

일본 대기업-중소기업 관계 : 철강산업 사례

오학수 (일본노동정책연구·연수기구 연구원)

■ 머리말

최근 세계적으로 증권시장에서 기업의 재무정보의 주된 대상이 개별기업에서 기업그룹으로 크게 전환되고 있다. 이러한 국제적인 흐름에 따라 일본에서도 2000년 3월 결산부터 기업의 재무제표가 개별기업결산 중심에서 기업그룹연결결산(연결 재무제표와 유사) 중심으로 바뀌어, 본격적인 기업 그룹 경영시대에 접어들었다고 말할 수 있다.

기업그룹경영의 본격화가 그룹의 핵심기업이나 자회사(본고에서는 특별한 언급이 없는 한 중소기업의 의미함)의 경영, 인사노무관리에 어떠한 영향을 미치는지 중요한 관심사항이다. 본고에서는 철강대기업 B사를 중심으로 기업그룹경영이 본격화되면서 전개되는 대기업과 자회사 간의 경영관계, 인사노무관리 관계를 살펴보기로 한다.

본고를 통하여 일본의 대기업과 중소기업의 관계를 이해하는 데 조금이나마 도움이 되었으면 한다.

- 1) 본고는 일본후생성의 위탁연구의 일환으로 진행된 연구 중 필자가 담당한 부분을 중심으로 집필하였다. 조사는 2000년에 실시되었고 전체 프로젝트의 보고서는 電通総研(2001), 『企業グループ連結経営と人事労務管理に関する調査研究』으로 발간되었고, 필자의 조사내용 중 핵심부분을 仁田道夫編(2002), 『労使関係の新世紀』, 日本労働研究機構에 실었다. 본고의 내용은 주로 후자에 근거하고 있다.

■ 핵심기업의 기업그룹연결경영과 인사노무관리

1) 그룹연결경영

핵심기업인 철강대기업 B사(이하, 핵심기업으로 표기)는 2000년 2월 4일 「그룹중기 경영계획」을 공표하였다. 주요 내용은 다음과 같다.

첫째, 중기경영계획의 최대 목표를, 「연결재무체질의 개선」에 두고, 구체적으로 제조업 상위그룹의 수익구조의 확립과 업계 상위그룹의 재무체질 개선확립을 연결재무목표를 설정하였다.

둘째, 경영자원을 앞으로 성장이 기대되는 분야, 즉 「철강의 국제사업전략」과 「환경솔루션사업」에 집중적으로 투입하여 적극적인 성장전략을 전개한다.

셋째, 그룹 전체의 수익력을 강화하는 기술개발을 추진하고, 정보기술을 활용한 네트워크 혁명에 적극적으로 대응하여, 사업프로세스 개혁과 그룹경영지원체제를 강화한다.

넷째, 그룹의 기술력·영업력의 강점을 살려 고객 만족도가 높은 상품의 개발·제조·판매 및 서비스를 제공하여 판매력을 강화한다.

다섯째, 이번 계획을 실현하기 위하여, 경영관리의 개혁과 철저한 업적주의 인사평가제도를 실시하여, 그룹 전체의 톱 경영자로부터 실무자에 이르기까지 경쟁적이고 「강건한 기업집단」으로 변모시키는 기업 풍토의 혁신을 꾀한다.

핵심기업은 기업그룹 경영을 적극적으로 추진하기 위하여 그룹 사장단회의를 매년 2회 실시하고 있다. 사장단회의는 그룹의 경영방침 전달과 그룹기업 간의 의사소통의 향상을 통하여, 그룹경영의 본격적인 전개를 인식시키고 있다.

핵심기업은 위와 같은 「그룹중기경영계획」을 성공적으로 수행하기 위하여 「사업부 연결예산제도」, 「인원계획의 공통시책」, 그리고 「분사화의 전개」를 실시하였다.

먼저, 사업부 연결예산제도는 각 사업부가 관련 자회사를 포함하여 사업부별²⁾로 예산을 책정하고 실행하는 제도이다. 기업그룹연결경영의 추진 주체는 각 사업부장이다. 사업부장은, 핵심기업 사장의 인사권 등의 위임을 받아, 사업부에 속해 있는 자회사를 이끌면서 사업부 특성에 맞는 연결경영을 실시한다.

또한, 핵심기업은 자회사를 기능분담회사(철강관련 하청, 물류회사로 비용삭감이 요청되는 회사), 외부전개회사(그룹 외부의 시장에 의존하여 수익을 향상하도록 요청되는 회사), 그리고 독자사업회사(그룹의 핵심부문인 철강, 엔지니어링과 거리가 있는 사업을 하는 회사)로 나누어 각사의 역할을 명확히 하였다. 그뿐 아니라 그룹의 공통평가지표(ROA=총자산이익률과 순현금수지)를 기본으로 각사의 역할을 반영한 연도 단위의 업적평가를 실시하여, 그룹공통의 규정에 따라 임원을 대우하고 있다.

다음, 인원계획의 공통시책은 기업그룹 전체의 인원의 슬림화가 주된 내용이다. 1999년도 말 그룹 전체 인원이 32,700명이었던 것을 3년간에 걸쳐 28,700명으로 약 12% 삼각하기로 하였다. 삼각은 주로 신규채용 억제, 조기퇴직제도의 재개, 노조원에 대한 전직 제도의 도입과 비노조원의 전직 연령의 하향조정, 요원 합리화 등으로 실시하기로 하였다. 이 기간 동안에는, 그룹의 모든 기업은 원칙적으로 채용을 하지 못하도록 하였다. 그뿐 아니라 그룹의 자금 효율을 높이기 위하여, 그룹자금정책의 일원화와 그룹자금관리의 집중화를 꾀하기로 하여, 그룹금융 자회사를 만들었다. 그룹금융 자회사는 핵심기업과 자회사 간, 그리고 그룹 전체의 자금유통을 원활히 하여, 그룹 전체의 결재업무의 효율화와 현금 잔액의 최저화 등을 실시하고 있다.

그리고, 분사화를 전개했다. 핵심기업은 자회사를 국내 75개 회사, 해외 36개 회사를 두고 있는데, 그룹 전체의 사업기반 강화와 최적 파트너와의 제휴 등을 통하여 자회사의 재편·통합을 실시하는데, 그에 따른 인원이동은 출향³⁾·전직⁴⁾으로 대응하기로 하였다.

2) 예를 들어 철강사업부는 핵심기업의 철강부문과 철강제조에 관련된 자회사를 포함하여 예산을 책정하고, 종합엔지니어링부는 핵심기업의 엔지니어링부문뿐만 아니라 엔지니어링과 관련된 자회사도 포함하여 예산을 세운다. 자회사를 포함한 소사장제와 유사하다고 볼 수 있다.

3) 일본에서는 출향(出向, 일본어로 ‘슛쵸’로 발음)이라는 인사제도가 있다. 출향은 기본적으로 한국의 사외 파견과 유사한 제도이다. 籍은 본기업에 둔 채로 자회사 등 관련회사에서 근무하는 인사 제도로, 주로 대기업에서 중소기업으로 인사이동이 이루어지고 있다. 출향에는 여러 형태가 있다. 출향처 기업과 연계를 강화하거나 신규회사 설립과 함께 이루어지는 ‘기업집단통합형’, 경영지도나 기술지도, 또는 일손 부족을 해소하기 위하여 이루어지는 ‘출향처강화형’, 출향자의 교육훈련을 목적으로 하는 ‘교육훈련형’, 출향을 보내는 본기업의 직위부족을 해소하거나 임금부담을 경감하기 위하여 실시되는 ‘종업원배출형’, 그 외, ‘고용조정형’, 정년후 ‘고용기회제공형’ 출향 등이 있다.

2) 인사노무관리

그룹경영의 강화에 따라 변화한 인사노무관리 중 하나는 계열그룹 임원에 대한 보수 결정이다. 이전, 자회사의 경영진의 보수는 회사의 규모, 경영의 난이도, 사업내용 등의 경영환경이나 실적에 거의 관계없이 결정되었으나, 그룹경영 강화와 함께, 경영실적에 따라 결정되게 되었다. 그리고 결정자도 자회사의 경영을 가장 잘 파악할 수 있는 연결사업부장이다.

핵심기업의 부장급 이상의 인사는 핵심기업의 사장이 실시한다. 그러나 그 이하의 직원에 대한 인사는 연결사업부장으로 권한이 이양되었다. 연결사업부장은 핵심기업 내에서의 인사뿐만 아니라, 당해 연결사업부가 관장하는 자회사로 핵심기업의 직원을 인사이동하는 권한도 부여받았다. 이전에는 핵심기업의 총무·인사부문의 관할업무였다. 현재, 핵심기업의 총무·인사부문은 사업부간의 인사, 각 사업부에서 자회사로 출향인사업무의 지원, 그리고 그룹기업 외 출향처의 확보 등의 업무를 실시하고 있다. 또한, 부문 내에 인사기획팀을 만들어 자회사의 인사기획, 인사제도의 도입, 그룹기업의 요원/재적관리, 노동비용, 근로조건 조사 등 그룹기업의 인사기획과 인사 효율화를 꾀하고 있다. 이것은 그룹의 인사/노무관리의 일원화에 기여하고 있다고 보여진다.

최근까지 핵심기업의 출향은 「종업원배출형」이 상대적으로 많았다. 핵심기업의 인사기획 담당자에 의하면, “핵심기업에서는 관리직의 사내 직위가 거의 없고, 자회사에는 관리직을 담당할 만한 인재를 없는 경우, 핵심기업의 당해자를 자회사의 관리직에 이동시키는 처우상의 배치가 있었다”고 한다. 그러나, 그룹경영의 강화에 따라 이런 형태의 출향은 많이 줄었다. 왜냐하면, 그룹 자회사의 업무계획과 실적이 직접 평가되어, 출향을 받는 그룹 자회사가 원하는 인재가 아니면 받으려고 하지 않기 때문이다. 이전, 개별기업중시 결산의 경우, 개별기업(핵심기업)의 업적만이 증권시장 등에서 평가되기 때문에 핵심기업의 업적을 높이기 위해 불필요한 인원을 자회사에 보냈던 측면이 있었다. 자회사

4) 출향은 籍을 본기업에 두고 자회사 등에서 근무하지만, 轉籍은 본기업 籍을 완전히 없애고 출향처 기업으로 전직하는 인사제도이다. 출향시는 본기업에서 자회사 근무시 낮아지는 임금을 보전해 주지만, 전직은 그렇지 않다.

의 업적은 핵심기업의 평가의 중요 지표가 아니었기 때문이다. 그러나 2000년부터 연결결산의 중시에 따라 그룹경영이 강화되면서, 자회사를 포함한 기업그룹 전체가 평가되기 때문에, 자회사의 실적 향상에 기여하지 않는 출향은 어렵게 되었다.

핵심기업은 이러한 변화 때문에 기업그룹 전체의 업적에 도움이 되지 않는 출향을 줄이는 대신에, 그룹의 기업으로 출향시키는 시책을 추진하기 위해 인사분담회사를 설립키로 하였던 것이다.

출향에 따른 임금변화를 보기로 한다. 핵심기업의 출향자의 임금은 핵심기업의 급여규정에 따라 지급된다. 핵심기업은, 출향을 받은 자회사로부터 자회사의 급여규정에 근거한 출향자의 임금분을 받게 되는데, 그것은 핵심기업이 지급하는 출향자 급여의 약 70%에 이른다. 따라서, 핵심기업은 출향자의 임금부족액 30%를 보전해 주는 셈이 된다.

또한, 핵심기업은 출향인사의 전환과 함께, 노조원에 대한 전적(轉籍)제도의 도입과 비노조원(관리직) 전적 연령의 하향조정을 실시하게 되었다. 조합원 전적은 1999년 4월부터 2001년 2월에 걸쳐서 실시하기로 노사합의가 되었다. 전적 제도의 도입은, 전적자가 전적한 기업의 사원·소속 의식을 높여서 전적한 기업의 경쟁력 강화에 기여하도록 하는 데 그 목적이 있었다⁵⁾. 전적은, 조합원의 경우 55세 이상이 대상이고, 본인, 핵심기업과 전적할 자회사 3자의 합의하에 실시된다. 관리직도, 3자의 합의하에 전적이 실시되는데, 1998년 부터 전적 연령이 53세에서 50세로 하향조정되었다. 전적자의 처우는 퇴직금의 상향조정을 하기 때문에 전적에 의한 소득면의 불이익은 그다지 크지 않다. 즉 전적 시 핵심기업에서 지급되는 임금보전액은, 전적자가 60세 정년까지 핵심기업에서 근무할 경우 지급될 임금 예정액과 전적처 기업에서 60세 정년까지 근무할 경우 지급될 임금 예정액의 격차분이다. 또한 퇴직금은 지급률이 높은 정년퇴직시의 지급률이 적용된다⁶⁾. 관리직 직원이 50세 전적할 경우,

5) 출향제도의 문제점의 하나로서, 출향자가 출향간 자회사의 소속의식이 낮다라고 하는 측면이 있었다. 전적제도는 이것을 개선하기 위한 측면이 있다.

6) 일본의 퇴직금은 일반적으로, 자원퇴직인지 회사 사정에 의한 퇴직인지, 또한 정년전 퇴직인지 정년에 의한 퇴직인지에 따라 지급률이 다르다. 후자의 경우 지급률이 높아 퇴직금이 상대적으로 많이 지급된다. 핵심기업의 전적자의 경우 후자가 적용되었다.

평균적으로 지급되는 퇴직금과 전직임금보전액의 합계는 전직자 연수입의 4년분 전후이다.

핵심기업에는 전직 제도 외에 조기퇴직우대제도가 있다. 정년을 채우지 않고 퇴직하는 자에게 적용되는 제도로써, 퇴직금에 추가분이 지급된다. 1995년부터 실시된 이 제도를 통해 퇴직한 자는 2000년까지 약 500명이다.

핵심기업은, 위와 같은 방법으로, 1998년 9월 부터 2000년 3월까지 약 3,900명을 감원하였다. 정년 퇴직과 자원퇴직이 각각 약 30%, 남은 약 40%가 출항·전직에 의한 것이었다.

핵심기업은 관리직을 대상으로 2000년 4월 철저한 업적주의 인사처우제도를 도입하였다. 업적평가는 개인업적평가와 조직업적평가로 양분된다. 전자는 연도 초에 설정한 업적목표의 달성도에 따라 이루어진다. 평가는 A, B, C 3단계의 상대평가로 실시된다. 평가는 승급에 반영되는데, A 평가는 '기초액+업적평가가산액×2', B평가는 '기초액+업적평가가산액×1', 그리고 C평가는 기초액만 지급된다. 후자는 대조직 평가와 소조직 평가로 나누어진다. 대조직 평가는 전사 조직을 사업부·분부를 중심으로 10개의 평가 단위로 분류하여 각 단위별로 연도별 목표를 정하여, 목표 달성도에 따라 총재원의 0%에서 200%까지 배분된다. 소조직 평가는 사업부장의 재량에 맞춰져 있는데, 사업부에 속한 조직에게 상대평가에 의해 재원이 배분된다. 개인업적평가와 조직업적평가 양자의 평가 대상은 핵심기업뿐만 아니라 연결결산대상 그룹기업 전체도 포함된다. 이 같은 평가의 도입에서 연결 그룹경영을 더 강화하기 위한 핵심기업의 의도를 엿볼 수 있다.

■ 자회사의 기업경영과 인사노무관리⁷⁾

핵심기업 B사의 자회사 BK사(여기에서는 단지 자회사로 표기)는 핵심기업의 기능분담회사로서, 제철 과정에서 나오는 슬러브의 처리, 제조·판매, 제철 원료의 수입·판매 등의 사업을 중심으로 하고 있다. 1999년도 자회사의 매출액은 약 327억 엔인데, 매출액의 약 80%를 핵심기업에 의존하고 있

7) 紙幅의 제한으로 극히 간단하게 기술하였다. 자세한 내용은 仁田道夫 編(2002), 『労使関係の新世紀』, 日本労働研究機構를 참조.

다. 또한 자회사의 주식 80%를 핵심기업이 보유하고 있다.

자회사는, 핵심기업의 경영계획과 병행하는 형태로, 1999년 '중기경영효율화계획'을 작성·발표하였다. 주된 내용은 비용삭감, 신규사업 발굴에 의한 경영자원의 최적배분, 총자산의 압축으로 투자효율의 향상이었다. 이 계획은 핵심기업의 승인을 받아 확정되었다. 자회사는 이 같은 핵심기업의 승인을 받으면, 구체적인 사업은 독자적으로 결정하여 실행하고 있다. 그러나 채무보증과 자회사의 자회사(즉 핵심기업으로 보면 손자회사, 이하 손자회사로 표기) 재편은 그 때마다 핵심기업의 승인이 필요하다.

연결그룹경영의 강화에 따라, 자회사는 예산에서 결산까지 전 과정을 핵심기업에 보고해야 하는 등 핵심기업의 관리항목이 많아져 자회사의 재량권이 약화되었다.

한편, 인사노무관리제도의 변화를 보면, 앞서 언급하였듯이, 자회사가 요청하는 출향이 상대적으로 많아졌다. 즉, "자회사는 핵심기업에게 출향후보자의 명단 또는 자회사에서 필요한 직위를 제시하여 자회사에서 필요한 인재를 받아들이고 있다. 핵심기업이 대량으로 인원삭감을 할 경우, 자회사는 출향자를 선별적으로 받아 들이고 있다." 이러한 출향인사는 기업그룹경영의 본격화와 함께 상대적으로 증가하였다. 2000년 현재, 자회사 종업원 449명 중 핵심기업 출신자는 92명으로 전 종업원에 차지하는 비율은 21%이다. 출향자는 감소하고 있는 경향이다. 그러나 출향자가 없어지리라고는 보여지지 않다. 그 이유는 이공계 대졸자의 경우, 밀접한 업무의 연계 때문이다. 또한, 자회사에서는 우수한 이공계 대졸자를 채용하기 어렵기 때문에 핵심기업의 인재를 계속 받아들이는 것이 현실적이다.

자회사는 앞서 언급한 '경영계획'을 실행하기 위하여, 일부 사업의 철수, 사업의 통합, 전환, 외주화 등 구조조정을 실시하기로 하였다. 그에 따라, 자회사가 손자회사 등에 보내는 출향자가 급증하였다. 즉 출향자는 1998년 4명밖에 없었으나 2000년에는 99명까지 증가하였다. 출향자의 임금보전액은 임금의 약 10~30% 정도이다.

자회사는 2000년 업적주의 임금제도를 도입하였다. 특히 관리직의 경우, 과장급이면 평가의 최고자와 최소자의 급여격차가 7~9% 나도록 설계되었다. 또한, 자회사 직원의 급여는 그룹연결 업적에 따라 좌우되는 임원의 급여를 초과할 수 없도록 제도화되어 간접적으로 연결결산의 영향을 받게 된다.

■ 맺음말

이상, 철강대기업인 중핵기업 B사의 기업그룹경영 본격화에 따라 나타난 기업그룹경영, 중핵기업과 중소기업의 관계, 그리고 인사노무관리의 변화를 살펴보았는데 요점을 밝히면 다음과 같다.

첫째, 핵심기업과 자회사 간의 역할과 책임을 명확히 하기 위하여, 핵심기업은 연결사업부제의 철저, 그리고 자회사의 수익과 그룹경영에의 공헌도에 근거한 자회사 사장 등의 인사와 급여를 결정하고 있다. 그와 동시에 핵심기업은 그룹경영의 강화에 따라 그룹금융자회사를 설립하여 그룹 전체의 자금 유통, 핵심기업의 자회사인사·노무 지원 등을 실시하고 있다.

둘째, 핵심기업은 그룹 전체에 걸쳐 사업재편, 분사와, 사업철수 등의 구조조정을 실시하였다. 그에 따라, 핵심기업에서 자회사로 출향이 실시되었다. 최근에는 자회사도 구조조정을 실시함으로써 자회사에서 손자회사로 출향이 급증하였다.

셋째, 출향은 오로지 핵심기업의 필요에 따라 실시되는 비율은 낮아지고, 자회사의 필요에 따라 실시되는 경향이 있다. 이 같은 변화는 그룹경영의 강화와 함께 현저하게 나타났다. 핵심기업과 계열중소기업 양자에게 최적의 출향·전적이 요구되고 있다. 핵심기업은 이러한 변화에 대응하기 위하여 그룹 내의 최적 인재가 아닌 인원을 그룹 외로 출향·전적을 추진하기 위하여 인사분담회사를 설립하였다.

넷째, 자회사가 특정 직위나 개인을 지정하여 필요한 인재를 핵심기업으로부터 조달하는데 일본의 출향제도는 유효하다. 자회사가 핵심기업으로부터 이러한 인재 조달의 필요성이 지속되는 한 출향·전적은 계속 진행될 것으로 보인다. 이같은 출향·전적은 그룹내 핵심기업과 자회사, 손자회사의 인재의 재배치를 통하여 그룹내 노동시장이 성립되도록 하는 역할을 한다.

다섯째, 그룹경영이 강화됨에 따라, 핵심기업에 의한 계열 자회사의 채용·인사이동, 총인원 계획 등의 일원적 관리가 실시되고 있다. 일례로, 핵심기업은 자회사에게 '그룹중기경영계획'의 실시기간 중에는 원칙적으로 직원을 채용하지 않도록 요청하였다.

여섯째, 핵심기업은 전적을 적극적으로 추진하고 있다. 그것은 관리직의 전적 연령의 하향조정과 노조원에 대한 전적 제도의 도입으로 나타나고 있다. 전적은 전적자에게 자회사에 대한 사원·소속

의식을 높여서 자회사의 경쟁력 강화에 기여하도록 하기 위해 실시되고 있다. 전적에 따른 임금 인하를 보전하기 위하여 전적시 퇴직금의 상향조정을 실시하고 있다. 그 때문에 전적에 의한 금전적인 불이익은 그다지 크지 않다. 또한, 핵심기업은 조기퇴직제도를 도입하여, 정년을 채우지 않고 퇴직하는 자에게 퇴직금의 상향 조정을 실시하고 있다.

일곱째, 출향·전적에 의한 인원의 주된 이동 패턴은 핵심기업에서 자회사로, 자회사에서 손자회사로 형성되어 있다. 출향·전적자 중 화이트 칼라노동자의 경우 임원이나 관리직으로 한 단계 높은 직위로 개별적으로 이동하고, 블루 칼라노동자의 경우, 대체적으로 수평이동하는데 외주화·분사화 등에 따라 단체·그룹으로 이동하는 경우가 많다.

여덟째, 자회사는 핵심기업의 기업그룹경영계획하에서 자사의 역할을 인식하고 경영계획/연도에 산을 책정하여 핵심기업의 승인을 얻는다. 그때마다 승인이 필요한 사항은 채무보증과 자회사(핵심기업으로 보면 손자회사)재편에 관련된 것이다.

아홉째, 자회사의 인사노무관리는, 채무보증이나 손자회사의 재편과 같은 규제를 받는 것은 아니나, 핵심기업의 일원적 관리의 틀을 벗어나서는 안 된다. 특히, 직원을 늘리는 경우 규제를 받는다.

열째, 핵심기업, 자회사, 그리고 손자회사 간에는 연수입의 격차가 있다. 전적을 통하여 나타나는 연수입의 격차는 핵심기업과 자회사 간에는 약 30% 정도, 자회사와 손자회사 간에는 약 10~30%의 격차가 나타난다. 최근 구조조정으로 자회사의 인원(출향·전적을 포함)이 증가하고 있으므로 연수입이 낮은 층이 상대적으로 많아지고 있다.

열한번째, 핵심기업이나 자회사는 임금제도를 개정하였다. 그 내용은 성과·업적주의의 강화였다. 임금제도의 개정은 각 회사가 자주적으로 실시하고 있으나, 그룹 전체 업적의 간접적인 영향을 받기 때문에 완전한 자주성이 보장되어 있다고는 말하기 어렵다.

전체적으로 연결회계제도의 도입·강화로, 그룹 경영과 그룹 차원의 인사노무관리가 강화되어 종래보다 핵심기업의 자회사에 대한 관리·지도가 심화되었다. **KLI**