개로 하더라도, 임금양보 및 고용감축 양자 모두는 기업의 재무상태와 맺는 연관성이 해당 기업의 다른 여러 조건들 속에서 굴절될 수 있다. 본 연구는 그 한 요소로서 노사관계의 성격을 주목하고 있다. 가령, 미국에서도 1980년대 후반에 노동조합의 힘이

약화되면서 기업의 재무상태와의 연관성이 떨어지고 있다. 노동조합의 입장에서 보면, 임금양보와 고용감축은 서로 대립적인 성격을 가지고 있다. 임금양보가 파이의 축소분을 근로자들간에 골고루 나눠 가지는 방식이라면 고용감축은 그 감소분을 퇴출자들에게 집중하는 방식이다. 근로자들은 자신이 고용감축의 피해를 보지 않으리라는 확실성만 있다면 임금조정보다 고용감축을 선호할 가능성을 갖고 있다. 반면에, 노동조합의 조직적 입장에서 보면 임금조정 선택은 대동단결의 원칙에 충실한 것이고 고용감축 선택은 근로자들을 개별화시킴으로써 노동조합의 힘을 약화시킬 수 있는 위험이 있는 요소이다. 이런 점에서 해당 노동조합이 임금조정과 고용조정 중 어느 것을 선호하는가는 향후 노사관계의 발전 전망에 있어서 매우 중요한 고려사항이다.

이러한 시각에 입각해서 여기서는 기업의 재무상태가 임금양보 및 고용감축의 결정에 어떤 영향을 미치는지, 그리고 노사관계의 성격이 임금조정과 고용감축의 수준, 임금조정과 고용감축 간의 우선순위, 고용조정 방식 및 절차 등에 어떤 영향을 미치는지 등을 살펴보고자 한다. 이 분석에서는 1999년 8월의 「노사관계 관행 및 의식조사」, 1998년의 「임금교섭실태조사」, 1998년 10월의 「인력관리 및 고용조정 실태조사」 등을 분석자료로 삼고자 한다. 위의 세 자료는 기간에 있어서 약간의 차이가 있지만 모두 1998년의 임금양보와 구조조정 현황을 담고 있다.

2. 기업의 재무상태와 임금양보 및 고용조정

가. 연구 1: 「노사관계 의식 및 관행조사 자료」

먼저 「노사관계 의식 및 관행조사 자료」를 이용하여 기업의 재무상태와 임금양보 및 고용조정 간의 관계를 살펴보고자 한다. 이 자료는 임금조정과 고용조정에 관해서는 실시 여부와 조정비율만을 단순하게 묻고 있지만 노사관계와 임금 및 고용조정 간의 관계를 연구하는 데 필요한 노사관계 지표들을 풍부하게 담고 있다.

여기서 임금양보와 고용조정 모형은 종속변수로 임금인하율과 고용조정률, 그리고 임금양보와 고용감축 실시 여부를 가리키는 범주 변수를 사용하

고 있다. 이 자료는 고용조정에 대해 경제위기 발발 시점부터 조사시점(1999년 8월)까지의 기간에 고용을 감축했는지, 했다면 그 비율이 어느 정도인지, 그리고 어떤 감축방식을 사용했는지를 묻고 있다. 임금조정에 대해서는 1998년 말 현재의 임금이 1997년 말에 비해 어느만큼 변했는지 그 변화율을 질문하고 있다. 이 자료에 근거하여 이 분석에서는 종속변수들이 다음과 같이 규정되고 있다.

인원감축 : 고용이 감축되었으면 1, 그렇지 않으면 0으로 처리함.

인위적 감원 : 고용조정 방식으로 명예퇴직이나 정리해고를 사용했으면 1, 그렇지 않고 자연감축 방식을 사용했으면 0으로 처리함.

고용감축률 : 인력감축의 비율을 그대로 취함. 인력감축이 없었다고 응답하면 0으로 처리함.

임금양보 : 1997년 대비해서 임금을 인상했으면 0, 동결했으면 1, 인하했으면 2로 처리함.

임금양보율 : 임금인하율을 취하고 임금인상의 경우는 음의 부호를 사용함.

주요 독립변수인 기업의 재무상태로는 기업 채무상태(1997년 부채 대비 유동자산 비율)와 매출액 변화를 기초 변수로 활용하고자 한다. 지난 경제위기가 발생 초기에는 금융위기적 성격을 갖고 있어서 부채비율이 높은 기업일수록 큰 타격을 받았을 가능성이 높았고, 시간이 흐르면서 금융위기적 성격이 제품의 수요와 생산에 영향을 끼치면서 매출액의 변화를 통해 구조조정의 압박을 가했으리라는 가설을 설정해 볼 수 있다. 이 변수들은 미국의 선행연구들에서도 사용되고 있다(Nay, 1991; Bell, 1995). 인과성 문제를 해결하기 위해 이 독립변수들은 1년 전인 1997년의 수치를 사용하고 있다. 그러나 금융위기로부터 매출액 변화에까지 이르는 데는 일정한 시간이 필요하기 때문에 매출액 변화는 1998년의 값도 이용하여 재확인해 보았다.

그 밖의 주요 통제변수들로는 1996년 말 대비 1997년 고용규모의 변화, 생산성 지표로서 1997년 1인당 부가가치, 인건비 부담의 대리변수로 1997년의 종업원 평균 임금수준, 그리고 노조 유무를 포함하고 있다. 여기서 1997년 임금수준은 조사 시점(1999년 8월)의 평균임금을 1998년 임금인상률을

이용하여 역산한 것이기 때문에 근사치에 불과함을 밝혀 두고자 한다.

<표 3-20>에 변수들의 기초 통계가 정리되어 있다. 임금인하와 임금동결 기업의 비율이 똑같이 42.2%를, 임금인상 기업의 비율이 15.7%를 차지하고 있다. 고용조정을 실시한 기업의 비율이 76.7%로서 적지 않은 기업이 고용감축을 실시했고 고용감축률의 평균도 14.4%를 차지하고 있다. 그러나 고용감축 기업 중 39.2%만이 명예퇴직이나 정리해고 등 인위적 고용감축 방식을 사용하고 있다. 매출액이나 부가가치 측면에서 본 기업 성과도 1996년에서 1997년으로 넘어가면서 증가하다가 1998년에 감소하고 있는 것으로 나타나고 있다.

<표 3-20> 노사관계 의식 및 관행조사 자료의 기초 통계

변 수	N	평균(표준편차)
임금인상 (더미)	223	0.157(0.365)
임금동결 (더미)	223	0.422(0.495)
임금인하 (더미)	223	0.422(0.495)
임금양보율 (%)	224	5.271(9.324)
고용감축률 (%)	221	14.429(13.751)
고용감축 (더미)	223	0.767(0.424)
인위적 감원 (더미)	171	0.392(0.490)
매출액 '96 (백만원)	202	598216(1190941)
매출액 '97 (백만원)	204	664465(1372383)
매출액 '98 (백만원)	205	648737(1372209)
1인당 부가가치 '97 (백만원)	188	22.701(16.517)
1인당 부가가치 '98 (백만원)	197	15.722(37.304)
유동자산/부채 '97	204	0.689(0.457)
고용증가율 '97 (%)	221	-6.142(5.505)
유노조 (더미)	223	0.848(0.360)
임금수준 '97(만원)	223	1601.300(533.543)
대기업(더미)	205	0.468(0.500)
중기업(더미)	205	0.517(0.501)

<표 3-21>에는 기업 재무상태가 임금양보에 어떤 영향을 주고 있는지 그 결과가 정리되어 있다. 1~3열은 임금인하율을 종속변수로 하는 다중회귀모형의 추정결과이고, 4~5열은 임금양보를 종속변수로 하는 다항로지모

형의 추정 결과이다. 그 중 1열과 4열은 1997년 매출액 증가율을, 2열과 5열은 1998년 매출액 증가율을, 3열은 1998년 매출액 증가율을 사용하되 1997년 매출액 증가율을 도구변수로 사용하여 추정한 것이다. 그 결과에서 볼 수 있듯이 매출액 증가율은 1997년 매출액 증가율이 임금양보 범주 변수에 미치는 영향을 제외하면 모두가 임금인하율과 임금양보 범주 변수에 부(負)의 방향으로 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있다. 그러나 부채 대비 유동자산 비율에 대한 추정계수는 부(負)의 방향이기는 하지만 통계적으로 유의하지 않다. 여기에 보고하지는 않았지만 유동자산/부채('97) 변수 대신 부채비율을

<표 3-21> 기업 재무상황과 임금양보(1)

독립변수	종속변수: 임금인하율			종속변수: 임금양보	
	(1)	(2)	(3) ^{a)}	(4) ^{b)}	(5) ^{b)}
상수항 1	10.974 (10.611)	11.915 (10.254)	9.959 (9.993)	-1.527 (2.418)	-1.330 (2.422)
상수항 2				0.752 (2.414)	1.062 (2.421)
노조	0.590 (1.962)	-0.231 (1.864)	-1.063 (2.063)	-0.404 (0.458)	-0.712 (0.460)
임금 수준 ('97)	0.004*** (0.001)	0.004*** (0.001)	0.004*** (0.001)	0.001** (0.000)	0.001** (0.0003)
매출액 증가율 ('97)	-0.042* (0.025)			-0.012 (0.006)	
매출액 증가율 ('98)		-0.062*** (0.022)	-0.144* (0.081)		-0.017*** (0.005)
유동자산/부채 ('97)	-0.817 (1.668)	-0.758 (1.606)	-1.063 (1.578)	-0.407 (0.403)	-0.413 (0.426)
1인당 부가가치 ('97)	-0.026 (0.044)	-0.034 (0.042)	-0.022 (0.042)	-0.018 (0.013)	-0.022* (0.013)
고용증가율 ('97)	0.260 (0.724)	0.469 (0.705)	0.674 (0.719)	-0.056 (0.163)	-0.005 (0.165)
대기업	-15.605** (6.328)	-13.759** (6.203)	-10.634 (6.665)	-0.587 (1.473)	-0.125 (1.504)
중기업	-14.909** (6.355)	-13.391** (6.216)	-10.251 (6.624)	-0.761 (1.476)	-0.433 (1.502)
R ² 또는 log-L	0.254	0.275	0.213	-157.3	-158.354
N	170	175	170	170	175

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed)

2) 산업을 중분류로 통제

a) 매출액 증가율('97)을 매출액 증가율('98)에 대해 도구변수로 사용

b) 다항로짓모형 사용

사용하여도 유사한 해석을 내릴 수 있는 결과가 나오고 있다.

그 밖의 통제변수로서 1997년 임금수준이 임금양보에 긍정적으로 작용하고 있으며 대기업과 중기업이 소기업에 비해 상대적으로 임금양보가 약했던 것으로 추정된다. 여기서 1997년 임금수준은 그 산정에 1998년 임금변화율이 포함되어 있기 때문에 실증 근거로 사용하는 데 신중할 필요가 있음을 지적하여 두고 싶다. 임금양보에 있어서 노동조합의 역할은 이후 다시 살펴볼 것이기 때문에 여기서는 그 결과가 대체로 통계적으로 유의하지는 않지만 부의 방향으로 작용하고 있다는 점만을 지적하고자 한다.

<표 3-22>은 기업 재무상황이 고용조정에 어떤 영향을 미치고 있는지 살펴본 것이다. 표의 구성은 <표 3-21>과 유사하게 1~3열은 인원감축률을 종속변수로 하는 다중회귀모형의 추정 결과를, 4~5열은 인원감축 여부를 가리키는 더미변수를 종속변수로 사용하는 이항로짓모형의 추정 결과를 보여주고 있다. 1열과 4열은 1997년 매출액 변화율을, 2열과 5열은 1998년 매출액 변화율을, 3열은 도구변수로 1997년 매출액 변화율을 사용한 것이다. 그 결과를 보면 매출액 변화율이나 유동자산/부채의 비율 모두 대부분 부의 방향이기는 하지만 통계적 유의성이 없는 것으로 나오고 있다. 이 결과를 보면 기업 재무상황과 고용조정 간의 관계는 기업 재무상황과 임금양보 간의 관계보다 더 약하고 어떤 다른 요인들이 더 강하게 작용하고 있는 것으로 보인다.

이 요소들이 기업의 고용구조, 인사관리기법, 기업의 경영철학 등 기업의 다른 조건인지 아니면 노사관계의 차이인지는 여기서는 확인되고 있지 않다. 그 밖에 1인당 부가가치나 1997년 임금수준, 1997년 고용증가율 등의 변수들도 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타나서 어떤 다른 요인들을 찾아야 할 필요성을 제기하고 있다. 본 연구의 주요 관심사인 노조의 영향은 대부분 통계적으로 유의하지는 않지만 인원감축률에는 부정적이고 인원감축 더미변수에는 긍정적으로 작용하고 있다. 이 점은 고용감축 기업의 비율이 유노조 기업에서 더 높지만 고용감축률은 무노조 기업에서 더 높다는 점을 말해주고 있다.

뒤의 <표 3-22>에서 한 가지 더 흥미로운 점은 임금양보율이 높은 기업에서 고용조정률도 높은 것으로 나타나고 있다는 점이다. 임금양보교섭에서 노조의 영향력이 고용조정과 임금양보 간의 관계를 상호 대체관계로 만든다

<표 3-22> 기업 재무상황과 고용조정(1)

독립변수	종속변수: 인원감축률			종속변수: 인원감축	
	(1)	(2)	(3)a)	(4)b)	(5)b)
상수항	6.903 (15.415)	9.514 (15.026)	6.810 (14.080)	10.567 (157.600)	11.091 (159.400)
임금양보율	0.535*** (0.122)	0.504*** (0.121)	0.430*** (0.149)	0.188** (0.057)	0.180 (0.054)
노조	-0.488 (2.835)	-1.319 (2.715)	-2.220 (2.944)	1.159* (0.624)	0.653 (0.603)
임금 수준('97)	0.000 (0.002)	-0.001 (0.002)	0.001 (0.002)	0.001 (0.001)	0.001 (0.001)
매출액 변화율('97)	-0.041 (0.037)			0.006 (0.010)	
매출액 변화율('98)		-0.072** (0.033)	-0.157 (0.128)		-0.013 (0.008)
유동자산/부채('97)	-1.819 (2.417)	-1.679 (2.346)	-2.145 (2.237)	-0.071 (0.465)	0.077 (0.454)
1인당 부가가치('97)	0.025 (0.064)	0.005 (0.061)	0.027 (0.059)	-0.017 (0.017)	-0.023 (0.019)
고용증가율('97)	0.514 (1.046)	0.802 (1.028)	0.994 (1.035)	0.069 (0.275)	0.092 (0.324)
대기업	13.052 (9.370)	14.616 (9.217)	16.933* (9.161)	-9.408 (157.500)	-8.724 (159.400)
중기업	11.206 (9.376)	12.364 (9.214)	14.785 (9.100)	-9.925 (157.500)	-9.402 (159.400)
R ²	0.251	0.133	0.246	-60.5	-63.4
N	169	169	169	170	175

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed)

2) 산업을 중분류로 통제

a) 매출액증가율('97)을 매출액증가율('98)에 대해 도구변수로 사용

b) 이항로짓모형 사용

는 점을 주목하여 이 결과를 고용감축과 임금양보 과정에 노조의 영향력이 그리 크지 않은 것으로 해석할 수도 있고, 유노조 기업에서 고용조정의 필요성이 더 큰데도 그 점이 통계적으로 충분히 통제되지 않음으로써 나타난 현상으로 해석할 수 있다. 이것을 다른 각도에서 살펴보기 위해 임금양보와 명예퇴직이나 정리해고 등 인위적 고용조정을 채용동결 등의 자연감축과 대

비해서 종속변수로 사용하여 추정하였으며, 그 결과가 <표 3-23>에 제시되어 있다. 이 결과는 인원감축을 실시한 기업만을 표본으로 삼고 있다는 점을 주의할 필요가 있다. 그 결과를 보면, 임금양보율이 높은 기업이 자연감축보다 인위적 감원 방식을 덜 사용하고 있다는 점을 보여주고 있다. 이 결과와 앞의 결과를 연결하여 생각해 보면, 우리 나라 기업에서도 임금양보와 명예퇴직이나 정리해고 등의 인위적 고용조정 사이에 대체관계가 성립하는 미국식의 임금양보교섭이 존재하지만, 임금양보를 받아 낸 기업에서는 자연감축 등 보다 부드러운 방식을 통해서 고용을 감축하는 것으로 보인다.

<표 3-23> 임금양보와 인위적 고용조정 간의 관계

독립변수	종속변수: 인위적 감원(d=1) 대 자연감축 (d=0)	
	(1)	(2)
상수항	-4.201 (3.257)	-4.174 (3.254)
임금양보율	-0.087*** (0.033)	-0.094*** (0.034)
노조	-0.354 (0.860)	-0.285 (0.805)
임금 수준('97)	0.003*** (0.001)	0.003*** (0.001)
매출액 변화율('97)	-0.008 (0.010)	
매출액 변화율('98)		-0.011 (0.008)
유동자산/부채('97)	-1.442 (0.992)	-1.829* (1.044)
1인당 부가가치('97)	0.064** (0.028)	0.066** (0.028)
고용증가율('97)	-0.207 (0.278)	-0.218 (0.281)
대기업	-0.872 (1.688)	-0.932 (1.701)
중기업	-0.826 (1.654)	-0.766 (1.665)
Log L	-56.8	-58.383
N	132	135

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed)

2) 산업을 중분류로 통제

3) 이항로짓모형 사용

나. 연구 2: 「인력관리 및 고용조정실태 조사 자료(1998년 10월)」

기업 재무상태와 임금 및 고용조정 간의 관계에 관한 위의 결과를 1998년 10월의 「인력관리 및 고용조정실태조사」 자료를 이용하여 재확인해 보았다. 이 자료는 1998년 4~10월간의 기간에 대한 고용조정을 조사한 것으로서 고용조정에 관한 상세한 정보를 담고 있기 때문에 이 분석은 이후 고용조정의 효과 분석에 대한 기초 연구의 의미를 갖고 있기도 하다. 이 자료는 다만 1998년 4~10월에 일어난 고용조정에 한정하고 있고 그 전후의 고용조정에 관한 정보를 담고 있지 않은 문제점을 가지고 있다.

이 자료에서도 임금양보는 앞의 「노사관계 관행 및 의식조사」와 같이 임금인하, 동결, 인상으로 범주화하고 임금인하율은 임금인상률의 역수를 취하고 있다. 고용조정은 명예퇴직이나 정리해고를 통한 경우만을 인력감축으로 범주화시킨 차이가 있다. 이 분석에 사용된 변수들의 기초 통계는 <표 3-24>에 정리되어 있다. 이 자료에서도 임금인하의 비율이 38.8%, 임금동결의 비율이 47.9%로 높게 나타나고 있고 명예퇴직이나 정리해고를 통한 인위적 감원 기업의 비율도 42.0%에 달하고 있다.

<표 3-24> 인력관리 및 고용조정실태조사 자료의 기초 통계

변 수	N	평균(표준편차)
임금인하율(%)	188	5.516(10.841)
임금인상(더미변수)	188	0.133(0.340)
임금동결(더미변수)	188	0.479(0.501)
임금인하(더미변수)	188	0.388(0.489)
인위적 감원율(%)	186	4.867(10.446)
인위적 감원(더미)	188	0.420(0.495)
고용조정방식:정리해고	131	0.336(0.474)
고용조정방식:명예퇴직	131	0.267(0.444)
고용조정방식:자연감축/비정규직화/비정규직 감축	131	0.397(0.491)
유노조	188	0.505(0.501)
매출액 증가율	188	81.206(830.106)
유동자산/부채 '97	188	54.966(48.300)
수출 비중(%)	188	23.777(28.680)
차별화 전략(더미)	188	0.489(0.501)
집중화 전략(더미)	188	0.154(0.362)

<표 3-25>에는 기업 재무상태와 임금양보 간의 관계에 관한 추정치가 제시되어 있다. 그 결과는 유동자산/부채비율이나 매출액 변화율이 임금양보에 미치는 영향이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나고 있다. 이 변수들에 대한 결과는 앞의 「노사관계 관행 및 의식조사」에 근거한 결과보다 약하지만 수출비중에 대한 추정치가 음의 방향으로 통계적으로 유의함에 주목할 필요가 있다. 환율 변동의 영향으로 경기침체를 겪고 있는 시기에 수출 비중이 높은 기업일수록 상품판매의 타격을 적게 받았으리라는 점을 감안하면, 수출비중이 큰 기업일수록 임금양보가 적다고 나온 추정 결과는 기업 영업상태가 임금양보에 영향을 미치지 않았다고 결론을 단정할 수 없게 만든다.

<표 3-25> 기업 재무상황과 임금양보(2)

독립변수	종속변수	
	임금양보율	임금양보 ^{a)}
상수항 1	2.312 (3.888)	-0.536 (0.715)
상수항 2		2.004 (0.731)
노조	-1.976 (1.752)	-0.184 (0.321)
매출액 증가율	-0.0001 (0.001)	0.0002 (0.0003)
유동자산/부채('97)	-0.027 (0.018)	-0.005 (0.003)
수출비중	-0.060** (0.029)	-0.009* (0.005)
차별화 전략	2.359 (1.771)	0.048 (0.326)
집중화 전략	-1.435 (2.462)	-0.517 (0.454)
R ² 또는 Log L	0.113	-174.760
N	188	188

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed).

2) 산업을 대분류로 통제.

a) 다항로짓모형으로 추정함.

다음으로 <표 3-26>에서 기업 재무상태와 고용조정 간의 관계를 보면, 기업의 재무상태와 고용조정 간에 통계적으로 유의한 관계가 없다. 여기서는 수출 비중도 통계적으로 유의하지 않다는 점에서 기업 재무상태는 임금조정과의 연관성보다 고용조정과의 연관성이 더 약한 것으로 나타나고 있다. 또한 고용조정에 대한 노조의 영향도 감원율에는 부의 방향이지만 통계적으로 유의하지 않고, 인원 감원 더미에는 정의 방향으로 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있다. 이상의 결과는 앞의 노사관계 관행 및 의식조사 결과와 일관된 모습을 보여주고 있다.

<표 3-26> 기업 재무상황과 고용조정(2)

독립변수	종속변수	
	인위적 감원율	인위적 감원 ^{a)}
상수항	5.723 (3.825)	0.128(0.806)
임금인하율	0.181 ** (0.075)	0.054 *** (0.017)
노조	-0.872 (1.733)	0.783 ** (0.369)
매출액 증가율	-0.0004 (0.001)	-0.0002(0.0004)
유동자산/부채('97)	0.005 (0.018)	0.000001(0.004)
수출비중	-0.002 (0.029)	-0.001(0.006)
차별화 전략	-1.391 (1.756)	-0.653* (0.385)
집중화 전략	-1.992 (2.424)	-0.770(0.530)
R ² 또는 Log L	0.085	-109.017
N	186	188

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed)

2) 산업을 대분류 통제.

a) 이항로짓모형으로 추정함.

3. 노사관계의 성격과 임금·고용조정

<표 3-20>에서 <표 3-26>은 노조 유무가 임금양보나 고용조정에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 결과를 보여주고 있지 못하다. 임금인하율과 임금양보 범주 변수, 고용조정률에 대한 영향은 통계적으로 유의하지 않지만 부의 방향을 취하고 있고, 고용조정 더미에 관해서는 그것이 고용조정 전체를 사용하든 인위적 조정만을 사용하든 정의 방향의 영향을 미치고 있다. 그러나 이 결과만으로는 노조의 역할이 고용조정을 촉진한 것인지 아니면 노조의 존재가 고용조정의 필요성을 크게 만든 것인지는 결정할 수 없다. 여기서 한 가지 유의할 필요가 있는 점은 「노사관계 의식 및 관행조사」 자료와 「인력관리 및 고용조정실태 조사」 자료 모두에서 일관되게 유노조 기업에서 임금인하율이나 임금양보 정도, 고용감축률이 적다는 것은 표본수를 늘리면 노조가 임금양보와 고용조정률에 미치는 효과가 통계적으로 유의한 부의 방향일 가능성을 배제할 수 없다는 점이다.

이하에서는 임금조정과 고용감축이 노동조합의 성격과 어떠한 연관성을 맺고 있는지를 살펴보고자 한다. 사용 자료는 「노사관계 의식 및 관행조사」

자료 중 유노조 기업 표본만을 대상으로 하고자 한다. 노사관계의 성격으로 는 노사협력 수준과 노동조합 힘이라는 두 변수를 이용하고자 한다. 두 변수 는 해당 기업의 종업원들이 5점 척도를 이용하여 정성적 방법으로 내린 평가 를 평균한 것이다. 노사협력 수준 변수에서 점수가 높을수록 노사협력적임을 가리키고, 노동조합의 힘 변수에서도 점수가 높을수록 노동조합의 힘이 강함 을 가리키고 있다. 노사관계의 성격과 임금조정 및 고용조정 간의 인과관계 가 연립되어 있을 가능성이 있기 때문에 노사관계의 성격 지표를 임금조정 이나 고용조정보다 시기적으로 선행하는 것을 사용하였다. 유노조기업 표본 의 해당 변수에 대한 기초 통계는 <표 2-27>에 정리되어 있다.

<표 3-27> 노사관계 관행 및 의식조사 자료의 기초 통계: 유노조 기업

변 수	N	평균(표준편차)
임금인상 (더미)	189	0.180(0.385)
임금동결 (더미)	189	0.402(0.492)
임금인하 (더미)	189	0.418(0.495)
임금양보율 (%)	189	5.353(9.625)
고용감축률 (%)	187	14.549(13.612)
고용감축 (더미)	189	0.783(0.413)
인위적 감원(더미)	148	0.358(0.481)
경제위기 전 노사협력(5점)	189	3.252(0.739)
경제위기 전 노조의 힘(5점)	189	2.887(0.538)
임금수준 '97(만원)	189	1584.040(518.943)
매출액 증가율 '97(%)	167	9.725(28.669)
매출액 증가율 '98(%)	172	-0.736(31.106)
유동자산/부채 '97	173	5.792(70.462)
1인당 부가가치 '97	158	21.973(16.879)
고용규모 증가율 '97	187	-6.093(5.529)
대기업	175	0.469(0.500)
중기업	175	0.514(0.501)

<표 3-28>과 <표 3-29>에는 각각 임금양보와 고용조정 모형의 추정결 과가 정리되어 있다. 표의 구성은 앞의 <표 3-21>이나 <표 3-22>와 같이 1~3열은 임금인하율(고용감축률)을 종속변수로 하는 다중회귀모형의 추정 결과이고 4~5열은 임금양보(고용감축)를 종속변수로 하는 다항로짓모형 (이항로짓모형)의 추정 결과이다. 1열과 4열은 1997년 매출액 증가율을, 2열

과 5열은 1998년 매출액 증가율을, 3열은 1998년 매출액 증가율을 사용하되 1997년 매출액 증가율을 도구변수로 사용하여 추정한 것이다.

먼저 <표 3-28>에서 임금양보율과 임금양보 모형의 추정 결과를 보면, 노사협력 수준이나 노동조합의 힘이 임금인하율이나 임금양보의 정도에 미치는 영향력이 부의 방향이기는 하지만 대체로 통계적 유의성이 없는 것으로 나타나고 있다. 다만 노동조합의 힘이 임금양보 범주 변수에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 부의 방향을 취하고 있는 점이 예외적이다. 1997년

<표 3-28> 노사관계의 성격과 임금양보

독립변수	종속변수: 임금인하율			종속변수: 임금양보	
	(1)	(2)	(3) ^{a)}	(4) ^{b)}	(5) ^{b)}
상수항1	13.930 (12.856)	14.675 (12.437)	10.053 (11.539)	0.128 (2.833)	0.247 (2.865)
상수항2				2.215 (2.839)	2.488 (2.874)
노사협력	-0.326 (1.102)	-0.467 (1.069)	-0.310 (0.906)	-0.226 (0.246)	-0.249 (0.251)
노조의 힘	-1.286 (1.524)	-1.429 (1.479)	-0.772 (1.346)	-0.528 (0.346)	-0.618* (0.352)
임금 수준('97)	0.005*** (0.002)	0.005** (0.002)	0.005*** (0.002)	0.001* (0.000)	0.001** (0.0004)
매출액 변화율('97)	-0.035 (0.026)			-0.010 (0.006)	
매출액 변화율('98)		-0.062** (0.025)	-0.116 (0.078)		-0.020*** (0.006)
유동자산/부채('97)	-0.655 (1.798)	-0.552 (1.739)	-0.852 (1.625)	-0.406 (0.426)	-0.387 (0.451)
1인당 부가가치('97)	-0.027 (0.049)	-0.031 (0.047)	-0.019 (0.045)	-0.018 (0.014)	-0.021 (0.015)
고용증가율('97)	0.087 (0.776)	0.298 (0.761)	0.464 (0.744)	-0.094 (0.169)	-0.030 (0.173)
대기업	-14.720** (6.572)	-12.815* (6.470)	-10.456 (6.664)	-0.476 (1.484)	0.127 (1.541)
중기업	-14.471** (6.593)	-12.800* (6.479)	-10.449 (6.641)	-0.655 (1.484)	-0.154 (1.533)
R ² 또는 Log L	0.282	0.303	0.276	-123.1	-132.672
N	143	146	143	143	146

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed)

2) 산업을 중분류로 통제.

a) 매출액증가율('97)을 매출액증가율('98)에 대해 도구변수로 사용.

b) 다항로짓모형 사용.

84 경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계 변화

임금 수준이 임금양보에 긍정적으로 작용하고 대기업, 중기업 더미변수들이 임금양보에 부정적으로 작용하는 것은 표본기업 전체를 대상으로 한 앞의 분석과 유사하다. 그러나 기업 재무지표 중 매출액 변화는 1997년 매출액 증가율과 도구변수를 사용했을 경우 그 추정계수의 통계적 유의성이 사라지고 있는데, 이것은 표본수의 감소에서도 한 원인이 있을 수 있다.

<표 3-29> 노사관계와 고용조정

독립변수	종속변수: 고용감축률			종속변수: 고용감축	
	(1)	(2)	(3) ^{a)}	(4) ^{b)}	(5) ^{b)}
상수항	30.992 (17.344)	32.963 (16.553)	28.183 (14.724)	21.263 (171.500)	22.247 (174.5)
임금양보율	0.501*** (0.126)	0.440*** (0.122)	0.439*** (0.137)	0.209*** (0.073)	0.205*** (0.069)
노사협력	-2.913* (1.482)	-3.064** (1.418)	-2.854** (1.159)	-0.861* (0.455)	-0.733 (0.457)
노조의 힘	-3.294 (2.101)	-3.723* (2.014)	-2.966 (1.773)	-1.948** (0.750)	-2.218*** (0.819)
임금 수준('97)	-0.003 (0.003)	-0.003 (0.002)	-0.003 (0.003)	0.000 (0.001)	-0.00001 (0.001)
매출액 변화율('97)	-0.027 (0.036)			0.010 (0.011)	
매출액 변화율('98)		-0.095*** (0.034)	-0.096 (0.110)		-0.015 (0.010)
유동자산/부채('97)	-3.094 (2.423)	-3.018 (2.310)	-3.527* (2.097)	0.083 (0.489)	0.179 (0.493)
1인당 부가가치('97)	0.042 (0.065)	0.036 (0.062)	0.039 (0.057)	-0.028 (0.026)	-0.046* (0.027)
고용증가율('97)	0.476 (1.041)	0.807 (1.007)	0.730 (0.971)	0.076 (0.257)	0.118 (0.309)
대기업	8.109 (9.048)	10.414 (8.742)	11.317 (8.429)	-9.193 (171.400)	-8.410 (174.4)
중기업	8.442 (9.050)	10.447 (8.733)	11.190 (8.367)	-9.069 (171.400)	-8.480 (174.4)
R ² 또는 Log-L	0.295	0.194	0.343	-43.3	-43.778
N	142	145	142	143	146

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed)

2) 산업을 중분류로 통제

a) 매출액 증가율('97)을 매출액 증가율('98)에 대해 도구변수로 사용

b) 이항로짓모형 사용

노사협력의 수준이나 노동조합의 힘이 고용조정에 미치는 영향은 <표 3-29>에서 볼 수 있듯이 대체로 부의 방향을 취하면서 통계적으로도 유의함을 보이고 있다. 이 결과들을 임금양보와 비교해보면, 노사관계의 성격이 임금조정보다 고용조정에 미치는 영향이 크다는 점을 알 수 있다. 여기서 흥미로운 점은 노사협력적인 기업일수록 고용감원율이 낮거나 고용조정에 부정적인 것으로 나타나고 있다는 점이다. 그러나 이 자료만으로는 이 결과를, 노사협력적인 기업에서는 노사관계의 안정성을 해치지 않기 위해 고용조정을 실시하지 않은 것인지, 또는 일부 노동조합 운동가들의 주장대로 고용조정이 노동조합의 힘을 약화시키기 위한 전략으로 구사되고 그러한 경향이 노사대립적인 기업일수록 더 심한 것인지, 아니면 노사협력적 기업일수록 경제위기 전에 이미 점진적인 방식에 의한 구조조정이 실시되었거나 기업경영성과가 양호하였거나 등등의 이유로 구조조정의 필요성이 약하였는지 어느 한 쪽으로 해석할 수 없다.

4. 노사관계의 성격과 고용감축 방식 및 절차

노사관계의 성격이 고용조정 방식에 어떤 영향을 미치고 있는지 1998년 10월의 「인력관리 및 고용조정실태조사」 자료 중 사용자측 응답과 근로자 개인들의 응답을 이용하여 살펴보았다.

가. 연구 1: 기업 표본

먼저 <표 3-30>에는 고용조정 방식을 정리하고, 명예퇴직 및 그 밖의 방식(자연감축, 정규직의 비정규직화, 비정규직의 감축)으로 3개로 범주화하여 종속변수로 사용한 다항로짓모형의 추정 결과이다. 그 기초 통계는 <표 3-24>에 나와 있다. 노사관계의 성격은 그 자료에서 유일하게 입수 가능한 노조의 존재 여부만을 사용하고 있다. 그 결과를 보면 고용조정 방식은 노조의 존재 여부에 의해 영향을 받고 있지 않은 것으로 나타나고 있다. 동시에 기업의 재무상태 변수로 사용된 매출액 증가율이나 유동자산/부채의 비율도 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지 않다.

다음으로 노동조합의 존재가 정리하고 과정을 얼마나 합리적이고 절차적

공정성이 유지되도록 작용하였는지를 살펴보았다. 여기에서 사용되는 정리해고 절차와 방식 변수들은 정리해고를 실시한 기업만을 대상으로 질문한 것이고, 그 기초 통계는 <표 3-31>에 정리되어 있다. 그 기초 통계를 보면, 해고대상자 선정의 합리성, 해고결정 과정의 투명성과 노사간 의사소통 원활성, 해고통지의 적합성 등 정리해고 절차 및 운영의 적합성은 평균적으로 긍정적 평가를 받고 있지만 해고자에 대한 창업 지원, 전직 지원, 구인정보, 심리상담 등 지원이 취약한 것으로 나타나고 있다.

<표 3-30> 노동조합의 존재와 고용조정 방식: 다항로지모형

독립변수	종속변수: 고용조정방식(기준변수-정리해고)
상수항 1	0.350(0.849)
상수항 2	1.592(0.861)
노조	-0.298(0.383)
매출액증가율('97)	0.0004(0.0004)
유동자산/부채('97)	-0.004(0.004)
수출비중	-0.002(0.007)
차별화 전략	-0.160(0.383)
집중화 전략	-0.029(0.593)
Log L	-132.649
N	131

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed)
 2) 산업을 대분류로 통제

<표 3-31> 정리해고 절차 및 운영에 관한 인력관리 및 고용조정실태 조사 자료의 기초통계

변 수	N	평균(표준편차)
해고통지의 적합성	91	3.681(0.930)
인사정책의 일관성과 객관적 고과기록 유지	91	3.429(1.024)
해고대상자 선정의 합리성	91	3.571(0.956)
해고결정 과정의 투명성과 노사간 의사소통 원활성	91	3.275(1.096)
해고자에게 심리적 상담 제공	91	2.407(1.043)
해고자에게 창업 지원	91	2.000(0.869)
해고자에게 전직 지원	91	2.264(1.163)
해고자에게 구인정보 제공	91	2.429(1.175)
전망 제시	91	3.253(1.111)
정리해고 이후 업무 합리화	91	3.121(1.052)
잔류자 재훈련	91	2.813(1.105)

주 : 5점 척도에 의한 정성적 평가임.

<표 3-32>에는 노동조합의 존재가 정리해고 절차 및 운영의 적합성에 어떤 영향을 미치고 있는지 살펴본 것이다. 그 결과를 보면 대체로 노동조합의 존재가 정리해고 절차와 운영에 양(陽)의 방향이기는 하지만 통계적으로 유의하지 않은 결과를 보여주고 있다. 다만 노조 존재가 인사정책의 일관성과 객관적 고과기록 유지에 통계적으로 유의한 양의 방향으로 작용하고 있다. 그러나 여기에서 사용되는 표본수가 42개 기업에 불과한 점을 감안할 필요가 있다.

<표 3-32> 노동조합의 존재와 해고 절차

독립변수	종속변수			
	해고통지의 적합성	인사정책의 일관성과 객관적 고과기록 유지	해고 대상자 선정의 합리성	해고결정과정의 투명성과 노사간의사소통 원활성
상수항	4.138(1.330)	5.312(1.197)	5.185(1.284)	3.314(1.304)
노조	0.252(0.509)	0.838*(0.458)	0.519(0.492)	0.589(0.499)
임금양보율	-0.004(0.018)	-0.018(0.016)	-0.015(0.017)	-0.012(0.018)
고용조정률	-0.001(0.013)	-0.014(0.012)	0.008(0.013)	-0.027*(0.013)
매출액 증가율	0.002(0.007)	-0.004(0.006)	-0.007(0.006)	0.001(0.006)
유동자산/부채('97)	-0.002(0.004)	0.001(0.004)	0.003(0.004)	0.003(0.004)
수출비중	-0.014(0.009)	0.007(0.008)	0.003(0.009)	-0.003(0.009)
차별화 전략	-0.379(0.425)	-0.099(0.383)	-0.447(0.411)	0.162(0.417)
집중화 전략	-0.005(0.672)	-0.408(0.605)	-0.508(0.649)	0.702(0.659)
R ²	0.196	0.459	0.315	0.356
N	42	42	42	42

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed).
 2) 산업을 대분류로 통제.

다음은 <표 3-33>에 노조의 존재가 해고자 지원에 영향을 미치고 있는지 살펴본 것이다. 그 결과를 보면 적은 표본수에도 불구하고 노조의 존재가 기업의 해고자 지원에 통계적으로 유의한 긍정적 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

<표 3-33> 노동조합의 존재와 해고자에 대한 지원

독립변수	종속변수			
	해고자에게 심리적 상담 제공	해고자에게 창업 지원	해고자에게 전직 지원	해고자에게 구인정보 제공
상수항	3.487(1.028)	1.960(1.034)	1.696(1.003)	0.675(1.081)
노조	0.622(0.394)	0.687*(0.396)	0.746*(0.384)	0.770*(0.414)
임금양보율	-0.006(0.014)	0.001(0.014)	-0.001(0.014)	0.001(0.015)
고용조정률	-0.005(0.010)	-0.011(0.010)	-0.009(0.010)	-0.021*(0.011)
매출액 증가율	-0.001(0.005)	0.001(0.005)	0.003(0.005)	0.000(0.005)
유동자산/부채('97)	0.006*(0.003)	0.006*(0.003)	0.012*** (0.003)	0.010(0.003)
수출비중	0.013*(0.007)	0.011(0.007)	0.009(0.007)	0.013*** (0.008)
차별화 전략	0.043(0.329)	-0.227(0.331)	-0.354(0.321)	-0.584(0.346)
집중화 전략	0.269(0.519)	0.894*(0.522)	-0.023(0.507)	1.048*(0.546)
R ²	0.322	0.355	0.460	0.515
N	42	42	42	42

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed).
 2) 산업을 대분류로 통제.

<표 3-34> 노동조합의 존재와 잔류자 정책

독립변수	종속변수		
	전망제시	업무 합리화	잔류자 재훈련
상수항	3.739(1.286)	2.984(1.486)	3.545(1.231)
노조	0.285(0.492)	0.746(0.569)	0.623(0.471)
임금양보율	0.017(0.017)	0.012(0.020)	-0.027(0.017)
고용조정률	-0.017(0.013)	-0.007(0.015)	-0.003(0.012)
매출액증가율	0.006(0.006)	0.000(0.007)	-0.001(0.006)
유동자산/부채('97)	0.002(0.004)	0.002(0.005)	0.005(0.004)
수출비중	0.004(0.009)	0.007(0.010)	0.014(0.009)
차별화 전략	0.074(0.411)	-0.559(0.475)	0.074(0.394)
집중화 전략	1.421** (0.650)	0.975(0.751)	0.280(0.622)
R ²	0.429	0.224	0.336
N	42	42	42

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed).
 2) 산업을 대분류로 통제.

<표 3-34>에는 노조의 존재와 정리해고로부터 살아남은 잔류자들에 대한 인사정책 간의 관계를 살펴본 것이다. 여기서 잔류자들에 대한 인사정책은 정리해고시 기업 전망을 적절히 제시했는지, 정리해고 이후 업무 과정의 합리화가 취해졌는지, 잔류자 재배치에 따른 재훈련 과정이 제공되었는지 등 세 가지이다. 그 결과를 보면, 노조의 존재가 그들 잔류자 인사정책에 미치는 영향은 모두 정(正)의 방향이기는 하지만 통계적으로 유의하지 않음을 알 수 있다.

나. 연구 2: 근로자들 표본

다음은 1998년 10월의 「인력관리 및 고용조정실태 조사」 기업 중 100 개 기업에 종사하는 근로자들을 대상으로 하여 정리해고의 절차 및 방식에 관해 실시한 설문조사 내용을 기업의 특성들과 노조 유무 지표와 결합하여 만든 자료를 이용하여 노동조합이 정리해고의 절차와 방식에 어떤 영향을 미치고 있는지 살펴보았다. 노동조합 자체가 특정한 정리해고 방식을 요구할 수도 있고, 노동조합의 존재로 인해 기업측이 노동조합에게 빌미를 제공하여 노사관계를 악화시키지 않도록 정리해고 과정을 공정하게 하려고 노력하거나 근로자들의 불만을 무마하기 위해 가능하면 많은 의사소통을 추구할 수 있기 때문에 노조의 존재는 정리해고 절차와 방식에 일정한 영향을 미치리라 예상할 수 있다.

이 분석에 사용되는 변수들의 기초 통계는 <표 3-35>에 정리되어 있다. 해고자 선정기준의 일관성, 정리해고시 구성원의 의견이나 불만 반영 등의 정리해고 절차의 공정성에 대해서 평균적으로 볼 때 부정적이지만, 학연 지연 등 사적 인맥이나 외부의 압력 또는 업무 외적 요인도 크게 작용하지 않은 것으로 나타나고 있다.

<표 3-36>에 노조의 존재가 정리해고 실시의 공정성에 어떤 영향을 미치고 있는지 살펴본 것이다. 그 결과를 보면, 노조의 존재가 정리해고 실시 기준의 일관성이나 객관적 자료에 근거한 해고자 선정, 구성원의 의견이나 불만 반영에 모두 긍정적으로 작용하고 있다.

90 경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계 변화

<표 3-35> 정리해고 절차 및 방식에 관한 근로자들 응답의 기초통계

변수	N	평균(표준편차)
시행 기준의 일관성 (5점 척도)	2082	2.886(0.780)
객관적 자료 근거 (5점 척도)	2082	3.026(0.743)
구성원의 의견·불만 반영 (5점 척도)	2082	2.736(0.740)
외부압력/업무 외적 요인 작용 (5점 척도)	2082	2.706(0.752)
사적 인맥 작용 (5점 척도)	2082	2.697(0.760)
회사 사정 설명 (5점 척도)	2082	2.739(0.868)
관리자 결정사항의 분명한 전달 (5점 척도)	2082	2.868(0.800)
관리자 고용조정 관련질의에 응답 (5점 척도)	2082	2.908(0.766)
임금양보율 (%)	3259	7.557(9.653)
고용감축률 (%)	3165	5.691(9.300)
노조 (더미)	3259	0.731(0.444)
매출액 증가율 ('97)	2286	37.308(320.951)
유동자산/부채 ('97)	2473	32.233(47.259)
수출 비중 (%)	2938	23.618(26.397)
차별화 전략 구사 (5점 척도)	3253	0.481(0.500)
집중화 전략 구사 (5점 척도)	3253	0.144(0.351)
평사원(더미)	3030	0.615(0.487)
연령 (세)	3030	30.239(6.120)
근속연수(년)	3030	5.163(4.390)
월급 수준(만원)	3030	142.189(75.017)

<표 3-36> 노조의 존재와 정리해고 실시의 공정성

독립변수	종속변수		
	정리해고 실시 기준의 일관성	해고자 선정이 객관적 자료에 근거	구성원의 의견·불만 반영
상수항	2.062(0.259)	1.768(0.254)	1.997(0.249)
임금양보율	-0.002(0.003)	0.004(0.003)	-0.001(0.003)
감원율	0.008*** (0.003)	0.005*(0.003)	0.009*** (0.003)
노조	0.164** (0.076)	0.141* (0.075)	0.161** (0.073)
매출액 증가율	-0.0002* (0.0001)	-0.0002*** (0.0001)	-0.0002** (0.0001)
유동자산/부채('97)	0.002*** (0.001)	0.001** (0.001)	0.001* (0.001)
수출비중	0.0001(0.001)	0.001(0.001)	0.001(0.001)
차별화 전략	-0.164*** (0.060)	-0.133** (0.058)	-0.147** (0.057)
집중화 전략	-0.080(0.130)	-0.004(0.127)	0.230*(0.125)
평사원	-0.037(0.065)	-0.017(0.064)	-0.027(0.063)
연령	0.011* (0.006)	0.016*** (0.006)	0.007(0.006)
근속연수	0.005(0.008)	0.001(0.008)	0.002(0.007)
월급	-0.001(0.001)	0.0003(0.001)	0.0003(0.001)
R ²	0.068	0.069	0.056
N	1145	1145	1145

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed).

2) 산업을 대분류로 통제.

<표 3-37> 노조의 존재와 해고자 선정시 업무외적 요인의 작용

독립변수	종속변수	
	해고자 선정에 사적 인맥 작용	해고자 선정에 외부압력/ 업무외적 요인 작용
상수항	3.718(0.251)	3.420(0.249)
임금양보율	0.001(0.003)	0.001(0.003)
감원율	-0.003(0.003)	-0.001(0.003)
노조	0.013(0.074)	0.077(0.074)
매출액 증가율	0.000002(0.0001)	-0.0001(0.0001)
유동자산/부채 '97	-0.002*** (0.001)	-0.002*** (0.001)
수출비중	-0.0002(0.001)	0.0001(0.001)
차별화 전략	0.019(0.058)	0.062(0.057)
집중화 전략	0.373*** (0.126)	0.577*** (0.125)
평사원	-0.074(0.063)	-0.003(0.063)
연령	-0.013** (0.006)	-0.011* (0.006)
근속연수	0.002(0.007)	-0.005(0.007)
월급	-0.001(0.001)	-0.001(0.001)
R ²	0.052	0.067
N	1145	1145

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed).
 2) 산업을 대분류로 통제.

다음으로 노조의 존재가 해고자 선정시 학연이나 지연 등 사적 인맥의 작용 및 외부의 압력이나 업무 외적 요소의 작용에 어떤 영향을 미치는지 그 결과가 <표 3-37>에 정리되어 있다. 그 결과를 보면, 노조의 존재는 해고자 선정시 업무 외적 요인의 작용에 대해 통계적으로 유의한 결과를 보이고 있지 않다.

마지막으로 노조의 존재가 정리해고 시행시 근로자들과의 의사소통 원활성에 어떤 영향을 주고 있는지 살펴본 결과가 <표 3-38>에 정리되어 있다. 그 결과를 보면 노조의 존재가 회사의 전반적 상황에 대한 설명을 촉진하고 있지만 그 밖의 사항에 대해서는 크게 영향을 미치고 있지 못한 것으로 나타나고 있다. 이 점은 유노조 기업의 정리해고 과정이 무노조 기업의 그것에 비해서 더 세련된 것이 아님을 보여주고 있다.

<표 3-38> 노조의 존재와 해고관련 의사소통의 원활성

	회사 사정 설명	해고관련 결정사항의 분명한 전달	고용조정관련 질의에 응답
상수항	1.531(0.288)	1.898(0.267)	2.317(0.249)
임금양보율	0.007**(0.003)	0.0001(0.003)	0.001(0.003)
감원율	0.007**(0.003)	0.005*(0.003)	0.004(0.003)
노조	0.223*** (0.085)	0.073(0.079)	0.050(0.073)
매출액 증가율	-0.0003*** (0.0001)	-0.0003*** (0.0001)	-0.0001(0.0001)
유동자산/부채 '97	0.003*** (0.001)	0.002*** (0.001)	0.002*** (0.001)
수출비중	0.003** (0.001)	0.002(0.001)	0.001(0.001)
차별화 전략	-0.132*** (0.066)	-0.105* (0.061)	-0.138** (0.057)
집중화 전략	0.032(0.144)	0.017(0.134)	0.217* (0.125)
평사원	-0.042(0.072)	-0.076(0.067)	-0.089(0.063)
연령	0.022*** (0.007)	0.016** (0.006)	0.009(0.006)
근속연수	-0.001(0.009)	-0.007(0.008)	-0.001(0.007)
월급	-0.001(0.001)	0.00005(0.001)	0.00004(0.001)
R ²	0.121	0.071	0.053
N	1145	1145	1145

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed).

2) 산업을 대분류로 통제.

5. 임금·고용 유연성 결정요인

마지막으로 임금·고용 유연성이 어떤 특성의 기업에서 도입되는 경향이 있는지를 확인해 보았다. 임금 유연성의 지표로는 연봉제, 성과(이익)배분제 등 성과급제가 사용되고 고용 유연성의 지표로는 비정규직의 비율이 사용되었다. <표 3-39>는 연봉제와 성과(이익)배분제 도입기업이 어떤 특성을 가지고 있는지 노사관계 패널예비조사 자료를 이용하여 살펴본 것이다. 그 결과를 보면, 제품의 경쟁력이 뛰어난 기업일수록, 이직률이 낮은 기업일수록, 무노조 기업일수록, 그리고 규모가 큰 기업일수록 연봉제를 더 많이 도입한 것으로 나타나고 있다. 성과(이익)배분제도 연봉제와 유사하게 제품의 경쟁력이 뛰어난 기업, 이직률이 낮은 기업, 2000년도에 구조조정을 경험하지 않은 기업, 그리고 무노조 기업에서 더 많이 도입되는 것으로 나타나고 있다.

<표 3-39> 연봉제 및 성과(이익)배분제 도입 결정요인: 로짓모형

	연봉제	성과(이익)배분제 도입
상수항	10.778(184.9)	-10.633(179.3)
제품경쟁의 정도	-0.028(0.103)	0.050(0.104)
제품경쟁력	0.487**(0.141)	0.377**(0.139)
판매중 수출의 비중	0.004(0.004)	0.005(0.004)
이직률	-0.036**(0.017)	-0.054**(0.019)
노조	-0.741**(0.231)	-0.409**(0.228)
노조의 교섭력	-0.199(0.142)	0.179(0.143)
노사협력	0.049(0.103)	0.120(0.103)
2000년 구조조정 경험	0.267(0.210)	-0.393**(0.215)
대기업	0.663**(0.298)	0.229(0.295)
중기업	0.346(0.236)	-0.112(0.234)

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed).

2) 산업을 대분류로 통제.

<표 3-40> 연봉제 및 성과(이익)배분제 도입 결정요인: 로짓모형

	성과(이익)배분제	연봉제
상수항	-0.686(1.443)	-0.953(1.170)
고용조정 98	-0.295(0.342)	-0.137(0.321)
고용조정 99	0.271(0.375)	0.175(0.361)
유노조 기업	-0.044(0.357)	-0.473(0.331)
재벌 그룹 소속	1.392*** (0.389)	0.691* (0.364)
지배주주 변화 99	0.169(0.451)	-0.088(0.427)
외국자본 도입 99	0.787(0.485)	0.875* (0.453)
수출 중심	0.146(0.236)	0.255(0.218)
유동자산/부채 98	0.147*** (0.043)	0.042(0.035)
Log-L	-140.6	-154.4
N	244	244

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed).

2) 산업을 중분류로 통제.

<표 3-40>은 경제위기 이후 경영환경 및 인적자원관리 변화조사 자료를 이용하여 연봉제 및 성과(이익)배분제 도입의 결정요인을 한 번 더 확인해 본 결과가 정리되어 있다. 그 결과를 보면, 노조의 존재가 연봉제와 성과(이

익)배분제에 음(陰)의 방향이기는 하지만 통계적 유의성이 없는 것으로 나타나고 있다.

<표 3-41>은 비정규직 비율의 결정요인을 살펴본 것이다. 그 결과를 보면, 유노조 기업에서 비정규직의 증가 비율이 높은 것으로 나타나고 있고, 비정규직의 절대 비율에서도 통계적 유의성은 없지만 유노조 기업에서 더 높은 것으로 나타나고 있다.

<표 3-41> 비정규직 비율의 결정 요인

	1999년의 비정규직 비율	비정규직의 1998년 대비 1999년 증가율
상수항	6.899(7.957)	4.106(3.100)
고용조정 '98	1.866(1.998)	-0.330(0.778)
고용조정 '99	0.200(2.268)	1.157(0.884)
유노조 기업	1.607(2.042)	1.374*(0.796)
재벌 그룹 소속	-0.826(2.257)	0.355(0.879)
지배주주 변화 '99	2.963(2.652)	-1.516(1.033)
외국자본 도입 '99	2.029(2.918)	2.052*(1.137)
수출 중심	-1.177(1.342)	-1.015*(0.523)
유동자산/부채 '98	-0.296(0.226)	-0.033(0.088)
R ²	0.126	0.175
N	218	218

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed).

2) 산업을 중분류로 통제.

6. 소 결

임금조정 및 고용감축의 결정요인에 관한 이상의 실증분석 결과를 보면 몇 가지 특징들이 나타나고 있다. 요약하면 다음과 같다.

첫째로, 임금조정이 고용감축보다 기업의 재무상태에 더 민감한 반응을 보이고 있다. 특히 매출액 감소는 임금조정을 촉진하는 방향으로 작용하고 있다. 반면에 매출액이나 부채에 대한 유동자산의 비율 변화는 인원감축이나 인원감축률에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지 않다.

둘째로, 고용조정이 임금조정보다 노사관계의 성격에 의해 더 많은 영향

을 받고 있다. 유노조 기업은 무노조 기업에 비해서 인원감축을 더 많이 실시하지만 유노조 기업이 고용감축률에는 통계적으로 유의하지는 않지만 부의 방향으로 작용하고 있다는 점에서 고용감축의 필요성은 유노조 기업에서 더 크지만 노동조합이 인원감축 비율을 낮추고 있는 것으로 추정된다. 유노조 기업들에서도 노동조합의 힘이 센 기업일수록, 노사협력적인 기업일수록 고용감축과 고용감축률이 모두 낮아지는 것으로 나타나고 있다.

셋째로, 임금조정과 인원감축은 서로 양(陽)의 상관관계를 가지고 있지만 임금조정과 명예퇴직이나 정리해고 등 인위적 감원과는 통계적으로 유의하지 않은 부(負)의 상관관계를 갖고 있다.

넷째로, 노동조합의 존재는 고용조정 절차 중 퇴출자에 대한 지원과 퇴출자 선정의 공정성과 객관성을 높이는 것으로 나타나고 있다. 반면에, 노조의 존재는 고용조정 방식 중 정리해고를 사용할 것인가, 명예퇴직을 사용할 것인가, 아니면 자연감축을 사용할 것인가에는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않고, 인원감축 이후 잔류자에 대한 정책에 있어서도 통계적으로 유의하지는 않지만 정(正)의 영향을 미치고 있다.

다섯째로, 노동조합은 임금 유연성 지표로서 사용된 연봉제와 이익(성과) 배분제에는 부의 영향을 미치고 있고, 고용유연성 지표로서 사용된 비정규직의 비율에는 정의 영향을 미치고 있다.

제4절 임금조정과 고용감축이 기업 경영성과와 노사관계에 미치는 영향

1. 들어가는 말

여기서는 임금·고용감축이 기업 경영성과와 노사관계에 어떤 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 여기서는 임금·고용조정이 기업의 생산성에 미치는 효과와 노사협력 수준과 노동조합의 상대적 힘에 미치는 영향을 살펴보고, 그 근거를 찾아보기 위해 임금·고용감축이 근로자들의 직무태도에 미

치는 영향과 근로자들의 노조 활동성에 미치는 영향을 동시에 살펴보고자 한다. 사용 자료는 노사관계 관행 및 의식조사 자료, 경제위기 이후 경영환경 및 인적자원관리 변화조사 자료, 1998년 10월의 인력관리 및 고용조정실태조사 자료 등이다.

고용조정이 기업 효율성 증대라는 목적 아래 시행되지만, 원래의 의도대로 기업 경영성과를 향상시키지 못한다는 사실은 미국에서 실시된 여러 설문조사 결과에서 나타나고 있다. Right Associations의 1990년 설문조사 결과에 의하면, 고용조정을 실시한 기업에서 상위 간부들의 약 74%가 사기저하, 불신풀조, 생산성 저하를 경험했고, 인적자원관리자협회(Society for Human Resource Management)의 설문조사에 의하면 고용조정 기업의 절반 정도가 생산성 저하를 겪었다(Henkoff, 1990). Wyatt Association의 설문조사에 의하면, 1986년과 1991년 사이에 고용조정을 실시한 기업 중 46%만이 의도한 비용삭감에 성공할 수 있었고, 32%만이 의도한 수익성 향상을 기할 수 있었고, 22%만이 의도한 생산성 향상을 기할 수 있었으며, 17%만이 의도한 관료주의 약화에 성공할 수 있었다(Cameron, 1994). 그러나 이상의 설문조사 결과는 고용조정이 기대만큼 기업 경영성과를 내지 못한다는 것이지 기업 경영성과에 부정적인 영향을 미친다고 말하는 것은 아니다.

이제까지 임금조정이나 고용조정의 기업 경영성과 효과에 관한 선행 실증연구는 주가 동향을 이용한 연구(Abowd, Milkovich and Hannon, 1990; Lee, 1997; Worrell, Davidson and Sharma, 1991; Ursel and Armstrong-Stassen, 1995; DeMeuse, Vanderheiden and Bergmann, 1994; Iqbal and Shetty, 1995; Gunderson, Verma and Verma, 1997)와 회계정보를 이용한 연구(Cappelli, 2000; Cascio, Young and Morris, 1997)로 대별된다. 전자의 연구 결과들은 대체로 다운사이징이 주가에 부정적으로 영향을 미치는 것으로 나타나고 있음에 반해, 후자의 연구 결과들은 다운사이징이 기업 이익률이나 매출액 등에 정(正)과 부(負)의 혼재된 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. Cascio, Young and Morris(1997)는 고용조정 전후의 시기를 길게 잡고 여러 가지 모형을 설정해 본 결과 일부 모형에서 고용조정 효과가 정(正)의 방향임을 보여주고 있고, Cappelli(2000)도 다운사이징이 종업원 1인당 매출액을 감소시키는 효과를 보이지만 과잉생산 상태에 있는 경우는 다운사이징이 종업원 1인당 매출액을 증가시키고 있음을 보여주고 있다. 고용

조정과 기업성과 간의 관계는 고용조정이 근로자들에게 미치는 영향이 매개되어 있다고 볼 수 있다. 고용조정은 한편으로 근로자들의 조직몰입도와 직무만족도에 악영향을 미치고, 다른 한편으로는 조직을 쇠신하고 저성과자에 대한 처벌 가능성을 내비침으로써 그들이 회사를 떠나거나 일을 열심히 하도록 동기부여하는 측면이 있다. 이 점을 Brockner(1988)는 크게 두 가지 관점에서 살펴보고 있다. 먼저 Organizational Stress Theory의 입장에서 잔류자들은 고용불안정성, 업무량 증가 등의 이유로 스트레스가 증가하고 그것은 다시 근로자들의 직무태도와 행위에 부정적 영향을 미쳐 조직성과를 낮추게 되는 측면이 있다. 다른 한편으로는 Equity Theory의 입장에서 고용조정 이후 잔류자들은 자신의 이전 성과가 썩 좋지 않았음에도 불구하고 퇴출당하지 않았다는 생각, 퇴출당한 동료에 대한 죄책감 등은 근무태도를 개선하게 만들어서 조직성과를 높일 수 있는 측면도 있다. 두 측면 중 어느 쪽이 주요하게 작용할 것인가는 해당 기업의 주어진 상황과 고용감축 방식에 따라 달리 나타날 수 있기 때문에 고용감축의 기업 경영성과 효과는 순수이론적 추론이 어렵고 실증적으로만 확인 가능하다. 이러한 점에서 여기서는 우리 나라 기업들의 임금·고용조정이 기업 경영성과에 어떤 영향을 미치는지, 그것을 매개하는 것으로서 임금·고용조정이 근로자들의 직무태도에 어떤 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

한편 임금·고용조정이 노사관계에 어떤 영향을 미칠 것인지도 향후 노사관계의 발전 전망을 하는 데 유익한 자료이지만 선행연구가 거의 없는 분야이다. 본 연구의 서론에서 밝혔듯이 임금·고용조정이 노사관계의 불안정성을 증가시킨다는 점에서 노사협력 수준에 영향을 미치리라 예측되고, 다른 한편으로 노사간의 대응양식에 따라 노사간의 상대적 교섭력에도 영향을 갖게 될 것으로 추측된다. 이러한 시각에서 임금·고용조정이 노사협력 수준 및 노동조합의 힘에 미치는 영향과 근로자들의 노동조합 활동성에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

2. 임금조정 및 고용감축이 기업 생산성에 미치는 영향

먼저 노사관계 관행 및 의식조사 자료를 사용하여 임금·고용조정이 기업의 생산성에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 여기에 사용되는 변수들의

<표 3-42> 노사관계 관행 및 의식조사 자료의 기초통계

변수	N	평균(표준편차)
1인당 부가가치 '97(백만원)	188	22.701(16.517)
1인당 부가가치 '98(백만원)	197	15.722(37.304)
임금인하율(더미)	224	5.271(9.324)
임금양보(인하=2, 동결=1, 인상=0)	224	1.263(0.713)
고용조정률(%)	221	14.429(13.751)
고용조정(더미)	223	0.767(0.424)
인위적 감원(더미)	171	0.392(0.490)
노사협력 IMF 전(5점 척도)	189	3.252(0.739)
노사협력 '99(5점 척도)	223	3.410(0.771)
노조의 힘 IMF 전(5점 척도)	189	2.887(0.538)
노조의 힘 '99(5점 척도)	189	2.402(0.536)
근로자대표 이사회 참관(더미)	223	0.122(0.321)
노사공동위(더미)	223	0.163(0.360)
성과배분제/이익분배제(더미)	224	0.254(0.437)
우리사주제(더미)	223	0.305(0.455)
노조(더미)	223	0.848(0.360)
자본장비율(%)	204	0.142(0.176)
종업원수(명)	205	2301.830(3678.910)
월평균근로시간(시간)	223	211.005(36.622)
평균 근속년수(연)	223	8.235(3.059)
복수사업장의 기업(더미)	223	0.484(0.501)

기초통계는 <표 3-42>에 정리되어 있다.

<표 3-43>에 임금·고용조정의 기업 경영성과 효과 모형의 추정 결과가 정리되어 있다. 이 분석의 기본모형은 종속변수로는 1인당 부가가치와 1인당 부가가치 증가율을 사용하는 Cobb-Douglas 모형이다. 종속변수로 사용하는 1인당 부가가치와 그 증가율은 1998년 해당 수치를 사용하고자 한다. 반면에 이 모형들에서 주요 독립변수로 사용되는 임금양보와 고용조정 변수들이 1999년 중반까지의 시기에 해당하는 것들이기 때문에 인과성에 문제가 있을 수 있음을 지적해 두고자 한다. 주요 통제변수로는 Cobb-Douglas 모형의 기본 변수인 자본장비율, 종업원의 월평균 근로시간, 종업원들의 숙련도에 대한 대리변수인 근속연수, 기업규모(종업원수), 노조 유무, 보상체계의 요인들인 성과(이익)배분제, 우리사주제 등을 포함하고 있

다. 그 밖에 산업 중분류와 복수사업장 기업 여부를 가리키는 더미를 포함하고 있는데, 복수사업장 기업 더미변수는 기업체 전체를 조사한 것인지 아니면 일부 사업체만을 조사한 것인가를 통제하기 위한 것이다.

그 결과를 보면, 임금인하율과 고용조정률은 1인당 부가가치와 그 증가율에 모두 부정적으로 작용하고 있음을 보여주고 있다. 임금양보와 고용조정 더미 변수에 대한 추정계수도 음의 방향을 취하고 있는데, 임금양보는 통계적 유의성을 갖고 있고 고용조정은 통계적 유의성을 갖고 있지 않다. 여기에 보고하지는 않았지만, 고용조정 대신 명예퇴직 및 정리해고의 인위적 감원 변수를 사용해도 그 결과가 비슷하다. 이 결과를 전체적으로 보면, 임금양보나 고용조정 모두 기업의 생산성에 대체적으로 부정적으로 작용하고 있으며, 특히 임금양보의 생산성 저하 효과는 더 분명한 것으로 보인다.

<표 3-4> 임금·고용조정의 기업경영성과 효과: 노사관계 관행 및 의식조사

	1인당 부가가치 '98		1인당 부가가치 증가율 '98	
상수항	36.646(24.727)	42.209(25.813)	25.790(226.320)	64.318(236.038)
임금인하율	-0.965*** (0.332)		-8.257*** (93.062)	
고용감축률	-0.512** (0.219)		-4.611** (2.121)	
임금양보		-7.328* (4.267)		-65.729* (39.010)
고용감축		-11.872(7.525)		-87.748(70.536)
성과(이익)배분제	14.085* (7.221)	12.670* (7.425)	107.325(64.882)	95.557(67.235)
우리사주제	6.805(6.538)	7.364(6.785)	15.725(58.997)	18.201(61.474)
노 조	1.266(8.217)	0.357(8.553)	58.074(73.434)	50.244(76.827)
자본장비율 (또는 변화)	-26.601(16.753)	-27.731(17.331)	-56.222(153.388)	-56.963(159.199)
종업원수	-0.001(0.001)	-0.0001(0.001)	-0.003(0.007)	-0.001(0.007)
월평균 근로시간 '98	-0.054(0.076)	-0.030(0.079)	-0.354(0.730)	-0.148(0.754)
평균 근속연수	-0.199(0.978)	0.069(1.023)	4.543(8.991)	5.547(9.463)
복수사업장의 기업	2.174(6.175)	0.919(6.335)	17.199(56.280)	14.596(58.204)
R ²	0.257	0.194	0.194	0.124
N	186	188	170	171

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed).
 2) 산업을 중분류로 통제함.

위의 연구 결과는 임금조정이나 고용조정이 실시된 연도에 기업 생산성에 미치는 영향을 살펴본 것이기 때문에 임금조정이나 고용조정의 효과 분석으로서 한 가지 문제점을 가질 수 있다. 통상 고용조정의 실시는 시행 초기에 조직적 혼란을 낳는 경향이 있기 때문에 그것이 진정된 이후 기업의 생산성 효과를 추적해 볼 필요가 있다. 이 점에서 볼 때 「노사관계 관행 및 의식조사」는 1999년도 후반기의 고용조정과 임금조정 정보를 담고 있지 못하기 때문에 그러한 분석을 허용하고 있지 않다. 여기서는 그 자료 대신 「경제위기 이후 경영환경 및 인적자원관리 변화조사」 자료를 이용하여 고용조정 1년 이후의 기업 경영성과 효과를 분석해 보고자 한다. 이 분석에 사용되는 변수들의 기초 통계는 <표 3-44>에 정리되어 있다.

<표 3-44> 경제위기 이후 경영환경 및 인적자원관리 변화조사 자료의 기초 통계

변 수	N	평균(표준편차)
1인당 부가가치 '97	188	63.680(40.854)
1인당 부가가치 '98	188	70.517(147.918)
1인당 부가가치 '99	188	95.412(594.651)
자본장비율 '97	188	108.899(128.627)
자본장비율 '98	188	206.933(441.348)
자본장비율 '99	188	225.441(307.900)
종업원수 '97	188	1800.040(5094.920)
종업원수 '98	188	1492.640(4043.340)
종업원수 '99	188	1467.870(3950.630)
고용조정 '98	188	0.495(0.501)
고용조정 '99	188	0.282(0.451)
유동자산 '97	188	30183.900(75208.240)
유동자산 '98	188	30047.460(67773.200)
재벌그룹 소속	188	0.245(0.431)
지배주주변화 ('97~98)	188	0.043(0.202)
지배주주변화 ('97~99)	188	0.096(0.295)
외국자본 도입 ('97~98)	188	0.059(0.235)
외국자본 도입 ('97~99)	188	0.128(0.335)
수출 중심 (4점 척도)	188	1.936(0.743)

「경제위기 이후 경영환경 및 인적자원관리 변화조사」 자료는 1998~2000년 사이에 고용조정이 실시되었는지를 질문하고 있다. 1999년도 생산성지표(1인당 부가가치 증가율)를 기준으로 하여 1998년도 고용조정과 1999년도 고용조정이 어떠한 영향을 미치고 있는지 살펴본 것이 <표 3-45>의 2열에 정리되어 있다. 분석에 앞서 「노사관계 관행 및 의식조사」의 결과와 일관되는지를 파악하기 위해 1998년도 1인당 부가가치 증가율을 1998년도 고용조정에 연결하는 회귀분석을 해 보았는데, 그 추정 결과가 <표 3-45>의 1열에 정리되어 있다.

먼저 <표 3-45>의 1열을 보면, 1998년도 고용조정이 1998년 1인당 부가가치 증가율에 미치는 영향이 통계적 유의성은 없지만 부의 방향이다. 그러나 만약 우리가 양측 검증이 아니고 단측 검증을 사용하면 90% 수준에서 통계적 유의성을 갖게 된다는 점을 감안하면, 이것은 약하게나마 앞의 <표 3-43> 결과와 일관된 모습을 보여주고 있다. 다음으로 <표 3-45>의 2열을

<표 2-45> 임금·고용조정의 기업경영성과 효과: 경제위기 이후 경영환경 및 인적자원관리 변화조사 자료

독립변수	종속변수		
	1인당 부가가치 증가율 '98	1인당 부가가치 증가율 '99 ('98년 대비)	1인당 부가가치 증가율 '99 ('97년 대비)
상수항	0.602(0.536)	0.558(0.543)	0.860(0.576)
자본장비율 변화율	0.276*** (0.106)	0.036(0.050)	0.026(0.048)
고용감축 (1년 전)		0.412** (0.134)	0.213(0.140)
고용감축(해당 년도)	-0.157(0.107)	-0.049(0.148)	-0.011(0.153)
재벌그룹 소속	-0.073(0.137)	-0.092(0.144)	-0.068(0.149)
지배주주 변화	0.068(0.298)	-0.103(0.207)	-0.102(0.189)
외국자본 도입	0.075(0.235)	-0.086(0.166)	-0.029(0.170)
수출 중심	0.200** (0.081)	-0.029(0.087)	0.177* (0.091)
유동자산/부채 (1년 전)	-0.023(0.017)	-0.040** (0.016)	-0.040** (0.016)
R ²	0.172	0.204	0.152
N	177	174	185

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed)
 2) 산업을 중분류로 통제

보면 1999년도의 고용조정이 1999년도 1인당 부가가치 증가율에 미치는 영향은 통계적 유의성이 없는 음의 방향이지만, 1998년도 고용조정이 1998년 대비 1999년도 1인당 부가가치 증가율에 미치는 영향은 통계적 유의성이 있는 양의 방향으로서 고용조정 1년 후 기업 생산성 효과가 긍정적임을 보여 주고 있다. 이 결과가 1998년 고용조정으로 인한 부가가치 감소에 기인하는 것이 아닐까 우려하여 1997년 대비 1999년도 1인당 부가가치 증가율에 미치는 영향을 살펴본 것이 3월에 정리되어 있다. 그 결과를 보면, 1998년도 고용감축이 1997년도 대비 1999년도 1인당 부가가치 증가율에 통계적으로 유의하지 않은 양의 방향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다. 그러나 이것은 양측검증에 근거한 것이고 단측 검증을 사용하는 경우 그 추정치는 90% 수준에서 통계적 유의성을 갖게 된다.

3. 임금·고용조정이 근로자의 직무 태도에 미치는 영향

임금·고용조정이 근로자의 직무태도에 미치는 영향은 「노사관계 관행 및 의식조사」와 1998년 10월의 「인력관리 및 고용조정실태 조사」 자료를 이용하여 분석하고자 한다. 먼저 「노사관계 관행 및 의식조사」를 이용한 회귀 분석의 결과가 <표 3-47>에, 그 기초 통계가 <표 3-46>에 정리되어 있다.

<표 3-47>에는 근로자들의 조직몰입을 임금·고용조정에 연결하는 회귀 분석 모형의 추정 과를 정리하고 있다. 그 결과를 보면, 임금양보는 회사에 대한 충성심, 잔류의사 등 근로자들의 조직몰입에 부정적으로 작용하고 있지만, 고용조정이나 인위적 감원(명예퇴직 및 정리해고)은 근로자들의 조직몰입에 통계적으로 유의한 영향을 주고 있지 못하다. 임금 및 고용조정 더미변수 대신 임금인하율이나 고용조정률을 종속변수로 설정해도 이 결과는 거의 비슷하다. 이 결과는 임금양보가 기업의 생산성에 미치는 부정적인 효과가 상대적으로 크고 고용조정의 생산성 저하 효과가 상대적으로 적은 것과 일정하게 일관된 모습을 보여주고 있다. 이 결과는 고용조정 이후의 잔류자들에게 질문한 것이지 고용조정 중인 기업의 근로자가 아니라는 점을 주의할 필요가 있다. 결국 이 결과는 고용조정 이후의 잔류자에게 있어서는 동료들의 퇴출보다 자신의 임금하락이 조직몰입을 더 저하시키는 근로자들의 정서를 말해 고 있다. 이러한 정서는 우리나라 노사관계가 비조합원의

고용조건을 저하시키면서 자신의 고용조건을 보호하는 협소한 방향으로 흐를 수 있는 토대가 있음을 말해주고 있다.

<표 3-46> 「노사관계 관행 및 의식조사」 근로자 표본의 기초 통계

변 수	N	평균(표준편차)
임금인하율 (%)	1800	5.171(9.316)
고용감축률 (%)	1784	14.513(13.721)
임금양보 (인하=2, 동결=1, 인상=0)	1800	1.256(0.741)
고용감축 (더미)	1800	0.764(0.425)
인위적 감원 (더미)	1375	0.423(0.494)
회사에 대한 충성심 (5점 척도)	1800	3.113(0.954)
조직몰입도 (5점 척도)	1800	3.595(0.803)
시간외근무 의사 (5점 척도)	1800	3.516(0.846)
노보 구독 (4점 척도)	1039	2.877(0.713)
노조선거 참여 (4점 척도)	1039	3.272(0.624)
노조 친목행사 참여 (4점 척도)	1039	3.054(0.706)
노조집회 참여 (4점 척도)	1039	2.868(0.749)
파업 참여 (4점 척도)	1039	2.973(0.707)
노조 간부 제의 받으면 수락용의 (4점 척도)	1039	2.785(0.751)
노조 임금인상 기여 (4점 척도)	1537	2.773(0.666)
노조 고용안정 기여 (4점 척도)	1537	2.880(0.644)
노조 경영진 진행 견제 (4점 척도)	1537	2.647(0.677)
노조 민주성 (4점 척도)	1537	2.794(0.666)
노조 자주성 (4점 척도)	1537	2.792(0.634)
노조 전문성 (4점 척도)	1537	2.537(0.666)
노조 기업경쟁력 저해 (4점 척도)	1537	1.956(0.696)
노조의 힘 '98 (5점 척도)	1800	2.341(0.969)
노사협력 '98 (5점 척도)	1800	3.458(1.218)
파업 횟수(회)	1518	1.794(2.682)
노조 전임자 수 (명)	1545	3.961(4.362)
생산직 (더미)	1799	0.628(0.483)
급여 /종업원 평균 급여	1799	0.084(0.034)
평사원 (더미)	1800	0.653(0.476)
급여수준 (만원)	1800	119.289(47.356)
여성 (더미)	1800	0.218(0.413)
대졸자 (더미)	1800	0.211(0.408)
근속연수 (년)	1800	8.261(5.622)
종업원수 (명)	1800	1206.340(1905.790)

<표 3-47> 임금·고용조정과 근로자들의 조직몰입

독립변수	종속변수					
	충성심		잔류의사		시간외 근무 의사	
상수항	3.181 (0.126)	3.357 (0.145)	3.873 (0.106)	4.012 (0.123)	3.703 (0.111)	3.879 (0.127)
임금양보	-0.063** (0.031)	-0.099*** (0.036)	-0.067** (0.026)	-0.096*** (0.030)	-0.042 (0.028)	-0.050 (0.031)
고용조정	-0.012 (0.055)		-0.028 (0.047)		0.068 (0.049)	
인위적 감원		-0.071 (0.055)		-0.031 (0.046)		0.027 (0.048)
근로자대표 이 사회 참관	0.052 (0.070)	0.061 (0.081)	0.037 (0.059)	0.074 (0.068)	0.008 (0.062)	0.093 (0.071)
노사공동위	-0.080 (0.063)	-0.055 (0.075)	0.001 (0.053)	-0.024 (0.063)	-0.004 (0.056)	-0.007 (0.065)
우리사주제	-0.069 (0.050)	-0.145** (0.059)	-0.034 (0.042)	-0.030 (0.050)	0.017 (0.044)	-0.004 (0.051)
성과(이익) 배분제	-0.049 (0.054)	-0.031 (0.061)	-0.032 (0.045)	-0.036 (0.052)	-0.066 (0.047)	-0.059 (0.054)
노조원	-0.053 (0.057)	-0.105 (0.066)	-0.035 (0.048)	-0.073 (0.056)	-0.209*** (0.050)	-0.221*** (0.058)
생산직	0.014 (0.063)	-0.008 (0.073)	-0.047 (0.053)	-0.078 (0.062)	-0.060 (0.056)	-0.059 (0.064)
급여/종업원의 평균급여	-1.723 (0.838)	-1.633* (0.968)	-1.326* (0.706)	-1.401* (0.818)	-0.122 (0.739)	-0.991 (0.846)
평사원	-0.064 (0.056)	-0.073 (0.065)	-0.150*** (0.047)	-0.152*** (0.055)	-0.121** (0.050)	-0.145** (0.057)
급여	0.001** (0.001)	0.001 (0.001)	0.001 (0.001)	0.001 (0.001)	0.001 (0.001)	0.001 (0.001)
여성	-0.008 (0.063)	-0.100 (0.075)	-0.144*** (0.053)	-0.189*** (0.064)	-0.147*** (0.056)	-0.186*** (0.066)
대출자	-0.157** (0.072)	-0.210** (0.083)	-0.101* (0.060)	-0.145** (0.071)	-0.061 (0.063)	-0.092 (0.073)
근속연수	0.022*** (0.005)	0.021*** (0.006)	0.008* (0.004)	0.008* (0.005)	0.006 (0.004)	0.007 (0.005)
종업원수	-0.000004 (0.00001)	-0.00001 (0.00001)	-0.00001 (0.00001)	-0.00002* (0.00001)	-0.00001 (0.00001)	-0.00002** (0.00001)
R ²	0.033	0.046	0.031	0.040	0.042	0.051
N	1799	1374	1799	1374	1799	1374

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed)

2) 산업을 중분류로 통제

「노사관계 관행 및 의식조사」를 이용하여 살펴본 이상의 회귀분석 결과는 이후 우리나라 노사관계의 발전 전망을 내리는 데 중요한 단서가 될 수 있기 때문에 「인력관리 및 고용조정실태조사」 자료를 이용하여 그 결과

를 재확인해보기로 하였다. 여기에 사용되는 변수들의 기초통계는 <표 3-48>에 나와 있는데, 그 변수들은 모두 고용조정 이후의 잔류자들에게 질문했다는 점은 앞과 동일하다.

<표 2-48> 「인력관리 및 고용조정실태 조사」 자료(1998년 10월)의 기초통계

변 수	N	평균(표준편차)
협동적 업무 수행 (5점 척도)	3030	2.851(0.741)
사기저하 (5점 척도)	3030	3.679(0.845)
정치적 행위 증가 (5점 척도)	3030	2.659(0.780)
회사발전보다 자신의 경력개발에 관심 (5점 척도)	3030	2.744(0.788)
개인주의적 풍토 (5점 척도)	3030	2.815(0.802)
동료간 파트너십 (5점 척도)	3030	3.249(0.679)
본인의 직무만족 (5점 척도)	3030	3.334(0.768)
주어진 업무 이상의 노력 경주 (5점 척도)	3030	3.376(0.636)
회사를 위해 보통 이상의 노력 경주 (5점 척도)	3030	3.483(0.632)
현 직무 그만두고 싶다 (5점 척도)	3030	2.754(0.857)
이직하고 싶다 (5점 척도)	3030	2.523(0.883)
이직 계획 중 (5점 척도)	3030	2.192(0.801)
유사한 업무형태라면 이직하고 싶다 (5점 척도)	3030	3.323(0.804)
동료들 이직하고 싶어한다 (5점 척도)	3030	2.853(0.761)
좋은 직장으로 자랑 (5점 척도)	3030	3.179(0.808)
충성심 (5점 척도)	3030	3.384(0.696)
어떤 직무라도 주어지면 수행 (5점 척도)	3030	3.330(0.765)
사원임을 자랑 (5점 척도)	3030	3.339(0.745)
임금양보율 (5점 척도)	3259	7.557(9.653)
인위적 감원율 (5점 척도)	3165	5.691(9.300)
노조 (5점 척도)	3259	0.731(0.444)
매출액증가율 (5점 척도)	2286	37.308(320.951)
유동자산/부채 '97 (5점 척도)	2473	32.233(47.259)
수출비중 (5점 척도)	2938	23.618(26.397)
차별화전략 (5점 척도)	3253	0.481(0.500)
집중화전략 (5점 척도)	3253	0.144(0.351)
평사원 (5점 척도)	3030	0.615(0.487)
연령 (5점 척도)	3030	30.239(6.120)
근속연수 (5점 척도)	3030	5.163(4.390)
월급 (5점 척도)	3030	142.189(75.017)

먼저 <표 3-49>에 임금·고용조정이 잔류자들의 사기에 어떤 영향을 미치는지 보여주고 있다. 그 결과는 임금양보율은 근로자들의 사기저하에 통계적으로 유의한 양의 영향을 미치고 있음에 반해 인위적 감원율은 양의 방향이기는 하되 통계적 유의성이 없다. 여기서 사용되는 표본의 수가 1,680명으로서 적지 않음에도 통계적 유의성이 없음을 주목할 필요가 있다.

<표 3-49> 임금·고용조정과 사기저하

독립변수	사기저하
상수항	3.679(0.227)
임금양보율	0.011*** (0.003)
인위적 감원율	0.003(0.003)
노조	0.148*** (0.049)
매출액 증가율	0.0001(0.0001)
유동자산/부채 ('97)	-0.0003(0.0005)
수출비중	0.002*(0.001)
차별화 전략	-0.014(0.047)
집중화 전략	-0.083(0.076)
평사원	0.062(0.056)
연령	-0.002(0.005)
근속연수	0.001(0.007)
월급	0.001*(0.0004)
R ²	0.065
N	1680

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed).
 2) 산업을 대분류로 통제.

<표 3-50>에 임금·고용조정이 근로자들의 직무만족에 어떤 영향을 미치는지 살펴본 것이다. 여기서 직무만족은 본인의 직무만족과 동료들의 직무만족으로 구분하여 살펴보고 있다. 여기서 동료들의 직무만족은 응답자가 판단한 동료들의 직무만족도에 근거하고 있다. 그 결과는 본인의 직무만족에 대해서는 임금양보율이나 고용조정률이 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지 않은데, 동료들의 직무만족도에 대해서는 고용조정률이 통계적으로 유의한 부의 영향을 미치고 있다.

<표 3-50> 임금·고용조정과 직무만족

독립변수	종속변수	
	본인의 직무만족	동료들의 직무만족
상수항	2.204(0.220)	2.451(0.197)
임금양보율	0.001(0.003)	-0.004*(0.002)
인위적 감원율	-0.002(0.003)	0.002(0.002)
노조	0.048(0.047)	0.117*** (0.042)
매출액증가율	0.0001(0.0001)	-0.0002**(0.0001)
유동자산/부채('97)	-0.0004(0.0005)	-0.0001(0.0004)
수출비중	0.0001(0.001)	-0.0003(0.0007)
차별화전략	0.060(0.045)	0.070*(0.040)
집중화전략	0.024(0.074)	0.123*(0.066)
평사원	0.066(0.054)	0.004(0.048)
연령	0.019*** (0.005)	0.006(0.005)
근속연수	0.002(0.007)	0.004(0.006)
월급	0.0004(0.0004)	-0.0001(0.0004)
R ²	0.042	0.024
N	1680	1680

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed).
 2) 산업을 대분류로 통제.

<표 3-51>에는 임금·고용조정이 근로자들의 조직몰입에 어떤 영향을 미치고 있는지 살펴본 것이다. 조직몰입도로는 ① 친구들에게 자신의 직장을 좋은 직장으로 자랑하는 정도, ② 회사에 대한 충성심, ③ 어떤 직무라도 주어지면 수행하려는 의지, ④ 회사의 사원임을 자랑스럽게 생각하는 정도 등을 사용하였다. 그 결과는 고용조정률은 대체로 조직몰입도에 통계적으로 유의하지 않지만 양의 방향으로 작용하고 있고, 임금양보율은 좋은 직장으로 자랑하거나 사원임을 자랑스럽게 생각하는 정도에 있어서는 통계적으로 유의한 부의 방향으로 작용하고 있다.

<표 3-52>에는 임금·고용조정이 근로자들의 이직 의도에 어떤 영향을 미치는지 살펴본 것이다. 이직 의도로는 현 직무로부터의 이직 의도, 현 직장으로부터의 이직 의도, 이직 계획 여부, 동일한 직무가 주어지는 조건 아래의 이직 의도, 동료들의 이직 의도로 나누어 살펴보고 있다. 그 결과는 임금

<표 3-51> 임금·고용조정과 조직몰입

	좋은 직장으로 자랑	충성심	어떤 직무라도 주어지면 수행	사원임을 자랑
상수항	2.439(0.232)	2.389(0.194)	2.727(0.219)	2.663(0.215)
임금양보율	-0.010*** (0.003)	-0.002(0.002)	0.002(0.003)	-0.004* (0.002)
인위적 감원율	0.002(0.003)	0.002(0.002)	0.002(0.003)	0.0002(0.002)
노조	0.010(0.050)	-0.031(0.042)	0.070(0.047)	-0.058(0.046)
매출액 증가율	-0.0001(0.0001)	-0.0001(0.0001)	-0.0001(0.0001)	-0.0001(0.0001)
유동자산/부채('97)	0.001*(0.0005)	-0.0004(0.0004)	-0.0002(0.0005)	0.0002(0.0005)
수출비중	-0.001(0.001)	-0.001*(0.001)	-0.001(0.001)	-0.002*(0.001)
차별화 전략	0.147*** (0.047)	0.052(0.040)	0.021(0.045)	0.177*** (0.044)
집중화 전략	0.237*** (0.078)	-0.021(0.065)	-0.039(0.073)	0.116(0.072)
평사원	0.105* (0.057)	0.039(0.047)	-0.052(0.053)	0.097* (0.052)
연령	0.003(0.005)	0.016*** (0.004)	0.014*** (0.005)	0.002(0.005)
근속연수	0.009(0.007)	0.014** (0.006)	0.006(0.006)	0.018*** (0.006)
월급	0.001*** (0.0004)	0.001*** (0.0004)	0.001** (0.0004)	0.001(0.0004)
R ²	0.047	0.093	0.062	0.036
N	1680	1680	1680	1680

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed).
 2) 산업을 대분류로 통제.

<표 2-52> 임금·고용조정과 이직의도

	현 직무 그만두고 싶다	이직 의도	이직 계획 중	유사한 업무 형태라면 이직하고싶다	동료들 이직하고 싶어한다
상수항	3.880(0.248)	3.798 (0.248)	2.518(0.223)	3.257(0.227)	3.319(0.214)
임금양보율	0.004(0.003)	0.005* (0.003)	0.002(0.003)	-0.001(0.003)	0.005** (0.002)
인위적 감원율	-0.001(0.003)	0.002(0.003)	0.003(0.003)	0.003(0.003)	0.001(0.002)
노조	-0.113** (0.053)	0.081(0.053)	0.068(0.048)	0.002(0.049)	-0.053(0.046)
매출액 증가율	0.0002*(0.0001)	0.0001(0.0001)	-0.0001(0.0001)	0.0001(0.0001)	0.0001(0.0001)
유동자산/부채('97)	-0.0001(0.001)	-0.004(0.001)	-0.001*(0.0005)	-0.001** (0.0005)	-0.0004(0.0005)
수출비중	-0.0005(0.001)	0.002*(0.001)	0.001(0.0008)	-0.0003(0.001)	0.001(0.001)
차별화 전략	-0.057(0.051)	-0.067(0.051)	-0.039(0.046)	-0.023(0.046)	-0.033(0.044)
집중화 전략	0.073(0.083)	0.263*** (0.083)	0.932*** (0.075)	0.065(0.076)	0.049(0.072)
평사원	-0.004(0.061)	-0.083(0.061)	-0.033(0.054)	-0.046(0.055)	0.027(0.052)
연령	-0.020*** (0.006)	-0.022*** (0.006)	0.0003(0.005)	0.002(0.005)	-0.008(0.005)
근속연수	0.008(0.007)	0.004(0.007)	-0.019*** (0.007)	0.016** (0.007)	0.005(0.006)
월급	0.0002(0.0005)	-0.001*** (0.005)	-0.001*(0.0004)	0.00001(0.0004)	-0.001(0.0004)
R ²	0.033	0.060	0.048	0.024	0.027
N	1680	1680	1680	1680	1680

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed).
 2) 산업을 대분류로 통제.

조정률이나 고용조정률 모두 대체로 이직 의도를 높이는 양의 방향을 취하고 있다. 다만, 고용조정률의 경우는 통계적으로 유의한 추정계수가 없지만, 임금양보율은 현 직장의 이직 의도와 동료들의 이직 의도에 대한 영향에서 통계적으로 유의한 추정치들을 보여주고 있다.

<표 3-53>에는 임금·고용조정이 근로자들이 부과되는 업무 이상으로 노력하는 근무태도에 어떤 영향을 미치고 있는지 살펴본 것이다. 근무태도 변수로는 ① 주어진 업무 이상의 노력 경주와 ② 회사를 위해 보통 이상의 노력 경주 두 변수를 사용하고 있다. 그 결과를 보면, 임금양보율이나 고용조정률 모두 통계적으로 유의한 결과를 보여주고 있지 못하다.

<표 3-53> 임금·고용조정과 근무태도

	주어진 업무 이상의 노력 경주	회사를 위해 보통 이상의 노력 경주
상수항	2.768(0.182)	2.699(0.176)
임금양보율	0.001(0.002)	0.002(0.002)
인위적 감원율	0.001(0.002)	-0.001(0.002)
노조	0.058(0.039)	-0.054(0.038)
매출액 증가율	-0.0001(0.0001)	-0.0001(0.0001)
유동자산/부채('97)	-0.000002(0.0004)	-0.001(0.0004)
수출비중	-0.0003(0.001)	-0.0005(0.001)
차별화 전략	-0.012(0.037)	0.040(0.036)
집중화 전략	-0.125** (0.061)	-0.150** (0.059)
평사원	-0.027(0.044)	-0.026(0.043)
연령	0.021*** (0.004)	0.020*** (0.004)
근속연수	-0.012** (0.005)	-0.007(0.005)
월급	0.001(0.0003)	0.001*** (0.0004)
R ²	0.064	0.089
N	1680	1680

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed)
 2) 산업을 대분류로 통제

<표 3-54>에는 임금·고용조정에 따라 근로자들의 행위 양식이 얼마나 집단주의적인 것으로부터 개인주의적인 것으로 변화하고 있는지를 보여준 것이다. 그 결과를 보면, 임금양보율은 근로자들의 개인주의화에 부의 영향을 미치고 있지만, 고용조정률은 근로자들의 행위양태를 개인주의화하는 데 긍정적으로 작용하고 있다. 특히 고용조정은 근로자들을 개인의 경력개발에 보다 많은 관심을 갖게 만드는 작용을 하고 있음을 주의할 필요가 있다. 이

결과를 통해서 보면, 임금양보를 실시한 기업보다 고용조정을 실시한 기업에서 근로자들의 직무태도가 악화되지 않은 것은 근로자 개인들의 사적 이해추구를 매개로 동기화되어 있기 때문에 가능했던 것으로 보인다.

이 결과는 고용조정 기업에서의 인사관리가 보다 성과주의적 지향을 가진 근거를 제공하고 있다. 이러한 개인주의적 행위는 비방, 기회주의, 줄서기 등 정치적 행위라는 비정상적인 형태를 취할 수 있는데, 고용조정률은 이러한 정치적 행위 양태를 증가시키고 있음을 볼 수 있다. 이 점은 고용조정 이후 종업원 사이의 갈등관리를 제대로 수행해 내지 못하면 조직이 어려움에 처할 수 있음도 암시하고 있다.

<표 3-54> 임금·고용조정과 근로자들의 행위 양식

독립변수	회사발전보다 자신의 경력개발에 관심	개인주의적 풍토	정치적 행위 증가
상수항	3.156(0.223)	3.139(0.233)	3.076(0.220)
임금양보율	-0.005** (0.003)	-0.0002(0.003)	0.001(0.003)
인위적 감원	0.006** (0.003)	0.001(0.003)	0.005* (0.003)
노조	0.073(0.048)	0.016(0.050)	0.146*** (0.047)
매출액 증가율	0.0002* (0.0001)	0.00004(0.0001)	-0.00003(0.0001)
유동자산/부채 '97	-0.002*** (0.0005)	0.0004(0.001)	-0.001(0.0005)
수출비중	0.001(0.001)	0.0004(0.001)	0.0004(0.001)
차별화 전략	0.051(0.046)	-0.056(0.048)	-0.069(0.045)
집중화 전략	0.301*** (0.075)	0.131* (0.078)	0.186** (0.074)
평사원	-0.006(0.054)	0.081(0.057)	0.037(0.054)
연령	-0.014*** (0.005)	-0.004(0.005)	-0.005(0.005)
근속연수	-0.018*** (0.007)	0.010(0.007)	0.002(0.006)
월급	-0.0001(0.0004)	-0.001(0.0004)	0.0003(0.0004)
R ²	0.076	0.028	0.032
N	1680	1680	1680

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed).

2) 산업을 대분류로 통제.

마지막으로 임금·고용조정이 근로자들의 협력적 업무 수행에 어떤 영향을 주는지 <3-55>에서 살펴보았다. 그 결과는 임금양보율이나 고용조정률 모두 통계적으로 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타나고 있다.

<표 3-55> 임금·고용조정과 협동적 업무 수행

독립변수	종속변수	
	협동적 업무 수행	동료간 파트너십
상수항	3.274(0.213)	2.577(0.197)
임금양보율	-0.001(0.002)	0.001(0.002)
인위적 감원율	0.004(0.002)	0.002(0.002)
노조	-0.053(0.046)	-0.040(0.042)
매출액 증가율	0.0002*(0.0001)	-0.0001(0.0001)
유동자산/부채('97)	-0.001(0.0005)	-0.001*(0.0004)
수출비중	-0.001(0.001)	0.001*(0.001)
차별화 전략	0.044(0.044)	0.084**(0.040)
집중화 전략	0.068(0.071)	0.047(0.066)
평사원	0.006(0.052)	-0.019(0.048)
연령	-0.006(0.005)	0.007(0.005)
근속연수	0.005(0.006)	-0.013**(0.006)
월급	-0.0003(0.0004)	0.0004(0.0004)
R ²	0.026	0.027
N	1680	1680

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed).
 2) 산업을 대분류로 통제.

4. 임금·고용조정이 노사관계에 미치는 영향

「노사관계 관행 및 의식조사」 자료를 이용하여 임금·고용조정이 노사관계에 어떤 영향을 미치는지 살펴보았다. 여기서 노사관계의 성격은 노사협력의 수준과 노동조합의 상대적 힘으로 나누어 살펴보았다, 그 척도는 해당 기업의 근로자들이 정성적으로 평가한 노사협력 수준과 노동조합의 힘을 평균한 값을 사용하고 있다(사용되는 변수들의 기초통계는 <표 3-42>를 참조하기 바람). 종속변수와 독립변수 간의 인과관계 연립성 문제를 해결하기 위해 1999년 8월의 조사 시점의 노사협력 수준과 노동조합의 힘에서 경제위기 발생 이전의 노사협력 수준과 노동조합의 힘을 차감한 값을 종속변수로 사용하였다. 독립변수로는 고용조정률과 임금양보율을 사용하였는데, 여기에 보고하지는 않았지만 임금양보 더미변수와 고용조정 더미변수를 사용하여도 그 결과는 거의 비슷하다. 그 밖의 통제변수로는 노사관계에 영향을 주는 지표로 근로자대표 이사회 참여나 노사공동위원회, 집단적 성과배분제로서 성과(이익)배분제와 우리사주제 등을 포함하였다.

<표 3-56> 임금·고용조정이 노사관계의 성격에 미치는 영향

	노사협력 수준의 증가		노조 힘의 증가	
	전체	유노조기업	전체	유노조기업
상수항	0.442(0.267)	0.687(0.293)	-0.558(0.197)	-0.583(0.209)
임금인하율	0.002(0.006)	0.005(0.006)	0.0003(0.004)	0.0004(0.005)
고용감축률	0.001(0.004)	0.0003(0.004)	-0.006**(0.003)	-0.006*(0.003)
근로자대표 이사회 참여	0.169(0.152)	0.187(0.192)	0.242**(0.112)	0.259*(0.137)
노사공동위	0.044(0.133)	0.038(0.161)	0.064(0.098)	0.101(0.115)
성과(이익)배분제	-0.256**(0.126)	-0.296**(0.148)	0.079(0.093)	0.082(0.106)
우리사주제	-0.177(0.110)	-0.162(0.128)	-0.055(0.081)	0.023(0.091)
노조	0.186(0.144)		-0.017(0.107)	
근속연수	-0.008(0.017)	-0.012(0.020)	0.013(0.013)	0.018(0.014)
종업원수	0.00002(0.00001)	0.00001(0.00002)	-0.00002**(0.00001)	-0.00002*(0.00001)
R ²	0.134	0.113	0.177	0.212
N	203	173	203	173

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed).
 2) 산업을 중분류로 통제.

그 모형의 추정 결과가 <표 3-56>에 정리되어 있다. 임금인하율이나 고용조정률은 노사협력 수준에는 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지 않다. 통계적 유의성은 없지만 추정계수가 양의 방향을 취하고 있는 점이 특이하다. 이것을 다른 각도에서 확인해 보기 위해 파업 발생과 임금·고용조정을 연결시켜 본 모형의 추정 결과가 <표 3-57>에 정리되어 있다. 그 결과를 보면, 파업 발생에 있어서는 고용조정이 통계적 유의성은 없지만 양의 방향을 취하고 있다.

<표 3-56>으로 돌아가 노동조합의 힘에 대한 임금·고용조정의 영향을 보면, 임금양보율은 노동조합의 힘에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않지만 고용조정률은 노동조합의 힘에 통계적으로 유의한 음의 방향의 영향을 미치고 있다는 추정 결과가 나오고 있다. 이 결과는 표본기업 전체를 대상으로 하는 경우나 유노조 기업 표본만을 대상으로 하는 경우 모두 해당된다.

고용조정이 노동조합의 힘을 약화시키는 원인을 임금·고용조정과 근로자들의 노동조합 활동성간의 관계 속에서 찾아보기 위해 근로자들의 노동조합 활동성을 종속변수로 하고 임금·고용조정을 독립변수로 포함한 회귀

<표 3-57> 임금·고용조정과 노사분규

독립변수	종속변수: 파업	
	전 체	유노조기업
상수항	-2.002(1.439)	-2.939(1.437)
임금인하율	0.006(0.032)	0.002(0.035)
고용감축률	0.006(0.023)	0.022(0.026)
근로자대표 이사회 참관	0.419(0.917)	0.668(1.045)
노사공동위	-0.819(0.942)	-0.665(1.014)
성과(이익)배분제	-0.246(0.793)	-0.095(0.830)
우리사주제	-0.166(0.645)	-0.009(0.681)
노조	-0.045(0.965)	
근속연수	0.077(0.102)	0.091(0.107)
종업원수	0.0001(0.0001)	0.0001(0.001)
Log-L	-45.8	-40.0
N	203	173

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed).
 2) 산업을 중분류로 통제.

분석을 가해 보았다. 이 모형은 노사관계 관행 및 의식조사 자료에 근거하고 있고 그 기초 통계는 앞의<표 3-46>에 정리되어 있다. 종속변수로 사용하고 있는 노조의 활동성은 노보 구독, 노조선거 참여, 노조 친목행사 참여, 노조집회 참여, 파업 참여, 노조 간부 제의 받으면 수락용의 등의 변수에 요인분석을 가하여 얻은 Factor score를 이용하고 있으며 그 결과는 <표 3-58>에 정리되어 있다.

<표 3-59>는 고용조정이 노조 활동성에 미치는 영향과 관련한 두 가지 추정 결과를 보여주고 있다. 그 하나는 고용조정이 근로자들의 노조 활동성에 미치는 영향이 양의 방향이지만 통계적 유의성이 없다는 점이고, 다른 하나는 고용안정에 기여하는 노동조합에 대해서 근로자들의 노조 활동성이 높다는 점이다. 전자의 추정 결과는 비교집단이 노조에 의해 고용조정이 저지된 경우와 노조의 활동과 무관하게 고용조정이 실시되지 않은 경우라는 점을 감안하면, 고용조정을 실시한 기업의 근로자들은 노조의 활동에 의해 고용조정이 억제된 기업에 비해서는 노조 활동성이 낮고 노조의 활동과 무관하게 고용조정이 실시되지 않은 기업에 비해서는 노조 활동성이 높은 것으로 추측된다. 즉, 노동조합이 고용조정을 막아내는 데 실패하는 경우 근로자들의 노동조합 활동성과 그에 따른 노조 힘의 약화를 초래하는 것이 아닌가

<표 3-58> 근로자의 노조 활동성에 대한 요인 분석 결과

변 수	요 인
노보 구독	0.657
노조선거 참여	0.726
노조 친목행사 참여	0.796
노조집회 참여	0.827
파업 참여	0.769
노조 간부 제의 받으면 수락용의	0.734
설명된 분산	3.405

<표 3-59> 임금·고용조정과 근로자들의 노조 활동성

	종속변수: 근로자들의 노조 활동성
상수항	-1.446(0.336)
임금양보율	0.006*(0.003)
고용조정률	0.002(0.002)
노조-임금인상 기여	0.073(0.055)
노조-고용안정 기여	0.276*** (0.057)
노조-경영진 전횡 견제	0.078(0.051)
노조-민주적 운영	0.247*** (0.064)
노조-자주적 운영	-0.043(0.064)
노조-전문적 역량	0.099*(0.051)
노조-기업경쟁력 저해	-0.279*** (0.043)
종업원 복리 지향적 회사	-0.006(0.023)
충성심	0.033(0.030)
잔류의도	0.002(0.038)
휴일근무 의사	-0.020(0.034)
노조의 힘	-0.321*** (0.121)
노조의 힘*2	0.057** (0.024)
노사협력	-0.201*(0.109)
노사협력*2	0.023(0.017)
파업횟수	-0.005(0.026)
파업횟수*2	-0.001(0.002)
노조전임자의 수	-0.006(0.009)
생산직	0.365*** (0.092)
급여/회사의 평균 급여	0.455(0.982)
평사원	0.149** (0.069)
급여	0.0004(0.001)
여성	-0.109(0.081)
대졸자	0.014(0.118)
근속연수	0.009*(0.006)
종업원수	0.00001(0.00002)
R ²	0.277
N	1006

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed).
 2) 산업을 중분류로 통제

추측된다. 이 점을 앞에서 살펴본 고용조정과 근로자들의 직무태도 간의 관계와 비교해 볼 때, 고용조정이 근로자들을 개별화시키고 있는 것과 일정한 관련이 있는 것으로 추측된다.

반면에 임금양보율이 근로자들의 노조 활동성에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 양의 방향을 취하고 있으며, 노조의 임금인상 기여도의 노조 활동성 효과가 없는 것으로 나타나, 노조가 임금인하 또는 임금동결 저지에 실패하더라도 근로자들의 노조 활동성에 미치는 영향이 적음을 보여주고 있다. <표 3-59>에서 또 한가지 흥미로운 추정 결과는 노조가 기업의 경쟁력을 저해한다고 판단되면 노조의 활동성이 떨어진다는 점이다. 이 점은 주어진 조건에 대한 고려 없이 무조건적인 투쟁에 의해 임금인상이나 고용안정을 획득하려는 노동조합의 전략이 있다면, 그것이 반드시 노동조합을 활성화시키는 데 기여하는 것이 아닐 수 있음을 말해 주는 것이며, 나아가 경제위기시에 노동조합 투쟁의 수위를 결정하기가 얼마나 어려운가를 보여주는 단적인 예이다.

고용조정과 노조 교섭력 사이의 관계에 관한 이상의 결과를 얼마나 일반화시킬 수 있는지 알아보기 위해 「경제위기 이후 경영환경 및 인적자원관리 변화조사」 자료를 이용하여 고용조정을 노조조직률, 노조의 안정성 등에 연결하는 회귀분석을 가하여 보았다. 여기에 사용되는 변수들의 기초 통계는 <표 3-60>에 정리되어 있다. 노조조직률은 노조조직 대상을 기준으로 한 비율이고 노조의 특성 변수들은 5점 척도이다. 그 기초 통계를 보면, 개별 사업장단위의 노조조직률은 경제위기 이전과 비슷한 수준을 유지하고 있으며, 노조 지도력이나 노노갈등, 노조 조합원의 활동성 등에서도 큰 변화가 보이지 않는다. 다만 지난 경제위기를 거치면서 노조의 경영참여 요구, 경영정보제공 요구, 고용안정에 대한 관심이 다소 높아졌음을 보여주고 있다.

<표 3-61>에 고용조정이 노조조직률에 어떤 변화를 가져오는지 확인해 본 결과가 정리되어 있다. 그 결과를 보면, 고용조정은 노조조직률에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 다만 그 추정계수의 방향은 1998년과 1999년 고용조정에 대해서는 음수를 취하고 2000년 고용조정에 대해서는 양수를 취하고 있다. 이런 점에서 고용조정을 전후해서 노조 조직률이 증가하다가 일단 고용조정이 실시되면 그 이후에는 해가 갈수록 노조 조직률이 떨어질 가능성을 배제할 수 없다.

<표 3-60> 「경제위기 이후 경영환경 및 인적자원관리 변화조사」 자료의 기초 통계

변 수	N	평균(표준편차)
노조조직률 '97 (%)	225	82.254(24.266)
노조조직률 '00 (%)	222	82.059(24.298)
노조- 지도력 안정 '97 (5점 척도)	282	3.238(0.825)
노조- 지도력 안정 '00 (5점 척도)	282	3.273(0.814)
노조- 노노갈등 '97 (5점 척도)	282	2.294(0.878)
노조-노노갈등 '00 (5점 척도)	282	2.280(0.883)
노조-조합원 활동 왕성 '97 (5점 척도)	282	3.145(0.672)
노조-조합원 활동 왕성 '00 (5점 척도)	282	3.124(0.687)
노조- 경영참여 요구 '97 (5점 척도)	282	3.039(0.742)
노조- 경영참여 요구 '00 (5점 척도)	282	3.145(0.820)
노조- 경영정보제공 요구 '97 (5점 척도)	282	3.188(0.738)
노조- 경영정보제공 요구 '00 (5점 척도)	282	3.326(0.769)
노조- 임금보다 고용안정 관심 높음 '97 (5점 척도)	282	3.085(0.796)
노조- 임금보다 고용안정 관심 높음 '00 (5점 척도)	282	3.167(0.829)
고용조정 '98 (더미)	296	0.537(0.499)
고용조정 '99 (더미)	296	0.318(0.466)
고용조정 '00 (더미)	296	0.125(0.331)
연봉제 '97 (더미)	294	0.085(0.279)
연봉제 '00 (더미)	297	0.418(0.494)
이익배분제 '97 (더미)	280	0.182(0.387)
이익배분제 '00 (더미)	297	0.380(0.486)
성과배분제 '97 (더미)	282	0.106(0.309)
성과배분제 '00 (더미)	297	0.226(0.419)
우리사주제 '97 (더미)	262	0.412(0.493)
우리사주제 '00 (더미)	297	0.542(0.499)
근로자대표 이사회 참여 '97 (더미)	282	2.089(0.948)
근로자대표 이사회 참여 '90 (더미)	294	2.194(1.005)
근로자대표 기업간부회의 참여 '97 (더미)	282	2.365(1.036)
근로자대표 기업간부회의 참여 '00 (더미)	295	2.498(1.094)

<표 3-61> 고용조정과 노조조직률 변화

독립변수	종속변수: 노조조직률 증가
상수항	-0.709(14.708)
고용조정 '98	-0.814(2.252)
고용조정 '99	-2.355(2.519)
고용조정 '00	5.132(3.420)
연봉제	-1.470(2.121)
이익배분제 '00	-2.515(2.262)
성과배분제 '00	-6.489**(2.714)
우리사주제 '00	-0.894(2.122)
근로자대표 이사회 참여 '00	0.562(1.369)
근로자대표 기업간부회의 참여 '00	1.269(1.285)
R ²	0.154
N	219

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed).

2) 산업을 중분류로 통제.

다음으로 고용조정이 노동조합의 조직 안정성에 어떤 영향을 미치는지가 <표 3-62>에 정리되어 있다. 그 결과는 고용조정이 노동조합 집행부의 지도력이나 노조 내의 노노갈등 등에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않고 있다. 다만 고용조정을 전후한 시기에 조합원의 활동성이 왕성해지고 노조 집행부의 지도력이 떨어지다가 고용조정 이후 해가 갈수록 노조 지도력이 안정되어 갈 가능성을 배제할 수 없다.

마지막으로 고용조정 과정을 거치면서 노조의 관심에 어떤 변화가 있는지를 확인해 보았다. 고용조정 과정은 노동조합의 전통적인 요구사항인 임금이나 근로시간 등 협소한 활동으로 포괄할 수 없는 영역이기 때문에 노동조합의 전략과 활동에 변화가 일어날 수 있다. <표 3-63>은 고용조정이 노동조합의 경영참여 요구, 경영정보 요구, 고용안정성 관심 등에 어떤 변화를 주고 있는지 그 결과를 정리하고 있다. 그 결과를 보면, 고용조정이 경영참여나, 경영정보 제공 요구 등 노조의 전략에 통계적으로 유의한 영향을 주고 있지 않다. 다만, 1999년 고용조정이 노조의 고용안정에 대한 관심을 높이는데 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있다.

<표 3-62> 고용조정과 노동조합의 조직 안정성

독립변수	종속변수		
	노조 지도력	노노갈등	조합원 활동성
상수항	-0.133(0.620)	-0.170(0.535)	-0.122(0.590)
고용조정 '98	0.079(0.082)	0.077(0.071)	-0.037(0.078)
고용조정 '99	0.036(0.097)	0.064(0.083)	0.076(0.092)
고용조정 '00	-0.060(0.130)	-0.020(0.112)	0.111(0.124)
연봉제	0.086(0.078)	0.042(0.067)	0.015(0.074)
이익배분제 '00	0.057(0.083)	-0.173**(0.071)	0.005(0.079)
성과배분제 '00	0.069(0.096)	0.073(0.083)	-0.026(0.092)
우리사주제 '00	-0.004(0.079)	0.044(0.068)	0.039(0.075)
근로자대표 이사회 참여 '00	0.032(0.052)	-0.020(0.044)	0.064(0.049)
근로자대표 기업간부회의 참여 '00	-0.014(0.048)	0.049(0.041)	0.017(0.046)
R ²	0.076	0.118	0.066
N	280	280	280

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed).

2) 산업을 중분류로 통제

<표 2-63> 고용조정과 노동조합의 경영참여 요구

독립변수	종속변수		
	경영참여 요구	경영정보제공 요구	임금보다 고용안정 관심 높음
상수항	-0.020(0.543)	0.005(0.518)	0.678(0.696)
고용조정 '98	0.041(0.072)	-0.027(0.069)	0.011(0.093)
고용조정 '99	-0.006(0.085)	0.016(0.081)	0.246**(0.109)
고용조정 '00	0.059(0.114)	0.015(0.108)	-0.046(0.146)
연봉제	0.005(0.068)	0.028(0.065)	0.067(0.088)
이익배분제 '00	-0.006(0.072)	0.055(0.069)	-0.011(0.093)
성과배분제 '00	-0.055(0.084)	-0.102(0.081)	-0.031(0.108)
우리사주제 '00	0.062(0.069)	0.040(0.066)	-0.098(0.088)
근로자대표 이사회 참여 '00	-0.102**(0.045)	-0.059(0.043)	-0.005(0.058)
근로자대표 기업간부 회의 참여 '00	0.087**(0.042)	0.065(0.040)	0.070(0.054)
R ²	0.072	0.085	0.060
N	280	280	280

주 : 1) * p<0.10(two-tailed), ** p<0.05(two-tailed), *** p<0.01(two-tailed).

2) 산업을 중분류로 통제.

5. 소 결

임금양보 및 고용감축이 기업 경영성과와 노사관계에 미치는 영향에 관한 이상의 실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 임금조정이나 고용감축 모두 실시 당해 연도에는 생산성을 저하시키고 있지만, 고용감축의 경우 1년 후에는 생산성을 향상시키고 있는 것으로 추정된다.

둘째, 임금조정과 고용조정이 근로자들의 직무태도에 미치는 영향은 그것들이 기업 경영성과에 미치는 영향과 일관된 모습을 보여주고 있다. 임금조정은 근로자들의 조직몰입도, 사기, 직무만족도 등을 저하시키고 이직 의도를 높이지만, 고용감축은 그로부터 살아남은 잔류자들의 조직몰입도, 사기, 직무만족도, 이직 의도 등에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 그러나 고용감축은 근로자들을 회사 발전보다 자신의 경력 개발에 더 큰 관심을 갖게 하고 비방, 기회주의, 줄서기 등 정치적 행위를 증가시키면서 근로자들을 개별화시키고 있음에 반해, 임금조정은 큰 영향을 미치고 있지 않다. 이러한 점들은 근로자들의 직무태도뿐 아니라 노조에 대한 태도에도 일정한 영향을 미치는 것으로 보인다.

셋째, 임금조정이나 고용감축은 노사협력 수준에는 큰 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있는 점에서는 공통적이지만, 노동조합의 힘에 대한 영향에서는 서로 다른 결과를 보여주고 있다. 즉 고용조정은 노동조합의 힘을 약화시키고 있지만 임금조정은 노동조합의 힘에 큰 영향을 미치고 있지 않다.

넷째, 임금조정은 근로자들의 노조 활동성을 높이지만 고용감축은 근로자들의 노조 활동성에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는다. 고용조정인 경우, 통계적 유의성이 없지만 실시 당해 연도에는 근로자들의 노조 활동성을 높이다가 시간이 흐르면서 그 활동성이 떨어지는 것으로 나타나고 있다.

다섯째, 임금조정이나 고용감축이 노조의 활동방향을 노조의 경영참여를 촉진하는 방향으로 작용하고 있지 않다.

제5절 결 론

이상으로 지난 경제위기 이후 노사관계의 변화 과정을 임금양보 및 고용조정을 둘러싼 노사관계의 상호작용 속에서 추적해 보았다. 그 변화 과정에 대한 분석은 기본적으로 탐색적 방법에 의거했지만, 그 준거틀은 미국의 1980년대 초반 이후의 임금조정 및 고용조정과 그에 따른 노사관계의 변화 과정에서 찾았다. 우선 먼저 본 연구의 실증 결과를 요약하면 다음과 같다.

(1) 임금양보가 고용감축보다 기업의 재무 및 영업상태와 더 밀접한 연관성을 갖고 있다. 임금양보는 유동자산 대 부채의 비율로 표현된 재무상태와 매출액 변화로 표현된 영업상태와 연관성이 있는 반면에, 고용감축 또는 고용감축률은 그 변수들과 연관성을 갖지 않고 있다. 그러나 고용감축이 기업의 재무 및 영업상태와 연관성이 약한 것이 기업 효율화 측면에서 진행된 다운사이징의 성격을 갖게 된 이유 때문인지 아니면 노동조합의 저항에 의한 것인지, 또는 양자 모두에 의한 것인지는 본 연구 결과로서는 확인할 수 없다.

(2) 고용감축이 임금조정보다 노사관계의 성격에 의해 더 많은 영향을 받고 있다. 유노조 기업이 무노조 기업에 비해서 인원감축을 더 많이 실시하고 있다. 이것은 유노조 기업이 고용조정의 필요성이 더 컸기 때문인지 아니면 노조가 임금조정보다 고용조정을 더 선호한 때문인지는 이 연구 결과로는 확인되고 있지 않다. 유노조 기업 표본만을 보면, 노동조합의 힘이 센 기업일수록, 노사관계가 협력적인 기업일수록 고용감축과 그 비율이 모두 낮은 것으로 나타나고 있다.

(3) 임금조정과 인원감축은 서로 양의 상관관계를 가지고 있다. 그러나 명예퇴직이나 정리해고 등 인위적 감원은 임금조정과 통계적으로 유의하지 않은 부의 상관관계를 가지고 있다.

(4) 노동조합의 존재는 고용조정 방식 중 정리해고를 사용할 것인가 명예퇴직을 사용할 것인가, 아니면 자연감축을 사용할 것인가에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는다. 그러나 노조의 존재는 고용조정 절차 중 퇴출

자에 대한 지원과 퇴출자 선정의 공정성과 객관성을 높임으로써 고용감축의 방식을 보다 문화적이고 합리적인 방식으로 만들고 있다. 반면에 인원감축 이후 업무 과정의 합리화나 잔류자에 대한 교육훈련 등 잔류자 인사정책에는 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지 않다.

(5) 노동조합은 임금 유연성 지표로서 사용된 연봉제와 이익(성과)배분제에는 부의 영향을 미치고 있고, 고용유연성 지표로서 사용된 비정규직의 비율에는 정의 영향을 미치고 있다. 통상 노조가 보상체계의 결정에는 개입할 수 있지만 비정규직의 채용에 개입할 수 있는 여지가 적다는 점을 감안하면, 유노조 기업은 노조에 의해 보상체계의 유연성 증대가 억제되고 있는 것으로 보이며, 대신 비정규직 비율을 높이는 고용 유연성으로 그에 대응하고 있는 것으로 보인다.

(6) 임금조정이나 고용감축 모두 실시 당해 연도에는 생산성을 저하시키고 있지만, 고용감축의 경우 1년 후에는 생산성을 향상시키고 있는 것으로 추정된다.

(7) 임금조정과 고용조정이 기업 경영성과에 미치는 영향에 관한 위의 추정 결과는 그것들이 근로자들의 직무태도와 행위에 미치는 영향을 통해서 보면 어느 정도 이해가 간다. 즉 임금양보는 근로자들의 조직몰입도, 사기, 직무만족도 등을 저하시키고 이직 의도를 높이지만, 고용감축은 그로부터 살아남은 잔류자들의 조직몰입도, 사기, 직무만족도, 이직 의도 등에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 그러나 고용감축은 근로자들을 개별화시키고 있음을 볼 수 있다. 고용감축은 근로자들이 회사 발전보다 자신의 경력개발에 더 큰 관심을 갖게 하고 비방, 기회주의, 출세기 등 정치적 행위를 증가시키고 있다. 이러한 점들은 근로자들의 직무태도뿐 아니라 노조에 대한 태도에도 일정한 영향을 미치는 것으로 보인다.

(8) 임금조정이나 고용감축은 일반적인 예상과는 달리 노사협력 수준에는 큰 영향을 미치지 않고 있다. 그러나 임금조정이나 고용조정은 노동조합의 힘에 대한 영향에서는 서로 다른 결과를 보여주고 있다. 고용감축은 노동조합의 힘을 약화시키고 있지만 임금조정은 노동조합의 힘에 큰 영향을 미치고 있지 않다. 이 결과는 고용조정이 근로자들을 개별화시키고 있는 점과 일정한 관련이 있는 것으로 추정된다.

(9) 임금조정은 근로자들의 노조 활동성을 높이지만 고용감축은 근로자

들의 노조 활동성에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는다. 고용조정
 경우, 통계적 유의성은 없지만 고용감축 실시 당해 연도에는 근로자들의 노
 조 활동성을 높이다가 시간이 흐르면서 그 활동성이 떨어지는 것으로 나타
 나고 있다.

(10) 임금조정이나 고용감축이 노조의 활동방향을 노조의 경영참여를 촉
 진하는 방향으로 작용하고 있지 않다.

이상의 결과는 고용감축이 임금조정보다 기업 경영성과 향상 효과나 근
 로자의 직무태도에 미치는 영향에서 선택하기 용이한 방안이지만, 노동조합
 의 입장에서는 고용감축이 임금조정보다 근로자들을 개별화시키면서 노동
 조합의 힘을 약화시키는 것으로 요약 정리될 수 있다. 이 점은 고용조정을
 둘러싼 노사갈등의 물적 근거가 있으며, 그만큼 고용조정을 둘러싼 노사갈
 등이 해결하기 어려운 과제임을 말해주고 있다. 이 점은 동시에 고용조정이
 자칫 노사간의 힘 대결 양상으로 발전할 여지가 있고, 그 결과가 향후 노사
 관계의 발전 방향에 크게 영향을 줄 수 있음을 말해주고 있다. 한편으로 노
 동조합의 저지에 의해 고용조정이 더디거나 아니면 고용조정이 순탄하게
 진척된 결과 노동조합의 힘이 약화되고 그럼으로써 집단적 노사관계가 위
 기에 빠지거나 어느 한쪽으로 치달을 가능성을 배제할 수 없다. 결국 기업
 경영에 필요한 구조조정을 원활히 실시하면서 집단적 노사관계를 유지하기
 위해서 구조조정 이후에도 노동조합의 힘이 약화되지 않을 수 있는 배려가
 필요하다고 할 수 있다. 이런 점에서 볼 때 최근 일부에서 제기되고 있는 노
 동조합의 경영참여와 산별 조직화 및 산별 공동교섭 운동 등을 좀더 진지하
 게 고려해 볼 필요가 있다.

이상의 결과에 근거해서 향후 노사관계의 발전 방향을 예측하기는 매우
 어려운 작업이지만, 최소한 각 주체들의 지향성은 보여주고 있다. 우선 기업
 들은 일시적인 임금조정보다는 고용조정을 선호하고 기회가 닿는다면 구조
 조정의 고삐를 바짝 당기려는 인센티브를 가지고 있음에 반해, 노동조합은
 고용조정에 대한 강한 저항을 보일 인센티브를 가지고 있다. 이런 맥락에서
 향후 노사관계의 발전 방향은 일반 근로자들의 입장이 어떤 방향으로 나갈
 것이냐에 달려 있다고 할 수 있다. 이것은 향후 고용조정 과정을 둘러싼 노
 사간 정치적 공방 속에 그 향방이 결정되리라 보인다.

참고문헌

- 김영두 (1999), 「고용조정 실태조사」, 『고용구조변화와 노동조합의 고용 정책』, 한국노동사회연구소.
- 김정환·문무기·전재식 (2000), 『단체협약분석』, 노동부.
- 김재구(1999), 『구조조정기의 기업의 인사·조직혁신 연구』, 한국노동연구원.
- 김훈·박준식 (2000), 『구조조정과 신노사관계』, 한국노동연구원.
- 경총 (1993), 『고용조정의 이론과 실제』, 한국경영자총협의회.
- 박상언 (1992), “한국 대기업에 있어서 인사·노무관리전략의 역사적 변화에 관한 연구:1970~90”, 연세대학교 박사학위논문.
- 윤진호 (1999), 「고용구조의 변화와 노동조합의 정책대응」, 『고용구조변화와 노동조합의 고용정책』, 한국노동사회연구소.
- 이병남·박준식 (1995), 「새턴의 노사공동경영사례」, 『세계시장을 지배한 노사합심』, 한국경제신문사·노동인권회관.
- 이원덕·정진호 (1998), 「1998년 임금교섭 실태조사 분석」, 『노동동향분석』, 11 (4).
- 정이환 (1992), “제조업 내부노동시장의 변화와 노사관계”, 서울대학교 사학위논문.
- 정진호·정민호 (1999), 『1999년도 임금교섭 실태조사』, 노동부.
- 최강식·이규용 (1997), 『우리나라 기업의 고용조정 실태』, 한국노동연구원.
- 최강식·이규용 (1998), 『우리나라 기업의 고용조정 실태(Ⅱ)』, 한국노동연구원.
- 최강식·이규용 (1999), 『우리나라 기업의 고용조정 실태(Ⅲ)』, 한국노동연구원.
- Abowd, John M., George T. Milkovich, and John M. Hannon(1990),

- “The Effects of Human Resource Management Decisions on Shareholder Value”, *Industrial and Labor Relations Review*, 43, 1990 : 203-3.6
- Appelbaum, Eileen, and Batt, Rosemary (1994), *The New American Workplace*, Cornell University Press(박준식 역, 『미국기업의 작업현장 혁신』, 한국노동연구원).
- Barker, Vincent L. III and M. A. Mone (1994), “Retrenchment: Cause of Turnaround or Consequence of Decline?”, *Strategic Management Journal*, 15 : 395-405.
- Baker, Vincent L. III, George C. Mueller, and Mark A. Mone (1995), “Does It Add Up?-An Empirical Study of the Value of Downsizing for Firm Turnaround”, Paper presented at the 1995 Academy of Management International Conference, Vancouver, BC, Canada.
- Bell, Linda (1989), “Union Concessions in the 1980s”, *Federal Reserve Bank of NY Quarterly Review*(Summer) : 44-58.
- Bell, Linda(1993), “Union Concessions in the 1990s”, in Proceedings of the 45th Annual Meetings, Madison, WI: IRRA : 222-232.
- _____ (1995), “Union Concessions in the 1980s: The Importance of Firm-specific Factors”, *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2) : 58-75.
- Bell, Linda, and David Neumark (1993), “Lump-Sum Payments and Profit-Sharing Plans in the Union Sector of the united States”, *Economic Journal*, No. 103 : 602-19.
- Brockner, J. (1988), “The Effects of Work Layoffs on Survivors: Research, Theory, and Practice”, in Staw, B. M. & Cummings, L. L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10 : 213-255.
- Bruton, G. D., K. Keels, and C. L. Shook(1996), “Downsizing the Firm: Answering the Strategic Question”, *Academy of Management Executive*, 10 (2): 38-45.
- Cameron, K. S.(1994), “Strategies for Successful Organizational

- Downsizing”, *Human Resources Management*, 33 (2) : 189-211.
- Cappelli, Peter(1982), “Concession Bargaining and the National Economy”, in Industrial Relations Research Association, Proceedings of the 35th Annual Meeting, Madison, WI : 362-71.
- Cappelli, Peter(1985), “Plant-level Concession Bargaining”, *Industrial and Labor Relations Review*, 39 (1) : 90-104
- Cappelli, Peter(2000), “Examining the Incidence of Downsizing and Its Effect on Establishment Performance”, NBER Working Paper No. 7742.
- Cascio, W. F.(1993), “Downsizing: What Do We Know: What Have We Learned?”, *Academy of Management Executive*, 7 (1).
- DeMeuse, Kenneth P., Paul Vanderheiden, and Thomas J. Bergmann(1994), “Announced Layoffs: Their Effect on Corporate Financial Performance”, *Human Resource Management*, 33 : 509-30.
- Dunlop, John, T.(1988), “Have the 1980’s Changed U.S. Industrial Relations”, *Monthly Labor Review*, 111 (May) : 29-34.
- Freedman, Audrey(1988), “How the 1980’s Have Changed Industrial Relations”, *Monthly Labor Review*, 111 (May) : 35-38
- Freeman, S. J. and K. S. Cameron(1993), “Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework”, *Organization Science*, 4 : 10-29.
- Greenhalgh, L.(1983), “Managing the Job Insecurity Crisis”, *Human Resources Management*, 22 : 431-444.
- Henkoff(1990), “Cost Cutting: How to do it Right”, *Fortune*, 9, April : 17-9.
- Iqbal, Zahid and Shekar, Shetty(1995), “Layoffs, Stock prices, and Financial Condition of the Firm”, *Journal of Applied Business Research*, 11 : 67-72.
- Lee. P. M.(1997), “A Comparative Analysis of Layoff Announcements and Stock Price Reactions in the United States and Japan”,

- Strategic Management Journal*, 18 : 879-894.
- McKinley, W., C. M. Sanchez, and A. G. Schick(1995), "Organizational Downsizing: Constraining, Cloning, Learning", *Academy of Management Executive*, 9 (3) : 32-42.
- Mitchel, Daniel, J. B(1994), *A Decade of Concession Bargaining, Labor Economics and Industrial Relations: Markets and Institutions*, edited by Kerr, C. and P.D. Staudohar, MA : 435-74
- Mone, M. A.(1994), "Relationship between Self-concepts, Aspirations, Emotional Responses, and Intent to Leave a Downsizing Organization", *Human Resource Management*, 33 (2) : 281-298.
- Nay, Leslie, A.(1991), "Concession Bargaining in the Airline Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 44 (2) : 307-23.
- Norman, P. M.(1995), "Downsizing and Organizationl Performance: Empirical Evidence", Paper presented at the 1995 Academy of Management International Conference, Vancouver, BC, Canada.
- Ursel, Nancy and Marjorie Armstrong-Stassen(1995), "The Impact of Layoff Announcements on Shareholders", *Industrial Relations-Quebec*, 50(Summer 1995) : 636-649.
- Worrell, D. L., W. N. III Davidson, and V. M. Sharma(1991), "Layoff Announcements and Stockholder Wealth", *Academy of Management Journal*, 34 : 662-676.

◆ 著者 略歷

■ 박우성

- 프랑스 HEC대학 경영학 박사
- 現 한국노동연구원 연구위원

■ 노용진

- 미국 미네소타대학 인적자원관리·노사관계학 박사
- 現 한국노동연구원 연구위원

경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계 변화

- | | |
|-----------|--|
| ▪ 발행연월일 | 2001년 1월 31일 초판발행
2001년 4월 30일 재판발행 |
| ▪ 발 행 인 | 이 원 덕 |
| ▪ 발 행 처 | 한국노동연구원
150-0110 서울특별시 영등포구
여의도동 16-2 중소기업회관 9층
☎ 대표 (02) 782-0141 Fax:(02) 786-1862 |
| ▪ 조판·인쇄 | 도서출판 창보 (02) 2272-6997 |
| ▪ 등 록 일 자 | 1988년 9월 14일 |
| ▪ 등 록 번 호 | 제13-155호 |

© 한국노동연구원 정가 6,000원