

# 최근 일본 기업의 해고관리 실태

International Labor Trends

국제노동동향 ④ - 일본

오학수 (일본 노동정책연구 · 연수기구 주임연구위원)

## ■ 머리말

일본에서는 여전히 종신고용이 고용관리의 기본인데, 기업이 경영사정의 악화나 근로자 개인의 문제 등으로 해고하는 경우도 없지 않다. 해고할 경우에는 노동계약법 제16조 “해고는 객관적으로 합리적인 이유가 없고, 사회 통념상 상당하다고 인정되지 않는 경우 그 권리를 남용한 것으로 무효이다”라는 규정에 충족되어야 한다. 또한 “적어도 30일 전에는 예고해야 하며, 그렇지 않을 경우 30일 이상의 평균임금을 지불해야 한다”라는 노동기준법 20조 규정도 지켜야 한다.

이 글에서는 일본 노동정책연구 · 연수기구가 일본 기업의 해고관리 실태를 파악하기 위하여 2012년 10월 실시한 앙케트 조사의 결과를 토대로 그 주요 내용을 살펴보기로 한다. 조사는 상용근로자 50명 이상을 고용하고 있는 일본의 민간기업 2만 개를 대상으로 실시하였는데, 유효회답수는 5,964표(회답율 29.8%)였다. 조사에서는 과거 5년간 어떠한 해고관리를 실시하였는지를 물었는데, 2008년 세계금융위기 기간이 포함되어 있어 상대적으로 해고실시 기업 비율이 높은 것으로 보여진다. 참고로 후생노동성은 기업경영 악화 시 종업원의 고용유지를 위해 휴업, 교육훈련, 충항을 실시한 기업에 대해 고용조정조성금(우리나라의 고용안정지원금)을 지급하고 있는데, 동 조성금을 수령한 기업은 2009년 794,016곳, 2010년 755,716곳, 2011년 519,873곳, 2012년 329,575곳으로 이전 최다인 1994년 45,038곳보다 월등히 많았다. 이 점을 감안할 필요가 있다.

## ■ 해고실시 기업과 해고관리 실태

### 해고실시 기업

과거 5년간 징계해고를 제외한 해고를 실시한 기업은 20.7%였다. 해고의 종류를 보면(복수 회답), 보통해고<sup>1)</sup>가 16.0%, 정리해고<sup>2)</sup>가 8.6%로 보통해고가 정리해고의 약 2배에 달하였다. 해고실시 비율을 기업규모별로 보면, 100명 미만의 소기업은 20.1%, 100~300명 미만 21.1%, 300~1,000명 미만 25.3%, 1,000명 이상 30.3%로 기업규모가 클수록 해고실시 비율이 높았다. 특히 보통해고의 경우 그 경향이 뚜렷했다.

과거 5년간 매출액을 기준으로 해고실시 비율을 보면, 증가 18.9%, 평행수준 16.8%, 감소 25.1%로 매출액이 감소하고 있는 기업이 증가나 평행수준 기업보다 그 비율이 높았다. 특히 정리해고의 경우, 감소 기업이 12.9%로, 증가 5.6%, 평행수준 5.0%보다 2배 이상 높았다.

과거 5년간 정규직의 증감을 기준으로 해고실시 비율을 보면, 20% 이상 감소 37.7%, ±20% 미만의 범위로 증감 19.2%, 20% 이상 증가 21.6%였다. 여기에서도 정리해고 비율은 20% 이상 감소가 27.4%로, ±20% 미만의 범위로 증감 7.2%, 20% 이상 증가 5.1%에 비해 약 4~5배 많았다. 보통해고는 매출액과는 거의 관계가 없었다.

### 해고관리 실태

#### 보통해고

기업이 보통해고를 실시한 이유를 보면, 종업원 본인의 비행이 30.8%로 가장 많고, 이어 일에 필요한 능력 결여 28.0%, 직장규율 문란 24.0%, 빈번한 무단결근 15.0%, 건강상의 문제 12.2%, 휴직기간의 만료 8.7% 등이었다. 보통해고를 실시하기 전에 기업이 당해 종업원에게

1) 보통해고는 무단결근, 노동능력 부족, 심신의 불건강으로 인한 근무제공의 어려움, 업무명령 위반 등으로 실시되는 해고이다.

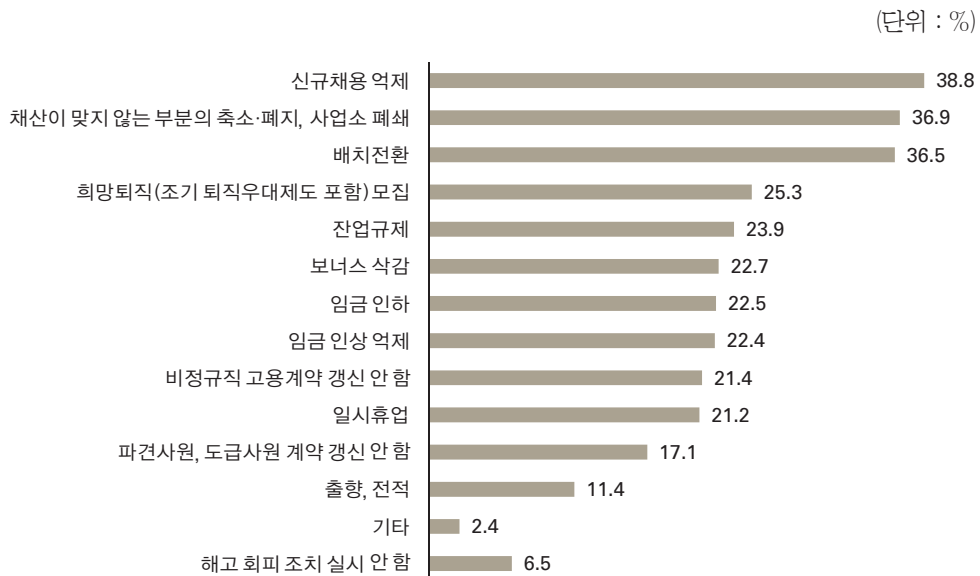
2) 회사의 경영상 이유로 인원삭감이 필요하여 실시하는 해고이다.

실시한 조치를 보면, 경고가 49.6%로 가장 많았고, 시정 기회 부여 39.3%, 퇴직권고 38.5%, 타 부서 배치전환 타진 20.5% 등인데, 이러한 조치를 전혀 실시하지 않은 기업은 5.8%에 불과하였다.

## 정리해고

일본 기업이 정리해고 전 해고를 회피하기 위해 실시한 조치를 보면, 먼저 해고 회피 조치를 실시하지 않은 기업은 6.5%에 불과하여 대부분 해고 회피 조치를 실시하였다. 가장 많은 조치는 신규채용 억제로서 38.8%, 이어 재산이 맞지 않는 부분의 축소·폐지, 사업소의 폐쇄 36.9%, 배치전환 36.5%로 약 3분의 1의 기업이 이를 실시하였다. 거기에 희망퇴직(조기 퇴직우대제도 포함)모집 25.3%을 포함하여 인원조정이 가장 많은 조치였다. 이어 20%대를 기록한 조치는 잔업규제 23.9%, 보너스 삭감 22.7%, 임금 인하 22.5%, 임금 인상 억제 22.4%, 비정규직 고용계약 갱신 안 함 21.4%, 일시휴업 21.2%로 주로 인건비 억제와 비정규직 고용조정이라고 말 할수 있다. 그 외에 파견사원, 도급사원 계약 갱신 안 함 17.1%, 출향, 전직 11.4%, 기타 2.4%였다(그림 1 참조).

[그림 1] 정리해고 전 해고 회피조치 실시(복수회답)

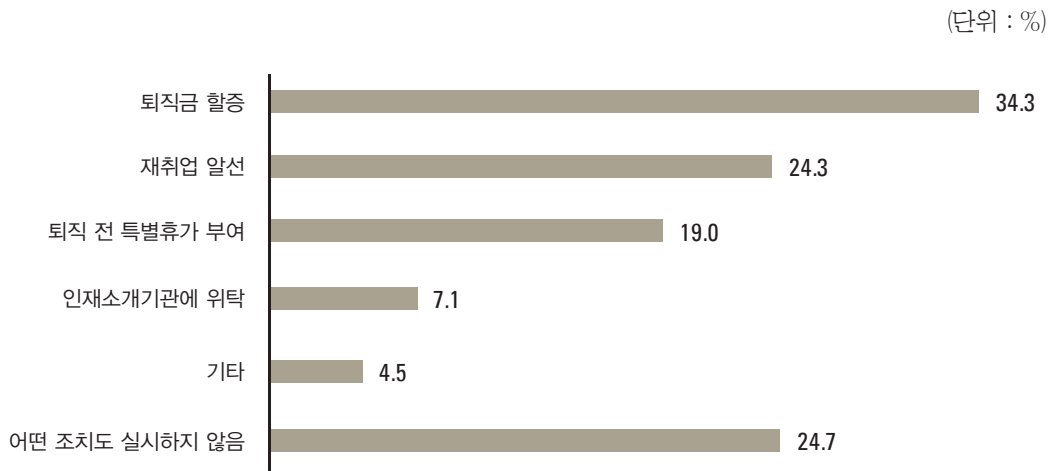


기업이 노동조건 변경을 받아들이지 않으면 해고는 어쩔 수 없다고 설명하여 결국 노동조건을 변경한 비율은 8.1%였다. 이러한 노동조건 변경 제안에 대해 해당 종업원의 대응을 보면, 이의 없이 받아들였다가 69.7%로 가장 많았고, 이어 이의를 제기하였으나 결국 받아들였다 23.2%, 받아들이지 않고 퇴직하였다 30.1%였다. 구체적으로 노동조건 변경내용을 보면, 임금이 54.4%로 가장 많았고, 이어 취업장소(전근 등) 35.5%, 노동시간 25.7%, 직종 23.7% 등이었다.

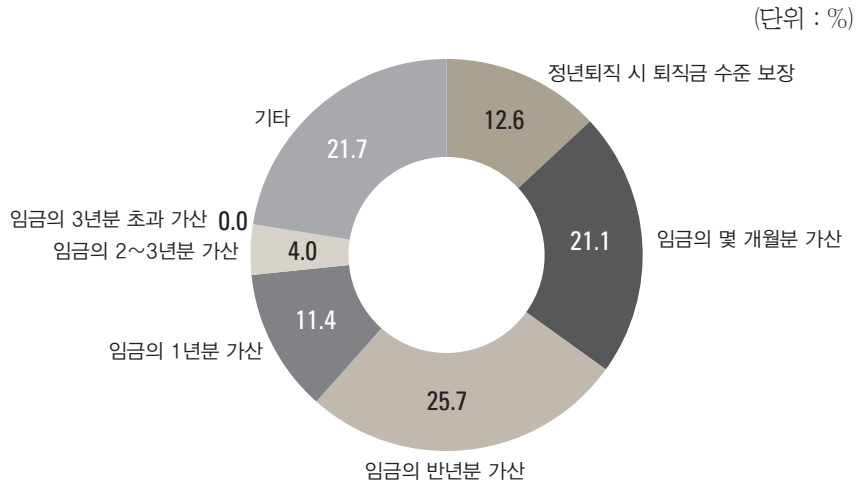
기업이 정리해고 대상자에 대해 실시한 특별 조치를 보면, 가장 많은 것은 퇴직금 할증으로 34.3%를 기록하였다. 재취업 알선 24.3%, 퇴직 전 특별휴가 부여 19.0%, 인재소개기관에 위탁 7.1%, 기타 4.5%였는데, 어떤 조치도 실시하지 않은 기업도 24.7%에 달하였다(그림 2 참조).

가장 많이 실시한 특별 조치인 퇴직금 할증을 어느 정도 지급하는지 보면, 임금의 반년분 가산이 25.7%로 가장 많았고, 이어 임금의 몇 개월분 가산 21.1%, 정년퇴직 시의 퇴직금 수준 보장 12.6%, 그리고 임금의 1년분 가산 11.4%였다. 임금의 2~3년분 가산은 4.0%에 불과하였고, 임금의 3년분 초과 가산은 0%로 전혀 없었다(그림 3 참조).

[그림 2] 정리해고 대상자에 대한 특별 조치(복수회답)



[그림 3] 퇴직금 할증 내용



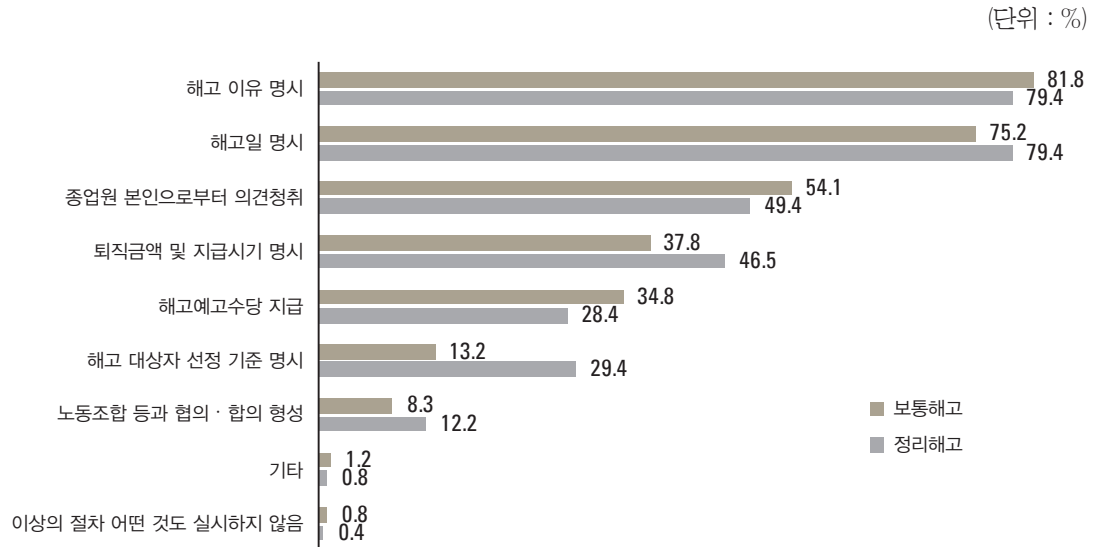
## ■ 보통해고 및 정리해고의 절차와 분쟁 해결

기업이 종업원을 해고할 때 어떠한 절차를 취하였는지를 살펴보기로 한다. 먼저 해고 통보(보통해고 기준) 시기를 보면, 1개월 전이 47.5%(정리해고 34.7%, 이하 같음)로 가장 많았고, 이어 1개월 초~2개월 전 22.4%(34.1%)로 약 70%의 기업이 1개월에서 2개월 사이에 당사자에게 해고를 통지하는 것으로 나타났다.

보통해고를 중심으로 해고 절차를 보면, 해고 이유 명시가 81.8%(정리해고 79.4%, 이하 같음)로 가장 많았고, 해고일 명시 75.2%(79.4%), 종업원 본인으로부터 의견 청취 54.1%(49.4%), 퇴직금액 및 지급시기 명시 37.8%(46.5%), 해고예고수당 지급 34.8%(28.4%), 해고 대상자 선정 기준의 명시 13.2%(29.4%), 노동조합 등과 협의·합의 형성 8.3%(12.2%)<sup>3)</sup> 등이었다. 어떤 절차도 실시하지 않는 기업은 0.8%(0.4%)로 거의 없었다(그림 4 참조). 정리해고가 보통해고보다 많이 실시한 절차는 해고일 명시, 퇴직금액 및 지급시기 명시, 해고 대상자 선정 기준의 명

3) 노동조합 등과 협의·합의 형성이 10% 전후로 매우 낮는데, 이는 2012년 6월 현재 노조 조직률이 17.9%이고, 노조가 조직되어 있는 대기업의 경우 해고가 적은 결과의 하나로 여겨진다.

[그림 4] 해고 시 실시하였던 절차(복수회답)



시, 노동조합 등과 협의·합의 형성이었다.

기업이 해고 시 노동조합 등과 협의한 비율은 보통해고 44.0%, 정리해고 53.1%였는데, 협의하는 가운데 노사분쟁이 일어난 곳은 보통해고 10.5%, 정리해고 14.0%였다.

종업원 개개인과의 분쟁이 있었다는 비율은 보통해고 15.0%, 정리해고 10.2%였는데, 보통해고를 중심으로 분쟁해결 상황을 보면, 본인과 협의하여 해결이 45.5%(정리해고, 53.8%, 이하 같음)로 가장 많았고, 이어 지방노동국(우리나라의 지방고용노동청) 등 외부 분쟁해결기관에서 해결 22.4%(21.2%), 재판에서 해결(화해 포함) 18.2%(23.1%), 노동심판제도에서 해결 10.5%(7.7%), 해결하지 못하고 있다 7.0%(0.0%), 사내 고충처리기관에서 해결 2.1%(5.8%), 노동조합과 협의하여 해결 0.7%(0.0%) 등이었다. 해고에 관련된 분쟁은 근로자 당사자, 외부 분쟁해결기관, 재판(노동심판 포함)을 통하여 해결하고 있다. 이러한 분쟁을 해결하기 위해 기업이 특별히 취한 조치를 보면, 해결금 지급이 44.1%(55.8%)로 가장 많았고, 퇴직 이유의 변경 20.3%(9.6), 해고 취소(원직 복귀 등) 4.9%(5.8%) 등이었다.

## ■ 맺음말

일본 기업들은 2008년 세계경제위기 이후 약 4년간 정부로부터 가장 많은 고용조정조성금을 수급하여 고용을 유지하려고 노력하였는데, 부득이 약 20%의 기업이 해고를 실시하였다. 일본 기업들은 해고를 실시하더라도, 실시 전에 보통해고의 경우 근로자 본인에게 경고나 시정 기회를 부여하고, 정리해고의 경우 신규채용 억제, 채산이 맞지 않는 부문의 축소·폐지, 배치전환을 통하여 최대한 고용을 유지하려고 노력하고 있다. 또한 해고를 하더라도 퇴직금 할증, 재취직 알선을 통하여 퇴직 후의 생활안정을 꾀하는 기업도 적지 않았다. 해고할 때, 1~2개월 전에 해고를 통지하여 해고 이유와 해고일, 퇴직금액 및 지급시기를 명시하고, 약 2분의 1의 기업에서는 종업원 본인으로부터 의견을 청취하고 있다. 그럼에도 불구하고 종업원 개개인과 기업이 분쟁을 경험한 비율이 보통해고 15%, 정리해고 10.2%에 달하였다. 대부분 노사간의 협의에 의하여 해결되지만, 지방노동국 등의 외부 분쟁해결기관이나 재판에서 해결되는 경우도 적지 않았다. **KLI**

---

### 참고문헌

---

- 일본 노동정책연구·연수기구(2013), 「종업원 채용 및 퇴직에 관한 실태조사 결과」, <http://www.jil.go.jp/kokunai/reports/2013/report03.htm>