

영국의 고용조정: 정리해고를 중심으로

(The Employment Adjustment System in the United Kingdom)

목 차

I. 머리말	1
II. 정리해고 관련 법률	5
1. 정리해고 관련 법률의 역사와 그 변천	5
2. 현행 법규정의 주요 내용	7
3. 한국과의 비교	11
III. 정리해고의 규모와 분포	14
1. 노동력조사 결과를 통해서 본 정리해고	14
2. 사업장조사 결과에 나타난 정리해고	21
IV. 사례연구 결과를 통해서 본 정리해고의 과정	28
1. 해고사유	29
2. 협의의 개시 시점	30
3. 근로자대표의 선정	31
4. 협의에서 논의된 안건들	34
V. 정리해고와 노동조합의 대응	41
1. TUC의 활동	41
2. 단위노동조합의 대응	42
VI. 정리해고에 대한 관리	51

1. 기업의 관리	51
2. 정부의 관리	61
VII. 요약 및 정책적 시사점	67
1. 요약	67
2. 정책적 시사점	69
참고문헌	74

표 목 차

<표 II- 1> 정리해고 보상금	9
<표 II- 2> 한국과 영국의 정리해고 관련 법규정 비교	12
<표 II- 3> 정규 종업원에 대한 고용보호 비교(1990년대 말 기준)	13
<표 III- 1> 주된 인력조정 방법	15
<표 III- 2> 정리해고의 경험자	16
<표 III- 3> 성별·연령계층별 정리해고 근로자수	16
<표 III- 4> 성별·연령계층별 정리해고 근로자 비율	17
<표 III- 5> 산업별 정리해고 경험자 및 해고율	18
<표 III- 6> 대분류 산업별 해고율	18
<표 III- 7> 직업별 해고 경험자 및 해고율	19
<표 III- 8> 취업여부별 해고 경험자	20
<표 III- 9> 연령별·취업여부별 정리해고 경험자	20
<표 III-10> 해고 사유별 분포	22
<표 III-11> 해고자 선발의 가장 중요한 기준	23
<표 III-12> 유럽 주요국 경영자들이 생각하는 정리해고 선정기준	24
<표 III-13> 예상 해고자수	25
<표 III-14> 해고발생 사업장의 산업별 분포	25
<표 III-15> 해고 예정인 근로자의 직종별수와 그 해고율 분포	26
<표 IV- 1> 사례연구 대상 기업	28
<표 V- 1> 노조 유무별 노사협의 및 정보제공의 정도	42
<표 V- 2> 주요 원인별 노동쟁의 분포(2000년)	44
<표 V- 3> 정리해고로 인한 쟁의의 노동손실일수 비중 추이	

(1990~2000)	45
<표 V- 4> 사업장 조사에서 드러난 파업의 주된 원인	46
<표 VI- 1> 이글스타의 해고수당	57
<표 VI- 2> 후지추의 해고수당	58
<표 VI- 3> 페이스 마이크로 기술의 해고수당	58
<표 VI- 4> 로열 앤 선얼라이언스사의 해고수당	59
<표 VI- 5> ACAS의 화해활동 실적(2000/2001년)	62
<표 VI- 6> 한국의 노동위원회 심판사건 처리현황	65

요 약

◆ 정리해고에 관한 법률상의 규정

영국의 정리해고(redundancy)에 관한 규정을 보면, 정리해고란 ① 사용자가 근로자를 고용했던 목적의 사업을 중단했거나 중단하려 하는 경우, 또는 ② 근로자가 고용되어 있는 장소에서 행하던 사업을 중단했거나 중단하려 하는 경우와 ③ 근로자가 담당했던 해당 업무의 필요성(requirements) 또는 근로자가 고용되었던 장소에서 그 근로자가 담당했던 업무의 필요성이 없어 지거나, 적어지거나, 적어질 것으로 예상되는 경우로 인해서 행해지는 해고를 말한다고 정의되어 있다.

해고관련 협의와 관련하여 90일 또는 그 이내의 기간에 사업장에서 20인 이상의 근로자를 해고하고자 하는 사용자는 인정된 노동조합과 협의해야 하고, 만일 그러한 노동조합이 없는 경우에는 사업장 종업원 대표자들과 협의해야 한다. 또한 90일 또는 그 이내에 100명 이상을 해고하거나, 30일 또는 그 이내에 20인 이상을 해고하려는 사용자는 통상산업부장관에게 사전에 그 사실을 통지(notify)해야 한다.

해고자에 대한 사전 통지(notice) 기간은 법적으로 정해진 최소한의 기간과 고용계약에 명시된 기간 중에서 긴 쪽을 적용받는데, 법적인 통지기간은 대상 근로자의 근속기간에 따라 달라진다. 근속 1개월 미만 근로자는 통지기간 없이 해고할 수 있고, 근속 1개월 이상 2년 미만인 근로자에게는 최소 1주일의 통지기간을 주어야 한다. 이후 근속기간이 1년 연장될 때마다 사전 통지기간은 1주일씩 늘어나서 최대 12주까지 늘어난다.

정리해고자에 보상금은 연령과 근속에 따라 다른데, 20세까지의 근로에는 1년에 0.5주의 임금을, 40세 이상의 근로에는 1년에 1.5주분, 21세에

ii 영국의 고용조정 : 정리해고를 중심으로

서 39세까지는 1년에 1주분의 임금을 퇴직보상금으로 지급한다. 또한 퇴직보상금에 대해서는 기간과 주급에서 최고액이 설정되어 있고, 64세 이상인 장년 근로자에게는 보상금 감액 규정이 있다.

해고대상자의 선정에 대해서는 객관적이고 합리적 기준에 입각하여야 하고 이를 공정하게 적용하여 대상자를 선정하여야 하며 이 과정에서 인종, 연령, 성별 차별이 있어서는 안된다고 규정되어 있다. 노동조합이 있는 경우 ‘신참자 우선해고 원칙(last in, first out)’에 따라 대상자를 선정하자고 요구해 오는 경우가 더러 있으나 이는 시간제 근로자로 취업하거나 직장이동이 잦은 여성에 대한 차별로 해석될 수 있다는 문제가 제기되고 있고 미국처럼 이러한 원칙이 확립되어 있다고 보기는 어렵다.

◆ 정리해고의 실태

영국에서 가장 흔히 이용되는 인력조정 방법은 자연감소를 이용하는 것이지만, 인력을 조정할 바 있던 사업체의 절반이 주된 인력조정 방법으로 강제적 정리해고를 이용하였다고 응답할 정도로 정리해고는 광범하게 이용된다. 특히 이는 민간 제조업체에서 상대적으로 많이 이용된다.

노동력조사에 의하면 전체 피고용자의 약 3% 수준인 72만명이 연간 한 번의 정리해고를 경험하는 것으로 조사되어 있다. 해고 경험자는 남자가 여자보다 약 2배 많다. 해고자의 약 절반은 사업장은 가동됨에도 불구하고 감원을 한 때문이고, 약 32%는 사업장 폐쇄 때문인 것으로 밝혀졌다.

산업별로는 제조업에서 정리해고된 근로자가 가장 많아서 전체 정리해고 근로자의 약 40%가 제조업에서 발생한다. 해고율에서도 제조업이 높아서 한 분기에 1,000명당 약 16명의 근로자가 정리해고된 것으로 드러난다. 직업별 해고율에서는 숙련기능 및 관련직이 1,000명당 15명으로 가장 높고, 다음으로는 생산직(plant and machine operatives)이 높아서 제조업 종사자의 높은 해고율과 일치된 현상을 보인다.

정리해고를 신고한 사업장을 대상으로 한 조사에 의거해서 보면 해고 사유로 높은 비중을 차지하는 것은 수요감소, 계약 만료, 사업장 이동 등이다. 해고자 선발기준으로는 지원자, 폐쇄되는 부서 근무자를 드는 기업이 많고, 다음으로는 신참자, 기능 및 능력이 부족한 자 순이다. 노조 유무별 차이를 보면, 유노조 사업장의 해고자 평균비율은 38%, 무노조 사업장의 그 비율은 57%로서 노조가 없는 사업장에서 해고자 비율이 높다.

정리해고를 실시한 기업에 대한 사례연구를 보면 법에서 정한 근로자대표와의 협의기간 규정은 모든 사례연구 기업들이 충족하고 있지만, 대부분의 기업에서 해고방침은 경영자측에 의하여 이미 결정되어 있었고, 따라서 협의를 통하여 해고를 회피하거나 줄일 방안을 찾으려고 노력한 흔적은 찾아볼 수 없다. 경영측의 해고결정은 광범하고 장기적인 기업전략의 일환으로 추진된 것이며, 노동자대표가 협의과정이나 그 이전에 이러한 전략 결정에 참여한 사례는 찾아볼 수 없다.

◆ 정리해고에 대한 노동조합의 대응과 기업의 관리

기업측이 정리해고를 강행하는 경우에는 노동조합이 이에 강력히 저항하거나 이로 인하여 격렬하게 쟁의가 발생하는 현상은 최근에는 별로 볼 수 없다. 통계상으로 보면 2000년의 정리해고 관련 쟁의는 노동손실일수 기준으로 전체의 약 11% 정도를 차지하는 것으로 파악된다. 정리해고로 인한 분규는 17건으로 전체 분규건수 212건의 8%를 차지하고 있다.

노조측의 반발이 거세지 않은 이유로는 첫째, 영국은 보통법(common law)의 전통을 가지고 있는 국가로서 고용은 사적인 계약에 의한 것이며 사용자가 고용계약의 폐기를 원할 경우 그것이 수용되어야 한다는 관념이 전통적으로 강하고, 둘째, 구조조정의 일환으로 이루어지는 대기업의 인원감축의 경우 추가적 해고보상금을 지급하는 조건으로 실시되는 자발적 정리해고(voluntary redundancy)가 많으며, 셋째, 사업장에 복수노조가 있는 경우가 많고 이들 노조간에 노선이나 대응방안이 다르고 다른

이해관계를 가지는 경우가 많기 때문에 정리해고에 대한 저항이 약화되고, 넷제, 노동쟁의에 들어가는 노동조합이나 노조를 거치지 않고 파업하는 노동자들에 대한 제재가 매우 강하며, 마지막으로 정리해고된 근로자의 대부분이 쉽게 재취업할 정도로 전반적인 경기 호황이 최근에 지속되고 있다는 점 등을 들 수 있다.

정리해고에 관한 경영자의 권한에 그다지 강한 제약이 가해지지 않고 있는 영국에서도 다수의 기업에서 강제 정리해고보다는 자발적 정리해고가 추진되며, 강제 정리해고를 하는 경우에는 해고되는 당사자들의 고통이나 고용조정 이후 기업에 남아있는 종업원들의 사기저하 등의 문제점들을 고려한 성숙된 인사관리를 실시하는 기업들이 많다. 특히 대기업에서 강제적 정리해고보다는 자발적 정리해고를 택하는 경우가 많은데, 이러한 점은 한국기업에게도 시사하는 바 크다.

I. 머리말

1998년 2월에 환란에 뒤이어 찾아온 경제위기의 와중에서 한국은 노동관계법을 개정하고 일부 새로이 제정하였다. 개정되고 새로 도입된 법률에는 두 가지 핵심 내용이 담겨있었다. 경영상 이유에 의한 해고제도를 법률에 명시하며 1997년의 근로기준법에서 2년간 시행을 유보한다고 서술했던 조항을 폐지하여 바로 효력을 발휘하도록 한 것과 파견근로와 근로자 파견사업을 허용한다는 것이 바로 그것이다.

1998년의 노동관계법 개정 이후 한국에서는 활발한 고용조정이 이루어졌다. 규모가 큰 기업에서 강제적 정리해고를 실시한 경우는 상대적으로 많지 않았지만 명예퇴직, 자연감소, 기타 방법을 이용하여 전반적으로 고용조정은 매우 적극적으로 이루어졌다고 평가할 수 있다. 이 때의 고용조정은 단지 법률의 변동에만 영향을 받은 것이 아니고 격심한 불경기로 인한 기업 경영위기로부터 오는 영향도 컸다. 경영위기로 경영자들의 인원감축 노력도 매우 적극적으로 나타났을 뿐만 아니라 근로시간 단축으로 인한 수입 감소, 퇴직금을 받지 못할 지도 모른다는 불안 등의 이유로 자발적으로 이직하는 노동자도 많았다(Park et al., 2001).

1998년 전반기에 경험했던 극도의 위기상황은 극복되었다 하더라도 고용조정과 소위 '정리해고'의 필요성은 앞으로도 지속되고 커질 것이다. 세계화의(globalization) 진전, 기술의 급속한 변화, 제품 수명주기의 단축과 잦은 유행의 변화 등으로 인해서 노동시장의 유연성에 대한 필요성은 이전보다 더욱 커지고 있기 때문이다. 더구나 지금까지 대기업에서 장기고용을 가능케 하던 몇 가지 조건들 - 높은 수익성, 손쉬운 은행 대출, 대졸 사원들의 높은 기업 충성심 등 - 은 정부의 재벌개혁정책이나 젊은 근로자들의 가치관 변화 및 기업환경의 급변과 높은 불확실성 때문에 더 이상 과거처럼 유지되지 못할 것이다.

2 영국의 고용조정: 정리해고를 중심으로

여기서 우리는 앞으로 한국에서 고용조정에 대한 실태파악이나 그 과정에서 등장하는 갈등의 양상, 이를 줄이기 위한 기업의 인사관리 합리화 등과 관련하여 매우 큰 과제가 가로 놓여 있음을 알 수 있다. 즉, 한국사회에는 정부의 정책, 기업의 관리, 연구자들의 실증적 연구 등 전분야에 걸쳐 고민하고 탐구해야 할 수많은 과제가 노동시장 변화 및 기업 고용조정과 관련하여 대두하고 있는 것이다. 이 글은 이러한 전제하에서 순조로운 고용조정의 관행이 정착되어 있다고 볼 수 있는 영국의 고용조정제도와 그 실상 및 기업의 고용조정 관리를 분석한 것이다.

영국은 산업화의 역사가 길 뿐만 아니라, 초기부터 민간기업에 의하여 산업화가 진행되어온 국가로서 산업화 역사만큼이나 고용조정의 역사도 오래된다. 대표적 산업을 중심으로 보면 석탄과 조선산업의 사양화에 따른 대규모 정리해고를 들 수 있다. 조선의 경우 영국은 19세기 말에 세계 조선건조의 82%를 차지하였고, 영국 클리블랜드(Cleveland)에 있는 티사이드(Teeside) 한 도시에서 세계 선박건조량의 15%를 공급할 정도로 조선산업에서 부동의 지위를 차지하고 있었다. 하지만 1970년대 초반의 석유위기로 인한 조선업 불황과 일본과 한국 등 신흥 조선국가의 등장에 따른 경쟁력 하락으로 이후 대규모 인원감축이 진행되었다. 1977년에는 조선산업 구조조정을 위한 임시회사로 국영기업인 브리티시조선(British Shipbuilders)이 탄생되는데, 이 시기에 87,000명이었던 조선업 종사자는 1986년에는 브리티시조선 종업원 10,000명, 여기서 분리되어 민영화된 군용선박 조선소 종업원 30,000명, 합계 4만여명으로 감축될 정도로 급격한 인력감축이 진행된 바 있다(Withington: 6~10).

이에 더하여 영국은 유럽 국가 가운데서 대표적으로 자유주의적 노동시장제도를 운영하고 있고, 따라서 해고에 관한 규제가 약한 국가에 속한다. 채용 및 해고에 관한 법률상의 규제 강도를 다른 나라와 비교하면 영국은 유럽 내에서 스위스, 덴마크와 함께 규제 강도가 약한 나라로 분류된다. OECD 조사에 의하면 영국의 해고에 관한 규제 강도는 6으로 OECD국가들 중 미국, 뉴질랜드, 캐나다, 호주, 덴마크 다음으로 낮고 스위스와 같은 강도인 것으로 조사되어 있다(OECD, 1994). 이러한 제도적 요소의 영향도 영국에서 정리해고를 중심으로 한 고용조정이 활발하게 이루어지게 하는 요인이 됨은 물론이다.

영국은 2001년 7월 현재 ILO 기준 실업률이 5.0%에 불과할 정도로 거시경제 지표상 호황을 구가하고 있다. 그럼에도 불구하고 이러한 인력조정 추세는 여전히 지속되고 있다. 규모가 큰 것만을 보더라도 영국 통화인 파운드의 강세로 인한 수출부진과 자동차생산 위축으로 인한 내수감소 등의 요인에 의한 철강산업의 불황으로 철강회사 코러스(Corus: 이전의 British Steel)가 6천여명을 정리해고할 계획이고, GM의 영국 자회사인 Vauxhall자동차도 2001년 2월에 구 모델의 생산을 종료함에 따라 2,200명을 감원할 계획임을 발표하였다(Financial Times, 2001. 2. 24). 2001년 중반부터는 미국경제의 위축과 정보통신산업의 불황 등의 영향으로 전자와 정보통신산업에서도 인력감축이 대규모로 진행되고 있다. 컴팩(Compaq)의 어스카인 공장에서 700명(2001. 4월), 마르코니(Marconi)의 풀(Poole) 공장에서 570명(2001. 7월), 모토롤라의 배스케이트 공장에서 3,100명(2001. 4.)을 감원하였고, 이 밖에도 에릭슨(Ericsson)의 노팅검셔 공장이 1,000명을 정리해고할 계획인 것으로 발표한 바 있다(Financial Times, 2001. 4. 12 및 2001. 3. 28). 서비스업의 경우에도 예외가 아니어서 소매업 체인인 막스앤스펜스(Marks & Spencer)도 늘어나는 적자를 줄이기 위하여 영국 내의 직원 1,000여명을 포함하여 전체 유럽에서 직원 4,400명을 감축할 계획을 발표하였다(Financial Times, 2001. 3. 20). 이처럼 영국의 정리해고는 여러 업종에 걸쳐서 많은 기업들에 의하여 이루어지고 있는 실정이다.

이하에서는 영국의 고용조정 관련 제도와 관행을 정리해고를 중심으로 하여 고찰해 본다.¹⁾ 이 글의 전개순서는 다음과 같다. 먼저 제Ⅱ장에서는 영국의 정리해고에 관한 법규를 검토하고 한국과 비교하여 그 차이를 분석한다. 제Ⅲ장에서는 노동력조사와 사업장조사 자료를 이용하여 정리해고의 규모와 산업 및 직업별 해고근로자와 산업별 해고사업장의 분포, 해고 사유, 해고자 선발기준 등을 분석한다. 제Ⅳ장에서는 해고가 이루어진 10여개 사업장을 대상으로 한 사례조사 자료를 이용하여 해고과정에서 거치게 되어 있는 근로자대표와의 협

1) 고용조정에는 정리해고 외에도 노동시간 조정이나 전환배치 등의 기능적 조정이 포함된다. 하지만 노동시간 조정이나 전환배치 등은 고용조정 외에도 교육훈련, 기업의 조직변화 등 다른 요인에 의하여 발생할 수도 있는 조정기법으로서 그 실태는 사례연구 등 개별기업 차원의 밀착된 연구를 통해서나 체계적으로 알아낼 수 있다.

4 영국의 고용조정: 정리해고를 중심으로

의과정과 내용을 심층적으로 소개한다. 제V장에서는 정리해고와 관련한 노동조합의 대응을 검토하고 노조측의 온건한 대응의 배경을 서술한다. 제VI장에서는 고용조정과 관련된 영국기업의 관리 사례와 인력조정 등과 관련하여 발생하는 노사간 갈등의 예방 및 갈등이 발생했을 때의 신속한 해결을 위한 고용법원제도를 소개한다. 마지막 제VII장에서는 지금까지의 논의를 요약하고 영국의 제도와 운영에서 얻을 수 있는 정책적 시사점을 제시하였다.

II. 정리해고 관련 법률

1. 정리해고 관련 법률의 역사와 그 변천

영국에서 정리해고에 관련된 규정이 처음 등장한 것은 정리해고 대상자에 대한 보상을 규정한 1965년의 해고보상법(Redundancy Payments Act)이었다. 그 이전에는 고용은 개인간의 계약이라는 관점이 법률에서도 그대로 적용되고 있어서 임금지급 등에 관해서만 법적인 보호규정을 두고 있었고 해고에 관해서는 법률상의 규제가 없었다. 1965년의 해고보상법은 영국에서 법률에 의거하여 고용보호를 시작하게 된 최초의 입법으로서 법제사적으로 중요한 의미를 지닌다(Davies and Freeland, 1979: 394~395).

이러한 규정의 도입은 한편에서는 노동자의 생활을 보호한다는 사회적 측면의 고려도 작용하였지만, 고용조정을 보다 용이하게 할 길을 터줌으로써 기업의 구조조정을 지원한다는 의미도 지닌다. 이러한 목적은 당시 노동장관이었던 군터(R. Gunter)가 의회에 보고한 입법취지 설명에서 잘 나타나고 있다. 그는 “기술발전의 필요에 따라 노동자들이 직업을 쉽게 바꿀 수 있도록 함으로써 국가의 인력자원이 가장 경제적 효과가 높은 분야에서 일할 수 있도록 하는 적극적 정책을 위해 이 법이 필요하다”고 밝히고 있다(Fryer, 1973: 4.)

정리해고의 정의는 1996년의 고용권리법(Employment Rights Act)에서 규정하였고, 현재에도 그대로 사용되고 있다. 이에 의하면 근로자 해고가 대체로 또는 주로 다음 사유에 기인하여 발생하는 경우를 정리해고(redundancy)라고 한다. 즉, 정리해고란 ① 사용자가 근로자를 고용했던 목적의 사업 또는 근로자가 고용되어 있는 장소에서 행하던 사업을 중단했거나 중단하려 하는 경우와 ② 근로자가 담당했던 해당 업무의 필요성(requirements) 또는 근로자가 고용되었던 장소에서 그 근로자가 담당했던 업무의 필요성이 없어지거나, 적어지거나, 적어질 것으로 예상되는 경우로 인해서 행해지는 해고를 말한다

(Employment Rights Act, Section 139(1)). 요컨대, 정리해고란 사업의 중단이나 근로자가 일하던 사업장의 폐쇄나 혹은 근로자를 고용했던 업무의 감소로 인하여 발생하는 해고를 의미한다.

그 이전 1975년의 고용보호법(Employment Protection Act)에서 사용자에게 정리해고(redundancy)나 사업장 이전(transfer)이 있거나 있을 것으로 예상될 때에 노조 또는 종업원대표와 협의(consultation)할 것을 의무화하는 규정이 처음으로 도입되었다.²⁾ 이 법의 주요 내용은 해고를 시작하기 이전에 충분한 시간을 가지고 협의해야 한다는 협의기간 규정과, 10인 이상을 해고할 시에는 담당 정부부처에 통지(notify)해야 한다는 것이었다.³⁾

이 법에서는 사용자가 협의기간 규정을 지키지 않았을 때에는 노조는 고용법원(Employment Tribunal)에 이의를 제기할 수 있다고 규정했다. 이 때 고용법원은 사용자에게 규정된 협의기간 동안의 ‘보호적 보상(protective awards)’을 명할 수 있다. 이는 이 협의를 제대로 하지 않은 것으로 판명된 사용자는 해고자에게 90일분의 임금을 지급해야 한다는 것을 의미한다. 이 법에서는 인정(recognized)된 노조⁴⁾가 있을 때에만 사용자에게 협의 의무를 부여하고, 노조나 장관은 협의의 절차만을 문제삼을 수 있을 뿐이며 그 내용에 대해서는 간섭할 수 없는 것으로 규정하고 있다. 이러한 점에서 매우 제한적인 규제라 할 수 있다.

해고 관련 규정이 이후 어떻게 변해왔는가를 보면, 1979년에는 10명에서 99명까지의 해고시는 협의개시 기간이 이전의 60일 이전에서 30일 이전으로 단축되어 사용자의 자유를 확대하였다. 1993년에는 유럽위원회(European Commission)

2) 여기서 교섭(negotiation)이 아니라 협의(consultation)하도록 한 것은 이 문제에 관하여 합의하도록 하지 않음으로써 노조가 해고를 승인하거나, 해고대상자를 선정하는 경영자의 권한을 간섭할 수 없도록 했다는 것을 의미한다(Davis and Freedland, 1979: 237).

3) 영국에서는 노동부가 없어지고 현재 훈련업무는 교육기능부(Department for Education and Skill), 직업창출 및 소개업무는 노동연금부(Department for Work and Pensions), 노사관계에 관한 업무는 통상산업부(Department of Trade and Industry)에서 관장한다.

4) 인정된 노조란 단체교섭 당사자의 역할을 하는 노조를 말한다. 영국에서는 전통적으로 법률에 의하여 노동조합에 단체교섭권을 보장하지 않고 당사자의 자율에 맡기는 정책을 취해왔다. 그러다가 1999년에 고용관계법(Employment Relations Act)을 개정하여 근로자 21명 이상인 사업장의 경우 교섭단위(bargaining unit)에 속하는 근로자의 40% 이상이 노조 결성을 찬성하는 경우에는 사용자가 원하지 않더라도 단체교섭권을 부여하고 있다.

에서 제기한 영국의 해고관련 규정이 노동자 보호에 관한 유럽연합의 원칙에 비추어 미흡하다는 지적을 고려하여 일련의 내용을 개정하였다. 노동조합 개혁과 고용권리에 관한 법(The Trade Union Reform and Employment Rights Act)에서는 노조와 협의시에는 해고의 회피방안과 해고자수를 줄일 방안에 관한 협의가 포함되어야 한다고 규정하였다. 또한 해고에 관한 정의를 확대하고 사용자가 노조에 제공해야 할 정보의 범위를 확대하는 규정을 이 법에서 도입하였다.

유럽위원회에서 제기한 영국의 규정에 대한 개정 촉구는 1994년에 유럽재판소(European Court of Justice)에서 영국 법률이 유럽연합 규정과 배치된다고 판결하는 단계에까지 이를 정도로 강해졌다. 이 유럽연합측의 개정 요구를 반영하여 영국에서는 집단해고와 사업장 이동 (및 고용보호) 규정(Collective Redundancies and Transfer of Undertakings (Protection of Employment))을 개정하게 되고, 1995년 10월 26일에 이 법이 발효되어 1996년 3월 1일 이후에 실시되는 해고부터 적용되게 된다. 이 법의 주요 내용은 이전의 노조대표와 협의하도록 했던 규정을 적절한 대표(appropriate representative)와 협의하도록 바꾸었다는 것이다. 이는 인정된 독립적 노조의 대표이거나 노조가 없는 경우라도 종업원의 대표와 협의하도록 의무화하였다는 것을 의미한다.

이와 동시에 이전보다 기업주에 대한 부담을 줄인 규제완화 차원의 내용 두 가지도 새로 도입하였다. 그 하나는 이전에는 한 사람을 해고할 때라도 협의하도록 하였으나 개정된 규정에서는 해고자가 20인 이상인 경우에만 해고 개시 90일 이전에 협의하도록 하였고, 다른 하나는 그 이전의 '가장 빠른 기회에'(at the earliest opportunity) 협의하도록 했던 것을 '적절한 시기에'(in good time) 협의하도록 개정했다는 것이다.

2. 현행 법규정의 주요 내용

1997년에 집권당이 된 노동당은 이전 법률의 내용을 일부 수정하여 현재에 이르고 있다. 현행의 주요 규정을 요약하면 다음과 같다.

가. 해고 관련 노사협의

90일 또는 그 이내의 기간에 사업장에서 20인 이상의 근로자를 해고하고자 하는 사용자는 인정된 노동조합과 협의해야 하고, 만일 그러한 노동조합이 없는 경우에는 사업장 종업원 대표자와 협의해야 한다. 해고가 지원자로 이루어지는 경우라도 이 협의 의무는 지키도록 되어 있다. 정부는 이들 종업원대표의 선거절차를 1999년에 정해 두었다. 이 협의는 해고 예정인원이 20~99명일 경우에는 첫 해고가 이루어지기 최소 30일 이전, 그 인원이 100명 이상일 경우에는 최소 90일 이전에 시작되어야 한다. 이러한 협의절차를 제대로 지키지 못한 사용자는 90일간의 임금에 해당하는 보상금을 지급해야 한다. 또한 해고대상 근로자에게는 다른 직장을 찾을 수 있도록 합당한 기간동안 근무면제를 허용해야 한다.

90일 또는 그 이내에 100명 이상을 해고하거나, 30일 또는 그 이내에 20인 이상을 해고하려는 사용자는 통상산업부 장관에게 사전에 그 사실을 통지해야 한다. 이러한 규정을 제대로 지키지 못한 사용자는 5천파운드(약 9백만원)의 벌금을 내도록 규정되어 있다. 하지만 이러한 잘못을 저질렀다고 고발되어 실제로 벌금을 내는 사용자는 거의 없다고 알려져 있다.

나. 해고의 사전 통지

해고자에 대한 사전 통지(notice) 기간은 법적으로 정해진 최소한의 기간과 고용계약에 명시된 기간 중에서 긴 쪽을 적용받는다. 법적인 통지기간은 대상 근로자의 근속기간에 따라 달라진다. 근속 1개월 미만 근로자는 통지기간 없이 해고할 수 있고, 근속 1개월 이상 2년 미만인 근로자에게는 최소 1주일의 통지기간을 주어야 한다. 이후 근속기간이 1년 연장될 때마다 사전 통지기간은 1주일씩 늘어나서 최대 12주까지 늘어난다. 다시 말하면 아무리 장기간 근속한 근로자라 할지라도 고용계약서에 이보다 더 긴 기간이 명시되어 있지 않은 한 12주의 사전 통지기간을 두면 되도록 되어 있다(IDS, 2000: 3).

다. 해고자에 대한 보상금

해고된 근로자는 사용자에게 계약상의 보상금(contractual claims)과 법적 보상금(statutory claims) 두 가지를 청구할 수 있다. 계약상의 보상금은 해고 의도를 적절한 시기에 통지받지 못했을 때, 그에 따라 발생한 근로자의 손실에 대한 보상이다. 이 보상금은 최소한의 통지기간 - 앞에서 언급한 90일 또는 30일 - 에 발생할 임금에 그 기간의 부가급여를 합한 것과 같다.

현재 법에 규정되어 있는 해고자에 대한 법적 보상금은 다음과 같다(표 II-1 참조).

- ① 18세 이상 21세까지의 노동에 대해서는 근속기간 1년당 0.5주일분 임금에 해당하는 금액
- ② 21세 이상 40세까지의 노동에 대해서는 근속기간 1년당 1주일분 임금에 해당하는 금액
- ③ 40세 이상 60세까지의 여성과 40세 이상 65세까지의 남성 노동에 대해서는 근속 1년당 1.5주분 임금으로 한다. 동시에 64세 이상인 근로자는 64세를 넘어서 추가로 근무한 개월수×법정 보상금/12만큼씩 보상금에서 공제한다. 다시 말하면 65세까지 근무한 근로자는 법정 보상금이 전혀 없다.

또한 해고 보상금에는 주급과 기간에 상한이 정해져 있다. 주급의 상한선은 매년 2월에 통산산업부장관이 물가상승률 등을 참고하여 정해서 고시하는데, 2001년의 상한액은 주급 240파운드이다. 기간은 20년을 초과할 수 없도록 정해 두고 있다.

<표 II-1> 정리해고 보상금

근무한 연령	1년 근속의 보상금
18~21세	주급의 절반
22~40세	주 급
41~64세	주급의 1.5배

10 영국의 고용조정: 정리해고를 중심으로

근속 1년 이상인 근로자는 해고결정과 그 과정의 불합리한 점이 있다고 판단할 경우 이에 대하여 부당해고 보상금(claims for unfair dismissal)을 청구할 권리를 가진다.⁵⁾ 부당해고 보상금은 두 가지로 구성된다. 하나는 법적 보상금으로서 일반 근로자에게 적용되는 법정 보상금으로서, 근로자가 법정 보상금을 한 번 받으면 다시 이를 청구할 수는 없다. 다른 하나는 부당해고에 대한 보상 차원의 보상금으로서 이는 5만파운드(약 9천만원)의 상한선이 정해져 있다.⁶⁾ 하지만 실제 지급되는 보상금의 평균은 이 최고액보다 훨씬 적다. 예컨대 2000/2001년의 경우 부당해고 분쟁에 의한 보상금 중위값은 2,744파운드였다(Department of Trade and Industry, 2001: 4).

라. 해고자 선정 원칙

객관적이고 합리적 기준에 입각하여야 하고 이를 공정하게 적용하여 대상자를 선정하여야 하며 이 과정에서 인종, 연령, 성별 차별이 있어서는 안된다고 규정되어 있다. 노동조합이 있는 경우 ‘신참자 우선해고 원칙(last in, first out)’에 따라 대상자를 선정하자고 요구해 오는 경우가 더러 있으나, 이는 시간제 근로자로 취업하거나 직장이동이 잦은 여성 근로자에게 불리하다는 이의가 제기되고 있어 미국처럼 이러한 원칙이 확립되어 있다고 보기는 어렵다는 것이 중론이다(Desmond and Antill, 1998: 393~397). 이 원칙이 적용되는 정도에 관해서는 제Ⅲ장에서 다시 논의한다.

마. 대체적 일자리의 제공

영국에서는 근로자가 하는 일이 줄었거나 감소할 것이 예상될 때에도 정리

5) 과거 보수당 집권시에는 이 권리가 근속기간 2년 이상인 근로자에게만 부여되었으나 노동당이 집권한 이후 그 기간이 1년으로 단축되어 적용대상이 확대되었다.

6) 부당해고에 대한 보상금 상한선이 5만파운드로 인상된 것은 1999년 10월이며 그 이전에는 상한선이 1만 6천파운드였다. 이러한 보상금 상한선 인상으로 고용법원에 제기되는 부당해고 분쟁건수가 1999년에 비하여 32%가 증가한 15만여건에 달할 정도로 증가하였다고 보고 있다(Financial Times, 2001. 1. 15).

해고가 가능하기 때문에 기업이 일자리가 줄어든 근로자에게 다른 일자리를 제안하는 제도를 마련해 두고 있다. 이 규정은 정리해고의 통지를 받은 근로자에게 제의된 다른 일자리를 근로자가 받아들인 경우나 적절하지 않은 이유로 이를 거부한 경우에는 정리해고가 이루어지지 않은 것으로 간주하여 해고수당을 지급하지 않아도 된다고 되어 있다.

근로조건이 이전 일자리와 동일한 경우에 근로자가 이를 받아들이지 않으면 당연히 자진사퇴한 것이 된다.⁷⁾ 대체 일자리의 근로조건이 원래 근로조건과 다른 경우에는 근로자가 이를 받아들일 것인지 아닌지를 4주간의 시험기간을 거치면서 정할 수 있다. 새로운 일자리가 훈련을 필요로 하는 경우에는 당사자간의 협의로 시험기간이 연장될 수 있다.

그런데 근로자가 합당하지 않은 이유에 입각하여 적절한 다른 일자리 제의를 받아들이지 않았다면 그는 자발적 이직자로 간주되어 사용자는 해고수당을 지급할 의무에서 면제된다. 여기서 적절한 다른 일자리인지 제의와 합당한 거부의 이유가 어떤 것인가는 해고수당의 권리와 의무를 판가름하는 중요한 요소가 된다. 영국에서는 이를 둘러싸고 노사간에 많은 분쟁이 발생하고 있으며, 제VI장에서 설명하듯이 이는 고용법원에 제소하는 건수를 늘리는 원인의 하나가 되고 있다.

3. 한국과의 비교

앞에서 본 영국의 정리해고에 관한 규제는 언뜻보기에 한국의 규제나 큰 차이가 없는 것처럼 보인다. 사전통지, 정부에 대한 보고, 정리해고에 대한 보상금 등의 한국에서 적용되는 규정이 영국에도 있기는 마찬가지인 것처럼 보인다. 하지만 <표 II-2>에서 요약하고 있듯이 두 나라의 법적 규제의 내용에는 여러 측면에서 상당히 큰 차이가 있음을 알 수 있다.

여기서 그 차이를 구체적으로 지적하면 다음과 같다.

한국의 경우에는 정리해고가 무엇인지에 대한 정의가 없으나 영국에는 있다.

7) 이는 회사가 해고를 통지한 이후 사정이 호전되어 이전의 일에 대한 필요가 늘어났을 때에 해당한다.

12 영국의 고용조정: 정리해고를 중심으로

<표 II-2> 한국과 영국의 정리해고 관련 법규정 비교

	한 국	영 국
정의	긴박한 경영상의 필요에 의하여 해고할 수 있다는 선언적 서술	사업의 중단이나 사업장의 폐쇄 및 중단폐쇄의 예정. 또는 업무의 감소나 감소의 예정으로 인한 해고
절차나 조건	대표와의 협의(해고회피 방법과 해고대상자 선정 원칙 논의) 해고회피 노력 해고 후 2년 이내 고용시에는 재고용 노력	90일 이내에 20명 이상을 해고할 경우에 대표자와의 협의(해고 회피 및 해고자를 줄일 방안, 해고의 충격을 줄일 방안 논의)
사전통지	60일 이전에 근로자대표 또는 다수를 대표하는 노조에게	근속기간 1개월 이상인 근로자에게 근속기간에 따라 최소 1주에서 최대 12주 이전에 해고 예정인 근로자에게
정부 보고	종업원 99인 이하의 사업장은 10인, 100~999인 사업장은 상시근로자의 10% 이상, 1,000인 이상 사업장은 100인 이상을 해고할 때	90일 혹은 그 이내에 100명 이상 해고하거나, 또는 30일 혹은 그 이내에 20명 이상을 해고할 때
보상금	퇴직금 이외에는 별도 규정 없음	18세 이상부터 발생함. 연령과 근속기간에 따라 차등 64세 이상 근로자에게는 금액 최고한도액 설정

한국에서는 근로자를 1명이라도 정리해고할 경우에 사용자는 근로자대표와 협의해야 하지만, 영국에서는 20명 이상을 정리해고할 경우에만 협의하도록 하고 있다.

영국에서는 해고자에 대한 재고용 노력에 대한 규정이 없는 대신에 적절한 대체 일자리를 제공했을 때 근로자가 이를 받아들이거나 합당하지 않은 이유로 받아들이지 않으면 해고수당 지급을 하지 않아도 된다.

한국에서는 사전통지기간이 일률적으로 60일로 되어 있으나 영국의 경우에는 그 기간이 해고 예정자의 근속기간에 따라 다르다. 한국에서는 사전통지를 근로자대표 또는 노조에 하도록 되어 있으나, 영국에서는 해당 근로자에게 하도록 하여 해고자 선정에 대해서 노조나 근로자대표가 개입할 여지가 없게 되어 있다.

영국에서는 정리해고자에 대한 보상금이 연령과 근속에 따라 다르며, 그 최

<표 II-3> 정규 종업원에 대한 고용보호 비교(1990년대 말 기준)

	절차상의 어려움	사전통지 및 해고자 보상	해고의 어려움	종합적 보호
한국	26	16	23	26
영국	7(7)	6(7)	1(1)	2(2)

주:()안의 숫자는 1980년대 말의 순위임.

숫자가 클수록 고용보호의 정도가 강함을 의미.

자료: OECD(1999: 57).

고액이 설정되어 있고, 64세 이상인 장년 근로자에게는 보상금 감액 규정이 있다.

OECD에서는 가맹국의 노동관계 법률과 관행에 근거하여 정규 종업원에 대한 고용보호의 정도를 비교하는 자료를 발표한 바 있다. 이를 보면 한국은 포르투갈에 이어 고용보호가 강한 순위에서 27개 국가 중에서 2위인 국가로, 영국은 반대로 미국에 이어 고용보호가 약한 순위가 2위인 국가로 분류되어 있다. 한국의 고용관행에 더하여 앞에서 본 법규정의 차이가 바로 이러한 차이를 가져오는 핵심 요인임을 알 수 있다(표 II-3 참조).

Ⅲ. 정리해고의 규모와 분포

1. 노동력조사 결과를 통해서 본 정리해고

여기서는 2000년의 노동력조사(Labour Force Survey)⁸⁾ 결과에 나타난 정리해고⁹⁾ 관련 자료를 통하여 영국에서 연간 이루어지고 있는 정리해고의 크기와 부문별 분포를 분석하고, 이에 의거하여 영국 노동력조사에 나타난 정리해고의 특징을 알아본다(Walling, 2001).

가. 정리해고의 규모

고용조정 강도나 방법은 경기 상태와 산업 및 사업장의 노동자 구성에 따라 다를 수밖에 없다. 먼저 전체 고용조정에서 정리해고가 차지하는 비중은 어느 정도나 되는가를 고용조정과 관련된 질문이 포함되어 있었던 1984년 및 1990년 사업장 노사관계 조사결과를 통해서 보면 <표 Ⅲ-1>과 같다. 이를 보면 영국에서 가장 광범하게 이용되는 인력조정의 방법은 자연감소라는 것을 알 수 있다. 이는 특히 공공부문과 서비스산업에서 많이 이용된다. 강제퇴직은 인력조정을 한 사업장의 절반이 주된 방법으로 이용하였다고 응답할 정도로 민간 제조업체에서는 여전히 광범하게 이용되고 있으나, 민간 서비스업에서는 그 비율이 35%, 공공부문에서는 4% 정도로서 이용빈도가 제조업보다 낮다. 이러한 차이는 공공부문의 경우 노조측의 강한 반발도 작용했겠지만 수요 변동

8) 이 조사는 6만가구의 표본을 대상으로 한 조사로서 정리해고와 관련해서는 조사시점 이전 3개월간 정리해고(자발적 정리해고 포함)를 당한 경험이 있는가를 묻고, 경험했다고 응답한 자에게는 추가 조사항목에 관해서 질문하는 방식으로 조사된다. 이 조사에서 말하는 정리해고는 자발적 정리해고와 비자발적 정리해고를 포함하는 것임을 유의할 필요가 있다.

9) 이하 노동력조사와 사업장조사에서 서술하는 정리해고는 자발적 정리해고를 포함하는 것이다.

<표 III-1> 주된 인력조정 방법

(단위: %, 개)

	전산업		민간 제조업		민간 서비스업		공공부문	
	1984	1990	1984	1990	1984	1990	1984	1990
자연감소	70	67	67	64	64	68	76	70
인력 재배치	38	45	44	53	40	42	33	40
조기퇴직	35	26	38	20	23	18	42	41
희망퇴직	20	21	37	26	16	16	14	23
강제퇴직	25	30	52	52	34	35	6	4
기타	13	7	7	7	11	5	18	11
주된 방법 없음	-	9	-	10	-	11	-	5
사업장수	1,073	917	335	314	249	305	489	298

주: 전년도에 감원을 한 사업장을 대상으로 고용조정의 방법을 질문한 것이며, 복수의 방법을 채택할 수 있었기 때문에 합계가 100%를 초과함.

-는 해당 조사연도에 그 사항에 대한 질문이 없었던 경우임.

자료: Millward et al.(1992: 321).

이 크지 않은 공공서비스에 대한 수요의 특성상 급격한 구조조정의 필요성이 상대적으로 적었기 때문이라고 할 수 있다. 그리고 민간 서비스업의 경우에는 빈번한 인력이동 때문에 무리하게 강제퇴직을 강행할 이유가 크지 않다는 특성에 기인한 것으로 해석된다.

노동력조사를 통하여 기업의 정리해고(자발적 및 비자발적 정리해고)로 이직하게 된 근로자의 크기를 보면 <표 III-2>와 같다. 이를 보면 2000년의 봄에 정리해고를 경험한 인원이 18만명에 이르는데, 이는 1999년에 비하여 약간 감소한 것이다. 정리해고 경험자의 숫자는 경제상황에 따라 달라지는데, 심한 불경기였던 1991년 봄에는 그 숫자가 40만명에 달하였다. 이후 경기회복으로 매년 감소하여 이제는 그 절반 수준으로 감소한 것이다.

이 숫자는 3개월간의 정리해고 경험자를 나타내므로 연간 경험자는 그 4배인 72만명에 달하는 것으로 추정된다. 이는 전체 취업자 27,765천명의 약 3%가 1년 기간 중 정리해고를 경험한다는 것을 의미한다. 정리해고 경험자 중에는 남자가 여자보다 약 2배 정도나 많다.

16 영국의 고용조정: 정리해고를 중심으로

<표 III-2> 정리해고의 경험자

(단위: 천명)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
남 자	114	119	114	107	128	117
여 자	68	52	55	63	59	64
전 체	181	171	169	170	187	180

자료: Willing(2001: 315).

이 표에는 나타나지 않았으나 이 조사자료를 분석한 글에는 해고 사유와 해고 관련 보상금에 관해서도 언급되어 있다. 2000년의 경우 해고자의 약 절반은 사업장은 가동됨에도 불구하고 감원을 한 때문이고, 약 32%는 사업장 폐쇄 때문인 것으로 밝혀졌다. 정리해고에 따른 보상의 분포를 보면, 정리해고를 당한 근로자 중에서 약 46%는 해고수당(redundancy payment)을 받은 것으로 드러났다.¹⁰⁾ 이러한 비율은 1995년 이후로 큰 변동 없이 그대로 유지되고 있으며, 조정의 사유에 따라서 수당에 차이가 있지는 않은 것으로 밝혀졌다.

나. 성별·연령계층별 정리해고 경험자 분포

<표 III-3> 성별·연령계층별 정리해고 근로자수

(단위: 천명)

		1995	1996	1997	1998	1999	2000
남 자	16~24세	28	23	20	16	22	25
	25~49세	59	65	66	66	76	66
	50세 이상	26	31	28	25	30	26
	전 체	114	119	114	107	128	117
여 자	16~24세	15	12	13	12	10	11
	25~49세	38	28	30	37	32	37
	50세 이상	15	12	12	14	17	16
	전 체	68	52	55	63	59	64

자료: Willing(2001: 316).

10) 수당을 전혀 받지 않은 해고근로자는 18세 미만이거나 근속기간이 1년 미만인 근로자인 경우에 해당한다.

정리해고 경험자를 연령별로 보면 <표 III-3>과 같다. 이를 보면 25~49세 계층의 경험자가 57%로 가장 큰 비율을 차지하지만, 50세 이상 계층의 경험자도 전체의 약 22%(남자) 내지 25%(여자)를 차지할 만큼 상당히 많다.

<표 III-4>의 해고율은 해고의 확률을 나타낸다. 전체 해고율은 1,000명당 7명이며, 이는 1996년 이래로 별 변화가 없었다. 성별로 비교하면 여자의 해고율이 6으로서 남자의 9보다 약간 낮다. 연령별로는 남녀 모두 25~49세 계층에서 해고율이 가장 낮고, 다른 연령계층은 이보다 약간 높은데, 특히 16~24세 계층이 상대적으로 높은 비율을 보인다.

<표 III-4> 성별·연령계층별 정리해고 근로자 비율

(단위: 천분율)

		1995	1996	1997	1998	1999	2000
남 자	16~24세	15	13	11	9	12	13
	25~49세	8	9	9	8	10	8
	50세 이상	12	13	12	10	11	9
	전연령	10	10	10	9	10	9
여 자	16~24세	9	6	7	7	6	6
	25~49세	6	4	4	5	5	5
	50세 이상	7	6	5	6	7	6
	전연령	6	5	5	6	5	6
전 체	16~24세	12	9	9	8	9	10
	25~49세	7	6	7	7	7	7
	50세 이상	9	10	9	8	9	8
	전연령	8	8	7	7	8	7

주: 여기서 해고율이란 근로자 1,000명당 해고경험자수를 나타낸 것으로 분모는 전 분기(그 전해 겨울에 있었던 노동력조사에서 파악된 수치임)의 전체 취업자로, 분자는 해당 연도 첫 분기의 정리해고 경험자로 하여 계산하였음.

자료: Willing(2001: 317).

다. 산업 및 직업별 분포

<표 III-5> 산업별 정리해고 경험자 및 해고율

(단위: 천명, 천분율)

	해고자수		해고율	
	1999	2000	1999	2000
농림수산업	*	*	*	*
에너지 및 수도업	*	*	*	*
제조업	76	73	16	16
건설업	24	15	20	11
유통·음식·숙박업	28	37	6	8
수송·통신업	14	14	9	8
은행·금융·보험업	25	25	7	7
공공서비스·교육·보건	*	*	*	*
기타 서비스	*	*	*	*
전 산업	187	180	8	7

주: *는 샘플 크기가 작아서 의미가 없는 경우임.

자료: Willing(2001: 318).

산업별 해고자수와 해고율을 나타내는 <표 III-5>를 보면, 제조업에서 정리해고 경험자가 가장 많아서 전체의 40% 정도가 제조업에서 발생하였으며, 제조업과 건설업에서 발생한 정리해고가 전체의 약 절반에 이른다. 해고율에서도 제조업이 가장 높아서 1,000명당 16명에 이른다. 이를 연간 백분율로 환산하면 제조업에서는 100명당 약 6명에 이른다. 다음으로 건설업과 유통·음식·

<표 III-6> 대분류 산업별 해고율

(단위: 천분율)

	남 자		여 자		전 체	
	1999	2000	1999	2000	1999	2000
제조업	15	16	19	17	16	16
서비스	6	6	3	4	5	5
기 타	18	12	*	*	17	11
전산업	10	9	5	6	8	7

주: *는 샘플 크기가 작아서 의미가 없는 경우임.

자료: Willing(2001: 319).

숙박업, 수송·통신업, 은행·금융·보험업 등의 순으로 해고율이 높다. 1999년에 비하여 건설업의 해고율이 낮아진 것은 건설업 경기가 좋아진 것을 반영한다.

해고율을 성별 대규모 산업별로 나타낸 것이 <표 III-6>이다. 이를 보면 해고율은 제조업에서 가장 높고, 다음으로 기타 산업 - 여기에 속하는 것은 대부분 건설업 노동자이다 - 에서 높으며, 서비스업에서 가장 낮다. 남자와 여자를 비교하면 남자의 해고율이 약간 높다. 그리고 제조업에서는 여자의 해고율이 높고, 서비스업에서는 남자의 해고율이 높은 것으로 나타난다.

<표 III-7>은 직업별 해고 경험자 및 해고율을 나타낸다. 이를 보면, 해고경험자는 숙련기능직 및 관련직종(craft and related), 사무비서직, 생산직 순으로 높다. 해고율에서는 숙련기능 및 관련직이 1,000명당 15명으로 가장 높고, 다음으로는 생산직(plant and machine operatives)과 기타가 8명으로 높다. 해고율이 가장 낮은 직종은 개인서비스(personal service) 직종으로서 평균인 9명보다 훨씬 낮은 4명이며, 준전문가 및 기술직(associate professional and technical)과 경영관리직도 6명으로서 낮은 해고율을 나타낸다.

<표 III-7> 직업별 해고 경험자 및 해고율

(단위: 천명, 천분율)

	해고 경험자		해고율	
	1999	2000	1999	2000
경영관리직	27	22	7	6
전문직	11	*	5	*
준전문가·기술직	10	13	4	6
사무·비서직	24	28	6	7
숙련기능 및 관련직	40	36	17	15
대인서비스직	12	13	4	4
판매직	*	19	*	9
생산직	36	27	9	8
기타	17	15	9	8
전 체	187	180	8	7

주: *는 샘플 크기가 작아서 의미가 없는 경우임.

자료: Willing(2001: 319).

라. 취업여부별 분포

<표 III-8> 성별·취업여부별 해고 경험자

(단위: 천명, %)

		1995	1996	1997	1998	1999	2000
취업	남 자	54	51	45	45	61	53
	여 자	30	19	24	24	30	31
비취업	남 자	60	68	69	62	68	64
	여 자	38	32	30	40	30	33
취업자 비중	남 자	48	43	40	42	47	45
	여 자	44	38	44	37	50	48

자료: Willing(2001: 320).

<표 III-8>은 조사 시점에 취업한 사람과 취업하지 못한 사람으로 분류한 해고 경험자를 나타낸다. 조사 당시 다시 취업한 해고 경험자의 비중은 전체의 46% 정도인데, 거의 절반에 가까운 인원이 조사 시점에 재취업했을 만큼 그 비율이 높다. 이처럼 단기간에 많은 근로자가 재취업할 수 있을 정도로 전반적 경제사정이 좋다는 것이 뒤에서 설명할 노조측의 온건한 반응의 한 배경이 되는 것으로 판단된다. 2000년의 재취업자 비율은 남자 45%, 여자 48%로 여자가 약간 높으나 큰 차이는 아니다.

<표 III-9> 연령별·취업여부별 정리해고 경험자

(단위: 천명, %)

		1995	1996	1997	1998	1999	2000
취업	16~24세	20	17	14	12	17	16
	25~49세	49	41	43	43	55	53
	50세 이상	14	13	13	14	18	14
	전연령	84	71	70	69	90	83
비취업	16~24세	22	17	19	16	16	20
	25~49세	48	52	53	60	53	50
	50세 이상	27	31	28	25	28	27
	전연령	98	100	100	101	97	97
취업자 비중	16~24세	47	49	43	43	51	44
	25~49세	51	44	45	42	51	52
	50세 이상	34	29	31	36	39	34
	전연령	46	41	41	40	48	46

자료: Willing(2001: 321).

<표 III-9>는 정리해고 경험자의 재취업 여부를 연령별로 구분한 것이다. 재취업 비율을 연령별로 보면 25~49세 계층이 52%로 가장 높고, 16~24세 계층이 44%로 다음으로 높으며, 50세 이상의 고령층은 34%로 낮다.

2. 사업장조사 결과에 나타난 정리해고

여기서는 사업장 대상의 조사를 통하여 정리해고(자발적 및 비자발적 정리해고)의 특징을 알아본다. 사업장을 대상으로 한 정리해고 조사로는 대표적으로 두 가지를 소개할 수 있다. 정리해고 관련 일부 문항이 포함되어 있는 1990년의 사업장 노사관계 조사(Workplace Industrial Relations Survey: 이하 WIRS조사¹¹⁾)와, 1996년의 통상산업부 주관의 조사(이하 DTI조사)¹²⁾가 그것이다. 여기서는 DTI조사 결과에 주로 의존하면서 부분적으로 WIRS조사를 함께 검토하면서 분석하기로 한다.

가. 해고 사유

해고 사유별 사업장 비중은 <표 III-10>과 같다. 이를 보면 기타가 전체 응답자의 27%로 가장 많은데, 여기에는 자금압박, 지불불능(insolvency), 회사 조직개편 등이 주로 포함된다. 다음으로 많은 것은 22%를 차지하는 수요 감소, 9%인 계약만료 등으로 이는 주로 기업의 경제사정에 기인한 해고사유들이다. 1990년의 WIRS조사에서는 새로운 노동방식 도입, 원가절감/능률향상, 신기술 도입 등이 높은 비중을 차지하고 있다. 두 조사의 해고 사유별 비중이 상당히 다른 것은 대상 기업이 서로 다르기 때문이다. 즉, DTI조사는 20인 이상을 해고한 사업장을 대상으로 조사한 것이며, WIRS조사에서는 1인 이상의 소수를 해고시킨 사업장까지 다 포함하고 있고, 따라서 전자에 비하여 중소기업의 비

11) 이는 1980년, 1984년, 1990년 및 1998년에 행해졌으며, 종업원 25인 이상인 약 2,000개 사업장을 표본으로 하여 사업장의 경영자 및 근로자대표에게 노사관계 관련 사항에 관하여 설문지를 통하여 조사한 것이다.

12) 이는 1996년에 통상산업부에 해고예정 사실을 보고한 2,048개 사업장의 신고서를 기초하여 이 사업장을 대상으로 조사한 것이다(Department of Trade and Industry, 1998).

22 영국의 고용조정: 정리해고를 중심으로

<표 III-10> 해고 사유별 분포

(단위: %)

	DTI조사		WIRS조사(1990)
	응답자 전체	유효 응답자	
수요 감소	24	31	37
계약 만료	9	12	-
사업장 이동	7	9	-
신기술 도입	2	3	10
새로운 작업방식 도입	8	11	37
원가절감/능률향상	-	-	29
현금 부족	-	-	18
기타	27	34	-
무응답	22	-	-

주: DTI조사의 경우 해고통지시의 주된 해고사유임.
 자료: Department of Trade and Industry(1998: 8).

중이 상대적으로 높다.

나. 해고자 선발기준

사업장에서 보고하고 있는 해고자 선발기준을 알아보자. 해고자를 선발하는 기준에 관해서는 사전에 준비한 조사표에 미리 제시되어 있는 기준 가운데서 고르는 것이 아니라 사업체가 스스로 기술하도록 한 후 이를 정리한 것이다. 2,000개가 넘는 사업장 전체의 주관적 응답 결과를 정리하기 어려워 DTI의 분석에서는 해고를 통지한 전체 사업장의 10%에 해당하는 205개 사업장의 응답만을 무작위로 추출하여 분석한 결과를 제시하고 있는데, 이를 정리한 것이 <표 III-11>이다. 여기서 보듯이 가장 높은 비율을 차지하는 것은 무응답/불명인 응답이다. 이를 제외하면 지원자, 폐쇄되는 사업장(또는 부서) 근로자, 신참자, 기능 또는 능력을 기준으로 한 선정, 계약기간이 만료된 근로자 등의 순으로 해고자 선발기업의 비율이 높다. 여기서 나타나는 재미있는 사실은 신참자 우선 해고(Last in, First out: LIFO)가 8%에 불과할 만큼 낮고, 지원자 중심으로 해고한 사업장의 비율이 20%로 상당히 높다는 점이다.¹³⁾

-
- 13) 1990년의 WIRS조사는 위의 결과와 배치되는데, 여기서는 강제적 정리해고를 한 제조업 사업장의 약 절반, 서비스업(공공부문 포함) 사업장의 약 30%가 근속이 짧은 근로자 위주로 해고대상자를 선발하였으며, 노조가 있는 사업장에서 이 원칙을 적용하는 비율이 높은 것으로 조사되어 있다(Millward et al., 1992: 325).

<표 III-11> 해고자 선발의 가장 중요한 기준

사 유	비 율
폐쇄되는 부서 근로자	16
신참자	8
지원자	20
기능 또는 능력	7
경영자의 선택	1
계약기간 만료	7
무응답/불명	35

자료: Department of Trade and Industry(1998: 8).

미국과는 달리 영국에서 신참자 우선해고 원칙을 적용하는 사업장의 비율이 낮다는 것은 다른 조사에서도 확인되고 있다. 즉, 1985년 영국 노동조합의 총본부인 노동조합회의(Trades Union Congress)가 산하의 31개 대규모 노조에 대해서 실시한 우편조사에서는 이 설문에 응답한 25개 노조 중 25%만이 신참자 우선해고를 해고자 선발 때 주요 기준으로 삼고 있다고 응답하고 있다 (Booth, 1987: 405~406).¹⁴⁾

고용 및 노동관행이 그렇듯이 정리해고의 과정 또한 그 사회의 문화적 특
 <표 III-12> 유럽 주요국 경영자들이 생각하는 정리해고 선정기준

14) 잘 알려진 것처럼 대부분의 미국 사업장에서는 신참자 우선으로 해고하고 있다. 미국과 영국의 노동시장제도가 비슷한 면이 많은데도 해고자 선발에서는 이처럼 다른 것은 영국의 숙련공 노동시장은 직업별 시장이며, 노동조합도 직업별 노동조합이 많아서 숙련공의 기업간 노동이동이 활발하다는 것이 주된 이유이다. 이러한 시장에서는 기업 근속기간은 노조 가입기간과 다를 뿐만 아니라 그 직업에 종사한 기간과도 같지 않다. 따라서 해고시에 기업의 장기근속자를 보호하는 것은 노조 활동가를 보호하고자 하는 노조나 기능이 뛰어난 숙련공을 보호하려는 기업측 모두에게 별 도움이 안된다(Golden, 1997: 153). 이와 대조적으로 미국에서 정리해고 대상자를 선정할 때 근속기간이 긴 노동자를 보호하는 원칙(seniority rule)이 확립되게 된 이유는 노동자측으로서는 그것을 통해서 감독자들의 횡포와 차별/연고주의를 방지할 수 있고, 주로 고참 근로자인 노조 간부의 고용을 보호할 수 있다. 이 원칙은 경영자측에게도 효과적이었다. 감독자의 횡포에서 노동자를 보호함으로써 조직의 생산성 저하를 방지할 수 있고, 이민은 노동자들에 의존함으로써 인력부족의 정도가 상대적으로 심하고, 특히 숙련인력이 항상적으로 부족한 상태였던 많은 사업장에서 이 원칙으로 기업은 숙련인력을 보호할 수 있었기 때문이다(Golden, 1997: 147~57).

	영 국	독 일	프랑스	이탈리아	스페인
1순위	낮은 능력	높은 능력	퇴직혜택 부여	퇴직혜택 부여	높은 임금
2순위	높은 임금	낮은 능력	높은 능력	장기 비용 효과 고려	낮은 능력
3순위	높은 능력	낮은 연령	높은 임금	뛰어난 기능	퇴직혜택 부여

주: 높은 능력과 낮은 연령은 다른 직장을 구하기 용이하다는 점을 고려한 선택임.

자료: Segalla et al.(2001: 64).

성을 반영하여 이루어지는 것은 당연하다. <표 III-12>에서 보듯이 경영자들이 생각하는 바람직한 해고자 선발의 기준은 자본주의 역사가 오래된 유럽 국가간에도 큰 차이가 난다. 유럽의 주요 국가 경영자들을 대상으로 한 조사결과 우선적인(우선순위 1위와 2위) 정리해고 대상으로서 영국은 능력이 낮은 근로자 및 임금이 실적보다 높은 근로자를, 프랑스는 경제적 여유가 있는 근로자 및 능력이 뛰어난(따라서 다른 직장을 쉽게 찾을 수 있는) 근로자, 독일은 능력이 뛰어난(따라서 다른 직장을 쉽게 찾을 수 있는) 근로자 및 능력이 낮은 근로자, 이탈리아는 경제적 여유가 있는 근로자 및 (정리해고를 함으로써) 장기적으로 기업의 비용절감에 도움될 근로자 등으로 다르게 반응하는 것으로 드러났다(Segalla et al., 2001: 64). 이러한 차이는 기본적으로 경영자들이 정리해고와 같은 사회 전반에 영향을 미치는 사항에 관한 의사결정을 할 때 기업의 정의(organizational justice)와 사회적 정의(social justice)에 각각 얼마만큼의 비중을 두는가에 따라 달라진다는 것이다.¹⁵⁾ 이렇게 볼 때 영국의 경영자들은 독일이나 프랑스 및 이탈리아 경영자에 비하여 기업의 정의에 더 큰 비중을 두는 선발기준에 의존한다고 할 수 있다.

다. 해고자와 해고 사업장 분포

15) 이러한 문화적 차이를 무시한 막무가내식 정리해고는 근로자들의 기대를 저버리는 결과를 가져와 해당 기업의 경영은 물론 사회 안전에도 큰 악영향을 줄 수 있다. 산업화의 역사가 오래된 선진국에서조차 정리해고에 불만을 가진 근로자들이 공장 시설을 파손하거나 폐기물을 정화하지 않고 하천에 무단 방류하는 등의 기업과 사회에 저항하는 사례가 있었다(Segalla et al.,: 69~70). 개발도상국에서는 그 부작용이 한층 심각할 수도 있는데, 100명 이상의 사망자를 기록한 2001년 3월 16일에 중국의 시저주양(Shijiazhuang)의 한 공장 기숙사에서 발생한 폭발사건은 그 공장에서 해고된 근로자의 소행일 가능성이 큰 것으로 보도된 바 있다(The Economist: 2001. 3. 22).

<표 III-13> 예상 해고자수

(단위: %)

인 원	비 율
10~19인	10.2
20~49인	51.9
50~99인	26.2
100~499인	10.7
500인 이상	0.9

자료: Department of Trade and Industry(1998: 9).

해고를 통지한 사업장의 예상 해고자수 분포는 <표 III-13>과 같다. 이를 보면 10%의 사업장은 통지할 의무가 없는데도 10~19명의 근로자 해고를 예상한다고 통지하고 있고, 이를 포함하여 100명 미만의 해고를 예상하는 경우가 전체의 90% 정도를 차지한다. 해고를 통지한 사업장당 평균 해고예정인원은 66명에 이른다.

<표 III-14> 해고발생 사업장의 산업별 분포

(단위: %)

	해고 사업장의 산업별 비율(A)	상대적 빈도(B)
에너지, 수도	5.4	5.2
금속, 화학	4.9	1.8
엔지니어링	13.3	2.0
식품, 음료, 담배	6.0	3.9
의복 등	5.1	1.9
건설	11.5	2.6
유통	7.8	0.5
호텔	1.0	0.2
수송, 통신	2.6	0.4
은행, 금융	3.5	0.6
사업서비스	8.4	1.2
정부	6.8	0.9
교육	10.3	0.8
보건	2.9	0.9
전 체	100	1.0

주: 상대적 빈도는 1990년 WIRS조사에서 나타난 산업별 사업체수를 분모로 하여 계산한 것임.
 자료: Department of Trade and Industry(1998: 9).

해고예정 사실을 통지한 사업장의 산업별 분포를 보면 <표 III-14>와 같다. 전체 해고사업장의 산업별 비율(A)을 보면 건설업과 엔지니어링, 금속, 식품, 음료, 담배 등을 포함하는 제조업에서 해고업체가 상대적으로 높은 비율을 차지한다. 그 산업의 전체 사업체수에 비하여 그 산업 해고사업체가 차지하는 비중인 상대적 빈도(B)를 보면 에너지, 식품, 음료, 담배 등의 산업에서 높고, 정부, 교육, 보건, 호텔, 수송, 통신 등은 평균인 1보다 낮다.

해당 사업장 근로자 가운데서 해고 예정인 근로자의 비중을 주요 직종별로 구분하여 나타낸 것이 <표 III-15>이다. 여기서 보면 생산직의 경우 25% 미만의 해고율을 예정한다고 응답한 사업장이 35%이지만 95% 이상을 해고하는 사업장도 34%나 된다. 전체적으로 보면 45%의 기업이 25% 미만의 근로자 해고를 예정하는 것으로 응답하였다. 해고자 비율의 직종별 차이는 별로 없어서 평균 해고자 비율을 직종별로 비교하면 가장 높은 생산직이 54%, 가장 낮은 경영자가 49%로 큰 차이가 없다. 그리고 이들 두 개 직종의 해고를 신고한 86개 사업장을 대상으로 두 직종의 해고자 비율의 상관관계를 계산하면 0.73으로서 매우 높다. 이는 어떤 사업장에서 해고가 발생하면 그것이 한 직종에만 국한되는 경우는 거의 없고 거의 전체 직종에 걸쳐 이루어진다는 것을 나타낸다.

산업별로는 정부, 교육, 보건부문에서 해고자의 비율이 낮고, 유통과 호텔업에서 해고자의 비율이 높은 것으로 드러나고 있다. 해고 통지를 한 호텔의 65%가 사업장 폐쇄를 이유로 들고 있고, 유통사업장의 57%가 유통거점(distribution depots)의 폐쇄를 검토중이라는 신고 사실에서 이들 산업의 경우 사업장 폐쇄로 인한 정리해고가 높은 해고자 비율과 밀접한 관련이 있는 것으로 파악된다.

<표 III-15> 해고 예정인 근로자의 직종별수와 그 해고비율 분포

(단위: %)

직종별 근로자수	생산직 (550)	사무직 (468)	전문직 (153)	경영자 (471)	전 체 (2,048)
25% 미만	35	38	39	39	45
25~95%	31	27	39	30	31
95% 이상	34	37	22	31	24
전 체	100	100	100	100	100

자료: Department of Trade and Industry(1998: 10).

해고 이유와 해고 근로자 비율간에도 밀접한 상관관계가 있는 것으로 나타나고 있다. 해고해야 할 사유를 밝힌 기업만을 대상으로 조사한 평균 해고 근로자의 비율은 46%인데, 사업장 이전으로 인한 해고의 경우는 그 비율이 57%로 높고, 신기술 도입이나 새로운 작업방식 도입으로 인한 해고의 경우에는 그 비율이 각각 23%, 33%로 평균보다 낮다. 이에 근거하여 이 연구를 담당했던 연구자들은 신기술 도입이 대량의 근로자 해고를 가져오는 것은 아니라는 평가를 내리고 있다.

해고와 노조의 상관관계도 분석되고 있다. 해고를 신고한 사업장의 62%에 1개 이상의 인정된 노조가 있는 것으로 밝혀졌는데, 유노조 사업장의 해고자 평균 비율은 38%, 무노조 사업자의 비율은 57%로서 노조가 없는 사업장에서 해고자 비율이 훨씬 높았다. 다른 산업과는 상이한 양상을 보이는 사업서비스, 금융, 정부부문, 교육, 보건 등의 산업특성과 해고요인 가운데서 사업장 폐쇄 요인을 통제한 후 분석하면 신기술 도입, 새로운 작업방식 도입, 노조의 존재 등은 모두 해고자 비율에 부(負)의 영향을 주는 것으로 분석되었다(Department of Trade and Industry, 1998: 10).

이러한 점은 생산직에 대한 해고를 보고한 544개 사업장에 대한 분석에서도 마찬가지로 드러난다. 이는 WIRS조사 결과와도 기본적으로 일치하는데, 이를 보면 근로자를 감축하는 사업장의 비율에서는 노조가 있는 사업장과 없는 사업장간에 차이가 없지만, 강제적 정리해고(compulsory redundancy)를 실시한 사업장의 비율은 무노조 사업장에서 46%, 유노조 사업장에서 17%로 나타났다. 또한 노조가 있더라도 그 조직률이 낮을수록 강제적 정리해고의 비율이 커지는 것으로 조사되었다(Millward et al., 1992: 324). 이는 노조가 있는 사업장에서는 그만큼 희망퇴직자를 모집하고 이들을 내보내는 방식인 자발적 정리해고(voluntary redundancy)를 실시하는 기업의 비율이 높다는 것을 의미한다.

IV. 사례연구 결과를 통해서 본 정리해고의 과정

DTI조사에서는 8개 기업을 대상으로 한 사례연구를 통하여 정리해고의 과정과 특징을 심층적으로 분석한 결과를 제시하고 있는데, 여기서는 이를 정리한다. 조사대상 사업장은 전체적으로 파악된 해고사업장의 산업 및 노조 유무별 분포와 비슷하도록 선정되었고, 협의시에 제기된 다양한 문제를 파악할 수 있도록 일정한 규모 이상의 종업원을 보유한 기업이 대상이 되도록 하였다. 그 결과 유노조 사업장 5개, 무노조 사업장 3개가 선정되었는데, 산업별로는 제조업체가 2개, 서비스업 사업체가 6개를 차지한다(표 IV-1 참조). 이 조사는 체계화된 질문지(semi-structured interview schedule)를 이용하여 해고 관련 협의의 당사자들이었던 경영자와 근로자대표를 면담하는 방법으로 진행되었다. 면담 대상이 된 경영자는 주로 인사관리 담당자가 되고, 근로자대표는 주로 직장위원대표(shop steward convenor)나 노동조합 간부 또는 협의에 참여하였던 일반 근로자대표 등이었다.

<표 IV-1> 사례연구 대상 기업

	종업원수 (영국내)	해고자수	관련 노조	인터뷰 횟수	협의기간	해고자 선정기준
유통회사	840	46	GMB	6	3개월	유통기지 폐쇄
기계회사	530	65	AEEU	3	30일	교섭을 통해서 신참자 우선 해고
경비회사	7,000	14	GMB	2	3개월	다른 조건이 동일할 때 신참자 우선
교외학교	380	80	NATFHE	3	4~6개월	경영자에 의해 시간제 근로자로 결정
시내학교	276	9	NATFHE	5	6주	경영자가 선정
전화회사	900	200	-	6	4개월	지원자 우선
컴퓨터회사	1,500	30	-	3	2개월	폐쇄된 부서 근로자
식품회사	560	60	-	6	2개월	경영자가 선정

자료: Department of Trade and Industry(1998: 13).

1. 해고 사유

식품회사의 경우 조직 통합이 주된 원인이다. 1995년에 타기업이 이 회사를 인수하였는데 인수한 기업에서 이 기업의 유아식품부서와 냉동식품부서를 통합하고 두 부서의 유통기지도 통합하기로 결정함으로써 정리해고가 실시될 수밖에 없게 되었다. 부서 통합으로 과잉인력이 생겼기 때문이다. 이 회사는 1996년 1월에 해고 계획을 공식 발표하였다.

기계회사의 경우, 일부 공장의 폐쇄가 원인이 되었다. 이 회사는 쓰레기수거 차량과 소방차 등 특수차량을 제작하는 틈새시장을 확보하고 있는 회사로서 그 이전에는 해고가 없었다. 1996년 10월에 새 사장이 부임하면서 회사 재무상태가 좋지 않다고 판단하여 대책을 수립하는 작업을 시작하였다. 노후장비를 가진 일부 공장에 신규투자를 하여 생산성을 올리는 방안과 이를 폐쇄하는 방안이 대책을 위한 검토안으로 제기되었는데, 신규투자를 할 경우 투자액이 너무 커서 감당하기 어렵다고 판단하여 폐쇄하는 방안을 채택하면서 해고를 하게 되었다. 최초로 해고를 통지한 것은 1996년 4월이었다.

전화회사에서는 조직의 통합이 원인이었다. 이 회사는 외국의 한 다국적 통신회사의 자회사로서 원래 이 기업의 한 부서와 그 다국적기업이 1995년에 인수한 다른 영국 자회사가 통합하여 현재의 회사로 된 것이다. 두 조직의 통합으로 업무가 중복되는 부서가 생겼고 이전에 인수했던 영국기업이 예상보다 나쁜 재무상태를 가지고 있어서 해고를 단행하지 않을 수 없게 되었다. 1996년 4월부터 해고 사실을 통지하기 시작했다.

유통회사의 경우, 일부 조직의 폐쇄가 원인이 되었다. 이 회사는 1995년 경영자 인수(management buyout)를 통해서 탄생한 기업으로서 야간운송을 주 업무로 하는 기업이다. 소비지와 지리적으로 떨어져 있어서 경영효율을 떨어뜨리고 있는 남부 잉글랜드 소재의 유통기지(depot) 한 곳을 폐쇄하기로 결정한 것이 해고의 직접적 사유가 된다. 1996년 4월에 협의를 시작하고 6월에 기지 폐쇄를 완료하였다.

경비회사는 현금과 귀금속의 운송을 전담하는 회사의 한 자회사로서 대규모 조직개편의 일환으로 해고를 하게 되었다. 1996년 7월에 처음으로 해고 계획을

종업원들에게 밝히고, 3개월 후에 이를 완료하였다.

교외학교(urban college)의 경우 경영위기로 인한 인원 축소가 원인이 되었다. 이 학교는 학교간의 경쟁이 격화됨에 따라 경비절감을 위해서 1995년 시간제근무자와 시급근로자(hourly-paid staff)가 하던 일을 파견근로로 대체하기로 결정함으로써 해고가 이루어졌다. 1996년 1월에 해고 방침을 종업원들에게 선언하고, 해고는 그 해 5~6월에 주로 이루어졌다.

시내학교(city college)의 경우 경영위기로 인한 구조조정이 원인이다. 이 학교는 A레블시험(A-level) - 이는 한국의 수학능력평가시험에 해당하는 영국의 시험이다 - 준비생의 유치가 어려워져 일부 전임교원과 시간제 교원을 해고하고 남아있는 전임교원의 강의시간을 늘리는 방향으로 학교를 구조조정하기로 결정하고 계약을 갱신하게 되었다. 해고될 대상자에게는 1996년 2월에 해고예정 통지를 하고, 3월 말까지 협의를 완료할 예정이었으나 실제로 교원들이 학교를 떠난 것은 6월 말이었다.¹⁶⁾

2. 협의의 개시 시점

협의의 시점과 관련해서는 두 가지에 초점을 맞추어 사례연구에서는 분석하고 있다. 하나는 법률에서 정한대로 사전예고를 했는가 하는 점이며, 다른 하나는 실제로 협의기간에 해고의 이유, 해고를 회피하거나 줄일 수 있는 방안을 논의할 만큼 충분한 시간 여유가 있었는가, 아니면 해고가 불가피하다는 사실 등을 노사 쌍방이 이해하고 수용할 만큼 진정한 노력을 했는가 하는 점이다.

이러한 과제를 염두에 두고 사례연구 대상 기업들을 관찰한 결과 다음과 같은 사실이 발견되었다. 첫째, 법적인 협의기간 규정은 모든 사례연구 기업들이 충족하고 있다. 둘째, 거의 모든 기업에서 해고 방침은 경영자측에 의하여 이미 결정되어 있었고, 따라서 협의를 통하여 해고를 회피하거나 줄일 방안을 찾

16) 시내학교와 교외학교 등 학교부문의 해고는 1992년 영국에서 고등교육법(Further and Higher Education Act)이 개정됨을 계기로 이들 교육기관에 대한 정부보조가 삭감되고 학교수입 확보와 교육서비스 제공의 책임이 각 학교에 귀속하도록 교육정책이 변경됨으로써 본격적으로 나타난 것이다.

는 노력을 한 흔적은 찾아볼 수 없었다. 학교의 경우, 해고는 장기에 걸쳐 이루어지던 구조조정의 한 과정이며, 컴퓨터회사의 경우 해고는 본사에서 정한 경영전략의 일환이었다. 이는 통신회사, 경비회사, 식품회사의 경우에도 마찬가지로 한층 치열해진 경쟁 압력에 대응하기 위하여 기업이 구조조정을 하는 과정에 있었고, 따라서 협의를 개시하기 상당히 이전에 경영자들에 의하여 현재의 문제점과 앞으로의 조직개편 방안이 이미 결정되어 있었다.

유통회사와 경비회사에서는 해고가 진행되는 과정에서 다른 현상도 관찰되었다. 유통회사의 경우, 새로운 유통기지를 설립하면서 폐쇄되는 런던 남부 유통기지보다 낮은 임금으로 근로자를 모집하였다. 이처럼 낮은 임금으로 근로자를 모집할 수 있음을 확인한 후, 폐쇄되는 기지의 기존 근로자 중에서 원하는 자는 이전보다 낮은 임금에 재계약하여 새 유통기지에 배치하였다. 경비회사의 경우에는 계약조건이 다른 두 영업소가 합병하여 노조가 없는 새로운 영업소를 출범시켰다. 1996년 8월부터 이 새로운 영업소의 근로자를 채용하기 시작하였는데, 기존 영업소보다 기본임금은 높지만 시간외수당이 없는 조건으로 계약하였다. 새 영업소의 높은 기본임금은 시간외수당 없이 장시간 노동하는 탄력적 근로를 수용한 데 대한 대가라고 평가할 수 있다.

이처럼 경영층의 해고결정은 광범하고 장기적인 기업전략의 일환으로 추진된 것이며, 노동자대표가 협의과정이나 그 이전에 이러한 전략 결정에 참여한 사례는 전혀 찾아볼 수 없었다.

3. 근로자대표의 선정

가. 유노조 조직의 경우

1995년의 법률에는 사업장에 인정된 노조가 있는 경우에도 사용자는 노조 대신에 선출된 대표와 협의할 수 있도록 규정하고 있었다¹⁷⁾. 이 때 이 대표는 해고를 포함한 여타 문제를 논의하기 위한 상설위원회의 위원일 수도 있고, 문

17) 1999년에 개정된 규정에서 사업장에 인정된 노조가 있는 경우에는 사용자는 노조 대표와 협의하도록 되었다.

제가 된 정리해고를 논의하기 위한 임시위원회가 될 수도 있다. 하지만 이 사례조사를 통하여 밝혀진 바로는 이 조항에 따라 사용자가 노조를 기피하고 다른 대표와 협의한 경우는 거의 없었다. 다만 시내학교의 경우 사용자가 노조 대신에 별도의 협의 대표를 원한다면 그 대표를 선정하라고 종업원들에게 제의한 바 있음이 확인되었다.

이처럼 유노조 사업장에서는 거의 모두가 노조대표와 협의한 것은 사용자측이 정리해고라는 민감한 문제를 다루면서 노조를 자극하여 새로운 분쟁의 불씨를 제공하지 않으려는 조심스런 태도로 정리해고에 임했다는 것을 보여준다고 할 수 있다.

기계회사의 경우 정리해고 대상자 대부분이 가입한 생산직을 대표하는 노조가 있고, 노조에 가입하지 않은 사무·비서직 해고대상자도 있었다. 기업측에서는 공식적인 선거를 치르기보다 적절한 숫자의 근로자가 자발적으로 대표 역할을 하겠다고 하고, 해고 대상자들이 이들을 대표로 인정한다면 그들과 협상하겠다고 밝혔다. 그 결과 근로자 6명이 대표를 자임하여 회사는 이들과 협의하였다.

나. 무노조 조직의 경우

이하에서는 노조가 없는 4개 사업장에서 대표가 어떻게 선정되었는지에 관해서 요약한다.

1) 전화회사

감독직과 비감독직을 분리하여 2개의 위원회를 구성하였다. 먼저 협의의 필요를 알리는 유인물을 배포하고 그 8일 이후에 대표를 선출하는 선거를 하였다. 각 지부(branch) 단위로 위원을 뽑는 선거를 하고 필요한 경우에는 회사의 인사부에서 이 선거를 관리하는 임무를 맡기도 하였다. 선출된 위원에게는 해고 대상 종업원의 관심사와 고민을 경영자에게 전달하는 의사전달의 중계역할을 부여하고 필요한 경우 회사의 시설을 사용하게 하였다.

첫 회의시에 정리해고 관련 법률의 윤곽을 알려주는 유인물을 배포하고 경영자와 위원과의 협의회는 매주 1회씩 개최하였다. 회의는 공식 의제를 선정하여 이에 따라 진행하고, 그 결과는 회의록으로 기록되었다. 이 위원회는 정리해고 협의만을 위하여 활동한 후 해산하였다.

2) 컴퓨터회사

위원을 통하여 협의하는 방안에 대하여 해고 대상자들이 모두 반대하여 대표를 선출하지 못하고 개별종업원을 대상으로 협의하는 방식으로 협의를 진행하였다. 협의에서는 사업소 폐쇄 때까지의 사무실 출근, 타사업소의 채용에 관한 정보 제공, 구직알선기관(outplacement agency)으로부터 상담과 조언을 받는 것 등의 안건이 논의되었다.

3) 식품회사

전체 종업원의 회의시에 경영자가 기업상황을 설명하고, 이후 개별적으로 경영자와 협의하는 방식으로 진행되었다. 이 협의과정에서는 피합병조직에 속해있던 종업원 1인을 포함한 3인의 근로자가 경영자와 비공식적으로 자주 접촉하면서 해고 대상자의 관심과 고민사항을 전달하였다. 하지만 이들과의 협의 빈도나 협의 내용은 남아있는 회의록이 없었기 때문에 알 수 없었다. 이런 방식으로 협의를 진행한 데 대하여 경영자는 법률에 어떤 방식의 협의를 해야 하는지 분명히 규정되어 있지 않기 때문이라고 설명하였다.

4) 유통회사

월요일 아침회의 때에 협의 절차를 설명하는 소책자와 대표자 추천과 투표를 위한 용지를 회사측에서 배포하였다. 따라서 그 날의 결근자는 당연히 이 투표과정에 참여하지 못하는 결과가 되었다. 그 주의 수요일에 후보자 추천을 마감하였고 각 점포당 2명씩 추천할 수 있도록 하였으나 대부분의 점포에서 1

명만 추천하였다. 투표 결과는 목요일에 발표되었고, 첫 회의는 금요일 오전에 시작하였다. 각 점포의 경영자는 대표를 2일에 1회씩 만나서 협의하도록 하였고, 전국 수준의 협의회는 12개 점포의 종업원대표가 참여하는 토론회(forum) 형식으로 총 5회를 개최하였다.

4. 협의에서 논의된 안건들

이 사례연구를 통해서 드러난 사실은 거의 모든 정리해고 사업장에서 정리해고가 필요하다는 큰 원칙에 대해서는 근로자측이 거부하는 것을 보기가 어려웠다는 사실이다. 근로자측에서는 경영자들이 정한 내용을 대부분 수용하였으며, 협의를 통하여 이러한 경영자들의 결정 자체가 완전히 변경된 사례를 발견할 수는 없었다. 하지만 일단 정리해고가 선언된 이후에 협의를 통하여 어떤 일들이 논의되는지를 밝히는 연구는 많지 않은데, 이 사례연구에서는 이를 밝히려고 노력하였다. 먼저 노조가 있는 사업장을 대상으로 서술하고, 다음에 노조가 없는 사업장을 대상으로 서술한다.

가. 유노조 조직

기계회사는 8명의 노동조합대표가 종업원대표로 참여하여 3주 동안 4회 회의를 하였고 회의록은 노조측 참여자에 의하여 자세히 기록되었다. 노조측이 제안한 안건은 해고자 선정기준과 보상 방안으로서 특히 전자에 초점을 두었다. 이 기업에는 이전에 노사간 협의로 신참자 우선해고(LIFO) 원칙을 확립해 두고 있었는데 경영자들은 이번 기회에 이를 거부하려고 시도하였다. 하지만 법률 전문가들의 조언을 듣고서 이를 강행하지 않기로 결정하였다.

최종적으로 회사측은 고령자의 퇴직을 유도하기 위하여 1인당 3천파운드의 보상금을 제안하였다. 그리고 협의를 통하여 보상금 지급대상이 아닌 다른 해고자의 경우 이전에 정했던 LIFO 원칙의 시행세칙을 정하는 작업을 하였다. 협의를 통하여 합의된 내용은 해고해야 할 직종별로 구분하여 신참자를 선정해 이들을 해고 대상으로 한다는 것이었다. 또한 노조는 협의를 통하여 회사의

원래 계획보다 일부 직종의 해고자 축소를 건의하였고, 회사는 그 건의를 수용하였다.

비노조원인 해고자에 대해서는 근로자측 대표들이 해고를 축소하는 방안으로 임시직의 고용을 줄이는 방안을 제시하였고, 회사측이 이를 수용하여 최종적으로 이 부문에서 2명의 해고자만이 생기도록 조정되었다.

유통회사의 경우, 시장상황과 경쟁기업과의 경쟁에 대처하기 위해서는 경영자가 추진하는 구조조정이 불가피하다는 것을 노조측이 인정하였음을 노조대표가 연구자들과의 면담에서 밝혔다. 노조대표는 폐쇄되는 기지의 종업원을 새로 개설되는 기지로 이동시킬 때에 보너스와 시간외수당이 감소된다는 것을 알고 있었으나, 이처럼 낮은 근로조건에도 신규노동자 채용이 가능하다는 것을 알고는 이것도 수용하지 않을 수 없었다고 밝혔다. 이러한 점들을 고려하여 기업측에서는 해고자들에게 해고수당을 지급할 때에 약간 배려하였다고 밝히고 있다.

이 기업에서는 협의를 통하여 '다른 조건이 동일할 때'에 한하여 신참자 우선해고 원칙을 적용한다고 정하고 이에 따라 해고자를 선정하였다. 최종적으로 14명의 해고자 중 6명이 지원자였고, 나머지 해고자는 능력과 근속을 함께 고려하여 선정되었다. 또한 협의에서는 두 사업소를 통합할 때 원래 상이했던 두 사업소의 근로조건이 불리하지 않은 방향으로 통일되도록 노조측이 노력하였고, 이러한 노조측 요구는 협의과정에서 대부분 반영되었다.

근교학교의 경우는 강의시간에 비례하여 급료를 받는 시간강사(visiting teachers)의 처리문제가 핵심 쟁점이 되었다. 이들의 임금과 근로조건은 정규교사보다 열악하였는데, 학교는 당시 이들을 정규직과 같은 조건으로 일원화하든가, 아니면 이들을 해고대상으로 선언하고 파견업체의 직원(agency staff)을 이용하든가 선택할 수밖에 없는 기로에 서 있었다. 경영자측은 비용절감과 철저한 학교 구조조정을 추진한다는 차원에서 후자가 바람직하다고 판단하고 있었다.

수차례의 협의 끝에 약 15명에 달하는 장기 시간강사에 대해서는 반전임(permanent half-time post)으로 하기로 노사가 합의하였다. 경영측이 이를 수용한 배경에는 대부분이 여성인 시간강사를 모두 해고하면 이를 간접적인 여

성차별로 고발하겠다고 한 노조측의 위협을 고려한 측면도 있다. 그러나 이들에 대한 반전임 계약도 1년 정도 지속된 후 대부분의 반전임들은 해고자로 처리되었다.

시내학교의 경우에는 2년에 6차례나 진행될 정도로 정리해고가 지속되는 바람에 노조측은 이에 대응하기에 ‘지친’ 상태에 있었다고 실토하였다. 연구대상인 이번의 협의에서는 직원을 해고해야 할 정도로 재정상태가 심각한가, 다음 회계연도의 자금을 미리 앞당겨 쓸 수는 없는가, 어떤 기준으로 해고자를 선정할 것인가 등이 주요 안건이었다. 이러한 안건 모두에 대하여 첨예한 의견대립 없이 경영자의 의견이 받아들여졌었다고 노조측은 말하고 있다. 또한 과거의 계약을 해약하고 이보다 열악한 새로운 계약으로 바꾸는 것을 거부하는 직원을 경영측이 해고 대상으로 선발하였다는 의구심을 가지고 있다고 노조측은 밝히고 있다. 이러한 의구심을 갖는 근거로 한 직원이 계약갱신을 거부한 후 해고되었고, 이에 대하여 부당해고라고 고용법원에 제소했으나 재판전 당사자간 합의로 소를 취하한 경우가 있었음을 예로 들었다. 하지만 경영자측은 이러한 의견에 대해서 해고는 당시 상황에서는 불가피하였고, 해고자 선정이나 해고 과정은 공정했다고 주장하고 있다.

나. 무노조 조직

전화회사에서는 경영자측에서 해고자에 대한 수당은 이전에 적용했던 기준을 그대로 적용하겠다고 주장하여 처음부터 논의의 대상이 되지 않았다. 하지만 여기서는 감독자에 대한 처리가 중요한 안건으로 등장하였다. 이 회사의 해고는 구조조정에 의한 것이었고, 지점이 줄어들게 되어 관리자의 수도 감소할 수밖에 없게 되었기 때문이다. 이에 대하여 경영자는 감소되는 관리자는 완전히 퇴직하지 않고 이전 직위인 기술직(engineer)으로 돌아갈 수 있도록 하겠다고 제의하였다. 이에 대하여 엔지니어들이 반대하였으나, 경영자측이 이를 계속 주장하여 일부 관리자가 엔지니어로 강등되는 형태로 구조조정이 진행되었다. 하지만 이처럼 강등되어 엔지니어로 돌아간 사람들도 얼마 후에는 모두 자진사퇴하는 형태로 최종 정리되었다.

다음으로 해고자 선정기준이 문제가 되었는데, 경영자측에서는 능력을 기준으로 할 것을 주장하였고, 근로자대표는 지원자로 할 것을 주장하였다. 이러한 근로자측 주장에 대해서 일선 관리자들은 유능한 직원을 보호해야 한다면서 강력히 반대하였다. 양측간의 격렬한 논의 끝에 결국 지원자 우선으로 해고한다는 데 합의했으나 관리자들이 유능한 직원이 사퇴서를 제출하는데 동의하지 않아서 지원자 우선해고의 원칙이 그대로 관철되었다고 보기는 어려운 결과가 되었다. 이 외에도 해고자들의 기업연금에 대한 권리, 해고에 대한 이의제기의 절차 등이 6주간의 회의를 통하여 자세히 논의되었다.

컴퓨터회사에서는 개인 당사자와의 개별적 협의는 거의 없었으며, 해고자에 대한 보상금도 상당히 많았기 때문에 이런 문제는 논의대상이 되지 않았다. 또한 사무실 하나가 폐쇄되는 형태의 구조조정이었기 때문에 누구를 해고 대상으로 할 것인가도 논의 대상이 되지 않았다.

식품회사에서는 이전에 발생했으나 지급되지 않은 휴가비 지급이 주요 안건이 되었다. 여기서는 근로자대표와의 협의를 통하여 해고되는 종업원에게도 그것이 지급되도록 처리되었다. 개별적으로는 해고자 선정 원칙, 해고자에 대한 수당, 조기퇴직 신청의 조건과 그에 대한 보상 수준 등이 주요 관심사였지만 이러한 문제를 효과적으로 제기하지 못하였다고 근로자측은 말했다. 경영자들은 종업원이 해고된 후 다른 사업소에 채용되도록 알선서비스를 제공했는데, 해고조건에 까다롭게 이의를 제기하면 경영자들에게 나쁜 인상을 줄까 두려워한 때문이었다.

이상의 협의 안건들에 대한 조사결과를 놓고 연구자들은 다음과 같은 평가를 내리고 있다. 첫째 해고는 정리해고를 포함한 광범한 기업구조조정의 일환으로 이루어지는 경우가 많아서 해고보다 구조조정이 핵심 협의사항이 되어야 하는 경우가 많다. 이는 정리해고시의 협의 범위가 보다 넓어져야 함을 의미하는데, 경영측은 요구가 있을 경우 이러한 문제의 논의에 대해서도 흔쾌히 받아들였다고 평가할 수 있다.

사업장에 노조가 있는가 아닌가는 협의의 내용이나 그 효과에 큰 영향을 미치지 않았다. 노조가 있어도 별 영향을 미치지 못한 사업장이 있는가 하면, 노조가 없어도 큰 영향을 미친 사업장이 있었다. 그 성과는 주로 협의가 얼마나

성실하게 진행되었는가에 달려있다고 판단한다. 전화회사, 기계회사, 경비회사에서는 경영층의 원래 계획이 어느 정도 변경될 정도로 협의를 통하여 근로자측의 의견이 수용되면서 경영층도 원래의 목표를 대부분 달성함으로써 양쪽 모두가 만족하는(win-win) 결과를 가져왔다. 일부 사업장에서 이처럼 참여적 경영이 성공적으로 이루어진 이유에 대해서는 노조의 존재가 그 핵심 조건은 아니라는 점 - 전화회사는 노조가 없는 조직이다 -, 참여적 경영의 성공은 경영자들의 단기적 목표와 밀접한 관련이 있었음을 연구자들은 밝히고 있다.

다시 말하면 전화회사의 경우는 서로 다른 두 조직을 합병하여 하나의 조직을 출범시키면서 상당수의 기존 종업원을 유지하면서 새로운 조직문화 형성을 추구해야 하는 상황에 있었고, 경영자들은 이를 위하여 원만한 노사관계 형성이 필요하다고 판단하였다. 기계회사는 고부가가치 상품을 만드는 회사로서 과거에 해고의 역사가 없었고, 앞으로도 종업원들의 헌신적 노력이 요구된다고 판단하고 경영자들이 참여적 경영을 채택한 것으로 보인다. 식품회사의 경우는, 종업원들은 집단적으로 추구하고자 하는 뚜렷한 목표(휴가비)를 가지고 있었지만 경영자들은 집단적 협의를 기피하려는 성향을 보임으로써 양자가 충돌하여 진행과정이 혼란스럽고 불분명하게 된 대표적 사례가 된다.

협약에서 핵심적 원칙 문제가 논의되지 않고, 주로 해고를 처리하는 방법과 과정의 문제가 다뤄지기는 했지만, 의미 있는 협약이 여러 사업장에서 진행되었음을 사례연구 결과는 확인시켜준다. 근로자대표가 협의를 통해서 미치는 영향의 크기는 당시의 종합적 상황과 경영층의 목표(managerial objective)에 따라 달라진다. 근로자대표가 선출되었다 해서 효과적 협약이 이루어진다는 보장은 물론 없으나, 대표가 선출됨으로써 논의해야 할 핵심 사항과 그 해결방안에 관한 토론의 기회가 마련된다는 데 의의가 있다고 본다.

이 과제의 연구자들은 성실한 협약의 중요성을 강조하고 있다. 협의를 통하여 해고가 일어나지 않도록 해야 한다는 것은 아니며, 정리해고를 결정하게 된 논리적 근거와 이러한 결정에 이르도록 된 전체적 상황을 협의를 통하여 설명하고 이해시켜야 한다는 것이다. 또한 대표를 선정하여 이들과 협의하는 경우, 그것이 효과를 발휘하도록 하려면 첫째, 근로자대표가 관심을 가지고 적극적으로 참여할 수 있도록 경영층이 해고자 선정 원칙이나 해고자에 대한 수당의

수준 등 중요한 문제를 여기서 협의하는 자세를 견지하는 것이 필요하다. 둘째, 대표자들이 과거 이러한 협의에 참여한 경험이 없을 경우 이들에게 일정한 훈련을 시킬 필요가 있다. 셋째, 대표자들에게 업무시간을 감해주고 업무상 필요한 시설(전화, 팩스, 복사기 등)을 사용할 수 있도록 하며, 필요한 경우 회사 외부의 전문가들 - 예컨대 화해·알선·조정본부(Advisory, Conciliation and Arbitration Service)나 노동관계 법률 전문가 등 - 로부터 조언과 도움을 받을 수 있도록 지원하는 것이 필요하다고 건의한다.

다. 1995년 규정의 영향

1995년에 새로 도입된 규정은 경영자들에게 정리해고가 예상되는 시점에서 노동조합 또는 근로자대표와 이와 관련된 제반 문제에 관하여 협의할 의무를 부과하고 있다. 이 사례연구를 통해서 밝혀진 결과로는 이 규정이 사용자의 사고와 행동에 대해서 과거에 없던 새로운 제한을 가한 것은 아니라는 사실이다. 이 사례연구에서는 기계회사의 경우처럼 노조가 구조조정에 적극적으로 합의한 사례도 있었고, 유통회사처럼 노조가 어쩔 수 없이 합의한 사례도 있었다. 협의과정에서 다수결에 의하여 결정하거나 전원합의에 의하여 결정한 사례는 거의 없었지만 경영자측은 근로자대표와의 협의를 통하여 합의를 구하려 하고, 관련된 사항에 관하여 논의하려는 의사를 보였다는 것을 대부분의 사업장에서 확인할 수 있었다. 두 학교의 경우에도 협의를 해야 한다는 법적 요구가 경영자들의 행동에 큰 영향을 미쳤다고 보기는 어려웠다. 시내학교의 경영자는 “협의를 해고의 불가피성을 확인시키는 것이었고, 이는 합리적인 정보교류가 이루어지고 있었다는 증거”라고 말하고 있다.

규제가 협의기간에 큰 영향을 주었다는 증거도 찾을 수 없다. 노조가 없는 기업인 전화회사는 노조가 있는 경우와 마찬가지로 대표를 선정하고, 그 대표를 통하여 성실히 협의하였다. 컴퓨터회사, 식품회사는 근로자들에게 대표 선정을 원하는지 아닌지를 묻기만 하였지만 이들도 협의기간에 관한 기준을 충족시킨 것이었다.

모든 기업인들은 규제가 없거나 적은 것을 무조건 선호한다고 말하는 것은

너무 단순한 논리이고 주장이다. 이들은 애매한 규제조항에 대하여 불평하였고, 규제가 있을 경우에는 그것이 일관성이 있고 자세하여 혼동을 유발하지 않는 내용으로 정할 것을 요구하였다. 예컨대 대표가 되려는 근로자가 없는 경우나, 해고 대상인 근로자측에서 대표 선정을 원하지 않고 경영자와 개별적으로 협상하고자 하는 경우 경영자들이 어떻게 해야 할 것인지 불분명하다고 경영자들은 말하고 있다.

라. 대표를 통한 협의의 필요성

대표와 협의하도록 요구하는 것이 경영자들에게 새로운 부담을 지우는 것이 아니라 오히려 논의를 빠르고 효율적으로 진행시키는 길이 될 수도 있음을 사례연구 결과는 보여준다. 예를 들면 첫째로 대표를 통한 논의는 모든 근로자들에게 공통된 사항인 해고 대상자 선정기준과 같은 문제를 논의하는데 도움이 된다. 개인이 이러한 기준에 대하여 문제를 제기하여 수정하거나 영향을 미치는 것은 매우 어렵기 때문이다.

둘째로 해고수당과 같은 개인이 깊은 관심을 가지는 경제적 문제가 있는데 이러한 문제도 개인적으로 논의하기보다 대표를 통하여 논의함으로써 원활하게 논의가 전개될 수 있다. 그 밖에 이 제도의 이점으로 다음과 같은 것을 들 수 있다. 대표자들에게 협의, 토론, 정보교류의 장을 제공하고 근로자대표들에게 이러한 일에 대한 훈련기회를 제공한다. 해고자 선정기준과 같은 사항은 대표를 통한 논의를 함으로써 시간을 단축시킬 수 있다. 노사간 의견대립으로 갈등이 생겼을 경우 대표자가 있으면 이로 인한 긴장의 고조를 방지할 수 있다.

대표를 선정하는 경우 전화회사에서 보았던 것처럼 일반 종업원만이 아니라 관리자까지도 해고 대상자가 될 때에는 일반 종업원대표와 관리자대표를 따로 선정하는 것이 합리적이다. 해고자의 직급이 다를 때에는 논의해야 할 사항도 달라지는 경우가 많기 때문이다.

V. 정리해고와 노동조합의 대응

여기서는 노동조합의 활동이 정리해고에 어떠한 영향을 미치고 있고, 노동조합이 회사의 정리해고에 어떻게 대응하는가를 분석한다. 먼저 중앙조직인 노동조합회의의 대정부 정책활동을 소개하고, 다음에 개별 노동조합의 대응활동을 분석한다.

1. 노동조합회의의 활동

영국 노동조합의 중앙조직인 노동조합회의(Trades Union Congress: TUC)는 정리해고 문제를 조합원의 고용불안 문제로 보고 그 대응방안을 중심적 정책과제로 간주하여 해결방안을 찾아왔다(Monks, 1998). 이는 1997년에 집권한 노동당의 정책에 영향을 미치기 위한 로비활동의 형태로 주로 전개되었다.

이러한 로비는 노조가 기대한 만큼 성과를 낸 것은 아니지만 일정한 성과를 발휘한 것으로 평가할 수 있다. 그 대표적 성과로 1999년 6월부터 부당해고에 대한 제소자격을 근속 2년에서 12개월로 낮춘 것과 부당해고에 대한 보상금의 상한을 인상한 것을 들 수 있다. 또한 해외사업장에서 일하는 근로자에게는 정리해고 보상금 규정이 적용되지 않던 것을 1999년부터 이들에게도 적용토록 변경한 것도 TUC 정책활동의 영향으로 평가할 수 있다.

다음으로는 주로 유럽연합의 고용헌장을 통한 노동자보호 활동을 들 수 있다. 이런 활동의 대표적 사례로는 유럽노동조합연맹(European Trade Union Confederation)을 통하여 유럽연합 집행위원회에 영향을 미쳐 시간제근로자들에게도 근로시간 비례원칙에 따라 정규 종업원이 누리는 것과 같은 권리가 보장되도록 하는 유럽연합의 규정(directive)이 채택되도록 하였다. 유럽 노동조합연맹은 계약직 근로자에게도 비슷한 규정이 적용되도록 교섭하고 있다. (Heery and Abbot, 2000).

2. 단위노동조합의 대응

가. 해고의 형태에 대한 노동조합의 영향

제Ⅲ장에서도 언급하였지만 노동조합이 있으면 그 사업장의 고용조정은 영향을 받는다. 1998년 자료에 의하면 근로자를 감축하는 사업장의 비율에서는 노조가 있는 사업장과 없는 사업장 사이에 차이가 없지만, 강제적 정리해고(compulsory redundancy)를 실시한 사업장의 비율은 무노조 사업장에서 46%, 유노조 사업장에서 17%로 큰 차이가 있다는 것이다. 또한 노조가 있더라도 그 조직률이 낮을수록 강제적 정리해고의 비율이 커지는 것으로 조사되었다(Millward et al., 1992: 324). 노조가 있는 사업장에서는 그만큼 희망퇴직자를 모집하고 이들을 대상으로 하는 자발적 정리해고(voluntary redundancy)를 실시하는 경우가 많다는 것을 의미한다. 또한 해고자 비율에서도 유노조 사업장에서 해고자 비율이 낮다. 이러한 사실에서 노동조합이 고용조정 자체를 저지하지는 못하지만 고용조정의 진행과 그 내용에 상당한 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

이러한 차이의 이유는 1993년 WIRS조사에서 드러난 노조 유무별 사업장의 노사간 협의와 정보교류의 정도에서 어느 정도 짐작할 수 있다. <표 V-1>은

<표 V-1> 노조 유무별 노사협의 및 정보제공의 정도

(단위: %)

	무노조 사업장	단일노조 사업장		복수노조 사업장	전체 사업장
		협약	무협약		
충원 및 인력계획	20(31)	39(46)	23(27)	35(60)	26(38)
노동방법 및 조직	59(63)	75(82)	51(57)	75(80)	63(68)
재무상태	20	44	20	36	26
사업장수	607	136	124	614	1,510

주: ()안의 숫자는 적극적인 정보제공을 한다는 사업장, 다른 숫자는 노조 또는 근로자대표와 협의한다는 사업장 비율을 의미함. 협약은 노조와 기업간에 단일노조협약을 체결한 사업장, 무협약은 그러한 협약이 없는 경우를 의미함.

자료: Millward(1994: 96).

사업장의 노사간 협의의 실태를 나타내는데, 이를 보면 무노조 사업장보다 유노조 사업장에서 인력충원 및 인력계획에 대해서 보고하거나 협의하는 기업의 비율이 높다. 또한 하나의 노조가 있는 사업장보다 복수노조가 있거나 기업과의 협약에 의거하여 단일노조가 있는 사업장에서 이러한 보고 또는 협의의 강도가 높아진다. 이러한 협의의 정도에 차이가 있음으로써 노조가 있는 사업장에서는 사전 보고나 협의를 통하여 고용조정이 보다 장기에 걸쳐 서서히 진행될 여지가 커진다는 것을 의미한다고 할 수 있다.

또한 노동조합이 있을 경우에는 정리해고가 이루어지더라도 노동조합이 있음으로써 해고수당의 크기에 대하여 기업측과 보다 적극적으로 협의가 이루어진다. 이러한 노동조합의 역할은 불황이 심했던 시기인 1990년의 WIRS조사에서 확인된다. 이에 의하면 생산직 근로자가 있는 사업장을 대상으로 조사한 결과, 1개의 노조가 있는 사업장에서는 40%, 2개의 노조가 있는 사업장에서는 47%의 사업장에서 노조와 사용자간에 해고수당의 수준에 관해서 논의한 것으로 드러난다(Millward, 1994: 61).

나. 정리해고 관련 노동쟁의

일단 강제적 정리해고가 진행되는 경우에 노동조합은 어떠한 영향을 주는가? 앞장에서도 언급한 바 있지만, 기업측이 정리해고를 강행하는 경우에는 노동조합이 이에 강력히 저항하거나 이로 인하여 격렬한 쟁의가 발생하는 현상은 영국에서는 흔히 볼 수 있는 일은 아니다. 통계상으로 보면 2000년의 경우 정리해고 관련 쟁의는 노동손실일수 기준으로 전체의 약 11% 정도를 차지하는 것으로 파악된다.

<표 V-2>에서 보듯이 영국 통계청이 파악한 노동쟁의 원인별 분포를 보면 2000년에 발생한 쟁의 가운데서 가장 큰 비중을 차지하는 것은 임금관련 쟁의로서 건수 기준으로 전체의 39%를 차지한다. 정리해고로 인한 분규는 17건으로 전체 분규건수 212건의 8%를 차지하고 있다. 분규로 인한 노동손실일수에서는 정리해고로 인한 분규가 약 5만 6천일로서 전체의 11%를 차지한다. 전체 손실일수에서 차지하는 비중은 큰 것처럼 보이지만 연간 참가노동자 2만 7천

<표 V-2> 주요 원인별 노동쟁의 분포(2000년)

	임금 관련	노동시간	정리해고	노조 관련	노동강도	충원 및 직무배치	징계	전 체
노동손실 (천일)	383.3	6.3	56.1	0.4	10.9	23.4	18.3	498.8
참가 노동자 (천명)	121.5	6.0	26.5	0.3	5.1	13.9	9.9	183.2
분규건수	82	10	17	4	13	52	34	212

주: 손실일수 100일 이상, 참가자 10인 이상 및 파업일수 1일 이상의 쟁의를 집계한 것임.
자료: Davies(2001: 310).

명이 평균 약 2일의 정리해고 관련 쟁의를 한 것임을 생각할 때 결코 강한 저항을 했다고 볼 수는 없다.¹⁸⁾ 정리해고 관련 분규를 산업별로 구분하면 노동손실일수에 있어서는 기타 서비스산업이 4만 1천일로서 다른 산업보다 압도적으로 높고, 참가노동자수에 있어서는 공공서비스와 제조업이 각각 1만 2천명, 8천명으로 다른 산업에 비하여 다수를 차지한다. 분규건수는 기타 서비스 6건, 제조업, 건설업, 운수·창고·통신업이 각각 4건으로서 다른 산업에 비하여 상대적으로 높다(Davies, 2001: 310).

<표 V-3>은 1990년 이후 2000년까지의 정리해고로 인한 쟁의의 노동손실일수와 그 비중 추이를 나타낸다. 전체 노동손실일수에 있어서는 1990년대에 들어오면 1980년대에 비하여 절반 내지 1/4 수준으로 대폭 감소하는데, 정리해고로 인한 쟁의의 비중은 1991년 이후 약 3년간 일부 대형사업장의 쟁의로 그 비중이 30% 이상 수준으로 예외적으로 높았던 경우가 있었으나 이후에는 낮아져서 대체로 10% 내외의 수준에 머물고 있다.

1980년대에 이루어진 WIRS조사 결과와 1990년 조사결과를 비교하면 정리해고 관련 쟁의의 비중에 있어서 큰 차이가 없다는 것을 보여준다. <표 V-4>

18) 정리해고(redundancy) 관련 쟁의에는 정리해고 자체의 반대를 위한 것도 있지만 해고수당 등 그 조건을 둘러싼 것도 여기에 포함되는데, 대부분의 쟁의는 후자에 속하는 것으로 판단된다.

<표 V-3> 정리해고로 인한 쟁의의 노동손실일수 비중 추이(1990~2000)

(단위: 천일)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
정리 해고	35 (1.8)	248 (32.6)	193 (36.6)	391 (60.2)	14 (5.0)	72 (17.3)	39 (3.0)	69 (29.4)	54 (19.1)	35 (14.4)	56 (11.2)
전체	1,903	761	528	649	278	415	1,303	235	282	242	499

주: ()안은 쟁의로 인한 전체 노동손실일수 중 정리해고로 인한 쟁의손실일수의 비율을 표시함.

자료: Davies(2001: 311).

에 의하면 파업의 주된 원인은 생산직이나 사무직 모두가 임금문제로 인한 것으로서 전체의 70% 정도를 차지하며, 정리해고로 인하여 파업을 했다고 응답한 사업장은 연도와 직종에 따라 다르지만 대체로 10% 또는 그 미만 수준이다. 다만 탄광의 폐쇄와 탄광노동자의 정리해고를 반대하는 장기간의 파업이 있었던 1984년에는 생산직에서 정리해고로 인한 파업의 비율이 16%로 다른 연도에 비하여 높다. 특히 1990년에는 생산직은 0.5% 미만, 사무직은 2%로 정리해고를 이유로 한 파업이 크게 감소한 것으로 드러나는데, 이는 1984년의 정리해고 반대투쟁이 아무런 성과를 얻지 못하고 패배한 데서 온 반작용이라고 평가되고 있다(Millward et al., 1992: 288).

2001년에 발생한 영국기업의 정리해고를 포함한 구조조정 계획의 발표나 추진에 대한 노동조합의 반응을 보더라도 적극적인 저항의 모습은 찾아보기 어렵다. 예컨대 2001년 1월에 영국의 Vauxhall자동차가 장기적인 인원 축소 및 정리해고 계획을 발표한 데 대하여 그 공장 종업원과 인근 지역주민들이 합세하여 감원을 반대하는 시위를 했으나 시위에 참여한 근로자도 많지 않았고 기간도 기껏 몇 시간으로 끝나는 수준이었다(The Times, 2001. 1. 20).

철강회사인 코러스(Corus)가 대규모 정리해고를 실시할 예정을 발표하고, 폐쇄 대상 공장의 종업원들이 노동조합 간부들과 이에 대응할 방안에 관해서 논의(talks)를 했으나 여기서도 감원을 반대하는 분규나 시위는 일어나지 않았다. 당시 노동자들의 분위기를 전한 영국의 한 언론은 대부분의 공장근로자가 투쟁할 의욕을 보이지 않고 불만스럽지만 회사측 결정을 받아들이는 분위기

<표 V-4> 사업장 조사에서 드러난 파업의 주된 원인

(단위: %)

	생산직			비생산직		
	1980	1984	1990	1980	1984	1990
임금	71	39	67	62	56	87
근로시간 및 근로형태	20	8	9	2	3	6
정리해고 관련 문제	3	16	*	12	7	2
노동조합 문제	6	10	2	2	19	1
근로조건 및 감독	2	4	3	*	6	5
충원 및 작업량	6	15	6	9	10	7
징계	6	2	5	3	1	1
민영화 및 정부정책 관련	-	27	-	-	8	2
동정과업	-	8	5	-	8	4
기타 및 무응답	13	2	6	18	5	10
조사대상 사업장수	185	152	68	70	143	129

주: 인정된 노조가 있는 사업장으로서 1일 이상의 파업이 있었다고 응답한 사업장의 근로자 대표에게 최근에 일어난 파업의 원인을 물은 것임.

복수 응답이 가능하였으므로 전체가 100을 넘는 경우가 있음.

-는 해당 질문이 없는 경우, *는 비율이 0.5 미만인 경우임.

자료: Millward et al.(1992: 286).

라고 보도하였다. 이 언론은 “우리가 파업에 들어가면 그들의 술수에 놀아나게 된다”고 한 노동자가 주장하고, “대부분의 노동자들이 가정을 가지고 있고, 주택구입 할부금(mortgage)을 상환해야 하기 때문에 그들은 파업에 돌입하려 하지 않는다. 지난번 파업 때에 노조에서는 ‘어려운 때에는 소득 손실에 대해 지원하겠다’고 약속했으나 이를 위한 기금 마련에 실패했다”고 다른 노동자가 말했다고 전한다. 또한 “공장이 여하간 폐쇄된다면 파업으로 저항한들 무슨 소용이 있겠는가”라고 반문하는 등 전반적으로 파업에 소극적인 분위기를 보도하고 있다(Financial Times, 2001. 1. 11).

역사적으로 보면 정리해고나 기업구조조정과 관련하여 근래에 일어났던 가장 격렬했던 쟁의로는 위에서 언급한 1984년의 탄광노조 파업을 들 수 있다. 이 파업은 탄광노조가 일부 탄갱(coal pits) 폐쇄에 항의하여 시작한 것으로 1984년 3월에 시작하여 1년 정도나 지속되었고, 그 기간에 파업과 관련하여 3명의 사망자와 9천 8백여명의 구속자 및 약 1천명의 징계해고자를 배출했을

정도로 영국 노동운동사에서도 유례를 찾기 힘든 격렬한 쟁의였다. 그러나 이 쟁의는 정리해고가 발단이 되기는 했으나 쟁의의 목적은 오히려 정치적 의도에 의하여 촉발되고 장기화된 파업이라는 성격이 강하다. 즉, 당시 탄광노조 지도자였던 스카길(Arthur Scargill)은 보수당의 에너지 정책으로 석탄생산이 감소하면 광부의 숫자가 노조의 존립을 위태롭게 할 정도로 줄어들 것으로 판단했다. 그래서 그는 쟁의를 통해 보수당 정부에 정치적 타격을 가하여 이를 퇴진시키고, 노동조합과 석탄산업 유지에 보다 동정적일 것으로 기대한 노동당 정부를 탄생시키기 위한 정치적 목적으로 이 쟁의를 이끌었다. 당시 국영기업이었던 영국 석탄공사의 경영자들 또한 과격한 탄광노조를 길들이고 석탄산업의 구조조정에 성공하며, 나아가 이를 영국 노사관계를 개혁하는 계기로 삼으려는 정부의 의도를 반영하여 노조의 파업에 정면으로 강경하게 대응하여 그것이 장기화되도록 했다는 것이다(Golden, 1997: 122~126).

다. 노동조합측의 온건한 대응의 이유

2000년 현재 영국의 노조 조직률은 전체 약 30%(민간부문 19%, 공공부문 60%)로서 한국에 비하여 노동조합 조직률이 훨씬 높다. 비교적 높은 조직률을 보유하고 있고 노조의 결속력도 강함에도 불구하고 영국에서 정리해고에 대한 노조의 반발이 그다지 격렬하지 않은 것은 어디에 기인하는 것일까? 이러한 현상에 대하여 다음과 같은 몇 가지 이유를 들 수 있다. 첫째, 영국은 오랜기간 보통법(common law)의 관행을 유지해 온 국가로서 이 법률 관행과 사상에 의하여 고용관계는 사적인 계약관계이며 사용자가 고용계약의 폐기를 원할 경우 그것이 수용되어야 한다는 관념이 전통적으로 강하며, 사회 구성원들이 이러한 생각을 공유하고 있다.¹⁹⁾ 제II장에서도 지적한 것처럼 정리해고 절차에 관한 최초의 법률이라 할 수 있는 고용보호법도 1975년에 처음 제정되었고, 그 내용도 노조대표와 협의할 것을 정한 낮은 수준의 규제에 그치고 있는 이유도

19) 1898년의 Allen v. Flood 판례에 의하면 사용자에게 대해서는 잘못되거나 변덕스럽거나 심술궂거나 혹은 도덕적으로 정당하지 않은 이유에 의거하더라도 근로자의 고용을 거부하는 권리를 허용하지만, 근로자는 이러한 사용자에게 저항할 권리가 없다고 판결하고 있다 (Desmond and Anstill, 1998: 2).

영국사회에 뿌리 깊은 이러한 사상을 반영한다. 이러한 분위기를 반영하여 노동조합에서도 정리해고에 대한 규제를 강화해야 한다는 요구를 강하게 제시하지는 않고 있다.²⁰⁾

둘째, 다음 장에서 소개되는 주요 기업의 사례에서 알 수 있듯이, 대기업에서 장기적인 구조조정의 일환으로 이루어지는 인원감축의 경우 추가적 해고 보상금을 지급하는 조건으로 퇴직희망자를 모집하고, 이들을 중심으로 인원정리를 하는 소위 자발적 정리해고(voluntary redundancy)가 상당히 많다는 점을 이유로 들 수 있다.²¹⁾

지원자를 중심으로 이루어지는 이러한 영국기업의 고용조정은 광범한 사례 연구를 통하여 영국의 정리해고의 특징을 정리한 Turnbull and Wass(1997: 31)에서도 지적되고 있다. 여기서 그들은 대규모 사업장인 유노조기업의 정리해고는 외형상으로는 대체로 자발적 정리해고의 형식을 취했다고 밝히고 있다. 그들은 1980년대에서 1990년대 초에 이르는 기간에 단행된 철강, 석탄, 부두하역부문에서의 대규모 정리해고는 규정 외 해고 보상금을 추가로 지급하는 방식의 자발적 해고로 이루어졌다는 것이다(Turnbull and Wass, 1997: 35).²²⁾

20) 2001년 영국 총선 직전에 행한 언론 인터뷰에서 영국노조회의(Trades Union Congress)의 장인 몽크스(J. Monks)는 새로 구성될 노동당정부가 추진해야 할 노동정책으로서 노동자 경영참여를 확대하는 유럽연합의 지침을 수용하고, 노동조합이 정부의 교육훈련정책과 기업의 직업훈련정책의 기획과 훈련의 집행에 적극적으로 참여할 것 등을 제시하고 있고 고용조정에 대한 규제의 필요성에 관해서는 언급하지 않고 있다(Financial Times, 2001. 5. 7).

21) 코러스(Corus)사의 2001년 정리해고의 경우 지역개발차원에서 정부가 기업에 보조한 해고 보상금에 대한 보조금(해고자당 평균 2,500파운드)까지 지급되었다. 장기근속자의 경우, 이 정부보조금을 포함하여 약 3만파운드(약 5천 4백만원)의 해고수당을 받는 것으로 알려지고 있다(The Times, 2001. 5. 4). 이처럼 큰 금액의 해고수당은 해고 당사자들의 불만을 잠재우는 중요한 원인이 된다.

22) 이 경우 희망퇴직자가 실제로 어느 정도나 순수한 의미의 자발적 퇴직자인가는 논의의 여지가 있을 것이다. Turnbull and Wass는 이 과정을 설득의 요소와 강제의 요소가 결합되어 이루어진다고 서술한다. 즉, 이 과정은 매력적인 추가 보상금과 조기연금 등의 유인을 제시하면서 퇴직을 권유하는 설득의 요소(elements of persuasion)와 이를 거부할 경우 보상금이 없거나 적은 상태로 강제 해고되거나 남아 있더라도 전보다 열악한 근로조건이 적용되도록 제도가 변경될 것임을 알려서 자진사퇴를 받아들이도록 유도하는 강요의 요소(elements of coercion)가 결합되어 있다는 것이다(Turnbull and Wass, 1997: 37). 이처럼 영국에서도 자발적 사퇴의 과정이 용어의 의미와는 달리 순수한 자진사퇴가 아닌 경우가 더러 있으며 퇴직을 유도하기 위하여 강한 압력이 행사되는 경우가 흔히 있음을 알 수 있다.

셋째, 직업별 노조의 전통에 따라 사업장에 복수노조가 있는 경우가 많고 이들 노조간에 노선이나 대응방안이 다르고 다른 이해관계를 가지는 경우가 많기 때문에 정리해고에 대한 저항이 약화된다는 점을 들 수 있다. 1979년에 이루어진 자동차회사 브리티시 레이랜드(British Leyland)의 갱생계획에 대한 노조측의 반응이 이러한 사정을 잘 보여준다. 당시 회사에서는 정리해고를 포함하는 회사 갱생계획을 발표하고, 이 안에 대한 여러 노조(CSEU: Confederation of Shipbuilding and Engineering Unions) 조합원 투표에서는 조합원의 73%인 121,603명이 투표에 참가하여 106,062(87%)명이 회사의 갱생계획을 찬성하는 결과가 나왔다(Golden: 48). 이러한 조합원의 의사를 무시하고 파업을 선동한 강경노선의 직장위원장(shop steward) 1인이 회사로부터 해고당하고, 이 해고에 항의하여 일부 노조가 파업을 추진하기도 했으나 다른 노조가 파업 참가를 거부하여 파업은 별 효과를 발휘하지 못하였다. 회사측도 파업에 참가하는 근로자를 해고하겠다고 위협함과 동시에 일반 종업원을 대상으로 갱생계획 추진의 필요성을 설명함으로써 결국 별다른 쟁의 없이 회사의 계획이 수용되었다(Golden: 59~61).²³⁾

넷째, 쟁의에 대한 법률상의 제약이 상당히 강하다. 영국에서는 쟁의에 참가하다가 해고된 근로자는 노동법원에 제소해도 법원에서 이를 부당해고로 간주하지 않는다. 쟁의에 돌입함으로써 기존의 근로계약이 일단 폐기된 것으로 간주하며 이들의 재고용은 사용자의 의무가 아니라고 간주하기 때문이다. 다만 근로자가 8주 이내의 보호되는(protected industrial action) 쟁의에²⁴⁾ 참가하였

23) 이러한 노조간의 노선 차이는 최근 영국정부가 추진중인 공공부문 개혁을 위한 공공-민간 협력계획(Public-Private Partnership)에 대한 노조의 대응에서도 잘 드러난다. 공공부문 근로자를 다수 포함하고 있는 Unison, GMB 및 수송일반노동조합(Transport and General Workers Union)에서는 파업을 불사하면서 이를 저지하겠다는 정책을 표명한데 대하여 민간부문에 토대를 둔 온건한 노조인 AEEU에서는 이 계획을 환영하면서 이를 성공적으로 추진하기 위하여 공공부문의 업무에 참여하는 노조는 강제조정(binding arbitration)의 조건하에 무파업 협약을 받아들여야 한다고 주장한 바 있다(Financial Times, 2001. 6. 11 및 6. 21).

24) 보호되는 쟁의란 쟁의로 인한 경제적 손실에 대한 손해배상에서 면제되는 쟁의를 의미하며, 이 요건을 충족하기 위해서는 노조가 내부적으로 정한 절차에 따라 쟁의 여부를 결정하고(즉, 공식적 쟁의), 쟁의가 해당 사업장의 근로조건 분쟁(trade dispute)에 의한 것이며, 조합원을 대상으로 찬반을 묻는 투표를 거치고, 사용자에게 쟁의의 사전통지를 해야 한다

고 사용자가 분쟁해결을 위해서 적절한 절차상의 조치를 취하는 노력을 다하지 않은 쟁의의 경우에는 예외로 한다.²⁵⁾ 그러므로 비공식 쟁의에 참가한 근로자를 해고하는 것은 부당해고가 아니다. 다만 쟁의에 참가한 근로자 중에서 일부만 해고하거나 이들 해고근로자 중에서 3개월 이내에 일부만 복직시킨 경우에는 그 혜택에서 제외된 자가 차별을 받아서 부당해고를 당했다고 주장할 수 있다. 또한 합법이든 비합법이든 쟁의에 참가하지 않았다는 이유로 노동조합이 조합원을 제재하지 못하도록 개별 근로자를 법적으로 보호하고 있다.

마지막으로, 정리해고된 근로자의 대부분이 쉽게 재취업할 정도로 최근 전반적인 경기호황이 지속되고 있다는 점도 정리해고에 대한 노조의 저항이나 근로자의 반발을 저하시키는 요인이 된다. 부문과 지역 및 해당 근로자의 연령과 기능에 차이는 있지만 아직까지는 큰 마찰 없이 한두 달이 지나면 재취업에 성공하고 있다(Financial Times, 2001. 8. 15 및 2001. 2. 14).

는 등의 법적 요건에 부합하는 쟁의를 말한다.

25) 예외를 인정하는 이 규정은 2000년 4월 24일부터 시행되고 있다.

VI. 정리해고에 대한 관리

여기서는 정리해고와 관련된 영국기업의 관리와 정부의 사후관리를 소개한다. 기업의 관리정책에 대해서는 정리해고를 실시하게 된 기업의 관리 사례를 주요 쟁점별로 소개하고, 정부의 사후관리에 대해서는 해고와 관련된 노사간 분쟁의 해소정책에 초점을 맞춰서 서술한다.

1. 기업의 관리

정리해고가 빈번하고 그 역사가 오래된 선진국에서조차 정리해고 당한 근로자의 고통은 배우자와 사별했을 때의 고통과 유사하다는 산업심리학자의 지적이 있을 만큼(Brockner et al., 1988) 정리해고 당한 근로자나 고용조정 이후 살아남은 자의 고통은 직접 체험하지 않은 사람으로서는 상상하기 어려울 만큼 크다. 제IV장에서 본 것처럼 정리해고에 관한 경영자의 권한에 강한 제약이 가해지지 않고 있는 영국에서도 상당히 많은 기업에서 강제적 정리해고보다는 자발적 정리해고가 추진되고 있는 것은 당사자들의 고통이나 고용조정 이후 기업에 남아있는 종업원들의 사기저하 등의 문제점들을 깊이 고려한 데서 오는 성숙된 인사관리에 기인한다고 할 수 있다. 많은 기업이 고용조정의 과정을 세심하게 관리하고 있고 법률에서 허용한다 해서 막무가내로 인원감축을 추진하는 경우는 영국에서도 많지 않은 것이다.

여기서는 근래에 정리해고를 실시한 일부 기업을 대상으로 한 노무관리 사례조사 결과를 통하여 영국기업에서 이루어지고 있는 정리해고와 관련된 인사관리 사례를 소개한다(IDS, 1999).

가. 해고자의 최소화와 재배치시의 유의사항

영국에서 기업들이 정리해고에 대하여 매우 조심스럽게 대응한다는 것에 대해서는 제Ⅳ장에서 설명한 바 있지만, 장기적으로 기업의 사회적 이미지와 근로자의 기업 충성심을 손상시키지 않으면서 잉여인력을 감축시키는 일은 결코 간단한 일이 아니다. 때문에 영국은 물론이고 자유로운 해고가 이루어지는 것으로 알려져 있는 대표적 국가인 미국에서도 실제 고용조정과정에서 기업들은 그 과정을 매우 세심하게 관리한다. 미국 언론에 소개되는 기업당 수천명 또는 수만명의 정리해고 계획도 실제로는 외부에 알려지는 것보다 훨씬 점진적으로, 또는 근로자들의 저항을 완화시키는 보완책을 동반하면서 추진된다. 우선 외국 사업장의 근로자를 축소하고, 시간제 근로자를 줄이고, 직접 고용한 근로자를 분사 또는 하청의 형태로 소속을 변경하며, 이러한 축소도 1년 내지 2년의 장기간에 걸쳐 진행하는 경우가 많다.²⁶⁾ 노조와의 협약에 의하여 정리해고된 근로자에게 일정기간 정상근로시 임금의 95%를 지급하는 경우도 있다(New York Times, 2001. 2. 19).

해고를 완전히 없앨 수는 없다 하더라도 여러 방법을 통하여 해고 근로자를 줄이고 그들의 고통을 경감하는 노력을 기울일 수는 있다. 이를 위한 방안으로 영국기업들 사이에 흔히 이용되는 것으로는 자연감소 인원의 활용, 신규채용의 억제나 연기, 초과근무의 축소나 폐지, 임시직의 축소, 근로시간의 단축, 종업원의 재배치 및 재훈련 등이 있다.

기업들 중에는 종업원을 재배치하면서 이전보다 임금이 저하되는 직급이나 직무로 배치될 경우에 대비한 보완책을 마련하는 기업이 많다. 이글스타(Eagle Star)의 경우, 낮은 임금이 지급되는 자리로 이동하더라도 2년간은 기존 직무의 임금과 복지수준을 유지해 주고, 2년이 지난 이후에도 새로운 직무의 임금이 이전 직무의 임금이 도달하지 않는 경우에는 그 수준에 도달할 때까지 최소

26) 실례로 2001년에 발표된 포드(Ford)사의 종업원 4천명 내지 5천명 감축계획도 조기퇴직자를 대상으로 고용조정을 한다는 계획이었다. 조기퇴직 신청자에게는 연금수령 연령을 3년 낮춰주고, 실제 근무한 연수에 3년을 더해서 연금 혜택을 늘리는 조건으로 조기퇴직 신청을 유도한다는 것이 회사가 발표한 계획이었다(New York Times, 2001. 8. 18).

한도의 임금인상은 보장해 주는 방안을 마련해 두고 있다.

비슷한 예로써 브리티시 스틸의 한 사업부는 구조조정과 관련하여 영구적으로 직무를 이동하는 종업원에 대하여 104주간의 소득보장제도를 시행한다. 이는 전보다 임금이 낮아진 직무로 이동한 종업원에 대해서 이동 후 첫 52주 동안은 이전 직무의 임금 100%를 보장해 주고, 다음 52주 동안은 최소한 이전 직무 임金の 90%를 보장해 주는 제도이다.²⁷⁾

재배치와 관련하여 법률에서는 시험기간을 두도록 규정하고 있다. 구조조정으로 현재와 다른 직무에 배치된 종업원에게는 이를 받아들일 것인지 아닌지에 관해 생각할 여유를 최소 4주간은 부여하도록 규정하고 있다. 만일 새로운 직무가 훈련을 필요로 하는 직무일 경우에는 노사간의 협의를 통하여 수용 여부를 결정할 기간이 연장된다.

근로자가 새로운 직무에 적합하지 않거나 합당한 다른 개인적 이유로 이를 받아들이지 않을 경우에는 정리해고 당한 것으로 간주된다. 하지만 합당하지 않은 이유로 새 직무를 거부하는 근로자에게는 기업은 해고수당 지급 없이 해고해도 무방하게 되어 있다.

나. 해고자의 선발과 인원의 재배치

지속적으로 정리해고를 단행한 기업에서는 종업원들의 기업에 대한 충성심이 감소하거나 이직할 기회만을 엿보는 등 바람직하지 않은 기업문화가 형성될 수 있다. 이러한 점을 고려한다면 지원자를 기준으로 해고할 것인가, 아니면 일정한 기준으로 선발된 대상자를 기준으로 해고할 것인가의 결정도 간단한 문제가 아니다.

지원자를 중심으로 해고할 때에도 유의해야 할 사항이 있다. 대규모로 인원을 정리해야 할 경우, 일부의 지원자에 대하여 ‘안 돼’라고 말하기는 어렵지만,

27) 이처럼 임금이나 근로조건이 변경되는 근로계약의 변경이 있는 경우에는 관련근로자와 협의하여 동의를 받는 것이 필요하다. 그렇지 않고 일방적으로 계약을 변경하면 근로자가 퇴직하고 비공식적인 퇴직강요(이를 영국에서는 constructive dismissal이라 한다)를 당했다고 고용법원에 제소할 가능성이 있다.

아무런 통제를 안하면 기업이 필요로 하는 특수한 기술과 자격을 가진 사람들이 이직하고 경쟁력이 떨어지는 인력만 남을 가능성이 있다. 이런 이유로 일부 기업에서는 특정 부서나 직종의 종업원을 지원대상에서 아예 제외시키고 지원자를 받기도 한다. 최근에는 누구를 내보낼 것인가라는 기준보다 누구를 남겨둘 것인가를 중요한 기준으로 여기고 대상자를 선발하는 기업이 늘어난다.

해고자 선발 원칙은 추후에 근로자가 부당해고라고 제소했을 경우 고용법원(Tribunal)에서 사용자를 괴롭히는 논점이 된다는 점에서 가장 중요한 쟁점이다. 신참자 우선해고 원칙은 상대적으로 기술이 별로 요구되지 않는 제조업 사업장에서 흔히 이용된다. 하지만 이 기준으로만 선발하면 사업장 내의 숙련공 양성에 문제를 제기할 수 있어서 이 원칙을 선호하는 사용자는 많지 않다.

기업에 따라서는 해고 대상자 선발과 남은 근로자의 부서 재배치 결정을 동시에 실시하는 경우도 있다. Transco사의 경우, 자발적 퇴직신청을 한 사람을 포함하여 해고로 영향을 받는 모든 근로자들에게 현재의 근무처, 희망 근무처, 통근거리가 가장 짧은 근무처 등을 기재한 일정한 양식의 신고서를 제출받았다. 이 신고서의 희망근무지, 다른 근무지로 배치되었을 경우의 통근시간 등의 정보를 참작하여 남은 근로자를 재배치하는 작업을 실시하였다.

비슷한 예로써 National Grid사에서는 정리해고로 영향을 받는 부서의 근로자들과 비공식적인 협의를 통하여 자신의 장래 직장생활에 대한 계획이 어떠한지, 현재의 직장에서 계속 일하면서 자기개발을 하려고 하는지 혹은 유리한 조건이 주어지는 경우 희망퇴직을 신청하여 다른 직업생애를 개척하려 하는지를 심층면접을 통하여 알아 본 이후에 이 자료를 참조하여 퇴직자를 선발하였다.

브리티시 스틸의 한 사업부에서는 새로운 장비가 도입됨에 따라 잉여인력이 발생하여 적정 인원삭감 규모를 계산하고, 이후 인원과 작업방식 변경의 양상과 그 도입방법에 관하여 노조측과의 협의를 통하여 구조조정 계획을 확정하였다. 팀작업이 도입되었을 때 팀 구성원을 어떻게 선발할 것인가에 관해서도 노조와 협의하였다. 각 근로자 개인의 기능과 능력, 희망 등을 고려하여 새로운 직무에 희망자를 배치하고 훈련이나 추가교육이 필요한지 아닌지도 확인하는 과정을 거쳤다. 이 새로운 직무에 선발되기를 원하지 않거나 선발되지 않은

근로자들은 가능하면 기존 작업방식으로 일하는 다른 부서의 유사 직무로 재 배치하거나, 이를 수용하지 않을 경우 희망퇴직을 신청하도록 유도하였다.

● 정리해고 이후의 종업원 재배치 원칙(N사의 사례)

- 거의 변동이 없는 부서(자리)의 종업원은 현재의 자리에 다른 합당한 경험자가 없는 한 원래의 자리에 그대로 배치된다.
- 부서내 조직 변경이 있어서 직무가 변동되는 종업원은 다른 종업원에 우선하여 부서 내에서 원래 직급과 같은 직무에 배치한다.
- 원래 직급과 같은 자리에 배치되지 못하는 종업원에 대해서는 그보다 하위직급 종업원과 함께 하위직급 배치에 고려된다.
- 어떤 자리에 공석이 생기면 그 직급의 종업원 중에서 충원한다. 일차적으로 해당 사업장 내의 같은 직급 종업원을 대상으로 충원하는 것을 시도하고, 다음으로는 회사 내의 다른 사업장 근로자 가운데서 충원한다.
- 정규직 종업원을 한시직이나 계약직 종업원보다 우선하여 고려한다.
- 사업장 폐쇄 등으로 업무가 없어지는 부서의 경우 거기서 근무하던 종업원은 다른 조직의 구성원과 함께 남은 부서 빈자리 충원에 우선 고려된다. 이 때 필요한 경우 재훈련 등 보완적 조치를 추가한다.
- 다른 부서로 이동하는 종업원은 구조조정을 위하여 강제로 이동하는 것으로 간주된다.
- 한 부서의 업무가 여러 부서로 나뉘지는 경우, 원래 부서에 속했던 종업원은 그 업무가 이동한 모든 인근 부서의 자리에 배치되도록 고려한다(IDS, 1999: 21).

다. 해고자 선발기준

신참자 우선해고 원칙으로 해고자를 선발하는 경우는 섬유회사 같은 전형적인 제조업체이거나 노조와의 협의로 신참자 우선해고 원칙을 확립해둔 소수의 경우에 불과하다. 이 보고서(StudyPlus)에 소개되는 대부분의 회사는 다음에 소개하는 여러 기준을 동시에 고려하여 해고자를 선발하고 있다. 그 기준이란

근속년수, 자격/경력, 근무의 성실성(근태 및 상벌), 기능수준, 유연성/능력/발전 가능성, 업무의 실적(질과 양으로 표시된 생산성) 등이다.

이러한 기준을 적용할 때 유의해야 할 사항으로서 여성 근로자가 임신으로 인하여 자주 결근했음에도 이를 고려하지 않고 결근이 많았다는 이유로 해고자로 선발하는 경우에는 여성차별로 고발될 수 있다는 점이다. 회사에 따라서는 앞에서 소개한 업무실적, 상벌, 기능과 능력, 출근실적, 근속년수 등 계량화할 수 있는 항목을 기준으로 각각 1점에서 5점까지 구분하여 각 근로자를 평가하고, 각 항목에 가중치를 부여하여 각 개인별 총점을 구한 다음 이를 기준으로 해고자를 선발하기도 하였다. 예컨대 항목별 가중치로서 업무실적은 3, 기능과 능력은 2, 상벌, 출근실적 및 근속년수는 각각 1의 가중치를 부여하여 각 항목별 평가점수에 이 가중치를 곱하여 개인의 총점을 구하는 것이다. 그리고 삭감하려는 인원이 5명인 경우 총점이 낮은 사람 순으로 5명을 일차적 대상으로 선발한다. 그리고 추가 정보를 수집하여 이를 보조적으로 활용함으로써 이러한 선발의 객관성과 정확성을 높이는 사례도 있다.

라. 해고자에 대한 보상금

회사 사정에 따라서 법정 보상금 이상을 지급하는 회사가 많이 있지만 이 경우에도 일률적인 하나의 금액이나 비율을 미리 정해두고 해고수당을 지급하는 회사는 없는 것 같다. 해고되는 개별 근로자가 받는 수당은 그의 연령, 근속년수, 현재의 임금수준 등에 따라 달라지기 때문이다. 따라서 정리해고시에 근로자들이 받는 수당의 평균 금액이 어느 수준인가는 파악하기가 불가능하다.²⁸⁾

여유가 있는 상태에서 구조조정을 하는 경우, 고령자들의 퇴직을 유도하기 위하여 상당히 많은 해고수당을 지급하거나 어느 정도 조기에 퇴직하더라도 기업연금의 수령에 불리함이 없도록 배려하는 회사가 상당히 많다. 이 경우에는 정년이 멀지 않은 고령자들이 다수 퇴직하게 된다. 아래에 주요 기업의 사례를 간단히 요약하여 소개한다.

28) 영국에서는 퇴직보상금이 3만파운드(약 5천 4백만원) 이하인 경우 세금을 면제하고 있는데, 이것이 하나의 판단기준이 될 수 있다.

<브리티시 스틸의 한 사업부>

추가 보상금은 해고 당시 근속기간이 2년을 초과한 근로자를 대상으로 지급한다. 금액은 연령 20세 이상 25세까지 근로는 최소 2주의 주급, 46세 이상의 근로인 경우에는 4주의 주급이 되도록 회사에서 일했을 때의 연령별로 차등을 둔다. 50세 이상이며 25년 이상 근속자인 경우 52.5주분을 보상금의 상한액으로 한다. 60세 이상 근로자는 회사연금을 지급받거나 법정 보상금을 받는 안중에서 본인이 선택한다.

<이글스타 보험사>

16세 이상의 연령에서 2년 이상 근속한 18세 이상 60세까지의 근로자를 대상으로 한다. 회사에서 일한 연령대에 따라 지급하는 금액은 다음과 같다. 근속기간에 소수점 이하가 나올 경우 이는 그 아래 연령대의 근속기간에 합하여 계산한다. 최소금액은 4주분 임금, 상한액은 95주분 임금이므로 제한하고 나아가 총보상액은 그가 기업연금을 수령하는 날까지 근속한 경우에 받을 수 있는 임금총액을 초과할 수 없도록 하여 고령자의 보상액을 제한하고 있다.

<표 VI-1> 이글스타의 해고수당

16세에서 21세	1년 근속에 2주분 임금
22세에서 40세	1년 근속에 3주분 임금
41세에서 50세	1년 근속에 4주분 임금
51세에서 59세	1년 근속에 5주분 임금

자료: IDS(1999: 10).

<후지추 전자>

공장의 폐쇄를 가능한 한 신속히 진행시키고 이 과정에서 요구되는 근로자들의 협조를 확보하기 위하여 다음과 같은 후한 추가보상액을 법정 보상액에 더하여 지급하였다.

<표 VI-2> 후지추의 해고수당

근속 2년 이하	3개월 월급 추가
근속 3년	4개월 월급 추가
근속 4년	4개월 월급 추가
근속 5년	5개월 월급 추가
근속 6년	6개월 월급 추가
근속 7년	7개월 월급 추가
근속 8년	8개월 월급 추가

자료:IDS(1999: 11).

또한 연령 41세 이상인 근로자에 대해서는 전체 근속기간에 15주분의 주급에 해당하는 금액을 법정 보상금으로 계산하여 지급하였다. 당시 이 조항의 혜택을 받은 근로자는 60명에 달하였다.

공장의 최종 폐쇄일인 12월 4일까지 남아있던 근로자에 대해서는 이 기간 중 교대수당을 포함한 전체 임금과 복지혜택을 그대로 적용하여 임금을 지급하였다. 12월 4일 이전에 퇴직한 근로자에 대해서는 그만두기를 원하는 날까지의 임금을 그대로 지급하였다. 이 경우에도 해고 보상금은 위의 기준에 따라 그대로 지급하였다.

<페이스 마이크로 기술(Pace Micro Technology)>

1998년에 정리해고된 근로자에 대해서 법정 보상액에 더하여 다음과 같은 추가 보상을 지급하였다.

<표 VI-3> 페이스 마이크로 기술의 해고수당

근속 3년까지	2개월의 월급
근속 3년~4년	3개월의 월급
근속 4년~5년	4개월의 월급
근속 5년~6년	5개월의 월급
근속 6년 이상	6개월의 월급

자료:IDS(1999: 11).

<로열 앤 산얼라이언스(Royal & SunAlliance)>

1999년 1월에 정리해고되는 근로자에게는 다음과 같은 일시 보상금이 지급되며, 연령 50세 이상인 근로자에게는 즉시 연금지급을, 그 외 근로자에게는 연금지급연령에 도달하면 연금을 지급받을 수 있는 자격을 유지하도록 하였다.

<표 VI-4> 로열 앤 산얼라이언스사의 해고수당

해고시의 연령	해고 보상금
45세 미만	근속년수당 2주분의 지급과 40세 이상 근무한 연수당 2주분 지급 추가
45세에서 49세	각 근속년수당 2주분 지급
50세에서 59세	52주분 지급을 최고액으로 각 근속년수당 2주분 지급 또는 60세까지 남은 기간이 13주 이상일 때 60세 될 때까지의 임금
60세에서 62세	13주분 지급

자료: IDS(1999: 11).

마. 전직알선과 남은 노동자에 대한 사기진작

많은 기업에서 해고 대상자들에게 전직알선(outplacement)과 구직상담 서비스를 제공하고 있다. 이는 회사 내의 직원을 통하여 제공하는 경우도 있고 회사 외부의 전문기관을 통하여 하는 경우도 있다. 이러한 서비스 제공에는 상당한 비용이 소요되는 것이 사실이지만, 많은 기업에서 비용 이상의 충분한 가치가 있었음을 인정하고 있다. 해고되는 근로자나 관련 노동조합에서는 이러한 서비스에 대하여 높이 평가하고 있을 뿐만 아니라, 기업에 남아 있는 종업원들의 사기를 진작시키는 데에도 이러한 서비스는 효과가 있다.

해고당하지 않은 근로자들도 고용조정을 통하여 상당한 스트레스와 심리적 불안감을 갖게 된다. 해고과정의 갈등에 따른 간접적 영향, 고용조정 이후의 부서이동이나 변경으로 인한 생소한 환경 등이 스트레스의 주된 원인이 된다. 따라서 떠나는 종업원과의 갈등을 줄일 방안을 마련함은 물론 남은 종업원들의 분위기를 안정시키고 사기를 높이는 방안을 함께 고려하는 인사관리를 실시하는 기업들이 늘어나고 있다. 다음에서는 사업장을 폐쇄했던 F사의 전직알

선 서비스의 예를 소개한다.

● F사의 전직알선 서비스의 예

일정한 금액의 비용으로 알선소개 전문업체인 Capital Grosvenor와 전직알선 관련 컨설팅계약을 체결하였다.

사업장의 안내실(Main Reception) 옆방에 재취업센터(Opportunity Centre)를 개설하였다. 이 센터는 오전 8시 20부터 오후 5시까지 주 5일간(월요일~금요일까지) 12주간 운영되었다. 정리해고된 사람들은 이 기간동안 이 센터에 설치된 전화기, 복사기, 팩스, 신문, 잡지를 이용하거나 읽을 수 있고, 여기서 일하는 Capital Grosvenor의 전문상담원의 서비스를 제공받고, 그 회사의 전국적 일자리 데이터베이스에 실려 있는 정보를 제공받을 수 있다. 여기에는 회사(F사)의 직원도 1인이 배치되어 구직자들의 편의를 위한 서비스 제공을 위하여 배려하였다.

인근 공공직업소개소와 일자리 은행(hob centre) 등에 들어온 구직정보도 센터의 게시판에 즉각 게재하였다. Capital Grosvenor에서 5명의 전문상담원이 이 사무실에 고정 배치되어 일반적 및 특수 상담서비스를 제공하였다. 이들은 사업장 폐쇄 계획을 공개한 직후에 일차적 대응방안에 관한 공개 세미나를 개최하였고, 이 기회를 이용하여 자신들과 직업소개소 및 일자리 은행에서 제공하는 서비스를 소개하였다.

Capital Grosvenor의 상담원들은 개개인 구직자들을 대상으로 한 비공개 면담 및 장래 직장생활의 계획에 관한 상담을 실시하였다. 또한 정리해고된 사람들에게 구직과 인터뷰 기법 등을 내용으로 하는 1일간의 자기 마케팅 워크숍, 자영업 개업을 위한 2일간의 세미나 개최 등의 행사를 시행하였다. 이외에 3명의 개인금융 전문가를 초청하여 퇴직자들에게 가계금융에 관한 기초지식과 장래 계획에 관한 설명회를 개최하였다.

원래 계획된 기간인 12주 이후에는 약 2주 동안 인근의 일자리 은행에 F사 퇴직자를 위한 별도의 창구를 운영하면서 원하는 사람들에게 추가적 서비스를 제공하였다. 이후 서비스에 대한 수요가 없어져 독립 창구는 폐쇄되었다. 이 서비스를 통하여 12주 기간 내에 인근지역 221명, 영국 내의 다른 지역 52명,

외국 6명, 자영업 10명, 전일제 교육기관에 학생으로 등록 30명, 취업처 미상 19명 등 전체 구직자의 약 61%가 취업하게 되었고, 그 후 1개월 이내에 87%가 취업에 성공한 것으로 조사되었다(IDS, 1999: 18~19).

2. 정부의 관리

영국정부의 정리해고 관련 행정으로 눈에 띄는 것은 제Ⅲ장에서 소개한 매년의 노동력조사를 통한 정리해고에 대한 통계의 수집과 그 분석, 간헐적으로 실시되는 대규모 해고를 신고한 사업장을 대상으로 한 실태분석과 일부 사업장을 대상으로 한 집중적인 사례분석 등 실태파악을 위한 자료수집과 기초연구를 하는 연구자에 대한 행정재정적 지원, 정리해고와 관련한 노사간 갈등의 해소를 위한 관리정책 등을 들 수 있다. 여기서는 영국의 화해알선조정본부(Advisory, Conciliation and Arbitration Service: 이하 ACAS로 칭함)와 고용법원의 기능을 중심으로 영국정부의 정리해고 및 여타 노사간 갈등의 해소 내지 억제에 위한 제도와 그 운영을 소개한다.

가. ACAS

ACAS는 1975년의 고용보호법이 근거가 되어 설립되었다. 이는 개별 및 집단적 노사관계의 안정을 위하여 화해(conciliating), 중재(arbitrating), 조정(mediating)²⁹⁾을 하는 기관이다.

ACAS는 통상산업부장관이 임명하는 9명으로 구성된 위원에 의하여 운영된다. 장관은 이들을 임명할 때 3명은 노조와 다른 3명은 사용자단체와 협의를 거쳐 임명하며 나머지 3명은 노사단체와 무관한 일종의 공익을 대표하는 인사 가운데서 임명한다. 일상적인 업무는 8개의 지역사무소를 중심으로 처리된다. 정부 예산으로 운영되지만 그 업무의 처리에 있어서는 정부 부처로부터 어떤

29) ACAS는 각 기능을 다음과 같이 정의하고 있다. 화해는 분쟁중인 노사 쌍방을 서로 타협할 수 있도록 불리모는 것이며, 중재는 독립적인 중재관(arbitrator)이 분쟁의 타결안을 결정하는 것이다. 조정이란 조정자(mediator)가 타결안을 제시하기는 하지만 최종적 합의안은 당사자끼리 찾는 것을 말한다(www.acas.org.uk/about/about_acas.html).

지시도 받지 않는다.

ACAS에서 화해, 알선, 조정을 위해서 애쓰는 분쟁에는 해고의 정당성에 대한 분쟁만이 아니라 다음에 소개할 고용법원에서 다루는 모든 노사간 분쟁을 포함한다. 분쟁에 대한 심판을 요구하는 청구서(claim)가 고용법원에 제출되면 그 청구서에 대한 상대방의 반론문과 함께 청구서 사본이 고용법원에서 ACAS에 전달되면서 개별 사건에 대한 업무가 시작된다. ACAS는 이를 근거로 해당 사건을 담당할 화해자(conciliator)를 임명한다. ACAS는 분쟁중인 어느 한편 또는 양방이 ACAS의 서비스를 원하거나 - 법원에 사건이 제출되기 이전인 경우에도 해당된다 - ACAS의 담당자가 ACAS의 역할이 필요하다고 판단하는 경우에 분쟁의 해결을 위하여 개입하게 된다. 화해자는 법원의 청문회에 출석하여 양편의 의견과 주장을 청취하며, 필요한 경우 법원 청문과 별도로 분쟁중인 당사자를 동시 또는 개별적으로 만나서 그 해결책을 모색한다 (McMullen and Eady, 1996: 132~134).

<표 VI-5>에서 보듯이 ACAS를 거쳐가는 전체 분쟁의 약 35%가 해고 관련 분쟁이다. 당초 발생한 분쟁의 71%가 담당 화해자의 노력으로 해결되거나 자율적 합의 또는 당사자의 판단으로 취하되고, 약 29%만이 고용법원의 심판으로 넘겨진다. 제기된 분쟁 가운데서 ACAS의 화해 및 조정 노력으로 해결되는 것은 부당해고 분쟁에서는 47%, 이를 포함한 전체 분쟁에서는 43%에 달할 만큼 그 활동의 성과가 높다. ACAS에서는 고용법원에 가는 사건의 비율을 가능한 한 줄이고, 미해결 분쟁 가운데서 해고 관련 분쟁의 해결을 용이하게 하기 위하여 고용법원으로 가는 대신에 비공개 알선(confidential arbitration)을 선택할 수 있게 하는 새로운 제도를 도입하였다.

<표 VI-5> ACAS의 화해활동 실적 (2000/2001년)

유형	화해	취하	고용법원	전체
부당해고	24,340	11,965	14,977	51,282
기타	39,793	29,515	27,990	97,298
전체	64,133	41,480	42,967	148,580

주: 기타에는 성차별, 인종차별, 근로계약 위반, 장애인처우 불만 등을 둘러싼 분쟁임.
자료: http://www.acas.org.uk/publications/pdf/ar_2001_App1.pdf.

ACAS의 분쟁조정업무 담당자는 대부분 노사관계 업무에 20년 이상의 경력을 지닌 전문가들로 구성되어 있다. 여기서는 분쟁이 발생했을 때 이를 조기에 해소하기 위한 화해와 알선 및 조정을 위한 노력을 하는 기본업무 외에도 관련 당사자들, 특히 노사관계 전담직원이 없는 중소기업을 대상으로 한 정보의 제공과 바람직한 노사관계 정착을 위한 지도(guidance), 각 지역별로 세미나와 워크숍 등을 개최하여 사업장에서 발생할 여지가 있는 갈등을 미연에 방지하고 안정적 노사관계 관행을 확립해 나가기 위한 홍보활동도 활발히 하고 있다 (http://www.acas.org.uk/about/about_acas.html).

나. 고용법원

고용법원(Employment Tribunal 또는 Industrial Tribunal)은 1964년의 산업훈련법(Industrial Training Act)에 의거하여 산업법원(Industrial Tribunal)이란 명칭으로 설립되었으며, 이후 몇 차례의 변화를 거쳐 현재에 이르고 있다. 이는 고용관계에서 발생할 수 있는 갈등의 확산을 막고, 비공식적이고 저렴한 해결방안을 간단하고 신속하게 제공하는 데 그 목적을 두고 있다. 이 법정에서는 변호사가 아니더라도 이해당사자의 대리인이 될 수 있는 등 형식적 절차가 일반 법원의 법정보다 간단하다.

고용법원은 고용문제와 관련된 분쟁에서 1심 재판을 하는 곳으로서 민사법원 기구에서 지역법원(County Court)과 같은 위치에 있다. 런던에 있는 본부 외에 잉글랜드 및 웨일즈에 - 스코틀랜드에는 별도의 기구가 있다 - 11개의 지역사무소가 있어서 주요 업무는 거기서 처리된다. 분쟁에 대한 청문(hearing)과 판단은 의장 및 노측과 사측 단체에서 임명한 위원으로 구성된 3인의 심판관이 한다. 이 절차의 진행자인 의장은 대법원장(Lord Chancellor)에 의하여 4년의 임기로 임명되는데, 해당 분야의 경력이 7년 이상인 변호사 중에서 선임된다. 심판은 다수결 또는 전원일치의 방식으로 하며 표결에 있어서는 의장이나 노측 또는 사측에서 임명된 위원이 같은 권한을 행사한다. 의장이 아닌 2인은 각각 노조측과 사용자단체의 추천에 의하여 심판관이 되지만 개인의 자율적인 판단에 의하여 심판에 임하며 추천자의 이익을 대변하는 역할을 하는 것

은 아니다.

고용법원에서 다루는 사안에는 주로 해고 관련 분쟁, 성차별 또는 인종적 차별, 임금에 대한 부당한 공제, 해고수당, 휴식, 육아휴가, 근로시간, 근로계약 위반, 장애자에 대한 차별 등 사업장에서 발생할 수 있는 대부분의 분쟁을 포함한다(Brown et al., 2000: 3~19). 해고 관련 분쟁도 정리해고 이외에 징계에 의한 해고, 능력부족에 의한 해고, 법률상의 제한에 의한 해고 등으로 다양하기 때문에 여기서 다루는 분쟁이 모두 정리해고에 의하여 생기는 것은 아니다. 법원에서는 원칙적으로 3인의 위원이 함께 참여하여 진행한다. 그러나 임금에 대한 부당한 공제나 근로계약 위반 등에 대한 분쟁 같은 간단한 사건이나 노사가 동의한 경우나 노사 중의 어느 한편이 청문에서 반론을 제기하지 않겠다는 의사를 밝혔을 경우에는 의장이 단독으로 진행한다.

소송을 제기한 근로자의 경제적 능력이 부족한 경우에는 무료 법률 지원을 제공받을 수 있다. 이러한 서비스는 일종의 시민운동단체인 시민지원사무실(Citizen's Advice Bureau), 법률센터(Law Centre)나 무료 법률지원을 해주는 일부 변호사 사무실에서 주로 제공한다.

고용법원 결정에 대한 이의는 고용항소법원(Employment Appeal Tribunal)에 제기하고, 고용항소법원의 결정에 대한 이의는 민사항소법원(Court of Appeal)³⁰에 제기한다. 고용항소법원의 심판위원은 3년 임기로 대법원장이 임명하는 상급법원(High Court)³¹의 판사와 노측과 사측을 대표하는 2명 또는 4명의 위원으로 구성되는데, 상급법원 판사인 위원이 의장이 된다. 고용항소법원에서는 대체로 법률적 측면만을 다루고 사실에 대한 청문은 다시 하지 않는다(<http://www.employmentappeals.gov.uk/>).

고용법원에서는 일반적으로 승소한 쪽이 소송에 따른 비용까지 보상받는 것은 아니다. 어느 한편이 명백하게 비상식적으로, 위협적으로 행동하였거나 다른 비이성적인 방식으로 행동하지 않은 이상 재판에 졌다고 하여 상대방의 소

30) 영국에서는 항소법원 결정에 대한 이의는 상원(House of Lords)에서 다루기 때문에 항소법원이 법률적으로는 한국의 대법원과 같은 성격을 지닌다고 할 수 있다.

31) 상급법원은 영국에서 노동관련 분쟁과 지역법원(county court)에서 다루는 사건 이외의 민사분쟁에 대해서 1심 법원 역할을 한다. 고용항소법원은 법원 조직상 상급법원과 같은 위치에 있다(Lewis, 1997: 4~60).

송관련 비용까지 부담하는 것은 아니다(McMullen and Eady, 1996: 22).

영국정부는 고용법원에 대한 소 제기건수가 너무 많은 데서 오는 문제에 대하여 우려하고 있다. 일단 고용법원에 청구서가 접수된 건수는 1999년에 13만 건, 2000년에는 약 15만건에 육박하고 있다. ACAS의 노력으로 처음 제기되었던 소송이 취하되거나 소송 이전에 합의되는 분쟁도 많지만 결국 법원의 심판을 거치게 되는 분쟁도 많아서 2000년의 경우 해고 관련 분쟁에서 1만 5천건, 전체 분쟁에서 약 4만 3천건이 고용법원의 심판으로 넘어가게 되었다. 이 수치는 <표 VI-6>에 제시된 2000년 한국의 노동위원회 전체 심판사건 처리건수의 3배가 넘는 수치이며, 노동위원회의 심판 도중에 취하한 분쟁건수를 제외한 실제 심판건수에 비하면 약 10배에 이르는 것이다. 이로 인해서 재판진행과 관련된 정부의 비용부담과 사용자의 부담도 크게 늘어나는 것이다.

재판에 이르는 건수를 줄이기 위하여 영국정부는 고심중인데, 여기서 구상하는 방안으로는 다음과 같은 것들을 들 수 있다. 첫째, 중소기업에도 작업장 내에 고충처리제도를 도입하게 하여 근로자들의 고충을 최대한 작업장 내에서 해결하도록 유도한다. 둘째, ACAS가 모든 분쟁에 관여할 것이 아니라 당사자간의 화해가 잘 안되는 분쟁인 임금, 계약위반, 정리해고 보상금 등에 관해서 서비스를 집중한다. 셋째, 당사자간의 자발적 화해를 촉진하기 위하여 화해에 시한(time limit)을 설정한다. 그리고 처음 고용법원에 소를 제기하는 근로자에

<표 VI-6> 한국의 노동위원회 심판사건 처리현황

		취 하	인 정	기 각	각 하	전 체
1999	지노위	2,347	807	986	268	4,408
	중노위	385	183	399	35	1,002
	전 체	2,732	990	1,385	303	5,410
2000	지노위	2,396	749	937	248	4,330
	중노위	341	221	375	49	986
	전 체	2,737	970	1,312	297	5,316

자료: <http://nlrc.molab.go.kr/nlrc/main.htm>.

계는 민사소송의 경우처럼 일정한 부담금(levy)을 징수하고, ACAS의 중재나 조정안을 거부하고 재판 절차를 진행할 때에는 노사 양측에 일정한 부담금을 부가하는 방안을 고려한다. 넷째, 보다 빠르고 저렴한 중재나 조정방안을 확산 시킨다. ACAS 이외에 민간 전문가에 의한 화해중재조정을 촉진하기 위하여 그들의 중재로 작성된 합의안에 대해서도 ACAS의 중재로 작성된 것과 같은 법률적 효력을 인정한다. 이러한 방안의 도입을 위한 한 시도로서 외부의 민간 전문가가 참여하는 해결방안의 실효성을 알아보기 위한 사업장 내 조정을 시험적으로 운영하는 방안(Workplace Mediation Project)을 추진하고 있는 중이다(Department of Trade and Industry, 2001: 13~35).

하지만 이러한 정부 구상에 대하여 노조측은 비용 징수는 공정한 재판을 받을 권리를 박탈하는 것이라고 주장하며 강력히 반발하고 있다. 개선 방안에 대하여 사용자측에서는 찬성하면서 고용법원에 가는 건수를 줄일 구체적인 방안을 마련하라고 요구하고 있지만, 이러한 노조측 반발로 인하여 소송을 줄이기 위하여 도입된 구체적 제도는 아직 없는 실정이다(Financial Times, 2001. 7. 21 및 2001. 9. 6).

VII. 요약 및 정책적 시사점

1. 요약

이상 영국의 정리해고와 관련된 제도와 그 실상 및 기업과 정부의 관리를 요약하면 다음과 같이 정리된다.

영국에서 가장 흔히 이용되는 인력조정 방법은 자연감소이지만 인력조정을 한 사업체의 절반이 주된 인력조정 방법으로 강제적 정리해고를 이용하였다고 응답할 정도로 정리해고는 광범하게 이용된다. 특히 이는 민간 제조업체에서 상대적으로 많이 이용된다.

노동력조사에 의하면 전체 피고용자의 약 3% 수준인 72만명이 연간 한 번의 정리해고를 경험하는 것으로 조사되어 있다. 해고 경험자는 남자가 여자보다 약 2배 많다. 해고자의 약 절반은 사업장은 가동됨에도 불구하고 감원을 한 때문이고, 약 32%는 사업장 폐쇄 때문인 것으로 밝혀졌다.

산업별로는 제조업에서 정리해고된 근로자가 가장 많아서 전체 정리해고 근로자의 약 40%가 제조업에서 발생한다. 해고율에서도 제조업이 높아서 한 분기에 1,000명당 약 16명의 근로자가 정리해고된 것으로 드러난다. 직업별 해고율에서는 숙련기능 및 관련직이 1,000명당 15명으로 가장 높고, 다음으로는 생산직(plant and machine operatives)이 높아서 제조업 종사자의 해고율이 높다.

정리해고를 신고한 사업장을 대상으로 한 조사에 의거해서 보면 해고사유로 높은 비중을 차지하는 것은 수요감소, 계약 만료, 사업장 이전 등이다. 해고자 선발기준으로는 지원자, 폐쇄되는 부서 근무자를 드는 기업이 많고, 다음으로 신참자, 기능 및 능력이 부족한 자 순으로 드러난다. 노조 유무별 차이를 보면, 유노조 사업장의 해고자 평균 비율은 38%, 무노조 사업장의 비율은 57%로서 노조가 없는 사업장에서 해고자 비율이 높다. WIRS조사를 보면 강제적 정

리해고(compulsory redundancy)를 실시한 사업장의 비율은 무노조 사업장에서 46%, 유노조 사업장에서 17%로 드러난다. 노조가 있더라도 그 조직률이 낮을수록 강제적 정리해고의 비율이 커지는 것으로 조사되었다. 이처럼 노조의 존재는 강제적 정리해고를 억제하거나 정리해고되는 근로자를 줄이는 것으로 드러난다.

정리해고를 실시한 기업에 대한 사례연구를 보면 법에서 정한 근로자 대표와의 협의기간 규정은 모든 사례연구 기업들이 충족하고 있고, 거의 모든 기업에서 해고방침은 경영자측에 의하여 이미 결정되어 있었고, 따라서 협의를 통하여 해고를 회피하거나 줄일 방안을 찾으려고 노력한 흔적은 찾아볼 수 없다. 경영측의 해고결정은 광범하고 장기적인 기업전략의 일환으로 추진된 것이며, 노동자대표가 협의과정이나 그 이전에 이러한 전략 결정에 참여한 사례는 전혀 찾아볼 수 없었다. 이처럼 노사간 협의를 통해서 기업의 구조조정이나 경영방침 등 정리해고에 직접적인 영향을 미치는 경영전략이 논의되지 않고 주로 해고를 처리하는 방법과 과정의 문제가 다뤄지기는 했지만, 그래도 그 협의가 유익하고 의미 있는 것임을 경영자들은 인정하고 있다.

기업측이 정리해고를 강행하는 경우에는 노동조합이 이에 강력히 저항하거나 이로 인하여 격렬하게 쟁의가 발생하는 현상은 최근에는 별로 볼 수 없다. 통계상으로 보면 2000년의 정리해고 관련 쟁의는 노동손실일수 기준으로 전체의 약 11% 정도를 차지하는 것으로 파악된다. 정리해고로 인한 분규는 17건으로 전체 분규건수 212건의 8%를 차지하고 있다.

노조측의 반발이 거세지 않은 이유로는 첫째, 영국은 보통법(common law)의 전통을 가지고 있는 국가로서 고용은 사적인 계약에 의한 것이며 사용자가 고용계약의 폐기를 원할 경우 그것이 수용되어야 한다는 관념이 전통적으로 강하며, 둘째, 구조조정의 일환으로 이루어지는 대기업의 인원감축의 경우 추가적 해고 보상금을 지급하는 조건으로 실시되는 자발적 정리해고(voluntary redundancy)가 많으며, 셋째, 사업장에 복수노조가 있는 경우가 많고 이들 노조간에 노선이나 대응방안이 다르고 다른 이해관계를 가지는 경우가 많기 때문에 정리해고에 대한 저항이 약화되며, 넷째, 쟁의에 참가한 근로자에 대한 불이익이 크며, 마지막으로, 정리해고된 근로자의 대부분이 쉽게 재취업할 정

도로 전반적인 경기호황이 지속되고 있다는 점 등을 들 수 있다.

정리해고에 관한 경영자의 권한에 그다지 강한 제약이 가해지지 않고 있는 영국에서도 다수의 기업에서 강제적 정리해고보다는 자발적 정리해고가 추진되며, 강제적 정리해고를 하는 경우에는 해고되는 당사자들의 고통이나 고용조정 이후 기업에 남아있는 종업원들의 사기저하 등의 문제점들을 고려한 성숙된 인사관리를 실시하는 기업들이 많다. 특히 대기업의 경우에는 대체로 고용조정의 과정을 세심하게 관리하고 있고 법률에서 허용한다 해서 막무가내로 인원감축을 추진하는 경우는 많지 않다.

정리해고를 포함한 노사간 분쟁에 대한 중재·조정과 심판을 위한 영국의 기구로는 화해알선조정본부(Advisory, Conciliation and Arbitration Service: ACAS)와 고용법원을 들 수 있다. ACAS는 개별 및 집단적 노사관계의 안정을 위한 화해, 중재, 조정기구로서 당초 제기된 분쟁의 71%가 ACAS의 노력으로 합의에 이르거나 자율적 합의 또는 당사자의 판단으로 취하하게 되고, 약 29%만이 고용법원의 심판으로 넘겨진다. 고용법원에서는 변호사가 아니더라도 이해당사자의 대리인이 될 수 있는 등 일반 법원에 비하여 간단한 절차로 신속하고 저렴하게 심판을 내리는 데 주력한다. 하지만 일단 고용법원에 청구서가 접수된 건수는 1999년에 13만건, 2000년에는 약 15만건에 육박하고 있다. 최종적으로 법원의 심판을 거쳐서 해결되는 분쟁건수도 많아서 2000년의 경우 해고 관련 분쟁에서 1만 5천건, 전체 분쟁에서 약 4만 3천건이 법원의 판정을 받게 되었다.

2. 정책적 시사점

현대 경제에서는 산업의 사양화, 지역경제의 침체, 기업이 생산하는 제품 수명주기의 종결 등으로 인하여 거시적 경제지표가 비록 호황이라 하더라도 개별기업 차원의 고용조정은 끊임없이 이루어지게 마련이다. 이 고용조정의 압력이 크지 않을 때에는 근로시간 단축, 인력 재배치, 자발적 퇴직 유도 등으로 해결할 수 있다. 하지만 이러한 조정으로 해결되지 않는 대량의 고용조정이 필요한 경우가 더러 생기게 되며, 이 경우에는 정리해고를 실시할 수밖에 없다.

위에서 고찰한 영국의 고용조정은 많은 우량기업을 가지고 있는 선진국에서도 경기 변동과 기업 경영상황의 요구에 따라 끊임없는 정리해고가 이루어지고 있음을 보여준다.

앞에서도 지적하였듯이 OECD의 연구에 의하면 OECD가입국 27개 국가 가운데서 영국은 미국 다음으로 재직자에 대한 고용보호의 정도가 약한 나라에 속하는 반면, 한국은 포르투갈 다음으로 보호의 정도가 강한 나라로 분류되고 있어서 정부의 고용조정에 대한 정책이 크게 다를 수 있다.

어느 정도의 노동이동이나 시장 유연성이 합리적인가는 사회의 산업구조나 경제상황 및 각 경제주체의 인식과 행동에 따라 다를 수밖에 없으므로 단정적으로 말하기는 어렵다. 한 가지 고려할 사실은 오늘날의 경제에서는 광공업의 고용 비중은 축소되는 대신에 서비스업 고용의 비중은 증가 추세를 보이는 것이 대부분의 선진국 경제에서 드러나는 공통된 현상이라는 점이다. 광공업의 경우에는 제품 시장수요의 변동에 대해서 재고의 조정으로 대응함으로써 고용 조정의 강도를 어느 정도 줄일 수 있다. 하지만 생산과 소비가 동시에 일어나는 서비스업에서는 재고를 통한 조정이 불가능한 것이 현실이다. 그러므로 이러한 사회에서는 새로운 경제구조에 대응한 기업 경영의 효율성과 서비스의 질 향상을 달성하기 위해서는 유연한 노동시장의 필요성이 한층 커지고 있다는 사실을 결코 무시할 수 없게 되었다.

여기서는 이러한 현실 인식에 기초하여 영국의 제도와 현실 분석에서 얻을 수 있는 몇 가지 정책적 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 법률에 경영상 해고에 관한 조항을 규정하는 이상, 경영상의 해고가 무엇을 의미하는 것인지 그 정의를 분명히 밝혀야 한다. 현재의 한국 규정은 경영상 해고를 하려면 긴박한 경영상 이유가 있어야 한다는 여전히 모호하고 동어반복적인 서술만을 하고 있을 뿐이다. 그 결과 구체적 해석은 법을 운용하는 사람들간의 주관적 판단에 맡겨져 있다. 그러다 보니 일부 법관들은 정리해고란 기업이 존망의 기로에 서 있을 경우나 할 수 있는 것으로 해석하고 있는 것이 현실이다. 법 규정을 이처럼 모호한 상태로 방치한다는 것은 의회나 정부에 - 행정입법이란 관점에서 볼 때에는 정부에게도 그 책임이 있다 - 이는 국민의 경제활동과 관련된 주요한 사항에 대한 명확한 규정을 기피하고,

법관들에게 현실적 부담을 떠넘기는 것에 다름아니다. 제Ⅳ장에서 영국기업인의 규제에 대한 반응에서도 드러났듯이, 정부가 필요하다고 판단하여 규제를 할 경우 그 내용이 일관성이 있고 자세하여 혼동을 불러일으키지 않고 예측가능하도록 정해져야 하는데 현재의 한국 정리해고 관련 조항은 이러한 점에서 많은 결함을 지니고 있다.

둘째, 제Ⅱ장에서도 간단히 영국과 비교하며 언급하였지만, 근로자대표와 협의해야 하는 사용자의 의무를 일정규모(예컨대 5명) 이상의 정리해고에 국한하여 기업에 대한 불필요한 규제를 줄여야 한다. 그리고 일정기간(예컨대 30일 혹은 90일)에 일정인원을 해고하는 경우로 기간에 대한 서술을 추가하여 명확한 규제가 가해지도록 해야 한다.

셋째, 자발적인 조정과 비자발적 조정을 포함하여 기업의 고용조정 실태를 알 수 있는 체계적 통계의 수집과 이러한 기업에 대한 심층적 사례연구를 통하여 그 실태 파악에 적극적으로 나서야 한다. 엄밀한 실태파악이 있어야만 이를 토대로 법률과 행정의 구체적인 개선책을 마련할 수 있고 장기적인 정책의 개발도 가능하다. 통계의 수집은 개인 연구자들이 할 수 없는 일로써 노동부나 통계청 등 관련 부서가 나서야만 가능하며, 실태조사의 경우에는 노동행정부서와 연구자들이 협동하여 추진한다면 구체적인 성과를 얻을 수 있을 것이다.

넷째, 고용불안의 시대에 근로자의 가정생활과 정서적 안정 등 현실적 과제의 해결을 위해서는 지방정부의 적극적인 역할 강화가 요구된다. 특정 기업이나 지역에 다수의 정리해고가 발생할 때 개별 기업으로서 그 사후관리를 다 할 수 없다. 기업과 지방정부 및 중앙의 노동행정 당국이 공동으로 그 해결책과 일시적인 고통과 충격의 완화방안을 마련해야 한다. 궁극적으로는 직장을 창출하여 실업상태를 제거하는 것이 가장 완전한 대응책이 되겠지만 실업기간이 불가피하게 길어질 근로자도 있음을 감안하여 그 고통의 완화방안도 함께 마련해야 한다. 여기서 필요한 것으로는 실업에 따른 심리적인 고통을 어떻게 극복하는가, 여가시간을 보낼 수 있는 취미생활의 방안은 무엇인가, 저렴하게 이용할 수 있는 어떤 활동(운동)이 있는가, 실업보험이나 직업훈련 등 각종 복지혜택을 어떻게 획득할 수 있는가, 줄어든 소득으로 어떻게 살림을 꾸려갈 것인가 등에 대하여 교육하고 상담하여 이러한 이상상태(장기 실업상태)와 함께

지내는 지혜를 심어주는 것이 필요하다. 나아가 고용조정 대상이 주로 고령 자계층에 집중될 여지가 높다는 점에 비추어 정책당국이나 기업에서는 단시간 취업의 유인 증대 등 고령자의 재취업을 용이하게 할 제도를 도입하는 것도 필요하다 하겠다.

다섯째, 기업의 고용조정 관련 관리가 보다 효율적이고 체계적으로 이루어 지도록 기업 관리가 발전되어야 한다. 고용조정에 대한 규제가 상대적으로 낮은 영국에서도 계속 운영되는 기업에서의 경우, 강제적 정리해고는 예외적인 상황에서나 실시되고 있고 많은 경우 고용조정은 한국의 명예퇴직에 해당하는 자발적 정리해고로 추진되고 있음은 기업의 인사관리에 많은 시사점을 준다. 그렇다면 자본주의 역사가 일천하고, 기업의 정리해고 필요성이 상대적으로 낮았으며 노동관계법 또한 정리해고를 극단적인 경우에만 허용해 온 한국에서는 정년퇴직시까지 한 기업에 근무하는 것이 당연하며 비자발적으로 물러나는 것을 수치스러운 일로 받아들이는 정서가 강한 것은 어쩌면 당연한 현상일 것이다. 그런 만큼 한국기업에서는 정리해고에 대하여 보다 장기적 안목과 세심한 관리가 절실히 요청된다 하겠다. 효율적인 인사관리는 결국 사람의 마음을 움직여야 가능한데, 그 일차적 책임은 법률을 제정하는 입법부나 이를 집행하는 행정부에 있는 것이 아니라 해당 경영자에게 있다. 평소부터 투명한 기업경영, 기업경영에 대한 정보 공유와 이를 기반으로 참여를 유도하는 경영을 함으로써 고용조정이 불가피한 사태가 왔을 경우에 보다 순조롭게 대응할 수 있을 것이다. 이에 더하여 고용조정으로 조직을 떠나는 근로자에 대한 경제적 보상이나 구직에 대한 지원, 남아있는 근로자의 분위기 안정과 사기진작을 위해서도 보다 구체적인 기법의 개발이 요구된다.

여섯째, 노동조합의 경우에도 정리해고는 절대로 허용할 수 없다는 명분에만 집착할 것이 아니라 보다 현실적이고 유연한 대응이 요구된다. 경영자들이 아무리 성실하고 투명한 경영을 했다 하더라도 오늘날처럼 상대적 저성장기의 경제상황, 기술과 시장여건이 급변하는 경제여건에서는 고용조정 없이 기업을 경영한다는 것은 사실상 불가능하다. 따라서 기업 경영에 대한 기본적 정보가 공유되는 환경에서는 수요의 감소나 전반적 경기악화 등 시장여건에 따라 인력조정이 요구되는 상황이 발생할 수 있음을 노조측에서도 인정하는 인식과

자세의 전환이 필요하다. 이를 인정하는 대신에 조정되는 인원을 최소화하거나 퇴직자들의 경제적 고통을 줄일 수 있는 방안 등 현실적인 문제에 한층 교섭력을 집중하는 것이 필요하다. 이에 더하여 기업과의 교섭에 의하여 평소부터 기능향상을 위한 교육훈련을 강화하고 노동생활의 질을 향상시키면서도 기업의 생산성도 높일 수 있는 방안을 마련하는 등 정리해고의 필요성이 발생하지 않거나, 그것이 발생하더라도 퇴직자가 새로운 직장을 찾는 데 큰 어려움이 없도록 대비하는 노조운동이 요구된다 하겠다.

참고문헌

- Allen, T. D., Freeman, D. M. Russel, J. E. A. Reizenstein, R. C. and J. O. Rentz(2001), “Survivor Reactions to Organizational Downsizing: Does Time Ease the Pain?”, *Journal of Occupati Onal and Organizational Psychology*, 74, pp.145~164
- Booth, A.(1987), “Extra-statutory Redundancy Payments in Britain”, *Journal of Industrial Relations*, Vol. 25, No. 3 pp.401~418.
- Brockner, J., Grover, S. L., and M. D. Blonder(1988). “Predictors of Survivor’s Job Involvement Following Layoffs: A Field Study”. *Journal of Applied Psychology*, 73, pp.436~442.
- Brown T. Mortlock, H. Rankin, C. and A. T. Phillips(2000), *Employment Tribunal Claims*, London, The Stationary Office.
- Collins, H.(1986), “Contract and Legal Theory”, in William Twining ed., *Legal Theory and Common Law*, Oxford, Basil Blacwell.
- Davies, J.(2001), “Labour Disputes in 2000”, *Labour Markets Trends*, June, pp.301~314.
- Davies, J.(2000), “Labour Disputes in 1999”, *Labour Markets Trends*, June, pp.259~272.
- Davis, P. and M. Freedland(1979), *Labour Law: Text and Materials*, London, Weidenfeld and Nicolson.
- Desmond, H. and D. Antill(1998), *Employment Law*, London, Sweet and Maxwell.
- Department of Trade and Industry(2001), *Route to Resolution: Improving Dispute Resolution in Britain*, London, DTI.
- Department of Trade and Industry(1998), *Redundancy Consultation: A*

Study of Current Practice and the Effect of the 1995 Regulations,
Cambridge, Centre for Business Research Department of Applied
Economics University of Cambridge.

Economist, "Touchpaper", 2001. 3. 21.

Financial Times, "CBI Furious as Fee Plan for Tribunals is Dropped:
Appeals Reform Blair Retreats Ahead of Union Conference", 2001.
9. 6.

_____, "Jobless fall Confounds Predictions", 2001. 8. 15.

_____, "Workers Set to Pay for Taking Cases to Tribunals", 2001. 7. 21.

_____, "Agonising Choice that Faced Board", 2001. 7. 7.

_____, "Modernised TUC Aiming to Increase its Role in Industry", 2001. 5.
7.

_____, "Unions move to Block Private Sector Role in Public Services" 2001.
6. 21.

_____, "AEEU Chief Proposes No-Strike Agreements" 2001. 6. 11.

_____, "Motorola may Ring Change in 'Silicon Glen': Closure of the Plant
Still Remains One of a Number of Options", 2001. 4. 12.

_____, "M&S Shake-up Costs 4,400 Jobs: Retailer to Shut Overseas Stores
as Core Business Continues to Decline", 2001. 3. 30.

_____, "Ericsson to Cut up to 3,700 Jobs as Handset Sales Falter", 2001. 3.
28.

_____, "Unions Urge GM to Keep Making Cars at Luton", 2001. 2. 24.

_____, "Corus Workers Offered Electronics Jobs", 2001. 2. 14.

_____, "Businesses Urge Introduction of Informal Arbitration Scheme",
2001. 1. 15.

_____, "Corus Shadow Hangs Over Steel Industry: The Company is
Expected to Announce a Restructuring that could Result in Job
Losses and Plant Closures", 2001. 1. 11.

Fryer, R. H.(1973), "Redundancy, Values and Public Policy", *Industrial*

- Relations Journal*, Vol. 4, No. 2. Summer pp.2~19.
- Golden, M(1997), *Heroic Defeats: The Politics of Job Loss*, University Press.
- Heery, E. and B. Abbot(2000), “Trade Unions and the Insecure Workforce”, in E. Heery and J. Salmon ed., *The Insecure Workforce*, London, Routledge, pp.155~180.
- Hunter, I.(2000), “Managing a Firing without the Fire”, *Financial Times*, 2000. 11. 1.
- IDS(2000), *Redundancy: Employment Law Handbook*, London, Incomes Data Services.
- _____(1999), *IDS StudiesPlus: Managing redundancy*, London, Incomes Data Services.
- McMullen, J. and J. Eady(1996), *Employment Tribunal Procedure*, London, LAG Legal Action Group.
- Lewis, D.(1997), *Essentials of Employment Law*, London, Institute of Personnel and Development.
- Millward, N.(1994), *The New Industrial Relations?* London, Policy Studies Institute.
- Millward, N., Stevens, M. Smart, D. and W. R. Hawes(1992), *Workplace Industrial Relations in Transition*, Aldershot, Dartmouth.
- Monks, J.(1998), “Government and Trade Unions”, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 30, No. 1, pp.125~135.
- Newman, J. M., and F. J. Krzystoak(1993). “Changes in Employee Attitudes after an Acquisition”, *Group and Organization Management*, No. 18, pp.390~410.
- North, D.(1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.
- New York Times, “Behind Layoffs, Reality Is Often Less Severe in U.S.”. 2001. 2. 19.
- _____, “Ford to Curtail Auto Production and Cut 5,000 Jobs”, 2001. 8. 18.

OECD(1999), *Employment Outlook*, Paris.

_____(1994), *OECD Jobs Study*, Part 2, Paris.

Park, Duck Jay, Jonghee Park and Gyuchang Yu(2001), "Assessment of Labor Market Response to the Labor Law Changes Introduced in 1998", in Funkoo Park, Young-Bum Park, Gordon Betcherman, and Amit Dar ed., *Labor Market Reforms in Korea: Policy Options for the Future*, Seoul, The World Bank and The Korea Labor Institute.

Sahdev, K., S. Vinnicombe and S. Tyson(1999), "Downsizing and the Changing Role of HR", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No. 5, pp.906~923.

Salmon, J.(1988) "Wage Strategy, Redundancy and Shop Stewards in the Coventry Motor Industry", in M. Terry and P. K. Edwards ed., *Shopfloor Politics and Job Control: The Post-War Engineering Industry*, Oxford, Basil Blackwel, pp.185~211.

Segalla, M., G. Jacobs-Belschak and C. Mueller (2001) "Cultural Influences on Employee Termination Decisions: Firing the Good, Average or the Old?", *European Management Journal*, February, pp.58~72.

Splisbury, D., McIntosh, A. and J. Benjeri(1993), "Redundancies and Statutory Redundancy Payments Scheme: Results from a Survey of Employers", *Employment Gazette*, July, pp.313~324.

Terryn, B.(1999), Redundancies in the United Kingdom, *Labour Market Trends*, May, pp.251~261.

The Times, "Thousands Protest Vauxhall Closure", 2001. 1. 20.

Turnbull, P. and V. Wass(2000), "Redundancy and the Paradox of Job Insecurity", in E. Heery and J. Salmon ed., *The Insecure Workforce*, London, Routledge, pp.57~77.

_____(1997), "Job Insecurity and Labour Market Lemons: The (Mis) Management of Redundancy in Steel Making, Coal Mining and

- Port Transport”, *Journal of Management Studies*, Vol. 34, No. 1, pp.27~51.
- _____,(1994), “The Greatest Game No More Redundant Dockers and the Demise of ‘Dock Work’”, *Work, Employment and Society*, Vol. 8, No. 4, pp.487~506.
- Walling, A.(2001), “Redundancies in the United Kingdom”, *Labour Market Trends*, June, pp.315~322.
- Withington, J.(1989), *Shutdown: The Anatomy of a Shipyard Closure*, London, Bedford Square Press.