

비정규직보호법 시행 이후 기간제 활용을 둘러싼 노사의 선택

권현지·박의경*

I. 머리말

지난 7월 1일 시행된 비정규직보호법이 만 4개월째 접어들고 있다. 4년여에 이르는 지난한 공방과 상당한 진통을 수반한 막판 타협을 거쳐 힘겹게 세상에 모습을 드러낸 이 법을 두고 노사는 시행초기부터 서로 다른 이유로 불만을 감추지 않았다. 정치적 타협의 결과로 만들어진 법의 미비는 차치하고라도 법이 추구하는 이른바 유연안정성(flexicurity)은 각 층위 노사 당사자의 충분한 설득과 협의를 거치지 않는 한 본질적으로 갈등요인을 배태하기 때문이다. 실제 법시행에 앞서 대거 계약해지를 감행한 유통그룹 이랜드의 여러 계열사에서 노사간 격돌이 벌어지고 분규가 장기화되자 일각에서는 이 사건이 법시행의 예정된 결과라며 법폐지 혹은 개정을 주장하기도 하였다.

그러나 이와 구별되는 긍정적 입법 효과 역시 눈길을 끌고 있다. 특히 지난 2006년 말 세간의 주목을 받으며 전격 결정되어 3월 시행된 우리은행 기간제의 대거 정규직화 이후 모습을 조금씩 달리하는 전환사례가 다양한 업종에서 누적되고 있다. 소위 중규직 논란 등 전환사례에도 비판의 소지는 다분히 엿보이지만 적어도 비정규직보호법 이후 일군의 비정규근로자들에게 근로조건 향상과 고용안정성 제고를 위한 긍정적 신호가 전달되고 있다는 점은 부인하기 어렵다. 법시행으로 인해 속도가 붙은 전환흐름은 고용형태에 따른 차별적 요소를 규제하여 비정규직의 남용을 줄이는 한편, 고용관계의 다양성을 확대하는 일종의 노동시장 조정과정으로도 이해할 수 있다.

그런데 이러한 갈등과 조정의 두 흐름이 공히 노사관계가 노동시장의 변화에 미치는 영향력을 입증하고 있어 흥미롭다. 다변화되고 있는 고용관계를 온전히 법제도적 틀 안

* 권현지=한국노동연구원 연구위원(hk248@kli.re.kr), 박의경=한국노동연구원 책임연구원(ekpark@kli.re.kr).

에 묶어 둘 수 없으며 법 역시 비정규직 활용방식에 있어 각 조직이 선택해야 할 영역을 상당히 열어두었기 때문이다. 전환사례 대부분에서 노사의 절충과 합의가 전향적 결정을 이끌어내는 주요인이었다는 점은 이같은 맥락에서 이해할 수 있다. 각 사례들은 노동조합의 안정된 리더십과 교섭력, 신뢰에 기반한 노사의 유연한 전략적 접근이 이 법의 명암을 가를 수 있다는 사실을 적시하고 있다.

이 글은 법시행 전후 비정규직 활용을 둘러싼 기업의 선택을 관찰함으로써 비정규직 관련 입법의 효과를 살펴보려는 데 그 목적이 있다. 법시행 전후 나타난 비정규 활용변화의 여러 현상 중 특히 비정규직의 고용안정화 사례(전환사례)의 특성을 살펴보고 이러한 전략적 선택에 영향을 미친 주요 요인과 과제에 초점을 맞추어 논의를 전개하고자 한다.

II. 제도의 변화와 조직의 전략적 선택(I) : 배경

주지하다시피 기간제는 한국 노동시장에서 가장 보편적인 비정규 고용형태로 1990년대 말 경제위기 이후 급증하여 여러 업종에서 정규직 일자리를 대체하여 왔다(장지연, 2007). 기간제라는 어휘가 내포하는 바 소정 기간에 제한된 한시적 고용계약은 법규제의 미비와 위기라는 특수한 경제사회적 환경하에서 상시업무의 영역에까지 무분별하게 확대되어 왔다. 이론상 기간제 활용으로 기업이 누릴 수 있는 효용은 생산물시장의 수요 변동에 탄력적으로 반응하는 인력운용을 통해 조직낭비를(slack) 최소화한다는 것이다. 그러나 이러한 선택을 할 경우 기업이 지불해야 하는 비용이 발생한다. 비정규직 활용 업무에 대해서는 지식 및 숙련기반의 지속성을 포기해야 하고 많은 경우 해당근로자의 업무 몰입(commitment)을 기대할 수 없기 때문이다. 한편 기간제 확대에 따른 근로자 개인의 효용은 개인 필요에 따라 단기 고용관계를 맺을 수 있는 기회를 넓힐 수 있다는 점인데, 이로 인해 개인은 소득(복지혜택 감소 등)과 고용의 불안정 상태에 놓일 수 있다. 따라서 기업과 개인은 각기 기간제 활용에 따른 효용과 비용을 계산하여 특정직무 혹은 필요에 조응하는 합리적 선택을 하게 된다.

그러나 경제위기 이후 한국의 노동시장은 이러한 이론적 균형과는 무관하게 기간제 활용에 따른 기업측 효용을 극대화하는 방향으로 구조화되었다. 많은 기업이 정규직 충원을 최소화하는 대신 기간제 채용을 일반화해 왔다. 적절한 법적 규제의 미비¹⁾로 인해

1) 1년에 국한된 기간제 고용계약의 반복 갱신에 대한 규제장치 미비와 고용형태를 이유로 한 임금차별을 규제할 수 있는 법제도적 장치가 결여되었다.

기업은 기간제 사용확대를 통한 인력규모의 탄력적 운용, 기간제 고용계약의 반복갱신을 통한 (소위 perma-temp 활용을 통한) 지식 및 숙련기반의 유지, 그리고 기간제에 결부된 저임구조 유지 세 가지를 동시에 추구하는 시류에 쉽게 편승할 수 있었기 때문이다. 법제도의 미비는 위기상황이 해소된 2000년대 중반 이후에도 기간제 노동력 규모가 축소되지 않은 채 증가세를 지속한 원인이기도 하며 한국에서 유독 높은 비율을 점하는 직접고용 비정규직을 설명할 수 있는 근거가 될 수 있다. 한편 근로자 개인이 고용형태를 선택할 수 있는 여지는 축소되었으며 다수의 근로자가 상존하는 고용불안, 소득불안 및 사회복지로부터의 배제상태에 놓이게 되었다. 이 과정에서 정규직의 고용안정 및 경제적 이해관계의 극대화를 추구하는 노동조합과 기간제 활용의 이점을 극대화하려는 사용자 사이에 기간제 활용을 둘러싼 일종의 암묵적 동기가 형성되기도 하였다. 여하튼 형평성이 결여된 거래의 확대는 기간제 노동시장에 진입한 개별 근로자에게 뒷으로 작용하여 직업과 수입의 상향이동 기회를 제한하는 한편, 노동시장에 신규 진입한 근로자의 교육훈련 기회를 제한함으로써 저숙련 근로빈곤층의 확대재생산에 기여해 왔다.

이번 비정규직 관련법의 행간에는 위와 같은 기업의 기회주의적 선택의 여지를 줄여 노동시장의 건전성을 제고하는 한편, 노동시장의 유연화를 지속적으로 추구한다는 정책 방향이 담겨있다. 구체적으로는 기간제 근로자 활용을 2년 이상 지속할 수 없도록 제한함으로써 지식 및 숙련기반의 유지가 필요한 상시업무에 대한 기간제 사용을 제약하는 한편, 차별규제를 통해 임금비용의 부당한 축소를 의도하는 기간제 사용을 막으려는 것이다.

이러한 정책방향에 대해 대기업들은 비교적 신속한 움직임을 보였다. 비정규직보호법이 발효된 직후부터 약 3주에 걸쳐 300인 이상 기업 766개에 대해 실시한 노동부의 설문조사에 따르면 비정규직법 시행에 특별한 대책을 마련하지 않고 있다는 응답은 6.7%에 불과했으며 타기업의 동향을 관망하고 있다는 응답 역시 22.2%로 비교적 소수에 그친 반면, 관련대책을 수립하거나 대책을 계획중에 있다는 응답이 전체의 70% 이상을 차지하였다.

금융부문, 특히 은행부문은 다음과 같은 이유로 바뀐 제도에 대하여 가장 민감하게 그리고 서둘러 반응하였다. ① 이 부문에 속한 많은 기관들이 기존 정규직의 일자리 특히 대고객서비스 및 핵심업무의 보조역 중 상당부분을 기간제로 대체하여 상시적으로 활용해 왔다. ② 다수의 금융기관에서 기간제 근로자들을 정규직과 구별없이 다양한 직무에 배치해 왔기 때문에 차별금지에 대한 대책은 해당 금융기업이 조속히 풀어야 할 과제로 대두되었다. ③ 숙련형성기간이 상대적으로 길고 정규직과의 업무 연계가 밀접할 뿐 아니라 대고객서비스의 강화를 지향해 온 소매금융업에서는 매 2년마다 기간제 근로자를 교체한다는 것이 현실적으로 불가능하다는 경영진의 판단이 일반적이었다. 그

리고 무엇보다 ④ 2000년대 중반부터 진행된 금융 산별노조와 증권기관 노조들의 이 문제에 대한 개입으로 비정규직의 처우개선이 일찍부터 논의됨에 따라 노사 모두 변화된 환경에 보다 신속히 적응할 수 있는 기반을 지니고 있었다. 따라서 이 부문에 속한 기업들은 제도변화에 대한 주된 적응방식으로 기간제에 대한 고용안정화 전략을 선택하는 경향을 보인다. 위에서 언급한 노동부 조사를 다시 인용하면 2007년 1월부터 6월까지 부분적으로라도 정규직 전환을 시행한 사업체의 비율은 통신·금융업에서 57.7%(전체 36.6%)로 가장 높으며, 7월 이후 전환을 계획하고 있는 업체의 비율 역시 82.7%로 같은 통신·금융업에서 가장 높았다(전체 51.2%). 그러나 모든 소매금융회사들이 일관되게 정규직 전환을 결정한 것은 아니다. 회사내부의 다양한 직종들에 대한 다양한 전략이 선택되고 있으며 일부 직무에 대해서는 외주화 역시 고려되고 있다. 다수의 업체에서 차별시정과 고용보장의 여러 옵션을 조합하여 나온 다양한 선택지를 두고 구체적 변화 전략을 모색중이며, 최종결정을 향한 노사간 줄다리기가 계속되고 있다. 이 점에 관해서는 다음에서 보다 구체적으로 살펴보겠다.

이러한 금융업의 동향과 저비용전략을 전면에 내세우는 대형할인 유통업체들의 반응을 비교하면 어떠할까? 금융업의 다양한 선택지가 기간제 근로자를 어떤 방식으로 내부화(internalization)할 것인가 하는 틀 속에서 주로 만들어졌다면, 유통업체들의 경우 초기에는 외주 등 외부화(externalization)와 내부화 전략을 동시에 저울질하는 경향이 보다 보편적이었던 것으로 보인다. 실제 노동부 조사를 다시 인용하면 도소매업은 42.5%로 7월 현재 통신·금융업에 비해서는 낮은 정규직 전환실적(계획)을 보이고 있다. 그러나 비정규직 관련법 시행 이후 유통업체들의 비정규 대책을 개괄한 <표 1>을 보면 저임 비정규직이 집중되어 있는 유통업체에서도 주요 대기업들의 경우 비정규직보호법 이후 계약해지 및 외주화를 전격 단행한 사례는 그리 많지 않다는 점을 알 수 있다(김종진, 2007). 노동부 조사결과도 도소매업의 정규직 전환실적은 전체 평균(36.6%)에 비해 오히려 약간 높은 것으로 나타나고 있다. 한편 기존의 기간제 업무에 대한 외주화 실적이나 계획을 묻는 질문에 대해서는 평균(30.2%)에 비해 낮은 27.3%가 그렇다고 응답했다. 이는 음식·숙박업(47.1%)은 물론 통신·금융업(40%)에 비해서도 낮은 응답률이다. 이제까지 알려진 사례를 보더라도 이랜드 계열사를 제외한다면 정규와 비정규가 혼재하던 계산원들 중 정규직은 타업무로 이관하고 비정규직은 외주업체로 이관하는 등 직무분리와 외주화를 동시에 추진한 현대백화점이나 세이브존 등 소수에 불과하다. 반면 다양한 형태와 방법으로 장기 고용을 결정한 사례가 오히려 다수라는 점을 알 수 있다. 대형할인마트에 국한해 본다면 다양한 직종이 직접고용의 영역에 남아있었던 이랜드 계열사들의 경우 외주화 강행과 그에 대한 충돌의 여지가 상대적으로 많았던 반면, 여타 3개의 경쟁업체들은²⁾ 계산직무를 제외한 대부분의 단순직무들에 대한 외주화가 이미 오래전 완료

〈표 1〉 주요 유통업체의 비정규대책 유형

	사업체	비정규 대책
정규전환	신세계백화점/이마트	각기 비정규직 1,000/4,000명 정규직화
	삼성테스코 홈플러스	비정규직 6,000명 중 2년 이상 근무자 2,600명 정규직화
	애경백화점	2005년 비정규직 60여명 정규직으로 흡수 2006년 인수한 삼성플라자 비정규직 155명을 근속년수와 무관하게 정규직으로 전환
	갤러리아백화점	비정규직 300명 중 계산원 등 160명 정규직으로 전환 - 직영 판매사원 등 140명도 정규직으로 전환예정
	홈에버	비정규직 3,000명 중 2년 이상 근무자 1,100명에 대한 선별 직무급제로 최종 512명 전환. 일부 계약해지 약 650명 감원(보안, 주차, 카트, 시설, 청소 등)
	농협유통	비정규직 1,373명 중 2년 이상 근무자(1,050명)의 70%에 대해 무기계약 전환예정 비정규 기능직 150명 별도 직군화
	롯데백화점	비정규직 2년 이상 근무자 1,200명에 대한 무기계약 전환
	롯데마트	4,900명의 비정규직 중 정규직과 동일한 매장관리직 500명 정규직 전환 파트타임 계산원 4,500명 무기계약직으로 전환
	롯데수퍼	비정규직 1,300명 무기계약
	GS리테일	수퍼, 할인점 등 2000여명의 비정규직원 중 2년 이상 근무자 무기계약
계약해지 및 외주화	현대백화점	비정규와 혼재하던 계산 정규직 558명 전환배치 비정규직 416명 외주화(계산(106명) 식품작업(170명) 기타(140명))
	세이브존 I&C	계산담당 비정규직 230명 계약해지 및 외주화
	뉴코아	비정규직 380명 계약해지 통보 후 계산담당 정규직 100명은 타업무로 전환배치. 220여명은 외주화
	2001 아웃렛	정규직 계산원 타점으로 이동; 계약직은 모두 계약 해지 후 외주화

자료: 김종진(2007), 「유통자본의 비정규화 전략과 노동조합의 대응」, 『노동사회』 2007년 9월에서 발췌.

된 상태에서 비정규직법에 대한 대응전략은 비교적 단순했다. 주요 유통업체 전체를 놓

- 2) 2006년 말 현재 전체 유통업의 17%를 차지하고 있는 대형할인마트는 이마트, 롯데마트, 홈플러스, 이랜드 리테일 등 4개 업체가 86%의 시장점유율을 형성하는 과점상태로 재편되어 경쟁중이다.

고 보더라도 최근 비정규직보호법 시행 이후 법적용의 대상이 된 업무는 주로 계산업무에 국한된 경우가 많다. 여타 매장 관련 직무들은 대개 하도급, 외주의 형태로 이미 비정규 관련법의 영향권을 벗어나 있었기 때문이다. 특히 매장에서 판매에 동원되는 대개의 인력은 매장인력의 과반수를 차지하지만 제조업체(혹은 제조업체가 사용하는 파견회사)의 파견이라는 형태를 띠고 있기 때문에 유통업체와는 직접적인 고용관계를 맺지 않아 비정규법 대책의 대상으로 고려되지 않았다.

인사담당자들과의 인터뷰를 종합해 보면 계산원에 대한 정규화는 직무 특성에 대한 고려보다는³⁾ 기업의 영업전략 측면의 고려가 우선한 듯 보인다. 소매고객을 대상으로 하는 유통부문 역시 좁은 마진을 놓고 치열한 경쟁이 벌어지는 부문이므로 대고객 기업 이미지 제고는 영업강화 전략에 있어 무엇보다 중요하다. 법시행 이후 이들 업체의 잇따른 정규 전환 발표는 조직충성도를 높이고 사회적 책임을 다하는 기업 이미지를 형성하는 한 방편으로 계산업무의 내부화를 결정한데 따른 것으로 해석된다. 실제로 한 대형 유통업체는 가능한 선택지에 대한 실무자들의 다양한 분석작업에도 불구하고 최고 경영자의 결단이 정규직 전환에 열쇠가 되었다. 이때 최고 경영자의 결정에 영향을 미친 주된 요인은 정규화를 통한 기업 이미지 제고 및 홍보효과에 대한 기대였다. 한편 대형 유통업체들의 잇따른 정규직 전환 발표는 이랜드 분규사태의 파장이 타기업에게 제공한 학습효과의 결과로도 볼 수도 있다. 이랜드 사태는 사용자측의 일방적 고용 외부화가 노사관계의 파행은 물론 기업의 사회적 책임을 방기한데 대한 소비자들의 반기업정서를 형성함으로써 엄청난 비용과 손실을 유발할 수 있다는 반면교사를 제공한 것이다.

Ⅲ. 제도의 변화와 조직의 전략적 선택(II) : 사례

본 장은 지난 2007년 7월 23일부터 약 2주간 시행한 전환사례 조사를 토대로 작성되었다. 조사대상은 법시행초기 미디어, 노동부 등 다양한 채널을 통해 파악된 전환사례 기업들 중 업종의 다양성과 접근가능성을 근거로 선정된 10여개 업체이며, 주로 대기업에 국한되어 있다. 전환사례가 주로 금융권에서 다수 발견됨에 따라 조사대상 기업들

3) 계산원 직무가 간단하고 단순반복적이라는 인식이 보편적이기는 하지만 한 인터뷰에 의하면, 이 역시 약 2주간의 훈련기간이 요구되고 상품의 다양성 등으로 업무에 숙달되기까지는 상당한 시간이 소요된다고 한다. 이보다 계산원 직무가 급전을 직접 다루는 직무인 관계로 오히려 관리 강화가 요구된다고 보는 관리자들도 많다. 외국의 경우에도 이 직무의 시간제노동의 활용은 상당히 보편적인 반면, 외주업체의 활용은 거의 보고되지 않는다.

역시 금융업종에 밀집되어 있다. 6개 금융기관(직접/간접금융기관을 모두 포괄), 2개 유통업체, 4개 기타 서비스 기관 등이 조사되었다(업체명은 조사대상자와의 약속에 따라 밝히지 않음). 기업체의 비정규직 전담 인사담당자와의 면접을 주요 조사방법으로 선택 하였지만, 여건상 여의치 않을 경우 노조면접으로 대체하기도 했으며, 절반 이상의 경우는 노사 양측과의 별도 면접을 병행하였다. 평균 면접은 2시간 정도 소요하였다.

태어난지 3개월에 불과한 법의 효과를 논한다는 것은 성급함을 넘어 불가능한 일이다. 제도의 효과는 장기간에 걸쳐 서서히 나타나기 때문이다. 실제로 다수의 사례 기업 들에서 ‘전환’의 큰 틀 – 주로 전환규모와 대상자 선정, 그리고 전환일자 등 – 에 합의 했을 뿐 임금 및 인사 관련 세부 사항의 변화는 향후 시간을 두고 구체화한다는 방침을 정하고 있다. 따라서 이 글에서는 각 사례를 병렬하기보다는 전환의 패턴을 제시하고 전환결정에 작용한 주요 요인들을 분석하는데 초점을 둔다. 단, 지면상의 제약으로 금융 권의 대표사례를 주로 활용하겠다.

우선 전환이전 상황을 잠시 개관해 보자. <표 2>는 1999년 이후 은행 및 증권업의 비정규직 비율의 추이를 보여주는 것이다.⁴⁾ 이 표에서 흥미로운 점은 은행부문의 경우 1999년 말 이후 비정규직 비율이 2006년까지 상당한 정도의 증가세를 보이고 있다는 점 이다. 경제위기 직후 40%에 이르는 5~6급 여성 텔러의 감원을 메웠던 계약직이 전체 18.5%를 차지했으나 이는 7년 뒤인 2006년 말 31%로 증가하기에 이른 것이다. 특히 2차 구조조정이 대략 마무리된 2002년에서 2003년 비정규의 급증이 눈에 띈다. 거둬들인 정리 와 합병이 마무리되어가던 이즈음 각 은행은 시장점유율을 높이기 위한 본격적인 몸집 불리기에 들어갔고 영업점의 텔러 인력을 주로 계약직으로 충원하였기 때문이다. 공교 록게도 이 시기는 금융노조가 비정규직 문제를 공단협의 주요 의제로 제기해 교섭을 본 격화하던 시기와 맞물린다. 2004년 금융노조와 사용자간 비정규 관련 별도 협약을 통해 비정규 채용의 상한선을 두자는데 합의했음에도 불구하고 이후 비정규 규모에 눈에 띄

<표 2> 은행 및 증권업 비정규직 비율 추이

(단위 : %)

	1999년말	2000년말	2001년말	2002년말	2003년말	2004년말	2005년말	2006년말
은행	18.5	22.9	22.9	25.6	29.0	28.8	28.6	31.0
증권	32	-	22.4	21.6	20.5	18.4	19.6	20.3

자료 : 금융감독원 통계정보시스템 .

4) 이 표에서 보험업은 제외하였는데 은행 및 증권업의 비정규직 중 기간제 계약직이 주류를 이루는 것과는 달리 보험은 보험모집인 및 손해사정인 등 특수고용직이 전체 인원의 80%에 육박하는 업종 특성상 이번 비정규직보호법에서 핵심적으로 다루는 사안과는 약간 거리가 있기 때문이다.

는 축소는 없었다. 오히려 2006년 말 전년대비 2~3%의 증가가 눈에 띈다.

이에 비해 증권업의 비정규직은 2004년까지 감소세를 보이다가 2005년 이후 증시황과 규제완화로 인한 지점 증설로 다소간의 증가세를 보이지만 대체로 일정비율을 유지하고 있다. 증권업의 경우 2000년대 초까지 텔러직(주로 사무직으로 불림)은 단순업무에 국한되어 있었다. 그러나 금융업종간 장벽이 사라지고 고객성향이 다변화되는 한편 예금과 주식상품을 결합한 상품의 증가 등 업무 영역이 넓어지면서 창구의 영업력이 중요성을 더하게 되자 양질의 창구 텔러직에 대한 수요가 증가하고 이들의 직장유지를 유도하는 방향으로 인사정책이 변화하게 된다. 또 같은 이유로 증권업의 비정규직 활용이 지난 몇 년간 감소 추세에 있었기 때문에 법시행에 따른 사용자의 정규전환 부담이 한층 가벼워진 것도 사실이다. 이같은 배경이 은행업에서보다 증권업에서 정규전환이 활발하게 전개되었던 요인이라고 할 수 있다.

한편 은행업의 경우, 수적 증가세에도 불구하고 2000년대 초·중반 이후 계약제 활용에 있어서 중요한 변화는 질적인 면에서 두드러진다. 임금처우의 개선과 정규전환제도의 활용 등 계약제 노동력에 대한 일부 내부화 움직임이 시작되었다는 점 때문이다. 2004년 노사정위원회회의 보고에 따르면 비정규직 전환제도를 운영한 은행은 16개 조사대상 중 11개로 다수에 해당한다(정이환, 2004). 그러나 국민은행이 2005년 처음 시행한 비정규 전환에서 8,000명에 달하는 비정규직 중 50명을 전환하는데 불과했던 예가 보여주듯이 전환제도로 인해 고용안정을 보장받은 인원은 각 은행의 비정규직의 숫자를 고려할 때 그간 소수에 불과했다. 각 은행은 산별교섭에서 체결된 정규전환 노력을 이행해야 한다는 부담도 있었지만(2004년 이후 금융 산별교섭 결과 참조; 권현지, 2007), 정규전환제도를 통해 계약직 근로자들 중 소수 우수직원에 대한 정규직 전환기회 부여라는 경쟁적 인센티브를 제공함으로써 우수인력을 유치하고 영업점 성과를 제고한다는 경영상의 고려가 강했다. 이러한 계약직 활용전략은 비정규직 관련법이 발효되기 전까지 대개의 은행에서 별다른 변화없이 지속되어 왔다. 따라서 2006년 말까지 진행된 비정규직의 내부화는 극소수의 은행을 제외하고는 실질적인 고용안정책이었다고 평가할 수 없으며, 증가추세의 비정규 활용을 제어할 특별한 자발적 대책은 만들어지지 않았다고 할 수 있다. 단, 단체교섭에서 비정규 처우개선이 주된 의제로 등장하면서 비정규직의 임금 및 복지수준이 2004년 이후 타업종에 비해 현저하게 개선된 측면은 현저하다.

이렇게 볼때 2007년 비정규직 관련법의 시행은 제1금융권의 이러한 소극적, 편의적 고용정책을 변화시키는 실질적 추동력이 되었다고 평가할 수 있다. 비정규 관련법에 가장 적극적으로, 가장 먼저 반응한 A은행의 사례는 다음에서 살펴보겠지만, 일종의 패턴 설정자(pattern setter) 혹은 교섭의 촉매제로서 정규전환에 대한 각 은행의 사용자와 노조의 고민을 구체화·심화하는데 기여하였다. 소수의 계약직을 운영하던 기업금융 위주

의 한 국책은행을 제외하면 A은행이 취했던 별도 직군으로의 전환패턴을 그대로 수용한 은행은 아직 발견되지 않는다. 각 기관은 패턴설정자를(pattern setter) 모방하기보다는 각자의 여건에 맞는 다양한 방식으로 변화하는 제도에 대한 적응방식을 모색하고 있다. 이는 10년전 외환위기 전후 주먹구구식·따라하기식 비정규 활용과는 상당히 대조되는 모습이다. 대부분의 은행에서 전환논의가 상당히 진척되었으며 그 중 다섯 곳 이상에서 이미 구체적인 노사합의에 도달하였다. 은행업과 증권업 공히 2000년대 중반부터 다양한 교섭석상에서 비정규직의 처우개선 및 정규화 요구가 노조의 주요 교섭의제로 자리잡음에 따라 노조의 교섭력 및 노사관계의 성격 역시 전환논의에 중요한 변수가 되었다. 그간 이루어진 합의나 현재 진행되고 있는 전환논의에서 발견되는 전환의 패턴은 다음의 네 가지로 압축된다(표 3 참조).

첫째, 작년 중·후반부터 주목을 받기 시작한 분리직군제이다. 둘째, 이 역시 일종의 분리형태로서 비정규직에 대한 기존 인사관리제도에 변화를 주지 않으면서 고용만을 보장하는 이른바 무기계약직으로의 전환이다. 셋째, 기존 정규직 직급체계상에 하위직급을 신설하여 비정규직을 편입하는 방식이다. 넷째, 선별된 인력에 대해서 기존 정규직으로 구별없이 편입하는 방식이다. 다음에서는 각 유형에 대한 사례를 중심으로 간략히 살펴보겠다.

〈표 3〉 금융권 전환 현황

	해당은행과 대상 규모
분리직군제	A은행 - 3,100명(정년보장, 복지균등, 일반직 채용시 전환자 할당. 차장급부터 기존 정규직과 직급체계 통합) C은행 - 131명(2년 이상 재직자 대상 순차적 전환) A손해보험
하위직급 신설	B은행 - 606명(총 768명 중 79% 전환, 7급 신설을 통해 정규직 임금/직급체계에 통합) 상당수 증권사 및 보험사
계약기간 해소 및 정년보장	D은행 - 1,000명(무기계약 후 전환고시 통해 정규직 선발) E은행 - 1,483명(2년 이상 재직시점에 순차전환, 이 중 20%는 최하위 직급인 6급 선발)
일부 정규화	F은행 - 2,300명(평가 및 시험을 통해 전담텔러 정규화. 탈락한 경우 빠른 텔러로 전환 계획)
기타	교섭중

1. 직군제로의 전환

위에서 언급했던 A은행은 직군제 전환의 포문을 열었다. A은행은 그간 대부분의 은행이 종전의 계약제 운영의 틀을 벗지 않으면서 성과평과와 필기시험을 통해 소수에게 정규직 전환기회를 제공해 온 바와 구별되는 행로를 걸었다. A은행은 타은행과 달리 2006년까지 별도의 정규화 방침을 도입하지 않았다. 2002년 전체 조직개편과 함께 이 은행이 도입한 제도는 계약직을 별도의 직군으로 분류하여 정규직과는 통합되지 않는 그러나 계약직 내부의 유사 내부노동시장의 틀을 구축하는 것이었다. 은행권 비정규직 전반과 비교할 때 상대적인 고임금(효율임금기제 활용)을 지급하기 위해 임금수준을 높이는 한편, 영성하기는 하지만 일종의 승진사다리를 만들어 3년 계약의 반복갱신을 염두에 두는 장기고용 체계를 구축하였다. 한편, 계약직 내부에 직무별 층위를 두어 계약기간과 처우에 차등을 두기 시작하였다.⁵⁾ 2002년 만들어진 이 계약직 활용틀은 그후 약간의 수정을 거쳐 2006년 중반 전조직을 대상으로 하는 직군형 조직개편에서 재확인되었다(권현지, 2007). 이 은행은 전조직을 고객특성별 조직으로 구획하고 -투자금융직군, 경영지원직군, 기업금융직군, 개인금융직군 등-, 기간제 텔러 및 사무직 근로자들에 대해서는 개인금융직군 내 및 3개의 계약직군으로 재분류를 시도하였다. 즉 개인금융직군 중 저부가가치 고객시장을 전담하는 일부 직무, 즉 일명 빠른 창구업무와 특수직무(콜센터 상담)에 계약직을 분리배치하는 한편, 계약직 내부를 매스마케팅직군, 사무직군, 고객서비스 직군 등으로 구분하여 직무별 차등화를 꾀하는 인력관리 방침을 세운 것이다. 임금 및 승진체계 역시 직군별로 차등화하였다.

당시 이 분리직군형 계약직 인력관리 방침에 대해 노동계에서는 성차별적 신인사제도의 부활이라며 반발하였지만, A은행의 노사는 그해 말 비정규직 관련법이 통과되는 시점을 계기로 이 분리형 직군제를 그대로 계승하는 정규화에 전격적으로 합의함으로써 은행권 정규전환의 한 전형을 확립하였다. 2006년 중반 애초 은행측이 마련한 분리형 직군제는 계약직의 반복갱신을 염두에 둔 틀이었으나, 비정규직 관련입법은 암묵적인 ‘반복갱신’을 ‘정년보장’으로 변화시켜 2007년 3월 3,067명에 이르는 계약직이 대거 정년이 보장된 안정된 일자리를 갖는데 기여하였다. A은행의 인사담당자가 이 직군별 인사체계를 통하여 고용유연성은 양보하되 임금유연성을 확보하는 방향으로 가닥을 잡을

5) 대고객서비스 업무인 텔러와는 구분되는 단순서비스 및 사무직(e.g. 공과금 수납 등)을 3개월~6개월 단위의 단기고용계약으로 구분한 것이 그 예이다. 이전에 반복갱신을 통해 적어도 1년 이상 고용되었던 단순서비스 및 사무근로자들의 고용계약기간이 단기로 전환되고 상황에 따라 계약해지가 현실화되자, 계약해지자들을 중심으로 노조가 결성되기에 이른다. 이후 초단기계약직의 활용은 중단된다.

수 있었다고 언급했듯이, A은행은 기존 정규직 호봉제에 편입되지 않는 정규직군을 별도 신설하는 한편, 이 직군에 대해 개인 성과급 등의 유연임금기제를 도입함으로써 임금의 유연성을 확보하는데 성공하였다. 또 이 직군에 별도 임금체계를 부여함으로써 정규전환으로 인한 임금상승은 억제하였으므로 복지비용의 증가를 제외한 추가적인 대규모의 인건비 증가를 부담할 필요가 없었다. 한편 정규직의 임금억제를 이끌어내어 단기적으로 약 250억의 임금비용을 절감해 전환직의 복지비용에 충당할 수 있었다.⁶⁾

한편 노조는 애초 2006년 산별교섭에서 합의된 정규직 2.9% 임금인상, 비정규직 7.25% 임금인상을 상회하는 정규직 3.8%, 비정규직 9.5% 인상 및 정규직 전환을 지부교섭에서 내걸었으나 결국 정규직 임금인상 동결과 비정규직의 정규전환을 맞바꾸는 안에 최종합의하였다. 신설된 경쟁노조의 압박 등 노조내외부의 여러 요인이 동시에 작용한 것이지만, 정규직의 임금동결이라는 선출직 지도부로서는 쉽지 않은 선택을 감행하며 정규직화 교섭을 성공적으로 이끈 노조의 교섭력은 평가할 만하다.

그러나 노조는 몇 가지 과정상의 오류를 빚었다. 교섭기간 비정규직 당사자나 조합원의 목소리를 수렴하고 설득하는 과정을 결여한 채 임금동결 등을 전격 합의한 탓에 이후 임시대의원대회 등을 통해 정규직의 반발을 무마하고 노조(위원장)의 입장을 설득하는 등의 어려움을 겪었다. 또 계약직 당사자들과의 충분한 교감이 없었던 탓에 고용안정을 환영하면서도 옆에 앉은 정규직원과의 불평등한 처우에 다시 불만을 토로하는 계약직의 불만표출을 감수해야 했다.

한편 노조는 내용적으로도 정규직과 벽을 쌓는 직군제를 기정사실화했다는 점에서 상당한 비판에 노출되었다. 그러나 이러한 비판의 시각도 지난 10여년간 파행적으로 흘러온 계약직 활용을 일거에 정상으로 되돌려 놓기는 매우 어렵다는 현실을 인정할 필요가 있다. 직군간 이동가능성을 열고 이동을 활성화할 제반 요건을 강화함으로써 신분제적 직군유지를 막는 한편, 정규직간에도 동일노동 동일임금 원칙을 확립하는 등 여러 산적한 문제들에 단계적으로 접근하는 유연성을 추후교섭을 통해 발휘할 수 있도록 하는 건설적 비판이 필요하기 때문이다.

이러한 향후 산적한 과제에도 불구하고 A은행의 사례는 영업점 텔러, 사무직, 콜센터 상담직을 모두 포괄하는 대거 정규전환이었다는 점에서 긍정적일 뿐더러 이후 금융업 산별교섭은 물론 비정규법에 대한 기업대책 논의의 촉매제로 작용하였다는 점에서 의미가 있다. 더구나 노조가 비정규직의 정규직 전환이라는 의제에 집중하면서 교섭의 완성을 위해 전략적 유연성과 리더십을 발휘했다는 점도 이 사례가 갖는 중요한 시사점이다.

6) 이후 임금인상률이 2006년의 동결에 대한 보상으로 더 오르지 않을 것이라고 가정할 때 2006년의 임금동결은 다음해의 임금인상률에 따른 인상분 역시 절감하는 효과가 있으므로 사측이 비정규직 전환으로 경제적으로 추가비용을 부담한 부분은 거의 없다.

한편 직군형 정규직 전환에 소요된 준비기간이 상당했다는 점 역시 이 사례에서 주목할 대목이다. A은행의 노사가 직군형 정규직 전환 카드에 전격 합의하고 큰 조직적 반발없이 3월 실행에 옮길 수 있었던 것은 직군제가 상당기간에 걸쳐 논의된 인사체계 개편작업에 이미 녹아 있었기 때문이었다.

그러나 A은행은 미완성의 직군제에 대한 보완작업을 해야 하는 과제 역시 안고 있다. 일각에서는 이 정규직 전환 직군별 분리 임금체제를 직무급제를 통한 비정규 정규화로 해석하기도 하지만, 이는 직무에 해당하는 임금이 오직 이 전환직군에게만 통용되고, 업무평가에 기반한 임금체계 및 임금수준의 구별이 정규직 내 4개 직군간에는 공식적으로 적용되지 않는다는 점에서 무리가 있다. 따라서 A은행은 ‘전환직군 분리형’ 임금체제를 적용했다고 표현하는 것이 오히려 적합하다. 중장기적으로 은행과 노조가 이미 정규직에 편입된 전환직에게 합리적이고 형평성 있는 후속절차를 취하지 못한다면 직군제 전환으로 기대했던 성과를 거두기 어려울 가능성이 높다.

2. 하위직급 신설을 통한 전환

하위직급 신설은 B은행이 정규직 인사관리체계에 최하위 직급인 7급을 신설하여 600여명의 비정규직을 편입한다는 노사합의 내용을 발표하면서 정규화의 새로운 대안으로 관심을 모은 것으로, 이는 이미 증권업에서 B은행에 앞서 이미 활용되던 방법이기도 하다. B은행의 뒤를 이어 몇몇 손해보험회사가 이 방식을 도입하기도 하였다.

단기간 비정규직이 경험하게 될 전환의 경험은 사실 직군제로의 전환과 크게 다르지 않다. 두 유형의 차이는 기존 정규직의 인사관리체제로 편입될 수 있는 장기적인 경력 경로의 개방성과 기존의 정규 창구직과의 업무구분의 정도에 있다.

B은행의 경험은 여러 면에서 흥미롭다. B은행은 애초에 비정규직 입법에 대한 대응으로 2년간 유예기간이 있는 계약직에 대한 고용관계 전환보다는 발등에 떨어진 차별문제에 초점을 맞추었다. B은행은 그간 지점 창구를 일반 업무에 대해서는 정규-비정규를 막론하고 원스톱 서비스를 제공하는 체제로 조직하여 왔다. 그러나 이는 고용형태간 차별소지를 불러오기에 충분했고, 은행은 주요 시중은행이 거의 모두 형식적으로라도 시행중인 정규직과 비정규직간의 직무분리제도—철저한 업무분리 및 인력분리 배치—의 도입을 심각하게 고려하기에 이른다. 직무분리는 노동부의 해석에 따른 차별시비를 비껴갈 수 있을 뿐 아니라 은행권 비정규 대응책의 대세라고 생각했기 때문이다. 따라서 실제 영업점의 레이아웃 변경에 대한 연구와 시범점포를 운영하는 데까지 계획을 진행시켰다.

그러나 시범점포 운영 등에서 혼란을 겪으면서 B은행의 경영진은 직무분리제가 지역

고객을 대상으로 하는 중소기업인 B은행의 실적과는 맞지 않다는 사실을 인식하게 되었다. 지난 40여년간 지역 내 다양한 계층의 고객에 대한 밀착서비스 경영을 모토로 영업하던 관행이 업무분리를 통해 훼손될 수 있다는 점이 그 중 하나이다. 즉 B은행 고객의 특성을 고려할 때 새로운 업무분리 시스템이 불편을 초래하고 기업-고객간 관계를 훼손하여 이탈을 가져올 것에 부담을 느낀 것이다. 또 시중은행에 비해 작은 영업점 규모나 인력규모를 고려할 때, 엄격한 업무 세분화는 지점별로 상당한 인원이 보충되지 않는 한 지점의 정상적 운영을 저해할 것이라는 판단을 한 것이다. 더구나 이러한 업무 구분이 이미 상당히 숙련된 계약인력에 대한 비효율적 활용을 강요할 뿐 아니라 창구의 영업력을 저하시킬 수도 있다는 점을 고려하게 되었다. 이렇듯 여러 가지 문제를 인식하면서 B은행 경영진은 기존의 직무분리를 통한 해결방식에 제동을 걸고 문제를 원점에서 다시 생각하기 시작하였다. 여기에 제1금융권에서는 드물게 비정규직을 지부의 조합원으로 안고 있었던 노조의 강한 정규화 요구 역시 상황을 전환시키는 중요한 요인이 되었다. 당시 중앙에서는 산별교섭이 진행되고 있었지만, 노조는 사측이 직무분리쪽으로 가닥을 잡자 사태의 반전이 시급하다고 판단하게 되었기 때문이다. 이렇게 노사 양측의 요구가 맞아떨어지면서 노사는 7급 신설을 통한 정규화와 임금동결을 교섭 3일만에 전격 교환하게 되었다.

사측이 고용형태간 차별소지를 원천적으로 막을 A은행식 직군제에 매력을 느끼지 않은 것은 아니지만 이를 적극적인 고려대상으로 삼지는 않았다. 직군제가 거의 완벽한 호봉제에 오랫동안 기대온 조직의 생리에 맞지 않고, 소규모 창구업무를 직군별로 나누는 것이 비효율적일 뿐더러 이후 별도 직군에 대한 승진/평가를 따로 가져가게 될 경우 빗어질 수 있는 또 다른 유형의 차별 시비에 직면할 수 있다는 판단이 있었기 때문이다. 노조 또한 직군제에 대한 노동계의 부정적 반응 때문에 이 안을 적극적으로 고려하지는 않았다. 비정규직에 대한 기존의 통합적 업무수행 방식을 유지하면서 법을 준수할 방법은 정공법인 기존 정규직으로의 통합이라는데 노사가 의견을 같이한 배경이다. 남은 문제는 전환에 소요될 비용이었는데, 비정규직을 6급으로 바로 통합하여 대졸경력 및 근속연수를 인정할 경우 비정규직의 급여 인상폭이 평균 2~3배가 될 수 있다는 점은 현실적 고려사항이 되었다. 여기에 향후 6급의 인원증가로 인한 승진관리 문제에 노사가 의견을 같이했을 가능성도 있다. 이에 B은행 노사는 전환직이 6급에 합류하여 실질적으로 임금이 상승하게 될 시점을 유예할 방안으로 7급 신설에 합의한 것이다.

인터뷰 당시 7급의 세부 호봉체계에 대해서는 정해진 바가 없는 상황이었으나 자녀학자금 등 복리후생은 6급 이상과 동일적용 원칙을, 개인연금에 대해서는 6급과의 차등 지급률을 적용하는데 합의가 있었다. 6급 이상 승진의 문은 정규직과 동일하게 열려 있으나 7급에서 6급으로의 승진시에는 실무고시를 반드시 통과해야 한다는 단서 역시 노

사합의로 결정되었다. 전환대상은 40명의 IT 관련 종사자와 550여명의 지점 및 콜센터 텔러, 20여명의 본점 사무직원으로 직접고용된 760여명의 비정규직 중 약 80%에 해당하는 인원이었다. 전환에서 제외된 대상은 보험/대출모집인 등 특수고용직, 청원경찰, 계약직 사무직원 등 은행 고유업무에 종사하지 않는 이들로 향후 무기계약 전환을, 연봉제 전문직은 계속 계약직으로 운용하는데 잠정 합의하였다.

B은행의 예는 개별 은행고유의 경영 특성을 고려하여 비정규직의 고용안정 방식을 독창적으로 결정한 사례로서 눈여겨 볼만하다. 직군의 벽을 설정하지 않아 기간제 근로자들이 기존의 정규직제 안에서 경력을 개발할 수 있는 여지를 넓혔다는 점에서, 그리고 향후 발생할 수 있는 직군 분리현상이 간접차별로 연결될 수 있는 여지를 줄였다는 점에서 긍정적으로 평가되고 있다. 그러나 이 대안이 실제로 향후 어떻게 운영될지는 지켜볼 사항이다. 6급 승진시 현재 대부분의 은행에서 실시하고 있는 정규전환 고시와 유사한 실무고시라는 절차를 두기로 합의했기 때문이다. 실무고시를 통한 승진가능성을 매우 협소하게 운영할 경우 직군제 혹은 앞으로 살펴볼 무기계약 전환유형과 실제로 별 다름이 없을 수 있기 때문이다. 이는 향후 은행의 인력운용 및 경영현황을 고려하여 노사간에 유연한 협상을 지속할 부분이다. 또 다른 우려는 경영진으로부터 주로 제기되는 것으로 대부분의 비정규직에게 조건없는 정규직화와 호봉체제로의 진입을 보장한 이후 이들 전환직 개개인이 성과에 대한 긴장을 유지하게 할 방안을 찾는 문제이다.⁷⁾ 또 A은행 등이 비정규직 전환을 인적자원관리 전반의 변화와 궤를 맞추어 유연성을 강조하는 방향으로 재편한데 비해 B은행은 재래의 연공적 방식을 오히려 강화하여 시대의 흐름에 역행하는게 아니냐는 우려의 시선도 존재한다. 이는 내부노동시장의 규율을 임금유연성을 강화하는 방식으로 조직할 것인가 아니면 연공제를 유지하면서 승진관리를 통해 달성할 것인가 하는 선택의 문제로 각 조직의 환경적·경영적 특수성에 대한 고려하에서 전략적으로 결정할 문제이다. 다만 승진관리를 통한 연공형 내부노동시장의 조직방식은 동일직무 동일임금 원칙이 적용되기 어려워 관습상 배제되기 쉬운 특정 집단에 대한 차별을 온존할 수 있으며 종래 연공제의 문제로 제기되던 유연성의 결여를 조직 내에서 어떻게 해결할지는 과제로 남는다.

하위직급 신설을 통해 비정규 문제를 해결한 또 하나의 사례로서 인접금융업종의 A증권 사례 역시 흥미롭다. A증권이 비정규직 문제를 다루기 시작한 것은 2001년 이후로, 2001년에는 단협에 정규직화에 대한 선언적 합의를 포함하고, 2002년 단체교섭부터 구체적인 정규화 방안에 합의했다. 따라서 이 사례는 2007년 비정규직 관련법의 직접적인

7) 이는 고용안정을 보장하는 경우 사용자측으로부터 나오는 일반적인 반응으로써 흥미롭게도 정규직 전환에 따른 사용자의 기대효과가 조직에 대한 신뢰와 헌신(commitment)의 제고에 있을 것이라는 일반적인 답변과 모순관계에 놓인다.

〈표 4〉 A증권 고용변화 추이

	2001.12	2003.12	2006.12
정규직원(명)	2,097	2,607	2,067
계약직원(명)	728	180	201
전담투자상담사(명)	62	69	146
비정규직 비율(%)	26.9	9.6	11.7
계약직 비율(%)	24.8	6.9	6.2

자료: 금융감독원 통계자료.

영향력을 보여주는 예로 삼기는 어렵다. 다만 이 사례 역시 A은행의 경험과 마찬가지로 이미 확산된 비정규직의 문제를 풀기 위해서는 단계적인 중장기 접근이 필요하며, 노조의 적극적인 문제해결 의지가 중요하다는 점을 시사하고 있다. A증권의 경우 1999년 경제위기 직후 비정규직 규모가 정규직을 4배 정도 상회하는 등 급증했다가 2001년 노사합의 이후 10% 내외로 줄어드는 극적인 변화를 경험하였다.

이러한 변화는 A증권이 해외매각의 위협에 놓이면서 노조가 이를 저지하기 위한 단행동에 당시 다수를 차지하던 계약직을 동원하게 된 것이 구체적 계기가 되었다. 매각저지가 성공적으로 마무리되면서 이후 노조의 계약직 정규화 요구는 급물살을 타게 된다. 한편 회사측으로서도 소매업을 중심으로 하는 밀착영업 스타일에 따라 계약직의 내부화는 영업력 강화를 위한 경영전략의 추진에도 부합한다는 판단이 있었다. 또 당시 활황으로 인한 노동시장의 공급 부족으로 안정적 인력확보가 중요하다고 인식함에 따라 큰 마찰 없이 계약직의 정규전환을 위한 노사합의가 만들어지게 되었다. 이에 따라 회사의 유연화 정책은 필요한 경우 명예퇴직 등의 방법이 동원되기도 하지만 수량적 고용조정보다는 주로 배치전환을 통해 추구하고 있다.

계약직의 정규직화가 구체적으로 합의된 2002년의 협약은 현재까지도 그 기본 골격이 유지되고 있는데 투자상담사, 전문연구직(직접고용), 전산오퍼레이터, 운전기사, 전화교환, 경호(파견), 시설 및 미화업무, 경비, 서버유지, 일부 콜센터 상담직(도급)을 제외한 업무 및 영업계약직과 콜센터 영업직(TM) 전원을 대상으로 하였다. 이 중 창구 텔러를 포함한 업무계약직은 입사 후 1년 6개월이 지난 시점에서 특별한 문제가 없으면 5급을 (전환직을 위해 신설된 하위직급. 5급 갑은 신규 고졸 정규직이 입직하게 되는 직급) 정규직으로 전환한다⁸⁾. 정규직 전환 후 비정규직 경력을 포함한 근속 6년이 경과하면 대

8) 이밖에 소수이기는 하지만 비정규직으로 입사한 영업계약직은 원하는 경우 6개월이 지난 시점에 보통 대리급으로 정규직에 편입된다.

줄 정규직의 입직시 직급인 4급으로 승진심사 대상이 되며, 진급 후 승진 및 이동조건은 기존 정규직과 동일하게 적용된다. 그러나 A증권의 경우 계약직을 해소하면서 하위 직급을 신설한 것이 아니라, 계약직의 채용을 허용하고 약 1년 6개월의 평가기간을 거치는 선별과정—주로 문제 계약직원에 대한 거름장치로 활용—을 통해 정규직 진입을 허용하고 있다. 이 기간 계약직의 보수조건은 동일업무 5급에 준하여 형성되므로 고용 형태간 차별은 없다.

이 사례에서 주목할 만한 점은 2002년 이후 노사의 교섭을 통한 지속적인 문제해결 노력으로, 이는 기존 정규직의 인적자원관리 정책과 연계되어 추구되었다는 점에서 시사하는 바가 있다. 하나의 예는 성별 직무분리 축소와 승진기회의 확대이다. 2002년 전환이후 노사는 늘어난 정규직 인원으로 인한 승진적체 문제에 공동으로 대처할 필요가 있었다. 특히 계약직의 대거진입으로 인해 여성직원의 영업점 내 과도 밀집현상과 승진적체가 두드러졌는데, 이는 증권업에서 관행으로 고착된 성별 직무분리वाद—남성-영업/여성-업무—밀접한 연관이 있었다. 노조는 이에 여성직원의 영업직으로의 전환을 조건으로 하는 승진정책을 교섭의제로 제기하는 한편, 여성 및 남성 직원 모두에 대한 설득작업을 진행하여 인사정책으로 관철시켰다. 증권업에서 터부시되던 여성직원의 영업직 과장 승진이 확대되면서 결과적으로 영업점 텔러직의 적정규모 유지 및 영업력 강화, 성별 직무분리 현상 등 여러 가지 부수적인 문제들이 선순환을 그리게 되는 긍정적인 효과를 얻게 되었다.

3. 무기계약으로의 전환유형

A와 B은행의 경우 대부분의 계약직을 별도 직군이나 하위직급으로 일시에 전환시키는 단일 접근을 취했던 반면, 여타의 은행들은 대개 2가지 이상의 선택지를 혼합하는 단계적 방식을 취했다. D은행과 E은행이 대표적인 사례에 속한다. 여기서는 E은행의 경험을 살펴보도록 하겠다.

E은행의 경우도 다른 은행과 같이 점포 신설로 비정규직의 규모가 간접고용을 포함해 2007년 1월 1,400명에서 7월 1,700명 그리고 9월 2,100명으로 최근까지도 상당한 증가세를 보여왔다. 2007년 새로 출범한 E은행 노조는 출범 직후인 1월부터 노조내부 TF를 구성하여 주 1~2회 법안 및 국내외 사례 검토를 통해 노조 요구안을 다듬는 등 비정규 전환건을 올해 교섭의 가장 핵심적인 이슈로 상정하였다. 비정규 관련법이 시행된 7월 현재 산별교섭이 여전히 진행중이었지만, E은행 노사는 법시행이 이미 시작된데다 타은행의 교섭사례가 나오면서 현장의 혼란을 최소화하기 위해 서둘러 교섭을 마무리지었다. 공식적인 실무교섭은 약 두달여에 걸쳐 진행되었으며 초기 사측의 선별적 무기계

약 전환과 해지를 병행하지는 안과 노측의 완전 정규직화와 같은 원론적 입장은 교섭기간에 현실적으로 수렴되었다. 사측이 애초 채용기준이 상이했을 뿐 아니라 입직구가 다양했던 계약직을 모두 무기계약직으로 전환하기는 어렵다는 입장을 고수하면서 노조의 전원 고용보장 안과 한때 충돌하기도 했으나 노사 양측이 이 문제에 보다 유연하게 접근할 필요가 있다는 점에 공감하면서 교섭이 현실적으로 접근되어 갈 수 있었다. 여기에 타기관의 타결사례가 영향을 주기도 하였다. 결국 노사는 정규직 전환의 선별률을 높이는 선에서 절충지점을 찾아 7월 31일 1,500명 무기계약 전환을 선언하였다.

노조는 초기의 원칙적 입장을 무리하게 고수하기보다는 보다 많은 비정규직에게 고용보장을 제도화하는데 역점을 두고 나머지 문제는 점진적으로 추후 교섭을 통해 풀어간다는 유연한 접근을 취했다. 그러나 A은행이나 B은행 사례와는 달리 교섭시작 시점에 정규직 임금동결 등을 교환조건으로 할 수 없다는 노조의 입장을 확인하여 정규직 조합원의 불만을 최소화하고자 하였다. 이 노조는 또 교섭기간 몇 차례에 걸쳐 비조합원인 비정규직과의 간담회를 통해 비정규직 교섭대표로서의 정당성을 확보하려는 노력을 기울이기도 하였다.

E은행의 무기계약직 전환의 구체적인 내용은 다소 복잡하다. 선별률의 조정과 기타 조건에 대한 절충이 교섭의 주요 내용이 되었기 때문이다. 애초 창구 텔러의 70% 정도, 콜센터 상담원의 4-50%를 주장했던 사측안은 교섭을 거쳐 각기 90%, 80% 등으로 조정되었다. 또 애초에 사측안에 없었던 서무 및 사무직의 경우는 56% 무기계약직으로 전환하기로 최종 합의되었다. 한편 노조의 1년 근속 후 전환과 사측의 2년 근속 후 전환안은 사측의 안에 따르기로 하고, 11월부터 2년 근속이 도래하는 기간제에 대해 850명 무기계약 시행을 필두로 향후 3년간 1,500명을 전환한다는데 합의하였다. 한편 임차 보증금 및 학자금 등 복지제도를 정규직과 동등하게 적용하기로 하는 한편, 임금은 정규직 초임의 80% 정도로 끌어올리는데 합의하였다.

무기계약자에 대한 정규직 체제로의 통합은 이와 별도로 교섭되었고, 올해 대상자의 160명, 내년 초 100명을 정규직화하기로 합의하였다. 이는 2004년 산별단체교섭의 이행사항으로 지난 2년간 54명의 계약직을 정규직화했던 실적을 한층 뛰어넘는 것이다. 이 밖에 양측은 무기계약직에 대하여 직급체계 및 별도의 호봉체계를 신설하는 안에 대해 교섭을 준비하고 있다.

앞서 B은행의 예에서 살펴본 바와 같이 E은행도 법시행 초 차별시비를 피하기 위해 신속창구, 카드 신규 등 단순직무 영역을 별도 분리하여 해당업무에 관여하던 정규직을 전환배치하는 한편, 이들 직무에 전원 계약직을 배치하는 등 직무분리제도를 시도하였다. 그러나 E은행 역시 현재 인원으로 이같은 직무분리를 시행하는 것이 은행경쟁력에 도움이 되지 않는다고 판단하여 무기계약자에 대해서는 업무 분리를 적용하지 않고 정

규직과 같이 배치하는데 합의하였다.

E은행의 경우는 계약직 활용을 일부 인정한다는 점에서 앞서 살펴본 사례들과는 다소 구별된다. E은행에서 개인금융부문의 창구/콜센터 서비스직으로 충원될 인력은 앞으로 주로 계약인력이 될 가능성이 높으며, 계약인력 활용은 다소간의 수량적 유연성을 확보하는 동시에 주로 고용이 보장될 인력에 대한 선별기제로 작동하게 된다. 계약직으로 입직하게 되는 신규 진입자는 2년간의 업무성과를 반영하는 선별과정을 거쳐 무기계약직으로 전환기회를 얻게 되기 때문이다. 무기계약직으로 전환된 인력은 노사가 정하는 바에 따라 정규직으로 옮겨갈 수 있는 기회를 추가로 갖게 된다. 이렇듯 계약직 입직자에 대한 단계적 접근을 시도한다는 점 역시 E은행의 전환패턴을 특징짓는 점이다. 이러한 단계적 접근은 D은행의 경우에도 발견된다.

이는 E은행 비정규직에게는 상당한 변화로 인식될 수 있다. 앞서 언급했듯이 지난 몇 년간 전환비율은 상당히 낮은 수준이었을 뿐 아니라, 기간제 중 3년 이상 근속자는 50% 해지, 4년 이상 근속자는 낮은 비율로만 유지한다는 내부 방침으로 기간제 근로자들이 상당한 고용불안을 느끼고 있었기 때문이다. 한 노조 간부는 최근 노사합의 이후 기간제의 업무수행 태도가 능동적으로 변화하고 있다는 평가가 지점의 중론이라는 점, 또 기존에는 신청률이 미미했던 정규전환 시험에 대상자의 90% 이상이 신청하는 등 과거와 달리 기간제 근로자들의 경력관리에 대한 인식이 달라지고 있다는 점 등이 전환이 미치는 효과를 간접적으로 측정할 수 있게 한다고 지적한다.

이 유형은 직군제나 하위직급 신설에 비해 수량적 유연성을 다소 강조하는 유형이며, 정규전환에 있어서 성과평가를 강조함으로써 선별성을 강화한다는 방향을 담고 있다. 노조는 여기에 동의하면서 교섭력을 최종 정규전환자의 점진적 확대에 사용하는 한편, 기존 조합원의 눈에 띄는 임금양보는 허용하지 않는다는 노선을 취했다. 이동을 허용하지 않는 직군제에 대한 노조의 비판적 시각이 이러한 선택에 작용한 면이 있다. 결국 노사 모두 실리를 추구한 결과가 선별과 다단계 전환으로 나타났다고 할 수 있다. 2단계인 정규 통합정도는 이전과 마찬가지로 매해 교섭사항으로 열어놓았기 때문에 이 다단계 전환이 실질적인 의미를 갖기 위해서는 노사 교섭력 및 협의틀의 유지가 관건이라고 할 수 있다. 이 사례에서 합리성의 근거가 다소 취약한 부분은 계약직의 직무에 따라 전환비율을 달리하고 있다는 점이다. 애초 일부 서비스 및 사무직에 대해서 외주화가 고려되기도 했다는 점에서는 매우 진전된 교섭결과라 할 수 있지만, 해당 서비스 및 사무직에 대한 직무평가가 구체적으로 진행된 후 전환비율에 반영되었는지 여부는 분명치 않다. 사실 금융권 일반에서 그간 계약직의 문제로 노사가 집중해 온 것은 정규직과 업무공간을 같이하는 영업점 창구직에 국한되는 경향이 있다. 이는 업무적 특성에 대한 고려 때문일 수도 있고, 노조와 계약직의 목소리가 이곳에서 주로 만들어지기 때문이기도

하다. 또 최근 기술 발달로 콜센터 서비스 등은 성과평가에 대한 계량화가 보다 용이하기 때문이라는 이유가 제시될 수도 있다. 그런데 콜센터로 시각을 좁혀보면, 영업점과 동일한 최일선 고객서비스 기지로서의 전략적 중요성과 현재 상당한 수준에 올라와 있는 콜센터 기간제 상담원의 숙련도 및 업무기여도가 전사차원에서 보다 객관적으로 평가되어 인력운용전략에 반영될 필요가 있다는 점이 지적될 수 있다.

한편 무기계약직으로의 정규전환은 유통업의 전환사례에서도 발견된다. 단, 유통업에서 기간제로 활용되던 계산원의 경우 기존의 사무·영업 정규직과는 완전히 구별된다는 점에서 다단계 전환은 고려되지 않고 있다. 그런 점에서 유통업의 정규전환은 기존의 사무·영업 정규직과는 여전히 구별되는 분리직군제를 통한 정규전환이라고도 할 수 있다. 이는 업무와 숙련형성과정이 확연히 다르기 때문이다. 그러나 A은행의 분리직군제와 모습을 달리하는 것은 내부의 승진제도나 임금사다리 등을 두지 않고 있기 때문이다.

단 업체마다 전환의 세부 사항은 다소 차이가 있다. A업체의 경우 이후 차별소지를 완전히 제거하기 위해 기존의 시간제 활용을 포기하고 일괄 주5일 40시간 근무의 월급제로 전환하였다. 복지수준을 정규직과 동일하게 맞추면서 형평성을 잃지 않기 위한 방편인 동시에, 완전정규화라는 상징적 의미를 강조하기 위한 선택이었다는 평가가 가능하다. 이 안은 고용안정을 보장하는 동시에 시간제의 저임금 문제를 동시에 해결했다는 장점이 있다. 그러나 이전의 계산인력에 대해 전원 시간제로 비탄력적 운용을 했다면 이번에도 역시 근로자의 상당수를 차지하는 주부사원들이 자발적으로 시간제노동을 선택했을 가능성을 배제할 수 없음에도 불구하고 고용안정을 보장하면서 시간유연성은 당분간 선택의 문제로 열어두는 인력운용상의 탄력성을 발휘하지 못했다. 인사실무자도 이번 결정으로 배치의 유연성을 상당히 포기해야 했다고 말하고 있다. 한편 B업체는 기간제 계산원의 정년보장을 통한 고용안정을 결정했다는 점에서는 A업체와 같지만, 계산원은 전원 6시간 시간제로만 활용하는 기존의 인력운용방식을 고수하고 있다는 점에서 차이가 있다. 즉, 고용이 안정되는 단시간 근로제를 채택한 것이다. 이 경우는 A업체와 반대로 임금 보전 등을 위해 전일제로 일하기를 희망하는 근로자의 요구를 탄력적으로 수용하지 않는다는 한계를 보이는 사례이다.

두 사례 모두 공급측의 요구보다는 기업의 인력운용의 편의성이라는 측면에 초점을 맞추는 한계를 보이기는 하였다. 하지만 외주화의 위험이 광범위하게 감지되던 계산직 무에 대하여 정년보장이라는 고용안정 방안과 복지제도의 동등적용을 전격적으로 결정하면서 이들 저임금 인력을 조직내부로 끌어들이는 점을 높이 평가할 수 있다.

4. 일부 비정규직의 정규직제로의 통합

아직 노사간의 교섭이 진행중인 주요 대기업이 상당수 있기 때문에 여전히 시간을 두고 지켜볼 필요는 있지만, 어느 기업에서도 대다수 비정규직을 기존의 정규직제로 완전히 통합한 사례는 아직 관찰되고 있지 않다. 이는 경제적, 문화적, 조직적 이해관계가 복합적으로 작용하기 때문이다.

일부 비정규직의 기존 정규직제로의 통합은 몇몇 기업에서 발견되며, 이 방향으로 교섭을 조절해 가고 있는 기업도 관찰된다. 실제로 앞에서 소개했던 직군제, 무기계약제 전환 역시 이 부분과 중첩되는 교섭사항을 일부 담고 있다.

그러나 일부 정규화를 지향하는 F은행 사례는 몇 가지 면에서 위의 경우들과 대비된다. 지난 몇 년간 계약직 사무·서비스직을 증위를 두고 선발 활용해 왔을 뿐 아니라 정규직에 대해서도 역시 타은행에서는 발견되지 않던 직군제를 운용하면서 다층구조를 활용해 왔기 때문이다. 최근 이 은행은 이런 기존의 구조와 직무분리 강화를 통해 기간제의 내부화와 외부화를 동시에 추진해 왔다. B은행 및 E은행의 경험과 상반되게 이 은행 경영진은 최근 일부 창구업무를 단순 입출금 작업에 국한하여 여기에 2년을 단위로 인력을 교체한다는 방침을 실행해 왔다. 주로 유사업무에 경력을 소유한 주부인력을 중심으로 그간 약 600명이 채용되어 ‘빠른 텔러’로서 일하고 있다. 반면 이 은행은 정규직 내에서 하위 증위(second tier)을 형성하는 창구 영업 및 상담직군을 활용하고 있었기 때문에 상시기간제 텔러에 대한 정규전환은 일찍부터 타은행에 비해 활발하게 진행되었다. 최근 몇 년간 2,000여명의 소위 전담텔러가 전환시험과 업무평가를 통해 이 하위 증위 정규 상담직군으로 전환되었거나 전환을 기다리고 있다. 정규직으로 구성된 창구직군은 거의 대부분 여성으로 구성되어 있으며, 이에 따라 종종 상위 증위(first tier)의 남성 영업 직군과 업무가 중첩되는 관계로 정규직 내 차별시비가 벌어지기도 하였기 때문에 이런 분규의 가능성은 향후에도 해결해야 할 과제로 남아 있다. 전담텔러 중 선별과정에 합격하지 못한 경우는 빠른 텔러로 전환한다는 것이 은행의 방침이지만, 노조의 반대로 미결상태이다. 이밖에 일부 사무직과 콜센터에 직접 고용된 기간제 역시 외주화와 직접 고용 유지 사이에서 결정이 이루어지지 않은 상태로 남아 있다. 회사측의 인력운용 전략에 의해 주도되고 있는 이런 다층적 접근방식은 현재 노조의 반대로 매끄럽게 진행되고 있지는 못한 상황이다. 최근 노사관계가 불안정한 상태를 지속하고 있기 때문에 전환된 전담텔러들을 제외하고는 교섭이 당분간 난항을 겪을 전망이다.

IV. 맺음말

이 글에서 소개된 몇 가지 사례들은 사실 대기업, 특히 현재 재무구조가 비교적 튼튼한 서비스 기업들에 국한되어 있기 때문에 비정규법의 시행 후 상황으로 일반화하기에는 어려움이 있다. 또 전환사례에 집중했기 때문에 서비스업에서도 확산되고 있는 외주화 등의 문제를 본격적으로 다루지 않았다. 고용관계의 다양화는 기업간뿐 아니라 기업 내에서도 확산되고 있고, 한 기업이 한편으로는 비정규직의 내부화를 다른 한편에서는 외부화를 동시에 추진하는 다각적 전략을 추진하는 경향 역시 확산되고 있는데 이를 이 글에서는 포함하지 않았다.

그러나 이 글이 강조하려는 바는 정규전환의 과정은 상당기간을 거친 노사간의 준비가 있을 때, 그리고 점진적으로 추구될 때 보다 효과적으로 정착될 가능성이 높다는 점이다. 또 각 기업이 지닌 고유의 경영환경 및 노사관계 환경이 충분히 고려될 때 보다 적절한 방식으로 해법을 찾을 수 있다는 점이 여러 사례를 통해 제기되었다. 누구에게나 적용되는 최선의 정책은 있을 수 없다는 점이다. 예컨대 금융권에서 초기 차별시비를 벗어나기 위해 확산되었던 직무분리 방침이 몇몇 은행의 시험결과 자신의 조직에게는 적합하지 않은 방법이라는 점을 깨닫게 된 사례를 들 수 있다. 사례를 통해 강조하려는 또 하나의 시사는 노사간의 유연한 교섭태도와 노사관계에 대한 존중이 보다 창조적인, 그리고 조직에 적합한 해결책 모색에 도움이 된다는 점이다. 누구나 만족할 수 있는 정책의 마련은 사실상 불가능한 경우가 많으며, 상호 양보와 점진적·단계적 해결방식이 보다 현실적이라는 학습이 여러 조직에서 발견되고 있다.

제시한 사례에서 법제도가 조직의 행위선택에 상당한 영향을 주어 정규화 등의 정책이 탄력을 받게 된 것은 곳곳에서 확인되지만, 법의 궁극적인 고용개선 효과는 결국 각 조직의 현실적인 정책과 기존 관행의 탈피노력에서 나타나게 된다.

또한 각 기업은 수량적 유연성 중심의 유연화 정책으로부터 혁신과 참여에 기반한 기능적 유연성의 추구에 힘을 쏟을 필요가 있다. 법 자체의 추가적 손질 못지않게 노사의 협의구도 정착과 행정보완책의 강화가 중요한 만큼, 최근 노사정 당사자가 법의 연착륙에 상호 협력하기로 뜻을 모은 점은 의미있게 받아들여진다. **[KLI]**