

## “한국형 인적자원관리의 모색”

- 『기업내부노동시장의 변화』, 한국노동연구원, 2002 -

---

- 한국노동연구원이 2002년도에 실시한 「기업내부노동시장의 변화」 연구보고서에 의하면 금융위기 이후 조직·직급, 고용, 보상을 포함한 우리나라 기업의 전반적인 인적자원관리가 급속하게 변하고 있는 것으로 나타났지만, [한국형 인적자원관리]로 정착되기 위해서는 극복해야 할 난관들이 많은 것으로 나타났다.
- 동 보고서는 그동안 한국노동연구원과 노동부가 실시해온 각종 기업체 실태조사 및 한국노동연구원이 2002년도에 전국의 2000개 사업체를 대상으로 실시한 「사업체 패넬조사」 자료를 활용하여 금융위기 이후 우리나라 기업의 인적자원관리 변화를 포괄적으로 분석하였다.
- 동 보고서에 의하면 금융위기 이후 우리나라 기업의 인적자원관리는 전통적인 폐쇄형 노동시장으로부터 조직·직급 유연화, 임금 유연화, 고용 유연화 등 유연성을 증진시키는 서구식 인적자원관리를 추구했던 것으로 나타났다.
  - 금융위기를 전후하여 팀제와 직급파괴(간소화)가 급속하게 진행되었다. 한국노동연구원(2002)의 사업체패넬조사에 의하면 팀제를 도입하고 있는 사업체는 44.8%로 나타났는데 그 도입년도를 보면 금융위기 이전이 31.4%인 반면 금융위기 이후가 68.6%로 나타났다.
  - 노동부(2002)의 연봉제 및 성과배분제 실태조사에 의하면 2002년 1월 현재 연봉제를 도입하고 있는 사업체는 조사 대상 4998개 중 1,612개(32.25%)로 나타났는데, 그 중 88.59%가 경제위기 이후에 도입한 것으로 나타났다. 한국노동연구원(2000)이 상장회사를 대상으로 한 조사(N=490)에 의하면 이익분배제를 도

입하고 있는 기업은 40.7%인데 그 중 37.3%가 금융위기 이전에 나머지 62.7%는 금융위기 이후에 도입한 것으로 나타났다.

- 한국노동연구원(2000)의 상장회사 조사에 의하면 비정규직 비율은 1997~1999년 각각 5.5%, 7.2%, 8.7%로 그 비율이 증가했고, 한국노동연구원(2002)의 사업체패널조사에 의하면 동 비율이 10.4%로 증가한 것으로 나타났고, 위 사업체패널조사에 의하면 금융위기 이후 비정규직을 채용하기 시작했다고 응답한 경우가 13.6%, 금융위기 이후 비정규직이 증가했다는 응답이 14.3%로 나타나서 양자를 합하면 27.9%가 금융위기 이후에 비정규직을 활용을 증가시킨 것으로 나타났다. 한국노동연구원(2000)의 상장회사에 대한 조사에 의하면 금융위기 이후 고용조정을 실시했다고 응답한 기업은 66%이며, 이 기업들의 고용조정을 (해당년도 고용조정 인원÷전년도 정규직 총원)은 1998~2000년 각각 26.61%, 8.96%, 3.16%로 나타났다. 예컨대 1998년의 경우 약 10명당 3명꼴로 고용조정을 실시한 것으로 나타났다. 한국노동연구원(2002)의 사업체 패널조사에 의하면 1999년~2001년까지의 전체 채용인원 중 경력직 중도채용 비율이 각각 28.4%, 28.2%, 29.2%로 경력직 중도 채용이 증가하는 추세를 보이고 있다.

○ 금융위기 이후 우리나라 기업의 인적자원관리가 유연성을 증진시키는 서구형으로 바뀌고는 있지만 인적자원관리 패러다임의 변화로 보기에는 무리가 있는 것으로 나타났다.

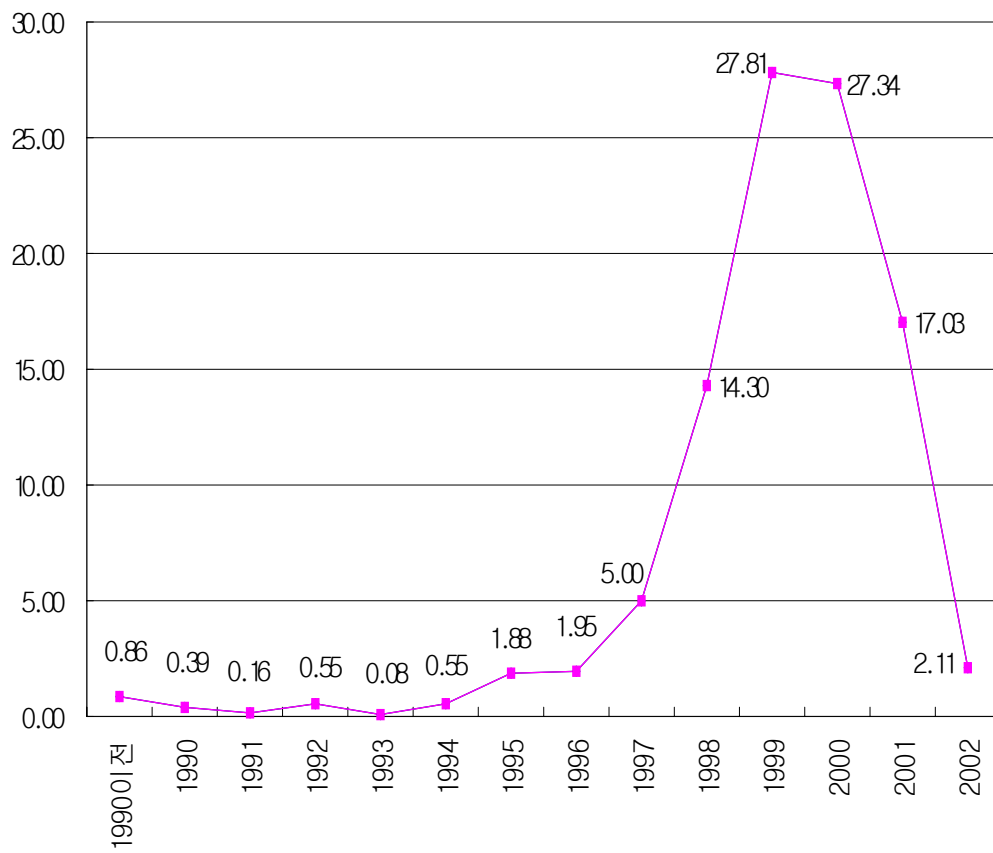
- 노동부(2002)의 조사결과 순수성과급 형태의 연봉제는 13.98%, 연봉평가 요소로서 업적만 평가하는 경우는 3.90%로 나타났고 단순히 복잡한 임금지급 항목을 단순 통합한 연수형 형태의 연봉제도 20.29%에 달하고 있어서 서구형 의미의 연봉제와는 거리가 있는 것으로 나타났다.
- 고용조정이 진행되었지만 금융위기라는 외부충격에도 불구하고 한국노동연구원(2001)의 조사에 나타나는 고용조정은 수량조정보다는 조직구조조정위주로, 그리고 수량조정 중에서는 비자발적 이직보다는 명예퇴직/조기퇴직 형태의 자발적 이직 위주로 전개되었다는 점에서 종신고용을 중시하고 인적 결합을 중시하는 전통이 남아 있다고 주목된다.
- 한국노동연구원(2002)의 사업체패널조사 결과 승진의 결정에 근속기간이 가장 중요한 요인인 것으로 나타났고, 승진과 임금결정에서 개인업적이나 성과가 중

시된다고 응답한 업체는 20% 남짓이라는 점은 아직도 전통적 연공서열형 인적자원관리가 지배적인 것으로 나타났다.

○ 금융위기 이후 급속한 변화를 겪고 있는 우리나라 기업의 인적자원관리가 우리 몸에 맞는 한국형 인적자원관리로 정립되기 위해서는 극복해야 할 난관들이 산재해 있는 것으로 나타났다.

- 1990년대 중반까지는 일본형 능력주의 인적자원관리 1990년대 후반 특히 경제 위기를 전후해서 미국형 인적자원관리가 대세였으나, 지금은 우리나라 체질에 맞는 한국형 인적자원관리를 모색해야 할 시기인 것으로 보인다.
- 팀제와 직급간소화를 통한 조직의 수평화(flat)는 권위주의적인 사회문화 풍토 및 소유집중도가 높은 우리나라 기업의 지배구조와 충돌을 일으킬 가능성이 높다.
- 개인성과급 위주의 연봉제는 팀웍과 협력을 중시하는 팀제와 마찰이 생길 수도 있고, 연봉제는 직무주의 인사관리의 확립을 전제조건으로 하지만 우리나라의 경우 직종 시장의 전통이 부재하고 직무중심의 인사관리가 아니라 사람중심의 인사관리가 지배적이다. 무엇보다도 평가의 공정성을 확보하는 것이 시급한 과제일 것이다.
- 비정규직 활용을 통한 수량적 유연성의 극대화는 최근 비정규직이 사회문제화 되면서 유연성 제고를 위한 기업의 새로운 모색이 요청되고 있다.

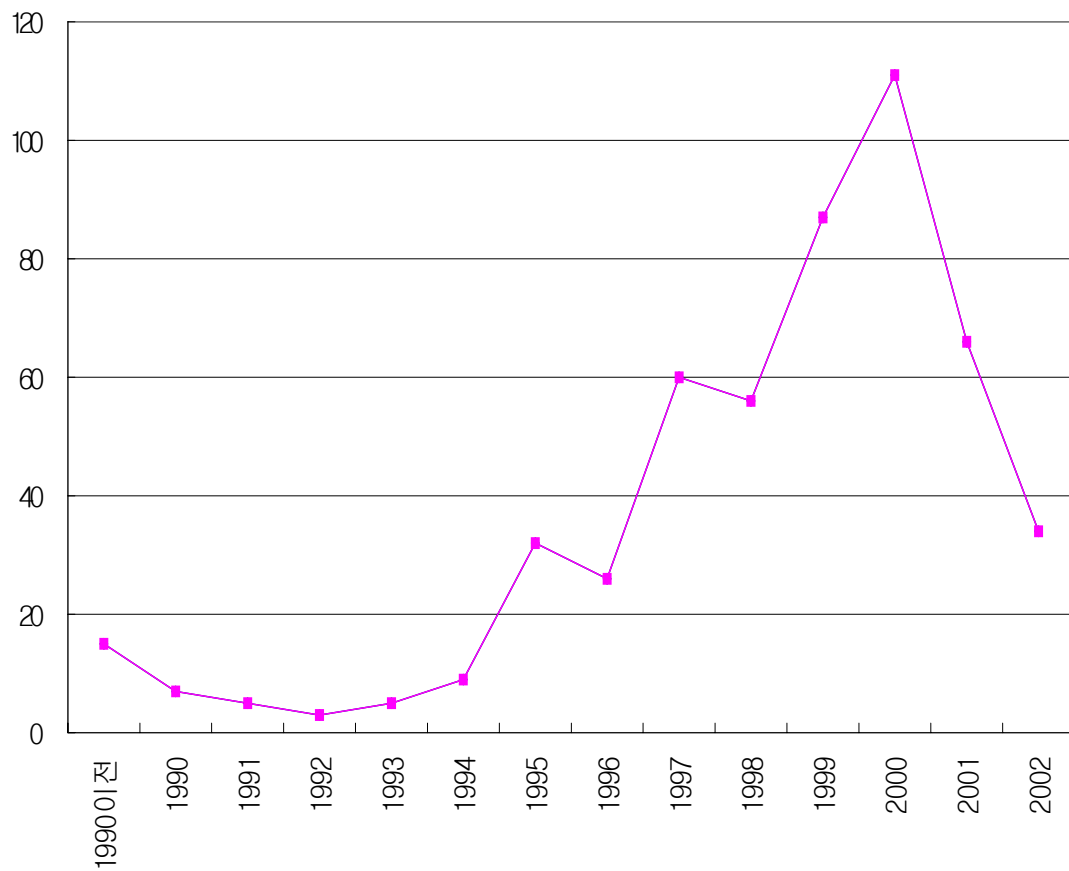
<그림> 연봉제 도입 사업체별 도입년도 분포(단위: 비율)



주: 2002년도 도입율은 2002년 1월까지의 한함

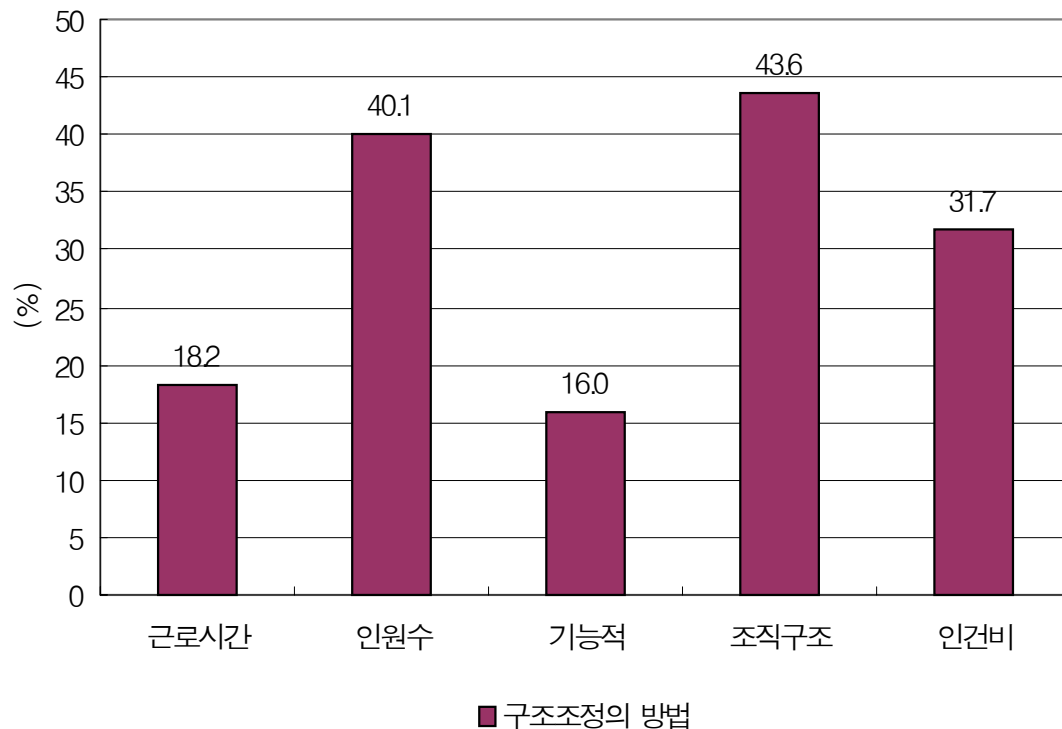
자료원: 노동부(2002), 연봉제 및 성과배분제 실태조사

<그림> 팀제 도입 사업체의 도입년도 분포(단위: 개)



자료원: 한국노동연구원(2002), 사업체 패널예비조사.

<그림> 금융위기 이후 고용조정 실시업체의 고용조정 방식 (단위: %)

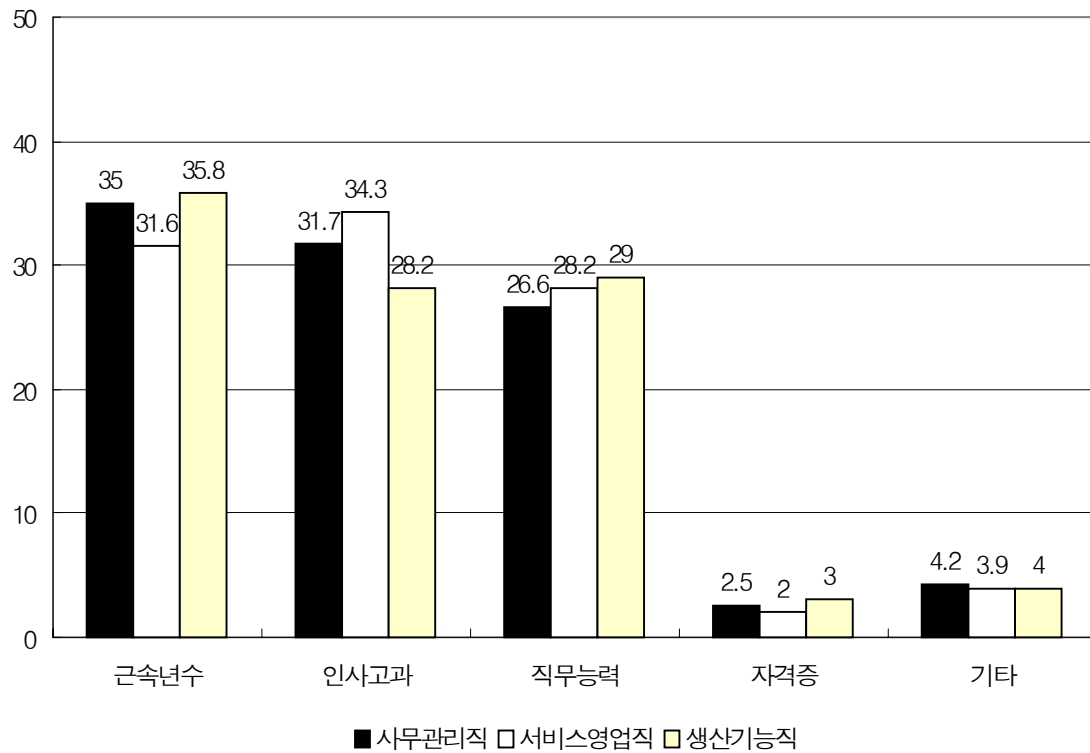


주: 1) 전체 1,003개 사업체 중 고용조정을 실시한 480개 사업체(47.9%)의 고용조정 방식의 비율로서 복수응답이 가능함

2) 근로시간 조정은 연·월차 휴가의 강제적 사용, 일시휴업 및 휴직제도 실시, 인원수 조정은 정규근로자의 비정규 대체, 신규채용 동결, 명예퇴직·조기퇴직, 정리해고·권고사직, 기능적 조정은 배치전환 실시, 사외파견·계열사·관계사 진출, 조직구조 조정은 외주·하도급 확대, 해외이전, 기업 인수·합병(M&A), 부서 통폐합, 분사화(소사장제), Work-out, 팀(team)제 도입, 승진제도의 변화, 인건비 조정은 임금(상여금·수당) 삭감, 임금체계의 개편(퇴직금 제외), 퇴직금제도 개편, 복리후생비 축소임.

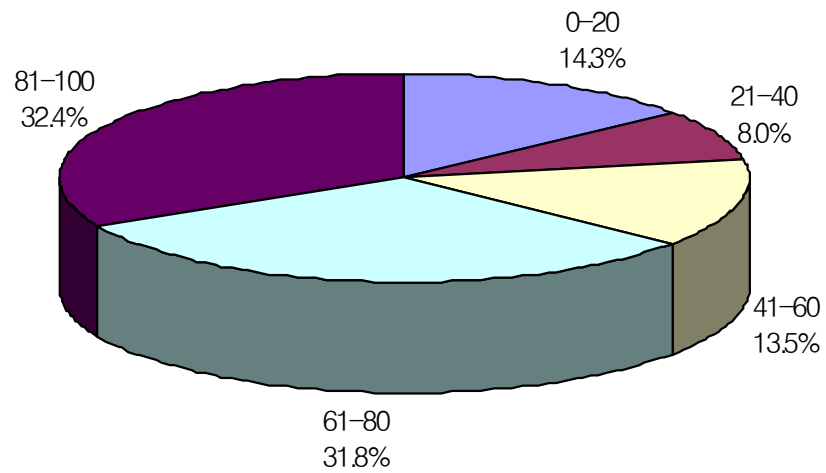
자료원: 한국노동연구원(2001), 「사업체 인적자원의 운영실태 조사」 (N=1,003).

<그림> 승진시 고려요인의 비중(%) - 직군별 분포



자료원: 한국노동연구원(2002), 「사업체패널조사」.

<그림> 총임금 중 호봉표에 의해 결정되는 임금의 비중(%)



주: 위의 수치는 총 임금 중 호봉표에 의해서 결정되는 임금액의 비중을 구간으로 표시한 것이며, 아래의 비중(%)은 해당 구간에 응답한 사업체의 비율임.

자료원: 한국노동연구원(2002), 「사업체패널조사」.