

미국기업의 고용조정 대상자 지원 사례 연구

1998

한국노동연구원

目次

I. 序論

1. 연구의 배경
2. 연구의 내용

II. 美國 企業의 雇傭調整 實態와 그 效果

1. 다운사이징의 실태
2. 다운사이징의 효과
3. 초우량작업조직과 다운사이징
4. 다운사이징의 현실

III. 事例研究 : UAW-GM 人的資源센터

1. 미국 자동차산업의 다운사이징 경험
2. 공동훈련 프로그램의 특징
3. 훈련기금의 조달과 운영
4. 훈련개발 프로그램
5. 결어

IV. 效果的인 雇傭調整 對象者 支援 프로그램 分析

1. 사전 통지와 지속적인 정보 제공
2. 구체적이고 실질적인 구직활동 지원
3. 생존자에 대한 지원과 훈련
4. 종업원 참여
5. 해고를 방지하기 위한 대안

V. 結論 : 우리에게 주는 示唆點

1. 성공적인 다운사이징 모델의 개발
2. 벤치마킹의 필요성과 노·사·정의 역할

<補論> 美國의 勞動市場 成果에 대한 比較分析

1. 고용과 생산성
2. 실질임금과 생활수준
3. 노동시장의 유연성과 실업

參考文獻

表目次

- <표II-1> 해고를 방지하기 위한 대안(1991~96)
- <표II-2> 고용조정 대상자에 대한 지원형태(1991~96)
- <표II-3> 인원감축 대상직종(1991~96)
- <표II-4> 직종의 제거와 창출(1995~96)
- <표II-5> 다운사이징에 관한 사회적 통념과 사실
- <표III-1> 자동차산업에서의 훈련시간
- <표IV-1> 인원감축 후 훈련비 지출과 기업성과

I. 序論

1. 연구의 배경

1990년대에 들어서 미국 경제가 보여주는 괄목할 만한 거시경제적 성과는 전세계의 경이의 대상이 되고 있다. 1990~91년의 완만한 불황을 지나 1991년 3월부터 시작된 미국 경제의 호황국면은 지금도 계속 진행중이고, 일부에서는 경기가 과열될 것을 우려할 정도이다. 실업률은 1973년 이후 가장 낮은 수준이고, 최근 직업창출의 속도도 증가하고 있다.¹⁾ 물가상승률도 진정되었고, 주식시장도 기록적인 호황국면이다. 무엇보다도 미국의 주요 기업들은 오랜 침체기간을 벗어나 세계 최고의 경쟁력을 다시 갖추게 되었다(박준식·이병남, 1995).²⁾ 최근 우리나라에서는 경기침체가 지속되면서 고용불안이 우리 사회의 최대 이슈로 대두되고 있다(박현구, 1997). 경기침체와 함께 실업률이 증가하고 있고, 또한 IMF 구제금융과 함께 정리해고제가 조기에 도입될 예정이어서 우리나라 근로자도 본격적인 고용불안의 시대를 직면하게 되었다.

물론 경제환경의 급격한 변화로 어떤 기업도 절대적인 직장보장정책을 추구할 수 없게 되었고, 국내기업의 고용조정은 앞으로 더욱 확산될 가능성이 있다. 그러나 우리나라의 경우 고용조정에 관한 경험이 상대적으로 부족하기 때문에 이러한 고용조정이 기업이 목표하는 성과를 달성하지도 못하면서 오히려 거시경제적 고용안정을 저해하는 방향으로 전개될 가능성도 있다.

노동시장의 유연성을 높이면서 거시경제적 고용안정을 이루기 위해서는 고용조정으로 인한 실직자가 조기에 재취업하거나 창업할 수 있도록 지원하는 적극적인 노동시장정책이 필요하다(유길상, 1996). 따라서 기업 및 정부 차원에서의 효과적인 고용조정정책을 수립하기 위해 선진각국의 풍부한 고용조정 경험을 연구할 필요성이 증대하고 있다.

선진국 중에서 가장 해고가 자유롭고 고용조정 경험이 풍부한 나라가 바로 미국일 것이다(Nickell, 1997).³⁾ 미국 기업의 풍부한 다운사이징 경험은 앞으로 고용조정을 실시하려는 우리나라 기업에게 시사하는 바가 크다.⁴⁾ 미국 기업은 다운사이징을 실시하면서 많은 실수를 저질렀지만, 그 과정에서 혁신적인 다운사이징 전략도 많이 개발하였다.⁵⁾ 그러나 이러한 혁신적인 전략은 아직도 소수의 기업만이 실시하고 있으며, 우리가 배워야 할 대상도 이러한 혁신적인 다운사이징을 설계하고 실시한 미국 기업일 것이다.

본 연구는 미국 기업의 고용조정 실태를 파악하고 고용조정을 성공적으로 실시한 사례와 그 최선의 관행들(best practices)을 연구하여, 기업 및 정부 차원에서의 효과적인 고용조정 대상자 지원정책을 수립하기 위한 유용한 자료를 제공하는 데에 목적을 두고 있다.

주석1) Bernstein, Aaron, "Sharing Prosperity", Business Week, September 1, 1997, pp. 64~69.

역사적으로 미국의 실업률은 유럽보다 높은 수준이었지만, 이런 현상은 1980년대 전반에 역전되었다(Siebert, 1997). 현재 유럽의 실업률은 기록적으로 높은 수준인 반면에 미국의 실업률은 1997년 11월 현재 4.6%이다. 학자들은 종종 이런 미국 경제의 놀라운 고용창출 능력을 위대한 직업창출 기계라고 묘사한다(Wilensky, 1992).

주석2) 다음의 타임지 기사 참조. "We're No. 1-and it hurts", Time, October 24, 1994, pp. 51~56.

주석3) 노동시장의 유연성은 다양한 차원에서 정의할 수 있지만 최근 이슈가 되고 있는 유연성은 바로 수량적(numerical) 유연성이다. (Atkinson, 1987). 즉 기업이 시장수요의 변화에 대응하여 종업원을 자유롭게 해고 또는 공용할 수 있는 정도를 의미한다. 어수봉(1995: 17)에 의하면 자유로운 해고관행을 가진 미국은 해고제한을 강화하는 방향으로, 그리고 강한 해고제한 관행을 가진 일본·독일 등은 이를 완화하는 방향으로 변화하고 있다고 한다. 즉 수량적 유연성을 규제하는 수준이 선진각국에서 어느 정도 수렴되는 경향을 보이고 있다.

주석4) 일반적으로 다운사이징은 조직의 효율성과 성과를 개선하기 위해 조직의 인력규모, 비용, 작업과정 등에 의도적으로 영향을 미치는 활동 혹은 전략을 의미한다(Cameron, 1994: 192~194). 이 정의에 의하면 다운사이징이 반드시 인원감축을 포함하는 것은 아니다. 그러나 본 연구에서는 분석의 초점이 고용조정 대상자에 대한 효과적인 지원 프로그램이기 때문에 인원감축을 포함하는

다운사이징 사례를 주로 살펴본다. 물론 미국 기업의 경우 인원감축을 실시하지 않는 다운사이징은 상상하기 힘들다.

주석5) "Making Companies Efficient: The Year Downsizing Grew Up", The Economist, December 21, 1996, p. 99.

2. 연구의 내용

본 연구에서는 미국 기업의 다운사이징 사례연구를 통하여 효과적인 고용조정 대상자 지원 프로그램과 그 최선의 관행을 살펴본다. 특히 분석의 초점을 취업능력(employability)을 제고하기 위한 훈련개발과 고용조정 대상자에게 구체적이고 실질적인 도움을 주는 구직활동 지원 프로그램에 두었다.

제Ⅱ장에서는 미국 기업의 고용조정 실태와 그 효과를 살펴보고, 제Ⅲ장에서는 제너럴모터스(GM)와 전미자동차노조(UAW)가 공동으로 관리하는 UAW-GM 인적자원센터의 훈련개발 프로그램을 자세히 소개한다. 제Ⅳ장에서는 미국 기업의 풍부한 다운사이징 사례를 바탕으로 효과적인 고용조정 대상자 지원 프로그램과 관행을 분석하고, 제Ⅴ장에서는 미국 기업의 다운사이징 경험이 우리에게 주는 정책적인 시사점을 도출한다. 그리고 보론에서는 최근 미국의 노동시장 성과를 다른 선진국의 노동시장 성과와 비교하고, 노동시장의 유연성과 실업간의 관계를 살펴본다. 본 연구의 주요 내용은 다음과 같다.

첫째, 1980년대부터 지속된 다운사이징의 영향으로 미국의 작업장은 심각한 변화를 겪고 있고, 기존의 사회계약을 대체할 새로운 고용관계가 등장하고 있다. 이 새로운 고용관계에 의하면 회사는 종업원에게 경력개발의 책임과 위험을 전가시키지만, 그 대신에 종업원의 시장성을 높일 수 있는 교육과 훈련의 기회를 제공하고 경력개발을 지원한다.

둘째, 미국의 성공적인 다운사이징 기업은 인원감축 전략만을 사용하지 않고 작업 재설계와 그 조직의 둔화를 근본적으로 변혁시키려는 전략을 동시에 사용한다(Cameron, 1994). 성공적인 다운사이징 기업에게 인원감축은 다운사이징의 전적인 목적이 아니라 잘 짜여진 전체적인 계획의 일부분일 뿐이다.

셋째, 미국 기업의 다운사이징 사례를 살펴보면, 다운사이징 기업의 입장에서 본 성공적인 다운사이징 관행이 고용조정 대상자의 입장에서 본 효과적인 관행과 다르지 않다. 즉 고용조정 대상자를 인간적으로 대우하며 사회에 책임을 지려는 방식의 관행을 통하여 이들 기업은 다운사이징을 성공적으로 실시하고 목표하는 기업의 성과를 달성한다.

넷째, 다운사이징의 효과는 실직자 그룹에 대한 지원뿐만 아니라 생존자와 관리자 그룹에 대한 지원정책에도 영향을 받는다. 따라서 성공적인 다운사이징 모델은 이들 세 그룹에 대한 지원을 전체적으로 고려하는 프로그램의 계획과 실행을 필요로 한다.

다섯째, 고용조정의 사회적 비용을 절약하기 위해 정부는 국내외의 모범적인 고용조정 사례와 관행을 발굴하고, 분석하며, 전파시키는 정보소통기구의 역할을 담당해야 한다(이원덕, 1997). 사후에 실직자 지원대책을 마련하는 반응적인(reactive) 정책보다는 벤치마킹을 통하여 기업이 효과적인 고용조정 전략을 사용하도록 유도하는 사전대처적인(proactive) 정책이 필요하다.

II. 美國 企業의 雇傭調整 實態와 그 效果

미국의 주요 기업은 1980년대에 대대적인 다운사이징을 실시하였다. 포천 500대 대기업은 1980~90년까지 무려 4백만명의 종업원들을 해고하였고, 그러한 추세는 1990년대에도 지속되고 있다(Bureau of National Affairs, 1991: 1). 1980년대에는 획일적으로(across-the-board) 전체 종업원의 10% 정도를 해고하는 것이 유행이었고, 인원감축의 주된 이유가 실제의 혹은 예상되는 경기침체였기 때문에 단기적인 시장수요의 하락에 반응하는 차원에서 다운사이징을 실시하였다. 이코노미스트지의 표현을 빌리자면 이 시기에 미국 기업은 다운사이징에 관한 한 상상할 수 있는 거의 모든 실수를 저질렀다고 한다.¹⁾

그러나 1990년대의 다운사이징 추세는 전과는 다른 면모를 보여준다. 미국경영협회(American Management Association: AMA)가 1996년에 실시한 다운사이징에 관한 실태조사에 의하면, 경기침체기였던 1990~91년 기간에 시장수요의 하락을 인원감축의 이유로 지적한 기업이 전체 응답업체의 73%에 달한 반면에 1995~96년 기간에는 겨우 37% 정도였다(AMA, 1996b: 3). 실제로 1990년대에는 미국 기업의 이윤율이 급속히 증가하면서 다운사이징을 구조적인 혹은 전략적인 이유에서 실시하는 기업들이 늘어났고, 많은 직업이 사라지면서도 그와 동시에 더 많은 직업이 새롭게 창출되고 있다. 앞에서 언급한 실태조사에 의하면, 응답업체의 49%가 인원감축을 실시하였지만 응답업체 전체를 살펴보면 종업원수가 평균 6% 정도 증가하였다(AMA, 1996a: 1). 31%의 기업은 해고와 채용을 동시에 실시하여, 어떤 분야에는 자리를 제거하면서 또 다른 필요한 분야에서는 새로운 직업을 창출하였다.

미국 기업의 다운사이징 추세에 관한 가장 포괄적인 정보는 지난 10년간 계속된 미국경영협회의 실태조사에서 구할 수 있다. 1987년부터 매년 7월에 실시하는 이 실태조사는 회원사의 인적자원 담당관리자에게 지난 1년 동안의 다운사이징에 관한 과정과 정책을 문의하고 그 자료를 분석한 것이다.²⁾ 이 실태조사는 미국 기업 전체를 대표한다기보다는 미국의 주요 대기업을 대표하는 것이지만, 지난 10년간의 실태조사를 살펴보면 다운사이징에 대한 전반적인 추세와 특징적인 점들을 파악할 수 있다.³⁾ 본 장에서는 지난 10년간의 미국경영협회 실태조사와 함께 보다 최근 실태조사를 바탕으로 미국 기업의 다운사이징 실태와 그 효과에 대하여 살펴본다.⁴⁾

1. 다운사이징의 실태

미국경영협회의 조사에 의하면 해고를 방지하기 위한 수단으로 가장 빈번하게 사용되는 방법이 신규채용 동결이다. 미국훈련개발협회(American Society for Training and Development: ASTD)가 1996년도에 실시한 조사에서도 자연감소 조치(attrition)가 가장 빈번하게 사용된 방법이였다(71%).⁵⁾ <표 II-1>에 의하면 근무시간·일수 축소 등과 같은 고통을 나누자는(share the pain) 정책은 하락세에 있다. 실제로 미국 기업은 인원감축을 실시하면서, 남은 종업원의 근무시간을 늘리거나 임시직을 더욱 사용하려는 경향을 보인다. 반면에 자발적 사직제(voluntary separation plans)는 꾸준히 증가하는 추세를 보이고 있다. 자발적 사직제는 조기퇴직제와는 달리 대상자의 나이와 상관없이 제공할 수 있는 플랜이고 개개인의 사정에 맞게 협상할 수 있다는 점이 특징이다.⁶⁾

<표 II-1> 해고를 방지하기 위한 대안(1991~96)

(단위 : %)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
신규채용 동결	68.1	61.6	63.7	57.3	60.6	62.1
강동·배치전환	69.5	44.2	45.2	43.6	43.2	40.9
작업분할	11.7	15.8	8.2	13.1	10.8	11.6
봉급 삭감·동결	36.2	35.1	29.1	27.0	n.a.	n.a.
근무시간·일수 축소	19.4	15.3	11.4	10.4	10.4	9.9
일시휴가	13.3	13.8	10.4	7.7	11.2	11.3
조기퇴직제	36.5	34.3	27.9	33.8	n.a.	33.5
자발적 사직제	23.4	28.6	28.6	31.4	39.8	40.1

자료 : American Management Association(1994b, 1996b)

<표 II-2>는 해고가 불가피할 경우 기업측이 고용조정 대상자에게 제공하는 지원형태의 최근 추세를 보여준다.⁷⁾ <표 II-2>를 보면 많은 미국 기업이 재취직 알선(outplacement) 서비스를 고용조정 대상자에게 제공하고 있지만 이 수치는 어느 정도 과장되어 있다. 미국경영협회도 지적하듯이 이 수치는 고용조정 대상자에게 어떠한 종류의 재취직 알선 서비스를 제공한 적이 있느냐는 질문에 대한 응답에 바탕을 둔 것이다. 따라서 재취직을 위해 고용조정 대상자에게 전적인 서비스를(예를 들면, 재취직 알선 전문 컨설팅 회사의 활용) 제공하였는지, 아니면 면접시험 준비나 이력서를 잘 쓰는 방법을 기술한 책자 정도를 제공하는 수준이었는지 그 질적인 수준을 파악할 수가 없다. 한 가지 확실한 것은 재취직 알선 서비스는 일반 시간직 근로자보다는 중간관리직 고용조정 대상자에게 더 많이 제공된다는 것이다. 반면에 직업 재훈련의 기회는 시간직 고용조정 대상자에게 보다 많이 제공된다.

<표 II-2> 고용조정 대상자에 대한 지원형태(1991~96)

(단위 : %)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
재취직 알선	65.3	77.1	78.3	84.0	74.3	70.4
해직수당 연장	41.0	45.1	44.4	44.2	46.4	46.1
건강급부 연장	36.0	36.9	41.5	39.8	39.6	39.4
직업 재훈련	12.1	17.7	10.6	14.8	18.5	17.2

자료 : American Management Association(1996a, 1996b).

미국 노동력의 60%가 시간직 근로자이고, 월급직 근로자는 40%를 차지한다. <표 II-3>을 보면 최근 월급직 근로자, 특히 중간관리자가 인원감축시 상대적으로 더욱 큰 타격을 받는다는 것을 알 수 있다. 미국경영협회에 의하면 중간관리층은 미국 노동력의 8% 정도지만 1996년도 조사의 경우 감축된 인원의 무려 20%를 차지하고 있다(AMA, 1996a: 5).⁸⁾ 박준식·이병남(1995)에 의하면,

중간관리자가 인원감축시 더욱 더 타격을 받는 이유는 이들에 대한 필요성을 격감시키는 조직구조의 변화, 신기술의 도입, 그리고 노조와 같은 집단적인 이해대변조직의 부재이다. 미국경영협회는 1995년도 조사부터 직업창출에 대한 설문들을 추가하였기 때문에 1995년도와 1996년도의 자료를 함께 비교하면 최근 어떤 직업이 사라졌고 또 어떤 직업이 새롭게 창출되었는지 알 수 있다.

<표 II-3> 인원감축 대상직종(1991~96)

(단위 : %)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
시간직	55.8	57.4	47.1	37.6	45.0	48.7
감독직	13.8	16.8	20.4	25.5	17.8	15.9
중간관리직	17.2	17.6	16.8	18.5	15.3	19.9
전문·기술직	13.2	8.3	15.7	18.2	22.0	15.5

자료 : American Management Association(1995, 1996a).

<표 II-4>를 보면 최근 감독직과 중간관리직이 사라지면서, 한편 시간직(저임금직)과 전문·기술직(고임금직)에서는 동시에 직업들이 순증가함을 파악할 수 있다. 이러한 추세는 최근 새롭게 창출된 직업의 상당수가 감독·관리 능력보다는 전문기술을 필요로 하는 직업이라는 것을 알 수 있다(AMA, 1995: 6).

<표 II-4> 직종의 제거와 창출(1995~96)

(단위 : %)

	1995		1996	
	제 거	창 출	제 거	창 출
시간직	45.0	50.3	48.7	59.8
감독직	17.8	9.0	15.9	8.2
중간관리직	15.3	9.3	19.9	7.1
전문·기술직	22.0	31.5	15.5	24.9

자료 : American Management Association(1995, 1996a).

주석1) "Making Companies Efficient: The Year Downsizing Grew Up", The Economist, December 21, 1996, p. 99.

주석2) 예를 들면 1996년도 조사의 경우 조사대상기간이 1995년 7월~1996년 6월이다.

주석3) 미국경영자협회의 다운사이징 실태조사는 지난 10년 동안 Eric Rolfe Greenberg가 주도하였다. 1996년 조사의 경우 응답업체 수는 1,441개이며, 85% 이상이 연간 매출액 천만불이 넘는 대기업이다. 종업원 수를 보면 100인 미만의 기업이 5.8%이고, 10,000인 이상의 기업이 10.3%를 차지한다. 미국 기업 전체에서 제조업체가 차지하는 비율은 20% 정도지만 이 조사에서는 응답업체의 47%가 제조업체이다(AMA, 1996a: 13).

주석4) 본 장에서 참고한 실태조사 문헌은 다음과 같다. AMA(1994a, 1994b, 1995, 1996a, 1996b),

Bassi and Van Buren(1997), BNA(1991), Greenberg(1988, 1989, 1991), Rosow et al.(1996), and Wyatt Company(1993).

주석5) ASTD의 1996년도 조사의 구체적인 내용은 Bassi and Van Buren(1997)을 참조.

주석6) 조기퇴직제는 1980년대 후반에는 하락세를 보이다가 최근 몇 년간은 34% 정도의 수준을 유지하고 있다(1996년 AMA 조사에서도 33.5%). 1980년대 미국 기업의 경험에 의하면 조기퇴직제는 예상보다 비용이 더 들며 오히려 기업의 입장에서 필요로 하는 유능한 인재를 잃을 수도 있다는 것이 단점으로 지적된다(Greenberg, 1989: 44).

주석7) 미국훈련개발협회(ASTD)의 1996년도 조사에 의하면 고용조정 대상자에 대한 가장 흔한 지원은 해직수당·연장급부(64%), 재취직 알선 서비스(59%), 상담 서비스(37%), 그리고 재훈련(23%)의 순이다(Bassi and Van Buren, 1997: 40).

주석8) 카시오(Cascio, 1993)의 연구에 의하면 중간관리자는 미국 노동력의 5~8% 정도를 차지하지만 1988년 이후 감축된 인원의 18.6%를 차지한다고 한다.

2. 다운사이징의 효과

1980년대부터 지속된 미국 기업의 다운사이징 노력은 우리가 보기에 놀라울 정도이다. 그러나 최근의 조사연구들은 의외로 이러한 다운사이징 노력의 효과가 별로 긍정적이지 않다는 사실을 보여준다.

다운사이징을 하겠다는 발표는 월스트리트에서 즉각적인 환영을 받는다.¹⁾ 그러나 컨설팅 회사인 미첼사(Mitchell & Company)의 조사에 의하면 1980년대에 다운사이징을 실시했던 기업들의 주가가격은 1990년대 초반에 산업평균치보다 오히려 뒤떨어졌다.²⁾ 와렛사(Wyatt Company)가 1991년에 실시한 조사에 의하면 1980년대 후반에 다운사이징을 실시했던 대부분의 기업이 소기의 목표를 달성하지 못했다고 보고한다(Wyatt Company, 1993: 12). 즉 경비삭감이 목표였던 기업들의 46%, 이윤증가가 목표였던 기업들의 32%, 생산성 증가가 목표였던 기업들의 22%만이 그 목표를 달성하였을 뿐이다.³⁾

미국경영협회의 최근 조사에 의하면(AMA, 1996a), 1990년 이후 다운사이징을 경험했던 미국 주요 기업의 44% 정도가 단기적으로(1년 이내) 이윤이 증가하였고, 근로자 생산성 분야에서는 30% 정도만이 증가하였다. 한편 72%의 기업이 근로자의 사기가 단기적으로 저하되었다고 보고한다. 미국훈련개발협회(ASTD)가 1996년도에 실시한 조사도 다운사이징을 실시했던 기업은 제품과 서비스의 품질, 근로자 삶의 질, 근로자 만족도 등은 물론 전반적인 기업성과에서 다운사이징을 실시하지 않았던 기업에 비해 뒤떨어짐을 보여준다.

다운사이징이 기업성과에 미치는 효과에 대한 계량적 분석은 놀라울 정도로 드물다. 최근 연구를 한 가지 들면 드 뮤즈 외(De Meuse et al., 1994)의 연구를 지적할 수 있다. 이들은 1989년 해고계획을 발표했던 17개 기업과 해고계획을 발표하지 않았던 35개 기업의 경영성과를 1987~91년까지 5년 동안 분석하고, 다운사이징 계획을 발표했던 기업이 발표 이후에 오히려 경영성과가 악화되었음을 보여준다.

그러나 이러한 연구로는 다운사이징을 실시했던 기업이 이미 경영성과가 악화되었기 때문에 다운사이징을 실시하게 되었는지, 아니면 다운사이징이 경영성과에 부정적인 효과를 미쳤는지 확실하게 규명을 할 수가 없다. 즉 다운사이징과 경영성과에 대한 인과관계를 파악할 수가 없는 것이다. 이렇게 다운사이징이 경영성과에 미치는 효과에 대한 연구가 드문 이유는 기업의 다운사이징이 매우 정치·사회적으로 민감한 이슈라는 점과 어느 정도 연관이 있다고 본다.⁴⁾

주석1) 예를 들면 IBM이 6만명을 해고하겠다고 발표한 그날 IBM의 주가가격은 7.7%가 상승하였다. Cameron, Kim S., "Guest editor's note: Investigating organizational downsizing-fundamental issues", Human Resource Management, Vol. 33, no. 2, Summer 1994, pp. 183~188.

주석2) Baumohl, B., "When downsizing becomes dumbsizing", Time. March 15, 1993, p. 55.

주석3) 1993년도에 실시했던 조사는 보다 나은 결과를 보여준다. 즉 경비삭감이 목표였던 기업의 61%, 이윤증가가 목표였던 기업의 46%, 생산성 증가가 목표였던 기업의 34%가 그 목표를 달성하였다(Wyatt Company, 1993: 34).

주석4) 앤 랜더즈(Ann Landers)가 그녀의 신문칼럼에서 한 해고자에게 부정적인 태도를 가지고 있다고 훈계하는 내용을 실은 후에 독자들로부터 무려 6천통의 항의편지를 받았다고 한다(New York Times, 1996: 10). 이 일화는 다운사이징에 대한 미국의 분위기가 어떠한가를 보여준다.

3. 초우량작업조직과 다운사이징

우리는 왜 AT&T와 같은 초우량작업체계(HPWS: High Performance Work system)를 가진 기업이 다운사이징을 하는가 의문을 가진다. 또한 초우량작업조직은 어떤 방식으로 다운사이징을 하는가도 의문이다. 최근 미국훈련개발협회가 실시한 인적자원과 경영성과에 관한 조사연구는 이에 대한 흥미있는 결과를 보여준다((Bassi and Van Buren, 1997).

초우량작업조직에서는 종업원이 가장 중요한 자산이지만, 다운사이징을 실시하는 기업의 입장에서 보면 종업원이란 비용일 뿐이다(Bassi and Van Buren, 1997: 32; 이효수, 1997: 261~264). 이런 측면에서 보면 초우량작업체계와 다운사이징은 양립할 수 없는 것처럼 보인다. 그러나 초우량작업체계와 다운사이징은 같은 기업성과를 추구하기 위해 사용되는 서로 다른 수단일 뿐이다. 따라서 보다 현실적인 질문은 과연 초우량작업조직의 경우 다운사이징을 어떻게 실시하며 그 효과는 어떠한가일 것이다.

배씨와 밴부런은 우선 한 기업에서 초우량작업체계의 강도(INTENSITY)를 측정할 수 있는 지수를 개발하여 이 지수를 HPWS 지수라고 정의한다.¹⁾이들은 이 지수를 사용하여 최상위 10%의 지수를 가진 기업들 중에서는 16.7%가 다운사이징(인원감축)을 실시하였고, 최하위 10%의 지수를 가진 기업들 중에서는 46.7%가 다운사이징을 실시하였음을 보여준다. 즉 상대적으로 초우량작업체계를 광범위하게 실시하지 않는 기업은 초우량작업체계를 광범위하게 실시하는 기업에 비해 거의 3배 정도 다운사이징을 할 확률이 높은 것이다. 물론 이것은 초우량작업조직은 그렇지 않은 조직에 비해 전반적으로 기업성과가 높기 때문에 상대적으로 다운사이징을 할 위험이 낮기 때문일 것이다.

한편 이들은 성공적인 초우량작업조직은 상호신뢰와 존중에 바탕을 두고 있기 때문에 다운사이징을 실시할 경우에도 어느 정도 그 부정적인 효과를 극복할 수 있다고 주장한다(Bassi and Van Buren, 1997:38). 기업의 성과를 약화시키는 다운사이징 관행을 사용할 경우 그 기업은 다운사이징의 역효과만을 경험할 것이다. 초우량작업조직은 그러한 관행을 사용하지 않고 오히려 성과를 개선하는 다운사이징 관행을 실시하기 때문에 기업성과 수준을 유지할 수 있다고 본다.

최근 폴 아스터만(Paul Osterman)이 실시한 미국 기업의 작업조직과 훈련에 관한 실증연구는 몇 가지 흥미있는 결과를 보여준다(Osterman, 1995b).²⁾우선 이 연구는 초우량작업체계를 채택하는 기업의 특성을 분석하는데, 가장 중요한 특성으로 등장하는 것이 근로자 삶의 질에 대한 기업이 가치관이다. 즉 근로자와 근로자 가족의 복지에 대해 책임을 느끼고 관심을 기울이는 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 혁신적인 작업관행을 채택할 확률이 보다 높다는 것이다(Osterman, 1995b:27).³⁾다음으로 훈련에 관한 실증분석을 살펴보면, 초우량작업체계의 사용과 (앞에서 언급한)기업의 가치관은 훈련기회의 제공과 정(正)의 상관관계를 가지고 있다. 즉

초우량작업조직과 근로자 삶의 질에 가치를 두는 조직은 그렇지 않은 조직에 비해 종업원에게 훈련의 기회를 제공할 확률이 보다 높다는 것을 알 수 있다. 이 조사결과를 앞에서 언급한 결과와 결합한다면, 초우량작업조직과 근로자 삶의 질에 가치를 두는 조직은 그렇지 않은 조직에 비해 종업원에게 훈련의 기회를 제공할 확률이 보다 높고 다운사이징을 실시할 확률은 상대적으로 낮다는 흥미있는 가설을 도출할 수 있다.⁴⁾

주석1) 이들은 우선 초우량작업체계에 관한 문헌을 통해 13가지 주요 관행을 선정하였다.

이들관행은 직무전환(job rotation), QC, 총체적 품질경영(TQM), 경영 정보공유, 인센티브 보상(incentive compensation), 종업원 참여, 자율경영팀(self-managed teams), 이윤배분, 종업원지주제(ESOP), 고용보장, 지식·기술급(knowledge/skill-bases pay), 팀 보상(team compensation), 그리고 성과배분이다. HPWS 지수는 이들 각각의 관행이 커버하는 종업원 비율의 평균으로 정의한다. 따라서 이 지수는 이론적으로 0~100까지의 값을 가질 수 있다. 전체 응답업체의 평균 지수값은 22.8이었다. 그러나 50 이상의 지수값을 가진 응답업체는 겨우 10% 정도였다(Bassi and Van Buern, 1997:34~35).

주석2) Osterman(1994, 1995a, 1997)도 비슷한 내용을 다룬다.

주석3) 미국인의 개인적인 가치관에 익숙한 우리에게는 매우 뜻밖의 결과라고 본다.

주석4) 물론 유의할 점은 Bassi and Van Buren(1997)의 연구에서는 Osterman(1995b)보다 초우량작업체계의 정도를 측정하는 방식이 보다 포괄적이라는 점이다.

4. 다운사이징의 현실

다운사이징에 대한 사회적 통념(myths)은 종종 사실(facts)과 다를 수 있다. 미국 노동부의 최근 보고서는 이러한 사회적 통념과 사실간의 차이점을 다음과 같이 간결하게 보여준다(U.S.Department of Labor, 1995).¹⁾

이렇게 다운사이징의 전반적인 효과는 우리가 막연히 상상하는 것과는 상당한 차이가 있다. 특히 다운사이징이 기업의 재무성과에 미치는 효과는 원래의 기대치에 미치지 못하는 경우가 많다. 한 가지 이유를 들면 예상치 못한 비용의 발생을 들 수 있다. 예를 들면 인원감축 전략의 기본적인 목적은 인건비의 절감일 것이다. 그러나 인원감축은 그 실시과정에서 발생하는 직접적인 비용(예를 들면, 퇴직수당과 각종 지원 프로그램에 드는 비용) 이 외에도 ① 신규 채용과정에 드는 비용, ② 생존자의 사기 저하, ③ 실업세율의 증가,²⁾④ 훈련과 재훈련에 드는 비용, ⑤ 잠재적인 소송(예를 들면, 연령차별 소송)비용, ⑥ 고용불안과 생산성의 감소 등과 같은 간접적인 비용을 초래한다(U.S. Department of Labor, 1995:3).

<표Ⅱ-5> 다운사이징에 관한 사회적 통념과 사실

사회적 통념	사 실
· 다운사이징은 이윤을 증가시킨다.	· 다운사이징 이후 반드시 이윤이 증가하는 것은 아니다.
· 다운사이징은 생산성을 증가시킨다.	· 다운사이징이 생산성에 미치는 효과는 명확하지 않다.
· 다운사이징은 최후의 수단이다.	· 많은 기업들의 경우 다운사이징은 최초의 수단이기도 하다.
· 이제 호황이기 때문에 해고는 줄어들 것이다.	· 경기불황이 지나가고 호황이 지속되고 있지만 해고는 계속된다.
· 재무성적이 좋은 기업에서는 직장이 보장된다.	· 재무성적이 좋거나 기록적인 이윤을 올리는 기업들도 다운사이징을 실시한다.
· 대부분의 기업들의 경우 다운사이징은 한번만의 사건(one-time event)이다.	· 어떤 기업이 다운사이징을 할 것인가 여쭙할 수 있는 가장 좋은 척도는 그 기업이 지난 연도에 다운사이징을 실시하였는가 하는 것이다.
· 블루칼라 근로자가 화이트칼라 근로자보다 직장을 잃을 확률이 높다.	· 중간관리자들은 인원감축시 상대적으로 더욱 타격을 받는다.
· 다운사이징은 단지 조직의 지방질을 제거하는 것이기 때문에 업무량, 사기, 조직에의 헌신 등에 부정적인 영향을 미치지 않는다.	· 대다수의 기업들의 경우 다운사이징은 업무량, 사기, 조직에의 헌신 등에 부정적인 영향을 미친다.
· 실직자는 장기적으로 소득삭감을 경험하지 않는다.	· 실직자는 재취업시 상당한 임금삭감을 경험하는 것이 보통이다.

자료 : U.S. Department of Labor, 1995, pp. 7~9.

1980년대 이후 지속된 미국 기업의 뼈를 깎는 다운사이징 노력에도 불구하고 대체적으로 다운사이징은 결함이 있는(flawed) 기업정책이라는 시각이 지배적이다. 그러나 여전히 다운사이징은 일상적으로 행해지고 있고, 미국 근로자들은 다운사이징을 하나의 주어진 현실로 받아들이는 것 같다.

최근 미국의 작업장은 심각한 변화를 겪고 있고, 기존의 사회계약을 대체할 새로운 고용관계가 등장하고 있다.³⁾이 새로운 사회적(혹은 심리적)계약은 취업능력, 혹은 '커리어 탄력적인 인력(career-resilient workforce)'이라는 식으로 표현된다(Waterman et al., 1994). 이 새로운 사회적 계약이라는 개념을 간단히 정의하면, 경력관리와 개발의 책임은 회사측에 있는 것이 아니라 종업원 측에 있다는 것이다(Rosow et al., 1996:13). 종업원은 지속적으로 기술과 지식을 새롭게 하고 자신의 시장성을 높여야 한다. 화이트칼라나 관리직 종업원의 경우에는 회사에 종속되어 있는 것이 아니라 자신의 경력개발의 모든 책임과 위험을 감수하는 독립적인 전문가가 되어야 한다. 물론 이 새로운 고용관계하에서 회사의 책임이 완전히 면제되는 것은 아니다. 회사는

종업원에게 현재의 직장에서의 취업을 계속 보장해 줄 수는 없지만, 그 대신에 종업원의 시장성을 높일 수 있는 교육과 훈련의 기회를 제공하고 경력개발을 적극 지원한다. 회사가 제공할 수 있는 취업능력 지원 분야는 ① 평가(assessment), ② 상담(counseling), ③ 훈련·재훈련·교육(training·retraining·education), ④ 내부 배치전환·재취직 알선(inplacement outplacement) 등이 있다(Rosow et al., 1996:13).

다운사이징 시대에 살고 있는 미국의 근로자들은 경력개발의 책임과 위험부담이 회사측에 있는 것이 아니라 바로 자신측에 있다는 사실을 실감하고 있다. 이러한 새로운 사회적 계약을 기존의 낡은 계약을 대체할 수 있는 긍정적인 대안으로 평가하는 학자들도 있다(Heckscher, 1995b, 1997). 그러나 문제는 새로운 사회적 계약이 하나의 수사(rhetoric)에 지나지 않고, 미국의 기업이 종업원에게 경력개발의 책임과 위험을 전가시키면서 그와 동시에 종업원의 시장성을 높일 수 있는 교육과 훈련 등의 지원을 충분히 제공하는가의 여부일 것이다.

주석1) 이 보고서는 콜로라도 대학의 Wayne F. Cascio 교수가 집필한 곳이다. 이 보고서의 내용은 다음에 요약되어 있다. U.S. Department of Labor, "Alternatives to layoffs when times get tough", American Workplace, Vol. 3, Issue 4, July 1995.

주석2) 미국의 실업보험제도의 한 특징은 고용주의 분담금을 해당고용주의 근로자가 실직함으로써 발생하는 실업급부액과 연관시켜 과세하는 제도(실적기준요율제도)이다. 자세한 내용은 박영범(1992)의 연구를 참조.

주석3) Cappelli(1995, 1997), Heckscher(1995b, 1997), Osterman(1996), Rosow et al.,(1996) 등의 문헌을 참조.

III. 事例研究 : UAW-GM 人的資源센터

UAW-GM 인적자원센터(UAW-GM Center for Human Resources)는 미시간주의 자동차산업 도시인 디트로이트에서 북쪽으로 45분 정도의 거리에 있는 오본 힐즈(Auburn Hills)에 위치하고 있다. 이 인적자원센터는 세 개의 시설로 나누어져 있는데, 건강안전센터는 약 1.6km 동쪽에 위치하고 있다.¹⁾ UAW-GM 인적자원센터는 전미자동차노조(UAW)와 제너럴 모터스(GM)가 1984년 공동으로 설립한 훈련개발센터로, 오본 힐즈에 위치한 본부는 1986년에 설립되었다.

현재 UAW-GM 인적자원센터의 공동관리자는 전미자동차노조측의 리차드 만스카(Richard J. Manczka)와 제너럴 모터스측의 래리나스(Larry E. Konx)이다. 한편 UAW-GM 인적자원센터의 일상적인 활동을 실제적으로 관리하는 역할은 회사측 대표와 노조측 대표가 맡고 있는데, 필자는 이들 회사측 대표인 토마스 팍힐(Thomas H. Parkhill)과 노조측 대표인 주디 머피(Judy Murphy)와 인터뷰를 하였다.²⁾

전미자동차노조와 제너럴 모터스는 1982년에 근로자의 훈련개발을 위해 공동으로 노력할 것을 합의하였다. 전미자동차노조는 1982년 포드사와 그리고 1985년에는 크라이슬러사와 비슷한 협약을 맺어, 결국 미국의 자동차 3사는 모두 전미자동차노조와 공동으로 운영하는 훈련개발센터를 가지고 있다. 이들 자동차 3사의 훈련개발센터가 제공하는 프로그램은 그 구체적인 내용에는 서로 차이가 있지만, 훈련개발센터의 목적, 기금조달의 방식, 그리고 운영면에서는 별다른 차이가 없다.³⁾ 따라서 UAW-GM 인적자원센터의 운영과 활동을 구체적으로 살펴봄으로써 미국 자동차산업의 공동훈련 프로그램에 대한 노사 공동의 노력을 대강 파악할 수 있다고 본다.

UAW-GM 인적자원센터는 훈련개발 프로그램 이 외에도 종업원의 건강안전, 종업원 가족에 대한 지원 등의 다양한 프로그램을 실시하고 있다. 그러나 본 연구에서는 장기적인 취업능력의 제고를 목표로 하는 훈련개발 프로그램에만 관심을 두기로 한다. UAW-GM 인적자원센터의 운영과 활동을 구체적으로 알아보기 전에, 우선 미국 자동차산업의 다운사이징 경험과 노사가 공동으로 관리하는 훈련 프로그램의 일반적인 특징에 대해 차례로 살펴보기로 한다.

1. 미국 자동차산업의 다운사이징 경험

1970년대 후반부터 1990년대 초반까지 미국의 제너럴 모터스, 포드, 크라이슬러 등 이른바 빅3(Big 3) 자동차회사들은 극심한 위기를 경험하였다.⁴⁾ 이병남의 연구에서(1995: 87)는 그 구체적인 이유로 경영진의 근시안적 판단, 외국 기업들과의 경쟁격화, 미제 자동차의 품질에 대한 불신 증가, 전미자동차노조와의 적대적인 관계, 정부의 환경 및 안전규제, 그리고 제2차 오일쇼크 등을 지적한다. 1980년대 미국 자동차 회사들의 몰락과 함께 일본은 최고 수준의 품질을 자랑하는 세계 최대의 자동차 생산국으로 등장하였다.

외국 경쟁업체들과의 경쟁에서 시장점유율을 빼앗긴 미국 자동차회사들은(특히 제너럴 모터스) 이 시기에 대대적인 다운사이징을 실시하게 된다. 한편 이들은 대량생산방식의 한계를 인식하게 되면서 일본 자동차회사들을 철저히 연구한 끝에, 그 경쟁력의 근원이 린 생산(Womack, Jones, and Roos, 1990)이라는 새로운 생산 패러다임에 있다는 것을 알게 되었다(이병남, 1995:95~96). 특히 일본 기업들의 미국 현지 공장들(trans-plants)이 보여준 놀라운 성과는 이러한 새로운 생산방식이 매우 다른 문화에도 성공적으로 이식될 수 있다는 가능성을 보여주었다. 따라서 미국 자동차회사들의 대대적인 다운사이징은 비용을 절감하려는 노력과 함께 새로운 생산방식을 받아들이는 과정에서 진행되었음을 알 수 있다. 구체적으로 1979~94년까지의 기간 동안 빅3의 다운사이징 추세를 살펴보면 다음과 같다(MacDuffie, 1996).

1979년 제너럴 모터스는 51만명의 시간직(블루칼라층)과 12만 7천명의 월급직(화이트칼라층)을 고용하였지만 15년 후인 1994년에는 그 수가 31만 5천명으로 줄어들었다. 이 기간 동안에 시간직은 51%, 월급직은 49%가 줄어 종업원의 수가 무려 반으로 줄어든 셈이다. 포드의 경우에는 24만 5천명에서 16만 5천명으로 8만명이 줄었고, 크라이슬러의 경우에는 11만명에서 8만명으로 3만명 가량이 줄었다. 1970년대 후반과 1980년대에는 이들 회사들이 모두 인원감축을 실시하였다. 그러나 1990년대에 와서는 전과는 다른 추세를 보여준다. 즉 제너럴 모터스의 미국내 시장점유율은 1990년대에 들어서도 완만하게 하락하였지만, 포드와 크라이슬러의 경우에는

1991년 이후 판매량의 급격한 증가와 함께 시장점유율이 증가하게 된다. 따라서 제너럴 모터스와는 달리 포드와 크라이슬러는 고용을 늘리게 된다. 1991~94년까지의 기간 동안 제너럴 모터스는 시간직은 18%, 월급직은 21% 가량 줄이게 된다. 과거의 경향과는 달리 이 기간 동안에는 월급직이 시간직보다 오히려 더 감소하였다. 반면에 포드는 시간직과 월급직을 각각 7% 정도 증가시켰고, 크라이슬러는 시간직은 15%, 그리고 월급직의 경우에는 7% 정도의 고용을 증가시켰다. 이러한 고용조정 패턴을 이해하기 위해서는 다운사이징의 종류에 대한 이해가 필요하다.

캐머론과 그의 동료들(Cameron et al., 1991)은 성공적인 다운사이징 전략을 연구하기 위해 미국 자동차산업에 속하는 30개 기업들을 대상으로 1987~90년까지 4년 동안 조사연구를 실시하였다.⁵⁾ 우선 이 조사연구를 바탕으로 캐머론은 대상기업이 실시했던 다운사이징 전략을 다음과 같이 세 가지 종류로 구분한다(Cameron, 1994).

첫째, 인원감축(workforce reduction) 전략으로 단기적인 이득을 이해 인원수를 즉각적·확실적으로 줄이는 전략이다. 구체적인 방법은 자연감소조치, 조기퇴직제와 같은 인센티브, 해고 등이다. 둘째, 작업 재설계(work redesign) 전략으로 인원수를 줄이기보다는 불필요한 작업을 줄이는 것이 주요 목표인 중기적인 전략이다.⁶⁾ 구체적인 방법으로는 작업과 임무의 재분석·재설계, 불필요한 작업과 임무의 제거, 관리층의 제거, 기능과 부서의 통합이나 제거 등을 지적할 수 있다. 마지막으로 체계적 변화(systemic change) 전략은 단순히 인원수나 작업을 줄이는 것이 아니라 그 조직의 문화와 종업원의 태도와 가치를 근본적으로 변혁시키려는 장기적인 전략이다. 이 전략에 의하면 다운사이징은 지속적인 개선을 실현하기 위한 수단이며, 그 조직의 전체체를 단순화하려는 노력이다. 주요 목표는 눈에 보이지 않는 비용의 절감과 개선으로 이 목표를 위해 모든 종업원에게 책임을 부여하고 참여를 유도한다.

이 조사연구에 의하면 30개 기업 전부가 조사기간 동안에 인원감축 전략을 사용하였고, 작업 재설계 전략은 대상기업의 2분의 1, 그리고 체계적 변화 전략은 단지 4분의 1만이 실시하였다. 캐머론은 인원감축 전략이 마치 사람들이 가득차 있는 방에 수류탄을 던지는 것과 같다고 비유한다(Cameron, 1994:197). 즉 인원감축 전략의 단점은 얼마나 많은 종업원이 그리고 어떤 종업원이 제거되는지 정확하게 예측할 수가 없고, 또한 이 전략을 사용함으로써 그 기업에 어떤 부정적인 영향이 미칠지 예측하기 어렵다는 점이다. 따라서 다른 전략과 병행해서 사용하지 않고 인원감축 전략만을 집중적으로 사용할 경우 전반적으로 기업성장에 미치는 효과는 부정적이라고 주장한다.

이러한 분류에 의하면 1979~80년대 중반까지는 이들 기업들이 모두 인원감축 전략을 사용하였다고 볼 수 있다. 크라이슬러는 1970년대 후반과 1980년대 초반에 파산 직전의 위기에 몰린다. 이 당시 가장 먼저 심각한 위기를 맞은 크라이슬러는 인원감축은 물론 어느 정도 작업 재설계에 노력을 기울였다. 그러나 1980년대 중반에 판매량과 시장점유율이 상승하기 시작하자 크라이슬러는 다시 고용 수준을 급격히 증가시켰고, 경영자들은 제품 개발은 도외시하고 지엽적인 사업에 몰두하였다(Ingrossia and white, 1994 ; MacDuffie, 1996). 결국 크라이슬러와 포드가 본격적으로 작업 재설계에 노력을 기울인 것은 1980년대 중반 이후이다. 1990년대에 들어와서 크라이슬러와 포드는 고용 수준을 늘리고 있지만, 작업 재설계 작업은 계속 진행중이라고 본다. 그 한 예로 판매량과 시장점유율이 급격히 상승하였지만 크라이슬러는 1980년대 중반처럼 월급직의 고용 수준을 급격히 증가시키지 않았음을 지적할 수 있다. 즉 시간직은 15%나 증가시켰지만, 월급직의 경우에는 7% 정도의 고용만 늘려 경기호황에도 불구하고 월급직의 고용을 가능하면 낮은 수준으로 유지하려는 것을 알 수 있다.

한편 제너럴 모터스의 경우 1990년대 초반까지의 다운사이징은 전적으로 인원감축 전략에 의한 것이라고 본다. 제너럴 모터스가 본격적으로 작업 재설계 노력을 기울이게 된 것은 1992년 11월 기존의 경영팀에 대한 이사회회의 반발로 잭 스미스(Jack Smith)를 회장으로 하는 새로운 경영팀이 등장하면서부터일 것이다(Ingrossia and white, 1994 ; Smith, 1995).

여러 가지 측면에서 제너럴 모터스는 흥미있는 연구의 대상이 된다. 우선 제너럴 모터스는 포드와 크라이슬러와는 다른 다운사이징 패턴을 보인다. 가장 먼저 파산 직전의 심각한 위기를 맞은 크라이슬러에 비해 수직적 통합을 이룬 미국 최대의 기업 제너럴 모터스는 당시 자동차사업에서 많은 문제점들을 가지고 있었음에도 불구하고 다른 사업의 호조에 힘입어 어느 정도 문제점들을 감출 수 있었다. 그러나 그 고질적인 문제점들은 결국 1980년대에 그 모습을 드러내기

시작하였고, 1990년대 초반에는 모든 당사자들에게 심각하게 대두되었다. 알프레드 슬로언(Alfred P. Sloan)이 계획한 이후 제너럴 모터스는 각 사업부 경영자들에게 독자적인 경영전략을 허용하고 동시에 중앙본부의 통제를 받도록 하는 조직구조를 유지하였다.⁷⁾ 이러한 절묘한 견제와 균형의 조직모델은 알프레드 슬로언의 경영능력에 의해 유지되었지만, 그의 시대 이후에는 이러한 견제와 균형의 기능이 사라지면서 보수적인 경영진과 함께 오만함과 과신의 기업문화가 제너럴 모터스를 지배하게 된다.(이병남, 1995 ; Smith, 1995). 캐머론은 기존의 방대한 문헌을 통해 조직의 쇠퇴와 관련된 12가지의 부정적인 속성을 제시한다(Cameron, 1994). 그가 언급하는 다음 속성들은 단순히 기업조직에만 적용되는 것이 아니라 다른 어떤 조직에 있어서도 그 건강의 정도를 파악할 수 있는 좋은 판단 자료라고 본다. 조직의 쇠퇴와 관련된 12가지의 부정적인 속성들은 ① 중앙집중화(Centralization), ② 단기적 사고방식(Short-term, crisis mentality), ③ 혁신주의의 상실(Loss of innovativeness), ④ 변화에의 저항(Resistance to change), ⑤ 사기 저하(Decreasing morale), ⑥ 정치적인 이익집단들(Politicized special interest groups),⁸⁾ ⑦ 획일적인 삭감(Nonprioritized cutbacks),⁹⁾ ⑧ 신뢰의 상실(Loss of trust), ⑨ 갈등의 증가(Increasing conflict), ⑩ 의사소통의 제한(Restricted communication), ⑪ 팀워크의 결핍(Lack of teamwork), ⑫ 지도력의 결핍(Lack of leadership) 등과 같다.

제너럴 모터스의 역사를 살펴보면 오랜기간 동안 이들 속성의 대부분이 고질적으로 조직에 자리잡고 있었다는 것을 알 수 있다. 다만 수직적 통합을 이룬 방대한 조직과 금융자산으로 인해 조직의 몰락을 예고하는 위험신호가 밖으로 쉽게 드러나지 않았을 뿐이다(MacDuffie, 1996:114). 특히 전문가들이 가장 지적하는 것이 재경 분야의 지나친 독주이다(이병남,1995;Pascale, 1990). 1958년 프래드릭 도너(Frederick G. Donner)회장이 취임한 이래 거의 모든 회장들이 재경 분야 출신이었다. 재경 분야의 독주가 시작되면서 생산과 공학 분야는 (알프레드 슬로언이 의도했던)견제와 균형의 기능을 점차 상실하게 되었다. 1980년대 제너럴 모터스를 이끌었던 로저 스미스(Roger Smith) 회장은 일본식 생산방식을 배우기 위해 도요타와 합작으로 누미(NUMMI)를 설립하였고, 혁신적인 새턴(Saturn)도 설립하였다.¹⁰⁾ 그러나 이러한 노력이 제너럴 모터스의 보수적이고 관료적인 기업문화를 바꾸지는 못했다. 최근 잭 스미스(Jack Smith)를 회장으로 하는 새로운 경영팀이 등장하면서 작업 재설계에 대한 노력이 가속화되고 있다. 제너럴 모터스는 미국경제의 전반적인 호황으로 1996년에는 49억불의 이윤을 올렸다. 그러나 경영층과 특히 월스트리트의 분석가들은 현재 제너럴 모터스의 생산성이 경쟁업체에 비해 낮은 수준이라고 판단하고 있다. 따라서 잭 스미스 회장은 경쟁력을 제고하기 위해 린 생산을 추진하면서 생산직 근로자의 고용수준을 대폭 낮추려고 계획하고 있다. 잭 스미스 회장은 노조와 원만한 관계를 유지하려고 노력하지만, 그의 계획이 또 다른 대량감원을 의미한다는 점을 감안한다면 노조와의 관계는 앞으로 악화될 여지가 있다고 본다.

최근 미국의 자동차산업이 재기를 하게된 원인은 복합적이다. 무엇보다도 일본의 새로운 생산방식을 배우고 받아들인 개방적인 태도와 자구노력을 지적할 수 있다.¹¹⁾ 그러나 엔화 절상이라는 환율의 변동도 유리하게 작용하였다.¹²⁾ 1992~94년까지의 기간 동안 달러당 엔화는 130엔에서 100엔으로 절상되었다. 1993년에만 엔화는 20% 절상되었고 일본 국내의 불황과 함께 도요타를 비롯한 일본의 자동차회사들은 심각한 타격을 받았다. 이러한 환율의 변동은 미국의 자동차기업들이 일본은 물론 독일에도 경쟁적 우위를 확보하는 데 중요한 역할을 하였다고 본다. 1994년 10월 당시 GE의 최고경영자인 잭 웰치(Jack Welch)는 일본이 달러당 90엔에서 경쟁할 수 있다면 미국은 130엔에서 경쟁할 수 있도록 준비해야 한다고 경고하였다(Time, 1994년 10월 24일). 3년이 지난 1997년 12월 현재 일본의 장기적인 불황과 금융시장의 불안타이기는 하지만 결국 엔화는 달러당 130엔으로 하락하였다. 최근 USA Today지의 보도에 의하면, 미국 전체 자동차시장에서 신차 등록률로 본 일제 자동차의 시장점유율은 1997년 7월 현재 37%로 5년 전의 시장점유율 37%와 동일하다(1997년 11월 17일, 3B). 미제 자동차의 시장점유율은 1997년 7월 현재 55%로 1992년 58%에서 약간 하락하였다.¹³⁾ 미국이 과거의 경험을 잊어 버리고 다시 미국이 가장 우월하다는 자기만족에 빠지게 된다면, 앞으로의 치열한 경쟁에서 누가 승리할 것인지는 아무도 장담할 수 없을 것이다.

주석1) UAW-GM 인적자원센터의 맞은 편에는 크라이슬러의 본부가 위치하고 있다. UAW-GM 인적자원센터는 Flint, Saginaw, Indianapolis, St. Louis, Atlanta, Buffalo의 6개 도시에 지역센터(Area Center)를 두고 있다. 원래 17개의 지역 인적자원센터가 실직자 지원을 위한 목적으로 구성되었지만 현재는 6개의 지역센터만이 남아 있다.

주석2) 앞으로 기술할 이 인적자원센터의 운영과 훈련개발 프로그램에 대한 내용은 이들이 제공한 자료와 인터뷰에 기초하고 있다. 이 두 분의 도움에 깊은 감사를 드린다.

주석3) 포드사의 훈련개발센터는 UAW-Ford National Development & Training Center, 그리고 크라이슬러사의 훈련개발센터는 UAW-Chrysler National Training Center라고 한다.

주석4) 이 절의 내용은 주로 이병남(1995)과 MacDuffie(1996)를 참조하였다. 1980년대 제너럴 모터스에 관한 흥미있는 논의는 Ingrassia and White(1994), Keller(1988, 1993), Pascale(1990), Smith(1995) 등을 참조.

주석5) 이들의 연구는 Human Resource Management 잡지의 1994년 여름호에 특집으로 수록되어 있다(Special issue on Downsizing, Human Resources Management, Vol. 33, no. 2, Summer 1994).

주석6) 조직 재설계(organization redesign)라고 부르기도 한다(Cameron et al., 1991; Mishra and Mishra, 1994).

주석7) 제너럴 모터스의 역사에 대한 상세한 내용은 이병남(1995)을 참조.

주석8) 각종 이익집단이 형성되고 점점 목소리가 커진다. 아울러 조직의 분위기가 정치적으로 변한다(Cameron, 1994 : 195).

주석9) 갈등을 줄이기 위해 획일적인 삭감법이 사용되며, 우선순위가 명백하지 않다(Cameron, 1994 : 195).

주석10) 누미(NUMMI)는 캘리포니아 프리몬트에 있는 제너럴 모터스 공장을 사용하였다. 시간적 근로자들도 대부분 이전의 해고된 근로자들로 구성되었고, 전미자동차노조가 여전히 시간적 근로자들을 대표하였다. 하지만 누미가 1985년 11월부터 조업을 시작하면서 보여준 성과는 놀라운 것이었다. 1980년대 후반 MIT 대학의 연구팀을 이끌었고 『세계를 변화시킨 기계』(1990)의 저자이기도 한 제임스 워맥(James Wormack)은 누미사를 방문하고 "모든 것이 똑같아 보이지만, 그러나 모든 것이 다르다"라고 평하였다(Smith, 1995 : 64). 한편 새턴에 대한 엄밀한 설명은 이병남(1995)의 연구를 참조.

주석11) Ingrassia and White(1994 : 14)는 미국의 강점으로 외래의 상품, 사람, 그리고 아이디어에 대한 개방성을 지적한다.

주석12) 이 점을 지적하신 익명의 논평자에게 감사드린다. 변동환율제도가 인적자원관리에 미친 효과에 대한 이론적인 분석은 Siebert and Zaidi(1996)를 참조.

주석13) 한 가지 흥미로운 점은 미국 자동차산업의 본거지인 디트로이트에서는 일체 자동차의 시장점유율이 1992년의 9%에서 15%로 증가하였다는 점이다.

2. 공동훈련 프로그램의 특징

미국의 직업훈련체계는 다른 선진국의 직업훈련체계에 비해 매우 분권화되어 있고 비조직화되어 있다(Lynch, 1993:8~9; Shackleton, 1995:67). 가령 독일과 일본의 민간부문 직업훈련은 모든 당사자의 조정과 협력을 특징으로 하지만 미국의 직업훈련체계에서는 일반적으로 이러한 현상을 찾기 힘들다.

리자 린치는 선진각국의 직업훈련체계를 연구하고, 미국은 다른 선진국에 비해 상대적으로 직업훈련에 투자를 적게 하고 있다고 보고한다(Lynch, 1993). 단순히 전체 근로자 중에서 훈련을 받은 근로자의 비율이나 임금총액에서 훈련비가 차지하는 비율을 비교하면, 미국이 다른 선진국에 비해 직업훈련에 투자를 적게 하는 것 같지는 않다. 가령 임금총액에서 훈련비가 차지하는 평균 비율을 비교하면, 미국이 1.8%(1968년), 서독이 1.8%(1984년), 영국이 1.3%(1984년), 그리고 프랑스가 1.6%(1984년)이다(Lynch, 1993:15).¹⁾ 그러나 미국에서는 대졸의 기술직·관리직에 종사하는 근로자층이 주로 훈련을 받으며, 다른 나라에 비해 생산직 근로자층이 숙련향상을 위해 공식적인 훈련을 받을 기회는 상대적으로 적다. 또한 미국의

평균적인 근로자의 숙련 수준이 낮기 때문에, 동일한 훈련비나 훈련시간을 투자하더라도 독일이나 일본의 경우만큼 투자의 효과를 얻지 못하고 있다고 본다.²⁾ 구체적인 예로 일본과 미국의 자동차산업에서의 훈련시간을 비교해 보면, 일본의 근로자나 미국내 일본 기업(트렌스플랜트)의 근로자는 미국의 근로자보다 평균 2배 이상의 훈련을 받는다.³⁾ <표Ⅲ-1>에 의하면 신규근로자의 경우 훈련시간의 차이는 더욱 커짐을 알 수 있다. 다음으로 최근 미국 기업의 교육훈련 실태를 살펴보자. 이 분야에서 가장 자주 인용되는 것이 훈련(Training) 잡지가 매년 실시하는 실태조사일 것이다. 이 실태조사는 100인 이상을 고용하는 업체만을 대상으로 하며 응답률(매년 15~20% 정도)이 낮은 것이 단점이기는 하지만, 매년 실시하기 때문에 미국 기업의 교육훈련 실태와 추세를 파악할 수 있는 거의 유일한 자료를 제공한다(Knoke, 1997:132~133). 이 실태조사에 의하면 1980년대 후반부터 1990년대 중반까지 미국 기업의 공식적인 훈련활동은 꾸준히 증가하였다. 예를 들면 1988~94년까지 훈련지출비는 28%, 그리고 훈련을 받은 근로자수는 26% 정도 증가하였다. 이 실태조사에서도 관리직·기술직에 종사하는 근로자층이 생산직 근로자층보다 상대적으로 더 많은 훈련을 받는다는 사실을 확인할 수 있다. 한 가지 흥미있는 사실은, 다른 직종의 근로자에 대한 훈련은 전반적으로 증가한 반면에 중간관리직에 대한 훈련은(훈련을 받은 비율로 비교하면) 오히려 1988년의 78%에서 1994년의 72%로 감소한 점이다. 이것은 기업의 중간관리자가 다운사이징으로 인한 인원감축시 가장 많은 타격을 받는다는 사실과 관련이 있다고 본다.

<표Ⅲ-1> 자동차산업에서의 훈련시간

(단위 : 시간)			
	일 본	일본(미국내)	미 국
전체 근로자 평균	85	55	30
신규 조립근로자	310	280	48

자료 : Lynch(1993), 18쪽에서 재인용.

한편 1991년에 실시된 NOS(National Organizations Survey) 조사는 미국의 모든 기업을 대상으로 한 것인데, 미국 기업이 제공하는 직장내 훈련(on-the-job training) 이외의 공식적인 훈련활동에 대한 자세한 정보를 얻을 수 있다(Knoke, 1997). 이 조사에 의하면, 어떠한 형태든 근로자에게 공식적인 훈련의 기회를 제공한 업체의 비율은 72% 정도이다. 규모별로 보면 중소기업보다는 대기업에서 더 공식적인 훈련의 기회를 제공한다. 예를 들면 5인 미만을 고용하는 업체는 15%만이 공식적인 훈련을 제공하였지만, 1,000인 이상을 고용하는 대기업의 경우 96%가 공식적인 훈련의 기회를 제공하였다. 한편 노조 조직 사업장(91%)이 비조직 사업장(65%)에 비해 공식적인 훈련 프로그램을 가지고 있을 확률이 높다(Knoke, 1997:134~136).

미국의 공동훈련 프로그램은 노사 공동주의(jointism)와 훈련의 중요성에 대한 인식이 고조되면서 1980년대에 급속히 성장한 혁신적인 훈련프로그램이다.⁴⁾ 공동훈련 프로그램은 회사와 노동조합이 공동으로 운영하는 훈련 프로그램이기 때문에, 보통 노사 동수의 대표가 관리하며 훈련에 대한 근로자 참여와 공동결정의 정신에 기초를 두고 있다.⁵⁾ 따라서 회사가 단독으로 실시하는(혹은 정부가 원조하는) 훈련 프로그램과는 차이가 존재한다. 공동훈련 프로그램의 특징적인 점들을 지적하면 다음과 같다.

첫째, 다른 훈련 프로그램에 비해 참가 대상자의 범위가 넓다. 회사가 단독으로 실시하는 훈련은 현역 종업원을, 정부가 지원하는 훈련은 실직자 혹은 경제적으로 불이익을 받는 근로자층을 주대상으로 한다. 반면에 공동훈련 프로그램은 현역 종업원은 물론 해고된 종업원도 그 대상으로 한다. 실제로 초기에는 해고된 종업원을 주대상으로 하였지만 최근에는 현역 종업원에 대한 훈련개발에 중점을 두고 있다. 참가는 전적으로 자발적이며 모든 조합원들이 참가할 자격을 가지고 있다.

둘째, 다른 훈련 프로그램에 비해 제공되는 프로그램의 내용도 풍부하다. 직업과 직접 관련된 훈련, 실직자를 위한 재훈련과 지원뿐만 아니라 현역종업원들을 위한 성인 기본교육과 일반적인

교육의 기회도 제공한다. 어떤 프로그램은 시간직 종업원에게 경제학 개론이나 전략적 경영과 같은 과정도 제공한다. 훈련내용은 경영자가 일방적으로 결정하는 것이 아니기 때문에, 주로 관리직이나 월급직 종업원에게 실시되었던 기존의 훈련 프로그램과는 달리 전반적으로 시간직 종업원의 요구에 맞게 구성되어 있다.

셋째, 내부노동시장을 위한 훈련이라는 테두리를 벗어나 외부노동시장을 위한 훈련의 기회도 제공한다. 따라서 참가자는 이러한 훈련을 통해 개인의 장기적인 경력개발의 외부노동시장에서의 취업능력을 제고할 수 있는 기회를 갖는다. 공동훈련 프로그램은 주로 강력한 노조가 존재하는(중서부의) 대규모 제조업체에 집중되어 있다. 1980년대 이후 이들 회사들은 노사협력을 위한 공동활동에 참여하면서도 인원감축을 포함하는 다운사이징을 계속 실시하였다. 조합원들의 요구를 대변하는 노조는 이에 대응하여 실직자에 대한 회사측의 관대한 지원을 요구할 뿐만 아니라 현역 노조원의 취업능력을 제고하여 장기적인 고용안정을 추구하는 정책에 우선 순위를 두게 된다.

이러한 공동훈련 프로그램은 근로자의 요구에 알맞게 구성되어 있고 노조의 참여로 프로그램 참여율을 높일 수 있다는 점에서 효과적일 것이다. 또 공동으로 관리하기 때문에 회사가 단독으로 제공하는 훈련 프로그램의 경우처럼 일방적으로 중단될 수 없다는 점에서 안정적이라는 이점도 있다. 그러나 정부가 지원하는 훈련 프로그램의 경우와는 달리 평가에 대한 구체적인 자료가 거의 존재하지 않는 것도 한 가지 특징일 것이다. 회사가 단독으로 제공하는 훈련 프로그램의 경우에는 훈련 후의 직무성과가 훈련성과에 대한 중요한 평가기준이 된다. 그러나 공동훈련 프로그램의 경우 훈련성과의 평가기준은 참가자의 경력개발과 만족이다. 노조의 입장에서는 협약에 의해 실시되는 것이기 때문에 구태여 평가를 할 필요가 없다는 입장이고, 회사도 평가의 필요성은 인정하지만 정치적으로 민감한 사안이기 때문에 구체적인 평가에 대해서는 유보적이다. 그러나 이러한 공동의 노력이 노사 양측에 궁극적으로 이익이 된다는 공감대는 형성되어 있다고 본다.

- 주석1) 물론 여러 가지 측정상의 문제로 각국의 훈련비 지출을 단순히 비교하기는 어렵다.
- 주석2) 통계에 의하면 18세 미국인의 20%가 기능상 문맹이라고 한다(Edid, 1996b:70).
- 주석3) 보다 자세한 내용은 Berg(1994), Hashimoto(1994), Lynch(1993, 1994) 등을 참조.
- 주석4) 노사 공동주의와 공동훈련 프로그램에 대한 역사적 배경에 관해서는 Ferman, Hoyman, and Cutcher-Gershenfeld(1990)를 참조.
- 주석5) 대부분의 공동훈련 프로그램은 지역사회의 교육기관이 제공하는 서비스를 이용한다. 또한 이 프로그램의 관리자들도 정부가 제공하는 훈련기금을 얻기 위해서 매우 적극적인 노력을 기울인다. 따라서 공동훈련 프로그램의 성과는 지역사회와의 원조와 밀접한 관계를 가지고 있다.

3. 훈련기금의 조달과 운영

UAW-GM 인적자원센터가 전반적인 운영을 위해 기금을 조달하는 방식은 보조실업급여부(SUB) 프로그램에서 기금을 마련하는 방식과 유사하다.¹⁾ 즉 전미자동차노조 소속의 노조원이 한 시간 일할 때마다 제너럴 모터스는 일정액을 기금에 기부한다. 이 훈련 프로그램을 시작할 당시인 1982년에는 시간당 5센트였지만(Osterman, 1993: 239), 차츰 액수가 증가하여 현재는 시간당 19센트이다.²⁾

이 19센트가 분배되는 방식은 다음과 같다. 우선 5센트는 UAW-GM 인적자원센터 본부의 운영에 사용되며, 다른 5센트는 지역공동훈련위원회(local joint training committees)의 활동에 사용된다. 또한 지역 공장의 훈련기금을 보조하기 위해 예비적인 성격의 기금(reservoir fund)에 5센트가 적립된다. 이 예비기금은 본부에서 관리하기 때문에 본부는 결국 10센트 어치의 기금을 운영하는 셈이다. 나머지 4센트는 공동건강안전 프로그램의 운영에 사용된다.

한편 제너럴 모터스는 협약에 의해 초과근무시간당 상당한 액수를 추가적으로 이 훈련기금에 지불하여야 한다. 이 초과근무에 대한 벌금(overtime penalty)을 산정하는 방식은 약간 복잡한데, 초과근무가 정규근무시간의 5% 이하일 경우에는 벌금이 부과되지 않지만 5%를 초과할 경우에는 슬라이딩 스케일(sliding scale)에 의해 벌금액이 정해진다. 초과근무가 정규근무시간의 19% 이상일 경우, 벌금액은 시간당 최고 수준인 5달러에서 고정된다.

노조의 입장에서는 초과근무를 줄이려는 의도에서 이 제도를 도입하였지만, 회사의 입장에서도 신규 근로자를 채용하는 것보다는 기존 노동력에 초과근무를 요구하는 것이 더욱 경제적이기 때문에 이렇게 상당한 액수의 벌금을 지불할 용의가 있다고 본다.

사실 미국의 근로자는 유럽의 근로자에 비해 더욱 많은 시간을 일하지만, 풀타임 근로자를 신규 채용하는 대신에 기존 노동력에게 초과근무를 요구하는 현상은 자동차산업에서 특히 심한 편이다. 1994년의 경우 미국 전체 근로자의 주당 근로시간은 평균 42시간 정도지만, 미시간주의 자동차공장 근로자의 주당 근로시간은 평균 48시간 정도이다.³⁾ 한 예를 들면 미시간주의 플린트(Flint)에 위치한 뷰익(Buick) 공장의 경우에는 주당 근로시간이 평균 57시간이었고, 어떤 근로자들은 60시간 이상을 일하기도 하였다.⁴⁾

UAW-GM 인적자원센터 본부는 전체적인 훈련 프로그램의 기능을 조정하고 예산을 통제하는 기능을 한다. 또한 지역공동훈련위원회의 활동도 감독한다. UAW-GM 인적자원센터가 제공하는 훈련 프로그램의 주요 특징은 직무와 관련된(job-related) 훈련 프로그램을 강조한다는 점이다. 회사측 대표인 팍힐(Parkhill)과 노조측 대표인 머피(Murphy)는 UAW-GM 인적자원센터가 크라이슬러사나 포드사의 훈련 프로그램에 비해 직무와 관련된 훈련과 컴퓨터에 기초를 둔 훈련을 더욱 강조한다고 설명한다.⁵⁾ 이들의 설명을 들은 후에 UAW-GM 인적자원센터가 주어 진 범위 내에서 훈련 기금을 효율적으로 운영하기 위해 많은 노력을 기울인다는 점과 함께 본부가 지역 공동활동을 엄밀하게 관리한다는 느낌을 받았다. UAW-GM 인적자원센터가 제공하는 훈련개발 프로그램의 구체적인 내용은 다음 절에서 설명한다.⁶⁾

주석1) 미국 자동차산업의 보조실업급여(Supplementary Unemployment Benefits: SUB) 프로그램에 의하면 자동차회사가 근로자의 작업시간당 일정액을 기금에 기부하게 되어 있는데, 이 기금은 해고시 실직자가 받는 정부의 실업급여를 추가적으로 보조하여 실직자의 소득을 보전하는 역할을 한다.

주석2) 현재 크라이슬러의 경우에도 19센트이며, 포드의 경우에는 18센트이다(Edid, 1996b: 72~74). UAW-GM 인적자원센터의 기금은 1982년부터 현재까지 상당한 액수가 축적되었는데, 연간 예산은 1억달러에 달한다.

주석3) Solidarity, the International Union, UAW, November 1994, pp.8~10.

주석4) 이러한 과중한 작업부담으로 인하여 병으로 인한 결근율이 제너럴 모터스사의 평균 두 배를 초과하였고, 결국 뷰익 공장의 근로자들은 초과근무 문제를 해결하기 위해 더 많은 정규 근로자들을 채용할 것을 요구하며 9월 27일 파업에 돌입하게 된다. 3일 후인 9월 30일 제너럴 모터스사는 779명의 정규 근로자들을 신규 채용하기로 약속한다. 이러한 초과근무 문제를 최고경영자가 인식하지 못하는 것은 아니다. 포드의 트로트만(Trotman) 회장은 이 문제의 심각성을 인식하고 있지만, 그럼에도 불구하고 정규 근로자를 충분하게 고용하는 것은 경제적으로 타당하지 않다고 주장한다(Time, October 24, 1994: 56). 한편 초과근무를 모든 근로자들이 거부하는 것은 아니다. 크라이슬러 공장에서 근무하고 있는 한 근로자의 예를 들면, 그는 1주일에 무려 84시간을 근무하고 연간 11만달러 이상을 받았다고 한다(Bluestone and Rose, 1997: 59). 초과근무는 상당한 액수의 추가적인 소득을 벌 수 있는 기회를 제공하기도 한다.

주석5) 최근 크라이슬러사나 포드사의 훈련 프로그램도 과거에 비해 직무와 관련된 훈련을 강조한다.

주석6) 전미자동차노조와 포드가 공동으로 운영하는 훈련개발 프로그램에 관해서는 Gordus, Kuo, and Yamakawa(1991)와 Tomasko and Dickinson(1991)을 참조.

4. 훈련개발 프로그램

UAW-GM 인적자원센터는 여러 가지의 훈련개발 프로그램을 종업원들에게 제공한다. 여기서는 고용조정 대상자를 지원하는 프로그램, 학비지원 프로그램, 그리고 혁신적인 유급 교육휴가 프로그램을 차례로 살펴본다.

가. 고용조정 대상자 지원 프로그램

공장폐쇄나 인원감축이 발생할 경우 지역공동활동위원회는 UAW-GM 인적자원센터 본부의 지원을 받아 이행센터(transition center)를 현지에 설립하고, 지원 프로그램 계획을 개발한다. 또한 이행 팀을 구성하여 이 계획을 실행하게 된다. 이행 팀에 대한 훈련은 UAW-GM 인적자원센터 본부가 맡게 된다. 지원 프로그램의 구체적인 영역은 기본 숙련향상, 대학·직업 숙련향상, 재정관리, 퇴직준비 사전교육, 구직활동 기술개발 등이다. 이들 지원 프로그램에 소요되는 경비는 훈련기금이나 정부기금으로 충당한다.

UAW-GM 인적자원센터가 제공하는 고용조정 대상자에 대한 지원 프로그램을 구체적으로 파악하기 위해 최근 실시된 제너럴 모터스의 대표적인 공장폐쇄 사례를 하나 살펴보자.

1) GM Van Nuys 공장 사례¹⁾

제너럴 모터스는 캘리포니아주 Van Nuys 공장의 생산시설을 캐나다로 이전하기로 결정하고 1992년 8월 27일 이 공장의 조업을 중단한다. 제너럴 모터스의 이러한 결정으로 2,600명의 실직자가 발생하게 된다. 이 사례는 이들 실직자의 재취업을 지원하기 위한 훈련개발 프로그램과 노사가 공동으로 개설한 훈련센터의 운영과 활동을 잘 보여준다.

1990년도의 제너럴 모터스와 전미자동차노조간의 노동협약에 의해 현재 제너럴 모터스의 모든 공장에는 성인 교육시설인 기술센터(Skill Center)가 자리잡고 있다. 기술센터를 통하여 회사는 종업원의 숙련향상을 기하고 회사의 경쟁력을 높이려고 하며, 노조는 조합원들의 장기적인 취업능력을 제고하려는 것이 목표이다. 이 기술센터는 종업원의 가족, 그리고 퇴직자도 이용할 수 있는데, 주요 교육·활동 영역은 성인 기본교육, 일반 교육개발, 교육향상과정, 고등학교 졸업과정, 영어교육, 학사지도 등이다. 원래 기술센터는 주로 현역 종업원들을 위한 훈련개발센터이지만, 그 공장의 조업이 중단할 경우 고용조정 대상자를 위한 훈련센터로도 활용된다. Van Nuys 공장에도 조업이 중단된 지 4일 후인 8월 31일 폐쇄된 공장 현장에 훈련센터가 들어선다.

공장측은 2,600명의 고용조정 대상자에게 다양한 옵션을 제시하였다(Gunsch, 1993: 44). 우선 모든 종업원은 무조건 1년 동안 급여의 85%를 지급받을 수 있다. 이 옵션은 재취업을 하더라도 계속 유효한 것이기 때문에 종업원의 절반 정도가 이 옵션을 선택하였다고 한다.

다음으로 공인된 전문대학, 4년제 대학, 직업학교 등에 등록을 원하는 종업원에게는 1년 동안의 급여 전액을 제공한다. 학생들은 급여 이외에도 학위취득이 목적인 교육과정에 등록할 경우 1년에 2,800달러까지 등록금 보조를 받을 수 있고, 학위취득이 목적이 아닌 교육과정에 등록할 경우에는 1,800달러까지 등록금 보조를 받을 수 있다. 이에 대해 656명이 이 옵션을 선택하였다. 이 옵션을 선택한 참가자는 공장측에 매학기 20시간의 수업을 등록했다는 증거를 제시해야 하고, 매달 출석보고서를 제출해야 한다. 그리고 학기가 끝나면 학점 결과의 보고도 의무적이다. 공장측의 교육훈련 감독자는 이들 학생들의 기록을 지속적으로 모니터한다. 만일 학생이 기일 내에 서류를 제출하지 않을 경우, 우선 편지를 보내고 다음으로 전보를 통하여 경고를 한다. 학생으로부터 5일 내로 반응이 없으면 기금 지급을 중단한다.

공장 현장에 개설된 훈련센터에 등록을 원하는 종업원들에게도 1년 동안의 급여 전액을 제공한다. 130명이 이 옵션을 선택하였는데, 이들은 전일제로 수업을 들어야 한다. 전문대학과 마찬가지로 이들은 평균 C학점을 유지하여야 한다. 이 전일제 훈련센터는 전직을 원하는 종업원들을 위해 일반적인 교육과 훈련을 제공하고, 제너럴 모터스의 다른 공장으로 옮기려는 종업원들에게는 숙련향상의 기회를 제공한다. 이 훈련센터는 종업원의 배우자도 무료로 이용할 수 있다.

기본적인 교육과정은 성인 기본교육, 일반 교육개발, 개별 교육향상과정으로 나누어진다.²⁾

훈련센터 교육 프로그램의 특징은 컴퓨터의 적극적인 활용이다. 컴퓨터에 대한 지식은 재취업을 하기 위해 매우 중요한 기술이기 때문에, 기본적인 교육과정 이외에도 다양한 과정의 컴퓨터 과목들이 개설되었다. 이 과정의 하나로 스포츠 비즈니스 경영이라는 과목도 있는데 창업에 관심이 있는 종업원들을 위한 과목이다.

훈련센터는 노사 공동으로 운영되지만 훈련 프로그램 과정과 과목은 로스엔젤레스 통합교육구 소속의 교사들이 담당한다. 이들은 로스엔젤레스 통합교육구 소속이지만 제너럴 모터스에서 월급을 지불한다. 또한 훈련센터에는 교육개발 상담역이 훈련센터가 문을 닫을 때까지 상주하여 참가자의 교육과 앞으로의 진로에 관한 상담 서비스를 제공한다.

이 사례와 다운사이징 문헌에서 자주 인용되는 1980년대 후반의 놀우드(Norwood) 공장폐쇄 사례를 비교하면(Feldman, 1988; Feldman and Leana, 1994), 최근의 지원 프로그램이 고용조정 대상자에 대한 재훈련을 보다 강조한다는 것을 알 수 있다.

나. 학비지원 프로그램

현역 종업원과 해고된 종업원에게 훈련개발의 기회를 제공하는 학비지원 프로그램(TAP: Tuition Assistance Program)은 UAW-GM 인적자원센터 본부의 학비지원과에서 관리한다. 학비지원과의 자료에 의하면 이 프로그램이 시작된 1984~96년까지 31만명 이상의 제너럴 모터스 종업원들이 학비지원의 혜택을 받았다고 한다. 구체적으로 현역 종업원을 위한 학비지원 프로그램(A-TAP: TAP for active workers)에는 27만 3,394명이, 해고된 종업원을 위한 학비지원 프로그램(I-TAP: TAP for inactive workers)에는 4만 1,255명이 참가하였다.

이 학비지원 프로그램을 통해 해고된 종업원은 재취업의 가능성을 높이고, 현역 종업원은 숙련향상의 기회를 가지게 된다.³⁾ 한편 해고된 종업원의 경우 1년 이상 근무한 경력이 있어야 이 프로그램에 참가할 자격이 있다. 참가자가 원하는 학교는 정부 교육기관에 의해 공인된 교육기관이거나 UAW-GM 인적자원센터가 승인한 교육기관이어야 한다. 교육과정 선택에 있어서는 비교적 자유로운 편이다. 이 프로그램은 참가자가 등록하는 학교에 직접 학비와 경비를 지불하는데, 1996년도의 협약에 의하면 연간 8천달러가 상한선이다. 이 상한선은 선임권에 따라 달라지는데, 1~3년까지 근무한 경우에는 6천달러, 3~4년까지 근무한 경우에는 7천달러, 그리고 4년 이상 근무한 경우에는 8천달러이다. 이 프로그램에 참가할 수 있는 자격을 계속 유지하기 위해서는 등록된 교육과정을 성공적으로 이수하여야 한다.

현역 종업원이 공인된 대학이나 대학교에 등록할 경우에는 연간 3,800달러까지의 학비지원을 받을 수 있다. 이 외에도 직무와 관련된 교육훈련과정에 등록할 경우에는 연간 2,100달러까지, 그리고 현재의 직무와 상관없는 과정에 등록할 경우에는 연간 1,450달러까지 학비를 지원해 준다. 현역 종업원은 연간 4,800달러라는 한도 내에서 위에서 언급한 어떠한 옵션이라도 선택할 수 있다.

학비지원 프로그램은 종업원 자녀에 대한 장학금도 지원하는데, 25세 이하의 자녀에게 각각 1,000달러까지의 학비를 제공한다. 이 외에도 퇴직자를 위한 교육개발 지원, 교육개발 상담 등의 프로그램도 있다.

다. 유급 교육휴가 프로그램

유급 교육휴가(PEL: Paid Educational Leave) 프로그램은 UAW-GM 인적자원센터가 제공하는 훈련개발 프로그램 중에서 가장 혁신적인 것이다.⁴⁾ 이 프로그램은 전국 PEL(National PEL)과 지역 PEL(Local PEL)의 두 종류가 있다. 전국 PEL 프로그램은 1985년에 처음 시작되었는데, 1985~96년까지 2,045명이 이 프로그램에 참가하였다고 한다.

전국 PEL 프로그램은 일종의 노사 간부 합동연수회인데, 이 프로그램에 참가한 지역 노사 간부들은 3주 동안에 걸쳐 집중적인 교육을 받게 된다. 원래 4주 동안에 걸쳐 160시간의 교육을 받도록 구성되었지만, 교육기간이 너무 길다는 여론이 있어 1997년부터 3주 프로그램으로 개편되었다.⁵⁾ 가장 최근에 실시된 3주 프로그램의 내용은 다음과 같다.

첫째 주의 프로그램은 매사추세츠주의 보스턴에서 열리며 그 주제는 자동차산업과 노사관계의 변화이다. 참가자들은 구체적으로 미국 자동차산업의 역사, 미국 경제의 역사적 개요, 노사관계의

변화, 경제이론 개요, 전략적 사고, 21세기를 위한 경제·산업정책 등의 강의를 통해 최근 자동차산업과 노사관계의 변화에 대한 객관적인 정보를 얻게 된다. 강의는 예를 들면 코넬대학의 해리 캐츠 교수, 매사추세츠 대학의 배리 블루스톤 교수와 같은 동부의 명문대학 교수들이 담당한다.

둘째 주의 프로그램은 수도 워싱턴에서 열리는데 그 주제는 정부정책과정과 자동차산업이다. 참가자들은 워싱턴에 있는 여러 정부기관 본부를 방문하여 로비와 정부정책이 결정되는 과정을 견학하고, 정부관리들과 직접 만나 의견을 나눌 기회를 가진다. 전문가들로부터 국제경쟁과 정책과정, 정책과정과 노사관계, 정책과정과 노사협력 등과 같은 주제의 강의를 듣고, 소규모 그룹으로 모여 이들 주제에 관하여 토의한다.

셋째 주의 프로그램은 미시간주의 디트로이트에서 진행되는데 주제는 변화하는 자동차산업, 기술, 전략적 계획이다. 여기서 참가자들은 GM 기술센터(Teck Center)와 UAW-GM 인적자원센터를 방문하고, 제너럴 모터스와 전미자동차노조의 최고지도자들을 만날 기회도 가지게 된다. 그리고 교육기간 동안에 배운 내용을 바탕으로 새로운 아이디어와 활동계획을 개발하게 된다.

1985년 가을 유급 교육휴가 프로그램이 처음 시작되었을 때 지역 노조간부들간에는 이 프로그램이 1987년에 실시되는 단체협상에서 양보교섭을 얻기 위한 사전작업이 아니냐는 불신감이 팽배하였다(Schurman et al., 1991). 이런 불신감은 처음 1년간 지속되었지만 참가자들이 늘어남에 따라 이 혁신적인 프로그램에 대한 관심이 고조되었다. 참가는 전적으로 자발적이기 때문에 초기에는 한 회기에 20~25명 정도가 참가하였지만, 이 프로그램의 내용이 점차 전파되면서 35~40명 정도로 참가자가 증가하였다. 역대 참석자의 약 80%가 지역 노조간부들이라고 한다.

지역 PEL 프로그램은 초기의 전국 PEL 프로그램을 이수했던 참가자들이 건의하여 1986년 가을부터 시작되었는데, 1996년까지 거의 5만 3,500명이 이 프로그램에 참가하였다고 한다. 일반 종업원들을 위한 이 프로그램은 전국 PEL 프로그램을 모델로 하여 그 내용을 1주(5일)에 압축한 것이다. 이 프로그램의 성공으로 포드와 크라이슬러는 물론 미시간주와 매사추세츠주도 이와 유사한 프로그램을 도입하였다(Schurman et al., 1991).

이 프로그램의 목적은 노사 간부들로 하여금 변화하는 경제환경과 자동차산업에 대한 거시적 안목을 가지게 하는 것이다. 이 프로그램의 성공은 잘 짜여진 교과과정과 객관적인 외부강사의 적절한 활용에서 찾아볼 수 있다. 교과과정은 회사측 시각과 노조측 시각이 균형을 이루도록 하였고, 자동차산업과 노사관계에 정통한 대학 교수와 연구자들로 강사진을 구성하였다.

강의방식은 회사측 입장이나 노조측 입장을 선택하도록 납득시키는 방식이 아니라, 이 분야의 권위자들이 제시하는 객관적인 정보에 입각해서 참가자들이 스스로 자신의 견해를 형성할 수 있도록 유도하는 방식이다. 이 프로그램을 통해서 회사측은 노조측의 태도를, 그리고 노조측은 회사측의 경영능력을 타하는 자세에서 벗어나 변화하는 경제환경하에서 제너럴 모터스의 기업 전략에 관심을 가지게 된다.

참고로 가장 최근에 실시되었던 디트로이트 회기(1997년 12월 1일~12월 5일)의 일정과 강의주제를 살펴보면 다음과 같다.

<월요일 일정>

오후 3:00 환영인사
오후 3:05 노동운동과 미국에서의 분배문제(Hal Stack)
오후 5:45 일정 및 디트로이트 소개
오후 6:00 저녁

<화요일 일정>

오전 8:00 자동차산업의 앞으로의 추세(Alec Meiklejohn)
오전 9:30 휴식
오전 9:45 자동차산업의 변화하는 환경(David Cole)
오전 11:15 점심
오후 12:00 자동차 공장에서의 최선의 관행들(Mike Flynn)
오후 1:30 휴식
오후 1:45 자동차산업의 리스트럭처링(Sean McAlinden)
오후 4:30 휴회 및 저녁

<수요일 일정(GM 기술센터와 UAW-GM 인적자원센터)>

오전 7:45 호텔에서 출발
오전 8:30 GM 기술센터 소개(Mike Carter)
오전 9:00 차량평가센터의 제품평가과정
오전 10:00 설계·원형(prototype) 개요
오전 11:15 점심
오후 12:00 UAW-GM 인적자원센터로 이동
오후 12:30 GM의 전략적 계획과정(Art Schwartz)
오후 2:30 휴식
오후 2:45 UAW 활동보고
오후 3:45 건강안전센터로 이동
오후 4:45 호텔로 복귀 및 저녁

<목요일 일정>

오전 8:00 UAW의 임무와 목표(Steve Babson)
오전 11:30 점심
오후 2:30 공동 의사결정과 기업성과(Steve Babson)
오후 4:00 휴회 및 저녁

<금요일 일정>

오전 8:00 노사 공동주의(jointness)의 평가(Steve Babson)
오전 9:30 휴식
오전 9:45 UAW-GM 인적자원센터 공동소장들의 강연
(Richard J. Monczka와 Larry E. Knox)
최종평가 및 보고

주석1) 이 사례의 내용은 Gunsch(1993)를 주로 참조하였다.

주석2) 성인 기본교육은 학생들에게 중학교 수준의 교육을 제공한다. 훈련센터 첫날 실시한 평가시험에서 상당한 수(75명)의 종업원들이 초등학교 졸업 이하의 수준을 보였다고 한다.

주석3) UAW-GM 인적자원센터 본부에서 발행하는 UAW-GM People이라는 잡지는 매호마다 학비지원 프로그램을 효과적으로 활용한 종업원들의 성공 사례를 보여준다.

주석4) Ferman, Hoyman, and Cutcher-Gershenfeld, 1996, pp. 176~178.

주석5) 초기의 4주 교육 프로그램에 대한 자세한 내용은 Schurman, Hugentobler, and Stack(1991)을

참조. 미시간 대학의 Susan J. Schurman 교수와 웨인 주립대학의 Hal Stack 교수는 실제로 이 교육 프로그램을 개발하는데 참여하였다. 참고로 포드와 크라이슬러에도 이와 유사한 프로그램이 실시되는데 교육기간은 2주 동안이다.

5. 결어

미국 자동차산업의 공동훈련 프로그램은 종업원에 대한 훈련개발을 통하여 노사간의 상호 이익을 추구하자는 취지에서 시작되었다. 물론 교육훈련을 통해 인적자원의 숙련을 제고하는 것은 노사 양측의 이해관계가 가장 많이 일치하는 부분이기도 하다(박준식 · 이병남, 1995). 미국에서는 주로 기술직 · 관리직이 훈련을 받으며, 생산직 근로자가 숙련향상을 위해 공식적인 훈련을 받을 기회는 상대적으로 적다. 반면에 미국 자동차산업의 공동 훈련 프로그램은 주로 생산직 근로자를 대상으로 하며, 생산직 근로자의 교육요구에 맞게 내용이 구성되어 있는 것이 특징이다. 특히 UAW-GM 인적자원센터의 유급 교육휴가 프로그램이나 UAW-Ford 훈련개발센터의 평생교육 조연자(Life Education Advisor: LEA) 프로그램은 학계에서도 혁신적인 프로그램이라는 평가를 받고 있다(Ferman, Hoyman, and Cutcher-Gershenfeld, 1990).

그러나 이들 혁신적인 훈련개발 프로그램에 대한 긍정적인 평가에도 불구하고, 이러한 노사 공동훈련 프로그램이 미국 기업의 전반적인 훈련개발 노력에 미치는 영향은 제한적이다(Knoke, 1997: 144~145). 우선 미국 산업구조의 변화로 제조업이 차지하는 비중이 점점 줄어드는 실정이고, 노조 조직률도 앞으로 더욱 하락할 것으로 예상된다. 노조 조직률의 하락과 함께 노사 공동훈련 프로그램도 같은 운명에 처할지도 모른다. 한편 훈련에 관한 노사 공동주의가 비조직 사업장에 전파되고 있다는 뚜렷한 증거도 보이지 않는다.

보다 근본적인 문제는 이러한 공동훈련에 대한 노력에도 불구하고 고용불안은 여전한다는 점이다. 고용조정에 관한 문제에서 제너럴 모터스와 전미자동차노조는 커다란 시각의 차이를 보인다.¹⁾ 제너럴 모터스는 경쟁력을 제고하기에는 아직도 근로자수가 너무 많다고 생각하고 있으며, 전미자동차노조의 부위원장이며 제너럴 모터스의 노조를 이끄는 리차드

슈메이커(Richard Shoemaker)는 제너럴 모터스가 1996년에만 해도 49억달러의 이윤을 올린 사실을 지적하면서 이러한 사고방식을 이해할 수 없다고 비판한다.²⁾

결론적으로 이러한 훈련 프로그램이 종업원에게 절대적인 직장보장을 제공하는 것은 아니지만, 훈련개발을 통한 숙련향상으로 취업능력을 제고하여 장기적인 고용안정을 추구하려는 노사 공동의 노력은 본격적인 고용불안의 시대를 직면할 우리에게 시사하는 바가 크다고 본다.

주석1) 제너럴 모터스가 다른 미국 기업들에 비해 해고자들에게 관대한 지원을 제공하는 것은 사실이다. 월스트리트 분석가들의 입장에서는 이윤을 추구하는 회사가 마치 사회복지기관처럼 행동한다고 지적할 정도이다.

주석2) "Workers resist GM's job-cutting attempts", *Solidarity*, August 1997, pp. 14~15. 최근 보도에 의하면 제너럴 모터스는 향후 5년간 적어도 4만 2천명의 생산직을 제거할 계획이라고 한다. 이 계획이 실행될 경우 2003년에는 제너럴 모터스의 생산직 종업원이 현재의 22만 2천명에서 18만명으로 줄어들 것이다(USA Today, November 17, 1997, 1B).

IV. 效果的인 雇傭調整 對象者 支援 프로그램 分析

최근 미국 기업의 다운사이징 사례를 통해 효과적인 다운사이징 관행들(best practices)을 발견하려는 연구들이 활발하다.¹⁾ 앞에서 살펴본 캐머론과 그의 동료들이 한 연구는 다운사이징을 실시하는 기업의 입장에서 평가할 때 성공적인 다운사이징 관행을 제시한다. 예를 들면 캐머론(Caremon, 1994)은 가장 성공적으로 다운사이징을 실시한 기업과 그렇지 못한 기업을 구분짓는 30가지의 관행들을 제시한다. 반면에 펠드만과 리애나(Feldman and Leana, 1994) 등의 연구는 다운사이징을 당한 실직자나 다운사이징에서 살아 남은 생존자의 입장에서 평가할 때 효과적인 다운사이징 관행들을 제시한다. 즉 이러한 관점에서는 실직자가 실업상태에 적응하고 조기에 재취업할 수 있도록 실질적으로 도움을 주는 다운사이징 정책이 바로 효과적인 다운사이징 관행인 것이다. 예를 들면 펠드만과 리애나는 기업이 해고를 단행할 경우 ① 해고의 사전통지, ② 해직수당과 연장 급부, ③ 교육과 재훈련 프로그램, ④ 재취직 알선지원, ⑤ 해고결정에 대한 명백하고 직접적인 선언,²⁾ ⑥ 다운사이징 생존자에 대한 관심과 지원, ⑦ 해고의 대안을 고려하는 인적자원관리 관행, ⑧ 실직자 지원을 위한 민간부문과 공공부문과의 협조 등과 같은 효과적인 관행을 지적한다(Feldman and Leana, 1994: 239~240).

한편 로소우 외는 ① 노사 파트너십(Partnership), ② 공평성(Fairness), ③ 조직문화와의 적합성(Compatibility with the organizational culture), ④ 보상의 조정(Compensation adjustment), ⑤ 근로자 참여의 극대화(Maximum employee involvement), ⑥ 장기적 전략계획(Long-term strategic planning), ⑦ 공개적인 상호간의 의사소통(Open, two-way communication), ⑧ 조기통지(Early notification), ⑨ 실직자와 생존자를 위한 지원(Support services), ⑩ 취업능력 지향(An orientation to employability) 등과 같은 효과적인 고용조정 관행을 제시한다(Rosow et al., 1996: 14~15).

이러한 최근 연구결과들을 분석하면 한 가지 흥미있는 사실을 발견하게 되는데, 즉 다운사이징을 실시하는 기업의 입장에서 평가할 때 성공적인 관행과 다운사이징을 당한 실직자나 다운사이징에서 살아 남은 생존자의 입장에서 평가할 때 효과적인 관행이 서로 다르지 않다는 것이다. 실제로(예를 들면) 펠드만과 리애나(Feldman and Leana, 1994)가 언급한 8가지의 효과적인 관행은 캐머론(Caremon, 1994)이 포괄적으로 언급한 30가지 관행의 부분집합이다.

이렇게 두 가지 입장에서 평가한 관행들이 서로 정렬되는 이유는 다음과 같이 설명할 수 있다. 우선 고용조정 대상자를 대하는 기업의 태도와 각종 지원정책은 생존자에게 그대로 감지되며 생존자의 사기와 생산성에 간접적인 영향을 미치게 된다. 그리고 생존자에 대한 적극적인 관심과 지원은 생존자의 사기와 조직에의 재헌신(recommitment)에 직접적인 영향을 미치게 된다. 또한 사회에 책임을 지는 다운사이징 기업의 태도와 노력은 지역사회의 호감과 긍정적인 이미지를 얻게 한다. 즉 다운사이징 기업이 극도로 단기적인 이익만을 추구하지 않는다면, 고용조정 대상자와 생존자를 인간적으로 대우하는 관행은 기업의 다운사이징 목표, 즉 기업성과의 개선을 달성하는데 성공적인 관행과 일치하게 된다.

따라서 본 장에서는 다운사이징에 관한 방대한 문헌과 미국 기업의 사례연구를 바탕으로 고용조정 대상자가 실업에 가장 잘 적응할 수 있고 조기에 재취업할 수 있도록 도움을 주는 효과적인 프로그램과 관행을 주로 살펴본다.³⁾

1. 사전 통지와 지속적인 정보 제공

기본적으로 미국에는 금요일에 해고를 통지하고 다음주 월요일부터 출근하지 말라는 식의 해고관행이 일반적이다. 1980년대 초기의 조사에 의하면 미국 기업의 20% 정도만이 4주 전에 해고를 통지하였고, 많은 기업이 전문직 사원에게도 겨우 몇 시간 전에 해고를 통지하였고, 많은 기업이 전문직 사원에게도 겨우 몇 시간 전에 해고를 통지하였다(Leana and Feldman, 1992: 117). 1988년도의 미국경영협회의 조사에서는 많은 미국 기업이 해고자들이 실직에 잘 적응할 수 있도록 충분한 시간을 주지 않는다는 것을 보여준다. 그 조사에 의하면 미국 기업의 4분의 1이

즉시 해고를 통지하였고, 다른 4분의 1 정도는 2주 이내에 통지하였다. 반면에 3~4주 이내에 통지한 기업은 16%, 그리고 4주 이상의 기간을 둔 기업은 12%였다(Greenberg, 1988: 52). 물론 미국 기업마다 그 차이는 다양하다. 1980년대 초의 공장폐쇄 사례를 연구한 것을 보면, 공장이 문을 닫는 그날 해고를 통지한 기업도 있고 무려 18개월 전에 공장폐쇄를 통지하고 고용조정 대상자들에게 직업훈련 등의 다양한 지원을 제공한 기업도 있다(Kinicki et al., 1987).⁴⁾ 1987년 10월의 주식가격 폭락 때는 수천명의 증권회사 직원이 해고를 당했는데, 많은 수의 직원은 해고를 통지받은 그날 오후 5시까지 회사를 떠나야 했다(Feldman and Leana, 1992: 119). 기업이 공장폐쇄를 하거나 정리해고를 할 때 사전 통지를 꺼리는 이유에는 여러 가지가 있다. 우선 이러한 사전 통지로 인해 근로자의 사기가 떨어지고 생산적인 근로자의 조기 이직이 증가하여 생산성이 저하될 가능성이 있다(김유성, 1997: 447). 또한 고객, 은행, 공급자들과의 거래관계가 소원해지며, 주식가격에 영향을 미칠 수도 있다(Ehrenberg and Jakobson, 1993: 202). 이러한 정보의 유출로 경쟁사가 이득을 볼 가능성도 생각할 수 있다(Feldman and Leana, 1992: 118). 무엇보다도 이러한 조치는 고용조정의 비용을 늘리기 때문에 기업이 사업을 확장할 의욕을 상실하고, 추가적인 고용 대신에 오히려 초과근무로 대처하려고 할 것이다. 이러한 우려에도 불구하고 사전 통지가 기업에게 어떤 부정적인 영향을 주었다는 경험적인 증거는 찾기 힘들다. 가령 1950년 말과 1960년대 초에 발생했던 32개의 공장폐쇄 사례를 연구한 논문에 의하면, 자발적으로 제공된 사전통지로 이직률이 증가하거나 생산성이 낮아지지는 않았다(Ehrenberg and Jakobson, 1993: 209).⁵⁾ 보다 최근 1984년과 1986년의 실직근로자 조사(DWS)를 이용한 경험적 연구에 의하면, 사전 통지로 회사의 가장 생산적인 근로자가 공장폐쇄 전에 회사를 떠날 것이라는 주장도 경험적인 지지를 받지 못하였다. 한편 사전 통지는 실직자, 지역사회, 그리고 실업자 지원 정부기관의 활동에 여러 가지 긍정적인 효과를 가져올 수 있다. 사전 통지로 인해 실직자는 실직의 충격을 일찍 극복하고 훈련의 기회나 새로운 직업을 구하기 위해 조속히 활동을 시작할 수 있다. 한편 이러한 사전적인 정보의 제공은 고용조정 대상자로 하여금 경상지출을 줄이고 주택 구입과 같은 주요 지출을 미룰 수 있게 하여 이러한 정보를 모르기 때문에 발생할 수도 있는 재정적 파탄의 가능성을 줄일 수 있다(Feldman and Leana, 1992: 118). 또한 실업자 지원 정부기관에 대한 사전 통지는 이 기관이 충분한 시간을 두고 실업자 지원대책을 마련하여 구체적인 활동에 착수할 수 있도록 한다.⁶⁾ 최근의 경험적인 연구에 의하면 사전 통지가 실직자의 구직활동에 어느 정도 긍정적인 영향을 미침을 알 수 있다. 1984년과 1986년의 실직근로자 조사(DWS)를 이용한 연구에 의하면, 사전 통지의 제공은 실직자가 전혀 실업상태를 거치지 않고 새로운 직장을 찾을 확률을 높인다. 그러나 이들 연구는 또한 일단 실직자가 실업상태를 거치게 되면 사전 통지의 제공은 실업기간의 단축에 별다른 효과가 없으며, 재취업시 받게되는 임금 수준에도 영향을 미치지 못함을 보고한다(Ehrenberg and Jakobson, 1993: 209~210). 1988년의 실직근로자조사(DWS)를 이용한 연구에 의하면, 비공식적인 통지보다는 서면통지(written notice)가 실업상태를 거치지 않고 새로운 직장을 찾을 확률을 높이며, 특히 최소한 60일 이전의 서면통지 기간이 그보다 짧은 서면통지 기간에 비해 더욱 효과적이다(Nord and Ting, 1991). 결국 이러한 연구결과는 사전 통지 자체보다는 그 시기가 구직활동의 결과에 더욱 영향을 미친다는 것을 보여준다. 미국의 경우 특정 기업에 대해 사전 서면통지 의무를 규정한 「근로자 조정 및 재훈련에 관한 통지법」(Worker Adjustment and Retraining Notification Act: WARN)은 1988년 7월 의회를 통과하였고, 1989년 2월 4일부터 시행되었다. 이 통지법에 의하면 100인 이상의 근로자를 고용하는 기업주는 공장폐쇄나 대량 해고시 60일 이전에 근로자들과 주정부 담당 행정관청(Dislocated Worker Unit: DWU)에 의무적으로 보고할 것을 규정한다. 여기서 대량해고란 500명 이상이나 종업원의 3분의 1 이상을 포함하는 정리해고를 의미한다. 물론 이 통지법은 소규모 기업에는 적용되지 않고 사전 통지의무를 면제받을 수 있는 여러 가지 단서조항이 있다.⁷⁾ 다운사이징을 성공적으로 수행한 미국 기업의 사례를 살펴보면 공통적으로 고용조정 대상자에게 충분한 사전 통지기간과 지속적인 정보를 제공하였음을 알 수 있다. 대부분의 경우 「근로자 조정 및 재훈련에 관한 통지법」(WARN)이 규정한 2개월보다 훨씬 이전에(예를 들면, 6개월) 사전 통지를 하여, 고용조정 대상자가 조기에 구직활동에 전념하거나 혹은 새로운 교육·훈련을 받을 기회를 제공한다. 또한 다운사이징의 전과정에서(before, during, and after a downsizing) 구체적인 정보를 지속적으로 제공함으로써 장래에 대한 불확실성을 줄이고 근로자의 사기와 생산성을

유지한다. 이들 기업은 사회에 책임지는(socially responsible) 방식의 관행을 통해 오히려 다운사이징을 성공적으로 실시하였고 기업성과를 개선할 수 있었다.

이들 성공적인 두 사례를 살펴보기에 앞서 다운사이징 문헌에서 가장 유명한 실패 사례인 애타리(Atari) 사례를 살펴본다. 이 사례는 첨단기술을 지니기는 하였지만 급속히 변화하는 환경에 적응하지 못하고 결국 몰락하게 되는 한 조직이 다운사이징의 전과정에서 실수를 저지르는 보기인데, 여기서는 사전 통지와 관련된 부분만을 다룬다. 이 사례를 통하여 우리는 다른 어떤 성공적인 다운사이징 사례보다도 더 많은 교훈을 얻을 수 있다고 본다.

가. 애타리(Atari) 사례⁸⁾

애타리사는 1970년대 후반 가정용 비디오 게임 산업에서 선두주자였다. 1976년 창시자인 놀란 부시넬은 애타리사를 워너 커뮤니케이션즈에 매각하였다. 1976~80년 동안 애타리사의 매출액은 10배 이상 증가하였고, 1981년 애타리사는 비디오 게임 시장의 75%를 장악할 수 있었다. 그러나 1982년 말부터 사정은 달라지기 시작했다. 새롭고 공격적인 회사들이 비디오 게임 시장에 진입했고, 비디오 게임에 대한 소비자의 선호도도 시들해졌다. 게다가 가정용 컴퓨터시장은 가격 전쟁에 돌입하였다. 따라서 1983년 애타리사의 매출액은 30% 하락하였고, 5억달러 이상의 적자를 보게 되었다. 결국 1984년 7월에 워너 커뮤니케이션즈는 애타리사를 코모도사(Commodore Computers)에 매각한다.

1982년 말 애타리사에는 7천명 이상의 종업원이 있었지만 코모도사에 매각될 당시에는 천명 수준으로 줄어든 상태였다. 첫번째 대량해고는 1983년 2월 22일에 실시되었는데 그날 하루 동안에 600명 정도의 종업원이 해고되었다. 이날 영문도 모르고 출근한 생산직 근로자들은 생산담당 매니저로부터 해고를 통보 받고 즉시 회사를 떠나야 했다. 이후에 발생한 해고도 이런 식으로 진행되었음은 물론이다. 종종 시간직 근로자들은 해고를 통보 받는 즉시 회사 경비원들의 호위를 받고 굴욕적으로 회사 건물을 벗어나야 했다.

최고경영자들은 해고된 근로자를 인간 쓰레기(scum)라고 지칭하면서 이들을 제거하였기 때문에 앞으로 회사는 잘 운영될 것이라고 생존자들에게 공개적으로 발언하였는데, 그러나 이것은 오히려 생존자들에게 역효과만 초래하였다. 이들의 사고방식은 당시의 부사장이 "솔직하게 말하면 대부분의 사람들은 5분이면 짐을 꾸릴 수 있는데 왜 시간이 부족하다고 불평하는지 이해할 수 없다"는 발언에서도 잘 파악할 수 있다(Leana and Feldman, 1992: 119). 이러한 굴욕적인 해고과정은 결국 해고자들의 회사에 대한 집단소송으로 이어진다.

서튼 외(Sutton et al., 1986)는 이 사례를 분석하고 다음과 같은 8가지의 교훈을 제시한다. ① 해고정책을 공정하게 실행할 것, ② 종업원이 존엄심을 유지하면서 회사를 떠날 수 있도록 할 것, ③ 해직자가 새로운 직업을 찾을 수 있도록 도울 것, ④ 해직자를 무시하지 말 것, ⑤ 외부에서 중역을 고용할 경우 신중할 것, ⑥ 종업원에게 정보를 제공할 것, ⑦ 종업원이 현실적인 기대를 갖도록 할 것, ⑧ 분노와 혼동을 줄이기 위해 의식(ceremonies)을 사용할 것 등이다.⁹⁾

나. 텍사스 인스트루먼트 사례¹⁰⁾

텍사스주 달라스에 위치한 텍사스 인스트루먼트의 방어시스템 및 전자공학 그룹(TI-DSEG)은 인원감축 계획의 중요한 일부분으로 ENP(Early Notification Program)라는 조기통지(5개월 이전까지) 프로그램을 가지고 있다.¹¹⁾ 이 프로그램에 의하면 조기통지 후 고용조정 대상자는 가능하면 3개월간은 계속 근무하고, 그 다음 2개월 동안에는 경력센터에서 구직활동을 하게 된다. 조기통지 프로그램 기간 동안 참가자는 급여 전액을 지급 받으며, 근속년수당 1주일치의 급여도 추가적으로 받게 된다. 건강보험과 대학수업료도 이 프로그램에 포함되어 있다. 이 외에도 참가자는 개인적인 상담 서비스와 각종 구직활동 서비스를 받을 수 있다.

조기통지 프로그램은 텍사스 인스트루먼트사의 전체적인 인원관리와도 연관을 가지고 있다. 방어시스템 및 전자공학 그룹(TI-DSEG)은 인원 요구를 미리 조사하며, 인원감축이 필요하다는 결론에 도달하면 매니저는 인원감축 대상자에 대한 평가를 실시한다. 평가기준은 유연성(flexibility), 비평력(criticality), 성과(performance), 그리고 근속년수(years of service) 등이다. 이러한 평가를 통하여 필요한 인원수보다 낮은 자리에 위치하는 종업원은 조기통지를 받게 된다.

방어시스템 및 전자공학 그룹(TI-DSEG)은 천명 이상을 다른 텍사스 인스트루먼트사의 사업 분야로 배치 전환하여, 해직과 다른 사업 분야의 채용과정에서 소요될 2,500만달러의 비용을 줄일 수 있었다(Rosow et al., 1996: 19).

조기통지 프로그램은 미래의 불확실성을 줄이고 고용조정 대상자에게 구직활동을 시작할 동기와 자원을 제공한다. 일부 매니저들은 고용조정 대상자가 회사에 대한 헌신을 유지하기 힘들다는 점을 들며 조기통지의 역효과를 지적하기도 한다. 그러나 고용조정 대상자는 물론 회사에도 이득이라는 점에서 이 조기통지 프로그램에 대한 평가는 전반적으로 긍정적이다.

다. 메트로폴리탄-마운트 시나이 병원 사례¹²⁾

미네소타주의 보건(health care)산업은 1980년대 후반부터 치열한 경쟁과 인수합병의 바람이 불어닥쳐 그 여파로 비용절감을 위한 다운사이징이 불가피하게 되었다. 1988년 메트로폴리탄 메디칼센터가 마운트 시나이 병원을 합병하면서 탄생한 메트로폴리탄-마운트 시나이 병원(Metropolitan-Mount Sinai Hospital)도 이러한 경제적 위기를 벗어날 수 없었다. 당시의 모기업인 헬스원(Health One)은 이 병원의 활동을 중단하기로 결정하고 근로자와 지역사회에 미칠 피해를 줄이며 기업의 이미지를 유지할 수 있는 고용조정 대상자 지원 프로그램을 강구하였다. 이 프로그램의 시행 과정에서 전미서비스노조(Service Employees International Union: SEIU) 노조지부(Local 113)와 미네소타간호사협회(Minnesota Nurses Association)가 적극 참여하고 이를 지원하게 되었다.

과거 이 지역에 위치한 병원들의 노사관계는 매우 적대적이었다. 예를 들면 1984년 간호사의 파업은 6주나 지속되었을 정도였다. 인적자원 부서도 관리자와 감독자를 대표하여 노조와 대립적인 입장을 취하였다. 이러한 적대적인 관계는 3년 전에 헬스원, 전미서비스노조(SEIU) 노조지부, 그리고 미네소타간호사협회가 함께 노사협의회를 구성하면서 서서히 동반자로의 관계로 변모하게 된다. 노사협의회는 노사 공동의 문제 해결을 위해 구성되었고, 이 노사협의회에서 경영 정보와 경영 계획은 자유롭게 공유되었다. 이러한 새로운 노사관계는 궁극적으로 다운사이징을 효과적으로 실시하는데 중요한 역할을 담당하게 된다.

병원측은 노동조합측에 다운사이징을 실시하는 과정에서 발생하는 모든 정보를 제공하였다. 노동조합들은 이러한 정보를 조합원에게 전달하고, 다시 근로자의 요구와 관심사를 병원측에 전달함으로써 소문을 통제하는 역할(rumor control mechanism)을 수행하였다. 근로자는 감독자로부터 소식을 듣는 것은 물론 주간 소식지를 통해 직접적으로 소식을 들을 수 있었다. 이러한 노동조합들의 적극적인 참여와 병원측의 공격적인 전직활동 지원으로 실제로 지출한 비용은 당초 예상했던 2천만달러의 10% 정도만 들었고, 무엇보다도 모기업인 헬스원은 지역사회에 긍정적인 이미지를 유지할 수 있었다.

주석1) 예를 들면 Feldman and Leana(1994), Rosow et al.(1996). U. S. Department of Labor(1995) 등을 참조.

주석2) 실직자는 실직을 당한 이유를 명백하게 알게됨에 따라 그 자존심을 유지할 수 있고 감독자나 동료로부터 사회적 도움을 받을 수 있다(Feldman and Leana, 1994: 240).

주석3) '훈련개발을 통한 취업능력 제고'라는 관행은 제3장에서 설명하였기에 본 장에서는 다루지 않기로 한다.

주석4) 보다 최근의 사례로는 Van Buren-Jordan(1993)을 참조.

주석5) 유사한 연구로 Eves(1985), Kinicki(1985), Kinicki et al.(1987) 등을 참조.

주석6) 이러한 사전 준비는(이상적으로는) 직업알선 비용을 줄일 뿐만 아니라, 실직자가 재취업을 빨리하면 실업급여 비용도 줄어들 것이다(김유성, 1997: 449).

주석7) 1988년 1월의 실직근로자 조사(DWS)를 이용한 연구에 의하면, 1983~87년 기간 동안 사전 서면통지를 받은 실직자는 20%였고, 전체 실직자 중에서 2달 이전에 사전 서면통지를 받은 경우는 겨우 7%였다(Ehrenberg and Jakobson, 1993: 208). 「근로자 조정과 재훈련에 관한 통지법」 이전에는 극히 소수의 실직자만이 2달 이전에 사전 서면통지를 받았음을 알 수 있다.

주석8) 이 사례의 구체적인 내용은 Feldman and Leana(1992)과 Sutton, Eisenhardt, and Jucker(1986)를 참조하였다.

주석9) 물론 이 교훈들의 일부는(예를 들면, 외부에서 중역을 고용할 경우 신중할 것) 다른 모든 다운사이징 기업에게 적용되는 것은 아니다.

주석10) 이 사례는 Klein and Edid(1996)를 참조하였다.

주석11) TI-DSEG: Texas Instruments' Defense Systems and Electronics Group.

주석12) 이 사례의 구체적인 내용은 McLaughlin and Gonier(1996)을 참조하였다.

2. 구체적이고 실질적인 구직활동 지원

미국의 주요 기업은 다운사이징을 실시할 경우 고용조정 대상자에게 구체적이고 실질적인 도움이 되는 구직활동 지원 프로그램을 제공한다. 이들 기업이 가장 빈번하게 사용하는 것이 바로 재취직 알선(outplacement)프로그램이다. 531명의 최고경영자들을 대상으로 한 와렛사(Wyatt Company)의 1993년도 조사에 의하면 87%가 고용조정 대상자에게 재취직 알선 카운슬링을 제공하였다(Wyatt Company, 1993: 41). 미국경영협회(AMA)의 조사에 의하면 최근 재취직 알선 지원을 제공하는 기업의 수는 감소 추세에 있지만, 그래도 1996년도 조사의 경우 70.4%의 다운사이징 기업이 이러한 지원을 제공하였다. 물론 기업들마다 제공하는 재취직 알선 지원의 구체적인 내용과 그 효과는 차이가 있다.¹⁾

미국 기업들 중에서 가장 포괄적인 지원서비스를 제공하는 기업으로 제너럴 일렉트릭(GE)을 들 수 있다. 우리는 제너럴 일렉트릭으로부터 조기통지에서 재취직 알선에 이르기까지의 구직활동 지원 프로그램이 설계되고 시행되는 전과정을 연구할 필요가 있다고 본다. 여기서는 이 분야의 고전적인 사례인 스트로우(Stroh)사의 사례와 제너럴 일렉트릭 콜롬비아 공장 사례를 통하여 미국 기업의 모범적인 구직활동 지원관행들을 살펴본다.

가. 스트로우(Stroh) 사례²⁾

미시간주 디트로이트에 위치한 스트로우사(Stroh Brewery Co.)는 1970년대 말 당시 미국 전역에서 7번째의 맥주 양조업체였다. 그런데 스트로우사는 1981년 쉐퍼사(F. & M. Schaefer Brewing Co.)를 인수하고, 1982년에는 5개의 현대적인 양조시설을 가진 슬리츠사(Jos. Schlitz Brewing Co.)를 인수하여 전국에서 3번째의 맥주 양조업체로 성장하게 된다. 그러나 이러한 인수과정에서 필요 이상의 과잉시설을 갖게 되었다고 판단한 경영진은 1985년 초반에 71년 동안이나 운영했던 디트로이트 양조장의 조업을 중단하기로 결단을 내린다. 결국 이러한 결정으로 1,159명의 근로자들이 실직을 하게 된다. 1,159명의 고용조정 대상자들 중에서 시간직 근로자는 979명, 월급직 근로자는 180명이었고 시간직 근로자들의 대부분은 40세 이상이었다.

우선 스트로우사는 조업중단 결정을 1985년 2월 초에 내리고 바로 근로자들에게 이 사실을 통보하였다. 조업중단은 1985년 5월 31일에 하였으니 근로자들에게 4개월 전에 사전 통지를 한 셈이다. 그리고 포괄적인 재취직 알선 서비스를 제공하기 위해 컨설팅 회사인 JBA(Jannotta, Bray & Associates)를 고용한다.

스트로우사는 시간직과 월급직 각각에 알맞는 지원 프로그램을 실시한다. 시간직 근로자의 해직패키지(severance package)는 노동조합들과 협상하였고, 월급직 근로자의 해직패키지는 인적자원 부서에서 개발하였다. 그리고 이행센터(transition centers)도 2개를 설립하였다. 월급직 근로자를 위한 이행센터는 사무실용 빌딩에 입주하였고, 시간직 근로자를 위한 이행센터는 가능하면 안락한 분위기가 될 수 있도록 꾸며졌고, 구직활동을 돕기위한 각종 시설을 갖추었다. 특히 전화시설의 경우 무료로 장거리 전화를 걸 수도 있게 배려하였다.

스트로우사는 많은 수의 근로자가 회사가 제공하는 프로그램을 이용하도록 노력하였다. 우선 노동조합 간부들과 장시간의 회합을 가지고 지원 프로그램에 대한 지지를 구할 수 있었고, 노동조합 회원에게 보내는 오리엔테이션 모임 초대편지에 위원장도 함께 사인을 하게 된다. 이후 노동조합들은 회사와 함께 운영위원회를 구성하고 지원 프로그램에 적극 참여하게 된다.

매회 100명 정도 참석한 오리엔테이션은 2시간 정도 진행되었는데, 이 모임을 통해 참석자는

센터가 제공하는 각종 프로그램의 내용과 직원을 알게 된다. 또한 모임이 진행되는 동안 참석자는 개인신상에 대한 설문지를 작성하고, 그들이 원하는 서비스에 대해 의견을 개진할 기회를 가진다. 참석자가 작성한 설문내용은 전산화되어 재취직 알선 서비스를 위한 기본자료로 사용된다.

오리엔테이션 이후 월급직 실직자는 4일간, 그리고 시간직 실직자는 5일 간에 걸쳐 구직활동 기술을 연마하기 위한 워크숍에 참석하였다. 그 후 실직자는 매주 정기적으로 상담원과 개별적인 상담을 하게 되고, 구직활동에 대한 전략과 성과를 함께 분석할 수 있었다. 구직활동 기술이 부족한 실직자에게는 기본적인 교정교육이 제공되었고, 심리적·재정적 문제 등을 상담하는 보조적인 서비스도 제공되었음은 물론이다.

이러한 포괄적인 구직활동 지원은 회장인 피터 스트로우(Peter Stroh)의 소신에 의해 시작되었다고 본다. 해직수당과 각종 급부의 연장 이외에도 스트로우는 구직활동 지원에 150만 달러를 지출하였고, 미시간 주정부가 추가적으로 60만달러를 지원하였다. 결국 실직자 한 명당 구직활동 지원을 위해 거의 2천달러가 소요된 셈이다. 스트로우 회장은 재취직 알선 프로그램이 순조롭게 진행될 수 있도록 지원을 아끼지 않았다. 그는 실직자의 구직활동을 지원하기 위해 4,000통 이상의 편지를 디트로이트 지역 기업인들에게 보냈고, 경영진과 이행센터의 직원은 이들 기업인들에게 뒤쫓아 전화를 걸었다. 이러한 적극적인 권유에 힘입어 1,400개 이상의 구인 제의가 있었다고 한다.

이행센터는 원래 1985년 12월까지 7개월 동안만 운영할 계획이었지만, 보다 많은 수의 실직자가 재취업할 수 있도록 지원하기 위해 6개월 더 연장되었다. 이행센터가 문을 닫은 시점에서(1986년 6월 30일) 재취업을 희망한 770명 중 757명이(92%) 재취업을 하였고, 단지 13명만이(2%) 계속 실업상태였다(Franzem, 1987: 55). 당시 디트로이트 지역의 실업률이 8.7%였다는 점에 비추어 보아 이것은 매우 놀라운 성과라고 본다(Perkins, 1987: 91).

나. 제너럴 일렉트릭 콜럼비아 공장 사례³⁾

제너럴 일렉트릭은 1985년 메릴랜드주의 콜럼비아(Columbia) 공장에서 마이크로 오븐 생산부문을 없애기로 결정하였고, 1987년에는 다시 메릴랜드주에 위치한 랜햄(Lanham) 항공우주센터를 폐쇄하기로 하였다. 이러한 회사의 결정으로 천명 이상의 직원이 실직하게 되었다. 그런데 경영진이 가장 고심했던 부분은 이들의 대부분이 상대적으로 높은 수준의 임금을 받았고, 그 지역의 다른 회사가 필요로 하는 기술을 지니지 않아 수요가 제한적이라는 사실이었다. 결국 이들에게 새로운 기술을 배울 기회를 제공하는 것이 시급한 과제였다. 일반적으로 제너럴 일렉트릭은 고용조정 대상자에게 6개월 전에 해고를 통지한다. 그리고 소득연장(income extension) 프로그램도 실시한다. 제너럴 일렉트릭은 매년 직원의 1주일분의 급여를 특별기금에 기증하였는데, 콜럼비아 공장의 경우 2년 이상 근무한 직원은 이 기금의 혜택을 받을 수 있었다. 실직한 직원은 이 금액을 일시불로 인출하거나, 혹은 구직활동을 하는 동안 기본급의 60%를 확보할 수 있도록 실업급여에 대한 보조금으로 사용하였다. 이러한 충분한 기간과 재정적인 안정을 바탕으로 콜럼비아 공장의 고용조정 대상자들은 재훈련과 구직활동에 전념할 수 있었다고 본다.

재훈련과 구직활동에 대한 지원은 한시적으로 공장 내에 설치된 재고용센터(Reemployment Center)를 통하여 이루어졌다. 재고용센터의 목적은 고용조정 대상자가 스스로 재취업할 수 있다는 자신감과 지식을 가질 수 있도록 도와주는 것이다. 이 재고용센터는 4명의 상담원과 1명의 비서로 구성되었고, 소장은 컨설턴트가 풀타임으로 고용되었다. 한편 6명의 시간직 직원과 6명의 월급직 직원으로 운영위원회를 구성하여 이 센터의 활동을 돕게 하였다.

이 센터는 우선 이력서 작성과 취업 인터뷰훈련을 위한 워크숍을 2주 동안 실시하였고, 새로운 기술을 습득할 수 있도록 다양한 종류의 강의를 제공하였다. 한편 채용박람회(job fairs)를 주선하고 여러 언론매체들을 통하여 이러한 행사를 선전하였다.⁴⁾

이러한 센터의 활동보다도 우리의 주목을 끄는 것은 이 센터의 운영방식이다. 이 센터의 기본목적은 실직자가 재취업할 수 있도록 도와주는 것이지만, 우선 이들은 이러한 센터 자체를 방문하기를 심리적으로 꺼리게 된다. 이러한 심리적인 저항감을 줄이기 위해 경영진은 세심한 주의를 기울였다. 구체적으로 모든 직원이 감독자와 함께 센터를 방문하도록 하여 상담원과

인사를 나누고 구체적으로 어떤 서비스를 받을 수 있는지 알 수 있게 정보를 제공하였다. 그리고 2주마다 발간되는 소식지 등을 통하여 지속적으로 센터의 활동을 홍보하였다.

재훈련의 잠재적 가치에 대해서는 누구나 공감할 하겠지만, 재훈련의 기회를 갖고 싶어도 경제적인 여력이 없어서 포기해야 하는 경우도 많다. 가족을 부양하기 위해 파트타임 일자리라도 갖게 되면 교육을 받을 충분한 시간이 없게 된다. 궁극적으로 어떤 지원 프로그램의 성공은 대상자가 얼마나 많이 참가하는가와 그 프로그램의 원래 목적을 얼마나 충족하는가에 의해 평가된다. 실제로 제너럴 일렉트릭과 같이 재훈련을 효과적으로 실시하는 기업의 사례를 보면 훈련센터나 프로그램이 대상자들이 이용하기 쉽게 구성되어 있고, 충분한 재정적 지원 프로그램과 함께 실시된다는 것을 알 수 있다.

이러한 실질적인 지원으로 694명의 실직자들 중에서 333명이 재취업을 하였고 324명은 장기과정의 재훈련을 이수하였다. 또한 남은 인력의 생산성도 높은 수준에서 유지되었다(Wagel, 1988: 14). 랜햄 항공우주센터의 경우에도 제너럴 일렉트릭이 제공한 재취업 알선지원은 매우 효과적이어서 공장폐쇄로 인해 실직한 220명 전원이 재취업할 수 있었다고 한다.

주석1) 예를 들면 재취업 알선 카운슬링을 제공했던 기업의 49% 정도만이 매우 효과적이었다고 보고한다(Wyatt Company, 1993: 41).

주석2) 이 사례의 구체적인 내용은 Feldman and Leana(1994), Franzem(1987), 그리고 Perkins(1987)등을 참조하였다.

주석3) 이 사례의 구체적인 내용은 Feldman and Leana(1994)와 Wagel(1988)을 참조하였다.

주석4) 일반적으로 이러한 프로그램은 재훈련 이외에도 실직으로 발생할 수 있는 가족 문제나 재정상의 어려움 등을 상담하는 보조적인(ancillary) 서비스도 제공한다.

3. 생존자에 대한 지원과 훈련

중종 회사는 다운사이징의 방법과 실직자에 대한 지원만을 고려하고, 다운사이징 생존자에게는 별로 신경을 쓰지 않는다. 실제로 경영진은 회사에서 무용지물(deadwood)을 제거하기만 하면 앞으로 회사가 잘 운영될 것이라고 생각한다. 다운사이징에서 살아 남은 종업원은 계속 직장에 남아 있게 된 것을 감사하게 생각할 것이고, 결국 시간이 지나면 모든 상처는 저절로 치유될 것이라고 본다. 그러나 이러한 생각은 오해일 뿐이다(Nelson, 1997: 42).

다운사이징 생존자는 실직자와 마찬가지로 타격을 받는다.¹⁾ 우선 정신적·심리적 타격은 회사에 대한 분노와 불신, 동료들은 해고되었지만 자신은 남게 되었다는 죄의식, 자신의 장래에 대한 불안감, 무력감과 동기상실 등을 지적할 수 있다. 무엇보다도 생존자는 추가적인 업무를 수행해야 하고 새로운 기업환경과 작업환경에 적응해야 한다. 이런 상황에서 사기와 생산성이 증가하기를 기대하기는 어려울 것이다.

최근의 이론적인 연구와 사례연구를 분석하면 효과적인 생존자 지원 프로그램은 다운사이징을 성공적으로 수행하는데 매우 중요한 역할을 한다는 것을 알 수 있다. 왜냐하면 다운사이징 기업이 설정한 목표의 성공적인 달성은 궁극적으로 회사에 남게된 종업원들에 의해 좌우되기 때문이다. 이러한 사실에도 불구하고 효과적인 생존자 지원 프로그램을 실시한 다운사이징 사례는 찾기 힘들다. 미국 기업의 끊임없는 다운사이징 노력에도 불구하고 그 효과가 기대에 미치지 못하는 주요 이유는 이러한 생존자 지원 프로그램에 대한 인식의 부족이라고 본다.

여기서는 효과적인 생존자 지원 프로그램을 실시한 고전적인 예로 듀라셀(Duracell) 사례를 자세히 살펴본다. 우리는 이 전형적인 사례를 통하여 생존자 지원 프로그램이 다운사이징의 전과정에서 어떻게 진행되는가를 배울 수 있다.²⁾ 다음으로 나이넥스(NYNEX)와 전미통신노조(CWA)간의 협약에 의해 생존자에게 제공되는 혁신적인 교육·훈련 프로그램의 내용을 살펴본다.

가. 듀라셀 사례

미국 코네티컷주 서부의 도시 워터베리(Waterbury)에 위치한 듀라셀 공장은 1980년대 후반에 두번의 다운사이징을 경험하게 된다. 1986년에는 이 공장의 제조부분이 다른 지역으로 이전되었고, 이 과정에서 250명의 시간직 종업원이 해고되었다. 이 당시 인사담당 매니저였던 크리스텐슨(Christensen)과 그의 동료 비셀(Bissell)은 드레이크 빔 모린(Drake Beam Morin)사와 함께 해고자를 위한 재취업 알선 프로그램을 개발하였다.³⁾ 첫번째 다운사이징으로 듀라셀 워터베리 공장에는 공학부문만이 남게 되었다.

그런데 2년 후인 1988년 6월 일련의 투자자들에게 듀라셀이 매각되면서 이들의 요구에 의해 듀라셀 워터베리 공장은 다시 한번 다운사이징을 경험하게 된다. 새로운 경영진은 워터베리 공장의 95명 직원들 중에서 50%이상을 감축할 것을 요구한 것이다. 이러한 과제를 두고 당시의 공장장이었던 코렐(Correll)과 관리자들은 실직자를 위한 지원뿐만 아니라 생존자에 대한 지원 프로그램에도 고심하였다.

실제로 생존자 프로그램 계획은 해고를 통보하기 거의 2달 전부터 시작되었다. 듀라셀의 관리자들과 드레이크 빔 모린사의 컨설턴트들이 함께 개발한 생존자 프로그램은 ① 통보활동(Announcement activities), ② 즉각적인 후속조치(Immediate follow-up), ③ 장기적인 지원(Long-term support) 등과 같은 세 가지의 주요 활동과정을 설정하였다.

우선 전체 직원의 모임이 끝난 후에 각 직원은 개별적으로 해고 여부에 대한 통보를 받았다. 각 생존자는 자신에게 제공되는 지원뿐만 아니라, 동료이며 친구이기도 한 실직자들이 회사로부터 받게 될 지원 서비스에 대한 설명도 받았다.

통보 직후 이틀 동안 생존자들은 여러 그룹으로 나뉘어 워크숍을 가졌다. 이 모임을 통해 생존자들은 해고로 인한 심리적인 타격과 회사와 자신들의 장래에 대해 논의를 할 기회를 가질 수 있었다. 그 후 후속적인 모임에서는 각 부서의 직원들이 함께 모여 직업과 관련된 구체적인 문제들을 논의하였다. 이 모임에 참석한 고위 경영진은 새로운 조직구조를 설명하고 생존자에게 비현실적으로 과다한 업무를 부과하지 않겠다는 점을 확실히 하였다. 이러한 일련의 모임은 생존자의 사기와 생산성을 다시 일으키는 계기가 되었다.

경영진의 노력은 여기서 그치지 않고 계속되었다. 고위 경영진은 문호개방정책(open door policy)을 실시하여 남은 직원들을 자주 비공식적으로 만나 대화를 나눌 기회를 가졌고, 경영진도 정기적으로 만나 직원들과 나눈 대화의 내용을 서로 논의하였다. 마지막으로 다운사이징이 실시된지 2달후에 다시 후속모임을 개최하고 그 동안의 조직의 발전을 평가하였다.⁴⁾ 이러한 노력의 결과로 다른 경쟁업체들의 적극적인 모집활동에도 불구하고 단지 두명의 생존자만이 회사를 떠났고, 인원감축에도 불구하고 생산성을 유지할 수 있었다고 한다.⁵⁾

효과적인 다운사이징 생존자 프로그램은 ① 정보(Information), ② 재헌신(Recommitment), ③ 지속적인 지원(Ongoing support) 등과 같은 세 가지의 주요 요소를 갖추어야 한다(Feldman, 1989: 92).

다운사이징을 실시한 기업의 경영진에게는 생존자의 신뢰를 회복하는 것과 조직에의 헌신을 다시 이끌어내는 것이 큰 과제이다. 듀라셀 워터베리공장 사례는 이러한 어려운 과제를 어떻게 접근할 것인지 구체적으로 보여주는, 그리고 효과적인 생존자 지원 프로그램의 모든 요소를 보여주는 모범적인 사례이다.

나. 나이넥스 사례⁶⁾

뉴욕시에 본부를 둔 전화회사 나이넥스(NYNEX)는 1994년 당시 6만 4천명 정도를 고용하고, 뉴욕주와 뉴 잉글랜드 지역에서 1,200만명의 고객에게 통신서비스를 제공하는 거대기업이었다. 다른 자연 독점기업과 마찬가지로 나이넥스는 매우 관료적인 조직이고 경영진도 보수적이었다. 전미통신노조와 전미전기노조의 관계도 적대적이어서 1970년대에는 파업이 빈번하였고, 1989년 건강보험 혜택을 유지하기 위해 시작된 파업은 17주 이상이나 지속되었을 정도였다. 그러나 기업의 성격상 종신고용을 당연시할 정도로 직장보장은 높은 편이었다.

그러나 초기의 독점적인 지위를 누리던 나이넥스도 1980년대 후반부터 급격한 기업환경의 변화로 위기감을 느끼게 된다. 기술 수준의 급격한 변화, 정부의 규제완화정책, 지역 통신시장의 치열한

경쟁 등으로 관료적인 조직이나 보수적인 경영으로는 생존하기가 힘들게 된 것이다. 1990년대 초반 나이넥스의 최고경영진은 다음과 같은 세 가지의 전략적인 결정을 하게 된다(Dowdall and Moore, 1996: 49~51). 첫째, 비용을 절감하고 효율성을 제고하기 위해 다운사이징을 실시하기로 하고, 수년에 걸쳐 16,800개의 자리를 제거하기로 1993년에 선언한다. 둘째, 사업하는 방식 자체를 근본적으로 개조하기로 작정한다. 이 과정에서 보스턴 컨설팅 그룹과 앤더슨 컨설팅 회사의 컨설턴트들을 고용한다. 셋째, 인적자원에 대한 적극적인 투자를 통하여 회사의 경쟁력을 제고하려는 전략을 결정한다. 1994년 3월 나이넥스와 전미통신노조(CWA)는 향후 3년간 8천명의 조합원을 해고나 전출을 사용하지 않고 감축하기로 협약을 맺게 된다.⁷⁾ 이 목표를 위해 나이넥스는 조기퇴직제, 자발적 사직제, 작업분할 등의 8가지 방법을 단계적으로 실시할 것을 합의한다(U.S. Department of Labor, 1995: 26~27). 1998년까지 유효한 이 협약은 동종업체들 중에서 가장 고용보장을 제공하는 내용을 담고 있다. 이 협약의 주요 목적은 종업원들의 자발적인 사직을 유도하는 것이지만, 나이넥스는 고험력의 생산적인 인력을 양성하기 위해 생존자에 대한 혁신적인 교육·훈련 프로그램을 제공하기로 전미통신노조와 합의한다. 나이넥스의 의도는 물론 생산적인 인력의 양성을 통하여 회사의 고비용 구조의 약점을 극복하려는 것이다(Keefe and Batt, 1997: 65). 새로운 협약에 의해 나이넥스가 생존자에게 제공하는 교육훈련 프로그램의 내용을 간단히 살펴보면 다음과 같다.⁸⁾

1) 넥스트 스텝(Next Step) 프로그램

이 프로그램은 비관리직 종업원에게 응용과학 분야의 준학사(associate) 학위를 취득할 수 있는 기회를 제공한다. 참가는 전적으로 자발적이며, 회사가 모든 교육경비를 제공한다. 이 프로그램은 노사가 공동으로 관리하지만 실제적인 운영은 뉴욕주립대학과 뉴 잉글랜드 지역의 7개 실업 전문대학이 공동으로 주관한다. 선입권에 의해 신청할 수 있는 자격이 주어지지만, 모든 신청자는 일종의 대학 입학시험을 통과해야 한다. 이 프로그램에 등록된 종업원은 1주일에 4일만 근무하고 하루는 수업에 참여하는데, 등록기간 동안은 5일간의 봉급을 받는다. 1년에 9개월 동안 공부한다면 학위를 취득하기까지는 보통 4년 정도 소요될 것으로 예상된다. 이 과정을 졸업하면 통신기술 준학사라는 자격과 함께 5% 정도의 높은 임금을 더 받게 된다.

2) 교육휴직(Educational Leave)

이 제도는 5년 이상 근무한 종업원에게 2년간 휴직하고 4년제 대학에 다닐 수 있는 기회를 제공한다. 무급휴직이기는 하지만 참가자는 건강보험과 같은 혜택을 계속 받을 수 있으며 2년 뒤의 복귀도 보장받는다. 또한 참가자는 1년에 만달러까지의 교육지원을 받을 수 있다. 비관리직은 물론 관리직 종업원도 이 제도를 이용할 수 있다. 미국경영협회의 최근 조사에 의하면, 인원감축 후의 훈련비 지출과 기업성과간에는 매우 강한 상관관계가 존재함을 알 수 있다. 즉 인원감축 후 훈련비 지출을 증가시킨 기업은 단기적으로(1년 이내) 이윤(생산성)이 58%(40%) 증가하였지만, 반면에 훈련비 지출을 감소시킨 기업은 이윤(생산성)이 40%(26%) 정도 증가하였다. <표 IV-1>을 보면 장기적으로는 이러한 차이가 더욱 커짐을 알 수 있다. 최근 미국 기업은 경기침체가 이유라기보다는 주로 구조적인 혹은 전략적인 이유에서 다운사이징을 실시하기에, 다운사이징 이후 생존자들은 새로운 기술과 작업환경에 직면하게 된다. 따라서 생존자들이 이러한 새로운 작업환경에 적응할 수 있도록 훈련을 실시하는 기업이 더욱 생산성을 높일 수 있을 것이다. 그러나 이러한 훈련비 지출의 긍정적인 효과에도 불구하고 실제로 인원감축 후 단기적으로 훈련비 지출을 증가시킨 기업은 겨우 24%, 장기적으로 훈련비 지출을 증가시킨 기업은 32% 정도이다.(AMA, 1996a: 10).

<표 IV-1> 인원감축 후 훈련비 지출과 기업성과

(단위 : %)

	단기적 결과		장기적 결과	
	이윤 증가	생산성 증가	이윤 증가	생산성 증가
증가	58	40	69	63
변화없음	45	33	48	41
감소	40	26	40	34

자료 : American Management Association(1996b).

주석1) Caplan and Teese(1997), Gottfried and Conkling(1995) 등의 문헌을 참조.

주석2) 이 사례의 구체적인 내용은 Feldman(1989, 1990), Feldman and Leana(1994), 그리고 Kogan(1996) 등을 참조하였다.

주석3) 미국의 주요 대기업이 다운사이징을 추진할 때 한 가지 특징적인 점은 경영컨설팅 회사의 활용이다(Business Week, July 25, 1994: 60~66). 보통 한 기업의 다운사이징은 무자비할 정도로 추진력을 가진 최고경영자의 책임하에 실시되지만, 세부적인 계획과 시행은 고용된 컨설턴트와 그 기업 내부의 담당자들이 팀을 이루어 하게 된다. 전문 컨설턴트들이 하는 역할은 다양하다. 이들은 인원감축 계획의 개발에서 시행에 이르기까지 전과정을 책임지기도 하고, 아니면 특정 분야(예를 들면 재취업 알선, 재훈련 활동)에 전문적인 서비스를 제공하기도 한다. 물론 다운사이징 기업이 이들 컨설팅 회사에 지불하는 비용은 엄청나지만, 이들로부터 전문적인 도움을 받을 수 있고 또 종업원들에게 다운사이징이 중립적으로 실시되고 있다는 인상을 줄 수 있다는 점 등이 장점일 것이다. 미국 기업의 다운사이징이 증가함에 따라 재취업 알선 산업도 지속적으로 성장하여, 이 산업의 수입은 1980년대에 10배 이상 증가하였다고 한다(BNA, 1991).

주석4) 여기서 한 가지 주목할 점은 의식적인 행사(ritual)의 활용이다. 생존자들은 해고통보 직후 여러 그룹으로 나누어 워크숍을 갖고, 일정기간이 지나서 다시 후속 모임을 갖는다. 처음 모임은 해고로 인한 심리적 충격을 서로 해소하는 계기가 되었고, 이후의 후속 모임은 그동안의 조직의 발전을 평가하고 새로운 결속을 다지는 자리가 되었다.

주석5) 이 사례의 한 가지 흥미있는(그리고 감동적인) 부분은 생존자 프로그램의 개발과 시행에 주도적인 역할을 담당했던 크리스텐슨과 비셀이 두 번째 다운사이징에서는 생존자가 아니었다는 사실이다. 이들은 이미 자신들이 해고될 것이라는 것을 알고 있었다. 이러한 자신들의 개인적인 문제에도 불구하고 이들은 다운사이징이 실시된 후에도 2달동안 듀라셀에 계속 남아서 생존자 프로그램의 시행을 관리하였다(Feldman, 1989: 94).

주석6) 이 사례는 Dowdall and Moore(1996), Keefe and Batt(1997), U.S. Department of Labor(1995) 등을 참조하였다. 비즈니스 위크지는 보다 비판적인 시각으로 나이넥스의 다운사이징 과정을 기술한다. "The pain of downsizing", Business Week, May 9, 1994, pp. 60~69.

주석7) 나이넥스는 1994년 8월 전미전기노조(International Brotherhood of Electrical Workers: IBEW)와도 유사한 협정을 맺는다.

주석8) 나이넥스의 교육훈련 프로그램은 매우 다양하다. 여기서 가장 혁신적인 프로그램을 소개한다. 교육훈련 프로그램에 대한 보다 자세한 내용은 Dowdall and Moore(1996), pp.50~51을 참조.

4. 종업원 참여

효과적인 다운사이징을 실시하는 기업은 종종 다운사이징의 직접적인 영향을 받는 종업원들이 지원 프로그램의 설계와 시행과정에서 적극 참여하도록 한다. 이러한 혁신적인 방법을 사용하는 가장 대표적인 기업으로 제너럴 일렉트릭을 들 수 있다. 이 방법은 회사가 제공하는 지원 프로그램에 대한 고용조정 대상자의 참여를 유도하는 데 효과적이다. 또한 지원 프로그램은 대상 종업원과 지역경제의 특성에 맞게 설계되어야 효과적이기 때문에, 이러한 사정에 정통한 현지 종업원의 참여는 매우 전략적인 의미를 갖는다(Feldman and Leana, 1994: 254). 여기서는 제너럴 일렉트릭의 종업원 참여 사례들을 소개하고, 다음으로 노사 공동의 노력으로 조업중단의 위기를 극복한 마그마 코퍼(Magma Copper) 사례를 소개한다.

가. 제너럴 일렉트릭 브로몬트 공장 사례⁹⁾

캐나다 퀘벡(Quebec)주에 위치한 제너럴 일렉트릭 브로몬트(Bromont)공장은 1983년에 설립되었다. 이 공장은 제트엔진의 주요 부분인 고정밀외장(airfoils)을 생산하여 제너럴 일렉트릭에 공급한다. 이 공장의 작업체계는 자율경영생산팀, 중간관리팀, 그리고 경영팀의 3가지의 팀조직으로 구성되어 있다. 이러한 작업체계하에서 의사결정은 명령에 의해 이루어지기보다는 주로 상호연관된 팀들간의 합의에 의해 이루어진다. 이러한 팀조직은 정확한 의사소통과 근로자의 전적인 참여를 가능하게 하였다.

1980년대 말 브로몬트 공장은 품질과 비용을 비롯한 여러 가지 측면에서 제너럴 일렉트릭의 가장 모범적인 공장이었다. 1989년 제너럴 일렉트릭은 이 공장의 시설을 2배로 증가시켜 정규 근로자수는 620명 정도가 되었다. 그 당시 브로몬트 공장은 생산시설을 지속적으로 증가시켜 1991년에는 근로자수가 800명 정도에 이를 것으로 예상할 정도였다.

그러나 1990년대 초 항공사의 불황으로 신형비행기의 주문이 대폭적으로 줄자 브로몬트 공장도 타격을 받게 된다. 1991년 브로몬트 공장은 우선 신규채용 동결을 시작으로 대량해고를 회피하기 위한 여러 대안들을 실시한다. 브로몬트 공장은 이미 불황이 감지되기도 훨씬 전인

5년전(1986년)에 이러한 경우를 예상하고 작업량 감축계획안(workload reduction plan)을 준비해둔 상태였다. 1991년 6월 전체 종업원은 이 계획안의 실시여부를 놓고 투표를 실시한다. 투표에 앞서 이들에게는 이 계획안의 내용을 살펴보고 가족과 의논을 할 시간이 주어졌고, 결국 이 계획안은 전체 종업원의 찬성으로 실시된다.

이 계획안의 가장 중요한 내용은 작업분할(work sharing)이다. 이 작업분할 프로그램에 의해 자율경영생산팀은 하루 작업하지 않는 대신에 8% 정도의 봉급을, 중간관리팀은 12~15% 정도의 봉급을 포기한다. 경영팀도 이 프로그램이 실시되는 기간 동안 근무시간을 줄이지 않으면서도 고통을 공평하게 나누자는 취지에서 자율적으로 8%의 봉급 삭감을 감수하였다.¹⁾

그러나 1991년 말에는 작업량이 절반으로 줄어들었고, 작업분할이라는 대안도 결국 해고를 막을 수는 없게 되었다. 브로몬트 공장의 근로자들은 다시 이틀간의 회합을 가지고 해고를 회피하기 위한 대안을 논의하였다. 여기서 1주 작업시간을 36시간까지 줄이자는 대안이 제시되었지만 전체 투표에서는 기각되었다. 왜냐하면 이러한 대안으로는 공장을 살릴 수가 없다는 사실을 알았기 때문이다.

결국 1992년 9월 브로몬트 공장은 1993년 1월까지 인원을 620명에서 360명으로 감축한다는 계획을 발표한다. 1993년 3월 작업량의 감소로 브로몬트 공장은 다시 125명을 일시해고하였고, 이들은 결국 공장에 복귀하지 못한다. 1년 사이에 두 번의 인원감축으로 브로몬트 공장의 인력은 절반 이상 줄어들었다.

이러한 대량해고를 회피하기에는 역부족이었지만, 1991년 작업량 감축 프로그램의 실시는 근로자의 사기에 많은 영향을 미치게 된다. 우선 이 프로그램의 자율적인 선택은 참여경영과 노사협력을 촉진하는 큰 계기가 된다. 근로자들은 자신들이 공장의 운명에 영향을 미칠 수 있다는 점을 느끼게 되었고, 인원감축의 고통을 나누자는 정신이 확산되었다. 한 예를 들면 1993년의 일시해고기간 동안 남은 근로자들은 자신들의 작업시간을 절약하여 일시해고된 근로자들이 1주일일 6시간을 일할 수 있도록 노력하였다.

한 개의 제트엔진을 생산할 때 896개의 외장 세트가 필요하다고 한다. 1980~90년까지의 기간

동안 제너럴 일렉트릭의 평균 생산시간은 한 세트당 400시간이었다. 불황이 시작된 1991년에 브로몬트 공장의 평균 생산시간은 한 세트당 396시간이었고, 작업분할 프로그램이 실시된 후 평균 생산시간은 계속 하락하여 한 세트당 326시간까지 하락하였다. 1992년 9~12월까지 브로몬트 공장 근로자의 절반은 자신들이 실직할 것이라는 사실을 알면서 작업하였다. 그러나 이 기간에 생산성은 오히려 증가하였다.

나. 제너럴 일렉트릭 피츠필드 공장 사례²⁾

제너럴 일렉트릭은 1989년 매사추세츠주에 위치한 피츠필드(Pittsfield)공장의 다운사이징을 결정한다. 그리고 제너럴 일렉트릭은 긴 다운사이징 기간을 통해 근로자의 사기와 생산성을 유지시킬 수 있는 혁신적인 고용조정자 지원 모델을 피츠필드 공장에서 실험하게 된다.

피츠필드 공장의 경영진은 우선 내부인력과 컨설턴트를 고용하여 테스크포스(task force)를 구성한다. 또한 컨설턴트의 요청으로 종업원만으로 구성된 팀을 짜서 해고의 전과정에 참여하도록 하였다. 컨설턴트는 노사가 지명한 종업원들 중에서 심사를 통해 7명(조합원 4명 포함)을 선발한다. 1990년 1월 구체적인 다운사이징 계획이 발표되자 이 종업원 팀의 활동은 본격적으로 시작된다.

1월 말부터 종업원팀은 작업장에서 소규모 그룹의 종업원들과 비공식적으로 만날 수 있도록 권한을 부여받는다. 이 모임에서 종업원팀은 종업원들과 해고과정에 대해 논의하고, 회사가 제공하는 구직활동 지원을 적극 활용하도록 권유한다. 일부 관리자는 이런 모임에 대해 비판적이었지만, 경영층은 이를 묵인하였다. 종업원팀은 해고가 통지되기 전날(9월 13일) 피츠필드 힐튼호텔에서 실시된 채용박람회(job fair)의 시행과정에서도 적극적인 역할을 담당한다.

한편 일선의 관리자들도 재배치된 종업원들을 기존의 직업그룹에 통합시키는 과정에 대한 훈련을 받는다. 다운사이징이 완료되었을 때 항공우주사업 분야 인력의 80%는 다른 사업 분야에서 재배치된 인력이었다. 당시의 공장장은 이들을 만나고 항공우주사업 분야를 소개하는 비디오를 보여준다. 일선 관리자들도 이들을 우호적으로 받아들이고 새로운 작업환경에 적응할 수 있도록 적극적으로 돕는다(Bitman and Leifer, 1991).

이러한 일련의 노력으로 제너럴 일렉트릭 피츠필드 공장은 다운사이징을 성공적으로 실시한다. 내부 재배치도 별다른 마찰없이 이루어졌고, 무엇보다도 종업원들이 해고를 예상하였음에도 불구하고 생산성은 높은 수준을 유지하였다.

일반적으로 제너럴 일렉트릭은 연방정부나 지방정부로부터 실직자들을 위한 기금을 확보하는데도 매우 적극적이다. 또한 제너럴 일렉트릭은 종업원 창업기금(GE Employee Venture Fund)을 마련하여 공인된 기업가 훈련 프로그램을 성공적으로 이수한 실직자에게 만달라까지의 창업자금을 대부한다(Feldman and Leana, 1994: 242).

다. 마그마 코퍼 사례³⁾

1980년대 후반 아리조나주에 위치한 마그마 코퍼(Magma Copper)의 경영상태는 극도로 악화되었다. 질이 낮은 광석, 구리가격의 하락, 비효율성 등으로 매년 평균 7천만달러의 적자를 6년간 기록하였고, 부채는 4억달러나 되었다. 결국 회사는 마그마 광산의 문을 닫기로 계획하는데, 이 경우 1,800명의 광부들이 직장을 잃게 되었다.

이 당시 노사관계도 적대적이었다. 1989년 협상 때는 겨우 파업을 면할 수 있었고, 회사측과 노조측은 같은 방에서 협약에 사인을 하지 않을 정도로 관계가 악화되었다. 이 당시 회사의 최고경영진은 회사의 존립은 새로운 노사관계에 달려 있다는 사실을 깨닫게 되고, 당시의 인적자원담당 부사장은 노조위원장에게 새로운 노사관계의 모색을 제안하게 된다.⁴⁾

수차에 걸친 회합을 통해 양측은 30년간의 적대적인 관계를 청산하고 노사협력위원회를 구성하기로 하며 서로에 대한 신뢰, 성실, 헌신을 다짐한다. 1991년 11월에 양측은 이제까지의 관계에 비추어 볼 때 거의 혁명적이라고 할 수 있는 노동협약을 체결한다. 이 협약은 15년간 유효하며, 7년간의 무파업 조항도 포함되어 있다. 노사가 참여하는 작업 재설계팀은 작업 과정의 효율성을 높이기 위한 방법을 찾기 위해 공동으로 노력하였다.

이후 마그마 코퍼가 보여준 기업성과는 놀라울 정도였다. 1988~94년까지 생산량은 70%, 그리고 근로자 1인당 생산성은 86% 증가하였다. 생산비용도 파운드당 20센트 정도 낮출 수 있었다. 산업안전은 개선되었고, 결근도 현저하게 줄어들었다. 또한 회사의 주가가격도 300% 이상 증가하였다. 새로운 노사관계하에서 노사는 회사를 구하기 위해 공동으로 노력하였고, 결국 이러한 노력으로 1,800명의 실직을 막을 수 있었다.

주석0) 이 사례의 구체적인 내용은 Rouleau(1996)을 참조하였다.

주석1) 캐나다 정부는 작업분할로 인해 발생하는 손실을 보상하기 위해 근로자가 실업급여를 받을 수 있도록 한다. 이 급여는 총소득의 60%이며, 3만 6,500달러가 최대한도이다(Rouleau, 1996: 43).

주석2) 이 사례의 구체적인 내용은 Biteman and Leifer(1991)와 Feldman and Leana(1994)를 참조하였다.

주석3) Rosow et al., 1996, pp. 15~16을 참조.

주석4) 노조의 소속은 전미철강노조(USWA: United Steelworkers of America) Sub-District 8.

5. 해고를 방지하기 위한 대안

많은 미국 기업의 경우 해고는 시장환경에 반응하는 최초의 수단이다. 그러나 일부 기업은 해고를 최후의 수단으로만 사용하며 해고를 방지하기 위한 여러 가지 대안을 먼저 시행한다. 이들 기업은 조기퇴직제와 같이 우리에게 잘 알려져 있는 수단을 사용하기도 하고, 회사 나름대로 혁신적인 대안을 개발하기도 한다. 이들 대안은 종종 성공적이어서 해고의 시행 자체를 방지하기도 한다. 사례를 소개하기 전에 한 가지 지적할 점은 자연감소 조치와 기업성과와의 관계이다. 신규채용을 동결하거나 자연적 이직으로 인한 결원을 보충하지 않는 등의 자연감소 조치는 미국 기업도 인원과잉 문제를 해결하기 위해 가장 빈번하게 사용하는 방법이다. 그러나 이 방법은 또한 다운사이징 문헌에서 가장 지적받는 방법이기도 하다. 이 방법만을 사용하면 기업에 꼭 필요한 기술과 인적자원을 적시에 얻을 수 없고 오히려 유능한 인재들(star performers)을 잃을 수도 있다. 또한 자연감소 조치는 남아 있는 종업원의 성과에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다. 왜냐하면 이들은 전보다 과중한 업무부담에 시달리게 되고 새로운 업무를 수행할 기술 수준을 가지고 있지 못할 경우도 있기 때문이다. 물론 자연감소 조치가 반드시 비효과적인 인원감축 수단은 아니다. 한 예로 배시와 밴부런(Bassi and Van Buren, 1997: 41)에서 소개하는 제지업체 SMP(가명)를 보면, 이 회사는 인원감축을 위해 전적으로 자연감축 조치에 의존하였지만 남아 있는 종업원에 대한 적절한 재훈련과 업무조정으로 다운사이징을 성공적으로 수행할 수 있었다고 한다. 이 예는 자연감소 조치가 그 부작용을 방지할 수 있는 다른 방법과 병행된다면 효과적일 수도 있다는 점을 보여준다.

여기서는 미국 노동부의 최근 보고서에 소개된 회사들 중에서 일부를 간단히 소개한다(U.S. Department of Labor, 1995).¹⁾

가. 쉘브런 사례²⁾

1989년 후반부터 석유산업의 불황으로 쉘브런(Chevron)사도 어려움을 겪게 되고, 어떤 사업 분야는 인원감축을 실시하게 된다. 그러나 또 다른 사업 분야는 시장수요의 증가로 채용을 늘렸기 때문에 기업 전체로 보면 종업원수는 별다른 변화가 없었다. 쉘브런사는 이러한 현상을 직시하고, 해고를 방지하고 신규채용 비용을 줄이면서 동시에 사업 분야의 인력수요와 공급의 불일치를 해결할 수 있는 방안을 연구하였다. 그것이 1992년에 실시된 배치전환과 훈련 프로그램이다. 이 프로그램에 의해 우선 각 사업 분야는 과잉인력의 감축이 필요한 공급조직과 새로운 인원을 필요로 하는 수요조직으로 구분된다. 각 사업 분야에는 배치전환 조정자들(redeployment

coordinators)이 구성되어 수요와 공급간의 조정을 서로 논의한다. 공급조직의 배치전환 대상자는 업무에서 벗어나 6개월 동안 회사 내의 다른 직업을 찾을 수 있다. 이 기간 동안 이들은 배치전환 조정자들과 면담을 하고 관심을 보이는 수요조직과 면접도 보게 된다. 이 프로그램이 실시된 후 1992년 5월~1993년 5월까지 무려 1,050명이 배치전환을 하게 된다.

쉐브런사는 종업원이 시장성이 있는(marketable) 기술을 습득하고 회사내의 배치전환이 순조롭게 진행될 수 있도록 각종 훈련 프로그램을 제공하였다. 훈련 프로그램은 주로 수요조직에서 제공하지만, 공급조직에서 수요조직이 선호하는 기술 분야를 파악하고 이 분야의 훈련을 제공하기도 한다. 예를 들면 어떤 공급조직은 맨파우어사(Manpower Inc.)를 고용하여 현지에서 컴퓨터 소프트웨어 프로그램(WordPerfect, Windows, Lotus, Dbase III Plus)에 관한 강의를 하도록 하였다. 6주 동안 200개 이상의 강의가 개설되었는데, 4개 과정을 모두 이수한 종업원의 85% 이상이 새로운 직업을 찾았다고 한다.

쉐브런사는 배치전환과 훈련 프로그램을 통하여 더욱 기술이 향상된 인력을 확보하게 되었고, 이러한 회사내 배치전환을 통해 2,500만달러 이상의 해직비용을 절약하게 된다.³⁾

나. 리플렉사이트 사례⁴⁾

코네티컷주 에이벤(Avon)에 위치한 리플렉사이트사(Reflexite Corp.)는 조깅슈즈에서 고속도로 표지판에 이르기까지 다양한 품목에 사용되는 각종 반사재료(reflective materials)를 생산하는 업체이다. 이 회사는

1985년에 종업원 주식보유 플랜(ESOP)을 통해 종업원 소유회사가 된다. 현재 전세계에 350명의 종업원이 있으며, 이들은 회사주식의 59%를 보유하고 있다.

리플렉사이트사는 1985~91년까지는 사업이 순조로웠지만, 1991년 경기불황의 여파로 판매량이 급격히 떨어지기 시작했다. 따라서 1991년 6월 사장(Cecil Ursprung)을 비롯한 11명의 고위 간부들이 모여 이 문제에 대한 해결방안을 논의하게 된다. 이 자리에서 생산직 근로자들을 해고하자는 논의도 있었지만, 이들은 해고를 피하기 위해 다음과 같은 두 가지 계획을 실시하기로 결정한다.

첫째, 전직원의 봉급 삭감을 실시한다. 구체적으로 고위 경영진(봉급이 7만달러 이상인 경우)은 10%, 중간관리자(봉급이 3만 5천달러~7만달러 사이)는 7%, 그리고 하급관리자 이하는 5%의 봉급 삭감을 결정하였다. 이 봉급 삭감은 6개월 정도 지속되었으며, 어느 정도 급료 비용삭감에 기여하였다.

둘째, 자발적인 휴직제도(voluntary leave of absence)의 도입이다. 이 제도는 코네티컷주의 협조하에 실시되었는데, 누구든 이 제도를 이용하여 1주~2개월까지 무급휴직을 신청할 수 있다. 무급휴직이기는 하지만 다른 모든 급부와 자격은 계속 유지된다. 휴직기간 동안 실업급여를 신청할 수 있으며, 휴직기간 이후 직장으로의 복귀가 보장된다.

이 제도는 성공적이어서 90명 정도의 종업원이 참여하여 40만달러 이상의 급료 비용을 절약하였다. 이 두 가지 대안만으로 리플렉사이트사는 1991년에 17%의 예산 절약을 할 수 있게 된다. 이후에 리플렉사이트사는 단 한번의 해고도 없이 1991년의 불황을 벗어날 수 있었다.

리플렉사이트사는 경기불황에 대응하는 경기불황대책 계획(Business Decline Contingency Plan)이라는 경기 4단계 계획을 가지고 있다(Laabs, 1996: 92). 이 계획에는 각 단계의 정의, 징후, 취해야 할 조치, 그리고 기대되는 결과가 상세하게 기술되어 있다. 이 계획에 의하면 해고는 4번째 단계에서 사용하는 최후의 수단이다. 그러나 다행스럽게도 이 회사는 아직 이 수단을 사용한 적이 없다.⁵⁾

다. 라이노우 식품사 사례⁶⁾

라이노우 식품(Rhino Foods)사는 버몬트주 벌링톤(Burlington)에 위치한 소규모(당시 종업원수는 60명) 디저트 전문제조업체이다. 1993년 봄 이 업체는 효율성 개선과 주문의 하락으로 과잉인력이 발생하자, 전종업원이 모여 대책을 논의한다. 이들은 브레인스토밍을 통하여 10개의 방안을 제시하였고, 이 중에서 선택된 것이 바로 종업원 교환 프로그램(employee exchange program)이다. 이 회사의 사장인 테드 캐슬(Ted Castle)은 해고를 실시하는 대신에 근로자를 필요로 하는 주위의

2개 업체와 종업원 교환을 함의한다. 이 프로그램에 의해 12명의 시간직 종업원이 라이노우 식품사의 최대고객인 아이스크림 제조업체(Ben and Jerry Ice Cream)와 전국적인 우편주문회사(Gardener's Supply)에 계약직으로 취직한다. 이들은 라이노우 식품사에 있을 때와 같거나 더 높은 봉급을 받았고, 라이노우 식품사에게 제공하는 급부와 다른 권리도 계속 유지되었다. 이 프로그램을 통하여 이들은 새로운 기술을 배우고 고객이 무엇을 원하는가를 알 수 있는 계기가 되었다.

경기가 호전되자 이들은 라이노우 식품사로 복귀하는데, 이들의 지식과 경험은 라이노우 식품사로서는 매우 귀중한 자산이 된다. 이 사례는 소규모 회사도 혁신적인 다운사이징 프로그램을 개발할 수 있다는 것을 보여주는 한 예이다.⁷⁾

주석1) 이 보고서는 해고를 방지하기 위한 혁신적인 프로그램이나 관행을 사용한 회사들을 소개한다. 이들 회사는 다음과 같다. Ford Motor Co, Chase Manhattan Bank, Eaton Corp., Advanced Technological Solutions, Inc., United Airlines, the United Steelworks & BRW Steel Corp., Brooks Beverage Management, Rhino Foods, Intel, Chevron, 3M(Minnesota Mining and Manufacturing Company), Reflexite Corp., NYNEX.

주석2) 이 사례는 Flynn(1996a)과 U.S. Department of Labor(1995)를 참조하였다.

주석3) 배치전환을 통해 고용안정을 추구한 기업 사례로는 쉘브런 이외에도 인텔(Intel)과 3M을 들 수 있다(U.S. Department of Labor, 1995: 23~24).

주석4) 이 사례의 내용은 Laabs(1996)와 U.S. Department of Labor(1995)를 참조하였다.

주석5) 1992년 이 회사는 Inc. 잡지사의 '올해의 기업가' 상을 수상하였다.

주석6) 이 사례는 Flynn(1996b), Levine(1995: 57), U.S. Department of Labor(1995: 21~22) 등을 참조하였다.

주석7) 이와 유사한 종업원 교환·대여 프로그램을 실시한 회사로 미시간주 할런드(Holland)에 위치한 Brooks Beverage Management Inc.(BBMI)를 들 수 있다(Fraze, 1996; U.S. Department of Labor, 1995).

V. 結論 : 우리에게 주는 示唆點

1. 성공적인 다운사이징 모델의 개발

성공적인 다운사이징 기업은 인원감축 전략만을 사용하지 않고 직업 재설계와 체계적 변화전략을 동시에 사용한다. 이들에게 인원감축은 다운사이징의 전적인 목적이 아니라 잘 짜여진 전체적인 계획의 일부일 뿐이다. 이들 기업은 전략적 믹스(mix)를 통하여 인원감축의 부정적인 효과를 극소화하면서도 인원감축이 가져오는 즉각적인(충격적인) 효과를 극대화한다.

다행스럽게도 이들 기업의 사례를 살펴보면, 다운사이징을 실시하는 기업의 입장에서 본 성공적인 다운사이징 관행들은 다운사이징의 직접적인 영향을 받는 고용조정 대상자의 입장에서 본 효과적인 관행들과 다르지 않다. 즉 고용조정 대상자를 인간적으로 대우하며 사회에 책임을 지려는 방식의 관행을 통하여 이들 기업은 다운사이징을 성공적으로 실시하고 목표하는 기업성과를 달성한다.

많은 미국 기업이 끊임없이 다운사이징을 실시하지만 그 효과는 기대에 미치지 못하는 경우가 많다. 많은 기업이 인원감축 전략만을 사용하기 때문이기도 하지만, 보다 근본적인 이유는 전체적인 지원 프로그램의 결여라고 생각한다. 다운사이징 기업은 효과적인 실직자 지원 프로그램의 개발과 시행에 신경을 쓰면서도, 종종 다운사이징의 영향을 받는 다른 그룹(생존자와 관리자 그룹)에게는 관심을 가지지 않는다. 그러나 기업의 입장에서 볼 때 성공적인 다운사이징은 이들 생존자와 관리자 그룹에 대한 효과적인 지원정책에 더욱 영향을 받는다. 와렛사의 1993년 조사에 의하면 성공적인 다운사이징을 저해하는 요인들의 83%는 기업 내부적인 요인이다(Wyatt Company, 1993: 38). 결국 이런 기업의 내부적인 저해 요인들을 직시하고 해결하지 못한다면 다운사이징을 성공적으로 실시하지 못할 것이다.

우리의 입장에서 이들 그룹에 대한 지원 프로그램을 강조하는 또 다른 이유는 실직자 지원 프로그램에 비해 상대적으로 비용이 저렴하다는 점이다. 사실 기록적인 이윤을 누리고 재무성과가 좋은 기업에서 효과적인 실직자 지원 프로그램을 제공하는 것은 별로 어렵지 않다. 그러나 그렇지 않은 기업이 넉넉한 실직자 지원 프로그램을 제공하기에는 한계가 있다. 반면에 생존자와 관리자 그룹에 대한 지원 프로그램은 훈련과 재훈련에 드는 비용을 제외하고는 별로 실질적인 비용이 드는 것이 아니다. 오히려 생존자와 관리자 그룹에 대한 지원 프로그램은 이들 그룹에 대한 경영층의 관심과 배려를 강조한다.

성공적인 다운사이징 모델은 이들 세 그룹에 대한 지원을 동시에 고려하는 전체적인 지원 프로그램의 계획과 실행을 필요로 한다. 여기서는 미국의 다운사이징 경험을 통하여 이들 각각의 지원 프로그램이 어떻게 구성되어야 하는가를 구체적으로 살펴본다.

가. 관리자 지원 프로그램¹⁾

다운사이징 시대에 사는 미국 기업의 관리자들이 느끼는 불안과 냉소주의는 최근 국제조사연구소가 실시한 여론조사에서 잘 나타난다.²⁾ 1995년 대기업을 대상으로 실시된 이 조사에 의하면, 자주 해고를 염려하는 관리자의 수는 4년 전인 1991년의 16%에서 33%로 2배 이상이 증가하였다. 근무를 잘 수행하는 동안은 자리를 잃지 않을 것이라고 확신하는 수는 1991년의 66%에서 48%로 하락하였다. 이들은 4년 전에 비해 최고 경영층의 기업 전략에 더욱 불만을 품고 있으며 다운사이징의 모든 고통에도 불구하고 그 결과는 별로 긍정적이지 못하다고 생각한다.

이러한 현상은 다운사이징의 직접적인 피해자가 될 수도 있다는 불안감과 함께 기업 다운사이징의 진행과정에서 실무를 맡으면서도 실제적으로는 참여하고 있지 않다는 소외감에서 비롯된다고 본다.³⁾ 여기에서 우리가 얻는 교훈은 적절한 관리자 지원 프로그램이 없이는 다운사이징 과정에서 관리자들이 미온적인 태도를 보일 것이라는 점이다.⁴⁾

우선 다운사이징을 성공적으로 진행하려면 관리자 그룹에 대한 다운사이징
 직무예비교육(orientation)과 훈련이 필수적이다. 사실 대부분의 관리자에게 인원감축을 포함하는
 다운사이징은 생소한 경험이며, 고용조정 대상자를 어떻게 다루어야 할지도 무척 어려운
 문제이다. 다운사이징 경험은 관리자에게도 심리적인 충격을 주며, 회사가 고용조정 대상자에게
 어떤 지원을 제공하는지도 확실하게 모른다면 자신감을 가지고 고용조정 대상자를 상대할 수
 없을 것이다. 따라서 효과적인 고용조정 대상자 지원을 위해서는 실제로 다운사이징의
 진행과정에서 실무를 담당하는 관리자 그룹에 대한 직무예비교육과 훈련이 선행되어야 한다.
 이러한 훈련 프로그램은 ① 인원감축을 실시하는 경영상의 이유, ② 영향을 받게 되는 사업 분야,
 ③ 해고자 선정에 대한 지침, ④ 인원감축의 시기와 스케줄, ⑤ 해고통지 방법,⁵⁾ ⑥ 종업원의
 예상되는 반응, ⑦ 예상되는 질문과 그에 대한 답변, ⑧ 종업원이 접촉해야 할 사람들에 대한 정보,
 ⑨ 후속 조치 등과 같은 내용을 포함시켜야 한다(Wagel, 1988: 18).

특히 다운사이징이 내부 배치전환을 필요로 할 때 실직자들이 재배치되는 공장이나 사업 분야에
 근무하는 관리자의 리더십은 다운사이징의 성공적인 실시에 매우 중요한 역할을 한다. 관리자는
 재배치보다는 신규채용을 선호하는 경향이 있다. 한편 재배치된 종업원은 새로운 작업환경에
 익숙하지 않으며 기존의 종업원보다 어색한 관계일 것이다. 이 상황에서 무엇보다도 중요한 것은
 재배치된 종업원이 조속히 업무과약을 하고 기존의 작업장 문화에 적응할 수 있도록 관리자가
 리더십을 발휘하는 것이다.

메트로폴리탄-마운트 시나이 병원 사례를 보면, 실직자들이 재배치되는 공장이나 사업 분야에
 근무하는 관리자는 모기업인 헬스원의 회장이 직접 나와서 경영상태를 설명하고 재배치된
 종업원들을 환영해 줄 것을 호소하는 비디오를 시청한다. 또한 이들은 재배치된 종업원들을
 기존의 작업그룹에 통합시키는 과정에 대한 훈련을 받는다(McLaughlin and Gonier, 1996).

포드 자동차의 알렉스 트로트만(Alex Trotman) 회장은 몇 달에 걸쳐 다른 기업들의
 리스트럭처링을 연구한 끝에, 리스트럭처링 계획이 최고경영층에서만 결정된다면 관리자들이 그
 계획의 목표를 정확히 이해하지 못하고 시행하게 된다는 문제점을 발견한다(U.S. Department of
 Labor, 1995: 13). 관리자가 다운사이징 과정에 참여할 수 있도록 기회를 준다면 이들은 변화를
 더욱 손쉽게 받아들일 것이고 리더십을 발휘할 수 있을 것이다.

듀라셀 사례를 보면, 두번째 다운사이징을 주도적으로 계획하고 시행한 2명의 인적자원담당
 관리자는 생존자가 아니고 고용조정 대상자였다. 이들은 자신들이 해고될 것이라는 사실을
 알면서도 생존자 지원 프로그램의 시행을 계속 관리하였다. 이들이 해고될 것이라는 사실은
 오히려 이들이 개발한 생존자 지원 프로그램의 신뢰성을 높여 주었다고 한다(Feldman, 1989). 이
 사례는 관리자가 다운사이징 과정에 참여할 경우 자신에게 부정적인 변화도 수용하며 리더십을
 발휘할 수 있다는 좋은 예이다.

나. 실직자 지원 프로그램

실직자 지원 프로그램의 목적은 고용조정 대상자들이 실업상태에 잘 적응할 수 있도록
 심리적·재정적 도움과 함께, 조기에 재취업할 수 있도록 각종 구직활동 지원 프로그램을
 제공하는 것이다. 미국의 기업이 가장 자주 사용하는 실직자 지원수단은 조기통지, 해직수당과
 연장급부(extended benefits), 재훈련 프로그램, 그리고 재취업 알선 프로그램이다(Feldman and
 Leana, 1992: 116).

효과적인 지원 프로그램과 관행을 살펴보면 한 가지 공통점을 발견할 수 있다. 즉 이들
 프로그램과 관행은 실직자가 실업에 잘 적응하고 조기에 적절한 직업을 찾을 수 있도록
 '구체적이고 실질적인' 도움을 줄 수 있도록 계획되고 시행된다는 점이다. 표준화된 프로그램이
 아니라 대상자의 특성과 요구에 맞게 계획된 프로그램을 제공하며, 단순히 어떤 프로그램(가령
 재훈련 프로그램)을 제공하는 선에서 그치지 않고 그 프로그램에 가능한 보다 많은 수의 대상자가
 참여할 수 있도록 유도한다. 효과적인 실직자 지원 프로그램과 관행의 내용과 성격을 살펴보면
 다음과 같다.

첫째, 조기통지와 구체적인 정보의 지속적인 제공이다. 성공적으로 다운사이징을 시행한 기업은
 다운사이징의 전과정에서 구체적인 정보를 실직자는 물론 생존자에게 지속적으로 제공함으로써
 장래에 대한 불확실성을 줄이고 종업원의 사기와 생산성을 유지한다.

다운사이징은 실직자는 물론 생존자에게도 심각한 심리적 충격을 주게 된다. 회사 내에 이미 노사간의 활발한 대화창구가 존재하더라도 이러한 충격과 미래에 대한 불확실성에서 오는 혼란을 줄이기 위해서는 추가적인 대화창구의 개설과 함께 회사측의 적극적인 대화노력이 필요하다. 회사측은 해고를 실시하는 이유, 구체적인 시행과정, 회사측이 제공하는 각종 지원프로그램 등에 대한 구체적인 정보를 제공해야 한다. 이러한 정보의 제공은(대부분 과장되거나 잘못된) 소문이 회사내에 퍼지는 것을 막을 수 있으며, 다운사이징이 종업원의 사기와 생산성에 미치는 부정적인 영향을 줄일 수 있다. 다운사이징 문헌에도 자주 등장하지만, 미국의 성공적인 다운사이징 기업의 경영진이 가장 자주 사용하는 표현이 '지속적으로 대화를 하라(Communicate, communicate, communicate)'는 것이다.⁶⁾

둘째, 효과적인 구직활동 지원 프로그램의 제공이다. 효과적인 실직자 지원 프로그램을 제공하는 대부분의 회사는 우선 회사 내에 혹은 회사 근처에 실직자 지원센터(이행센터 혹은 훈련센터라고 부름)를 설립한다. 지원센터가 처음으로 하는 활동은 실직자를 위한 지원 프로그램들을 소개하는 오리엔테이션이다. 이 모임은 참석자에게 지원센터가 제공하는 각종 프로그램과 센터의 직원을 소개하는 기회가 된다.

가령 스트로우사의 예를 들면, 이 모임에서 참석자는 개인신상에 대한 설문지를 작성하고 각자가 자신의 관심사에 대해 발언할 기회를 가진다. 참석자들이 작성한 설문내용은 전산화되어 구직활동 지원을 위한 기본 자료로 사용된다. 이 모임은 실직자들의 구체적인 요구를 파악할 수 있는 좋은 기회가 된다. 왜냐하면 실직자들이 선호하는 지원은 인적자본 특성에 따라 다를 수 있으며, 종종 경영층이 생각하는 지원의 우선 순위와 실직자들이 선호하는 지원의 우선 순위가 다를 수도 있기 때문이다(Kinicki et al., 1987).

지원센터의 기본적인 활동은 기술평가와 상담, 구직활동 기술개발, 재훈련, 재취업 알선 등이다. 각 참가자는 상담원 혹은 담당자(contact person)와 개별적인 차원에서 그리고 정기적으로 구직활동과 관련된 상담을 할 수 있어야 한다. 이 상담을 통해 참가자는 심리적인 문제는 물론, 이제까지의 구직활동에 대한 평가와 앞으로의 전략에 대해 논의할 수 있다. 등록과정은 간단해야 하며, 구직활동을 돕기 위한 각종 시설과 자원을 갖추어야 한다. 훈련 프로그램의 경우 참가자들이 이용하기 쉽게 구성되어야 하며, 충분한 재정적 지원 프로그램과 함께 실시될 때 효과적이다.

궁극적으로 지원 프로그램의 성공은 실직자 본인에게 얼마나 구직활동에 대한 동기를 부여할 수 있는가에 달려 있다. 실직자는 실직의 심리적인 충격과 함께 자신의 미래를 자기가 통제할 수 없다는 상실감에 빠진다. 이러한 심리적인 문제는 전문적인 상담원이 담당할 수도 있고 동료 상담원이 담당할 수도 있다. 가령 웨브런의 경력개발 워크숍에는 웨브런에서 해고당했던 전직 종업원이 연사로 나온다(Brockner and Lee, 1995). 이들 동료의 구체적인 경험담과 성공적인 창업 및 재취업 사례는 실직자들로 하여금 심리적인 충격을 벗어나 적극적인 구직활동을 시작하게 하는 계기가 될 수도 있다.

셋째, 지원 프로그램의 설계와 시행과정에서의 종업원 참여이다. 외부에서 고용된 경영 컨설턴트들이나 본사에서 모든 설계를 할 경우 이들은 표준화된(canned) 프로그램만을 제시할 가능성이 있다. 효과적인 지원 프로그램은 대상자의 인적자본 특성과 지역경제의 사정에 맞게 설계되어야 한다. 따라서 이러한 사정에 정통한 현지 종업원의 참여는 매우 중요하다. 가령 지역경제의 경기와 성장산업(기업)을 파악하고 이들 산업(기업)이 선호하는 기술에 대한 훈련과정을 제공한다면 재취업의 가능성을 높일 것이다. 또한 종업원 참여는 지원 프로그램에 대한 참여를 제고하는 효과적인 방법이다.

다. 생존자 지원 프로그램

다운사이징에서 자리를 지킨 생존자는 실직자와 마찬가지로 심리적 충격을 받는다. 이들은 분노, 죄의식, 불신, 무력감, 동기 상실 등의 매우 다양한 증세를 보인다고 한다.⁷⁾ 와렛사의 1993년 조사에 의하면 평균적인 생존자가 다운사이징의 경험을 극복하고 다시 생산적으로 작업활동을 시작하기까지는 적어도 6개월 이상이 걸린다고 한다(Wyatt Company, 1993: 39).

그러나 생존자 그룹에 대한 관심과 지원을 제공하는 미국 기업은 드물다. 대부분의 경우 이들의 작업량은 다운사이징 이전보다 증가하며, 생존자는 새로운 기술과 작업환경에 직면하지만 이러한

새로운 환경에 적응할 수 있도록 재훈련을 실시하는 기업은 많지 않다. 이런 상황에서 사기와 생산성이 증가하기는 어려울 것이다. 다운사이징이 그 효과를 제대로 발휘하지 못하는 주요 이유도 이러한 생존자 그룹에 대한 무관심과 지원의 결여라고 본다.

생존자의 생산성과 조직에의 헌신은 생존자 지원 프로그램에도 좌우되지만, 실직자 지원 프로그램에 의해서도 간접적인 영향을 받는다. 브록너의 흥미있는 연구에 의하면, 회사가 실직자에게 충분한 보상을 하지 않는다고 느낄 경우 생존자의 생산성과 조직에의 헌신은 낮아진다고 한다(Brockner et al., 1987). 구체적으로 이들은 실험실 연구와 현장 연구를 통하여, 동료인 실직자가 공정한 보상을 받지 못하였다고 느낄 때 생존자의 작업성과 조직에의 헌신도가 가장 떨어진다는 것을 보인다. 여기서 중요한 점은 보상의 내용뿐만 아니라 보상에 대한 생존자의 인식(perceptions)이다. 따라서 회사의 입장에서는 실직자 그룹에 대한 적절한 지원뿐만 아니라 그러한 지원의 구체적인 내용을 생존자 그룹에게 알리는 적극적인 의사소통 전략이 필요하다.

듀라셀 사례를 보면, 회사는 생존자에게 생존자 지원 프로그램뿐만 아니라 실직자가 회사로부터 받게 될 지원에 대한 내용도 상세하게 설명한다. 이러한 정보를 통하여 생존자들은 회사의 지원 노력에 대한 평가를 할 수 있고, 자신들의 거취를 결정할 기회를 가진다. 만약 회사에 계속 남아 있기로 결정한다면 조직에의 헌신을 새롭게 하는 계기가 될 것이다. 이 회사는 생존자들에게 모든 정보를 제공하고 스스로 선택할 기회를 줌으로써 새로운 심리적 계약을 맺고 조직에의 헌신을 다시 이끌어내는 고도의 다운사이징 전략을 보여준다.

주석1) 여기서 관리자는 중간 매니저와 현장 감독자를 의미한다.

주석2) 국제조사연구소(International Survey Research)는 시카고에 본부를 둔 여론조사기관이다.

다음에 소개하는 기업관리자 여론조사 결과는 BNA(Bureau of National Affairs)의 일일노동보고에서 재인용한 것이다. "Larger numbers of managers fear future and question upper-management's wisdom", Daily Labor Report, December 4, 1995, pp. A5~A6.

주석3) 이러한 관리자의 소외감은 미국 주요 기업의 리스트럭처링이나 다운사이징이 주로 외부에서 고용된 컨설턴트에 의해 진행된다는 사실에도 기인한다.

주석4) 국제조사연구소의 사장인 잭 스타넥(Jack Stanek)은 최근의 리스트럭처링 추세가 "일에는 능숙하지 않지만 자리를 지키는 데는 능숙한 근로자들을 만들 수도 있다"고 지적한다(BNA, Daily Labor Report, December 4, 1995, p. A6). Heckscher(1995a)와 O'Neill and Lenn(1995)도 참조.

주석5) 한 컨설팅 회사가 작성한 해고통지 지침서는 실제로 관리자가 고용조정 대상자에게 해고를 통보하는 절차를 소개한다. 이 지침서는 해고통보 미팅에서 관리자가 어떤 식으로 행동하고 발언해야 하는가를 상세하게 설명한다. 대부분의 전문가들은 이런 미팅이 관리자의 사무실이 아닌 다른 곳에서 이뤄져야 한다고 충고한다. 왜냐하면 해고를 통보하고 나서 적절한 시간에 사무실을 떠날 수 있기 때문이다(BNA, 1991: 40~41). 이런 내용을 보면 관리자가 고용조정 대상자를 상대할 때 얼마나 심리적으로 능숙해야 하는가를 보여준다. 이런 분야의 훈련을 받지 않고도 임무를 적절히 수행할 수 있는 관리자는 극히 드물 것이다.

주석6) 이스트만 코닥사의 Michael P. Morley도 다운사이징에 관한 하원 예산위원회 청문회에서 이런 표현을 사용한다. Corporate restructuring and downsizing, Hearing before the committee on the budget of representatives, One hundred fourth congress, First session, Hearing held in Washington, D.C., March 23, 1995, p. 9.

주석7) Kanter, Rosabeth M., "Show humanity when you show employees the door." The Wall Street Journal, July 21, 1997.

2. 벤치마킹의 필요성과 노·사·정의 역할

1993년 나이넥스(NYNEX)와 보스턴 컨설팅 그룹은 다운사이징 과정의 처음 몇 달 동안 우수기업들을 방문한다. 이들은 영감과 아이디어를 얻기 위해 무려 152개사를 방문하였다고 한다.¹⁾ 미국의 정부기관도 리스트럭처링 과정에서 새턴과 같은 민간기업을 적극적으로 벤치마킹한다(Kogan, 1996). 효과적인 다운사이징 전략을 세우기 위해서는 이렇게 다운사이징을 성공적으로 실시한 기업에 대한 벤치마킹이 필수적이다.

벤치마킹의 대상을 꼭 미국에 한정시킬 필요는 없다. 선진국들 중에서 미국이 가장 해고가 자유롭고 고용조정 경험이 풍부한 것은 사실이다. 그러나 다른 선진국에서도 고용조정은 피할 수 없는 현실이다. 또한 벤치마킹의 대상을 꼭 주요 대기업에 한정시킬 필요도 없다. 이들 대기업의 다운사이징 프로그램이 보다 포괄적인 것은 사실이나 라이노우 식품사같은 사례는 소규모 회사도 혁신적인 다운사이징 프로그램을 개발할 수 있다는 것을 보여준다.

중요한 것은 다운사이징의 모든 당사자들이 고용조정을 성공적으로 실시한 선진국 기업의 사례와 그 모범적인 관행을 수집·분석하고, 전파시킬 필요가 있다. 이러한 벤치마킹은 기업만의 과제가 아니라 노동조합과 정부의 과제이기도 하다. 또한 벤치마킹을 통해 축적된 자료와 자원은 우리 모두가 공유할 수 있는 공공재가 되어야 한다.

이런 점에서 정부의 역할이 매우 중요하다고 본다. 정부는 국내외의 모범적인 고용조정 사례와 관행을 수집·분석하고, 전파시키는 데에 주도적인 역할을 담당해야 한다. 정부의 입장에서는 사후에 실직자 지원대책을 마련하는 반응적인(reactive) 정책보다는 벤치마킹을 통하여 기업이 효과적인 고용조정 전략을 사용하도록 유도하는 사전대처적인(proactive) 정책을 추구하는 것이 보다 고용조정의 사회적 비용을 절약하는 정책일 것이다.

앞으로 벤치마킹이 필요한 구체적인 영역을 살펴보면 다음과 같다. 여기에는 해고의 대안과 같은 보다 시급한 영역도 있고, 앞으로 필요하다고 보는 컨설팅 회사의 활용과 같은 영역도 있다.

가. 해고의 대안들

성공적인 다운사이징 기업은 해고를 방지하기 위한 모든 대안을 시행한 후에 최후의 수단으로 해고조치를 취한다. 그러나 자연감소 조치(예를 들면, 신규채용의 동결), 조기퇴직제 등의 자발적 수단의 사용은 기업의 입장에서 보면 부정적인 측면도 있다. 새로운 아이디어와 최선의 기술지식을 가진 인재들이 계속 필요한 조직이라면 확일적으로 신규채용을 동결하는 것은 효과적인 인적자원관리가 아닐 것이다(Feldman and Leana, 1994: 252~253). 조기퇴직제도도 수락자가 예상보다 적다는 점과, 회사에 필요한 유능한 인재들이 오히려 이 인센티브제도를 받아들여 회사를 떠난다는 단점이 있다.²⁾ 수락률을 높이기 위해서는 더욱 후한 패키지를 제시해야 하지만 그러면 재취업이 용이한 인재들이 더욱 회사를 떠나게 된다.

해고의 대안들을 효과적으로 사용하는 방법은 과거에(지금은 많이 퇴색되었지만) 직장보장정책을 추구했던 대기업들로부터 배울 수 있다. 가장 좋은 예로 IBM, AT&T, NYNEX 등을 들 수 있다. IBM은 새로운 아이디어와 최선의 기술지식을 가진 인재들을 계속 모집하기 위해 확일적으로 신규채용을 동결하지 않으며(Greenhalgh et al., 1986; Feldman and Leana, 1994), 조기퇴직 인센티브도 인재의 유출을 막기 위해 특정 부서나 단위에만 한정한다(BNA, 1991: 32). 이들 기업을 벤치마킹함으로써 기업의 전체적인 목표와 인적자원관리를 통합시키는 전략을 배울 수 있을 것이다.

나. 노사간의 공동훈련 프로그램

미국의 몇몇 산업에서는 단체협약에 의해 노사가 공동으로 운영하는 훈련개발 프로그램이 존재한다. 가장 주목할 만한 공동훈련 프로그램은 자동차, 통신, 강철산업에서 찾을 수 있다. 훈련을 통한 종업원의 취업능력 제고와 회사의 경쟁력 향상이라는 목표는 동일하지만, 이들 훈련 프로그램은 산업마다 기금의 조성방법, 구체적인 프로그램의 내용, 운영방식 등에서 차이가 난다. 한 예를 들면 UAW-GM 인적자원센터는 본부와 지역센터가 밀접하게 연결되어 있지만, 전미통신노조(CWA)와 AT&T의 종업원 성장 및 개발을 위한 연합은 매우 분권화되어 있다.

이들은 정부의 실직자 지원기금을 얻기 위해서 적극적으로 노력하며, 실제적인 훈련과정은 지역 전문대학 등의 교육기관과 계약을 맺고 합동으로 실시한다. 우리는 이들 훈련센터의 운영과 관리방식, 프로그램의 내용, 한정된 기금을 효율적으로 지역활동에 분배하는 방식 등을 배울 필요가 있다.

다. 기업본부와 사업장(공장)간의 관계

한 사업장(공장)이 다운사이징을 해야 할 필요가 있을 때 기업본부와 사업장(공장)간의 관계와 역할분담은 매우 어려운 문제이다. 기업본부가 일방적으로 지시를 하는 것도 비효과적이지만, 그렇다고 사업장(공장)에 전적으로 재량권을 주는 것도 기업의 장기적인 목표나 인적자원관리와 일치하지 않을 수 있다. 가령 IBM은 다운사이징 사업장(공장)에 충분한 재정적·기술적 지원을 제공하면서도 사업장(공장)의 전략이 기업의 장기적인 목표나 인적자원관리에 벗어나지 않도록 적절한 통제를 한다.

라. 컨설팅 회사의 활용

미국의 주요 대기업은 다운사이징을 추진할 때 경영컨설팅 회사 혹은 재취업 알선 전문컨설팅 회사를 적극적으로 활용한다. 이들 컨설팅 회사에 지불하는 액수가 엄청나기 때문에 다운사이징 회사는 컨설팅 회사를 선택할 때 매우 신중하다. 고용된 컨설턴트들은 그 회사에 장기간 상주하면서 기업내부의 관리자들과 팀을 이루어 다운사이징의 세부적인 계획과 시행을 담당하게 된다.

외부에서 고용된 컨설턴트들은 기업 내부에 숨겨진 비용과 비효율성을 찾는데 효과적인 것이지만, 이들은 또한 표준화된 프로그램이나 현지 특성에 맞지 않는 다소 추상적인 계획을 세울 수도 있다. 기업 내부의 관리자들과의 갈등도 예상할 수 있다. 따라서 회사는 컨설턴트들의 전문성을 충분히 활용하면서도 이들의 활동을 감독하여야 한다. 또한 장기적으로는 이들의 전문적인 기술을 배워 기업 내부에서 컨설팅 전문가를 키우는 방식도 연구할 필요가 있다.

마. 노·사·정의 고용조정 대상자 원조체제

최근 연구에 의하면 다운사이징으로 인한 실직자는 평균적으로 상당한 기간의 실업상태를 거치게 되며 재취업이 되더라도 소수의 운이 좋은 경우를 제외하고는 상당한 소득의 손실을 경험하게 된다.

다운사이징 기업만이 실직자 지원은 그 효과가 제한적이다(Kinicki et al., 1987). 회사나 노조의 노력만으로는 비록 그것이 잘 계획된 것이라고 해도 충분하지 않으며, 실직자가 노동시장에서 낙오되는 것을 방지하는 노·사·정의 적극적인 원조체제가 마련되어야 한다. 우리는 노사의 실직자 지원노력을 뒷받침하기 위해 선진국의 정부기관과 지역사회가 제공하는 원조방식을 배울 필요가 있다. 궁극적으로 실업은 실직자만의 문제가 아니고 바로 우리모두의 문제이기도 하기 때문이다.

주석1) "The pain of downsizing", Business Week, May 9, 1994, p.63.

주석2) Wyatt Company(1993: 12~13) 그리고 "Making companies efficient", Economist, December 21, 1996, pp. 97~99를 참조.

<補論> 美國의 勞動市場 成果에 대한 比較分析

MIT 대학의 레스터 서로우(Lester Thurow) 교수는 『자본주의의 미래』라는 그의 최근 저서에서 서유럽은 1973~94년까지 단 하나의 새로운 직업도 순창출하지 못한 반면에 미국은 같은 기간 동안에 3,800만개의 새로운 직업을 순창출하였다고 지적한다(Thurow, 1996: 1). 실업률의 추세에서도 극적인 변화를 보여준다. 1950년대와 1960년대 유럽의 실업률은 미국의 실업률의 절반 수준이었지만 1990년대 중반에 와서는 오히려 미국의 실업률의 두 배를 증가하고 있다. 시카고대학의 개리 베커(Gary Becker) 교수는 최근 비즈니스 위크 칼럼에서 유럽의 고용문제는 노동시장의 비유연성과 정부의 지나친 규제탓이라고 주장한다.¹⁾ 한편 하버드대학의 제프리 삭스(Jeffrey Sachs) 교수는 한국의 노동법 개정을 비판한 화이넨셜 타임즈의 사설에 대한 독자투고에서 유럽은 한국에게 명백하게 '실패한' 노동정책을 강요할 수는 없다고 충고한다.²⁾ 이러한 미국 학자들의 주장을 통해 우리는 1990년대에 들어서 회복된 미국의 자존심을 엿볼 수 있다. 확실히 고용창출 능력과 낮은 실업률만을 고려한다면 미국의 거시경제적 성과는 유럽에 비해 돋보인다.

그러나 근로자의 생활수준이라는 측면에서 바라보던 미국 경제가 반드시 밝은 것 만은 아니다. 예를 들면 1973~95년 중반까지 미국의 1인당 실질국내총생산(GDP)은 36% 증가하였지만 일반근로자의 시간당 실질임금은 오히려 14% 감소하였다(Lester Thurow, 1996: 2). 이러한 임금 수준의 하락은 노동시장에 처음 진입하는 고졸 학력의 젊은 근로자에게 특히 심하다. 통계에 의하면 1993년의 경우 고졸 학력의 젊은 남성(여성) 근로자는 1979년보다 30%(18%) 정도 낮은 임금을 받았다(Mishel, 1995: 18).³⁾ 실질임금의 하락과 함께 임금불평등은 계속 증가하고 빈곤문제는 점점 악화되고 있다.

1990~91년의 완만한 불황을 지나 현재 미국 경제는 지속적인 경기호황의 국면에 있고, 실업률도 1997년 11월 현재 4.6%의 낮은 수준을 유지하고 있다. 그러나 이러한 경기호황과 기업 이윤의 상승에도 불구하고 미국 기업의 다운사이징은 계속되고 있다. 미국의 실업률은 유럽국가의 실업률에 비해 훨씬 낮지만, 미국의 근로자는 유럽의 근로자에 비해 실직할 확률이 상대적으로 높다. 최근 1,000개 대기업의 근로자들을 대상으로 한 조사에서 미국 근로자의 46%(1992년도에는 31%)가 해고를 염려하고 있는 것으로 나타났다. 이와 함께 하버드대학의 로사베트 켄터(Rosabeth Kanter) 교수는 미국 대기업 근로자들 사이에 만연한 불신과 냉소주의를 지적한다.⁴⁾

최근의 미국 경제는 유럽 경제에 비하면 매우 양호한 편이다. 그러나 미국 경제는 지속적으로 변형하고 있지만 미국 사회의 대다수는 그 변형의 실질적인 혜택을 누리지 못하고 있다는 사실을 직시해야 할 것이다. 이러한 점에 유의하여 여기서는 여러 가지 경제지표를 바탕으로 미국 노동시장의 성과를 선진각국의 노동시장 성과와 비교 분석하고, 최근 우리나라가 겪고 있는 고용조정과 실업문제에 대한 정책적인 시사점을 살펴본다.

1. 고용과 생산성

1979~89년까지의 기간 동안 미국은 다른 나라에 비해 압도적으로 많은 고용을 새롭게 창출하였다. 하지만 이렇게 고용성장의 절대적 수준이 높은 이유는 바로 미국이 가장 규모가 큰 경제이기 때문이다. 같은 기간 동안에 미국, 서독, 영국, 일본, 캐나다, 프랑스, 그리고 호주 7개국의 고용성장률을 비교해 보면 미국의 고용성장률(1.72)은 일본(1.13)과 유럽 국가보다는 훨씬 높지만(서독 0.42, 영국 0.55, 프랑스 0.21), 호주(2.35)와 캐나다(1.83)보다는 낮은 수준이다(Houseman, 1995: S95). 1990년대에 들어서는 1990년대 초의 경기불황으로 미국은 물론 다른 선진국의 고용성장도 1980년대 초의 경기불황으로 미국은 물론 다른 선진국의 고용성장도 1980년대에 비해 현저하게 하락하였다.⁵⁾ 그러나 미국은 1990~91년의 완만한 불황을 지나 현재 경기호황이 지속중이고 직업창출의 속도도 증가하고 있다.

1979년의 경우 미국의 실업률(5.8%)은 주요 7개 선진국의 평균(4.9%)보다 높았지만, 1995년에는 일본(3.1%)을 제외하고는 주요 7개 선진국 중에서 가장 낮은 수준인 5.5%였다(Mishel et al., 1997:

414).⁶⁾

구체적으로 1970~90년까지의 기간동안의 미국과 서독의 실업률을 비교해 보자. 노동시장의 유연성에 관한 한 두 나라는 자주 비교가 되는데, 실업률의 변화에서도 두 나라는 선명한 차이를 보여준다(김동현, 1997). 1980년대 전반까지 서독의 실업률이 계속 증가하여 공식적인 실업률이 오히려 미국의 실업률을 능가하게 되었다. 이러한 공식적인 실업률의 추이를 보고 일부 학자들은 서독 노동시장의 비유연성과 정부의 지나친 규제를 문제점으로 지적한다. 그러나 서독과 미국은 실업률 산정방식이 서로 다르기 때문에 조정 후에 비교하면 <표 1>이 보여주듯이 1985~90년까지의 기간 동안 미국과 서독의 실업률은 거의 비슷한 수준임을 알 수 있다. 보다 최근의 자료(Nickell, 1997: 56)를 보면 1989~94년까지의 기간

<표 1> 미국과 서독의 실업률(1970~90)

	실업률		장기실업률	
	미국	서독	미국	서독
1970~73	5.4	0.6	3.5	7.1
1974~79	6.8	3.0	5.5	15.3
1980~84	8.3	5.3	8.9	23.2
1985~90	6.1	6.2	7.5	35.8

주 : 서독의 실업률은 미국의 실업률 산정방식에 맞추어 조정한 것임. 장기실업은 일 년 이상 지속된 실업으로 정의함.

자료 : Buttler et al., 1995, p. 4.

동안 미국의 평균 실업률은 6.2%(장기실업률 9.7%), 서독의 경우는 5.4%(장기실업률 40.7%)이다. 물론 서독의 경우 실업률이 지금까지 지속적으로 상승하였을 뿐만 아니라, 다른 유럽 국가와 마찬가지로 젊은 근로자층의 대량실업과 함께 실업상태가 장기화되는 현상을 보여준다.⁷⁾ 반면에 미국의 실업자는 유럽의 실업자에 비해 실업상태를 벗어날 확률이 훨씬 높다. 1988년의 예를 들면, 어떤 주어진 달에 실업 상태에 있는 미국 실업자의 46%가 그 다음 달에 실업상태를 벗어났지만, 유럽 실업자의 경우에는 그 수치가 겨우 5%였다(Freeman, 1994: 5). 그러나 미국 실업자는 유럽이나 일본의 실업자에 비해 실업상태에 빠질 확률이 상대적으로 높다. 미국 근로자의 2%가 어떤 주어진 달에 실직하지만, 유럽과 일본의 근로자의 경우에는 그 수치가 0.4%이다. 결국 노동시장의 유연성이 높다는 것은 실업상태에서 재취업할 확률이 높은 반면에 그만큼 실직할 확률도 높다는 것을 의미한다.

미국의 생산성은 다른 선진각국에 비해 아직도 높은 편이다. 1991년의 경우 미국의 근로자 일인당 국내총생산(GDP)이 100이라면 독일은 90, 프랑스는 96이다(Freeman, 1994: 9). 유럽의 근로자는 미국의 근로자에 비해 근로시간수가 적기 때문에 미국의 근로시간당 국내총생산(GDP)이 100이라면 독일은 102, 프랑스도 102이다.⁸⁾

미국의 생산성 증가율은 다른 나라의 생산성 증가율보다 뒤떨어진다. 미국의 생산성 증가율은 1960년대 중반의 평균 2.7%를 정점으로 1990년대에는 평균 1% 정도로 하락하였다.⁹⁾ 다음 <표2>에서 생산성은 민간부문의 근로자 1인당 국내총생산(GDP)을 의미한다. 1973~94년까지의 기간 동안 주요 선진국의 생산성 증가율을 비교해 보면 미국의 생산성 증가율이 결코 높은 것이 아니다. 1960~94년까지의 기간 동안을 살펴보면 미국의 생산성 연간성장률(1.1%)은 주요 선진 7개국 중에서 가장 낮은 수준이다.

<표2> 주요 선진국의 생산성 증가율(1973~94)

(단위 : %)

	1973~79	1979~89	1989~94*	1960~94**
미국	-0.1	0.8	1.2	1.1
서독	2.9	1.1	2.1	2.7
영국	1.3	1.9	1.4	2.0
이탈리아	2.7	2.0	1.9	3.5
일본	2.9	2.8	1.0	4.5
캐나다	1.3	1.2	-0.2	1.5
프랑스	2.4	1.9	1.2	2.8

주 : *는 서독(1989~92), **는 서독(1960~92).

자료 : Mishel, Bernstein, and Schmitt, 1997, p. 384.

1980년대 동안 미국은 유럽 국가와는 비교할 수 없을 정도로 많은 수의 새로운 직업을 창출하였다. 그러나 많은 학자들은 이러한 점을 인정하면서도 새롭게 창출된 직업의 질(quality)은 낮은 수준이라고 주장한다. 1988~93년까지의 기간을 분석한 미국 노동성의 최근 연구(1994)에서도 직업창출이 주로 저임금산업에서 발생하였다는 것을 보여준다(Houseman, 1995: S100~S103).

그러나 업종별로 분석한 결과를 보면 흥미로운 사실을 발견할 수 있다. 즉 같은 기간 동안에 고소득 업종과 저소득 업종에 동시에 직업이 창출되었고, 전반적으로는 전체 근로자들의 중위수(median) 소득보다 높은 수준의 소득을 제공하는 업종에 보다 많은 고용이 창출되었다. 경영컨설팅 회사인 맥킨지(McKinsey)의 최근 보고서(1994)도 1980년대 미국이 서유럽에 비해 서비스 업종에서 더 많은 고용을 창출하였지만, 그와 동시에 고속런 업종에서도 프랑스와 서독에 비해 두 배 이상의 고용을 창출하였다고 주장한다.¹⁰⁾

결국 이러한 최근 연구들은 분석의 시각에 따라 미국 경제가 창출한 직업의 질에 대해 서로 다른 해석이 가능하다는 점을 보여준다. 미국 기업의 지속적인 다운사이징으로 전통적인 제조업 분야의 직업들이 사라지고, 판매·서비스업 분야의 직업들과 컴퓨터를 활용하는 고속런 직업들이 동시에 증가하고 있다(박준식·이병남, 1995). 하우스만은 이러한 점을 고려하더라도 3저(low wages, few benefits, and little job security)로 특징지어지는 파트타임과 임시직에서의 고용증가는 미국에서 직업의 질이 점점 떨어지고 있다는 증거라고 해석한다(Houseman, 1995).

주석1) Becker, Gary S., "Don't blame high tech for Europe's job woes", Business Week, July 7, 1997, p.26.

주석2) Sachs, Jeffrey D., "Korea realistic in changing labour laws", Financial Times, January 28, 1997.

주석3) 대졸 학력의 남성 근로자의 임금도 이 기간 동안에 8% 정도 하락하였다. 반면에 대졸 학력의 여성 근로자의 임금은 오히려 4% 증가하였다.

주석4) Kanter, Rosabeth M. "Show humanity when you show employees the door", The Wall Street Journal, July 21, 1997.

주석5) 여기서 한 가지 주목할 사실은 미국 경제가 1980년대보다는 1970년대에 보다 많은 직업을 창출하였다는 점이다(Mishel, 1995: 15). 미국의 경우에도 직업창출의 속도는 감소하는 추세이다.

보다 자세한 자료는 Mishel et al.(1997: 409~410)을 참조.

주석6) 유럽의 전반적인 경기불황으로 1995년의 경우 핀란드의 실업률은 17.1%, 스페인의 실업률은 무려 22.7%를 기록하였다. 이것은 당시 미국의 실업률 5.5%에 비하면 3~4배 이상 높은 수준이다.

주석7) 1997년 7월 현재 독일의 실업률은 11.4%(서독 지역 9.7%, 동독 지역 18.1%)로 전후 최고의 실업률을 기록하였다. 서독 지역과 동독 지역의 실업률 차이가 보여주듯이 독일의 실업률을 단순히 미국의 실업률과 비교할 수는 없다고 본다. 이 분야의 전문가들은 서독의 경우 1990년 동독과의 통일과 같은 정치·사회적 변화와 최근 유럽연합(EU)의 단일통화 문제로 다른 유럽 국가와 마찬가지로 긴축통화정책을 추구하는 과정에서 실업률이 증가할 수밖에 없었다고 지적한다(김동헌, 1997). 동독 지역의 경제와 고용관계에 관한 전반적인 내용은 Wever(1995)의 제6장을 참조.

주석8) 같은 연도에 일본의 근로자 1인당 국내총생산은 78, 근로시간당 국내총생산은 69이다.

주석9) 미국의 공식적인 생산성 증가율이 실제보다 과소평가 되고 있다는 주장도 있다. Bernstein, Aaron, "Sharing prosperity", Business Week, September 1, 1997, p. 66.

주석10) "How regulation kills new jobs", The Economist, November 19, 1994, p. 78에서 재인용.

2. 실질임금과 생활수준

<표3>에서는 지난 경기변동의 정점이었던 1973년, 1979년, 1989년과 최근 1995년의 실질임금을 비교하였다. 1979~89년 기간에는 하위 60%의 근로자들이 실질임금의 하락을 경험하였고, 최근 1989~95년 기간에는 상위 20%를 제외한 대다수 근로자의 실질임금이 하락하였다. <표3>은 이러한 실질임금의 하락이 저임금 층에 더욱 타격을 주었다는 것을 보여준다.¹⁾ 즉 1979~95년 기간에 하위 10%의 근로자들은 무려 17%, 하위 20%의 근로자들은 11% 정도의 실질임금 하락을 경험하였다.

이러한 실질임금의 하락과 함께 사용자들 통한 건강보험과 연금혜택도 줄어들었다.

1979~93년까지의 기간을 보면 전체 근로자의 건강보험 커버리지(coverage)는 1979년의 71%에서 1993년의 64%로 7%포인트가 하락하였고, 연금 커버리지는 1979년의 48%에서 1993년의 45%로 3% 포인트가 하락하였다(Mishel et al., 1997: 156~161). 실제로 1980년대와 1990년대 동안 실질임금이 가장 하락한 계층, 즉 저학력 남성 근로자층

<표3> 시간당 실질임금: 1995년 기준(1973~95)

(단위 : 달러, %)

	임금 백분위수						
	10	20	40	50	60	80	90
실질임금							
1973	5.76	6.96	9.61	11.02	12.64	16.79	21.10
1979	6.10	6.96	9.62	10.88	12.60	17.37	21.33
1989	5.12	6.37	9.13	10.61	12.39	17.64	22.28
1995	5.06	6.19	8.70	10.13	11.98	17.30	22.35
퍼센트 변화							
1973~79	5.8	0.1	0.0	-1.3	-0.3	3.5	1.1
1979~89	-16.1	-8.5	-5.0	-2.4	-1.7	1.5	4.5
1989~95	-1.1	-2.9	-4.7	-4.6	-3.3	-1.9	0.3
1979~95	-17.0	-11.1	-9.5	-6.9	-4.9	-0.4	4.8

자료 : Mishel, Bernstein, and Schmitt, 1997, p. 143.

이 건강보험과 연금과 같은 급부에서도 가장 큰 하락을 경험하였다(Houseman, 1995: S113). 공장폐쇄나 대량해고로 인해 실직한 근로자가 오랜 실업기간과 상당한 수준의 임금삭감을 경험한다는 것은 이미 잘 알려져 있는 경험적 사실이다. 예를 들면 1988년의 실직근로자 조사(Displaced Worker Survey: DWS)에 의하면 전형적인 실직자는 13주 이상 실직상태에 있었고, 재취업시 이전의 임금 수준보다 12% 정도 낮은 임금을 받았다(Carrington, 1993: 435).²⁾ 보다 최근의 조사에 의하면 1991~93년까지의 기간에는 실직사유에 따라 차이는 있지만 실직자는 재취업시 평균 15%의 임금삭감을 경험하였다(Mishel et al., 1997: 256). 반면에 기업 이윤율과 최고경영자(Chief Executive Officer: CEO)의 보수는 1980년대 후반부터 급속히 증가하였다. 1995년의 경우 이윤율(세후)은 측정을 시작한 1959년 이후 가장 높은 수준이다(Mishel et al., 1997: 70~71). 1994년 자료에 의하면 미국의 최고경영자는 제조업의 평균 근로자보다 27.1배나 많은 보수를 받았는데, 일본의 경우에는 이 비율이 13, 독일의 경우에는 9.4였다(Mishel et al., 1997: 228). 미국의 최고경영자는 미국의 평균 근로자보다 훨씬 높은 보수를 받을 뿐만 아니라, 다른 어떤 선진국의 최고경영자보다도 상대적으로 많은 보수를 받고 있다.³⁾ 결론적으로 기업의 다운사이징으로 중간관리층이 얇어지듯이 최근 미국 사회는 중산층이 줄어들면서 소수의 고소득층과 다수의 저소득층으로 나누어지는 이중구조(a two-tiered society)를 보여준다. 한편 미셸 외는 각종 경제지표들을 분석한 후 미국 경제가 이미 저임금 경로(the low-wage path)에 들어갔다고 진단한다(Mishel et al., 1997: 35).

미국 경제는 번영하고 있지만 대다수의 구성원은 그 번영의 실질적인 혜택을 누리지 못하고 있다. 클린턴 행정부의 노동장관을 역임했고 현재는 브랜디스대학의 교수인 로버트 라이쉬(Robert Reich)는 이러한 소득불평등 문제를 미국이 앞으로 심각하게 다루어야 할 미완의 의제(unfinished agenda)라고 규정한다.⁴⁾ 그러나 미국 정부의 경제정책과 기업경영정책의 획기적인 변화가 없는 이상 이러한 추세는 앞으로도 지속될 것이다.

주석1) 보다 자세한 내용은 다음 문헌을 참조. Freeman and Katz(1994), Gottschalk(1997), Gottschalk and Smeeding(1997), Houseman(1995), Mishel and Schmitt(1995).

주석2) 1990년대 초의 한 연구에 의하면 RBJ Nabisco에서 실직한 2,000여명 중에서 72%가 새로 직장을 구했지만, 임금은 평균적으로 지난 직장에서 받았던 수준의 47% 정도였다. Time,

November 22, 1993, p. 35에서 재인용.

주석3) 이러한 예를 언급하면서 코넬대학의 로버트 프랭크(Robert Frank) 교수는 승자독식(winner-take-all)의 사회라고 묘사한다(Frank, 1994: Frank and Cook, 1995).

주석4) Reich, Robert B., "The unfinished agenda", Perspectives on Work(The IRRA's 50th Anniversary Magazine), Vol. 1, no. 1, 1997, pp. 26~29.

3. 노동시장의 유연성과 실업

최근 일각에서는 미국 경제를 성공한 모델로 그리고 유럽과 일본의 경제를 실패한 모델로 묘사한다. 또한 최근 미국의 실업률이 낮고 유럽의 실업률이 높은 이유를 노동시장의 유연성의 차이로 설명하기도 한다. 그러나 노동시장의 유연성과 실업간의 관계는 그렇게 단순하지가 않다. 선진각국의 노동시장 성과를 비교하면 우선 다음과 같은 점들을 지적할 수 있다.

① 최근 이슈가 되고 있는 유연성은 수량적 유연성이다. 그러나 노동시장의 유연성은 다양한 차원에서 정의할 수 있다. 선진각국은 저마다 나름대로의 노동시장의 유연성을 추구할 뿐이다. 가령 미국 기업이 단기적 시장수요의 변동에 대응하여 해고를 선호한다면, 독일 기업은 작업분할(work sharing)이라는 수단을 먼저 동원한다(Abraham and Houseman, 1993).

김훈·황수경(1994: 6~7)에 의하면, 일본 기업에서는 사업장내, 사업장간, 그리고 기업집단 레벨에서의 배치전환이 복합적으로 전개되어 실업이 발생하지 않으면서도 노동력의 유동화를 실현하는 장치가 기은해 왔다. 사회적인 통념과는 달리 독일과 일본의 고용조정 능력이 미국에 비해 뒤떨어지는 것은 아니다.¹⁾

② 실업은 거시경제적 현상이다. 따라서 노동시장의 제도와 정책에도 영향을 받지만, 재화시장, 금융시장 등을 비롯한 다른 시장의 제도와 정책에도 영향을 받는다. 예를 들면 독일의 통일과 같은 정치·사회적 변화와 유럽연합(EU)의 단일통화 문제를 고려하지 않고 단순히 독일과 미국의 실업률을 비교할 수는 없다. 한편 개리 베커 교수는 유럽의 고용문제를 설명하기 위해 노동시장의 비유연성과 함께 정부의 지나친 규제도 지적한다.²⁾ 최근 핀란드의 높은 실업률은 금융시장의 붕괴로 비롯된 것이다(Nickell, 1997:72). 노동시장의 유연성과 실업간에 밀접한 관계가 존재하는 것은 사실이지만, 한 경제의 어떤 시점에서의 실업수준이 노동시장의 유연성에 의해 전적으로 결정되는 것은 아니다.

③ 미국의 근로자는 유럽의 근로자에 비해 휴가일수도 적고, 더 많은 시간을 일하면서 더 적은 임금을 받는다. 미국 기혼 여성의 경제활동참가율이 높은 이유는 미국 여성의 일에 대한 열정 때문이 아니라 주로 경제적인 이유에서 비롯된다.³⁾ 즉 미국 남성 근로자의 실질소득의 지속적인 하락으로 기존의 가족소득 수준을 유지하기 위해 기혼여성이 직업을 구하지 않을 수 없게 된 것이다. 하버드 대학 리차드 프리만 교수의 표현을 빌리자면, 휴가일수도 적고 더 많은 시간을 일하는 것이 자랑할 만한 것(nothing to trumpet to the world)은 아니다.(Freeman, 1994:4). 미국의 고용창출능력과 낮은 실업률만을 강조할 뿐 이러한 성과를 위해 미국이 지불해야만 했던 비용(Mishel, 1995)을 고려하지 않는 것은 균형을 잃은 시각이라고 본다.

④ 유럽국가의 경우 고용성장의 속도는 느리지만 미국에 비해 상대적으로 임금불평등의 정도는 덜하다. 노동시장만을 고려한다면 이러한 차이가 발생하는 이유로 다음과 같은 몇 가지 제도적인 요인들을 지적할 수 있다.⁴⁾ 첫째, 미국과는 달리 유럽 국가의 임금결정방식은 중앙집중적이다. 유럽 국가는 이러한 중앙집중적인 임금결정으로 보다 압축된(compressed) 임금분포를 가지고 있다. 둘째, 복지국가를 추구하는 유럽 국가의 관용적인 실업보험제도와 각종 사회적 안전망을 들 수 있다. 셋째, 프랑스의 경우처럼 높은 수준의 최저임금은 최하층 근로자의 실질임금 하락을 방지하였다.⁵⁾ 반면에 미국의 경우에는 최저임금의 실질가치가 최근 계속 하락하였다. 넷째, 일본과 독일 기업은 저학력, 저숙련 근로자층에게 일반적인 교육·훈련의 기회를 미국 기업에 비해 보다 많이 제공한다.

⑤ 최근 미국과 유럽국가의 노동시장 성과를 비교해 보면 고용성장과 임금성장은 동전의 양면과 같은 양상을 보인다. 복지국가를 추구하는 유럽국가는 위에서 언급한 노동시장제도와 정책을 통하여 저학력, 저숙련 근로자의 실질임금의 하락을 억제하였지만, 이러한 임금조정 의 하방경직성은 이들 국가의 높은 실업률과 느린 고용성장에 어느 정도 기하였다고 본다. 반면 1979년 이후 미국 정부는 항공, 운수, 통신산업에 대한 규제 of 해제를 시작으로 규제완화정책을 지속적으로 추진하였다. 노조조직들의 하락과 함께 미국 노조의 협상력도 현저히 약화되었다.⁶⁾ 이러한 일련의 변화로 1990년대의 미국 노동시장은 신고전파 경제학이 상상하는 경쟁적인 노동시장에 근접하였다고 본다.

이제 수량적 유연성을 규제하는 노사관계제도가 실업률에 미치는 영향을 살펴보자. 우선 해고비용의 증가는 단기실업을 직접적으로 감소시키는 효과가 있다. 한편 규제를 반대하는 측은 이러한 규제가 노동시장의 경직성을 초래하고 노동비용을 증가시키기 때문에 서유럽에서 보듯이 낮은 고용창출과 높은 실업률을 야기시킨다고 주장한다. 즉 해고비용이 증가하면 기업은 호황시에도 앞으로 예상되는 불황시의 해고비용을 기대하기 때문에 고용을 늘리려는 의욕을 상실하게 된다는 논리이다. 이러한 논리를 감안하면 해고비용의 증가는 단기실업을 직접적으로 감소시키지만, 장기실업을 간접적으로 높이는 효과도 있음을 알 수 있다.⁷⁾ 그러나 두 효과의 상대적인 크기를 알 수 없기 때문에 해고비용의 변화가 실업률에 미치는 전체적인 효과는 이론적으로 불분명함을 알 수 있다. 결국 해고비용과 실업률의 관계는 경험적인 증거를 통하여 규명해야 할 문제로 보인다.

경험적인 연구로는 두 가지 접근방법을 생각할 수 있다. 첫 번째는 서로 다른 노동시장제도와 노사관계 법규를 가진 나라들의 실업률을 비교 연구하는 것이고, 두 번째는 한 나라의 노동시장정책의 변화가 그 나라의 실업률에 어떤 영향을 미치는가 비교 연구하는 것이다. 우선 첫 번째 방법으로는 최근 OECD 20개국의 자료를 사용한 니켈(Nickell, 1997)의 경험적인 연구가 있다. 이 연구에서 니켈은 해고를 규제하는 법규에 기초를 두고 OECD가 산출한 고용보장지수(employment protection index)와 노동시장에 대한 전반적인 규제의 정도를 나타내는 근로기준지수(labor standards index)를 사용한다. 고용보장지수는 20개 국가를 해고규제의 정도에 따라 1(가장 자유로움)~20(가장 규제가 심함)까지의 순위를 매긴다. 물론 미국이 1의 값을 가진다. 이와 유사하게 근로기준지수에서도 미국은 영국과 함께 가장 점수가 낮다. 즉 노동시장의 유연성을 법적 규제의 정도로 측정한다면 미국의 노동시장은 OECD 20개국 중에서 가장 유연하다.

다른 변수들을 통제할 후에 이 고용보장지수가 실업률에 미치는 영향을 보면, 고용보장지수는 단기실업과는 음의 상관관계, 그리고 장기실업과는 양의 상관관계를 가진다. 그러나 고용보장지수는 전체적인 실업수준에는 통계적으로 의미있는 영향을 보이지 않는다. 또한 근로기준지수도 전체적인 실업수준에 전혀 의미있는 영향을 보이지 않고 있다. 이 결과는 법적 규제에 의한 해고비용의 증가가 단기실업을 감소시키지만, 또한 장기실업을 증가시키는 효과가 있다는 앞에서 언급했던 이론적 논의를 뒷받침한다. 그러나 여기서 흥미로운 것은 이 두 효과가 상쇄되어 전체적인 실업률에는 별다른 영향을 미치지 못한다는 결과이다. 즉 우리가 상상하는 것과는 달리 법적 규제의 정도로 측정된 노동시장의 유연성이 실업에 미치는 영향은(다른 변수들을 통제할 때) 별로 크지 않음을 알 수 있다.

이 연구는 또한 관대한 실업보험제도(높은 수준의 실업급여와 장기적인 실업급여 수급기간)는 실업률을 증가시키는 경향이 있고, 반면에 실업자가 직업을 찾을 수 있도록 도와주는 적극적인 노동시장정책은 실업률을 낮추는데 효과가 있다는 것을 보여준다. 미국은 가장 엄격한 실업보험제도를 가지고 있지만, 적극적인 노동시장정책에 있어서는 OECD 20개국 중에서 가장 낮은 수준이다. 1994년과 1995년에 미국 정부는 실업률 1%당 국내총생산(GDP)의 0.06%를 지출하여 실업자 지원에 있어서 주요 선진국 중에서 가장 인색한 편이다(Mishel et al., 1997: 415). 또한 같은 기간에 미국 정부는 직업훈련을 위해 국내총생산의 0.11%를 지출하였고, 직업창출을 위한 보조금은 겨우 0.01%를 지출하여 주요 선진국 중에서 가장 낮은 수준이다(Mishel et al., 1997: 414). 이러한 경험적 증거는 미국 경제가 지속적으로 낮은 실업률을 기록하는 비결을 해고의 자유로움이나(법적 규제의 부재나) 정부의 역할에서 찾을 것이 아니라 민간부문의 높은 직업창출

능력에서 찾아야 함을 시사한다.⁸⁾

다음 두 번째 방법으로 영국의 경우를 살펴보자. 흥미롭게도 영국은 비교적 성공한 사례로 소개되기도 하고(Siebert, 1997), 실패한 사례로 묘사되기도 한다(Blanchflower and Freeman, 1993; Nickell, 1997). 영국은 1980년대에 다른 어떤 유럽국가보다 적극적으로 노동시장의 유연성을 제고시키는 정책을 시도하였고, 현재 유럽에서 영국이 가장 유연한 노동시장을 가지고 있다는 점은 누구나 인정하는 사실이다. 그러나 이러한 정책은 노조의 힘을 약화시키는 등 어느 정도 효과를 보았지만, 실업률을 낮추는 데는 별다른 효과를 보지 못했다(Blanchflower and Freeman, 1993). 1983~96년 기간 동안에 영국은 평균 9.7%의 실업률을 기록하였는데 다른 유럽국가에 비해 현저하게 낮은 수준이라고 볼 수는 없다(Nickell, 1997). 한편 영국은 1980년대 중반부터 미국의 경우와 유사하게 남성근로자 실질임금의 하락과 임금격차를 증가를 경험하게 된다. 최근 영국은 다른 유럽 국가보다 상대적으로 낮은 실업률을 보인다. 그러나 영국 정부가 실업률 산정방식을 유리하게 재조정하였다는 점과(Mishel and Schmitt, 1995: 77), 다른 유럽국가에 비해 유럽연합(EU)의 단일통화 문제에서 벗어나 능동적인 거시경제정책을 추구할 수 있었다는 이점을 고려한다면 별로 놀라운 성과는 아니라고 본다.

앞에서 최근 미국과 유럽 국가들을 비교해 보면 고용성장률과 임금성장률은 동전의 양면과 같은 양상을 보인다고 지적하였다. 그러나 이것은 미국식 모델을 추구하면 반드시 낮은 실업률과 낮은 불평등이라는 결과를 얻게 되고, 유럽식 모델을 추구하면 높은 실업률과 낮은 불평등이라는 결과를 얻게 된다는 것을 의미하는 것은 아니다. 정책의 선택에 따라 낮은 실업률과 낮은 불평등이라는 두 가지 바람직한 목표를 동시에 달성할 수도 있고, 반면에 높은 실업률과 높은 불평등이라는 바람직하지 않은 결과를 초래할 수도 있다. 이런 점에서 1980년대 후반의 영국의 경험은 후자의 예로 우리에게 시사하는 바가 크다.

주석1) 보다 자세한 내용은 Abraham and Houseman(1993)과 Blank(1994b), Buechtemann(1993) 등에 수록된 논문들을 참조.

주석2) Becker, Gary S., "Don't blame high tech for Europe's job woes", Business Week, July 7, 1997, p.26. 미국의 경우 젊은 사업가의 창업은 직업창출에 중요한 역할을 하지만, 이탈리아에서는 새로운 사업을 시작하려면 모든 허가를 받는데 3~5년까지 걸린다고 한다.

주석3) 남부 유럽의 경우 전통적으로 기혼 여성의 경제활동참가율이 낮은 편이다(Nickell, 1997: 57). 따라서 문화적인 차이도 기혼 여성의 경제활동참가율에 어느 정도 영향을 미친다고 본다.

주석4) 보다 자세한 내용은 Erickson and Mitchell(1995), Fortin and Lemieux(1997), Freeman(1994), Houseman(1995), Mishel et al.(1997) 등을 참조.

주석5) 미국의 경우 법정 최저임금은 중위수(median) 임금의 34%정도이지만 프랑스의 경우에는 거의 60% 수준에 이른다(Siebert, 1997: 40).

주석6) 미국 민간부문의 노동조합 조직률은 1963년에 최고 32.3%를 기록한 이래 계속 감소하고 있으며, 현재의 하강추세가 계속된다면 서기 2000년에는 민간부문의 경우 5%선까지 하락할 것으로 예상된다(이병남, 1993: 75).

주석7) 기업의 고용결정은 해고비용뿐만 아니라 고용비용(신규채용, 심사 그리고 훈련에 드는 비용)에도 의존한다. 따라서 고용비용은 변하지 않고 해고비용만 갑자기 낮아진다면 고용이 늘기보다는 오히려 기업의 감원정책에 큰 영향을 미칠 것이다. 르바인(Levine, 1995)은 한 경제의 많은 기업들이 감원정책을 사용한다면 해고는 그 경제의 불황을 약화시키기보다는 단기적으로 대량해고와 불황의 심화를 불러일으킬 수도 있다고 분석한다.

주석8) 스탠포드대학의 마이클 보스킨 교수도 미국 경제를 부활시키고 새로운 직업을 창출해 낸 것은 정부가 아니라 바로 민간부문이라고 강조한다. Boskin, Michael, 『미국 경제의 부활』, 삼성경제, 제62호, 1997.7.

參考文獻

- 김동원, 「제록스(XEROX)의 혁신적 노사관계」, 『대전환 노사파트너십』, 명진출판, 1995, 229~334쪽.
- 김동현, 「노동시장의 유연성과 고용안정」, 『노사전문가 WE』, 1997. 5., 46~49쪽.
- 김유성, 「고용조정을 둘러싼 법적 문제에 관한 연구」, 『노사관계 개혁을 위한 연구자료집』, 노사관계개혁위원회, 1997. 3., 411~452쪽.
- 김훈·황수경, 『일본기업의 인적자원관리제도 혁신사례』, 한국노동연구원, 1994. 11.
- 박승록, 「유연한 노동시장을 앞두고」, 『삼성경제』, 제61호, 1997. 6.
- 박영범, 『미국의 실업보험제도』, 한국노동연구원, 1992.
- 박준식·이병남, 「미국 기업의 조직혁신 현장연구 : 참여형 경영과 다운사이징의 딜레마」, 『경제와 사회』, 1995년 여름.
- 박원구, 「고용불안 시대」, 조선일보, 1997. 10. 3.
- 안희탁, 「유휴인력 및 명예퇴직제도에 관한 실태조사 개요」, 『노사전문가 WE』, 1997. 5., 72~75쪽.
- 어수봉, 「경영합리화와 노동운동의 새로운 패러다임」, 『노동교육』, 제4호, 한국노동교육원, 1995, 9~20쪽.
- 유길상, 「외국 고용보험제도의 최근 동향」, 『고용보험동향』, 제1권 제1호, 1996, 59~68쪽.
- 이병남, 「미국 노동법 개혁추진의 현황과 한국노동정책에 주는 시사점」, 『노사관계연구』, 제4권, 1993. 12., 73~91쪽.
- _____, 「제너럴 모터스(GM) 자회사 새턴(SATURN)의 노사파트너십」, 『대전환 노사파트너십』, 명진출판, 1995, 81~226쪽.

이원덕, 「참여·협력적 노사관계 정착방안에 관한 연구」, 『노사관계 개혁을 위한 연구자료집』, 노사관계개혁위원회, 1997. 3., 79~125쪽.

이효수, 『노사공동선 경제학』, 한국노동교육원, 1997.

한국경영자총협회, 『고용조정론의 이론과 실제』, 한국경영자총협회, 1994.

노사관계개혁위원회, 『해고제도·노사협의제』, 노동관계법 개정을 위한 공개토론회, 1996. 7. 18.

황석만·박준식·노진귀, 『참여경영과 노동조합의 과제』, 한국노동 중앙연구원, 1995.

Abraham, K. G. and S. N. Houseman, *Job security in America: Lessons from Germany*, Washington, D.C.: Brookings Institution, 1993.

American Management Association, *1994 AMA survey on downsizing and assistance to displaced workers*, 1994a.

_____, *1994 AMA survey on downsizing: Summary of key findings*, 1994b.

_____, *1995 AMA survey(Corporate downsizing, job elimination, and job creation): Summary of key findings*, 1995.

_____, *1996 AMA survey on downsizing, job elimination and job creation*, 1996a.

_____, *1996 AMA survey(Corporate downsizing, job elimination and job creation): Summary of key findings*, 1996b.

Appelbaum, Eileen and Rosemary Batt, *High-performance work systems: American models of workplace transformation*, Washington, D.C.: Economic Policy Institute, 1993.

_____, *The new American workplace: Transforming work systems in the United States*, Ithaca, NY: ILR Press, 1994.

Atkinson, J., "Flexibility or fragmentation? The United Kingdom labor market in the eighties", *Labour and Society*, Vol. 12,

January 1987.

- Baker, Richard, "Joint state-level responses to worker dislocation", In Louis A. Ferman et al., eds., *Joint training programs : A union-management approach to preparing workers for the future*, Ithaca : ILR Press, 1991.
- Bassi, Laurie J. and Mark E. Van Buren, "Sustaining high performance in bad times", *Training and Development*, June 1997.
- Batt, William L., Jr., "Canada's good example with displaced workers", *Harvard Business Review*, July-August 1983.
- Berg, Peter B., "Strategic adjustments in training : A comparative analysis of the U.S. and German automobile industries", in Lisa M. Lynch, ed., *Training and the private sector : International comparisons*, Chicago : University of Chicago Press, 1994.
- Biteman, Jane Marlo and Jane Dermon Leifer, "Empowering employees to face a layoff : The experience at GE", *Employment Relations Today*, Spring 1991.
- Blanchflower, D. C. and R. B. Freeman, *Did the Thatcher reforms change British labor performance?* NBER Working Paper no. 4384, Cambridge, MA : National Bureau of Economic Research, 1993.
- Blank, Rebecca, "Does a larger social safety net mean less economic flexibility?" In Richard B. Freeman, ed., *Working under different rules*, New York : Russell Sage Foundation, 1994a.
- Blank, Rebecca M., ed., *Social protection versus economic flexibility*, Chicago : University of Chicago Press, 1994b.
- Bluestone, Barry and Stephen Rose, "Overworked and underemployed", *The American Prospect*, no. 31, March-April 1997.

- Brockner, J., S. Grover, T. Reed, R. DeWitt, and M. O'Malley, "Survivors' reactions to layoffs: We get by with a little help for our friends", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, no. 4, 1987.
- Brockner, Joel and Robert J. Lee, "Career development in downsizing organizations: A self-affirmation analysis", in Manuel London, ed., *Employees, careers, and job creation: Developing growth-oriented human resource strategies and programs*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.
- Bruton, Garry D., J. Kay Keels, and Christopher L. Shook, "Downsizing the firm: Answering the strategic questions", *Academy of Management Executive*, Vol. 10, no. 2, 1996.
- Buchele, Robert and Jens Christiansen, "Productivity, real wages and worker rights: A cross-national comparison", *Labour*, Vol. 9, no. 3, Autumn 1995.
- Buechtemann, Christoph F., ed., *Employment security and labor market behavior*, Ithaca, NY: ILR Press, 1993.
- Bureau of National Affairs(BNA), *Downsizing: Creative approaches to corporate change*, Washington, D.C.: Bureau of National Affairs, 1991.
- Buttler, F., W. Franz, R. Schettkat, and D. Soskice, "Institutional frameworks and labor market performance", in F. Buttler, W. Franz, R. Schettkat, and D. Soskice, eds., *Institutional frameworks and labor market performance: Comparative views on the U.S. and German economies*, London: Routledge, 1995.
- Cameron, Kim S., "Strategies for successful organizational downsizing", *Human Resource Management*, Vol. 33, no. 2, Summer 1994.

- Cameron, Kim S., Sarah J. Freeman, Aneil K. Mishra, "Best practices in white-collar downsizing : managing contradictions", *Academy of Management Executive*, Vol. 5, no. 3, 1991.
- Caplan, G. and M. Teese, *Survivors : How to keep your best people on board after downsizing*, Palo Alto, CA : Davies-Black Publishing, 1997.
- Cappelli, Peter, "Rethinking employment", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 33, no. 4, December 1995.
- Cappelli, Peter et al., *Change at work*, New York : Oxford University Press, 1997.
- Carrington, W. J., "Wage losses for displaced workers : Is it really the firm that matters?" *The Journal of Human Resources*, Vol. 28, no. 3, Summer 1993.
- Cascio, Wayne F., "Downsizing : what do we know? What have we learned?" *Academy of Management Executive*, Vol. 7, no. 1, 1993.
- Consultants & consulting organizations directory, *Detroit : Gale Research*, 17th edition, Vol. 2, 1997.
- De Meuse, Kenneth P., Paul A. Vanderheiden, and Thomas J. Bergmann, "Announced layoffs : Their effect on corporate financial performance", *Human Resource Management*, Vol. 33, no. 4, Winter 1994.
- Dowdall, James and David Thornton Moore, "The labor-management agreement at Nynex : Responding to changing conditions in telecommunications", in Jerome Rosow, Jill Casner-Lotto, and John V. Hickey, *Lean, not mean : Restoring organizational trust in a climate of downsizing*, New York : Work in America Institute, 1996.

- Downs, Alan, *Corporate executions: The ugly truth about layoffs—How corporate greed is shattering lives, companies, and communities*, New York : AMACOM, 1995.
- Edid, Maralyn, "Job security in American labor contracts", in Jerome Rosow, Jill Casner-Lotto, and John V. Hickey, *Lean, not mean: Restoring organizational trust in a climate of downsizing*, New York : Work in America Institute, 1996a.
- _____, "Joint training programs: Building workforce flexibility and company competitiveness", in Jerome Rosow, Jill Casner-Lotto, and John V. Hickey, *Lean, not mean: Restoring organizational trust in a climate of downsizing*, New York : Work in America Institute, 1996b.
- Ehrenberg, Ronald G. and George H. Jakubson, "Why WARN? The impact of recent plant-closing and layoff prenotification legislation in the United States", in Christoph F. Buechtemann, ed., *Employment security and labor market behavior*, Ithaca, NY : ILR Press, 1993.
- Erickson, Christopher L. and Daniel J. B. Mitchell, "Labour market regulation, flexibility and employment", *Labour*, Vol. 9, no. 3, Autumn 1995.
- Eves, James H., Jr., "When a plant shuts down: Easing the pain", *Personnel*, February 1985.
- Feldman, Daniel C. and Carrie R. Leana, "Better practices in managing layoffs", *Human Resource Management*, Vol. 33, no. 2, Summer 1994.
- Feldman, Diane, "Helping displaced workers: The UAW-GM Human Resource Center", *Personnel*, March 1988.
- Feldman, Lee, "Duracell's first aid for downsizing survivors", *Per-*

- sonnel Journal*, August 1989.
- _____, "Duracell's first aid for downsizing survivors", *Security Management*, February 1990.
- Ferman, Louis A., Michele Hoyman, and Joel Cutcher-Gershenfeld, "Joint union-management training programs : A synthesis in the evolution of jointism and training", in Louis A. Ferman et al., eds., *New developments in worker training : A legacy for the 1990s*, Madison : Industrial Relations Research Association, 1990.
- Ferman, Louis A. et al., eds., *New developments in worker training : A legacy for the 1990s*, Madison : Industrial Relations Research Association, 1990.
- _____, *Joint training programs : A union-management approach to preparing workers for the future*, Ithaca : ILR Press, 1991.
- Flynn, Gillian, "New skills equal new opportunities", *Personnel Journal*, Vol. 75, no. 6, June 1996a.
- _____, "Why Rhino won't wait'til tomorrow", *Personnel Journal*, Vol. 75, no. 7, July 1996b.
- Fortin, Nicole M. and Thomas Lemieux, "Institutional changes and rising wage inequality : Is there a linkage?" *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 11, no. 2, Spring 1997.
- Frank, Robert H., "Talent and the winner-take-all society", *The American Prospect*, no. 17, Spring 1994.
- Frank, Robert H. and Philip J. Cook, *The winner-take-all society*, New York : Penguin Books, 1995.
- Franzem, Joseph J., "Easing the pain", *Personnel Administrator*, Vol. 32, no. 2, February 1987.
- Frazee, Valerie, "Share thy neighbor's workers", *Personnel Journal*,

Vol. 75, no. 6, June 1996.

- Freeman, Richard B., "How labor fares in advanced economies", in Richard B. Freeman, ed., *Working under different rules*, New York : Russell Sage Foundation, 1994.
- Freeman, Richard B. and Lawrence F. Katz, "Rising wage inequality : The United States vs. other advanced countries", in Richard B. Freeman, ed., *Working under different rules*, New York : Russell Sage Foundation, 1994.
- Freeman, Sarah J., "Organizational downsizing as convergence or reorientation : Implications for human resource management", *Human Resource Management*, Vol. 33, no. 2, Summer 1994.
- Gordus, Jeanne, Cheng Kuo, and Karen Yamakawa, "Joint programs for lifelong learning", in Louis A. Ferman et al., eds., *Joint training programs : A union-management approach to preparing workers for the future*, Ithaca : ILR Press, 1991.
- Gottlieb, Marvin R. and Lori Conkling, *Managing the workplace survivors : Organizational downsizing and the commitment gap*, Westport : Quorum Books, 1995.
- Gottschalk, Peter, "Inequality, income growth, and mobility : The basic facts", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 11, no. 2, Spring 1997.
- Gottschalk, Peter and Timothy M. Smeeding, "Cross-national comparisons of earnings and income inequality", *Journal of Economic Literature*, Vol. 35, no. 2, June 1997.
- Greenberg, Eric Rolfe, "Downsizing and worker assistance : Latest AMA survey results", *Personnel*, November 1988.
- _____. "The latest AMA survey on downsizing", *Personnel*, Octo-

- ber, 1989.
- _____, "Downsizing : AMA survey results", *Compensation and Benefits Review*, July/August 1991.
- Greenhalgh, Leonard, Robert B. McKersie and Roderick W. Gilkey, "Rebalancing the workforce at IBM : A case study of redeployment and revitalization", *Organizational Dynamics*, Vol. 14, no. 4, Spring 1986.
- Gunsch, Dawn, "Laid-off workers hone job skills", *Personnel Journal*, Vol. 72, no. 3, March 1993.
- Gutknecht, John E. and J. Bernard Keys, "Mergers, acquisitions and takeovers : Maintaining morale of survivors and protecting employees", *Academy of Management Executive*, Vol. 7, no. 3, 1993.
- Hashimoto, Masanori, "Employment-based training in Japanese firms in Japan and in the United States : Experiences of automobile manufacturers", in Lisa M. Lynch, ed., *Training and the private sector : International comparisons*, Chicago : University of Chicago Press, 1994.
- Heckscher, Charles, "The failure of participatory management", *Across the Board*, November/December 1995a.
- _____, *White-collar blues : Management loyalties in an age of corporate restructuring*, New York : BasicBooks, 1995b.
- _____, "The changing social contract for white-collar workers", *Perspectives on Work*, Vol. 1, no. 1, 1997.
- Howell, David, "The skills myth", *The American Prospect*, no. 18, Summer 1994.
- Houseman, Susan N., "Job growth and the quality of jobs in the U.S. economy", *Labour*, Special Issue 1995.

- Ingrassia, Paul and Joseph B. White, *Comeback: The fall and rise of the American automobile industry*, New York : Simon and Schuster, 1994.
- Karp, R. E. and N. M. Weaver, "Ethical values underlying the termination process", *Business and Society*, Vol. 30, 1991.
- Katz, Harry, "Downsizing and employment insecurity", in Peter Cappelli et al., *Change at work*, New York : Oxford University Press, 1997.
- Keefe, Jeffrey H. and Rosemary Batt, "United States", in Harry C. Katz, ed., *Telecommunications : Restructuring work and employment relations worldwide*, Ithaca, NY : ILR Press, 1997.
- Keller, Maryann, *Rude awakening: The rise, fall, and struggle for recovery of General Motors*, New York : Harper Perennial, 1988.
- Keller, Maryann, *Collision : GM, Toyota, Volkswagen and the race to own the 21st century*, New York : Doubleday, 1993.
- Kinicki, Angelo, "Personal consequences of plant closings : A model and preliminary test", *Human Relations*, 1985.
- Kinicki, Angelo, Jeffrey Bracker, Robert Kreitner, Chris Lockwood, and David Lemak, "Socially responsible plant closings", *Personnel Administrator*, Vol. 32, no. 6, June 1987.
- Klein, Janice and Maralyn Edid, "Layoffs and commitment to continuous improvement : Can they coexist?" in Jerome Rosow, Jill Casner-Lotto, and John V. Hickey, *Lean, not mean : Restoring organizational trust in a climate of downsizing*. New York : Work in America Institute, 1996.
- Knoke, David, "Job training programs and practices", in Peter Cappelli et al., *Change at work*, New York : Oxford University Press, 1997.

- Kochanski, James and Phillip M. Randall, "Rearchitecting the human resources function at Northern Telecom", *Human Resource Management*, Vol. 33, no. 2, Summer 1994.
- Kogan, Marcela, "Rallying the troops", *Government Executive*, January 1996.
- Laabs, Jennifer J., "Share the pain to share the gain", *Personnel Journal*, Vol. 75, no. 6, June 1996.
- Leana, Carrie R. and Daniel C. Feldman, *Coping with job loss: How individuals, organizations, and communities respond to layoffs*, New York : Lexington Books, 1992.
- Leigh, Duane E., *Assisting workers displaced by structural change: An international perspective*, Kalamazoo, MI : W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1995.
- Levine, David I., *Reinventing the workplace*, Washington, D.C. : Brookings Institution, 1995.
- London, Manuel, "Redeployment and continuous learning in the 21st century : Hard lessons and positive examples from the downsizing era", *Academy of Management Executive*, Vol. 10, no. 4, 1996.
- London, Manuel, ed., *Employees, careers, and job creation : Developing growth-oriented human resource strategies and programs*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1995.
- Lynch Lisa M., *Strategies for workplace training*, Washington, D.C. : Economic Policy Institute, 1993.
- _____. "Payoffs to alternative training strategies at work", in Richard B. Freeman, ed., *Working under different rules*, New York : Russell Sage Foundation, 1994.
- MacDuffie, John Paul, "Automotive white-collar : The changing

- status and roles of salaried employees in the North American auto industry", in Paul Osterman, ed., *Broken ladders: Managerial careers in the new economy*, New York : Oxford University Press, 1996.
- Marks, M. L., *From turmoil to triumph: New life after mergers, acquisitions and downsizing*, New York : Lexington Books, 1994.
- McLaughlin, Tom and Joyce Gönier, "Allina Health System : A joint response to a hospital closing", in Jerome Rosow, Jill Casner-Lotto, and John V. Hickey, *Lean, not mean: Restoring organizational trust in a climate of downsizing*, New York : Work in America Institute, 1996.
- Milkman, Ruth, *Farewell to the factory: Auto workers in the late twentieth century*, Los Angeles : University of California Press, 1997a.
- _____, "Beyond the factory? Workers in the post-industrial age", *Perspectives on Work*, Vol. 1, no. 1, 1997b.
- Mishel, Lawrence, "America's low-wage path", in Lawrence Mishel and John Schmitt, eds., *Beware the U.S. model: Jobs and wages in a deregulated economy*, Washington, D.C. : Economic Policy Institute, 1995.
- Mishel, Lawrence and John Schmitt, eds., *Beware the U.S. model: Jobs and wages in a deregulated economy*, Washington, D.C. : Economic Policy Institute, 1995.
- Mishel, Lawrence, Jared Bernstein and John Schmitt, *The state of working America 1996~97*, Economic Policy Institute Series, Armonk : M. E. Sharpe, 1997.
- Mishra, Aneil K. and Karen E. Mishra, "The role of mutual trust in effective downsizing strategies", *Human Resource Manage-*

- ment, Vol. 33, no. 2, Summer 1994.
- Mone, Mark A., "Relationships between self-concepts, aspirations, emotional responses, and intent to leave a downsizing organization", *Human Resource Management*, Vol. 33, no. 2, Summer 1994.
- Nelson, Bob, "The care of the un-downsized", *Training and Development*, April 1997.
- New York Times, *The downsizing of America: The New York Times special report*, New York: Random House, 1996.
- Nickell, Stephen, "Unemployment and labor market rigidities: Europe versus North America", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 11, no. 3, Summer 1997.
- Nord, S. and Y. Ting, "The impact of advance notice of plant closings on earnings and the probability of unemployment", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 44, no. 4, July 1991.
- O'Neill, Hugh M. and Jeffrey Lenn, "Voices of survivors: Words that downsizing CEOs should hear", *Academy of Management Executive*, Vol. 9, no. 4, November 1995.
- Osterman, Paul, "Pressures and prospects for employment security in the United States", in Christoph F. Buechtemann, ed., *Employment security and labor market behavior*; Ithaca, NY: ILR Press, 1993.
- _____, "How common is workplace transformation and who adopts it?" *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 47, no. 2, January 1994.
- _____, "Skill, training, and work organization in American establishments", *Industrial Relations*, Vol. 34, 1995a.

- _____. "Work organization and training in American enterprises", in F. Buttler, W. Franz, R. Schettkat, and D. Soskice, eds., *Institutional frameworks and labor market performance: Comparative views on the U. S. and German economies*, London: Routledge, 1995b.
- Osterman, Paul, ed., *Broken ladders: Managerial careers in the new economy*, New York: Oxford University Press, 1996.
- Osterman, Paul, "Work organization", in Peter Cappelli et al., *Change at work*, New York: Oxford University Press, 1997.
- Pascale, Richard Tanner, *Managing on the edge: How the smartest companies use conflict to stay ahead*, New York: Simon and Schuster, 1990.
- Peach, L., "Parting by mutual agreement: IBM's transition to manpower cuts", *Personnel Management*, Vol. 24, 1992.
- Perkins, Donald S., "What can CEOs do for displaced workers?" *Harvard Business Review*, Vol. 65, no. 6, 1987.
- Reich, Robert B., "The unfinished agenda", *Perspectives on Work*, Vol. 1, no. 1, 1997.
- Rosow, Jerome, Jill Casner-Lotto, and John V. Hickey, *Lean, not mean: Restoring organizational trust in a climate of downsizing*, New York: Work in America Institute, 1996.
- Rouleau, Sylvain, "GE Bromont: Downsizing in a team environment", in Jerome Rosow, Jill Casner-Lotto, and John V. Hickey, *Lean, not mean: Restoring organizational trust in a climate of downsizing*, New York: Work in America Institute, 1996.
- Schurman, Susan J., Margrit K. Hugentobler, and Hal Stack, "Lessons from the UAW-GM paid educational leave program",

- in Louis A. Ferman et al, *Joint training programs : A union-management approach to preparing workers for the future*, Ithaca : ILR Press, 1991.
- Shackleton, J. R., *Training for employment in Western Europe and the United States*, Hants : Edward Elgar, 1995.
- Siebert, Calvin D. and Mahmood A. Zaidi, "Changing market economies and human resource management", Industrial Relations Center Working Paper Series (Paper No. 96-01), University of Minnesota, April 1996.
- Siebert, Horst, "Labor market rigidities : At the root of unemployment in Europe", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 11, no. 3, Summer 1997.
- Smith, Hedrick, *Rethinking America*, New York : Random House, 1995.
- The International Union, UAW, *Solidarity*, various issues.
- Streeck, Wolfgang, "Training and the new industrial relations : A strategic role for unions", in Stephen R. Sleigh, ed., *Economic restructuring and emerging patterns of industrial relations*, Kalamazoo : W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1993.
- Sutton, Robert I., Kathleen M. Eisenhardt and James V. Jucker, "Managing organizational decline : Lessons from Atari", *Organizational Dynamics*, Vol. 14, no. 4, Spring 1986.
- Syrett, Michel and Jean Lammiman, "Developing the 'peripheral' worker", *Personnel Management*, July 1994.
- Thurow, Lester C., *The future of capitalism : How today's economic forces shape tomorrow's world*, New York : William Morrow and Company, 1996.

- Tomasko, Elizabeth S. and Kenneth K. Dickinson, "The UAW-Ford education, development and training program", in Louis A. Ferman et al., eds., *Joint training programs: A union-management approach to preparing workers for the future*, Ithaca : ILR Press, 1991.
- Tomasko, Robert M., *Downsizing*, New York : AMACOM, 1990.
- Touby, G., "The business of America is jobs", *Journal of Business Strategy*, Vol. 14, no. 6, 1993.
- Treinen, Donald and Kenneth Ross, "The alliance for employee growth and development, inc.", in Louis A. Ferman et al., eds., *Joint training programs: A union-management approach to preparing workers for the future*, Ithaca : ILR Press, 1991.
- UAW-GM Center for Human Resources, *Evaluation report for the 1997 UAW-GM national joint training conference: People, process and learning technology*, August 1997.
- UAW-GM Center for Human Resources, *UAW-GM People*, various issues.
- U.S. Department of Labor, *Office of the American Workplace, Guide to Responsible Restructuring*, Washington, D.C. : U.S. Department of Labor, Office of the American Workplace, 1995.
- Van Buren-Jordan, S., "Three-year plan eases the pain of plant closings", *Personnel Journal*, Vol. 72, no. 4, April 1993.
- Wagel, William H., "New beginnings for displaced workers : Outplacement at GE", *Personnel*, December 1988.
- Waterman, Robert H., Judith A. Waterman, and Betsy A. Collard, "Toward a career-resilient workforce", *Harvard Business Review*, Vol. 72, no. 4, 1994.
- Wever, Kirsten S., *Negotiating competitiveness: Employment relations*

and organizational innovation in Germany and the United States, Boston : Harvard Business School Press, 1995.

Wilensky, Harold L., "The great American job creation machine in comparative perspective", *Industrial Relations*, Vol. 31, no. 3, 1992.

Womack, James P. and Daniel T. Jones, "From lean production to the lean enterprise", *Harvard Business Review*, March-April 1994.

Womack, James P., Daniel T. Jones, and Daniel Roos, *The machine that changed the world*, New York : Rawson Associates, 1990.

Wyatt Company, *Best practices in corporate restructuring*, New York : Wyatt Company, 1993.